



Vergütungsreport
Führungskräfte 2021

59. Ausgabe

© Copyright 2021

Kienbaum Consultants International GmbH
Edmund-Rumpler-Straße 5
51149 Köln

shop.kienbaum.com
www.kienbaum.de

Projektleitung:

Sylvia Löbach

Bitte beachten Sie: Die Kienbaum Vergütungsreports sind ausschließlich für den Empfänger bestimmt. Eine Weitergabe an Dritte oder die Nutzung für Dritte (z. B. im Rahmen von Beratungsprojekten) sind – auch auszugsweise – nicht gestattet.

Das erweiterte Nutzungsrecht gestattet die Weiterverwertung durch Dritte, sofern dies im Zusammenhang mit Zuarbeiten für den Empfänger steht. Die erweiterte Nutzung berechtigt auch, Reportdaten für Dritte zu verwenden. Sollten Sie sich für das erweiterte Nutzungsrecht interessieren, wenden Sie sich bitte an uns.

Haftungsausschluss: Die in dieser Studie enthaltenen Informationen wurden sorgfältig recherchiert und geprüft. Für eventuelle Schäden, die sich aus ihrer Verwendung ergeben, übernehmen wir keine Haftung.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	6	2.3.2	Berechnung und Kriterien der jahresbezogenen variablen Vergütung (Short Term Incentives/STI).....	60
1.1 Vorwort.....	6	2.3.3	Zielorientierte variable Vergütungssysteme.....	62
1.2 Das Wichtigste in Kürze.....	7	2.3.4	Exkurs: Variable Vergütung in Zeiten von Corona.....	63
2. Komponenten der Vergütung.....	9	2.3.5	Verbreitung und Höhe mehrperiodiger variabler Vergütung (Long Term Incentives/LTI).....	65
2.1 Gesamtvergütung nach Einflussgrößen.....	10	2.4	Zusatzleistungen.....	66
2.1.1 Gesamtvergütung nach Positionen.....	12	2.4.1	Betriebliche Altersversorgung.....	66
2.1.2 Gesamtvergütung nach Positionsausprägungen.....	16	2.4.2	Firmenwagen.....	75
2.1.3 Gesamtvergütung nach Unternehmensgröße.....	19	3.	Gesamtübersichten.....	82
2.1.4 Gesamtvergütung nach Wirtschaftszweigen/Branchen.....	22	4.	Positionsübersichten.....	114
2.1.5 Gesamtvergütung nach Ertragslage.....	25	4.1	Positionsübersicht: Kaufmännische Gesamtleitung.....	119
2.1.6 Gesamtvergütung nach Regionen.....	26	4.2	Positionsübersicht: Technische Gesamtleitung.....	122
2.1.7 Gesamtvergütung nach Status.....	27	4.3	Positionsübersicht: Spartenleitung.....	125
2.1.8 Gesamtvergütung von Führungskräften nach Hierarchieebenen.....	29	4.4	Positionsübersicht: Niederlassungsleitung.....	128
2.1.9 Gesamtvergütung nach Personalverantwortung.....	34	4.5	Positionsübersicht: Werksleitung.....	131
2.1.10 Gesamtvergütung nach Positionszugehörigkeit und Berufserfahrung.....	36	4.6	Positionsübersicht: Leiter Finanz- und Rechnungswesen.....	134
2.1.11 Gesamtvergütung nach Berufsausbildung.....	40	4.7	Positionsübersicht: Leiter Bilanzbuchhaltung/Buchhaltung.....	137
2.1.12 Gesamtvergütung nach Geschlecht.....	43	4.8	Positionsübersicht: Leiter Revision.....	140
2.2 Grundvergütung – Bestandteile und Entwicklung.....	44	4.9	Positionsübersicht: Leiter Controlling.....	143
2.2.1 Bestandteile und Verteilung der Grundvergütung.....	44	4.10	Positionsübersicht: Leiter Personal.....	146
2.2.2 Gehaltssteigerungen.....	49	4.11	Positionsübersicht: Leiter Personalentwicklung/Ausbildung.....	149
2.3 Variable Vergütung.....	50	4.12	Positionsübersicht: Leiter IT.....	152
2.3.1 Verbreitung und Höhe jahresbezogener variabler Vergütung (Short Term Incentives/STI).....	50	4.13	Positionsübersicht: Leiter Anwendungsentwicklung (Applications).....	155

4.14	Positionsübersicht: Leiter IT Architektur, Methoden und Werkzeuge.....	158
4.15	Positionsübersicht: Leiter IT Betrieb (Operations).....	161
4.16	Positionsübersicht: Leiter Allgemeine Verwaltung/Organisation.....	164
4.17	Positionsübersicht: Leiter Unternehmensplanung/-entwicklung.....	167
4.18	Positionsübersicht: Leiter Digitaleinheit.....	170
4.19	Positionsübersicht: Leiter Recht.....	173
4.20	Positionsübersicht: Leiter Compliance.....	176
4.21	Positionsübersicht: Leiter Unternehmenskommunikation/PR.....	179
4.22	Positionsübersicht: Leiter Investor Relations.....	182
4.23	Positionsübersicht: Leiter Logistik/Materialwirtschaft/Einkauf.....	185
4.24	Positionsübersicht: Leiter Logistik/Supply Chain Management.....	188
4.25	Positionsübersicht: Leiter Einkauf.....	191
4.26	Positionsübersicht: Leiter Materialwirtschaft.....	194
4.27	Positionsübersicht: Leiter Marketing.....	197
4.28	Positionsübersicht: Leiter Produktmanagement.....	200
4.29	Positionsübersicht: Leiter Vertrieb.....	203
4.30	Positionsübersicht: Leiter Export.....	206
4.31	Positionsübersicht: Leiter Kundendienst/Kundenbetreuung.....	209
4.32	Positionsübersicht: Leiter E-Commerce.....	212
4.33	Positionsübersicht: Leiter Forschung und Entwicklung.....	215
4.34	Positionsübersicht: Leiter Produktion/Fertigung/Herstellung.....	218
4.35	Positionsübersicht: Leiter Produktions- und Verfahrenstechnik.....	221
4.36	Positionsübersicht: Leiter Arbeitsvorbereitung/Produktionsplanung....	224
4.37	Positionsübersicht: Leiter Werksplanung und Instandhaltung.....	227
4.38	Positionsübersicht: Leiter Konstruktion.....	230

4.39	Positionsübersicht: Leiter Qualitätsmanagement/Qualitätswesen.....	233
5. Anhang.....		237
5.1	Hinweise zur Methodik.....	237
5.1.1	Der Untersuchungskreis.....	237
5.1.2	Methodik der Analyse.....	242
5.1.3	Kienbaum Grades.....	243
5.1.4	Statistische Kennziffern innerhalb der Untersuchung.....	246
5.1.5	Praktische Hinweise für die Anwendung.....	247
5.2	Compensation Glossar.....	248
6. Aktuelle Vergütungsreports Deutschland 2021.....		251

1. Einleitung

1.1 Vorwort

Die Corona Pandemie hat die Unternehmen vor enorme wirtschaftliche und gesellschaftspolitische Herausforderungen gestellt. Zur Bewältigung der damit verbundenen betrieblichen Aufgaben sind engagierte und qualifizierte Mitarbeiter¹⁾ ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Eine angemessene und leistungsgerechte Vergütung ist eine wichtige Voraussetzung zur Rekrutierung von qualifizierten Führungskräften und zur langfristigen Bindung an das Unternehmen. Welche Vergütung ist im Einzelfall tatsächlich angemessen? Diese Frage lässt sich nur durch den Vergleich mit Vergütungshöhen und -strukturen anderer Unternehmen ermitteln.

Eine fundierte Grundlage hierfür bietet Ihnen unser Vergütungsreport »Führungskräfte«. Ziel dieser Untersuchung ist es, für Entscheider eines Unternehmens die nötige Transparenz über Höhe und Zusammensetzung des Gesamteinkommens zu schaffen. Damit bietet unser Report den Verantwortlichen aktuelle Informationen und Anregungen

¹⁾ Um die Lesbarkeit des Textes nicht zu erschweren, werden alle Personenbenennungen in der männlichen Form gehalten und sind als Kurzform für beide Geschlechter gedacht.

- » zur Festsetzung einer marktgerechten Vergütung,
- » zur Vermeidung überhöhter Fluktuation und fehlender Motivation,
- » zu mehr Sicherheit bei Gehaltsverhandlungen,

ohne, dass dem einzelnen Unternehmen hohe Kosten entstehen oder um die Vertraulichkeit der Gehaltsauskünfte gebangt werden muss.

In Kapitel zwei des Vergütungsberichts finden Sie die Darstellung der einzelnen Vergütungskomponenten, aufgeschlüsselt nach der Gesamtdirektvergütung und den Einflussgrößen (unternehmens-, positions- und personenspezifische Faktoren). Es folgen die Grundvergütung und deren Entwicklung sowie die variable Vergütung und Zusatzleistungen. Kapitel 3 und 4 bieten Ihnen anhand zahlreicher Tabellen Gesamtübersichten zur Vergütung und zu jeder untersuchten Einzelposition.

Weitere Hinweise zur Methodik dieser Untersuchung und zu den verwendeten Termini finden Sie im Anhang sowie im Glossar unter Kapitel 5.

Da sich die im vorliegenden Bericht dargestellten Ergebnisse an einen breiten Teilnehmerkreis rich-

ten, sind sie auf generelle Vergütungstatbestände und -tendenzen ausgerichtet. Dem besonders gelagerten Einzelfall werden sie dadurch nicht immer gerecht. Für diese Fälle möchten wir Sie auf unsere individuellen Marktvergleiche aufmerksam machen. Im Anhang finden Sie Näheres zu unserem breit gefächerten Leistungsprogramm. Unsere Experten ermitteln Ihnen maßgeschneidert für bestimmte Positionen oder Positionsgruppen die marktübliche Vergütung.

Zum Abschluss noch ein persönliches Anliegen: Sollten bei Ihrer Arbeit mit dem Vergütungsreport Informationen unverständlich oder erklärungsbedürftig erscheinen, helfen wir Ihnen gerne persönlich bei allen Fragen weiter. Auch über Anregungen für die nächste Untersuchung freuen wir uns.



Sylvia Löbach
Projektleiterin

2. Komponenten der Vergütung

In dem folgenden Kapitel zu den Komponenten der Vergütung werden monetäre und nicht-monetäre Vergütungsleistungen wie folgt behandelt:

- 2.1 Gesamtdirektvergütung nach Einflussgrößen
- 2.2 Grundvergütung
- 2.3 Variable Vergütung
- 2.4 Zusatzleistungen

Die Grundvergütung beinhaltet die Summe aller gezahlten Monatsgehälter inklusive fest zugesagter Zusatzvergütungen.

Die Gesamtdirektvergütung schließt alle Vergütungsleistungen (fixe und variable) außer den Zusatzleistungen ein. Zur variablen Vergütung gehören sowohl jahresbezogene, sogenannte Short Term Incentives (STI), als auch mehrperiodige, variable Vergütungsbestandteile, sogenannte Long Term Incentives (LTI).

Grundvergütung

Erfolgsunabhängige Festvergütung (ohne Sachbezüge und Nebenleistungen)

- + Jahresbezogene variable Vergütung (STI)
Short Term Incentives (STI), klassische Tantieme- oder Bonuszahlungen mit jährlicher Bezugsbasis (und jährlicher Auszahlung)
-

= Gesamtbarvergütung

Grundvergütung + jahresbezogene variable Vergütung

- + Mehrperiodige variable Vergütung
Mid und Long Term Incentives (LTI), Zusammenfassung von nicht-aktienbasierter und aktienbasierter erfolgsabhängiger Vergütung mit mehrjähriger Bemessungsgrundlage
-

= Gesamtdirektvergütung

Gesamtbarvergütung + mehrperiodige variable Vergütung (LTI)

- + Sonstiges (Nebenleistungen, Sonstige Leistungen)
Geldwerte (Sach-)Leistungen (z. B. für Dienstwagen), aber ohne Altersversorgung
-

- + Altersversorgung
-

2.1.2 Gesamtvergütung nach Positionsausprägungen

Innerhalb der erfassten Positionen unterscheiden wir nach sogenannten Ausprägungen. Bei Führungspositionen sind dies die unterschiedlichen Managementlevel, welche die Verantwortung der Position im Unternehmen widerspiegeln.

Bei den Spezialisten und Referenten unterscheiden wir je nach Berufserfahrung in Junior/Einsteiger sowie mittlere Erfahrung und seniore Erfahrung. Bei den Sachbearbeitern unterscheiden wir nach dem Grad der Komplexität der Aufgabe.

Die nebenstehende Abbildung verdeutlicht diese Zusammenhänge.

Eine höherwertige Ausprägung der Position führt zu einem höheren Gehalt.

Geschäftsführer-/Vorstand²⁾	> ohne Ausprägung	> Leitungsorgan von Unternehmen oder sonstigen privaten oder öffentlichen Rechtsformen.
Führungs-kräfte³⁾	Obere Führungsebene	Angestellter, der auf Führungsebene (disziplinarisch und/oder fachlich) Mitarbeiter führt
	Mittlere Führungsebene	> z. B. Bereichsleiter, Direktor
	Operative Führungsebene	> z. B. Abteilungsleiter
		> z. B. Teamleiter, Gruppenleiter
		Angestellter, der für ein Aufgabengebiet zuständig ist, für das ein (Fach-) Hochschulstudium oder eine besondere Qualifikation (z. B. Fachschule) erforderlich ist, keine disziplinarische Personalverantwortung
Spezialisten⁴⁾	Senior	
	Spezialist	> sehr erfahrener Mitarbeiter mit mindestens 5 Jahren Berufserfahrung in der Funktion
	Junior	> erfahrener Mitarbeiter mit ca. 2 bis 5 Jahren Berufserfahrung in der Funktion
		> Einsteiger mit bis zu ca. 2 Jahren Berufserfahrung in der Funktion
		Angestellter in einem erlernten Beruf (Ausbildung), der eine qualifizierte Tätigkeit ausübt
Sachbearbeiter⁴⁾	Hohe Komplexität	> für komplexe Aufgabenstellungen im zuständigen Fachgebiet verantwortlich
	Mittlere Komplexität	> für weniger komplexe/normale Aufgabenstellungen im zuständigen Fachgebiet verantwortlich
	Geringe Komplexität	> für einfache Aufgabenstellungen im zuständigen Fachgebiet verantwortlich
Facharbeiter⁴⁾	> ohne Ausprägung	> Angestellter in einem erlernten Beruf (Ausbildung), der eine qualifizierte Tätigkeit ausübt.

²⁾ siehe Report „Geschäftsführer“

³⁾ siehe vorliegenden Report „Führungskräfte“

⁴⁾ siehe Report „Spezialisten und Fachkräfte“

5. Anhang

5.1 Hinweise zur Methodik

5.1.1 Der Untersuchungskreis

Wichtig für Ihre Interpretation der vorliegenden Auswertungen ist die Kenntnis und Einordnung des Untersuchungskreises – also der in der Analyse untersuchten Unternehmen und Positionen. Dieser wird im Folgenden näher beleuchtet.

Grundlage für die Auswertungen sind die Vergütungsdaten aus der Kienbaum Vergütungsdatenbank. In dieser werden die Vergütungsdaten aus unseren jährlichen Datenerhebungen, individuellen Benchmarks und laufenden Beratungsprojekten, anonymisiert und standardisiert vorgehalten, um projektübergreifende Analysen durchzuführen. Die Vergütungsdatenbank beinhaltet stets die aktuellen Daten und liefert dadurch eine verlässliche Datenquelle für unsere Vergütungsanalysen.

Extra für diese Studie wurden weitere Daten bei Unternehmen erhoben. Im Rahmen einer Fragebogenerhebung bei Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft wurden Informationen zum Unternehmen und zur Position abgefragt wie zum Beispiel die Anzahl der Beschäftigten im Unternehmen, der Umsatz, die Ertragslage und regionale Verortung. Von besonderem Interesse sind zudem die Informationen auf Positionsebene. Im

Fragebogen werden Eigenschaften der Positionsinhaber abgebildet wie zum Beispiel die Position, Positionszugehörigkeit oder Ausbildungsabschluss. Zudem wurden umfassende Informationen zur Vergütung der Positionsinhaber wie zum Beispiel das Bruttomonatsgehalt, die Anzahl der Gehälter, die zugesagte und ausgezahlte variable Vergütung oder auch betriebliche Zusatzleistungen erhoben.

Unsere Daten durchlaufen einem umfassenden Qualitätssicherungsprozess und genügen höchsten Qualitätsansprüchen. Die Daten werden sowohl durch Experten der teilnehmenden Unternehmen als auch durch unsere Kienbaum Berater und statistische Verfahren geprüft und ausgewertet, z. B. werden Ausreißer identifiziert oder Fehler in der Datengrundlage erkannt und ausgeschlossen.

In den folgenden Tabellen und Abbildungen geben wir Ihnen einen Eindruck über die Verteilung ausgewählter Merkmale der Stichprobe der vorliegenden Studie.

Tabelle 32: Datengrundlage nach Positionen

Position	Positionsinhaber
Kaufmännische Gesamtleitung	704
Technische Gesamtleitung	776
Spartenleitung	330
Niederlassungsleitung	409
Werksleitung	170
Leiter Finanz- und Rechnungswesen	1.836
Leiter Bilanzbuchhaltung/Buchhaltung	518
Leiter Revision	331
Leiter Controlling	1.285
Leiter Personal	1.649
Leiter Personalentwicklung/Ausbildung	392
Leiter IT	1.990
Leiter Anwendungsentwicklung (Applications)	476
Leiter IT Architektur, Methoden und Werkzeuge	313
Leiter IT Betrieb (Operations)	553
Leiter Allgemeine Verwaltung/Organisation	714
Leiter Unternehmensplanung/-entwicklung	424
Leiter Digitaleinheit	17
Leiter Recht	646
Leiter Compliance	204
Leiter Unternehmenskommunikation/PR	738

Position	Positionsinhaber
Leiter Investor Relations	30
Leiter Logistik/Materialwirtschaft/Einkauf	999
Leiter Logistik/Supply Chain Management	715
Leiter Einkauf	706
Leiter Materialwirtschaft	217
Leiter Marketing	1.085
Leiter Produktmanagement	461
Leiter Vertrieb	2.566
Leiter Export	161
Leiter Kundendienst/Kundenbetreuung	2.442
Leiter E-Commerce	40
Leiter Forschung und Entwicklung	2.029
Leiter Produktion/Fertigung/Herstellung	2.570
Leiter Produktions- und Verfahrenstechnik	195
Leiter Arbeitsvorbereitung/Produktionsplanung	602
Leiter Werksplanung und Instandhaltung	444
Leiter Konstruktion	308
Leiter Qualitätsmanagement/Qualitätswesen	1.144
insgesamt	31.189

Abbildung 28: Datengrundlage nach Wirtschaftszweigen

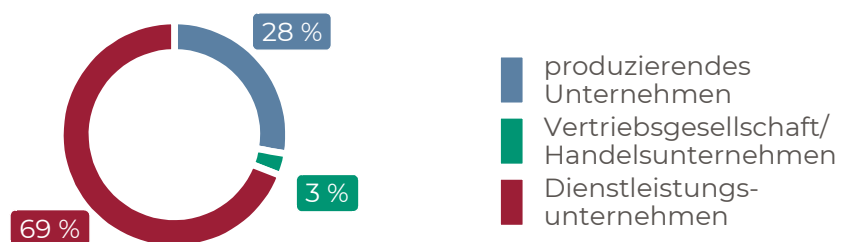


Abbildung 29: Datengrundlage nach Beschäftigten

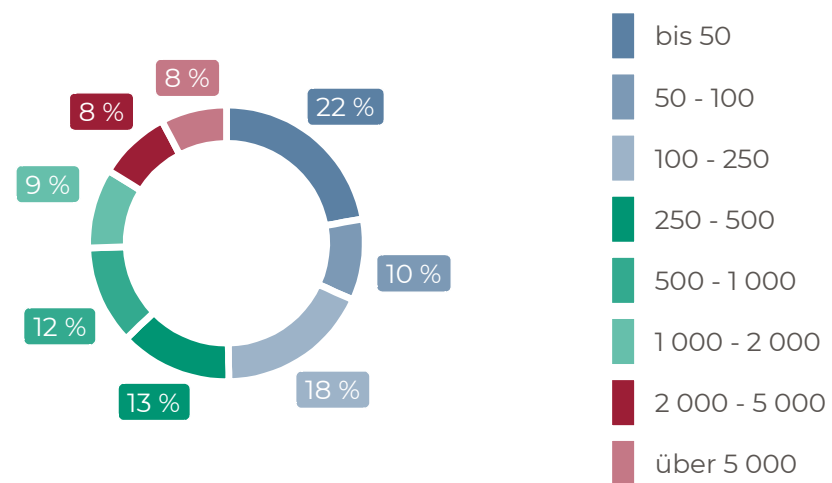


Abbildung 30: Datengrundlage nach Umsatz (in Mio. Euro)

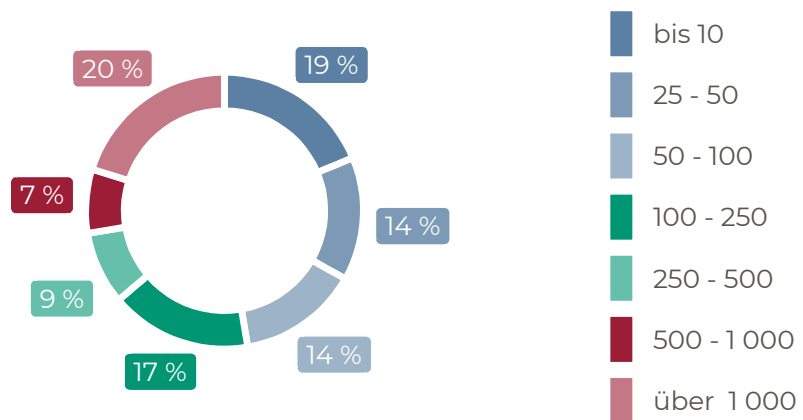
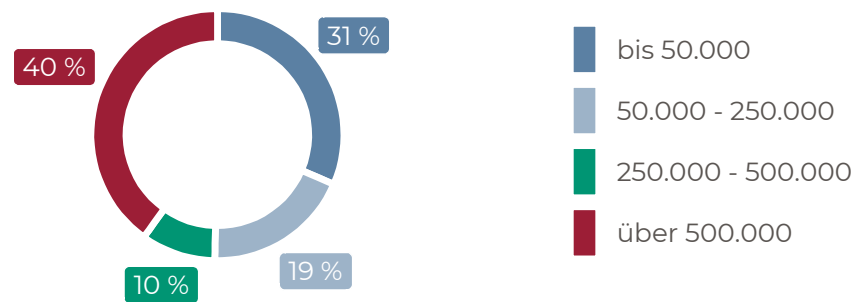


Abbildung 31: Datengrundlage nach Gemeindegröße



5.1.2 Methodik der Analyse

Eine wesentliche Determinante für die Qualität der Analyse ist die Datenbasis. Neben der reinen Größe der Stichprobe spielt die Qualität der Daten eine wichtige Rolle. Wir nutzen modernste statistische Verfahren, um die Datenqualität zu sichern. Grundlegend ist die Datenqualität der Rohdaten bereits als sehr gut zu bewerten, da wir die Vergütungsdaten direkt aus den Systemen der Arbeitgeber erhalten. Da diese Datenbasis in der Regel auch auszahlungsrelevant ist, sind die Daten in den meisten Fällen von hoher Qualität. Darüber hinaus bereinigen wir die Daten in vollautomatisierten Prozessen, um Unplausibilitäten, Tippfehler und Ausreißer in den Daten zu bereinigen. Das Ergebnis ist ein Datensatz der höchsten Qualitätsansprüchen genügt.

Damit Sie aus den Auswertungen verlässliche Schlüsse ziehen können, ist zudem die Repräsentativität der Daten von großer Bedeutung. Ziel ist es, dass sie die Ergebnisse der Analyse auf ihr Unternehmen oder ihren konkreten Fall übertragen können. In wissenschaftlichen Studien wird dies zum Beispiel durch die Erhebung einer Zufallsstichprobe gewährleistet.

Da die Vergütungsdaten aus der Kienbaum Vergütungsdatenbank im überwiegenden Maße aus unseren Beratungsprojekten resultieren, kann von keiner Zufallsstichprobe ausgegangen werden. Aus diesem Grund verwenden wir für die

Analyse modernste statistische Methoden, um basierend auf den vorliegenden Daten valide Aussagen treffen zu können. Hierfür verwenden wir sogenannte survey weights, welche aus administrativen Quellen, wie zum Beispiel dem statistischen Bundesamt und der Bundesagentur für Arbeit, stammen. Mit Hilfe dieser Stichprobengewichte kann etwaige Verzerrungen zur Grundgesamtheit, z. B. ein zu großer Anteil kleinerer Unternehmen, entgegengewirkt werden. Dadurch können aus den Auswertungen verlässliche generalisierbare Schlüsse gezogen werden.

Die Ergebnisse der Analyse werden durch statistische Verfahren, wie zum Beispiel lineare und nicht-lineare Regressionsmodelle ausgewertet. So werden die Plausibilität und Validität der Ergebnisse umfassend sichergestellt.

Um die Vergleichbarkeit der Tabellen untereinander zu gewährleisten, verwenden wir meist die Vergütungsgröße »Gesamtdirektvergütung«, da diese im Vergleich zu Monatsgehältern weitere Vergütungskomponenten wie Funktionszulagen, Sonderzahlungen und jährliche und mehrperiodige variable Vergütungsbestandteile enthält.

Alle angegebenen Werte berücksichtigen die Gehaltserhöhungen für das aktuelle Jahr. Waren die Erhöhungen zum Befragungszeitpunkt noch

nicht bekannt, wurden von den an dieser Erhebung beteiligten Unternehmen die geplanten Gehaltserhöhungen angegeben und bei der Berechnung der Jahresgrundvergütung berücksichtigt oder aus dem Vorjahr hochgerechnet. Die genannten Gehälter besitzen damit für das gesamte Kalenderjahr Gültigkeit.

Die erfassten Führungspositionen differenzieren wir in der Untersuchung in je drei Positionsausprägungen:

- › Obere Führungsebene (z. B. Bereichsleiter, Direktor)
- › Mittlere Führungsebene (z. B. Abteilungsleiter)
- › Operative Führungsebene (z. B. Team-/Gruppenleiter)

5.1.3 Kienbaum Grades

Was sind Kienbaum Grades und welchen Vorteilen bieten Sie Ihnen als Leser unseres Reports?

KRIEM Grades dienen Ihnen als wertvolle Hilfsgrößen zum Vergleich von Positionen anhand ihrer jeweiligen Wertigkeit (i.d.R.: gemessen am Beitrag zum Unternehmenserfolg) für das Unternehmen.

Die in diesem Report aufgeführten KRIEM Grades ermöglichen Ihnen eine externe unternehmens-, branchen- und länderübergreifende Vergleichbarkeit von Positionen, die allein durch den Titel einer Position in dieser Form nicht geleistet werden kann. Hierdurch können nicht nur gleichlautende Positionen valide miteinander verglichen, sondern auch unterschiedliche Positionen mit vergleichbaren Wertigkeiten einander gegenübergestellt werden.

Wir unterscheiden grundsätzlich insgesamt 30 Wertigkeitsstufen (Grades), in welche sich Positionen unter Einbezug ihrer Ausprägung (z. B. Senior) einordnen lassen. Die in diesem Report dargestellten KRIEM Grades sind hierbei generalisierte Darstellungen, welche nicht im Einzelfall den Gegebenheiten eines spezifischen Unternehmens entsprechen müssen. Sie dienen allein der externen Vergleichbarkeit.

Das KRIEM Grade einer Position ergibt sich im Rahmen dieser Studie aus der verallgemeinerten internen, relativen Wertigkeitsstufe einer Position innerhalb eines Unternehmens und der Größe/Komplexität des Unternehmens.

Dies bedeutet insbesondere auf höheren Wertigkeitsstufen, dass die Grades mit der Größe/Komplexität des Unternehmens höhere Werte annehmen, während auf den niedrigen Wertigkeitsstufen (z. B. Sachbearbeiter, Facharbeiter) die Grades hingegen unabhängig von der Größe/Komplexität des Unternehmens sind.

KRIEM Grades können Werte zwischen 1 und 30 annehmen.

Grade 1-3:

Üblicherweise (Fach-) Arbeiter und Sachbearbeiter/Assistenzen mit Aufgaben von niedriger Komplexität.

Grade 4-5:

Vor allem Sachbearbeiter/Assistenzen mit Aufgaben von niedriger oder mittlerer Komplexität.

Grade 6-8:

Vor allem juniore Spezialisten oder Sachbearbeiter/Assistenzen mit Aufgaben von hoher oder mittlerer Komplexität.

Grade 9-11:

Vor allem Teamleiter, senioren Spezialisten oder solche mit mittlerer Erfahrung.

Grade 12-14:

Vor allem Teamleiter, sowie Abteilungsleiter aus kleinen Unternehmen oder senioren Spezialisten aus großen Unternehmen.

Grades 15-17:

Vor allem Abteilungs- und Bereichsleiter aus großen Unternehmen.

Grades 18-20:

Vor allem Bereichsleiter aus großen Unternehmen. Vereinzelt finden sich auch Geschäftsführer in diesen Grades.

Grades 21-25:

Üblicherweise Geschäftsführer kleiner bis großer Unternehmen.

Grades 26-30:

Vor allem Geschäftsführer sehr großer Unternehmen.

Wie funktioniert eine unternehmensinterne Funktionsbewertung mit dem KRIEM Grading?

KRIEM ist ein Bewertungsverfahren, das die Funktionen nach analytischen Grundsätzen anhand eines feststehenden Sets an Kriterien in ihrer Bedeutung für die Organisation bewertet. Die Bewertung vollzieht sich entlang von drei Kategorien:

1. In der Leitkategorie werden die Funktionen zunächst nach ihrem Rollencharakter und ihrer Komplexität bewertet.
2. Der Organisation-Einfluss-Faktor betrachtet den organisatorischen Rahmen, in dem die Funktion agiert (Freiheitsgrade/Entscheidungsfreiräume), sowie ihren Einfluss auf die Wertschöpfung des Unternehmens.
3. Im Personen-Einfluss-Faktor werden die zur Ausübung der Funktion notwendigen Fachkenntnisse und Erfahrungen, der Umfang der Führungs-/Management- bzw. Koordinations- und Interaktionsherausforderungen und das Maß und der qualitative Anspruch an Kommunikation und Beeinflussung bewertet.

Der Bewertungssystematik liegt ein feststehendes Punktemodell zugrunde. Jede Bewertung führt zu einem Punktwert je Job.

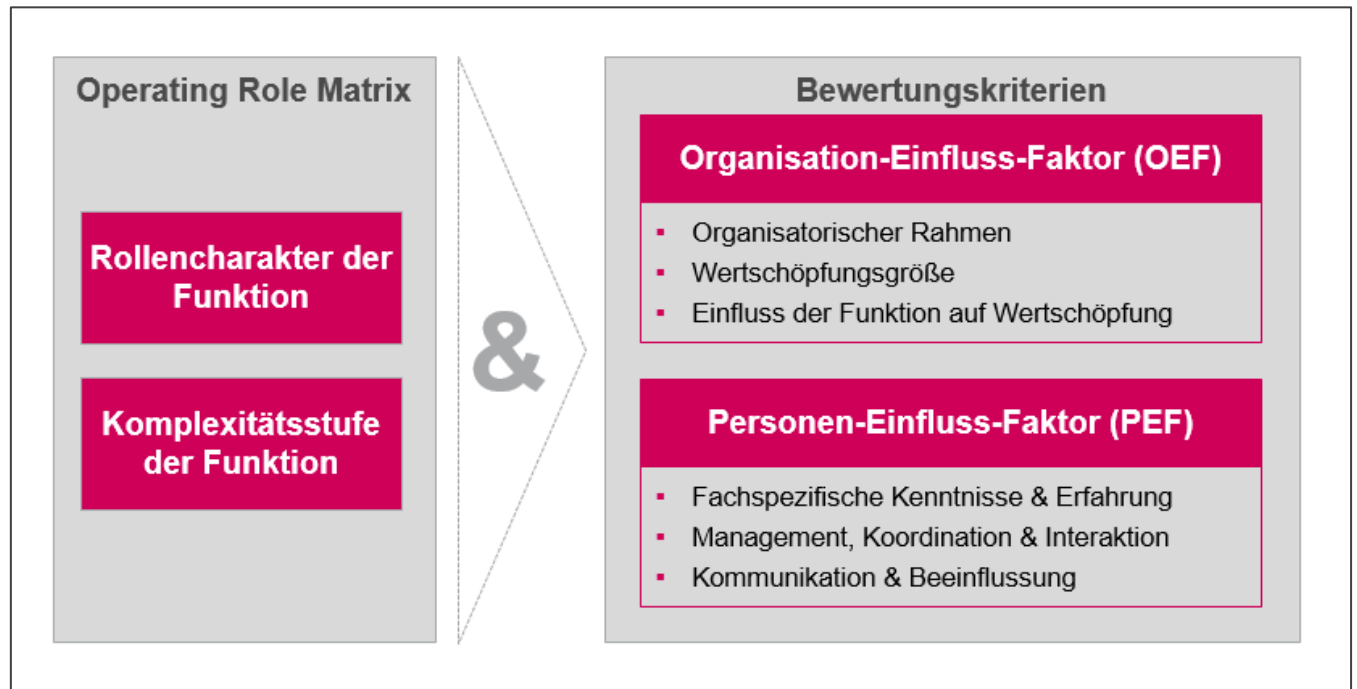


Abb. 1: Überblick Kienbaum Role Impact Evaluation Methodology (KRIEM)

Wie lese ich die Angaben zu Kienbaum Grades?

Im Folgenden erläutern wir Ihnen anhand von zwei Beispielen, wie die in den Einzelübersichten unserer Ergebnistabellen aufgeführten KRIEM Grades zu verstehen sind.

Beispiel 1: Leiter Vertrieb

	Obere Füh- rungs- ebene	Mittlere Füh- rungs- ebene	Operative Führungs- ebene
KRIEM Grade	16 – 19	13 – 17	11 – 15

Das KRIEM Grades eines Leiter Vertriebs auf der operativen Führungsebene (z. B. Teamleiter eines Teilbereichs) beträgt je nach Größe und Struktur des Unternehmens 11 (bei kleinen Unternehmen mit einfacher Struktur) bis 15 (bei großen/komplexen Unternehmen).

Beispiel 2: Außendienstmitarbeiter Vertrieb

	Senior	Spezialist	Junior
KRIEM Grade	11 - 13	9 – 12	6 - 9

Das KRIEM Grade eines Senior Mitarbeiters im Vertriebsaußendienst nimmt je nach Größe und Struktur des Unternehmens Werte zwischen 11 (bei kleinen Unternehmen mit einfacher Struktur) und 13 (bei großen/komplexen Unternehmen) an.

Dies bedeutet, dass die Wertigkeit des Senior Mitarbeiters im Vertriebsaußendienst in einem großen/komplexen Unternehmen mit der Wertigkeit eines Teamleiters im Vertrieb in einem Unternehmen mittlerer Größe verglichen werden kann.

5.1.4 Statistische Kennziffern innerhalb der Untersuchung

Durchschnitte

Addition sämtlicher Angaben je Merkmal und Division durch die Anzahl der erfolgten Nennungen (arithmetische Mittelwerte).

Mediane und Quartile

Sofern nicht anders vermerkt, wird der Median in diesem Vergütungsreport angegeben.

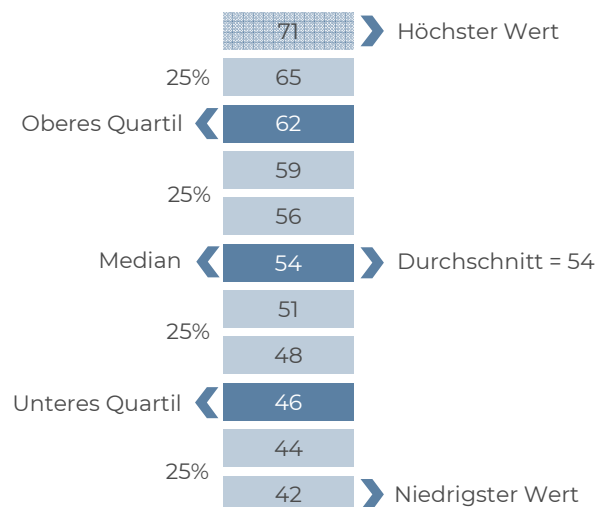
Die Schwankungen der Vergütungswerte sind in der Praxis recht groß. Um einen Überblick über diese Schwankungsbreite zu geben, verwenden wir Lagemaße. Neben dem Median als dem mittleren Wert innerhalb einer Verteilung geben wir die Werte für das untere und obere Quartil an. Zu diesem Zweck wird die Vergütung der Höhe nach geordnet und in eine Rangreihe gebracht. Der Median bezeichnet den Wert, der genau in die Mitte der Reihe fällt. Das untere Quartil wird errechnet, indem ein Viertel der Vergütungsangaben, vom niedrigsten Wert her beginnend, abgezählt wird. Entsprechend wird bei der Ermittlung des oberen Quartils vom höchsten Wert ausgegangen.

Somit haben jeweils

- › 25 % aller Positionsinhaber eine niedrigere Vergütung als das untere Quartil,

- › 25 % eine Vergütung zwischen dem unteren Quartil und dem Median,
- › 25 % eine Vergütung zwischen dem Median und dem oberen Quartil und schließlich
- › 25 % eine höhere Vergütung als das obere Quartil.

Dieser Sachverhalt wird an folgendem Beispiel von elf Nennungen deutlich:



Die Jahresgesamtvergütung einer bestimmten Position betragen z. B. (in Tsd. €): 42, 44, 46, 48, 51,

54, 56, 59, 62, 65, 71. Die von uns verwendeten statistischen Kennziffern zu diesem Beispiel ergeben sich aus folgender Grafik:

Zu beachten ist bei der Interpretation dieser Lagemaße, dass das untere und obere Quartil nicht etwa die Extremwerte der Vergütungsreihe darstellen, sondern dass jeweils 25 % der entsprechenden Mitarbeiter eine noch niedrigere bzw. höhere Vergütung erhalten.

Die statistische Auswertung zeigt, dass die Durchschnitte der Vergütungswerte im Allgemeinen höher oder niedriger liegen können als der Median. Das rührt im Wesentlichen daher, dass die Durchschnittswerte durch den Einfluss einzelner sehr hoher oder niedriger Vergütungswerte stark nach oben oder unten gezogen werden.

Größenklassen

Die verwendeten Größenklassen schließen stets den rechten Rand ein, den linken dagegen aus. Die Beschäftigtenklasse »500 bis 1 000« umfasst also Unternehmen, die 501 Mitarbeiter oder mehr, jedoch nicht mehr als 1 000 Mitarbeiter beschäftigen.

5.1.5 Praktische Hinweise für die Anwendung

Der vorliegende Vergütungsreport bietet Ihnen eine Fülle von Informationen, die Ihnen bei der Entwicklung und Anpassung Ihrer Vergütungspolitik helfen.

Sollten Sie zum ersten Mal mit diesem Kienbaum Report arbeiten, möchten wir Ihnen im Folgenden anhand konkreter Anwendungsfälle einige Hinweise zur sinnvollen Nutzung der Studie geben.

Anwendungsbeispiel 1

Sie möchten eine spezielle Position im Unternehmen einstellen und benötigen eine grobe Orientierung darüber, in welchem Rahmen sich die marktübliche Jahresgesamtvergütung bewegt.

In den Tabellen und Positionsübersichten finden Sie genaue Angaben zum Marktwertrahmen der Jahresgesamtvergütung der Position nach unterem und oberem Quartil, Median und Durchschnitt.

Anwendungsbeispiel 2

Sie benötigen im schnellen Zugriff einen zuverlässigen Wert der angemessenen Jahresgesamtvergütung für eine spezielle Position mit einer Positionszugehörigkeit von beispielsweise zwei bis fünf Jahren.

In diesem Fall finden Sie die dazugehörigen Marktdaten in den Tabellen Gesamtdirektvergütung nach Einflussgrößen – genauer nach Positionszugehörigkeit und Berufserfahrung.

Anwendungsbeispiel 3 – Mischpositionen

Oftmals sind Mitarbeiter aufgrund ihrer vielschichtigen Tätigkeit (besonders in kleinen und mittleren Unternehmen) nicht eindeutig einer bestimmten von uns angegebenen Position zuzuordnen. Vielmehr betrifft ihre Tätigkeit Teile mehrerer Positionen. In solchen Fällen ist abzuwägen, ob man die Vergütung nach dem anspruchsvollsten Merkmal der Tätigkeit ausrichtet oder ob man die prozentualen Anteile an den einzelnen Positionen festlegt, die Beträge errechnet und daraus den Durchschnitt bildet.

5.2 Compensation Glossar

Ausbildung

In der vorliegenden Untersuchung ist der höchste berufliche Bildungsabschluss abgebildet. Nicht abgefragt werden allgemeinbildende Schulabschlüsse wie z. B. Haupt-, Realschulabschluss oder Abitur.

Ausprägungen

Den Führungskräften werden je drei Positionsausprägungen zugeordnet, die den Erfahrungslevel bzw. Karrierelevel des Positionsinhabers widerspiegeln und damit zu einer verfeinerten Aussage über die Einzelposition führen.

Berufserfahrung

Die Berufserfahrung orientiert sich in der vorliegenden Untersuchung an den Jahren nach Abschluss der Hauptausbildung des Positionsinhabers.

Betriebliche Altersversorgung

In der vorliegenden Untersuchung wird ausschließlich die arbeitgeberfinanzierte Altersversorgung betrachtet.

Einflussgrößen

Unter dem Begriff Einflussgrößen werden in der vorliegenden Untersuchung alle externen Marktfaktoren, unternehmensspezifische Faktoren, wie Umsatz, Mitarbeiterzahl oder Branche, positionsspezifische Faktoren, wie Hierarchie oder Personalverantwortung sowie personenspezifischen Einflussfaktoren, wie Berufserfahrung oder Ausbildung, zusammengefasst, die Einfluss auf die Höhe der Vergütung haben.

Führungskräfte

Angestellter, der auf Führungsebene (disziplinarisch u. ggf. auch fachlich) Mitarbeiter führt.

Firmenwagen

In der vorliegenden Untersuchung werden ausschließlich Firmenwagen behandelt, die vom Unternehmen gestellt werden.

Gesamtdirektvergütung

Summe aus Grundvergütung und variablen Vergütungsbestandteilen (wie jahresbezogene und mehrperiodige variable Vergütung). In der Gesamtdirektvergütung nicht erfasst sind dagegen geldwerte Vorteile von betrieblichen Zusatzleistungen sowie Mehrarbeitsvergütungen.

Gesamtbarvergütung (IST):

Beinhaltet die Jahresgrundvergütung und die tatsächlich ausgezahlte jahresbezogene variable Vergütung.

Gesamtbarvergütung (ZIEL):

Beinhaltet die Jahresgrundvergütung und die jahresbezogene variable Vergütung bei 100 % Zielerreichung.

Gesamtvergütung

= Gesamtdirektvergütung.

Grades/Grading

= Kienbaum Grades (vgl. auch 5.1.3).

Grundvergütung

Ergibt sich aus den Bruttomonatsbezügen multipliziert mit der Anzahl der Zahlungen pro Jahr. Darin einbezogen werden auch Weihnachts- und Urlaubsgelder (sofern diese als feste Beträge gezahlt werden, wurden sie in Gehaltsanteile umgerechnet). Vergütungen von Teilzeitbeschäftigten werden auf 100 % hochgerechnet.

Hierarchie

In der Untersuchung differenzieren wir 3 Hierarchieebenen (1., 2. und 3. Ebene), um die hierarchische Einordnung der Position innerhalb des Unternehmens zu verdeutlichen.

Jahresbezogene variable Vergütung

(Short Term Incentives/STI)

Unter diesem Begriff werden in der Untersuchung klassische Tantieme- oder Bonuszahlungen mit jährlicher Bezugsbasis (d. h. jährliche Auszahlung) zusammengefasst.

Jahresgesamtbarvergütung (IST):

= Gesamtbarvergütung (IST).

Jahresgesamtbarvergütung (ZIEL):

= Gesamtbarvergütung (ZIEL).

Jahresgrundvergütung

= Grundvergütung.

Jahresgesamtdirektvergütung

= Gesamtdirektvergütung.

Kienbaum Grades

Kienbaum Grades dienen Ihnen als wertvolle Hilfsgrößen zum Vergleich von Positionen anhand ihrer jeweiligen Wertigkeit für das Unternehmen. Die in diesem Report aufgeführten Kienbaum Grades ermöglichen Ihnen eine externe unternehmens-, branchen- und länderübergreifende Vergleichbarkeit von Positionen,

die allein durch den Titel einer Position nicht geleistet werden kann (vgl. Kapitel 5.1.3).

Long Term Incentives

= Mehrperiodige variable Vergütung

Mehrperiodige variable Vergütung

(Long Term Incentives/LTI)

Unter diesem Begriff werden in der Untersuchung nicht-aktienbasierte und aktienbasierte erfolgsabhängige Vergütung mit mehrjähriger Bemessungsgrundlage zusammengefasst.

Personalverantwortung

Dargestellt nach der Anzahl der Mitarbeiter, die (nach Köpfen) dem Positionsinhaber direkt und indirekt unterstellt sind.

Positionsausprägungen

= Ausprägungen (vgl. Kapitel 5.1.2)

Positionszugehörigkeit

Anzahl der Jahre, die der Positionsinhaber in seiner jetzigen Position tätig ist. Hierzu zählen auch Jahre, in denen der Positionsinhaber in einer anderen Firma tätig war.

Short Term Incentives

= Jahresbezogene variable Vergütung

Status

Unter dem Begriff Status differenzieren wir in der Untersuchung nach Leitenden Angestellten, Außer tariflichen Angestellten und Tarif-Mitarbeitern.

Variable Vergütung

Zur variablen Vergütung gehören sowohl jahresbezogene, sogenannte Short Term Incentives, als auch mehrperiodige, variable Vergütungsbestandteile, sogenannte Long Term Incentives.

Vergütung

Der Begriff Vergütung wird in der vorliegenden Untersuchung als allgemeiner, übergeordneter Begriff in den Texten verwendet. Im Detail unterscheiden wir Grundvergütung, Gesamtbarvergütung, Gesamtdirektvergütung und variable Vergütung zur Kennzeichnung der einzelnen Vergütungskomponenten.

Zusatzleistungen

Unter diesem Begriff werden in dieser Untersuchung die Betriebliche Altersversorgung und Firmenwagen behandelt.

The background is a solid grey color. There are two large, bright red geometric shapes. One is a large parallelogram-like shape in the upper left quadrant, tilted downwards from left to right. The other is a smaller, more irregular red shape in the lower left quadrant, also tilted downwards from left to right.

6. Aktuelle Vergütungs- reports Deutschland

6. Aktuelle Vergütungsreports Deutschland 2021

Im Folgenden finden Sie eine Auflistung der aktuellen Vergütungsreports.

Alle Reports sowie weitere Vergütungsdatenprodukte finden Sie unter:

> shop.kienbaum.com.

Für die Vergütung in verschiedenen Hierarchiestufen von Unternehmen bieten wir folgende Reports:



Geschäftsführer

Vergütung von Geschäftsführern:

- › nach allen relevanten Vergütungskomponenten
- › nach externen Marktfaktoren, unternehmens- und positionsspezifischen sowie personenspezifischen Einflussgrößen



Führungskräfte

Vergütung von Führungskräften der oberen, mittleren und operativen Führungsebene:

- › nach allen relevanten Vergütungskomponenten
- › nach externen Marktfaktoren, unternehmens- und positionsspezifischen sowie personenspezifischen Einflussgrößen



Spezialisten & Fachkräfte

Darstellung der aktuellen Vergütung vom Spezialist Finanzen bis zur Empfangskraft:

- › nach allen relevanten Vergütungskomponenten
- › nach externen Marktfaktoren, unternehmens- und positionsspezifischen sowie personenspezifischen Einflussgrößen



Führungskräfte & Spezialisten in kaufmännischen Funktionen

Darstellung der aktuellen Vergütung von der Kaufmännischen Gesamtleitung bis zum Disponent:

- › nach allen relevanten Vergütungskomponenten
- › nach externen Marktfaktoren, unternehmens- und positionsspezifischen sowie personenspezifischen Einflussgrößen



Führungskräfte & Spezialisten in IT-Funktionen

Darstellung der aktuellen Gehaltsentwicklung vom Leiter IT bis zum User Helpdesk Spezialisten:

- › nach allen relevanten Vergütungskomponenten
- › nach externen Marktfaktoren, unternehmens- und positionsspezifischen sowie personenspezifischen Einflussgrößen



Führungskräfte & Spezialisten in technischen Funktionen

Darstellung der aktuellen Gehaltsentwicklung von der Technischen Gesamtleitung bis zum Spezialist Qualitätswesen:

- › nach allen relevanten Vergütungskomponenten
- › nach externen Marktfaktoren, unternehmens- und positionsspezifischen sowie personenspezifischen Einflussgrößen



Führungskräfte & Spezialisten in Marketing und Vertrieb

Darstellung der aktuellen Gehaltsentwicklung vom Vertriebsleiter bis zum Servicetechniker:

- › nach allen relevanten Vergütungskomponenten
- › nach externen Marktfaktoren, unternehmens- und positionsspezifischen sowie personenspezifischen Einflussgrößen

Compensation Portal



Mit unserer Online Vergütungsdatenbank **Kienbaum Compensation Portal** rufen Sie einfach und schnell Vergütungsdaten für beliebig viele Jobpositionen ab.



Keine Installation von Software



24h am Tag online verfügbar



Auf vielen Endgeräten bedienbar



Regelmäßig aktualisierte Daten



Absolute Sicherheit Ihrer Daten



- Gehaltsdaten aus über 12.000 Unternehmen von Top Executives, Führungskräften, Spezialisten und Fachkräften



- Aktuelle Daten aus D-A-CH, CEE-Raum, Spanien, Belgien und Türkei



- Mehr als 260 Jobs pro Land
- Auswertungen auf der Basis von mehr als 900.000 Vergütungsdatensätzen



- Regelmäßige Ergänzung der Datenbasis um neue Stellen



- Datenexport in Excel und PDF
- individuelle Ergebnisberichte



- Vielfältige Auswahlkriterien

Das **Compensation Portal** bietet Ihnen uneingeschränkten Zugang zur Online-Vergütungsdatenbank von Kienbaum und ist damit das professionelle Werkzeug für routinierte Vergütungsfragen in der täglichen Personalarbeit.

Für die Nutzung des Compensation Portals stehen Ihnen folgende Funktionalitäten je nach Produktzuschnitt zur Verfügung:

- Mehr als 260 Positionen (variabel pro Land und Produktzuschnitt)
- Ein Administrations-Account sowie 2 weiteren Benutzer-Accounts inklusive steuerbarer Rechtevergabe
- Matching eigener Daten mit Marktdaten
- Speicherung von Unternehmens-, Positions- und Matchingprofilen



Bei Interesse an unserem Tool kontaktieren Sie unsere Experten:

E-Mail: support-compensation-portal@kienbaum.de oder Fon: **+49 221 801 72-200**



Thomas Kerschbaumer
Senior Manager Data Management



Antonia Schmidtman
Client Development Specialist

Kienbaum Consultants International GmbH | Compensation & Performance Management

<https://compensationportal.kienbaum.com>

Kienbaum



www.kienbaum.de