
Wertschätzung. Wer als Arbeitgeber seine Fach- und Führungskräfte überzeugen will, zahlt Gehälter, die im Branchenvergleich gut liegen. Auch Boni spielen bei den Leistungsträgern eine wichtige Rolle.

Ganze zehn Jahre lang hatte Bernd Hummer, Personalleiter des Porzellanherstellers BHS Tabletop aus Selb im Fichtelgebirge, am etablierten Vergütungssystem des Unternehmens festgehalten, bis er es vor fünf Jahren auf den Prüfstand stellte. Gehaltsprofis sollten das Vergütungsmodell mit dem anderer Unternehmen vergleichen und es modernisieren. „Wir wollen unsere Mitarbeiter marktadäquat bezahlen“, sagt Hummer. Dem Personalleiter erschien das Risiko groß, aufgrund einer überholten Gehaltsstruktur weniger attraktiv für Fach- und Führungskräfte zu sein als andere Firmen.

Als Arbeitgeber positionieren

Wie BHS Tabletop machen sich erfolgreiche Mittelständler regelmäßig Gedanken über ihr Gehaltsgefüge, denn mit einem modernen Vergütungssystem für Fach- und Führungskräfte können sie sich als interessanter Arbeitgeber positionieren. Davon ist Hans-Carl von Hülsen überzeugt, Partner bei der Personalberatung Kienbaum. Aus seiner Sicht ist



**SPRECHEN
ÜBER**

Dialog. Bernd Hummer, Personalleiter bei BHS Tabletop (rechts), im Gespräch mit Rainer Nürnberger, einem leitenden Mitarbeiter der Dekorabteilung.

es entscheidend, den „marktüblichen Standard“ im Detail zu kennen (siehe Seite 18: „Der große Gehalts-Check“). Neben der fixen und der erfolgsabhängigen Vergütung steigert zusehends auch die betriebliche Altersversorgung (bAV) die Attraktivität von Jobs. Ebenso zählt ein Firmenwagen zu den begehrten Extras.

Konditionen diskutieren

Allerdings gilt es, ein paar wesentliche Punkte zu beachten. Mit Blick auf wichtige Führungskräfte empfiehlt Christian Wieneke-Spohler, Fachanwalt für Arbeitsrecht bei der Hamburger Kanzlei Martens & Vogler: Unternehmer sollten die individuell zu vereinbarenden Konditionen ruhig offen mit ihren Spitzenkräften diskutieren (siehe Interview auf Seite 21). Und was die Vergütung der Firmenchefs selbst anbelangt, ist ein bestimmter Rahmen einzuhalten. Anke Büker, Steuerberaterin und Partnerin der Kanzlei Steffen & Partner aus Bocholt, kennt die Gewinnrichtsätze der Finanzverwaltung und weiß Rat (siehe Seite 20: „Wie viel Unternehmer verdienen dürfen“).

Wie motivierend das Gehalt neben weichen Faktoren wie einer guten Unternehmenskultur ist, weiß auch Nicole Kobjoll, Inhaberin und Geschäftsführerin des Tagungshotels Schindlerhof in Nürnberg. Seit dem Jahr 2000 leitet sie das Hotel ihrer Eltern. Kobjoll hat hohe Ansprüche sowohl an Fach- als auch an Führungskräfte. Jeder Hand- ➤

Foto: Sven Döring/Agentur Focus

WIR GELD

Gesamtpaket. Neben dem Verdienst zählt bei vielen Firmen auch die betriebliche Altersversorgung zu den Bestandteilen der Vergütung.



Der große Gehalts-Check

Die Jahresgesamtvergütung für unterschiedliche Hierarchiestufen im vergangenen Jahr – unterschieden nach Firmengröße und Branche.

So viel verdienen Geschäftsführer

Mitarbeiterzahl	Jahresgesamtbezüge 2013 ^{1;2}				
	bis 25	25–50	50–100	100–500	500–1000
Unterer Gehaltssektor	83	129	141	168	198
Mittelwert ²	138	190	208	253	313
Oberer Gehaltssektor	239	268	320	381	422
Anteil variable Vergütung ³	27	30	28	31	30
Empfänger von Firmenwagen ³	86	93	94	94	97
Empfänger von bAV ^{3;4}	68	68	74	80	86

So viel verdienen Führungskräfte

Mitarbeiterzahl	Jahresgesamtbezüge 2013 ^{1;2}		
	bis 100	100–500	500–1000
Produktion	79	91	97
Dienstleistung	72	83	92
Handel	78	90	99
Davon Anteil variable Vergütung ³	14	17	21
Anteil der Empfänger von Firmenwagen ³	45	48	54
Empfänger betriebliche Altersversorgung ³	70	76	81

So viel verdienen Fachkräfte

Mitarbeiterzahl	Jahresgesamtbezüge 2013 ^{1;2}		
	bis 100	100–500	500–1000
Produktion	54	60	65
Dienstleistung	51	58	63
Handel	52	59	64
Davon Anteil variable Vergütung ³	11	12	14
Anteil der Empfänger von Firmenwagen ³	14	16	16
Empfänger betriebliche Altersversorgung ³	58	63	68

¹Angaben in 1000 Euro; Brutto-Jahresgesamtbarvergütung, bestehend aus Grundvergütung sowie jahresbezogener variabler Vergütung; ²Mittelwert im Sinne des statistischen Medians; ³Angaben in Prozent; ⁴betriebliche Altersversorgung; weitere Vergütungsdaten und -reporte unter www.kienbaum-compensation-portal.com und www.kienbaum-compensation.com. Quelle: Kienbaum Management Consultants GmbH, Gummersbach

griff ihrer 50 Angestellten und 20 Auszubildenden soll sitzen. „Sonst können wir unseren Gästen nicht die nötige Qualität bieten“, sagt Kobjoll. Sie stellt nur leistungs- und karriereorientierte Menschen ein. Die verlangen nicht nur ein angenehmes Arbeitsumfeld, sondern auch eine passende Vergütung.

Kobjoll macht es ihnen einfach: Der Schindlerhof zahlt Mitarbeitern konsequent das Wunschgehalt. Bereits während des Vorstellungsgesprächs geben Bewerber an, welches Salär sie möchten. Damit die Höhe nicht aus der Luft gegriffen ist, nennen sie, wie viel sie bisher monatlich verdient haben. Außerdem sollen sie begründen, warum sie ein bestimmtes Gehalt im Blick haben. „Die meisten Mitarbeiter können sich selbst gut einschätzen und gehen mit der Freiheit sensibel um, das eigene Gehalt selbst festzulegen“, sagt Kobjoll.



Der Weg der Hotelbesitzerin eignet sich nicht für alle Unternehmen. Wenn sie über die Höhe der Vergütung ihrer Fach- und Führungskräfte nachdenken, sollten Arbeitgeber drei Kriterien berücksichtigen: Erstens richtet sich das Gehalt nach der geforderten Qualifikation des Mitarbeiters. Je größer das Spezialisten- und Experten-Know-how, desto höher ist der Verdienst. Ebenso entscheidend ist, wie viel Verantwortung Angestellte übernehmen.

Dabei kommt es nicht allein darauf an, wie viele Mitarbeiter einer Führungskraft unterstellt sind. Immer wichtiger ist es, welchen Beitrag Fachkräfte zur Entwicklung des Unternehmens leisten; wie sehr sie für die Qualität der Produkte und Prozesse oder für den erwirtschafteten Umsatz verantwortlich sind. Der dritte Aspekt, nach dem sich die Vergütung richtet, ist der Markt für Arbeitskräfte. Welche Gehälter zahlt die Konkur-

renz? Und wie stark ist der Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte in der Branche? Für Experte von Hülsen spielt das „immer dann eine besonders große Rolle, wenn das Personalangebot knapp ist“. Der Berater hat über die vergangenen fünf Jahre einen moderaten Anstieg der Barvergütung bei den Fach- und Führungskräften beobachtet. Teamleiter haben über die halbe Dekade im Mittel 4 Prozent und Spezialisten 9 Prozent mehr bekommen. Dagegen fällt das Plus bei der Unternehmensleitung mit fast 25 Prozent ungleich deutlicher aus (siehe Seite 21: „Geschäftsführer profitieren am stärksten“).

Mit Blick auf die Betriebsgröße sagt Volkhard Emmrich, Managing Partner der Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner: „Das mittlere Management, also Bereichs-, Abteilungs- oder Teamleiter, verdient in kleinen und großen Unternehmen ähnlich viel.“ Auch die Kienbaum-Statistik bestätigt diesen Eindruck. Emmrich beobachtet häufig sogar, dass Mitarbeiter kleinerer Firmen eher die Chance bekämen, eine hohe Gehaltsklasse zu erreichen, denn Angestellte könnten dort schneller Verantwortung übernehmen. „Außerdem ist gute Arbeit für Chefs besser sichtbar“, sagt Emmrich. „Das honorieren sie.“

Neben dem Fixgehalt spielt die leistungsbezogene Vergütung eine wichtige Rolle. „Engagierte Fach- und Führungskräfte wollen

selbst beeinflussen können, wie viel sie verdienen“, sagt Emmrich. Über erfolgsabhängige Boni können sie ihr Gehalt selbst steuern. „Das ist nicht nur ein monetärer Anreiz“, so der Experte. „Unternehmen vermitteln ihren Mitarbeitern über einen variablen Gehaltsanteil auch, dass sie die individuelle Leistung schätzen.“

Bei Geschäftsführern liegt der variable Anteil durchschnittlich bei 30 Prozent, denn sie bestimmen besonders, wie gut sich das Geschäft entwickelt. Je geringer die Einflussmöglichkeiten auf den Unternehmenserfolg, desto niedriger fällt der variable Anteil üblicherweise aus. Wie hoch das gesamte Jahresgehalt ist, hängt je nach Hierarchieebene also mehr oder weniger stark auch davon ab, wie das Geschäftsjahr für das Unternehmen gelaufen ist und ob Mitarbeiter die Vorgaben ihrer Zielvereinbarungen erfüllt haben.

Variabler Zielbonus

Dieses Prinzip hat sich auch der Porzellanhersteller BHS Tabletop zu Herzen genommen. Nach der Analyse der alten Gehaltsstruktur erkannte Personalleiter Bernd Hummer: „Das Gehaltsniveau war zwar marktadäquat, die Vergütung aber viel zu fixlastig.“ Der variable Anteil machte bei allen Mitarbeitern 7 bis 10 Prozent aus. „Wir lagen also deutlich unter dem üblichen Gehaltsanteil, vor allem bei den Führungsfunktionen“, sagt Hummer. Mittlerweile gibt es einen variablen Zielbonus von bis zu 20 Prozent. Abhängig von der Funktion der Mitarbeiter reicht er von 5 Prozent bei Fachkräften bis zu 20 Prozent bei Bereichsleitern. Das System von BHS Tabletop ist so ausgelegt, dass das ▶



„Top-Kräfte wollen beeinflussen, wie viel sie verdienen“

Volkhard Emmrich,
Dr. Wieselhuber & Partner

Wie viel Unternehmer verdienen dürfen

Steuerberaterin Anke Bükler gibt Tipps zur angemessenen Vergütung.

- **Hintergrund.** Die Finanzverwaltung gibt regelmäßig sogenannte Gewinnrichtsätze heraus, um in Zweifelsfällen die wirklichen Umsätze und Gewinne eines Betriebs schätzen zu können.
- **Betriebsprüfer.** Bei Abweichungen droht ein Besuch der Beamten. Diese wählen auch mit Blick auf die aktuellen Richtsätze des Bundesfinanzhofs die Unternehmen aus, die sie unter die Lupe nehmen wollen.
- **Kommunikation.** Wenn Chefs die Abschlüsse und Steuererklärungen beim Finanzamt einreichen, sollten sie aufgetretene Abweichungen vom erwarteten Gewinn am besten direkt in einem gesonderten Anschreiben erläutern. So können sie eventuell im Vorfeld eine mögliche Betriebsprüfung abwenden. Die Richtsätze finden sich im Netz: <http://bit.ly/1kfOMyx>.

Unternehmen für jede außertarifliche Funktion ein jährliches Zielgehalt definiert. Wie hoch der individuelle Bonus ausfällt, entscheiden die persönliche Leistung und der Unternehmenserfolg, wobei die individuelle Arbeit höher bewertet wird als das Firmenergebnis. Je erfolgreicher ein Angestellter arbeitet, desto höher fällt der Bonus aus. Ist die Leistung sogar hervorragend, können Mitarbeiter ihren Bonus verdreifachen. Schwache Leistungen eines Mitarbeiters führen allerdings zu einer deutlichen Reduzierung des Bonus, der im Einzelfall auch komplett entfallen kann. Das fördert gute Leistungen.

Gehalt gemeinsam bestimmen

Adi Drotleff setzt auf Transparenz im Gehaltsgefüge. Als der Inhaber des Unternehmens Mensch und Maschine Software SE aus dem oberbayerischen Weßling in den 1980er-Jahren die Gehaltsstruktur festlegte, war er fasziniert von der Schwarmintelligenz, also der Cleverness der Masse. Die Idee: Eine Lösung, an der viele Menschen gemeinsam arbeiten, wird optimal.

Nach diesem Prinzip sollten Drotleffs damalige 20 Mitarbeiter ihre Gehälter bestimmen. Jedes Jahr wählten die Mitarbeiter, wie hoch die Gehaltserhöhung für jeden einzelnen Kollegen sein sollte. Der Unternehmer rechnete alle Stimmen zusammen, wobei die Meinung der Gruppenleiter dreifach und Drotleffs Stimme sechsfach zählte. Die Durchschnittsnote bestimmte die Gehaltserhöhung.

23 Jahre lang funktionierte Drotleffs System. Mittlerweile beschäftigt die Firma mehr als 700 Mitarbeiter und hat sich von einem Softwaregroßhändler zum Direktvertrieb gewandelt. 40 Niederlassungen hat das Unternehmen heute. Die Größe bedeutete das Aus des alten Vergütungssystems. Ein wesentlicher Grund: Die Lebenshaltungskosten in den unterschiedlichen Regionen spiegelten sich nicht in der Vergütung. „Dabei schwanken auch unsere Tagesätze je nach Region zwischen 700 und 1400 Euro“, sagt Drotleff.

Heute bestimmen der Chef sowie seine Bereichs- und Teamleiter, wie viel die Mitarbeiter verdienen. Die demokratische Idee hat der Geschäftsführer aber

nicht ganz aufgegeben. Mittlerweile hat Drotleff ein sogenanntes 360-Grad-Feedback-System eingeführt, bei dem die Kollegen gegenseitig ihre fachliche und soziale Kompetenz benoten. Die Durchschnittsnote der Kollegen bestimmt heute die Höhe einer kleinen jährlichen Ausschüttung für jeden Mitarbeiter. Die Idee kommt gut an. „Die Wahlbeteiligung lag bei 88 Prozent“, berichtet Drotleff von der jüngsten Runde.

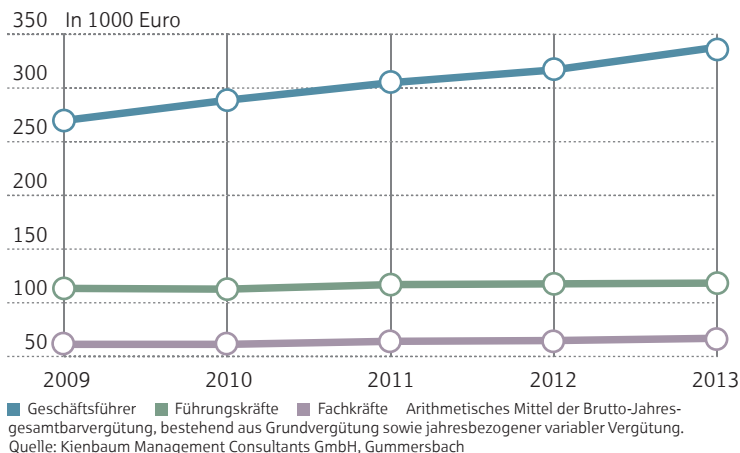
Über andere Teile des Gehalts bestimmt der Chef allerdings allein. Bei Mensch und Maschine erhalten Mitarbeiter ab einer gewissen Hierarchieebene beispielsweise einen Firmenwagen als Gehaltsextra. Ein Auto gehört gerade bei Geschäftsführern nach wie vor zu den Standardzusatzleistungen. Auch in kleinen Betrieben erhalten 86 Prozent der Geschäftsführer einen Firmenwagen. Bei großen Unternehmen sind es sogar 97 Prozent. Das belegen Zahlen von Kienbaum. Neben dem Firmenwagen zählt eine betriebliche Alters-

Fotos: Plainpicture, Weneke-Spohler



Geschäftsführer profitieren am stärksten

Entwicklung der Gesamtbarvergütung verschiedener Hierarchiestufen.



versorgung (bAV) zu den elementaren Bestandteilen der Vergütung. „Der Stellenwert einer bAV ist in den vergangenen Jahren enorm gewachsen“, weiß Nicole Siebel, Direktionsbevollmächtigte der S-PensionsManagement GmbH. Der Grund: Mitarbeiter denken verstärkt an die Zeit nach dem Job, und Unternehmen unterstützen sie vielfach dabei. „Die wenigsten Menschen verlassen sich allein

auf die gesetzliche Rente, sie treffen frühzeitig die Entscheidung für eine zusätzliche Vorsorge“, so Siebel. Seit zehn Jahren haben Mitarbeiter einen gesetzlichen Anspruch darauf, über eine Entgeltumwandlung per bAV fürs Alter vorzusorgen. Dieses Angebot gibt es natürlich auch für die Belegschaft des Porzellanherstellers BHS Tabletop.

Sibylle Schikora



Rückmeldung. Wenn es um die Höhe variabler Bonuszahlungen geht, wird oft im Zwiegespräch die Erfüllung von gesetzten Zielen diskutiert.

Christian Wieneke-Spohler,
Fachanwalt für
Arbeitsrecht, über
die Vergütung von
Führungskräften



„Verträge offen
gemeinsam
diskutieren“

PROFITS: Worauf achten Chefs bei außertariflichen Kräften?

Wieneke-Spohler: Es gibt keine Standards, wie sie in Tarifverträgen festgelegt sind. Deshalb müssen Arbeitgeber und -nehmer Regelungen für Urlaub, Arbeitszeiten oder Gehaltsextras wie Dienstwagen individuell vereinbaren. Bei mehreren Mitarbeitern mit außertariflichem Vertragsverhältnis benötigen Unternehmer dennoch eine Struktur für die Verträge. Sie sollten ihre Angestellten dafür in zwei oder drei Gehaltsgruppen unterteilen.

PROFITS: Gibt es Regeln für die Höhe außertariflicher Gehälter?

Wieneke-Spohler: Der Abstand zur höchsten Tarifgruppe muss spürbar sein. Wenn in einem Unternehmen Arbeitnehmer etwa tariflich maximal 4500 Euro im Monat verdienen, sollte das außertarifliche Gehalt bei mindestens 5000 Euro liegen.

PROFITS: Wie verhandelt man?

Wieneke-Spohler: Wenn der Mitarbeiter wichtig ist, gestalten Chef und Angestellter den Vertrag gemeinsam und diskutieren offen. Allerdings sollte der Arbeitgeber einen Rahmen für die Verhandlungen schaffen, um seine eigenen Gehaltsstrukturen zu wahren.