

DER HYPER-GROWTH-MITTELSTÄNDLER

Zalando richtet das Vergütungssystem neu aus

Von Dr. Guido Birkner

Vom Start-up zum etablierten Mittelständler: Jahre des rasanten geschäftlichen Wachstums und des raschen Anstiegs der Mitarbeiterzahl liegen hinter dem Onlinehändler Zalando. Acht Jahre nach der Gründung hat der Onlinehändler ein neues Vergütungssystem eingeführt. Was für die beiden Zalando-Gründer Robert Gentz und David Schneider 2008 mit der Idee begann, Schuhe über einen Onlineshop zu verkaufen, bedeutete für HR in den folgenden Jahren in erster Linie pausenloses Recruiting. 2011, drei Jahre nach der Gründung, beschäftigte Zalando bereits 2.000 Mitarbeiter. Heute sind über 12.000 Mitarbeiter aus etwa 120 Nationen in ganz Europa für das börsennotierte und im MDAX gelistete Unternehmen tätig, davon allein circa 6.000 in Berlin. Zalando ist drittgrößter Onlinehändler in Deutschland und auch in Österreich stark vertreten. Zudem expandiert das Unternehmen mit Onlineshops in zahlreiche europäische Länder.

Ein Ende des Personalbedarfs ist derzeit nicht absehbar. Allein 2016 kamen über 4.600 neue Mitarbeiter hinzu. Dabei stockt Zalando vor allem die Zahl der Mitarbeiter im Technologiebereich deutlich auf, um die Plattformstrategie umzusetzen. Mit der Plattform will Zalando praktisch ein Betriebssystem der gesamten Modewelt installieren. Etwa 1.600 der 12.000 Zalando-Mitarbeiter sind digitale Entwickler. Allerdings ist die



Das Logistikzentrum von Zalando in Brieselang.

© Jörg Brüggemann.

Fluktuationsrate unter allen Mitarbeitern mit 25 Prozent im vergangenen Jahr weiterhin hoch, wenn auch gegenüber 2015 rückläufig.

HR-Arbeit professionalisieren

Im HR-Ressort kämpft Zalando mit den gleichen Herausforderungen wie viele Mittelständler, die ein rasches Wachstum im Kerngeschäft umzusetzen haben: Die zentralen HR-Prozesse und vor allem die HR-Strukturen wachsen nicht schnell genug mit. 2013 machte sich das HR-Ressort um Frauke von Polier daran, die eigene Arbeit auf eine professionellere Basis zu stellen. Gleichzeitig riss die Kritik der Medien an den Arbeitsbedingungen und am Vergütungsniveau in den damals drei Logistikzentren von Zalando nicht ab. 2014 reagierte das Management mit Gehaltserhöhungen. So hob das Unternehmen laut Medienberichten ab 2015 die Vergütung der Beschäftigten in den Logistikzentren auf das Niveau der jeweils geltenden regionalen Logistiktarifverträge an. Zudem kündigte das Unternehmen an, bis Ende 2016 ein neues Vergütungsmodell einzuführen.

Im Oktober 2014 ging Zalando an die Börse und rückte noch mehr ins Rampenlicht der öffentlichen Wahrnehmung. Im Zuge des IPOs legte der Onlinehändler erstmals ein Mitarbeiterbeteiligungsprogramm für ➤



Frauke von Polier, *Senior Vice President People & Organisation, Zalando SE*

die bevorrechtigte Zuteilung eigener Aktien auf. Die Mitarbeiter erhielten damit die Chance, über Anteile direkt an der Wertentwicklung des Unternehmens zu partizipieren. Mehr als 4.000 Mitarbeiter erwarben im Rahmen der ersten Tranche Gratisaktien, vergünstigte Aktien sowie Aktien zum Vollpreis mit einer garantierten Zuteilung. Teilnahmeberechtigt waren alle Beschäftigten der Zalando SE und der inländischen Tochterunternehmen. Weiter so, dachten sich wohl die Verantwortlichen in Berlin und kauften im Dezember 2016 über die Börse wieder 20.000 eigene Aktien für Mitarbeiterbeteiligungsprogramme zurück. Immerhin hat sich der Aktienkurs von Zalando seit dem Börsengang verdoppelt.

Neue Strukturen führten in eine Sackgasse

Mit dem Börsengang und dem geschäftlichen Break-even hat das Management 2014 zwar bewiesen, dass das Geschäftsmodell funktioniert und profitabel ist. Doch das Ziel des Managements, die Unternehmensführung und vor allem die Personalarbeit zu professionalisieren,

führte zunächst in eine Sackgasse. Neue Policies, mehr Bürokratie und Hierarchie ließen die Strukturen und Prozesse der Organisation zunehmend verkrusten. In der Folge kehrten erste wichtige Mitarbeiter in Schlüsselpositionen dem Unternehmen den Rücken.

Den Ausweg aus der Sackgasse sahen Frauke von Polier und ihre Managementkollegen in einer neuen Unternehmenskultur nach Vorbildern wie Google und Facebook. Seit 2015 bastelt Zalando an einer eigenen Kultur und passt das Employer-Branding daran an. Kernelemente sind Inklusion, Kommunikation, Offenheit und Vielfalt. Das Management sieht das eigene Unternehmen gerne als integrative Organisation, für die Vielfalt eine Basis des Geschäftserfolgs ist.

Statt über strikte Policies steuert das Unternehmen die Mitarbeiter künftig über permanentes Feedback und noch mehr Kommunikation. Die Mitarbeiter sollen sich eigene Ziele setzen und sich selbst bewerten. Zur gestiegenen Verantwortung der Beschäftigten passt auch, dass das Management nicht jede Sachentscheidung selbst treffen will, sondern sie zunehmend den Kollegen überlässt, die damit täglich arbeiten müssen.

Neues Vergütungsmodell

Auch auf Vergütungsseite hat Zalando das eigene Profil geschärft. Nachdem das Unternehmen bereits die individuelle Bonuskomponente abgeschafft hat, hat es inzwischen ein neues Vergütungsmodell ausgerollt. Vorgaben für die Vergütungspakete sind zum einen eine Vergütung, die attraktiv und motivierend auf die Mitarbeiter wirken soll. Zum anderen gilt der Grundsatz gerechter und gleicher Entlohnung.

Wer als Arbeitnehmer zu Zalando geht, sollte gerade in der Logistik keine Spitzengehälter erwarten. Der Onlinehändler will die Mitarbeiter weniger durch überdurchschnittlich hohe Vergütungspakete motivieren. Die Beschäftigten sollen ihre Motivation vielmehr aus dem agilen Arbeitsumfeld ziehen, das sich durch Autonomie und Spaß auszeichnet. Bei der Vergütung für die einzelnen Positionen vergleicht sich Zalando mit dem Markt. Die einzelnen Gehälter sind an den individuellen Qualifikationen, Erfahrungen und Kompetenzen der Mitarbeiter ausgerichtet.

Neben einem Grundgehalt zahlt Zalando den Beschäftigten Prämien für herausragende Leistungen sowie Zusatzleistungen. Zu den Benefits und Incentives zählen Mitarbeiterrabatte und Fahrkartenzuschüsse.

2016 keine neuen Optionen für den Vorstand

Die Führungskräfte bei Zalando beziehen ein Grundgehalt, das sich aus zwei Komponenten zusammensetzt: aus einem fixen Monatsgehalt und jährlich ausgegebenen Aktienoptionen mit langfristiger Anlage. Dieses Vergütungsmodell gilt in ähnlicher Form auch für die Vorstandsmitglieder. Dabei weist der aktuelle Vergütungsbericht nicht die individuellen Vergütungshöhen der einzelnen Vorstandsmitglieder aus.

Im Geschäftsjahr 2016 haben die Vorstandsmitglieder laut dem Vergütungsbericht jährliche Gehälter in Höhe von insgesamt 0,6 Millionen Euro bezogen. Für MDAX-Unternehmen ist das ein unterdurchschnittlicher Wert. Bei den Fixgehältern der Zalando-Vorstände hat sich im Vergleich zum Vorjahr nichts geändert. Zugleich erhielt der Vorstand für 2016 keine neuen Options- ➤

rechte. Vielmehr waren die Mitglieder des Vorstands im Geschäftsjahr 2016 wie bereits im Vorjahr an den Optionsprogrammen SOP 2011 und SOP 2013 beteiligt. Einem Vorstandsmitglied, den Mitgliedern des Topmanagements und weiteren ausgewählten Führungskräften wurden „Call Option Programs“, kurz COPs, gewährt.

Das SOP 2011 umfasst Optionsrechte, die den Vorstandsmitgliedern nach einer bestimmten Dienstzeit den Kauf von insgesamt gut 3 Millionen Aktien zu einem festen Ausübungspreis je Aktie einräumen. Das SOP 2013 enthält Call-Optionen für den Erwerb von insgesamt knapp 10 Millionen Aktien für Vorstandsmitglieder.

Neuer Tarifkonflikt mit ver.di

Ruhe an der Vergütungsfront hat Zalando trotz des neuen Vergütungsmodells nicht. Die Dienstleistungsgewerkschaft ver.di übt gegenwärtig Druck auf den Onlinehändler aus, vom Logistiktarifvertrag auf das Vertragswerk des Einzelhandels umzusteigen. Erste Warnstreiks fanden im Juni im Logistikzentrum in Brieselang im Havelland statt. Der Logistiktarif garantiert 10,12 Euro pro Stunde, eine 40-Stunden-Woche und 26 bis 28 Urlaubstage. Im geforderten Einzelhandeltarif würde die stündliche Entlohnung mindestens 11,71 Euro betragen bei 38 Wochenstunden und sechs Wochen Urlaub. Im Juli setzten Arbeitgeber und Arbeitnehmervertreter die Tarifverhandlungen fort. Sollte ver.di bei Zalando die gleiche Hartnäckigkeit an den Tag legen wie beim Onlinehändler Amazon, stehen den Berlinern langwierige Tarifaufeinandersetzungen ins Haus. ◀

guido.birkner@frankfurt-bm.com

ANZEIGE

VERGÜTUNGSSTRATEGIE

DAS PRAXISFORUM FÜR VERGÜTUNG, BAV UND BENEFITS

2. Praxisforum Vergütungsstrategie

30. November 2017
Marriott Hotel
Frankfurt am Main

Es erwarten Sie:

- ▮ Austausch auf Augenhöhe mit Top-Entscheidern aus Vergütung, HR und bAV
- ▮ inspirierende Expertenvorträge und Forenrunden zu aktuellen Themen

Freuen Sie sich u.a. auf:



William Eggers,
Leiter Competence Center Grundsatzfragen und Entgeltmanagement,
Schaeffler AG



Nadja Hereitani,
Personalleiterin,
RTL DISNEY Fernsehen GmbH & Co. KG

– geschlossene Veranstaltung für Entscheider aus den Bereichen Vergütung, HR und bAV –

Veranstalter

Mitveranstalter



FRANKFURT BUSINESS MEDIA
DER FAZ-FACHVERLAG



COMP & BEN



Frankfurter Allgemeine
Personaljournal



Aon
Empower Results



Willis Towers Watson

Weitere Informationen und Anmeldung auf:
www.praxisforum-verguetung.de