

Das gewisse Extra

Chefergütung. Die Auftragsbücher füllen sich wieder. Zeit also, Führungskräfte, die sich in der Krise bewährt haben, zu belohnen. PROFITS erläutert, wie viel mehr es sein darf – und mit welchen Zusatzangeboten die Motivation auf hohem Niveau bleibt.

Bewerber wollen es anscheinend recht genau wissen. Wenn sich Führungskräfte bei der AAS Weltring Service GmbH & Co. KG in Köln vorstellen, interessieren sie sich neben ihrem künftigen Aufgabengebiet vor allem für zwei Punkte: das Gehalt und die Extras. „In fast jedem Bewerbungsgespräch taucht zum Beispiel die Frage nach dem Dienstwagen auf“, sagt Ralph Weltring, Geschäftsführer des bundesweit tätigen Unternehmens für Sicherheits- und Alarmtechnik.

Der 44-Jährige weiß: „Wer ein attraktiver Arbeitgeber sein will, muss eben mehr bieten als nur ein branchenübliches Gehalt.“

Weltring steht damit nicht allein – immer mehr Unternehmer bieten Zusatzleistungen an. Ob Gehalt oder Extras wie Firmenauto, betriebliche Altersvorsorge oder variable Vergütung: Was branchenüblich ist, hat PROFITS auf den folgenden Seiten zusammengestellt. Bei AAS Weltring ist das Dienstfahrzeug zum Beispiel ganz selbstverständlich Teil des Vergütungspakets – für die mobilen Servicetechniker, aber vor allem auch für die Führungskräfte. Bis zu 50 Wagen gehören inzwischen zur Fahrzeugflotte des Unternehmens. Ein Teil der mehr als 120 Mitarbeiter installiert bundesweit neue Brandmelde- und Alarmierungssysteme in Bahnhöfen, ein anderer sichert sensible Objekte wie das Bundesarbeitsgericht in Erfurt, die Landeszentralbank in Düsseldorf oder die Kernforschungsanlage in Jülich.

Bei der Gummersbacher Managementberatung Kienbaum werden die aktuellen Jahresbezüge für Geschäftsführer, Hauptabteilungsleiter und Abteilungsleiter genau beobachtet, ▶

Firmenwagen. Die Führungskräfte von Unternehmer Ralph Weltring nutzen Dienstwagen. „Wer ein attraktiver Arbeitgeber sein will, muss eben mehr bieten als nur ein branchenübliches Gehalt“, sagt er.

1 So viel verdienen Geschäftsführer

Mitarbeiterzahl	Jahresgesamtbezüge 2010*					
	bis 5	5–20	20–50	50–100	100–500	500–1000
Unterer Gehaltssektor	82	109	129	150	181	190
Mittelwert	116	149	171	204	239	252
Oberer Gehaltssektor	150	210	226	272	310	348
Davon Anteil variable Vergütung (%)	18	20	22	22	25	28
Anteil der Empfänger von Firmenwagen (%)	76	84	86	92	92	94
Empfänger betriebl. Altersversorgung (%)	65	73	76	78	78	84

*Angaben in tausend Euro; Bruttjahresvergütung ohne geldwerte Vorteile; weitere Vergütungsreports über www.kienbaum-verguetungsportal.de. Quelle: Kienbaum Management Consultants GmbH, Gummersbach

Die Jahresgesamtvergütung setzt sich aus einem fixen und einem erfolgsabhängig variablen Teil zusammen. Hinzu kommen jeweils die nicht exakt bezifferbaren geldwerten Vorteile wie etwa ein gestellter Dienstwagen.

jeweils unterteilt nach Firmengrößen und Branchen. Kienbaum-Vergütungsexperte Christian Näser ist sich sicher: Im Zuge des Aufschwungs wird die Nachfrage nach kompetenten Fachkräften zunehmen. „Ende 2010, spätestens jedoch Anfang 2011 werden in der Folge auch die monatlichen Saläre stärker ansteigen“, so prognostiziert er. „Allerdings befinden sich die Gehälter für Führungskräfte derzeit noch nicht wieder auf dem Niveau von 2008.“

Spannend ist ein Blick auf die Details der Vergütungstabelle für Geschäftsführer (siehe Seite 17: „So viel verdienen Geschäftsführer“): Die jährlichen Gesamtbezüge bewegen sich im Mittel zwischen 116.000 und 252.000 Euro – abhängig von der Mitarbeiterzahl. Selbstverständlich ist auch mehr drin. Beispiel: Chefs mit bis zu 100 Mitarbeitern verdienen im unteren Gehaltsbereich 109.000 Euro. Das Salär kann aber auch 80 Prozent höher ausfallen, was von der Ertragslage und der Branche abhängt: Firmen im Handel zahlen gemeinhin besser als die des Dienstleistungssektors.

Vor allem für Chefs einer inhabergeführten GmbH ist es wichtig, diese Bandbreite zu kennen. Denn sie genehmigen sich selbst ein Gehalt, das als Betriebsausgabe die zu zahlende Gewerbe- und Körperschaftsteuer senkt. Der Betrag



Geldwerter Vorteil Neben dem Jahresgehalt gibt's für Führungskräfte auch Fortbildungen als Anreiz.

muss angemessen sein, damit die Beamten des Finanzamts bei der Prüfung einen Haken an den Posten machen. „Als angemessen gilt“, so Näser, „was vergleichbare Firmen der Branche ihren Geschäftsführern zahlen.“ (Siehe Seite 19: „So viel verdienen Hauptabteilungsleiter“ und Seite 21: „So viel verdienen Abteilungsleiter“.)

Wenn es um das Salär von Führungskräften geht, muss es jedoch nicht immer gleichbedeutend sein mit mehr Geld auf dem Konto. Je größer die Firma, umso stärker rücken Extra-Offerten in den Fokus von Arbeitgebern und -nehmern. „Wer ein attraktiver Arbeitgeber sein will, muss künf-

tig noch häufiger seine Vergütungsbestandteile variieren“, sagt Näser. Das zeigen auch die Ergebnisse einer Studie der Topos Personalberatung (siehe Seite 21: „Der Firmenwagen ist klarer Favorit“): Immerhin 42 Prozent der Befragten hätten gerne eine Fortbildung, annähernd jeder Zweite möchte sich auch mal eine Auszeit gönnen. Auf Rang drei der Präferenzen stehen Extraversicherungsleistungen, Platz zwei nimmt die betriebliche Altersvorsorge ein.

„Das beliebteste Incentive ist nach wie vor der Firmenwagen“, so Kienbaum-Experte Näser. Nahezu jeder Geschäftsführer und bis zu 82 Prozent der Hauptabteilungs-

leiter fahren mit einem Pkw, der vom Unternehmen gesponsert wird. Für die Arbeitgeber ist es einerlei, ob sie ihr Management in Euro oder via Dienstwagen entlohnen – die Ausgaben können die Unternehmer in beiden Fällen gewinnmindernd absetzen. Ein flotter Wagen, der auch für Privatfahrten genutzt werden kann, motiviert und bindet die Arbeitnehmer allerdings oft leichter als eine Gehaltserhöhung, die zum Großteil von den Steuern und Abgaben aufgezehrt wird.

Ob die Angestellten auch finanziell von der jeweiligen Gehalts- umwandlung profitieren, sollte im Einzelfall nachgerechnet werden. „Jeder Kilometer, der nicht dienstlich zurückgelegt wird, muss von ihnen als geldwerter Vorteil versteuert werden“, sagt Jörg Bolz, Steuerberater von der Hamburger Kanzlei Schomerus & Partner.

Faustregel für Firmenwagen

Zwei Varianten stehen nach deutscher Gesetzeslage hierfür zur Verfügung: zum einen ein Fahrtenbuch, in dem akribisch alle Details zu den Touren festgehalten werden müssen. „Für viele zu umständlich und zu arbeitsaufwendig“, so der Experte. Die meisten Firmenwagenfahrer wählen deshalb die Alternative und geben bei ihrer Einkommensteuererklärung 1 Prozent des Bruttolistenpreises plus eine Entfernungspauschale für die Kilometer zwischen Wohnung und Arbeitsstätte an. In der Regel deckt die Gehalts- umwandlung die Leasingrate plus Umsatzsteuer ab. Damit sie sich lohnt, nennt Steuerberater Bolz folgende Faustregel: „Je preiswerter das Auto und je kürzer die Strecke zur Arbeit, umso lukrativer ist

2 So viel verdienen Hauptabteilungsleiter

Mitarbeiterzahl	Jahresgesamtbezüge 2010*		
	bis 50	50-500	500-1000
Produktion	100	115	132
Dienstleistung	89	113	121
Handel	102	125	141
Davon Anteil variable Vergütung (%)	18	20	24
Anteil der Empfänger von Firmenwagen (%)	63	71	82
Empfänger betriebl. Altersversorgung (%)	50	59	71

*Angaben in tausend Euro; Bruttogehältern im Mittel ohne geldwerte Vorteile; weitere Vergütungsreports über www.kienbaum-verguetungsportal.de. Quelle: Kienbaum Management Consultants GmbH, Gummersbach

der Firmenwagen.“ Maximal 50 Kilometer sollte der Weg zwischen Wohnung und Büro betragen.

Unternehmen, die sich dazu entschlossen haben, ihre Attraktivität als Arbeitgeber mithilfe von Firmen-Pkws zu steigern, sollten zuvor genaue Regeln aufstellen. In einer Dienstwagenrichtlinie wird im Detail fixiert, wer Anspruch auf ein Betriebsauto hat und welche Anforderungen an das Automobil zum Beispiel in puncto Hersteller, Preisgrenzen und Ausstattungsmerkmale gestellt werden. AAS Weltring Service verfügt seit rund sechs Jahren über eine detaillierte Car Policy. „Anfangs haben wir alle Absprachen mündlich getroffen – aber dann wurden der Fuhrpark und die Extrawünsche der einzelnen Mitarbeiter zu unübersichtlich“, sagt Geschäftsführer Weltring.

Um bessere Konditionen beim Autokauf zu erzielen, dürfen die Führungskräfte seitdem nur noch zwischen zwei Marken wählen: Audi und BMW. Auch die Farbe, wahlweise Schwarz oder Silbergrau, und die Ausstattung stehen fest. Darüber hinaus dürfen die Abteilungsleiter aus einem Paket an Zusatzmodulen wählen: Klimaanlage, Navigationsgerät, Mobilite-

telefon – mehr als 5000 Euro dürfen diese Extras allerdings nicht kosten. Die Richtlinien kommen etwa alle drei Jahre auf den Prüfstand.

Deutsche Leasing AG hilft

Um das tägliche Management des Fuhrparks müssen sich die Unternehmen mit einer eigenen Dienstwagenflotte nicht kümmern. Dies übernimmt in der Regel der Finanzierungspartner – zum Beispiel die Deutsche Leasing AG. Das Institut offeriert mittelständischen Unternehmen mit mehr als 20 Fahrzeugen ein umfassendes Servicepaket. In den monatlichen Leasingraten sind zahlreiche Dienstleistungen enthalten, zum Beispiel die Zulassung und Rückführung der Autos, die Kommunikation mit der Versicherung im Schadensfall, die Übernahme der Kosten für Reparaturen oder der Reifenwechsel. Zudem bietet die Finanzgesellschaft den Einsatz einer Servicekarte an, mit der die Mitarbeiter bargeldlos an den Tankstellen zahlen können – die Benzinkosten werden einmal im Monat mit der Firma abgerechnet. Dies reduziert nicht nur persönlichen Aufwand, sondern schont auch die Liquidität des Betriebs. ➤



„Die Gehälter für Führungskräfte befinden sich noch nicht wieder auf dem Niveau des Jahres 2008“

Christian Näser, Managementberatung Kienbaum

Fünf Wege bei der Firmenrente

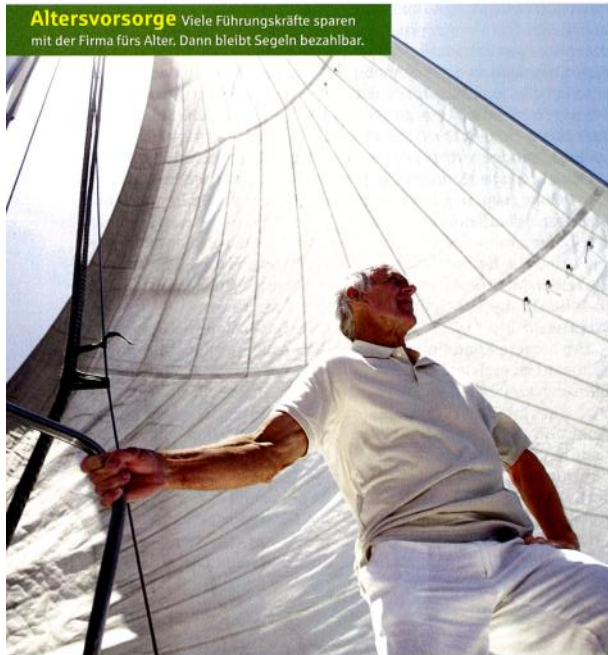
Etwa drei Viertel der Geschäftsführer profitieren von einer betrieblichen Altersversorgung. Sie nutzen vor allem zwei Varianten, um für die Zeit nach dem Arbeitsleben vorzusorgen.

Pensionszusagen. Der Arbeitgeber verpflichtet sich, dem Mitarbeiter oder dessen Hinterbliebenen eine Betriebsrente zu zahlen. Dafür muss die Firma Pensionsrückstellungen bilden, die den zu versteuernden Gewinn verringern. Den künftigen Verbindlichkeiten werden bei vielen Firmen Rückdeckungsversicherungen als Aktiva gegenübergestellt. Die hierfür fälligen Beiträge stellen Betriebsausgaben dar.

Unterstützungskasse. Das Unternehmen garantiert die Versorgung im Alter und kann bei den arbeitgeberfinanzierten Varianten die Ausgaben gewinnmindernd absetzen. Die Bilanz wird dabei nicht beeinflusst, weil eine externe Versicherungsgesellschaft einge-

schaltet wird. Bei einer Entgeltumwandlung durch den Arbeitnehmer sind bis zu 4 Prozent der Beitragsbemessungsgrenze sozialversicherungsfrei. Das sind in den alten Bundesländern derzeit 220 Euro pro Monat, in den neuen 186 Euro. Auf die Beiträge müssen in der Ansparphase keine Steuern gezahlt werden – ideal also für Besserverdienende.

Alternativen. Erstens die Direktversicherung. Sie funktioniert wie eine private Rentenpolice. Zweitens die Pensionskasse in Form einer eigenen oder überbetrieblichen Versorgungseinrichtung. Drittens Pensionsfonds, die Beiträge flexibel am Kapitalmarkt anlegen, was die Renditechancen und das Risiko erhöht.



Altersvorsorge Viele Führungskräfte sparen mit der Firma fürs Alter. Dann bleibt Segeln bezahlbar.

Neben dem Auto bieten immer mehr Unternehmen ihren Führungskräften noch ein weiteres interessantes Incentive an: die betriebliche Altersversorgung (BAV). Insgesamt fünf Durchführungswege stehen zur Verfügung – von der Direktzusage über die Unterstützungskasse bis zum Pensionsfonds. Die EKZ Bibliothekservice GmbH aus Reutlingen hat sich für die beiden Varianten Pensionskasse und Direktversicherung entschieden. „Wenn wir als Arbeitgeber die Umwandlung von Gehalt in Beiträge anbieten, geben wir damit ein positives Signal und steigern die Attraktivität der Firma“, sagt EKZ-Geschäftsführer Jörg Meyer.

Knapp sieben Monate dauerte 2002 die Einführung der hauseigenen Altersvorsorge-Offerten. Bei der Auswahl der zuständigen Assekuranz für die Direktversicherung achteten die Verantwortlichen vor allem auf zwei Kriterien:

Der Firmenwagen ist klarer Favorit

Präferenzen von Führungskräften zu möglichen freiwilligen Leistungen des Arbeitgebers (in Prozent).

Dienstwagen	79
Betriebliche Altersvorsorge	68
Versicherungsleistungen	52
Befristete Auszeit (Sabbatical)	47
Fortbildung oder Coaching	42
Elektronische Geräte	32
Kapitalbeteiligungen	26
Zusätzliche Freizeit	26

Quelle: Topos Personalberatung

die regionale Nähe der Versicherung und einen möglichst geringen bürokratischen Aufwand. Über die Hausbank, die Kreissparkasse Reutlingen, kam der Kontakt zur SV Sparkassen Versicherung zustande. „Für uns ideal: ein Ansprechpartner vor Ort, der auf Anfrage kurzfristig in die Firma kommen kann“, so Meyer.

Vertrauen zur Sparkasse

Weiterer Pluspunkt: Viele EKZ-Mitarbeiter führen ihre Girokonten bei der Sparkasse – „die Vertrauensbasis zum Anbieter der Altersvorsorge war also schon gelegt“, sagt Meyer. Einer allgemeinen Informationsveranstaltung mit dem Experten folgten Einzelgespräche und individuelle Offerten an die Mitarbeiter. Das Ergebnis kann sich sehen lassen: Fast jeder zweite Mitarbeiter des Reutlinger Dienstleisters, der bundesweit Bibliotheken mit Neuen Medien, technischem Equipment und Mobiliar versorgt, nutzt die betriebliche Altersvorsorge. „Den Leuten wird eben immer stärker bewusst, dass sie selbst ihre Rente absichern müssen, weil die gesetzlichen Systeme

längst nicht mehr ausreichen“, sagt Meyer. Unterstützungskasse und Pensionszusage – diese beiden Varianten empfiehlt Andreas Thullner, Direktionsbevollmächtigter betriebliche Altersversorgung bei der SV BAV Consulting GmbH, wenn Unternehmer die betriebliche Altersversorgung als Motivations- und Bindungsfaktor für Geschäftsführer und leitende Angestellte einsetzen wollen. „Die steuerliche Förderung ist für Besserverdienende optimal“, so der Experte. Darüber hinaus weist er in seinen Beratungsgesprächen immer wieder auf interessante Details hin: zum Beispiel darauf,

dass bei beherrschenden Gesellschaftergeschäftsführern die angesparten Rückdeckungsversicherungen dank einer Verpfändung im Ernstfall nicht der Insolvenzmasse zugeschlagen werden. Wichtig ist auch, dass die Hinterbliebenen im Todesfall des Versicherten in der Regel einen Rentenanspruch erhalten. Oder dass nach der letzten Gesetzesänderung des Versorgungsausgleichs nun auch die geschiedenen Ehepartner von der betrieblichen Altersversorgung profitieren.

Eine Einschränkung in puncto Direktzusagen nimmt allerdings Steuerberater Bolz vor: Bei ▶

3 So viel verdienen Abteilungsleiter

Mitarbeiterzahl	Jahresgesamtbezüge 2010*		
	bis 50	50–500	500–1000
Produktion	73	84	98
Dienstleistung	68	93	95
Handel	71	95	110
Davon Anteil variable Vergütung (%)	14	16	20
Anteil der Empfänger von Firmenwagen (%)	37	41	51
Empfänger betriebl. Altersversorgung (%)	33	58	71

*Angaben in tausend Euro; Bruttojahresvergütung im Mittel ohne geldwerte Vorteile; weitere Vergütungsreports über www.kienbaum-verguertungsportal.de. Quelle: Kienbaum Management Consultants GmbH, Gummersbach

diesen beiden Varianten haftet das Unternehmen für die erworbenen Rentenansprüche gegenüber seinen Mitarbeitern. „Diese eingegangenen Verpflichtungen stellen sich oft als eine große Hürde heraus, wenn die Firma verkauft oder an einen Nachfolger weitergegeben werden soll – sie drücken den Verkaufspreis“, so der Hamburger Experte. Hinzu kommt: Damit das Finanzamt die arbeitgeberfinanzierte Altersvorsorge steuermindernd anerkennt, muss der erzielte Gewinn in einem angemessenen Verhältnis zu den bestehenden Pensionsverpflichtungen stehen.

Besser an die aktuelle Wirtschaftslage angepasst ist ein drittes Incentive, dass von vielen Betrieben genutzt wird: die variable Vergütung. So sind zum Beispiel auch die Abteilungsleiter von AAS Weltring Service an der Entwicklung ihrer Firma beteiligt. Bis zu 30 Prozent ihres Gehalts hängen vom Umsatz und dem Ergebnis des abgelaufenen Geschäftsjahrs ab. „Ein Teil wird ausbezahlt, der Rest geht als stille Einlage langfristig in die Firma ein“, sagt Chef Weltring. Das hilft, die Manager an die Firma zu binden.

Die von Kienbaum ermittelten Anteile der variablen Vergütung an den Gesamtbezügen zeigen für den gesamten Mittelstand sehr deutlich, wie der erfolgsabhängige Teil mit der Hierarchiestufe steigt: Sind es beim Abteilungsleiter erst bis zu 20 Prozent, kann der Anteil beim Hauptabteilungsleiter schon ein Viertel ausmachen, bei Geschäftsführern im Durchschnitt gar 28 Prozent. Dieser erfolgsabhängige Vergütungsteil, so Kienbaum-Berater Näser, „dürfte in Zukunft wichtiger werden“. Vor allem, wenn er sich an den langfristigen Unternehmenszielen orientiert.

Wer bei AAS Weltring Service in die Führungsriege aufsteigt, musste zwar schon vorher seine Leistungsfähigkeit unter Beweis stellen. „Hängt aber plötzlich ein Teil des Gehalts vom wirtschaftlichen Erfolg ab, arbeitet der Mitarbeiter noch motivierter und effektiver“, beobachtet Geschäftsführer Weltring. Die positiven Auswirkungen des Vergütungspakets aus Grundsalar, Dienstwagen, betriebliche Vorsorge und stiller Beteiligung sind unübersehbar: Selbst im Krisenjahr 2009 legte das Kölner Unternehmen überproportional zu.

Wer bei AAS Weltring Service in die Führungsriege aufsteigt, musste zwar schon vorher seine Leistungsfähigkeit unter Beweis stellen. „Hängt aber plötzlich ein Teil des Gehalts vom wirtschaftlichen Erfolg ab, arbeitet der Mitarbeiter noch motivierter und effektiver“, beobachtet Geschäftsführer Weltring. Die positiven Auswirkungen des Vergütungspakets aus Grundsalar, Dienstwagen, betriebliche Vorsorge und stiller Beteiligung sind unübersehbar: Selbst im Krisenjahr 2009 legte das Kölner Unternehmen überproportional zu.

Susanne Widrat

FIRMENWAGENRICHTLINIE

Diese Punkte sollten Chefs regeln:

- **Wagen.** Legen Sie schriftlich fest, wie hoch der Bruttolistenpreis des Wagens in bestimmten Hierarchieebenen sein darf und welche Extras – auch selbst bezahlt – erlaubt sind. Üblich ist es, die Auswahl auf bestimmte Hersteller, Modelle und Farben zu begrenzen.
- **Kosten.** Wie hoch muss der Anteil sein, der vom Bruttolohn umgewandelt werden soll? Wer kommt für Reparaturen auf? Wer zahlt Strafzettel? Ob sich die Gehaltsumwandlung für Mitarbeiter lohnt, lässt sich im Internet nachrechnen: www.deutsche-leasing.com/mitarbeiter-motivation.html.
- **Nutzung.** Viele Firmen begrenzen die jährliche private Nutzung und die Zahl der möglichen Fahrer. Zu klären ist auch, was mit dem Pkw im Fall einer Kündigung, einer längeren Krankheit oder bei Erziehungsurlaub passiert.