

Spiegel und Wegweiser

GEHALTSBENCHMARK Aktuelle Entwicklungen in der Vergütung von Fach- und Führungskräften der Ver- und Entsorgungswirtschaft

Von **JÖRG FIDORRA**, Verband kommunaler Unternehmen (VKU), Berlin, und **ARNE SIEVERT**, Kienbaum Vergütungsberatung, Gummersbach

Das durchschnittliche Gehalt eines Geschäftsführers in kommunalen Unternehmen der Energie- und Wasserver- sowie der Entsorgungswirtschaft beträgt 160 000 €. Führungskräfte auf der zweiten Ebene erhalten im Schnitt 85 000 €, auf der dritten 66 000 €. Die Spannweite der ermittelten Gehälter reicht in der Praxis von unter 40 000 € bis über 200 000 € im Jahr, wie ein mit dem Fokus auf kommunalen und regionalen Unternehmen in der Ver- und Entsorgungswirtschaft durchgeführter Vergütungsvergleich zeigt. Der Verband kommunaler Unternehmen (VKU) und die Kienbaum Vergütungsberatung haben die Vergütungsbenchmark zum siebten Mal durchgeführt. Seit 2004 haben sich daran insgesamt über 350 Unternehmen beteiligt.

Wachsender Veränderungsdruck | Der Gehaltsvergleich umfasst 52 Funktionen aus den unterschiedlichsten Sparten (z. B. Strom, Gas, [Fern-]Wärme, Wasser, Abwasser, Abfallentsorgung, Straßenreinigung, Bäderbetrieb, ÖPNV), Wertschöpfungsstufen (z. B. Erzeugung/Gewinnung, Handel/Beschaffung, Transport/Verteilung, Marketing/Vertrieb) und den zentralen (Querschnitts-)Bereichen. Mit dem VKU und unterstützenden Unternehmen abgestimmte Funktionsbeschreibungen erlauben eine möglichst exakte Zuordnung der Positionen der Teilnehmer, die den Grad der Übereinstimmung der eigenen Positionen mit den Funktionsbeschreibungen kennzeichnen konnten.

Die Vergütungspolitik der kommunalen Ver- und Entsorgungswirtschaft verändert sich zusehends. Der Veränderungsdruck der Branche, wie z. B. die weitere Liberalisierung des deutschen Energiemarktes, der zunehmende Kostendruck durch die Anreizregulierung oder die Novelle des Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetzes, nimmt zu. Die Anforderungen an die Marktteilnehmer, noch mehr als in der Vergangenheit Leistung-

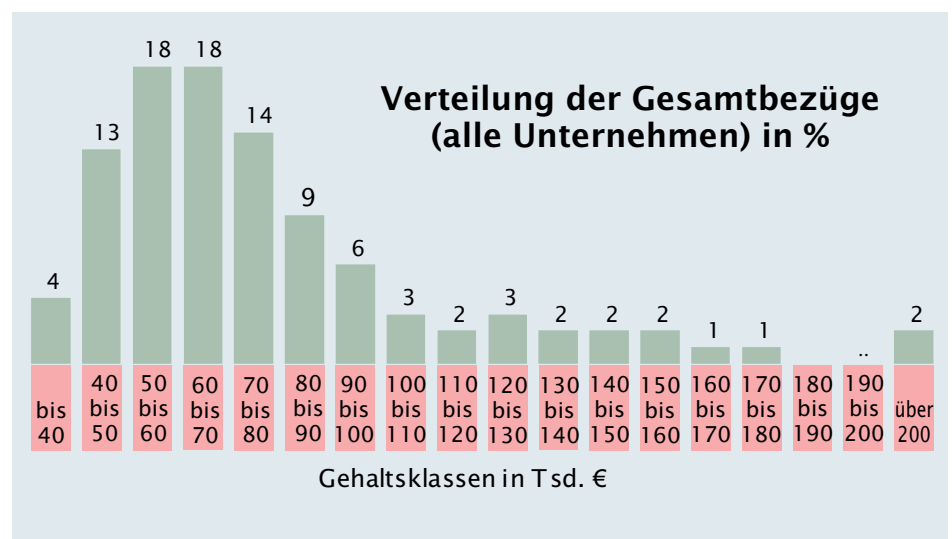
gen wirtschaftlich zu erbringen, eine hohe Dienstleistungsqualität sicherzustellen bzw. auch eine hohe Kundenzufriedenheit und -bindung zu erzielen, steigen.

Härtere Konkurrenz | Die Markt- und Wettbewerbseinflüsse führen auch dazu, dass entgeltpolitische Maßnahmen stärker als in der Vergangenheit kritisch auf die mit ihnen verfolgten Ziele hinterfragt werden. Dies zeigt sich darin, dass die Vergütungen in den Unternehmen verstärkt dem Anspruch

(gerade bei neuen Funktionen aufgrund veränderter Marktverhältnisse und Regulierung), führen zu einem eher subjektiven Umgang mit dieser Thematik.

Wie schon Vorgängervergleiche wurde die Untersuchung als geschlossener Kreis angelegt; die Ergebnisse stehen also den Teilnehmern exklusiv zur Verfügung.

Der Gehaltsvergleich ist durch diverse Besonderheiten geprägt, um die Arbeit im Rahmen der strategischen Vergütungspolitik der teilnehmenden Unternehmen zu erleichtern



Der von VKU und Kienbaum Vergütungsberatung erstellte Gehaltsvergleich zeigt eine außerordentlich große Spannweite der Führungskräftevergütung. Grafik: VKU/Kienbaum

an eine funktionsgerechte und damit kosteneffiziente bzw. auch tarifkonforme Bezahlung genügen, zugleich aber auch am Wettbewerb orientiert ausgestaltet sein sollen.

Ein Grund dafür ist der wieder härter gewordene Wettbewerb um qualifizierte Fach- und Führungskräfte. Deren Vergütung ist bis heute ein sensibles Thema. Viele Gründe, wie z. B. die fehlende Transparenz von Vergütungen des Markt- und Wettbewerbsumfeldes oder auch Unsicherheiten bezüglich funktionsgerechter Bezahlung und Eingruppie-

bzw. zu unterstützen. Der schriftliche Ergebnisbericht enthält mit zumeist über 200 Seiten zwar standardisierte Tabellen zu den wesentlichen Fragestellungen, kann aber dem jeweils individuell gelagerten Einzelfall naturgemäß nicht immer gerecht werden. Daher wurde den Teilnehmern eine – ebenfalls individuelle – Abfragesoftware für die gesamten Erhebungsdaten zur Verfügung gestellt.

Jeder Teilnehmer des Vergleichs hat einen individuell für ihn erstellten Ergebnisbericht erhalten. Neben der Gegenüberstellung der

eigenen gemeldeten Daten zu den Marktwerten insgesamt wird in dieser Untersuchung auch ein Vergleich für jede Untersuchungsposition zu den Unternehmen derselben Größenordnung gezogen.

Unternehmen mit einer Größenordnung von beispielsweise 180 Mitarbeitern haben so zu jeder Position eine Tabelle erhalten, in der die eigenen Werte mit den Marktwerten anderer Unternehmen mit 100 bis 250 Mitarbeitern verglichen wurden. Damit lässt sich unmittelbar erkennen, ob die eigene Mitarbeitervergütung im Vergleich zum Marktdurchschnitt unter- oder oberhalb liegt.

Vergütungshöhe und -struktur unterliegen verschiedenen Einflussfaktoren. Noch vor der hierarchischen Einstufung der Position in die Führungsorganisation des Unternehmens spielt die Größe des Unternehmens, in dem die Führungskraft beschäftigt

ist, die erste Rolle bei der Gehaltsfindung: Je größer das Unternehmen – desto höher fallen die Bezüge der Führungskräfte aus. Die Höhe der Führungskräftevergütung steht damit stets in einem engen Zusammenhang zu dem Ausmaß der von dem Mitarbeiter übernommenen Verantwortung. Führungskräfte in größeren Unternehmen leiten in der Regel größere Organisationseinheiten als in kleineren. Dies drückt sich z. B. in größerer Personalverantwortung (Zahl der direkt oder indirekt unterstellten Mitarbeiter) aus. So betragen beispielsweise die Bezüge von Führungskräften direkt unterhalb der Unternehmensführung in Unternehmen mit rd. 1000 Mitarbeitern fast das Doppelte wie in einem kommunalen Ver- bzw. Entsorgungsunternehmen mit ca. 100 Beschäftigten.

Die Untersuchung umfasste neben den monetären festen und variablen Gehaltsbe-

standteilen auch die nicht monetären Gehaltsbestandteile wie betriebliche Altersversorgung, Firmenwagen und weitere betriebliche Zusatzleistungen.

Erstmals wurden Angaben zu Inhalten der Arbeitszeitgestaltung erbeten sowie zu den üblichen Leitungsspannen auf den unterschiedlichen Organisationsebenen, zum Geschlecht der Positionsinhaber, zu tariflichen Eingruppierungen der gemeldeten Funktionen. Ergänzt wurde die Untersuchung durch Fragen zur Vergütungspolitik, zu variablen Vergütungs- und Anreizsystemen sowie der Entwicklung der Gehälter in der Vergangenheit bzw. Prognosen für die Zukunft.

Ver- und Entsorgungsunternehmen, die sich an der Vergütungsbenchmark 2011 beteiligen wollen, finden die Unterlagen dazu im Internet unter www.kienbaum.de/go/benchmark_energie+wasser+entsorgung.