

Compensation Management

Kienbaum

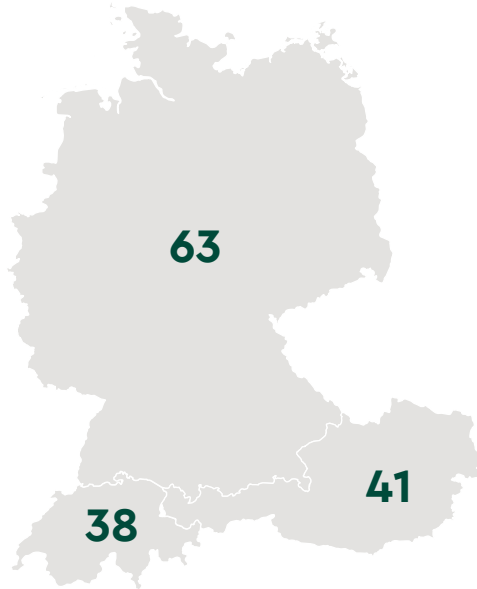


142 Teilnehmer:innen bei der Kurzumfrage im Mai 2023

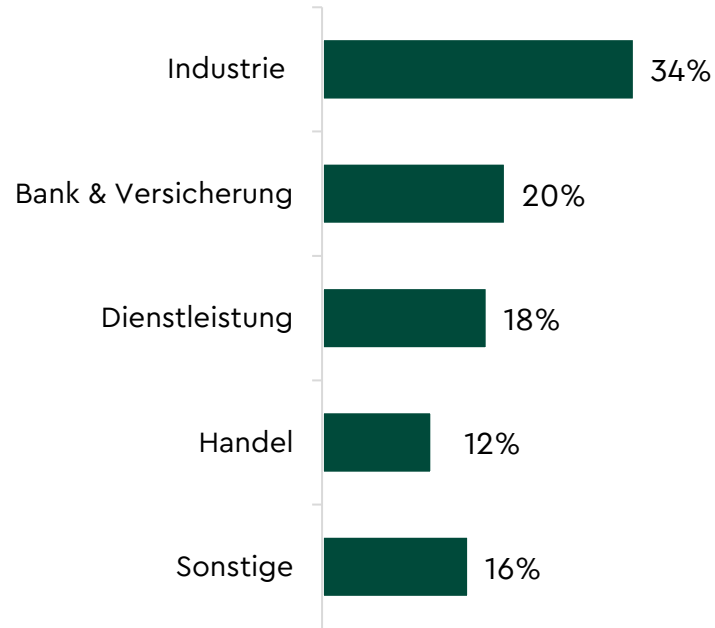
Teilnehmendenkreis

STUDIEN DESIGN UND UMFANG	
Stichprobe	142
Studientyp	Online Befragung
Methode	Quantitativ
Periode	04.05.2023 bis 17.05.2023

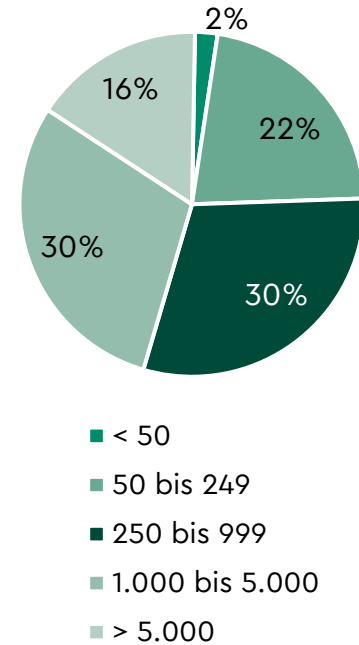
Teilnehmende je Land



Branche



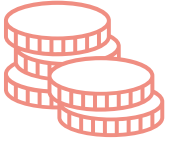
Anzahl Beschäftigte



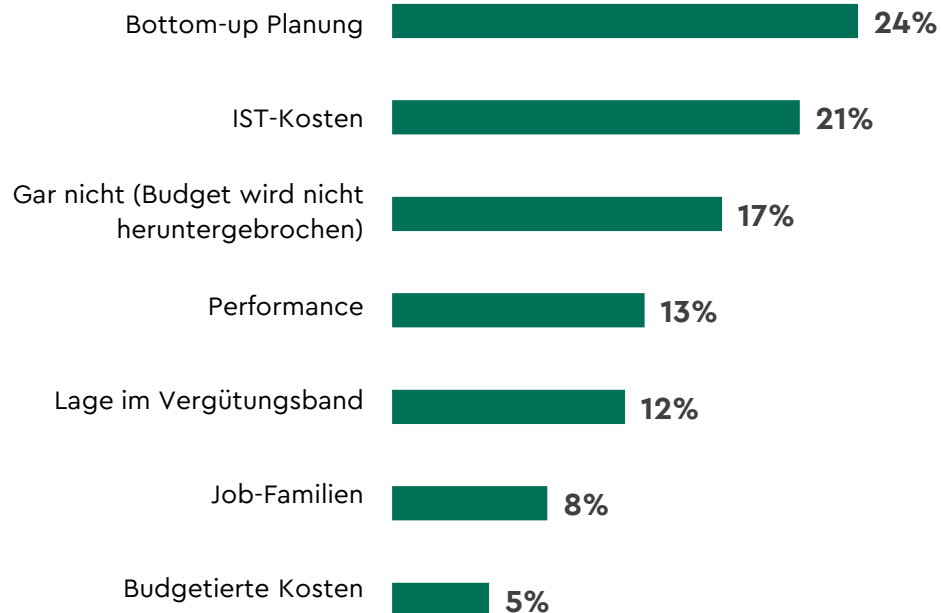
In den Ergebnissen haben sich **keine signifikanten länderspezifische Besonderheiten** feststellen lassen und auch die Unternehmensgröße hat nur bedingten Einfluss auf die Ausgestaltung des Performance Management. Entsprechend werden die Ergebnisse in **aggregierter Form** dargestellt und interpretiert.

Kriterien & Budget

Kriterien für die Verteilung von Budget zur Vergütungserhöhung auf organisatorischer Ebene



Kriterien, anhand derer das zur Verfügung stehende Budget zur Vergütungserhöhung auf tiefere Organisationseinheiten heruntergebrochen wird.



Die erste Herausforderung des Compensation Managements besteht darin, das zur Verfügung stehende Budget möglichst **zielgerichtet** auf einzelne Organisationsbereiche herunterzubrechen. Zielgerichtet bedeutet in diesem Fall, dass die zur Verfügung stehenden Mittel so eingesetzt werden, dass eine gute **Balance** zwischen „Burgfrieden“ und gezielter **Retention-Wirkung bei Führungs- und Fachkräften** – insbesondere bei Schlüsselpersonen – entsteht. Hierzu müssten in der Theorie viele Faktoren berücksichtigt werden, bspw. Marktgerechtigkeit einzelner Funktionen, interner Vergleich, bestehende individuelle Vergütungshöhen, Rekrutierungssituation einzelner Funktionen, individuelle Präferenzen usw.

Daher überrascht es wenig, dass viele Organisationen versuchen, durch einen **Bottom-up Approach** der idealen Verteilung möglichst nahe zu kommen. Schließlich können die Führungskräfte auf tieferen Stufen die Situation am Besten einschätzen. In der Praxis benötigen solche Prozesse jedoch eine ganz **klare Governance**, weil dieser Ansatz sonst sehr oft sehr zeitintensiv ist, viele Ressourcen bindet und das Klima vergiften kann. Dies passiert v.a. dann, wenn sich herausstellt, dass diejenigen Führungskräfte am meisten Budget anziehen, welche am lautesten «schreien» oder mit Maximalforderungen in die Vergütungsrunde starten.

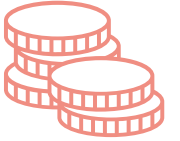
Dagegen bringt eine Verteilung nach **Performance** die Herausforderung mit sich, dass eine sehr gute **bereichsübergreifende Performance Kalibrierung** benötigt wird. Ansonsten führt dies in der Praxis dazu, dass Führungskräfte „zu wohlwollend“ beurteilen, um mehr Budget anzuziehen.

Ein einfacher Ansatz ist dagegen die Verteilung nach den bestehenden **IST-Kosten**. Hierbei besteht jedoch die Gefahr, dass Bereiche, die «zu hoch» bezahlen bzw. wo kein Bedarf vorhanden ist, **verhältnismäßig höhere Budgets zugesprochen** werden. Umgekehrt werden Bereichen mit Aufholbedarf tiefere Vergütungserhöhungen ausgesprochen.

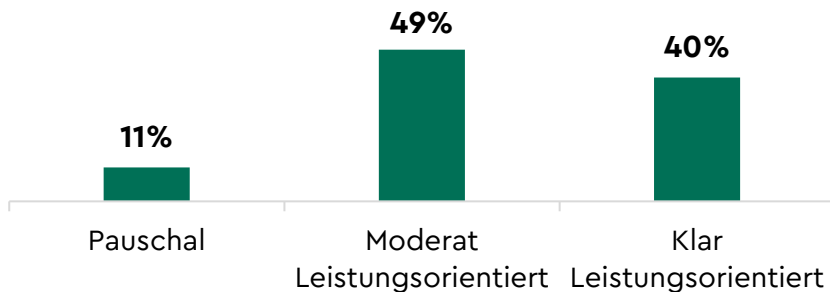
Zusammenfassend kann gesagt werden, dass alle Ansätze Vor- und Nachteile haben. Entsprechend ist es wichtig, **eine zur Organisation passende Methode** zu wählen und eine **Governance** aufzusetzen, welche die mit der Methode verbundenen Herausforderungen flankiert.

Kriterien & Budget

Kriterien für die Verteilung von Budget zur Vergütungserhöhung auf individueller Ebene



Differenzierung innerhalb einer Vergütungserhöhungsrunde

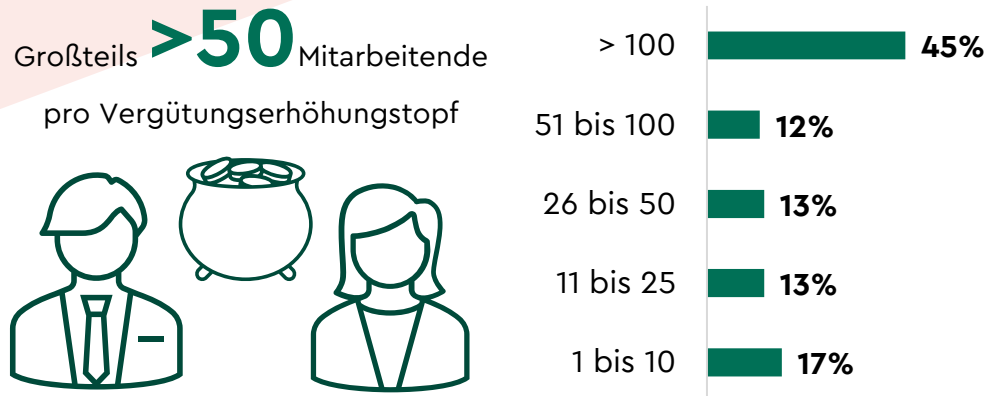


Ungefähr die Hälfte der Studienteilnehmenden scheint **pauschale Vergütungserhöhungen mit leistungsorientierten Elementen** zu verbinden. Dies kann im Gegensatz zu pauschalen Erhöhungen zumindest teilweise verhindern, das der absolute Abstand zwischen hoch und tief vergüteten Mitarbeitenden Jahr für Jahr weiter zunimmt. Oft reichen solche partiell leistungsorientierten Vergütungsentscheidungen jedoch nicht aus, die **Vergütungshygiene** mittelfristig zu stärken.

Entsprechend ist HR gefragt durch zweckmäßigere Verteilmechanismen **Leistungsorientierung, Gehaltsgerechtigkeit** und **Wirtschaftlichkeit** zu verbinden – schließlich stellen die Personalkosten in den meisten Geschäftsmodellen den höchsten Ausgabeposten dar und entsprechend sollte der Einsatz dieser Mittel **zielgerichtet gesteuert** werden. Das die Hälfte der Studienteilnehmenden angibt, dass die individuellen Vergütungsanpassung rein leistungsorientiert erfolgt, erscheint uns etwas hoch. Es mag für Erhöhungen im leitenden und Management-Bereich zutreffen. In der Praxis zeigt sich insbesondere auf Mitarbeitenebene ein anderes Bild. In den meisten durch Kienbaum Berater analysierten Systemen ergibt sich hier, dass die Vergütungshöhe **deutlich stärker auf das Dienstalter/Erfahrung, als auf die Performance** zurückzuführen ist (exkl. Vertriebsvergütungssysteme).

Kriterien & Budget

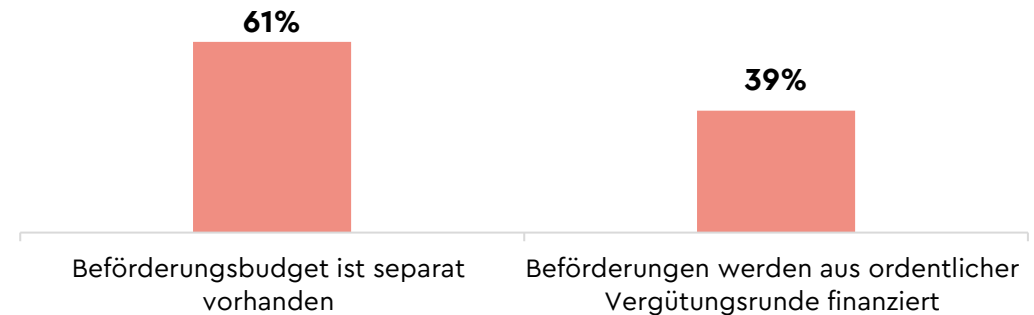
Vergütungserhöhungstopf & Beförderung



45% der Teilnehmenden geben an, dass in ihrem Unternehmen **mehr als 100** Mitarbeitende mit einem Vergütungserhöhungstopf abgedeckt werden. Das erscheint insofern problematisch, als dass der "Topf-Owner" die Mitarbeitenden im Zweifelsfall **nicht mehr persönlich** kennt, womit sich die Entscheidungsfindung als schwer erweisen kann. Regelmäßig werden dabei insbesondere Mitarbeitende vergessen, welche zu weit von den Entscheidungsträgern entfernt sind.

Bei Topfgrößen **unter 26** Mitarbeitenden besteht hingegen aufgrund der geringen Größe und der **nicht zwingend anzunehmenden Normalverteilung** hinsichtlich Vergütungshöhe und Performance die Gefahr, dass es Teams mit großem Bedarf (bspw. viele noch tief vergütete High Performer) und Teams mit kleinem Bedarf (bspw. überdurchschnittlich viele hoch vergütete Low Performer) an Vergütungserhöhungen gibt. Erhalten in einem solchen Fall alle Teams denselben Topf, führt dies zu einer ineffizienten Ressourcenallokation.

Finanzierung von Beförderungen

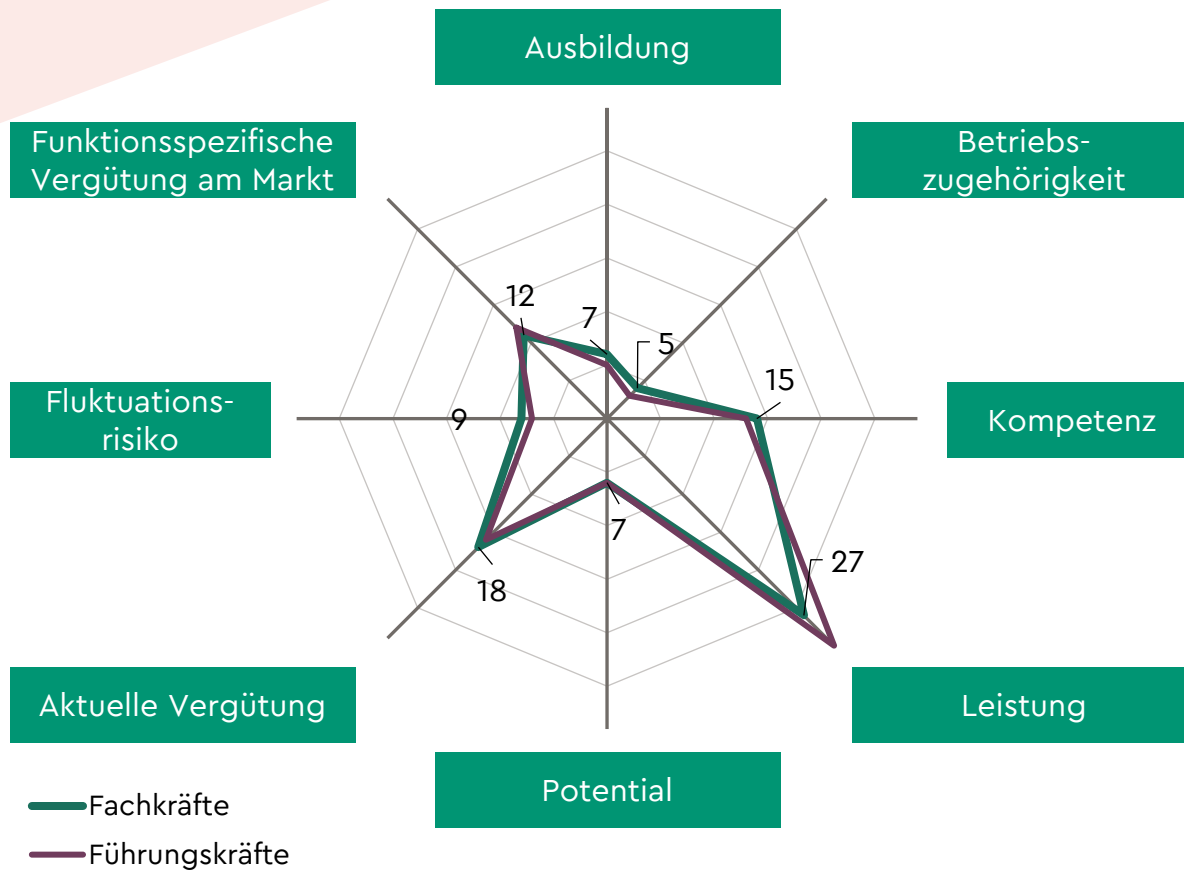
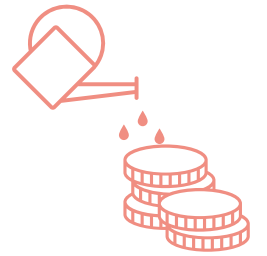


Falls Beförderungen über die **ordentliche Vergütungsrunde** abgedeckt werden müssen, so besteht die Gefahr, dass in Organisationseinheiten mit vielen erforderlichen Beförderungen schlicht **zu wenig Budget** vorhanden ist, um auf individuelle Ansprüche sowie Marktgegebenheiten reagieren zu können. Dafür kann in einem solchen System der Druck auf Beförderungen in Grenzen gehalten werden. (Ist kein Budget für Vergütungserhöhungen vorhanden, wird i.d.R. auch nicht befördert). In der Praxis beobachtet Kienbaum bei dieser Handhabung regelmäßig, dass Führungskräfte bewusst **unterjährige Beförderungen** anstreben, um außerhalb des ordentlichen Budgets Vergütungserhöhungen aussprechen zu können.

Daher empfiehlt es sich in der Praxis Beförderungen nicht über die ordentliche Vergütungsrunde laufen zu lassen. Dies benötigt umgekehrt eine **klare Governance und klare Anforderungen**, um die in der Zwischenzeit meist gut etablierten Fachkarrieren abzubilden bzw. um eine „**Inflation der Fachkarriere**“ zu verhindern – ein Team, welches nur noch aus Experten besteht, wird nicht besser, jedoch sicher teurer...

Einflüsse auf Gehaltsentwicklung

Die aktuelle Positionierung im Vergütungsband wird teils zu wenig berücksichtigt.



Über alle Dimensionen hinweg konnten insgesamt 100 Punkte vergeben werden.

Gewichtung je nach Einfluss

Die Antworten sind in Bezug auf Führungs- und Fachkräfte sehr ähnlich und weisen kaum Unterschiede auf.

Die meisten Punkte erhielt der Faktor **Leistung**. Dieses Ergebnis deckt sich mit der Frage nach der Differenzierung in einer Vergütungserhöhungsrunde, bei der fast 90% der Befragten angeben, zumindest moderat leistungsorientiert zu differenzieren. Diese Steuerung passt auch zum Gedanken „Pay for Performance“, was sich in vielen Vergütungsstrategien wiederfindet.

Die **aktuelle Vergütung** hat nach der Leistungsorientierung den zweithöchsten Einfluss. Wichtig für die Praxis ist es, diese beiden wichtigen Einflussfaktoren in der Gehaltssteuerung zu verknüpfen. Hierbei zeigt es sich, dass die Orientierungshilfe von marktgerechten Vergütungsbändern mit Leistung oder Potenzial regelmäßig **nicht gänzlich ausgenutzt** wird. Häufig wird dies durch Kienbaum als Hauptursache für den Umstand, dass die interne Vergütungshygiene nicht den eigenen Ansprüchen genügt, identifiziert.

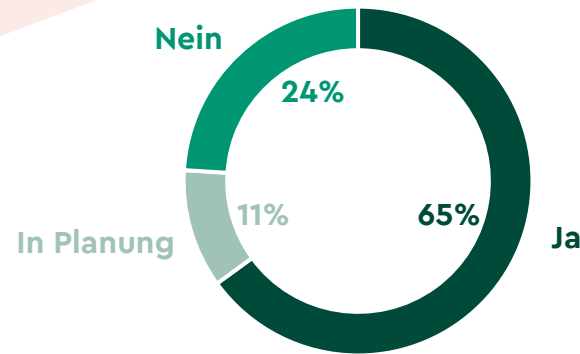
Potential wird (immer noch) selten als Entscheidungsfaktor für Vergütungserhöhungen einbezogen. Gerade für Expertenorganisationen ist es im Rahmen der Entwicklung einer Vergütungsstrategie jedoch eine wichtige Fragestellung, ob man durch gezielte Vergütungsentwicklungen nicht eine bewusste **Retentionswirkung bei High Potentials** erzielen möchte. Dies ist eine konsequente Umsetzung der beiden Grundgedanken *«Geld kann nicht motivieren jedoch binden»* sowie *«wenn wir die High Potentials halten, so werden wir erfolgreich sein»*.



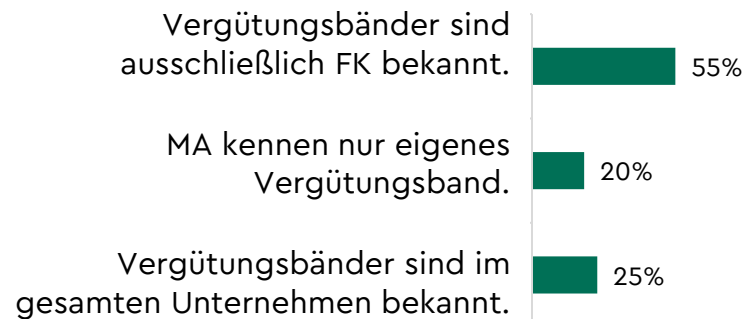
Vergütungsbänder

Verwendung, Qualität und Transparenz

VERWENDUNG



TRANSPARENZ



QUALITÄT

Die **Zuordnung der Funktionen** zu den Vergütungsbändern ist **passend** und **widerspiegelt** die **interne Struktur**.

Die Vergütungsbänder **spiegeln den Markt** passend **wider**.

Die Vergütungsbänder sind **genügend eng geschnitten**, damit sie eine **echte Orientierung** bei Vergütungsentscheidungen **bieten**.

ungenügend

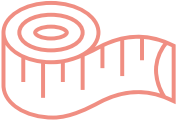
hervorragend



Wenig überraschend sind bei den meisten Studienteilnehmenden Vergütungsbänder bereits etabliert. Die Einschätzung der **Qualität** ist jedoch **durchwachsen**. Somit überraschen auch andere Ergebnisse wenig. So etwa, dass die aktuelle Positionierung im Vergütungsband nur bedingt für Vergütungsentscheidungen beigezogen wird (vgl. S. 6).

Aus der Praxis lässt sich festhalten, dass meistens eine **nicht gepflegte Funktionsarchitektur** und/oder ein **fehlerhaftes Mapping** (Zuweisung von Personen auf Funktionen) die Hauptherausforderung für marktgerechte Vergütungsbänder darstellen. Denn nur wenn eine Funktionsarchitektur die interne Realität abbildet, können Vergütungsbänder die geforderte Orientierung und Steuerungswirkung bieten.

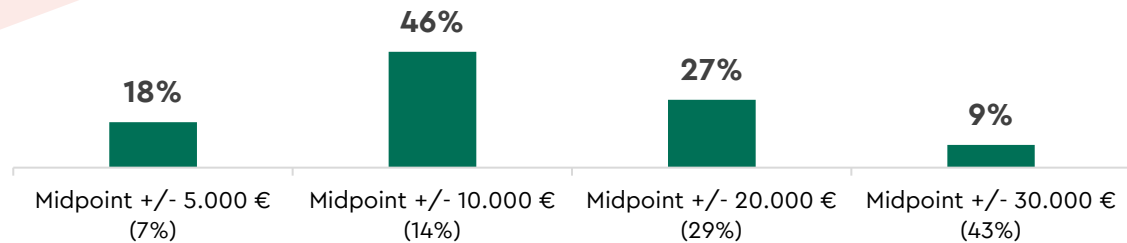
Oftmals wird in Folge nicht passender Vergütungsbänder erst recht eine **(zu) breite Bandspannweite** gewählt, worunter nachvollziehbarerweise die Steuerungswirkung leidet. Zudem besteht die Gefahr, dass durch breite Vergütungsbänder **hohe Erwartungshaltungen** bei den Mitarbeitenden entstehen, so sie denn die Vergütungsbänder kennen. Da der **Druck auf Transparenz** jedoch immer mehr zunimmt, tun sich Organisationen in allen Fällen gut daran, hier frühzeitig Strukturen zu schaffen, welche auch offen gelegt werden können. Dazu kommt, dass es immer wieder vorkommt, dass Informationen über Vergütungsbänder in Organisationen „durchsickern“.



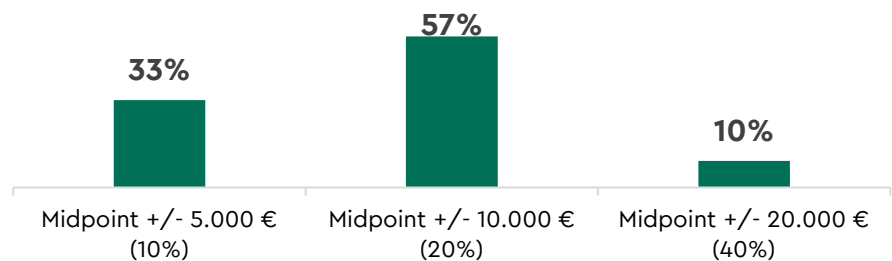
Vergütungsbänder

Spreizung Deutschland

GESCHÄTZTE SPREIZUNG bei Midpoint 70.000€

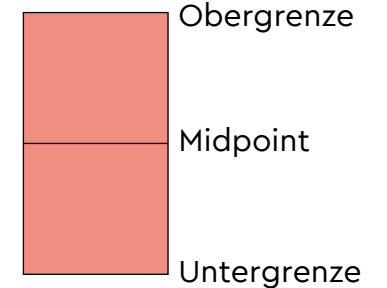


GESCHÄTZTE SPREIZUNG bei Midpoint 50.000€



Vergütungsbänder sollen die Funktionsgerechtigkeit sicherstellen: «vergleichbare Vergütung für vergleichbare Funktionen»

Vergütungsband

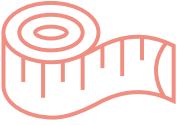


In der Praxis sind Vergütungsbänder oft **zu breit ausgestaltet**, als dass sie eine entsprechende Steuerungswirkung erzielen könnten. Bei der optimalen Passung muss das entsprechende Level (Funktionsstufe etc.) berücksichtigt werden.

In den **unteren Entgeltgruppen steht i.d.R. eine hohe Steuerungswirkung** im Zentrum, weil die niedrige Komplexität der darin abgebildeten Funktionen keine große Leistungsdifferenzierung zulässt. Hierbei ist ein enger Range von 5-10% meistens als passend zu bezeichnen.

Am Beispiel eines Vergütungsbandes mit **Midpoint 70.000 €** positioniert sich das Gros der Teilnehmenden bei Ranges zwischen 15 % und 30 %. Das bedeutet, dass für eine vergleichbare Funktion monatlich bis zu 1.500 und 3.000 € Unterschied immer noch im System liegt. Diese Spanne kann vor dem Hintergrund verschiedener Geschäftsmodelle, der Jobfamilie und dem Grad an Leistungsorientierung jeweils stimmig sein.

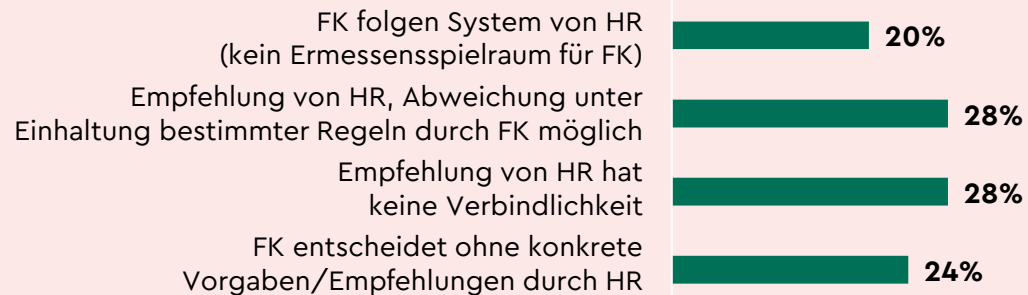
Bei **höheren Funktionen wird in der Vergütungsgestaltung meistens mehr Flexibilität benötigt**. Aufgrund der höheren Komplexität in diesen Funktionen lässt sich daher eine Range von ca. 20% gut rechtfertigen.



Vergütungsbänder

Regelmäßig wird zu wenig Fokus auf die zielgerichtete Positionierung innerhalb der Bänder gelegt.

Anpassung von Positionen innerhalb eines Vergütungsbands im Zuge von Vergütungserhöhungsrunde – Wie wird entschieden?

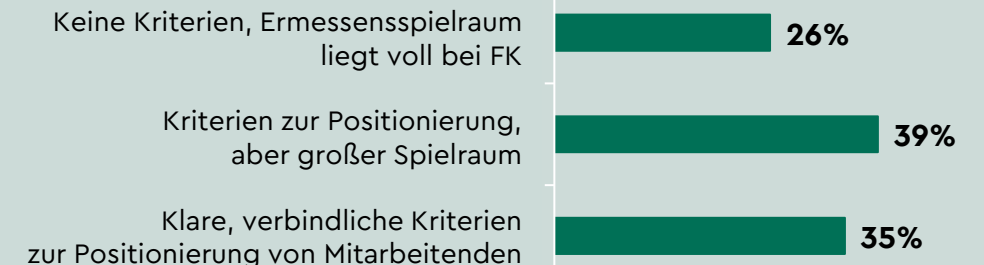


Eine **mangelnde Steuerung** führt zu **fehlender Einheitlichkeit**. Ein System, welches FK freie Entscheide ohne Vorgaben des HR treffen lässt, wird schnell inkonsequent und potenziell willkürlich. Auf aus Vergütung resultierende Mitarbeiterzufriedenheit hat besonders der Vergleich mit anderen Mitarbeitenden Einfluss. Fehlt die Einheitlichkeit, so birgt dies schnell die Gefahr wahrgenommener Ungerechtigkeit und daraus folgender Unzufriedenheit.

Ein weiterer wichtiger Grund für die zentrale Steuerung ist, dass die vorhandenen Ressourcen möglichst zielgerichtet bzw. unternehmerisch einzusetzen sind. Nebst einer akzeptierten sowie robusten **Funktionsarchitektur** und marktgerechten sowie genügend engen **Vergütungsbändern** stellen v.a. valide Informationen aus dem **Performance Management** die Grundlage für eine zentrale Steuerung dar. Eine effiziente zentrale Steuerung kann nur gelingen, wenn HR über die geeigneten Daten verfügt.

Eine mangelnde Leistungsdifferenzierung und/oder nicht auskalibrierte Beurteilungen sind hierbei die häufigsten Herausforderungen, welche am Markt anzutreffen sind.

Ist Führungskräften bekannt wie sie mit Vergütungsbändern bzgl. der Positionierung der Mitarbeiter umzugehen haben?



Die Ergebnisse der Studie decken sich mit den Marktbeobachtungen von Kienbaum. Meistens liegen zwar Vergütungsbänder vor, deren Anwendung beschränkt sich jedoch oftmals darauf, dass die Mitarbeitenden nicht außerhalb positioniert werden sollen. Dabei wird der Grundsatz „**vergleichbare Vergütung für vergleichbaren Beitrag**“ jedoch nicht gewährleistet. Unternehmen sollten sich im Klaren sein, welche Kriterien die Positionierung innerhalb des Vergütungsbandes beeinflussen sollen. Nur so sind einheitliche, zielgerichtete und zweckmäßige Vergütungsentscheidungen möglich.

Der **Fokus** liegt regelmäßig **zu stark auf Über- und Unterbandlagen**, anstelle auf der richtigen Positionierung im Vergütungsband. So ist es beispielsweise im Sinne der Vergütungshygiene als wenig kritisch zu betrachten, wenn ein High Performer etwas über dem Vergütungsband liegt. Bedenklich ist jedoch, wenn ein Low Performer im oberen Bereich des Vergütungsbandes positioniert ist.

Fazit

Die Diskussion um Boni hat das Thema Compensation Management etwas in den Hintergrund gedrängt. Zu unrecht...

Wie verändert sich die **Bedeutung des Compensation Managements** aufgrund aktueller Herausforderungen wie z.B. dem Fachkräftemangel, der starken Inflation, dem War for Talents, der steigenden Verhandlungsmacht von Arbeitnehmenden und dergleichen?

Bedeutung
steigt klar

↑↑
53%

Bedeutung
steigt leicht

↑
32%

Bedeutung
bleibt unverändert

=
13%

Bedeutung
sinkt leicht

↓
2%

Bedeutung
sinkt klar

↓↓
0%

Immer noch drehen sich viele Diskussionen um das Thema Vergütung um Boni. Dass in fast allen Organisationen Vergütungserhöhungen eigentlich entscheidender sind, wird dabei außer Acht gelassen. Schließlich handelt es sich hierbei um wiederkehrende Kosten. Zudem ergeben die meisten von Kienbaum erstellten Analysen, dass die nicht erklärbaren Unterschiede in der Ziel- bzw. Fixvergütung die absolute Höhe von Boni sogar übersteigen. Es lässt sich jedoch festhalten, dass das **Compensation Management** aufgrund aktueller Herausforderungen eine **erhöhte Bedeutung** erlangt. Unternehmen müssen sich an die sich verändernden Marktbedingungen anpassen, um **v.a. Fachkräfte und insbesondere Talente anzuziehen und zu halten**. Durch die **erhöhte Inflation** und entsprechend erhöhten Vergütungsbudgets bietet sich nun **mehr Spielraum für Anpassungen**, gleichzeitig kommt jedoch Druck von Arbeitnehmendenvertretungen, wonach für alle ein Inflationsausgleich anzustreben sei.

Zusammenfassend wird festgehalten, dass Firmen ihre Kosten jährlich durch signifikante Vergütungsbudgets erhöhen. Man könnte an dieser Stelle auch von einer **Investition in Human Capital** sprechen. Im Gegensatz zu anderen Investitionen erfolgt diese jedoch oftmals ohne klare Strategie, geschweige denn klare Kontrollmechanismen. Daraus ergibt sich für HR die Chance, sich in den Driver Seat zu begeben und seine Bedeutung im Unternehmen zu stärken. Wem es gelingt, durch eine griffige **Vergütungsstrategie**, einem **zur Strategie passendem Compensation Management** sowie einer zweckmäßigen **Governance** die Personalkosten – in vielen Branchen der größte Kostenblock – unternehmerisch einzusetzen, wird seine strategische Stellung nicht mehr begründen müssen. Wie die Studie hingegen aufzeigt, gelingt es noch nicht überall, dieses äußerst relevante Themengebiet nach den **Grundsätzen des unternehmerischen Handelns** auszugestalten und zu führen.

Kontakt

Für Fragen stehen wir Ihnen zu jeder Zeit zur Verfügung!

Hans-Carl von Huelsen

Senior Manager

Mobil: +49 172 929 00 07

Hans-Carl.vonHuelsen@kienbaum.de

Lina Adrian

Associate Consultant

Mobil: +49 173 594 15 71

Lina.Adrian@kienbaum.com

