



© Joseph Frank | Fotolia

Vergütungstrends

Die Krise zeigt die Grenzen klassischer Systeme

Die aktuelle wirtschaftliche Situation stellt die Vergütungssysteme vor noch nie dagewesene Herausforderungen. Unsicherheit und Paradigmenwechsel prägen die Situation. Welche Entwicklungen sind bezogen auf die Vergütung zu erwarten?

Stabile Vergütungssysteme werden der aktuellen Situation gerecht. Denn sie „atmen“ mit dem Erfolg oder den Herausforderungen des Unternehmens. Stehen Organisationen unter Druck, kann diese „Atmung“ bewirken, dass es zu keinen Bonuszahlungen kommen wird. Ein Vergütungssystem einfach auszusetzen, macht hingegen auch in Krisenzeiten keinen Sinn, denn das ist der Beweis, dass es nicht den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen abbildet. Somit ist es sicher sinnvoll, in 2021 das Vergütungssystem kritisch zu durchleuchten und gegebenenfalls so anzupassen, dass es den wirtschaftlichen Veränderungen gerecht wird.

Entwicklung der Grundvergütung

Als Reaktion auf die aktuelle Wirtschaftslage steigt die Grundvergütung – also das Bruttogehalt – in diesem Jahr auch nur moderat um

circa 1,5 Prozent. Bis auf einige wenige Unternehmen, die von der Krise nicht betroffen sind oder sogar davon profitiert haben, gehen die Arbeitgeber von keinen oder geringfügigen Gehaltssteigerungen aus. In Österreich gibt es sogar eine Großzahl an Betrieben, die für 2021 planen, Gehaltserhöhungen auszusetzen. Der Mittelwert der zu erwartenden Erhöhungen liegt bei einer Steigerung von 2,2 Prozent über alle Hierarchieebenen hinweg. In Deutschland bewegt sich die prognostizierte Erhöhung zwischen null und fünf Prozent. Sowohl der Median als auch der Mittelwert betragen zwei Prozent. In Österreich liegen die prognostizierten Erhöhungen teilweise höher als jene in Deutschland. Die Maximalwerte werden mit bis zu sieben Prozent höher eingeschätzt. Die Quartile reichen von 1,5 Prozent bis zu drei Prozent. In der Schweiz fällt die prognostizierte Erhöhung



// AUTOR

Alfred Berger
Leiter des Bereichs
Compensation &
Performance Management
sowie Board Services,
Kienbaum Consultants
Austria

© privat

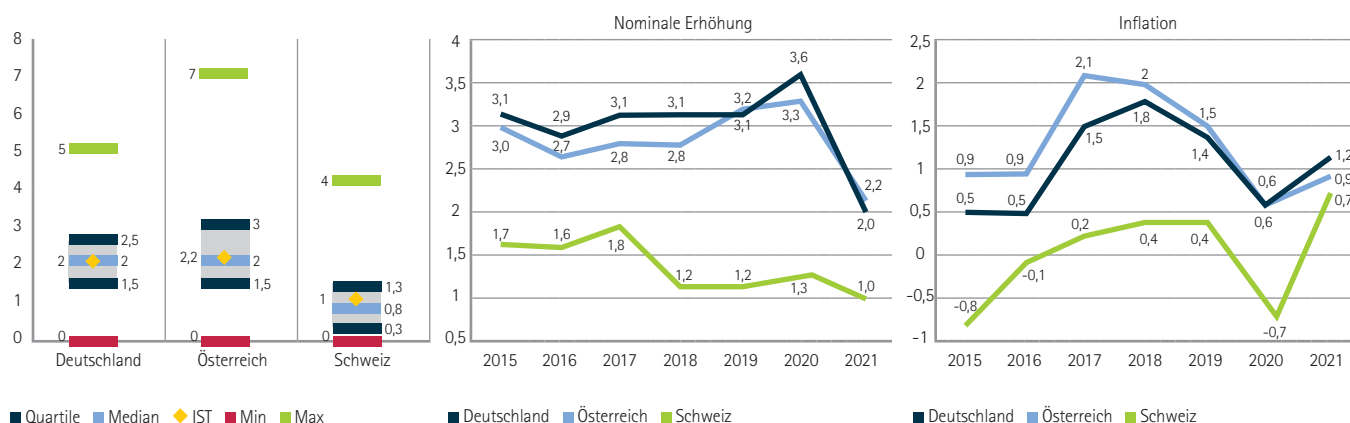


Abbildung 1: Gehaltsentwicklung im Jahr 2021 (Quelle: Kienbaum)

am geringsten aus, die höchsten prognostizierten Werte liegen bei vier Prozent.

Die Gefahren, die eine Nulllohnrunde mit sich bringt, sind in den Unternehmen bekannt. Verzicht auf Gehaltserhöhungen, sinken die Personalkosten. Doch dieser Schritt zahlt auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden ein, insbesondere auf die der High Performer. Zusätzlich besteht die Gefahr, in der Vergütung den Anschluss an den Markt zu verlieren. Viele Unternehmen bilden also gesonderte Töpfe, aus denen Arbeitgeber trotz kommunizierter „Null-Runden“ Gehaltserhöhungen für leistungsstarke Mitarbeitende finanzieren. Bei diesen Entscheidungen sollten Organisationen besonders die strategische Ausrichtung, den Wertbeitrag von Mitarbeitenden und das Marktumfeld betrachten.

Unternehmen, die trotz der herausfordernden wirtschaftlichen Situation positive Ergebnisse erzielen oder in weniger betroffenen Branchen agieren, nutzen die Situation. Sie senden mit teils deutlich über dem Marktlevel liegenden Erhöhungen klare Signale an die eigene Organisation und den Bewerbermarkt. Damit nutzen sie die Krise gezielt, um strategisch relevante Profile zu gewinnen und an die Organisation zu binden.

Umgang mit der variablen Vergütung

Bei der jährlichen Kienbaum Gehaltsentwicklungsprognose geben die Teilnehmenden auch Einblicke in variable Vergütungssysteme und Bonifikation. 13 Prozent der Unternehmen werden aufgrund der Coronakrise ihre

Gehaltspakete verändern. So ist aktuell ein Trend in Richtung einer stärkeren Variabilisierung erkennbar. Schon aktuell sind variable Komponenten sehr verbreitet und pendeln zwischen acht Prozent des Jahresgehalts (ein halbes Monatsgehalt bei Spezialisten und Fachkräften) und bis zu mehr als 30 Prozent des Jahresgehalts bei strategischen Entscheidern (Geschäftsführern oder Bereichsleitern in Großunternehmen). Um die Liquiditätssituation zu schonen, werden aber die variablen Komponenten zum Teil (der derzeitigen Situation geschuldet) nicht voll ausgeschüttet. 33 Prozent der Unternehmen gehen davon aus, dass sie 2021 für das Jahr 2020 nur einen Teil der variablen Vergütung ausgeben werden beziehungsweise diese komplett streichen. Die restlichen zwei Drittel werden zum jetzigen Stand die komplette variable Vergütung zahlen, was überwiegend die Führungskräfte betrifft.

Geht es um die zeitliche Ausrichtung der Zielbemessung, ist die langfristige Incentivierung durchaus als Tendenz zu erkennen. Neun Prozent der teilnehmenden Unternehmen, die noch keine langfristige variable Vergütung haben, planen für das Jahr 2021, diese zu entwickeln. Die Laufzeit wird sich nach den Ebenen unterscheiden. Während bei den Vorständen eine Laufzeit von fünf Jahren üblich ist, sind es in den Ebenen darunter meist drei Jahre. Ein Long Term Incentive (LTI) nimmt den Druck aus notwendigen Handlungen aufgrund der derzeitigen wirtschaftlichen Situation und erweitert die Perspektive der handelnden Personen über das Jahr 2021

hinaus. Zusätzlich gibt es den beteiligten Parteien (Führungskräften und Eigentümern) Sicherheit und unterstreicht die Bindung zu Unternehmen.

Abbildung 2 beschreibt, wie Unternehmen Kennzahlen für die Gehaltsfindung nutzen. Danach ist keine ganz eindeutige Ausrichtung zu erkennen. Ergebniskennzahlen und auch Wertkennzahlen nutzen Unternehmen eher für die kurzfristige Zieldefinition. Lediglich den Aktienkurs ziehen sie eindeutig für die Bemessung von Zielen auf der langfristigen Dimension heran. Wesentlich für die Gestaltung zukunftssicherer Vergütungssysteme wird also die Taktung der Kennzahlen zueinander sein. Das heißt, Arbeitgeber müssen genau definieren, welche Ziele/Kennzahlen sie eher langfristig und welche sie eher kurzfristig betrachten beziehungsweise messen.

Benefits

78 Prozent der Unternehmen werden trotz der aktuellen wirtschaftlichen Lage ihre Benefits nicht verändern. Die restlichen 22 Prozent versuchen Kosten zu senken, häufig durch Kürzen von Zuschüssen zu Versicherungsleistungen. Da ein treffsicheres Portfolio an Benefits eine gute Möglichkeit ist, mit geringem Ressourceneinsatz Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden auszudrücken, stellen Unternehmen Nebenleistungen und Arbeitsbedingungen wieder stärker in den Vordergrund. So wird im Sinne eines internal Employer Brandings die Kommunikation von Zusatzleistungen wie Gesundheitspro-

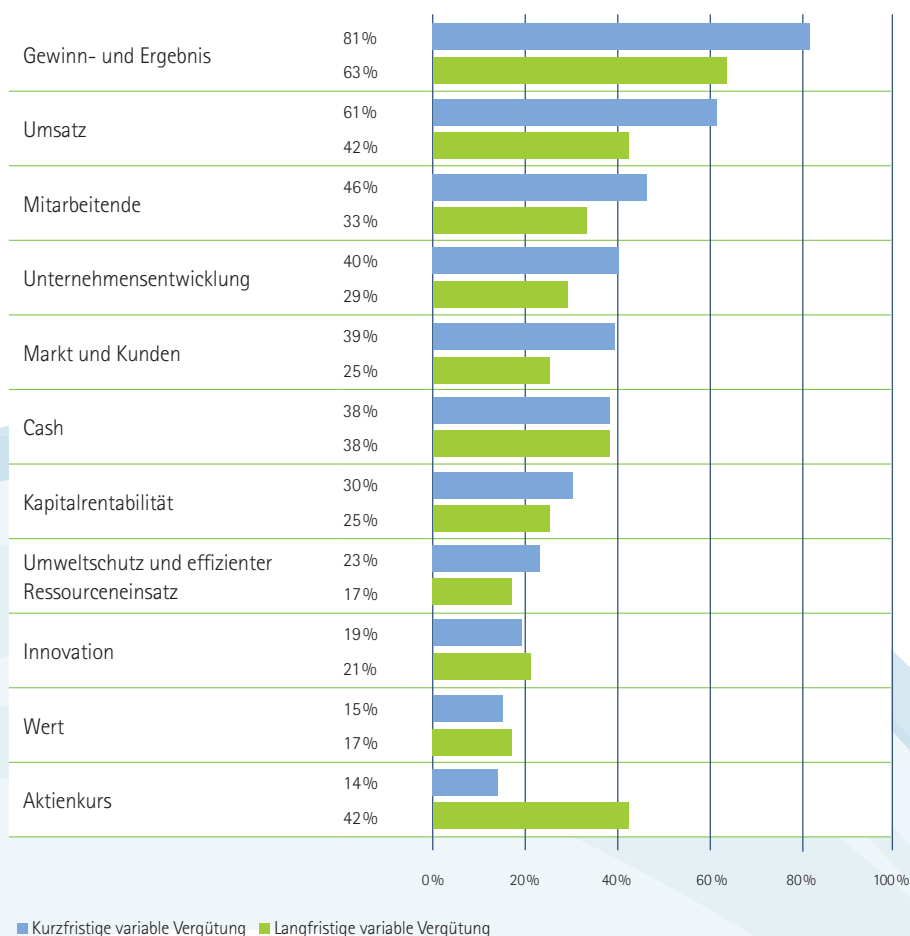


Abbildung 2: Wie Unternehmen Kennzahlen in der Gehaltsfindung nutzen

den Purpose des Unternehmens abzustellen. Wenn Arbeitgeber die Präferenzen der Beschäftigten einbeziehen, können sie zudem diejenigen Zusatzleistungen identifizieren und anbieten, welche das beste Kosten-Nutzen-Verhältnis aufweisen und strategisch zur Ausrichtung und Marke passen.

Die Investition in moderne Performancemanagementsysteme lohnt sich

Das laufende Jahr hat in vielen Unternehmen die Grenzen klassischer Vergütungs- und Performancemanagementsysteme aufgezeigt. Viele dieser Systeme richten sich an einer einjährigen Performance-Periode aus und sehen üblicherweise keine unterjährigen Anpassungen vor. Daher haben sie bereits Mitte des Jahres ihre Anreizwirkung verloren. Modernere Systeme arbeiten zum Beispiel mit generischen Leistungsdefinitionen (das sind klassische Indikatoren aus der Finanzwelt wie EBIT oder ROI), sie nutzen Objectives and Key Results (OKRs) oder andere regelmäßig durchgeführte Formate zur Leistungssteuerung. Auch Spot-Boni, die Mitarbeiter oder Teams für besondere Leistungen mit Sonderzahlungen belohnen, können dazu beitragen, ein Vergütungssystem flexibler und zweckmäßiger zu gestalten. Diese Methoden sind auf dem Vormarsch. Immer mehr Unternehmen werden künftig mit Steuerungsgremien arbeiten, rollierende Pläne nutzen und mit Zielvereinbarungen situativer und anlassbezogener umgehen.

gramme, Familienpakete oder Ausbildungen stark in den Vordergrund gestellt. Die interne Kommunikation und auch die Bewertung der Leistungen in tatsächlichen Geldbeträgen findet aber immer noch nicht genügend statt. Was meinen wir mit Bewertung? Hinter jeder Zusatzleistung steht eine in Euro darstellbare Aufwendung des Unternehmens für Mitarbeitende. Und diese Beträge, heruntergebrochen auf die einzelnen Personen oder Personengruppen, gilt es, den Mitarbeitenden zu kommunizieren. Vor allem in Jahren, in denen die Bonuszahlungen geringer ausfallen, können Benefits einen Beitrag zur Mitarbeiterbindung leisten. Damit die Effizienz und Treffsicherheit sowie die Kosten angemessen sind, prüfen viele Unternehmen ihre Portfolios noch einmal kritisch. Dabei gilt es, im Sinne eines internen Employer Brandings auf

Innovationen am Vergütungsmarkt

Wie innovativ die Vergütungssysteme der Zukunft ausfallen, wird stark von den treibenden Kräften in den Organisationen abhängen. Boni als Sanktion zu betrachten und einzelne Aufgaben kleinteilig zu bewerten, wird in vielen Unternehmen jedoch zunehmend der Vergangenheit angehören. Es gilt, die Grundvergütung der wirtschaftlichen Situation anzupassen, die Benefits der Altersstruktur anzupassen und am Purpose auszurichten. Die variable Vergütung sollte in einem Performancemanagementsystem definiert sein, das Unternehmen auch in Krisen wie dieser sinnvoll unterstützt.