

Finanzwirtschaftliche Kennzahlen als Basis von Erfolgsbeteiligungen

edition der
Hans **Böckler**
Stiftung ■■■

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

Barbara Sternberger-Frey

Finanzwirtschaftliche Kennzahlen als Basis von Erfolgs- beteiligungen

edition der Hans-Böckler-Stiftung 122

Barbara Sternberger-Frey arbeitet als Fachjournalistin mit den Themenschwerpunkten Geldanlagen und Finanzdienstleistungen für Wirtschaftsmagazine, Zeitschriften und Fernsehen. Als Fachbuchautorin hat sie zudem zahlreiche Publikationen verfasst, unter anderem für die Stiftung Warentest, die Verbraucherzentralen und den DGB.

© Copyright 2004 by Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf
Buchgestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal
Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf
Printed in Germany 2004
ISBN 3-935145-99-3
Bestellnummer: 13122

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrages,
der Rundfunksendung, der Fernsehausstrahlung,
der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

VORWORT	5
1. ERFOLGSBETEILIGUNGEN: RECHTSGRUNDLAGEN, FORMEN UND ANFORDERUNGEN	7
1.1 Rechtsgrundlagen	9
1.2 Formen betrieblicher Mitarbeiterbeteiligungen	11
1.3 Anforderungen an Erfolgsbeteiligungen	14
1.3.1 Verteilung	16
1.3.2 Verwendung der Erfolgsanteile	19
1.4 Chancen und Risiken von Erfolgsbeteiligungen	21
2. FORMEN UND MESSKRITERIEN DER ERFOLGSBETEILIGUNG	23
2.1 Exkurs: Basis und Herkunft finanzwirtschaftlicher Kennzahlen	24
2.1.1 Die Bilanz	24
2.1.1.1 Einfluss unterschiedlicher Rechnungslegungsvorschriften auf den Unternehmenserfolg	32
2.1.2 Die Gewinn- und Verlustrechnung	36
2.1.2.1 GuV nach dem Gesamtkostenverfahren	36
2.1.2.2 GuV nach dem Umsatzkostenverfahren	38
2.2 Finanzwirtschaftliche Kennzahlen als Messkriterium von Erfolgsbeteiligungen	41
2.2.1 Aus der GuV ermittelbare Gewinnkennzahlen	41
2.2.1.1 Betriebsergebnis oder EBIT	41
2.2.1.2 EBITA	42
2.2.1.3 EBITDA	42
2.2.1.4 Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	43
2.2.1.5 Jahresüberschuss	44
2.2.1.6 Bilanzgewinn	45
2.2.2 Abgeleitete Kennzahlen für Gewinnbeteiligungen	45
2.2.2.1 Cash Flow	46
2.2.3 Beispiele auf Basis absoluter Kennzahlen	47
2.2.4 Gewinnbeteiligungen auf Basis von Rentabilitätskennzahlen	49

2.2.4.1	Eigenkapitalrentabilität oder Return on Equity (ROE)	50
2.2.4.2	Gesamtkapitalrentabilität	51
2.2.4.3	Return on Investment – ROI	52
2.2.4.4	Return on Capital Employed – ROCE	53
2.2.4.5	Cash-Flow Return on Investment – CFROI	55
2.2.4.6	Umsatzrentabilität oder Return on Sales (ROS)	57
2.2.4.7	EBIT-Marge	58
2.2.5	Beispiel für Rentabilitätskennzahlen orientierte Erfolgsbeteiligungen	58
2.3	Beteiligungen an der Steigerung des Unternehmenswertes	59
2.3.1	Beteiligung an der Entwicklung des Börsenkurses	60
2.3.1.1	Aktioptionspläne	60
2.3.2	Beteiligung am Wachstum des Unternehmenswertes	62
2.3.2.1	Economic Value Added – EVA	62
2.3.2.2	Cash Value Added – CVA	66
2.4	Beteiligungsmodelle in der Praxis	67
3.	ANHANG	69
3.1	Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen	69
3.2	Literaturverzeichnis	70
3.3	Abkürzungsverzeichnis	71
	GLOSSAR	73
	SELBSTDARSTELLUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG	79

Für viele Beschäftigte sind Erfolgsbeteiligungen seit langem nichts Ungewöhnliches. In zahlreichen Unternehmen haben Betriebsräte mit Unterstützung der Gewerkschaften Betriebsvereinbarungen zu Erfolgsbeteiligungen abgeschlossen. Die Interessenvertretungen wollen die Beschäftigten stärker am wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen partizipieren lassen. Bei den Unternehmen spielen auch Flexibilisierungs- und Motivationsüberlegungen eine wichtige Rolle.

Entwurf und Überarbeitungen von Erfolgsbeteiligungen werfen in der Regel eine Reihe von Fragen für die Arbeitnehmervertretungen und die Unternehmensverantwortlichen auf – eine der schwierigsten: Mit welcher Kennzahl kann und soll der wirtschaftliche Erfolg »gemessen« werden? Für Betriebsräte und Gewerkschaften genauso zentral ist die richtige Balance zwischen festen und variablen Einkommensbestandteilen.

Klar ist, dass vielen Flexibilisierungsvorstellungen der Unternehmen von Seiten der Betriebsräte und Gewerkschaften gar nicht entsprochen werden kann, da die Sicherung des Lebensstandards der Beschäftigten einen entsprechenden, festen Einkommensbestandteil erfordert. Aktuell bewähren sich hier die Flächentarifverträge der Gewerkschaften als Grundlage der Einkommenssicherung. Auf dem Flächentarifvertrag können dann weitere, am wirtschaftlichen Erfolg bemessene Einkommensbestandteile aufgesetzt werden. Damit werden für die Beschäftigten, aber auch für die Unternehmen stabile Rahmenbedingungen für entsprechende Erfolgsbeteiligungen geschaffen.

Die vorliegende Broschüre will bei der Suche nach geeigneten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen Orientierung und Hilfestellung geben. Die Arbeit kann nicht **die** allgemeingültige Erfolgskennzahl bieten, schon gar nicht die, die für jedes Unternehmen gleichermaßen geeignet wäre. Diese gibt es nicht. Sie kann auch nicht alle denkbaren Kennzahlen und deren oftmals betriebsbezogene Modifikationen behandeln. Und sie ersetzt keinesfalls die notwendige direkte Beratung für Betriebsräte.

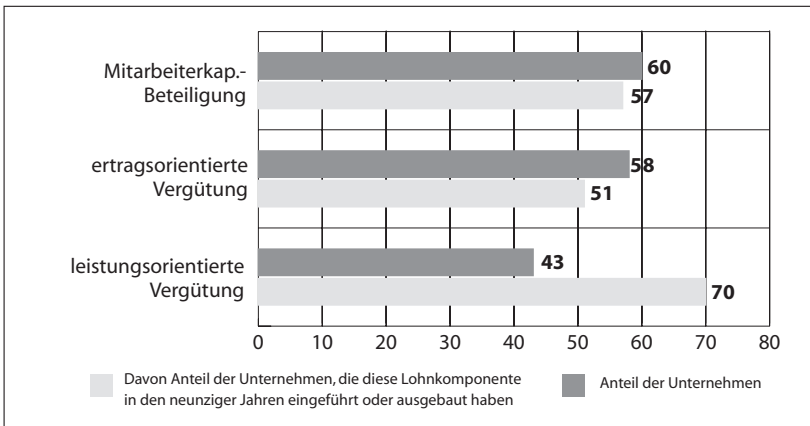
Düsseldorf, im August 2004

Nanne Lotzkat, Alexandra Krieger

1. ERFOLGSBETEILIGUNGEN: RECHTSGRUNDLAGEN, FORMEN UND ANFORDERUNGEN

Die materielle Beteiligung von Mitarbeitern am Unternehmenserfolg liegt im Trend. So zahlt nach einer Erhebung des Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung (MPIfG) mittlerweile jedes zweite deutsche Großunternehmen seinen Mitarbeitern Entgeltbestandteile, die von der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens abhängen.¹

Abb. 1: Verbreitung und Zunahme variabler Vergütung in deutschen Großunternehmen



Die Motive für die Einführung oder Ausweitung einer Erfolgsbeteiligung können dabei im Einzelnen sehr unterschiedlich sein. Üblicherweise zielen Mitarbeiterbeteiligungen darauf ab, den Unternehmenserfolg zu steigern. So sollen Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen Motive zur Leistungssteigerung schaffen, mehr Interesse an der Arbeit bewirken, die Identifikation der Arbeitnehmer mit dem arbeitgebenden Unternehmen steigern, Kostenbewusstsein schaffen und den Beschäftigten unternehmerisches Denken nahe bringen. Kurz: Die Erfolgsbeteiligung soll zu einer stärkeren Ausrichtung der Mitarbeiterinteressen an den Unternehmensziele

¹ Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung (Hrsg.) »Arbeitsbeziehung in Deutschland: Wandel durch Internationalisierung«, Köln 2002.

len führen und auf diese Weise die Produktivität im Unternehmen steigern. Ausschlaggebend ist dabei oft die Anpassung der Wirtschaft an sich elementar verändernde Wettbewerbsbedingungen im Zuge der fortschreitenden Globalisierung. Insbesondere von international tätigen Unternehmen wird die variable, erfolgsabhängige Vergütung oft gezielt als Instrument zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit auf umkämpften Weltmärkten eingesetzt.

Erfolgsbeteiligungen zielen jedoch nicht nur darauf ab, durch finanzielle Anreize die Leistungsbereitschaft der Arbeitnehmer zu erhöhen und sie stärker an der geschaffenen Wertschöpfung zu beteiligen. Vielmehr sollen sie helfen, die Personalkosten variabler zu gestalten. Wenn die Höhe des Einkommens oder zumindest von Teilen des Lohnes oder Gehalts vom wirtschaftlichen Erfolg des Betriebs abhängt, können Unternehmen ihre Lohnkosten flexibel an ihre Ertrags- und Wettbewerbssituation anpassen. Das führt einerseits zu einer stärkeren Differenzierung der branchenspezifischen Lohnstruktur. Indem Teile der betrieblichen Lohnsumme an die wirtschaftliche Entwicklung gebunden werden, wird andererseits aber auch ein Teil des unternehmerischen Risikos auf die Arbeitnehmer verlagert. Diese werden zwar an der Wertschöpfung »ihres« Unternehmens beteiligt und können dadurch in guten Jahren eine Steigerung ihrer Einkommen erzielen. Im Gegenzug müssen sie bei wirtschaftlichen Schwierigkeiten des Unternehmens jedoch auf ihr variables Zusatzeinkommen unter Umständen ganz oder teilweise verzichten – je nach Beteiligungsmodell.

Diese Kehrseite der Erfolgsbeteiligung ist für Mitarbeiter oft eine bittere Pille. Denn die Ertrags- und Wettbewerbssituation ihres Unternehmens können sie nur sehr bedingt beeinflussen. Schließlich hängt der Unternehmensertrag nicht nur von der Leistung der Belegschaft ab, sondern zugleich auch von konjunkturellen und produktbezogenen Einflüssen sowie der Qualität des Managements. Nicht alle Mitarbeiter sind daher bereit, ein Risiko mit zu tragen, das sie selbst nicht beeinflussen können.

Ob eine solche Flexibilisierung der Arbeitsentgelte auch positive gesamtwirtschaftliche Beschäftigungswirkung hat und/oder zusätzliche Jobs, beispielsweise für Einsteiger, schaffen kann, wird zudem diskutiert und hängt wohl auch davon ab, ob nur übertarifliche oder auch tarifliche Lohnbestandteile erfolgsabhängig sind.² So fordert der Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirt-

2 Vgl. ZEW und Universität Mannheim (Hrsg.) »Flexibilisierung der Arbeitsentgelte und Beschäftigungseffekte«, Mannheim 2001; Norbert Berthold, Oliver Stettes »Gewinnbeteiligung – Wundermittel im organisatorischen und strukturellen Wandel«, Würzburg 2001; Institut für Wirtschaftsforschung, München »Mitarbeiterkapitalbeteiligung ein internationaler Vergleich«, Sonderdruck Ifo-Schnelldienst 12/2002 und die dort angegebenen Fundstellen.

schaftlichen Lage in seinem Jahresgutachten 2002/2003 eine entsprechende Flexibilisierung der Tarifpolitik, um die Lage auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern.³ Auch zahlreiche betriebliche Bündnisse zur Beschäftigungssicherung und Wettbewerbsstärkung begründen ihre Abkommen mit entsprechenden beschäftigungspolitischen Motiven. Die jüngste Studie des Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung (MPIfG) belegt allerdings, dass solche Motive zumindest bei Großunternehmen nicht unbedingt im Vordergrund stehen. In 83 Prozent aller Fälle dienen die eingeführten variablen Entgeltmodelle laut MPIfG vornehmlich der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Senkung der Produktionskosten.⁴

1.1 RECHTSGRUNDLAGEN

Erfolgsbeteiligungen zählen zum steuer- und sozialabgabenpflichtigen Gehalt. Sämtliche Regelungen fallen folglich in den Bereich des Arbeitsrechts. Rechtsgrundlage für die Ansprüche der Mitarbeiter können

- tarifliche Regelungen,
- entsprechende Betriebsvereinbarungen,
- Gesamtzusagen des Unternehmens (Jahresangebot),
- der einzelne Arbeitsvertrag sein.

Tarifvertragliche Regelungen sind auf zwei Ebenen möglich. So kann die im Betrieb vertretene zuständige Gewerkschaft mit dem jeweiligen Unternehmen einen Haus- oder Firmentarifvertrag abschließen. Die meisten derzeit praktizierten tariflich unterlegten Erfolgsbeteiligungsmodelle basieren auf einem Haustarifvertrag. Flächentarifverträge, die die Rahmenbedingungen der Einführung von Erfolgsbeteiligungen regeln, sind bislang dagegen noch die Ausnahme.⁵

Der Tarifvorrang gem. § 77 Abs. 3 BetrVG lässt nur ergänzende, nicht aber abweichende/verschlechternde oder den Tarifvertrag ersetzende Betriebsvereinbarungen zu. Das bedeutet in Verbindung mit dem Günstigkeitsprinzip gem. § 4 Abs. 3 TVG: vom Tarifvertrag abweichende Regelungen dürfen nur *zugunsten* des Arbeitnehmers getroffen werden.

3 Vgl. Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung »Jahresgutachten 2002/2003«, Berlin 2002, insb. S. 13 und S. 232.

4 Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung (Hrsg.) »Arbeitsbeziehung in Deutschland: Wandel durch Internationalisierung«, Köln 2002.

5 Einzige Ausnahme bildet bislang der § 5a Tarifvertrag IG BCE, »Tarifliches Optionsmodell Jahresleistung«.

Sofern ein Betriebsrat vorhanden ist, lassen sich Erfolgsbeteiligungen für die gesamte Belegschaft aber auch in Betriebsvereinbarungen gem. § 88 BetrVG regeln. Das Modell kann dann kündbar ausgestaltet oder für eine bestimmte Frist abgeschlossen werden. Welcher Zeitraum gewählt werden sollte, hängt vom Beteiligungsmodell sowie der Frage ab, wie stark die Stellung des Betriebsrats im jeweiligen Unternehmen ist. Starke Betriebsräte rechnen sich oft bessere Ergebnisse aus, wenn sie die Beteiligungshöhe jährlich neu aushandeln. Bei marktabhängigen Beteiligungsmodellen (Gewinnbeteiligungen, Beteiligungen am Unternehmenswert) entsprechen langfristige Regelungen aber eher dem Zweck des Beteiligungsmodells. Hinzu kommt, dass langfristige Regelungen meist transparenter sind und den Betriebsrat nicht jährlich neu unter Rechtfertigungsdruck setzen.

Selbstverständlich kann das Unternehmen sein Beteiligungsangebot auch auf Basis einer Gesamtzusage nach § 77 BetrVG machen. In diesem Fall ist die Beteiligung aber meist zeitlich begrenzt, üblich sind Jahresangebote. Dann verpflichtet sich das Unternehmen, für den vereinbarten Zeitraum einen Erfolgsanteil nach den vereinbarten Prämissen (Beteiligungsbasis, Anteil der Belegschaft am Erfolg, ausgehandelter individueller Verteilungsschlüssel) zu zahlen. Soll diese Erfolgsbeteiligung jedoch auch in den Folgejahren fließen, müssen neue Jahresangebote abgeschlossen werden. Sonst wird das Beteiligungsmodell nicht fortgesetzt. Sofern die Gesamtzusage allerdings keine eindeutigen Formulierungen dergestalt enthält, dass das Unternehmen nicht bereit ist, eine langfristige Verpflichtung einzugehen, können die Mitarbeiter unter Umständen infolge »betrieblicher Übung« Anspruch auf Fortführung des Modells haben.

Bei der einzelvertraglichen Regelung wird zwischen dem beteiligungsberechtigten Arbeitnehmer und dem Unternehmen eine Erfolgsbeteiligung ausgehandelt, die den jeweiligen Arbeitsvertrag ergänzt. Das hat zur Folge, dass eine Änderung oder gar Einstellung der Erfolgsbeteiligung nur mit Zustimmung des Mitar-

Abb. 2: Arbeitsrechtliche Vertragsgrundlagen

Vertragsgrundlage	geeignet für
Einzelvertrag (Arbeitsvertrag)	Vorstände, Geschäftsführer, Leitende Angestellte i. S. v. § 5 Abs.3 BetrVG
Gesamtzusage	Arbeitnehmer im Sinne des BetrVG (in Betrieben ohne Betriebsrat)
Betriebsvereinbarung	Arbeitnehmer im Sinne des BetrVG (in Betrieben mit Betriebsrat)
Haus-/Firmentarifvertrag	Tarifgebundene Arbeitnehmer
Flächentarifvertrag	Tarifgebundene Arbeitnehmer

beiters oder auf dem Weg einer Änderungskündigung möglich ist. Einzelvertragliche Regelungen werden aber meistens nur bei Erfolgsbeteiligung von Geschäftsführern oder leitenden Angestellten getroffen. Soll die gesamte Belegschaft eines Unternehmens am Erfolg beteiligt werden, eignet sich diese Regelung nicht.

1.1.1 Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats

Das Betriebsverfassungsgesetz sichert Betriebsräten bei der Einführung von Erfolgsbeteiligungsmodellen gem. § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG weitgehende Mitbestimmungsrechte zu. Sie beziehen sich allerdings lediglich auf die Verteilungsgrundsätze und nicht auf die Höhe der erfolgsabhängigen Entgelte oder Entgeltbestandteile. Einfluss nehmen kann der Betriebsrat auf die Auswahl der Kriterien für das jeweilige Beteiligungsmodell sowie auf die individuelle Verteilung und Abgrenzung und Auswahl des Mitarbeiterkreises, der an der Erfolgsbeteiligung partizipieren soll. Er kann also mitbestimmen,

- wie Beschäftigte und Betriebsrat die gewählten Kriterien für eine Erfolgsbeteiligung überprüfen können,
- welcher Personenkreis in den Genuss der Erfolgsbeteiligung kommt,
- nach welchem Verteilungsschlüssel das ermittelte Erfolgsbudget auf die einzelnen Mitarbeiter verteilt wird,
- welche Auszahlungstermine gewählt werden.

Auf die Frage, wie viel vom jeweiligen Erfolg den Mitarbeitern zusteht und wie viel den Kapitaleignern, hat der Betriebsrat dagegen keinen unmittelbaren Einfluss. Diese Frage entscheidet allein das Unternehmen.

1.2 FORMEN BETRIEBLICHER MITARBEITERBETEILIGUNGEN

Grundsätzlich gibt es drei Verfahren, um Arbeitnehmer an »ihrem« arbeitgebenden Unternehmen und seinem wirtschaftlichen Erfolg zu beteiligen. Dabei ist zu trennen zwischen:

- **Kapitalbeteiligungen**, die Arbeitnehmer am Eigen- oder Fremdkapital des Unternehmens beteiligen und in erster Linie der Vermögensbildung dienen. Indem die Beschäftigten der Firma Teile ihres Gehalts als Kapital zur Verfügung stellen, werden sie zu Kapitalgebern ihres arbeitgebenden Unternehmens. Im Gegenzug sind sie dafür am wirtschaftlichen Erfolg des Betriebs beteiligt oder sie erhalten eine Verzinsung ihrer Kapitaleinlage.

- **Erfolgsbeteiligungen**, bei denen Mitarbeiter zusätzlich zu einem festen und sicheren Lohn- und Gehaltssatz regelmäßig eine Vergütung erhalten, die vom wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens abhängig ist. Solche Erfolgsbeteiligungen sind streng von Leistungslohnen abzugrenzen, bei denen die Höhe des variablen Gehaltsbestandteils von der konkreten Leistung des einzelnen Mitarbeiters oder seiner Gruppe abhängt. Im Gegensatz dazu basiert die Erfolgsbeteiligung auf der Wertschöpfung des gesamten Unternehmens oder zumindest größerer Unternehmensteile.
- **Investiven Erfolgsbeteiligungen**, bei denen die Erfolgsbeteiligung mit einer Kapitalbeteiligung verknüpft wird. Dabei wird der variable Gehaltsbestandteil nicht in bar an die Mitarbeiter ausgezahlt, sondern als Kapitalbeteiligung wieder im Unternehmen angelegt.

Grundsätzlich können folgende Formen der Mitarbeiterbeteiligung unterschieden werden:

Abb. 3: Grundformen der Mitarbeiterbeteiligung

Mitarbeiterbeteiligungen							
Erfolgsbeteiligungen				Investive Erfolgsbeteiligung	Kapitalbeteiligungen		
Leistungs-beteiligung	Ertrags-beteiligung	Gewinn-beteiligung	Beteiligung am Unternehmenswert		Eigenkapital-beteiligung	Fremdkapital-beteiligung	Mischformen
am Wachstum der Produktivität	Umsatzbeteiligung	Bilanzgewinnbeteiligung	am Wachstum des U-Wertes	Wiederanlage der Erfolgsbeteiligung in Kapitalbeteiligungen	Aktien	Mitarbeiterdarlehen	Genussrechte
am Produktionsvolumen	Wertschöpfungsbeteiligung	Gewinnausschüttungsbeteiligung	an Entwicklung des Börsenkurses		GmbH-Anteile		Stille Beteiligung
an der Kostenersparnis	Nettoertragsbeteiligung	Substanzgewinnbeteiligung			Kommanditanteile		
Leistungsorientierte Vergütung	marktabhängige, variable Vergütung			Investivlohn	Betriebliche Vermögensbildung		

Im Folgenden werden nur ausgewählte Erfolgsbeteiligungen behandelt. Dabei stehen insbesondere folgende Modelle zur Auswahl:

- **Gewinnbeteiligungen.** Dabei erhalten die Mitarbeiter einen vorab bestimmten Anteil am erzielten Gewinn. Bemessungsgrundlage kann der
 - erzielte Gewinn des Unternehmens (Bilanzgewinn, Jahresüberschuss, Betriebsergebnis),
 - ausgeschüttete Gewinn,
 - erzielte finanzielle Erfolg (Cash Flow, Rentabilitätskennzahlen) sein.

Solche Gewinnbeteiligungsmodelle sind in der Praxis sehr beliebt. Denn im Gewinn schlagen sich Leistung und Markterfolg gleichermaßen nieder. Darüber hinaus wird das gewinnabhängige Entgelt nur fällig, wenn das Unternehmen auch wirklich ein positives wirtschaftliches Ergebnis erzielt hat. Das kommt dem Wunsch vieler Unternehmen entgegen und wird auch in der aktuellen wirtschaftspolitischen Diskussion begrüßt, weil nur marktabhängige Erfolgsbeteiligungen einen Beitrag zur Beschäftigungssicherung leisten können.

Allerdings lässt sich der betriebliche Gewinn von den Mitarbeitern nur sehr begrenzt beeinflussen. Darüber hinaus sind Gewinnkennzahlen durch Bilanzpolitik leicht gezielt zu gestalten. Egal, welche Kennzahl als Basis für eine Gewinnbeteiligung gewählt wird: Es gibt keine Messzahl, die nicht von Bewertungsmaßnahmen abhängt und keine Auslegungsspielräume hat. Insofern kommt der Auswahl der geeigneten Kennzahl sowie der klaren, verständlichen und nachvollziehbaren Offenlegung der Berechnungsmethode hier größte Bedeutung zu.

Ein weiteres Modell der Erfolgsbeteiligung ist die

- **Beteiligungen am Unternehmenswert.** Hier werden Mitarbeiter
 - über Stock Options, Stock-Appreciation-Rights oder Phantom Stocks am Wert börsennotierter Unternehmen oder
 - auf der Grundlage unternehmenswertorientierte Kennzahlen am Wertzuwachs des Unternehmens materiell beteiligt.

Die Beteiligung am Unternehmenswert ist eine vergleichsweise neue Form der Erfolgsbeteiligung. Sie wird vor allem von Unternehmen praktiziert, die sich am Shareholder Value-Konzept orientieren. In der Praxis sind unternehmenswertorientierte Beteiligungsprogramme bislang überwiegend auf Führungskräfte beschränkt, denen sie Anreiz bieten sollen, ihre Entscheidungen am Wert des Unternehmens auszurichten. Die Einführung solcher Beteiligungsmodelle für die breite

Belegschaft wird dagegen kontrovers diskutiert. Schließlich ist die Möglichkeit, auf diese Kennzahlen Einfluss zu nehmen, unterhalb der oberen Führungsebene sehr gering. Ein Vergütungssystem macht aber nur Sinn, wenn die Zielgrößen durch die Mitarbeiter direkt beeinflussbar sind.⁶ Das ist bei unternehmenswertorientierten Vergütungssystemen meist schon auf der mittleren und unteren Führungsebene nicht mehr der Fall.

Hinzu kommt, dass Beteiligungen am Unternehmenswert – und dabei insbesondere aktienkursorientierte Vergütungsregelungen – nicht nur die Chancen auf ein hohes Zusatzeinkommen bieten. Vielmehr bergen sie gleichzeitig ein nicht unerhebliches Risiko. In schlechten Börsenzeiten kann der Unternehmenswert so stark unter Druck kommen, dass Stock Options völlig wertlos werden oder wertorientierte Zusatzentgelte komplett entfallen – selbst bei wirtschaftlich gesunden Unternehmen. Deshalb sollte die Teilnahme an unternehmenswertorientierten Erfolgsbeteiligungen immer freiwillig sein und grundsätzlich nur »on Top«, also zusätzlich zum bestehenden Gehalt, angeboten werden.

1.3 ANFORDERUNGEN AN ERFOLGSBETEILIGUNGEN

Mal mehr, mal weniger Einkommen – in deutschen Großunternehmen ist das längst Trend. Doch wenn das Entgelt der Beschäftigten – zumindest teilweise – abhängig von ihrer individuellen Leistung, der wirtschaftlichen Ertragslage des Unternehmens sowie dem konjunkturellen Auf und Ab schwankt, wollen die Mitarbeiter klar und verständlich nachvollziehen können, wie ihr Einkommen ermittelt wird.

Transparenz ist daher das oberste Gebot für die Gestaltung von Erfolgsbeteiligungsmodellen. Als Messgröße sollte eine präzise und für alle Beteiligten nachvollziehbare Formel gewählt werden, die einerseits den Erfolg definiert und andererseits die Höhe der Ausschüttung und die individuelle Verteilung an die Beschäftigten festlegt. Dabei gilt: Vorsicht bei zu detaillierten Regelungen und zu vielen Erfolgsfaktoren! Je übersichtlicher das Modell gestaltet wird, desto eher wird es von der breiten Belegschaft auch akzeptiert.

Die Erfolgsbasis muss dabei nicht auf das gesamte Unternehmen bezogen sein, sie kann auch auf Kennzahlen von einzelnen Betriebsstätten, Abteilungen oder Profitcentern aufbauen.

6 Vgl. Michael Greth »Managemententlohnung aufgrund des Economic Value Added (EVA)«, in: Bernhard Pellens (Hrsg.) »Unternehmenswertorientierte Entlohnungssysteme«, Stuttgart 1998.

Wichtig ist vielmehr

- zunächst einmal die **Basis für die Erfolgsbeteiligung** festzulegen. Hier muss entschieden werden, ob sich der erfolgsabhängige Gehaltsbestandteil am Erfolg oder am Unternehmenswert orientiert.
- Im nächsten Schritt gilt es, eine »betriebsnahe« **Kennzahl** für diese Beteiligungsbasis zu finden, in der sich die Auftrags- und Auslastungslage des Unternehmens oder der Abteilung eindeutig widerspiegelt. Denn wenn die Beschäftigten einen voll ausgelasteten Betrieb sehen, ständig Überstunden fahren, dann glaubt keiner, dass die Erfolgsbeteiligung mangels Gewinn ausfällt, sondern vermutet Manipulation.
- Die gewählte **Kennzahl** sollte zudem **von den Mitarbeitern auch beeinflussbar sein**. Denn nur wenn die Mitarbeiter exakt nachvollziehen können, warum ihr variables Entgelt mal höher und mal niedriger ausfällt, werden sie das Vergütungsmodell auch akzeptieren.
- **Die gewählte Bezugsgröße** sollte idealerweise **nicht gesondert für das Beteiligungsmodell berechnet werden**. Vielmehr sollte eine Bezugsgröße herangezogen werden, die für die Steuerung des gesamten Unternehmens verwendet oder bei nicht publizitätspflichtigen Firmen zumindest für den steuerlichen Jahresabschluss vorgenommen wird. Dies gilt um so mehr, da die so gewählte Bezugsgröße im Rahmen der Publizitäts- und Informationspflichten gegenüber Aufsichtsrat und Wirtschaftsausschuss (vgl. § 110 AktG bzw. § 106 BetrVG) ohnehin berichtet wird. Denn Kennzahlen, die auch von Externen (wie beispielsweise dem Finanzamt) geprüft werden oder überprüft werden können, genießen mehr Vertrauen bei Mitarbeitern als ausschließlich unternehmensinterne Messgrößen.⁷
- **Die gewählte Bezugsgröße** und ihre Berechnungsmethode sollten zudem eindeutig geregelt sein, um mögliche Manipulations- und Interpretationsspielräume weitgehend auszuschließen. Das bedeutet: Präzise Erfolgskriterien erfordern auch klare Zahlen des Berichtswesens. Deshalb sollten nur betriebswirtschaftlich anerkannte Kennzahlen ausgewählt werden. Auch die sind allerdings nicht immer einheitlich definiert. Etwaige Abweichungen von anerkannten wissenschaftlichen Definitionen oder Berechnungsweisen sollte sich der Betriebsrat daher – auch mit Blick auf den wirtschaftlichen Erfolg – erläutern

7 Hier kann es besonders bei Unternehmen, die nicht publizitätspflichtig sind, zu Problemen kommen. In jedem Fall sollten die Betriebsvereinbarungen deshalb um entsprechende Informations- und Kontrollrechte ergänzt werden, ggf. unter Hinzuziehung von Sachverständigen.

lassen. Kennzahl und Berechnungsmethode sollten zudem in der Betriebsvereinbarung verbindlich festgehalten werden!

- Um allzu starke **Schwankungen des Jahreseinkommens zu vermeiden**, kann es im Einzelfall sinnvoll sein, bei der Erfolgsbemessung nicht die wirtschaftlichen Verhältnisse jedes einzelnen Geschäftsjahres als Basis zu wählen, sondern stattdessen einen längeren Zeitraum fest zu legen. Dann wird beispielsweise der durchschnittliche Erfolg der letzten drei oder fünf Jahre als Basis gewählt und dieser Zeitraum rollierend fortgeschrieben. Eine solche Durchschnittsbildung führt dazu, dass die Erfolgsbeteiligung nicht von möglichen Zufällen in einzelnen Jahren anhängt und hilft zugleich, das Risiko von Erfolgsbeteiligungen in wirtschaftlich schlechten Zeiten zu begrenzen.
- Besonders **attraktiv** wird das Beteiligungsmodell, wenn **die Chance** auf zusätzliches Einkommen **größer ist als das Risiko** des Einkommensverzichts. Deshalb sollte die Erfolgsbeteiligung so gestaltet werden, dass der Einkommensverzicht in wirtschaftlich schlechten Zeiten geringer ist als das Zusatzeinkommen in guten Jahren. Das lässt sich beispielsweise erreichen, indem ein Zielkorridor für zu verteilenden Gewinn festgelegt wird und der Anteil der Erfolgsbeteiligung entsprechend gestaffelt wird. So könnte beispielsweise vereinbart werden, dass die Sonderleistung bei Verlusten nicht ganz ausfällt, sondern nur um 50 Prozent gekürzt wird. Umgekehrt könnte sie bei ausreichender Gewinnsituation auf eine Jahressonderleistung von 150 Prozent steigen.

Ein gutes Beispiel für einen solchen Zielkorridor liefert das Tarifliche Optionsmodell der chemischen Industrie. Danach kann das 13. Gehalt, das bislang 95 Prozent des tariflichen Monatsentgelts ausmachte, künftig in Abhängigkeit vom Unternehmenserfolg zwischen 80 bis 125 Prozent des tariflichen Monatsgehalts schwanken. Das bedeutet: Bei schlechter wirtschaftlicher Lage des Unternehmens sinkt das 13. Gehalt um 15 Prozentpunkte, bei guter Entwicklung liegt es jedoch 30 Prozentpunkte über der bisherigen Jahressonderzahlung.⁸

1.3.1 Verteilung

Stehen die Ausgangsbasis und die Kennzahl zur Ermittlung des betrieblichen Erfolgs fest, muss im nächsten Schritt geklärt werden, wie groß der Anteil am Erfolg

8 Einzelheiten siehe IG BCE, »Tarifliches Optionsmodell Jahresleistung«, Hannover, Juli 2002.

sein soll, den die Mitarbeiter erhalten, und wie viel den Kapitaleignern zusteht. Um hier eine gerechte Verteilungslösung zu finden, wird der – wie auch immer definierte – betriebliche Erfolg meist um diverse **Korrekturfaktoren** bereinigt. Bei Gewinnbeteiligungen steht beispielsweise selten der gesamte Bilanzgewinn oder Jahresüberschuss zur Disposition. Meist werden davon noch die Eigenkapitalverzinsung oder ein fiktiver Unternehmerlohn und/oder eine Risikoprämie für das Kapital abgezogen, bevor der verteilungsfähige Gewinn feststeht. Dieser wird dann entweder paritätisch auf die Faktoren Arbeit und Kapital verteilt. Oder für den verteilungsfähigen Gewinn wird erst noch einmal ein »Normalniveau« festgelegt, das – bei normaler Leistung – durch den Tariflohn abgegolten ist. De facto wird dann nur der *Gewinnzuwachs* paritätisch verteilt. Solche Modelle, bei denen lediglich die Übererfüllung des Solls honoriert wird, sollten jedoch grundsätzlich nur für zusätzliche außertarifliche Lohn- und Gehaltsbestandteile vereinbart werden.

Bei neueren Erfolgsbeteiligungsmodellen machen sich die Vertragspartner aber erst gar nicht die Mühe, um eine »gerechte« Verteilung zu ringen. Stattdessen wird ein fester Prozentsatz der Ausgangsbasis als verteilungsfähiger Gewinn vereinbart, beispielsweise zehn Prozent vom Steuerbilanzgewinn. Der Vorteil dieses simplen Verteilungsschlüssels: Die mühsame Bereinigung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen entfällt. Der Nachteil: Die Beteiligungshöhe wird von den Mitarbeitern unter Umständen als willkürlich oder zu gering empfunden. Für den Erfolg eines Beteiligungsmodells kommt es aber auch darauf an, wie viel vom verteilungsfähigen Gewinn der Belegschaft zugestanden wird. Dabei gilt als Faustregel: Mindestens 15 Prozent, besser noch 25 bis 33 Prozent des wirtschaftlichen Erfolgs des Unternehmens sollte den Mitarbeitern zustehen. Andernfalls werden die Kapitaleigner keine nennenswerte Motivationswirkung erzielen.

Festlegung der Teilnahberechtigung

Liegt der insgesamt auf die Mitarbeiter entfallende Erfolgsanteil fest, muss im nächsten Schritt geklärt werden, wer von den Mitarbeitern daran beteiligt werden soll und wie der Erfolgsanteil im einzelnen zu verteilen ist. Dazu muss zuerst der Kreis der Berechtigten festgelegt werden.

Wichtig: Bei der Festlegung der Teilnahberechtigung sowie des Verteilungsschlüssels hat der Betriebsrat im Rahmen seiner Mitbestimmungsrechte allerdings ein Mitbestimmungsrecht und kann auf diese Weise seinen Einfluss geltend machen (vgl. S. 11 f.).

Ermittlung des Erfolgsanteils der einzelnen Mitarbeiter

Die Verteilung auf die einzelnen Mitarbeiter richtet sich vor allem nach den Zielen, die mit dem Beteiligungsmodell verfolgt werden. Steht die Motivation der Mitarbeiter im Vordergrund, sollte die Verteilung nach Leistungsgesichtspunkten erfolgen, wobei zur Beurteilung des Leistungsniveaus überprüfbare Kriterien herangezogen werden sollten.⁹ Werden Zielvereinbarungen mit Erfolgsbeteiligungen gekoppelt, dann bietet es sich an, die individuellen Zielerreichungsgrade auch als Schlüssel für die Bemessung des individuellen Erfolgsanteils zu nutzen. Beide Verteilungsmodelle können aber nur dort erfolgreich sein, wo die Leistungsbeurteilungssysteme problemlos funktionieren.¹⁰

Dazu ein Beispiel:

Erfolgsbeteiligung bei der Bayer AG

Bis 2003 gab es bei der Bayer AG die »Variable Einkommenskomponente Tarif« (VEKT), die zusätzlich zum tariflichen 13.-ten Monatsgehalt gewährt wurde. Dabei bestimmte sich das VEKT-Gesamtvolumen nach dem Brutto-Cash Flow. Für 2001 beispielsweise betrug das verteilungsfähige Volumen nach dem Ergebnis für das Jahr 2000 zehn Prozent (Volumenprozentsatz) der Summe aller Tarifentgelte. Verteilt wird das Volumen nach Leistung: Jeder Mitarbeiter wird von seinem Vorgesetzten nach fünf Kriterien beurteilt und schließlich einer von neun Beteiligungsstufen zugeteilt. Je Unternehmensbereich und Entgeltgruppe werden alle Tarifmitarbeiter zu einer Beurteilungsgruppe zusammengefasst. In jeder Berufsgruppe wird der Volumenprozentsatz – zehn Prozent – durch den Wert der durchschnittlich erreichten Leistungsbeurteilung der Gruppe dividiert. Dadurch ergibt sich ein Basiswert, der mit der individuellen Beurteilungsstufe multipliziert wird. Das Ergebnis ist der Prozentsatz des Jahresgehalts, der als variable Einkommenskomponente (VEKT) ausgezahlt wird. Bei durchschnittlicher Leistung entspricht dieser exakt dem Volumen-Prozentsatz – also zehn Prozent des Jahresgehalts. Die Hälfte seiner variablen Vergütung erhielt der Mitarbeiter in monatlichen Vorauszahlungen. Der Restbetrag wurde im April des Folgejahres ausgeschüttet.

9 Beispiele für mögliche Regelungen zur Leistungsprüfung finden sich in: WSI »Informationen zur Tarifpolitik: Arbeitsentgelt nach Leistung und Erfolg«, Düsseldorf 2000, S. 14.

10 Einzelheiten siehe: Hartmut Klein-Schneider »Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt«, Düsseldorf 1999.

Häufig richtet sich die Verteilung aber schlicht nach der individuellen Lohn- und Gehaltssumme – was als Ersatz für aufwendige Leistungsbemessungssysteme gilt. Nennenswerte Motivationsanreize sind bei diesem Verteilungsschlüssel aber nicht zu erwarten. Dafür gilt es als vergleichsweise aufwandsarmes Verteilungsmodell, das den Mitarbeitern vertraut ist (Beispiel: Weihnachtsgeld) und deshalb meist auch problemlos akzeptiert wird. Sollen bei der Erfolgsbeteiligung dagegen auch soziale Ziele berücksichtigt werden, bietet sich eher eine gleichmäßige Verteilung des Erfolgsanteils auf alle Mitarbeiter an. Leistungsanreize darf man sich von diesem Verteilungsschlüssel jedoch nicht versprechen.

1.3.2 Verwendung der Erfolgsanteile

Schon zu Beginn der Konzeption eines Erfolgsbeteiligungsmodells sollten sich die Vertragspartner Gedanken machen, in welcher Form die Erfolgsanteile den Mitarbeitern zufließen sollen. Dabei bestehen folgende Möglichkeiten:

- Grundsätzlich zählen Erfolgsbeteiligungen zum steuer- und sozialversicherungspflichtigen Arbeitsentgelt. Das variable, erfolgsabhängige Gehalt kann – monatlich oder jährlich – in bar ausgezahlt werden. In diesem Fall werden Steuern und ggf. auch Sozialabgaben auf den Erfolgsanteil fällig. Dennoch findet die Barausschüttung bei Arbeitnehmern üblicherweise die meisten Anhänger. Dem Modell wird deshalb eine hohe, wenn auch kurzfristige Motivationswirkung zugeschrieben. Umfasst die Erfolgsbeteiligung auch Teile des Tariflohns, sollte die Barausschüttung ohnehin der Regelfall sein.
- Werden Erfolgsanteile zusätzlich zum tariflichen Gehalt gewährt, kann den Mitarbeitern auch angeboten werden, einen Teil oder die gesamte Erfolgsbeteiligung in Form einer Kapitalbeteiligung wieder im Unternehmen anzulegen (**Investivlohn**). Solche Regelungen können optional angeboten oder auch fest vorgeschrieben werden, um die Interessen der Mitarbeiter auf den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu lenken. Allerdings sollte nicht der gesamte Erfolgsanteil automatisch reinvestiert werden müssen. Mitarbeiter werden das Modell eher akzeptieren, wenn sie zumindest über einen Teil ihres variablen Gehalts frei verfügen können. In beiden Fällen ist der Investivlohn aber nur dann attraktiv, wenn es sich beim arbeitgebenden Unternehmen um eine gesunde und ertragsstarke Firma handelt. In diesem Fall können Mitarbeiter hoffen, vom Erfolg des Unternehmens künftig doppelt zu profitieren – durch Erfolgs- plus Kapitalbeteiligung. Darüber hinaus winken finanzielle Vorteile. Der Aufbau von Kapitalbeteiligungen am arbeitgebenden Unternehmen wird

nach dem 5. Vermögensbildungsgesetz mit der Arbeitnehmersparzulage gefördert. Beim Erwerb von Belegschaftsaktien kann der Arbeitgeber zudem einen steuerfreien Firmenzuschuss nach § 19a EStG gewähren.¹¹

- Den Mitarbeitern kann auch die Möglichkeit eröffnet werden, auf Barauszahlung des variablen Gehalts zu verzichten, um es im Rahmen einer Entgeltumwandlung zum Aufbau einer betrieblichen Altersvorsorge zu nutzen. Je nach angebotenen Betriebsrentenmodell bleiben die Einzahlungen dann steuer- und teilweise auch sozialabgabenfrei.¹²
- Alternativ können sich Mitarbeiter – je nach Tarifvertrag zur Altersvorsorge – auch für ein Betriebsrentenmodell mit Riester-Zulage entscheiden. In diesem Fall werden von der variablen Vergütung aber zunächst regulär Steuern und Sozialabgaben abgeführt. Dafür fördert der Staat die Einzahlungen auf das Betriebsrentenkonto mit Grund- und Kinderzulagen. Außerdem kann der Einzahlungsbetrag samt Zulagen als Vorsorgeaufwand in der jährlichen Steuererklärung geltend gemacht werden – und zwar bis zum Höchstbetrag von EUR 1050 im Jahr 2004, ansteigend bis auf EUR 2.100 im Jahr 2008. Je nach individuellem Einkommen gibt es dann mit dem Jahresausgleich unter Umständen auch noch ein paar Euro Steuern zurück.¹³
- Sofern im Betrieb Zeitarbeitskonten bestehen, können die Mitarbeiter ihre Erfolgsbeteiligung auch darauf einzahlen. In diesem Fall bleiben die umgewandelten Erfolgsbeteiligungen ebenfalls steuer- und sozialabgabenfrei. Erst wenn das Geld später bei einem Sabbatical ausgezahlt wird oder als Vorruhestandsentgelt zurückfließt, werden Steuern und Sozialversicherungsbeiträge fällig.
- Den Mitarbeitern könnte auch eine »Cafeteria-Lösung« für die Erfolgsbeteiligung angeboten werden. Dann haben sie die freie Wahl, ob sie sich das variable Entgelt bar auszahlen lassen, es auf einem Zeitarbeitskonto parken oder es für eine Betriebsrente oder eine Kapitalbeteiligung einsetzen wollen.

11 Einzelheiten siehe DAG »Betriebliche Beteiligungen am Produktivvermögen«, Hamburg 1999.

12 Vgl. Verbraucher-Zentrale NRW »Die betriebliche Altersvorsorge«, Düsseldorf 2003, S. 57 ff.

13 Vgl. a. a. O., S. 61 ff.

Abb. 4: Ansatzpunkte für eine variable Vergütung

Bezugsgröße				
Woran orientiert sich die betriebliche Leistung »Ausschüttung« (Volumen)?				
alternativ oder additiv				
Umsatz (Unternehmen) Geschäftsbereich	Ergebnis vor/nach Steuern (Unternehmen)	Wertschöpfung (Unternehmen/ Geschäftsbereich)	Entscheidung Unternehmens- leitung	
Verteilungsschlüssel				
Wie wird das Gesamtvolumen auf die einzelnen Mitarbeiter/Mitarbeitergruppen verteilt?				
alternativ und additiv				
Kopfzahl	Dienstjahre	Festeinkommen	Gruppe/Team	Indiv. Leistung
Auszahlung/Verwendung				
In welcher Form kann der Mitarbeiter über die betriebliche Leistung verfügen?				
alternativ oder additiv				
Barauszahlung	Kapitalbeteiligung			Altersvorsorge

1.4 CHANCEN UND RISIKEN VON ERFOLGSBETEILIGUNGEN

Erfolgsbeteiligungen ermöglichen Mitarbeitern, Teil zu haben am wirtschaftlichen Erfolg des arbeitgebenden Unternehmens und dadurch ihr jährliches Entgelt zu steigern. Dabei gilt üblicherweise: Je mehr Gehaltsbestandteile erfolgsabhängig ausgestaltet sind oder je höher der Prozentsatz des variablen Gehaltsanteils ist, desto größer ist auch die Chance auf ein Zusatzeinkommen. Allerdings steigen im gleichen Maß auch die mit der Erfolgsbeteiligung verbundenen Risiken. Zwar sind Mitarbeiter – im Gegensatz zu einigen Kapitalbeteiligungsmodellen – nicht unmittelbar am Verlust des arbeitgebenden Unternehmens beteiligt. Doch sie müssen damit rechnen, in Krisen oder bei schlechter wirtschaftlicher Lage des Unternehmens auf ihre variablen Entgeltbestandteile verzichten zu müssen oder zumindest ein sehr viel niedrigeres Entgelt zu erhalten. Dieses Risiko lässt sich allerdings nicht pauschal beziffern, sondern hängt entscheidend von der Ausgestaltung des jeweils gewählten Beteiligungsmodells ab. Deshalb gilt grundsätzlich:

- Oberstes Gebot für alle Beteiligungsmodelle ist, dass unzumutbare Risiken für Arbeitnehmer vermieden werden.
- Die Beteiligung an Modellen, die dem Marktrisiko voll ausgesetzt sind, sollte immer freiwillig sein.
- Erfolgsbeteiligungen mit hohem Marktrisiko sollten nur zusätzlich zum tariflichen Gehalt vereinbart werden, dieses aber nicht ersetzen. Andernfalls kann sich das Risiko in wirtschaftlich schlechten Zeiten kumulieren: Zunächst sinkt

das Gehalt, dann geht der Arbeitsplatz verloren. Zusätzlich fällt auch noch das Arbeitslosengeld niedriger aus, weil es auf Basis des letzten – ohnehin reduzierten – Gehalts berechnet wird.

- Chance und Risiko des Beteiligungsmodells müssen klar und verständlich offen gelegt werden.

Abb. 5: Erfolgsbeteiligungen aus Sicht des Arbeitnehmers

Chancen	Risiken
■ zusätzliches Einkommen	■ Gesamteinkommen unterliegt jährlichen Schwankungen und kann nicht fest verplant werden
■ Teilhabe am Erfolg des Unternehmens	■ Ausfall oder Reduzierung der Erfolgsbeteiligung bei schlechter wirtschaftlicher Lage
■ Beitrag zur Sicherung der Beschäftigung	■ Einkommensrückgang plus Verlust des Arbeitsplatzes bei Konkurs (»doppeltes Risiko«)
■ Anerkennung des Mitarbeiterbeitrags am Unternehmenserfolg	
■ Informations- und Mitwirkungsrechte	
■ Je nach Modell Ergänzung von Altersvorsorge oder Vermögensbildung	

2. FORMEN UND MESS- KRITERIEN DER ERFOLGS- BETEILIGUNG

Informationen zur Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eines Unternehmens können üblicherweise dem Jahresabschluss entnommen werden. Er dient zugleich der Ermittlung von finanzwirtschaftlichen Kennzahlen, die als Basis für eine Erfolgsbeteiligung in Frage kommen.

Bislang erstellen die meisten Firmen hierzulande ihren Jahresabschluss nach den Vorschriften des deutschen Handelsgesetzbuchs (HGB). Danach setzt sich der **Jahresabschluss** (§ 242 Abs. 3 HGB) aus zwei Teilen zusammen: Der **Bilanz** als Aufstellung von Vermögen, Eigenkapital und Schulden des Unternehmens sowie der **Gewinn- und Verlustrechnung** (GuV), die sämtliche Aufwendungen und Erträge einander gegenüberstellt und letztlich das Jahresergebnis (Gewinn oder Verlust) des Betriebes ausweist. Kapitalgesellschaften (AG, KGaA, GmbH) müssen zusätzlich noch einen Anhang erstellen (nach §§ 264, 284-288 HGB), in dem Pflichtangaben zu einzelnen Posten von Bilanz und GuV gemacht und diese erläutert werden. Hinzu kommt der Lagebericht, der den bisherigen Geschäftsverlauf schildern und die voraussichtliche Entwicklung der Kapitalgesellschaft in der Zukunft skizzieren soll. Konzerne sind unter bestimmten Voraussetzungen (vgl. § 297 Abs. 1 HGB) zusätzlich verpflichtet, eine Kapitalflussrechnung über Stand und Entwicklung der Zahlungsmittel sowie eine Segmentberichterstattung zu veröffentlichen. Letztere soll die unterschiedlichen Wachstumschancen, Risiken und Gewinnspannen der einzelnen regionalen Geschäftsbereiche und verschiedenen Geschäftssparten offen legen.

International tätige Konzerne erstellen ihren Konzernabschluss aber auch immer öfter nach internationalen Rechnungslegungsgrundsätzen, wie den **US-Generally Accepted Accounting Principles (US-GAAP)** oder den **International Accounting Standards (IAS, künftig IFRS**, International Financial Reporting Standards), die nach einer Verordnung der Europäischen Union (EU) für Konzernabschlüsse börsennotierter Unternehmen spätestens Ende 2005 zum Rechnungslegungsstandard wird. Das Problem: Deutsche und internationale Rechnungslegungsvorschriften basieren auf grundlegend unterschiedlichen Prinzipien. Deshalb fällt u. a. der Jahresgewinn eines Unternehmens – je nach Rechnungslegungsstandard – unterschiedlich hoch aus. Diese Unterschiede sollten Arbeitneh-

mer kennen, um Chancen und Risiken eines Erfolgsbeteiligungsmodells besser beurteilen zu können. Das gilt insbesondere, wenn im Beteiligungszeitraum ein Wechsel der Rechnungslegungsvorschriften zu erwarten ist.

2.1 EXKURS: BASIS UND HERKUNFT FINANZWIRTSCHAFTLICHER KENNZAHLEN

2.1.1 Die Bilanz

Die Bilanz ist die Gegenüberstellung des Vermögens, also der »**Aktiva**«, und des Eigenkapitals sowie der Verbindlichkeiten, der »**Passiva**« eines Unternehmens zum jeweiligen Stichtag. Während die Vermögenswerte die Verwendung des im Unternehmen eingesetzten Kapitals aufzeigen, gibt die Passivseite an, aus welchen Quellen der Aufbau dieser Vermögenswerte finanziert wurde. Die Daten für beide Seiten der Bilanz liefert das betriebliche Rechnungswesen, insbesondere die Finanzbuchhaltung.

In stark vereinfachter Form sieht eine Bilanz wie folgt aus:

Abb. 6: Vereinfachte Form einer Bilanz

Bilanz			
Aktiva (Mittelverwendung)		Passiva (Mittelherkunft)	
Anlagevermögen	900	Eigenkapital	500
Umlaufvermögen	700	Fremdkapital	1.100
Bilanzsumme	1.600	Bilanzsumme	1.600

Beide Seiten der Bilanz müssen dabei die gleiche Bilanzsumme ausweisen. Erst aus dem Vergleich der Bilanzen aufeinander folgender Jahre lassen sich Veränderungen hinsichtlich der Vermögens- und Kapitalstruktur eines Unternehmens erkennen.

In der Praxis ist die Bilanz ungleich umfangreicher als im Modell. Auf der Aktivseite werden die Vermögenswerte nach ihrer voraussichtlichen Verweildauer im Unternehmen aufgelistet (Ausnahme: Bankbilanzen; hier wird die Aktivseite nach abnehmendem Liquiditätsgrad der Bilanzpositionen gegliedert). Welche Posten

sich dahinter verbergen können, soll am Beispiel des Chemieunternehmens BASF gezeigt werden. Es handelt sich hier um die Konzernbilanz des deutschen Großunternehmens, dessen Aktien auch an der Wall Street (New Yorker Börse) gehandelt werden. Der Jahresabschluss der BASF-Gruppe (Konzernabschluss¹⁴) wird aufgestellt nach den Vorschriften des HGB und des Aktiengesetzes sowie den vom Deutschen Standardisierungsrat (DSR) aufgestellten Rechnungslegungsstandards, wobei die US-GAAP so weit wie möglich im Rahmen der handelsrechtlichen Bilanzierungs- und Bewertungswahlrechte berücksichtigt werden. Ergebnis und Eigenkapital werden in separaten Überleitungsrechnungen in Übereinstimmung mit den US-GAAP ausgewiesen.¹⁵

- 14 Im Konzernabschluss wird die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der einbezogenen Unternehmen so dargestellt, als ob diese ein einziges Unternehmen wären (Einheitstheorie). Im Zuge der Konsolidierung (von Kapital und Schulden, Aufwand und Ertrag sowie Zwischenergebniseliminierung) werden die bilanz- und ergebniswirksamen konzerninternen Vorgänge rückgängig gemacht. Der Konzernabschluss ist im Gegensatz zum Einzelabschluss nicht Bemessungsgrundlage für die Besteuerung oder Gewinnverteilung.
- 15 Die Bilanzierung nach US-GAAP ist Vorschrift für börsennotierte Unternehmen in den USA.

Abb. 7: Aktivseite der Bilanz der BASF-Gruppe

AKTIVA			
Millionen €	Erläuterungen s. Ziffer	2002	2001
	Immaterielle Vermögensgegenstände	3.464,6	3.942,7
	Sachanlagen	13.744,7	14.189,8
	Finanzanlagen	3.248,9	3.360,7
	Anlagevermögen (1)	20.458,2	21.493,2
	Umlaufvermögen (2)		
	Vorräte	4.798,4	5.006,8
	Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	5.316,0	5.875,5
	Forderungen gegen verbundene Unternehmen	544,4	631,9
	Übrige Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	1.786,9	1.531,7
	Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	7647,3	8.039,1
	Wertpapiere des Umlaufvermögens	131,8	382,9
	Schecks, Kassenbestand, Bundesbankguthaben, Guthaben bei Kreditinstituten	230,6	359,9
	Geld und Geldanlagen	362,4	742,8
	Umlaufvermögen insgesamt (2)	12.808,1	13.788,7
	Abgrenzungsposten für latente Steuern (3)	1.204,2	1.372,5
	Rechnungsabgrenzungsposten (4)	615,3	220,6
	Gesamtvermögen	35.085,8	36.875,0

Die Passivseite der Bilanz zeigt die Finanzierung des gesamten Vermögens (Aktiva), ebenfalls am Beispiel des fiktiven Unternehmens BASF-Gruppe.

Abb. 8: Passivseite der Bilanz der BASF-Gruppe

PASSIVA			
Millionen €	Erläuterungen s. Ziffer	2002	2001
Gezeichnetes Kapital		1.460,0	1.493,5
Kapitalrücklage		2.947,4	2.913,9
Gewinnrücklagen und Bilanzgewinn		12.468,2	12.222,4
Translationsanpassung		- 329,7	532,3
Anteile anderer Gesellschafter		396,3	359,7
= Eigenkapital (5)		16.942,2	17.521,8
Fremdkapital (6)			
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen		3.910,0	3.952,7
Steuerrückstellungen		976,0	618,7
Sonstige Rückstellungen		4.111,3	5.569,6
Rückstellungen		8.997,3	10.141,0
Anleihen und sonstige Kapitalmarktverbindlichkeiten		2.181,7	1.592,5
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten		1.428,7	1.242,5
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		2.344,0	2.467,0
Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen		547,8	572,6
Übrige Verbindlichkeiten		2.274,3	2.986,2
Verbindlichkeiten		8.776,5	8.860,8
Rechnungsabgrenzungsposten (4)		369,8	351,4
Gesamtkapital		35.085,8	36.875,0

ERLÄUTERUNGEN ZU ABB. 7 UND 8

1. Anlagevermögen: Dazu gehören die Teile des Vermögens einer Unternehmung, die nicht zur Veräußerung bestimmt sind, sondern dauernd dem Betriebszweck dienen, wie immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen sowie Finanzanlagen.

Bei **Immateriellen Vermögensgegenständen** handelt es sich einerseits um Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und Lizenzen (bei BASF sind das z. B. Bohrkonzessionen für die Öl- und Gasförderung). Zudem werden hier Geschäfts- und Firmenwerte (»Goodwill«) ausgewiesen.

Zu den **Sachanlagen** gehören Grundstücke und Immobilien des Konzerns, Technische Anlagen und Maschinen sowie die Betriebs- und Geschäftsausstattung. Außerdem werden unter diesem Posten geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau bilanziert.

Zu den **Finanzanlagen** zählen üblicherweise Beteiligungen an anderen Unternehmen, aber auch Wertpapiere, die längerfristig gehalten werden sollen, Ausleihungen. Publizitätspflichtige Unternehmen und Konzerne müssen im Anhang des Geschäftsberichtes detaillierte Informationen zum Anteilsbesitz veröffentlichen.

2. Umlaufvermögen: Unter diesem Sammelbegriff werden in der Bilanz alle Vermögensgegenstände aufgeführt, die nicht dazu bestimmt sind, dem Betriebszweck dauerhaft zu dienen. Das sind vor allem Vorräte, Forderungen und Sonstige Vermögensgegenstände sowie Schecks, Kassenbestände und Bankguthaben. Außerdem gehören Wertpapiere dazu, die meist als Liquiditätsreserve gehalten werden.

3. Abgrenzungsposten für latente Steuern: Latente Steuern ergeben sich im Wesentlichen aus temporären Abweichungen zwischen steuerrechtlichen und handelsrechtlichen Wertansätzen von Vermögenswerten oder Schulden, die künftig zu einer Steuererstattung oder Steuerbelastung führen. Ist beispielsweise der zu versteuernde Gewinn höher als das handelsrechtliche Ergebnis, so ist der Grund für eine aktive Steuerabgrenzung gegeben.

Bei BASF erfolgt die Abgrenzung der latenten Steuern in Übereinstimmung mit den US-GAAP. Hier enthält der Posten u. a. auch latente Steuern für Verlustvorträge, die nach HGB nicht aktiviert werden dürfen.

4. Rechnungsabgrenzungsposten: Es gibt sowohl aktive als auch passive Rechnungsabgrenzungsposten, unter denen gemäß HGB Ausgaben bzw. Einnahmen auszuweisen sind, die zeitlich vor dem Bilanzstichtag angefallen sind, aber Erfolg der nächsten Rechnungslegungsperiode darstellen. Um eine periodengerechte Gewinnermittlung zu erreichen, wird beispielsweise eine bereits im Dezember erfolgte Zahlung der Januarrente für ein vom Unternehmen genutztes Gebäude zum Bilanzstichtag in den aktiven Rechnungsabgrenzungsposten eingestellt. Erst im Folgejahr wird dieser Posten aufgelöst und der Betrag als Mietaufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung erfolgswirksam gebucht. Bei BASF enthält dieser Posten vor allem vorausbezahlte Pensionsaufwendungen sowie ein Disagio (Differenz zwischen dem Ausgabebetrag und dem höheren Rückzahlungsbetrag einer Anleihe), das über die Laufzeit der Verbindlichkeit abgeschrieben wird.

5. Eigenkapital ist in der Bilanz die rechnerische Differenz zwischen Vermögen und Schulden eines Unternehmens. Es steht grundsätzlich langfristig zur Verfügung und setzt sich im Wesentlichen zusammen aus dem gezeichneten Kapital, der Kapitalrücklage und den Gewinnrücklagen sowie dem Bilanzgewinn. Als kurzfristiges Eigenkapital sind dabei Gewinnanteile anzusehen, die zur Ausschüttung bestimmt sind.

Im Rahmen der Konzernrechnungslegung kommt es zudem regelmäßig zu erfolgsneutralen Verrechnungen bzw. Anpassungen innerhalb des Eigenkapitals, z. B. aufgrund von Währungsdifferenzen (Translationsanpassungen).

Zum **gezeichneten Kapital** gehören alle Kapitalformen, welche die Anteilseigner dem Unternehmen dauerhaft zur Verfügung stellen. Insofern wird hier das Grundkapital der Gesellschaft ausgewiesen. Das ist bei einer Aktiengesellschaft die Summe der ausgegebenen Aktien multipliziert mit dem Nennwert.

Kapitalrücklagen beinhalten Zuzahlungen der Gesellschafter in das Eigenkapital, die über das gezeichnete Kapital hinaus gehen. Dazu gehören Zuschüsse und andere Zulagen an die Gesellschaft, vor allem aber das Aufgeld (Agio), das als Differenzbetrag zwischen Ausgabepreis und Nennwert bei der Ausgabe neuer Aktien vereinnahmt wird.

Die Kapitalrücklage der BASF-Gruppe enthält neben diesen Aufgeldern aus Kapitalerhöhungen auch Entgelte für Optionsscheine sowie passive Unterschiede aus der Kapitalkonsolidierung.

Gewinnrücklagen sind von Kapitalgesellschaften zu bildende Rücklagen, die aus erhaltenen versteuerten Gewinnen des aktuellen Geschäftsjahres oder früherer Wirtschaftsperioden stammen. Dazu gehören gesetzliche Rücklagen, auf Satzung oder Gesellschaftsvertrag basierende Rücklagen, Rücklagen für eigene Anteile und die sog. anderen Gewinnrücklagen. In der Bilanz der BASF-Gruppe wurden **Gewinnrücklagen und Bilanzgewinn** in einer Position zusammengefasst ausgewiesen.

Anteile anderer Gesellschafter: Hier werden die Kapitalanteile konzernfremder Gesellschafter gezeigt, die diese an den in den Konzernabschluss einbezogenen Tochterunternehmen halten. Laut § 307 HGB handelt es sich um einen Ausgleichsposten für die Anteile im Fremdbesitz; nach der Einheitstheorie gehören diese allerdings zum Eigenkapital des Konzerns. Nach US-GAAP erfolgt der Minderheitenausweis außerhalb des Eigenkapitals.

6. Fremdkapital ist die Sammelbezeichnung für alle in der Bilanz ausgewiesenen Schulden eines Unternehmens, zu denen auch die **Rückstellungen** zählen. Es kann kurz-, mittel- oder langfristig zu Verfügung stehen. Zum **langfristigen Fremdkapital** gehören üblicherweise Rückstellungen für Pensionen der Mitarbeiter sowie Anleihen und sonstige Kapitalmarktverbindlichkeiten. Zum **kurzfristigen Fremdkapital** gehören Schulden, die innerhalb eines Jahres zu tilgen sind, beispielsweise bei Kreditinstituten, offene Rechnungen bei Lieferanten, Wechselverbindlichkeiten oder kurzfristige Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen. Publizitätspflichtige Unternehmen, wie BASF, müssen im Anhang des Geschäftsberichtes eine detaillierte Aufstellung der Verbindlichkeiten nach Restlaufzeiten veröffentlichen.

Aus der Bilanz lässt sich beispielsweise der **Substanzwert** eines Unternehmens ermitteln. Er ergibt sich aus der Summe der bilanzierten Vermögensgegenstände des Unternehmens abzüglich der Schulden. Die Ertragskraft des Unternehmens spielt dabei keine Rolle. Insofern ist der Substanzgewinn¹⁶ auch keine geeignete Basis für eine Erfolgsbeteiligung. Zudem ist der Substanzwert (auch Reproduktionswert oder Wiederherstellungswert) bei Bilanzierung nach HGB nicht sehr aussagekräftig, weil stille Reserven im Vermögen und stille Lasten in den Verbindlichkeiten hier nicht erfasst werden. Um einen realistischen und zeitnahen Eindruck vom Substanzwert zu gewinnen, müssten sämtliche in der Bilanz erfassten Posten zu aktuellen Marktpreisen bewertet werden.

Der Substanzwert eines Unternehmens wird oft bei Fusionen zugrunde gelegt. Aber auch beim Konzernabschluss erfolgt die Kapitalkonsolidierung zwischen Mutter- und Tochterunternehmen oft auf Basis des Substanzwerts (Erwerbsmethode nach § 301 Abs. 1 HGB). Dabei haben Konzerne die Wahl, ob sie den Substanzwert des Tochterunternehmens mit dem zuvor beschriebenen Buchwert ansetzen oder zu Marktpreisen (Neubewertungsmethode).

Bei Firmenübernahmen wird meist noch ein Geschäfts- oder Firmenwert («Goodwill») sozusagen als Aufpreis zusätzlich zum Substanzwert gezahlt, der die künftige Ertragskraft des Unternehmens widerspiegeln soll. Nach HGB kann ein erworbener Goodwill ebenso wie ein im Rahmen der Konzernrechnungslegung entstandener Goodwill aus der Konsolidierung als immaterieller Vermögensgegenstand Substanzwert steigernd aktiviert und planmäßig in den nächsten vier Jahren oder über eine voraussichtliche längere Nutzungsdauer abgeschrieben werden. Es besteht allerdings die Gefahr, dass ein überhöhter Geschäftswert in der Bilanz steht, wenn die zum Zeitpunkt des Erwerbs angenommenen zukünftigen Erträge sich später als nicht realisierbar erweisen. Anstelle der Aktivierung kann nach HGB aber auch eine sofortige, erfolgsneutrale Verrechnung des Goodwills in voller Höhe mit den Gewinnrücklagen vorgenommen werden. Die internationalen Rechnungslegungsnormen nach US-GAAP oder IAS eröffnen diesbezüglich keine Wahlrechte. Ein Goodwill aus dem Erwerb einer Sachgesamtheit (asset deal) muss danach ebenso aktiviert werden wie ein Konsolidierungsgoodwill; die Abschreibungen darauf erfolgen dann nach den jeweiligen Grundsätzen.

16 Steigerung des Substanzwertes des Unternehmens im Vergleich zum Vorjahr oder zu früheren Geschäftsjahren.

Tab. 1: Betriebswirtschaftliche Bilanzkennzahlen

Kennzahl	Formel ¹⁷	Bedeutung	Beispiel/Besonderheiten
Substanzwert	Vermögen $\frac{1}{\text{Schulden}}$	Der Substanzwert zeigt die Höhe des Nettovermögens eines Unternehmens.	Je nach Bilanzierungs- und Bewertungsvorschrift ist die Höhe des Substanzwertes abhängig von der Erfassung und Bewertung der stillen Reserven und Lasten.
Eigenkapitalquote (EKQ)	$= \frac{\text{EK}}{\text{Bilanzsumme}} \times 100$	Die Eigenkapitalquote gibt den Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital wieder.	Die EKQ zeigt, inwieweit ein Unternehmen unabhängig von Kreditgebern ist. Je höher die EKQ, umso mehr gilt das Unternehmen als solide finanziert. ¹⁸
Deckungsgrad (DG)	$= \frac{\text{AV}}{\text{EK} + \text{Ifr. FK}} \times 100$	Der Deckungsgrad gibt an, in welchem Maße das AV entsprechend der »goldenen Finanzierungsregel« langfristig finanziert ist. Werte über 100 % bedeuten: Die Finanzierungsstruktur ist in Ordnung; Werte deutlich unter 100 % deuten auf Finanzierungsrisiken hin.	Der Annahme, die Einhaltung der Finanzierungsregel gewährleiste die Liquidität eines Unternehmens, wird in der neueren Literatur nicht mehr uneingeschränkt gefolgt. Nicht die Vermögens- und/oder Kapitalstruktur bestimmt die zukünftige Liquidität, sondern die Qualität künftiger Einzahlungen.
Liquidität 1. Grades	$= \frac{\text{Liquide Mittel}}{\text{kfr. Verbindlichkeiten}} \times 100$	Die Liquidität ersten Grades gibt an, ob genügend flüssige Mittel vorhanden sind, um die kurzfristigen Verbindlichkeiten zu erfüllen.	Im Rahmen der Bilanzanalyse ist dieser Wert wenig aussagekräftig, weil er angesichts der Stichtagsbetrachtung zum Zeitpunkt der Veröffentlichung schon überholt sein kann.
Liquidität 2. Grades	$= \frac{\text{Liquide Mittel} + \text{kfr. Forderungen}}{\text{kfr. Verbindlichkeiten}} \times 100$	Die Kennzahl gibt an, in welchem Maße das Unternehmen fällige Zahlungen termingerecht leisten kann.	dto.
Liquidität 3. Grades	$= \frac{\text{Liquide Mittel} + \text{kfr. Forderungen} + \text{Warenbestände}}{\text{kfr. Verbindlichkeiten}} \times 100$	Durch die Einbeziehung weiterer geldnaher Vermögensteile wird die Zahlungsfähigkeit auf eine breitere Basis gestellt.	dto.

17 Hier werden gebräuchliche Definitionen ausgewählter Kennzahlen dargestellt. In der betrieblichen Praxis kann die Definition aber davon abweichen, vor allem sind die Berechnungen unterschiedlich. So sind bei der Eigenkapitalquote unterschiedliche Zurechnungen zum Eigenkapital (sog. eigenkapitalähnliche Mittel) möglich. Teilweise wird auch der Durchschnitt des Eigenkapitals aus zwei Jahren herangezogen. Insofern sind Kennzahlen unternehmensspezifisch zu interpretieren.

18 Die Höhe einer angemessenen Eigenkapitalquote hängt stark von Branchenzugehörigkeit, Geschäftsrisiko, Anlageintensität und Finanzierungsgepflogenheiten eines Unternehmens ab. Deshalb empfiehlt es sich, diese Kennzahl an der durchschnittlichen Quote der jeweiligen Branche zu messen.

Aus der Bilanz lässt sich auch die **Eigen- und Fremdkapitalquote** der Gesellschaft ermitteln – und damit die Frage beantworten, ob die Firma eine gesunde Finanzierungsstruktur hat. Dabei gilt: Das Anlagevermögen, im wesentlichen Grundstücke, Gebäude und Maschinen, Beteiligungen und langfristige Forderungen, sollte in erster Linie durch Eigenkapital und in zweiter Linie durch langfristiges Fremdkapital finanziert sein.

Ebenfalls aus der Bilanz lassen sich diverse **Deckungsgrade** sowie Kennzahlen zur Liquidität ermitteln, wobei die unterschiedlichen Liquiditätsgrade anzeigen, wie häufig die kurzfristigen Verbindlichkeiten durch Umlaufvermögensteile gedeckt sind. Unterstellt wird dabei allerdings, die bilanzierten Buchwerte ließen sich auch als Verkaufserlöse realisieren.

2.1.1.1 Einfluss unterschiedlicher Rechnungslegungsvorschriften auf den Unternehmenserfolg

Das deutsche Bilanzrecht nach dem HGB dient in erster Linie dem Schutz der Gläubiger des Unternehmens und verpflichtet daher zu einer vorsichtigen Ermittlung des Gewinns. Andernfalls könnte u. a. durch zu hohe Ausschüttungen die Fähigkeit des Unternehmens zur Kreditrückzahlung bedroht sein. Ausdruck dieses Vorsichtsprinzips ist beispielsweise, dass das Anlagevermögen maximal zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten bilanziert werden darf. Dadurch können – vor allem bei den Sach- und Finanzanlagen – erhebliche stille Reserven entstehen, wenn die Marktwerte, beispielsweise von Grundstücken oder Beteiligungen, längst höher liegen.

Bei Bilanzierung nach den internationalen Rechnungslegungsvorschriften der US-GAAP oder IAS (künftig IFRS, International Financial Reporting Standards) soll der Jahresabschluss dagegen ein **den aktuellen Verhältnissen entsprechendes, zeitnahes Bild** der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens vermitteln. Es gilt das Prinzip der »fair presentation« mit dem Ziel, Investoren, also Kapitalanlegern und Gläubigern, möglichst zeitnah alle entscheidungsrelevanten Informationen zu liefern. Ein vorsichtiger Gewinnausweis wie nach HGB oder steuerlich motivierte Wertansätze sind daher stark eingeschränkt oder nicht statthaft.¹⁹ Das bedeutet u. a.:

1. Aktiva sind zeitnah zu bewerten, was die Spielräume zur Bildung stiller Reserven reduziert.

¹⁹ Vgl. Prangenberg, A., »Konzernabschluss International«, S. 103 ff., Stuttgart 2000.

2. Gem. § 248 Abs. 2 HGB dürfen alle immateriellen Vermögenswerte des Anlagevermögens, die nicht entgeltlich erworben wurden, nicht bilanziert werden. Nach IAS und US-GAAP ist eine Aktivierung unter bestimmten Voraussetzungen statthaft.
3. Nach den IAS dürfen bei Produkten mit langer Fertigungszeit (z. B. im Großanlagenbau) die diesem Produkt zuzurechnenden Erträge (sofern sie sich zuverlässig abschätzen lassen) schon während der Herstellungszeit anteilig in der Erfolgsrechnung verbucht werden. Eine solche Teilgewinnrealisierung beeinflusst die Gewinnsituation eines Unternehmens erheblich. Nach HGB darf ein Gewinn dagegen erst ausgewiesen werden, wenn der Auftrag tatsächlich abgeschlossen ist. Dazu ein Beispiel:

Tab. 2: Gewinnvergleich

	Gewinnrealisierung nach HGB		Teilgewinnrealisierung nach IAS	
	Periode 1	Periode 2	Periode 1	Periode 2
Gebuchte Erträge	0	1.000	380	620
Geschätzte Kosten	- 300	- 500	- 300	- 500
Bilanzierter Gewinn	- 300	+ 500	+ 80	+ 120
Fertigstellungsgrad²⁰	38 %	62 %	38 %	62 %

- Die Möglichkeit zur Bildung von Rückstellungen ist stark eingeschränkt.
- Dafür dürfen Verlustvorträge mit künftigen Steuern verrechnet und als »aktiv latente Steuern« im Verlustjahr unter den Aktiva des Unternehmens ausgewiesen werden. Sobald die Verrechnung des Verlustvortrags mit späteren Gewinnen erfolgt ist, wird dieser Posten wieder aufgelöst.

20 Hier ermittelt aus dem Anteil der geschätzten Kosten je Periode im Verhältnis zu den Gesamtkosten (EUR 800); Quelle: Börse-Online, Heft 32/2002.

Tab. 3: Die wichtigsten Unterschiede in den Bilanzen nach HGB, IAS und US-GAAP (Angaben in EUR)²¹

Sachverhalt	HGB	IAS	US-GAAP	Beispiel
Selbsterstelltes immaterielles Anlagevermögen (z. B. Patente und Lizenzen)	Dürfen in der Bilanz nicht angesetzt werden	Werden zu Herstellungskosten ausgewiesen, wenn sie künftig zu Gewinnen führen	Werden bei positiver Ertragsaussicht in der Bilanz ausgewiesen	BASF stellte 1999 von HGB auf US-GAAP um und konnte dadurch selbst entwickelte und genutzte Software für Mio. EUR 50,1 ansetzen. Folge: Zusammen mit anderen Anpassungen stieg das Geschäftsergebnis auf Mrd. EUR 1,32 (nach HGB: Mrd. EUR 1,24).
Forschungs- und Entwicklungskosten (FuE) für selbsterstelltes immaterielles Anlagevermögen	Dürfen in der Bilanz nicht angesetzt werden, dafür aber als Aufwand in der GuV.	Werden in der Bilanz als Aktiva ausgewiesen, wenn künftig Gewinne zu erwarten sind. Daher kein Vollkostenansatz in GuV!	Dürfen in der Bilanz nicht angesetzt werden. Ausnahme: Computer-Software, Erdöl- oder Erdgasexplorationen	DaimlerChrysler bilanziert nach US-GAAP. In der GuV 2001 wurden FuE-Kosten von über Mrd. EUR 5,9 ausgewiesen, die Konzernergebnis und Gewinn stark schmälerten.
Goodwill bei Übernahmen	Kann in der Bilanz angesetzt und über 4 Jahre oder längere Nutzungsdauer gewinnmindernd abgeschrieben werden. Wahlweise kann der Goodwill erfolgsneutral mit Rücklagen verrechnet werden.	Muss in der Bilanz angesetzt und über 20 Jahre abgeschrieben werden. Die jährliche Abschreibung drückt auf den Gewinn.	Goodwill muss in der Bilanz angesetzt werden. Anstelle kontinuierlicher Abschreibungen wird der Wert aber jährlich geprüft und ggf. korrigiert. Das führt einerseits zu tendenziell höheren Gewinnen, die aber in den einzelnen Jahren stark schwanken können.	Die Deutsche Telekom musste 1999 bei Umstellung von HGB auf US-GAAP erstmals Goodwill-Differenzen ausweisen. Wirkung auf das Geschäftsergebnis: plus EUR Mio. 5. Mittlerweile besteht infolge der überbeurteilten Übernahme von Voicestream jedoch enormer Abschreibungsbedarf.
Realisierung von Teilgewinnen bei Projekten mit langen Produktionsphasen (z. B. im Großanlagenbau)	Gewinne sind erst auszuweisen, wenn sie tatsächlich realisiert wurden.	Der Gewinn darf anteilig (prozentual) über den Produktionszeitraum verteilt werden.	Der Gewinn darf anteilig (prozentual) über den Produktionszeitraum verteilt werden.	MAN stellte 1997 von HGB auf IAS um. Langfristige Fertigungsaufträge durften daher schon vor der kompletten Fertigstellung ausgewiesen werden. Das brachte DM 185 Mio. Gewinn, die sonst erst ein Jahr später angefallen wären.

21 Quelle: eigene Zusammenstellung, Beispiele aus www.focus.de – Börsentraining«, »Börse-Online« 35/2002 und 38/2002.

Tab. 3 (Fortsetzung): Die wichtigsten Unterschiede in den Bilanzen nach HGB, IAS und US-GAAP (Angaben in EUR)²¹

Sachverhalt	HGB	IAS	US-GAAP	Beispiel
Rückstellungen für drohende Verluste oder Verbindlichkeiten	Sind durchaus möglich, wenn der Eintritt der Verbindlichkeit möglich ist. Dabei darf eher ein höherer Betrag angesetzt werden als ein zu niedriger.	Nur wenn eine Verpflichtung gegenüber Dritten besteht und die Inanspruchnahme wahrscheinlich ist. Dabei ist der niedrigste zu erwartende Betrag anzusetzen.	Nur, wenn eine Verpflichtung gegenüber Dritten besteht und die Inanspruchnahme wahrscheinlich ist. Der Betrag muss realistisch geschätzt werden.	Die Münchner Rück löste 1998 bei der Umstellung von HGB auf IAS eine gesetzlich vorgeschriebene Schwankungsreserve von EUR Mio. 276 auf, die nach IAS-Regeln nicht erlaubt ist. Folge: Der Jahresüberschuss explodierte auf EUR Mrd. 1,2 – fast das Doppelte verglichen mit der HGB-Rechnung.
Bewertung von Pensionsrückstellungen	Stichtagsgebunden nach den tatsächlich entstandenen Verpflichtungen	Dynamisch, d. h. geschätztes künftiges Gehalts- und Rentenwachstum muss berücksichtigt werden.	Dynamisch, d. h. geschätztes künftiges Gehalts- und Rentenwachstum muss berücksichtigt werden.	Bei RWE erhöhte sich der Posten Pensionsrückstellungen bei Umstellung von HGB auf IAS von EUR Mrd. 5,98 um 54 % auf über EUR Mrd. 9. Das belastete etc. den Gewinn entsprechend.
Latente Steueransprüche aus Verlustvorträgen	Die Abgrenzung latenter Steuern auf Verlustvorträge ist nicht zulässig.	Aktive latente Steuern sind abzugrenzen, soweit die Wahrscheinlichkeit (»mehr Gründe dafür als dagegen«) besteht, dass der Verlustvortrag realisiert werden kann.	Auf Verlustvorträge sind stets aktive latente Steuern abzugrenzen. Die Nichterfüllung bestimmter Kriterien führt allerdings zu einem Sicherheitsabschlag.	MobilCom bilanziert nach IAS. Obwohl das Unternehmen selbst davon ausging, erst ab 2008 Gewinne zu erzielen, bilanzierte das Unternehmen bereits 2000 aktiv latente Steuern in Millionenhöhe.

2.1.2 Die Gewinn- und Verlustrechnung

In der **Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)**, wird – meist in Staffelform – durch Saldierung der einzelnen Aufwands- und Ertragsposten einer Wirtschaftsperiode das Zustandekommen eines Gewinnes oder Verlustes einer Unternehmung erklärt. Von den Umsatzerlösen und anderen Erträgen werden dabei Schritt für Schritt sämtliche Aufwendungen, z. B. für Material, Personal, Abschreibungen sowie Zinsen und Steuern, abgezogen. Unterm Strich wird dann das Ergebnis ausgewiesen, entweder ein **Jahresüberschuss** oder ein **Jahresfehlbetrag**.

Die GuV ist gesetzlicher Pflichtbestandteil des Jahresabschlusses und stellt eine Ergänzung zur Bilanz dar. Je nach Größe sind die Unternehmen zudem verpflichtet, den Jahresabschluss zu veröffentlichen, oft auch in Form eines Geschäftsberichts²². Sämtliche Aufwendungen und Erträge müssen in der GuV unsaldiert ausgewiesen werden, um einen transparenten Einblick in die Ertragslage des Unternehmens zu gewährleisten (»Verrechnungsverbot«).

Nach § 275 HGB ist es den Unternehmen freigestellt, ob sie ihre GuV nach dem **Gesamtkostenverfahren** oder nach dem **Umsatzkostenverfahren** (vgl. S. 29) aufstellen. Beide Verfahren führen letztlich zum selben Ergebnis. Allerdings sind die aufgeführten Einzelposten nicht vergleichbar. In Deutschland ist bislang das Gesamtkostenverfahren üblich.

2.1.2.1 GuV nach dem Gesamtkostenverfahren

Beim Gesamtkostenverfahren werden wie beim Umsatzkostenverfahren zunächst die realisierten Umsatzerlöse erfasst. Es handelt sich dabei um die Erlöse aus der für das Unternehmen typischen Leistung. Gesondert auszuweisen sind bei Anwendung des Gesamtkostenverfahrens die Veränderungen der Lagerbestände an fertigen und unfertigen Erzeugnissen (Zunahme oder Abnahme zu Herstellkosten) sowie andere aktivierte Eigenleistungen, das sind hauptsächlich aktivierte Personal- und Sachaufwendungen z. B. für selbst hergestellte und genutzte Maschinen und Werkzeuge sowie aktivierungspflichtige Großreparaturen.

Die Summe aus Umsatzerlösen, Bestandsveränderungen und aktivierten Eigenleistungen stellt die **Gesamtleistung** einer Abrechnungsperiode im Unternehmen dar, die allerdings nicht als Saldo in der GuV ausgewiesen werden muss. Hinzu kommen die sonstigen betrieblichen Erträge, ein Sammelposten für diejenigen Erträge, die zwar der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit zuzuordnen sind,

22 Zu den Veröffentlichungspflichten siehe für Kapitalgesellschaften §§ 325 ff. HGB und für Gesellschaften in anderer Rechtsform § 1 PublG.

aber für das Unternehmen nicht typisch sind. Das könnten beispielsweise Erträge aus der Vermietung leerstehender Büroräume im Verwaltungsgebäude sein. Aber auch die Auflösung von Rückstellungen wird unter diesem Posten gebucht.

Den Einnahmen stehen Aufwendungen für Material, Personal und Abschreibungen gegenüber. Hinzu kommt die Position »sonstige betriebliche Aufwendungen«, ein Sammelposten, der alle Aufwendungen des gewöhnlichen Geschäftsbetriebs enthält, für die kein gesonderter Ausweis vorgesehen ist. Hier sind u. a. Aufwendungen für Mieten, Frachten, Leasing, Werbeaufwendungen, Versicherungsprämien, Wertberichtigungen auf Forderungen sowie die Dotierung für Aufwandsrückstellungen erfasst (beispielsweise für Garantieleistungen; nicht aber für Sozialpläne, solche Posten gehören in den Personalaufwand). Bei Saldierung der hier genannten Erträge und Aufwendungen ergibt sich das **Betriebsergebnis**, das – wenn es positiv ausfällt – auch als **Betriebserfolg** bezeichnet wird.

Tab. 4: Beispiel zur GuV nach dem Gesamtkostenverfahren: ²³

Position	Betrag in TEUR
Umsatzerlöse	+ 1.100
Bestandsveränderungen	+ 120
Andere aktivierte Eigenleistungen	+ 100
Gesamtleistung	= 1.320
Sonstige betriebliche Erträge	+ 120
Materialaufwand	– 400
Personalaufwand	– 360
Abschreibungen	– 120
Sonstige betriebliche Aufwendungen	– 240
Betriebsergebnis	= 320
Erträge aus Beteiligungen	+ 0
Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens	+ 0
Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	+ 10
Abschreibungen auf Finanzanlagen und Wertpapiere des Umlaufvermögens	– 0
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	– 80
Finanzergebnis	= – 70
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	= 250
Außerordentliche Erträge	= + 120
Außerordentliche Aufwendungen	– 0
Außerordentliches Ergebnis	= + 120
Steuern vom Einkommen und Ertrag	– 222
Sonstige Steuern	– 20
Jahresüberschuss	= 128

23 Quelle: in Anlehnung an Arno Prangenberg, »Konzernabschluss International«, Stuttgart 2000.

Das Betriebsergebnis führt zusammen mit dem **Finanzergebnis** (es enthält u. a. Erträge und Verluste aus Beteiligungen, Zinserträge und -aufwendungen, Abschreibungen auf Finanzanlagen und Wertpapiere) zum **Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit**. Nach Berücksichtigung etwaiger außerordentlicher Erträge und Aufwendungen sowie dem Abzug von Steuern ergibt sich der **Jahresüberschuss** oder **Jahresfehlbetrag**.

Die GuV zeigt sehr übersichtlich, welche Posten den Jahresüberschuss oder -fehlbetrag beeinflussen. Großen Einfluss auf die Höhe des Ergebnisses hat aber auch die Bewertung bzw. Berechnung einzelner Posten. Das gilt insbesondere für die vom Unternehmen gewählte Abschreibungsmethode. So kann ein angeschaffter Vermögensgegenstand linear nach seiner Nutzungsdauer abgeschrieben werden – was zu jährlich gleichbleibenden Abschreibungen führt. Bei degressiver Abschreibung fallen dagegen in den ersten Jahren die höchsten Abschreibungen an, während sie in den Folgejahren sinken – was in den Anfangsjahren sehr viel stärker auf den Gewinn drückt, später aber zu einem höheren Gewinnausweis führen kann.

2.1.2.2 GuV nach dem Umsatzkostenverfahren

Beim Umsatzkostenverfahren wird das Betriebsergebnis nach einer anderen Betrachtungsweise ermittelt. Den Umsatzerlösen werden zunächst nur die durch den Umsatz bedingten betrieblichen Aufwendungen nach Funktionsbereichen (Herstellung, Vertrieb, Verwaltung, evtl. noch Forschung und Entwicklung) gegenübergestellt. Alle Erträge und Aufwendungen, die den genannten Bereichen nicht sinnvoll zuzuordnen sind, werden unter den sonstigen betrieblichen Erträgen bzw. den sonstigen betrieblichen Aufwendungen erfasst. Außerdem werden Aufwendungen und Erträge für nicht verkaufte Eigenleistungen gegeneinander aufgerechnet und verbleibende Differenzen über Korrekturen neutralisiert. Betraglich ist so das Betriebsergebnis nach dem Umsatzkostenverfahren identisch mit dem nach Gesamtkostenverfahren, obwohl die einzelnen Posten der jeweiligen Gewinn- und Verlustrechnungen voneinander abweichen. Auch lassen sich Material- und Personalaufwendungen nicht mehr aus der GuV ablesen. Allerdings müssen Kapitalgesellschaften, die das Umsatzkostenverfahren praktizieren, im Anhang des Jahresabschlusses diese Posten zusätzlich angeben.

Das Umsatzkostenverfahren ist vor allem in der angloamerikanischen Bilanzierungspraxis üblich. Deshalb erstellen hierzulande meist nur international tätige Firmen ihre GuV nach diesem Verfahren. Dazu zählt auch die BASF AG, deren GuV für die BASF-Gruppe hier als Beispiel für das Umsatzkostenverfahren dienen soll:

Abb. 9: Gewinn- und Verlustrechnung der BASF-Gruppe

Gewinn- und Verlustrechnung			
Millionen €	Erläuterungen s. Ziffer	2002	2001
Umsatzerlöse		32.519,0	32.768,0
– Erdgassteuer		303,5	268,4
Umsatzerlöse (1) (ohne Erdgassteuer)		32.215,5	32.499,6
Funktionskosten (2)			
Herstellungskosten der zur Erzielung der Umsatzerlöse erbrachten Leistung		21.615,5	22.187,8
Bruttoergebnis vom Umsatz		10.400,00	10.311,8
Vertriebskosten		4.763,9	5.143,6
Allg. Verwaltungskosten		700,4	659,3
Forschungskosten		1.135,3	1.247,1
Sonstige betriebl. Erträge	(3)	716,0	881,5
Sonstige betriebl. Aufwendungen		1.875,7	2.926,4
Ergebnis der Betriebstätigkeit (4)		2.640,7	1.216,9
Beteiligungsergebnis		123,8	– 209,3
Abschreibungen auf/Verluste aus dem Abgang von Finanzanlagen sowie Wertpapieren des Umlaufvermögens		31,2	22,7
Zinsergebnis		– 92,4	– 376,2
Finanzergebnis (5)		0,2	– 608,2
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (6)		2.640,9	608,7
Außerordentliches Ergebnis (7)		–	6.120,8
Ergebnis vor Ertragssteuern		2.640,9	6.729,5
Auswirkungen aus der Änderung der angewandten Bilanzierungsgrundsätze für latente Steuern		–	50,6
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag		1.042,2	954,5
Jahresüberschuss (8)		1.598,7	5.825,6
Anteile anderer Gesellschafter		94,3	– 32,6
Jahresüberschuss nach Anteilen anderer Gesellschafter		1.504,4	5.858,2
Ergebnis je Aktie € (9)		2,60	9,72

ERLÄUTERUNGEN ZUR ABB. 9

1. Umsatzerlöse: Darunter fallen alle Einnahmen aus der normalen Geschäftstätigkeit. Die BASF ist ein weltweit tätiges Chemieunternehmen; die Umsatzerlöse resultieren aus der Herstellung und dem Vertrieb von über 8.000 Produkten, die in den Segmenten Chemikalien, Kunststoffe und Fasern, Veredelungsprodukte, Pflanzenschutz und Ernährung sowie Öl und Gas zusammengefasst sind. Hier werden die Umsatzerlöse zunächst brutto und dann nach Abzug der Erdgassteuer ausgewiesen.

Unter der angegebenen Textziffer (5) erfolgt im Konzernanhang die nach HGB, aber auch nach US-GAAP vorgeschriebene **Segmentberichterstattung**.

2. Funktionskosten: Zunächst werden von den Umsatzerlösen die **Herstellungskosten** für die zur Erzielung dieser Umsatzerlöse erbrachten Leistungen abgezogen, um dann gemäß HGB als Zwischenergebnis das **Bruttoergebnis vom Umsatz** auszuweisen. Abweichend von den Vorgaben des HGB werden allerdings neben den **Vertriebskosten** und den **allgemeinen Verwaltungskosten** bei BASF zusätzlich die **Forschungskosten** angegeben.

3. Sonstige betriebliche Erträge und Sonstige betriebliche Aufwendungen: In diesen Sammelpositionen werden alle nicht den Funktionsbereichen zuzurechnenden Erfolge erfasst. Die Erträge bei BASF resultieren u. a. aus Nebenerlösen, Währungsdifferenzen, der Auflösung von Rückstellungen und Wertberichtigungen auf Forderungen. Aufwendungen wurden z. B. für Integrations- und Restrukturierungsmaßnahmen, Umweltschutz- und Sicherheitsmaßnahmen, Abschreibungen auf Firmenwerte und Verluste aus Fremdwährungsgeschäften bilanziert.

4. Ergebnis der Betriebstätigkeit: Während nach HGB die Darstellung des Betriebsergebnisses nicht vorgeschrieben ist, sind nach US-GAAP innerhalb des Ergebnisses der laufenden Geschäftstätigkeit das operative Ergebnis und das nicht-operative Ergebnis auszuweisen.

5. Finanzergebnis: Hier werden in der GuV neben dem Beteiligungs- und dem Zinsergebnis weitere Erträge und Aufwendungen in Bezug auf Finanzanlagen und Wertpapiere des Umlaufvermögens erfasst. Weiterführende, lt. HGB teilweise auch vorgeschriebene, Informationen finden sich unter der angegebenen Textziffer in Konzernanhang.

6. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit: Es ergibt sich (wie beim Gesamtkostenverfahren) aus dem Betriebsergebnis und dem Finanzergebnis.

7. Außerordentliches Ergebnis: In der GuV der BASF-Gruppe wird lediglich das außerordentliche Ergebnis als Saldogröße ausgewiesen. Die nach HGB vorgeschriebene Darstellung der außerordentlichen Erträge und außerordentlichen Aufwendungen findet sich im Konzernanhang.

8. Jahresüberschuss: Der Jahresüberschuss stellt das Ergebnis nach Ertragssteuern dar, wobei auch die Auswirkungen aus der Änderung angewandter Bilanzierungsgrundsätze hinsichtlich latenter Steuern Berücksichtigung finden.

9. Ergebnis oder Gewinn je Aktie: Eine Angabepflicht der Earnings Per Share (EPS) im Anschluss an die GuV besteht nach US-GAAP und IAS nur für Unternehmen mit börsennotierten Wertpapieren. Das Ergebnis je Aktie gehört zu den wichtigsten Kennzahlen der fundamentalen Aktienanalyse.

2.2 FINANZWIRTSCHAFTLICHE KENNZAHLEN ALS MESSKRITERIUM VON ERFOLGSBETEILIGUNGEN

2.2.1 Aus der GuV ermittelbare Gewinnkennzahlen

Gewinnkennzahlen, die direkt aus der GuV ablesbar sind, haben grundsätzlich den Vorteil, dass sie für alle Beteiligten gut nachvollziehbar sind. Das heißt jedoch nicht, dass es keinen Spielraum für das Management des Unternehmens gibt, diese Gewinnzahlen »bewusst« zu gestalten. Im Gegenteil! Das Bilanzrecht eröffnet Bewertungsspielräume, deren Ausnutzung den Gewinn erheblich beeinflussen kann. Wer diese Stellhebel kennt, kann sie aber auch korrigieren und jene Kennzahlen für Erfolgsbeteiligungen herausfiltern, die weniger »manipulierbar« sind oder sich zumindest – ggf. unter Hinzuziehung eines Sachverständigen – überprüfen lassen.

2.2.1.1 Betriebsergebnis oder EBIT

Das Betriebsergebnis, oft auch »Betriebserfolg« oder bei Bilanzierung nach US-GAAP »operating profit« genannt, lässt sich unmittelbar aus der GuV ermitteln. Es ist – je nach Definition – meist mit dem **EBIT (Earnings before interest and taxes)** identisch und stellt den Gewinn des Unternehmens vor Abzug des Finanzergebnisses sowie der Steuern dar. Das Zinsergebnis und das Beteiligungsergebnis sind hier in der Regel nicht enthalten. Das EBIT kann eine gute Basis für eine Gewinnbeteiligung sein, sofern das betrachtete Unternehmen überwiegend Geschäftsbeziehungen zu externen Dritten unterhält und nicht nur nach Vorgaben des Mutterunternehmens operieren darf (Stichwort: Konzerninterne Gewinnverlagerung). Das gilt insbesondere, wenn die Leistung der Mitarbeiter honoriert werden soll. Hinzu kommt, dass der Betriebserfolg auch von den Beschäftigten beeinflusst werden kann. Ein Beispiel für die Berechnung:

Tab. 5: Beispiel zur Berechnung des EBIT

Position	Betrag in TEUR
+ Umsatzerlöse	+ 1.100
+ Bestandsveränderungen	+ 120
+ Andere aktivierte Eigenleistungen	+ 100
= Gesamtleistung	= 1.320
+ Sonstige betriebliche Erträge	+ 120
- Materialaufwand	- 400
- Personalaufwand	- 360
- Sonstige betriebliche Aufwendungen	- 240
- Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen (davon Goodwillabschreibungen TEUR 20)	- 120
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	= 320

2.2.1.2 EBITA

Nichts desto trotz sind auch im Betriebserfolg Positionen enthalten, die mit der Mitarbeiterleistung wenig zu tun haben. So wirken sich beispielsweise Abschreibungen auf den Firmenwert oder Goodwill von erworbenen Unternehmen gewinnmindernd aus. Soll ausschließlich die Leistung der Mitarbeiter honoriert werden, kann es daher ratsam sein, die Abschreibungen auf den Goodwill herauszurechnen und das **EBITA (Earnings before interest, taxes and amortisations)** als Basis für eine Gewinnbeteiligung zu nehmen.

Berechnung:	EBIT (Betriebsergebnis)	320
	+ Abschreibungen auf Goodwill/Firmenwert	+ 20
	<hr/>	
	= EBITA	340

Die Abschreibungen auf das Anlagevermögen haben generell mit der Mitarbeiterleistung nichts zu tun. Sie wirken sich zwar ergebnismindernd und steuermindernd aus – was durchaus im Interesse des Unternehmens liegt. Dabei schmälern sie aber auch den ausgewiesenen Unternehmenserfolg

2.2.1.3 EBITDA

Werden die Abschreibungen auf die immateriellen Vermögensgegenstände und die Sachanlagen dagegen ganz aus dem Betriebsergebnis herausgerechnet, wird das **EBITDA (Earnings before interest, taxes, depreciations and amortisations)** Basis für die Gewinnbeteiligung. Diese Kennzahl wird ohnehin oft herangezogen.

gen, beispielsweise wenn die operative Ertragskraft des Unternehmens ohne Einfluss länderspezifisch abweichender Abschreibungsregeln beurteilt werden soll.

Berechnung:	EBIT (Betriebsergebnis)	320
	+ Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen	+ 120
	<hr/>	
	= EBITDA	440

Tipp: Auch weitere Einflussgrößen auf den Betriebserfolg sind zu hinterfragen, wie z. B. die Position »sonstige betriebliche Erträge« und natürlich auch die entsprechenden »sonstigen betrieblichen Aufwendungen«. Zu diesen Positionen gibt es im HGB keine klare Abgrenzung. So können beispielsweise auch Restrukturierungsmaßnahmen oder Aufwendungen für Rückstellungen, bei denen das HGB den Unternehmen weitreichende Freiheiten lässt, zu starken Einschnitten beim Erfolg führen. Deshalb empfiehlt es sich, diese Positionen verbindlich zu klären und genau festzulegen, was zu den betrieblichen Aufwendungen und Erträgen zählen soll oder gegebenenfalls für die Erfolgsermittlung unberücksichtigt bleibt.

2.2.1.4 Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit

Beim **Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit** wird neben dem Betriebsergebnis auch das Finanzergebnis berücksichtigt, das von den Mitarbeitern kaum beeinflusst werden kann. Weit größeren Einfluss haben die Eigenkapitalausstattung des Unternehmens sowie die Höhe der Schulden und die darauf zu entrichtenden Zinsen. Wenn der Betrieb beispielsweise hoch verschuldet ist und dadurch ein negatives Finanzergebnis aufweist, kann selbst bei hohem Betriebserfolg im operativen Geschäft nur ein bescheidener Gewinn übrig bleiben. Bei Beteiligungen auf Basis des Ergebnisses der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit stellt sich daher im Einzelfall die Frage, ob die Mitarbeiter auch für ein schlechtes Finanzergebnis und eine geringe Eigenkapitalausstattung des Unternehmens verantwortlich gemacht werden sollen.

Umgekehrt bietet diese Kennzahl Mitarbeitern die Chance, auch an weiteren Unternehmenserträgen, wie Zinserträgen oder Beteiligungsgewinnen, teilzuhaben. Beide Posten können aber unter Umständen mit erheblichen Risiken verbunden sein.

Tab. 6: Beispiel zur Berechnung des Ergebnisses der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit

Betriebsergebnis (EBIT)	=	320
+/- Erträge/Verluste aus Beteiligungen	+	0
+ Erträge aus Wertpapieren und anderen Ausleihungen	+	0
+ Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	+	10
- Abschreibungen auf Finanzanlagen und Wertpapiere des Umlaufvermögens	-	0
- Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-	80
+/- Finanzergebnis	=	- 70
= Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	=	250

Tipp: Steht das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit als Beteiligungsbasis zur Debatte, sollten deshalb vorab Eigen- und Fremdkapitalquote des Unternehmens sowie die Chancen und Risiken aus Beteiligungen überprüft werden.

2.2.1.5 Jahresüberschuss

Der **Jahresüberschuss** (vor Gewinnabführung) ergibt sich, wenn zum Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit noch das so genannte außerordentliche Ergebnis hinzugerechnet wird und die Steuern abgezogen werden – beides Positionen, die von Mitarbeitern nicht zu beeinflussen sind und in denen sich Leistungssteigerung oder Zielerfüllung nicht widerspiegeln, da die Höhe der Steuern von verschiedenen Faktoren abhängig ist (z. B. dem Vorhandensein von Verlustvorträgen, der Abschreibungspraxis, länderspezifischer Gesetzgebung etc.).

Tab. 7: Beispiel zur Berechnung des Jahresüberschlusses/-fehlbetrages

Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	=	250
+ Außerordentliche Erträge	+	120
- Außerordentliche Aufwendungen	-	0
= +/- Außerordentliches Ergebnis	=	+ 120
- Steuern vom Einkommen und Ertrag	-	222
- Sonstige Steuern	-	20
= Jahresüberschuss/-fehlbetrag	=	128

Wichtig: Soll die Erfolgsbeteiligung in erster Linie Anreiz für Leistungssteigerung sein, stellt der Jahresüberschuss keine geeignete Bezugsgröße für eine Gewinnbeteiligung dar. Auch wenn Mitarbeiter ohne individuellen Leistungsanreiz am gesamten Konzernergebnis beteiligt werden sollen, wäre das EBIT oder EBITDA trotz aller Einschränkungen auf jeden Fall die bessere Basis.

2.2.1.6 Bilanzgewinn

Der Bilanzgewinn ist der bei Kapitalgesellschaften vom Jahresergebnis nach Verrechnung etwaiger Gewinn- bzw. Verlustvorträge, aufgrund gesetzlicher oder satzungsmäßiger Bestimmungen zu bildender Rücklagen und Gewinnrücklagen, verbleibende Betrag. Er ist derjenige Betrag, der zur Ausschüttung an die Kapitalgeber zur Verfügung steht.

Berechnung:

Jahresüberschuss	
+ Gewinnvortrag aus Vorjahr	
- Verlustvortrag aus Vorjahr	
+ Einstellung in die Rücklagen	
- Entnahmen aus den Rücklagen	
<hr/>	
= Bilanzgewinn (ausschüttungsfähiger Gewinn/Dividende [bei AG])	

Tipp: Der Bilanzgewinn ist als Basis für eine Gewinnbeteiligung insofern problematisch, als nicht nur Gewinn- und Verlustvorträge das Jahresergebnis beeinflussen, sondern auch die vom Unternehmen praktizierte Ausschüttungspolitik. Deshalb sollte er nicht als Basis für Erfolgsbeteiligungen gewählt werden. In der Praxis ist der Bilanzgewinn keine übliche Grundlage für die Erfolgsbeteiligung.

2.2.2 Abgeleitete Kennzahlen für Gewinnbeteiligungen

Bilanzielle Bewertungsspielräume im Jahresabschluss können den Gewinn eines Unternehmens mehr oder minder stark beeinflussen. Um eine präzisere Auskunft über die Ertragskraft eines Unternehmens zu gewinnen, werden mit Hilfe der Bi-

lanalyse daher Kennzahlen berechnet, die weniger durch Abschreibungen und Rückstellungsbildung beeinflussbar und daher auch als Basis von Erfolgsbeteiligungen besser geeignet sind.

2.2.2.1 Cash Flow

Der **Cash Flow** spiegelt die Fähigkeit eines Unternehmens wider, aus eigener Kraft Investitionen zu finanzieren, Gewinne (beispielsweise an Aktionäre) auszusütten und Schulden zu tilgen. Bei der unternehmensinternen Analyse kann ein positiver Cash Flow als Überschuss der einzahlungswirksamen Erträge über die auszahlungswirksamen Aufwendungen berechnet werden (direkte Methode). In der Praxis, vor allem bei der externen Jahresabschlussanalyse, begnügt man sich oft mit der indirekten Berechnungsmethode. Hierbei wird das Jahresergebnis um die besonders bedeutsamen und leicht zu ermittelnden nicht zahlungswirksamen Aufwendungen und Erträge (hauptsächlich Abschreibungen und Neubildung oder Auflösung von Rückstellungen) korrigiert.

Berechnung (z. B.): Jahresüberschuss/-fehlbetrag

- + **Abschreibungen auf das Anlagevermögen**
- **Zuschreibungen zum Anlagevermögen**
- + **Erhöhung der Rückstellungen ***
- **Verminderung der Rückstellungen ***
- + **Einstellung in den Sonderposten mit Rücklagenanteil**
- **Erträge aus der Auflösung des Sonderposten mit Rücklagenanteil**

= Cash Flow

* In der Praxis wird häufig nur die Veränderung der langfristigen Rückstellungen, insbesondere der Pensionsrückstellungen berücksichtigt.

Auf diese Weise wird überschlüssig ermittelt, welchen Einzahlungsüberschuss (oder welches Defizit) ein Unternehmen innerhalb einer Rechnungsperiode aus dem Umsatzprozess erwirtschaftet hat. Damit ist der Cash Flow nicht nur eine der wichtigsten Kennzahlen zur Beurteilung der Selbstfinanzierungskraft eines Unternehmens, sondern zugleich eine gute Basis für Erfolgsbeteiligungen. Er ist weniger manipulierbar als der Jahresüberschuss und berücksichtigt gleichzeitig die Wirkung von Investitionen bzw. Abschreibungen: Ein rückläufiger Gewinn bei steigendem Cash Flow ist beispielsweise oft nur die Folge größerer Investitionen und damit höherer Abschreibungen, lässt für die Zukunft jedoch wieder auf steigende

Gewinne hoffen. Steigt dagegen der Gewinn, während der Cash Flow sinkt, kann das ein Indiz dafür sein, dass eine aktuell gute Ertragslage durch Verzicht auf Investitionen und damit auf Kosten der Zukunft des Unternehmens erkaufte wurde.

Der Nachteil bei Verwendung des Cash Flows als Basis für Erfolgsbeteiligungen liegt darin, dass seine Berechnung nicht standardisiert ist. Es gibt in Deutschland unzählige verschiedene Verfahren zu seiner Ermittlung. So kann es sein, dass nur die Abschreibungen auf Sachanlagen berücksichtigt werden und nicht die auf Finanzanlagen. Bisweilen werden zudem Veränderungen bei Vorräten, Forderungen und Verbindlichkeiten sowie geleistete und erhaltene Anzahlungen berücksichtigt. Dann spricht man vom »operativen Cash Flow«. Wird der oben genannte Cash Flow dagegen noch um die außerordentlichen und periodenfremden Aufwendungen und Erträge bereinigt, spricht man vom »ordentlichen Cash Flow«. Der kann natürlich auch noch um Veränderungen beim Finanzergebnis bereinigt werden. Dann erhält man den »ordentlichen betrieblichen Cash Flow«.

Die Beispiele zeigen: Soll der Cash Flow Basis für eine Gewinnbeteiligung sein, ist es dringend erforderlich, den Berechnungsmodus in einer Betriebsvereinbarung festzulegen. Dabei kann beispielsweise auf Berechnungsvorschläge der Deutschen Gesellschaft für Finanzanalyse (DVFA) zurückgegriffen werden.

2.2.3 Beispiele auf Basis absoluter Kennzahlen

Erfolgsbeteiligungen knüpfen nur selten unmittelbar an Gewinngrößen wie den Jahresüberschuss oder das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit an. Dahinter steckt die Überlegung, dass zunächst alle an der Entstehung des Erfolgs Beteiligten ihren »angemessenen« Anteil erhalten, bevor darüber hinausgehender Erfolg verteilt werden kann. Doch während das Gehalt der Mitarbeiter in Form des Personalaufwands bereits in der GuV enthalten ist, sind im Jahresabschluss keine Vergütungen für den Faktor »Kapital« vorgesehen. Soll sich das Budget für den »verteilungsfähigen Erfolg« daher unmittelbar aus dem Jahresabschluss herleiten, wird der Gewinn in fast allen Fällen zunächst um eine angemessene Verzinsung des Eigenkapitals gekürzt.

Dazu zwei Beispiele:

Gewinnbeteiligung beim Autohaus OPEL Hoppmann²⁴

Bei diesem mittelständischen Unternehmen standen vor allem Einfachheit und Verständlichkeit des gewählten Modells im Vordergrund. Aus diesem Grund wurde der Gewinn vor Steuern (Jahresüberschuss minus Steuern) als Beteiligungsbasis gewählt. Dieser Gewinn wird – nach Abzug einer vom Unternehmen individuell festgelegten Verzinsung des Eigenkapitals – zu gleichen Teilen auf das Kapital (Unternehmen) und den Faktor Arbeit (Mitarbeiter) verteilt.

Gewinn vor Steuern (lt. GuV)	
abzgl. Verzinsung des Eigenkapitals	
= verteilbarer Gewinn	
50 % an das Unternehmen	50 % an die Mitarbeiter (Verteilung nach Lohnsumme) – davon 25 % monatlich bar – 25 % am Jahresende (wahlweise auf ein Darlehenskonto) (Mitarbeiterdarlehen = Investivlohnanteil)

Erfolgsbeteiligung bei der Bauhütte Leitl-Werke

Die Bauhütte Leitl-Werke, ein mittelständisches österreichisches Unternehmen, hat dagegen aus der GuV ein ganz eigenes Modell für die Mitarbeitererfolgsbeteiligung ermittelt. Das Ziel der Beteiligung lag vor allem darin, Mitarbeiter zu mehr Produktivität anzuspornen. Aus diesem Grund wurde der Produktionswert als Basis für die Beteiligung gewählt (Umsatzerlöse plus/minus Bestandsveränderungen). Denn die Produktion können die Mitarbeiter am unmittelbarsten durch ihren Einsatz beeinflussen. Zur Ermittlung des verteilungsfähigen Gewinns wird diese Position noch um typische betriebliche Kosten, wie Materialaufwand (hier Kosten ohne Kapital- und Arbeitskosten genannt), den Personalaufwand (Löhne und Gehälter) sowie Abschreibungen (wobei hier zur Vereinfachung ein linearer fünfprozentiger Satz angenommen wird) bereinigt. Darüber hinaus werden betriebstypische Positionen in Abzug gebracht, mit denen die Kapitaleigner ihren Einsatz (Eigenkapitalverzinsung) sowie das vom Unternehmen getragene Risiko (Kapitalrisiko) und den betrieblichen Anteil an der sozialen Absicherung der Mitarbeiter abgegolten haben wollen.

24 Aus: Gritt Ott, Kerstin Rauer, »Beteiligung der Mitarbeiter am Erfolg des Unternehmens«, Dresden 2000.

Begleitet wird dieses Modell zudem von einem ausführlichen Berichtswesen, das auch die Werte zur Berechnung der Erfolgsanteile automatisch mit ausweist.

Berechnung des verteilungsfähigen Gewinns:

Erlöse (Umsatz +/- Bestandsveränderungen)	
- Kosten (ohne Kapital- und Arbeitskosten)	
- Löhne und Gehälter	
- Abschreibungen (5 % des Produktionswertes)	
- Eigenkapitalverzinsung (5 % des EK)	
- Arbeitsrisikoquote (= soziale Aufwendungen)	
- Kapitalrisikoquote (2,5 % des Produktionswertes)	
= verteilbares Ergebnis	
75 % an den Faktor Kapital	25 % an die Mitarbeiter (Verteilung nach Lohnsumme)
	Zusätzliche Treuprämie in Abhängigkeit von der Dauer der Betriebszugehörigkeit
(EK der Gesellschafter)	

2.2.4 Gewinnbeteiligungen auf Basis von Rentabilitätskennzahlen

Bei neueren Beteiligungsmodellen werden die Informationen aus der Bilanz und der GuV oft erst zu sogenannten Rentabilitätskennzahlen verknüpft, die vornehmlich der unternehmensinternen Steuerung dienen. Die Rentabilität wird durch eine Relation gemessen, bei der eine Ergebnisgröße zu einer anderen Größe ins Verhältnis gesetzt wird, von der vermutet wird, dass sie wesentlich zur Erzielung des Ergebnisses beigetragen hat. Das heißt, beide Größen müssen sich auf den gleichen Zeitraum beziehen, es muss ein sinnvoller sachlicher Zusammenhang zwischen Zähler und Nenner bestehen und sie müssen der gleichen Bewertungskonzeption folgen.²⁵

In der Praxis gibt es vielfältige unternehmensspezifische Kennzahlensysteme zur Erfolgsmessung, bei denen meist eine (modifizierte) Ergebnisgröße aus der GuV (z. B. Ergebnis vor Steuern, EBIT und Jahresüberschuss) in Beziehung gesetzt wird zu einer Kapitalgröße aus der Bilanz (z. B. Eigenkapital, Gesamtkapital, betriebsnotwendiges Kapital).

25 Vgl. Baetge, Jörg: Bilanzanalyse, Düsseldorf, 1998, S. 28-30.

Welche Höhe die jeweilige Kennzahl erreichen soll, wird ebenfalls unternehmensintern festgesetzt und offenbart das Erfolgsziel, das sich ein Unternehmen setzt. Nur wenn diese hausinterne Zielvorgabe erreicht oder überschritten wird, kommen die Mitarbeiter in den Genuss einer Beteiligung am Gewinn.

Die Rentabilitätskennzahl hat bei solchen Modellen die Aufgabe, eine angemessene Verzinsung des Eigenkapitals sicher zu stellen und dafür zu sorgen, dass nur der darüber hinausgehende Gewinn zwischen Kapitaleignern und Mitarbeitern verteilt werden kann.

Wichtig: Es sollte darauf geachtet werden, dass das Äquivalenzprinzip eingehalten wird. Wenn z. B. für die Rentabilitätskennzahl als Zähler das Betriebsergebnis verwendet wird, das Finanzergebnis also unberücksichtigt bleibt, sollte im Nenner auch nur der Bezug zum betriebsnotwendigen Kapital (bzw. betriebsnotwendigen Vermögen) hergestellt werden. Das in der Bilanz ausgewiesene Gesamtkapital (Bilanzsumme) muss in diesem Fall um alle Vermögensbestandteile gekürzt werden, die nicht dem betrieblichen Zweck dienen, dies könnten z. B. Finanzanlagen und Wertpapiere sein. Erfolgt diese Anpassung der Kapitalgröße nicht, wird eine niedrigere Rentabilität aus dem operativen Geschäft errechnet als tatsächlich erzielt wurde.

Da es sich bei dem in der Bilanz ausgewiesenen Kapital darüber hinaus um eine Stichtagsgröße handelt, das Ergebnis aus der GuV sich aber auf eine Periode (in der Regel ein Geschäftsjahr) bezieht, sollte als Kapitalgröße auch immer eine Durchschnittsgröße verwendet werden (z. B. der Durchschnitt aus Anfangs- und Endbestand).

2.2.4.1 Eigenkapitalrentabilität oder Return on Equity (ROE)

Die **Eigenkapitalrentabilität** gibt an, wie sich das von den Unternehmenseignern eingebrachte Kapital und die im Unternehmen verbliebenen (thesaurierten) Gewinne verzinst haben. Dazu wird der Jahresüberschuss oder eine Vorsteuer-Größe, wie der Gewinn vor Steuern, zum durchschnittlichen Eigenkapital ins Verhältnis gesetzt.

Berechnung:

$$\text{Eigenkapitalrentabilität (ROE)} = \frac{\text{Jahresüberschuss (ggf. vor Steuern)}}{\text{Ø Eigenkapital (ohne Jahresüberschuss)}} \times 100$$

Üblicherweise sollte das Eigenkapital eine Verzinsung erreichen, die mindestens der Rendite langfristiger Kapitalmarktanlagen zuzüglich eines Aufschlags für die eingegangenen Risiken entspricht. Einfluss auf den ROE haben aber nicht nur der betriebliche Erfolg, sondern auch das Finanzergebnis, die Finanzierungsstruktur des Unternehmens und das außerordentliche Ergebnis. Das bedeutet, operative Einflüsse und Finanzierungseinflüsse werden vermischt. Eine hohe Rendite des Eigenkapitals kann nicht nur Nachweis für einen operativen Erfolg, sondern bei zu geringem Eigenkapital auch ein Zeichen für eine hohe und risikobehaftete Fremdfinanzierung sein. Dies kann bei stark steigenden Kreditzinsen aber nicht nur den künftigen Gewinn erheblich schmälern, sondern unter Umständen auch die Existenz des Unternehmens gefährden. Um festzulegen, ab welcher Renditemarke die Mitarbeiter in den Genuss der Gewinnbeteiligung kommen sollen, empfiehlt sich ein Blick auf die aktuelle Verzinsung von langfristigen Anleihen und Krediten. Daneben ist es ratsam, Vergleichswerte von Unternehmen derselben Branche heranzuziehen oder den Branchendurchschnitt beim ROE als Basis zu wählen.

Noch ein Punkt darf nicht vergessen werden: Sind Kapitalmaßnahmen geplant, beispielsweise eine Erhöhung der Eigenkapitalquote durch einen Börsengang, verringert sich ceteris paribus die Rentabilität. Ähnliches kann bei Fusionen passieren. Für diese Fälle sind daher Anpassungsklauseln in die Betriebsvereinbarung aufzunehmen.

2.2.4.2 **Gesamtkapitalrentabilität**

Die **Gesamtkapitalrendite** veranschaulicht die Ertragskraft des im Unternehmen durchschnittlich investierten Eigen- und Fremdkapitals. Dabei schließt sie die Kosten für Fremdkapital in Form der Fremdkapitalzinsen mit ein – und ist insofern eine wichtige Kennzahl für jedes ertragsorientierte Unternehmen. Ertragsstarke Unternehmen weisen Jahr für Jahr Kapitalrenditen auf, die deutlich über dem Kapitalmarktzins liegen. Umgekehrt ist es ein schlechtes Zeichen, wenn diese Kennzahl unter dem Zinssatz für das Fremdkapital liegt.

Berechnung:

$$\text{Gesamtkapitalrendite} = \frac{\text{Jahresüberschuss vor Steuern} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Ø Gesamtkapital}} \times 100$$

2.2.4.3 Return on Investment – ROI

Das ROI-Kennzahlensystem geht auf das 1919 im Unternehmen DuPont entwickelte DuPont-System of Financial Control zurück:

Berechnung:

$$\begin{aligned} \text{ROI} &= \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatzerlöse}} \times 100 \times \frac{\text{Umsatzerlöse}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100 \\ &= \text{Umsatzrendite} \times \text{Umschlagshäufigkeit des Gesamtkapitals} \\ &= \frac{\text{Gewinn}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100 \end{aligned}$$

Der **ROI** (auch als Kapitalrendite, Unternehmensrentabilität oder statische Rentabilität bezeichnet) ergibt sich also aus der Multiplikation der Umsatzrentabilität mit der Umschlagshäufigkeit des Kapitals.

Im Gegensatz zur Gesamtkapitalrentabilität, bei der im Zähler Gewinn und Fremdkapitalzinsen stehen, wird beim ROI in der hier gezeigten ursprünglichen Form diese Korrektur unterlassen, das heißt, der Einfluss der Finanzierungsstruktur ist hier nicht eliminiert.

In der Praxis findet man allerdings zahlreiche Modifikationen sowohl hinsichtlich der betrachteten Gewinngröße (z. B. vor Steuern und Zinsen) als auch hinsichtlich der zugrunde gelegten Kapitalgröße (z. B. betriebsnotwendiges Kapital).

Interessant am ROI als Steuerungsgröße ist die Teilbarkeit der Erfolgszurechnung in zwei Rechenkreise. Die Umsatzrendite dient als Kennzahl vor allem zum Rentabilitätsvergleich. Der Kapitalumschlag zeigt, wie oft sich das Kapital in der betrachteten Periode durch den Umsatzprozess umgeschlagen hat. Dieser Wert wird insbesondere im Branchenvergleich eingesetzt.

Ziel ist es, den Einsatz der knappen Ressource Kapital zu steuern. Hierbei steht nicht die Gewinnmaximierung im Vordergrund, sondern die Ergiebigkeit des eingesetzten Kapitals (Kapitalrentabilität). Mit der Zerlegung des ROI in seine Komponenten kann die Rendite des eingesetzten Kapitals sowohl für das gesamte Unternehmen als auch für einzelne Bereiche und Projekte ermittelt werden. Die ROI-Analyse gibt durch die Splittung in die einzelnen Elemente ansatzweise Aufschluss über die Herkunft des Erfolges und liefert damit Hinweise auf Steuerungsmaßnahmen.

Wichtig: Sofern bei der Berechnung der Gesamtkapitalrendite oder des ROI die gewählte Ergebnisgröße um die steuerlichen- und die Finanzierungsstruktureinflüsse bereinigt wird (z. B. durch Ansatz des Gewinns vor Zinsen und Steuern), kann die Kapitalrendite als eine Basis für eine Beteiligung der gesamten Belegschaft am Unternehmenserfolg herangezogen werden.

Allerdings sind auch der ROI und die Gesamtkapitalrendite nicht ohne Probleme, da die Höhe der Kapitalrendite abhängig ist von der Ausübung von Ansatz- und Bewertungswahlrechten bei der Rechnungslegung. Durch die Messung der Kapitalrendite auf der Ebene einzelner Unternehmensbereiche besteht die Gefahr, dass Bereichsegoismen gefördert werden. Die kurzfristige Orientierung an hohen Renditen kann langfristig verheerende Folgen für das gesamte Unternehmen haben, wenn sie dazu führt, dass wichtige Investitionen und Entwicklung neuer Produkte vernachlässigt werden.

2.2.4.4 Return on Capital Employed – ROCE

Die Kennzahl **ROCE** (Betriebsrentabilität) ist eine Weiterentwicklung der Gesamtkapitalrentabilität. Dabei wird versucht, den durchschnittlichen Netto-Kapitaleinsatz, der für das operative Geschäft erforderlich ist (Capital Employed, CE)²⁶ präziser zu bestimmen und in Beziehung zum betrieblichen Erfolg zu setzen.

Berechnung:

$$\text{ROCE} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Ø CE}} \times 100$$

Grundsätzlich ist das Capital Employed mit dem betriebsnotwendigen Vermögen gleichzusetzen, das wie folgt ermittelt wird:

Immaterielle Vermögensgegenstände

+ **Sachanlagen**

+ **Vorräte (abzüglich Anzahlungen)**

+ **Forderungen aus Lieferung und Leistung**

– **Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung**

= **betriebsnotwendiges Vermögen**

26 Coenenberg, Adolf Gerhard: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse, 17. Auflage, Landsberg/Lech, 2000, S. 1.021.

Der ROCE ist eine Kennzahl, die die Verzinsung des von Eigen- und Fremdkapitalgebern langfristig zur Verfügung gestellten Kapitals mißt. Er ist damit ein Indiz für die nachhaltige, relative Ertragskraft, die ein Unternehmen bei der Verfolgung des Betriebszwecks erreichen kann. Die Kennzahl gibt also Auskunft, wie effizient ein Unternehmen seinen betrieblichen Zweck erfüllt. Der ROCE wird für Vergleiche verschiedener Rechnungsperioden herangezogen und eignet sich deshalb auch als Basis-Kennzahl zur Ermittlung der jährlichen Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter. Allerdings gelingt dem externen Bilanzbetrachter die Berechnung des durchschnittlichen betriebsnotwendigen Vermögens nur näherungsweise, da aus der Bilanz nicht ersichtlich ist, welche Vermögensteile ausschließlich dem operativen Zweck dienen.

Auch zum ROCE findet man in der Praxis viele unternehmensspezifische Modifikationen.

So wird beispielsweise beim E.ON-Energie-Konzern der ROCE als Steuerungsgröße und Basisgröße für die Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg genutzt. Das Unternehmen geht bei der Berechnung des ROCE von der Ergebnisgröße EBITA aus, das Capital Employed (CE) wird entsprechend angepasst. Da die verwendete Ergebnisgröße nicht um die Firmenwertabschreibungen gekürzt ist und auch Teile des Beteiligungsergebnisses berücksichtigt, muss das Capital Employed entsprechend um die bisher aufgelaufenen Firmenwertabschreibungen und das Beteiligungsvermögen erhöht werden.

Berechnung des CE bei E.ON:

Immaterielle Vermögensgegenstände
+ Kumulierte Firmenwertabschreibungen
+ Sachanlagen
+ (betriebsnotwendige) Beteiligungen
+ Vorräte
+ Forderungen aus Lieferung und Leistung
+ Übriges unverzinsliches Umlaufvermögen
- Unverzinsliche Rückstellungen
- Unverzinsliche Verbindlichkeiten
<hr/>
= Capital Employed

Berechnung des ROCE bei E.ON:

$$\text{ROCE} = \frac{\text{EBITA}}{\text{Ø CE}} \times 100$$

In Abhängigkeit von der Höhe des erzielten ROCE erhalten die Mitarbeiter bei E.ON jährlich eine Erfolgsbeteiligung, die zwischen 20 % und 100 % eines Monatsentgeltes liegt; die entsprechenden Grenzwerte sind im Tarifvertrag festgelegt.²⁷ Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite können ein Überprüfungsgespräch verlangen, auch mit Beteiligung des Wirtschaftsprüfers, wenn sie der Meinung sind, dass der ROCE nicht hinreichend die betriebswirtschaftliche Situation des Unternehmens widerspiegelt.

2.2.4.5 Cash-Flow Return on Investment – CFROI

Die bisher beschriebenen Rentabilitäts-Kennzahlen unterliegen teilweise (je nach Ausgestaltung) bilanzpolitischen Einflüssen, die sich aus der Nutzung von Ansatz- und Bewertungswahlrechten der jeweiligen Rechnungslegungsvorschriften ergeben. Insbesondere wenn ein Unternehmen seine Bewertungspraxis ändert, können sich deutliche Veränderungen der Rentabilitäten ergeben. Um diese Verzerrungen nach Möglichkeit auszuschalten, wurde eine weitere Rentabilitätskennzahl entwickelt: Die Unternehmenskapitalrentabilität, auch **Cash Flow Return on Investment (CFROI)** genannt. Dabei wird nicht der – wie auch immer definierte Gewinn ins Verhältnis zum investierten Kapital (die Bruttoinvestitionsbasis) gesetzt, sondern der Cash Flow, genauer der hier verwendete Brutto-Cash-Flow.

Die Berechnung des CFROI basiert auf der Internen-Zinsfuß-Methode. Dabei wird das gesamte Unternehmen als Investitionsobjekt betrachtet. Der CFROI stellt die Verzinsung der wirtschaftlichen Aktivitäten eines Unternehmens oder auch einzelner Unternehmensbereiche dar und ermöglicht die kurzfristige wertorientierte Leistungs- und Erfolgsmessung. Für die Ermittlung des CFROI in seiner ursprünglichen Form²⁸ werden folgende Faktoren benötigt:

- Brutto-Cash Flow
- Nutzungsdauer der Vermögensgegenstände
- Bruttoinvestitionsbasis
- Restwert des Vermögens.

27 Vgl. Rahmentarifvertrag E.ON Energie, 5. Februar 2003.

28 Die Kennzahl CFROI wurde von der Boston Consulting Group und der HOLT Planning Associates entwickelt.

Da die Nutzungsdauer und der Restwert des Vermögens nicht aus dem veröffentlichten Jahresabschluss ermittelt werden können, wird der CFROI auch vereinfacht unter der Annahme einer unendlichen Nutzungsdauer der Vermögensgegenstände berechnet.

Berechnung (vereinfacht):

$$\text{CFROI} = \frac{\text{Brutto-Cash Flow (BCF)}}{\text{Bruttoinvestitionsbasis (BIB)}} \times 100$$

Der bei der CFROI-Berechnung verwendete Cash Flow ist definiert als **Brutto-Cash Flow** vor Zinsen und nach Steuern.

Berechnung:

- Jahresüberschuss/-fehlbetrag**
- + Abschreibungen**
- + außerordentliche Aufwendungen**
- außerordentliche Erträge**
- + Zinsen**

Die **Bruttoinvestitionsbasis** (BIB) entspricht dem Gesamtvermögen laut Bilanz (allerdings zu Wiederbeschaffungswerten) abzüglich nicht verzinslicher Fremdkapitalpositionen. Um die Wiederbeschaffungswerte des Vermögens näherungsweise zu ermitteln, werden die Buchwerte der immateriellen Vermögensgegenstände und der Sachanlagen um die darauf entfallenden kumulierten Abschreibungen wieder erhöht. Bei genauerer Berechnung sind natürlich bemerkenswerte Preisänderungen und Inflationseffekte zu berücksichtigen.

(vereinfachte) Berechnung der BIB:

**Buchwert der immateriellen Vermögensgegenstände
und der Sachanlagen**

- + kumulierte Abschreibungen auf immaterielle
Vermögensgegenstände und Sachanlagen**
- + Buchwert der Finanzanlagen**
- + Buchwert des Umlaufvermögens**
- Rückstellungen**
- Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen**
- erhaltene Anzahlungen**

= Bruttoinvestitionsbasis (BIB)

Tipp: Der Vorteil des CFROI als Rendite-Maßstab verglichen z. B. mit der Gesamtkapitalrendite liegt darin, dass selbst bei der vereinfachten Berechnung die Bilanzpolitik eines Unternehmens durch die Verwendung des Brutto-Cash Flow weitgehend neutralisiert wird.

Darüber hinaus werden durch den Ansatz der Bruttoinvestitionsbasis auch Geschäftsbereiche mit unterschiedlicher Altersstruktur des Anlagevermögens vergleichbar gemacht. Der CFROI ist auch geeignet, wenn die Gewinnbeteiligung nach dem Beitrag einzelner Geschäftsfelder am Unternehmenserfolg auf die einzelnen Mitarbeiter verteilt werden soll. Dann ist es allerdings notwendig, dass die Ermittlung des CFROI pro Geschäftsfeld für die Beschäftigten auch nachvollziehbar dargestellt wird.

2.2.4.6 Umsatzrentabilität oder Return on Sales (ROS)

Steigende Umsätze werden üblicherweise als Zeichen für eine erfolgreiche Geschäftsentwicklung gedeutet. Doch Meldungen über Umsatzsteigerungen sind nur dann positiv zu bewerten, wenn das Unternehmen dabei auch höhere Gewinne erzielt oder zumindest die zusätzlichen Kosten durch den steigenden Umsatz gedeckt werden. Das klingt selbstverständlich, ist aber längst nicht bei jeder Firma der Fall, wie nicht zuletzt viele Beispiele von Unternehmen am Neuen Markt in den letzten Jahren gezeigt haben.

Um genau ermitteln zu können, wie viel Gewinn je Umsatzeinheit (Gewinnspanne) erwirtschaftet wird, muss deshalb die Umsatzrendite berechnet werden, bei Unternehmen mit wertorientierter Steuerung auch **Return on Sales (ROS)** genannt.

Berechnung:

$$\text{Umsatzrendite} = \frac{\text{Jahresüberschuss (ggf. vor Steuern)}}{\text{Umsatzerlöse}} \times 100$$

Als Beteiligungsbasis wird die Umsatzrendite gern in verkaufsorientierten Branchen (Handel) genutzt oder wenn die Leistung der Mitarbeiter der Verkaufsabteilungen besonders honoriert werden soll, da die Anlagenintensität und die Kapitalstruktur bei dieser Kennzahl keine Rolle spielen. Das wäre durchaus angemessen, wenn der Jahresüberschuss nur auf die betriebliche Tätigkeit zurückzuführen wäre. In der Praxis wird der Gewinn aber auch durch den Finanzerfolg und damit

durch die Finanzierungsstruktur sowie Beteiligungsergebnisse beeinflusst. Außerdem spielt das neutrale Ergebnis eine Rolle. Insofern ist die Umsatzrendite als Basis für Erfolgsbeteiligungen der Mitarbeiter in Industriebetrieben problematisch. Es gelten die gleichen Einschränkungen wie bei einer Beteiligung am Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit.

2.2.4.7 EBIT-Marge

Eine Variante um zu messen, wie viel Gewinn je Umsatzeinheit realisiert werden konnte, ist die **EBIT-Marge**. Hier wird das ordentliche Betriebsergebnis oder auch das EBIT in Relation zum Umsatz gesetzt.²⁹

Berechnung:

$$\text{EBIT-Marge} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Umsatzerlöse}} \times 100$$

Da die Einflüsse der Finanzierungs- und Steuerpolitik des Unternehmens hier weitgehend ausgeschaltet sind, kann diese Kennzahl geeignet sein, den Erfolg im operativen Geschäft zu messen und ihn mit anderen Unternehmen der Branche zu vergleichen. Allerdings ist diese Kennzahl nicht bereinigt um die Einflüsse der unternehmensspezifischen Bilanzpolitik. Eine Steigerung der EBIT-Marge kann u. a. erreicht werden durch höhere Umsatzerlöse, Verbesserung der Kapazitätsauslastung sowie durch Optimierung der Kostenstruktur.

Tipp: Sollen Leistung und Motivation der Mitarbeiter aus dem Verkauf – insbesondere in gesättigten Märkten – durch eine Gewinnbeteiligung forciert werden, ist die EBIT-Marge der Umsatzrendite auf jeden Fall vorzuziehen. Das gleiche gilt für Erfolgsbeteiligungen der gesamten Belegschaft in Betrieben aus absatzorientierten Branchen.

2.2.5 Beispiel für Rentabilitätskennzahlen orientierte Erfolgsbeteiligungen

Erfolgsbeteiligungen auf Basis von Rentabilitätskennzahlen messen den Mitarbeiteranteil nicht anhand absoluter Gewinnzahlen, sondern z. B. nach dem Verhältnis

²⁹ Zur Berechnung des EBIT siehe S. 42 f.

von Gewinn zu Kapitaleinsatz. Die Rentabilitätskennzahlen haben dabei aber nicht die Aufgabe, das Budget für den »verteilungsfähigen Gewinn« festzulegen. Vielmehr markieren sie eine Art Mindesterfolg, der erreicht werden muss. Erst bei dessen Überschreitung wird überhaupt eine Gewinnbeteiligung fällig – wobei die Beteiligungsbasis dann entweder eine absolute Gewinngröße ist. Daran werden die Mitarbeiter aber meist nicht paritätisch, sondern lediglich zu einem festgelegten Prozentsatz beteiligt. Oder aber es wird schlicht ein bestimmter Prozentsatz vom Gehalt als Erfolgsprämie vereinbart, der bei Erreichen der Rentabilitätskennzahl fällig wird.

Dazu ein Beispiel:

Erfolgsbeteiligung auf Basis des ROI bei mg technologies ag

Bei der mg technologies ag, ehemals Metallgesellschaft, gibt es zwei voneinander unabhängige Entgeltkomponenten als leistungs- und erfolgsorientierte Vergütung. Die Höhe der leistungsabhängigen Komponente hängt von den Zielen ab, die zwischen dem Vorgesetzten und Mitarbeitern in einem Zielvereinbarungsgespräch ausgehandelt wurden. Wird das Ziel zu hundert Prozent erreicht, erhält der Mitarbeiter eine Leistungszulage von zehn Prozent seines jährlichen Festgehalts. Diese Prämie kann um weitere zehn Prozent aufgestockt werden, wenn in der jeweiligen strategischen Geschäftseinheit der Return on Investment (ROI) einen zuvor festgelegten Zielwert erreicht. Wird dieser Wert um 20 Prozent überschritten, gibt es noch mal weitere fünf Prozent des jährlichen Gehalts als Extraprämie. Liegt der ROI unter den Erwartungen, fällt die Ergebniszulage entsprechend geringer aus.

2.3 BETEILIGUNGEN AN DER STEIGERUNG DES UNTERNEHMENSWERTES

Bei diesen Modellen ist die Erfolgsbeteiligung von der Entwicklung des jeweiligen Unternehmenswertes abhängig. Die wichtigste Frage ist deshalb, wie dieser Unternehmenswert berechnet wird. Bei Beteiligungen an börsennotierten Gesellschaften macht man sich die Sache einfach: Hier bestimmen Angebot und Nachfrage nach der Aktie den Unternehmenswert. Da der Aktienkurs an der Börse ermittelt wird, ist das Verfahren für alle Beteiligten einfach und transparent. Die Ge-

fahr liegt jedoch darin, dass der Börsenkurs nicht nur von der unternehmensinternen Entwicklung beeinflusst werden kann, sondern manchmal sogar weitaus stärker von der konjunkturellen Entwicklung sowie emotionalen Faktoren, wie Angst und Euphorie der Anleger.

Bei nicht börsennotierten Unternehmen ist die Berechnung des Wertes komplexer. Hier sind aufwendige Unternehmensbewertungen auf Basis von Gutachten erforderlich, da der Wert eines Betriebs nicht einfach aus den Zahlen des Jahresabschlusses abgeleitet werden kann. Solche Verfahren sind aber zu teuer und zu kompliziert, als dass sie Basis für eine Mitarbeiterbeteiligung werden könnten. Deshalb kommen Beteiligungen am Unternehmenswert bei nicht börsennotierten Unternehmen in der Praxis sehr selten vor.

Konzerne, die ihre gesamte Unternehmenssteuerung am Shareholder-Value orientieren, wagen aber immer öfter den Schritt, die breite Belegschaft am Wachstum dieses Unternehmenswertes zu beteiligen. Dies erfolgt meist über wertorientierte Kennzahlen, die das Rechnungswesen solcher Unternehmen ohnehin zur Steuerung des Konzernerfolgs ermittelt und nutzt.

2.3.1 Beteiligung an der Entwicklung des Börsenkurses

2.3.1.1 Aktienoptionspläne

Bei einem Aktienoptionsplan werden Mitarbeitern anstelle der Barausschüttung einer Erfolgsbeteiligung kostenlos Optionen überlassen. Diese sogenannten **Stock Options** räumen ihnen das Recht ein, zu einem späteren Termin Aktien des Unternehmens erwerben zu können, und zwar zu einem von vorn herein festgelegten Preis. Die Mitarbeiter erhalten also eine Art Vorkaufsrecht auf die Aktie – mit allen damit verbundenen Chancen und Risiken. Wenn der Kurs der Aktie weit über den festgelegten Bezugspreis steigt, machen sie ein gutes Geschäft. Dann können sie die Aktie ihres arbeitgebenden Unternehmens deutlich billiger erwerben als an der Börse. Bei börsennotierten Stock Options müssen sie dieses Bezugsrecht nicht einmal ausüben, um Gewinn zu machen. Sie können die Optionen vielmehr direkt über die Börse mit hohem Gewinn verkaufen. Sinkt die Aktie dagegen unter den Bezugspreis, verliert die Option drastisch an Wert; schlimmstenfalls wird sie wertlos. Dann ist die – meist zwei bis drei Jahre zuvor gewährte – Erfolgsbeteiligung wieder verloren.³⁰

30 Siehe auch Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): »Aktienkursorientierte Managemententlohnung«, Arbeits-hilfen für Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Düsseldorf 2000.

Für die Unternehmen sind Stock-Options-Programme sehr aufwendig. Denn zur Beschaffung der Aktien müssen entweder eigene Aktien über die Börse gekauft werden (§ 71 AktG). Oder die AG führt eine bedingte Kapitalerhöhung durch und gibt neue Aktien aus (§ 192 AktG). In diesem Fall müssen die wesentlichen Punkte des Optionsplans zuvor von der Hauptversammlung beschlossen werden (§ 193 Abs. 2 AktG).

Weil dieses Verfahren zu umständlich ist, gehen immer mehr Aktiengesellschaften dazu über, ihren Mitarbeitern nur virtuelle Optionen anzubieten. Sogenannte **Stock Appreciation Rights** (Wertsteigerungsrechte) sind auf eine Beteiligung an der Wertsteigerung des Unternehmens ausgerichtet. Ausbezahlt wird die anteilige Differenz zwischen dem Unternehmenswert am Beginn und am Ende der Laufzeit, i. d. R. nach Erreichen zeitlicher und/oder sachlicher Vorgaben. Angenommen wird, dass der Mitarbeiter die erworbene Aktie bei Ausübung der Option sofort verkauft – und zwar zurück an das ausgebende Unternehmen. Liegt der Börsenkurs der Aktie über dem Bezugspreis laut Option, erhält der Mitarbeiter die Differenz in bar ausgezahlt. Liegt er darunter, verfällt die Option, und der Mitarbeiter geht leer aus. Ähnlich funktionieren Phantom Stocks, bei denen so getan wird, als ob dem Mitarbeiter Aktien ausgehändigt werden, die aber nur in den Büchern stehen. Der Kurswert der Phantomaktien entspricht jedoch exakt dem Börsenkurs. Somit ist auch eine Beteiligung an sinkenden Kursen nicht ausgeschlossen, und die Erfolgsprämie schwankt mit dem Auf und Ab der Börse.

Wichtig: Stock Options sind vergleichsweise riskante Erfolgsbeteiligungsprogramme. Denn sie können nicht sofort in Bargeld umgewandelt werden. Nach § 193 Abs. 2 Nr. 4 AktG müssen Mitarbeiter mindestens eine Frist von zwei Jahren einhalten, bis sie die Optionen ausüben können. Das soll ihnen als langfristiger Motivationsanreiz dienen, birgt aber gleichzeitig die Gefahr, dass die erhaltenen Optionen zwischenzeitlich wertlos werden. Als Beteiligungsprogramm für breite Mitarbeiterkreise sind Stock Options oder ihre Varianten daher weniger geeignet. Elementare Voraussetzung ist bei solchen Modellen ohnehin, dass die Optionen zusätzlich zum tariflichen Gehalt gezahlt werden. Alles andere wäre aus Mitarbeitersicht nicht akzeptabel.

2.3.2 Beteiligung am Wachstum des Unternehmenswertes

Ziel der Shareholder-Value-Strategie ist es, den Unternehmenswert langfristig zu steigern und dabei für die Anteilseigner eine Kapitalrendite zu erwirtschaften, die deutlich über der Verzinsung anderer Kapitalanlagen oder den Zinskosten von Krediten liegt. Die Theorie dahinter: Unternehmen benötigen Eigenkapital, um zu wachsen. Und je besser das Management mit dem zur Verfügung stehenden Kapital arbeitet, umso leichter fällt es, neues Kapital für weiteres Wachstum zu beschaffen. Aus diesem Grund wurde ein ganzes System spezifischer Kennzahlen entwickelt, die den Unternehmenswert und sein Wachstum messen und dabei gleichzeitig dem Management als Steuerungsinstrumente für die Unternehmensführung dienen sollen.³¹ Wo aber die Wertsteigerung zum ultimativen Ziel des Betriebs wird, ist es nur konsequent, auch die Mitarbeiter daran zu beteiligen. Das geschieht meist auf Basis jener Kennzahlen, die zugleich als Steuerungsgrößen im Betrieb eingesetzt werden.

2.3.2.1 *Economic Value Added* – EVA³²

Traditionelle Konzepte zur Unternehmenssteuerung sind nach Meinung der Shareholder-Value-Strategen unzureichend, weil sie die Kosten für die Bereitstellung des Eigenkapitals bei der Ermittlung der Unternehmensleistung nicht berücksichtigen. Diese Defizite versucht die wertorientierte Unternehmensführung auszugleichen, indem sie dafür kalkulatorische Kosten unterstellt – und dabei die Zielvorstellungen der Kapitalgeber berücksichtigt.³³

Das gilt auch für die Berechnung des **Economic Value Added (EVA)** – auf deutsch »Wertzuwachs«. Danach erwirtschaftet das Unternehmen nur dann einen Wertzuwachs, wenn die Erträge aus dem operativen Geschäft sämtliche Kosten einschließlich kalkulatorischer Eigenkapitalkosten übersteigen. Als Maßstab für die Erträge aus dem operativen Geschäft wird dabei der **NOPAT – Net Operating Profit After Tax** (»Betriebsergebnis nach Steuern«) herangezogen.

31 Einzelheiten siehe Küting, Heiden, Lorson, a. a. O.

32 Dieses Verfahren stammt von der amerikanischen Beratungsfirma Stern Stewart. Der Begriff EVA ist ein eingetragenes Warenzeichen von Stern Stewart. Die Originalquelle ist Stewart: *The Quest for Value*, 1991 (Das Streben nach Wert).

33 Als angemessen gelten: Zinssatz für risikolose Anlagen + allgemeine Risikoprämie (wie für Aktien, meist 5 %) + Risikozuschlag abhängig von der Branche.

Berechnung:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{Kapitalkosten}$$

Bleibt bei dieser Berechnung eine positive Differenz, hat sich der Kapitaleinsatz gelohnt, und das Unternehmen hat einen zusätzlichen Wertzuwachs in Höhe des EVA erzielt. Daran können die Mitarbeiter beteiligt werden, indem ihnen ein bestimmter Prozentsatz des EVA als Erfolgsbeteiligung ausgezahlt wird.

Der **NOPAT** ist im Prinzip nichts anderes als der um Steuern bereinigte Betriebserfolg aus dem operativen Geschäft.

Die vereinfachte Berechnung lässt sich in der Regel aus dem Jahresabschluss herleiten:

$$\text{NOPAT} = \text{EBIT} \cdot \%. \text{Steuern (tax)}^{34}$$

Die Finanzierungskosten bleiben beim Nettobetriebsergebnis außen vor, d. h. Zinsen sind im NOPAT nicht berücksichtigt.

Falls das Unternehmen seine GuV nach dem Umsatzkostenverfahren aufstellt, lässt sich das NOPAT auch wie folgt ermitteln:

Berechnung des NOPAT:	Umsatzerlöse
	- Herstellungskosten
	= Bruttoergebnis vom Umsatz
	- Forschungs- und Entwicklungskosten
	- Vertriebskosten
	- Allgemeine Verwaltungskosten
	+ sonstige betriebliche Erträge
	- sonstige betriebliche Aufwendungen
	= operative Ergebnis (Operating Profit)
	- (adjustierte) Gewinnsteuern
	<hr/>
	= NOPAT

34 Üblicherweise wird eine kalkulatorische Quote der Gesellschaftssteuern (Gewerbeertrags-, Körperschaftsteuer und Solidaritätszuschlag) angesetzt.

Die gesamten **Kapitalkosten** eines Unternehmens werden anhand der gewichteten Kosten für den Eigen- und Fremdkapitaleinsatz nach der WACC-Methode ermittelt (WACC – Weighted Average Costs

of Capital), wobei ausschließlich das operativ investierte Kapital, das NOA – Net Operating Assets –berücksichtigt wird.

Berechnung der Kapitalkosten:

$$\text{Kapitalkosten} = \text{WACC}^{35} \times \text{NOA}$$

Die **Kapitalkosten** werden damit durch drei Größen bestimmt, die

- Kapitalstruktur
- Kosten des Fremdkapitals (nach Steuern)
- Kosten des Eigenkapitals.

Darüber hinaus muss das betriebsnotwendige Kapital (auch **NOA** genannt) ermittelt werden. Dazu wird die Bilanz bereinigt. Herausgerechnet werden enthaltene Mittel, die nicht für das operative Geschäft genutzt werden. Nicht in der Bilanz genannte Positionen, die aber für das operative Geschäft nötig sind (beispielsweise Leasingkosten beim Leasingnehmer), werden addiert. Grundsätzlich lassen sich die NOA sowohl aus der Aktiv- als auch aus der Passivseite der Bilanz ermitteln. Deshalb werden nachfolgend beide Wege aufgezeigt.

Tab. 8: Berechnung des NOA:

Aktivseite der Bilanz	Passivseite der Bilanz
Immaterielle Vermögensgegenstände	Eigenkapital
+ Sachanlagen (fixed assets)	+ verzinsliches Fremdkapital
+ betriebsnotwendige Zahlungsmittel (operating cash)	+ etwaige stille Reserven bei Vorräten
+ Forderungen (accounts receivable)	+ aktivierte Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen
+ Bestände (inventories)	+ nicht aufgeführte Miet- und Leasingverbindlichkeiten
+ Anzahlungen (prepaid expenses)	+ kumulierte Firmenwert-(Goodwill-)Abschreibungen
– Verbindlichkeiten (accounts payable)	
= NOA	= NOA

35 Die Kosten des Eigen- und Fremdkapitals werden in dieser Formel mit dem gewichteten durchschnittlichen Kapitalkostensatz (WACC) berücksichtigt.

In der **Fachliteratur** werden häufig noch weitere Anpassungen vorgenommen, um das NOPAT und das NOA aus dem Jahresabschluss zu ermitteln. Denn um aus diesem Zahlenwerk die Größen zu gewinnen, die einen Zuwachs an Unternehmenswert in der betrachteten Periode anzeigen, sind vier Anpassungsstufen zu durchlaufen:

1. Bereinigung der Ergebnis- und Kapitalkomponenten um betriebsfremde Einflüsse (Operating Conversion)
2. Einbeziehung verdeckter Finanzierungsmittel (Funding Conversion)
3. Bereinigung der Ergebnis- und Kapitalgröße um Ertragsteuerunterschiede (Tax Conversion)
4. Vollständige Erfassung des Eigenkapitals (Equity Equivalents), z. B. Addition selbsterstellter immaterieller Vermögensgegenstände zur Kapitalgröße (Shareholder Conversion).

Berechnung des NOPAT:

Betriebsergebnis laut GuV (ggf. EBIT)	
+ Erträge aus Beteiligungen, die dem Betriebszweck dienen	
+ Zinsanteile in Leasingraten, Mietzahlungen und Pensionsrückstellungen	
+/- Änderungen der Equity Equivalents	
- finanzwirksame Steuern (= Cash Operating Tax)	
<hr style="border: 0.5px solid black;"/>	
= NOPAT	

Berechnung des NOA³⁶:

Bilanzsumme	
- nicht betrieblich genutzte Aktiva	
+ Wert betrieblich genutzter, nicht aktivierter Vermögensgegenstände (insbesondere nicht bilanzierte Leasing- und Mietobjekte)	
- unverzinsliche kurzfristige Verbindlichkeiten	
+ Equity Equivalents (Aufwendungen mit Investitionscharakter, stille Reserven, Wertberichtigungen auf Forderungen usw.)	
- aktive latente Steuern	
<hr style="border: 0.5px solid black;"/>	
= NOA	

36 Vgl. Götze, Uwe – Glasner, Katja: Economic Value Added als Instrument neuer wertorientierter Unternehmensführung; in: krp, 45. Jg. (2001), Sonderheft 1, S. 33.

Nach dem Originalkonzept von Stern Stewart können bis zu 164 Anpassungen/ Korrekturen vorgenommen werden. Ein großer Nachteil ist, dass diese Anpassungen nicht anhand der Angaben im Jahresabschluss ermittelt werden können; darunter leidet natürlich die Nachvollziehbarkeit. Wie detailliert die Ermittlung der Größen NOPAT und NOA erfolgt, bleibt dem Unternehmen selbst überlassen.

In der Praxis lehnen sich die meisten deutschen Unternehmen (z. B. RWE, Siemens, Wacker, Daimler Chrysler, Lufthansa), die wertorientierte Steuerungsgrößen einsetzen, sehr eng an die Werte der externen Rechnungslegung an, d. h. es werden nur wenige Korrekturen vorgenommen. Zumindest bei den genannten Unternehmen ist der Wertbeitrag auch Basisgröße zur Bemessung der variablen Vergütung des leitenden Managements. Vielfach wird der Wertzuwachs auf Unternehmensbereichsebene ermittelt. Siemens hat sich sein Konzept des Geschäfts-wertbeitrages beispielsweise schützen lassen, bei Wacker wird der Wertbeitrag BVC (Business Value Contribution) genannt und wie folgt berechnet:

Berechnung:

$$\text{BVC} = (\text{ROCE} - \text{WACC}) \times \text{CE}$$

Als problematisch an dem EVA-Konzept bzw. seinen Varianten muss aus Mitarbeitersicht dabei jedoch gewertet werden, dass sich die Kapitalkosten nicht auf Basis tatsächlicher Aufwendungen berechnen lassen. Die Betriebe ermitteln sie auf Basis einer fiktiven Verzinsung. Mit anderen Worten: Es wird ein Zinssatz angenommen, der als Vergütung für die Bereitschaft der Kapitaleigner als angemessen betrachtet wird, ihr Geld im Unternehmen arbeiten zu lassen. Über die Höhe dieses Zinssatzes lässt sich naturgemäß trefflich streiten. Deshalb ist der Einsatz des EVA als Beteiligungsbasis nur dann sinnvoll, wenn auch die Mitarbeiter diese fiktive Eigenkapitalverzinsung als angemessen betrachten. Andernfalls sind Konflikte vorprogrammiert.

2.3.2.2 Cash Value Added – CVA

Wie hoch der Überschuss oder der absolute Wertbeitrag ist, den ein Unternehmen erwirtschaftet hat oder den seine einzelnen Geschäftsbereiche erzielt haben, lässt sich auch mit Hilfe des **Cash Value Added (CVA)** berechnen. Dabei wird die Differenz zwischen der Rendite des investierten Kapitals aus dem operativen Geschäft, **CFROI** und dem gewichteten Kapitalkostensatz (**WACC**) gebildet und mit dem investierten Kapital – hier **Bruttoinvestitionsbasis (BIB)** – multipliziert.

Berechnung:

$$\text{CVA} = (\text{CFROI} - \text{WACC}) \times \text{BIB}$$

Der CVA ist also ebenfalls der Überschuss, der über die Kosten des Eigen- und Fremdkapitals hinaus erwirtschaftet wurde. Der große Unterschied zum EVA besteht darin, dass der CFROI den Wertzuwachs einer Periode auf Basis des Brutto-Cash Flow ermittelt und nicht auf der Basis des Betriebsergebnisses.

Genaugenommen ist der CVA daher der Liquiditätszuwachs, der erwirtschaftet werden konnte. Da er weitgehend unabhängig von der Abschreibungspolitik ermittelt wird, ist er ein guter Gradmesser für den erzielten Erfolg und daher auch eine gute Basis für Mitarbeitererfolgsbeteiligungen. Das gilt umso mehr, wenn der CVA für jeden einzelnen Geschäftsbereich ermittelt wird. Es könnte z. B. nach dem Anteil des jeweiligen Geschäftsbereichs am Wertzuwachs des gesamten Unternehmens verteilt werden – was den Zielen der Vergütungspolitik wertorientierter Unternehmen in vollem Umfang entspricht.

Wichtig: Das grundsätzliche Problem aller wertorientierten Vergütungsmodelle bleibt aber auch hier bestehen: Auch der CVA wird auf Basis einer als angemessen angenommenen Verzinsung des Eigenkapitals ermittelt. Hier gilt es deshalb zusätzlich zu prüfen, ob der unterstellte kalkulatorische Zinssatz auch aus Mitarbeitersicht akzeptabel ist.

2.4 BETEILIGUNGSMODELLE IN DER PRAXIS

Konkrete Zahlen über die Verbreitung von Mitarbeitererfolgsbeteiligungen in der Praxis sowie präzise Angaben zu den jeweiligen Beteiligungsgrößen liegen für Deutschland bislang nicht vor. Allerdings existieren Umfragen von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften zu Vergütungsmodellen bei Führungskräften. Danach hängen variable Gehaltsbestandteile auch auf Managementebene bislang überwiegend von traditionellen Erfolgsgrößen wie Betriebsergebnis, Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit oder Jahresüberschuss ab. Auf Rang zwei rangieren Erfolgsbeteiligungen auf Basis des Unternehmenswerts. Dabei handelt es sich überwiegend um Stock Options-Programme, aber auch Beteiligungen am EVA oder CVA liegen im Trend. Renditekennzahlen spielen dagegen eine geringere

3.1 VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN UND TABELLEN

Verzeichnis der Abbildungen

Abb. 1	Verbreitung und Zunahme variabler Vergütung in deutschen Großunternehmen	7
Abb. 2	Arbeitsrechtliche Vertragsgrundlagen	10
Abb. 3	Grundformen der Mitarbeiterbeteiligung	12
Abb. 4	Ansatzpunkte für eine variable Vergütung	21
Abb. 5	Erfolgsbeteiligungen aus Sicht des Arbeitnehmers	22
Abb. 6	Vereinfachte Form einer Bilanz	24
Abb. 7	Aktivseite der Bilanz der BASF-Gruppe	26
Abb. 8	Passivseite der Bilanz der BASF-Gruppe	27
Abb. 9	Gewinn-und-Verlustrechnung der BASF-Gruppe	39
Abb. 10	Wovon variable Vergütung abhängt	68

Verzeichnis der Tabellen

Tab. 1	Betriebswirtschaftliche Bilanzkennzahlen	31
Tab. 2	Gewinnvergleich	33
Tab. 3	Die wichtigsten Unterschiede in den Bilanzen nach HGB, IAS und US-GAAP	34
Tab. 4	Beispiel zur GuV nach dem Gesamtkostenverfahren	37
Tab. 5	Beispiel zur Berechnung des EBIT	42
Tab. 6	Beispiel zur Berechnung des Ergebnisses der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	44
Tab. 7	Beispiel zur Berechnung des Jahresüberschlusses/-fehlbetrages	44
Tab. 8	Berechnung des NOA	64

3.2 LITERATURVERZEICHNIS

- Baetge, Jörg:** »Bilanzanalyse«, Düsseldorf 1998.
- Berthold, Norbert und Stettes, Oliver:** »Die Gewinnbeteiligung – Wundermittel im organisatorischen und strukturellen Wandel«, Würzburg 2001.
- Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.):** »Aktienkursorientierte Managemententlohnung«, Arbeitshilfen für Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Düsseldorf 2000.
- Coenberg, Adolf Gerhard:** »Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse«, 17. Auflage, Landsberg/Lech 2000.
- DAG:** »Betriebliche Beteiligungen am Produktivvermögen«, Hamburg 1999.
- Greth, Michael:** »Managemententlohnung aufgrund des Economic Value Added (EVA)«, in: Bernhard Pellens (Hrsg.): Unternehmenswertorientierte Entlohnungssysteme, Stuttgart 1998.
- Götze, Uwe und Glasner, Katja:** »Economic Value Added als Instrument neuer wertorientierter Unternehmensführung« in: krp, 45. Jg. (2001), Sonderheft 1.
- Gräfer, Horst:** »Bilanzanalyse«, 7. Auflage, Herne, Berlin 1997.
- IG BCE:** »Tarifliches Optionsmodell Jahresleistung«.
- Institut für Wirtschaftsforschung:** »Mitarbeiterkapitalbeteiligung – ein internationaler Vergleich«, Sonderdruck Ifo-Schnelldienst, München 12/2002.
- Klein-Schneider, Hartmut:** »Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt«, Düsseldorf 1999.
- Küting, Karlheinz ; Heiden, Matthias; Lorson, Peter:** »Neuere Ansätze zur Bilanzanalyse – Externe unternehmenswertorientierte Performancemessung«, in: »Betrieb und Rechnungswesen«, Herne/Berlin, Beilage zu Heft 1/2000.
- Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung (Hrsg.):** »Arbeitsbeziehung in Deutschland: Wandel durch Internationalisierung«, Köln 2002.
- Scholand, Markus:** Mitarbeiterbeteiligung auf neuen Wegen.
- Prangenberg, Arno:** »Konzernabschluss International«, Stuttgart 2000.

3.3 ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
AV	Anlagevermögen
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
CE	Capital Employed
DSR	Deutscher Standardisierungsrat
EK	Eigenkapital
EStG	Einkommensteuergesetz
EU	Europäische Union
EUR	Euro
FK	Fremdkapital
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HGB	Handelsgesetzbuch
IAS	International Accounting Standards
IFRS	International Financial Reporting Standards
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
kfr.	Kurzfristig
lfr.	Langfristig
TVG	Tarifvertragsgesetz
u. a.	unter anderem
US-GAAP	US-Generally Accepted Accounting Principles
vgl.	Vergleiche
z. B.	zum Beispiel

Jahresabschluss

Setzt sich aus der Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung zusammen. Bei Kapitalgesellschaften sind beide um den Anhang und den Lagebericht zu ergänzen. Während der Anhang Erläuterungen zur Bilanz enthält, bspw. bezüglich der Bewertungsmethoden, soll der Lagebericht Auskunft über die allgemeine gegenwärtige und zukünftige wirtschaftliche Situation des Unternehmens geben. Der Jahresabschluss ist am Ende eines jeden Geschäftsjahres zu erstellen und soll ein realistisches Bild über die jeweilige Vermögens-, Finanz- und Ertragslage geben.

Bilanz

Gegenüberstellung von Aktiva und Passiva zum Ende des Geschäftsjahres, also Mittelverwendung und Mittelbeschaffung; Bestandteil des Jahresabschlusses

Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)

Teil des Jahresabschlusses; systematische Aufstellung, bei der den Aufwendungen die Erträge eines bestimmten Zeitraums zur Ermittlung des Erfolges (Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag, Bilanzgewinn/Bilanzverlust) gegenübergestellt werden. Die GuV kann nach HGB/IAS wahlweise nach dem Gesamtkosten- oder Umsatzkostenverfahren aufgestellt werden.

US-Generally Accepted Accounting Principles (US-GAAP)

US-amerikanische Rechnungslegungsvorschriften; sie unterscheiden sich von den deutschen HGB-Vorschriften und den IAS. Im Vordergrund stehen bei den US-GAAP vor allem die Anlegerinteressen.

International Accounting Standards (IAS)

Vom International Accounting Standards Committee (IASC) veröffentlichte Richtlinien für die Rechnungslegung von Aktiengesellschaften. Das IASC ist ein freiwilliger, privater Zusammenschluss von mehr als 100 mit Rechnungslegungsfragen befassten Berufsverbänden aus 80 Ländern mit dem Ziel, Rechnungslegungsgrundsätze und Regeln festzulegen, die bei der Aufstellung von Jahresabschlüssen beachtet werden sollen.

Firmenwert (»Goodwill«)

Der so genannte »Goodwill« ist der über den Substanzwert des Unternehmens hinaus bezahlte Bestandteil des Kaufpreises, mit dem positive Zukunftschancen des Unternehmens bezahlt werden. Abgegolten werden

hier z. B. für die Zukunft erwartete Erlöse aus Patenten, neuen Technologien und ein vorhandener Kundenstamm.

Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag

Gewinn/Verlust einer Kapitalgesellschaft. Über die Verwendung des Jahresüberschusses entscheidet die Hauptversammlung bzw. die Gesellschafterversammlung. Er kann (ganz oder teilweise) den Gewinnrücklagen zugewiesen oder an die Aktionäre/Gesellschafter im Rahmen einer Dividendenzahlung ausgeschüttet werden.

Gesamtkostenverfahren

Gestaltungsform der Erfolgsrechnung, bei der die gesamten Kosten bzw. Aufwendungen einer Periode den gesamten Leistungen bzw. Erträgen derselben Periode gegenübergestellt werden, also einschl. der Erträge aus Bestandserhöhungen an Halb- und Fertigfabrikaten und den selbst erstellten Anlagen.

Umsatzkostenverfahren

Verfahren der GuV zur Ermittlung des Periodenerfolgs. Im Unterschied zum Gesamtkostenverfahren werden nur die am Markt abgesetzten Leistungen als Ertrag der Rechnungsperiode ausgewiesen.

In der edition der Hans-Böckler-Stiftung sind bisher erschienen:

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
50	<i>Peter Kalkowski/Matthias Helmer/ Otfried Mickler</i> Telekommunikation im Aufbruch	10,23	13050	3-935145-22-5
51	<i>Dunja M. Mohr</i> Lost in Space: Die eigene wissen- schaftliche Verortung in und außerhalb von Institutionen	14,32	13051	3-935145-23-3
53	<i>Wolfhard Kohte</i> Störfallrecht und Betriebsverfassung	10,23	13053	3-935145-25-X
54	<i>Manfred Deiß/Eckhard Heidlring</i> Interessenvertretung und Expertenwissen	13,29	13054	3-935145-28-4
55	<i>Herbert Bassarak/Uwe Dieter Steppuhn (Hrsg.)</i> Angewandte Forschung und Entwicklung an Fachhochschulen in Bayern	15,00	13055	3-935145-29-2
56	<i>Herbert Bassarak/Uwe Dieter Steppuhn (Hrsg.)</i> Angewandte Forschung und Entwicklung an Fachhochschulen Sozialer Arbeit	23,00	13056	3-935145-30-6
57	<i>Heide Pfarr (Hrsg.)</i> Ein Gesetz zur Gleichstellung der Geschlechter in der Privatwirtschaft	12,00	13057	3-935145-31-4
58	<i>Stefan Eitenmüller</i> Reformoptionen für die gesetzliche Rentenversicherung	15,00	13058	3-935145-32-2
59	<i>Bernd Kriegesmann/Marcus Kottmann</i> Neue Wege für Personalanpassungen in der Chemischen Industrie	10,00	13059	3-935145-33-0
60	<i>Hans-Böckler-Stiftung/DGB-Bundesvorstand</i> Welthandelsorganisation und Sozialstandards	7,00	13060	3-935145-34-9
61	<i>Renate Büttner/Johannes Kirsch</i> Bündnisse für Arbeit im Betrieb	11,00	13061	3-935145-35-7
62	<i>Elke Ahlers/Gudrun Trautwein-Kalms</i> Entwicklung von Arbeit und Leistung in IT-Unternehmen	9,00	13062	3-935145-36-5
63	<i>Thomas Fritz/Christoph Scherrer</i> GATS 2000. Arbeitnehmerinteressen und die Liberalisierung des Dienstleistungshandels	12,00	13063	3-935145-37-3
64	<i>Achim Truger/Rudolf Welzmüller</i> Chancen der Währungsunion – koordinierte Politik für Beschäftigung und moderne Infrastruktur	13,00	13064	3-935145-38-1
65	<i>Martin Sacher/Wolfgang Rudolph</i> Innovation und Interessenvertretung in kleinen und mittleren Unternehmen	19,00	13065	3-935145-39-X

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
66	<i>Volker Meinhardt/Ellen Kirner/ Markus Grabka/Ulrich Lohmann/Erika Schulz</i> Finanzielle Konsequenzen eines universellen Systems der gesetzlichen Alterssicherung	12,00	13066	3-935145-40-3
67	<i>Thomas Ebert</i> Langfrist-Arbeitszeitkonten und Sozialversicherung	12,00	13067	3-935145-41-1
68	<i>Jan Prieue unter Mitarbeit von Christoph Scheuplein und Karsten Schuldt</i> Ostdeutschland 2010 – Perspektiven der Innovationstätigkeit	23,00	13068	3-935145-42-X
69	<i>Sylke Bartmann/Karin Gille/Sebastian Haunss</i> Kollektives Handeln	30,00	13069	3-935145-43-8
70	<i>Bernhard Nagel</i> Mitbestimmung in öffentlichen Unter- nehmen mit privater Rechtsform und Demokratieprinzip	12,00	13070	3-935145-44-6
72	<i>Eva Kocher</i> Gesetzentwurf für eine Verbandsklage im Arbeitsrecht	12,00	13072	3-935145-46-2
73	<i>Hans-Böckler-Foundation (ed.)</i> Future Works	10,00	13073	3-935145-47-0
74	<i>Reinhard Schüssler/Claudia Funke</i> Vermögensbildung und Vermögensverteilung	16,00	13074	3-935145-48-9
75	<i>Ingrid Ostermann (Hrsg.)</i> Perspektive: GLOBAL! Inter-nationale Wissenschaftlerinnenkooperationen und Forschung	20,00	13075	3-935145-49-7
76	<i>Christine Schön</i> Betriebliche Gleichstellungspolitik	12,00	13076	3-935145-50-0
77	<i>Volker Korthäuer/Marius Tritsch</i> US-Cross-Border-Lease	8,00	13077	3-935145-51-9
78	<i>Jörg Towara</i> Tarifvertragliche Regelungen zur Teilzeitarbeit	8,50	13078	3-935145-52-7
79	<i>Anja Riemann</i> Auswertung und Darstellung gesetzlicher Bestimmungen zur Teilzeitarbeit	8,00	13079	3-935145-53-5
80	<i>Heide Pfarr/Elisabeth Vogelheim</i> Zur Chancengleichheit von Frauen und Männern im Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit	12,00	13080	3-935145-56-X
81	<i>Wilfried Kruse/Daniel Tech/Detlev Ullenbohm</i> Betriebliche Kompetenzentwicklung. 10 Fallstudien zu betrieblichen Vereinbarungen	12,00	13081	3-935145-57-8

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
82	<i>Stefan Bach/Bernd Bartholmai</i> Perspektiven der Vermögensbesteuerung in Deutschland	12,00	13082	3-935145-58-6
83	<i>Charlotte Wahler (Hrsg.)</i> Forschen mit Geschlecht? Zwischen Macht und Ohnmacht: Frauen in der Wissenschaft	20,00	13083	3-935145-59-4
84	<i>Henry Schäfer</i> Sozial-ökologische Ratings am Kapitalmarkt	16,00	13084	3-935145-60-8
85	<i>Maliszewski/Neumann</i> Bündnisse für Arbeit – Best Practice aus Ländern und Regionen	14,00	13085	3-935145-61-1
86	<i>Matthias Müller</i> International Accounting Standards	9,00	13086	3-935145-62-4
87	<i>Arno Prangenberg</i> Grundzüge der Unternehmensbesteuerung	8,00	13087	3-935145-63-2
88	<i>Klaus Jacobs/Jürgen Wasem</i> Weiterentwicklung einer leistungsfähigen und solidarischen Krankenversicherung unter den Rahmenbedingungen der europäischen Integration	12,00	13088	3-935145-64-0
89	<i>Thomas Schönwälder</i> Begriffliche Konzeption und empirische Entwicklung der Lohnnebenkosten in der Bundesrepublik Deutschland – eine kritische Betrachtung	25,00	13089	3-935145-65-9
90	<i>Helene Mayerhofer</i> Handbuch Fusionsmanagement Personalpolitische Aufgaben im Rahmen von Fusionen	10,00	13090	3-935145-66-7
91	<i>Helene Mayerhofer</i> Handbuch Fusionsmanagement Fusionsbedingte Integration verschiedener Organisationen	10,00	13091	3-935145-67-5
92	<i>Hans-Erich Müller</i> Handbuch Fusionsmanagement Übernahme und Restrukturierung: Neuausrichtung der Unternehmensstrategie	8,00	13092	3-935145-68-3
93	<i>Christian Timmreck</i> Handbuch Fusionsmanagement Unternehmensbewertung bei Mergers & Acquisitions	10,00	13093	3-935145-69-1
94	<i>Volker Korthäuer, Manuela Aldenhoff</i> Handbuch Fusionsmanagement Steuerliche Triebfedern für Unternehmensumstrukturierungen	6,00	13094	3-935145-70-5
95	<i>Dieter Behrendt</i> Ökologische Modernisierung: Erneuerbare Energien in Niedersachsen	11,00	13095	3-935145-73-X

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
96	<i>Uwe Wilkesmann/Ingolf Rascher</i> Wissensmanagement – Analyse und Handlungsempfehlungen	12,00	13096	3-935145-71-3
97	<i>Tanja Klenk/Frank Nullmeier</i> Public Governance als Reformstrategie	12,00	13097	3-935145-72-1
98	<i>Reiner Hoffmann/Otto Jacobi/Berndt Keller/ Manfred Weiss (eds.)</i> European Integration as a Social Experiment in a Globalized World	14,00	13098	3-935145-74-8
99	<i>Angelika Bucerius</i> Alterssicherung in der Europäischen Union	25,00	13099	3-935145-75-6
100	<i>Werner Killian/Karsten Schneider</i> Die Personalvertretung auf dem Prüfstand	12,00	13100	3-935145-76-4
102	<i>Susanne Felger/Angela Paul-Kohlhoff</i> Human Resource Management	15,00	13102	3-935145-78-0
103	<i>Paul Elshof</i> Zukunft der Brauwirtschaft	16,00	13103	3-935145-79-9
104	<i>Henry Schäfer/Philipp Lindenmayer</i> Sozialkriterien im Nachhaltigkeitsrating	19,00	13104	3-935145-80-2
107	<i>Axel Olaf Kern/Ernst Kistler/Florian Mamberer/ Ric Rene Unteutsch/Bianka Martolock/ Daniela Wörner</i> Die Bestimmung des Leistungskataloges in der gesetzlichen Krankenversicherung	18,00	13107	3-935145-84-5
108	<i>Dea Niebuhr/Heinz Rothgang/Jürgen Wasem/ Stefan Greß</i> Die Bestimmung des Leistungskataloges in der gesetzlichen Krankenversicherung	28,00	13108	3-935145-85-3
109	<i>Yasmine Chahed/Malte Kaub/Hans-Erich Müller</i> Konzernsteuerung börsennotierter Aktiengesellschaften in Deutschland	14,00	13109	3-935145-86-1
110	<i>Klaus Löbke</i> Die europäische Chemieindustrie	25,00	13110	3-935145-87-X
113	<i>Uwe Fachinger, Anna Frankus</i> Selbstständige im sozialen Abseits	13,00	13113	3-935145-90-X
114	<i>Frank Havighorst</i> Jahresabschluss von Krankenhäusern	14,00	13114	3-935145-91-8
115	<i>Achim Sollanek</i> Versicherungsbilanzen nach deutschem Handelsrecht	10,00	13115	3-935145-92-6
120	<i>Andreas Boes, Michael Schwemmler unter Mitarbeit von Ellen Becker</i> Herausforderung Offshoring	15,00	13120	3-935145-97-7

**Bestellungen
bitte unter
Angabe der
Bestell-Nr. an:**



Kreuzbergstraße 56
40489 Düsseldorf
Telefax: 02 11 / 408 00 90 40
E-Mail: mail@setzkasten.de

Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen, Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Strukturpolitik, Mitbestimmung, Erwerbsarbeit, Kooperativer Staat und Sozialpolitik. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Im Magazin »Mitbestimmung« und den »WSI-Mitteilungen« informiert die Stiftung monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der homepage www.boeckler.de bietet sie einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefax: 0211/7778 - 225
www.boeckler.de

**Hans Böckler
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

