

Siemens AG: Mit der Vergütung Weichen für die Zukunft gestellt

„Für den augenblicklichen Gewinn verkaufe ich die Zukunft nicht“, sagte einst der Gründervater Werner von Siemens. Dem Aspekt der Nachhaltigkeit fühlt sich das Management des weltweit bedeutendsten Anbieters von Umwelttechnologie somit bereits seit mittlerweile rund 160 Jahren verpflichtet. Monetär gefördert wurde eine auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Handlungsweise der Führungskräfte jedoch bis vor Kurzem nur unzureichend.

Die Diskussion um die kurzfristig orientierte Profitmaximierung sowie langfristigen und damit nachhaltigen Unternehmenserfolg ist im Lichte der Weltwirtschaftskrise aktueller denn je. Die Managementvergütung ist einer der entscheidenden Hebel für die nachhaltige Entwicklung einer Firma. Siemens hat die Vergütung seiner Führungskräfte schon vor der Krise umgestellt und auf den Aspekt der Nachhaltigkeit ausgerichtet. Damit wurden die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft gestellt.

Hebel für die nachhaltige Unternehmensentwicklung

Nur wenn ein Unternehmen entsprechende Anreize für sein Führungspersonal schafft, werden Höchstleistungen über einen gewissen Zeitraum erbracht und die langfristige Orientierung fest in der Firmenkultur verankert. Führungskräfte sind Vorbilder und damit wichtige Eckpfeiler dieser Kultur, die sie im Unternehmen entscheidend prägen. Siemens hat Ende 2008 ein neues Vergütungssystem für seine Führungskräfte eingeführt, das sich konsequent einem einzigen Ziel unterordnet: der Förderung des nachhaltigen Unternehmenserfolgs. In der Gewichtung und Ausgestaltung einzelner Parameter zur erfolgreichen, zielgerichteten Ausrichtung des Systems lag die Herausforderung.

Unterschiedliche Ansprüche interner und externer Gruppen sowie juristischer Personen mussten dem Nachhaltigkeitsziel in einem ganzheitlichen System untergeordnet werden, um für eine zeitgemäße Managementvergütung zu sorgen. Das Unternehmen selbst ist der Wertsteigerung im Rahmen seiner gesellschaftspolitischen Verantwortung verpflichtet. Die Aktionäre erwarten vom Management vor allem Impulse für eine positive Entwicklung des Aktienkurses. Die Führungskräfte wollen für ihre individuellen Leistungen eine angemessene Vergütung erhalten.

International üblich ist bei der Vergütung der Führungskräfte eine Aufteilung in ein sicherndes Grundgehalt, eine variable und damit leistungsbezogene unmittelbar monetär wirksame Komponente und eine Größe, die den langfristigen Erfolg der Unternehmung als Ganzes widerspiegelt. Die variable Vergütung und die nicht-monetäre Komponente, meist in Form von Wertpapieren ausgezahlt, stellen die effektivsten Hebel zur zielgerichteten Steuerung des Managements dar, da durch sie leistungsfördernde Anreize geschaffen werden.

Dr. Siegfried Russwurm, Mitglied des Vorstands, Leitung Corporate Human Resources, Arbeitsdirektor, Siemens AG, München

Dass die Vergütungssysteme in der Finanz- wie der übrigen Wirtschaft einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung nicht immer zuträglich waren, gilt heute in vielen Branchen als unbestritten. Offensiven Umgang mit dem Thema pflegen bislang aber nur wenige Häuser. Sowohl die variable Vergütung als auch die wertpapierbasierten Bezüge, so skizziert der Autor die Neuausrichtung seines Hauses, sollen nicht nur Erfolge der Vergangenheit belohnen, sondern Anreiz für das richtige Verhalten im Hinblick auf Zukunftserfolge bieten. (Red.)

Sowohl die variable Vergütung als auch die wertpapierbasierten Bezüge sollen nicht nur Erfolge der Vergangenheit belohnen, sondern ein Anreiz für das richtige Verhalten im Hinblick auf künftige Erfolge bieten. Bei den Wertpapieren beschränkt sich Siemens derzeit auf Aktien, die im Rahmen ihrer Kursentwicklung künftige Erfolge eskomptieren, und gibt bereits seit längerem keine hochspekulativen Optionen aus.

Strategie und Werte als Leitplanken

Nachhaltigkeit an sich ist zunächst als übergeordnetes Ziel schwer quantifizierbar. Ein Unternehmen benötigt eine konkrete Strategie und Werte als Leitplanken auf dem Weg zur Zielerreichung. In einem konzernweit gültigen Programm zur Entwicklung des Unternehmens hat Siemens die mittelfristige Strategie definiert und einzelnen Geschäftsbereichen klare operative Vorgaben gegeben. Ein Wertekanon für die Belegschaft und besonders für Führungskräfte in ihrer Vorbildrolle unterstreicht den ganzheitlichen Anspruch des Konzerns.

Im Strategieprogramm ist festgelegt, dass das Unternehmen nicht über absolute Budget-Größen, sondern über relative Bewertungsmaßstäbe gesteuert wird. Bei diesen Bewertungsmaßstäben handelt es sich um die Verzinsung des eingesetzten Kapitals, den Free Cash-Flow, das Wachstum im Vergleich zur Weltwirtschaft und die Ergebnismargen. Mit den relativen Bewertungsmaßstäben lässt sich der Erfolg einer mittel- und langfristigen Strategie deutlich besser messen. Fixe Budgets und deren Ausschöpfung verleiten Führungskräfte hingegen zur Fehlallokation der Ressourcen. Die Ausschöpfung eines Budgets dient oft nicht ausschließlich der Weiterentwicklung, sondern manchmal auch der nachhaltigen Sicherung der finanziellen Pfün-

de. Dies ist eine Art der „Nachhaltigkeit“, die verständlicherweise nicht gefördert werden soll.

Der Wertekanon bildet die beständige und damit langfristig gültige Klammer um das mittelfristige Strategieprogramm. Siemens will Wert für seine Aktionäre und Kunden schaffen und dabei verantwortungsvoll, exzellent und innovativ handeln. Innerhalb dieses Dreiklangs gilt es, das Potenzial eines integrierten Technologieunternehmens auszuschöpfen und Spitzenleistungen zu erzielen. Das gilt für den Vorstand, die Führungskräfte und jeden einzelnen Mitarbeiter. Diesen Ansprüchen muss auch ein Vergütungssystem genügen.

Mit der Vergütung soll die Vermittlung der Werte in das Unternehmen hinein unterstützt werden. Dies ist auch im Rahmen des geschäftlichen Gebarens eine der zentralen Aufgabe der Führungskräfte. Sie müssen ihren Mitarbeitern einen optimalen Rahmen schaffen und sie immer wieder motivieren, ihr Bestes für das gemeinsame Ziel und das Unternehmen zu geben. Dafür müssen Höchstleistungen erbracht und das Verantwortungsbewusstsein im Rahmen der Führungskultur vorgelebt werden. Siemens hat im Zuge dessen auf allen Konzernebenen ein neues vertikal ausgerichtetes Führungsmodell eingeführt. Dieses Führungsmodell schafft klare Verantwortlichkeiten. Wo früher Gremien entschieden haben, ist nun ein Manager allein verantwortlich. Das schafft Transparenz, Klarheit und damit Messbarkeit auf allen Hierarchiestufen der Führungskräfte.

Mit Bonus und Aktien die Führungskräfte steuern

Das neue Vergütungssystem für die Führungskräfte basiert im Wesentlichen auf drei Pfeilern. Den ersten Pfeiler bilden fixe Grundgehälter, die entsprechend der Aufgaben und Verantwortung der Führungskräfte festgelegt werden. Die beiden weiteren Eckpfeiler des Vergütungssystems bilden die variable Vergütung über einen Bonus und die Beteiligung der Führungskräfte am Unternehmenserfolg in Form von Aktien. Als Steuerungsinstrument im Sinne der Nachhaltigkeit eignen sich vor allem der Bonus und die Ausgabe von Aktien.

Bei der Definition des Bonus, der sich prozentual am fixen Grundgehalt orientiert, hat Siemens im Rahmen des neuen Ver-

gütungssystems auf unterschiedliche Boni verzichtet und sich an weltweit verbreitete Mechanismen angepasst. Der Bonus ist die einzige variabel und monetär ausbezahlte Einkommenskomponente für die obersten 5 000 Führungskräfte des Konzerns.

Im alten Bonus-System war die zu Beginn des Geschäftsjahres vereinbarte Budgetplanung Dreh- und Angelpunkt der variablen Vergütung. Die Erreichung der Budgetziele bestimmte die variable Vergütung der Führungskräfte. Die Einführung der relativen Bewertungsmaßstäbe im Rahmen des Strategieprogramms, die noch dazu deutlich stärker auf eine Cash- und nicht so sehr auf operative Gewinngrößen abzielen, war ein Grund für die Neugestaltung des Bonus-Systems.

Drei Faktoren für den Bonus

Die Steuerung der Führungskräfte über den Budget-Bonus-Ansatz war zudem äußerst kurzfristig orientiert, da die Rahmenvorgaben über das Budget jeweils nur für ein Geschäftsjahr galten. Zum anderen spiegelte sich die Entwicklung des Geschäfts im Vergleich zum Wettbewerb nicht in der Budgetplanung wider.

Der Förderung des Ziels der nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens dienten die Boni im alten Vergütungssystem von Siemens kaum. Denn langfristiger Unternehmenserfolg lässt sich nicht innerhalb eines Jahres erreichen. Und nachhaltig ist ein Unternehmen – auch was die Sicherung der Arbeitsplätze angeht – nur dann, wenn es sich auch erfolgreich im Vergleich zur Konkurrenz schlägt.

Der Bonus im neuen Vergütungssystem von Siemens beruht auf drei Faktoren, die die individuelle Leistung eines Einzelnen (Individual Performance), die geschäftliche Entwicklung der unternehmerischen Einheit in der die Führungskraft tätig ist als solche und im Vergleich zum Wettbewerb (Unit Performance) sowie den Erfolg von Siemens als Unternehmung (Overall Performance) reflektieren.

Förderung der individuellen Leistung als Treiber

Ein lediglich an übergeordneten Konzernfinanzziele und nicht an der individuellen Leistung von Einzelnen ausgerichteter Bonus hat mehrere Schwächen. Bei der

ausschließlich an übergeordneten Konzernfinanzziele orientierten variablen Vergütung von Führungskräften ist der Bonus zu einem wesentlichen Teil von – oft kaum beeinflussbaren – Rahmengrößen abhängig. Ein Beispiel: In einem schwachen konjunkturellen Umfeld wird in der Regel auch die operative Entwicklung des Unternehmens belastet, und die daran gekoppelte Vergütung sinkt automatisch. Solche Automatismen führen in einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld dazu, dass Steuerungsmechanismen eines Vergütungssystems nicht mehr funktionieren, da kaum oder nur schwer beeinflussbare Ziele von Managern nicht mehr konsequent verfolgt werden. Gerade in wirtschaftlich schwachen Zeiten ist aber umso mehr die Top-Leistung eines jeden Einzelnen gefordert, um das Unternehmen auch in rauem Fahrwasser weiter zu entwickeln und sich möglichst besser als die Konkurrenz zu schlagen.

Im Gegensatz zum Top-Management haben zudem das untere und mittlere Management durch ihren beschränkten Verantwortungsbereich nur eine bedingte Einflussmöglichkeit auf das Erreichen der Finanzziele in seiner Geschäftseinheit oder gar auf den gesamten Unternehmenserfolg. Die unterschiedlichen Hierarchiestufen im Management gilt es daher bei der Ausrichtung des Bonus-Systems zu berücksichtigen.

Dem Bonus-Faktor Individual Performance wurde daher im neuen Siemens-Vergütungssystem besondere Bedeutung beigemessen, gilt er doch als wichtiger Treiber der nachhaltigen Steuerung von Führungskräften. Die Messung und monetäre Belohnung der individuellen Leistung von Führungskräften mit diesem Faktor ist gekoppelt an Ziele, die für jeden Mitarbeiter im Siemens Performance Management Prozess (PMP) im Gespräch mit dem Vorgesetzten festgelegt werden. Jede Führungskraft hat neben individuellen Finanz- und Kostenzielen auch Vorgaben in den Kategorien „Mitarbeiter“, „Kunden“ und „Prozesse“ zu erfüllen. Hier werden Ziele etwa in Bezug auf die Einarbeitung neuer Mitarbeiter, die Erhöhung der Kundenzufriedenheit oder ein verbesserter Informationsfluss mit anderen Abteilungen vereinbart und konkrete Ergebnisvorgaben vereinbart. Jedes vereinbarte Ziel muss „s.m.a.r.t.“ sein – spezifisch, messbar, aktiv beeinflussbar, realistisch und „terminiert“.

In Abhängigkeit der Hierarchiestufe im Management ist der Anteil der individuellen Leistung innerhalb des Bonus-Faktors mit 20 bis 40 Prozent gewichtet. Es gilt folgende Regel: Je geringer die Hierarchiestufe im Management ist, umso höher ist die Gewichtung des Faktors Individual Performance. Je stärker eine Führungskraft direkt für die Erreichung der relativen Bewertungsmaßstäbe und damit für die Finanzziele in seiner Geschäftseinheit verantwortlich ist, desto größeren Einfluss hat der Bonus-Faktor Unit Performance im Rahmen der variablen Vergütung auch im Vergleich zur individuellen Leistung. Bei dem Bonus-Faktor Unit Performance verschieben sich die Gewichte je nach Hierarchiestufe im Korridor zwischen 60 und 80 Prozent.

„Baukastensystem“ zur Messung der Entwicklung in einer Geschäftseinheit

Siemens ist ein komplexes Gebilde, dessen Mitarbeiter von Energiesparlampen über Hochgeschwindigkeitszüge bis hin zu Computertomografen und Windkraftanlagen unzählige Produkte und Lösungen entwickeln, herstellen und verkaufen. Das operative Geschäft fasst das Unternehmen in den drei Sektoren Industry, Energy und Healthcare zusammen. Darunter gibt es 15 Divisionen, dann fast 60 Business-Units. Die sogenannten sektorübergreifenden Einheiten Siemens IT Solutions & Services und Financial Services unterstützen das operative Geschäft und bieten Kunden IT- oder Finanzdienstleistungen an. Zusammen mit den zentralen Unternehmensabteilungen wie beispielsweise Corporate Finance und Corporate Technologies und den regionalen Gesellschaften, die in 190 Ländern der Welt tätig sind, ergibt sich eine Matrixorganisation innerhalb des integrierten Technologiekonzerns.

In Abhängigkeit von der Geschäftseinheit, in der eine Führungskraft tätig ist oder Verantwortung übernimmt, muss auch die Struktur des Bonus-Faktors „Unit Performance“ variabel gestaltet werden. Der Verkauf von Kraftwerkskomponenten einer Division kann nicht nach den gleichen Parametern wie eine zentrale Unternehmenseinheit bemessen werden. Daher setzt Siemens bei diesem Bonus-Faktor auf ein „Baukastensystem“ mit den notwendigen Differenzierungen für das operative Geschäft und beispielsweise zentrale Einheiten wie Corporate Human Resources. In den zentralen Abteilungen fließt die Wett-

bewerbsbetrachtung anders als bei den operativ tätigen Einheiten in die Berechnung des Bonus-Faktors nicht mit ein. Es fehlen messbare Vergleichsgrößen wie etwa die Marktanteilsentwicklung.

Overall Performance Bonus-Faktor

Im Gegensatz zur Wettbewerbsbetrachtung ist die Förderung rechtstreuem Verhaltens (Compliance) der Mitarbeiter ein Pflicht-Bestandteil des Bonus-Faktors „Unit Performance“ für die Führungskräfte aller Unternehmenseinheiten. Innerhalb dieses Bestandteils des Faktors werden beispielsweise die Beiträge zu einer kontinuierlichen Verbesserung des Compliance-Programms und die Zusammenarbeit mit dem Compliance-Monitor aufgenommen. Daneben werden zum Beispiel auch die Ergebnisse einer weltweit durchgeführten Mitarbeiterbefragung zur Bewertung herangezogen. In die Berechnung des Bonus-Faktors fließt unter anderem ein, wie stark das Management den Aufbau einer auf den Siemens-Werten verantwortungsvoll, innovativ und exzellent basierenden Kultur fördert und dies vorlebt.

Der dritte Faktor für die Errechnung des Bonus spiegelt den Erfolg des gesamten Unternehmens wider. Er orientiert sich im Wesentlichen am mittelfristig orientierten und damit auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Strategieprogramm und zielt ab auf die Zielerreichung in Bezug auf die relativen Cash-, Wachstums- und Gewinnkenngrößen. Der Faktor, über den aufgrund objektiv messbarer Kenngrößen entschieden wird, liegt zwischen 0,75 und 1,25 und wird mit der Summe der beiden Faktoren Individual und Unit Performance multipliziert. Aus dieser Berechnung ergibt sich der Bonus für eine Führungskraft.

Neben der variablen Barvergütung unterstützt auch die Etablierung einer Aktienkultur die Förderung nachhaltigen Wirtschaftens. Siemens will die Mitarbeiter, besonders aber auch die Führungskräfte zu Eigentümern machen. Das Mitarbeiteraktienprogramm unterstützt das Ziel, dass die Mitarbeiter in den unterschiedlichen Geschäftseinheiten den Konzern als Ganzes wahrnehmen und ein Interesse an der langfristigen Weiterentwicklung haben. Mit der Einführung des neuen Vergütungssystems wurde das seit Jahren in Deutschland erfolgreiche Mitarbeiteraktienprogramm weltweit ausgerollt und um einen

sogenannten Share-Matching-Plan erweitert. Dieser Plan sieht vor, dass ein bestimmter Teil des Einkommens als Aktien erworben werden kann, was vom Unternehmen mittelfristig gefördert wird. Erst nach einer Haltefrist von drei Jahren bekommen Mitarbeiter für drei gehaltene Aktien eine Aktie gratis. Die Teilnahmequote der Siemens-Führungskräfte lag zuletzt bei im internationalen Vergleich exzellenten 75 Prozent.

Einen weiteren wichtigen Bestandteil im Rahmen der aktienorientierten Vergütung von Führungskräften bildet die Ausgabe von sogenannten „Stock Awards“. Diese werden zusätzlich zur Barvergütung gewährt und beinhalten derzeit die Zusage, nach drei Jahren unter bestimmten Bedingungen Aktien des Unternehmens ohne eigene Zuzahlung zu erhalten. Der lange Zeitraum unterstützt ebenso das Ziel der Nachhaltigkeit.

Manager als Eigentümer

Die rund 500 Manager der obersten Führungsebene haben sich im Zuge der Neugestaltung des Vergütungssystems zu einem zusätzlichen Commitment zu Siemens und der langfristigen Entwicklung des Unternehmens verpflichtet. Im Rahmen einer freiwilligen Selbstverpflichtung halten sie einen Teil ihres Einkommens in Aktien. Die Höhe dieser Selbstverpflichtung richtet sich nach dem Management-Level, wobei der Vorstandsvorsitzende mit 300 Prozent seines fixen Grundgehalts den höchsten Beitrag erbringen muss. In Abstufungen herunter bis zu 50 Prozent schwächt sich die Beteiligung durch Aktien ab, die über einen Zeitraum von drei Jahren aufgebaut werden muss. Siemens ist die erste große deutsche Aktiengesellschaft mit einem solchen Aktienbeteiligungsstandard und dem Markt einen Schritt voraus.

Mit dem neuen Vergütungssystem und der Stärkung der Aktienkultur schreibt das Unternehmen konsequent die Geschichte des Gründervaters Werner von Siemens fort. Der Unternehmensgründer führte 1866 erstmals eine Inventurprämie ein – die Basis der heutigen Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter. Die langfristigen Interessen der Mitarbeiter mit den nachhaltigen Zielen des Unternehmens zu verbinden – das war seine Maxime. Sie gilt auch nach über 160 Jahren uneingeschränkt für Siemens und seine Lenker.