



Vergütung • Oktober 2016

«Kultur der Performance»

Jean-Christophe Deslarzes, oberster HR-Chef der ABB, über Prinzipien, Herausforderungen und Trends im Vergütungsbereich.



Jean-Christophe Deslarzes,
Leiter Human Resources, ABB

Das Vergütungssystem ist ein bedeutender Faktor für die Gewinnung, Bindung und Motivation von wichtigen Mitarbeitern. Welchen Grundsätzen für die Vergütung folgt ABB, und wie werden diese optimal an die Unternehmenskultur, langfristige Vision und Strategie von ABB angepasst?

Bei ABB betrachten wir das Vergütungssystem der Unternehmensgruppe in der Tat als sehr wichtigen Faktor für die Gewinnung, Motivation und Bindung der Mitarbeiter, um die Position von ABB als weltweit führendes Unternehmen für Energie und Automation zu stärken. Unser Vergütungssystem beruht auf den Grundsätzen der Ausgewogenheit, Wettbewerbsfähigkeit, Markteignung und Leistungsorientierung und stützt sich auf umfangreiche Leistungskennzahlen (KPI). Wir verknüpfen die Vergütung mit der Next-Level-Strategie der Unternehmensgruppe und mit der Personalstrategie. Dazu setzen wir ehrgeizige Ziele, nutzen solide Methoden für das Leistungsmanagement und achten auf ein sinnvolles Gleichgewicht zwischen der Leistung des Unternehmens und der individuellen Leistung. Damit qualifizierte Mitarbeiter gewonnen werden können, bewegen sich die jährlichen Grundgehälter in der Regel zwischen dem Medianwert und dem oberen Quartil der marktüblichen Löhne und entsprechen somit den Gehältern eines Branchenführers. In den jährlichen und langfristigen Planungsprozessen für die Unternehmensgruppe werden ehrgeizige Ziele gesetzt, und bei der variablen Vergütung wird das obere Quartil angestrebt, wenn diese Ziele erreicht werden. Alle Leistungs-

kennzahlen unterstützen das Wachstum des Gewinns pro Aktie und der Kapitalrendite. Sie decken finanzielle, betriebliche sowie verhaltensbezogene Aspekte der Führungskräfte ab. Durch die «Vermessung» der gesamten Wertschöpfungskette machen wir das Geschäft «greifbar» und legen so die Grundlage für eine gerechte, objektive Belohnung von Leistung. Gleichzeitig können wir anhand dieser umfassenden Messungen beurteilen, ob die erzielten finanziellen Ergebnisse mit den richtigen Vorgehensweisen erreicht wurden. Ausserdem werden unser Vergütungsmix und unsere Vergütungsniveaus jährlich mit jenen der ABB-Mitbewerber und der entsprechenden Märkte, in denen wir tätig sind, verglichen.

Bei der Verwirklichung unserer Vision, «Energie und Produktivität für eine bessere Welt», unterstützen die oben genannten Grundsätze unsere Unternehmenskultur, die sich am besten mit den folgenden Wertepaaren beschreiben lässt: Sicherheit und Integrität, Kundenorientierung und Qualität, Innovation und Schnelligkeit, Verantwortung und Leistung sowie Zusammenarbeit und Vertrauen.

Was sind insgesamt die grössten Herausforderungen, die Ihrer Meinung nach in Zukunft auf Leistungsprämien zukommen werden? In welchem Bereich fühlen Sie sich am verwundbarsten, und wie wollen Sie diese Herausforderungen meistern?

Erstens werden wegen der Digitalisierung zunehmend vielfältige Kompetenzprofile benötigt. Die vierte industrielle

Revolution, also das Internet der Dinge, Dienstleistungen und Menschen, erfordert andere und zusätzliche Fähigkeiten und Erfahrungen. Dadurch können herkömmliche Vergütungs- und Prämiensysteme in Frage gestellt werden. Gleichzeitig müssen schon bald Mitarbeiter aus der Jahrhundertwende («Millenials») gewonnen, motiviert und gebunden werden. Die Frage wird somit sein, ob sich unsere Arbeitsumgebung verändern muss, damit sie den neuen Erwartungen und Perspektiven dieser jüngeren Belegschaft entspricht. Dementsprechend muss wohl auch unser Vergütungssystem überarbeitet werden, damit wir für diese Altersgruppe ein attraktiver Arbeitgeber bleiben.

Zudem bemerke ich einen zunehmenden Druck von Seiten externer Stakeholder im Hinblick auf ein transparenteres Berichtswesen für die Vergütung. Die Herausforderung besteht nun darin, dass wir auf verantwortungsbewusste Weise mit diesem Druck umgehen müssen, damit das Geschäft keinen Schaden nimmt. Beispielsweise könnte die Forderung, finanzielle Ziele aus unseren Vergütungsplänen zu veröffentlichen, dem Bedürfnis des Unternehmens entgegenstehen, seine Geschäftsplanung vor der Konkurrenz zu schützen. Eine Möglichkeit, diesen potentiellen Konflikt zu lösen, ist ein aktiver, offener Dialog mit den verschiedenen Stakeholdern.

Wie verknüpfen Sie die Vergütung mit der Leistung (dem «Was») und mit dem Verhalten (dem «Wie»)? Welche Entwicklung sehen Sie voraus?

Lassen Sie mich zunächst eine wichtige Grundlage unserer Sicht auf Leistung erklären: Wir sind der Meinung, dass korrektes Verhalten ein wichtiger Beitrag zu nachhaltiger Exzellenz von Leistung ist. Darum entwickeln und formulieren wir die Verhaltensweisen, die wir von unseren Mitarbeitern wünschen, und kommunizieren sie mit Hilfe von entsprechenden Schulungen und Entwicklungsworkshops im gesamten Unternehmen. Diese Verhaltensweisen, die wir «Werte in Aktion» nennen, beruhen auf den Wertepaaren, die ich bereits erwähnt habe.

Der Short-Term-Incentive (STI) ist ein wichtiges Element unseres Vergütungssystems. Es begünstigt sowohl die Ergebnisse (das «Was») als auch die Werte in Aktion (das «Wie»). Unser STI um-

fasst eine Scorecard des ABB-Konzerns und eine individuelle «Line of sight»-Scorecard. Das Verhältnis der Scorecard des ABB-Konzerns zur individuellen «Line of sight»-Scorecard wird für die verschiedenen Personalebenen im Unternehmen angemessen gewichtet. Bei Führungskräften mit mehr Verantwortung hat die Scorecard des ABB-Konzerns stärkeres Gewicht, während bei Führungskräften auf tieferen Ebenen die individuelle «Line of sight»-Scorecard schwerer wiegt.

Die Scorecard des ABB-Konzerns misst dessen Leistung und sie enthält unter anderem eine Umsatz-, eine Ertrags-, eine Liquiditäts- und eine Kundenkennzahl. Hier liegt also der Schwerpunkt auf den Ergebnissen, genauer gesagt auf den Konzernergebnissen. Die individuelle «Line of sight»-Scorecard hingegen umfasst vier Kennzahlgruppen in Bezug auf die jeweilige Person oder deren Unternehmenseinheit: finanzielle, betriebliche, strategische und verhaltensbezogene Kennzahlen. In diesem Fall handelt es sich somit um eine Kombination aus Ergebnissen und Verhalten, aus der sich die Gesamtleistung ergibt. Auf diese Weise soll die Sichtweise gefördert werden, dass die finanziellen Ergebnisse von starken betrieblichen Leistungen vorangetrieben werden, die sich an unserer Strategie orientieren und mit den passenden Führungsqualitäten sowie Verhaltensweisen verwirklicht werden.

Neben dem STI unterstützen auch unsere weiteren Vergütungselemente das Streben nach Leistung sowie auch angemessenen Verhaltensweisen. So ist dies beispielsweise der Fall bei den Überlegungen zu Gehaltserhöhungen und zur Gewährung von Long-Term-Incentives.

Mit Blick auf die Zukunft wünsche ich mir, dass die «Anerkennung» in Vergütungssystemen noch stärker ausgebaut wird. Ich bin der Meinung, dass eine wirksame Anerkennung (ob in monetärer oder immaterieller Form) die Belegschaft bindet und die geschäftliche Leistung steigert. Ich betrachte die Anerkennung durch Kollegen und Führungskräfte als eine Möglichkeit, eine Kultur der erwünschten Verhaltensweisen zu schaffen, die auf Unternehmensziele ausgerichtet sind.

Zwar sind Vergütungssysteme komplex und schwer zu durchschauen, aber dennoch sollten sie alle Stakeholder verste-

hen. Eine angemessene Kommunikation sowie Transparenz spielen dafür eine zentrale Rolle. Welche zukünftige Entwicklung erwarten Sie beim Dialog mit Aktionären und anderen wichtigen internen und externen Stakeholdern?

Schon seit 2012 beziehen wir bei der ABB wichtige externe Stakeholder wie Investoren, Aktionäre, Stimmrechtsberater und Analysten zu einem Dialog über unsere Vergütungsstrategie und -praktiken mit ein und ermutigen sie zu wertvollen Rückmeldungen, mit denen unser System verbessert werden kann. Das Ziel besteht in der Kommunikation der geschäftlichen Prioritäten, damit unser Vergütungsbericht aus einer Perspektive gelesen wird, die unsere geschäftlichen Wachstumsfaktoren zu verstehen sucht, statt aus einer Perspektive, bei der eine Liste von Vergütungsmerkmalen abgearbeitet werden soll.

Gleichzeitig ist auch die wirksame Kommunikation mit internen Stakeholdern wichtig. Dabei denke ich an unsere Mitarbeiter und deren Vorgesetzte, die komplexe, heikle Themen wie die Beurteilung der Arbeit und deren monetären Anerkennung auf einfache, strukturierte und transparente Weise kommunizieren müssen. Vorgesetzte, HR-Businesspartner und Service-Center-Kollegen müssen somit angemessen geschult und mit Tools ausgestattet werden, damit sie ihre Kommunikationsaufgabe effizient wahrnehmen können.

Nur ein starker Verwaltungsrat kann ein wirksames Vergütungssystem einführen. Wie sehen Sie die zukünftige Rolle des Verwaltungsrats und des Vergütungsausschusses im Besonderen?

Ein starker Verwaltungsrat verfügt über wertvolle Erfahrungen aus anderen Unternehmen und solide Einsichten in die Perspektive externer Stakeholder sowie der Geschäftsleitung. In meinen Augen spielt der Vergütungsausschuss des Verwaltungsrates eine entscheidende Rolle für diese Einsichten. Zum Beispiel bieten Treffen externer Stakeholder mit der Geschäftsleitung und Mitglieder des Vergütungsausschusses (z.B. dessen Vorsitzenden) eine hervorragende Möglichkeit, in einem offenen Dialog alle Sichtweisen kennenzulernen. Sie ermöglichen den Mitgliedern des Vergütungsausschusses eine bessere Vertretung der Aktionärsinteressen und deren Vereinbarung mit den Ansichten der Geschäftslei-

tung. Das womöglich «alte» Paradigma, wonach es sich beim Vergütungsausschuss insbesondere um ein reines «Aufsichtsorgan» handelt, wird von einer neuen Sichtweise abgelöst, nach der der Vergütungsausschuss neben seiner herkömmlichen, stets wichtigen Funktion (Vorbereitung von Empfehlungen für die Entscheidungsprozesse des Verwaltungsrats) auch eine die Geschäftsleitung beratende, beeinflussende Funktion übernimmt.

Seit der Verabschiedung der VegüV sind nun zwei Jahre vergangen. Wie bewerten Sie den Einfluss dieser neuen Regeln, und welche Entwicklung sehen Sie voraus?

Kurz gesagt hält ABB die betreffenden Vorschriften vollständig ein und wir sehen bei der Umsetzung keine grösseren Probleme. Trotz gewisser einschränkenden Bestimmungen, erlaubt die Verordnung Leistungen zu honorieren, und dies scheint mir wichtig, um ein starkes, leistungsorientiertes Vergütungssystem zu fördern.

Seit zehn Jahren lässt sich bei SMI-Unternehmen eine generelle Zunahme von Long-Term-Incentives beobachten. Welche Rolle spielen Beteiligungspläne und Teilhabe bei ABB?

Damit die Interessen der Geschäftsleitung auf diejenigen der Aktionäre abgestimmt sind und der langfristige Erfolg des Unternehmens im Mittelpunkt steht, müssen die Mitglieder der Geschäftsleitung einen Bestand an ABB-Aktien aufbauen, der dem Vierfachen ihres jährlichen Grundgehalts entspricht. Der Bestand des Vorsitzenden der Geschäftsleitung muss sogar das Fünffache des jährlichen Grundgehalts betragen. Diese Anforderungen liegen klar über der marktüblichen Praxis. Wir betrachten die Vergütung durch Kapitalbeteiligung (Long-Term Incentives) als eine Möglichkeit, diese Beteiligung zu erwerben. Derzeit werden unsere Long-Term Incentives in Form von Aktien vergütet (mit der Möglichkeit einer teilweisen Auszahlung in Bargeld, damit steuerliche Anforderungen erfüllt werden können). Doch nicht nur die Geschäftsleitung von ABB verfügt in ihrem Vergütungspaket über einen Long-Term Incentive, sondern auch die 800 in der Hierarchie am höchsten stehenden Mitarbeiter. Ausserdem können die gesamten 135 000 Mitarbei-

ter an einem vorteilhaften Aktienbeteiligungsprogramm teilnehmen und auf diese Weise ABB-Aktionäre werden und bleiben.

Welche Art von Lösungen stellen Sie sich vor dem Hintergrund der alternden Gesellschaft, niedriger Zinssätze, des Drucks auf die Pensionskassen und anderer, damit in Verbindung stehender Themen vor (z.B. flexibles Rentenalter, Anlageinstrumente wie 1e-Pläne, Beteiligungspläne usw.)?

ABB steht diesen Herausforderungen nicht allein gegenüber und unsere Mitarbeiter müssen sich dieser Veränderungen ebenfalls bewusst sein. Aus diesem Grund bewegen wir uns beispielsweise auf eine flexiblere Gestaltung der Leistungen zu, die wir unseren Mitarbeitern bieten. So können die Mitarbeiter die Leistungen an ihre individuellen Bedürfnisse und an ihre jeweiligen Lebensumstände anpassen. Zu den Leistungen, die ABB üblicherweise anbietet, gehören Pensionspläne, bei denen es sich meist um beitragsorientierte Pläne handelt. ABB ermutigt die Mitarbeiter, an solchen Plänen teilzunehmen, und möglichst viel zu sparen, indem das Unternehmen eine Zulage zur Spareinlage der Mitarbeiter zahlt. Ausserdem bieten wir in manchen Ländern, in denen die Mitarbeiter variable Lohnbestandteile zurückstellen oder freiwillige Beiträge leisten können, kostengünstige Anlageinstrumente an. In immer mehr Ländern hat ABB ein flexibles Rentenalter eingeführt: mit Früh- und Spätpensionierung, üblicherweise für eine Altersspanne von 60 bis 70 Jahren.



PwC Schweiz ist das führende Prüfungs- und Beratungsunternehmen in der Schweiz und versteht sich als Partner für Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und Unternehmensberatung – mit ausgewiesener HR-Expertise. www.pwc.ch

Weitsichtige Vergütungsstrategie als HR-Erfolgsfaktor

Digitalisierung, Globalisierung, «Say-on-Pay», Generationen XYZ, Talentknappheit – Die aktuelle Geschäftswelt ist geprägt von zahlreichen Megatrends, die sich tiefgreifend auf die Personalpolitik und Vergütungsstrategie der Unternehmen auswirken. Diese sind ausnahmslos betroffen, vom Start-up über das KMU bis zum multinationalen Konzern. Allerdings reicht das Schritthalten mit den aktuellen Entwicklungen nicht: Wer im Talentmanagement Erfolg haben will, muss vorausschauend und Veränderung wagen. Einige Gedanken dazu, was den Erfolg eines Arbeitgebers am Arbeitsmarkt und in der Vergütungswelt von morgen ausmacht.

Fakt ist: Noch nie war es so schwierig, Talente zu gewinnen, zu motivieren und zu halten. In der PwC-Studie «19th Global CEO Survey 2016» äusserten 72% der CEOs Bedenken, in Zukunft über die nötigen Talente und richtigen Ressourcen zu verfügen. Hier kommen die veränderten regulatorischen Rahmenbedingungen zum Tragen. Man denke an die Beschränkungen der Vergütungsstruktur von Finanzinstitutionen in der EU und an die Neuerungen zu «Say-on-Pay», die in der Schweiz eingeführt wurden. Diese Entwicklungen beeinflussen die Unternehmen auf allen Ebenen. Deren Folgen sind schwierig abzuschätzen. Klar ist allerdings, dass sie jedes einzelne Unternehmen vor neue Herausforderungen stellen.

Die Unternehmen müssen einerseits verstehen, welche Anforderungen ihre Mitarbeiter an sie stellen. Die zukünftige Zusammenarbeit ist geprägt von Erwartungen und Überzeugungen verschiedener Generationen. Hier steht vor allem der Wunsch nach einer besseren Balance zwischen Arbeit und Privatleben, nach einem sinnvollen Arbeitsinhalt und nach Verantwortung im Mittelpunkt. Die Zufriedenheit und Bindung an das Unternehmen lässt sich unter anderem durch flexible Arbeitszeiten, eine Firmenkultur, die den Mitarbeitern Verantwortung überträgt, und Beteiligungssysteme (z.B. Aktienbeteiligungspläne) steigern. Denn Mitarbeiter erwarten zunehmend individuelle Anreize.

Die Firmen müssen zudem sicherstellen, dass ihr Personal mehr als rein technisches Wissen mitbringt und die vereinbarte Arbeitsleistung erfüllt. Vom Mitarbeiter der Zukunft wird ein breiter Fächer an Fähigkeiten verlangt, die sich variabel einsetzen lassen. Hier werden jene Unternehmen das Rennen machen, die engagierte, agile, technisch versierte Teamplayer zu sich holen; Mitarbeiter, die sich für ihren Arbeitgeber einsetzen und unternehmerisch denken.

Um die Anforderungen der Mitarbeiter und den unternehmerischen Bedarf auszubalancieren, braucht es auch ein durchdachtes Vergütungssystem. Dazu gehören:

- Ein massgeschneidertes Vergütungssystem, passend zu Unternehmensstrategie und -kultur: Ein nach Checklisten konzipiertes Eines-für-alles-System ist ungeeignet, um sich im Wettbewerb zu differenzieren und zu behaupten.
- Faire, erklärbare (und erklärte) Verknüpfung der Vergütung mit der individuellen Leistung und dem Geschäftserfolg.

- Fördern des unternehmerischen Verhaltens der Mitarbeiter, etwa durch eine langfristige, prospektive Beteiligung am Unternehmenserfolg.
- Eine transparente Vision und klare Werte.

Schliesslich ist es die Aufgabe des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung, neben monetären auch nichtmonetäre Anreize in der Vergütungsstrategie zu verankern. Ein griffiges Vergütungssystem muss in sozialen Normen und in der Unternehmenskultur eingebettet sein. Nur so ist es auch glaubwürdig. Für den Verwaltungsrat und das oberste Management gilt: «Keine Worte ohne Taten!» Erst wenn die Unternehmen diese Aspekte in einer ganzheitlichen Vergütungsstrategie festhalten, können sie erfolgreich in die Zukunft gehen.



Dr. Robert W. Kuipers ist Partner im Bereich People and Organisation Consulting von PwC in Zürich. Er blickt auf über 20 Jahre Berufserfahrung im Bereich HR-Beratung mit Schwerpunkt Corporate Governance und Gestaltung von variablen und festen Vergütungskonzepten zurück. Er ist Experte in den Bereichen internationales Steuerwesen, Soziale Sicherheit und Legal Due Diligence, Mobilität, Unternehmensrestrukturierungen sowie der Leitung von komplexen internationalen Projekten. Zu seinen Kunden gehören multinationale Unternehmen sowie Familienbetriebe und Start-up-Unternehmen verschiedener Branchen mit Sitz in der Schweiz und im Ausland. Er ist Mitglied des PwC Global Reward Leadership Teams und häufig als Sprecher bei Konferenzen und Seminaren im Einsatz. Zudem ist er Mitglied des Pensionsfonds für PwC-Partner und Mitglied des Investitionsausschusses. Robert ist Mitverfasser der jährlich von PwC Schweiz veröffentlichten Studie «Executive Compensation & Corporate Governance».