

Alles wartet auf die Markterholung

# Höhere Margen, höhere Gehälter

2003 ist, wie auch schon 2002, in Sachen Gehälter kein Jubeljahr. Die Gesamteinkommen wurden teilweise erheblich reduziert. Schuld daran ist neben Weihnachtsgeldkürzungen u.ä. der variable Anteil, der vielfach nicht ausgeschöpft werden konnte. Mit einer Erholung des Marktes dürfte sich diese Situation wieder ändern. Mancherorts ziehen die Gehälter bereits jetzt wieder an.

Der variable Anteil bei außertariflich bezahlten Mitarbeitern spielt eine immer größere Rolle in der Elektronikindustrie. Verhältnisse Fix-Gehalt zu Bonus von 70 zu 30 sind, zumindest bei hochrangigen Vertriebsleuten und Führungskräften, keine Seltenheit. Aus diesem Grund ziehen zurzeit viele leitende Angestellte lange Gesichter, denn die Top-Gehälter der Vergangenheit sind Schnee von gestern.

Je nach Elektronik-Sparte gibt es aber erhebliche Unterschiede. D.A. Graf von Reischach, Chef der Personal- und Management-Beratung Interconsult, kennt diese Unterschiede, weil er jährlich einen Gehaltsreport für die Elektronikindustrie erstellen lässt, aufgesplittet nach Branchen. Sein Fazit: »Es gibt riesige Unterschiede, je nach dem, welches Produkt Sie verkaufen.« So seien die Einbußen im Bereich ASIC, trotz eines höheren Bonus-Anteils von meist 40 Prozent, nicht so groß gewesen wie etwa in der Distribution. Displays, Festplatten, Bauelemente – in Sparten, in denen die Lieferzeiten steigen, klettern auch die Gehälter wieder nach oben.

Für 2003/2004 rechnet der Graf mit einer Bonussteigerung von gut 10 Prozent und einer Gesamtgehaltssteigerung von rund 2 Prozent. »Das Geschäft zieht an, bessere Margen bringen auch bessere Profite und entsprechend bessere Boni.«

Noch ist es aber nicht überall soweit. Die zaghafte Markterholung, die sich in manchen Sparten wie der Halbleiterbranche abzeichnet, schlägt zum Beispiel bei Infineon noch nicht auf die variablen Anteile durch: »Diese Aussagen kann ich nicht bestätigen«, kommentiert Maik Metzdorf, Manager Compensation &



**D.A. Graf von Reischach,**  
Chef der Management-Beratung  
Interconsult:

» Das Geschäft zieht an, bessere Margen bringen auch bessere Profite und entsprechend bessere Boni. «



**Hans Seitenberger,**  
Manager Compensation &  
Benefits von Texas  
Instruments Deutschland:

» Unsere Einstiegsgehälter sind immer einheitlich und liegen derzeit bei 45.000 Euro «

Benefits bei Infineon, Meldungen über sich abzeichnende Gehaltssteigerungen. In guten variablen Vergütungssystemen orientieren sich die »payouts« an klaren Messkriterien, die den Unternehmenserfolg und/oder die Leistung des Mitarbeiters reflektieren. Ein wieder anziehender Markt werde, sofern es sich um Geschäftserfolge handele, erst ab diesem bzw.

nächstem Geschäftsjahr wieder zu erhöhten Ausschüttungen führen, glaubt Metzdorf.

Anders bei TQ-Systems. Hier kann Geschäftsführer Rüdiger Stahl Frohes berichten: »In unserem Unternehmen werden im November aufgrund der derzeitigen guten Auslastung wieder die vollen Prämien bezahlt. Nach meinen Erfahrungen ist dies aber die Ausnahme, weil in vielen anderen Unternehmen die Ergebnisse nach wie vor nicht den Erwartungen entsprechen.«

Bei TQ-Systems erhalten alle Mitarbeiter eine Leistungsprämie, die abhängig ist von der persönlichen Zielerreichung, den Arbeitsergebnissen und dem Unternehmenserfolg. Im Durchschnitt liegt die Prämie bei 1,5 Monatsgehältern, was etwa 11 Prozent des Jahreseinkommens entspricht.

Wie hoch die Anzahl der Mitarbeiter ist, die variable Gehaltsanteile haben, hängt auch mit der Zugehörigkeit zu Tarifverträgen zusammen. In der tarifgebundenen Infineon Technologies AG sind es praktisch nur die übertar-

IFX-Standort in Dresden dagegen erhalten alle Mitarbeiter variable Entgeltkomponenten. Allerdings ist bei den unteren Angestellten und den gewerblichen Mitarbeitern der Erfolg der Fabrik maßgebend, nicht der persönliche.

Steigt im Zuge eines Aufschwungs die Nachfrage nach Personal wieder an, könnte das nach Ansicht von Maik Metzdorf sogar zu einer Verringerung von variablen Ziel-Anteilen führen, weil sich die Verhandlungsposition von Bewerbern verbessere. Diese würden dann voraussichtlich mehr Wert auf Fix-Gehälter legen, »und das wohl auch durchsetzen«, vermutet Metzdorf. Nichtsdestotrotz haben variable Anteile bei Infineon einen hohen Stellenwert im Gehaltsgefüge.

Renate Schuh-Eder, Geschäftsführerin der gleichnamigen Personalberatung, die sich auf die Halbleiterbranche spezialisiert hat, glaubt dagegen nicht an eine Senkung der variablen Anteile. »Warum auch? Vertriebsmitarbeiter – und das sind die Hauptempfänger von Incentives – wollen gar keine Fixgehälter. Was sie allerdings wollen, sind erreichbare Ziele!«

So sieht das TI auch. Der Halbleiterkonzern hat nur seinen Vertriebsfunktionen einen variablen Gehaltsanteil vertraglich zugesichert. Er beträgt 20 Prozent. Für alle anderen Bereiche existieren keine festen Zusagen. Der gewährte variable Anteil ist abhängig vom Erfolg des Unternehmens und der Leistung des Mitarbeiters. »Unser Ansatz ist hier »best pay for best performance«, sagt Hans Seitenberger, Manager Compensation & Benefits von Texas Instruments Deutschland. Bei guten Leistungen zahlt TI gerne einen Bonus, denn »variable Anteile im Gehaltssystem helfen, die Fixkosten zu begrenzen, und honorieren trotzdem den Erfolg der Mitarbeiter.«

Für sog. »Cafeteria-Systeme«, standardisierte Vergütungsprogramme, bei denen der Mitarbeiter aus einem Gesamtpaket an

Leistungen bis zu seiner individuellen Gehaltsgrenze wählen kann, plädieren seit einigen Jahren Gehaltsexperten wie Kienbaum.

Die von Markt&Technik befragten Firmen aber zahlen eher konservativ-traditionell: Für TI müssen die wählbaren Bausteine »Sinn« machen, deshalb setzt Hans Seitenberger vor allem auf betriebliche Altersversorgung. Infineon bietet übertariflichen Mitarbeitern die Möglichkeit, ein Firmenfahrzeug über Brutto-Gehaltsumwandlung zu leasen, sowie Beiträge zur Altersversorgung in Form von Deferred Compensation (Aufgeschobene Vergütung) bzw. Direktversicherung zu leis-

ten. Darüber hinaus gibt es für alle übertarifliche Mitarbeiter eine betriebliche Altersversorgung und für die leitenden Angestellten sowie einige kundenorientierte Funktionen ein durch Infineon finanziertes Firmenfahrzeug. TQ System geht neue Wege und setzt vor allem auf die Optimierung des Netto-Lohnes: »Im Rahmen unseres Programms »Netto-Plus« können Mitarbeiter Erholungsbeihilfen, Fahrtkostenzuschüsse oder Geld für die Kinderbetreuung erhalten.«, berichtet Rüdiger Stahl.

Die Einstiegsgehälter für Ingenieure sind seit dem allgemeinen Markteinbruch dramatisch gesunken. In der Nachrichtentechnik

etwa wurden Absolventen noch vor kurzem mit Jahresgehältern um 50.000 Euro umworben. Da geht heute nichts mehr: FH-Absolventen müssen froh sein, wenn sie 38.000 Euro ergattern, Uni-Absolventen bekommen bis zu 5000 Euro mehr drauf. Die Nachfrage nach Personal ist hier, wie auch anderorts, etwa im Bereich IT-Netzwerke, teilweise komplett weggebrochen. Dennoch sollte man sich bei Bewerbungen nicht unter Wert anbieten: »Dumping-Preise« machen Personaler misstrauisch (siehe auch Beitrag »Ingenieure im Sonderangebot«).

Texas Instruments unterscheidet nicht zwischen FH- oder Uni-

versitäts-Abschluss. Die Einstiegsgehälter sind immer gleich und liegen für Jungingenieure derzeit bei etwa 45 000 Euro. Seitenberger: »Die Gehälter differenzieren sich dann im Laufe der Karriere ausschließlich nach Leistung des Mitarbeiters.«

Infineon nennt keine konkreten Einstiegs-Zahlen, nur soviel: »Unsere Einstellgehälter liegen grundsätzlich marktgerecht, eher im oberen Bereich.« TQ Systems orientiert sich laut Rüdiger Stahl an den IG-Metall-Tarifen. »Hier liegen wir in der Regel am oberen Ende der leistungsabhängigen Einstufung und in manchen Fällen auch darüber.« (cw) ■