

Für Geld und gute Worte

Wie können Planungsbüros ihre Personalsituation sichern oder verbessern?

Die wirtschaftliche Entwicklung führt auch dazu, dass sich die Verantwortlichen in den Planungsfirmen mit Gehaltswünschen ihrer Mitarbeiter aus unterschiedlichen Gründen beschäftigen müssen. Zum einen herrscht derzeit in zahlreichen Büros ein regelrechter Auftragsboom, in anderen Büros hingegen werden Aufträge storniert oder verschoben. Dies stellt für die Branchen eine besondere Herausforderung dar, weil in den vergangenen Jahren in vielen Unternehmen oft restriktive Maßnahmen ergriffen werden mussten, wie Kürzung oder Wegfall von Urlaubs- und Weihnachtsgeld, Kürzung der Urlaubsansprüche, unbezahlte Überstunden und stagnierende Gehälter bei steigenden Lebenshaltungskosten. Auch Personalabbau fand in zahlreichen Unternehmen statt. Viele Planungsbüros leben heute noch von der Substanz der vergangenen Jahre. Rücklagen für „schlechte Zeiten“ sind längst aufgebraucht.

In einer aktuellen Untersuchung des VDI¹ wird die Entwicklung der durchschnittlichen Jahresgehälter in unterschiedlichen Ingenieur-Sparten dargestellt.

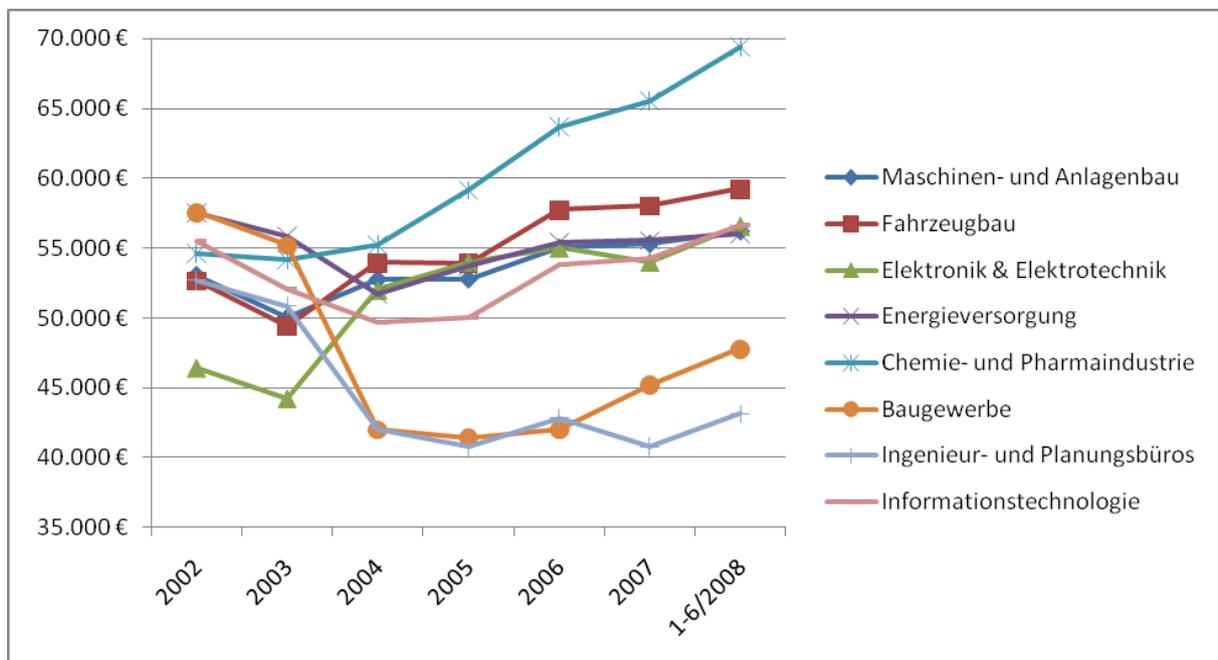


Abb. 1: Durchschnittliche Jahresgehälter (Quelle: vdi nachrichten; ingenieurkarriere.de; Ingenieureinkommen 2002-2008)

Es wird deutlich, dass die Ingenieur- und Planungsbüros von den allgemeinen Entwicklungen der vergangenen Jahre abgekoppelt wurden und deutlich hinter den anderen Ingenieurbranchen zurückgeblieben sind.

Besonderes Augenmerk gilt dabei auch den Berufsanfängern, die ihre berufliche Entwicklung auch an den wirtschaftlichen Möglichkeiten der jeweiligen Branche orientieren müssen. Die Frage der Anzahl und Qualität des beruflichen Nachwuchses ist in entscheidendem Masse von den Fragen der Vergütung abhängig.

¹ vdi nachrichten; ingenieurkarriere.de; Ingenieureinkommen 2002-2008; Düsseldorf 2008

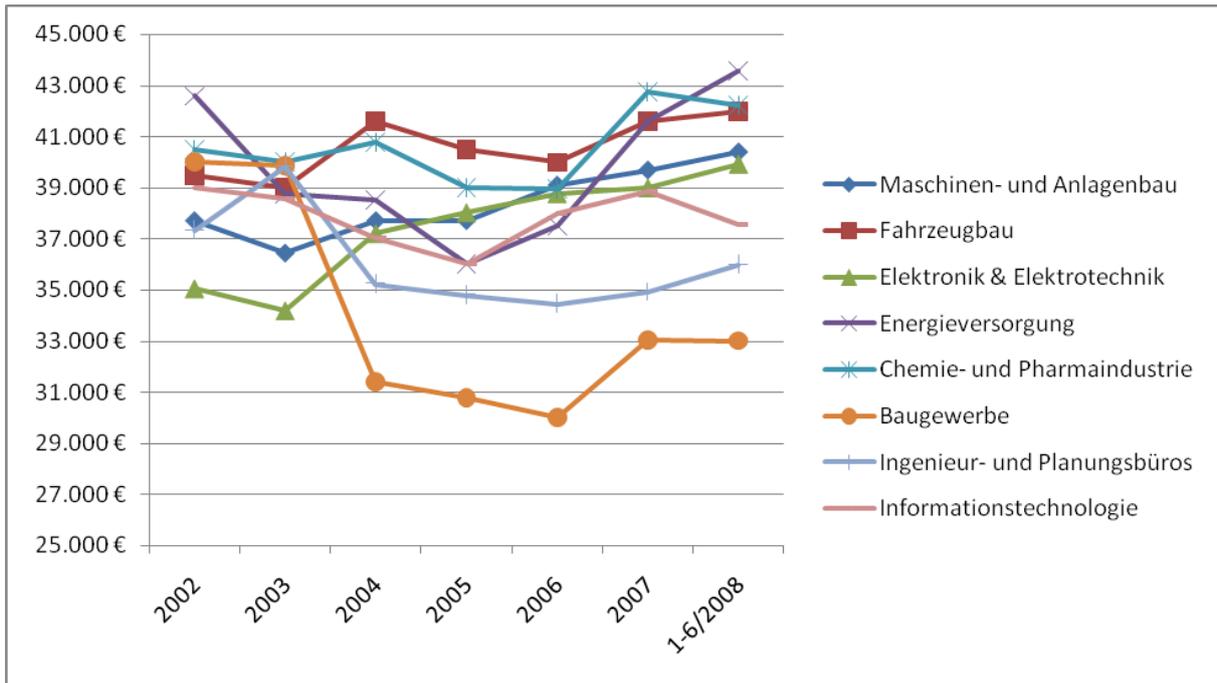


Abb. 2: Durchschnittliche Gehälter für Berufsanfänger (Quelle: vdi nachrichten; ingenieurkarriere.de; Ingenieureinkommen 2002-2008)

Auch bei den Berufsanfängern ist eine ähnlich negative Entwicklung der Vergütung erkennbar, wie bei den durchschnittlichen Werten der Branche.

Die meisten Unternehmer haben noch die jüngste Vergangenheit mit den Auswirkungen zur Stabilisierung der Unternehmen im Gedächtnis und haben berechtigterweise Scheu, wirtschaftliche Erfolge in die Erhöhung der festen Gehälter der Mitarbeiter zu investieren. Vielmehr herrscht die Meinung vor, dass zukünftig alle, Inhaber und Mitarbeiter, angemessen am Erfolg und Misserfolg der Unternehmen beteiligt werden sollten. Besonders sind dabei auch die vorhandenen Hierarchien in den Unternehmen zu berücksichtigen.

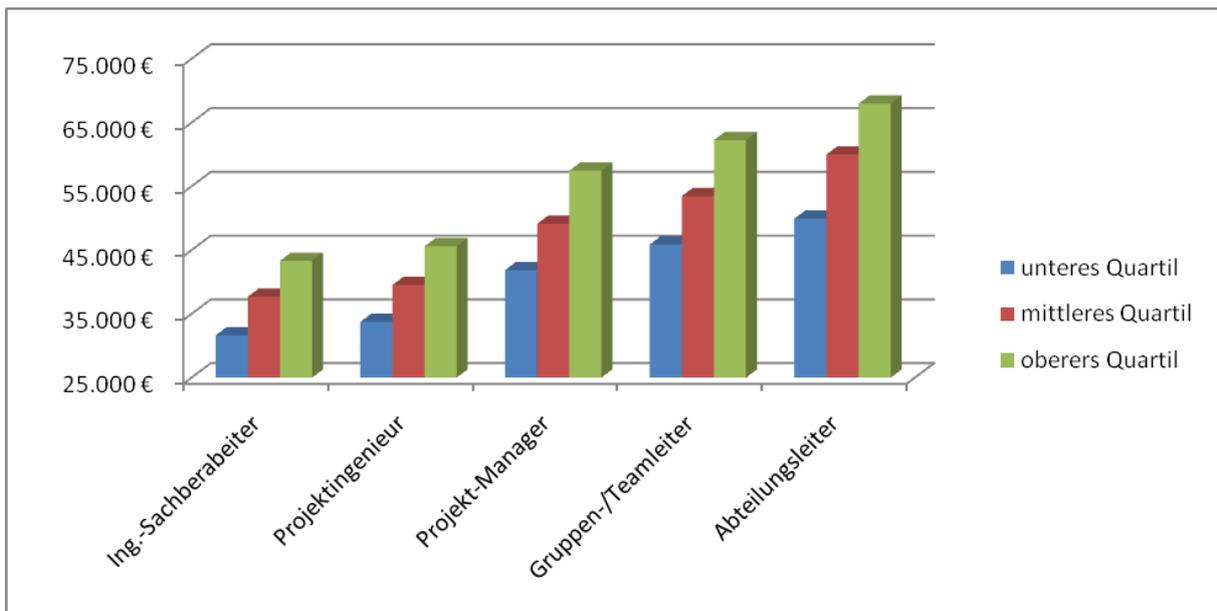


Abb. 3: Durchschnittliche Jahresbruttogehälter nach Beschäftigtengruppen in Planungsbüros (Quelle: vdi nachrichten; ingenieurkarriere.de; Ingenieureinkommen 2002-2008)

Die Wünsche der Mitarbeiter sollten nicht ignoriert werden, da mit den wirtschaftlichen Entwicklungen in Teilen auch ein steigender Bedarf an qualifizierten Beschäftigten verbunden ist. Dies wird in der Nachfragesituation in einigen Ingenieurbereichen bereits deutlich. Hinzu kommt, dass der deutsche Ingenieur Nachwuchs auch in Zukunft nicht wie gewünscht zur Verfügung steht und somit eine noch größere Diskrepanz zwischen Angebot und Nachfrage von Ingenieurleistungen als heute entstehen wird. In der Marktwirtschaft werden derartige Widersprüche letztlich über den Preis geregelt. Zunächst über das Gehalt der Mitarbeiter und in der Folge über die Höhe der Ingenieurhonorare. Doch für zahlreiche Mitarbeiter trifft heute der Spruch zu: Geld allein macht nicht glücklich!

Somit stehen oft mittlere und kleine Ingenieurbüros, aber auch große Planungsfirmen vor der Frage, wie sie ihren Personalbedarf sichern können. Eine Möglichkeit ist die Beteiligung am Unternehmen in unterschiedlicher Form. Bei einer erfolgsabhängigen Vergütung ist zwischen einer Beteiligung am Kapital des Unternehmens und des jährlichen wirtschaftlichen Erfolges zu differenzieren. Die Kapitalbeteiligung wird heute überwiegend im Zusammenhang mit der Bindung von Führungskräften und Leistungsträgern sowie in der Sicherung der Unternehmensnachfolge praktiziert. Diese Thematik bedarf einer gesonderten Betrachtung, die an dieser Stelle nicht erfolgen soll.

Die Erfahrung aus zahlreichen Unternehmen zeigt, dass Mitarbeiter heute, mehr als früher bereit sind, in gewissem Umfang am Erfolg des Unternehmens beteiligt zu werden. Jedoch muss dabei erkennbar sein, was letztlich den Erfolg des Unternehmens ausmacht. Es ist richtig, dass die Mitarbeiter am Anfang des Jahres wissen wollen, welches Ziel am Ende des Jahres erreicht werden soll und welcher finanzielle Vorteil damit für sie persönlich verbunden ist. Der Unternehmer erhält diese Informationen aus seiner jährlichen Wirtschaftsplanung und praktiziert mit der Weitergabe an seine Mitarbeiter eine angemessene Transparenz der wirtschaftlichen Situation. Für moderne Unternehmen stellt diese Anforderung heute kein Problem dar, denn gute Software zur Projektbearbeitung und zeitnahe Controlling bieten unterschiedliche Möglichkeiten der Darstellung der Ergebnisse.

In der unternehmerischen Praxis wird oft die Frage nach den messbaren Erfolgen des Unternehmens gestellt, die als Maßstäbe dienen können? Wie kann man den Projekterfolg definieren?



Aus der Sicht der einzelnen Unternehmen gibt es selbstverständlich unterschiedliche Kriterien. Es gilt jedoch der Grundsatz: **Es kann nur verteilt werden, was tatsächlich erwirtschaftet wurde.**

Die Kernkompetenzen des Unternehmens, Planungsleistungen, sollten der Maßstab sein. Dies ist am Besten an Hand der Jahresabschlüsse der Unternehmen darstellbar, die in der Regel durch Steuerberater/Wirtschaftsprüfer erstellt werden. Bei der Bewertung des Unternehmenserfolges sollten möglichst keine Faktoren Berücksichtigung finden, auf die die Mitarbeiter keinen Einfluss haben, wie z. B. Rückstellungen, steuerliche Betrachtung, Sonderabschreibungen oder Kauf/Verkauf von Unternehmen oder Unternehmensteilen.

In der Vergangenheit wurden von einigen Unternehmen versucht, den Erfolg einzelner Projekte als Grundlage für eine erfolgsabhängige Vergütung zu wählen. In der Praxis hat sich dieser Ansatz jedoch nur in Ausnahmefällen bewährt.

Jeder Mitarbeiter im Unternehmen ist entsprechend seiner Arbeitsaufgaben in unterschiedlicher Form am Erfolg des Unternehmens beteiligt, deshalb macht es durchaus Sinn, angemessen differenzierte Vorgaben für einzelne Mitarbeiter oder bestimmte Beschäftigtengruppen mit gleichen Aufgaben festzulegen. Auch eine Differenzierung nach einzelnen Struktureinheiten (Abteilungen, Standorte, u.a.) wird bereits in zahlreichen Unternehmen der Branche praktiziert. Dennoch sollte keine zu starke Differenzierung erfolgen, da die Handhabung einer erfolgsabhängigen Vergütung im Unternehmen Zeitaufwand erfordert und somit alle Beteiligten von der eigentlichen Aufgabe „Projektarbeit“ abhält. Aufwand und Nutzen sollten dabei in einem gesunden Verhältnis stehen. Eine besondere Bedeutung bei der Festlegung der Bewertungskriterien hat die Gerechtigkeit der vereinbarten Maßstäbe. Dabei sollten drei Grundsätze gelten:

1. Die erfolgsabhängige Vergütung dient zu allererst der Leistungsfähigkeit und Effizienzsteigerung des Unternehmens, denn dies bildet die wirtschaftliche Grundlage aller Beschäftigten.
2. Es gibt bei der Festlegung der Maßstäbe für die Mitarbeiter keine absolute Gerechtigkeit.
3. Es ist naheliegend solche Maßstäbe zu wählen, mit denen es gelingen kann, Schwachstellen im Unternehmen zu beseitigen oder Veränderungsbedarf zu realisieren.

Wie also findet man angemessene Kriterien? Zu Beginn sollten einfache Maßstäbe vereinbart werden, die mit zunehmender Zeit durchaus präzisiert werden können. Die Praxis zeigt, dass der Unternehmer für die Erreichung bestimmter Ziele im Unternehmen konkrete Vorgaben macht. So z.B. :

- Mindestvorgaben für den Umsatz des eigenen Unternehmens,
- Einhaltung eines bestimmten Anteils Projektstunden an der Gesamtarbeitszeit,
- Zeitnahe Erstellung von Teil- und Schlussrechnungen,
- Vorgaben für die Akquisition neuer Projekte und Kunden

Derartige Zielstellung erfordern von den Unternehmern konkrete Vorgaben für die eigene Tätigkeit, die der weit verbreiteten Meinung, dass Leistungen von Planungsfirmen nicht planbar sind, entgegensteht. Es sollen deshalb Mindestansprüche für diese Kriterien formuliert werden, die in den folgenden Jahren konkretisiert werden können.

1. Mindestvorgaben für den eigenen Umsatz

Die Zielstellung für den eigenen Umsatz/Honorar muss mindestens so hoch wie die geplanten Kosten für Personal, bezogene Leistungen, Sachkosten, kalkulatorische Kosten und Gewinn sein. Ist das Umsatz-Soll kleiner als die geplanten Kosten, so sind Verluste vorprogrammiert. Vorgesehene Steigerungen sollten sich am Markt und an der eigenen Leistungsfähigkeit orientieren. Eine Messgröße ist dabei der durchschnittliche Umsatz je Beschäftigter, der je nach Unternehmensgröße und Fachgebiet deutliche Unterschiede

aufweist. Ergänzend dazu kann der Rohertrag des Unternehmens (Gesamtumsatz abzüglich Fremdleistung) betrachtet werden.

2. Einhaltung eines bestimmten Anteils Projektstunden

Die Zahl der Projektstunden ist ein Gradmesser für die Zeiteffizienz der Mitarbeiter. Ziel sollte es je nach Aufgabe des Mitarbeiters im Unternehmen sein, einen möglichst hohen Anteil an Projektstunden zu leisten. Dadurch lässt sich am Besten der konkrete Aufwand je Projekt messen, die Budgetierung der geplanten eigenen Leistungen überprüfen und das Nachtragsmanagement zeitnah und erfolgreich praktizieren. Erfahrungswerte im eigenen Unternehmen oder Benchmarks der Branche/Fachgebiete sollten die Grundlage der Vorgabe für die Mitarbeiter sein

3. Zeitnahe Erstellung von Teil- und Schlussrechnungen

Eine zeitnahe Abrechnung von Leistungen hat neben anderen Vorzügen auch noch den Vorteil, dass die Liquidität des Unternehmens geschont wird, wenn regelmäßig Zahlungseingänge in der erforderlichen Höhe zu verzeichnen sind. Es ist jedoch oft in der Arbeitsorganisation von Projektleitern begründet, dass die Rechnungslegung gegenüber der Projektbearbeitung einen untergeordneten Stellenwert einnimmt, obwohl jeder erwartet, dass die Gehaltszahlungen am Monatsende pünktlich erfolgen. Eine Möglichkeit der Vorgabe kann sein, dass eine festgelegte Anzahl an Projektstunden in bestimmten Zeiträumen abzurechnen ist. Dabei sind die Vorgaben von den konkreten Projekten abhängig. Ergänzend dazu kann auch die Einhaltung der in den Projekten vereinbarten Zahlungspläne als Maßstab gelten.

4. Vorgaben für die Akquisition neuer Projekte und Kunden

Die Frage der Kundenbetreuung hat heute einen anderen Stellenwert als in vergangenen Zeiten und ist nicht mehr nur Chef-Sache. Das einfache Reagieren auf Anfragen ist zur Seltenheit geworden, so dass die Leistungsträger in den Büros gezielt Aufträge einwerben müssen. Es kann also für bestimmte Mitarbeiter auch Vorgaben für die Werbung von Kunden oder Projekten geben, die im Erfolgsfall auch entsprechend honoriert werden sollten.

Neben diesen Zielstellungen können noch andere Kriterien sinnvoll sein, wenn diese zur Weiterentwicklung des Unternehmens hilfreich sind.

Diese oder andere Ziele sollten zu Beginn des Jahres mit den Mitarbeitern vereinbart werden. In bestimmten Abständen (z.B. quartalsweise) wird der erreichte Stand besprochen und nach dem Ende des Jahres zeitnah ausgewertet. Somit steht mit einer erfolgsabhängigen Vergütung neben einer Flexibilisierung des größten Kostenblocks „Personalkosten“ auch ein wirkungsvolles Steuerungsinstrument für das Unternehmen zur Verfügung. Die Vereinbarung derartiger Vorgaben ist für manchen ungewohnt und bedarf eines Veränderungsprozesses bei Unternehmern und Mitarbeitern. Der Autor hat zahlreiche Unternehmen bei dieser Entwicklung begleitet.

Weiterhin ist auch die Frage zu klären, wie hoch der Betrag der erfolgsabhängigen Vergütung für das Unternehmen und jeden Einzelnen sein soll. Dabei ist die Überlegung entscheidend, ob zusätzliche Vergütungen, wie Urlaubs- und Weihnachtsgeld, zukünftig als variabler Gehaltsanteil betrachtet oder weiterhin zusätzlich gewährt werden sollen. In der Praxis werden diese Beträge oft in die flexible Vergütung integriert. Die Höhe der zusätzlichen Vergütung ist dabei von der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Unternehmens abhängig. Sie kann bei einer kontinuierlichen Entwicklung im Laufe der Jahre einen Anteil von 10 bis 20 % des fixen Anteils erreichen.

Oft herrscht jedoch bei den Unternehmen, die sich erstmalig mit diesen Fragen befassen, auch eine gewisse Unsicherheit in arbeitsrechtlichen Fragen vor. In Abhängigkeit von der Mitarbeitererebene (leitende Angestellte oder Mitarbeiter) sollten in jedem Falle die bestehen-

den Arbeitsverträge (ggf. durch einen Rechtsanwalt) geprüft werden. Die Zahlung eines flexiblen Gehaltsbestandteiles kann dann grundsätzlich in den Arbeitsvertrag des Mitarbeiters aufgenommen werden. Die Höhe und die konkreten Bemessungsgrundlagen sollten aber dann in einer jährlich mit dem Mitarbeiter zu konkretisieren Zielvereinbarung festgeschrieben werden. Existiert ein Betriebsrat, so ist dessen Mitwirkung erforderlich, wenn sich die Regelungen nicht nur auf die leitenden Mitarbeiter beschränken sollen.

Um die Akzeptanz der Mitarbeiter für die Einführung einer erfolgsabhängigen Vergütung zu entwickeln, ist oft eine Moderation sowie einer offenen Diskussion zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern sinnvoll. Manchmal sind auch noch Voraussetzungen im Controlling des Unternehmens zu schaffen oder zu verbessern. Unternehmer sollten sich nicht scheuen, externe Hilfe für die Konzipierung und Umsetzung einer erfolgsabhängigen Vergütung in Anspruch zu nehmen, denn in den meisten Fällen beschäftigt sich ein Unternehmer nur einmal mit der Einführung dieser flexibler Gehaltsbestandteile.

Dipl.-Ing., Dipl.-Wirtsch.-Ing.
Karl-Heinz Seidel
Geschäftsführer
Seidel Business Consult GmbH & Co. KG, Meckenheim
info@seidel-consult.com
www.seidel-consult.com