

David Dürr / Mauro Lardi (Hrsg.)

Unternehmensführung und Recht

Regulatorisches Umfeld für KMU

Teil 8: Wie Talente aus Grossunternehmen für Führungsaufgaben in KMU gewonnen werden können

CHRISTIAN ULRICH / ALAN BEYELER / MAURO LARDI

Wenn KMU Führungskräfte suchen, bieten sich Personen aus internationalen Konzernen für Führungsaufgaben nahezu an. Grosse Unternehmen verfügen über einen riesigen *Kandidatenpool an Managern und Fachspezialisten*. Dies verspricht eine grosse Auswahl bei der Rekrutierung. Mitarbeiter von Konzernen gelten als kompetent. Führungskräfte grosser Unternehmen sind für KMU damit aufgrund ihrer Erfahrung und aus fachlicher Sicht attraktiv – so scheint es. Doch: KMU sollten äusserst zurückhaltend bei der Rekrutierung von Führungskräften aus Konzernen sein. Grund ist, dass die Skills, die im grossen Unternehmen zum Erfolg führen, im KMU hinderlich sein können.

Es wird aufgezeigt, auf welchen Grundlagen, *Finanz- & Eigentümerstrategie und Grundsätze bei der Ausgestaltung der variablen Vergütung* ein KMU eine eigene Kompensations-Strategie schaffen sollte, bevor das Angebot für Kandidaten aus Grossunternehmen formuliert wird. Und abschliessend wird gezeigt, welche Überlegungen (Auskaufen von verlorengegangener Vergütungen, Höhe) bei der Verhandlung mit dem Kandidaten relevant sind. Am Ende dieses Teils werden rechtliche Gestaltungsmöglichkeiten namentlich in Bezug auf leistungsbezogene Lohnbestandteile und Mitarbeiteraktien aufgezeigt.

§ 1 Gründe für die Suche von Führungskräften grosser Unternehmen

1. Warum KMU überhaupt Führungskräfte grosser Unternehmen gewinnen wollen

Oft sind es Faktoren wie Internationalität oder Wachstum, weshalb sich KMU die Rekrutierung von Führungskräften aus Konzernen überlegen. Beispielsweise möchte eine bis anhin national tätige Firma neue Absatzmärkte im Ausland erschliessen oder ausländische Lieferanten in bestimmten Märkten berücksichtigen. Anstelle eines mühsamen wie kostenintensiven Trial-and-Error-Vorgehens im Umgang mit anderen Mentalitäten und unbekanntem Geschäftsgepflogenheiten könnte das Unternehmen Know-how mittels einer erfahrenen Führungskraft aus einem Konzern einkaufen. Je nach Absicht des KMU sollte die Person tragfähige Kontakte in den Bereichen Einkauf, Produktion oder Vertrieb herstellen können. Hilfreich wäre, wenn der Manager Hürden bürokratischer Vorschriften aus dem Weg räumen kann, über ein relevantes Netzwerk verfügt oder ein solches beispielsweise via bilaterale Handelskammern aufzubauen weiss. Eine andere Situation für den Ruf nach einer Führungskraft aus einem grossen Unternehmen kann sich aus ambitionierten Wachstumsabsichten ergeben. Mittels eines erfahrenen Mannes oder einer erfahrenen Frau aus einem Konzern sollen zusätzliche Kompetenzen in Marketing, Verkauf oder Finanzen ins Unternehmen geholt werden.

2. Was haben Konzern-Manager aber zu bieten

Sicher ist, Führungskräfte grosser Firmen haben im Vergleich zu Führungskräften in KMU ein anderes Verhältnis zu fremdem Geld – was sich unter anderem in hohen Lohnvorstellungen ausdrückt. Unbestritten ist auch, dass die Professionalität der Marketing-, Verkaufs- und Finanzabteilungen meist sehr hoch sind – aber ebenso die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel. Ob die einzelne Führungskraft über fachliche Kompetenz und Durchsetzungskraft verfügt, ist nicht immer klar. Denn obwohl Konzerne viel in die Ausbildung junger Talente investieren, besteht die Gefahr, dass sich jemand auf dem Weg nach oben zunehmend von den fachlichen Details entfernt. Damit verliert ein Manager zunehmend Know-how und einmal erworbene Fertigkeiten verschwinden mangels Gebrauch. Führungskräfte grosser Unternehmen operieren oftmals nicht mehr am Markt, delegieren die fachliche Arbeit

und beschäftigen sich zunehmend mit der Führung und Verwaltung ihres Bereichs. Dies macht aus Sicht der Führungskraft durchaus Sinn. Da sein Bereich in Konkurrenz zu den anderen Bereichen steht, ist er mit Verteilungskämpfen konfrontiert. Je besser er sich intern zu positionieren weiss, desto mehr finanzielle Mittel gewinnt er für seinen Bereich, desto höher dürfte sein Lohn ausfallen und desto besser sind seine Karriereperspektiven. Je höher nun die Führungskraft in der Hierarchie steht, und je näher sie organisatorisch beim Hauptsitz angesiedelt ist, desto grösser die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Person vom eigentlichen Fach entfernt hat.

In Sachen Internationalität haben Manager von Konzernen aber etwas zu bieten. Sie sind sich den Umgang mit anderen Kulturen und Mentalitäten gewohnt, arbeiten doch in den meisten Abteilungen von Konzernen Personen verschiedener Nationalitäten zusammen. Da Konzerne weltweit tätig sind, verfügen gemeinhin die leitenden Mitarbeiter über eine Vorstellung vom Funktionieren ausländischer Märkte und sind vertraut mit den dortigen Geschäftspraktiken. Die für KMU wichtige Fähigkeit, in anderen Kulturen Türen aufzustossen, muss bei Repräsentanten weltbekannter Konzerne aber nicht zwingend vorhanden sein. Denn, Bekanntheit und ökonomisches Gewicht eines Konzerns öffnen per se Türen; spezielle Skills sind hierzu manchmal nicht notwendig.

Manager von Konzernen können für KMU zudem ein Erschwernis darstellen. Denn wichtige Skills für Erfolg in einem grossen Unternehmen können sich in einem KMU-Umfeld negativ auswirken. Konzerne beschäftigen zehntausende von Mitarbeitern und verfügen über komplexe Organisationsstrukturen. Konsequenzen daraus sind Anonymität, Doppelspurigkeiten und unklare Verantwortlichkeiten. Die Anonymität verhindert den Aufbau von Vertrauen. In einem Umfeld von ausgeprägtem Konkurrenzdenken unter Führungskräften führt dies zu Skepsis bezüglich den wahren Absichten des Gegenübers und politischem Opportunismus im Handeln. Doppelspurigkeiten und diffuse Verantwortlichkeiten haben als Wirkung, dass Erfolge von mehreren Akteuren beansprucht, beziehungsweise Misserfolge anderen angelastet werden können. Eigene Ideen und die Übernahme von Verantwortung bergen entsprechend Risiken im Falle von Misserfolg, versprechen jedoch nur bedingt Nutzen bei Erfolg. Für Führungskräfte in Konzernen ist es damit rational, eigene Ideen gar nicht oder mit Zurückhaltung zu äussern und möglichst wenig Verantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen. Zudem sind Entscheidungsprozesse in grossen Unternehmen oft lang und umständlich.

Welche Aktivitäten wie gewürdigt beziehungsweise sanktioniert werden, ist daher schwierig vorherzusagen.

Je länger nun eine Führungskraft in Konzernstrukturen tätig ist, desto routinierter und erfolgreicher weiss sie mit solchen Umständen umzugehen. Die Mentalität, ideenlos und ohne Verantwortung Erfolge für sich zu beanspruchen und Misserfolge anderen anzuhängen, führt im KMU jedoch nicht zu Zuspruch. KMU besitzen eine überschaubare Anzahl Mitarbeiter, einfache Organisationsstrukturen ohne Doppelspurigkeiten. Die Mitarbeiter kennen sich untereinander, und der Beitrag jedes Einzelnen ist spürbar. Entsprechend ist die individuelle Leistung transparent; Personen mit obiger Denk- und Handlungsweise werden rasch identifiziert und ausgegrenzt.

Fazit: Die Rekrutierung einer Führungskraft aus einem Konzern kann in einem KMU zu Komplikation führen. Ziel sollte daher die Gewinnung von Konzernmanager sein, welche Mehrwerte bieten können und sich gleichzeitig harmonisch ins KMU integrieren lassen.

§ 2 Auswahl und Gewinnung von Führungskräften mit Konzernenerfahrung

1. Welche Führungskräfte mit Konzernenerfahrung sind für KMU ideal?

Zentral ist, dass eine Führungskraft aus einem Konzern über eine KMU-kompatible Mentalität verfügt. Dies dürfte für Personen zutreffen, welche erfolgreich in einem KMU-vergleichbaren Umfeld tätig sind. In den meisten Konzernen gibt es Tochtergesellschaften oder Niederlassungen, die ähnlich wie ein kleineres Unternehmen funktionieren. Die Mitarbeiter kennen sich untereinander und sehen sich oft als Einheit mit eigenen Interessen, die es gegen die Zentrale oder die grösseren Einheiten zu wahren gilt. Alle ziehen am gleichen Strick, die Entscheidungswege sind kurz und Doppelspurigkeiten fehlen oftmals.

Ein weiterer Punkt ist der fachliche Aspekt. Ein Neuzugang aus einem Konzern löst bei den bestehenden Mitarbeitern oftmals Misstrauen aus, weckt aber auch Erwartungen an die Fähigkeiten der Person. Entsprechend bedeutsam ist die fachliche Exzellenz. Diese ist selbstredend wichtig für den Job an

sich, aber auch für die Akzeptanz bei den anderen Mitarbeitern. Letztere ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Eingliederung der Person ins KMU. Ein KMU sollte sich daher auf Personen konzentrieren, welche nicht nur Fachbereiche leiten, sondern sich auch noch mit den Details auseinandersetzen. Indikatoren für fachliche Kompetenz können sein, ob jemand in seinem Bereich die fachliche Verantwortung trägt oder in der On-the-job-Ausbildung junger Talente beteiligt ist.

Die Person sollte darüber hinaus gewohnt sein, Verantwortung zu übernehmen und eine Sensibilität für Erwartungen der Anspruchsgruppen wie Kunden, Lieferanten, Behörden oder Kapitalgeber besitzen. KMU sind oft Nischenplayer ohne Marktdominanz. Ein Erfolgsfaktor ist die Flexibilität, auf Kundenwünsche reagieren zu können und sich rasch an Veränderungen im Markt oder der Rahmenbedingungen anzupassen. Damit ein KMU auf Entwicklungen reagieren kann, müssen diese erkannt werden. Die Mitarbeiter sollten bei Kontakt mit den Anspruchsgruppen infolgedessen zwischen den Zeilen lesen können, um möglichst früh Signale für Veränderungen zu erkennen. Zudem müssen sich die Mitarbeiter aufeinander verlassen können und so sicher sein, dass alle ihren Teil beitragen und dafür einstehen. KMU sollten bei der Rekrutierung aus Konzernen daher Personen ins Auge fassen, welche in ihrem Bereich über Handlungskompetenz beziehungsweise Budgets verfügen und Kontakt zu Anspruchsgruppen pflegen.

Zusammengefasst: Ideal für ein KMU sind also Führungskräfte aus grossen Unternehmen, welche in kleineren Einheiten des Konzerns tätig sind, fachliche Verantwortung tragen, die jüngeren Personen mitausbilden, über Budgets verfügen und regelmässig mit externen Stellen in Kontakt stehen.

2. Wie kann ein KMU diese Personen für sich gewinnen?

Die passende Führungskraft aus einem Konzern zu identifizieren, ist das eine. Diese Person für ein KMU zu gewinnen, ist das andere. Im Sinne einer nachhaltigen Rekrutierung sollte ein KMU selbstbewusst die Unterschiede zwischen sich und einem Konzern als Verkaufsargumente verwenden. Im KMU kann eine Führungskraft entscheiden und so etwas bewegen. Ideen einzubringen ist nicht nur möglich, sondern erwünscht. Denn nur wenn Mitarbeiter mitdenken, beispielsweise Schwächen im Betrieb oder Möglichkeiten am Markt identifizieren und auf den Tisch bringen, kann ein KMU langfristig erfolgreich unterwegs sein. Ein wichtiges Element ist zudem die kooperati-

ve Arbeitsatmosphäre. Im Team werden Erfolge errungen und Lösungen für scheinbare Misserfolge erarbeitet.

Ein KMU sollte bei den Gesprächen mit Bewerbern gleichzeitig betonen, dass jeder einzelne eine Stütze ist, die eigene Leistung für die anderen Mitarbeiter spürbar ist und sich so niemand verstecken kann. Inkompetente Personen mit hoher Risikoaversion ohne unternehmerische Einstellung werden so abgeschreckt. Denn Leistungstransparenz und Verantwortung bedeuten Risiko bei Nichtperformance. Da Konzerne im Vergleich zu KMU bessere Saläre ausrichten, entfallen finanzielle Argumente. Die rein pekuniär gepolten Führungskräfte dürften sich somit von einer Position in einem KMU nicht angezogen fühlen.

Konnte das KMU schliesslich eine mentalitätsmässig passende und fachlich kompetente Führungskraft für sich gewinnen, fängt die eigentliche Arbeit an. Es prallen Welten aufeinander. Folglich müssen sich beide Seiten anpassen. Die Person aus dem Konzernumfeld hat mit kleineren Budgets auszukommen und muss sich um mehr Details kümmern. Im Gegenzug erhält sie Entscheidungs- wie Gestaltungsmöglichkeiten und kann in einem übersichtlichen, kooperativen Umfeld wirken. Ein KMU bekommt Know-how und Ideen für die Weiterentwicklung des Unternehmens. Will es von diesen Ideen profitieren, braucht es Bereitschaft, diese aufzunehmen und unbekannte Wege zu gehen.

§ 3 Thema Kompensation

1. Einleitung

In der ganzen Diskussion und Entscheidung zur Rekrutierung der passenden Führungskraft wird das Thema Kompensation eine zentrale Rolle spielen. Oft werden *die Höhe und die Struktur (fixe und variable Lohnkomponente, Benefits etc.) der Kompensation* sich sehr von den Vorstellungen und den Möglichkeiten einer KMU unterscheiden.

Einerseits dürfte die *fixe (Lohn-) und variable (Bonus)-Kompensation deutlich höher sein* als in einem KMU. Grosse Unternehmen verfügen oft über Lohnstrukturen, welche mit dem Unternehmen gewachsen sind und sich auch an den Konkurrenten messen respektive ausrichten. Denn es besteht nicht nur ein Konkurrenzkampf im Absatzmarkt der Produkte und Dienstleistun-

gen, sondern auch um die Mitarbeitenden. Hinzu kommt, dass bei der variablen Kompensation oft Vergütungspläne mit einer gewissen Komplexität verwendet werden. So kann es sein, dass nicht der ganze Teil der variablen Kompensation sofort und in bar ausbezahlt wird, sondern aufgeschoben und zudem in Optionen oder Aktien zugeteilt wird. Noch verstärkt wird der Unterschied im Bereich der Benefits (zum Beispiel: Spesenregelungen, Zugang zu Sportmöglichkeiten, vergünstigter Zugang zu firmeneigenen Produkten, Ausbildung, Firmenwagen, subventioniertes ÖV-Abonnement oder Essensentschädigung, Aufzählung nicht abschliessend). Bei grossen Unternehmen spielen diese Benefits eine zentrale Rolle in der Vergütungsstrategie, da sie bei dem Mitarbeitenden zu einer gewissen emotionalen Bindung führen (wie Diskussionen über Kürzungen oder gar Abschaffung solcher Benefits zeigen). In einem KMU kann diese grosse Auswahl gar nicht repliziert werden. Daher wird dieses Thema auch in der Folge ausgeklammert.

Neben der Höhe dürfte die *Komplexität der Kompensation* in einem grossen Unternehmen auch grösser sein. Wie vorgängig kurz beschrieben, sind besonders bei der variablen Kompensation die anzutreffenden Strukturen sehr unterschiedlich und machen daher eine Bewertung ungemein schwierig. Besonders bei aufgeschobenen Zahlungen, welche dann noch in Abhängigkeit von Gewinn/Verlust-Entwicklung des Unternehmens stehen, wird es sehr schwer, eine korrekte Bewertung vorzunehmen. Dies muss jedoch vorgenommen werden, da diese Pläne oft an Anstellungsbedingungen geknüpft sind, welche bei einem Austreten aus dem Unternehmen zu einem Teil- oder gar Total-Verlust führen und daher in der Diskussion um den Stellenwechsel beim Kandidaten ein zentrales Anliegen sein werden.

2. Was kann und soll gemacht werden

Eine zentrale Rolle bei dieser Frage spielt die Struktur der Kompensation im KMU. Worauf basiert die Kompensationsstruktur und welche Elemente beinhaltet sie?

a. Finanzierung und Eigentümerstrategie

Neben dem Finanzplan bildet die *Eigentümerstrategie* die Grundlage für die Definition der Kompensationsstruktur in einem Unternehmen. Der Finanzplan legt die finanziellen Grundlagen und Ziele durch die Definition der *Finanz-*

strategie. Aus dieser wird unter anderem auch das angestrebte Jahresergebnis abgeleitet. Und bei diesem kommt dann die Eigentümerstrategie zum Tragen. Darunter zu verstehen ist die Frage, *was ist die Strategie des Eigentümers hinsichtlich der Verteilung des Gewinnes des Unternehmens*. Vereinfacht lässt sich der Gewinn in drei Teile aufteilen:

- Zuteilung an den/die Besitzer oder Investoren
- Zuteilung an die Reserve
- Zuteilung an die Mitarbeitenden (variable Lohnkomponente)

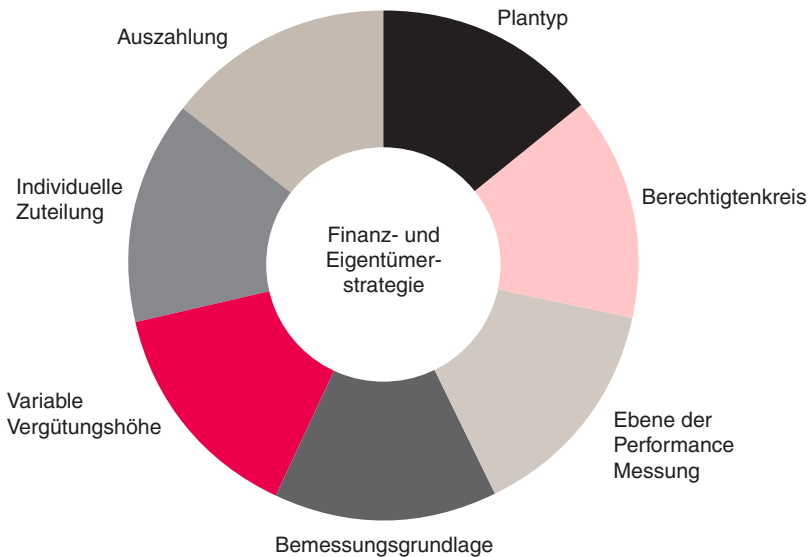
Ohne diese Aufteilung ist es schwer, eine Kompensationsstruktur besonders hinsichtlich der variablen Lohnkomponente der Vergütung zu erstellen. Ist diese Strategie festgelegt, kann die Höhe der Summe der Zuteilung berechnet respektive modelliert werden und in einem zweiten Schritt die Verteilung und somit die Struktur festgelegt werden.

b. Ausgestaltung fixe Lohnkomponente

Wie vorgängig beschrieben, wird die fixe Lohnkomponente bei grossen Unternehmen oft durch *Marktvergleiche* festgelegt. Zusammen mit der festgelegten Position im Vergleichsmarkt wird dann die Lohnstruktur für das Unternehmen festgelegt. Dieses Vorgehen bietet sich auch bei KMU an. Je nach Ausrichtung des Vergleiches gewinnt man Erkenntnisse zu vergleichbaren Unternehmen (Konkurrenten) oder man ist besser über die Strukturen im Rekrutierungsmarkt (die Rekrutierung erfolgt nicht immer von Konkurrenten) informiert und kann sich entsprechend ausrichten.

c. Ausgestaltung variable Lohnkomponente

Die Basis der Verteilung der variablen Lohnkomponente bildet die Motivation und das Verhalten, was bei den Mitarbeitenden gesteuert werden soll. Sind diese festgelegt, können dann durch *die Kompensationsstrategie (was wird wie belohnt) diese Verhalten gesteuert werden*. Die Kompensationsstrategie wird dann in einem variablen Vergütungsplan festgehalten. Für den variablen Vergütungsplan sollten folgende Themen respektive Fragen beantwortet werden:



Quelle: Grundlagen variabler Vergütungsplan, eigene Aufbereitung.

- **Plantyp (Planmechanik)**

Festlegung der Regeln für den variablen Vergütungsplan. Unter welchen Umständen wird welche Summe ausbezahlt?

- **Berechtigtenkreis (Teilnehmer)**

Wer ist an diesem Vergütungsplan beteiligt? Dabei geht es nicht nur um die Regeln wie Ein- und Austritte, sondern es darf durchaus auch die Frage gestellt werden, ob alle Mitarbeitenden daran beteiligt werden sollen.

- **Ebenen der Performance Messung (Unternehmen, Abteilung, Bereich, Mitarbeitende)**

Welche Performance ist ausschlaggebend für die Zuteilung einer variablen Vergütung? Soll alleine die Performance des Mitarbeitenden verwendet werden oder sollte nicht eher die Performance des Teams ausschlaggebend sein? Oder eine Mischung? Wie einleitend erwähnt, soll durch den Vergütungsplan auch das Verhalten gesteuert werden und wenn hierbei der Teamgedanke in Vordergrund stehen soll, macht es durchaus Sinn, der Performance des Teams einen Stellenwert zu geben.

- **Bemessungsgrundlage (betriebswirtschaftliche, quantitative und qualitative Faktoren, Risiko)**

Was sind die Bemessungsgrundlagen des variablen Vergütungsplanes? Ist es eine reine prozentuale Beteiligung am Gewinn oder werden auch qualitative Faktoren berücksichtigt? Das für die Erreichung des Resultates eingegangene Risiko sollte in die Bemessungsgrundlage einfließen. Auch sollten der Aspekt Nachhaltigkeit in den Überlegungen beachtet werden.

- Variable Vergütungshöhe (Schwellen-, Ziel- und Höchstwerte)

Grundsätzlich sollten Schwellenwerte oder aber auch Ziel- und Höchstwerte festgelegt werden. Ob diese dann auch den Mitarbeitenden bekannt gegeben werden, ist eine weitere Frage. Es gibt Gründe, die dafür (Transparenz, Steuern der Erwartungshaltung), aber auch dagegen (Verbindlichkeit) sprechen.

- Individuelle Zuteilung (formelbasiert, diskretionär)

Wie soll die individuelle Zuteilung erfolgen? Liegt dies im Ermessen des Vorgesetzten (diskretionär) oder basiert diese auf einer Formel? Wiederum besteht auch die Möglichkeit einer Mischung verschiedener Konzepte.

- Auszahlung (jährlich, aufgeschoben)

Wie erfolgt die Auszahlung, halbjährlich oder jährlich, sofort und in bar? Oder wird ein Teil aufgeschoben und später ausbezahlt? In grossen Unternehmen wird automatisch ein Teil der variablen Vergütung aufgeschoben und oft noch an die Geschäftsentwicklung gebunden. Dies erfolgt meist wegen regulatorischen Vorgaben.

Sind diese Themen alle beantwortet, so steht auch der variable Vergütungsplan.

d. Lohnverhandlungen mit dem Kandidaten

Da in den meisten Fällen die Vorstellung und aber auch die Möglichkeiten betreffend der Kompensationshöhen der KMU unter den jetzigen Anstellungsbedingungen des Kandidaten befinden werden, ist es wichtig, in den Lohnverhandlungen einerseits beim Ausgleich von bestehenden Forderungen seitens des Kandidaten beim alten Arbeitgeber aber auch hinsichtlich der zur zukünftigen Vergütungsstruktur und -höhe *transparent* zu sein.

e. Ausgleich bestehender Forderungen beim alten Arbeitgeber

In vielen Fällen wird ein Teil der *variablen Vergütung beim alten Arbeitgeber aufgeschoben und zusätzlich noch an den Verbleib im Unternehmen geknüpft*

sein. Dies führt natürlich zu einer gewissen Hemmung, das Unternehmen zu verlassen (was auch dem Sinn dieser aufschiebenden Zahlung entspricht). Um dem zu begegnen und eben auch einen gewissen Anreiz zu schaffen, gibt es verschiedene Möglichkeiten:

- Sofortiges Auskaufen

Dabei wird dem Kandidaten im Falle eines Wechsels der Verlust ausgeglichen. Dies kann zu 100%, aber auch nur zu Teilen erfolgen. Letzteres wird natürlich für den Kandidaten weniger attraktiv sein, da er immer noch einen Verlust machen wird. Dies wird aber in der Praxis immer weniger gemacht, da es auch seitens Regulatoren nicht erwünscht oder auch verboten ist.

- Duplizieren

Die Auszahlungsmodalitäten werden dupliziert, das heisst, die Höhe und der Auszahlungszeitpunkt werden übernommen. Dies ist auch aus Sicht des KMU interessant, da automatisch eine längerfristige Bindung, unabhängig von der eigenen Vergütungsstrategie, entsteht. Die Schwierigkeit dürfte bei dieser Variante die Bestimmung der Höhe bei Aktien- oder ähnlichen Vergütungsplänen sein.

- Sign On oder garantierter Bonus

Dem Kandidaten werden für die Unterzeichnung des Vertrages ein Betrag (Sign On) ausbezahlt oder für die Zukunft (ein oder mehrere Jahre) ein Bonus zugesichert.

Es besteht auch immer die Möglichkeit, diese Varianten zu kombinieren, was wiederum aber die Komplexität steigert.

f. Zukünftige Vergütungsstruktur und -höhe

Die eigenen Lohnstrukturen und Kompensationsstrategien der KMU sollten so offen wie möglich während der Verhandlungen gezeigt werden. Damit wird das *Verständnis gefördert*, warum sich das Angebot so ausgestaltet, wie es auf dem Tisch liegt. Denn, wie vorgängig erwähnt, neben den finanziellen Anreizen dürften besonders die *Herausforderungen (Sichtbarkeit) und Chancen (flache Führungsstruktur, Eigenverantwortung, aber auch längerfristiges Engagement)*, welche sich dem Kandidaten im KMU stellen und bieten, für den Entscheid einer Annahme oder Ablehnung ausschlaggebend sein.

§ 4 Rechtliche Hinweise

1. Einleitung

Die Praxis hat insbesondere bei grossen Unternehmen eine Vielzahl von komplexen Kompensationsmodellen hervorgebracht. Bei KMU ist hingegen zu beobachten, dass in einer überwiegenden Zahl von Fällen der fixe Lohn im Vordergrund steht und andere Lohnbestandteile wie *leistungsabhängige Entlohnung* oder *Fringe Benefits* eine untergeordnete oder keine Rolle spielen. Es kann jedoch durchaus sinnvoll sein, sich mit den rechtlichen Möglichkeiten für unterschiedliche Modelle auseinanderzusetzen, damit das Unternehmen für externe Kandidaten interessant ist. Der nachfolgende Abschnitt befasst sich mit den neben dem fixen Lohn möglichen Kompensationsvarianten aus *rechtlicher Optik*, die für KMU von Interesse sein können. Dabei gilt es zu beachten, dass im Einzelfall eine sorgfältige rechtliche Abklärung zur Sicherstellung einer geeigneten und klaren Regelung erforderlich ist.

2. Gratifikation und Fringe Benefits

Die Gratifikation entspricht einer Ausschüttung eines Teils des Unternehmensgewinns an die Mitarbeiter, ohne dass hierzu eine rechtliche Pflicht bestehen würde. Das Gesetz beschreibt eine Gratifikation als eine neben dem Lohn erbrachte *Sondervergütung zu bestimmten Anlässen* wie Weihnachten oder Abschluss des Geschäftsjahres.¹ Die Mitarbeiter sollen am Ergebnis, das durch ihre Mitwirkung erzielt wurde, teilhaben. Der Entscheid über die Höhe, Zuteilung und Ausschüttung ist völlig frei. Insbesondere spielt es auch keine Rolle, ob in gesellschaftsrechtlicher Hinsicht ein ausschüttbarer Gewinn erzielt worden ist. Es handelt sich um eine Aufwandposition zulasten des Geschäftsergebnisses und unterscheidet sich daher grundlegend von der Dividende an die Eigentümer. Eine Pflicht zur Ausschüttung einer Gratifikation entsteht dann, wenn dies zwischen Arbeitgeberin und Arbeitnehmern vereinbart ist. Sollte die Gratifikation mehrere Jahre ohne Vorbehalt erfolgen, so kann daraus ein Anspruch entstehen.²

¹ Art. 322d Abs. 1 OR.

² In der Praxis gilt, dass der Anspruch auf Ausrichtung der Gratifikation entsteht, wenn diese vorbehaltlos in drei aufeinanderfolgenden Jahren ausgerichtet worden ist.

Bei den *Fringe Benefits* handelt es sich um Naturalleistungen der Arbeitgeberin, die sie den Arbeitnehmern zur Verfügung stellt. Darunter fallen z.B. die Nutzung firmeneigener Einrichtungen wie eines Fitnesscenters oder einer Lounge. Die Gewährung ist in der Regel nicht leistungsabhängig und dem einzelnen Mitarbeiter kommt das Nutzungsrecht nur so lange zu, als die Arbeitgeberin das Angebot aufrechterhalten will.

3. Anteil am Geschäftsergebnis und weitere leistungsabhängige Lohnbestandteile

Das Obligationenrecht nennt im Arbeitsrecht drei leistungsabhängige Entschädigungsvarianten. Während beim Zeitlohn für die Anzahl gearbeiteten Arbeitsstunden ein Lohn ausgerichtet wird, bemisst sich der *Akkordlohn* nach dem Umfang der erbrachten Arbeitsleistung.³ Der Akkordlohn findet primär dort Anwendung, wo die Arbeitsleistung leicht in Stückzahlen erfasst werden kann. Mit Blick auf rechtsgültig abgeschlossene Rechtsgeschäfte mit Dritten enthält das OR eine Regelung betreffend die Entstehung und Abrechnung von *Provisionen*.⁴ Diese Variante findet beispielsweise bei Aussendienstmitarbeitern Anwendung, die für das Unternehmen Verträge über die Produkte oder Dienstleistungen abschliessen. Für die hier behandelte Kategorie von Arbeitnehmern ist wohl die *Beteiligung am Geschäftsergebnis* die relevanteste Variante.⁵ Das Gesetz nimmt Bezug auf den vertraglichen Anspruch des Arbeitnehmers auf Beteiligung am Gewinn oder Umsatz oder sonst am Geschäftsergebnis. Dabei sind die Regeln des handelsrechtlichen Rechnungslegungsrechts zur Ermittlung des Geschäftsergebnisses anzuwenden, wobei der Arbeitnehmer die Abschrift der Gewinn- und Verlustrechnung des entsprechenden Jahres verlangen kann. Die Einsicht durch den Arbeitnehmer oder einen Sachverständigen ist so weit zu gewähren, dass eine Überprüfung des Geschäftsergebnisses erfolgen kann, ohne dass die Geheimhaltungsinteressen der Arbeitgeberin verletzt oder gefährdet werden.

Im Privatrecht gilt der *Grundsatz der Vertragsfreiheit*. Die Aufzählung der leistungsabhängigen Entschädigungen im Arbeitsrecht ist nicht abschliessend. Vielmehr kann ein Unternehmen eigene Parameter definieren, anhand welcher eine leistungsabhängige Lohnkomponente bemessen wird. Dies kommt

³ Art. 319 Abs. 1 OR i.V.m. Art. 326 OR und Art. 326a OR.

⁴ Art. 322b OR und Art. 322c OR.

⁵ Art. 322a OR.

auch in der Formulierung «*oder sonst am Geschäftsergebnis*» zum Ausdruck. So können mit dem Arbeitnehmer in einer *Zielvereinbarung unterschiedliche Messgrössen* (individueller Umsatz, Anzahl Kundenbesuche oder -kontakte, erreichte Effizienzsteigerungen, Verbesserungen von Kennzahlen etc.) festgehalten und bei der Ermittlung der leistungsabhängigen Entlohnung zugrunde gelegt werden. Je grösser der Leistungsanteil ist, desto grösser fällt die Beteiligung an dem an die Arbeitnehmer zu verteilenden Gewinnanteil aus.

Eine besondere Ausprägung für eine leistungsabhängige Prämie enthält das Gesellschaftsrecht für Organe. Sowohl bei der AG wie auch bei der GmbH sieht das Gesetz die Möglichkeit vor, dass in den Statuten *Tantiemen* zugunsten der Organe festgelegt werden können.⁶ Im Gegensatz zu den vorgenannten leistungsabhängigen Lohnbestandteilen können Tantiemen nur aus dem Bilanzgewinn nach Zuweisung an die gesetzliche Reserve und einer minimalen Dividende von 5% an die Aktionäre ausgerichtet werden.⁷

4. Kaderversicherungen

Führungskräfte von Grossunternehmen verfügen in der Regel über Kaderversicherungen in diversen Bereichen, namentlich in der beruflichen Vorsorge. Auch ein KMU muss sich überlegen, ob es das Angebot attraktiv macht, indem zusätzliche Versicherungsleistungen abgedeckt werden.

5. Mitarbeiteraktien und ähnliche Instrumente

Den Eigentümern einer Gesellschaft steht es auch frei, die Übertragung von Aktien oder Stammanteilen auf Mitarbeiter vorzusehen. Indem ein Mitarbeiter selbst einen Anteil am Unternehmen hält, *partizipiert er unmittelbar am Ergebnis der Gesellschaft*. Zudem kann dieses Vorgehen auch dazu dienen, dass der Mitarbeiter sich mit dem Unternehmen identifiziert.

Die Übertragung von Gesellschaftsanteilen kann auf unterschiedliche Weise erfolgen. Die bisherigen Eigentümer können hierzu eigene Aktien oder Stammanteile verwenden. Da sich die Aktien im Eigentum der Aktionäre oder Gesellschafter befinden und die Entlohnung durch die Gesellschaft er-

⁶ Art. 627 Ziff. 2 OR (AG); Art. 776a Ziff. 14 OR (GmbH).

⁷ Art. 677 OR (AG); Art. 798b OR (GmbH).

bracht wird, geht der Übertragung an die Mitarbeiter ein Erwerb durch die Gesellschaft voraus. Dabei gilt es zu beachten, dass eine Kapitalgesellschaft maximal 10% eigene Aktien respektive eigene Stammanteile halten darf und für den Kauf nur frei verwendbares Eigenkapital verwendet werden kann.⁸ In der Regel werden jedoch für die Übertragung von Mitarbeiteraktien eigene Aktien respektive Stammanteile geschaffen. Dabei sind unterschiedliche Wege denkbar. Aufgrund der damit verbundenen formalen Erfordernisse gilt es dabei abzuwägen, welches Vorgehen angemessen ist.

Die Gesellschaft kann im Rahmen einer *ordentlichen Kapitalerhöhung Aktien oder Stammanteile schaffen und diese selbst zeichnen*. Dann verfügt die Gesellschaft über einen Pool an Aktien oder Stammanteilen von maximal 10% des Nennkapitals, die sie ohne zeitliche Limite gratis oder zu einem vergünstigten Preis an Mitarbeiter abgeben kann. Voraussetzung ist wiederum, dass im Zeitpunkt der Kapitalerhöhung das erforderliche freie Eigenkapital zur Verfügung steht.⁹ Sofern es sich um ein einmaliges Ereignis handelt, kann auch der Mitarbeiter direkt die Aktien oder Stammanteile zeichnen, wobei zu beachten ist, dass er dann zumindest den Nennwert zu leisten hat. Die ordentliche Kapitalerhöhung erfordert einen öffentlich beurkundeten GV-Beschluss und einen öffentlich beurkundeten Feststellungsbeschluss des Verwaltungsrates mit einer Statutenänderung. Die ordentliche Kapitalerhöhung ist innert 3 Monaten im Handelsregister zu vollziehen.

Die aktienrechtlichen Bestimmungen sehen zwei weitere Möglichkeiten vor. Bei der *genehmigten Kapitalerhöhung* erteilt die GV dem VR den Auftrag, innert einer Zeitspanne von maximal 2 Jahren das Kapital in einem bestimmten Umfang zu erhöhen. Der VR kann dann ohne Einholung eines weiteren GV-Beschlusses in mehreren Schritten das Aktienkapital erhöhen.¹⁰ Jeder einzelne Erhöhungsschritt ist jedoch erneut öffentlich zu beurkunden und im Handelsregister einzutragen.

Darüber hinaus kann Mitarbeitern im Rahmen einer *bedingten Kapitalerhöhung* ein Recht auf Bezug von Aktien eingeräumt werden. Diese können als *Wandelrechte* oder als *Optionsrechte* ausgestaltet sein.¹¹ Beim Wandelrecht

⁸ Art. 659 OR (AG); Art. 783 OR (GmbH); im Falle einer Vinkulierung von Namenaktien oder von Stammanteilen dürfen 20% respektive 35% erworben werden, wobei innert 2 Jahren dieser Anteil wiederum auf 10% zu reduzieren ist.

⁹ Art. 650 OR i.V.m. Art. 652 ff. OR (AG); Art. 781 OR (GmbH).

¹⁰ Art. 651 OR i.V.m. Art. 652 ff. OR (AG).

¹¹ Art. 653 ff. OR (AG).

erhält der Mitarbeiter eine Forderung gegenüber der Gesellschaft, die er in Aktien umwandeln darf. Beim Optionsrecht besteht die Möglichkeit, zu einem bestimmten Preis Aktien erwerben zu können. Nennbetrag der Kapitalerhöhung darf nur 50 % des bisherigen Kapitals umfassen und wird unmittelbar nach Ausübung der entsprechenden Rechte wirksam. Da sich in diesem Falle das Aktienkapital im Fluss befindet, hat ein Revisionsexperte nach Abschluss des Geschäftsjahres festzustellen, ob die Ausgabe der neuen Aktien Statuten und Gesetz entsprechen. Anschliessend sind die Statuten durch einen öffentlich beurkundeten Beschluss des Verwaltungsrates anzupassen und innert 3 Monaten nach Abschluss des Geschäftsjahres im Handelsregister einzutragen. Es steht dem VR frei, diese Nachführung auch in einem früheren Zeitpunkt vorzunehmen.¹²

Vor dem Hintergrund, dass mit der Übertragung von Anteilen an die Mitarbeiter nicht unerhebliche Aufwendungen verbunden sind, kann auch eine Übertragung im Sinne von *Phantomaktien* simuliert werden. Damit können die Mitarbeiter an der Wertsteigerung der Unternehmung oder an den Gewinnen virtuell partizipieren, indem Phantomaktien zugewiesen werden. Der Mitarbeiter kann diese halten und sich laufende virtuelle Gewinne gutschreiben lassen oder diese Aktien oder Stammanteile gegen eine Entschädigung für den Wert der Aktien auszahlen lassen. Sofern die Aktien oder Stammanteile über keinen Marktwert verfügen, muss der Wert mittels einer Bewertung ermittelt werden. Die Bewertungsregeln können in einem entsprechenden Aktienplan festgelegt werden.

6. Substantielle Beteiligung am Unternehmen bis hin zur Nachfolge

Die Suche nach Führungskräften von Grossunternehmen kann auch im Zusammenhang damit stehen, dass nicht nur ein Mitarbeiter, sondern ein *Partner für die Gesellschaft* gesucht wird. Mithin kann auch eine substantielle Beteiligung am Unternehmen im Raum stehen. Die Möglichkeit, selbst Unternehmer zu werden, kann ein Anlass sein, von einem Grossunternehmen zu einem KMU zu wechseln. Die Einbussen beim arbeitsvertraglichen Lohn können dann allenfalls durch die *Beteiligung am Geschäftsergebnis* und durch die *Mitgestaltungsmöglichkeit als Miteigentümer* aufgewogen werden. Dieser

¹² Art. 653e ff. OR (AG).

Schritt kann aus Sicht der aktuellen Eigner eine Nachfolgeplanung einleiten. Bei knapp einem Viertel der KMU steht in den nächsten 5 Jahren eine Nachfolgeregelung im Raum, was die Aktualität der Thematik belegt.¹³ Die Suche nach geeigneten Nachfolgern bei Grossunternehmern ist dabei ein möglicher Lösungsweg.

Weiterführende Literatur

BRUCHMÜLLER SANDRA, Einstellung zu variablen Vergütungssystemen, Einstellungen von ausser-tariflich bezahlten Fach- und Führungskräften zu variablen Vergütungssystemen, 2014

CRAMER CONRADIN, Der Bonus im Arbeitsvertrag, 2007

DICHER BETTINA/EMMINGHAUS CHRISTOPH, Leistungsorientierte Vergütung, Herausforderung für die Organisations- und Personalentwicklung – Die Umsetzung und Wirkung von Leistungsentgeltssystemen in der betrieblichen Praxis, 2010

HIRSIGER RENÉ, Die Zielvereinbarung im Einzelarbeitsverhältnis, gleichzeitig ein Beitrag zu erfolgs- und leistungsabhängigen Vergütungssystemen und Bonuszahlungen im schweizerischen Arbeitsrecht, 2014

HOSTETTLER STEPHAN, Managersaläre, wertorientierte Vergütung – Entscheidungsgrundlagen für Führungskräfte, 2010

MORF ROGER PETER, Lohn und besondere Vergütungsformen im privatrechtlichen Arbeitsverhältnis, 2011

STREIFF ULLIN/VON KAENEL ADRIAN/RUDOLPH ROGER, Arbeitsvertrag, Praxiskommentar Art. 319 bis 362 OR, 7. Auflage, 2012

¹³ Vgl. hierzu Unternehmensnachfolge – Interdisziplinäres Handbuch zur Nachfolgeregelung, David Dürr/Mauro Lardi, Dike Verlag AG, 2014.

Die mit der Unternehmensführung betrauten Personen, namentlich der Verwaltungsrat oder die Geschäftsführer, müssen sich mit immer detaillierteren Vorschriften und immer zahlreicheren behördlichen Regulierungen befassen. Von den meisten Unternehmen wird dies als Belastung und Wettbewerbsnachteil wahrgenommen, wobei KMU durch den damit verbundenen administrativen Druck im Vergleich zu Grossunternehmen besonders gefordert sind. Ein besonders hohes Mass an Regulierungen erfahren zudem Unternehmen, die über die Landesgrenzen hinaus ihre wirtschaftliche Tätigkeit entfalten und sich somit in weitere Rechtskreise hinauswagen. Gemäss einer aktuellen Studie der CS vom Juni 2014 (Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU – Perspektiven und Herausforderungen im Export) betrifft dies 69 % der KMU.

Der vorliegende Band setzt sich mit einer ganzen Reihe von relevanten Fragestellungen betreffend solche rechtliche Rahmenbedingungen und Regulierungen für KMU und deren Auswirkungen auf die Unternehmensführung auseinander. Aus dem Blickwinkel für KMU werden die nachfolgenden Themen von ausgewiesenen Experten und Praktikern beleuchtet:

- Auswirkungen der Rechtsform
- Verwaltungsrat, seine Pflichten und die formellen Anforderungen an die Dokumentation
- Verantwortlichkeit und Organhaftpflichtversicherung
- Vorbereitung und Durchführung der Generalversammlung
- Corporate Governance
- Auswahl und Gewinnung von Führungskräften für Geschäftsführung und Verwaltungsrat
- Interne und externe Betreuung von Rechtsfragen
- Steuerrecht
- Geistiges Eigentum und Patentierung
- Supply Chain Management – internationaler Warenverkehr aus rechtlicher Optik
- Compliance, Produkthaftpflicht und Produktesicherheit
- Wirtschaftsdelikte in und von Unternehmen
- Internes Kontrollsystem (IKS)
- IT und Recht
- Teilnahme an öffentlichen Ausschreibungen
- Finanzierung durch Ausgabe eigener Aktien
- Krise und Sanierung
- Neuerungen in der Rechnungslegung und Revision aus Sicht von KMU

