

VARIABLE VERGÜTUNG IM INTERNATIONALEN VERGLEICH

Interview mit Barbara Seta, Head of Reward Consulting Germany, PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, über landesspezifische Unterschiede bei der variablen Vergütung



Frau Seta, Pläne für eine leistungsorientierte, variable Vergütung sind vor allem im Topmanagement und im Vertrieb zu finden. Wie unterscheiden sich Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz beim Einsatz variabler Vergütungskomponenten?

Barbara Seta: Grundsätzlich sind in allen drei Ländern Incentivepläne für das Topmanagement und die Führungsebenen unmittelbar darunter sowie Vertriebspläne üblich. Andere Mitarbeitergruppen werden im deutschsprachigen Raum eher selten variabel vergütet. Ihnen zahlen Unternehmen manchmal kleinere Boni, doch das sind Ausnahmen. Wenn wir uns die leistungsorientierte Vergütung für die oberen Führungsebenen ansehen, stellen wir fest, dass Schweizer Unternehmen oft einen höheren Anteil an langfristigen leistungsorientierten Komponenten zahlen als deutsche Unternehmen. Generell ist auch das Vergütungsniveau auf dieser Hierarchieebene in der

Schweiz höher als in Deutschland, doch die Unternehmen mit Sitz in der Bundesrepublik nähern sich langsam dem internationalen Niveau an. In Österreich sind das Vergütungsniveau und der Anteil der variablen Vergütung im Schnitt niedriger als in den beiden anderen Staaten, aber das ist vor allem darauf zurückzuführen, dass die Unternehmen dort kleiner sind.

Gibt es international Unterschiede zwischen leistungsorientierten Vergütungsplänen?

Barbara Seta: Bei Vertriebsvergütung sind die Unterschiede zwischen Branchen größer als die Unterschiede zwischen Ländern. Natürlich ist es sinnvoll, anreizorientierte Provisionsmodelle für Vertriebler auf die jeweiligen Märkte und das Produktportfolio und auf das Geschäftsmodell des Unternehmens zuzuschneiden. Hier gibt es Unterschiede sowohl in Bezug auf die Ausgestaltung als auch auf den Anteil der variablen Bestandteile. So ist zum Beispiel der variable Anteil in der IT-Branche mit bis zu 50 Prozent an der Gesamtvergütung sehr hoch, während er in der Pharma- und in der Automotivebranche generell geringer ausfällt. ➤



© Markus Schieder/Stock/Thinkstock/Getty Images

Alle vergüten variabel, doch jeder hat seine Landes- und Branchenspezifika.

Und wie sieht das bei variablen Incentiveplänen für das Topmanagement aus?

Barbara Seta: Bei der Vergütung von Vorständen und Führungskräften großer börsennotierter Unternehmen beobachten wir, dass sich die Ausgestaltung der Vergütung, wahrscheinlich auch aufgrund des Einflusses der internationalen Aktionärsverbände, immer mehr angleicht. Die klassische Vergütungsstruktur eines deutschen börsennotierten Unternehmens weist für die Managervergütung eine Drittelung in Fixanteil, Short Term Incentive (STI) und Long Term Incentive (LTI) auf. Sowohl die kurzfristige als auch die langfristige Incentivierung richten sich stark an der Performance des Unternehmens aus, zum Teil – im Falle von STIs – auch an der einzelner Divisionen. Zudem sind die Performancekriterien von STIs meistens ebenfalls an individuelle Ziele und an das Performance-Management-System geknüpft. Das ist bei LTIs naturgemäß selten der Fall.

Gibt es darüber hinaus auch variable Vergütung für andere Mitarbeitergruppen?

Barbara Seta: Da existieren verschiedene Modelle, und diese sind – im Gegensatz zu Vergütungsmodellen für Führungskräfte und Vertrieb – international oft unterschiedlich. Das hängt zum Teil damit zusammen, dass bestimmte Modelle in manchen Ländern steuerlich gefördert werden. Während im deutschsprachigen Raum oft auf Fixvergütung in Form des 13. Monatsgehalts gesetzt wird, sind zum Beispiel in Frankreich und Brasilien Profit-Sharing-Pläne üblich. In Großbritannien und den USA dagegen verwenden mehr Unternehmen als im deutschsprachigen Raum breit angelegte Mitar-

beiteraktienpläne. Da diese Plandesigns oft das Resultat spezieller länderspezifischer Regelungen sind, empfehlen wir global operierenden Unternehmen, möglichst von vornherein ein Plandesign zu wählen, das international verstanden und damit von Mitarbeitern akzeptiert wird. Die Verwaltung unterschiedlicher Planvarianten ist nicht nur komplex, sondern auch teuer, und die zusätzlichen Kosten stehen oft in keinem Verhältnis zu den steuerlichen Vorteilen. Trotzdem gibt es Modelle, die international gut funktionieren und dabei steuerlich optimierungsfähig sind.

In jüngster Zeit bringen Unternehmen immer häufiger das Stichwort Nachhaltigkeit in Verbindung mit Vergütung. Wie nachhaltig ist dieser Trend tatsächlich?

Barbara Seta: Viele Unternehmen haben erkannt, dass sich nachhaltiges Wirtschaften positiv auf das Unternehmensergebnis auswirkt und dass dafür das Kerngeschäft die Aspekte Umwelt, Soziales und verantwortungsvolle Unternehmensführung berücksichtigen muss. Bei einigen Unternehmen geht dies weit über die gesetzlich geforderte Nachhaltigkeit im Sinne von Langfristigkeit hinaus. Um Nachhaltigkeitsziele im Unternehmen effektiv zu verankern, bietet sich vor allem die Einbindung in das Performance-Management-System an, da man so auch breite Mitarbeitergruppen erreicht.

Neben dem Thema Nachhaltigkeit spielt die Transparenz bei der Vergütung eine immer größere Rolle. Dies zeigt sich auch in den neuen detaillierten Veröffentlichungsanforderungen des Deutschen Corporate-Governance-Kodex. Während die Vorstandsvergütung samt der

variablen Elemente in börsennotierten Aktiengesellschaften sehr transparent ist, fokussiert sich der Austausch über die Führungskräftevergütung darunter auf Fachkreise. Wie offen ist dieser Austausch?

Barbara Seta: Wir stellen fest, dass sich Unternehmen derselben Branche unabhängig voneinander oft mit denselben Detailfragen befassen. Das zeigt wiederum, wie stark Vergütungssysteme von Geschäftsmodellen und Branchenanforderungen – und dem Markt – beeinflusst werden. Außerdem gibt es einen regen Austausch zwischen den Unternehmen. Das beginnt beim Aufsichtsrat und CEO und reicht bis zum Fachbereich Compensation & Benefits. Häufig finden die Verantwortlichen aber auch ähnliche Lösungsansätze für die gleichen Fragen – auch ohne vorherigen Austausch. Beides führt dazu, dass Unternehmen in derselben Industrie häufig dieselben Ansätze verwenden wollen. Deshalb ist industriespezifisches Wissen auch auf Seiten der Berater gefragt. ◀