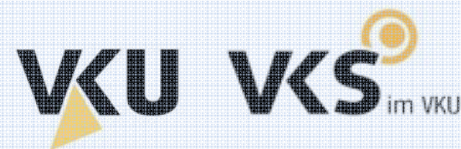


# Präsentation



## Vergütungsbenchmark 2009

Energie + Wasser + Entsorgung



**Kienbaum**<sup>K</sup>  
Executive Search  
Human Resource & Management Consulting

# Ziele des Vergütungsbenchmarks Energie + Wasser + Entsorgung

---

## Ziele

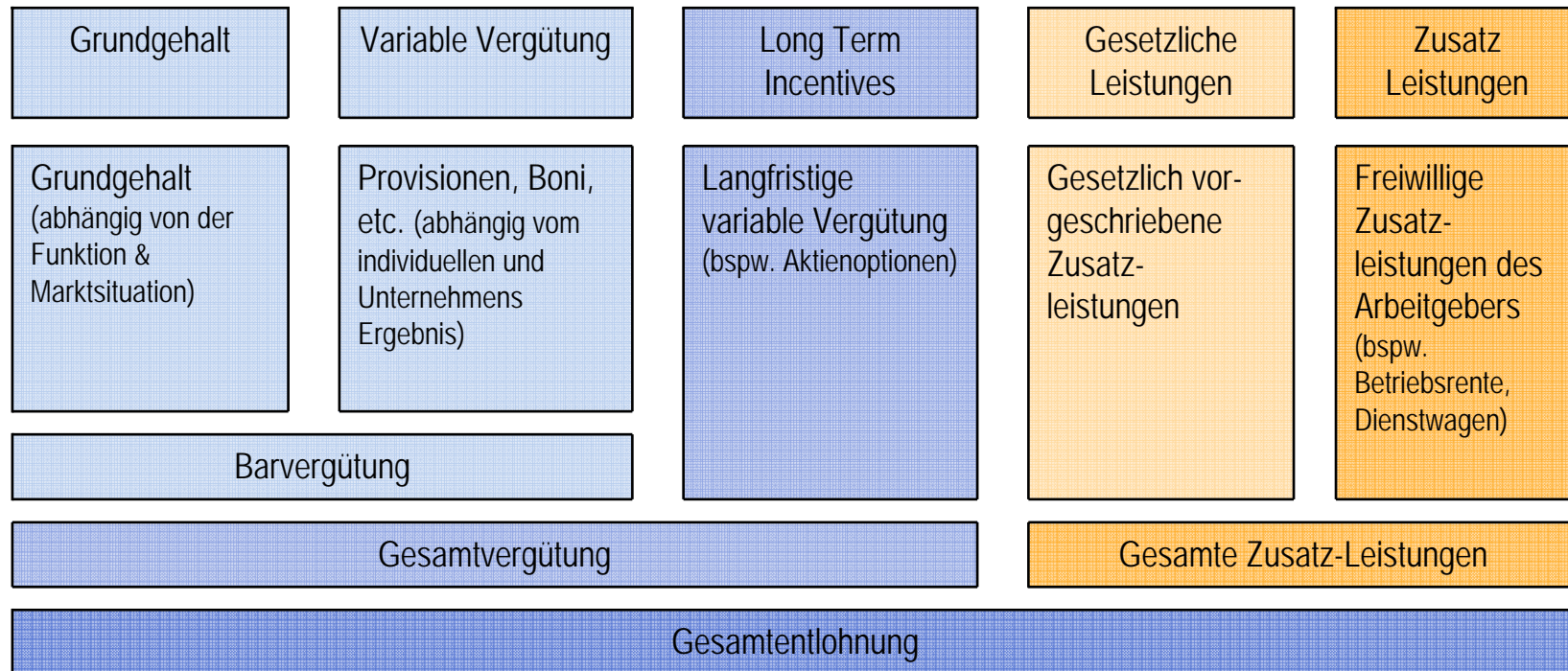
---

- » Schaffen einer aussagefähigen Vergütungsstudie im Bereich Energie, Wasser- und Entsorgungswirtschaft
- » Standortbestimmung der aktuellen Vergütung im relevanten Marktumfeld
- » Beurteilung der externen Wettbewerbsfähigkeit der Vergütung
- » Beurteilung der internen Funktionsgerechtigkeit der Vergütung
- » Basisinformation für die Weiterentwicklung von Vergütungssystemen

# Marktübliche Vergütung als objektives Maß

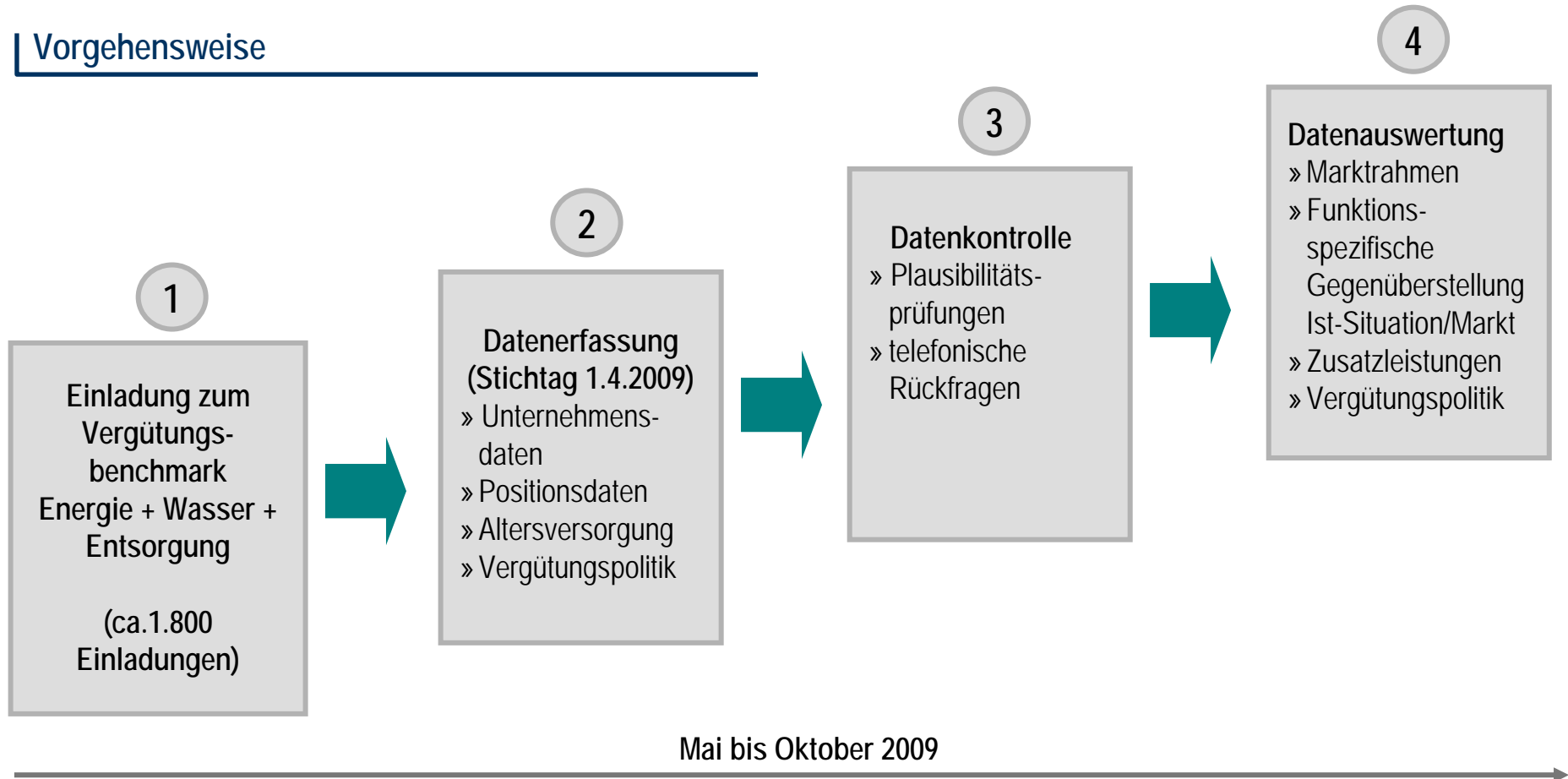
## Definition der Vergütung

- » Der Begriff Vergütung umfasst alle Formen der Entgeltzahlung des Arbeitgebers an den Arbeitnehmer als Gegenleistung für die vom Arbeitnehmer erbrachte Arbeit begründet auf einem vertraglichen Arbeitsverhältnis



# Methodik

## Vorgehensweise



# Untersuchungsgegenstand/Funktionen (1)

## Definition

- » Leitungskräfte (52 Funktionen)
  - Geschäftsführung/Vorstand/Werkleitung
  - Energie-/(Ab-)Wasser-/Entsorgungswirtschaft/Verkauf/Vermarktung
  - Erzeugung/Gewinnung/Netze/Verteilung/Entsorgung/Technik
  - Zentrale Dienste
- » lokale und regionale Energieversorgungsunternehmen sowie Unternehmen der Wasser-, Abwasser- und Entsorgungswirtschaft (unterschiedlicher Größenordnung)
- » Führungsebenen (1. bis 4. und niedriger)

| Energie-, (Ab-)Wasser-, Entsorgungswirtschaft/ Verkauf/ Vermarktung |  |
|---|--|
| 4   | Leiter Energiewirtschaft/ Verkauf/ Vermarktung |
| 5   | Leiter Energiebezug/-handel                    |
| 6   | Leiter Vertrieb                                |
| 7   | Leiter Vertrieb Geschäftskunden                |
| ⋮   | ...  |
| 12  | Leiter Kundencenter                            |
| 13  | Leiter Call Center                             |
| 14  | Key Account Manager                            |

| Erzeugung/Gewinnung/Netze/ Verteilung/Entsorgung/ Technik |  |
|---|--|
| 15  | Technischer Leiter/Leiter Technische Dienste |
| 16  | Leiter Energieerzeugung                      |
| 17  | Leiter Netze                                 |
| 18  | Leiter Netzbetrieb                           |
| 19  | Leiter Netzbau/ Netzinstandhaltung           |
| ⋮   | ...  |
| 34  | Leiter Straßenreinigung                      |
| 35  | Leiter Straßenunterhaltung/-instandsetzung   |
| 36  | Leiter Grünbewirtschaftung                   |

| Zentrale Dienste |                                    |
|------------------|------------------------------------|
| 37               | Kaufmännischer Leiter              |
| 38               | Leiter Materialwirtschaft/ Einkauf |
| 39               | Leiter Lager                       |
| 40               | Leiter Einkauf                     |
| ⋮                | ...                                |
| 47               | Leiter Personalentwicklung         |
| 48               | Leiter Regulierungsmanagement      |
| ⋮                | ...                                |

# Untersuchungsgegenstand/Funktionen (2)

---

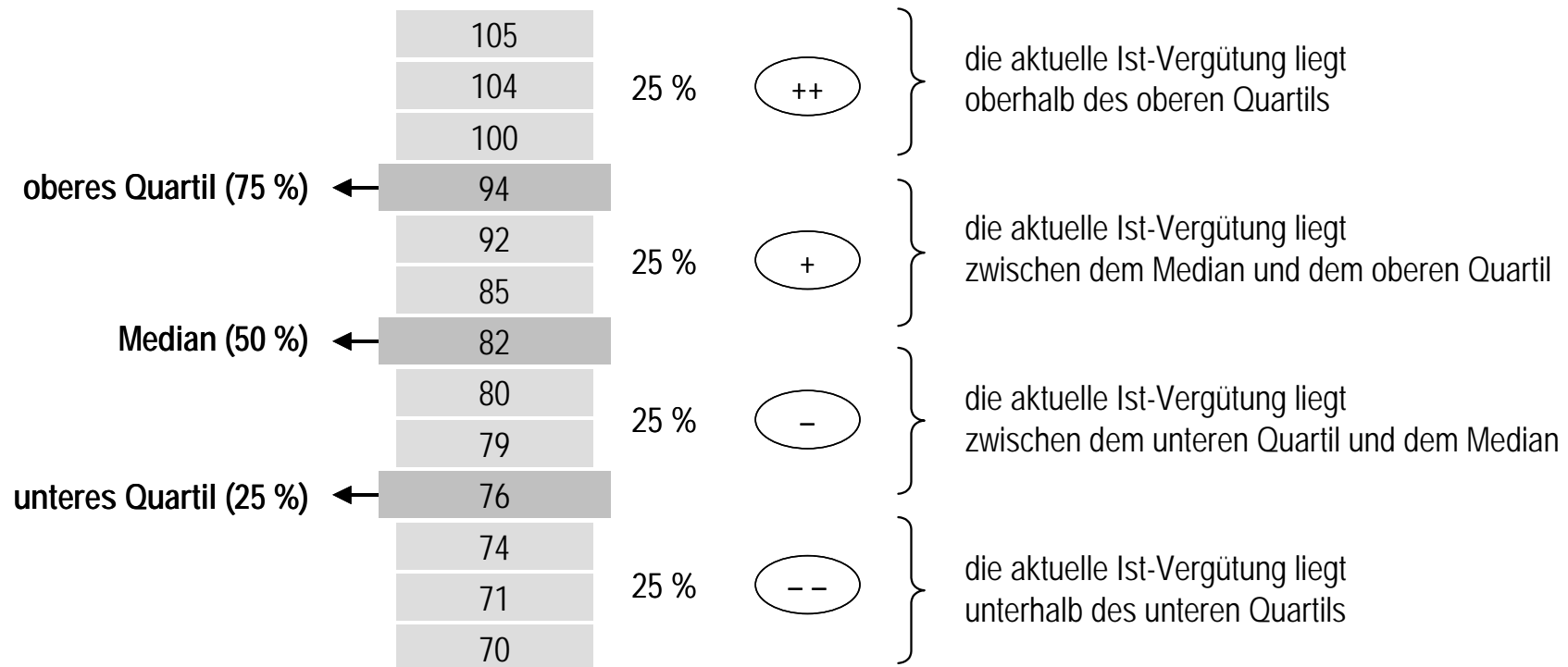
## Funktionserweiterungen 2008 + 2009

---

- » Neue Funktionen 2008:
  - Leiter Abfallwirtschaft
  - Leiter Entsorgungsanlagen
  - Leiter Fuhrparkmanagement/Werkstatt
  - Leiter Straßenreinigung
  - Leiter Straßenunterhaltung/-instandsetzung
  - Leiter Grünbewirtschaftung
  
- » Neue Funktionen 2009:
  - Leiter Kommunikation/Öffentlichkeitsarbeit
  - Leiter Energiepolitik
  - Leiter Zählerwesen

# Marktbandbreite der Vergütung

## Statistische Darstellung



# Vergütungsbenchmark Energie + Wasser + Entsorgung

---

Auszug Ergebnisse 2008

## Untersuchungskreis/Rücklauf 2008

---

- » 54 teilnehmende Unternehmen (Vorjahr: 49)
  - 36 erneute Teilnehmer aus 2004, 2005, 2006 oder 2007
  - 18 neue Teilnehmer
- » Stabilisierung der Datenlage durch hochgerechnete Informationen der Vorjahreserhebung
- » insgesamt sind 1.496 Positionsdaten eingeflossen
- » darunter 137 Vorstände, Geschäftsführer, Werkleiter
- » zahlreiche Interessenbekundungen für 2009

# Teilnehmerstruktur 2008 (1)

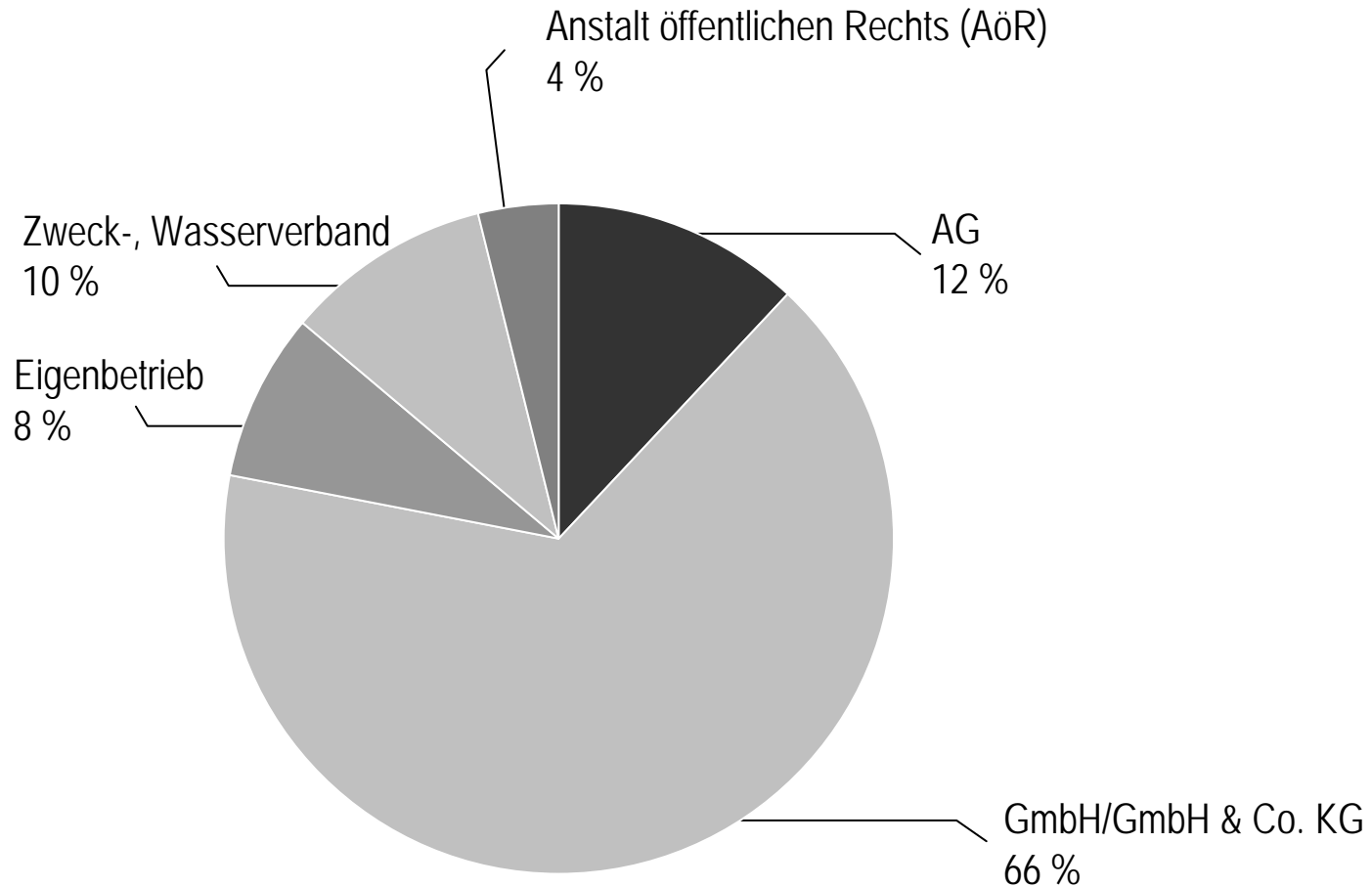
## Beteiligung nach Unternehmensgröße

| Mitarbeiterzahl | Sample<br>lt. VKU | Sample 2008<br>hochgerechnet | Beteiligung 2008*<br>(absolut) | Beteiligung 2008*<br>(in %) |
|-----------------|-------------------|------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|
| unter 50        | 472               | 1351                         | 25                             | 2 %                         |
| 50 - 100        | 78                | 225                          | 22                             | 10 %                        |
| 100 - 250       | 47                | 134                          | 20                             | 15 %                        |
| 250 - 500       | 18                | 52                           | 12                             | 23 %                        |
| 500 - 1.000     | 10                | 28                           | 9                              | 32 %                        |
| über 1.000      | 7                 | 20                           | 11                             | 55 %                        |
|                 | 632               | 1810                         | 99                             | 5 %                         |
| > 50            | 160               | 459                          | 74                             | 16 %                        |

\* inkl. Hochrechnung aus 2007

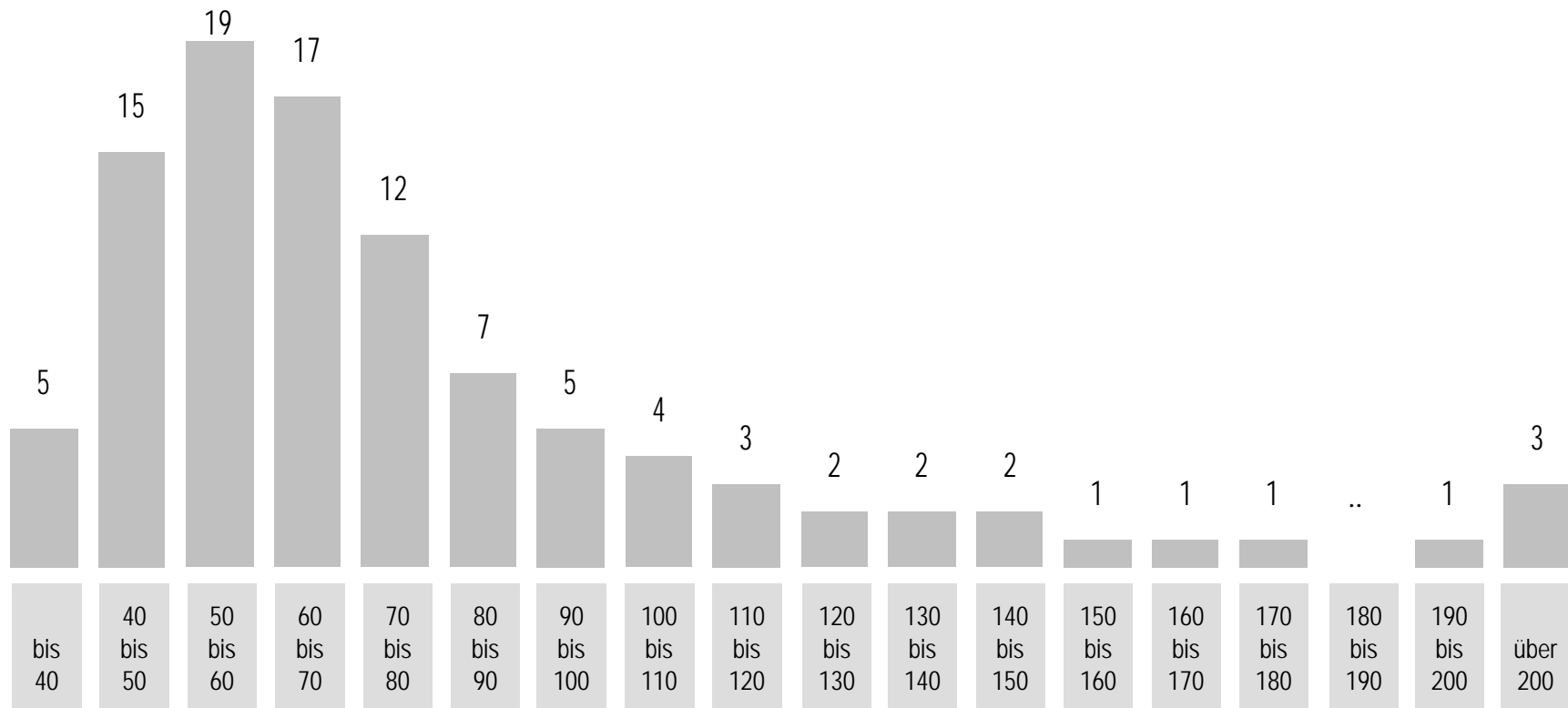
# Teilnehmerstruktur 2008 (2)

## Beteiligung nach Rechtsformen



# Verteilung der Gesamtbezüge

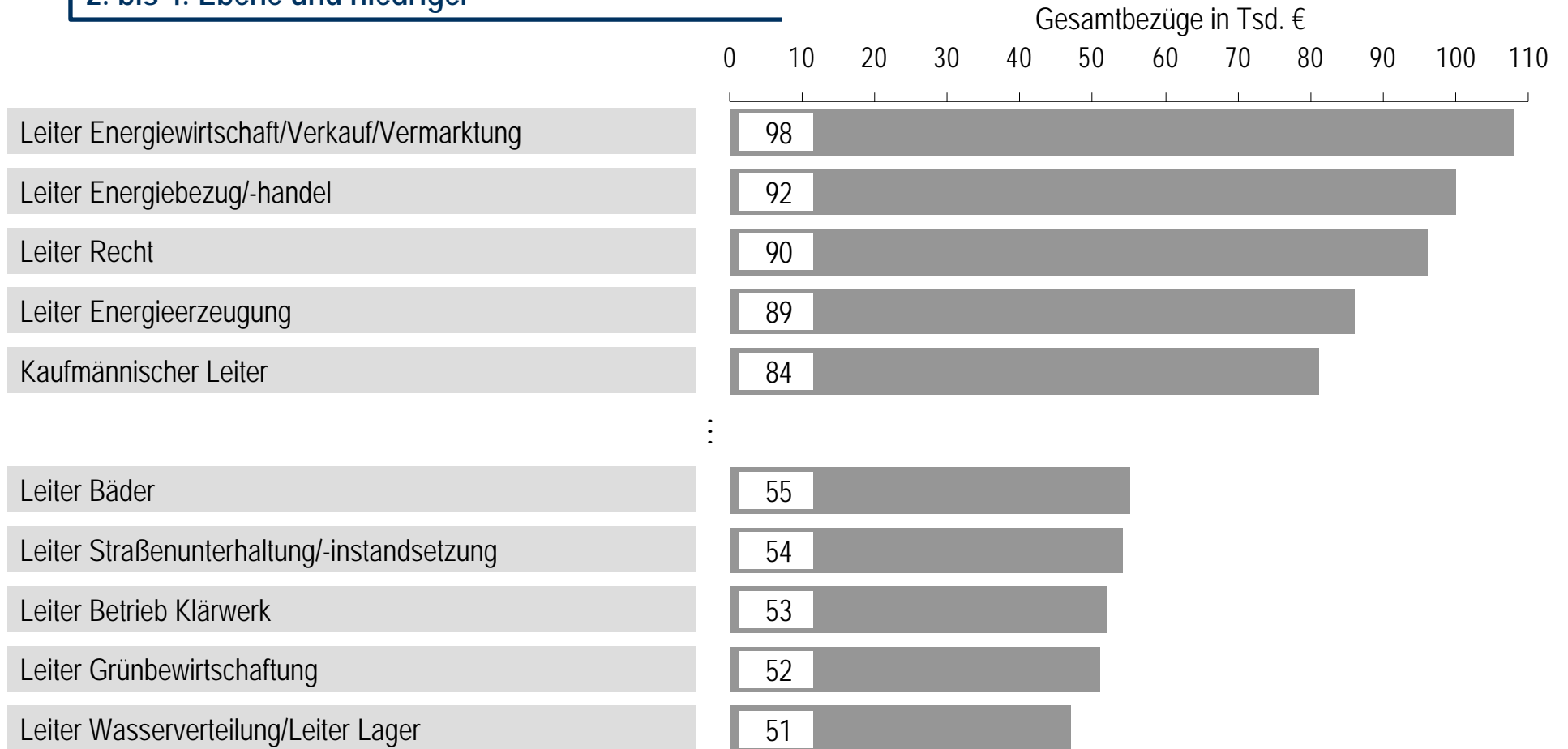
Alle Unternehmen (Angaben in %)



Gehaltsklassen in Tsd. €

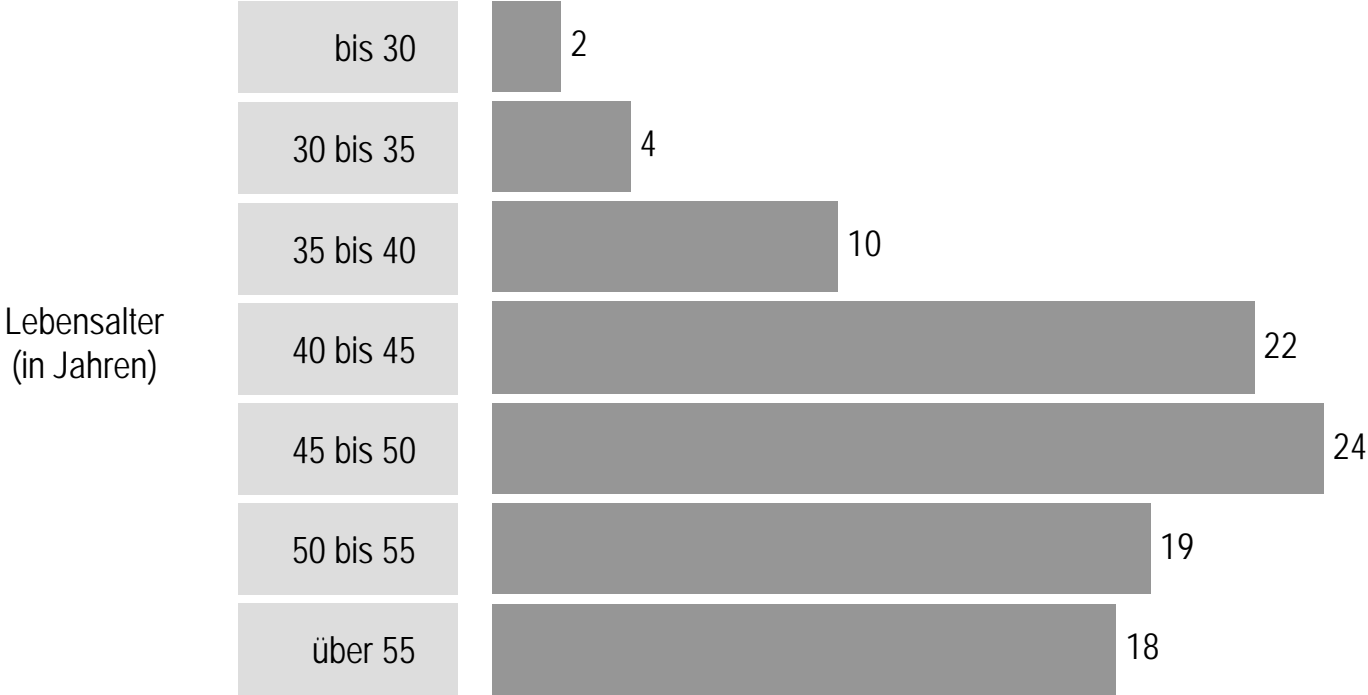
# Gesamtbezüge nach Funktionen

## 2. bis 4. Ebene und niedriger



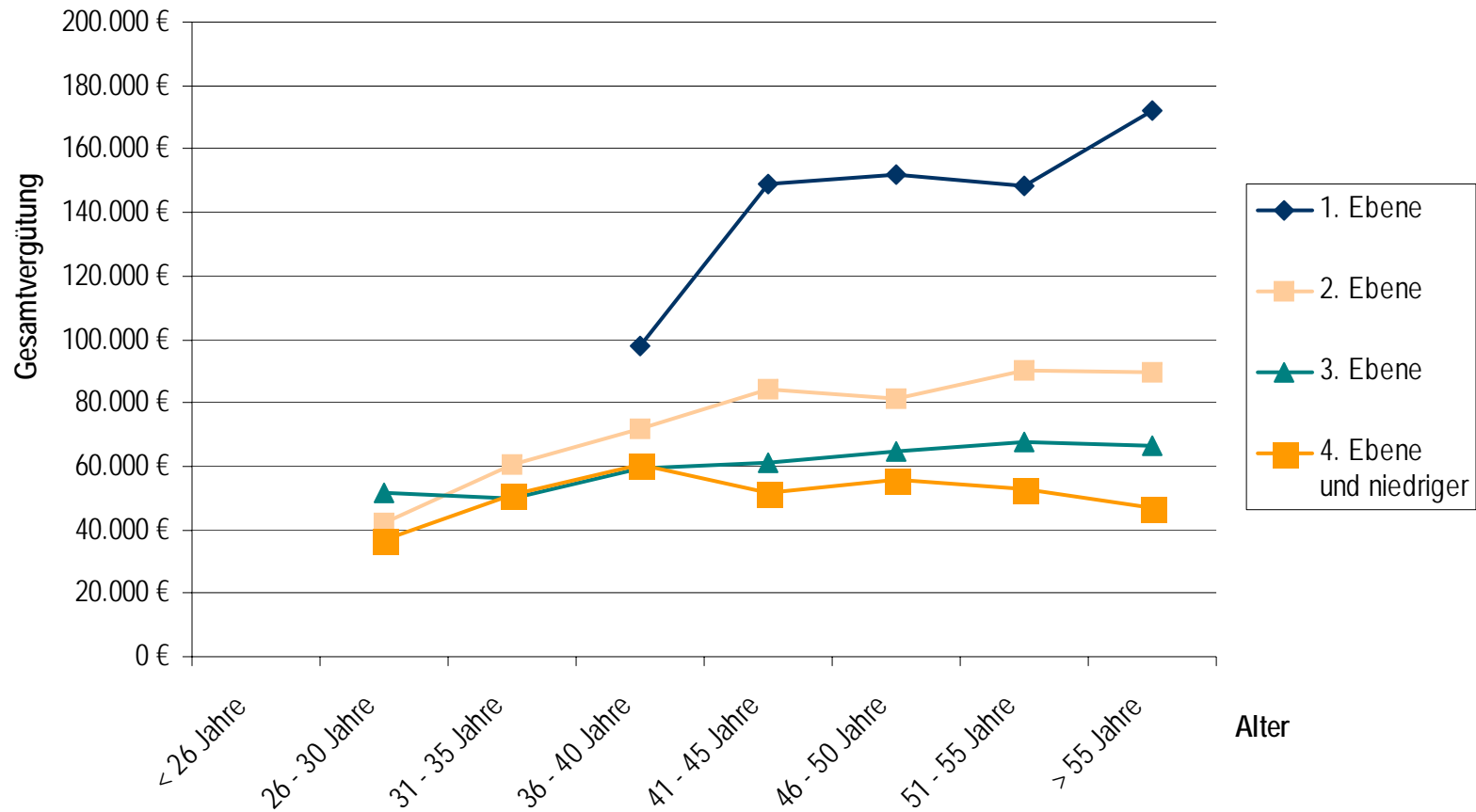
# Alterstruktur von Führungskräften

Angaben in %



# Jahresgesamtbezüge nach Altersklassen

alle Ebenen



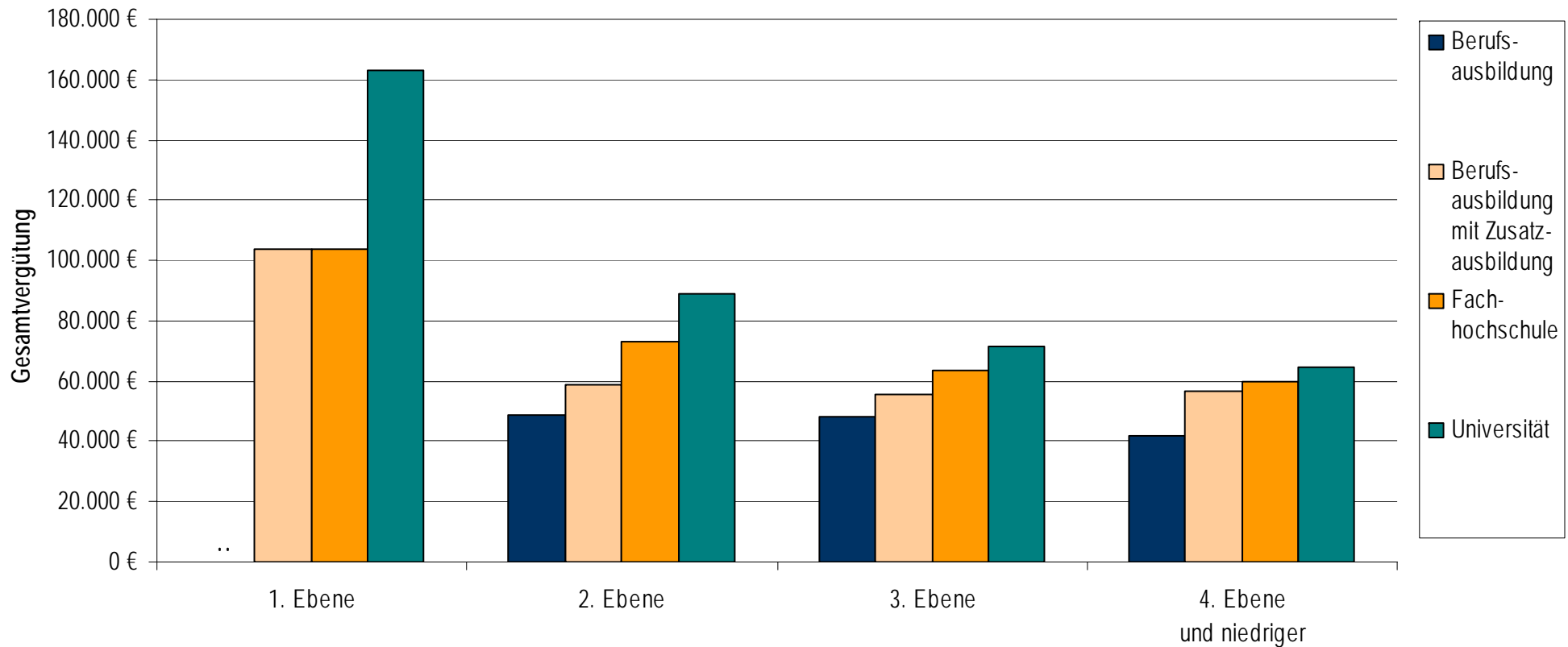
# Ausbildungsstruktur

Angaben in %

|                                       | 1. Ebene | 2. Ebene | 3. Ebene | 4. Ebene und niedriger |
|---------------------------------------|----------|----------|----------|------------------------|
| Berufsausbildung                      | 1        | 5        | 15       | 44                     |
| Berufsausbildung mit Zusatzausbildung | 5        | 18       | 30       | 23                     |
| Fachhochschule                        | 30       | 38       | 32       | 14                     |
| Universität                           | 64       | 38       | 23       | 20                     |

# Vergütungsunterschiede nach Ausbildung

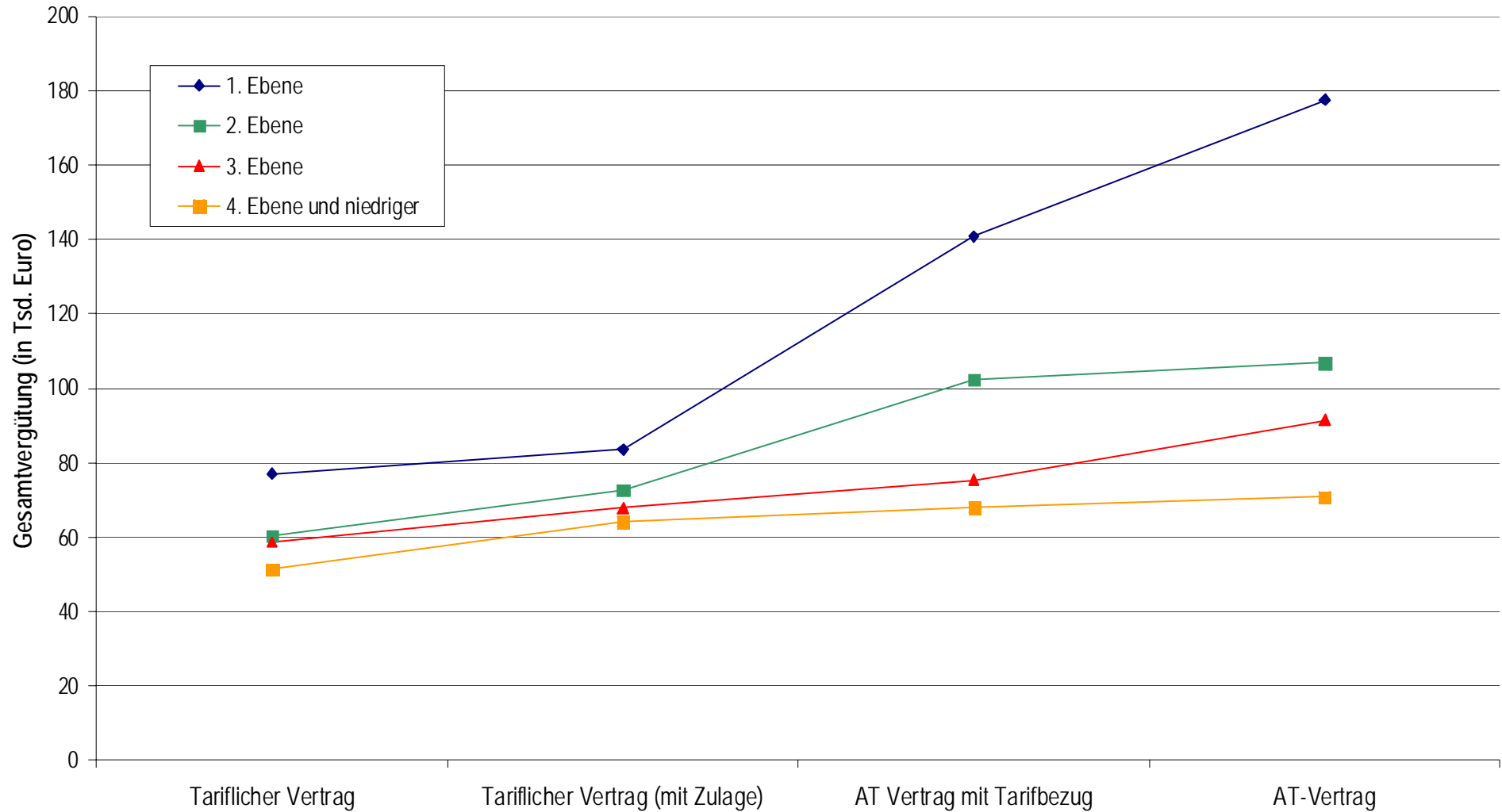
Median in Tsd. €



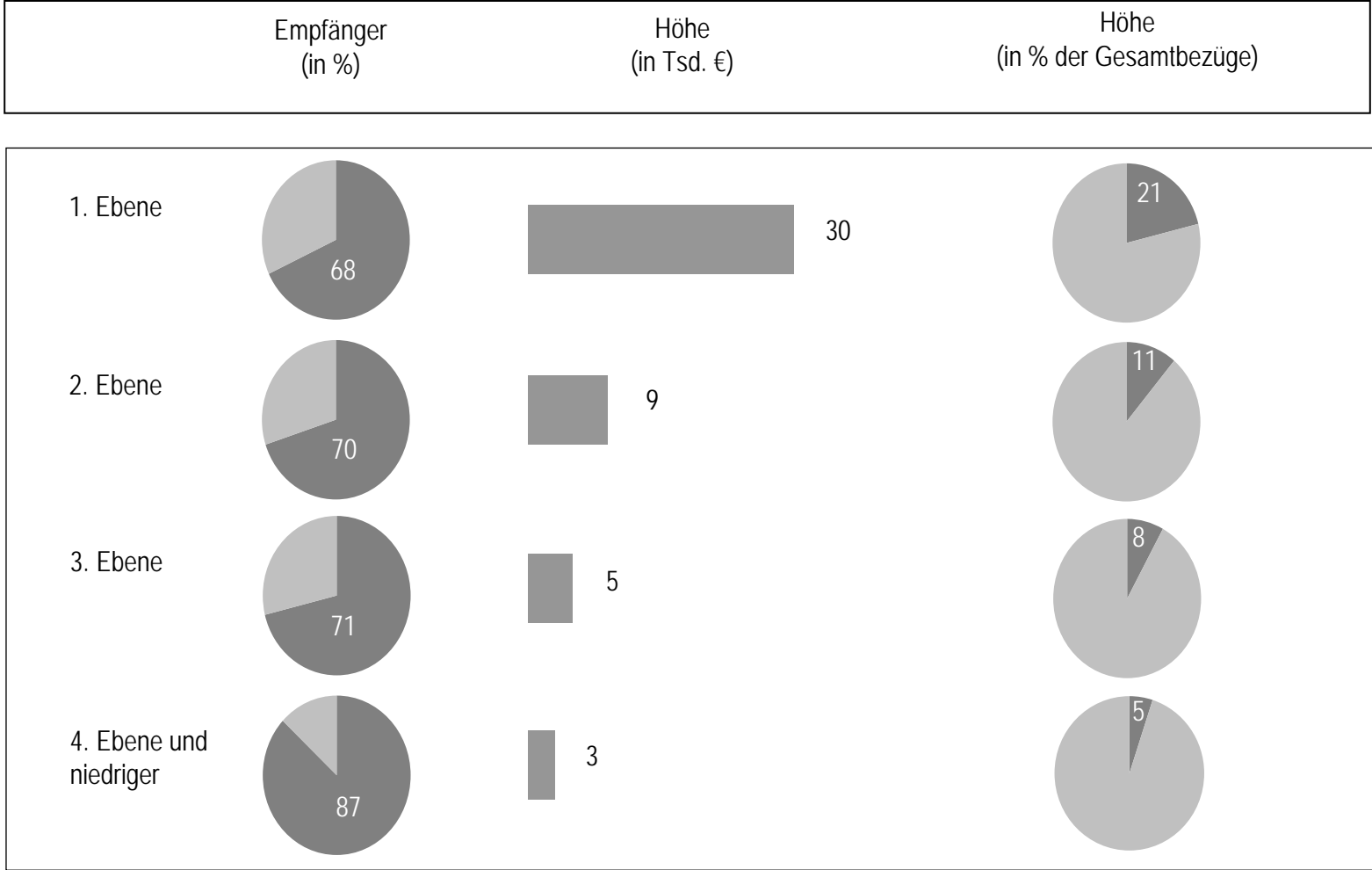
# Vertragliche Grundlage des Anstellungsverhältnisses (1)

| Führungsebene          | Angaben in % |                           |                                  |                     |            |
|------------------------|--------------|---------------------------|----------------------------------|---------------------|------------|
|                        | AT-Vertrag   | AT-Vertrag mit Tarifbezug | Tariflicher Vertrag (mit Zulage) | Tariflicher Vertrag | Beamter/in |
| 1. Ebene               | 74           | 8                         | 4                                | 7                   | 7          |
| 2. Ebene               | 37           | 13                        | 13                               | 36                  | 1          |
| 3. Ebene               | 7            | 8                         | 15                               | 69                  | 1          |
| 4. Ebene und niedriger | 3            | 1                         | 8                                | 85                  | 4          |

# Vertragliche Grundlage des Anstellungsverhältnisses (2)



# Variable Vergütung



# Bedeutung der Vergütungskomponenten in der Vergütungsstrategie

| Die Vergütung soll ...   | Angaben in %         |                   |                    |                |                                     |                    |                  |
|--|----------------------|-------------------|--------------------|----------------|-------------------------------------|--------------------|------------------|
|  | Grad der Bedeutung   |                   |                    |                | durch welche Vergütungskomponente?* |                    |                  |
|  | eher keine Bedeutung | geringe Bedeutung | mittlere Bedeutung | hohe Bedeutung | Grundvergütung                      | Variable Vergütung | Zusatzleistungen |
| ... die Leistungs- und Erfolgsorientierung verstärken.                           | 4 %                  | 6 %               | 38 %               | 52 %           | 24 %                                | 75 %               | 39 %             |
| ... als Motivationsinstrument dienen.  | 5 %                  | 20 %              | 48 %               | 27 %           | 33 %                                | 53 %               | 49 %             |
| ... erfolgs- und strategiekonforme Fähigkeiten und Verhaltensweisen verstärken.  | 11 %                 | 28 %              | 37 %               | 25 %           | 30 %                                | 63 %               | 27 %             |
| ... Schlüsselpersonal an das Unternehmen binden.                                 | 6 %                  | 10 %              | 36 %               | 48 %           | 78 %                                | 42 %               | 47 %             |
| ... die Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen.  | 5 %                  | 21 %              | 53 %               | 21 %           | 64 %                                | 46 %               | 47 %             |
| ... die Förderung und den Ausbau vorhandener Mitarbeiterpotenziale unterstützen. | 15 %                 | 23 %              | 47 %               | 15 %           | 57 %                                | 42 %               | 34 %             |
| ... die Kompetenzentwicklung unterstützen.                                       | 21 %                 | 24 %              | 45 %               | 11 %           | 57 %                                | 43 %               | 28 %             |
| ... ein Grundlage für die Gewinnung neuer Leistungs- und Know-How-Träger bieten. | 9 %                  | 21 %              | 45 %               | 26 %           | 64 %                                | 56 %               | 41 %             |
| ... die Kosteneffizienz der Vergütung erhöhen.                                   | 16 %                 | 16 %              | 42 %               | 17 %           | 56 %                                | 56 %               | 25 %             |

\* Mehrfachantworten möglich

# Verbreitung variabler Vergütung

| Variable Vergütungsbestandteile sind ... | Angaben in %                                  |                |  |                                      |
|--|---|----------------|--|--------------------------------------|
|  | Geschäftsführung/<br>Vorstand/<br>Werkleitung | Führungskräfte | Direkte Vertriebs-<br>mitarbeiter ohne<br>Führungsaufgaben | Mitarbeiter ohne<br>Führungsaufgaben |
| ... vorhanden.                           | 59  | 65             | 50   | 47                                   |
| ... in Einführung/geplant.               | 11  | 15             | 18   | 20                                   |
| ... weder vorhanden noch geplant.        | 30  | 20             | 32   | 33                                   |

# Variable Vergütung in Ver-/Entsorgung und in der Industrie

## Höhe und Verbreitung

|                              | Ver-/Entsorgungsunternehmen    |          |          |          | Industrie/Handel* |          |          |
|------------------------------|--------------------------------|----------|----------|----------|-------------------|----------|----------|
|                              | Geschäftsführer/<br>Werkleiter | 2. Ebene | 3. Ebene | 4. Ebene | Geschäftsführer   | 2. Ebene | 3. Ebene |
| Verbreitung (in %)           | 68 %                           | 70 %     | 71 %     | 87 %     | 91 %              | 90 %     | 81 %     |
| Höhe (in % der Gesamtbezüge) | 21 %                           | 11 %     | 8 %      | 5 %      | 35 %              | 24 %     | 18 %     |

\* Quelle: Kienbaum-Vergütungsstudien 2008: Geschäftsführer bzw. Leitende Angestellte

# Compensation Consulting

---


## Kontakt

---

Kienbaum Management Consultants GmbH  
Unternehmensbereich Compensation  
Ahlfelder Straße 47  
51645 Gummersbach



**Arne Sievert**  
Bereichsleiter/Principal

 +49 (2261) 703 – 5 13

Fax +49 (2261) 703 – 6 26

E-Mail: [arne.sievert@kienbaum.de](mailto:arne.sievert@kienbaum.de)