

# Der Einstieg in den Umstieg ist erfolgt

**SYSTEMWECHSEL.** Die kommenden zwei Jahre werden zeigen: An Flexibilisierung, Leistungsorientierung und Erfolgskomponenten bei der Vergütung geht kein Weg vorbei. Gehälter bemessen sich dann danach, was ein Angestellter zum Geschäftserfolg beiträgt. Seine Position ist Nebensache. Von A. von Preen und H.-G. Blang

Die weltweit rezessiven Tendenzen haben Vergütung in Verbindung mit Personalmanagement in den Blickwinkel gerückt und den Bedarf nach höherer Flexibilität verstärkt. Der Abschwung der Aktienmärkte hat viele Long-Term-Incentive-Pläne auf der Basis von Optionen entwertet und deren Bedeutung für die Gesamtvergütung infrage gestellt. Die globale Ausrichtung von Konzernen wie mittelständischen Unternehmen hat weiter zugenommen: In Verbindung mit der Integration der Unternehmenseinheiten innerhalb der Gruppe gehen von der stärkeren internationalen Vergleichbarkeit der Vergütung und dem Druck zur Harmonisierung unter dem Dach einer Gesamtvergütungsstruktur Veränderungen aus, die sowohl die Struktur der Gehaltsgestaltung als auch die Höhe der Vergütung betreffen.

## Unstrukturierte Boni laufen ins Leere

Die Unternehmen reagieren auf diese Entwicklungen seit den neunziger Jahren mit verschiedenen Maßnahmen: Eine stärkere Flexibilisierung soll den Anteil der variablen Vergütung erhöhen, der direkt vom finanziellen Erfolg abhängig ist. Ziel sind variable Vergütungsanteile im Mid-Management und bei Executives von 25 bis 40 Prozent. Auch im Lower-Management und bei tarifgebundenen Mitarbeitern ersetzen variable Vergütungskomponenten zunehmend Leistungen, die bisher als feste Gehaltsbestandteile bezahlt wurden. Höhere Effizienz der Vergütungssysteme soll vermeiden, dass unnötig hoch vergütet wird. Dies wird verstärkt durch die Erfahrung, dass ein besonders hohes Vergütungsniveau über dem Marktüblichen nicht dauerhaft Motivation, Engagement und

Leistung erhöhen kann. Unstrukturiert gewährte Neben- und Zusatzleistungen erreichen ihren Zweck nicht; die Wirkung auf die Mitarbeitergruppen verpufft. Die Gesamtzielvergütung rückt daher immer weiter in den Vordergrund. Beim zunehmend angewendeten Total Compensation-Ansatz wird der Wert des Gesamtpaketes aus Grundgehalt, Short- und Long-Term-Incentives und Nebenleistungen wie Altersvorsorge oder Firmenwagen als relevante Vergütungsgröße gehandelt und optimiert. Aber auch der Bindung von Top-Leistern wird mit speziellen Programmen ganz besondere Aufmerksamkeit gewidmet.

Generelles Thema für die Neuausrichtung der Systeme ist auch die Wertorientierung der Vergütung: Ein signifikanter Teil der Vergütung soll direkt mit der Wertentwicklung des Unternehmens korrelieren. Die genannten Trends schlagen sich konkret in der Neustrukturierung des Gesamtvergütungssystems wie einzelner Elemente nieder: Nach Kienbaum-Schätzungen sind derzeit speziell in Deutschland über 80 Prozent der Top 100-Unternehmen mit entsprechenden Veränderungen beschäftigt. Die Größenordnung dürfte allgemein repräsentativ sein, auch im europäischen Maßstab. Die wesentlichen Entwicklungen sind im Folgenden zusammengefasst.

## Variable Vergütung gebunden an die Wertentwicklung

Variable Vergütungskomponenten nehmen nicht nur in der Größe des Anteils an der Gesamtvergütung zu. Im Bereich der Short-Term-Incentives sind auch strukturelle Veränderungen deutlich: Die bisher oft vorhandene Kopplung mit individuellen, oft qualitativen Zielen wird zunehmend ersetzt



© Hajo/11 online

**DER AKTIENKURS** wird nicht länger das Gehalt von Managern bestimmen.

durch eine Ausrichtung an finanziellen Erfolgsbeiträgen und der Wertentwicklung der Unternehmen. Die klassischen Zielvereinbarungssysteme werden abgelöst durch die Bindung an konsistente unternehmens- oder konzernweite Zielkaskaden.

Ausgehend von einer übergreifenden Wertkennziffer als Maß für die Wertschaffung im Geschäftsjahr werden Unternehmens-, Bereichs- und individuelle Ziele aus einem Wertreiber-Baum und Key Performance-Indicators abgeleitet. Ziel ist, sicherzustellen, dass der ausgezahlten variablen Vergütung ein entsprechender Wertbeitrag gegenübersteht. Dies erfordert ein völlig neues Management des Prozesses der Zielvereinbarungen und variablen Vergütung. IT-Tools, wie das von Kienbaum entwickelte und bei Top-Unternehmen eingesetzte Bonus Pro, stellen die erforderliche Zielsteuerung und den Gesamtprozess sicher.

Im Bereich der Long-Term-Incentives ist ein Paradigmenwechsel eingetreten. Dass einige internationale Top-Unternehmen eine Aufgabe ihrer Optionsprogramme angekündigt haben, ist nur ein weiterer Indikator für eine seit längerem anhaltende Entwicklung: Langfristige Komponenten werden zunehmend entweder an interne Messgrößen für die Wertentwicklung oder an die

Fortsetzung auf Seite 64

relative Performance der Aktien gegenüber einer festgelegten relevanten Peer Group geknüpft. Einen festen Platz nehmen Long-Term-Incentives meist nur im Vergütungspaket für Top-Management und Executives ein; beim unteren Management wie Mitarbeitern ist die Tendenz uneinheitlich und die Größenordnung gegenüber Short-Term-Incentives vergleichsweise gering.

**Feste Vergütung oder Broad Branding**

Im Zusammenhang mit Kostenmanagement und mehr Effizienz der Vergütung wird eine Top-Positionierung der Vergütungshöhe im relevanten Vergleichsmarkt nur in der Gesamtvergütung, das heißt erfolgsabhängig bei Erreichen oder Überschreiten aller kurz- und langfristigen finanziellen Ziele angestrebt. Das heißt für die Grundvergütung, dass nur gezahlt wird, was in dem jeweils relevanten Markt in einem Land im Sinne einer Orientierung im

mittleren Bereich des Vergütungsniveaus marktüblich ist. Die Schwankung der erzielten Gesamtvergütung nimmt abhängig vom finanziellen Erfolg des Unternehmens zu, und die Streuung der Gesamtvergütung nimmt zwischen unterdurchschnittlich und überdurchschnittlich performenden Mitarbeitern ebenfalls zu.

Eine oftmals hoch differenzierte Abstufung von Gehaltsstufen und -gruppen hat zu starren, oft an Seniorität und formaler Hierarchie orientierten Eingruppierungen von Positionen geführt. Demgegenüber ist ein Bemühen um Öffnung der traditionellen Strukturen zu verzeichnen: Möglichst breite Gehaltsbänder, die sich oft an der Definition von Führungskreisen orientieren, ermöglichen eine stärker businessbezogene und performanceabhängige Entwicklung der Vergütung. Damit wird für die Vergütung einer Position oder Person mehr unternehmerischer Spielraum eröffnet: Dem

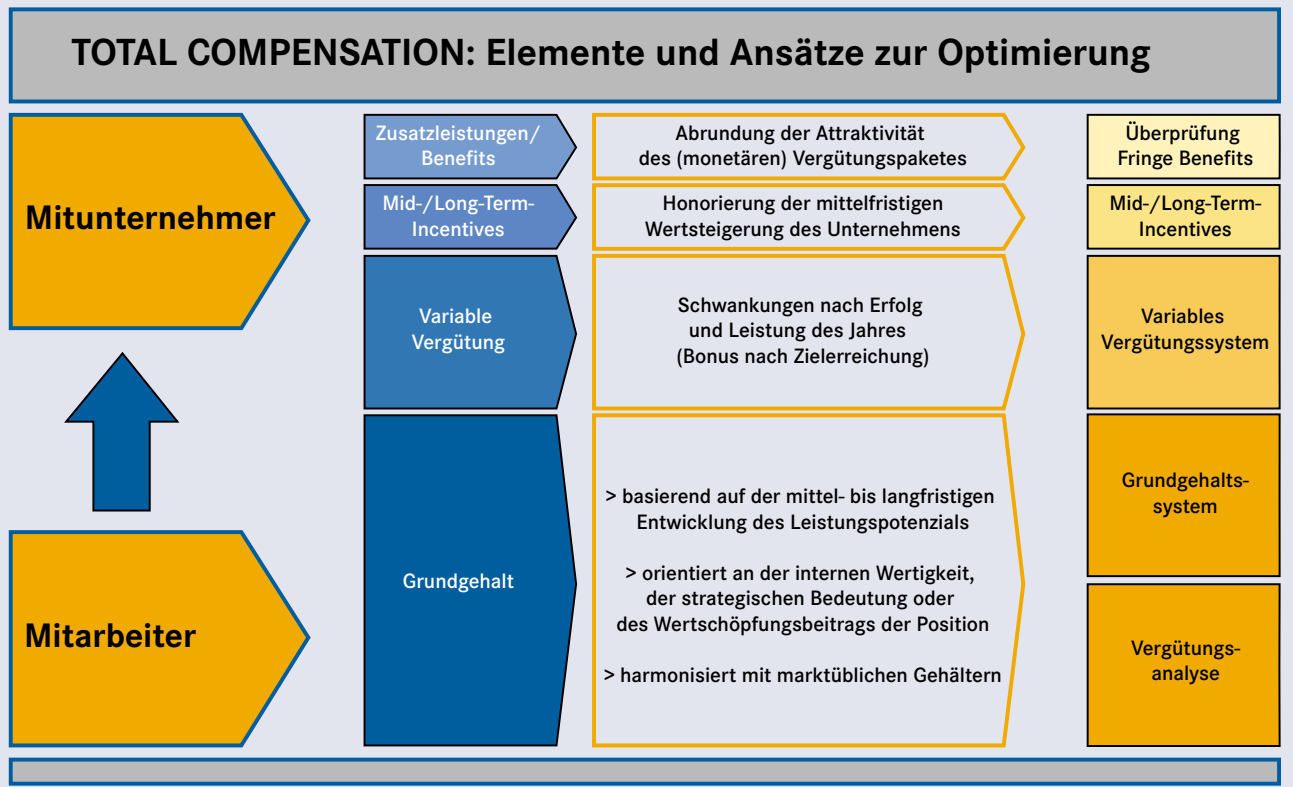
Wert der Position und der Person für das jeweilige Geschäft und der gezeigten persönlichen Performance wird somit stärker Rechnung getragen.

**Positionsbewertung anhand von Wertbeiträgen**

Die vor allem bei Konzernen eingesetzten Verfahren zur Stellenbewertung erleben zurzeit einen Umbruch: Müdigkeit ist beim Einsatz von aufwändigen analytischen Methoden zu erkennen, weil die Bewertung einer Position mit Punktwerten einen aufwändigen Prozess voraussetzt und eine Scheinobjektivität suggeriert. Zum großen Teil beruht die Punktbewertung nämlich auf der Anwendung von abstrakt-formalen Kriterien, zum Beispiel „Wissen“, „Berufserfahrung“ oder „Denkleistung“, die als Anforderung an die jeweilige Stelle einen breiten Interpretations- und Manipulations-spielraum eröffnen.

**Der Trend: Neustrukturierung des Gesamtvergütungssystems**

Nach Schätzung der Unternehmensberatung Kienbaum sind heute schon 80 Prozent der Top 100-Unternehmen in Deutschland mit einschneidenden Veränderungen ihres Vergütungssystems beschäftigt. Generelles Thema der Lohngestaltung ist der Total Compensation-Ansatz, unstrukturiert gewährte Neben- und Zusatzleistungen dagegen haben sich als kontraproduktiv erwiesen.



Quelle: Kienbaum, 2003

Demgegenüber wird die Frage nach den Beiträgen der Position zur Wertschöpfung und dem Geschäftserfolg als Maßstab für deren interne Wertigkeit laut. Der groben outputorientierten Einstufung von Positionen anhand ihrer Bedeutung und Rolle im und für den Wertschöpfungsprozess gehört nach unserer Einschätzung die Zukunft.

### Performanceorientierung der individuellen Gehaltsentwicklung

Gehaltserhöhungen erfolgen nicht mehr aufgrund eines Automatismus, sondern korrelieren mit dem finanziellen Erfolg des Unternehmens oder der Business Unit sowie der Entwicklung der persönlichen Performance. Dabei kommt auch die Weiterentwicklung persönlicher Kompetenzen in Betracht, soweit sie für den Geschäftserfolg bedeutsam sind. Dazu werden häufig strategische Competency Management-Systeme eingesetzt. Die Vernetzung mit Maßnahmen zum Talent Management, zur Personalentwicklung und zur Mitarbeiterbindung wird enger.

### Monitoring durch Corporate Center

Im Rahmen der Integration multinationaler Konzerne stellt die Harmonisierung der Vergütungssysteme eine große Herausforderung dar. Die Entwicklung und Umsetzung einer konsistenten Gesamtvergütungsstrategie ist von hoher Bedeutung für das Management der Gruppe, weil die Vergütungssystematik und -politik ein wichtiges Führungsinstrument darstellt und die Effizienz der Gesamtvergütung erheblichen Einfluss auf Personalkosten und Ergebnisse nimmt. Bei dem notwendigen Freiraum der Konzerneinheiten zur Anpassung an die Situation in den jeweiligen Ländern und den jeweiligen Geschäftsfeldern ist die Einhaltung eines konsistenten Grundsystems und der Grundsätze etwa zur Bindung von Short-Term-Incentives an den finanziellen Erfolg oder der Gehaltspolitik für die Führung der Gruppe notwendig. Damit kommen auf die Corporate Center-Funktionen eine Reihe neuer Aufgaben zu: Tätigkeiten zur Entwicklung und Abstimmung der übergreifenden Grundsätze und weitere Aufgaben zum Monitoring der Umsetzung und Einhaltung. Die Gesamtvergütungsstrategie wird sich zum Instrument für die Konzernführung entwickeln.

### Ausblick: Deutliche Veränderungen bis 2005

Die Veränderungen der Vergütung in Richtung höherer Performance-Abhängigkeit, Total Compensation-Betrachtung und Orientierung an Zielgehalten können in Deutschland wie in vielen anderen Ländern nur in längeren Umsetzungsphasen realisiert werden. Viele Unternehmen haben in den letzten beiden Jahren ihre Systemveränderungen unter wirtschaftlichem Druck oder im Rahmen internationaler Integrationsstrategien gestartet oder befinden sich derzeit in der Konzeptionsphase.

Der Einstieg in den Umstieg ist bereits erfolgt. Die schrittweise vorgenommenen Veränderungen in den Vergütungssystemen werden daher in den kommenden zwei Jahren noch deutlicher werden. Während der außertarifliche Bereich dabei eine Lead-Funktion einnimmt, folgt der tarifliche Bereich nach. In Ansätzen ist erkennbar, dass Mitte bis Ende des Jahrzehnts auch dort Flexibilisierung, Performance-Orientierung und unternehmerische Komponenten zunehmen. Vergütung erfolgt dann nicht länger isoliert und ohne Bezug zur Geschäftsstrategie, sondern wird zum integrierten Führungsinstrument zur Unterstützung der Strategieumsetzung und zum Krisenmanagement werden. ●

### → AUTOREN



**DR. ALEXANDER VON PREEN**, Geschäftsführer der Kienbaum Management Consultants GmbH, ist verantwortlich für den Geschäftsbereich Compensation Consulting.

**DR. HANS-GEORG BLANG**, Bereichsleiter der Kienbaum Management Consultants GmbH leitet die Entwicklung und Einführung von wert- und performanceorientierten Vergütungssystemen.