

Entlohnung

# GLÄSERNE GEHÄLTER

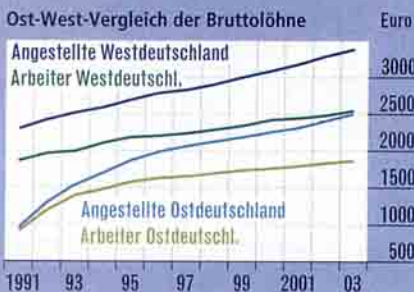
Über die Bezahlung zu sprechen gilt als Tabu. Was in Deutschland bezahlt wird – und warum mehr Offenheit Gewinn verspricht

Gehalt

**Aktenschrank:** Gehaltsfragen sind in den meisten Unternehmen gut gehütete Geheimnisse

## Einkommenserhöhung

Zu Beginn der 90er-Jahre stiegen Löhne und Gehälter im Schnitt steiler an als danach. Die Einkommen im Osten ziehen schneller an.



Quelle: Statistisches Bundesamt

## Gehaltszulagen

Besonders gut verdienen Abteilungsleiter in der Chemie- und Pharma-Industrie. Hier liegen auch die Boni mit 40 Prozent deutlich höher als in anderen Branchen.

Jahresgrundgehalt und Bonus von Abteilungsleitern



Quelle: Towers Perrin

## Verdienstpuzzle

Das Grundgehalt macht rund 36 Prozent vom Einkommen der Führungskräfte aus, etwa 47 Prozent die Bonuszahlungen und Anreize wie Aktienoptionen.

Zusammensetzung Gehalt  
Angaben in Prozent



Quelle: Towers Perrin

## Unentbehrlich sein

*Chefs brauchen leistungsstarke Mitarbeiter. Wie Sie Ihren Vorgesetzten auf sich aufmerksam machen.*

**1 Spot an:** Machen Sie Ihre Leistung in der Chefetage bekannt. Beteiligen Sie sich aktiv an Besprechungen, und lassen Sie Erfolge einfließen. Menschen denken in Unterteilen: Prägen Sie deshalb eine

Stärke – etwa Kreativität – so aus, dass sie für den Chef mit Ihrem Namen verbunden ist.

**2 Lebenslanges Lernen:** Unternehmen sind vom Wissen ihrer Mitarbeiter abhängig. Erklären Sie Ihrem Vorgesetzten, wie Sie durch bestimmtes Know-how die Abteilung voranbringen könnten. Erkennt er, wie Supply-Chain-Management-Kenntnisse den Einkauf verbilligen können, wird er Sie auf entsprechende Seminare schicken.

**3 Kontakte knüpfen:** Versuchen Sie, die Aufmerksamkeit der Entscheidungsträger im Unternehmen auf sich zu ziehen, etwa, indem Sie an firmeninternen Veranstaltungen teilnehmen und dort auch mit Kollegen aus anderen Bereichen diskutieren. So können Sie in Ihrer Abteilung mit nützlichen Verbindungen glänzen.

**4 Verantwortung beweisen:** Wer seinem Chef signalisiert, nicht nur an sich selbst, sondern auch ans Unterneh-

men zu denken, steht auf der Liste der Förderungswürdigen ganz oben – gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten. Arbeiten Sie etwa ein Konzept für die bessere Nutzung von Synergien aus.

**5 Wünsche ansprechen:** Weisen Sie bei passender Gelegenheit auf Ihre Fachkenntnisse hin und empfehlen Sie sich für neue Aufgaben. Äußern Sie gegenüber dem Chef auch konkrete Karriereziele im Unternehmen.

Über das Gehalt spricht man nicht. Selbst dort, wo Investoren auf ihr Auskunftsrecht pochen, wird gemauert. Obwohl der Corporate-Governance-Kodex Aktiengesellschaften empfiehlt, Vorstandsgehälter individuell auszuweisen, verschleiern noch 85 Dax-Unternehmen die Bezüge. „Wir brauchen mehr Transparenz“, fordert Ulrich Hocker, Hauptgeschäftsführer der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz (DSW). „Nur so sehen Anleger, ob die Vergütung im Gleichklang zur Unternehmensentwicklung steht.“

**Alle Fakten auf den Tisch.** Im Gegensatz zur Geheimniskrämerei in deutschen

Unternehmen wissen beim Software-Spezialisten Mensch und Maschine alle Mitarbeiter voneinander, was sie verdienen. Der Vorstand ist davon nicht ausgenommen. Zweimal im Jahr stimmen die Mitarbeiter sogar darüber ab, wie stark sein Gehalt wachsen soll. „Das hat zu Offenheit geführt und zu einer lebendigen Vertrauenskultur“, sagt Adi Drotleff, Chef des Unternehmens, über das einzigartige Lohnsystem im Interview (s. S. 55). „Beides fördert wiederum Teamarbeit und Leistungsbereitschaft.“

Experten für Arbeitsorganisation und Gehaltsfragen bestätigen Drotleffs Erfahrungen. „Transparenz weckt das Verständ-

nis für Leistung und das Lohnerhöhen“, erklärt Horst Stern, Partner der Züricher Vergütungsberatung Obermatt. „Legen Unternehmen Gehälter und Bonusmechanismen offen, gibt es zwar Neiddiskussionen, dafür steigen Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft.“ Ist das Gehaltsgefüge bekannt und orientieren sich außerdem Bonuszahlungen an objektiven Größen wie Gewinn oder Absatzzahlen, wird die unterschiedliche Bezahlung von Positionen und Leistungen für alle nachvollziehbar und vergleichbar.

**Geschätztes Wissen.** Die Geheimnistuerei in Unternehmen erschwert jedoch den Durchblick. Wer sich und seinen ►

## Führungskräfte-Vergütung

### Deutliches Gefälle

FOCUS-MONEY fragte deutsche Konzerne, wie viel eine eigens definierte Führungskraft in unterschiedlichen Unternehmensbereichen verdienen würde: Der MONEY-Mustermann ist 40 Jahre alt und hat sein Studium mit Note 1,3 abgeschlossen.

\***Berufserfahrung:** 14 Jahre, davon 8 mit Personalverantwortung.

\***Aktuelle Position:** seit drei Jahren Abteilungsleiter (20 Mitarbeiter), Betriebszugehörigkeit fünf Jahre, außertarifliche Entlohnung.

\***Auslandserfahrung:** zwei Jahre USA, **Fremdsprachen:** Englisch, Spanisch und Französisch.

Die Verdienstmöglichkeiten variieren erheblich (s. Tabelle):

So zahlt etwa der Chemie- und Pharmakonzern **Altana** der Führungskraft im **Finanzbereich** ein Fixum von 75000 Euro, während Finanzdienstleister **MLP** eine vergleichbare Position mit 130000 Euro vergütet. Beim Sportartikelhersteller **Adidas-Salomon** erhält ein Abteilungsleiter im **Vertrieb** exakt das doppelte Grundgehalt seines Kollegen aus der **Produktion**.



### Bezüge im Vergleich

Sparte/Unternehmen	Finanzen	Produktion	Vertrieb/Marketing	Personal	TK/IT	Forschung/Entwicklung	Steuern/Recht	Verwaltung
Adidas-Salomon	100000/33%	70000/28%	140000/34%	92000/28%	115000/34%	125000/34%	98000/28%	78000/28%
MAN <sup>1)</sup>	92500	80000	87500	82500	92500	87500	85000	82500
Schering <sup>2)</sup>	91304/15%	91304/15%	91304/15%	91304/15%	91304/15%	91304/15%	91304/15%	91304/15%
Metro <sup>3)</sup>	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000
Altana	75000/20%	70000/20%	80000/30%	72500/20%	77000/20%	80500/20%	72500/20%	72500/20%
MLP	130000	130000	130000	130000	130000	–	130000	130000

**MONEY-Mustermann:** Gehalt variiert je nach Unternehmen und Sparte

Jahresgrundgehalt in Euro/variable Zulagen in Prozent; <sup>1)</sup>Gehaltsangabe ist Mittelwert, variable Zulagen: 35 bis 50 Prozent; <sup>2)</sup>Gehaltsangabe ist Mittelwert; <sup>3)</sup>Gehaltsangabe ist Mittelwert, variable Zulagen von 15 bis 20 Prozent im Grundgehalt enthalten

Quelle: Unternehmensangaben

## Gehälter im Check

Auf der Basis von rund 280.000 Vergleichsdaten haben die Vergütungsexperten von Personalmarkt die aktuellen Gehälter für 40 verschiedene Berufe ermittelt (siehe Tabellen unten). Wenn Sie mehr über Ihr Gehalt wissen möchten, können Sie es von Personalmarkt analysieren lassen. FOCUS-MONEY-Leser zahlen dafür bis zum 18. April nur 19,90 Euro – normalerweise kostet dieser Service 24,50 Euro. Interessenten füllen den Fragebogen unter [www.personalmarkt.de/focus-money](http://www.personalmarkt.de/focus-money) online aus. Teilnehmer erfahren, wo sie im Vergleich zu Kollegen aus ihrer Branche stehen. Die Potenzial-Analyse zeigt, welches Gehalt Sie in Zukunft erreichen können und welche Vergütungen in Ihrer Wunschposition üblich sind. Die zwölfseitige individuelle Auswertung wird per E-Mail als pdf-Datei oder per Post zugestellt.

Funktion	unter 100	Unternehmen mit bis zu 1000 Mitarbeitern	über 1000
Anlageberater Bank	42000	43511	45246
Architekt	36000	48061	54509
Art-Director	39000	42000	45373
Arzt/Facharzt/Zahnarzt*	52000	61454	62800
Bauleiter	39930	45692	50720
Berufskraftfahrer	24000	26973	31056
Betriebs-/Werksleiter	50183	67942	80227
Broker/Wertpapierhändler	43200	46458	52616
Call-Center-Agent	22187	24394	29448
Controller	38650	42536	49860
Einkäufer	31893	40500	51260
Erzieher	29640	32515	31750
Filialleiter einer Bank	45852	51137	67400
Geschäftsführer	85107	124565	156212
Grafiker	29900	33600	37419
Handwerker	27000	30680	34086
Ingenieur in der Projektabwicklung	42187	49950	58425
Key-Account-Manager	53818	59064	64885
Krankenschwester/Pfleger/Fachpfleger	28920	32208	32917
Kundenberater im Einzelhandel	24000	26176	27806

Jahresgrundgehälter in Euro; die Angaben sind Mediane; Stand: März 2004 \* Angestellte Zahnärzte verdienen aktuell zwischen 35200 und 58400 Euro im Jahr.

Quelle: [www.personalmarkt.de](http://www.personalmarkt.de)

### Was ist ein Median?

Je 50 Prozent der Arbeitnehmer verdienen in der jeweiligen Position mehr, je 50 Prozent weniger als die angegebene Summe.

## Arzt

### Keine Höhenflüge

Die Einkommen der meisten niedergelassenen Mediziner sind seit der Einführung der Honorardeckelung in den 90er-Jahren je nach Zugschnitt der Praxis rückläufig. Krankenhausärzte werden nach Tarif bezahlt: In den neuen Ländern beträgt das Grundgehalt nach fünfjähriger Tätigkeit 2471 Euro, im Westen

sind es 274 Euro mehr. Durch häufige, gesondert vergütete Dienste liegt die wöchentliche Arbeitszeit oft über 80 Stunden. Jungmediziner profitieren von der Abschaffung der so genannten AiP-Zeit (Arzt im Praktikum) zum 1. Oktober 2004. Die Zeiten, in denen Berufsanfänger bei voller Arbeitsbelastung (60 Stunden und mehr) nur rund 800 Euro Grundgehalt bezogen, sind damit vorbei.



„Die Aussicht auf einen Gehaltszuschlag kann die Motivation enorm steigern“

Jürgen Hesse, Gründer des Büros für Berufsstrategien

## Call-Center-Agent

### Moderate Löhne

Da Call-Center-Agent keine geschützte Berufsbezeichnung ist, existieren auch keine festgelegten Ausbildungswege. Laut Tim Böger, Chef der Vergütungsberatung Personalmarkt, nutzen gerade junge Leute diesen Job als Station zwischen Studium und Berufseinstieg oder als Nebenjob. Entsprechend gering sind die Entwicklungsmöglichkeiten

in puncto Gehalt. Der niedrigste Verdienst in einem kleinen Call-Center liegt bei 18652 Euro im Jahr, Center mit über 1000 Mitarbeitern zahlen etwa 36322 Euro Jahresgehalt.



Telefonberaterin: beliebter Job für Hochschulabsolventen in der Bewerbungsphase

Arzt im OP: Der einstige Traumberuf ist nicht mehr lukrativ



Marktwert checken will, stößt meist auf Schweigen. Er muss die Informationen für erfolgreiche Gehaltsverhandlungen mühsam zusammenklauben. Damit Sie einschätzen können, was Ihr Kollege, Ihr Chef oder Ihr Nachbar verdient, listet FOCUS-MONEY die aktuellen Gehälter von 40 Berufen auf, nennt zudem die Einkommensdifferenzen verschiedener Branchen und Positionen und gibt Tipps für die eigene Positionierung.

**Verwirrende Vielfalt.** Die Unterschiede bei Löhnen und Gehältern sind enorm. In Thüringen oder Nordrhein-Westfalen finden Arbeiter weniger in der Lohntüte als in Baden-Württemberg. Frauen verdienen im Schnitt ein Drittel weniger als Männer. Und selbst Angestellte eines Unternehmens müssen trotz vergleichbarer Werdegänge und ähnlicher Verantwortlichkeiten Differenzen beim Verdienst hinnehmen. Die Gründe sind nicht immer offensichtlich: „Die Gehaltsfrage sorgt für einigen Wirbel – auch innerhalb von Unternehmen“, beschreibt Roger Busch, Experte für Wirtschaftsethik und Geschäftsführer des Münchner Instituts für Technik, Theologie und Naturwissenschaft, die Folgen. „Die Neiddiskussionen nehmen zu.“

Beim Sportartikelhersteller Adidas-Salomon verdient zum Beispiel eine Führungskraft in der Produktion nur die Hälfte dessen, was der Kollege im Vertrieb bekommt (s. S. 51). „Vertrieb oder Forschung und Entwicklung sind Bereiche, die in vielen Unternehmen ein überdurchschnittliches Vergütungsniveau aufweisen“, weiß Thierry Hamon, Geschäftsführer der Beratung WatsonWyatt. „Außerdem gibt es je ▶

## Sekretärin

### Unterschiedliche Chancen

Nach einer **dreijährigen Ausbildung** erhalten **Einsteiger** bei einer geregelten Wochenarbeitszeit von 35 bis 38 Stunden in kleineren Unternehmen gerade einmal **21 600 Euro im Jahr**. Erfahrene Sekretärinnen, die einen anspruchsvollen Posten in der **Finanz- bzw. Chemie- oder Pharmabranche** innehaben, verdienen häufig 42 730 Euro Jahresgehalt und mehr. Die **Arbeitsbelastung** wächst dabei indes rapide – **Überstunden** werden bei Spitzengehältern in der Regel nicht mehr ausbezahlt.



**Sekretärin:** je nach Branche deutliche Gehaltssprünge möglich

Funktion	unter 100	Unternehmen mit bis zu 1000 Mitarbeitern	über 1000
Lehrer Privatschule	31908	36816	38752
Leiter Forschung & Entwicklung	61355	70200	80010
Mechaniker	27842	31350	36558
Personalleiter	41800	46406	77582
Personalreferent	37842	42380	50039
Pharmareferent	41038	46740	55199
PR-Mitarbeiter	34800	40450	46800
Rechtsanwalt	42000	66468	67129
Redakteur	38043	45152	51081
<b>Sekretärin</b>	<b>27767</b>	<b>32159</b>	<b>35475</b>
Service-Mitarbeiter/Bedienung	19942	23626	28309
Software-Entwickler	40907	45600	50100
Steuerberater/Wirtschaftsprüfer	53170	56584	62600
System- und Netzwerkadministrator	33228	38883	43881
Technischer Kundendienst	31411	39033	42075
Technischer Zeichner	26400	31200	33566
Übersetzer/Dolmetscher	34968	37333	42542
<b>Unternehmensberater</b>	<b>52152</b>	<b>57628</b>	<b>62479</b>
Verkaufs-/Vertriebsleiter	64692	78000	85904
Versicherungsberater/Außendienst	32666	40556	43200

Jahresgrundgehälter in Euro; die Angaben sind Mediane: Je 50 Prozent der Arbeitnehmer verdienen in der jeweiligen Position mehr, je 50 Prozent weniger als die angegebene Summe. Stand: März 2004

Quelle: [www.personalmarkt.de](http://www.personalmarkt.de)

## Unternehmensberater

### Harte Auslese

Auch die Beraterbranche spürt die Konjunkturfalke. Zwar wird laut einer Untersuchung des Karriereportals Jobpilot weiterhin gutes Geld bezahlt – aber nur für **Top-Kräfte**. Einsteiger und freie Mitarbeiter müssen **deutliche Abstriche machen**. „Astronomische Beratergehälter können, wollen und müssen wir heute nicht mehr zahlen“, sagt Joachim Kayser, Zentralbereichsleiter Konzernführungskräfte bei der Deutschen Post. „Ein Young Professional mit fünf Jahren Berufserfahrung ver-

dient bei uns zwischen 51 000 und 77 000 Euro Jahresgehalt.“

Im Schnitt bekommen Einsteiger derzeit etwa 33 918 Euro im Jahr, Abteilungsleiter 67 608 Euro. Ein Vorstand bezieht ein Jahresgrundgehalt von 120 420 Euro. Die **Arbeitszeiten** von Beratern sind **beinahe unbegrenzt**: Ruft der Kunde an, gibt es weder Wochenende noch Feiertag.

Gefragt sind Mitarbeiter mit praktischen Erfahrungen in Wirtschaft und Industrie. Die Fachrichtung des Studiums ist eher nebensächlich – vorausgesetzt, Bewerber haben **überdurchschnittlich gute Noten**.



**Berater:** Erfahrene Consultants sind äußerst gefragt, doch Einsteiger müssen zurückstecken

**Führungskraft:**  
Gehälter variieren je nach Branche erheblich



nach Industriezweig erhebliche Auf- und Abschläge zum Durchschnitt.“

Mitarbeiter von Pharma-Unternehmen verdienen mehr als Angestellte in der Baubranche oder in der Metallindustrie. Dass manche Sparten stärker zum Gewinn einer Firma beitragen oder die Erträge in einigen Branchen schneller wachsen, erklärt zwar Differenzen, mindert aber kaum den Konflikt um gerechte Löhne. Denn Unternehmen lassen Mitarbeiter allzu oft im Unklaren über ihre Ansprüche, die Ziele und Bewertungskriterien. „Wo es Informationslücken gibt, entsteht sofort Neid“, stellt Berater Stern fest. „Damit sinken Kreativität und Innovationskraft. Das ist ein großes, aber auch lösbares Problem in den Konzernen.“

**Kontrolle ist gut.** Mehr Transparenz ermöglicht bessere Aufsicht. Beispiel

Deutsche Bank: 2003 bezog ihr Chef Josef Ackermann mehr als elf Millionen Euro – ein Plus von sagenhaften 60 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Ackermann ist damit der bestbezahlte Unternehmenschef im Lande und verdient in etwa das 245fache eines Anlageberaters, das 164fache des Filialleiters einer Bank oder das 540fache einer Putzfrau. Das stößt allerorten sauer auf.

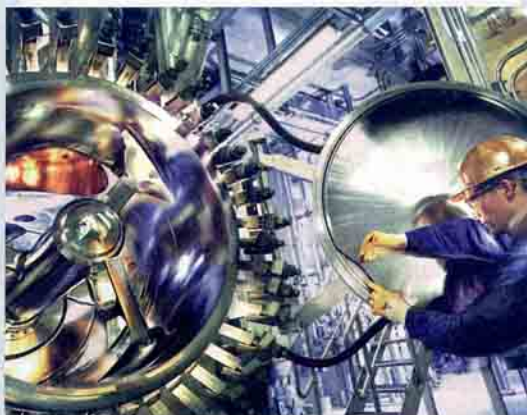
„Viele Arbeitnehmer, die 30 000 Euro oder weniger im Jahr verdienen, kritisieren zu Recht die teilweise überzogenen Managervergütungen“, kommentiert Arbeitgeberpräsident Dieter Hundt solche Zahlen. Besonders pikant wird die Akte Ackermann, weil der Banker eigenen Ansprüchen nicht standhält. Gern vergleicht er sich mit US-Kollegen und rechtfertigt so seine hohen Bezüge. ▶

**Lohngefälle**

**Der kleine Unterschied**

Bei Löhnen und Gehältern verzeichnet das Statistische Bundesamt regionale Unterschiede und Differenzen zwischen den Geschlechtern. In Baden-Württemberg und Bayern verdienen Arbeiter besonders gut, in Hamburg die Angestellten.

Arbeiter in Baden-Württemberg kassieren beispielsweise rund 30 Prozent mehr als ihre Kollegen in Thüringen. Arbeiterinnen finden in Hamburg am meisten in der Lohntüte – im Schnitt etwa ein Drittel mehr als in Sachsen. Rund 26 Prozent macht wiederum der Gehaltsunterschied zwischen männlichen und weiblichen Angestellten in Hamburg aus, in Bayern bekommen weibliche Angestellte nicht einmal 70 Prozent des Gehalts ihrer männlichen Kollegen.



**Turbinenproduktion:** Arbeiter verdienen im Süden besser als im Norden

Bruttomonatsverdienste von Arbeitern und Angestellten in Euro

Land	Arbeiter	Angestellter
Hamburg	2861	4043
Hessen	2608	3890
Baden-Württemberg	2727	3889
Bremen	2747	3858
Bayern	2560	3858
Nordrhein-Westfalen	2636	3709
Berlin	2503	3600
Rheinland-Pfalz	2602	3583
Niedersachsen	2540	3489
Schleswig-Holstein	2414	3425
Saarland	2722	3436
Sachsen	1923	2900
Brandenburg	1993	2849
Sachsen-Anhalt	1972	2811
Thüringen	1893	2743
Mecklenburg-Vorpommern	1935	2644

Quelle: Statistisches Bundesamt

Bruttomonatsverdienste von Arbeiterinnen und Angestellten in Euro

Land	Arbeiterin	Angestellte
Hessen	1966	2936
Hamburg	2169	2878
Saarland	1970	2856
Berlin	2043	2708
Bayern	1903	2699
Baden-Württemberg	2002	2677
Nordrhein-Westfalen	1935	2608
Bremen	2025	2599
Rheinland-Pfalz	1909	2585
Schleswig-Holstein	1871	2461
Niedersachsen	1995	2432
Brandenburg	1652	2210
Sachsen-Anhalt	1560	2144
Sachsen	1460	2135
Thüringen	1501	2052
Mecklenburg-Vorpommern	1473	2008

Quelle: Statistisches Bundesamt

## „Das Team entscheidet gerechter“

Mensch-und-Maschine-Chef Adi Drotleff über Vorteile eines transparenten Lohnsystems, in dem die Mitarbeiter selbst Gehaltserhöhungen bestimmen

**FOCUS-MONEY:** Ihre Mitarbeiter wissen, was jeder Einzelne verdient, und stimmen über Gehaltserhöhungen ab. Kennen sie auch Ihr Gehalt und entscheiden darüber?

**Adi Drotleff:** Mein Gehalt ist bekannt, es steht im Geschäftsbericht. Und ich nehme an der Abstimmung teil. Weil allerdings aktienrechtlich der Aufsichtsrat die Bezüge eines Vorstands beschließt, sind meine Mitarbeiter die Berater dieses Gremiums, das sich wiederum an ihr Urteil hält.

**MONEY:** Warum haben Sie 1986 die Lohnmitbestimmung überhaupt eingeführt?

**Drotleff:** Als junger Unternehmer traute ich mir die Leistungsbewertung und die Entscheidung über Gehaltserhöhungen nicht zu, auch weil ich nicht mit jedem Angestellten zu tun hatte. Ich habe das Urteil an das Team delegiert und gemerkt, dass es in Gehaltsfragen viel gerechter entscheidet.

**MONEY:** Besteht das Risiko, dass Sympathie und Antipathie das Urteil beeinflussen?

**Drotleff:** Neben der Abstimmung über das Gehalt, in die die Bewertung von Leistung, Engagement und Kooperationsbereitschaft einfließt, vergeben die Mitarbeiter Noten für Beliebtheit und Verhalten. Nach meiner Erfahrung trennen sie beides sehr gut – nicht zuletzt gleichen viele Stimmen extreme Meinungen rechnerisch wieder aus.

**MONEY:** Wie wirkt sich die Mitbestimmung auf das Arbeitsklima aus?

**Drotleff:** Die Abstimmung funktioniert nur mit gläsernen Gehältern. Wer über die Bezüge anderer urteilen soll, muss wissen, was

diese verdienen. Fleiß und Betragen werden zudem getrennt bewertet. Sicher gibt es nach jeder Abstimmung Unzufriedenheit und Diskussionen. Wer sich ungerecht behandelt fühlt, kann hier aber über sein Gehalt offen reden oder nach Gründen für ein negatives Verhaltensurteil fragen. Das hat zu Offenheit geführt und damit zu einer lebendigen Vertrauenskultur. Diese wiederum fördert Teamarbeit und Leistungsbereitschaft.

**MONEY:** Aber Neid herrscht trotzdem.

**Drotleff:** Neiddiskussionen gibt es überall und sicher auch bei uns. Aber anderswo sind die Gehälter das bestgehütete Geheimnis. Das nährt Spekulationen und auch das Gefühl, übervorteilt zu werden oder eine Bewertung nicht beeinflussen zu können. Natürlich gibt es hier immer wieder Diskussionen über unser Lohnsystem, aber bisher haben wir keine bessere Alternative dazu gefunden. Alle Alternativen liefen auf Hierarchie oder Gießkannenprinzip hinaus, und beides wollte bisher keiner.

**MONEY:** Geld ist in Ihrer Branche auch ein Mittel, um Fachleute anzulocken und an das Unternehmen zu binden. Finden Sie überhaupt gute Bewerber?

**Drotleff:** Gerade in der Boomphase konnten Spezialisten sehr hohe Gehälter aushandeln. In verdeckten Gehaltssystemen hat das allerdings zu Ungleichheiten und Spannungen geführt – irgendwie kommt es doch heraus, dass Einzelne mehr als der Rest verdienen. Wir stellen hingegen Kan-

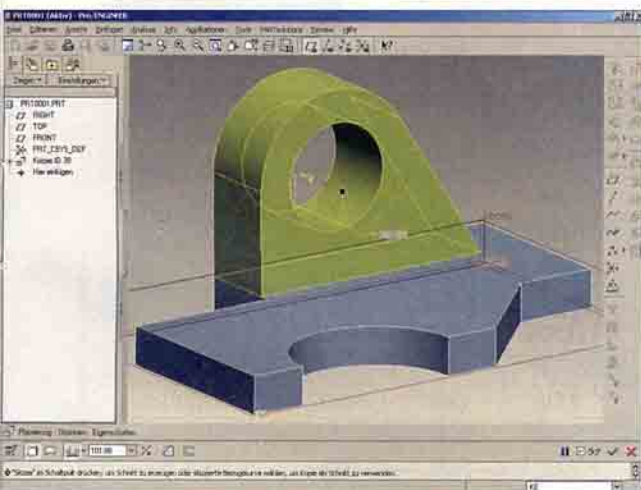
### VITA Adi Drotleff

- ▶ Geboren 1953 in Kempten. Informatikstudium an der Technischen Universität München
- ▶ 1984 Gründung der Mensch und Maschine Software (MuM) in Weßling bei München
- ▶ 1986 Einführung des Mitbestimmungssystems
- ▶ 1997 Börsengang. MuM notiert im Prime Standard

didaten, die zu viel verlangen und unser Gehaltsgefüge sprengen, gar nicht erst ein. Trotzdem: Wir haben sehr gute Mitarbeiter und eine sehr geringe Fluktuation.

**MONEY:** Warum hat noch kein anderes Unternehmen das System von Mensch und Maschine übernommen, wenn es so viele Vorteile aufweist?

**Drotleff:** Ich denke, das liegt an der Offenheit. Die meisten Unternehmen tun sich mit der Vertrauenskultur sehr schwer. VS



**Konstruktionssoftware: Mitbestimmung fördert bei MuM Engagement**

## Mensch und Maschine

### Völlige Offenheit

Zweimal im Jahr stimmen rund 100 Mitarbeiter von Mensch und Maschine (MuM), dem Vertriebspezialisten für Konstruktionsprogramme aus Weßling, über ihr Gehalt ab. Die Leistung wird dabei nach einem Punktesystem von minus eins bis vier beurteilt. Auf den Stimmzetteln stehen das aktuelle Gehalt des Mitarbeiters, seine letzte Lohnerhöhung sowie Angaben zu Firmenzugehörigkeit und Aufgaben. Je mehr Punkte erreicht werden, umso höher fällt die Zulage aus. Die Obergrenze

liegt bei zwölf Prozent, erreicht werden im Schnitt sieben bis acht Prozent. Bei der Auswertung zählen die Stimmen von Vorstandschef Drotleff 8fach, die der fünf Vorstände 6fach, die von Abteilungsleitern 4fach, jene von verdienten Mitarbeitern doppelt, sonst einfach. Dazu vergeben alle nach Schulnoten ein Urteil für Sympathie, das die Gehaltshöhe nicht beeinflusst. Im MuM-Kollektiv stimmt keiner über sich selbst ab. Ein Leitfaden empfiehlt die Enthaltung bei nicht bekannten Kollegen. Er rät aber, bei Furcht vor Ungerechtigkeit um Stimmen zu werben.



„Die Unternehmen haben kein triftiges Argument gegen Transparenz in Vergütungsfragen“

Ulrich Hocker, Hauptgeschäftsführer Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz

Zwar verdienen seine Kollegen bei Goldman Sachs oder Merrill Lynch mehr als doppelt so viel, doch bringen sie bessere Zahlen. So liegt die Eigenkapitalrendite der Deutschen Bank um mehr als zehn Prozentpunkte unter der der Investmentbanken. Obwohl der Nettogewinn der Schweizer UBS mit 5,3 Milliarden Euro mehr als das Dreifache der Deutschen Bank beträgt, verdient deren Chef Marcel Ospel nur geringfügig mehr als Ackermann. „Für einige Vorstände ist das Gehalt zu einer Art Reichsapfel geworden“, meint Aktionärsschützer Hocker, „wer das höchste hat, ist der Mächtigste und Beste. Diese Haltung ist riskant.“ Sie führt auch unter Normalverdienern zu Raffgier und mehr Ungerechtigkeiten.

Es geht auch anders. „Es ist nicht unmoralisch, Millionen zu verdienen, wenn die

Leistung stimmt“, stellt Busch klar. „Werden Diskussionen an Extremfällen festgemacht, wird unzulässig vereinfacht und verallgemeinert.“ Kaum beachtet in der Debatte um Top-Verdiener blieb, dass in einigen Konzernen die Einkommen sogar sanken (s. u.). Bei VW und der Commerzbank wiederum kürzten die Bosse auf Grund der schlechten Geschäfte zumindest ihre Bonuszahlungen.

Auch bei Mensch und Maschine haben sich die Mitarbeiter vor zwei Jahren zu einer Nullrunde durchgerungen: „Entweder bekommt jeder eine Erhöhung, oder wir setzen alle aus“, sagt Angelika Schramm-Bucher, Leiterin der Buchhaltung. „Wir machen uns mehr Gedanken über die Lage der Firma als andere.“ ■

SABINE THIENEL/SUSANNE VIESER

Was Dax-Vorstandschefs verdienen

Kaum Transparenz

Gerade einmal zehn der Dax-30-Unternehmen legten in ihren Geschäftsberichten für das Jahr 2003 bisher explizit die Bezüge ihres Vorstandsvorsitzenden offen (s. Tabelle). Unter diesen löblichen Ausnahmen ist auch die Deutsche Bank. Das Gehalt des Vorstandschefs erfreut indes weder Anleger, noch Aktionärsschützer oder Politiker: Mit 11,1 Millionen Euro erhielt Josef Ackermann im abgelaufenen Geschäftsjahr knapp 60 Prozent mehr als 2002. „Ein Extremfall“, kommentiert Ulrich Hocker, Hauptgeschäftsführer des DSW. „Normalerweise wird in deutschen Unternehmen meist so viel bezahlt wie im europäischen Durchschnitt.“ Der lag 2002 bei rund 1,2 Millionen Euro im Jahr.

Klaus Zumwinkel, Vorstandschef der Deutschen Post, verdiente 2003 im Dax-Vergleich moderate 1,725 Millionen Euro. Die Aufwendungen für den gesamten Post-Vorstand liegen immer noch unter dem Gehalt von Ackermann. Doch Großverdiener gibt es allerdings auch bei denjenigen Unternehmen, die sich nicht so genau in die Karten schauen lassen. So erhielt jedes Vorstandsmitglied bei DaimlerChrysler 2003 gut vier Millionen Euro, die Manager des Versicherungsriesen Allianz konnten sich im Schnitt über ein Salär von knapp drei Millionen Euro freuen. Versorger E.on verdoppelte die Bezüge seiner Vorstände großzügig auf etwa 4,3 Millionen Euro pro Kopf. Was die Vorstandsvorsitzenden der genannten Konzerne einstrichen, kann indes mit Formeln nur

annähernd berechnet werden. „Die Unternehmen haben kein triftiges Argument gegen Transparenz in Vergütungsfragen“, empört sich Hocker.

Bald könnte mit derlei Geheimniskrämerei Schluss sein: Die Europäische Kommission strebt im Rahmen des Brüsseler Aktionsplans zur Corporate Governance in Europa eine umfassende Transparenz für die Vergütung von Vorständen und Aufsichtsratsmitgliedern börsennotierter Unternehmen an. Zwar schlägt die EU zunächst eine nicht bindende Gangart ein. Werden die angestrebten Corporate-Governance-Regeln jedoch nicht umgesetzt, drohen den Unternehmen gesetzgeberische Maßnahmen.



Josef Ackermann: Der Deutsche-Bank-Boss erhielt 2003 gut doppelt so viel Gehalt wie 2002



Werner Seifert: Der Chef der Deutschen Börse verdiente 2003 knapp halb so viel wie im Vorjahr

Enorme Unterschiede

Unternehmen	Vorstandsvorsitzender (VV)	Bezüge VV 2003 in Mio. Euro	Bezüge VV 2002 in Mio. Euro	Veränderung zum Vorjahr in Prozent	Aktienkursveränderung 2003 in Prozent
Altana	Nikolaus Schweickart	1,659	1,706	-2,8	+9,9
Bayer	Werner Wenning	1,622	1,345	+20,6	+7,8
Commerzbank	Klaus-Peter Müller	1,420	1,800 <sup>3)</sup>	-21,1	+89,6
Deutsche Bank	Josef Ackermann	11,100	6,948	+59,8	+39,2
Deutsche Börse	Werner Seifert	0,726	1,632	-55,5	+13,6
Deutsche Post	Klaus Zumwinkel	1,725*	1,447 <sup>3)</sup>	+19,2	+54,0
Deutsche Telekom	Kai-Uwe Ricke	2,615	1,864 <sup>3)</sup>	+40,8	+11,5
RWE	Harry Roels	3,975 <sup>1)</sup>	2,189 <sup>2(3)</sup>	<sup>2)</sup>	+19,6
Schering	Hubertus Erlen	2,182	2,530	-13,8	-5,0
ThyssenKrupp	Ekkehard Schulz	1,436 <sup>1)</sup>	1,241	+15,7	+39,3

\*ohne Stock-Options; <sup>1)</sup>ohne Sachbezüge; <sup>2)</sup>Wechsel VV: 2002 Dietmar Kuhnt; <sup>3)</sup>Schätzung; Stand: 31.3.2004

Quellen: Geschäftsberichte, Bloomberg, eigene Recherchen