

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.