

HCM Viewpoint

Aktienbasierte Vergütungspläne im Start-up-Universum:

Die Symbiose von Unternehmenserfolg
und Mitarbeiterengagement



Variable Vergütung in Aktien für Start-ups

Variable Vergütung in Aktien stellt für viele Unternehmen ein interessantes Instrument für die Interessenangleichung von Unternehmen und Mitarbeitenden dar. Insbesondere bei Start-ups sind Aktien als zusätzliches Vergütungselement besonders beliebt, um attraktive Talente anziehen und binden zu können.

Hinweis: Wir sprechen im Folgenden aufgrund der Verbreitung von Aktiengesellschaften (AGs) in der Schweiz jeweils der Einfachheit halber von Aktien und meinen damit auch aktienbasierte Instrumente. Dabei sind auch Anteile an Gesellschaften anderer Rechtsform denkbar.

Welche Besonderheiten und Herausforderungen gibt es für Start-ups?



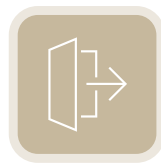
Cash ist knapp



Wachstumspotenzial ist gross



Planung ist unsicher



Fokus liegt auf Exit



Talente finden ist schwierig



Profitabilität ist selten vorhanden

Cash ist knapp

Cash ist bei Start-ups vor allem zu Beginn eine knappe Ressource, die für Investitionen genutzt werden sollte. Daher ziehen viele Unternehmen die Verwendung von Aktien in der Vergütung als „cash-schonende“ Variante in Erwägung. Das Jahresgehalt eines Mitarbeitenden ist ein cash-bindender Kostenfaktor, der für ein junges Unternehmen schnell zur Herausforderung werden kann. Vergütet man in Aktien, nimmt man statt eines Abgangs an Cash eine Verwässerung der Unternehmensanteile in Kauf und bezahlt mit zukünftiger Wertentwicklung. In anderen Worten: Vergütung in Aktien kann unmittelbare Liquiditätsengpässe vermeiden, indem früher (oder später) Verwässerung in Kauf genommen wird.

Planung ist unsicher

Start-ups sind oft in einem sich schnell verändernden Umfeld tätig und müssen sich flexibel anpassen können. Sie sind mit Unsicherheiten und unvorhersehbaren Herausforderungen konfrontiert, wie z.B. Marktveränderungen, finanziellen Engpässen oder dem Fehlen von Ressourcen wie Mitarbeitenden.

Unter diesen Umständen kann es schwierig sein, konkrete (langfristige) Ziele zu setzen, an welche die variable Vergütung innerhalb der klassischen Ziel-Anreiz Logik gekoppelt wird. Vergütung in Aktien kann,

in ihrer einfachsten Form, weitgehend das schwierige Setzen von Zielen vermeiden. Sie folgt der Philosophie, dass Vergütung das Teilen eines gemeinsam erreichten, nachhaltigen Erfolgs darstellt.

Talente finden ist schwierig

Der Arbeitsmarkt entwickelt sich immer mehr zum Arbeitnehmermarkt, in dem weniger Arbeitssuchende einem steigenden Angebot von potenziellen Arbeitsplätzen gegenüberstehen – und dies gilt insbesondere für sehr gut ausgebildete Personen. Dabei können etablierte Unternehmen oftmals auf den ersten Blick attraktivere Pakete anbieten: höhere Saläre, attraktive Benefits oder ein geregelter Bonusplan. Start-ups können hingegen aufgrund ihrer kleinen Grösse und eingeschränkter Cash-Situation oftmals auf dem Papier nicht mithalten.

Was Start-ups dem aber entgegensetzen können: Purpose, ein „cooler Arbeitsumfeld“, sowie attraktive Aktienpakete, die an hohes Wachstumspotenzial geknüpft sind (siehe nächster Punkt) und durch ein Exit-Szenario belohnt werden können. Dafür sind Mitarbeitende, besonders der jüngeren Generationen, häufig auch bereit ein höheres Risiko einzugehen.

Wachstumspotenzial ist gross

Start-ups werden oft wegen ihres hohen Wachstumspotenzials geschätzt. Da sie in der Regel kürzlich gegründete Unternehmen mit innovativen Geschäftsideen sind, haben sie oft die Möglichkeit, in neue oder bestehende Märkte zu expandieren und dadurch schnell zu wachsen. Eine höhere Wachstumsrate und ein grösseres Potenzial für zukünftiges Wachstum können das Interesse von Investoren wecken und dazu führen, dass diese bereit sind, mehr für Aktien des Unternehmens zu bezahlen. Dies macht Aktien an einem Start-up zu einem begehrten Gut – insbesondere eines, das vielen Kleinaktionären und Mitarbeitenden selten zur Verfügung steht.

Fokus liegt auf Exit

Viele Start-ups arbeiten von Anfang an auf einen möglichen Exit hin – denn für Investoren ist der Exit im Grunde die einzige Möglichkeit, ihr investiertes Kapital zurückzuerhalten.

Die Verwendung von Aktien als Währung zur Ausrichtung variabler Vergütung sorgt für eine unmittelbare Angleichung der Interessen der Gründer, Investoren und der Mitarbeitenden. Wird der Unternehmenswert gesteigert und das Unternehmen erfolgreich verkauft oder ein IPO vollzogen, profitieren alle Parteien davon.

Beteiligungsprogramme tragen somit zu einer Verankerung einer auf den Aktienpreis und damit den Unternehmenswert fokussierten Strategie bei. Insbesondere bei Start-ups, die früher oder später einen Exit anstreben, ist eine klare Fokussierung des Teams auf diese Stellschraube erfolgsversprechend.

Profitabilität ist selten vorhanden

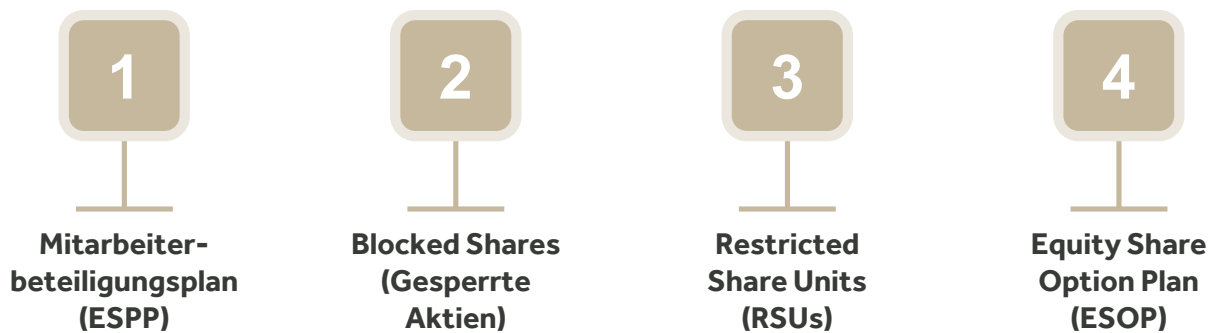
Start-ups unterscheiden sich typischerweise auch massgeblich hinsichtlich Profitabilität von traditionellen Unternehmen. Sie sind in der Regel noch in der Anfangsphase ihres Geschäfts und haben oft hohe Investitionskosten, um ihre Ideen in die Tat umzusetzen. Daher kann es einige Zeit dauern, bis ein Start-up profitabel wird.

Die Profitabilität von Start-ups im Vergleich zu traditionellen Unternehmen macht sich auch bei der Bewertung bemerkbar. Traditionelle, Multiples-basierte Bewertungsmethoden, die sich auf den Unternehmensgewinn stützen, sind für noch nicht profitable Start-ups weniger aussagekräftig. Auch Discounted Cashflow Analysen sind wegen der höheren Unsicherheit schwierig. Insgesamt kann die Bewertung von Start-ups aufgrund der unterschiedlichen Profitabilität im Vergleich zu traditionellen Unternehmen komplexer sein.

Wie werden verschiedene variable Vergütungssysteme in Aktien den spezifischen Anforderungen gerecht?

Die zuvor erwähnten 6 relevanten Besonderheiten und Herausforderungen von Start-ups beeinflussen die Auswahl eines passenden Beteiligungsprogramms massgeblich. In der Marktpraxis werden verschiedene Instrumente für die Entwicklung eines solchen Vergütungssystems verwendet, die jeweils unterschiedlichen Anforderungen der Unternehmen

gerecht werden. Die folgenden 4 *Spickzettel* von Standardtypen für variable Vergütung mit Aktien zeigen die Attraktivität dergleichen für eine Auswahl an Kriterien auf. Die Auswahl des Instruments für das eigene Start-up sollte anhand der Priorisierung dieser Kriterien erfolgen.



1) Mitarbeiterbeteiligungsplan (ESPP)

Bei einem Mitarbeiterbeteiligungsplan (Employee Share Purchase Plan) dürfen Mitarbeitende Aktien des Unternehmens kaufen. Meist entweder zu einem vergünstigten Preis, oder sie erhalten zusätzliche Gratis-Aktien zum Kauf dazu, sogenannte Matching Shares. Die Teilnahme am Plan ist völlig freiwillig, da Mitarbeitende zum Kauf eigenes, bereits verdientes Geld in die Hand nehmen müssen.

ESPPs sind aufgrund ihrer Einfachheit sehr beliebt und kommen häufig bei kotierten Unternehmen vor, können aber, je nach Situation, auch für private Start-ups ein attraktives Angebot an die Mitarbeitenden sein. Dabei kann der administrative Aufwand bei einer hohen Anzahl an Teilnehmenden sehr umfangreich sein. Allein die Tatsache, dass das Aktienbuch für Mitarbeitende geöffnet wird, wird hier oftmals schon als wertvoll wahrgenommen, womit ein ESPP ein beliebtes Retentionsinstrument darstellt. Die Teilnehmenden

werden mit dem Erhalt der Aktien zu Aktionären und erhalten alle gängigen Aktionärsrechte. Allfällige Discounts oder Matching Shares, die Mitarbeitende umsonst erhalten haben, stellen normalerweise einen geldwerten Vorteil dar und müssen als Einkommen versteuert werden. Gleichzeitig führen sie aber auch zu einem attraktiven Upside Potenzial; aufgrund des Discounts erhält der Mitarbeitende die Aktien bereits unterhalb ihres Wertes.

Durch den persönlichen Einkauf erhalten die Mitarbeitenden ein Gefühl der Zugehörigkeit und persönlichem Involvement in das Unternehmen, und profitieren bei einer Wertsteigerung direkt und proportional zu ihrer Investition. Die meisten Unternehmen begrenzen die mögliche Anzahl an zu kaufenden Aktien dabei, um die Verwässerung im Rahmen zu halten.

Einfachheit aus Teilnehmer-Sicht

☒☒☒☒☐

Einfachheit aus Unternehmens-Sicht

☐☐☐☐☐

Steuerliche Attraktivität

☐☒☒☒☐

Interessenangleichung

☐☒☒☒☒

Abbildung Upside Potenzial

☐☒☒☐☐

2) Blocked Shares

Blocked Shares sind im Grunde die einfachste Form der Beteiligung von Mitarbeitenden an einem Unternehmen – aber ein sehr schweizerisches Phänomen. Das liegt insbesondere an der Tatsache, dass Blocked Shares ein Instrument sind, was eine gewisse steuerliche Attraktivität inne hat – jedoch nur für Mitarbeitende mit Steuerdomizil in der Schweiz.

Bei Blocked Shares handelt es sich um normale Aktien, die den Mitarbeitenden sofort übertragen werden. Um eine gewisse Langfristigkeit zu erzeugen, wird diesen Aktien für einen festgelegten Zeithorizont eine Sperrfrist (Blocking Periode) auferlegt. Das rechtliche Eigentum an den Aktien gehen jedoch direkt bei der Zuteilung an die Mitarbeitenden über, nicht erst zum Ende der der Blocking Periode. Dies hat selbstverständlich auch einen Einfluss auf die Bindung

der Mitarbeitenden; genau wie bei ESPPs befinden sich die Aktien direkt im Besitz der Teilnehmenden, womit diese alle gängigen Aktionärsrechte erhalten.

Trotz der Sperrfrist gelten die Blocked Shares auch unmittelbar bei der Zuteilung als Einkommen und müssen daher zum dann gültigen Wert versteuert werden. Mit zunehmender Länge der Sperrfrist sinkt jedoch die Höhe der Steuern in der Schweiz aufgrund des sogenannten „Minderwerts“ der Aktien. Gleichzeitig bedeutet dies auch, dass folgende Wertzuwächse meist der Kapitalertragssteuer, nicht der Einkommenssteuer, unterliegen – was sehr attraktiv sein kann. Nachteil ist, dass man Steuern für etwas zahlen muss, was man noch nicht wieder veräussern kann, um die Steuern zu zahlen. Dies birgt eine gewisse Unsicherheit.

Einfachheit aus Teilnehmer-Sicht

☐☐☐☐☐

Einfachheit aus Unternehmens-Sicht

☐☐☐☐☐

Steuerliche Attraktivität

☐☐☐☐☐

Interessenangleichung

☐☐☐☐☐

Abbildung Upside Potenzial

☐☐☐☐☐

3) Restricted Share Units (RSUs)

Bei Restricted Share Units werden Anwartschaften bzw. „unvested“ Aktien an Mitarbeitende vergeben. Die Anzahl kann dabei direkt vom Verwaltungsrat festgelegt werden (Entscheid über Stücke), oder kann berechnet werden, indem der Verwaltungsrat einen Geldbetrag festlegt und dieser durch den Wert einer Anwartschaft geteilt wird (Entscheid über Wert).

Die übertragenen Anwartschaften sind noch keine Aktien, sie stellen einen Platzhalter für den Zeitraum zwischen Zuteilung und Übertragung der Aktien dar, die sogenannte Vesting Periode.

Am Ende der Vesting Periode werden RSUs 1:1 in Aktien umgewandelt, vorausgesetzt der Mitarbeitende ist weiterhin beim Unternehmen angestellt (sogenannte Service Conditions). Verlässt der Mitarbeitende das Unternehmen frühzeitig, verliert er Teile des

ursprünglich gewährten Aktienpakets. Theoretisch kann man die Übertragung der Aktien auch noch von weiteren Performance-Bedingungen abhängig machen (sogenannte Performance Conditions). Da ein Teil der Vergütung damit noch risikobehaftet ist, kann sich jedoch bei falsch gesetzten Zielen und damit unerreichbaren Konditionen eine Demotivation der Mitarbeitenden einstellen. Das Festsetzen solcher Performance Conditions ist für Start-ups aufgrund der zusätzlichen Komplexität jedoch eher ungewöhnlich.

Typischerweise fallen zum Zeitpunkt der Eigentumsübertragung am Ende der Vesting Periode Einkommenssteuern auf den gesamten Wert der erhaltenen Aktien an, was je nach dem Aktienwert eine hohe, einmalig abzugeltende, finanzielle Belastung darstellen kann.

Einfachheit aus Teilnehmer-Sicht



Einfachheit aus Unternehmens-Sicht



Steuerliche Attraktivität



Interessenangleichung



Abbildung Upside Potenzial



4) Equity Share Option Plan (ESOP)

ESOPs sind ein sehr beliebtes Modell bei Start-ups. Hierbei erhalten Mitarbeitende Optionen mit dem Recht, eine Aktie zu einem bestimmten Preis in der Zukunft zu kaufen. Dieser Kaufpreis wird zum Beispiel durch den Wert der Aktie zum Zeitpunkt der Vergabe bestimmt oder kann deutlich darunter liegen, um den Plan noch attraktiver zu machen. Achtung: Dieser Abschlag vom aktuellen Aktienwert bietet zwar ein hohes Upside Potenzial für die Teilnehmenden, kann jedoch Kosten auf Unternehmensseite erzeugen. Das Eigenkapital des Unternehmens wird erst durch die Ausübung der Option verwässert. Manchmal ist die Möglichkeit der Einlösung der Option an ein bestimmtes Unternehmensevent, wie einen Kontrollwechsel, gekoppelt. Bei Start-ups bedeutet dies meist die Unternehmensübernahme durch einen Investor (Exit), die im besten Fall einem hohen Premium (ein Aufschlag in der Übernahmesumme, mit welchem der Kaufpreis den „gemessenen“ Wert des Unternehmens überschreitet), und damit einer Wertsteigerung entspricht.

Durch die gängige Praxis der Ausübung der Optionen erst unmittelbar vor dem Exit Event werden Mitarbeitende jedoch auch erst zu diesem Zeitpunkt zu Aktionären mit entsprechenden Aktionärsrechten – die mit dem sofort folgenden Exit wieder verloren gehen. Die Mitbestimmung und Interessenangleichung im Unternehmen ist damit für die Halteperiode der Optionen nicht gegeben und versetzt die Mitarbeitenden nicht in den Status eines Miteigentümers. Zwar ist das Interesse der Wertsteigerung und der damit einhergehenden Motivation gegeben, jedoch kann diese durch lange Zeiträume bis zum Exit Event auch verwässert werden.

Der gesamte Übergewinn der Einlösung der Optionen wird zu diesem Zeitpunkt als Einkommen versteuert, was ESOPs steuerlich ans Ende der Attraktivitätsskala stellt.

Einfachheit aus Teilnehmer-Sicht	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Einfachheit aus Unternehmens-Sicht	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Steuerliche Attraktivität	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Interessenangleichung	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Abbildung Upside Potenzial	☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Exkurs: Vergabe von Phantom Shares

Trotz der vielen positiven Aspekte gibt es auch einige Nachteile bei der Verwendung von echten Aktien zu bedenken.



Aus rechtlicher Sicht kann die Vergabe von Aktien bei privaten Unternehmen einen hohen administrativen **Aufwand** mit sich bringen; das Aufsetzen eines anwaltlichen Aktionärsbindungsvertrags (ABV), die Eintragung und Verwaltung im Aktienbuch, die mühsame Durchsetzung von Rückforderungsklauseln wenn Mitarbeitende das Unternehmen verlassen, etc. lohnt sich besonders für kleine Unternehmen oftmals nicht.



Aktien von privaten Unternehmen sind meist völlig **illiquide Finanzinstrumente**. Bis das Ganze zu Cash in der Hand wird kann es dauern und setzt meistens einen Exit des Unternehmens voraus. Je nach Lebensphase des Mitarbeitenden kann das entsprechend unattraktiv sein.



Die **emotionale Bindung** zu ihrem Unternehmen ist bei vielen Unternehmenden hoch. Ein eigenes Unternehmen aufzubauen, kostet nicht nur viel Zeit und Geld, sondern auch Energie und Nerven. Entsprechend stark kann die persönliche Bindung zum Unternehmen und die Wertschätzung der Anteile daran sein. Echte Anteile davon herauszugeben ist für viele Eigentümer daher unvorstellbar – oder je nach Rechtsform oder Unternehmensstruktur gar nicht möglich, man denke beispielsweise an Corporate Start-ups, etc.

Die Vergabe von echten Aktien ist bei den zuvor vorgestellten Plänen nicht zwingend. Stattdessen kann auch auf Phantom Shares ausgewichen werden. In Phantomplänen erhält der teilnehmende Mitarbeitende virtuelle Aktien, von deren Wertsteigerung profitiert werden kann. Mitarbeitende werden jedoch nicht zu Aktionär:innen des Unternehmens und halten dadurch keine Aktionärsrechte. Steuerlich werden Phantom Shares für Mitarbeitende normalerweise erst dann wirksam, sobald sie verkauft werden. Zu diesem Zeitpunkt muss der Mitarbeitende den erhaltenen Betrag als Einkommen versteuern.

Die oben beschriebenen Pläne können einfach angepasst und mit Phantom Shares durchgeführt werden, aus ESOP ("Equity Share Option Plan") wird dann beispielsweise ein PSOP ("Phantom Share Option Plan").

Beteiligungsprogramme und Lebenszyklus eines Start-ups

Lebenszyklen von Start-ups, die meist an die Maturität des angebotenen Produktes oder der Dienstleistung gekoppelt sind, führen mitunter zu einer natürlichen Verschiebung von typischen **Charakteristika** und strategischen Prioritäten. Proportional zu diesen Lebensphasen wächst in den meisten Fällen auch die Belegschaft und relevante **Personengruppen**. Beide Faktoren sind auch bei der Wahl des geeigneten **Instruments** zu beachten.

	Charakteristika	Personengruppen	Instrument
Gründung 	▪ Wenig Teilnehmende, beteiligt seit Beginn ▪ Emotionale Bindung zum Unternehmen ▪ Cash ist eher rar ▪ Bewertung (noch) sehr niedrig	Gründer:innen	Gründungsaktien
Wachstum 	▪ Signifikantes Wachstum ▪ Bewertung steigt ▪ Massgeblich relevant für den Erfolg	Geschäftsleitung	Blocked Shares oder RSUs
		Verwaltungsrat	Blocked Shares
Reife 	▪ Professionalisierung ▪ Zunehmende Anzahl Teilnehmende ▪ Weiterhin hohe Wachstumsraten ▪ Erste Gedanken an Exit	Geschäftsleitung	RSUs mit Performance Conditions
		Weitere (Schlüssel-)Mitarbeitende	ESOP

Gründung

 Unmittelbar nach der **Gründung** besteht das Unternehmen meist aus wenigen Einzelpersonen, oftmals steht hier lediglich ein Prototyp des Produktes für die ersten Markttests. Gründer:innen von Start-ups halten im Regelfall zunächst alle Aktien (sogenannte Gründungsaktien) des Unternehmens.

Im besten Fall erhält das Start-up Unterstützung durch Investoren, die sich über mehrere Runden in das Unternehmen einkaufen. Das Start-up ist zu diesem Zeitpunkt noch nicht viel wert und das Risiko ist hoch.



Wachstum

Nachdem das Produkt in seiner Entwicklung abgeschlossen wurde, wird es typischerweise vorerst lokal auf dem Heimatmarkt angeboten um ein Gefühl für die Nachfrage zu erhalten. Dabei entsteht im besten Fall ein gewisses Momentum für **Wachstum**.

Die ursprünglichen Gründer stellen nach und nach weitere Mitarbeitende ein, um dieses Wachstum weiter voranzutreiben. Oftmals besteht nach einer Weile das Bedürfnis, insbesondere Schlüsselpersonen wie die Geschäftsleitung (besonders falls diese nicht zum Gründungsteam gehören) an der Wertentwicklung des Unternehmens teilhaben zu lassen. Das Potenzial für Wertsteigerung ist enorm, gleichzeitig ist das Risiko weiterhin hoch und ein möglicher Exit steht noch in weiterer Ferne.

Interessante Instrumente zu diesem Zeitpunkt sind aufgrund des langfristig hohen Wachstumspotenzials und zur unmittelbaren Interessenangleichung vor allem Blocked Shares oder allenfalls Restricted Share Units (RSUs). Alternativ kann hier auch ein Optionsplan (ESOP) eingesetzt werden. Auch der Verwaltungsrat kann mit Aktien vergütet werden – insbesondere dann, wenn unabhängige Mitglieder (also keine aktuellen Investoren) dem Gremium beitreten. Da hier meist vor allem der Wunsch nach Interessenangleichung dem Retentionsgedanken überwiegt, werden hier gerne Blocked Shares (anstelle RSUs) verwendet. Diese erzeugen einen langfristigen Charakter ohne die Aufsichtsfunktion einzuschränken.



Reife

Kommt das Produkt gut an, kann in einem weiteren Schritt an der Ausbreitung hin zu internationalen Märkten gearbeitet werden. Somit erreicht man eine entsprechende Marktdurchdringung und **Reife** und etabliert sich im Markt. Die Anzahl der Mitarbeitenden und damit potenzieller Programmteilnehmenden steigt weiterhin, wobei nun auch erste weniger kritische Support-Funktionen dazu kommen können. An dieser Stelle beginnen Unternehmen oftmals die Teilnahme am Programm für solche Mitarbeitenden vorzusehen, die für die Umsetzung der Strategie und das Wachstum erfolgskritisch eingeschätzt werden. Das Wachstum des Unternehmenswertes ist weiterhin hoch, wobei auch schon eine gewissen Grundbewertung erreicht wurde.

Spätestens ab diesem Moment gilt es, Prozesse und Planung zu professionalisieren, um einen möglichen **Exit** vorzubereiten. Wenn dieser tatsächlich in absehbarer Zeit angestrebt wird, führen viele Unternehmen ESOPs ein um auch die breite Mannschaft an einem möglichen erfolgreichen Exit des Unternehmens teilhaben zu lassen. Diese sind zwar aus Sicht der Interessenangleichung nicht optimal, ermöglichen aber wenig administrativen Aufwand und eine hohe Flexibilität für das Unternehmen. Gleichzeitig trägt eine zusätzliche Professionalisierung und ein komplexeres Umfeld auch dazu bei, dass Unternehmen die Beteiligungsprogramme des Executive Managements oftmals noch mit zusätzlichen Leistungskriterien verknüpfen, sogenannte PSUs.

Einführung und Umsetzung

Zusammenfassend ist es durchaus empfehlenswert, die Vergütung bestimmter Personengruppen in einem Start-up mittels einer an die Lebensumstände des Unternehmens angepassten variablen Vergütung in Aktien zu gestalten. Die Umsetzung dieser Aktienpläne kann sich jedoch in der Praxis als herausfordernd erweisen.

Passendes Programm wählen: An der Ein- und Durchführung eines Aktienprogramms hängt viel, auch weil das Aktienkapital eine der wertvollsten Ressourcen eines Start-ups ist. Unprofessionell designte Aktienprogramme können daher enormen Schäden für das Unternehmen verursachen – gerade dann, wenn sie nicht für mehrere potenziell eintretende Ereignisse durchdacht wurden. Beispielsweise kann eine hohe ausstehende Anzahl an Optionen aus ESOPs auf potenzielle Käufer auch abschreckend wirken. Am Verkaufszeitpunkt des Unternehmens werden die ausgegebenen Optionen eingelöst, und der Käufer sieht sich einer starken Verwässerung entgegen, was den Kauf eher unattraktiv macht.

Kommunikation priorisieren: Ein Beteiligungsprogramm kann vor allem dann seine Wirkung entfalten, wenn es gut kommuniziert und verstanden wird. Dies aus zwei Gründen. Erstens können die

erwarteten Kultureffekte gar nicht eintreten, wenn Mitarbeitende nicht sofort verstehen, welche Ziele mit dem System verfolgt werden, und wie das System funktioniert. Zweitens neigen Mitarbeitende dazu, misstrauisch zu werden, wenn Vergütungssysteme nicht verstanden werden. Hierbei ist vor allem wichtig, Transparenz über Verkaufsmöglichkeiten und steuerliche Konsequenzen zu schaffen.

Steuern einbeziehen: Unterschiedliche Programme haben unterschiedliche Steuerkonsequenzen, und dies wiederum hat einen massgeblichen Einfluss auf die Attraktivität des Plans aus Teilnehmer-Sicht. Bei stark wachsenden Unternehmen gilt grundsätzlich: Je früher die Beteiligungen als Einkommen versteuert werden können und je höher damit der Anteil des Wachstums, der nicht mehr der Einkommens- sondern der Kapitalertragssteuer unterliegt, desto besser! Damit rutschen zumindest aus steuerlicher Sicht ESOPs und RSUs ganz ans Ende der Attraktivitätsskala, während die sofortige Übertragung von (gesperrten) Aktien deutlich attraktiver ist. Im Umkehrschluss gilt aber: Ist das Eigentum am Anteil einmal übertragen und die Anteile damit von den Teilnehmenden versteuert, wird eine Rückforderung (beispielsweise, wenn Teilnehmende das Unternehmen verlassen) schwieriger.

Über die Autoren



Dr. Axel May ist ausgewiesener Experte für Risiko- und Finanzmanagement und Gründungspartner von HCM. Nach mehr als 17 Jahren in leitenden Funktionen als Chief Financial- und Risk Officer bei Banken und Versicherungen arbeitet er seit 2010 als Senior Partner bei HCM in den Bereichen Executive Compensation, Corporate Governance und Finanzmanagement.

Dr. Axel May
Senior Partner
axel.may@hcm.com



Linda Kohri ist Senior Manager bei HCM International und verfügt über mehr als sieben Jahre Erfahrung in den Bereichen Corporate Governance, Performance Management, Vergütung von Führungskräften und Compliance mit Fokus auf Family Businesses, Start-ups und KMUs.

Linda Kohri
Senior Manager
linda.kohri@hcm.com



Johanna Czech ist Consultant bei HCM International und spezialisiert auf den Bereich Performance Management und die Ausgestaltung von Vergütungssystemen für Führungskräfte in börsennotierten und privaten Unternehmen. Hierbei fokussiert sie sich auf die Entwicklung von Anreizsystemen zur Verbesserung der Unternehmensperformance und zur Unterstützung kultureller Transformationen.

Johanna Czech
Consultant
johanna.czech@hcm.com

Über HCM

HCM ist ein führendes, unabhängiges und internationales Beratungsunternehmen mit Fokus auf strategische Aspekte in den Bereichen Governance, Vergütung, Nachhaltigkeit (ESG) und Führung. HCM verfügt über ein tiefes Verständnis von verschiedenen Industrien sowie der Beratung von Verwaltungsräten, Verwaltungsratsausschüssen, HR-Verantwortlichen sowie von Compliance- und anderen Kontrollfunktionen.

HCM hat Standorte in Zürich, Genf und Kiew und ist Vorsitz der Global Governance and Executive Compensation Group (GECN), unterstützt durch globale Partner in den USA, Afrika und Australien. Dies ermöglicht eine Abdeckung verschiedener Märkte und dadurch eine Unterstützung von Unternehmen aller Grössen, von grossen multinationalen und börsennotierten Institutionen bis zu kleinen und mittleren Unternehmen, inklusive denen, die einen Börsengang vorbereiten.

HCM International Ltd.
Muehlebachstrasse 54
CH-8008 Zurich

Phone: +41 44 560 33 33
contact@hcm.com
hcm.com



North America • Continental Europe • United Kingdom • Asia • Australia • Africa

