# Sinn und Unsinn der erfolgsabhängigen Vergütung

**Eingefrorene Fixgehälter, die mit Boni, Tantiemen und Incentives aufpeppt werden – dieses Bild zeichnet sich immer öfter bei der Entlohnung der deutschen Hotelmanager ab.** Führen diese Gestaltungsformen aber wirklich zur Leistungssteigerung der Führungskräfte und schlussendlich zum nachhaltigen Unternehmenserfolg? Darüber sprach Top hotel mit dem renommierten **Personalberater Albrecht von Bonin,** der für ein grundsätzliches Umdenken bei der Vergütung plädiert

**Top hotel: Herr von Bonin, wie ist die Gehaltsentwicklung in den vergangenen Jahren bei den Hoteldirektoren / GMs in Deutschland verlaufen?**

**Albrecht von Bonin:** Unsere Studien belegen, dass Festgehälter sowohl in der Privat- wie auch in der Konzernhotellerie langsamer gestiegen sind als noch vor zehn Jahren. Doch eine Faustregel ist gleich geblieben: Wer lange in einem Betrieb, einer Company arbeitet, dessen Vergütung steigt langsamer als die eines Neueinsteigers, was nach meiner Auffassung unfair ist. So werden Beständigkeit und Loyalität bestraft. Fairer wäre es, wenn für die Neuen gilt: Erst leisten, dann fordern. Generell ist die Tendenz erkennbar, dass Fixa über die Jahre eingefroren, dafür aber zunehmend mit Bonusregelungen verknüpft wurden (an der persönlichen Performance der GMs gemessen), die bis zu 40 Prozent vom Basisgehalt ausmachen können (Durchschnitt 25 Prozent).

**Top hotel: Wo liegen Ihrem Wissen nach die niedrigsten und die höchsten Festgehälter? Hat sich die Gehaltsschere weiter auseinander bewegt?**

**Von Bonin:** Das niedrigste Festgehalt eines GMs ist uns in der Budgethotellerie mit 55.000 Euro pro Jahr begegnet. Das höchste wurde im Luxussegment generiert. Hier werden 254.000 Euro aufgerufen. Dabei ist aber immer zu berücksichtigen, welches betriebswirtschaftliche Ergebnis jemand zu verantworten hat. Wir beobachten, dass die Einsteiger in die GM Position heute weniger verdienen als ihre Kollegen vor etwa fünf Jahren.

**Top hotel: Welche Unterschiede gibt es zwischen der Privat- und der Kettenhotellerie?**

**Von Bonin:** Die Gehälter in der Privathotellerie werden nicht allein von logischen Prinzipien bestimmt. Max Grundig z.B. hatte den Ehrgeiz und die Eitelkeit, die besten Gehälter in der gesamten Luxushotellerie zu bezahlen – nicht etwa, weil der Profit seiner Betriebe das rechtfertigte. Aber das ist ein Extrem. In der Regel hat die Privathotellerie gelernt, sich am Niveau der Konzernhotellerie zu orientieren, liegt allerdings mit wenigen Ausnahmen noch etwa fünf bis zehn Prozent unter den Konzernen. Letztlich zählt aber auch der Marktwert eines bestimmten GMs. Will man ihn unbedingt haben, zahlt man den entsprechenden Preis. Die Hotellerie kennt das Prinzip aus dem Yield Management.

**Top hotel: Wird zwischen West und Ost noch unterschieden?**

**Von Bonin:** Wenn ein einheimischer GM im Osten des Landes angeheuert wird, liegt sein Einkommen im Durchschnitt etwa zehn Prozent niedriger als im Westen. Wird ein West-Hotelier in den Osten rekrutiert, wird es oft teurer. Nicht selten muss ein sogenannter »Sibirienzuschlag« von circa zehn bis 15 Prozent gezahlt werden, um den Wunschkandidaten für den Osten des Landes zu begeistern.

**Top hotel: Der Anteil der erfolgsabhängigen Vergütung hat immer weiter zugenommen. Hat sich dieses »Motivationsinstrument« in der Branche etabliert oder wird es nur »zähneknirschend« akzeptiert?**

**Von Bonin:** Grundsätzlich muss man verstehen, dass ein wesentlicher Grund für diesen Trend das Ziel der Unternehmen war, fixe Personalkosten zu reduzieren. Das gelang mit dem Köder »Du kannst Dein Einkommen durch eine attraktive Bonusregelung steigern, wenn Deine Performance steigt«. Unseren Umfragen zufolge ist der Anteil der GM-Gehälter mit erfolgsabhängigen Boni oder Tantiemen inzwischen auf weit über 80 Prozent gestiegen. Über Sinn und Unsinn dieser Einkommensgestaltung wird nicht erst seit den Auswüchsen erfolgsabhängiger Boni von Investmentbankern immer wieder diskutiert. Ihrem unverantwortlichen Handeln haben wir letztlich die Bankenkrise zu verdanken. Aber ihre Erfolgsprämien stiegen gleichzeitig ins Unermessliche. Das Wohl und die Reputation des Unternehmens spielten dabei eine nachrangige Rolle. Was nützt es zum Beispiel einer Hotelgruppe, wenn der GM sein Haus »gesund spart«, um seinen Bonus zu erreichen, gleichzeitig aber seine Mitarbeiter verheizt, dabei geringe Personalkosten erzielt, längst notwendige Instandhaltungsmaßnahmen verschleppt, im Einkauf die Lieferanten ausquetscht, um auch hier Kosten zu sparen und – am Ende den budgetierten GOP erreicht. Das Resultat: Die Fluktuation ist auf dem Höchststand, verbleibende Mitarbeiter machen nur noch Dienst nach Vorschrift, der Krankenstand ist überdurchschnittlich und die Reputation im Markt ist dahin, vom Arbeitgeberimage ganz zu schweigen. In Hotelketten wird das dann oft entschuldigt: »Naja, spätestens nach ein bis zwei Jahren wird er sowieso wieder in ein anderes Haus versetzt«. Von Nachhaltigkeitsdenken keine Spur!

*Albrecht von Bonin stellt in seiner Studie fest, dass die Festgehälter aktuell deutlich langsamer steigen als noch vor zehn Jahren. Dass Neueinsteiger mehr verdienen als langjährige Mitarbeiter, hält er für unfair*

**Top hotel: Führen Boni, Tantiemen, Incentives etc. schlussendlich wirklich zu einer Leistungssteigerung der Direktoren? Wo lauern die Gefahren?**

**Von Bonin:** Spricht man mit GMs oder anderen Führungskräften über diese persönlichen Leistungsanreize, fällt auf, dass sie sie als echte Motivation zu höherer Performance mehrheitlich nicht recht ernst nehmen: »In meinem Arbeitsvertrag wird die Bonuszusage ohnehin als freiwillige Zusatzleistung definiert. Damit enthält sie für mich immer eine Unsicherheitsquote«, sagen die einen. Denn die Auszahlung der persönlichen Prämie hänge ja letztlich vom Gesamtergebnis des Unternehmens ab. Obwohl man persönlich erfolgreich geackert habe, gehe man im negativen Falle dann leer aus. Andere bemängeln, der »Brotkorb sei ohnehin schon so hoch gehängt«, dass er unerreichbar sei. Bei der Frage nach dem positiven Einfluss des persönlichen Leistungsanreizes auf den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens/Betriebes wage ich erhebliche Zweifel anzumelden. Nach meiner Beobachtung schaffen Prämien und Boni vor allem: Egoismen, Gier, immer höhere Reizniveaus, Gewohnheitsrechte, Ergebnismanipulation, Zynismus, Frust und Demotivation. Es bleiben am Ende ewige Diskussionen und Gerichtsprozesse, ob und was jemandem zusteht und – was nicht. Das Ergebnis: Führungskräfte, die sich unfair behandelt fühlen, setzen sich nicht engagiert für

das Unternehmen ein – und schon gar nicht dafür, dass auch ihre Leute vom Erfolg des Betriebes profitieren. So praktiziert ist erfolgsabhängige Vergütung kontraproduktiv für das nachhaltige Ergebnis eines Betriebes.

**Top hotel: Welche Gestaltungsform ist bei der Vergütung optimalerweise zu wählen, damit der Unternehmenserfolg nachhaltig gesichert wird?**

**Von Bonin:** Ich plädiere für ein grundsätzliches Umdenken: Faire Vergütung mit marktgerechten Festgehältern nach dem jeweiligen Grad der Verantwortung. Leistungsanreize werden nach dem Balance Score Card-Prinzip an alle ausgeschüttet – vom Spüler bis zum Vorstand. Das fördert den Korpsgeist. Konkret bedeutet das: Im Gegensatz zu dem bisher üblichen alleinigen Fokus auf die finanzwirtschaftlichen Kennzahlen Umsatz oder Betriebsergebnis I (GOP) betrachtet die BSC ein Unternehmen gleichzeitig aus vier verschiedenen Perspektiven: Gäste/Kundenorientierung, Prozessorientierung; Mitarbeiterorientierung und Ergebnisorientierung. Die BSC macht Schluss mit der alleinigen Umsatz- und Ergebnisorientierung und stellt die vier Ebenen gleichberechtigt nebeneinander dar. Erst wenn alle vier Parameter gleichermaßen erfüllt sind, gibt es eine Ausschüttung. Zufriedenheit wird in allen Bereichen präzise ermittelt. Die Ergebnisse sind für alle Mitarbeiter transparent nachvollziehbar. Der Schlüssel für den Anteil jedes Mitarbeiters wird unternehmensspezifisch festgelegt. Wenn die Ergebnisse unter den Planzahlen bleiben, bleibt es beim Fixgehalt. So lernen Führungskräfte und Mitarbeiter, gemeinsam an einem Strick zu ziehen, unternehmerisch und nachhaltig zu denken und zu handeln.

## MONATLICHE BRUTTOFESTGEHÄLTER NACH HOTELKATEGORIE

| Geschäftsführung | Hotelkategorie 1-3 Sterne | 4 Sterne | 5 Sterne |
|---|---|---|---|
| Regional Hoteldirektor | 5.269 | 7.365 | 9.361 |
| Hoteldirektor | 4.807 | 6.021 | 7.870 |
| Hotelmanager | 3.832 | 4.564 | 5.897 |
| Stellvertretender Direktor in charge of F&B | 3.321 | 3.976 | 4.691 |
| Stellvertretender Direktor in charge of Rooms | 2.885 | 3.757 | 4.229 |

*Mit zunehmender Sternezahl steigt auch das Gehalt der Führungskräfte im Hotel (Quelle: Große Gehaltsstudie Hotellerie 2016; www.bbe-media.de)*

**Top hotel: Gibt es vergleichbare Branchen, die modernere und bessere Vergütungskonzepte praktizieren?**

**Von Bonin:** Pauschal lässt sich das auf ganze Branchen bezogen nicht sagen. Es sind immer wieder einzelne Unternehmen, die sich hier innovative Modelle geschaffen haben und damit erfolgreich sind. Und die hüten ihr Geheimnis und haben im Wettbewerb die Nase vorn.

**Top hotel: Welchen Einfluss hat das aufgrund des Fachkräftemangels immer schwieriger werdende Recruiting von Führungskräften auf die Gehälter?**

**Von Bonin:** In der Hotellerie setzt erst langsam die Erkenntnis ein, dass nicht nur Hotelzimmerpreise, sondern auch Gehälter von Spitzenkräften dem Prinzip von »Angebot und Nachfrage« folgen. Gleichzeitig wachsen aber auch die Anforderungen an die Führenden.

*Zu hohe Boni verleiten dazu, den Blick für den nachhaltigen Unternehmenserfolg zu verlieren*

## JÄHRLICHE BONUSZAHLUNGEN

| Hotelbereich | Jährliche Bonuszahlungen |
|---|---|
| Geschäftsführung | 49,9 % |
| Personalwesen / Training und Qualität | 35,8 % |
| Finanzen | 36,4 % |
| Food & Beverage Service | 16,6 % |
| Food& Beverage Küche | 15,6 % |
| Empfang | 13,9 % |
| Reservierung und Revenue Management | 28,0 % |
| Housekeeping | 7,7 % |
| Verkauf | 32,6 % |
| Technik / IT | 21,1 % |
| Wellness und Spa | 18,6 % |
| Gesamt | 27,6 % |

*Den höchsten Anteil an Bonuszahlungen erhalten Geschäftsführung und HR-Abteilung, gefolgt von der Buchhaltung und dem Verkauf (Quelle: Große Gehaltsstudie Hotellerie 2016; www.bbe-media.de)*

Das erfordert nicht nur attraktive Gehaltsangebote, sondern vor allem angepasste Auswahlverfahren, um teure Fehlentscheidungen zu vermeiden.

**Top hotel: Werden aufstrebende Mitarbeiter von der Direktion mancherorts zu früh »gehypt« und auf der Karriereleiter emporgeschickt – möglicherweise auch, um auf diese Weise Einfluss auf die Personalkosten zu nehmen?**

**Von Bonin:** Grundsätzlich bin ich ein Fan von internen Beförderungen. Aber die Ho-

tellerie ist ein schnelllebiges Business, in dem Beförderungen allzu häufig nur nach dem Grundsatz vollzogen werden: »Hier ist eine Führungskraft ausgefallen. Wir brauchen schnell Ersatz. Meier ist doch fachlich spitze. Macht ihn zum Chef. Das bisschen Führung wird er schon lernen«. Dass Meier dann mit weniger Gehaltssteigerung zufrieden ist als eine extern rekrutierte Führungskraft, ist dabei nur ein vermeintlich positiver Nebeneffekt für die Personalkosten. Der große Fehler besteht darin, Meier nicht auf seine Führungsarbeit vorzubereiten, ihn damit allein zu lassen, ihm nicht in den Chef-Sattel zu helfen. So wundern sich alle, dass er schon nach kurzer Zeit floppt und die Ergebnisse in seinem Bereich in den Keller sausen. Das wird dann meist teurer als wenn man die Beförderung von Anfang an professionell gecoacht hätte. Aber diese Notwendigkeit wird selten erkannt. Angeblich hat niemand Zeit dafür. Dabei weiß inzwischen jedes Kind, dass nicht Geld, sondern Führungskompetenz heute und in Zukunft der kriegsentscheidende Faktor im Kampf um Talente – und damit für den Unternehmenserfolg – ist.

**Top hotel: Welchen Einfluss hat derzeit die Work-Life-Balance auf die Vertragsgestaltung – speziell mit Blick auf die Generation Y?**

**Von Bonin:** Einerseits beobachten wir in der Gen Y eine exzellent ausgebildete Gruppe von High Performern mit hohem Leistungsanspruch und ebenso hoher Geldorientierung. Für diese Leute zählen Gehalt, Karriereperspektiven, Weiterbildungsmöglichkeiten und Reputation des Unternehmens. Die andere Gruppe mag's eher kuschelig, sie fragt bereits beim Bewerbungsgespräch nach der Möglichkeit für ein Sabbatical, interessiert sich für die Betriebskultur, den Vorgesetzten, das Team, die Arbeitsbedingungen, Möglichkeiten von Job Sharing, Teilzeitarbeit, die außergewöhnlichen Sozialleistungen neben dem Gehalt (von der Rückenschule bis zum Betriebskindergarten) – und die Erwartungen an die Präsenzzeiten im Betrieb. Karriere ist für sie nicht so wichtig, weil der Aufstieg in Führungspositionen ja etwas mit Verantwortung tragen zu tun hat. Das sind nicht etwa schlechtere Mitarbeiter. Im Gegenteil: Sie wollen eben nur in ihrer Position einen exzellenten Job machen – und nicht mehr. Die Hotellerie wird sich darauf einstellen müssen, individuelle Vergütungsmodelle zu gestalten, um beiden Gruppen gerecht zu werden. Neben einer exzellenten Führungskultur wird diese Flexibilität künftig der Erfolgsfaktor für die Gewinnung von Spitzenkräften sein. Nicht umsonst spüren wir zurzeit eine große Nachfrage nach Beratung bei der Gestaltung innovativer Entlohnungssysteme.

**Top hotel: Welche Entwicklungen erwarten Sie für die kommenden Jahre? Werden Erfolg und Leistung noch stärker die Gesamtvergütung der Direktoren bestimmen?**

**Von Bonin:** Da die Hotellerie immer noch eine recht konservative Branche ist, befürchte ich, dass der Trend zu persönlichen Leistungsanreizen bei Managern weiter wachsen wird. Ob das aber der Branche langfristig gut tun wird, bleibt zu bezweifeln. Ich bin kein Sozialromantiker. Aber mir wäre ein System lieber, bei dem ganzheitliches und nachhaltiges Denken aller gefördert und honoriert wird.

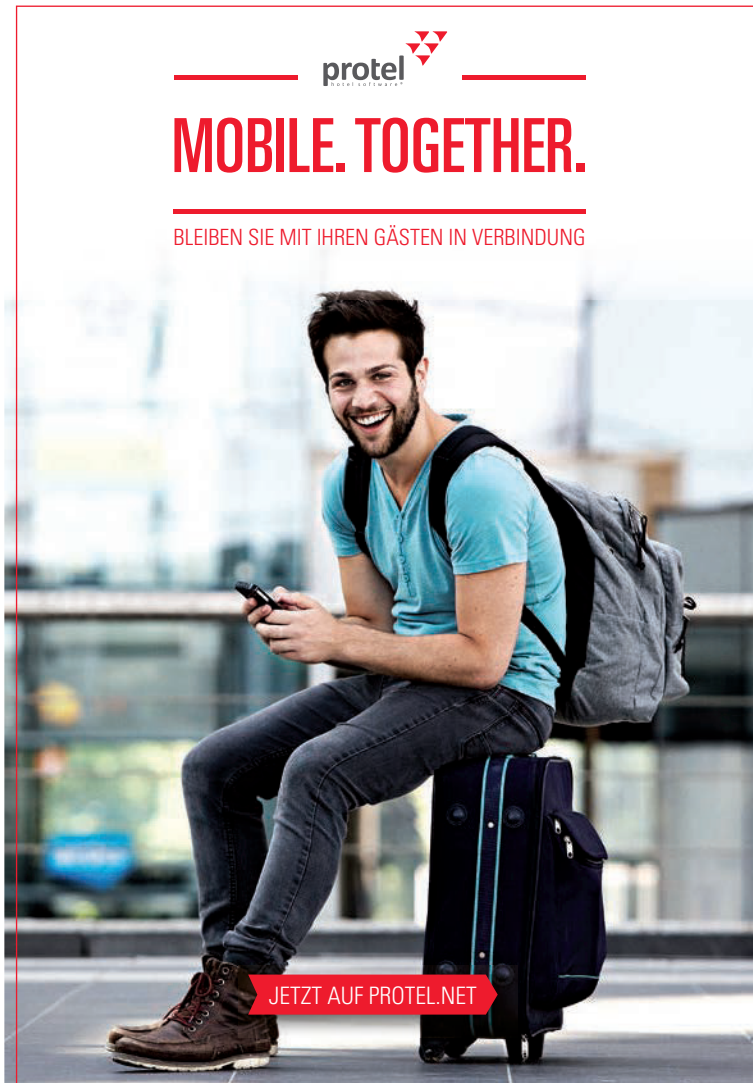
## TOP

### GEHALTS-OFFENSIVE

**In den Hamburger Hotels** der Fraatz-Gruppe – Empire Riverside und Hafen Hamburg – bekommen die Köche ein Drittel mehr Gehalt. Der bereits übertarifliche Lohn werde Philip Borckenstein von Quirini zufolge aufgestockt und jedes Jahr weiter erhöht. Der Hoteldirektor fordert in diesem Zuge von seinen Kollegen einen »Wandel«, denn mit mehr Wertschätzung und mehr Gehalt müsse man das Handwerk in Hotellerie und Gastronomie gezielt fördern und die außergewöhnlichen Karrierechanchen und zahlreichen positiven Aspekte der Arbeit im Gastgewerbe herausstellen.

## FLOP

### ÜBERSCHALL-»AUSBILDUNG«

**Der Fachkräftemangel** treibt mittlerweile wunderliche Blüten: Bei Frosch Sportreisen besetzen Hobby-Köche nach einer zehntägigen Einweisung die Hotelküchen, um für bis zu 100 Gäste zu kochen. Da es dem Unternehmen jedes Jahr schwieriger falle, fähige Köche für den langfristigen Einsatz in seinen Hotels zu finden, sollen in den zehntägigen Seminaren ungelernte Kräfte fit für den Küchenalltag gemacht werden. Walter Harb, über 20 Jahre Küchenchef in großen Häusern und nun selbstständiger Gastronom, kann sich nicht vorstellen, dass dieses Konzept aufgeht: »In zehn Tagen unser Wissen zu vermitteln und umzusetzen, halte ich für unmöglich. In dieser Zeit kann man noch nicht einmal die Schneidetechniken erlernen.«

ANZEIGE