

## Amerikanische Niederlassungen Vergütungsfragen II

Bei der Einstellung von neuen Mitarbeitern haben Gehaltshöhe und Gehaltskriterien (einschließlich Boni) eine völlig andere Bedeutung als für existierende Mitarbeiter.

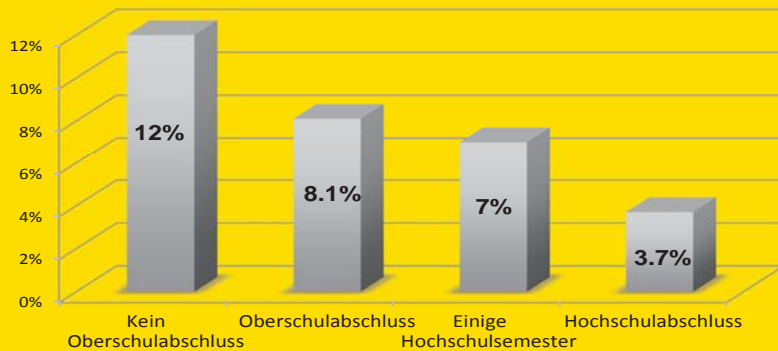
Im mittleren bis höheren Management-Bereich hat sich gezeigt, dass die letztlich eingestellten Kandidaten weniger aus der Gruppe von Arbeitssuchenden kommen, sondern zu gut 80% bis zum Moment der direkten Ansprache durch den Personalberater eben nicht an eine Veränderung dachten – jedenfalls nicht aktiv suchend.

2. Der potenzielle Mitarbeiter muss erst einmal gefunden, angesprochen und dann motiviert werden, um einen Wechsel vom jetzigen Arbeitgeber ins Auge zu fassen, sich mit dem Gedanken anzufreunden das suchende Unternehmen als attraktive Alternative zu bewerten, die in Frage kommende Aufgabe (und Wachstumsmöglichkeiten) als relevant und spannend zu akzeptieren, die neue Wohngegend (in den USA ist fast immer ein Umzug notwendig) als angenehm (oder zumindest nicht negativ) zu bewerten, die Familie zu überzeugen und – vielleicht das

eine sehr attraktive neue Aufgabe mit hohem Wachstumspotenzial in einem für gute Arbeitsbedingungen bekannten Unternehmen (und ausländische Niederlassungen können nur selten diese Kriterien erfüllen, selbst wenn diese für die Zentrale stimmen mögen) muss so immer auch einen starken finanziellen Anreiz zum Wechsel anbieten. Eine Grundgehaltserhöhung von 10%-15% wird dabei vom angesprochenen Kandidaten oftmals gerade einmal als ein monetärer Ausgleich für den Aufwand des Wechsels

**Arbeitslosenrate in den USA - Stand Januar 2013**

[The Atlantic, 27. Februar 2013]



In der Praxis ergeben sich damit drei zentrale Kriterien bei der Einstellungsentscheidung und Verhandlung:

1. Diese Kandidaten sind weder auf den entsprechenden Internetseiten für Arbeitssuchende aktiv, noch bieten sie sich aktiv auf den Social Networks an, oder senden ihren Lebenslauf an potenzielle Arbeitgeber und Personalberater.

schwierigste – Letztlich Stabilität von Arbeit und Beziehungen gegen Instabilität und das ‚unbekannte‘ Risiko einzutauschen.

3. Der angesprochene Mitarbeiter ist fast stets bereits erfolgreich und in ähnlicher Funktion tätig und erhält somit auch schon durchaus vergleichbare Vergütungsstrukturen (Einkommenshöhe, Bonuspotenzial, Nebenbedingungen). Selbst

### Unsere Gründungspartner: Dr. Joachim R. Bechtle.

Dr. Bechtle, Gründer der JR BECHTLE & Co. 1979 in San Francisco, ist seit 1999 im wohlverdienten Ruhestand in seiner Wahlheimat Kalifornien.

Er ist tätig als freier Schriftsteller und stellt gerade seinen Debütroman, Hotel Van Gogh, vor. Der Roman ist ein Historien Gemälde und ein packender Kriminalfall, verbunden mit verschiedenen Reizthemen der Gegenwart. Er ist erschienen bei der Frankfurter Verlagsanstalt (im Buchhandel und Online).

und als eine Form von Risikoprämie für die Aufgabe der bisherigen stabilen Situation gesehen. Erst der Bereich über etwa 20 % wird als effektive Gehaltserhöhung und damit als Anreiz zum Wechsel eingestuft. Dies kann dann schnell zu uneinheitlichen Bezahlstufen zwischen den Mitarbeitern in der gleichen Unternehmung führen. In den USA wird dies zwar als normal und eigentlich eher stimulierend eingestuft, europäische Unternehmen mit ihren weitgehend geordneten Gehaltsstufen sind von so viel, Flexibilität' aber oftmals überfordert.

### Gehaltsfragen bei Einstellungsverhandlungen

Neben der Frage der allgemeinen Regeln - globale oder auch nur lokale - gibt es darüber hinaus selbstverständlich auch noch andere Punkte, welche bei individuellen Einstellungsverhandlungen kritisch sind und sich im Gehaltsbereich niederschlagen.

So attraktiv es in einem ,jüngeren Markt' sein mag, für ein europäisches Unternehmen zu arbeiten (der Status ist allgemein hoch), in vielen fortgeschrittenen Märkten (und vielen anderen, oftmals sehr selbstbewussten Kulturen) ist es oftmals keineswegs selbstverständlich, dass eine Tätigkeit für ein ausländisches Unternehmen einen positiven Statuswert inne hat.

Im hier relevanten Markt - den USA - ist es so eben nicht per Definition positiv, für ein europäisches Unternehmen tätig zu sein. Nicht nur die Frage der 'Stabilität' - man weiß ja schließlich von den eigenen Unternehmen, dass diese kommen und gehen wie die wirtschaftlichen Winde gerade wehen - sondern auch die stets wechselnden politischen Querverbindungen sind von großem Einfluss.

Im Zweifelsfalle muss so ein ausländisches Unternehmen im Konkurrenzkampf um qualifizierte Mitarbeiter ,etwas drauflegen'. Unsere Studien über die letzten Jahrzehnte hinweg haben gezeigt, dass europäische Niederlassungen im Durchschnitt für ähnliche Positionen aber eher weniger zahlen. Ob dies bedeutet, dass

europäische Arbeitgeber in den USA besser verhandeln und schlicht und einfach gleichwertig (oder gar besser) qualifizierte Mitarbeiter für weniger Geld finden können, mag dahin gestellt bleiben. Ein wichtiger Punkt im Such- und Einstellungsverfahren, welcher allzu häufig übersehen wird, wurde abereits

So versäumt wurde in die Zukunft zu investieren und Nachwuchstalente heranzuziehen, muss man halt für externe Mitarbeiter hohe Marktpreise zahlen. Dies ist dann aber oftmals sehr viel teurer als erwartet und als man sich dies wünscht.

kurz angesprochen: Ein erfahrener Niederlassungsleiter oder Mitarbeiter, also jemand, der bereits erfolgreich gleichwertige Positionen inne hatte, wird üblicherweise eben nicht für das gleiche Einkommen zu einer neuen Firma wechseln. So versäumt wurde, in die Zukunft zu investieren und Nachwuchstalente heranzuziehen, muss man halt für externe Mitarbeiter hohe Marktpreise zahlen. Dies ist dann aber oftmals sehr viel teurer als erwartet und als man sich dies wünscht.

Dieser Preisschock ist insbesondere bei Niederlassungen ausgeprägt, welche einmal von einem abgesandten Mitarbeiter gegründet und dann lange geführt wurden; wobei sich nun keiner mehr daran erinnert, welches Desaster dieser Anfang oftmals war und, dass erst nach jahrelanger ,Einarbeitung' - auf Firmenkosten - dieser Mitarbeiter letztlich zum lokalen Genie heranwuchs.

Es ist auch völlig irrelevant, ob dieser erfahrene, letztlich erfolgreiche und nun ausscheidende Mitarbeiter vielleicht nur \$100.000 p.a. verdient. Wenn der typische Marktwert für Positionen dieses Niveaus (und in dieser Industrie) bei einem Gehalt von \$150.000 p.a. liegt, hat man nur die Wahl zwischen relativer Sicherheit (Einstellung eines ,gestandenen Mitarbeiters') oder dem Risiko, eine vielleicht talentierte aber eben doch noch unerfahrene Nachwuchskraft einzustellen.

Andere Alternativen hat man da letztlich nur selten.

Auch der vielleicht gerade arbeitslose Manager wird sich nur kurzzeitig auf ein unter dem Marktniveau liegendes Gehalt einlassen und anschließend sehr schnell andere Möglichkeiten ins Auge fassen.

Der ,gestandene' neue Mitarbeiter (also jemand, der bereits erfolgreich eine gleichwertige Funktion inne hatte und somit eben auch bereits auf Marktwert bezahlt wurde!) wird nun zumindest 20%-30% über sein jetziges Gehalt verlangen, um überhaupt einen Wechsel ins Auge zu fassen. Damit ergibt sich dann sehr schnell ein Sprung von den an den bisherigen Mitarbeiter gezahlten \$100.000 über den typischen Marktwert von \$150.000 hinaus auf vielleicht \$180.000 oder mehr.

Da fragt sich die Geschäftsleitung in der Zentrale häufig, ob hier nicht übers Ziel hinausgeschossen wird - oder gar der eingeschaltete Personalberater nur seine Gebühren im Auge hatte. Ein Gehalt von \$150.000 hätte zwar weh getan, hätte aber möglicherweise doch noch so gerade eben ins globale Gefüge gepasst (heißt: wäre im Vergleich zu den Mitarbeitern in der Zentrale noch aufgegangen); die nun plötzlich angesprochenen \$180.000 (noch dazu beeinflusst durch die Zufälligkeit der Wechselkurse) liegt dagegen möglicherweise bereits über der globalen Gehaltsstruktur.

Dass man sich dieses Problem oftmals selber eingebrockt hat, weil man bei der Herausbildung von qualifizierten Nachwuchskräften sparte, wird dabei gerne übersehen. Hier zeigt sich aber, daß Regeln eben nicht unbedingt immer anders sind als im Heimatmarkt. Qualifizierte Manager mit einer hohen

## Entwicklung einer Vergütungsstruktur

Motivation, welche möglichst langfristig im Unternehmen verbleiben, sind eine Grundvoraussetzung für den Erfolg der Tochtergesellschaft im U.S.-Markt. Ein angemessen strukturiertes Vergütungspaket für die Manager, aber auch für die weiteren Mitarbeiter in der Tochtergesellschaft, ist eine wesentliche Grundlage, um dieses Ziel zu erreichen.

Das Vergütungspaket muss mehreren Aspekten gerecht werden; es soll die Umsetzung der Firmenstrategie sicherstellen, die Leistung des einzelnen Managers widerspiegeln, wettbewerbsfähig sein, den allgemeinen amerikanischen Praktiken folgen, sowie finanziell akzeptabel für die Firma sein.

Verschiedene im U.S.-Markt übliche Vergütungselemente werden häufig dem Management der europäischen Muttergesellschaft nicht geboten. Hierzu zählen insbesondere langfristige Vergütungsanreize, sowie nach oben offene Bonusvereinbarungen. Diese leistungsorientierte Vergütungsstruktur in den USA könnte im Ergebnis zu einer höheren Vergütung des Leiters der U.S.-Tochtergesellschaft führen als die eines gleichgestellten Managers bei der europäischen Muttergesellschaft.

Das Vergütungspaket muss als Ganzes gesehen werden. Es beinhaltet:

- Grundgehalt
- Jährliche Leistungsanreize (Bonus, Provisionen)
- Langfristige Vergütungsanreize (Aktien, Optionen, Langfristiger Bonus)
- Nebenleistungen (Versicherungen, Altersversorgungspläne)
- Sachbezüge. (Firmenwagen, PKW-Zulage, Klub-Mitgliedschaften, zinsbegünstigte Darlehen, Finanz- und Steuerberatung, Weiterbildung, reisebezogene Zusatzleistungen, usw.). Zwar dominiert die leistungsbezogene

## U.S.-Vergütungstrends

Vergütungsphilosophie („Pay for Performance“) weiterhin die

Vergütungsdiskussion im amerikanischen Markt; trotz stark schwankender oder gar rückläufiger Aktienmarkt-Konditionen gilt der Option-Plan (Stock Options) immer noch als die wichtigste langfristige Vergütungsalternative.

In privat gehaltenen mittelständischen Gesellschaften wird der Option-Plan als langfristiger Vergütungsanreiz oftmals durch einen auf langfristige Unternehmensziele ausgerichteten Bonusplan (etwa einen 5-Jahres Bonus mit Anlehnung an die Ziele eines entsprechenden strategischen 5-Jahres Plans) ersetzt.

Die leistungsorientierte Vergütungsstruktur findet sich bei amerikanischen Unternehmen aller Größenbereiche und europäische Tochtergesellschaften stehen mit solchen Unternehmen regelmäßig in direkter Konkurrenz um hochqualifizierte Mitarbeiter.

Um qualifizierte Mitarbeiter aufnehmen und halten zu können und damit das langfristige Wachstum sicher zu stellen, müssen eben konkurrenzfähige

Vergütungsmodelle bereitgestellt werden.

Langfristige Vergütungselemente werden jedoch gegenwärtig bei europäischen Muttergesellschaften nur selten angeboten.

Allgemeine Grundgehaltsanpassungen wurden in der Vergangenheit eher geringer eingesetzt und zumeist durch variable Anpassungsmodelle überlagert. Eine solche allgemeine Basisanpassung zur Kaufkraftsicherung sollte künftig aber stärker berücksichtigt werden. Das Grundgehalt ist nach wie vor die

## Grundgehaltsvergütung

wichtigste Vergütungskomponente im Vergütungspaket europäischer Tochtergesellschaften.

Die Wettbewerbsfähigkeit um qualifizierte Mitarbeiter wird allerdings primär durch die Summe aus Grundgehalt und variablen Gehaltskomponenten bestimmt.

Die Höhe des Grundgehalts auf allen

## Board of Directors

Europäische Tochtergesellschaften in den USA sind überwiegend in der Rechtsform einer Corporation gegründet. Den gesetzlichen Vorschriften entsprechend, benötigen sie daher einen Beirat (Board of Directors).

Der Board of Directors einer amerikanischen Unternehmung hat nicht nur eine Kontrollfunktion, sondern eine erheblich darüber hinaus gehende Managementrolle, im Vergleich zum Aufsichts- oder Beirat einer europäischen Firma.

Ein aktiver Board nach amerikanischem Muster stellt sowohl für die Tochtergesellschaft als auch für die Muttergesellschaft ein wichtiges zusätzliches Management-Instrument dar.

Die JR BECHTLE & Co. führt Personalsuchen für Board of Director Mitglieder europäischer Niederlassungen durch.

Die leitenden Partner unserer Gesellschaft sind ebenfalls im Board verschiedener Unternehmen aktiv.

[jrb.management@jrbechtle.com](mailto:jrb.management@jrbechtle.com)

Managementebenen steht in unmittelbarer Beziehung zur Firmengröße. Die konkrete Gehaltshöhe ist zwar von verschiedenen Umständen abhängig (Industriesegment, spezifische Qualifikation und Erfahrung, Verhandlungsgeschick); es zeigt sich aber, dass für die oberste Ebene (General Manager, President) eine gewisse Gehaltsverteilung typisch ist (siehe Tabelle).

Die Vergütungsdifferenz zwischen den

15 % - 20 % ist hier durchaus typisch.

Europäische Tochtergesellschaften umfassen ein relativ breit gestreutes Spektrum - von unabhängig geführten, eigenständigen Firmen bis hin zu von der Muttergesellschaft eng kontrollierten Firmen. Die Qualität des Managements und die Vergütungshöhe stehen typischerweise in direkter Beziehung zu der Unabhängigkeit der Geschäftsführung im U.S.-Markt.

die Zukunft

- Allgemeine Entwicklung in der Branche
- Marktnachfrage nach besonderen Fähigkeiten (z.B., Sprachkenntnisse - etwa Deutsch, SAP-Kenntnisse)
- Erfahrung.

Neben der Umsatzgröße und der Eigenständigkeit der Einheit ist die Zahl der Beschäftigten ein wichtiger Faktor. Dies ist insbesondere bei mittelgroßen und kleineren Tochtergesellschaften mit

lokaler Wertschöpfung von Relevanz.

Europäische

Tabelle: Typische Gehaltsrahmen für Niederlassungsleiter in den USA							
Umsatzhöhe [Millionen]	\$1 - \$5	\$6 - \$10	\$11 - \$25	\$26 - \$50	\$51 - \$100	\$101 - \$250	\$251 - \$500
Grundgehaltshöhe [000]	\$125	\$140	\$150	\$180	\$200	\$240	\$270

Managern der ersten (General Manager, President) und der zweiten Ebene (Vice Presidents) spiegelt unmittelbar den Einfluss der Position auf die Gesamtentwicklung der Firma wider. Diese Vergütungsdifferenz ist bei amerikanischen Unternehmen und den europäischen Tochtergesellschaften durchaus ähnlich.

Ein einfaches Model – eher ein ‚Daumenwert‘ für eine schnelle erste Abschätzung - solcher Vergütungsdifferenzen mag in etwa wie folgt sein:

- Bei einer Umsatzgröße \$1-\$50 Millionen: etwa 20%-25% Differenz.
- Bei einer Umsatzgröße \$50-\$250 Millionen: etwa 30%-35% Differenz.

Die Position des CFO – zwar prinzipiell ebenfalls eine Position der zweiten Ebene; der CFO ist ein direkter Untergebener des President /CEO und nicht mit einem kaufmännischen Geschäftsleiter zu vergleichen – ist hierbei etwas die Ausnahme. Der CFO hat typischerweise eine stärkere Einflussnahme auf allgemeine geschäftliche Entscheidungen und somit eine Sonderstellung; eher zwischen der ersten Ebene (President/CEO) und der zweiten Ebene (Vice Presidents) eingeordnet. Dies reflektiert sich allgemein auch in einer geringeren Vergütungsdifferenz zum Geschäftsleiter;

Zentrale Faktoren, welche allgemein die individuelle Vergütung eines Managers beeinflussen:

- Positionsbeschreibung und Grad der Verantwortung
- Hierarchische Stellung (ein Vice President Engineering, welcher etwa einem Senior Vice President Manufacturing untersteht, hat typischerweise ein geringeres Grundgehalt als ein Vice President Engineering, welcher unmittelbar dem President untersteht)
- Individuelle Leistung und Zielerreichung
- Geschäftsergebnis und Erwartungen für

Tochtergesellschaften stehen im lokalen Markt immer mit amerikanischen Firmen im Wettbewerb um dieselben Manager, und der entscheidende Test bei der Bestimmung der Angemessenheit des Gehalts ist letztlich stets der Vergleich mit den amerikanischen Gegebenheiten – nicht mit denen der Zentrale.

[Fortsetzung von der Ausgabe 2012-II] *Egon Lacher und Herbert Haessig sind Geschäftsführender Gesellschafter der JR BECHTLE & Co.*

## JR BECHTLE & Co.: Ihr Partner in Amerika

**Boston ■ Chicago ■ Miami ■ Frankfurt**

Die führende amerikanische Beratungsfirma seit 1979 spezialisiert auf die Unterstützung der unternehmerischen Interessen deutscher, österreichischer und schweizer Firmen in Nord- und Südamerika

Personalsuche: Executive Recruiting

Board of Directors

Personalberatung: Vergütungsberatung, Management Coaching

Unternehmensberatung: Vertriebsstruktur in Nord- und Südamerika

Management Beratung: Personalstrategie in Amerika