

Kienbaum



Kurzstudie

Variable Vergütung in Zeiten von Corona

Leading by #WePowerment

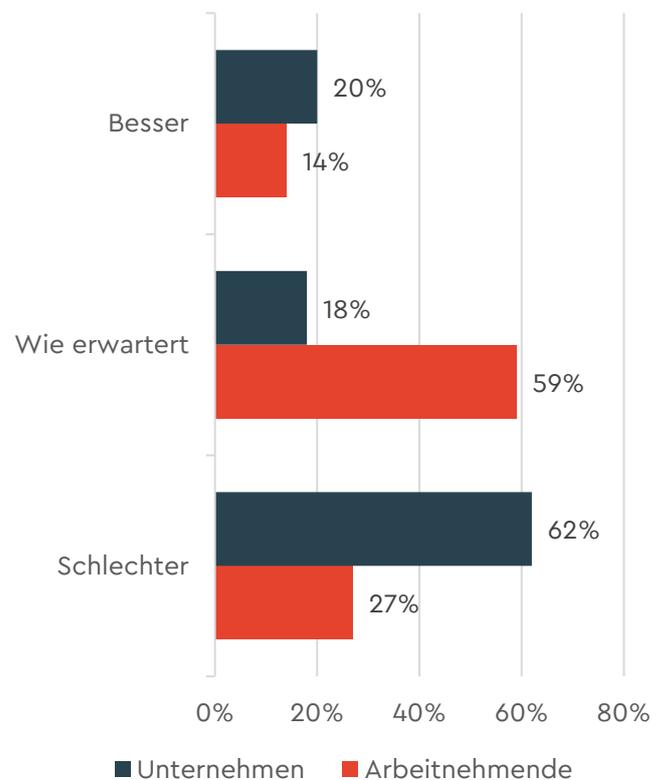
Einleitung

Die COVID-Pandemie hat viele Unternehmen wirtschaftlich hart getroffen (siehe Grafik). Dies ist zum aktuellen Zeitpunkt (Februar/März 2021) besonders relevant, da die Unternehmen in diesem Augenblick entscheiden, wie sie mit der Auszahlung der variablen Vergütung für 2020 umgehen. Neben der Berechnung der Auszahlungsgrade rückt auch die Kommunikation zum Umgang mit der variablen Vergütung in dieser Zeit in den Fokus.

Dabei stellen sich die Unternehmen Fragen wie: Welche Erwartungen haben die Arbeitnehmenden? Passen diese Erwartungen zu unseren Plänen oder werden größere Unruhen erwartet? Sollten wir die besondere Situation in der Kommunikation mit den Arbeitnehmenden berücksichtigen? Und wie steht es um das Thema Solidarität von Arbeitnehmenden gegenüber dem Unternehmen?

Um diese Fragen zu beantworten, haben wir im Zeitraum von Mitte Januar bis Mitte Februar Arbeitnehmende und Unternehmen befragt.¹ **Die folgenden Ergebnisse dieser Kurzstudie beziehen sich auf diejenigen Unternehmen und Arbeitnehmenden, welche von einem schlechten Geschäftsjahr 2020 berichteten.**

Wie bewerten Sie die wirtschaftliche Situation des Unternehmens in 2020 im Vergleich zu den Erwartungen aus 2019?



Es zeigt sich, dass die Mehrheit der befragten Arbeitnehmenden trotz der angespannten Situation im Unternehmen mit einer Auszahlung der variablen Vergütung rechnet. Die Unternehmen scheinen sich der besonderen Situation bewusst, so dass die meisten Organisationen ihre Kommunikation mit den Arbeitnehmenden dahingehend anpassen. Dabei können die Unternehmen durchaus auf die Solidarität der Arbeitnehmenden in diesen besonderen Zeiten setzen. Vor allem dann, wenn das Management mit gutem Beispiel vorangeht.

1) Im Anhang dieser Studie erhalten Sie einen Einblick in die Charakteristika der Teilnehmenden
2) Die prozentualen Angaben in den Grafiken beziehen sich auf die Arbeitgeber/Arbeitnehmenden, welche die Frage beantwortet haben.

Zwei von drei Arbeitnehmenden aus wirtschaftlich angeschlagenen Unternehmen rechnen mit einer Auszahlung der variablen Vergütung

Mit welchen Auszahlungen rechnen die Arbeitnehmenden und was planen die Unternehmen?

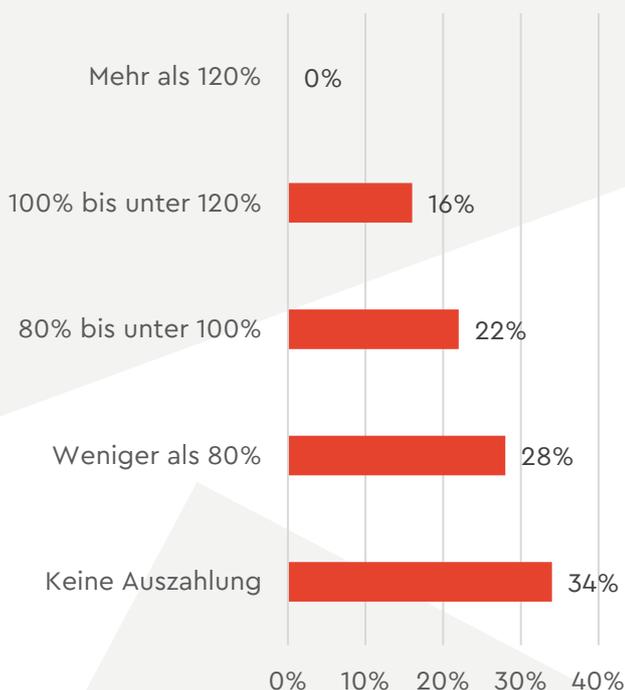
Rund 66% der befragten Arbeitnehmenden aus wirtschaftlich angeschlagenen Unternehmen gehen davon aus, dass sie für das Geschäftsjahr 2020 trotzdem einen Bonus ausgezahlt bekommen. Sogar jeder sechste Arbeitnehmende aus einem solchen Unternehmen erwartet eine Auszahlung von über 100%.

Die Corona-Pandemie ist für viele Unternehmen und für ihre Beschäftigten ein bisher beispielloses Ereignis. Aus den Gesprächen mit unseren Kunden wissen wir, dass auch die Unternehmen, welche im Jahr 2020 ein unerwartet schlechtes Geschäftsjahr hatten, auf der Suche nach Lösungen zur Auszahlung der variablen Vergütung sind. In vielen Unternehmen finden derzeit schwierige Abwägungsentscheidungen statt, die zum einen honorieren müssen, dass Arbeitnehmende auch in der Krise zum Teil hervorragende Arbeit geleistet haben. Zum anderen muss die individuelle, wirtschaftliche Situation der Unternehmen betrachtet werden, die unterschiedliche Handlungsspielräume zulässt.

Eine statistische Analyse der Daten aus der Arbeitnehmerbefragung zeigt, dass ein systematischer (und statistisch signifikanter) Zusammenhang zwischen der Bewertung des Geschäftsjahres 2020 aus Arbeitnehmerperspektive und der Erwartung an den Auszahlungsgrad der variablen Vergütung besteht. Die Arbeitgeber können demnach erwarten, dass die wirtschaftliche Performance des Unternehmens aus dem vergangenen Jahr die Erwartungen der Arbeitnehmenden hinsichtlich der Auszahlung der variablen Vergütung durchaus beeinflusst.

Die Erwartungen der befragten Arbeitnehmenden im Hinblick auf die Auszahlung der variablen Vergütung passen dabei erstaunlich gut zu den Plänen der befragten Unternehmen. Knapp 60% der Unternehmen, welche von einem schwierigen Geschäftsjahr 2020 berichten, planen eine Auszahlung der variablen Vergütung. Mehrheitlich beabsichtigen diese Unternehmen jedoch deutlich unter 80% der Zielboni auszuschütten.

Welche Auszahlungen der variablen Vergütung erwarten Arbeitnehmende aus wirtschaftlich angeschlagenen Unternehmen?



40%

der **Unternehmen**, welche angaben, ein schlechtes Geschäftsjahr 2020 gehabt zu haben, planen keine Auszahlung der variablen Vergütung

67% der befragten Arbeitgeber passen ihre Kommunikation zum Thema variable Vergütung in diesem Jahr an

Wie verändert sich die Kommunikation zur variablen Vergütung in der Corona-Krise?

Die Corona-Pandemie hat in angeschlagenen Unternehmen dazu geführt, dass die eingespielten Prozesse, wie zum Beispiel die Messung der Zielerreichung oder die Auszahlung variabler Vergütung, unter Druck geraten und unter hohem Zeitdruck angepasst werden müssen. Wie werden solche Anpassungen an die Arbeitnehmenden kommuniziert? In unseren vielen Gesprächen mit HR- und Personalverantwortlichen in den vergangenen Monaten berichteten diese, dass sie sich zum Thema der „richtigen Kommunikation“ viele Gedanken gemacht haben. Diese Erfahrungen spiegeln sich auch in unseren Befragungsergebnissen, denen zufolge zwei von drei Unternehmen, welche von einem schwierigen Geschäftsjahr 2020 berichten, in diesem Jahr ihre Kommunikation anpassen.

Jedes dieser Unternehmen gab an, die eigene wirtschaftliche Situation des Unternehmens in der Kommunikation aktiv aufzugreifen und in den größeren Kontext der derzeitigen gesamtwirtschaftlichen Situation einzuordnen.

Gleichzeitig betonen die Unternehmen auch das Prinzip Hoffnung. Jedes zweite Unternehmen gab an, auf die positive Erwartung für das Geschäftsjahr 2021 zu verweisen. Dazu passend: Ein positiver Ausblick auf das anstehende Geschäftsjahr geht (statistisch signifikant) einher mit einer höheren Bereitschaft, auf die eigene variable Vergütung zu verzichten. Ist der Ausblick optimistisch, fällt ein Verzicht in der aktuellen Periode leichter.

Prozent der **Unternehmen**, welche ihre Kommunikation an die Krise anpassen:

67%

Top 3 Maßnahmen zur Anpassung der Kommunikation	%
„Wir verweisen stärker als sonst auf die wirtschaftliche Situation des Unternehmens“	100%
„Wir verweisen stärker als sonst auf eine langfristig positive Erwartung an die Zukunft“	50%
„Wir verweisen auf den Verzicht des Managements auf seine Boni“	40%

Die von den Arbeitgebern erwartete Solidarität mit dem Unternehmen und die tatsächliche Solidarität der Arbeitnehmenden passen zusammen

Haben die Unternehmen angemessene Erwartungen an die Solidarität ihrer Mitarbeitenden?

In Bezug auf die Vergütung wurde während der Corona-Pandemie kaum ein Begriff so strapaziert wie der der Solidarität. Häufig wird mit dem Begriff beschrieben, dass Erwartungen an das eigene Gehalt oder sogar an Gehaltserhöhungen zugunsten der Überlebensfähigkeit des Unternehmens zurückgestellt werden. Doch wie ist es um die gegenseitige Solidarität wirklich bestellt? Auch hierzu liefert unsere Kurzstudie Einblicke.

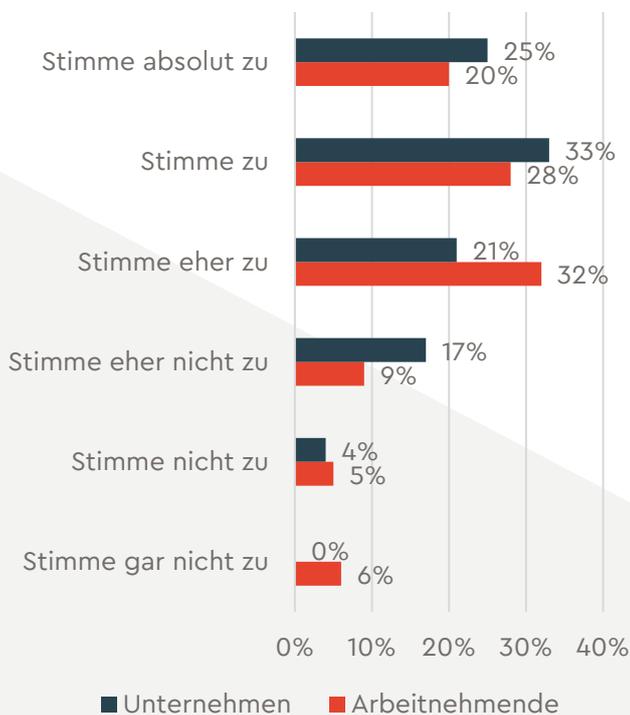
Es zeigt sich, dass die befragten Arbeitnehmenden durchaus gewillt sind, Verantwortung für ihr Unternehmen zu übernehmen. Knapp 80% der Arbeitnehmenden stimmten der Aussage zu, dass sie auf ihre variable Vergütung verzichten würden, wenn dadurch die ökonomische Stabilität des Arbeitgebers gewahrt würde.

Dieses Bild passt zu den Erwartungen der Unternehmen an ihre Mitarbeitenden: 79% der befragten Unternehmen erwarten von ihren Arbeitnehmenden eine solche Haltung.

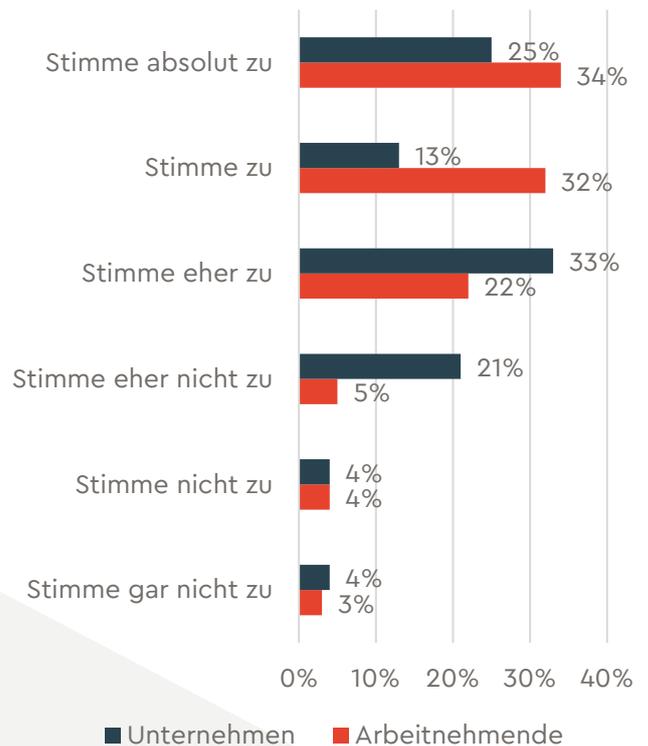
Das Signal, das ein Verzicht des Managements auf seine variable Vergütung sendet, ist extrem prägnant. 88% der befragten Arbeitnehmenden gaben an, dass sie bereit wären, auf ihre variable Vergütung zu verzichten, wenn das Management dies auch täte. Eine solche Zustimmungsrate wird dabei von knapp 71% der befragten Unternehmen auch erwartet. Von den befragten Unternehmen mit einem wirtschaftlich schwierigen Geschäftsjahr 2020 gab zudem jedes sechste an, dass das Management tatsächlich auf seine variable Vergütung verzichtet.

Einstellung der Arbeitnehmenden vs. Erwartung der Unternehmen

Die Mitarbeitenden sollten bereit sein, auf ihre variable Vergütung zu verzichten, wenn damit die wirtschaftliche Stabilität des Unternehmens gewahrt wird.



Die Mitarbeitenden sollten bereit sein, auf ihre variable Vergütung zu verzichten, wenn das Management mit gutem Beispiel vorangeht.



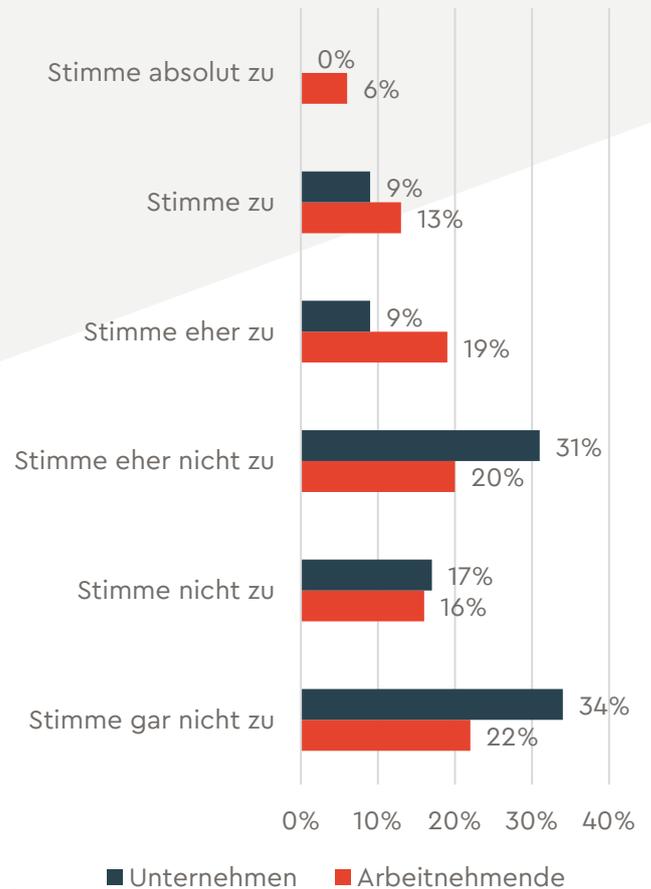
Das Management ist durchaus gewillt, zugunsten der Top-Performer auf seine variable Vergütung zu verzichten

Haben die Unternehmen angemessene Erwartungen an die Solidarität ihrer Mitarbeiter?

Aus diversen Kundenkontakten wissen wir, dass viele Arbeitgeber „geheime“ Sondertöpfe bei den Gehaltsrunden bereitstellen, um High Performer und High Potentials in diesen schwierigen Zeiten gezielt an die Unternehmen zu binden. Der „war for talents“ hat keines Falls abgenommen. Auf welche Akzeptanz würde eine solche Sonderbehandlung der Top-Performer bei den Arbeitnehmenden stoßen? Auch hier liefert die Kurzstudie einen Einblick.

Lediglich 38% der befragten Arbeitnehmenden stimmen einem Verzicht auf variable Vergütung zugunsten der Top-Performer zu. Die Managementebene der befragten Arbeitnehmenden stimmt einer solchen Aussage dabei eher zu als die Spezialisten- und Sachbearbeiterebene. Eine höhere Position in der Hierarchie und die Bereitschaft, Top-Performance zu belohnen, hängen somit positiv zusammen.

Aus Sicht der befragten Unternehmen wird eine solche Solidarität zugunsten der Top-Performer jedoch auch gar nicht erst erwartet. So gaben nur rund 18% der befragten Arbeitgeber an, dass sie sich eine solche Einstellung von den Arbeitnehmenden versprechen.



Die Erwartungen der Arbeitnehmenden und die Pläne der Unternehmen passen bei der Anpassung der Ziele für 2021 prinzipiell zueinander – Überraschungen sind dennoch vorprogrammiert

Arbeitgeber sollten bei der Anpassung kommunikativ behutsam vorgehen

Viele Vergütungssysteme sehen eine enge Verzahnung zwischen dem Erreichen finanzieller Ziele und der Ausschüttung der variablen Vergütung vor. Die Vorteile dazu liegen auf der Hand:

- Das „Wir-Gefühl“ wird gestärkt.
- „Atmende Personalkosten“ können einen nicht den Erwartungen entsprechenden Geschäftsgang etwas abfedern.

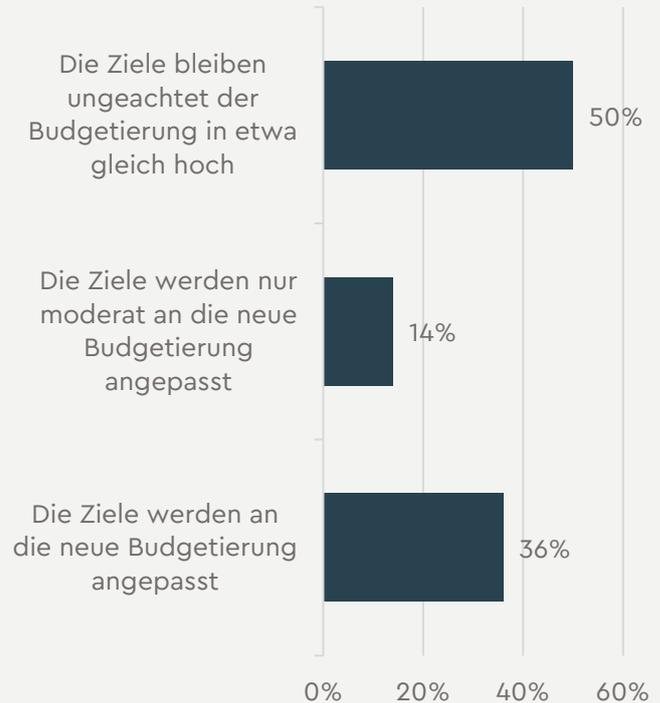
In wirtschaftlich betroffenen Unternehmen war es bereits im Frühjahr 2020 absehbar, dass die Krise sich direkt auf die Boni 2020 auswirken würde. Vielen Arbeitnehmenden war daher frühzeitig bewusst, dass die vergütungsrelevanten Ziele nicht erreicht werden können. Dazu kamen teilweise noch Lohnverzichte sowie Kurzarbeit. Die Akzeptanz der Belegschaft ist insbesondere in transparenten Systemen hierbei eher gegeben.

Herausfordernd ist nun die künftige Zielsetzung. Je nach Erwartung an das Geschäftsjahr 2021 benötigt es eine offene Kommunikation in Bezug auf die Zielsetzungen: Für Unternehmen mit deutlich tiefer budgetierten Gewinnen oder gar Verlusten für das Jahr 2021 stellt sich nun die Frage, ob sie bereit sind oder es sich überhaupt leisten können, die Zielboni beim Erreichen der budgetierten (tiefen) Ziele auszuschütten. Umgekehrt richtet sich die Frage an die Arbeitnehmenden: Besteht die Bereitschaft, ihre Zielvergütung aufgrund nicht mehr realistischer Zielsetzungen de facto zu senken?

Erwartung hinsichtlich einer Zielanpassung aus Sicht der Arbeitnehmenden wirtschaftlich betroffener Unternehmen



Erwartungen der wirtschaftlich betroffenen Unternehmen



Unsere Befragung zeigt, dass nur jedes zweite der wirtschaftlich betroffenen Unternehmen bereit ist, die Ziele der Budgetierung anzupassen bzw. die vergütungsrelevanten Ziele zu senken. Dies bedeutet, dass die Zielvergütung der Arbeitnehmenden theoretisch abnimmt, weil die variable Auszahlung in Höhe der variablen Zielvergütung eher unrealistisch ist, bzw. hierzu die Budgetierung übertroffen werden müsste. Somit erwarten die Unternehmen indirekt, dass die Arbeitnehmenden einen Beitrag zur weiterhin angespannten Lage leisten. Die Bereitschaft auf Seiten der Arbeitnehmenden scheint gegeben zu sein. Nur 20% erwarten, dass die Zielsetzungen gesenkt werden und somit eine Ausschüttung der variablen Vergütung in der Höhe der variablen Zielvergütung realistisch ist.

Wenn in diesem Punkt jedoch unterschiedliche Ansichten zwischen den Arbeitnehmenden und den Arbeitgebern vorhanden sind, kann nicht ausgeschlossen werden, dass dies zu Unmut führen wird. Daher ist es sinnvoll, sowohl die Erwartungen für das Jahr 2021 als auch die damit einhergehenden Folgen transparent und aktiv zu kommunizieren, um Missverständnisse zu verhindern.

In großen Teilen passen die Erwartungen der Arbeitnehmenden und die Vorhaben der Unternehmen zusammen – Dennoch sind die Arbeitgeber gut beraten, ihre Kommunikation zur variablen Vergütung anzupassen

Fazit

Variable Vergütung in wirtschaftlich turbulenten Zeiten ist ein durchaus herausforderndes Thema. In solchen Zeiten kann die variable Vergütung entfallen, was je nach Erwartungshaltung der Mitarbeitenden die Motivation bzw. Retention senken kann.

Ca. ein Drittel der Arbeitnehmenden geht davon aus, dass trotz der herausfordernden wirtschaftlichen Situation ihres Unternehmens eine maßgebliche variable Vergütung ausgezahlt wird. Rund 40% der von der Krise betroffenen Arbeitgeber sind bereit, „trotzdem“ zumindest einen großen Teil der variablen Zielvergütung auszubezahlen. Hierbei zeigt sich, dass durchweg Respekt vor der Gefahr vorhanden ist, wichtige Key Player zu verlieren.

Unsere Fragen zur Solidarität der Arbeitnehmenden haben gezeigt, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmende in der Krise durchaus an einem Strang ziehen.

Herausfordernder als die Bemessung der variablen Vergütung für das Jahr 2020 kann das Jahr 2021 werden. Nun wurden in den betroffenen Unternehmen die Budgets angepasst und es stellt sich die Frage, wie dies bei der Zielvergütung aussieht. Bleiben die Ziele trotz geringerer Budgetierung gleich hoch wie in der Vergangenheit (= die erwartete Vergütungshöhe für die Arbeitnehmenden sinkt) oder werden die Ziele der neuen Budgetierung angepasst (= die Personalkosten nehmen trotz schlechter erwartetem Ergebnis nicht ab). Auch für diese Situation ist eine offene Kommunikation wichtig, um keine falsche Erwartungshaltung bei den Arbeitnehmenden zu generieren.

Allgemein empfehlen wir Arbeitgebern, sich mit ihren Performance Management und Compensation Systemen im Kontext der Krise auseinander zu setzen. Gerade jetzt gilt es, ungewollte Effekte auf die Arbeitnehmenden oder das Geschäftsergebnis am Jahresende zu antizipieren und die Systeme für die Zukunft richtig aufzustellen.



Mögliche Handlungsfelder

1

Es geht um ein Miteinander

Die Erwartungen der Arbeitnehmenden im Hinblick auf die Auszahlung der variablen Vergütung und der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens stehen in einem Zusammenhang. Die Arbeitnehmenden haben durchaus realistische Erwartungen. Entsprechend hilft ein offener Umgang mit dem Thema.

Nicht verunsichern lassen

2

Anpassung der Kommunikation

Die Arbeitnehmenden sind mehrheitlich bereit, einen Beitrag für die ökonomische Stabilität des Unternehmens zu leisten (80% Zustimmung). Hier gewinnt die Wahl der richtigen Kommunikation an Bedeutung. Wenn das Management mit gutem Beispiel vorangeht, sollte dieses Signal auch genutzt werden!

Auf die richtigen Worte kommt es an

3

Heute schon an morgen denken

Unternehmen, welche für 2021 deutlich defensiver budgetieren müssen, sollten insbesondere die Kalibrierung der Zielsetzung des Vergütungssystems kritisch hinterfragen und in einen offenen Austausch mit den Arbeitnehmenden treten. Es gilt, die Auswirkungen zu antizipieren und gezielt zu steuern, da ansonsten unerwünschte Folgen wie nicht tragbare Personalkosten oder aber Unmut bei der Belegschaft nicht auszuschließen sind.

Weitsicht ist sinnvoll

4

Ressourcen gezielt steuern

Wenn die Budgets kleiner werden, gilt es erst recht, High Performer und Potentials zu identifizieren und die Ressourcen gezielt zu steuern, um an der richtigen Stelle eine Bindungswirkung zu erzielen. Hierzu können auch Spot Awards, Deferrals und LTI-Programme herangezogen werden.

Fokussierung

5

Leistung steuern

In volatilen Zeiten stoßen starre Performance Management Systeme (bspw. mit jährlichen MbO-Gesprächen) definitiv an ihre Grenzen. Moderne flexible Ansätze helfen, Leistung auch in Krisenzeiten gezielt zu steuern und leisten einen maßgeblichen Beitrag zur Motivation der Mitarbeitenden.

Führung ist wichtiger als Boni

Kontakt

Wünschen Sie sich mehr Einblicke in dieses Thema oder wollen Sie die Ergebnisse der Studie einmal mit uns diskutieren?

Kontaktieren Sie uns, wir freuen uns auf den Austausch mit Ihnen:



Timon Forrer
Senior Manager
Compensation & Performance Management

Kienbaum Consultants International GmbH
Höschgasse 45 | 8008 Zürich | Schweiz
Timon.Forrer@kienbaum.com | Mobil: +41 79 287 81 46



Carolin Katzera
Consultant
Compensation & Performance Management

Kienbaum Consultants International GmbH
Edmund-Rumpler Str. 5 | 51149 Köln | Deutschland
Carolin.Katzera@kienbaum.de | Mobil: +49 173 560 03 77



Dr. Michael Kind
Dpt. Head Data Management and Data Science
Compensation & Performance Management

Kienbaum Consultants International GmbH
Edmund-Rumpler Str. 5 | 51149 Köln | Deutschland
Michael.Kind@kienbaum.de | Mobil: +49 172 254 99 98



Janis Dotschkis
Senior Data Scientist
Compensation & Performance Management

Kienbaum Consultants International GmbH
Edmund-Rumpler Str. 5 | 51149 Köln | Deutschland
Janis.Dotschkis@kienbaum.de | Mobil: +49 160 602 18 49

Leading by #WePowerment

Anhang – Datengrundlage

Arbeitgeberbefragung

46 Unternehmen haben an der Arbeitgeberbefragung teilgenommen.

Anzahl MitarbeiterInnen	Anteil in %
Unter 250	30%
250 bis unter 1.000	30%
1.000 bis unter 2.500	11%
2.500 bis unter 5.000	17%
Mehr als 5.000	12%

Familien- oder inhabergeführtes Unternehmen	Anteil in %
Ja	54%
Nein	45%

Wirtschaftszweig	Anteil in %
Dienstleistungsunternehmen	66%
Produzierende Unternehmen	20%
Handelsunternehmen	14%

Arbeitnehmerbefragung

1.400 Arbeitnehmende wurden via Quopinion.com mit Hilfe eines Online-Fragebogens befragt.

Ausbildung	Anteil in %
Studium	29%
Fachhochschulreife	13%
Abitur	19%
Realschule	32%
Hauptschule	7%

Alter	Anteil in %
20-34	36%
35-49	35%
50-65	28%

Position	Anteil in %
Geschäftsführer, Vorstand	2%
Leitungsfunktion	17%
Spezialist/Referent/Experte	19%
Sachbearbeiter/Facharbeiter/Arbeiter	63%

