

# Ergebnisbericht

Vergütung des Hauptgeschäftsführers



Handelskammer  
Hamburg

Handelskammer Hamburg

[REDACTED]  
Kienbaum Management Consultants GmbH

Vergütungsberatung

Anhelfelder Str. 47

51645 Gummersbach

Tel.: +49 2261 703 [REDACTED]

Fax: +49 2261 703 626

E-Mail: [REDACTED]@kienbaum.de

[REDACTED]@kienbaum.de

Gummersbach, 19. August 2014

## Ergebnisbericht

### Inhalt

1	Vorbemerkung und Aufgabenstellung.....	3
2	Empirische Basis.....	4
3	Zusammensetzung der Vergleichsgruppe.....	5
4	Zur statistischen Darstellung der Marktwerte.....	6
5	Zeitlicher Bezugspunkt und Zusammensetzung der Marktwerte .....	8
6	Ergebnisse der Marktanalyse: monetäre Vergütung .....	9
7	Ergebnisse der Marktanalyse: betriebliche Zusatzleistungen .....	10
8	Beurteilung der aktuellen Vergütung des Hauptgeschäftsführers .....	13

## 1 Vorbemerkung und Aufgabenstellung

Die Handelskammer Hamburg möchte die Vergütung ihres Hauptgeschäftsführers einer externen Überprüfung auf Markt-, Funktions- und Leistungsgerechtigkeit unterziehen und damit feststellen, ob diese in Höhe und Struktur (Zusammensetzung aus fixen und variablen Bestandteilen, Ausstattung mit Zusatzleistungen) im Vergleich zum externen Arbeitsmarkt marktgerecht sowie im innerbetrieblichen Verhältnis funktions- und leistungsgerecht gestaltet ist.

Die Untersuchung soll auch der Vervollständigung eines Überblicks über die kammerinternen Vergütungsstrukturen der Leitungskräfte dienen, die vor anderthalb Jahren mit einer Vergütungsanalyse der Führungskräfte unterhalb der Hauptgeschäftsführung begonnen wurde.

Die Kienbaum Vergütungsberatung hat deshalb im Auftrag der Handelskammer Hamburg eine empirische Untersuchung mit dem Ziel durchgeführt, die Vergütungen (feste und variable Vergütungsbestandteile, nicht-monetäre Zusatzleistungen) vergleichbarer Funktionen am externen Arbeitsmarkt zu erfassen und zu analysieren.

## 2 Empirische Basis

Der folgenden Marktanalyse liegen sorgfältige Recherchen zugrunde. Grundlage bilden die von der Kienbaum Vergütungsberatung auf neutraler Basis regelmäßig durchgeführten Vergütungsuntersuchungen. In diese Untersuchungen gehen in jedem Jahr Vergütungsdaten von ca. 3.000 deutschen Unternehmen ein. Die Ergebnisse wurden entsprechend der spezifischen Fragestellung gezielt ausgewertet.

Das so gewonnene Datenmaterial wurde ergänzt und aktualisiert durch

- » Informationen aus unserer laufenden Arbeit in der betrieblichen Vergütungs- und Personalberatung sowie
- » eigens für diesen Auftrag eingeholte vertrauliche Auskünfte aus vergleichbaren Organisationen.

Die Zuordnung der externen Vergütungsdaten zu der Position des Hauptgeschäftsführers erfolgte insbesondere unter Berücksichtigung folgender Einflussgrößen (zur Vergleichsgruppe vgl. Kapitel 3):

- » Organisationsbezogene Merkmale
  - Organisationsgröße
  - Aufgabengebiet
  - Organisationsstruktur
  - Region (Großraum Hamburg)
- » Funktionsbezogene Merkmale
  - Aufgabeninhalte
  - Verantwortungsrahmen
  - Anforderungsprofil
  - Organisatorische Einbindung

Der Hauptgeschäftsführer der Handelskammer Hamburg ist von seinem Einsatzgebiet, seinem Aufgabenspektrum und den Anforderungen mit einem Vorstandsvorsitzenden oder Leiter der Geschäftsführung eines mittelständischen Unternehmens vergleichbar.

Personenbezogene Merkmale wurden bei der Marktanalyse nur insoweit berücksichtigt, als das für die jeweiligen Referenzpositionen nur Personen erfasst wurden, die sich nicht mehr in einer ausdrücklichen Einarbeitungsphase befanden bzw. vom Werdegang her für die entsprechende Aufgabenstellung als voll qualifiziert anzusehen waren.

### 3 Zusammensetzung der Vergleichsgruppe

Um eine möglichst hohe Repräsentativität und damit belastbare Datenbasis für die Analyse zu gewährleisten, wurde die Vergleichsgruppe eng an dem Aufgabenprofil und der Organisationsstruktur der Handelskammer Hamburg ausgerichtet. Im Sinne einer möglichst umfassenden Berücksichtigung des Tätigkeitsfelds des Hauptgeschäftsführers wurde eine Vergleichsgruppe gewählt, die sich wie folgt zusammensetzt:

- » Mittelständische Unternehmen aus dem Großraum Hamburg (Industrie, Dienstleistungen, insbesondere wirtschaftsnahe Dienstleistungen, Handel) aufgrund der Handlungsfelder der Handelskammer Hamburg
- » Verbandsorganisationen (Industrieverbände, Arbeitgeberverbände, Industrie und Handelskammern) aufgrund ähnlich gelagerter Tätigkeitsinhalte

Die oben dargestellte gemischte Vergleichsgruppe wurde im Rahmen einer funktionspezifischen Feinjustierung hinsichtlich der besonderen Spezifika des Hauptgeschäftsführers erweitert.

Im Rahmen des Vergleichs wurde innerhalb von Unternehmen mit Alleinvorständen, Alleingeschäftsführern, Vorsitzenden von Vorständen oder Geschäftsführern verglichen. Bei Verbänden wurde als Referenzposition der jeweilige Hauptgeschäftsführer herangezogen.

#### 4 Zur statistischen Darstellung der Marktwerte

Die Schwankungen der Marktwerte von Geschäftsführern/Vorständen sind in der Praxis recht groß. Dies zeigt auch die Analyse der Vergütungen in der zum Vergleich herangezogenen Vergleichsgruppe. Zur Kennzeichnung dieser Schwankungsbreite verwenden wir daher Streumaße.

Neben dem Median als dem mittleren Wert geben wir zusätzlich die Werte für das obere und untere Quartil an. Diese Quartilswerte verdeutlichen den "normalen" Schwankungsbereich, stellen aber keineswegs Extremwerte dar.

Das untere Quartil erhält man, indem man die Gehaltsdaten ihrer Höhe nach ordnet und von unten beginnend ein Viertel der Gehälter abzählt; entsprechend verfährt man, von oben beginnend, bei der Ermittlung des oberen Quartils.

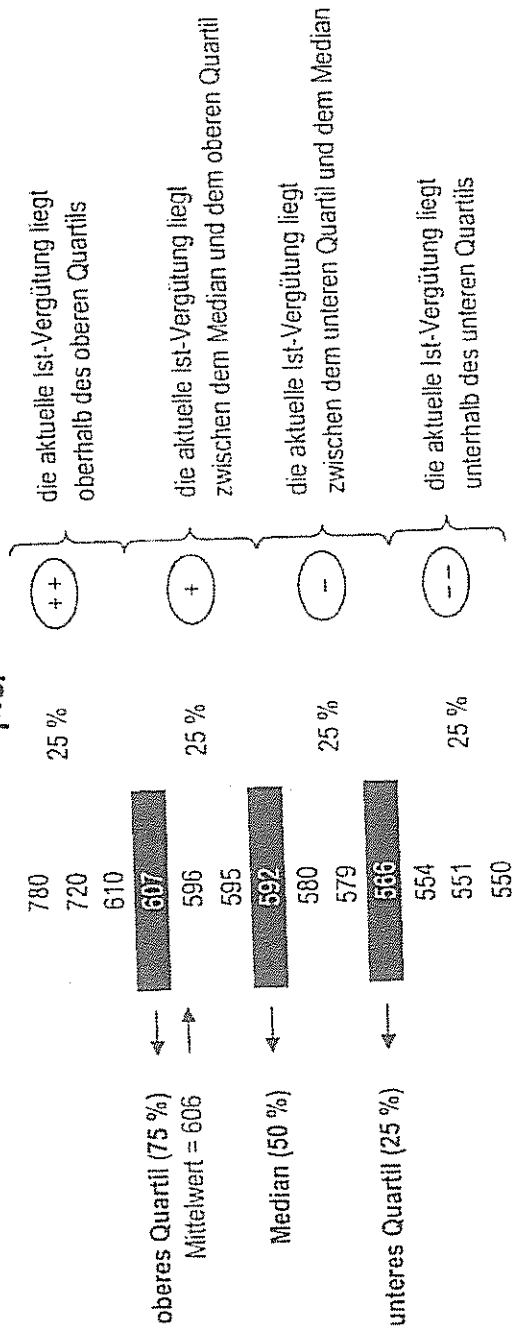
Somit haben jeweils

- » 25 % der Positionsinhaber ein Gehalt, das niedriger ist als das genannte untere Quartil,
- » 25 % ein Gehalt zwischen dem unteren Quartil und dem Median,
- » 25 % ein Gehalt zwischen dem Median und dem oberen Quartil und
- » 25 % ein höheres Gehalt als das angegebene obere Quartil.

Die Bedeutung der Streumaße verdeutlicht nachfolgendes Schaubild. Am Beispiel von 13 Vergütungsdaten lassen sich die von uns verwendeten statistischen Kennziffern entsprechend einordnen. Bei der tabellarischen Darstellung der Vergütungsinformationen veranschaulichen wir die jeweilige Marktlage der Gesellschaften durch die Symbole „--“, „-“, „+“ und „++“, deren Bedeutung in dem folgenden Schaubild dargestellt ist:

Marktbandbreite der Vergütung für eine Funktion  
(Beispiel in Tsd. €)

**Beispiel**



## 5 Zeitlicher Bezugspunkt und Zusammensetzung der Marktwerte

Die verwendeten Daten beziehen sich auf die Vergütungssituation in 2014. Liegen uns für Organisationen der Vergleichsgruppe keine Daten für 2014 vor, wurden entsprechende Werte aus den Vorjahren mit markttypischen Anpassungswerten hochgerechnet.

Die in Kapitel 6 ausgewiesenen Marktwerte der Jahresgesamtvergütung setzen sich wie folgt zusammen:

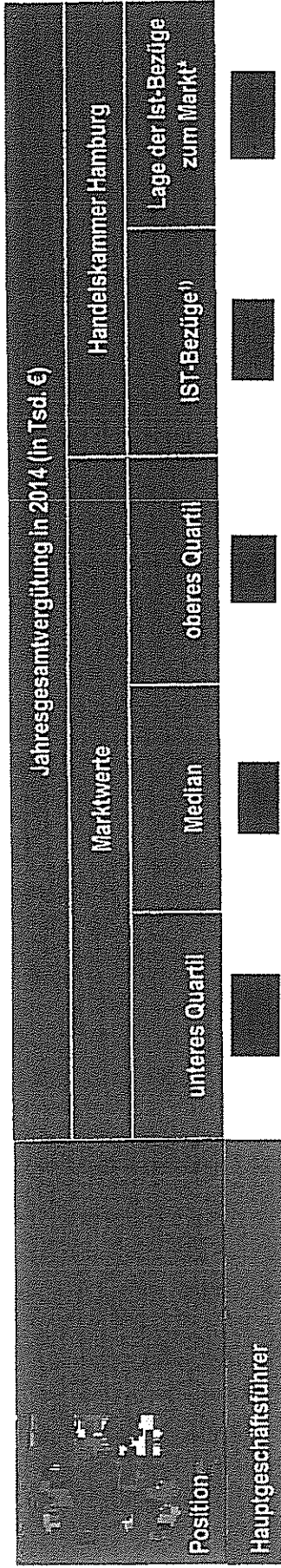
- » Grundvergütung (Monatsentgelt x Zahl der Gehaltszahlungen pro Jahr sowie evtl. fixe Zulagen);
- » variable Vergütung (Entgeltzahlungen, deren Gewährung und Höhe prinzipiell abhängig ist von der Erreichung bestimmter Leistungs- und/oder Erfolgsgrößen. Sie kann in der Praxis in unterschiedlichen Formen gewährt werden, zum Beispiel als Tantieme, Prämie oder Bonus; darüber hinaus – sofern vorhanden – inklusive des Gesamtwertes der im Geschäftsjahr zugewiesenen LTI). Um die Vergleichbarkeit der Daten zu gewährleisten, sind LTI-Zahlungen mit dem Zuteilungswert erfasst.

Nicht enthalten in den Marktwerten sind geldwerte Vorteile für betriebliche Zusatzleistungen (wie z. B. für eine betriebliche Altersversorgung und die private Nutzungsmöglichkeit eines Dienstwagens). Die Zusatzleistungen werden in einem gesonderten Kapitel dargestellt (siehe Kapitel 7).

Die Marktdaten wurden den aktuellen Vergütungsdaten des Hauptgeschäftsführers der Handelskammer Hamburg gegenübergestellt.



## 6 Ergebnisse der Marktanalyse: monetäre Vergütung



<sup>1)</sup> Die IST-Bezüge setzen sich aus der Festvergütung 2014 und der variablen Vergütung aus dem Jahr 2013 zusammen.

- <sup>1)</sup> Ist-Vergütung liegt
- ++ ... oberhalb des oberen Quartils
- + ... zwischen Median und oberem Quartil
- = ... +/- 3 % um den Median
- ... zwischen unterem Quartil und Median
- ... unterhalb des unteren Quartils der Marktwerte.

Variable Vergütungskomponenten, die sich an der Erreichung vereinbarter Ziele und/oder geeigneten Bemessungsgrößen für den Unternehmenserfolg orientieren, sind auf der Ebene von Geschäftsführern/Vorständen in den betrachteten Vergleichsorganisationen durchweg üblich. Der variable Anteil an den dargestellten Gesamtbezügen liegt nach unseren Feststellungen in vergleichbaren Gesellschaften bei 16 % bis 37 %.

Langfristige variable Vergütungskomponenten werden nach den uns vorliegenden Informationen nicht gewährt, kurzfristige variable Anteile sind in den aufgeführten IST-Bezügen enthalten.

Bei der Handelskammer Hamburg liegt der variable Anteil des Hauptgeschäftsführers an der Jahresgesamtvergütung bei ■ %.

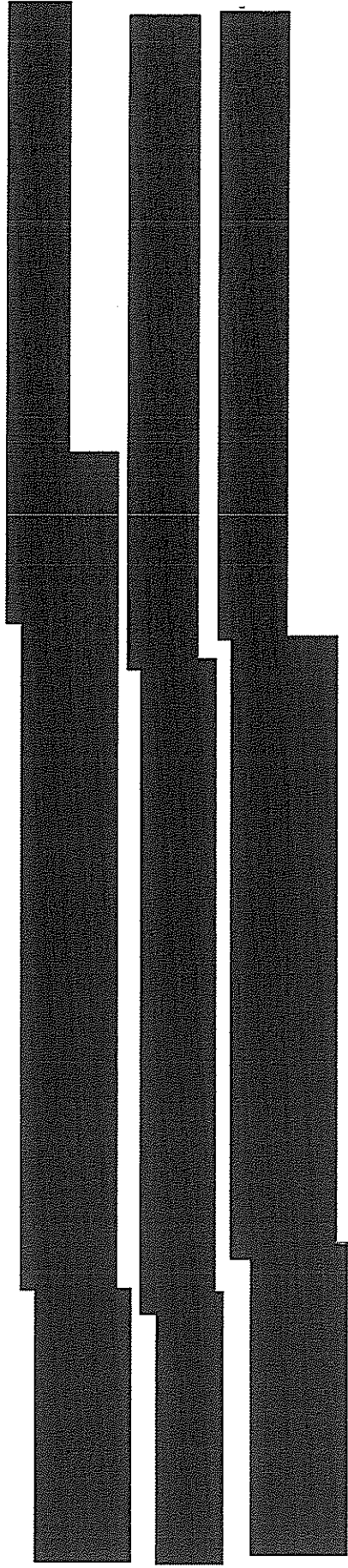
## 7 Ergebnisse der Marktanalyse: betriebliche Zusatzleistungen

Die angegebene monetäre Vergütung wird in vergleichbaren Organisationen durch freiwillige Zusatzleistungen ergänzt. Als Normalausstattung kann heute gelten:

### Betriebliche Altersversorgung

Für vergleichbare Geschäftsführer/Vorstände gehört diese Zusatzleistung zur marktüblichen Ausstattung. Heute noch weit verbreitet ist die klassische Leistungszusage, bei der das Unternehmen für den Versorgungsfall eine bestimmte Leistung zusagt. Die Höhe der Zusage bemisst sich zumeist als prozentualer Anteil des letzten aktiven Grundgehalts und liegt in den Vergleichsunternehmen überwiegend bei 40 % bis 60 %.

In neu abgeschlossenen Versorgungsvereinbarungen dominiert mittlerweile die beitragsorientierte Ausgestaltung der Altersversorgung, bei der sich das Unternehmen verpflichtet, bestimmte jährliche Beiträge in eine Anwartschaft auf Altersversorgung umzuwandeln. Die Höhe der Beiträge liegt, bezogen auf das Grundgehalt, in der Regel in einem Korridor zwischen 15 % und 35 %.



### Dienstwagen zur privaten Nutzung

Die Stellung eines Dienstwagens der oberen Mittel- bzw. Oberklasse (Mercedes E-Klasse/S-Klasse, Audi A 8, BMW 7er etc.) zur privaten Nutzung ist für Geschäftsführer/Vorstände in vergleichbaren Organisationen die Regel. Abgesehen von der persönlichen Versteuerung des geldwerten Vorteils erfolgt die private Nutzung des Dienstwagens ohne Kostenbeteiligung.

Der Hauptgeschäftsführer der Handelskammer Hamburg verfügt über einen Dienstwagen [REDACTED] Für dienstliche Fahrten steht zudem ein Fahrer zur Verfügung.

### Unfallversicherung für den privaten Bereich

Der Abschluss einer Unfallversicherung, auch für den Privatbereich, ist bei vergleichbaren Positionsinhabern die Regel. Die Versicherungssummen belaufen sich durchschnittlich

- » bei Tod auf etwa die Höhe der Jahresgesamtbezüge,
- » bei Invalidität auf etwa die zweifache Höhe der Jahresgesamtbezüge.

[REDACTED]

[REDACTED]

### Gehaltsfortzahlung bei Krankheit/Tod

Der überwiegende Teil der vergleichbaren Geschäftsführer und Vorstände erhält eine zusätzliche Gehaltsfortzahlung bei Krankheit bzw. Tod. Die Gehaltsfortzahlung erstreckt sich in aller Regel auf einen Zeitraum von drei bis zwölf Monaten bei Krankheit. Im Todesfall wird das Gehalt für den Sterbemonat und für drei bis sechs weitere Monate an die Hinterbliebenen weitergezahlt. In diesem Zeitraum ruhen die Ansprüche auf Hinterbliebenenversorgung.

Im Krankheitsfall

[REDACTED]

im Todesfall

[REDACTED]



## 8 Beurteilung der aktuellen Vergütung des Hauptgeschäftsführers

Wie sich eine Organisation in der Vergütungspolitik gegenüber den Marktwerten der Vergütung vergleichbarer Organisationen positioniert, ist in Übereinstimmung mit seiner jeweiligen strategischen Zielsetzung und den daraus resultierenden personalpolitischen Anforderungen zu bestimmen.

Für Organisationen, die sich anspruchsvolle Ziele setzen und an die Qualifikationen und das Engagement des Geschäftsführers/Vorstandes entsprechende Anforderungen stellen, sollte die Vergütung innerhalb des „normalen“ Marktrahmens (= Intervall zwischen unterem und oberem Quartil) liegen. Dabei ist zu beachten, dass bereits eine Positionierung innerhalb dieses Rahmens, aber unterhalb des Medians bei qualifizierten Führungskräften schon zu Problemen bei der Bindung dieser Schlüsselkräfte an die Organisation führen kann.

Die monetäre Vergütung des Hauptgeschäftsführers der Handelskammer Hamburg liegt derzeit innerhalb des beschriebenen „normalen“ Marktrahmens, allerdings eher in einem unteren Bereich (Positionierung der IST-Gesamtvergütung zwischen unterem Quartil und Median).

Die gewährten Zusatzleistungen liegen bei gesamthafter Betrachtung ebenfalls innerhalb des Marktrahmens.

Bei der Beurteilung der aktuellen Vergütungssituation sind folgende qualitative Gesichtspunkte in Betracht zu ziehen:

- » Die Freie und Hansestadt Hamburg ist in der deutschen Wirtschaft ein bedeutender Wirtschaftsstandort und Außenwirtschaftsplatz, an dem die Handelskammer Hamburg eine hervorgehobene Position einnimmt.
- » Die Freie und Hansestadt Hamburg ist als Stadlstaat Kommune und Bundesland zugleich. Die Handelskammer Hamburg ist somit im Gegensatz zu den meisten anderen Industrie und Handelskammern nicht nur Gesprächspartner für kommunale Entscheidungsträger, sondern gleichzeitig auf Landesebene, welche mit gesetzgeberischen Befugnissen ausgestattet ist. Dies stellt im Vergleich zu anderen Industrie und Handelskammern besondere Anforderungen an die Leitung der Kammer, insbesondere im Verhältnis zu politischen Entscheidungsträgern.
- » Die Handelskammer Hamburg ist Träger einer eigenen Hochschule, der Hamburg School of Business Administration. Der Hauptgeschäftsführer der Handelskammer Hamburg ist gegenwärtig zugleich Hochschullehrer und Präsident, ohne dass dafür eine gesonderte Vergütung bezahlt wird. Der derzeitige Präsident konnte diese trotz ihres kurzen Bestehens zu beachtlichem Renommee führen.

Im Rahmen einer Gesamtbetrachtung sollten die individuellen Leistungen und Erfolge des Hauptgeschäftsführers berücksichtigt werden. Diese können von Kienbaum als Vergütungsexperten von extern nur schwer beurteilt werden. Aspekte, die bei der Beurteilung des Hauptgeschäftsführers eine Rolle spielen, können insbesondere

- » eine besondere Prägung der Kammer durch den Hauptgeschäftsführer,
- » eine besondere Stellung im politischen und wirtschaftlichen Geschehens der Stadt,
- » besondere Leistung in der Führung der Kammer,
- » die wirtschaftliche Situation der Kammer
- » und anderes mehr

sein.

Unter Berücksichtigung der angeführten Aspekte sieht Kienbaum im Rahmen einer Gesamtwürdigung Handlungsspielraum hinsichtlich der künftigen Weiterentwicklung der Bezüge.

KIENBAUM MANAGEMENT CONSULTANTS GMBH



B. Berger