

Kienbaum

Compensation & Benefits - Trendbarometer 2009

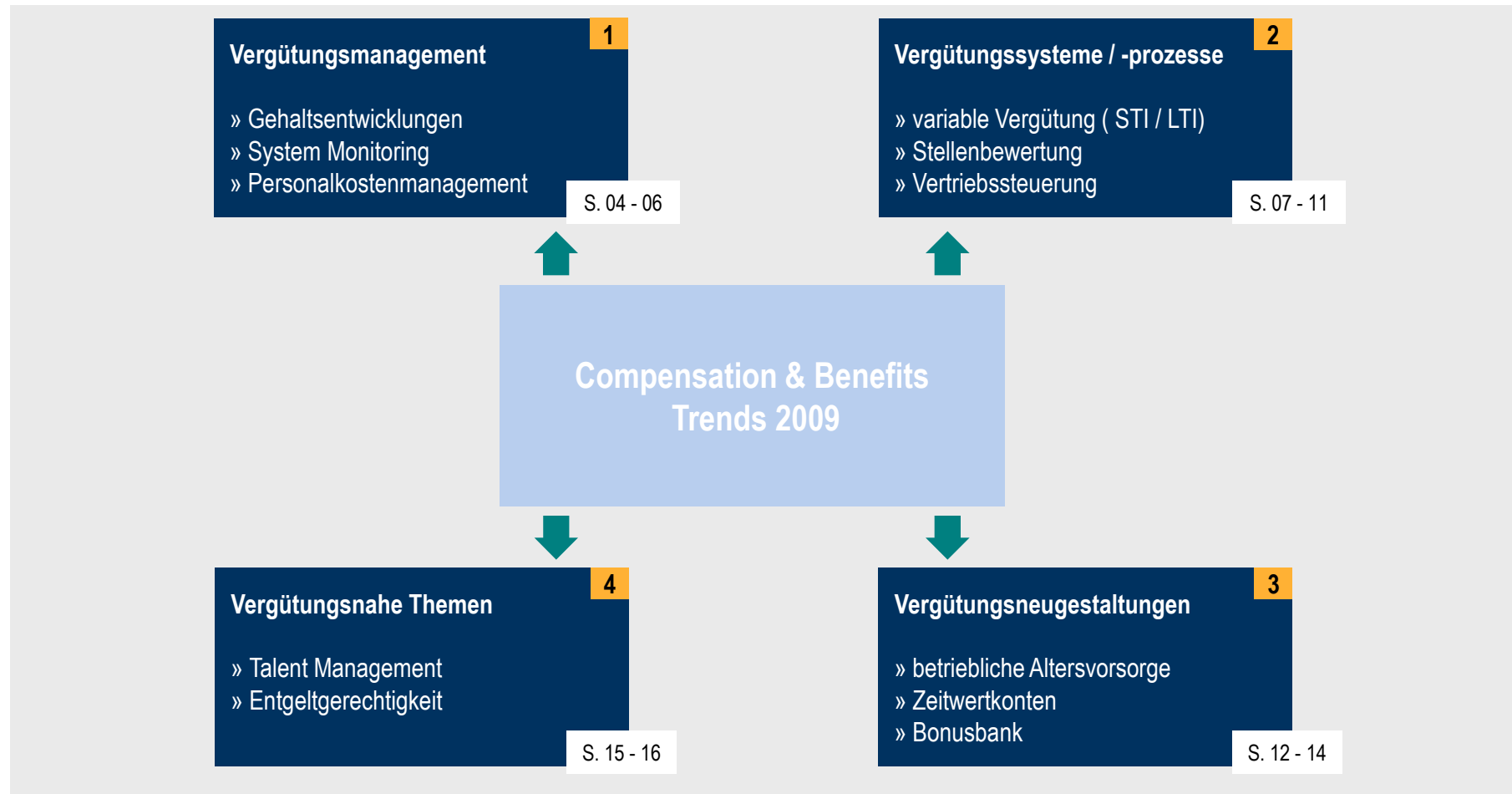
Kienbaum Survey

Untersuchungsdesign

- » Telefonumfrage unter Großunternehmen und mittelständischen Betrieben in Deutschland, Österreich und der Schweiz
- » Untersuchungsziel: Identifikation aktueller Herausforderungen und Trendthemen in der Vergütungspraxis und im Personalmanagement
- » Kernfragen: Mit welchen HR-Themen beschäftigen sich die Verantwortlichen, an welchen Stellen besteht Handlungsbedarf, welche Entwicklungen zeichnen sich ab?
- » Interviewpartner: Leiter HR bzw. Leiter Compensation & Benefits
- » Durchführung und Auswertung der Befragung: Januar 2009

Kienbaum Survey: Trendthemen 2009

Übersicht identifizierter Trendthemen

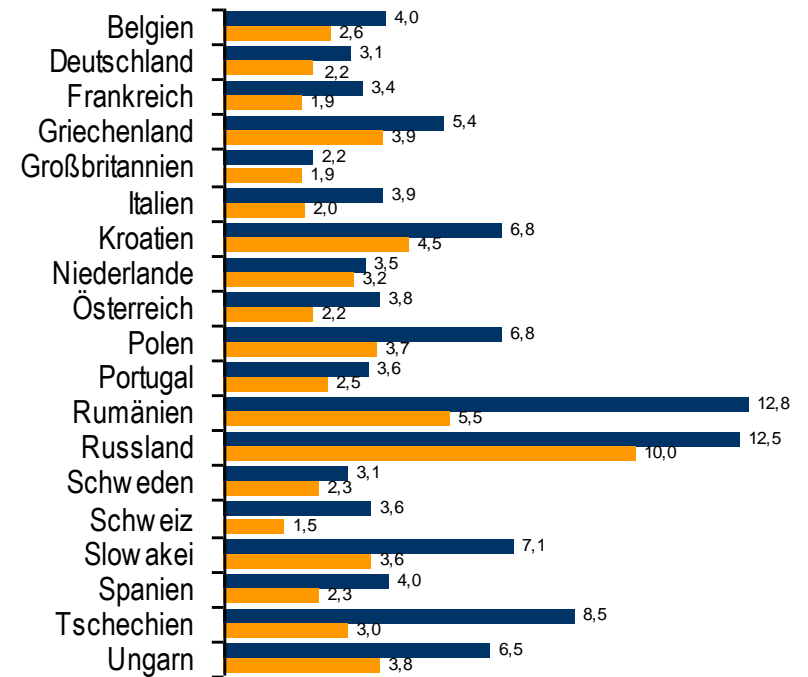


Prognostizierte Gehaltsentwicklungen 2009 – Befragung im Januar zum Stichtag 01.04.2009

Markterkenntnisse

- » Die getrübe **Konjunktorentwicklung**, insbesondere hervorgerufen durch die Finanzmarktkrise, führt **nicht zwingend** zu einer **Stagnation der Gehaltsentwicklung**
- » Weiterhin ist festzustellen, dass **nicht in allen Ländern und Branchen** mit einer Reduzierung der Gehaltsbudgets zu rechnen ist
- » Ein **Trend zur grundsätzlich restriktiven Verteilung der Budgets** kann jedoch festgestellt werden

Gehaltsentwicklungen europäischer Länder



Gehaltsentwicklungen in D – A – CH

Region	Gesamt	Top-Management	Mittleres Management	Spezialisten	Sachbearbeiter	Arbeiter
Deutschland	3,1	3,9	3,2	3,7	2,8	2,6
Österreich	3,8	3,8	3,9	4,0	3,7	3,8
Schweiz	3,6	4,2	3,9	3,6	3,0	2,8

■ Prognostizierte Gehaltsentwicklung 2009 in %
 ■ Erwartete Inflationsrate 2009 in %

System Monitoring

Marktanforderungen

- » **Kontrolle und Interventionsmöglichkeiten** hinsichtlich der Personalkosten, insbesondere in konjunkturellen Schwächephasen
- » Entwicklung eines „**Sense of Urgency**“, um notwendige Einschnitte und Deckelungen in der Vergütung erfolgreich umzusetzen
- » **Transparenz** und **Darstellung** des Vergütungssystems



Kienbaum Lösung

- » Einführung eines **Maßnahmenplans** mit definierten Gehaltseinschnitten auf der Grundlage von Geschäftsentwicklungsszenarien (bsp. Strategische Krise – Ertragskrise – Liquiditätskrise – Sanierung)
- » Implementierung eines lfd. **Reportings** über Realisierungsstand und Auswirkungen
- » Einbindung von Führungskräften und Vertretungsorganen
- » Entwicklung eines **Kommunikationskonzeptes** zur Vermittlung und Schulung der Maßnahmen


Personalkostenmanagement

Marktanforderungen

- » Erhöhte Krisenresistenz durch ein **effizientes Personalkostenmanagement**
- » **Reduzierung und Optimierung von Personalkosten** ohne Personalfreisetzung

Kienbaum Lösung

- » Systematischer Ansatz zum Personalkostenmanagement durch Ableitung von **Kostensenkungspotenzialen in allen vier Bereichen** des HR-Managements



Organisation / Prozesse	Personalstruktur
HR Allocation <ul style="list-style-type: none">» Effizienter Einsatz von Mitarbeitern» Prozessoptimierung» Nutzung von HR / IT-Tools	HR Disposition <ul style="list-style-type: none">» Effiziente Auswahl, Entwicklung und Bindung der zu besetzenden Positionen
HR Compensation <ul style="list-style-type: none">» Wettbewerbsfähige Grundvergütung» Zielmanagement und Bonussystem» Nebenleistungen	HR Flextime <ul style="list-style-type: none">» Maximierung der Effektivität gegebener personeller Ressourcen
Vergütungspolitik	Arbeitszeitgestaltung

Mögliche Einsparpotenziale bei den Gesamtpersonalaufwendungen:

- zwischen ca. 2 % und 7 % (Industrie)
- zwischen ca. 9 % und 18 % (Versicherungen)

Variable Vergütung (STI)

Marktanforderungen

- » Gezielte Entfaltung der **Anreizwirkung** des Vergütungssystems hinsichtlich
 - Arbeitsmotivation
 - Eigenverantwortung
 - Nachhaltigkeit (insbesondere in unsicheren Zeiten)
- » Stärkung der **Leistungsgerechtigkeit**; Honorierung (und Bindung) von Leistungsträgern
- » Aufbau bzw. Stärkung eines **atmenden Vergütungssystems**: attraktive Gehälter in erfolgreichen Jahren, sinkender Gehaltsaufwand in schwierigen Zeiten

Kienbaum Lösung

- » **Variabilisierung fixer Vergütungsbestandteile** für möglichst viele Mitarbeitergruppen
- » **Überprüfung** der Anreizwirkung bestehender **STI-Modelle** (Langfristorientierung und Nachhaltigkeit)
- » Erhöhung der **Akzeptanz** variabler Vergütung durch
 - klare, nachprüfbare Orientierung an Marktüblichkeit und Leistungsgerechtigkeit
 - gezielte Kommunikationsmaßnahmen



Reale durchschnittliche Bonushöhen im Vergleich:*

2007: ca. 120% des Zielbonus

2008: ca. 85% – 105% des Zielbonus



* Durchschnittswerte, die abhängig von der jeweiligen Branche unter bzw. über den angegebenen Werten liegen können. Bonusvolumen für 2008, ausbezahlt in 2009 reicht von Totalausfall bis zur deutlichen Übererfüllung (sehr breite Streuung).

Variable Vergütung (LTI)

Marktanforderungen

- » **Entwicklung** transparenter und in Einklang mit der Corporate Governance stehender **langfristiger Incentivepläne**
- » **Transformation** kurzfristiger in mittel- / langfristige Zielboni zur Bindung an eine mittel- / langfristige Unternehmenswertentwicklung
- » **Planungsgenauigkeit** von Long Term Incentives in unsicheren Zeiten
- » Stellung des **Managers als Unternehmer** herausstreichen
- » **Langfristige Perspektive** unterstreichen

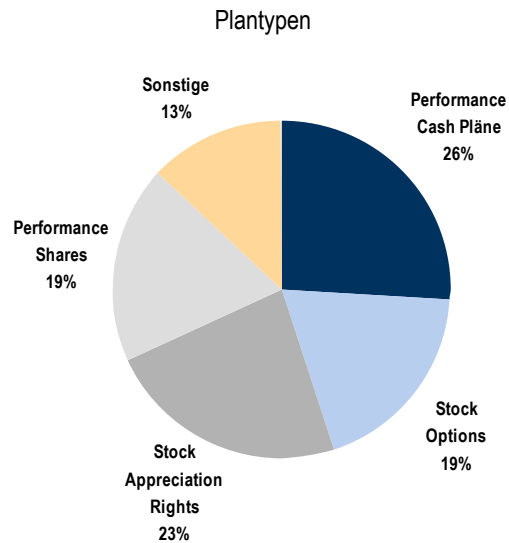
Kienbaum Lösung

- » Einbindung der langfristigen Vergütungskomponente als Teil des **Total Compensation Ansatzes**
- » Entwicklung von **maßgeschneiderten**, auf das Unternehmen abgestimmten **LTI – Programmen**
- » Stringente **Verknüpfung** der **Erfolgshürden** mit den Unternehmenszielen (KPI - gestützte Modelle)
- » **Kommunikation der Vergütungsstrategie** unter Compliance-Gesichtspunkten

Variable Vergütung (LTI) – Wesentliche Trends

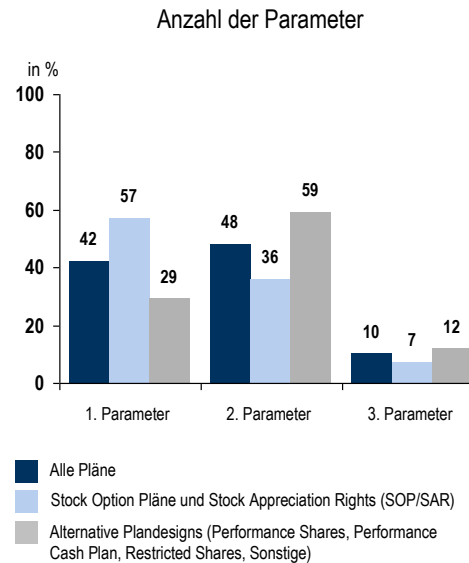
Plantypen

Performance – orientierte Plantypen sind auf dem Vormarsch, Aktienoptionsprogramme und SAR verlieren an Bedeutung



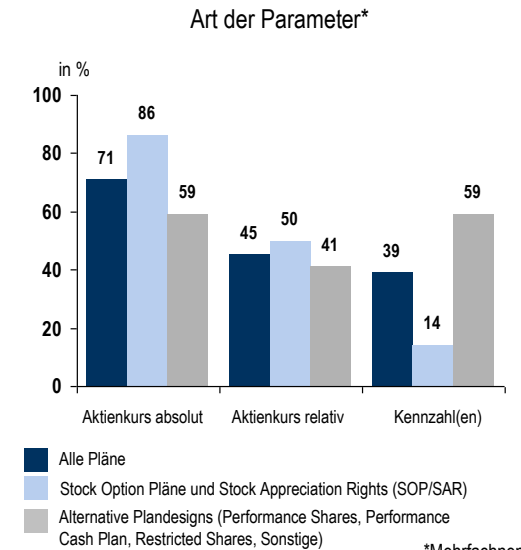
Anzahl der Erfolgsparameter

Zwei oder gar drei Parameter werden als **Erfolgshürden** herangezogen



Art der verwendeten Parameter

Kennzahlen in Verbindung mit der **Wertsteigerung** determinieren die Auszahlung



*Mehrfachnennungen möglich

Quelle: Kienbaum-Studie Trends bei Mid- und Longterm Incentive-Plänen 2007/2008

Stellenbewertung

Marktanforderungen

- » **Komplexe Abläufe und Strukturen** in Unternehmen bedürfen klarer organisatorischer Rahmenbedingungen
- » Vermeidung von Ineffizienzen durch
 - klar definierte Führungskreise
 - funktionsgerechte Titel und Vollmachten
 - konsistente Kriterien bei der Vergabe von Leistungen (z.B. Dienstwagen, Altersversorgung)
 - eindeutig definierte Rollenverteilungen
 - klare Zuordnung von Schnittstellen

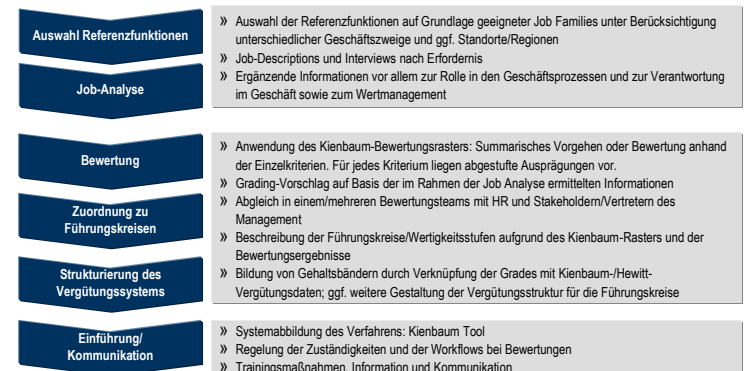


Kienbaum Lösung

- » Klare Zuweisung aller Funktionen zu Führungskreisen bzw. Wertigkeitsstufen aufgrund eines objektiven, **geschäftsorientierten Gradingprozesses**
- » Entwicklung einer transparenten Gesamtvergütungsstrategie durch Festlegung und Controlling verbindlicher **Regeln zur Struktur und Entwicklung** aller Comp. & Ben. Bestandteile je Level/Grade

Der Bewertungsprozess

Schritte im Grading-Prozess



Vertriebssteuerung

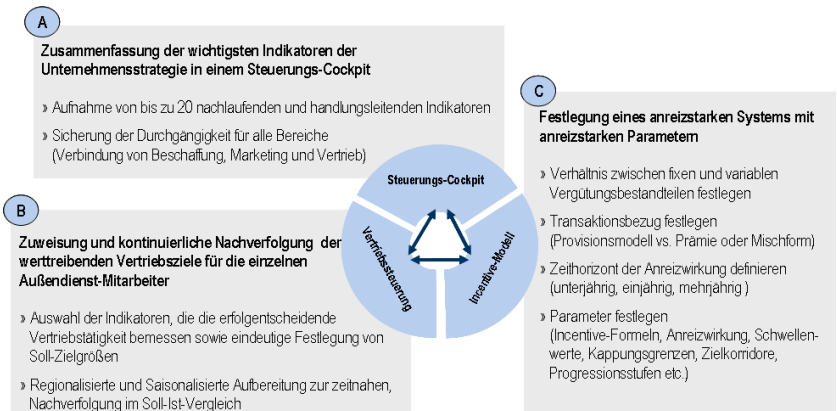
Marktanforderungen

- » Einsatz eines effektiven und ganzheitlichen Vertriebssteuerungssystems
- » **Vertriebsmanagement aus einem Guss:** Strategie, Strukturen, Steuerung & Anreize
- » Commitment des Top-Managements
- » Steigerung der Dynamik im Vertrieb



Kienbaum Lösung

- » Entwicklung und Implementierung eines **integrierten Vertriebssteuerungssystems** mit substanziell wirksamen Anreizkomponenten
- » Einbindung des Vertriebssteuerungssystems in den Führungsprozess



Betriebliche Altersvorsorge

Marktanforderungen

- » **Vorsorgelösungen** zur Umsetzung der personalpolitischen Zielsetzungen
 - Bindung qualifizierter Mitarbeiter
 - Stärkung der Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt
 - Senkung der Fluktuationskosten
- » **Einbettung** der betrieblichen Vorsorge **in** eine moderne **Gesamtvergütungsstrategie**
- » **Ganzheitliche Betrachtung** bei der Angleichung bestehender Lösungen an veränderte Rahmenbedingungen
 - Demografie und wirtschaftliches Umfeld
 - Gesetzesänderungen



Kienbaum Lösung

- » Bewertung und **Optimierung bestehender Versorgungsmodelle**
- » Gestaltung modularer Vorsorgemodelle
 - Marktgerechter Leistungsumfang
 - Arbeitgeber- und Arbeitnehmerfinanzierung
 - Haftungsminimierung
 - Kapitalanlage
 - Administration und Kommunikation
- » Ausfinanzierungs- und Auslagerungsstrategien

Zeitwertkonten

Marktanforderungen

- » Ausweitung der **Arbeitszeitflexibilisierung**
 - flexible Übergänge vom Erwerbsleben zur Altersrente
 - Pflege- und Elternzeit sowie gesetzliche Teilzeit
 - Freistellungen für Qualifizierungsmaßnahmen
- » **Insolvenzschutz** der Wertguthaben und der gestundeten Sozialversicherungsbeiträge
- » **Werterhaltungsgarantie** zur steuerlichen Anerkennung
 - Sicherstellung durch den Arbeitgeber
 - Durchleitung an ein Anlageinstitut
- » Effiziente und **kostengünstige Administration; Anpassung** bestehender Modelle an aktuelle **gesetzliche und steuerliche Änderungen**



Kienbaum Lösung

- » Unternehmensspezifische **Potential- und Risikoanalyse** als Entscheidungsunterstützung für den Personalbereich hinsichtlich
 - Strategische Optionen
 - Gestaltungsaspekte
 - Finanzwirtschaftliche Folgen
- » Umfassendes **Projektmanagement** zur Einführung und Anpassung von Wertkontenmodellen
 - Basiskonzept
 - Detailkonzept
 - Implementierung
- » **Begleitung** bei der Bewertung und Auswahl geeigneter Partner für die Insolvenzsicherung, die Kapitalanlage und die Administration

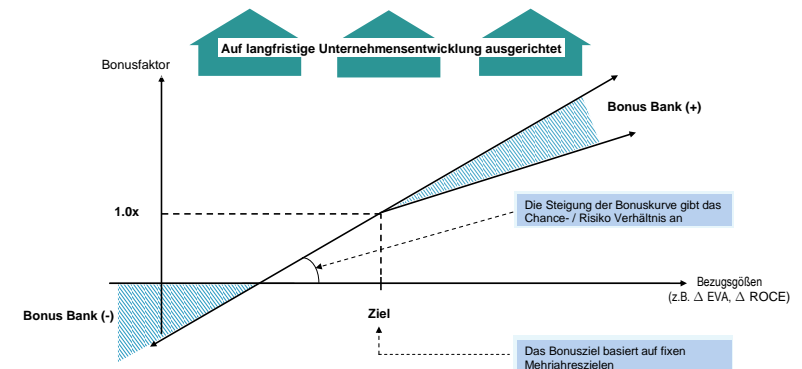
Bonusbank

Marktanforderungen

- » Konsistente **Ergänzung** und Weiterentwicklung der **Short-Term-Incentive Systeme**
- » Stärkere Ausrichtung der Vergütung an der **langfristigen** Unternehmensentwicklung
- » Identifikation längerfristig wirksamer Bezugsgrößen (z.B. Δ EVA, Δ ROCE)

Kienbaum Lösung

- » Zielerreichung und -festsetzung erfolgt auf jährlicher Basis (**Mehrjahresziele**)
- » Ausschüttung von z.B. nur 50% des erreichten Bonus an den Mitarbeiter und Einzahlung des übrigen Teils in die **Bonusbank**
- » Bei geringerer/negativer Zielerreichung im Folgejahr kann eine Verrechnung mit dem „Guthaben“ auf der Bonusbank erfolgen



Talent Management

Marktanforderungen

- » **Gewinnung bzw. Bindung** hoch qualifizierter Fach- und Führungskräfte aufgrund der Verknappung von Talenten durch den demographischen Wandel
- » **Identifikation und Förderung** von Talenten in eigenen Fach- und Führungspositionen
- » **marktgerechte Entlohnung** der Fach- und Führungspositionen

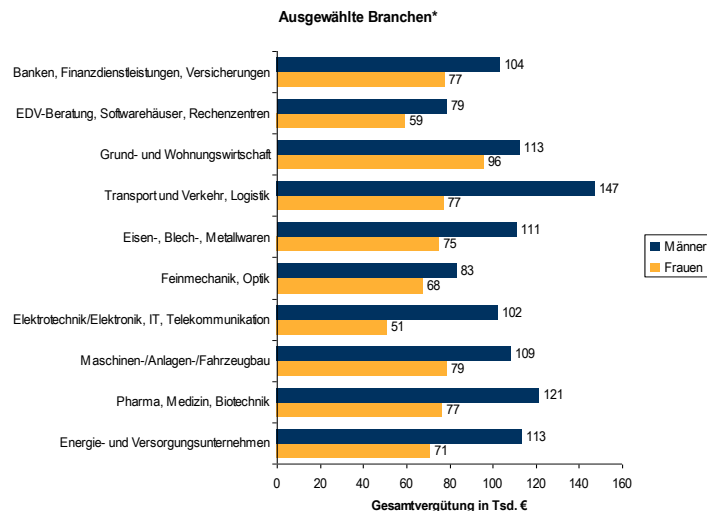
Kienbaum Lösung

- » Positionierung als **attraktiver Arbeitgeber** durch
 - Gestaltung einer attraktiven markt- und leistungsgerechten Gesamtvergütung für Fach- und Führungskräfte
 - Schaffung langfristiger Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten
 - Etablierung individueller, flexibler Karrierewege
 - Implementierung einer Leistungskultur
 - Schaffung transparenter Strukturen und Prozesse

Entgeltgerechtigkeit

Marktanforderungen

- » Einhaltung und Umsetzung des **Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG)** zum Schutz vor Diskriminierung und zur Verhinderung der Benachteiligung aus Gründen des Geschlechts
- » Frauen verdienen **branchenübergreifend** sowohl bei der Grund- als auch bei der variablen Vergütung immer noch deutlich **weniger** als Männer



* Quelle: Kienbaum Equal Pay Studie 2008

Kienbaum Lösung

- » Darstellung geschlechtsspezifischer, illegitimer Gehaltsunterschiede je Funktion
- » Abschließende Bewertung der **Entgeltgerechtigkeit**
- » **Gestaltungsempfehlungen** für die Realisierung von Entgeltgerechtigkeit je Funktion
- » Zertifizierung der realisierten Entgeltgerechtigkeit mit dem Gütesiegel Kienbaum-Equal-Pay (KEP)

Möglicher Projektschritte


Schritte	Ziele und Inhalte
Kick-Off Meeting	<ul style="list-style-type: none"> » Festlegung der Projektstruktur » Auswahl der zu analysierenden Funktionen » Definition der Analyse Kriterien
Erfassung der Ist-Vergütung und Darstellung der aktuellen Vergütungssituation	<ul style="list-style-type: none"> » Erfassung der bereitgestellten personen- und positionsbezogenen Daten » Erhebung der aktuellen Vergütung (Höhe und Struktur) sowie der Nebenleistungen » Holistische Analyse der betrieblichen Praxis im Umgang mit dem Leistungsentgeltsystem » Darstellung der aktuellen Vergütungssituation
Identifikation und Analyse von Gehaltsunterschieden je Funktion	<ul style="list-style-type: none"> » Analyse der Gehaltsunterschiede anhand ausgewählter Kriterien » Identifikation legitimer und illegitimer Gehaltsunterschiede je Funktion » Darstellung illegitimer Gehaltsunterschiede
Detaillierter Bericht mit Gestaltungsempfehlungen/Zertifizierung	<ul style="list-style-type: none"> » Zusammenfassung der Ergebnisse und Bewertung der Entgeltgerechtigkeit » Gestaltungsempfehlungen für die Realisierung von Entgeltgerechtigkeit je Funktion » Zertifizierung der realisierten Entgeltgerechtigkeit

Ansprechpartner

Kontakt

Kienbaum Management Consultants GmbH
Unternehmensbereich Compensation
Ahlefelder Straße 47
51645 Gummersbach



 +49 (0) 2261 703-641

Fax +49 (0) 2261 703-506

E-mail: compensation@kienbaum.de