



[wiwo.de](https://www.wiwo.de) vom 22.10.2022 / service

Der große Gehaltsreport 2022

## Wer zahlt den besten Lohn?

Christian Kamm ist immer noch müde, als er an diesem Nachmittag im Juli anderthalb Millionen Euro durchwinkt. Um kurz nach zwei lag der 52-Jährige im Bett; am Abend zuvor stieg die Betriebsfeier seiner Softwarefirma QAware. Jetzt sitzt Kamm mit seinem Co-Geschäftsführer und der Personalchefin auf einer Hotelterrasse in Unterschleißheim nördlich von München. Tags darauf ist um zehn Uhr ein Meeting mit allen Beschäftigten anberaumt. Und die Führungsriege will die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Zuge des Preisauftriebs unterstützen. Nur wie?

"Wir waren uns sicher, dass die Inflation zur Sprache kommt", erinnert sich Kamm - und willens, die Belegschaft zu entlasten. Aber welche Lösung ist angemessen, hilft der Firma, freut die Angestellten? Eine Einmalzahlung? Eine Gehaltserhöhung? Und um wie viel Geld soll es überhaupt gehen? "Erst landeten wir bei 5000 Euro mehr Gehalt im Jahr", erinnert sich Kamm, "aber das erschien uns zu wenig." Also greift das Trio, beseelt von der guten Stimmung bei der Betriebsfeier, tiefer in die Tasche: Anderthalb Millionen, verteilt auf rund 200 Beschäftigte - das macht 7500 Euro mehr im Jahr für jeden. "Klar, das wird uns einige Prozentpunkte bei der Marge kosten", sagt Kamm. Doch QAware hat solide gewirtschaftet und keinen Finanzier an Bord, der die Geschäftsführung bremsen könnte. Man kann sich die wuchtige Gehaltserhöhung erlauben - und versteht sie als Investition in die Zukunft.

Unsicherheit in den Chefetagen

Die Überlegungen, die Kamm und seine Kollegen auf der Hotelterrasse anstellten, beschäftigen Managerinnen und Personalverantwortliche, Konzerne und Mittelständler, Gewerkschaften, Betriebsräte und Verbände im ganzen Land. Und das bereits seit Monaten. Erst vier, fünf Prozent, dann mehr als sieben, jetzt zehn: Die Verbraucherpreise ziehen an, die Sorgen der Beschäftigten wachsen, der unternehmerische Handlungsdruck steigt.

Doch während viele Mittelständler wie QAware bereits auf die Inflation reagieren, zögern viele Große noch. Die Deutsche Börse werde "im weiteren Jahresverlauf" über Einmalzahlungen entscheiden. Bei Fresenius ist es "für konkrete Aussagen noch deutlich zu früh". BMW und Siemens, Infineon und BASF warten die Tarifverhandlungen in ihren Branchen ab. RWE hat die Gehälter weltweit um 2,5 Prozent erhöht.

Lange können die Unternehmen das Problem nicht mehr vor sich herschieben; zu groß ist das Risiko, dass vor allem gesuchte Experten sich umschauchen und bei der Konkurrenz anheuern. Sie profitieren vom dünnen Arbeitskräfteangebot und von der steigenden Nachfrage - und die Unternehmen wissen sehr wohl, dass die Wahrscheinlichkeit solcher Wechsel mit der Unzufriedenheit der Fachkräfte steigt.

Lesen Sie auch: Teilzeit, 4-Tage-Woche - 5 Grafiken zeigen, wie den Deutschen der Spaß an der Arbeit vergeht

Einer Umfrage der Unternehmensberatung Kienbaum Consultants International zufolge erwarten 70 Prozent der Firmen, dass die Inflation die Gehaltsentwicklung im Jahr 2023 treiben wird. "In den Vorjahren spielte die Inflation nur eine untergeordnete Rolle", resümiert Sebastian Pacher, der für Kienbaum Unternehmen in Vergütungsfragen berät. Nun ist sie der größte Faktor (siehe Grafik unten).

Bei Pacher reiht sich in diesen Tagen ein Termin an den nächsten: Geschäftsführerinnen und Personalverantwortliche wollen wissen, ob, und wenn ja: welche, Gehaltserhöhungen oder Einmalzahlungen sie jetzt leisten sollen. Es sind Termine, die es in den Vorjahren "so gut wie nie" gab, sagt Pacher. Und eine Frage hört der Berater von den verunsicherten Firmenlenkern und Managerinnen dabei wieder und wieder: Wie reagieren die anderen?

Antworten darauf liefert der große Gehaltsreport. Die Personalberatung Korn Ferry hat exklusiv für die WirtschaftsWoche mehr als 360.000 Gehaltsdatensätze aus 764 Unternehmen analysiert. Die Zahlen stammen aus den Branchen Chemie, Konsumgüter, Pharma und Gesundheit, Automobil, Öl und Gas, Industrie und Maschinenbau - und sind nach Abteilungen untergliedert, also etwa Personal, Produktion oder IT. Korn Ferry sammelte die Daten bis Ende August.

Gehaltserhöhung aufgeschoben

Die Auswertung legt vor allem offen, dass die Gehaltssteigerungen der Inflation in den meisten Branchen noch weit hinterherhinken. Im Umkehrschluss bedeutet das: Der Handlungsdruck in den Unternehmen steigt mächtig in den nächsten Wochen: "Die Gehaltserhöhungen verschieben sich ins kommende Jahr", sagt Christine Seibel, Vergütungsexpertin bei Korn Ferry.

Das Zielgehalt deutscher Führungskräfte im mittleren Management - bestehend aus einem festen Grundgehalt und einem variablen Anteil - stieg in der Chemiebranche beispielsweise um drei Prozent, in der Konsumgüterindustrie um vier Prozent. In der Automobil- und der Pharmabranche lagen die Zielgehälter im Mittel sogar unter den Vorjahreswerten (siehe Tabelle: "Der große Gehaltsvergleich 2022"). Berufsanfänger von der Universität und Facharbeiter in leitenden Funktionen erhielten in Chemie- und Konsumgüterkonzernen zwei Prozent mehr.

Über den Gesamtmarkt hinweg beträgt das Gehalt deutscher Führungskräfte im mittleren Management im Mittel 132.250 Euro, 112.220 Euro fix, rund 20.000 Euro variabel, wenn sämtliche Unternehmensziele erreicht werden - ein Anstieg von einem Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Junge Akademiker und Facharbeiter erhielten 76.334 Euro, zwei Prozent mehr.

Dass die Unternehmen die Inflation noch nicht annähernd ausgleichen, liegt vor allem an der Uneindeutigkeit der Weltlage, der volks- und betriebswirtschaftlichen Signale. Wer mit Unternehmerinnen und Unternehmern spricht, hört in diesen Wochen viel von "Drahtseilakten" und "Blicken in die Glaskugel". Viele Auftragsbücher sind voll, aber die Rezessionsrisiken steigen, die Inflation zieht weiter an, die Lieferketten sind brüchig - wer kann da schon vernünftig planen? Viele Firmen wollen ihre Mitarbeiter unterstützen, ja, halten - und fragen sich zugleich, wie lange sie wie viele (noch) zu welchem Preis beschäftigen können, ohne sich die Geschäftsgrundlage zu entziehen.

In den Vorjahren stiegen die Gehälter in der Regel deutlich stärker als die Verbraucherpreise: Die Beschäftigten erhielten "spürbare Realloohnerhöhungen", sagt Christine Seibel, die den Gehaltsreport bei Korn Ferry betreut (siehe Grafik Seite oben). Jetzt sagten die Unternehmen: "Wir haben in den Vorjahren Puffer aufgebaut, also warten wir angesichts der schwierigen Lage der Wirtschaft noch ab." Doch je schmerzlicher sie den demografischen Wandel spüren, je länger sie offene Stellen nicht nachbesetzen können, weil sich keine geeigneten Kandidaten finden, desto klarer wird: Abwarten ist keine Option mehr. Und die entscheidende Frage lautet: Wie viel mehr Gehalt muss ich meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bieten, um sie zu halten?

Mehr als nur Hygiene

Christian Kamm und seine Kollegen wissen, dass ein sattes Gehaltsplus die Bereitschaft zur "Extrameile" nicht garantiert. Geld sei "nur ein Baustein von vielen", sagt Kamm. Es sorgt nicht für Zufriedenheit, bestätigt die Wissenschaft, wohl aber dafür, dass keine Unzufriedenheit aufkommt, wie der US-amerikanische Arbeitspsychologe Frederick Herzberg Ende der Fünfzigerjahre nachgewiesen hat.

Allerdings spielt das Gehalt aufgrund des knappen Angebots an Arbeitskräften und der Inflation inzwischen eine viel größere Rolle. Eine Umfrage der Beratung Willis Towers Watson (WTW) zeigt, dass Gehälter und Boni bei der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern die wichtigsten Faktoren sind. Lediglich Mitarbeiter, die vor den Achtzigerjahren geboren wurden, legen bei ihrem aktuellen Arbeitgeber einen noch größeren Wert auf die Jobsicherheit. 92 Prozent der Unternehmen, zeigt die Befragung, haben derzeit Probleme, Mitarbeiter zu finden. 87 Prozent der Firmen fällt es schwer, sie zu binden - also kommt es auf die richtige Bezahlung an, sagt Florian Frank, der bei WTW Deutschland den Vergütungsbereich leitet: "Die Unternehmen müssen jetzt handeln."

Genau darum ging es Sonja Fleischer. Um Schnelligkeit. Um Pragmatismus. Darum, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern jetzt zu helfen - und nicht erst im kommenden Jahr. Fleischer ist Personalchefin bei EBM-Papst. Das Unternehmen produziert Ventilatoren und Lüfter für die Industrie, zählt fast 15.000 Mitarbeiter und 57 Tochtergesellschaften, erwirtschaftet 2,3 Milliarden Euro Umsatz - und zahlt in Deutschland jetzt 500 Euro als Inflationsausgleich. Fleischer hat in den vergangenen Wochen das Gespräch mit Angestellten gesucht. Nachgefragt, wie belastend die Inflation ist. Zugehört, wenn Mitarbeiter klagten, dass sie sich die Leasingraten beim Jobrad oder die Mitgliedschaft im Sportverein nicht mehr leisten könnten. "Ich wusste, dass wir schnell etwas tun mussten", sagt Fleischer.

Die Personalchefin kalkulierte die Kosten, schlug ihren fünf Kollegen in der Geschäftsführung den Bonus vor: rund drei Millionen Euro - "es war das erste Mal, dass ich innerhalb eines halben Tages die Zustimmung aller Kollegen beisammen hatte". Die Summe schmälert den Gewinn des Mittelständlers, deshalb schickte Fleischer den abgestimmten Vorschlag auch den Gesellschaftern. Nach zwei Tagen kam das Okay. Der Vorstand sowie die erste und zweite Ebene der Führungskräfte, insgesamt rund 250 Personen, sind von der Sonderzahlung ausgenommen. Und? Es hat sich gelohnt: Im Intranet sammelte ein Beitrag über den freiwilligen Inflationsausgleich mehr als 500 Daumen-hoch-Reaktionen ein. Ein "absoluter Rekord", sagt Fleischer.

Eine Lösung, wie Fleischer sie in wenigen Tagen entwickelt und durchgeboxt hat, ist für Unternehmen bequem: Sie adressieren mit der Einmalzahlung die Sorgen der Beschäftigten - und begrenzen in heikler Lage zugleich die betriebswirtschaftlichen Risiken, weil sie das Gehaltsniveau nicht auf Dauer erhöhen. Der Autoverleiher Sixt hat zudem festgestellt, dass die Sonderzahlung in der Belegschaft einen "Überraschungseffekt" ausgelöst hat. Die Mietwagenfirma zahlt ihren Beschäftigten weltweit einmalig 1700 Euro. Geschätzte Kosten: 15 Millionen Euro. Sixt hat das Verfahren bereits in der Pandemie erprobt - und für gut befunden: "Die Zahlungen helfen uns, Mitarbeiter zu binden - und wirken wie kleine Motivationspritzen", sagt Personalchefin Friederike Reichenberger.

Wie viel darf's denn sein?

Fraglich ist allein, wie lange die Wirkung der Spritze anhält. Und wie hoch die Summe sein muss, damit sich in der Belegschaft das Gefühl verfestigt, im "richtigen" Unternehmen beschäftigt zu sein. Genügen 500 Euro wie bei EBM-Papst? Trifft Sixt mit

1700 Euro den Nerv? Oder sollten es die 3000 Euro sein, die Firmen dem dritten Entlastungspaket der Bundesregierung zufolge steuer- und sozialabgabenfrei an Beschäftigte ausschütten können?

Wenige Leute können solche Fragen so gut beantworten wie Rainer Maass, der seit 32 Jahren die Personalabteilung bei Liqui Moly leitet. Hier, im baden-württembergischen Ulm, gehören Sonderzahlungen zur Tradition. Der Hersteller von Schmierstoffen und Motorölen ist nicht tarifgebunden, orientiert sich bei Gehaltserhöhungen aber an den Tarifabschlüssen - und überweist der Belegschaft regelmäßig Boni, mehr als manche Dax-Konzerne.

In diesem Februar zum Beispiel erhielten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Liqui Moly 2000 Euro als "Dankeschön für das Vorjahr". Als sich der langjährige Firmenchef Ernst Prost zur Ruhe setzte, gab es einen Monat später weitere 2222 Euro für jeden und jede, sozusagen als Abschiedsprämie. Und im April waren es noch einmal 1400 Euro, die sogenannte Brückenzahlung, auf die sich Unternehmen und die Gewerkschaft IG Bergbau, Chemie, Energie geeinigt hatten - Liqui Moly zog mit. Kurzum: Der Mittelständler beschenkte die Mitarbeiter innerhalb von drei Monaten mit mehr als 5600 Euro extra.

Und die nächsten Tarifverhandlungen stehen bereits an. "Wird es fünf Prozent mehr geben? Sechs? Eine Sonderzahlung? Ich weiß es nicht", sagt Personalchef Maass. Was er weiß: "Wir werden den Tarifabschluss eins zu eins übernehmen und dann intern beraten, ob wir noch etwas drauflegen oder nicht."

Maass versteht die Sonderzahlungen als Zeichen der Wertschätzung und zieht sie als eine Erklärung heran, warum es dem Unternehmen gelingt, Mitarbeiter langfristig zu binden. Wirklich messbar sei die Wirkung aber nicht. "Manche benötigen diese Geldspritze nicht, die marschieren auch so voran, sagt Maass: "Bei anderen Mitarbeitern sieht man, dass sie sich danach doch noch mal mehr ins Zeug legen." In der Öl- und Gasbranche profitieren die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gerade besonders deutlich von der wirtschaftlich prächtigen Lage ihrer Arbeitgeber: Die Zielgehälter der erfahrenen Experten und akademischen Berufseinsteiger stiegen in den Finanzabteilungen um je 23 Prozent; auch Akademiker und Facharbeiter in leitender Funktion in Marketing und IT freuten sich über ein 20-Prozent-Plus. Und doch werde es schwieriger, sagt Maass, speziell für Liqui Moly: Sein Unternehmen habe das lukrative Geschäft in Russland aufgegeben; die Lieferanten, von denen man etwa die Verpackungsbehälter beziehe, erhöhten jeden Monat die Preise. "Wir müssen heute intensiver als früher kalkulieren, was wir Mitarbeitern ermöglichen können, ohne uns selbst in Gefahr zu bringen", sagt Maass.

Es muss nicht immer Geld sein

Der Kienbaum-Berater Sebastian Pacher bestätigt, dass viele Unternehmen im Moment damit beschäftigt sind, genau diesen Drahtseilakt zu meistern. In einer Befragung, die er mit seinen Kollegen durchführte, zeigt sich, wie weit die Erwartungen der Mitarbeiter und die Pläne der Firmen zuweilen auseinanderklaffen. Während die Mitarbeiter im Mittel eine Gehaltserhöhung um sieben Prozent erwarten, planen die Unternehmen, ihre Budgets für das Lohnplus nur um 5,3 Prozent zu erhöhen (siehe Grafik unten). Viele Manager und Managerinnen berichten Pacher zudem, dass sich die Mitarbeiter eine dauerhafte Gehaltserhöhung wünschen. Es greife daher zu kurz, wer der Belegschaft mit einer Sonderzahlung die Angst vor der Inflation nehmen wolle, sagt Pacher. Auch Florian Frank von WTW ist überzeugt, dass Sonderzahlungen lediglich "Bedenkzeit verschaffen".

Pacher rät Unternehmen zu Mischlösungen. Also zu einer Gehaltserhöhung, die höher ausfällt als in den Vorjahren, allerdings unterhalb der Inflationsrate liegt - plus "Sonderzahlung, die flexibel einsetzbar ist und Unternehmen Kontrolle über die Fixkosten ermöglicht".

So wie bei Sixt. Die Mietwagenfirma hat zusätzlich zu den 1700 Euro Sonderzahlung bei den Mitarbeitern an den Mietstationen in Flughäfen und Bahnhöfen "deutliche Steigerungen vorgenommen", sagt Personalchefin Reichenberger. Steigerungen, die auf Dauer gestellt sind.

In den Verhandlungen zwischen Mitarbeitern und Chefs ging es in der Vergangenheit meist ums Geld. Um feste Beträge, die sich nach dem Wunsch der Beschäftigten um das eine oder andere Prozent erhöhen sollten - schließlich leisteten sie doch gute Arbeit. Und wer Wert auf eine gesunde Balance zwischen Arbeit und Privatem legte, handelte eine Viertageweche heraus oder mehr Urlaub. Doch jetzt wirbelt die Inflation das erprobte Feilschen um mehr Geld oder mehr Freizeit durcheinander. Schnelle Lösungen müssen her, unkonventionelle Maßnahmen. Und da können auch Sachgutscheine "eine Wirkung haben und Unterstützung signalisieren", sagt Julia Freuding, Referentin beim ifo Institut in München: Der Lebensmittelhändler Rewe hat zuletzt den Mitarbeiterrabatt erhöht.

Das ifo Institut hat im zweiten Quartal des Jahres gemeinsam mit dem Personaldienstleister Randstad untersucht, welche Nebenleistungen besonders verbreitet sind. Die meisten Unternehmen verteilen Tankgutscheine (siehe Grafik unten). Einen Stromkostenzuschuss, der nicht nur Autofahrer unterstützen würde, zahlt nur ein Prozent der Industrieunternehmen.

Liqui Moly zählt zu diesen wenigen Firmen. Seit dem Sommer gilt dort eine Betriebsvereinbarung zum mobilen Arbeiten. Darin ist auch vorgesehen, dass die Mitarbeiter einen Zuschuss für Strom und Heizung erhalten: 15 Euro monatlich, steuerfrei. Die Summe hat angesichts der stark steigenden Energiepreise zwar eher symbolischen Charakter, aber Liqui Moly adressiert damit ein Thema, das auch Christine Seibel von Korn Ferry für bedeutsam hält: Mitarbeiter würden das Homeoffice, soeben breit konzidiert von vielen Arbeitgebern, kaum mehr als "Benefit" wahrnehmen: Sie zahlten hohe Strom- und Heizkosten, während der Arbeitgeber sich diese spart, sagt Seibel.

Und so kommen Unternehmen um kreative Lösungen im Sinne ihrer Mitarbeiter nicht herum, beobachtet auch der Anwalt Philipp Melle von der Kanzlei Advant Beiten. Viele Mandanten aus den Personalabteilungen stellten ihm zu Beginn dieses

Jahres eine ungewöhnliche Frage. Sie verhandelten mit gefragten Führungskräften und waren plötzlich mit einer neuen Forderung konfrontiert: einer Indexklausel für den Inflationsausgleich. "Für einige Bewerber schien das der entscheidende Punkt zu sein", erzählt Melle. Die Sorge der Angestellten, dass die Inflation ihr anfangs attraktives Gehalt entwerten könnte, sei offenbar groß - und mit jedem Prozentpunkt, um den die Inflationsrate seither stieg, noch größer geworden.

Lesen Sie auch: [Wie der Inflationsausgleich beim Gehalt gelingt](#)

Wie sollen Unternehmen damit umgehen? Anders als in Mietverträgen, sind Indexklauseln in Arbeitsverträgen ungewöhnlich. "Bislang wurde die Inflation meist indirekt über Tarifverträge ausgeglichen", sagt Melle. Aber jetzt? Bei zehn Prozent Inflation? Melle beobachtet bei den Unternehmen ein steigendes Interesse an neuen Lösungen, um Top-Talente für sich zu gewinnen - oder auf Dauer zu binden. Ein paar Optionen kennt der Anwalt. Die simpelste und unverbindlichste: eine Überprüfungs-klausel. Der Arbeitgeber verpflichtet sich mit ihr, das Gehalt des Arbeitnehmers zu bestimmten Zeitpunkten zu überprüfen. Welche Kriterien er dabei beachtet und welche Folgen dies hat, bleibt offen. So ist die Überprüfungs-klausel vor allem eine kleine Geste: Der Arbeitgeber signalisiert, dass das Gehalt keine starre Größe sein soll. Rechtlich hat sie keine Wirkung.

Das wäre bei einer Anpassungsklausel anders. Sie beinhaltet Kriterien, die beachtet werden sollen. Arbeitgeber haben dann zwar einen Ermessensspielraum. Aber Angestellten bleibt vorbehalten, ihn gerichtlich überprüfen zu lassen - und so mehr Gehalt einzufordern. Die wirksamste Form des Inflationsausgleichs wäre aber fraglos eine Indexklausel, also ein automatischer Gehaltsanstieg mit der Inflation. Anwalt Melle rät zur Vorsicht. Die Klausel könne nicht nur "eine dauerhafte und hohe Dynamik" zur Folge haben, unabhängig von der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens - sondern auch rechtlich heikel sein: "Eine echte Indexklausel könnte einen Verstoß gegen das Preisklauselgesetz darstellen." Damit will der Gesetzgeber eine Spirale aus steigenden Preisen und Löhnen verhindern, die sich kaum noch stoppen lässt.

Arbeitgeber sollten sich daher, so rät Melle seinen Mandanten, einen gewissen Ermessensspielraum einräumen, wenn sie eine Indexklausel in Erwägung ziehen. So könnte eine jährliche Gehaltsanpassung je nach persönlicher Leistung vereinbart werden, mindestens aber um die aufgelaufene Inflation. WTW-Berater Florian Frank wiederum schlägt vor, dass Unternehmer diejenigen Mitarbeiter, die sie um keinen Preis verlieren wollen, auch mit sogenannten Halteboni an das Unternehmen binden könnten. Der Nachteil: "Sie decken nicht den akuten Bedarf der Mitarbeiter aufgrund der Inflation ab", sagt Frank.

Die Inflation zielgenau adressieren - genau darum geht es Christian Kamm mit den 7500 Euro in seiner Softwarefirma. Groß war die Freude und Dankbarkeit im Chatbereich des Videomeetings, als die Führungsriege die Sonderzahlung am Tag nach den Beratungen auf der Hotelterrasse verkündete. Zwei Stunden zuvor stimmten sich Geschäftsführer und Personalchefin nochmals unter sechs Augen ab, ob das tatsächlich eine gute Idee sei. "Das hat keine Minute gedauert", sagt Kamm.

Lesen Sie auch unser Dossier zum Download: [Verdienen Sie, was Sie verdienen? Finden Sie es heraus: So viel zahlen Unternehmen ihren Mitarbeitern pro Jahr](#)

*Reintjes, Dominik  
Hoyer, Niklas*

**Quelle:** [wiwo.de](https://www.wiwo.de) vom 22.10.2022

**Ressort:** service

**Dokumentnummer:** WW\_28744156

**Dauerhafte Adresse des Dokuments:** [https://archiv.handelsblatt.com/document/WWON\\_WW\\_28744156](https://archiv.handelsblatt.com/document/WWON_WW_28744156)

Alle Rechte vorbehalten: (c) Handelsblatt GmbH - Zum Erwerb weitergehender Rechte:  
[nutzungsrechte@handelsblattgroup.com](mailto:nutzungsrechte@handelsblattgroup.com)



© GBI-Genios Deutsche Wirtschaftsdatenbank GmbH