

BAUCHENTSCHEIDUNGEN TREIBEN KOSTEN

Viele Mittelständler entgelten ihre Mitarbeiter nach Gutdünken statt nach professionellen Methoden.

Von Dr. Guido Birkner

Der Mittelstand besticht als Rückgrat der deutschen Wirtschaft durch innovative Produkte und Flexibilität. Zugleich kennzeichnen ihn kontinuierliches Arbeiten und Bodenständigkeit – Eigenschaften, die sich auch in seiner Vergütungspraxis wiederfinden. Gerade Inhaber kleinerer Familienunternehmen entscheiden über Vergütung gerne nach eigenem Gutdünken. Das Resultat ist häufig ein wenig strukturiertes Entgeltgefüge, das die Entscheider zwar für richtig halten, das aber bei genauem Hinsehen Defizite bei Effizienz und Effektivität hat. Mittelständische Betriebe denken bei der Vergütung oft erst dann um, wenn die Personalkosten aus dem Ruder laufen oder Fachkräfte vermehrt zu Wettbewerbern abwandern. Eine systematische Funktions- und Leistungsbewertung als Basis für die Vergütung kann hier helfen.

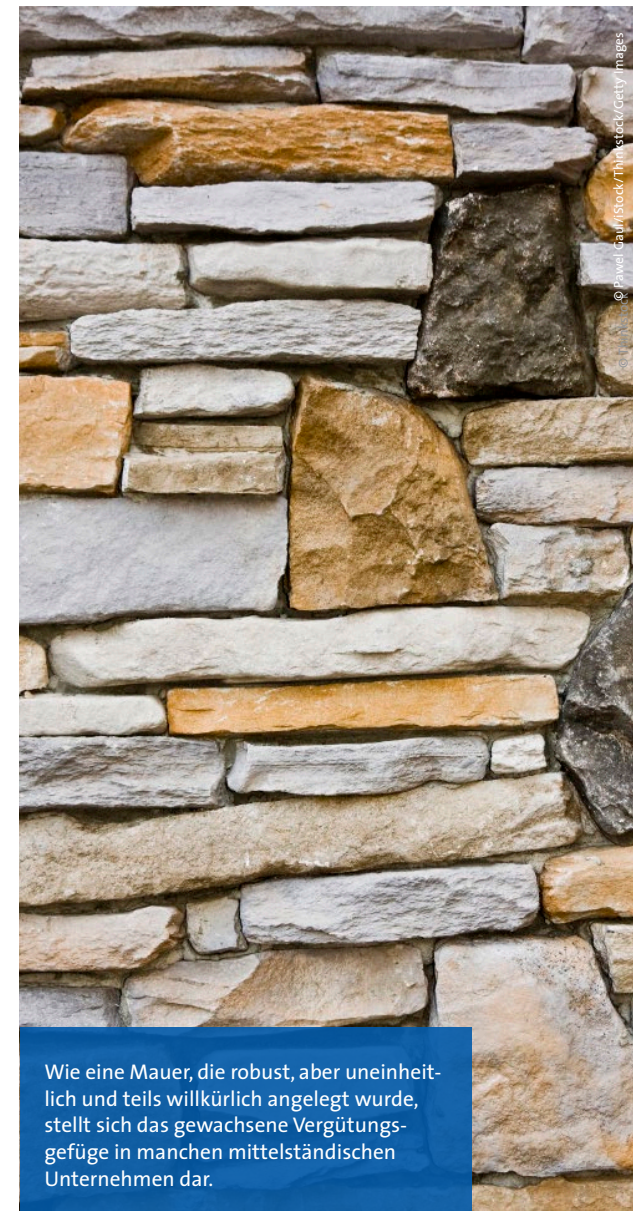
Wie viel ein mittelständischer Arbeitgeber seinen Beschäftigten zahlt und welche Vergütungsbausteine er ihnen anbietet, richtet sich zunächst danach, ob er als Mitglied eines Branchenverbands an einen Tarifvertrag gebunden ist. Bis heute prägen Tarifverträge das Lohn- und Gehaltsniveau in vielen Wirtschaftszweigen – ungeachtet des anhaltenden Rückzugs vieler Unternehmen aus der Tarif- und Verbandswelt. In Deutschland gelten derzeit Flächentarifverträge für über 250 Branchen. Sie finden sich in den großen Zweigen wie der Metall- und

Elektroindustrie ebenso wie in kleineren Bereichen. Über 5.000 Unternehmen haben firmeninterne Tarifverträge ausgehandelt, vor allem mittelständische Betriebe.

Insgesamt existieren derzeit über 50.000 Tarifverträge hierzulande. Davon stehen 6.000 bis 7.000 Verträge pro Jahr zur Neuverhandlung an. Rund 70 Prozent aller Arbeitnehmer arbeiten in Betrieben mit einer Tarifbindung. Im Einzelnen unterliegen drei Viertel der westdeutschen und knapp zwei Drittel der ostdeutschen Beschäftigten geltenden Tarifverträgen.

Jenseits der Tarifbindungen bietet der Mittelstand im Vergütungsmanagement ein heterogenes Bild. Viele Betriebe mit bis zu 5.000 Mitarbeitern führen lediglich die klassische Entgeltabrechnung durch, verzichten aber auf eine systematische Funktions- und Leistungsbewertung sowie auf eine strukturierte Vergütungsarchitektur. Das Personalcontrolling steckt dort oft noch in den Kinderschuhen. Personalleiter in kleineren Unternehmen verantworten neben der Entgeltabrechnung weitere Funktionen im Personalmanagement, sie sind aber keine Experten für Zeitwertkonten oder Flexible Benefits.

Größere Mittelständler, die nicht nur auf dem regionalen oder bundesweiten Arbeitsmarkt agieren, sondern auch international rekrutieren, sind hier schon weiter. Sie unterhalten häufig hochprofessionelle Fachabteilun- ➤



Wie eine Mauer, die robust, aber uneinheitlich und teils willkürlich angelegt wurde, stellt sich das gewachsene Vergütungsgefüge in manchen mittelständischen Unternehmen dar.

gen für die Vergütung. Hier arbeiten oft Spezialisten für Compensation & Benefits, die zuvor für Großkonzerne oder Personalberatungen tätig gewesen waren, ehe sie in den Mittelstand gewechselt sind. Häufig administrieren sie eine ganze Unternehmensgruppe, sowohl die inländischen als auch die internationalen Gesellschaften mit ihren verschiedenartigen Vergütungsmodellen.

Gerade in der ersten Zeit nach einem M&A-Deal existieren separate Personalabteilungen und unterschiedliche Vergütungsstrukturen noch eine Zeit lang fort, vor allem bei internationalen Übernahmen. Dann beginnt die Integrationsarbeit. Viele Muttergesellschaften geben ihren Töchtern zumindest Richtlinien für die Vergütung vor, um zum Beispiel die Prinzipien für Bonuszahlungen auf der Basis gleichartiger Key-Performance-Indicators (KPI) gruppenweit zu vereinheitlichen. Internationale Tochtergesellschaften behalten dadurch einen abgesteckten Handlungsspielraum, innerhalb dessen sie ihre Vergütungspakete eigenständig ausgestalten dürfen.

Bonuszahlungen beäugen Mittelständler eher kritisch, ebenso variable Vergütung. Lieber finanzieren sie ihren Beschäftigten Weiterbildungsmaßnahmen oder eröffnen ihnen interne Karrierechancen. Doch die Globalisierung des eigenen Geschäfts und die Nachfrage internationaler Mitarbeiter treiben die Einführung variabler Komponenten voran. Im Vergleich zu Großkonzernen sind Vergütungspakete im Mittelstand einfacher gestrickt und enthalten weniger Bausteine. So kommen Prämien oder Tantiemen zur Auszahlung, sobald feste Grenzwerte für den Umsatz oder das Ebitda erreicht sind. Belohnt werden eher kollektive Ergebnisse, weniger individuelle Leistungen. ➤

Gut gemeint, aber teuer und ineffektiv

Interview mit Stefan Röth, Partner und Senior-Consultant, Stefan Röth Vergütungsberatung REWARD CONSULTANTS

Wodurch zeichnen sich Vergütungsmodelle im Mittelstand besonders aus?

Stefan Röth: Zum Mittelstand zählen wir Unternehmen mit bis zu 5.000 Mitarbeitern. Wir finden dort professionelle Vergütungssysteme ebenso vor wie Hands-on-Modelle, die keine konzeptionelle oder personalpolitische Grundlage besitzen. Gerade in vielen eigentümergeführten Unternehmen beschränkt sich das Vergütungsmanagement auf die Abwicklung der Entgeltabrechnung, auf Gehaltserhöhungen und auf Prämien, die der Chef gerne nach dem Gießkannenprinzip genehmigt. Dennoch gilt, dass mittelständische Betriebe bei der Bezahlung ihrer Mitarbeiter intuitiv oft vieles richtig machen.

Gestalten Betriebe ihr Vergütungsgefüge umso häufiger aus dem Bauch heraus, je kleiner sie sind?

Stefan Röth: Wir beobachten, dass sich gerade Betriebe mit deutlich unter 1.000 Beschäftigten eher selten mit Vergütungsstrategien und -konzepten beschäftigen. Dies gilt insbesondere dann, wenn sich Betriebe in einem regionalen Arbeitsmarkt abseits der Ballungsräume bewegen. Ein geringer Bezug zu Funktionsinhalten, Wertschöpfungsbeiträgen und Marktpreisen für Arbeit sind die prägenden Merkmale dieser Praxis. Unter Fairness verstehen die Topentscheider primär die Gleichbehandlung aller Mitarbeiter. Das Ergebnis sind dann eklatante Einkommensunterschiede zwischen vergleichbaren Funktionen und Leistungsträgern aufgrund unter-

schiedlicher Betriebszugehörigkeiten. Hier treffen wir häufig das Problem an, dass Besitzstände gewahrt werden sollen. Im Durchschnitt einer Belegschaft kann das zwar passen, doch die Streuung ist zu groß. In der Konsequenz managen die Unternehmen ihre Personalkosten nicht richtig und nicht produktiv.

Wie erklärt sich das Desinteresse der Arbeitgeber daran, ihre Vergütungsstrukturen zu verbessern?

Stefan Röth: Ich gehe nicht von Desinteresse, sondern von mangelnder Kenntnis aus. Die Topentscheider im Mittelstand haben oft keine klare Vorstellung davon, welcher Mitarbeiter welche Ergebnis- und Leistungsbeiträge zu erbringen hat und welches Entgelt – fix oder variabel – sowohl aus interner als auch aus externer Sicht dafür angemessen erscheint. Es fehlt schlicht an Methoden- und Marktkenntnis sowie an Wissen um den immensen Produktivitätsgewinn bei gleichbleibendem Personalkostenaufwand, wenn die Resource Mitarbeiter professionell gemagt wird. Dabei muss Letzteres keineswegs zu Lasten der Mitarbeitermotivation gehen, im Gegenteil.

Warum denken die Verantwortlichen nicht um?

Stefan Röth: Vielerorts hat ein Umdenken eingesetzt, doch gerade inhabergeführte Familienunternehmen halten eisern an ihrer etablierten Personal- und Vergütungspraxis fest. Auf den Prüfstand stellen sie eigene Konzepte und Handlun-

gen meist erst dann, wenn es beginnt wehzutun. Typische Beispiele sind aus dem Ruder laufende Personalkosten, unerwünschte Fluktuation von Leistungsträgern oder Unzufriedenheit der Belegschaft mit den Prinzipien der Vergütungsverteilung. Häufig beobachten wir, dass gerade dann Bereitschaft besteht, sich neu zu sortieren, wenn Mitarbeiter aus Unternehmen mit professionellen Vergütungsmodellen kommen und ähnliche Strukturen von ihrem neuen Arbeitgeber fordern. Das Wichtigste für Unternehmenslenker ist, den großen betriebswirtschaftlichen Nutzen eines proaktiven und geplanten Vergütungsmanagements zu erkennen.

Worauf sollten Unternehmen besonders achten, die ihre Vergütungsstruktur neu ausrichten wollen?

Stefan Röth: Neben einer klaren Ausrichtung auf den Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt ist von entscheidender Bedeutung, dass Funktionen und nicht Betriebszugehörigkeiten, Hierarchien oder Titel im Vordergrund der Systemgestaltung stehen und dass die Bedeutung und die Beitragsqualität der Funktionen zum Unternehmenserfolg bekannt sind. Verbunden mit eigenen Werten und pragmatischen Instrumenten, kann es bereits mittelfristig gelingen, eine Win-win-Situation zu schaffen, von der Unternehmer wie Belegschaft profitieren. Je höher die Personalkostenquote ist, desto größer ist der positive Effekt, wenn Unternehmen handeln, und desto nachteiliger ist der Effekt, wenn sie nicht handeln.

Wendepunkt ERA-TV

Ein erster Umbruch in der Vergütungslandschaft mittelständischer Betriebe liegt elf Jahre zurück. 2003 markierte die Einführung des Tarifvertrags über das Entgelt-Rahmenabkommen (ERA-TV) in der Metall- und Elektroindustrie einen Wendepunkt. Mit dem ERA-TV war das Hauptziel verbunden, die Grenzen zwischen Arbeitern und Angestellten beim Entgelt zu beseitigen, die Strukturen zu vereinheitlichen und damit die Vergütung gerechter zu gestalten. Den tarifgebundenen Unternehmen wurde erstmals eine einheitliche und dadurch vergleichbare Arbeitsbewertung vorgegeben. Viele Betriebe begannen damals erstmals, methodisch zwischen Produktionsmitarbeitern, Teamleitern und Topführungskräften zu segmentieren.

Druck auf die veraltete Vergütungspraxis mancher Arbeitgeber entstand nicht nur von oben, sondern auch von unten. Der technische Fortschritt und der Einsatz neuer Technologien haben in den Betrieben einen Bedarf an neuartigen Kompetenzen und damit neue Funktionsprofile entstehen lassen. Der Mittelstand benötigt hochqualifizierte Mitarbeiter für Schlüsselfunktionen auf der zweiten und dritten Führungsebene. Kurzfristig lassen sich solche Fach- und Führungskräfte nur aus Großunternehmen anwerben. Dort haben sie zumeist moderne Vergütungsmodelle kennengelernt und erwarten diese auch von ihrem neuen Arbeitgeber. „Führungskräfte mit einer Konzernvergangenheit fordern im Erfolgsfall nicht nur Bonuszahlungen, sondern nehmen auch gerne Long Term Incentives mit“, berichtet ein Comp & Ben-Experte, der in seiner Berufskarriere schon mehrere Unternehmen durchlaufen hat.

Vergütung nach dem Bauchgefühl

Gerade kleinere Familienbetriebe ohne Tarifbindung zeigen wenig Interesse daran, ihr Vergütungsmodell neu zu strukturieren. Ihr Lohn- und Gehaltsgefüge ist bis heute durch interne Hierarchien und durch eine Vergütungspraxis „aus dem Bauch heraus“ geprägt. Davon abzuweichen und die Mitarbeiter nach neuen Prinzipien zu bezahlen würde das Betriebsklima stören.

Auch wissen manche Unternehmer und Geschäftsführer im Mittelstand nicht, wie sie eine Leistung definieren sollen, die eine Prämie wert ist. Mancher Topentscheider sieht es schon als Spitzenleistung an, wenn ein Beschäftigter regelmäßig pünktlich am Arbeitsplatz erscheint. Ein anderer unterlegt die Bewertung individueller oder kollektiver Leistungen ausschließlich mit Kennzahlen. Ein dritter Geschäftsführer lehnt es generell ab, die Arbeit seiner Mitarbeiter zusätzlich zu vergüten: „Spitzenleistungen, die einen Bonus rechtfertigen, gibt es bei uns nicht.“ In allen drei Fällen sind sich die Entscheider nicht des Unterschieds zwischen der Bewertung einer Arbeitsleistung und der Werthaltigkeit einer Funktion und der darin erbrachten Leistung bewusst.

Häufig begründen Familienunternehmer ihre Vergütungspraxis mit der Unternehmenskultur und dem Fairnessgedanken. Für sie sind nur einheitliche Lohn- und Gehaltserhöhungen denkbar. Der Aspekt, Mitarbeiter und Teams über Incentives zu überdurchschnittlichen Leistungen zu motivieren, kommt dabei zu kurz. In vielen mittelständischen Betrieben stellen sich die Verantwortlichen kaum die Frage, welche Ziele sie durch Vergütung

erreichen und welche Perspektiven sie den Mitarbeitern eröffnen wollen.

Gerade langjährige ältere Mitarbeiter genießen oft zusätzliche Besitzstände und sind damit besser gestellt als Kollegen in der gleichen Funktion, aber mit kürzerer Betriebszugehörigkeit. Vom Senioritätsprinzip kann sich der Mittelstand nur schwer trennen. Zwar hat der ERA-TV das Senioritätsprinzip etwas aufgeweicht. Doch in den meisten Betrieben außerhalb der Tarifvertragsbindung gilt die Regel: Je länger ein Mitarbeiter dabei ist, desto mehr verdient er, ungeachtet der individuellen Leistung. Zwar ist vielen Geschäftsführern bewusst, dass dieses Prinzip weder sinnvoll noch gerecht ist.

Doch Gesellschafter-Geschäftsführer wie auch angestellte Manager halten lieber an einer fehlerbehafteten, aber funktionierenden Vergütungspraxis fest, als durch Neuerungen interne Unruhe zu riskieren. Neu strukturierte Vergütungsmodelle entfalten ihre positive Wirkung erst nach einigen Jahren, wenn ein Teil der älteren Belegschaft aus dem Unternehmen ausgeschieden ist und der Anteil der Mitarbeiter steigt, die nach den neuen Prinzipien vergütet werden. Ein solcher evolutionärer Prozess dauert vielen Managern zu lange. Sie wollen kurzfristige Wirkungen erzielen und begnügen sich damit, das bestehende Modell hier und da zu reparieren, ohne die Grundfehler zu beseitigen. „Ich bin für die Geschäftsergebnisse verantwortlich, die ich in diesem und im nächsten Jahr erziele, nicht für die Erfolge meiner Nachfolger“, argumentiert der Geschäftsführer eines mittelständischen IT-Unternehmens in Düsseldorf. Lieber akzeptiert er stillschweigend gleiche Gehaltsrunden



und alte Besitzstände, als ein neues Vergütungssystem einzuführen, für das er keine Lorbeeren ernten wird.

Im Mittelstand kommen die große Nähe zwischen den Entscheidern und Mitarbeitern sowie die unmittelbare Verknüpfung von Planung und Umsetzung hinzu. Ein Geschäftsführer, Personalleiter oder Leiter Comp & Ben muss seine Pläne für die Neugestaltung des Gehaltsgefüges im direkten Gespräch gegenüber den Familiengeschaftern und dem Betriebsrat, oft auch gegenüber den Mitarbeitern beim Mittagessen in der Kantine verteidigen. Der Gesellschafterrat will genau erfahren, welche Vorteile die angedachten Veränderungen bringen und wie viel sie kosten sollen. Im Mittelstand vollziehen sich solche Grundsatzentscheidungen also unter der direkten Anteilnahme vieler Menschen. Die Mitarbeiter wollen zeitnah darüber informiert werden, was geplant wird, und die Geschäftsführung ist gut beraten, den Informationsbedarf zu bedienen, um falsche Gerüchte zu vermeiden.

Abschied vom Paternalismus

Ungeachtet der Vorsicht bei Veränderungen in sensiblen Bereichen wächst im Mittelstand die Einsicht, im Personalmanagement Veränderungen vornehmen zu müssen. Besonders wichtig ist, genauer zwischen Mitarbeitern mit sehr guten Leistungen und solchen, die dauerhaft unterdurchschnittlich performen, zu differenzieren. Die paternalistische Grundhaltung vieler Familienunternehmer führte in der Vergangenheit – zum Teil auch noch heute – häufig dazu, dass Mitarbeiter trotz permanent nicht zufriedenstellender Arbeitsleistungen allein aufgrund eines engen persönlichen oder ➤

Talent- und Vergütungsmanagement aus einer Hand

Interview mit Konrad F. Deiters, Leiter des Geschäftsbereichs Talent, Mercer Deutschland GmbH

Mit welchen Vergütungskomponenten hält der Mittelstand seine Mitarbeiter im Unternehmen?

Konrad F. Deiters: Gerade inhabergeführte Familienunternehmen sind oft durch ein hohes Maß an Bescheidenheit der Geschäftsführung gekennzeichnet. Der Dienstwagen des Inhabers muss nicht unbedingt ein Luxusmodell der Oberklasse sein, auch wenn dieses laut Benchmark angemessen wäre. Hier nimmt sich das Topmanagement häufig bewusst zurück und lebt diese Haltung den Beschäftigten vor. Das beeinflusst natürlich die Ausgestaltung der Rewards-Struktur in einem Familienbetrieb. Die Arbeitgeber nehmen ihre soziale Verantwortung vielfach in der Form wahr, dass sie in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter sowie in die lokale Infrastruktur investieren, etwa in Kindergärten, in die Kantine oder in Jobtickets. Dadurch erhöhen sie für ihre Mitarbeiter die Attraktivität des Standorts und eröffnen ihnen Karriereperspektiven in Verbindung mit der erforderlichen Work-Life Balance. Viele Arbeitgeber locken zudem mit Betriebsrenten. Hingegen ist der Anteil der Dienstwagenberechtigten im Mittelstand, abgesehen von Topmanagern und Funktionsfahrern, nicht so hoch wie in Großkonzernen.

Welche Kanäle und Quellen haben Mittelständler, um ihre Vergütungsstrukturen untereinander zu vergleichen?

Konrad F. Deiters: Im Mittelstand sind die Geschäftsführer einer Branche oft eng miteinander vernetzt und tauschen sich aus. Begünstigt wird der Austausch

dadurch, dass die Zahl der großen Player in vielen Branchen überschaubar ist. Oft gehen die Parallelen innerhalb einer Branche weit über die Vergütung hinaus und gelten beispielsweise auch für die Ausbildung hochspezialisierter Fachkräfte. Es ist zu beobachten, dass mancher Mittelständler seine Vergütungsstruktur in Zukunft unabhängiger von den Rahmenvorgaben der Tarifverträge gestalten will. Einige Unternehmen überlegen den Ausstieg aus dem Tarifvertrag, um durch einen Haustarifvertrag vor dem Hintergrund des steigenden Kostendrucks auf Kundenseite eine wettbewerbsfähige Position zu halten. Hinter solchen Plänen steckt häufig ein hoher Kostendruck, seien es Produktionskosten oder Gewinnerwartungen der Familiengeschafter. Darüber hinaus nehmen Mittelstandsunternehmen an Gehaltsbenchmarks teil, um einen Überblick über die Wettbewerbsfähigkeit von Gehältern von außertariflichen Mitarbeitern und der Geschäftsführung zu erhalten.

Fahren Mittelständler außerhalb der Tarifvertragssysteme besser?

Konrad F. Deiters: Das kann man nicht pauschal bejahen, aber der hohe Regulierungsgrad der Tarifverträge vor allem im produzierenden Gewerbe ist zu kritisieren. Diese Betriebe müssen stets die Ergebniskennzahlen im Auge behalten. Wenn ein Tarifvertrag eine flächendeckende Gehaltserhöhung von 3,5 Prozent vorschreibt, können diese Mehrkosten den Cashflow eines Unternehmens gerade in konjunkturell schwerem Fahrwasser beschädigen.

Eine autonomere Vergütungspolitik in Unternehmen verlangt nach dem Know-how von Vergütungsexperten. Verfügt der Mittelstand über solche Fachkräfte?

Konrad F. Deiters: In mittelständischen Betrieben treffen Sie vor allem HR-Generalisten an. Diese übernehmen die Administration der Vergütung zusammen mit vielen anderen Aufgaben im Personalmanagement. Je größer ein Unternehmen ist, desto eher existieren administrative Strukturen, die denen von DAX-Konzernen ähneln, also Fachabteilungen für Vergütung. Doch auch große Mittelständler weisen ein Merkmal auf, das den gesamten Mittelstand kennzeichnet, nämlich die Integration von Planung und Umsetzung in einer Hand. Ursache und Wirkung einer Maßnahme liegen nahe beieinander, und der Zusammenhang zwischen beiden ist schnell erkennbar.

Woran zeigt sich die Verknüpfung von Verwalten und Gestalten in Vergütungsfragen konkret?

Konrad F. Deiters: Nehmen Sie das Talent-Management! Konzerne leisten sich dafür separate Fachbereiche. In einem kleineren Betrieb ist die Anzahl der Toptalente, gemessen an der Unternehmensgröße, vergleichbar gering. Der existierende Talentpool muss gezielt angesprochen und gefördert werden. Die HR-Generalisten in einem mittelständischen Unternehmen haben also die Aufgabe, passende Konzepte für das Talent-Management zu entwickeln, um es danach selbst umzusetzen. Dadurch und aufgrund der kurzen Wege innerhalb ihrer Betriebe können sie flexibler reagieren.

gar verwandtschaftlichen Verhältnisses mitgeschleppt wurden. Die geringe Rentabilität der Personalkosten, die schwache Performer verursachen, fällt den Betrieben letztlich wieder auf die Füße.

Deshalb sollten auch kleinere Mittelständler damit beginnen, ihre Mitarbeiter leistungsbezogen zu bewerten und das Vergütungsmanagement nach Funktionsgruppen auszurichten. Dadurch kann ein Unternehmen für seine Personalkosten eine bessere Performance erzielen. Beispielsweise lassen sich strategische Ziele über Bonuszahlungen, die auf einen bestimmten Mitarbeiterkreis beschränkt sind, besser erreichen als über die gleiche Lohn-erhöhung für alle Beschäftigten.

Effektive Entgeltsysteme, die auf einer Funktions- und Leistungsbewertung aufbauen, müssen nicht aufwendig sein. Als zentrales Instrument für die Bewertung dienen Mitarbeitergespräche in den Fachbereichen. Die Personalabteilung muss die Fachbereichsleiter instruieren und in die Lage versetzen, Mitarbeitergespräche zielorientiert zu führen und ein qualifiziertes Feedback zu geben. Dabei gilt das Augenmerk nicht nur der aktuellen Position eines Mitarbeiters, sondern auch dessen ganzen Lebenszyklus im Unternehmen, dem Employee Life Cycle, der spätestens mit der Einstellung beginnt. Das Resultat der Mitarbeiterbewertung sollte ein differenzierter und qualifizierter Überblick über die Funktion und die Performance jedes Beschäftigten sein. Häufig wird erst dabei transparent, wie stark ein Unternehmen von einzelnen Mitarbeitern abhängt, die die Träger des relevanten Wissens sind.

Im nächsten Schritt sollten die Entscheider die verschiedenen Fachkarrieren, die im Unternehmen vorhanden sind, in einem Vergütungsmodell abbilden. Damit

bekommen die Verantwortlichen im Unternehmen ein Instrument an die Hand, um beispielsweise brachliegendes Potenzial für signifikante Produktivitätsfortschritte zu heben. Verfügt ein Unternehmen also über die Mittel zur Bewertung von Funktionen und Mitarbeitern, kann es klare Verknüpfungen zwischen dem Grad der Funktionsausfüllung und der Entgeltentwicklung herstellen und Geschäftsziele über die Vergütung steuern.

Interne und externe Vergleichbarkeit herstellen

Neben der internen Neustrukturierung sollten die Betriebe auch den Wettbewerb im Auge behalten. Mancher Mittelständler stimmt die Vergütung, die er seinen Beschäftigten zahlt, zu wenig auf das marktübliche Entgeltniveau ab – mit der Folge, dass er, gemessen an den Benchmarks, zu viel oder zu wenig zahlt. Die Transparenz der Vergütung ist im Mittelstand ohnehin relativ gering. Natürlich tauschen sich die Vorstände und Geschäftsführer einzelner Branchen untereinander aus, und natürlich existieren Vergütungsdatenbanken und Studien der Beratungsgesellschaften, der Kammern und Verbände.

Doch solche Daten zu einzelnen Berufsgruppen lassen sich nicht beliebig auf ein Unternehmen übertragen. Tatsächlich lässt sich am Markt für die Vergütung einer Funktion jeweils eine Spanne mit einer Ober- und einer Untergrenze für das Grundgehalt und gegebenenfalls für weitere Vergütungskomponenten und Nebenleistungen feststellen. Ein Beispiel: Betriebsingenieur ist eine gängige Funktionsbezeichnung, doch in der Praxis verbergen sich dahinter unterschiedliche Anforderungen an Kompetenzen und Verantwortungen. Je nachdem, ob es sich dabei um eine nachgelagerte Tätigkeit oder um das Profil

eines Topleistungsträgers handelt, wäre die Funktion unterschiedlich zu vergüten.

Disziplin, Kommunikation und Vorbildfunktion sind gefordert

Selbst die besten Bewertungs- und Vergütungsmodelle scheitern, wenn es an Systemdisziplin im Betrieb mangelt, wenn neue Modelle boykottiert und nicht gelebt werden. Deshalb tragen die Geschäftsführung, die Personalleiter und die Fachbereichsleiter eine doppelte Verantwortung.

Zum einen müssen sie die Neuerungen intern frühzeitig, verständlich und vollständig kommunizieren und alle Betroffenen einbinden. Zum anderen kommt ihnen eine Vorbildfunktion zu. Das Topmanagement sollte sich selbst keine Extras genehmigen, die nicht in das Gesamtgefüge passen. Andernfalls würden die Mitarbeiter auf den nachgelagerten Ebenen dies als Aufforderung deuten, den eigenen Spielraum maximal auszunutzen. Solchen Praktiken kann von Anfang an eine zentrale, autonome Steuerung vorbeugen, die unterbindet, dass sich in einzelnen Fachbereichen durch Budgetzuweisungen kleine Fürstentümer bilden und etablieren. ◀



Dr. Guido Birkner,
verantwortlicher Redakteur Comp & Ben,
F.A.Z.-Institut,
Frankfurt am Main

g.birkner@faz-institut.de
www.compbenmagazin.de