

Amerikanische Niederlassungen Vergütungsfragen

Vergütungsstrukturen, noch dazu über wirtschaftliche und kulturelle Grenzen hinweg, sind per Definition uneinheitlich und komplex.

Sowohl wirtschaftliche als auch kulturelle Eigenheiten des Umfeldes einer Niederlassung bedingen oftmals völlig unterschiedliche Bewertungen einzelner Vergütungselemente oder auch der gesamten Vergütungsstruktur. Dies wird verstärkt durch firmenspezifische Zielvorgaben, Rahmenbedingungen und

Manager zum Unternehmen ('ohne mich gäbe es keine erfolgreiche Niederlassung; die ausländischen Eigner sind weit entfernt und sowieso nur wenig hilfreich; Produkte könnte ich leicht selber von irgendwo beziehen - und wahrscheinlich sogar billiger'). Arbeitsrecht und Fragen des 'hire and fire' (also: Arbeitsflexibilität aber auch Arbeitsunsicherheit). Lebenshaltungskosten und soziale Strukturen. Nebenkosten und Altersversorgung. Urlaubsregelungen, Feiertage, Krankenversicherungen, Arbeitszeiten, Krankenstand, etc.

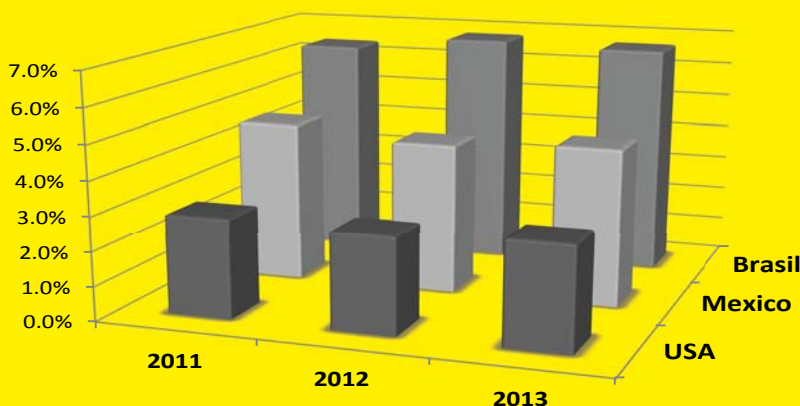
verschiedenen Wirtschaftsräumen sind aber die spezifischen Kriterien der Unternehmung und der Position nicht eindeutig bewertbar.

Solche speziellen Kriterien des Einzelunternehmens und der Position sind aber oftmals die einzigen Werte, welche zur Gehaltsbestimmung herangezogen werden. Punkte wie Unternehmensgröße und Mitarbeiterzahl, Industrie- und Produktsegment, verlangte Mitarbeiterqualifikation, sowie Aufgabe und Erwartungsvorgaben sind relevant, jedoch ohne die Einbeziehung des Umfeldes für die Erarbeitung einer qualifizierten Gehaltsstruktur nicht ausreichend.

Vereinfacht gesagt: Ein Umsatz von \$50 Millionen in den USA hat eine andere Bedeutung als etwa in Bolivien und eine Mitarbeiterzahl von 500 deutet in Kanada eine andere Unternehmensgröße an als etwa in Mexiko.

Wenn dazu dann noch Fragen der Vergleichbarkeit - oder gar ‚globalen Einheitlichkeit‘ - von Vergütungshöhe (‚Mitarbeiter unserer Niederlassungen können selbstverständlich nicht mehr verdienen als vergleichbare Mitarbeiter in der Zentrale‘) und Vergütungsstruktur (‚wir zahlen global stets 90% des Gesamteinkommens als Grundgehalt und 10% als Erfolgsvariable - das haben wir so mit unserem Betriebsrat ausgehandelt, um Einkommensschwankungen auch beim Außendienst zu mildern‘; oder ‚wir haben einen klaren oberen Grenzwert für die erfolgsbezogenen Zahlungen/Boni/Kommissionen in allen Unternehmenseinheiten weltweit, egal ob etablierte Einheit oder Start-Up‘) wird es schnell schwierig.

Compensation - Trends



das Selbstverständnis des lokalen Managements.

Beeinflussende Umstände, welche es zu berücksichtigen gilt, gibt es viele: die Vorgabe für ein stabiles Wachstum versus Wachstumssprünge. Steuerliche Grundlagen und Definitionen. Ein Augenmerk auf Grundgehalt versus Bonus oder Anteil am Unternehmenswachstum (Aktien, Langzeitbonus). Rechtliche Strukturen des lokalen Marktes. Auswirkungen der persönlichen Einstellung der lokalen

Alle diese Punkte fließen in der einen oder anderen Form in die Vergütungsbetrachtungen ein, haben in verschiedenen Märkten unterschiedliche Wertigkeiten und stellen letztlich das Gesamtpaket der Vereinbarungen und Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer dar. Ohne Einbeziehung dieser allgemeinen Unterschiede zwischen den

Was auf den ersten Blick wie ein Zeichen von Stabilität und globaler Einheitlichkeit erscheint, kann sich beim zweiten Hinschauen dann sehr schnell als unpraktisch oder gar unfair zeigen.

Selbst scheinbar einfache und eindeutige Punkte können sich im Vergleich oftmals durchaus als schwierig erweisen: Ein deutscher Arbeitnehmer denkt oftmals in Nettomonatsgehältern, während Amerikaner in Bruttojahresgehältern denken.

Dahinter steht nicht nur die unterschiedliche Struktur der Vergütung an sich, sondern auch die große Bandbreite von Steuerpflichtigkeit und Abzugsmöglichkeiten in den USA – selbst bei gleicher Einkommenshöhe.

Hinzu kommt, dass der Europäer oftmals ganz automatisch davon ausgeht, dass Dinge wie Krankenversicherung, Urlaubsdauer und Urlaubsgeld, Feiertage, Krankheitstage, Mutterschaftsregelungen, Ausgleichszahlungen, Pensionen, Weihnachtsgeld, Altersversorgung, Kündigungsschutz übergreifend vorliegen und bei allen potenziellen Arbeitgebern weitgehend gleich sind - also nicht weiter verhandelt werden müssen. Alle diese Punkte müssen jedoch in den USA sehr wohl von einem potenziellen Arbeitnehmer für jedes Arbeitsangebot einzeln und ganz konkret hinterfragt und letztlich in die Bewertung des Gesamtangebotes einbezogen werden. Jeder einzelne dieser Punkte mag (oder eben nicht) angeboten sein oder sich - bei näherer Betrachtung – trotz aller Ähnlichkeit der verwandten Begriffe als recht unterschiedlich herausstellen.

Ein - auf den ersten Blick - recht ähnliches Monatsbruttogehalt in Deutschland und in den USA kann netto und aufs ganze Jahr bezogen (es gibt ja auch kein 13. Gehalt, Urlaubsgeld, Weihnachtsgeld oder dergleichen) sehr schnell große Unterschiede aufzeigen.

Letztendlich ist ein Festhalten an heimatlichen Gewohnheiten und Regeln bei Vergütungsfragen deshalb ebenso sinnlos wie etwa bei Titeln (ein ‚Direktor‘ mag in Deutschland ein leitender Mitarbeiter sein - insbesondere in den

traditionellen Industriesegmenten mit Generaldirektoren an der Spitze; in den USA ist aber ein ‚Director‘ - so nicht als Beiratsmitglied verstanden - bestenfalls ein Mitarbeiter der dritten Ebene; nach dem CEO/President/General Manager und den diversen Vice Presidents).

Krankenversicherung - ein zentrales Vergütungselement

Ein Beispiel für die Unterschiedlichkeit selbst scheinbar einfacher Vergütungselemente: Die Krankenversicherung - ganz deutlich eine der wichtigsten Absicherungen für eine jegliche Arbeitnehmerfamilie.

Die Frage der Krankenversicherung ist in Europa weitgehend und recht eindeutig geregelt und kleine Variationen haben keinen großen Einfluss auf die Absicherungsqualität. Diese wird somit auch kaum Einfluss auf die Entscheidung eines Kandidaten für oder gegen einen bestimmten Arbeitgeber haben.

In den USA kann jedoch die Bandbreite des angebotenen Versicherungsschutzes ganz erheblich sein und ein Kandidat ist wohl beraten, hier ganz genau zu hinterfragen und zu vergleichen.

Viele Niederlassungen fallen in die Gruppe der Unternehmen, welche Krankenversicherung nicht anzubieten brauchen und dies somit oft auch nicht tun.

Es gibt Niederlassungen, welche nur recht rudimentäre Versicherungen anbieten; etwa mit hoher Selbstbeteiligung (die ersten \$2000-\$5000 Arzt-, Krankenhaus- oder Apothekenkosten im Jahr müssen vom Versicherten selber getragen werden, bevor dann die Versicherung einspringt) und/oder Kostenbeteiligung (20%-50% der realen Versicherungsgebühren werden unabhängig vom Einkommen vom Arbeitnehmer selber getragen (die typischen monatlichen Versicherungskosten für eine Familie

liegen bei etwa \$1200 - abhängig vom Alter und Gesundheitszustand aller einzelnen Familienmitglieder).

Andere Niederlassungen wiederum bieten Krankenversicherungsschutz nur für den Mitarbeiter an - Familienmitglieder sind nicht eingebunden und müssen unabhängig privat versichert werden (wenn man es sich denn leisten kann).

Vergütung und Motivation

Dass Gehaltshöhe und Bonus nicht die alleinigen und möglicherweise nicht einmal die wichtigsten Motivationsanreize für Mitarbeiter sind, hat sich inzwischen weitgehend herumgesprochen. Daraus aber zu schließen, dass die Höhe der Einkommensmöglichkeiten für neue – aber auch langjährige - Mitarbeiter nicht mehr von zentraler Relevanz sind, wäre sicher ein Fehler.

Gehalts- und Bonusstrukturen sind wichtige Maßstäbe für Mitarbeiter, um ihren Arbeitserfolg, ihre Wichtigkeit für das Unternehmen, den Chef und die Kollegen zu messen. Kein Wunder somit, dass sich oftmals aus der resultierenden Einkommenshöhe Selbstwert und damit Motivation der Mitarbeiter ableiten.

Die Umstände sind dabei für langjährige Mitarbeiter und neu einzustellende Mitarbeiter unterschiedlich. Fragen wie „Warum man im letzten Jahr eine Gehaltserhöhung von 10% bekommen habe, dieses Jahr aber – trotz offensichtlich gleicher Leistung – nur eine Gehaltserhöhung von 5%“ oder wieso es fair sei, die Bonuskriterien überproportional zu erhöhen, nur weil im Vorjahr ein außergewöhnlicher Erfolg verzeichnet wurde, mögen leicht zu beantworten sein – so zumindest ein Unternehmen nicht nur eine ordentliche und stabile Vergütungsstruktur besitzt, sondern diese dann auch den Mitarbeitern vermitteln kann.

Tatsache ist, dass zu viele Unternehmen solchen Fragen nur sehr wenig entgegen zu setzen haben und dass Probleme dieser Art oftmals nicht offen diskutiert

werden. Das ist für weit entfernte Niederlassungen, mit ihren oftmals völlig anderen Gehaltsbedingungen, dann eher noch stärker die Realität.

Ein einfaches Instrument, um beiden Problemen entgegen zu wirken, ist ein aktiver und qualifizierter Beirat (Board of Directors) mit mindestens einem in beiden Kulturen persönlich erfahrenen außenstehenden Mitglied.

In der Praxis gehen unklare Geschäftskriterien und unklare Vergütungskriterien allerdings oftmals Hand in Hand. Nicht sehr motivierend!

Vergütung als Steuerungsinstrument

Jeder, der einmal im Vertrieb tätig war, ist früher oder später zu der Erkenntnis gekommen, dass verbale und oftmals spontan geäußerte Zielvorgaben der Geschäftsleitung weniger von Relevanz sind als die (hoffentlich niedergeschriebenen) Bonuskriterien. Im Zweifelsfalle – so diese Vorgaben sich widersprechen oder auch nur grob unterschiedlich sind – wird der erfahrene Vertriebsmitarbeiter sich auch stets nach den Bonusvorgaben ausrichten. Eine klar durchdachte, nach konkreten und realistischen Zielen ausgerichtete und doch ausreichend flexible variable Vergütung ist ein ganz zentrales Steuerungsinstrument – wie dieses Beispiel aus dem Vertrieb aufzeigen will. Es gibt allerdings mehr Kriterien, die hierbei zu berücksichtigen sind, als nur Zielwerte und Bonushöhe.

Die meisten Unternehmen lehnen sich für Gehalts- und Bonusvorgaben an feste Zeitrahmen (etwa das Geschäftsjahr), statt flexibel genug zu sein, mit sich verändernden Geschäftskriterien auch kurzfristig an die neuen Ziele angepasste Vergütungskriterien zu erarbeiten und zu vermitteln.

Gerade in den USA sind die ‚annual reviews‘ schon fast zu einer Institution geworden. Dass selbst frühere Befürworter inzwischen weitgehend erklären, dass diese Methode letztlich zu nichts anderem geführt hat als zu einem Aufschieben von wichtigen – und zeitkritischen - leistungsbezogenen

Gesprächen, wird dabei oft ignoriert.

Im großen Ganzen zeigt das Format von ‚annual reviews‘ stärker negative als positive Ergebnisse bezüglich der Motivation und Steuerung von Mitarbeitern.

Vergütung für amerikanische Niederlassungen

Die adäquate Vergütung des Managements ist eine der zentralen Notwendigkeiten jeder erfolgreichen und stabilen Unternehmung. Dies insbesondere für personalintensive Vertriebseinheiten – welches die Mehrheit der ausländischen Niederlassungen in den USA ja letztlich sind.

Dabei ist die Vergütungsstruktur nicht nur ein Werkzeug, um leistungsfähige und leistungsbereite Mitarbeiter zu finden und zu halten, sondern auch ein Mittel um sicher zu stellen, dass die Geschäftsentwicklung des Unternehmens, die Firmenziele, die hierarchische Stellung und der Verantwortungsgrad eines Managers widerspiegelt werden können.

Vereinfacht gesagt, so zwischen den operativen Vorgaben der Zentrale an das

lokale Management und den Vorgaben des individuellen Bonusplanes ein Unterschied besteht, wird der betroffene Manager der Tochtergesellschaft im Zweifelsfalle stets ‚auf Nummer Sicher‘ gehen und die Bonuskriterien als Leitfaden heranziehen – und dies nicht nur im Vertriebsbereich

Dies mag zwar bei den Mitarbeitern in der Zentrale nicht viel anders sein, die Geschäftsführung hat dort aber durch die enge Zusammenarbeit und die damit verbundene, durchaus gegenseitige Einflussnahme stets auch direkte Leitungsmöglichkeiten. Der – nicht nur geografisch sondern auch persönlich – weiter entfernte Leiter der überseeischen Tochtergesellschaft wird im Normalfalle kaum konkret solchen täglichen Beeinflussungen ausgesetzt sein und trifft somit Entscheidungen, welche oftmals erst viel später in der Zentrale erkennbar sind.

Es gibt allerdings nicht nur generelle Problemfelder im Bereich der Vergütungsfragen zwischen Muttergesellschaften und Niederlassungen, sondern darüber hinaus auch recht spezifische Besonderheiten.

Ein wichtiges Element ist es, dabei die ‚richtige Vergütung‘ sehr direkt durch die U.S.-Marktgegebenheiten

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 JRB&Company 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

www.jrbechtle.com

beeinflussen zu lassen; nur sekundär sollten hier europäische Konditionen und Regeln mit einbezogen werden.

In der Wirklichkeit des täglichen Geschäfts werden Vergütungsfragen bei europäischen Tochtergesellschaften allerdings allzu oft durch die Vergütungsrichtlinien der Muttergesellschaft oder zumindest durch einen Vergleich der Vergütungshöhe und der Nebenleistungen für das U.S.-Management mit gleichgestellten Managern bei der Muttergesellschaft beeinflusst.

Dieses Bemühen einer grundsätzlichen ‚Einheitlichkeit‘ innerhalb der Gesamtgesellschaft ist nicht nur bei Fragen der Vergütung erkennbar, sondern auch bei anderen zentralen Punkten von Organisation und Personalstruktur: Definition von Verantwortlichkeiten, bei Positionen und Titeln, bezüglich Erfahrung und Ausbildungsvorgaben, Vertriebs- und Produktionserwartungen, Reisen und Reisekosten, und dergleichen mehr.

Es ist eine Binsenwahrheit, dass ein qualifiziertes, motiviertes und marktgerecht entlohntes Management eine der Grundlagen für die langfristige positive Entwicklung einer jeglichen Unternehmenseinheit ist. Das ist für die europäischen Tochtergesellschaften in den USA auch nicht anders.

Darüber hinaus ist ein wirkungsvoll und zeitgemäß strukturiertes Vergütungspaket eine wichtige Voraussetzung für die Einstellung - und die spätere Fortsetzung des Anstellungsverhältnisses - von qualifizierten Managern.

Europäische Tochtergesellschaften haben dabei eine Sonderstellung im U.S.-Markt: Sie sind strukturell zwischen selbstständigen U.S.-Firmen und den weisungsabhängigen Divisionen von U.S.-Unternehmen positioniert.

Vergleichbar den Geschäftseinheiten einer amerikanischen Firma werden Strategien, Produktionsentscheidungen, Vertriebs- und Preispolitik, Produktausrichtung und

allgemein die Firmenkultur stark durch die Muttergesellschaft beeinflusst. Andererseits ergibt sich aus der Entfernung zur Zentrale nicht nur eine größere Unabhängigkeit, sondern auch der Zwang, kurzfristig viele Entscheidungen selbstständig treffen zu müssen.

Im Rahmen der regelmäßigen Befragungen von deutschsprachigen Tochtergesellschaften und Niederlassungen in den USA durch die J.R.Bechtle & Co., wie auch der kontinuierlichen und umfangreichen persönlichen Gespräche unserer Berater mit den Leitern solcher Niederlassungen, zeigt sich stets als herausragendes Problem genau dieser Widerspruch zwischen dem Zwang der selbstständigen Entscheidungen und alleinigen Verantwortung des lokalen Geschäftsführers und dem gleichzeitigen Bemühen, sich in die globalen Rahmenbedingungen und Vorgaben einzubinden.

Die von meinen Vorgängern in der Geschäftsführung der J.R.Bechtle & Co., bereits vor gut 30 Jahren geprägte Beschreibung des Niederlassungsleiters als eines ‚Untergebenen‘ am Vormittag und als ‚Chef‘ am Nachmittag ist auch heute noch weitgehend zutreffend. Dies reflektiert sich häufig bis in die Diskussion um Titelvorgaben – siehe hierzu auch unter „Management-Titel in

amerikanischen Unternehmen“, http://jrbechtle.com/d_publicationen.html

Unsere Analysen haben gezeigt, dass die Positionierung der europäischen Tochtergesellschaften und ihres Managements zwischen den unabhängigen amerikanischen Unternehmen und abhängigen Geschäftseinheiten amerikanischer Firmen sich auch im Vergütungsbereich widerspiegelt: Das Vergütungsniveau liegt generell unter dem der unabhängigen amerikanischen Firmen ähnlicher Größe, aber doch leicht über dem für vergleichbare Einheiten amerikanischer Gesellschaften.

Daraus ergibt sich allgemein, dass die den lokalen Bewerbern angebotenen Vergütungsbedingungen zwar für Kandidaten von Geschäftseinheiten angemessen sein können, für die Anwerbung von erfahrenen Geschäftsführern unabhängiger Firmen analoger Größe aber oftmals unzureichend sind. Dieser Unterschied im Erfahrungshintergrund ist aber oftmals für den Erfolg als Leiter einer Tochtergesellschaft einer ausländischen Unternehmung deutlich von Relevanz.

[Fortsetzung in der Ausgabe 2013-I]

(Egon Lacher ist Geschäftsführender Gesellschafter der J.R.Bechtle&Co.)

J.R. 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

Miami-Office

2000 Glades Rd., Suite 410
Boca Raton, FL 33431
Tel. 561.955.0012
Fax 561.955.0091
jrb.miami@jrbechtle.com

Chicago-Office

1211 W. 22nd St., Suite 529
Oak Brook, IL 60523
Tel. 630.203.2120
Fax 630.572.1379
jrb.chicago@jrbechtle.com

Boston-Office

67 South Bedford St., Suite 400W
Burlington, MA 01803
Tel. 781.229.5804
Fax 781.359.1829
jrb.boston@jrbechtle.com

Frankfurt-Office

Westhafenplatz 1
D-60327 Frankfurt
Tel. 069.710.456.453
Fax 069.710.456.450
jrb.frankfurt@jrbechtle.com