

## Tarifstruktur und Sportgeist

**W**ir hatten vor kurzem die Gelegenheit die Entwicklung und die sich anschließenden Diskussionen der Auseinandersetzungen zur Einführung der 35-Stunden Woche in den östlichen/neuen Bundesländern mitzuerleben (wie eigenartig und ungewohnt es für langjährige Auslandsdeutsche, wie auch für den Durchschnittsamerikaner immer noch ist, in den Kategorien eines vereinten aber planmässig strukturell

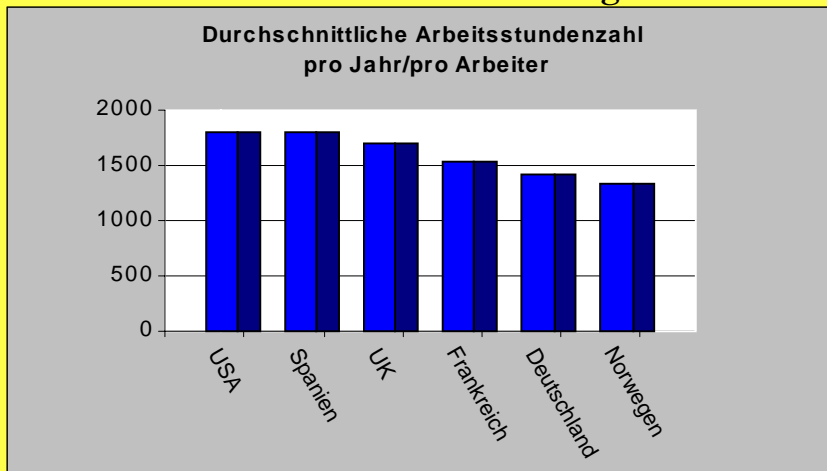
(festgefahrener?) Strukturen hat aber die Tendenz eine Eigendynamik zu entwickeln, deren Ergebnis nicht immer dem entspricht, was man eigentlich gewollt hat. Sobald die übergreifende Einheitsstruktur der Tarifbeziehungen (die in den vergangenen Jahrzehnten immerhin zu einer der niedrigsten Streikwerte in den industriellen Ländern führte) aufgeweicht wird, gibt es kaum Grenzen für die Entwicklung zu einem eher amerikanischen System eines

und alle Beteiligten kennen die Regeln (auch die Rechtsprechung und die Erwartungshaltungen passen).

Wie könnte man aber solche Strukturen und ihre oftmals widersprüchliche Dynamik in einem Deutschland handhaben, in welchem die Diskussion nach dem Ende der Verhandlungen im Osten sich nicht darum drehte, ob die Forderungen sinnvoll waren, oder wie man die Verhandlungen nun doch noch zu einem Kompromissabschluss bringen könnte, sondern schlicht und einfach darum, dass dies die „erste Niederlage der Gewerkschaften seit der Gründung der Republik“ gewesen sei, also eine Katastrophe an sich.

Von Amerika aus betrachtet sah die ganze Angelegenheit eher wie normale Tarifverhandlungen aus: das Bemühen etwas für die lokalen Mitglieder zu erreichen, ohne weitere Berücksichtigung irgendwelcher überregionaler Problematiken. Das dies diesmal nicht zum Erfolg führte, ist dabei als normaler Bestandteil des ‚Give and Take‘ hinzunehmen – ‚there is always a next time‘. Das manche Beteiligten dies nun aber derart hart nehmen, ist für Amerikaner eher ein Zeichen fehlenden Sportsgeistes (wenn nicht gar von Überheblichkeit) – und schlechte Verlierer sind überall unbeliebt, vor allem aber in Amerika. ■

### Die Amerikaner arbeiten am längsten



zweigeteilten Deutschland zu denken).

Abgesehen davon, ob letztlich das Ergebnis nun gut oder schlecht war (von Amerika aus gesehen sieht es sowieso so aus, als wenn die Deutschen eher zu wenige Stunden arbeiteten oder wichtiger: dass sie nie zu erreichen sind - sie sind entweder schon zu Hause oder wieder in Urlaub/Feiertag). Beindruckender erscheint von hier aus gesehen dann auch der sich im Nachlauf scheinbar verstärkende Trend, die Einheitsvertretungen und die damit verbundenen überregionalen und betriebsübergreifenden Tarifverhandlungen und Vereinbarungen aufzugeben.

unbegrenzten, überlappenden und oftmals in seinen Forderungen widersprüchlichen Sammelsuriums von Verhandlungspartnern.

Soweit dies Zeitungsartikeln zu entnehmen ist, muss z.B. die regionale amerikanische Telefongesellschaft ‚Verizon‘ (im gesamten Nordosten tätig) nach Auslaufen ihrer jetzigen Betriebsvereinbarungen Verhandlungen mit 17 einzelnen Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretungen gleichzeitig aufnehmen. Nun haben sich derartige Strukturen und ihre Handhabung in den USA allerdings seit langem eingespielt

Die Aufgabe stabiler und eingefahrener

### Besuchstermine der JRB&Co. in Deutschland/Österreich/Schweiz

Dipl.-Ing. Herb Haessig vom 15.9. bis 26.9.2003

Dipl.-Ing. Egon Lacher vom 14.10. bis 25.10.2003

Dipl.-Pol. Thomas Kennedy vom 10.11. bis 21.11.2003

Dipl.-Ing. Herb Haessig vom 8.12. bis 19.12.2003

## In guten wie in schlechten Zeiten

Das zentrale Instrument betrieblicher Altersversorgung in den USA ist mittlerweile das staatlich geförderte Regelwerk unter der Nummer 401(k).<sup>1</sup>

Unter dieser Regelung ist es Mitarbeitern erlaubt (bis zu einer festgesetzten Höhe) jährlich einen Teil ihres Gehaltes, vor Steuern auf ein spezielles – weitgehend basierend auf den Vorgaben des Mitarbeiters über das Unternehmen verwaltete – Anlagekonto einzuzahlen, welches dann (hoffentlich) weitere Gewinne erwirtschaftet. Zum Zeitpunkt der Pensionierung - oder ab einem

Viele Firmen ergänzen die Altersersparnisse der Mitarbeiter unter dem 401(k) noch mit einem so genannten „Matching“, bei dem das Unternehmen einen Teil oder alle der vom Mitarbeiter monatlich eingezahlten Gelder unter einem bestimmten Prozentsatz und bis zu einer bestimmten Höhe mit einem Unternehmensbeitrag begleitet. Ein typischer 401(k)-Plan mag verkürzt wie folgt lauten:

*Das Unternehmen fördert das Sparen von Rentenkaptal in einem 401(k)-Plan mit einer zusätzlichen freiwilligen Einzahlung von 50% [oder 100%] der vom Mitarbeiter*

scheinbar grenzenlose Wertsteigerung mit der erstaunten Erwartung, dass man wohl bereits mit 50 Jahren in den komfortablen Ruhestand treten könne.

Nicht wenige dieser Arbeitnehmer sind jetzt allerdings gleichermaßen erstaunt zu sehen, dass die angesparten Werte sich innerhalb nur weniger Jahre auf die Hälfte oder weniger reduziert haben – und dies obgleich auch weiterhin fleissig monatlich eingezahlt wurde.

Umso schmerzhafter die Überraschung, wenn nun dazu immer mehr Firmen darauf verweisen, dass ihr

Matching auch nur auf freiwilliger Basis war und sich in schlechten Zeiten wie diesen eben nicht mehr – oder nur bedingt – aufrecht erhalten lässt. Dass dies von den Unternehmen auch schon zu früheren Zeiten ökonomischer Stagnation in gleicher Form gehandhabt worden war, hatten ihre Mitarbeiter in der Euphorie des vergangenen Jahrzehnts offensichtlich verdrängt.

So haben inzwischen selbst grosse Firmen wie Charles Schwab & Co., Prudential Securities, El Paso Corp., CMS Energy Corp., The Goodyear Tire & Rubber Co., Ford Motor Co. und Tech Data Corp., um nur einige zu nennen, das Matching der von ihren Mitarbeitern unter dem 401(k)-Plan eingezahlten Gelder storniert.

Im Unterschied zu früher sind aufgrund der Umstrukturierung der betrieblichen Altersvorsorge inzwischen allerdings weitaus grössere Bevölkerungsgruppen weitgehend von diesem Instrument der Altersvorsorge abhängig und damit jetzt sehr direkt und einschneidend betroffen.

Die dahin geschmolzenen Werte in den 401k-Plänen, das weiter reduzierte Niveau der Altersvorsorge durch die Arbeitgeber und das immer geringer werdende Vertrauen in die

### JRB&Co. News: Lateinamerika Projekte

■ **Mexiko:** Die Automobilindustrie in Mexiko bietet europäischen Zulieferern auch in Zukunft weiterhin interessante Möglichkeiten.

**JRB&Co.-Projekt:** Rekrutierung des Werksleiters für eine neue Betriebsstätte in Puebla

■ **Brasilien:** Der sich weiter verstärkende Trend europäischer Unternehmen China als globale Produktionsstätte einzusetzen, führt zur Neuorientierung der Gesellschaften in Lateinamerika als Vertriebsniederlassungen.

**JRB&Co.-Projekt:** Neubesetzung des Geschäftsführers in Sao Paulo

bestimmten Alter - kann die so angesammelte Summe dann weitgehend steuerfrei abgehoben werden.

Je mehr amerikanische Firmen dazu übergingen traditionelle Formen der Altersversorgung (Betriebsrenten) ihrer Mitarbeiter durch das 401(k) zu ersetzen, um so mehr wurde dieses Instrument zum Schwerpunkt der nichtstaatlichen Rentenplanung eines weiten Bevölkerungsanteil der USA.

<sup>1</sup> Für eine detaillierte Übersicht über das 401(k) System, siehe auch "Vergütungsstudie 2003 (Gehälter, Nebenleistungen und Sachbezüge) für das Führungspersonal deutscher, schweizer und österreichischer Tochtergesellschaften in den USA" auf unserer Webseite unter [www.jrbchtle.com](http://www.jrbchtle.com)

*eingezahlten Summe, bis maximal 5% seines Grundgehältes [oder einer anderen Höhe].*

In Zeiten uneingeschränkten Optimismus in die Zukunft, wie er sich im vergangenen Jahrzehnt verbreitet hatte, haben die Arbeitnehmer dieses Programm begrüsst und vielen Unternehmen die Möglichkeit gegeben ihre alten (teuren) Pensionskassen aufzulösen. Wer würde auch kritisch sein, wenn doch jeder (vor Einkommenssteuer) gesparte Dollar vom Arbeitgeber noch einmal verdoppelt wurde und sich dann, in aggressiven Aktienprogrammen (Mutual Funds) angelegt, von Monat zu Monat noch einmal im zweistelligen Prozentbereich wertmässig erhöhte.

Viele Arbeitnehmer beobachteten die

## Allgemeine Trends der Vergütungsstruktur

Auszug aus Kapitel I "Ergebnisse und Trends" der JRB&Co. Vergütungsstudie 2003\*

\*siehe auch auf unserer Webseite unter [www.jrbechtle.com](http://www.jrbechtle.com)

Für 2001/2002 wurde eine Gehaltssteigerung von durchschnittlich 3,4% festgestellt, für 2002/2003 wird eine durchschnittliche Anpassung des Grundhaltes von 3,0% erwartet.

Grundgehälter für die erste und zweite Managementebene bei europäischen Tochtergesellschaften liegen unter denen bei amerikanischen Firmen; die Differenz hat sich jedoch gegenüber der letzten Studie etwas verringert.

Vermehrt betonen deutsche Firmen den variablen Teil des Vergütungspaketes. Dieser variable Teil ist fast ausschliesslich der eher kurzfristig orientierte Jahresbonus. Demgegenüber findet man bei amerikanischen Firmen vermehrt langfristig ausgelegte Vergütungsprogramme, die den Manager an der Wertsteigerung der Firma teilnehmen lassen.

Auswirkung von negativen Resultaten haben bei US-Firmen einen grösseren Einfluss auf die Festlegung der Bonushöhe.

Bei der Höhe des Jahresbonus besteht ein signifikanter Unterschied zwischen europäischen Tochtergesellschaften und US-Firmen; vor allem sind Bonuspläne bei US-Firmen allgemein nicht nach oben begrenzt.

Bei US-Firmen ist der langfristige Vergütungsanreiz ein wichtiges Vergütungselement; Demgegenüber findet sich bei europäischen Tochtergesellschaften diese Vergütungsart nur bei 8% der Unternehmen. Das ist eine Verringerung von 5% im Vergleich zu 2000.

Im Bereich der Krankenversicherung gab es im Vergleich zu den vergangenen Jahren relativ wenige Veränderungen. Der Trend zur 'Health Maintenance Organization (HMO)' und 'Preferred Provider Organization (PPO)' hat weiter

zugenommen. Die Kostentwicklung allerdings hat sich weiter verschärft.

Bei der Altersvorsorge bleibt der 401(k)-Plan das bevorzugte Instrument. Die Selbstbestimmung bei der Anlage des Sparvermögens und der Selbstbeteiligung durch den Mitarbeiter ist dafür der ausschlaggebende Grund.

Die Fluktuation im Management der ersten beiden Geschäftsführungsebenen ist weiterhin hoch. Ein marktgerechtes und attraktives Vergütungskonzept hilft, dies unter Kontrolle zu halten. ■

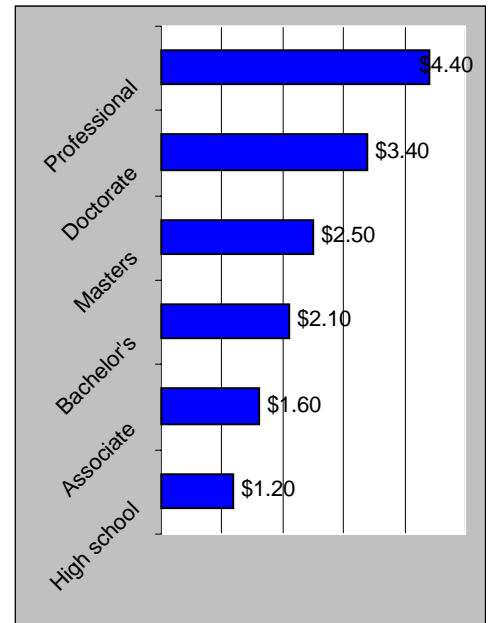
## Standortwahl Brasilien

Die Qual der Wahl: Soll es den nun in Sao Paulo sein (wichtigster Marktraum und damit Kundennähe für Vertriebsniederlassungen), Manaus (Steuervorteile sind - zumindest auf dem ersten Blick - attraktiv für Hersteller), Curitiba (mit seiner europäisch geprägten Bevölkerung für Mittelständler ein vertrauterer Umfeld), Brasilia (Regierungsverträge müssen letztlich doch in der Hauptstadt verhandelt werden) oder gar Rio (die frühere Hauptstadt ist immer noch Wohnsitz vieler Entscheidungsträger der Regierung, wenn diese auch in Brasilia ihren nominellen Dienstsitz haben - ganz zu schweigen von der attraktiven Stadtlandschaft).

Keine leichte Entscheidung. Aber wohl analog dem alten Motto, dass "Medizin bitter schmecken muss, wenn sie wirken soll", entscheidet sich der europäische Unternehmer im Zweifelsfall zumeist eben doch wieder für Sao Paulo oder Umgebung. ■

## Curiosa:

More learning, more earning



Geschätzte Lebens-Vergütung für eine Vollzeitposition in den USA für die Altersgruppe von 25 bis 64 Jahre (in \$ Millionen)

Quelle: 2000 Census Bureau survey

Fortsetzung von Seite 2

Beständigkeit der gesetzlichen Rentenversicherung (Social Security), lässt für weite Kreise der Bevölkerung inzwischen nur noch wenig Erfreuliches für die persönliche Zukunft erwarten.

Hofften noch vor wenigen Jahren viele auf ein frühzeitiges und betuliches Rentnerdasein, glauben die meisten nun wohl doch nicht mehr unbedingt an einen Vorruhestand im sonnigen Süden.

Gepaart mit dem reduzierten Einkommen aus den persönlichen Ersparnissen aufgrund der niedrigsten Zinssätze in letzten Jahren und den darüber hinaus deutlich niedrigeren Erwartungen an die gesetzliche Altersvorsorge, kommen inzwischen immer mehr US-Bürger zu der bitteren Überzeugung wohl doch bis ins hohe Alter berufstätig bleiben zu müssen. ■

## Gehaltsnebenkosten oder die Illusion des Generationenvertrages

**E**in zentrales Segment der Gehaltsnebenkosten in den USA sind die Beiträge für die Rentenversicherung (Social Security) und der Alterskrankenversicherung (Medicare); üblicherweise unter dem Begriff „Payroll Taxes“ zusammengefasst.

Gemeinsam ist den „Payroll Taxes“, dass sie praktisch die einzigen amerikanischen ‚Steuern‘ sind, welche in den vergangenen Jahren von keinem der verschiedenen Initiativen zur Steuersenkung betroffen waren. Der allgemeine Trend für die Payroll Taxes war und ist stets gleich: aufwärts.

Es handelt sich dabei auch keineswegs mehr um NEBEN-Kosten: Gut die Hälfte aller amerikanischen Arbeitnehmerhaushalte zahlt inzwischen mehr an Payroll Taxes als an Einkommenssteuern (Income Tax). Wird der Arbeitgeberanteil mit einbezogen, stimmt dies inzwischen gar für gut  $\frac{3}{4}$  aller Arbeitnehmerhaushalte.

Zurzeit werden Arbeitnehmern 6,2% des Lohnes (bis zum Einkommensgrenzwert von jährlich \$87.000) als Rentenversicherungsbeitrag abgezogen – jährlich maximal \$5.394,00. Darüber hinaus werden für Medicare noch einmal 1,45% des Einkommens (ohne Einkommensobergrenze) einbehalten. Der Arbeitgeber ergänzt diese Abgaben in gleicher Höhe. Damit ergeben sich Gesamtkosten für die Payroll Taxes von etwa 15,3% (abhängig vom Gesamteinkommen).

Was kann der heute Berufstätige nun für seine Einzahlungen in die Rentenversicherung (Social Security) erwarten? Wohl sicher eine ordentliche Wertsteigerung, berücksichtigt man die langen Zeiträume und den natürlichen Einfluss von Zins und Zinseszins? Weit gefehlt, wenn man den Berechnungen von Kritikern der heutigen

Rentenfinanzierung glauben darf: Danach werden für einen jüngeren Arbeitnehmer mit einem durchschnittlichen Lebenseinkommen insgesamt etwa \$725.000 in die Kassen der Rentenversicherung eingezahlt werden und er kann dann eine ‚solide Rendite‘ in Form einer Gesamtrrentenzahlung von etwa \$140.000 (in heutigen Werten) erwarten – immerhin doch noch fast 20% der Einzahlungen.

Für einen jüngeren Arbeitnehmer mit überdurchschnittlichem Lebenseinkommen werden etwa \$1,3 Millionen eingezahlt werden und es können Auszahlungen von etwa \$165.000 erwartet werden – kaum mehr als 10% der Einzahlungen und damit letztlich also ein ‚Verlust‘ von fast 90%.

Diese ‚Verlustwerte‘ erinnern zwar erstaunlich genau an die Verluste vieler Anleger in den Technologiewerten der vergangenen Jahre, wären aber ansonsten eigentlich nur zu erreichen, wenn die Betroffenen ihr Geld in die Spielkasinos getragen hätten.

Aber auch in einem solchen Fall würde es

den Betroffenen kaum schlechter ergehen können, als es vielen berufstätigen Frauen unter den geltenden Rentenversicherungsregeln bereits ergeht.

Eine grosse Zahl dieser Frauen sind unter den gegenwärtigen Regeln der Social Security reine Einzahler - so die Zeit ihrer Berufstätigkeit oder Gehaltshöhe dazu führt, dass sie nur beschränkte Rentenansprüche erwerben konnten: Bei über 60% der Frauen, welche heute Rente beziehen könnten, ist der Wert der eigenen Rente geringer, als der Rentenwert der ihnen bereits als Witwe aus der Rentenversicherung ihres Mannes auch ohne eigene Berufstätigkeit zustünde (50% des vorherigen gemeinsamen Rentenwertes).

Anders wie in Europa, wo der weitgehend übliche Begriff der RentenVERSICHERUNG fälschlicherweise andeutet, dass es sich um eine Vorsorge für die eigene Zukunft mit einem fairen monetären Rücklauf handele - zeigt der amerikanische Begriff für diese Abzüge (Payroll TAXES) zumindest offen auf, um was es sich dabei tatsächlich handelt: um zusätzliche Steuern. ■

### JRB&Co.: Ihr Partner in den USA

Boston - Chicago - San Francisco - Berlin

Die führende amerikanische Beratungsfirma mit Spezialisierung auf die Unterstützung der unternehmerischen Interessen deutscher und europäischer Firmen in Nord- und Südamerika

- **Management Rekrutment**
- **Gehalts- und Vergütungsberatung**
- **Unternehmensberatung:** Marktuntersuchung
- **Management Beratung:** Organisation, Vertrieb
- **Partnerprogramm:** Firmenkauf und -verkauf, Partnersuche

112 Water St.  
Boston, MA 02109  
Tel. 617.722.9980  
Fax 617.722.4130  
jrb.boston@jrbechtle.com

1211 W. 22nd St.  
Oak Brook, IL 60523  
Tel. 630.203-2120  
Fax 630.572.1379  
jrb.chicago@jrbechtle.com

3560 Washington St.  
San Francisco, CA 94118  
Tel. 415.567.2364  
Fax 415.345.9087  
j.bechtle@jrbechtle.com

Fregestraße 19  
D-12159 Berlin  
Tel. 030.85102532  
Fax 030.85102531  
www.jrbechtle.com