

Immer wichtiger für Ingenieure: die variable Vergütung

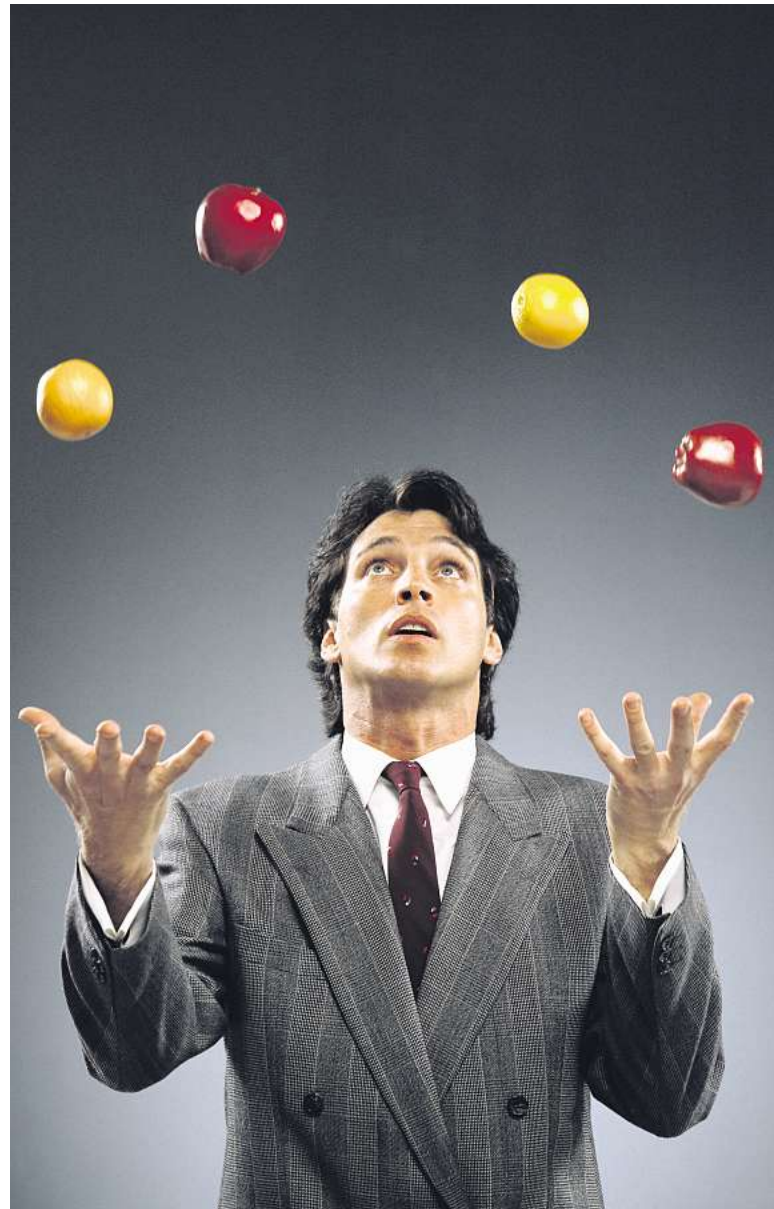
Individuelle Leistung steuert Höhe des Gehalts

VDI nachrichten, Bonn, 2. 11. 07, Fr –

Vergütungssysteme befinden sich im Umbruch. Viele Unternehmen fahren im gesamten übertariflichen Bereich die Fixgehälter zugunsten von Leistungsprämien zurück. Dabei wird neben dem wirtschaftlichen Abschneiden des Bereichs sehr häufig die individuelle Leistung des Mitarbeiters berücksichtigt.

Vor rund zwei Jahren krepelte der Chipkonzern Infineon sein Vergütungssystem komplett um. Seitdem wird bei den Münchnern das Gehalt nach einem Mischsystem ausgezahlt – mit einem hohen variablen Anteil. Dieser Bonus hängt sowohl davon ab, ob der einzelne Mitarbeiter bestimmte Ziele erfüllt, als auch davon, ob das Unternehmen insgesamt seinen Wert gesteigert hat. Das Besondere daran: Diese Regelung gilt nicht nur für das Topmanagement, sondern für alle übertariflichen Mitarbeiter.

Damit liegt der Elektronikkonzern im Trend: Denn immer mehr Unternehmen fahren die Fixgehälter ihrer Mitarbeiter auf breiter Front zugunsten von Leistungsprämien zurück. „Die variablen Gehaltsbestandteile haben besonders bei Ingenieuren zugenommen“, bestätigt Martin Hofferberth, Vergütungsexperte beim Beratungsunternehmen Towers Perrin, Frankfurt. Der Grund: Viele Unternehmen hätten die neuen, von der IG Metall durchgesetzten Entgelttarifverträge (ERA) dazu genutzt, variable Gehaltsbestandteile einzuführen oder zu erhöhen, so Hofferberth. „Das ist wie eine Kaskade bis in den außertariflichen Bereich hochgewandert.“ Gleichzeitig verbreite sich



die Praxis, in der flexiblen Vergütung nicht nur das wirtschaftliche Abschneiden des Bereichs oder Unternehmens zu berücksichtigen, sondern auch die individuelle Leistung eines Mitarbeiters. Schließt ein Manager etwa – wie in seiner Zielvereinbarung festgehalten – ein Projekt pünktlich ab, wird er mit einem Bonus belohnt.

Typischerweise sind zwischen 5 % (Einsteiger) und 50 % (oberes Management) des Gehalts in der Industrie variabel, wobei diese Zahlen mit Vorsicht zu genießen sind. „Das steht oft nur auf dem Papier“, betont Experte Hofferberth. Hintergrund: In vielen Un-

ternehmen gibt es Untergrenzen für Boni, das heißt z. B., 50 % der möglichen Zuschläge müssen garantiert gezahlt werden. Beim Thema Vergütung gilt vielerorts also noch das bekannte Karnevalsmotto „allem wohl und keinem weh“. Die wirtschaftlichen Ziele werden in der Regel so festgesetzt, dass zwei Drittel der Belegschaft den Bonus in voller Höhe erhalten. „Es ist sehr unwahrscheinlich, nichts zu bekommen“, meint Insider Hofferberth.

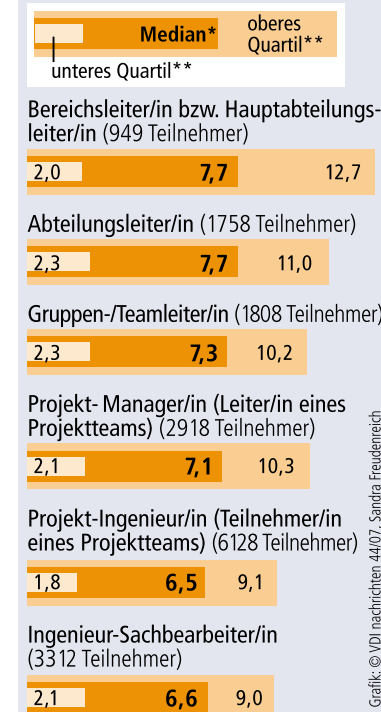
Am größten ist der variable Gehaltsanteil mit bis zu 80 % im Topmanagement. Verändert hat sich allerdings die Zusammensetzung

der Zuschläge: Aktienoptionen sind weiter auf dem Rückmarsch, stattdessen geben immer mehr Unternehmen direkt Aktien an Führungskräfte aus (Fachwort: Restricted Stock Plans) – allerdings unter Auflagen. Die jeweiligen Papiere dürfen eine gewisse Zeit lang nicht verkauft werden, während der Manager noch bei dem Unternehmen angestellt ist. „Aktien haben eine hohe psychologische Wirkung auf allen Ebenen – obwohl die Rendite nicht unbedingt signifikant sein muss“, sagt Hermann J. Stern von Obermatt, Zürich, einem Beratungsunternehmen, das andere Firmen bei der Einführung neuer Entlohnungsmodelle unterstützt. Beispiele für diese Wirkung gibt es reichlich: In den USA etwa überflügelt derzeit eine Supermarktkette namens Publix beim Wachstum den Branchenriesen Wal-Mart. Analysten führen den Erfolg unter anderem darauf zurück, dass Publix-Aktien zu 31 % in der Hand der Angestellten sind – der größte Anteil unter allen amerikanischen Firmen.

Viele Unternehmen zahlen an ihre Angestellten mittlerweile auch

Variable Vergütung

Gehaltsanteile in Prozent nach Positionen, 2002 - Juni 2007



*Median bedeutet, dass 50% der Daten ober- bzw. unterhalb des Jahreswertes liegen; **unteres/oberes Quartil: 25 % der Daten liegen ober- bzw. unterhalb des Jahreswertes
Quelle: Gehaltstest www.ingenieurkarriere.de

eine Gewinnbeteiligung aus, allerdings bevorzugt in Raten, um kurzfristige „Bilanzmassagen“ zu verhindern. Üblicherweise wird die Auszahlung über mehrere Jahre

verteilt. Daneben sind Barauszahlungen, die an bestimmte langfristige Ziele geknüpft sind, auf dem Vormarsch. Beispiel: Erzielt das Unternehmen in drei Jahren eine Rendite von über 10 %, erhält der Geschäftsführer oder Vorstand eine Sonderzahlung von 100 000 €.

In Zukunft könnte sich allerdings eine neue Methode der variablen Vergütung durchsetzen – die so genannte marktorientierte Leistungsbeurteilung. Prinzip: In die Gehälter fließt ein, wie der Arbeitgeber im Vergleich mit anderen Unternehmen aus der Branche abgeschnitten hat. Vergleichswerte können zum Beispiel Rendite, Gewinnmarge oder Wachstum sein. „Eine solche Methode wird mit den neuen Bilanzierungsregeln IFRS und in Datenbanken verfügbaren Informationen jetzt erst möglich“, erklärt Vergütungsexperte Stern. Er wirbt für das neue Verfahren, das auf Wettbewerb setzt. „Die Konkurrenz zu übertreffen, wirkt viel motivierender als individuelle Ziele, die immer sehr subjektiv sind und von der Konjunktur abhängen.“

CONSTANTIN GILLIES

Erfolg und Karriere bedeuten auch Risiko bei der Einkommenshöhe, weil die variablen Bestandteile zunehmen.

Wer keine Fehler macht, sein vereinbartes Ziel erreicht, kann mit einem ordentlichen Einkommen rechnen.

Foto: Masterfile