

CORPORATE GOVERNANCE – DIE ZUKUNFT DER DEUTSCHLAND AG

Gehaltsrevolution bei Siemens

Der Münchener Konzern erzieht seine Angestellten mit einem ausgeklügelten Vergütungssystem zu Unternehmern um.

Von Rüdiger Köhn

Es kam einer Revolution gleich. Der Siemens-Konzern, 1997 gerade 150 Jahre alt geworden, verpasste sich ein neues Management-Steuerungssystem mit völlig neuen Entscheidungskriterien und -mechanismen. Das Konzept nach der Kennziffer Economic Value Added (EVA) verlangt von den Managern ein radikales Umdenken bei allen Geschäftsbeschlüssen. Weg von der traditionellen Denke von Umsatzrendite oder Return on Investment, hin zur Profitabilität gemessen an den Kapitalkosten.

Nach dem EVA-Ansatz muss jedes Geschäft und jede Investition mindestens die Kosten für das eingesetzte Kapital verdienen. Dabei geht es nicht nur um die Fremd-, sondern auch um die Eigenkapitalkosten. Für Siemens beträgt der Kapitalkostensatz zehn Prozent, der damit auch den Anforderungen aller Investoren entspricht. In die Entscheidungen fließen aber auch zukünftige Betrachtungen, etwa Erwartungen der Börse, ein. Auch der vergleichende Blick auf Branchenunternehmen wie General Electric oder Ericsson wird geschäftl.

Ist das Ergebnis eines Geschäfts oder einer Investition – bezogen auf das Vermögen – höher als die Kapitalkosten, hat Siemens einen Wertzuwachs erzielt und einen Geschäftswertbeitrag (GWB) geleistet, wie es hausintern heißt. Darauf kommt es an: Nicht der absolute Marktwert spielt eine Rolle, sondern das, was an Zuwachs erreicht wurde.

Ziel ist es, die Manager als Entscheider stärker in die Verantwortung zu nehmen. Im Optimum sollen sie als Unternehmer eigenständig handeln, mit allen verbundenen Risiken. Läuft das Geschäft gut, werden sie belohnt. Gibt es Probleme, macht sich das negativ im Gehalt bemerkbar.

Aus Siemens-Sicht war die Einführung des von der US-Unternehmensberatung Stern Stewart entwickelten EVA-Konzeptes bitter nötig. Schon viele Jahre zuvor hat der Konzern gespart, umstrukturiert und versucht, seine Konkurrenzfähigkeit zu erhöhen. Doch die Produktivitätsfortschritte von mehr als 20 Mrd. DM in drei Jahren mussten zum großen Teil über

Preisnachlässe wieder an Kunden abgegeben werden – eine Folge des härteren Wettbewerbs. Kam einer der Unternehmensbereiche aus den roten Zahlen, geriet prompt ein anderer in neuen Schlamassel. Dabei stellte sich immer wieder heraus, dass Aufträge unter dem Strich die Kosten nicht deckten, selbst wenn die Umsatzrendite positiv war – aber die Verzinsung des hohen Kapitaleinsatzes nicht hereingeholt werden konnte.

Mit EVA hat Siemens das Ruder gedreht. Trotz zahlreicher empfindlicher Rückschläge etwa bei Halbleitern, in der Verkehrstechnik oder in der Energieerzeugung (KWU) hat sich der Konzern gemauert, präsentierte Rekordergebnisse, gehörte zu den Börsen-Überfliegern und erreichte ein Jahr früher als erwartet sein großes Ziel. Im Geschäftsjahr 1999/2000 meldete Vorstandschef Heinrich von Pierer nicht nur ein Rekordergebnis, sondern auch einen positiven Geschäftswertbeitrag im gesamten Konzern.

Aus für Wertvernichter

Wertvernichter wurden konsequent abgestoßen, die Struktur optimiert. Bestes Beispiel ist die Schließung des nagelneuen Chip-Werks im britischen North Tyneside: Die Fabrik ging gar nicht erst in Betrieb, weil sie falsch dimensioniert war und sich der Markt 1998 auf einem Tiefpunkt befand. Unter EVA-Kriterien wäre es gar nicht erst gebaut worden.

Noch immer aber gibt es bei Siemens eine Fraktion der Traditionalisten, die sich mit dem Wandel schwer tun. Daher müssen die Fortschrittlichen, zu denen von Pierer, Finanzchef Heinz-Joachim Neubürger und Aufsichtsratschef Karl Hermann Baumann zählen, in besonders heiklen Fragen der Neuausrichtung behutsam vorgehen. Seit Einführung des EVA-Konzeptes hat von Pierer – mit Rückdeckung des Aufsichtsratschefs – zunehmend einen härteren Ton angeschlagen.

Dazu gehören auch ganz subtile disziplinarische Maßnahmen. Bei den regelmäßigen Quartalsgesprächen vergleichen die Vorstände der Unternehmensbereiche ihre Ist-Zahlen mit den zuvor abgegebenen Soll-Zahlen. Beim Rapport muss derjenige zuerst in den Zeugenstand, dessen Bereich die schlechteste Performance zeigt. Wer will da schon der Erste sein?

Das EVA-Konzept von Stern Stewart, das in den Vereinigten



Siemens Pressebild

Hart kalkuliert: **Siemens** prüft genau, ob bei Investitionen – wie hier bei einer Chipfabrik – die Interessen der Kapitalgeber gewahrt werden

Staaten schon längst Einzug erhalten hat, gewinnt auch in Deutschland immer mehr Aufmerksamkeit. Allein die Ankündigung, EVA einzuführen, sorgt an der Börse bei den jeweiligen Unternehmen zumindest für eine positive Grundstimmung. Die Einzelhandelskonzerne Metro und Karstadt benutzen EVA nun ebenso wie Escada und Douglas. Daimler-Chrysler und Deutsche Telekom übernehmen zumindest Elemente dieses Steuerungssystems.

Eng mit EVA ist das Gehalts- und Anreizsystem verbunden. Bei Siemens besteht es aus drei Elementen. Sie führen dazu, dass nur noch 40 Prozent der Gehälter von Führungskräften festgelegt sind. Mit 60 Prozent sucht der variable Anteil seinesgleichen in Europa. Der Jahresbonus orientiert sich am Erfolg der kurzfristig gesteckten Ziele, wofür der Geschäftswertbeitrag die Grundlage bildet. Dazu gibt es einen Langfrist-Bonus, der sich an Drei-Jahres-Zielen ausrichtet. Ein drittes Element ist der Aktienoptionsplan. Inzwischen ist der Kreis der Mitarbeiter, die nach dem EVA entlohnt werden, von 1500 auf 4000 Führungskräfte erweitert worden. Vom Aktienoptionsplan sollen nun 1500 statt der anfangs festgelegten 500 Top-Kräfte profitieren.

Angesichts der jüngsten Geschäftserfolge zählt sich das

neue Entlohnungskonzept für das Spitzenmanagement aus. Bekam der Vorstand 1999 insgesamt 12 Mio. € verdoppelte sich der Betrag im vergangenen Jahr nahezu auf 22 Mio. €. Schließlich erhöhte sich auch der Jahresüberschuss des Siemens-Konzerns von 1,9 Mrd. € auf 3,4 Mrd. €. Der fixe Anteil betrug für alle zwölf Vorstände zusammen gerade mal 4 Mio. € der variable hingegen 15 Mio. € nach 8 Mio. € im Vorjahr. Aus dem Aktienoptionsplan ergeben sich noch einmal knapp 3 Mio. € Allein Vorstandschef von Pierer dürfte, grob geschätzt, gut 2 Mio. € erhalten. Seine Vorstandskollegen werden vermutlich mehr als jeweils 1,5 Mio. € bekommen.

Börse immer im Blick

Bei Siemens sind das EVA-Konzept und der Optionsplan zwar strikt von einander getrennt. Sie zielen aber im Zusammenhang mit Corporate Governance in dieselbe Richtung. Das System sei motivierend, weil es Geld bringe, heißt es im Siemens-Management. Allein schon die Aktienoptionen schüren das Bewusstsein für die Wirkungen an der Börse. „Ich spare es am eigenen Leib und schaue jeden Tag auf den Aktienkurs“, sagt ein TopManager. Die Konzepte müssen aber auch intern kommuniziert werden. Das ist bei Siemens nur bis zu einer bestimmten

Effiziente Anreizsysteme

Variable Gehälter: Erfolgreiche Arbeit sollte mit einem höheren Gehalt belohnt, Misserfolg dagegen mit einer spürbar geringeren Vergütung bestraft werden. Der variable Anteil sollte wirklich variabel sein.

Aktien-Optionen: Sie bergen die Gefahr, dass unternehmerische Entscheidungen weniger strategisch, sondern mehr taktisch ausgerichtet werden – mit Blick auf den nächsten Optionstermin. Manager werden dadurch eher animiert, zusätzliche Risiken einzugehen.

Mitarbeiter-Aktien: Sie sind eine Alternative zu Stock Options, denn sie schaffen einen längerfristigen Anreiz für Wertsteigerungen. Sie sollten aber über einen längeren Zeitraum nicht verkauft werden dürfen.

Trennung vom Budget: Anreizsysteme sollten von Budgetplanungen getrennt werden. Wichtiger ist es zu überprüfen, ob die Pläne eingehalten werden. Das zwingt zu realistischen Zielen.

Maximale Information: Bei komplizierten Steuerungskonzepten ist die Information aller Mitarbeiter besonders wichtig. Auch untere Führungsebenen sollten in Schulungen einbezogen werden. Sie sind genauso wie das Top-Management daran beteiligt, Unternehmenswert zu schaffen.

Ebene geschehen: Abteilungsleiter etwa sind nicht mehr einbezogen, tragen aber mindestens genauso zum Erfolg oder Misserfolg bei. Über das Instrument müsse informiert werden, nicht nur in Hochglanzbrochüren, sondern in Schulungen, sagt ein Mitarbeiter.

Das schon rund zehn Jahre alte EVA-Konzept kann in der sich rasant wandelnden Wirtschaftswelt jedoch nicht mehr das einzige Prinzip der Corporate Governance sein. Gerade in der Neuen Wirtschaft sind Verhaltensweisen nötig, die sich nicht ohne weiteres aus Zahlen und GWB-Größen ableiten lassen. „Es ist nicht nur eine Frage des ‚Wie viel‘, sondern auch des ‚Wie‘“, sagt ein Mitarbeiter. Da geht es um Erfahrungsaustausch und die Nutzung bereits vorhandener Anwendungen. Bei Siemens ist die Erkenntnis gereift, dass EVA auch verändert werden muss. „Es geht jetzt darum“, sagt ein Top-Manager, „den Thinktank von Stern Stewart zu nutzen, um das Konzept weiter zu entwickeln und an die heutigen Verhältnisse anzupassen.“ ■

Corporate Governance – The Future of Deutschland plc

A revolution in pay at Siemens

The Munich group re-educates its employees with a sophisticated remuneration system

Translated from: "Gehaltsrevolution bei Siemens", **Rüdiger Köhn**, FT Deutschland

It was like a revolution. The Siemens Group, which celebrated its 150th birthday in 1997, introduced a new management system with completely novel criteria and mechanisms for making decisions. The concept of Economic Value Added (EVA®) requires managers to radically rethink all business decisions. Forget return on sales or return on investment, and instead measure profitability with an eye on the cost of capital.

According to EVA, each business and investment has to cover at least the relevant cost of capital. This includes not only the cost of debt, but also the cost of equity. For Siemens, that cost of capital is 10 per cent, corresponding to the expected returns of all interested parties. Decision are also affected by future influences such as market expectation. Furthermore, the concept focuses on comparisons with peers such as General Electric and Ericsson.

If returns from a business or investment – over and above the capital invested – are higher than the cost of capital, Siemens hails an increase in value or Economic Value Added (as it is known internally). This figure drives behaviour. In addition, it is not the overall, absolute market value which is important, but the increase in value from year to year.

Siemens considers that the introduction of the EVA concept, developed by the US consultancy Stern Stewart, was urgently needed. Previously, the group had cut costs and restructured in order to try to maintain its competitiveness. But tough competition meant that increases in productivity of more than DM 20 billion over three years were largely to be handed back to clients in the form of rebates. Whenever one business unit succeeded in turning itself around, another

got into difficulties. It turned out that orders did not cover overall costs. Even if the return on sales were positive, the expected return could not be met due to high capital requirements.

EVA helped Siemens turn its business around. Despite numerous setbacks, for instance in semiconductors, traffic control equipment or in the energy business, the group has posted great results and presented record numbers. It has been one of the market's stellar performers, and achieved its goals a year earlier than planned. For the year 1999/2000, chief executive Heinrich von Pierer announced not only record results, but also a positive Economic Value Added for the entire group.

An end to value destroyers

Consequently, value destroying units have been sold off, and the structure of the organisation optimised. The best case in point is the closure of a brand new semiconductor factory in the UK's North Tyne-side: the factory was not even opened, because it had been built to the wrong specifications, and the market hit rock bottom in 1998. Under EVA criteria, it would not even have been built.

Nevertheless, a few traditionalists still exist at Siemens who have problems adjusting to change. For that reason, more progressive people like von Pierer, CFO Heinz-Joachim Neubürger and chairman Karl Hermann Baumann, had to move cautiously on sensitive issues of re-orientation. Since the introduction of the EVA system, von Pierer has chosen a more direct tone, with the backing of his chairman.

Subtle disciplinary measures are part of that. At regular quarterly meetings, executives compare actual numbers with previously-reported targets. On such occasions, the worst-performing executive has to testify first. Who wants to volunteer for that?

Stern Stewart's EVA, which was introduced into corporate America long ago, is gaining more and more attention in Germany. The simple an-



Painstaking calculation: Siemens checks thoroughly whether investments—like this microchip factory—are in the interests of the shareholders

nouncement of an EVA implementation already ensures a positive reaction from the markets. The retail chains Metro and Karstadt use EVA, as well as Escada and Douglas. DaimlerChrysler and Deutsche Telekom have adopted at least parts of the management system.

The incentive and salary systems are closely linked to EVA. Siemens uses three elements. Only 40 per cent of an executive's salary at Siemens is fixed. The remaining 60 per cent of variable compensation provides an outstanding example to the rest of Europe. The bonus is tied to short term business goals, as defined by EVA. On top of that, there is a long term incentive tied to three-year goals. Meanwhile, the range of employees being remunerated by EVA has been extended from 1,500 to 4,000 executives. A total of 1,500 top executives, instead of the originally-planned 500, will now participate in a share options plan.

Siemens' recent successes mean that the remuneration concept has paid off for top management. In 1999, top executives were paid €12 mil-

lion. Last year, the amount nearly doubled to €22 million. Finally, the annual surplus of the Siemens group rose from €1.9 billion to €3.4 billion. The fixed part of the compensation for top executives amounted to €4 million, and the variable part to €15 million, up from €8 million the previous year. Chief executive Heinrich von Pierer must have pocketed around €2 million of that, and his colleagues seemed to have earned more than €1.5 million each.

Always watching the markets

At Siemens, the EVA concept and the share options plan are strictly separated, but both contribute to corporate governance, and both are motivating, because they contribute to remuneration, say Siemens managers. Additionally, share options help to sharpen awareness of the markets. "I feel it in my body, and look up the share price every day", says one top manager. However, both concepts also have to be communicated internally. This has happened only down to a certain level at Siemens: department heads are not included,

Efficient incentive system

Variable pay: Successful work should be rewarded with a higher salary, failure should be punished with significantly lower pay. The variable part really should be variable.

Share options: They carry the risk of linking business decisions less with strategy and more with tactics – goal-seeking the next opportunity to exercise the options. Managers are encouraged to take more risks.

Employee share programmes: An alternative to stock options, since they create longer-term incentives for value creation. They should also be tied for a certain time.

Maximising information: Complex corporate governance concepts make informing employees especially important. Lower management should also be included. Along with top management, they contribute towards value creation.

even though they still contribute towards meeting targets. The concept has to be communicated, not only through high quality brochures, but also in seminars, explains one employee.

The 10-year-old concept of EVA can hardly be the only principle of corporate governance in a rapidly changing economy. The new economy in particular demands behaviours which will not necessarily be driven by numbers and EVA. "It is not only a question of 'How much', but also of 'How'?", says another employee. The idea revolves around the exchange of information and the use of already available applications. Siemens has also realised that EVA needs changing too. One manager says: "Stern Stewart's think tank has to be utilised, in order to further develop the concept and adapt it to today's circumstances." ■