

Modelle zur Kapitalbeteiligung in der Otto Group

PK-GS-CC

Hamburg, Februar 2011

Inhalt

1. Kapitalbeteiligung in der Otto Group

2. „Old Economy“: klassische Kapitalbeteiligung

2. „New Economy“: Innovative Long Term Incentives

Kapitalbeteiligung in der Otto Group

Die Otto Group steht für die gelungene Verbindung von Old und New Economy

Die Erwartungen an Compensation in einem gewachsenen Großkonzern und in der digitalen Welt unterscheiden sich elementar - auch hinsichtlich der Beteiligung am Unternehmenserfolg

Digitale Welt

- » Auf individuelle Bedürfnisse zugeschnittenes moderates Grundgehalt
- » Weitestgehender Verzicht auf Nebenleistungen und Statussymbole wie Dienstwagen, Altersversorgung, Büroausstattung etc.
- » Hohe variable Vergütungsbestandteile, eng auf die KPI des Geschäftsmodells bezogen mit großem Chancenpotenzial im Erfolgsfall
- » **Beteiligung am Unternehmensergebnis als Teil der erfolgsabhängigen variablen Vergütung**

Großkonzern

- » Grundvergütung orientiert an unternehmensweiten Gehaltsbändern
- » Die moderate variable Vergütung teilweise an individuellen KPI orientiert, häufig auch bei Nichterreicherung der Ziele Zahlung einer Mindestprämie
- » Marktübliche, gewachsene und funktionsbezogene Nebenleistungspakete
- » **Kapitalbeteiligung als Nebenleistung zusätzlich zur variablen Vergütung**

Inhalt

1. Kapitalbeteiligung in der Otto Group

2. „Old Economy“: klassische Kapitalbeteiligung

2. „New Economy“: Innovative Long Term Incentives

Die klassische Kapitalbeteiligung der Otto Group

Bereits seit 1988 bietet die Otto Group Ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, sich am Kapital des Unternehmens zu beteiligen.

Ursprünglich für die Einzelgesellschaft Otto entwickelt, ist das Modell mittlerweile auf fast alle inländischen Konzerngesellschaften ausgerollt.

Ziele:

- Ø Beteiligung am Unternehmenserfolg als Anerkennung und Ansporn für exzellente Leistungen
- Ø Förderung unternehmerischen Denkens und Handelns
- Ø Identifikation mit dem Unternehmen
- Ø Beitrag zur Vermögensbildung

Die Kapitalbeteiligung ist explizit als Personalinstrument, nicht als Finanzierungsinstrument gedacht

„Mit dieser Kapitalbeteiligung wollen wir Mitarbeiter zu Mitunternehmern machen und damit verdeutlichen, wie notwendig das Engagement und das Mitdenken jedes Einzelnen ist, und wie sehr es sich lohnt.“ (Dr. Michael Otto)

Leitlinien zur Gestaltung des Kapitalbeteiligungsmodells

- Ø Kapitalbeteiligung als Zusatzleistung: kein Ersatz für vorhandene Prämiensysteme
- Ø Zugänglich für alle Mitarbeiter; Teilnahme aber nur mit echter Eigenleistung
- Ø Keine Beteiligung von Unternehmensfremden
- Ø Keine Einschränkung der unternehmerischen Entscheidungsfreiheit
- Ø Unternehmensziel „überdurchschnittliche Ertragskraft“ soll sich auch in der Rendite widerspiegeln
- Ø (begrenzt) unternehmerisches Risiko für die Teilnehmer: kein „Festgeldkonto“ sondern „Risikokapital“
- Ø Steuer-, arbeits- und gesellschaftsrechtliche Absicherung, trotzdem Passfähigkeit auch bei sich verändernden Bedingungen

Kapitalbeteiligung über Genussrechte

Unter den gesetzten Prämissen bietet eine Mitarbeiterbeteiligung über Genussrechte entscheidende Vorteile:

- Ø Genussrechte gewähren Vermögensrechte, d. h. einen Anteil am Gewinn
- Ø Rechtlich und steuerlich sind Genussrechte Fremdkapital, betriebswirtschaftlich gewinnen sie den Charakter von Eigenkapital
- Ø Gestaltungsfreiheit bezüglich Art und Umfang der Gewinnrechte, Verlustbeteiligung etc.
- Ø Keine gesetzlichen Mitwirkungs- und Kontrollrechte der Genussrechtsinhaber
- Ø Für Unternehmen jeder Rechtsform verwendbar

Eckpunkte des Kapitalbeteiligungsmodells

- Ø Nennwert eines Genussrechts beträgt 250 €
- Ø Höchstabgabe 20 Stück pro Person und Jahr
- Ø Angebot von sechs verschiedenen Paketen mit unterschiedlicher Anzahl von Genussrechten
- Ø Zwei Typen mit unterschiedlichem Gewinnanspruch und Verlustrisiko
 - Verlustbeteiligung ist bei Typ 1 auf 30% des Nennwerts (entspricht dem Firmenzuschuss) beschränkt, bei Typ 2 keine Beschränkung.
 - Entsprechend sind bei Typ 2 die Gewinnchancen höher
- Ø Firmenzuschuss bis € 150,- (steuerfrei bis € 360 gemäß § 3 Nr. 39 EStG)
- Ø Zeichnungsmöglichkeit einmal jährlich zu Beginn des Geschäftsjahrs
- Ø Möglichkeit der Ratenzahlung beim Erwerb von Genussrechten
- Ø Auszahlung der Renditen jährlich nach Feststellung des Jahresüberschusses
- Ø Sperrfrist sechs Jahre

Das Angebot auf einen Blick

Paket		Anzahl Genussrechte	Nennwert des Pakets	Firmenzuschuss	Eigenleistung Mitarbeiter
Typ 1	A	1	250 €	75 €	175 €
	B	2	500 €	150 €	350 €
	C	3	750 €	150 €	600 €
Typ 2	D	5	1.250 €	-	1.250 €
	E	10	2.500 €	-	2.500 €
	F	20	5.000 €	-	5.000 €

Bezuschussung der kleinen Pakete als Anreiz für untere Einkommensgruppen

Typ	Renditen von 2005 – 2010		
	Minimum	Maximum	Durchschnitt
1	7,0	10,4	8,5
2	10,0	17,0	13,9

Beteiligung am Genussrechtsmodell

- Ø Fast jeder Mitarbeiter in den teilnahmeberechtigten Konzerngesellschaften kennt die Genussrechte
- Ø Ca. 40% aller berechtigten Mitarbeiter besitzen Genussrechte
- Ø Die jährliche Teilnahmequote schwankt zwischen 19% und 23%
- Ø Der durchschnittliche Zeichnungsbetrag pro Mitarbeiter liegt bei € 1.000

Inhalt

1. Kapitalbeteiligung in der Otto Group

2. „Old Economy“: klassische Kapitalbeteiligung

2. „New Economy“: Innovative Long Term Incentives

Die Wachstumsstrategie im e-Commerce erfordert Vergütungssysteme, die der digitalen Welt entsprechen

Für neue Geschäftsmodelle der Otto Gruppe im e-Commerce müssen Compensation & Benefits an den Erfordernissen und Erwartungen der digitalen Welt ausgerichtet werden.

Ziele:

- » Gewinnung und Bindung von Top-Leistungsträgern im e-Commerce zur Umsetzung der ehrgeizigen Wachstumsstrategie
- » Nachhaltige Bewirtschaftung des eingesetzten Kapitals mit Fokus auf eine langfristige Wertsteigerung

Dabei Berücksichtigung ...

- » ... der Charakteristika von e-Commerce-Vergütung (enge Verzahnung mit Unternehmenserfolg, hohes Chancen-, aber auch Risikopotenzial, moderate Grundvergütung, weitgehender Verzicht auf sonstige Nebenleistungen)
- » ... der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in e-commerce Startups (Liquidität, Cash Flow, geringe Belastbarkeit der Kennzahlen zur Performance-Messung, Dynamik des Markumfeldes)

Modell einer Gesamtvergütungsstrategie für Start-up-Unternehmen

Vergütungsbestandteile	Leitlinien für die Gestaltung	Ausprägung für Start-up-Unternehmen
Zusatzleistungen: z. B. Vorsorge, Benefits Abrundung der Attraktivität des Gesamtpakets	Gemäß personalstrategischem Konzept und Anforderungen des Marktes	Geringe Bedeutung, aufgrund mangelnder Liquidität, Relevanz steigt mit zunehmendem Reifegrad
Long / Mid Term Incentives Honorierung der mittel- und langfristigen Wertsteigerung	Integraler Bestandteil der langfristigen Gesamtvergütung, angepasst an relevante Vergleichsgruppe, an Wertentwicklung gebunden	Wichtiges Element: Kompensation niedriger Fixvergütung, Bindungseffekt, Unterstützung strategischer Ziele, Vermeidung kurzfristiger Liquiditätsabflüsse
Short Term Incentives Honorierung der Leistung des Jahres, daher schwankend	An das Erreichen von (jährlichen) Etappenzielen gebunden	Bei voller Zielerreichung auf mittleres bis oberes Marktniveau ausgerichtet
Grundgehalt : Orientiert an strategischer Bedeutung und Wertbeitrag der Position	Harmonisiert mit relevanter Marktpraxis	Aufgrund geringer Liquidität moderat

Leitlinien für die Gestaltung des Long Term Incentive Plans (LTIP)

- Ø Keine echten „shares“, vollständiger Erhalt der unternehmerischen Entscheidungsfreiheit
- Ø Ergänzende Vergütungskomponente zusätzlich zu den jährlichen Boni mit Ausrichtung auf mittelfristige Ziele (z.B. break even oder bestimmte Mindestprofitabilität in 3 – 5 Jahren)
- Ø Retention-Effekt für Leistungsträger, insbesondere in der Gründungsphase
- Ø Möglichkeit der Eigenleistung für die Teilnehmer durch Einbringen von Teilen des Jahresbonus als Zeichen des Commitments
- Ø Partizipation an unternehmerischen Chancen und Risiken: verteilt wird nur, was auch erwirtschaftet wurde. Keine fixe Belastung bei unklarer Ergebnissituation
- Ø Zielgruppe: Führungskräfte und Leistungsträger von e-commerce Unternehmen

Wesentliche Rahmenbedingungen des LTIP im Überblick

Wesentliche Parameter	Ausprägung
Laufzeit	<ul style="list-style-type: none">• 3 Jahre Aufbau• danach 3 Jahre Cash-Option
KPI für Jahresziele	<ul style="list-style-type: none">• EBT, Umsatz• Bestimmung der jährlichen Zielerreichung zwischen 80% und 150% und daraus Ableitung des jährlichen Erfolgsfaktors für beide Kennzahlen
Ausstattung	<ul style="list-style-type: none">• Festlegung eines persönlichen Start-Bonus• Möglichkeit der Aufstockung durch Verzicht auf einen Teil des Jahresbonus (erweiterter Start-Bonus)• Ermittlung eines persönlichen EBT-Faktors = zugesagter Anteil am EBT der Gesellschaft, der bei 100% Zielerreichung zu Beginn der Cash-Out Phase dem erweiterten Start-Bonus entspricht
Zielgruppe Auflage	<ul style="list-style-type: none">• Geschäftsführung und Führungskräfte• einmalig

Funktionsweise des LTI Plans am Beispiel: Aufbauphase

Parameter	Beispiel
Startbonus + Aufstockung = erweiterter Startbonus	€ 7.000 + € 3.000 = € 10.000
Geplanter EBT der Gesellschaft im Geschäftsjahr 2014/15	€ 1,6 Mio.
Ermittlung des persönlichen EBT-Faktors	10.000 € / 1.600.000 € = 0,63% vom EBT
Aufteilung des EBT-Faktors auf drei Jahre (Aufbauphase)	0,63 % / 3 = 0,21% p. a.

Entwicklung des EBT-Faktors über drei Jahre in Abhängigkeit von der Erreichung der Jahresziele (EBT und Umsatz). Abhängigkeit zu je 50% vom EBT und Umsatz

	2011/2012				2012/2013				2013/2014			
	2011/2012	Basis-Faktor	Multiplikatorkator	Gesamt	2012/2013	Basis-Faktor	Multiplikatorkator	Gesamt	2013/2014	Basis-Faktor	Multiplikatorkator	Gesamt
Zielerreichung EBT	110,0%	0,105%	1,10	0,116%	90,0%	0,105%	0,90	0,095%	150,0%	0,105%	1,50	0,158%
Zielerreichung Umsatz	120,0%	0,105%	1,20	0,126%	135,0%	0,105%	1,35	0,142%	150,0%	0,105%	1,50	0,158%
Zielerreichung gesamt		0,21%	1,15	0,242%		0,21%	1,13	0,237%		0,21%	1,50	0,316%

Gesamtfaktor nach 3 Jahren: $0,242 + 0,237 + 0,316 = 0,795\%$ vom EBT

Funktionsweise des LTI Plans am Beispiel: Cash Out

EBT-Entwicklung der Gesellschaft (Mio. €)

2014/15	2015/16	2016/17
1,1	1,9	2,8

Möglichkeit der Einlösung der Cash Out Option mit dem persönlichen EBT-Faktor von 0,795% zu drei verschiedenen Zeitpunkten

2014/15	2015/16	2016/17
8.745 €	15.105 €	22.260

Rahmenbedingungen des LTIP

Ereignis	Auswirkungen auf Bonusanspruch
Kündigung durch den Arbeitnehmer	Kein Anspruch
Arbeitgeber-Kündigung aus Gründen, die der Arbeitnehmer zu vertreten hat	Kein Anspruch
Arbeitgeber-Kündigung / Schließung der Gesellschaft	Auszahlung pro rata temp. nach Abschluss des laufenden Geschäftsjahrs
Tod des Arbeitnehmers	Auszahlung pro rata temp. (s. o.) an Erben