

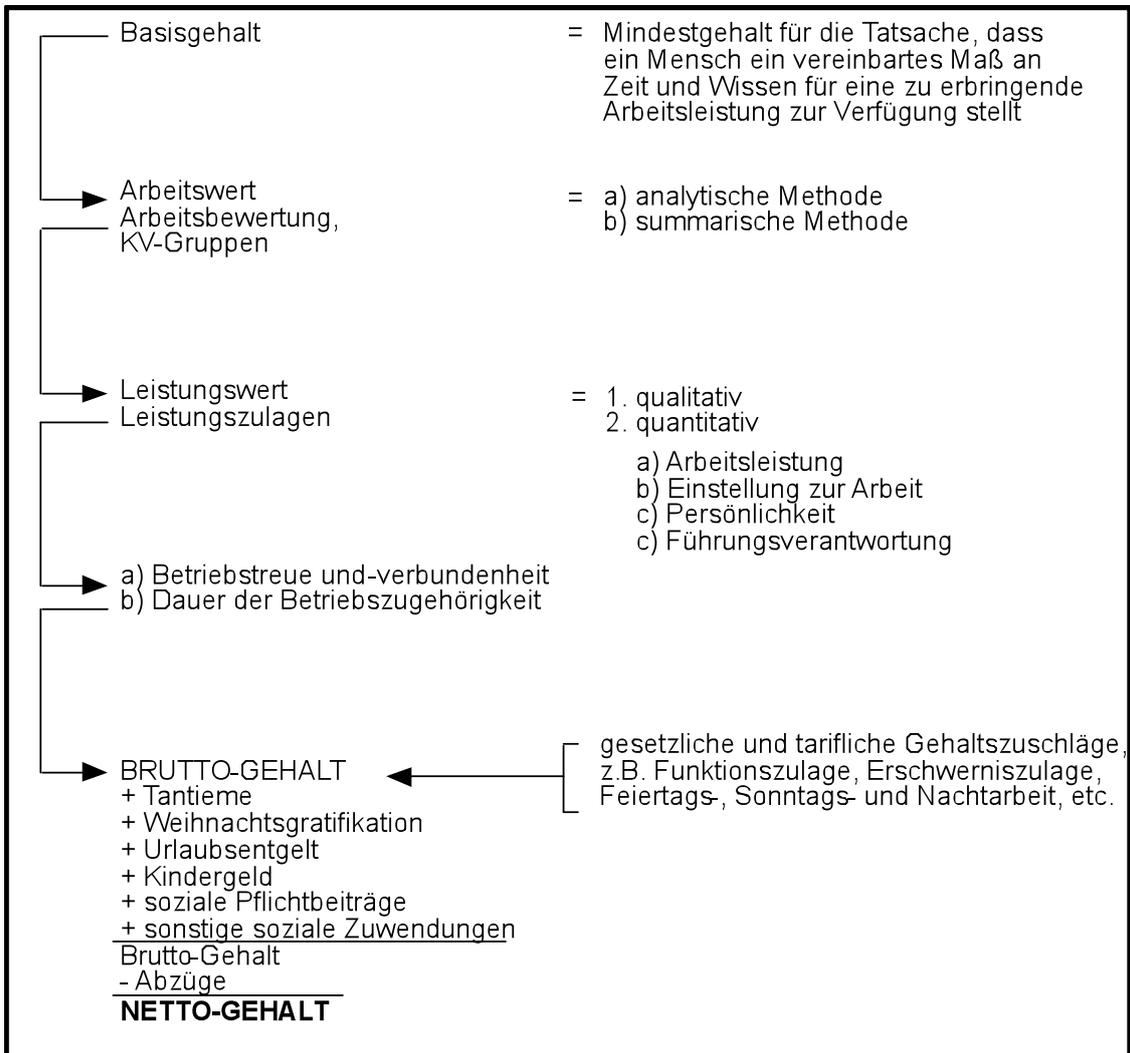
Personalwesen/Grundlagen: Vergütungssysteme und Personalkosten, Dr. Konrad Schwan, 2008, s.a. Literaturliste

1. Überblick der Entgeltformen

1. Grundentgelte				
Zeitlohn (Gehalt)	Akkordlohn	Prämienlohn	Polyvalenzlohn	Pensumlohn
reiner Zeitlohn Zeitlohn mit Leistungszulage Zeitlohn (Fixum) mit Provision Zeitlohn mit Prämie Zeitlohn mit sonstiger Zulage	Zeitakkord Stückakkord als Einzel- oder Gruppenakkord	Grundprämienlohn Zusatzprämienlohn • Mengenprämie • Qualitätsprämie • Nutzungsprämie • Ersparnisprämie • Terminprämie • Sorgfaltsprämie	reiner Polyvalenzlohn gemischter Polyvalenzlohn (organisationsrelevante Qualifikationen werden bezahlt; gleiches Entgelt für gleiche Befähigung!)	Vertragslohn Programmlohn Festlohn mit geplanter Tagesleistung (MDW-Lohn)
2. Zusatzentgelte				
Investivlohn	Provisionen	Gratifikationen & Zusatzleistungen	Entgeltzulagen	Mitarbeiterbeteiligung
(wird für produktive Zwecke im Betrieb verwendet)	Bezugsbasis: Umsatz, DB u.ä. Provisionssätze: konstant, degressiv, progressiv, konditionsgebunden	Dienstwagen Betriebliche Altersversorgung Jubiläumsgratifikation Weihnachtsgeld Urlaubsgeld	Zulagen zum Nachteilsausgleich Leistungszulagen Funktionszulagen Besitzstandszahlungen persönliche Zulagen Arbeitsmarktzulagen	Erfolgsbeteiligung Kapitalbeteiligung

Quelle: Becker 1994

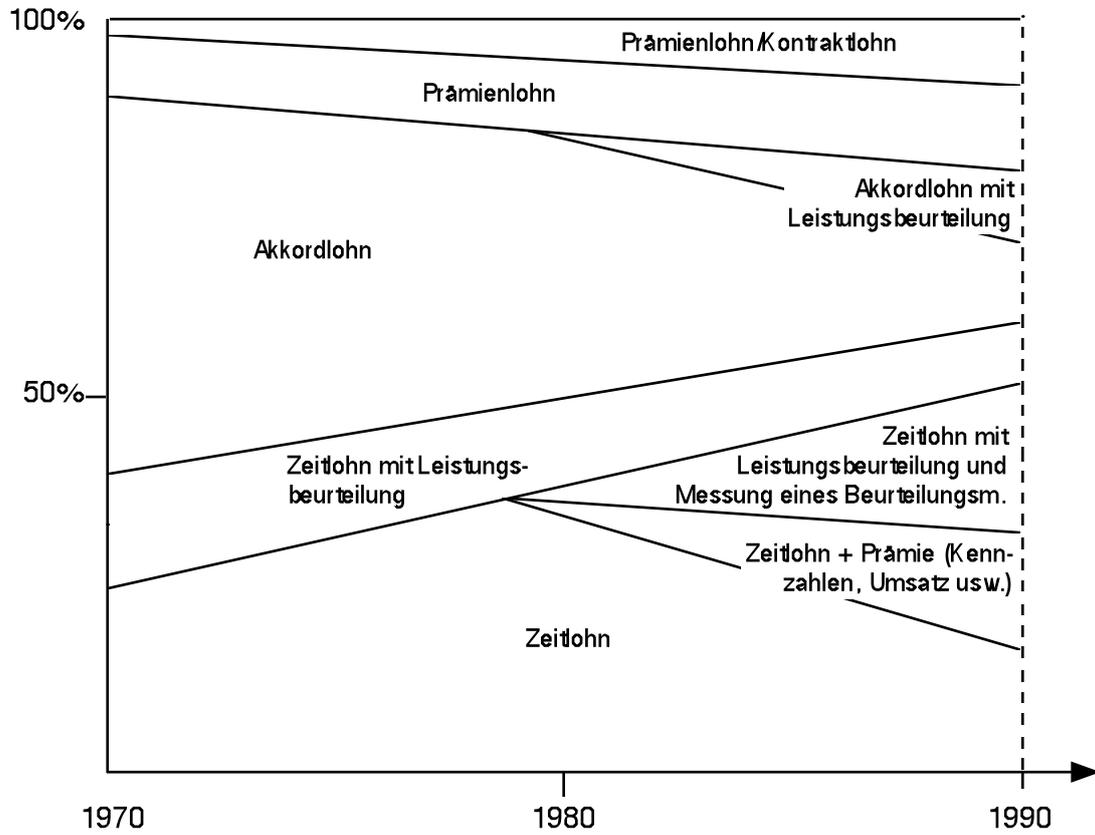
2. Klassisches Schema des Gehaltsaufbau



3. Entgelterhebung nach Stellen- und Aufgabenerfordernissen (Punktwerte)

WISSEN		
Umgang mit Menschen	8 Stufen (A-H) (ungelernt bis wissenschaftl. Wissensanforderung)	
Sach- oder Fachwissen	7 Stufen (I-VII) (begrenzt bis komplex)	
Management-Anforderung	3 Stufen (1-3) (normal bis unentbehrlich)	Punkt- wert
DENKLEISTUNG		
Denk-rahmen	8 Stufen (A-H) (strikte Routine bis bstrakt definiert)	
Denkanforderungen	5 Stufen (1-5) (wiederholend bis neuartig)	Punkt- wert
VERANTWORTUNGS WERT		
Handels-freiheit	8 Stufen (A-H) (detailliert angewiesen bis allgemein orientiert)	
Art der Einflußnahme	4 Stufen (1-4) (gering bis entschei- dend)	
Geldgröß- enordnung	auf Basis dynamischer Geldwerte (DM/Jahr; mit Kosten- bzw. Ertragscharakter)	Punkt- wert
Gesamtsumme der Stelle:		

4. Vergütungssysteme und Entwicklung im Zeitablauf



Quelle: Zander, E. (1995)

5. Vergütungs- und Leistungsarten mit zu- und abnehmender Bedeutung

Zunehmende Bedeutung (Pro-Kopf-Betrag und Verbreitung)	Vermutliche Hauptgründe*	Abnehmende Bedeutung (Pro-Kopf-Betrag und Verbreitung)	Vermutliche Hauptgründe*
Lehrlingsausbildung	(1) (2)	Allgemeine Gratifikationen	(5)
Sonstige (verschiedene) Leistungen	(4)	Wohnungshilfe	(6) (7)
Jubiläumsgeschenke	(3) (2)	Fahrtkostenübernahme	(6) (8)
Arbeitskleidung	(1)	Zusätzlicher bezahlter Urlaub	(5)
Fortbildungslehrgänge	(1) (2)	Kuren und Heilverfahren	(8) (9)
		Begabtenförderung	(9)
Nur Pro-Kopf-Betrag		Nur Pro-Kopf-Betrag	
Aufwendungen für ehemalige Mitarbeiter und Hinterbliebene	(3)	Betriebsausflüge und -feste	(6) (7)
Zuschüsse zur Werksverpflegung	(3) (2) (1)	Werkzeitschrift	(10)
Arbeitssicherheit	(1) (2)	Trennungsgelder	(8)
Zuwendungen an Werksgruppen	(2)		
Sonstige Aufwendungen für Information	(1) (2)		
Prämien für Verbesserungsvorschläge	(1) (2) (3)		

(1) BETRIEBLICHE Notwendigkeit ("Betriebsbedingtheit")	(6) Rückläufige betriebliche Notwendigkeit
(2) gestiegenes Interesse der Mitarbeiter (veränderte Bedürfnisse und Erwartungen)	(7) Rückläufiges Interesse der Mitarbeiter
(3) Gestiegenes Lohn- und Preisniveau	(8) Konjunkturelle Einflüsse
(4) Aus der Erhebung nicht erklärbar	(9) Übernahme von Arbeiten durch andere Träger (z.B. öffentliche Hand)
(5) Tarifliche bzw. gesetzliche Regelung	(10) Vordringen anderer Informationsmedien

Quelle: Zander (1995)

6. Erfolgsbeteiligungen

Bestimmungsfaktoren

Erfolgsbeteiligungen beziehen sich auf wirtschaftliche Ergebnisgrößen des gesamten Unternehmens oder einzelner Teilbereiche.

Grundlage für jedes Modell sind vier **Entscheidungskreise**:

1. Bestimmung der **Ausgangsbasis**:
Ist der Ertrag, die Leistung oder der Gewinn die Grundlage für die Erfolgsbeteiligung?
2. Festlegung der **Verteilungsbasis**:
Ist die Ausgangsbasis zu „korrigieren“ um zu einer gerechten Verteilungsbasis zu gelangen?
3. **Aufteilung** der Verteilungsbasis:
In welchem Verhältnis ist die Verteilungsbasis auf die Faktoren Kapital und Arbeit aufzuteilen?
4. Bestimmung der **individuellen Mitarbeiter-Erfolgsanteile**:
Welchen Anteil am Gesamt-Erfolgsanteil soll der einzelne Mitarbeiter haben?
5. **Verbreitete Modelle**

PRODUKTIVITÄTSBETEILIGUNG

PRODUKTIONSBETEILIGUNG
LEISTUNGSBETEILIGUNG
KOSTENERSPARNISBETEILIGUNG

WERTSCHÖPFUNGSBETEILIGUNG

UMSATZBETEILIGUNG
ERTRAGSBETEILIGUNG
NETTO-ERTRAGSBETEILIGUNG

SUBSTANZ-GEWINNBETEILIGUNG

AUSSCHÜTTUNGS-GEWINNBETEILIGUNG
GEWINNBETEILIGUNG
BILANZ-GEWINNBETEILIGUNG

7. Formen der Mitarbeiterbeteiligungen an Betrieben (Österreich)

1) Erwerb eines Kommanditanteils:

Neue Kommanditisten können steuerneutral in die KG eintreten, wenn Vermögen ausschließlich gegen Gewährung von Gesellschafterrechten einer Personengesellschaft übertragen wird. Beim Eintritt in Personengesellschaften (also auch OHG, KEG) werden die Betroffenen nicht nur am Gewinn, sondern auch am Risiko beteiligt.

2) Beteiligung an einer GmbH:

Hier können Anteile bisheriger Gesellschafter abgegeben oder eine Kapitalerhöhung vorgenommen werden. Bei der Kapitalerhöhung fällt 1% Gesellschaftssteuer (§ 2 Abs. 1 KVG) an. Die (neuen) Gesellschafter haben das Recht auf eine Kopie des Jahresabschlusses, auf Einsicht in die Bücher und Papiere sowie Auskunftsrecht in der Generalversammlung. Gesellschaftern mit mehr als 10% Anteil am Stammkapital (bzw. 700.000 €) stehen zusätzlich bestimmte Minderheitenrechte (etwa Bestellung von Revisoren) zu.

3) Stille Beteiligung:

Was still und heimlich passiert, geht niemanden etwas an – auch das Firmenbuch nicht. Diese flexible Rechtsform wird häufig eingesetzt, da sie mit viel weniger Aufwand umzusetzen ist als der Eintritt in eine GmbH. Zudem sind stille Einlagen mit und ohne Übertragung eines Verlustrisikos möglich. Davon hängt die steuerliche Bewertung ab.

4) Partiarisches Darlehen:

Bei dieser Form geben die Mitarbeiter dem Unternehmen gegen Gewinnbeteiligung einen zeitlich befristeten, zurückzuzahlenden Kredit; eine Verlustbeteiligung ist ausgeschlossen.

5) Genussrechte:

Vermögensrechtliche Ansprüche, wie sie normalerweise Gesellschaftern zustehen, haben deren Inhaber. Aktienähnliche Substanzgenussrechte gewähren eine Beteiligung am Gewinn und Liquiditätserlös und werden steuerlich als Beteiligungserträge betrachtet. Obligationsrechtliche Genussrechte dagegen werden vom FA wie Zinserträge behandelt.

6) Option auf Beteiligungserwerb:

Das sind Optionen zum Erwerb von Unternehmensanteilen zu einem im voraus festgesetzten Preis. Die Ausübung der Option kann an bestimmte Bedingungen (Umsatz, Marktanteile) geknüpft sein; steuerlich relevant ist, ob die Option Wirtschaftsguteigenschaften besitzt: D.h., kann die Option jederzeit veräußert werden, muss sie auch versteuert werden. Sind aber bestimmte Bedingungen an die Ausübung der Option geknüpft (oder ist sie an konkrete Mitarbeiter gebunden), kommt die Versteuerung erst bei Ausübung zum Tragen.

7) Begünstigter Erwerb:

Wird allen Mitarbeitern eine Unternehmensbeteiligung angeboten und behalten diese ihren Anteil mindestens 5 Jahre, so besteht (§ 3 Abs. 1 Z 15 EStG) eine Steuerbefreiung

von öS 10.000.- p.a. Unter diese Regelung fallen sämtliche Eigenkapitalformen wie Aktien, Partizipationsscheine, GmbH- und Genossenschaftsanteile sowie die echte Stille Beteiligung, also alle Formen von Risikobeteiligung. In der Sozialversicherung ist aber keine Begünstigung vorgesehen, für freie Mitarbeiter gibt es diese Möglichkeiten nicht.

8) Aktien für Mitarbeiter:

Ein Sonderfall stellen AGs dar. Hier ist es zwar einfach, die Belegschaft jährlich mit Aktien zu beglücken. Doch ist diese Form der Beteiligung wohl auch am weitesten vom Grundgedanken der Leistungssteigerung durch unternehmerisch agierende Mitarbeiter entfernt. Zu viele externe Faktoren bestimmen den Kurs der Wertpapiere.

8. Motivationsfaktor Gehalt – sozialempirische Werte

Prozentsatz der befragten Arbeitnehmer, die bereit wären, ihre beruflichen Anstrengungen zu steigern (Mehrfachnennungen waren möglich)	
Höheres Einkommen	48%
Bessere Aufstiegs- und Karrierechancen	25%
Größere Selbständigkeit und Unabhängigkeit	25%
Mehr Möglichkeiten, eigene Ideen wirksam durchzusetzen	23%
Mehr Urlaub	22%
Eine interessantere Tätigkeit	22%
Mehr Einfluss bzw. Entscheidungskompetenzen	22%
Freiere Gestaltungsmöglichkeiten bei der Arbeitszeit	21%
Mehr Möglichkeiten, tüchtig zu sein und Leistungen zu zeigen	16%
Prozentsatz derjenigen, die nicht bereit sind, ihre Anstrengungen zu steigern	21%

Emnid-Umfrage bei 2.000 Arbeitern und Angestellten;
Quellen: Bertelsmann Stiftung, Institut für Wirtschaft und Gesellschaft e.V.

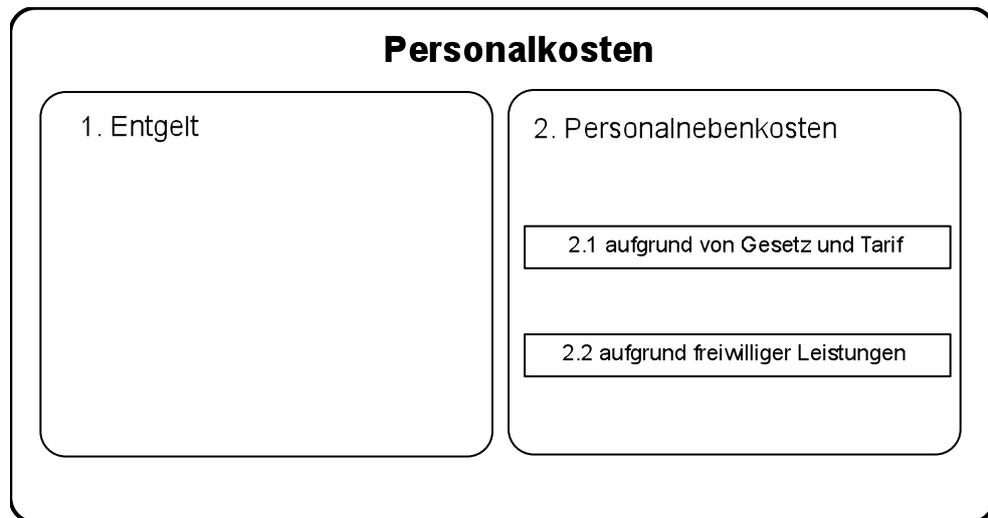
9. Nebenleistungen zum Dienstvertrag (Beispiel Managervertrag –obere Ebene)

Vergütungselement	Ausgestaltung	Jährlicher Wert
Jahresgehalt	12 Monatszahlungen à 25.000 €	150.00 €
Variable Vergütung	Leistungsbonus aufgrund der Erreichung qualitativer und quantitativer Ziele	30.000 €
Langfristige Vergütung	Stock-Options-Plan (100 Optionen)	9.000 €
Summe der baren Vergütungen		189.000 €
Betriebliche Altersversorgung	Individuelle Pensionszusage, Höhe: 50% des Jahresgehaltes für Alters- und Invalidenrente; 60% der Altersrente für die Witwe	45.000 €
Dienstwagen	Freie Wahl zwischen Fahrzeugmodellen, Regelausstattung, volle Kostenübernahme	9.000 €
Gehaltsfortzahlung im Krankheitsfall	Fortzahlung des Jahresgehaltes über den 43. Tag hinaus bis zu 12 Monaten	1.400 €
Unfallversicherung	Unfallschutz für Invalidität/Tod bei privaten/beruflichen Risiken; 24-Stunden-Schutz; Gesamtversicherungssumme entspricht dem 3-fachen Jahresgehalt	600 €
Freizeit	5 zusätzliche Urlaubstage über den branchenüblichen Tarifurlaub hinaus	4.100 €
Wohnungsbaudarlehen	Maximal in Höhe des 0,5-fachen Jahresgehaltes, Tilgung innerhalb von 10 Jahren; Zins: 2% über Diskontsatz	2.400 €
Weiterbildung	Seminare, Tagungen	1.500 €
Wellnessprogramm	Jährlicher Gesundheitscheck auf Kosten des Unternehmens	900 €
Steuerberatung	Jährliche Einkommensteuererklärung auf Kosten des Unternehmens	2.500 €
Summe der unbaren Vergütungen		67.400 €
dazu kommen Leistungen, die nicht im individuellen Vertrag gedeckt sind:	Essenzuschuss, Firmenrabatte, Kreditkarten, Umzugskosten, Drogen- und Alkoholberatung, freies Parken	256.400 € Summe insg. ohne Leistungen ohne DVertrag

10. Checkliste zur Gehaltspolitik von Betrieben

1. Die Lohn- und Gehaltsstrategie der Firma:
 - Führend im betreffenden Industriezweig?
 - Ziemlich nahe an der durchschnittlichen Bezahlung für vergleichbare Positionen in der Industrie?
 - Gemeinschaftssatz?
 - Überbezahlung, um damit eine bessere Leistung zu erzielen?
 - Beträchtliche Erhöhungen in ziemlich langen Intervallen?
 - Kleine, häufige Erhöhungen?
 - Gehaltserhöhung bei besonderen Verdiensten?
2. Arbeits-Entwicklungs-Methode
 - Bezahlung nach Alter und Bewertung
 - Einzelne Tarife nach Arbeitsplätzen
 - Automatische Progression bis zu einem Maximum
 - Tarifordnung für Arbeitsplätze, Erhöhungen nach Verdienst
 - Fixierter Grundtarif mit Steigerung nach Verdienst
 - Kombination der oben angeführten Möglichkeiten
3. Festsetzung und Revision der Zahlungsstruktur
 - Gemeinschaftlicher Durchschnittswert
 - Durchschnittswert der gesamten Industrie auf nationaler Ebene
 - Wirtschaftliche-, Markt-, Gewinn-Betrachtungen
 - Regelung innerhalb eines Verbandes oder einer Gemeinschaft
 - Kombination der oben angeführten Möglichkeiten
4. Gehaltsprüfung
 - Häufigkeit
 - Zeitpunkt
 - Faktoren, die in Betracht gezogen werden (z.B. Arbeitsleistung, Beitrag zum Unternehmen, Schwierigkeit der Aufgabe, erforderliche Beaufsichtigung, Marktpreis, Zeitspanne seit der letzten Gehaltserhöhung, Bezahlung anderer, die vergleichbare Arbeit leisten, Ersatzmöglichkeiten)
5. Daten über die bisherige Firmenpolitik
 - Prozentsatz von Mitarbeitern, die eine Leistungserhöhung erhalten haben
 - durchschnittliche prozentuale Erhöhung
 - durchschnittlicher Zeitraum seit der letzten Erhöhung

11. Personalkosten – Grobgliederung



12. Personalkosten – detaillierte Gliederung und umfassende Leistung

1) Entgelt

Lohn

- kollektivvertraglicher Lohn
 - Grundlohn
 - Leistungszulagen (soweit tariflich vereinbart)
- übertariflicher Lohn
 - Leistungszulagen (soweit freiwillig gewährt)
 - Übertarifliche Zulagen
 - Prämien

Gehalt – Tarif – Angestellte

- Monatsbezüge (laufende Bezüge)
 - Gehalt
 - Provisionen
- Jahresbezüge (gelegentliche oder einmalige Bezüge)
 - Gratifikationen
 - Erfolgsbeteiligungen
- sonstige Vergütungen
 - Prämien

Sonstiges Entgelt

- Zuschläge
 - Mehrarbeitszuschläge
 - Spätarbeitszuschläge
 - Nacharbeitszuschläge
 - Sonn- und Feiertagszuschläge
- Zulagen
 - Erschwerniszulagen

sonstige Umweltzulagen

2) Personalnebenkosten

Personalnebenkosten aufgrund Gesetz und Tarif

- Arbeitgeberbeiträge zur gesetzlichen Sozial- und Unfallversicherung
 - Pensionsversicherung
 - Arbeitslosenversicherung
 - Krankenversicherung
 - Unfallversicherung
 - Kammerumlage
 - Wohnungsbeihilfenbeitrag
 - Wohnbauförderungsbeitrag
 - Entgeltfortzahlungsbeitrag
 - IESG-Zuschlag
 - NSch-Beitrag
- Urlaub
 - Urlaubsgeld (= Entgeltfortzahlung)
 - zusätzliche Urlaubsvergütung
- Bezahlung von Ausfallzeiten
 - gesetzliche Feiertage
 - Entgeltfortzahlung bei Krankheit
 - Entgeltfortzahlung bei Kuren
 - Entgeltfortzahlung bei Mutterschutz
 - Entgeltfortzahlung bei Pflegeurlaub
 - Ausfallzeiten nach KV (z.B. bezahlte Pausen)
- Schwerbehinderte
 - Betreuung der Schwerbehinderten
 - Sonderurlaub
 - Ausgleichsabgabe
- Werksärztlicher Dienst
 - Personalkosten Arzt und Sanitätspersonal
 - Sachkosten
 - Ausfallzeiten bei ärztlicher Betreuung
- Arbeitssicherheit
 - Personalkosten für Sicherheitsfachkräfte
 - Sachkosten
 - Ausfallzeiten der Sicherheitsbeauftragten
- Kosten aufgrund Betriebsverfassungsgesetz und Mitbestimmungsgesetz
 - Personalkosten Betriebsrat und Aufsichtsrattätigkeit
 - Sachkosten
 - Betriebsversammlungen, Abteilungsversammlungen
 - Betriebsrats- und Aufsichtsratswahlen
 - Vertrauensleute
- vermögenswirksame Leistungen
- sonstige Kosten
 - Bilanzgelder etc.
 - Verdienstsicherung für ältere Mitarbeiter (Ausgleichszahlungen)
 - Zahlungen bei Heirat, Geburt etc.
 - Zahlungen nach Rationalisierungsschutzabkommen (Abfindung)
 - sonstige Abfindungen

3) Personalnebenkosten aufgrund freiwilliger Leistungen

- Ausbildung und Weiterbildung
Auszubildende
fachliche Weiterbildung
Umschulung
Führungskräfteschulung
Stipendien (jeweils Personalkosten wie Ausbilder, Ausfallzeitkosten, Sachkosten wie Ausbildungsmittel, Reisen, Seminargebühren)
- Küchen und Kantinen
Personalkosten
Sachkosten
Zuschüsse
- Wohnungshilfen
Wohnungsbeschaffung
Werkwohnungen
Wohnheime (abzüglich Mieteinnahmen)
Mietzuschüsse
Wohnbaudarlehen
- Fahrt- und Transportkosten
Fahrgeldzuschüsse
Zubringerbus
Familienheimfahrten/Trennungsschädigungen
Umzugskosten
- Soziale Fürsorge
Werksfürsorge, Familienhilfe
Kindergarten
Beihilfen in Notfällen
Erholungskuren
- Betriebskrankenkassa
Personalkosten
Sachkosten
- Arbeitskleidung
- betriebliche Altersversorgung
Pensionen
Zuschüsse zur befreienden Lebensversicherung
Weihnachtszuwendungen an Rentner
- Versicherungen und Zuschüsse
Freizeitunfallversicherung
Inkasso für Gruppenversicherungen
Krankengeldzuschuss
- Bezahlung von Ausfallzeiten
aus persönlichem Anlass
betriebliche und regionale Festtage
- sonstige Leistungen
Weihnachtsgeldzahlungen (zusätzlich zum 13. Bezug)
Belegschaftsaktien
Prämien für Verbesserungsvorschläge
Förderung der Freizeitgestaltung
Einkaufsvergünstigungen/Deputate
Jubiläumsgeschenke
Sonderurlaub (z.B. Jubilare)

13. Personalkosten - Untergliederung

Personalkosten		
<p>1. ENTGELT</p> <p>1.1 Lohn</p> <p>1.2 Gehalt KV-Angestellte</p> <p>1.3 Gehalt außertarifliche Angest.</p> <p>1.4 sonstiges Entgelt</p>	<p>2. PERSONALNEBENKOSTEN</p>	
	<p>2.1 aufgrund von Gesetz und KV</p> <p>Arbeitgeberbeiträge zur gesetzlichen Sozial- und Unfallversicherung</p> <p>Urlaub</p> <p>Bezahlte Ausfallzeiten</p> <p>Schwerbehinderte</p> <p>Werksärztlicher Dienst</p> <p>Arbeitssicherheit</p> <p>Kosten der betrieblichen Mitbestimmung</p> <p>sonstige Kosten (Einmalzahlungen, Abfindungen etc.)</p> <p>Vermögenswirksame Leistungen</p>	<p>2.2 aufgrund freiwilliger Leistungen</p> <p>Küchen und Kantinen</p> <p>Wohnungshilfen</p> <p>Fahrt- und Transportkosten</p> <p>soziale Fürsorge</p> <p>Betriebskrankenkasse</p> <p>Arbeitskleidung</p> <p>Betriebliche Altersversorgung</p> <p>Versicherungen und Zuschüsse</p> <p>Bezahlung von Ausfallzeiten</p> <p>sonstige Leistungen (z.B. Jubiläen, Vorschlagswesen etc.)</p>
	<p>Aus- und Weiterbildung</p>	

14. Kennzahlen der Personalkosten als Teil von Personalcontrolling

Unter Personalcontrolling ist die Ausrichtung der Planung, Steuerung und Kontrolle personalwirtschaftlicher Prozesse auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens zu verstehen.

1. **Ergebnisorientiertes Personalcontrolling:** macht die Leistungsbeiträge des Personals und die hierfür eingesetzten Faktoren transparent; zeigt Verschwendung von Personalressourcen auf.
2. **Qualitatives Personalcontrolling** wird in der Praxis kaum oder gar nicht durchgeführt.
3. **Prozessorientiertes Personalcontrolling** untersucht die Erstellung der Personalmanagement-Leistung und gibt Handlungsanleitungen zur fortlaufenden Verbesserung (Kaizen-Idee), damit Maßstäbe für die Sicherung und Steigerung des Erfolgsbeitrages der Personalarbeit zum Unternehmensergebnis gewährleistet wird.
4. **Kennzahlen der Personalkosten** sind ein Teilbereich des Controlling der Personalwirtschaft und für Personalkosten von hoher Relevanz.

Die **Informationsfunktion** besteht in der Sammlung, Aufbereitung und Bereitstellung von Informationen über ökonomische Potenziale und Wirkungen von Personal und von personalwirtschaftlichen Maßnahmen.

Die **Steuerungsfunktion** dient der Integration und Abstimmung personalwirtschaftlicher Pläne und Maßnahmen zur Entwicklung und Umsetzung der Personalstrategie mit engem Bezug zu den wirtschaftlichen Zielen des Unternehmens.

Ergebnisorientierte Personalcontrolling-Instrumente

1. Funktionsübergreifende Instrumente

- Human Resource Accounting (HRA, Humanvermögensrechnung; externe Adressaten)
- Sozialbilanzen (externe Adressaten)
- Personalkostenstrukturanalyse
- Kennzahlensysteme
- Verfahren der Investitionsrechnung

2. Funktionsbezogene Instrumente

- Funktionskostenstrukturanalyse (analog Kostenstellenrechnung)
- Budgetierung
- Wertvergleichsanalyse (Nutzenzugewinn, z.B. Seminarbesuch erspart pro Woche 1 Arbeitsstunde)
- Utility Analysis

Kennzahlen

1) Kennzahlen für die gesamten Personalkosten

Entgelt (Löhne + Gehälter)

Personalkosten gesamt

Personalnebenkosten (gesamt)

Personalkosten

Personalnebenkosten (gesetzlich)

Personalkosten

Personalnebenkosten (freiwillig)

Personalnebenkosten

2) Kennzahlen für verschiedene Personengruppen

Personalkostenarbeiter

Personalkosten

Entgeltarbeiter

Entgelt gesamt

Personalnebenkostenarbeiter

Personalnebenkosten

Personalnebenkostenarbeiter gesetzlich

Personalnebenkostenarbeiter gesamt

Personalnebenkostenarbeiter freiwillige Leistungen

Personalnebenkostenarbeiter

3) Kennzahlen zu Beziehung zwischen Personengruppen

Personalkosten Angestellte

Personalkosten Arbeiter

Personalnebenkosten Angestellte

Personalnebenkosten Arbeiter

4) Kennzahlen für die Beziehung von Personalkosten und Leistungsdaten

$$\frac{\text{Personalkosten}}{\text{Umsatz}}$$

$$\frac{\text{Personalkosten}}{\text{Produktion}}$$

$$\frac{\text{Personalkosten}}{\text{Gesamtleistung laut Gewinn- u. Verlustrechnung}}$$

Gesamtleistung = Umsatzerlöse (ohne Umsatzsteuer) +/- Bestandsveränderungen bei Erzeugnissen +/- andere aktivierte Eigenleistungen

$$\frac{\text{Personalkosten}}{\text{Leistungseinheiten (z.B. Stückzahl)}}$$

$$\frac{\text{Personalkosten}}{\text{geleistete Fertigungsstunden}}$$

$$\frac{\text{Personalkosten}}{\text{geleistete Arbeitsstunden}}$$

5) Personalkosten pro Mitarbeiter

- Personalnebenkosten pro Mitarbeiter auf gesetzlicher Basis
- Personalnebenkosten pro Mitarbeiter auf freiwilliger Basis etc.

6) Weitere wichtige Kennzahlen

- Durchschnittlicher Lohn pro Arbeiter
- Durchschnittlicher Lohn pro Angestellter
- Überstunden pro Mitarbeiter
- Fehlstunden pro Mitarbeiter
- Beschaffungskosten pro Mitarbeiter
- Aus- und Weiterbildungskosten pro Mitarbeiter

15. Materialien zum Themenbereich Vergütungssysteme

1) Die Gehälter der Angestellten-Geschäftsführer und Gesellschafter-Geschäftsführer gleichen sich immer mehr an

Die Managementberatung Kienbaum Gummersbach teilt am 5. September 2006 Daten zur aktuellen Gehaltssituation der Geschäftsführer in deutschen Unternehmen mit, die in zwei getrennten Vergütungsstudien „Geschäftsführer der kleinen GmbH 2006“ (bis fünf Millionen Euro Umsatz) und „Geschäftsführer 2006“ (über fünf Millionen Euro Umsatz) ermittelt wurden. Während in kleinen Unternehmen die Gesellschafter-Geschäftsführer mit einem Jahresgesamteinkommen von durchschnittlich 157.000 Euro vor den Angestellten-Geschäftsführern (142.000 Euro) liegen, haben bei mittleren Firmen die Angestellten-Geschäftsführer mit durchschnittlich 257.000 Euro etwas höhere Einkommen, als ihre Gesellschafter-Kollegen (254.000 Euro). Vor zwei Jahren lagen die Einkommen der beiden Geschäftsführer-Gruppierungen noch um jeweils 20.000 Euro auseinander.

Vom 1. Mai 2005 bis 1. Mai 2006 stiegen die Grundgehälter der Geschäftsführer in kleinen GmbHs insgesamt um 2,6 Prozent. Im Vergleich zur Gehaltssteigerungsrate im Vorjahr, die bei 4,9 Prozent lag, sind die Grundbezüge somit deutlich langsamer gestiegen. Gehaltserhöhungen hängen ganz wesentlich von der individuellen Ertragslage des Unternehmens ab. Das Grundgehalt der Geschäftsführer in größeren Unternehmen stieg im gleichen Zeitraum im Schnitt um 3 Prozent (Vorjahr 3,2 Prozent). „Die Steigerungen der Geschäftsführergehälter, wenn auch geringer als im Vorjahr, indizieren eine gute wirtschaftliche Gesamtlage der kleinen und mittleren Unternehmen. Dies spüren wir auch an der deutlich gestiegenen Nachfrage nach Fach- und Führungskräften. Einerseits muss die Vergütung so angesetzt sein, dass qualifizierte Personen für die Übernahme einer Geschäftsführerposition gewonnen und zu hohen Leistungen motiviert werden; andererseits soll die Vergütung das Unternehmen nicht über Gebühr belasten beziehungsweise die Gewinnanteile der Gesellschafter nicht übermäßig schmälern“, so Christian Näser, Projektleiter beider Studien.

Enorme Unterschiede vorhanden

Die Spannweite der Jahresgesamtbezüge von Geschäftsführern ist außerordentlich hoch und reicht in kleinen GmbHs von weniger als 40.000 Euro bis über 400.000 Euro. Knapp ein Drittel davon verdient weniger als 110.000 Euro, ein weiteres Drittel erreicht 110.000 bis 155.000 Euro, die übrigen Geschäftsführer liegen darüber. Geschäftsführer in Unternehmen mit über fünf Millionen Umsatz können von 50.000 Euro bis zu 1,2 Millionen Euro verdienen. Ein Drittel aller Geschäftsführer verdient bis etwa 170.000 Euro, ein weiteres Drittel kommt auf 170.000 bis 260.000 Euro und das letzte Drittel liegt darüber. Zehn Prozent überschreiten in diesem Jahr die Schwelle von 500.000 Euro.

Je komplexer die Aufgaben, desto höher das Gehalt

Die Unternehmensgröße, gemessen an Umsatz, Beschäftigtenzahl oder Bilanzsumme, hat nach wie vor den stärksten Einfluss auf die Höhe des Gehalts. Das durchschnittliche Jahresgesamtgehalt des Geschäftsführers eines Unternehmens mit mehr als 5.000 Beschäftigten beträgt 245.000 Euro. Dem hingegen wird der Geschäftsführer eines Unternehmens mit bis zu fünf Mitarbeitern lediglich mit 96.000 Euro entlohnt. „Die Leitung größerer Unternehmen ist komplexer, stellt höhere Anforderungen an die Fähigkeiten der Geschäftsführer und ist mit höherer Personalverantwortung verbunden. Je anspruchsvoller die Aufgabenstellung wird, desto besser ist die entsprechende Dotierung“, sagt Christian Näser.

Betriebliche Altersversorgung ist teuer

Die betriebliche Altersversorgung (Altersrente, Invaliditätsrente, Hinterbliebenenversorgung) ist für Geschäftsführer die mit Abstand wichtigste und für die Unternehmen auch teuerste Zusatzleistung. Grund ist, dass bei Geschäftsführern die gesetzliche Sozialversicherungsrente bei weitem nicht ausreicht, um nach der Pensionierung den gewohnten Lebensstandard zu sichern. Die Unternehmen haben diese Notwendigkeit der betrieblichen Altersversorgung erkannt und gewähren 69 Prozent der Geschäftsführer in den kleinen GmbHs und 81 Prozent in mittleren Unternehmen diese Zusatzleistung. Dabei erreichen die Geschäftsführer in kleinen Firmen bei Pensionszusagen 57 Prozent und die Kollegen in mittleren Unternehmen bis 46 Prozent ihres letzten Grundgehalts jeweils ohne Anrechnung der gesetzlichen Rente.

2) Kundenorientierte Vergütungssysteme

Homburg, Ch. / Jensen, O.

Kundenorientierte Vergütungssysteme. Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen

In den Vereinigten Staaten haben Mitte der achtziger Jahre erste Unternehmen Kundenzufriedenheitsziele in ihre Vergütungssysteme integriert. Interessanterweise waren hierunter viele spätere Gewinner des Malcolm Baldrige National Quality Award, der bedeutendsten Auszeichnung für Total Quality Management, wie Federal Express, Xerox, AT&T Network Systems, Granite Rock, IBM Rochester und AT&T Universal Card. So müssen bei Federal Express Führungskräfte ihre Kundenzufriedenheits- und Mitarbeiterzufriedenheitsziele erreichen, um überhaupt in den Bonuspool des Unternehmens aufgenommen zu werden. Bei AT&T Universal Card Services können die Mitarbeiter bis zu 12% ihres Gehalts als Kundenzufriedenheitsbonus verdienen. Weitere Beispiele für kundenorientierte Vergütungssysteme finden sich in den Vertriebsorganisationen von IBM und Sears sowie bei Pizza Hut. Angesichts der zahlreichen Beispiele aus den Vereinigten Staaten haben wir die Anwendung kundenorientierter Vergütungssysteme in Deutschland untersucht. Unsere Studie stellt unseres Wissens die erste auf diesem Gebiet dar. Sie geht folgenden Kernfragen nach:

- Inwieweit sind die Rahmenbedingungen für kundenorientierte Vergütungssysteme gegeben?
- Welche Verbreitung kundenorientierter Vergütungssysteme ist aktuell zu beobachten und zukünftig zu erwarten?
- Welche Hindernisse und welcher Nutzen treten im Zusammenhang mit kundenorientierten Vergütungssystemen auf?