



Vergütungsreport
Führungskräfte 2022

60. Ausgabe

© Copyright 2022

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/die Empfänger:in 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/die Empfänger:in 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
1.1 Vorwort.....	6
1.2 Das Wichtigste in Kürze.....	7
2. Komponenten der Vergütung.....	9
2.1 Gesamtvergütung nach Einflussgrößen	10
2.1.1 Gesamtvergütung nach Positionen.....	12
2.1.2 Gesamtvergütung nach Positionsausprägungen.....	17
2.1.3 Gesamtvergütung nach Unternehmensgröße.....	20
2.1.4 Gesamtvergütung nach Wirtschafts- zweigen/Branchen.....	23
2.1.5 Gesamtvergütung nach Ertragslage.....	26
2.1.6 Gesamtvergütung nach Regionen	27
2.1.7 Gesamtvergütung nach Status.....	28
2.1.8 Gesamtvergütung von Führungskräften nach Hierarchieebenen....	30
2.1.9 Gesamtvergütung nach Personalverantwortung	36
2.1.10 Gesamtvergütung nach Positionszugehörigkeit und Berufserfahrung	38
2.1.11 Gesamtvergütung nach Berufsausbildung	42
2.1.12 Gesamtvergütung nach Geschlecht.....	45
2.2 Grundvergütung – Bestandteile und Entwicklung.....	46
2.2.1 Bestandteile und Verteilung der Grundvergütung.....	46
2.2.2 Gehaltssteigerungen.....	53
2.3 Variable Vergütung.....	54
2.3.1 Verbreitung und Höhe jahresbezogener variabler Vergütung (Short Term Incentives/STI)	54

2.3.2 Berechnung und Kriterien der jahresbezogenen variablen Vergütung (Short Term Incentives/STI).....	65
2.3.3 Zielorientierte variable Vergütungssysteme.....	66
2.3.4 Objectives and Key Results (OKR)	67
2.3.5 Verbreitung und Höhe mehrjähriger variabler Vergütung (Long Term Incentives/LTI)	69
2.4 Zusatzleistungen, Arbeitszeiten und sonstige Vergütungskomponenten	70
2.4.1 Betriebliche Altersversorgung	70
2.4.2 Firmenwagen.....	80
3. Gesamtübersichten	88
4. Positionsübersichten	133
4.1 Positionsübersicht: Kaufmännische Gesamtleitung	139
4.2 Positionsübersicht: Technische Gesamtleitung.....	142
4.3 Positionsübersicht: Spartenleitung	145
4.4 Positionsübersicht: Niederlassungsleitung	148
4.5 Positionsübersicht: Werksleitung	151
4.6 Positionsübersicht: Leitung Finanz- und Rechnungswesen.....	154
4.7 Positionsübersicht: Leitung Bilanzbuchhaltung/Buchhaltung.....	157
4.8 Positionsübersicht: Leitung Revision.....	160
4.9 Positionsübersicht: Leitung Controlling.....	163
4.10 Positionsübersicht: Leitung Personal.....	166
4.11 Positionsübersicht: Leitung Personalentwicklung/Ausbildung.....	169
4.12 Positionsübersicht: Leitung Führungskräfteentwicklung	172
4.13 Positionsübersicht: Leitung Compensation & Benefits.....	175

4.14	Positionsübersicht: Leitung Gehaltsabrechnung.....	178
4.15	Positionsübersicht: Leitung IT	181
4.16	Positionsübersicht: Leitung Anwendungsentwicklung (Applications)	184
4.17	Positionsübersicht: Leitung IT Architektur, Methoden und Werkzeuge	187
4.18	Positionsübersicht: Leitung IT Betrieb (Operations).....	190
4.19	Positionsübersicht: Leitung IT Service	193
4.20	Positionsübersicht: Leitung Allgemeine Verwaltung/Organisation	196
4.21	Positionsübersicht: Leitung Unternehmensplanung/-entwicklung ...	199
4.22	Positionsübersicht: Leitung Digitaleinheit.....	202
4.23	Positionsübersicht: Leitung Recht.....	205
4.24	Positionsübersicht: Leitung Compliance	208
4.25	Positionsübersicht: Leitung Unternehmenskommunikation/PR.....	211
4.26	Positionsübersicht: Leitung Investor Relations.....	214
4.27	Positionsübersicht: Leitung Logistik/Materialwirtschaft/Einkauf.....	217
4.28	Positionsübersicht: Leitung Logistik/Supply Chain Management	220
4.29	Positionsübersicht: Leitung Einkauf.....	223
4.30	Positionsübersicht: Leitung Materialwirtschaft.....	226
4.31	Positionsübersicht: Leitung Marketing	229
4.32	Positionsübersicht: Leitung Produktmanagement.....	232
4.33	Positionsübersicht: Leitung Vertrieb.....	235
4.34	Positionsübersicht: Gebiets-/Regionalverkaufsleitung (Sparten-/Produktverkaufsleitung)	238
4.35	Positionsübersicht: Leitung Vertriebssteuerung/-controlling	241

4.36	Positionsübersicht: Leitung Vertriebsinnendienst.....	244
4.37	Positionsübersicht: Leitung Kundendienst/Kundenbetreuung.....	247
4.38	Positionsübersicht: Leitung E-Commerce	250
4.39	Positionsübersicht: Leitung Forschung und Entwicklung.....	253
4.40	Positionsübersicht: Leitung Produktentwicklung.....	256
4.41	Positionsübersicht: Leitung Produktion/Fertigung/Herstellung	259
4.42	Positionsübersicht: Betriebsleitung	262
4.43	Positionsübersicht: Leitung Produktions- und Verfahrenstechnik.....	265
4.44	Positionsübersicht: Leitung Arbeitsvorbereitung/Produktions- planung	268
4.45	Positionsübersicht: Leitung Werksplanung und Instandhaltung	271
4.46	Positionsübersicht: Leitung Konstruktion.....	274
4.47	Positionsübersicht: Leitung Qualitätsmanagement/Qualitäts- wesen	277
4.48	Positionsübersicht: Leitung Projektmanagement.....	280
5.	Anhang	284
5.1	Hinweise zur Methodik.....	284
5.1.1	Der Untersuchungskreis.....	284
5.1.2	Methodik der Analyse	290
5.1.3	Kienbaum Grades.....	291
5.1.4	Statistische Kennziffern innerhalb der Untersuchung	294
5.1.5	Praktische Hinweise für die Anwendung	295
5.2	Compensation Glossar	296
6.	Aktuelle Vergütungsreports Deutschland	299

1. Einleitung

1.1 Vorwort

Der Arbeitsmarkt in Deutschland hat sich weitestgehend von der Corona Pandemie erholt, die Nachfrage nach qualifizierten Mitarbeitern ist groß und der Bewerbermarkt hart umkämpft. 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:innen eines Unternehmens die nötige Transparenz über Höhe und Zusammensetzung des Gesamteinkommens zu schaffen. Damit bietet unser Report den Verantwortlichen aktuelle Informationen und Anregungen

- » 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. Um Ihnen eine noch umfangreichere Grundlage für den Vergütungsvergleich zu bieten, haben wir die diesjährige Auswertung um **10 neue Positionen** ergänzt.

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 richten, sind sie auf generelle Vergütungstatbestände und -tendenzen ausgerichtet. Dem besonders gelagerten Einzelfall werden sie dadurch

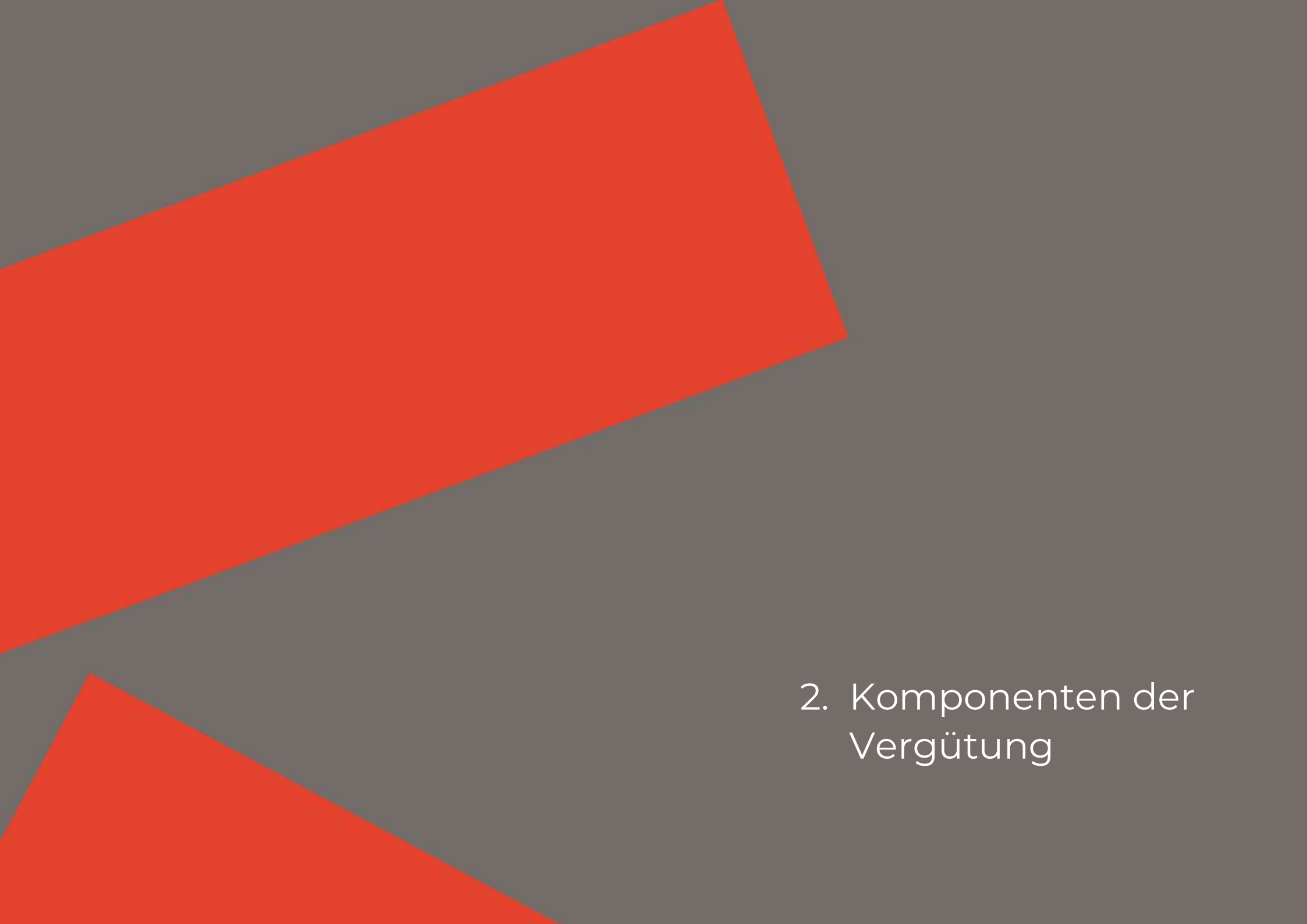
nicht immer gerecht. Für diese Fälle möchten wir Sie auf unsere individuellen Marktvergleiche aufmerksam machen. Im Anhang finden Sie Näheres zu unserem breit gefächerten Leistungsprogramm. Unsere Expert:innen ermitteln Ihnen maßgeschneidert für bestimmte Positionen oder Positionsgruppen die marktübliche Vergütung nach Ihren individuellen Wünschen.

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.

Ihr Feedback ist sehr wertvoll und hilft uns dabei, unsere Studie kontinuierlich zu verbessern und an Ihren Bedarf anzupassen. Deshalb würden wir uns sehr freuen, wenn Sie sich anonym an unserer kurzen **Feedback-Umfrage** beteiligen unter: shop.kienbaum.com/Feedback-2022.



Sylvia Löbach
Projektleiterin



2. Komponenten der Vergütung

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 mehrjährige, 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

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

= Gesamtdirektvergütung
Gesamtbarvergütung + mehrjährige 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 Spezialist:innen und Referent:innen unterscheiden wir je nach Berufserfahrung in juniore Einstiegsposition sowie mittlere Erfahrung und seniore Erfahrung. Bei den Sachbearbeiter:innen 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.

Geschäftsführung-/Vorstand¹⁾	> ohne Ausprägung	> Leitungsorgan von Unternehmen oder sonstigen privaten oder öffentlichen Rechtsformen.
Führungskräfte²⁾	Obere Führungsebene Mittlere Führungsebene Operative Führungsebene	Angestellte, die auf Führungsebene (disziplinarisch und/oder fachlich) Mitarbeitende führen. > z. B. Bereichsleitung, Direktor:in > z. B. Abteilungsleitung > z. B. Teamleitung, Gruppenleitung
Spezialist:innen³⁾	Seniore Position Experienced/mittlere Erfahrung Juniore Einstiegsposition	Angestellte, die für ein Aufgabengebiet zuständig sind, für das ein (Fach-) Hochschulstudium oder eine besondere Qualifikation (z. B. Fachschule) erforderlich ist; keine disziplinarische Personalverantwortung. > sehr erfahrene Angestellte mit mindestens 5 Jahren Berufserfahrung in der Funktion > erfahrene Angestellte mit ca. 2 bis 5 Jahren Berufserfahrung in der Funktion > Angestellte mit bis zu ca. 2 Jahren Berufserfahrung in der Funktion
Sachbearbeitung³⁾	Hohe Komplexität Mittlere Komplexität Geringe Komplexität	Kaufmännische Angestellte in einem erlernten Beruf (Ausbildung), die eine qualifizierte Tätigkeit ausüben. > für komplexe Aufgabenstellungen im zuständigen Fachgebiet verantwortlich > für weniger komplexe/normale Aufgabenstellungen im zuständigen Fachgebiet verantwortlich > für einfache Aufgabenstellungen im zuständigen Fachgebiet verantwortlich
Facharbeitende³⁾	> ohne Ausprägung	> Technische Angestellte in einem erlernten Beruf (Ausbildung), die eine qualifizierte Tätigkeit ausüben.

¹⁾ siehe Report „Geschäftsführung“

²⁾ siehe vorliegenden Report „Führungskräfte“

³⁾ siehe Report „Spezialist:innen 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 aktuellsten 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 einen umfassenden Qualitätssicherungsprozess und genügen höchsten Qualitätsansprüchen. Die Daten werden sowohl durch Expert:innen der teilnehmenden Unternehmen, als auch durch unsere Kienbaum Berater:innen 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 30: Datengrundlage nach Positionen

Position	Positionsinhaber
Kaufmännische Gesamtleitung	418
Technische Gesamtleitung	459
Spartenleitung	147
Niederlassungsleitung	234
Werksleitung	57
Leitung Finanz- und Rechnungswesen	1.130
Leitung Bilanzbuchhaltung/Buchhaltung	381
Leitung Revision	173
Leitung Controlling	752
Leitung Personal	978
Leitung Personalentwicklung/Ausbildung	284
Leitung Führungskräfteentwicklung	8
Leitung Gehaltsabrechnung	66
Leitung IT	1.118
Leitung Anwendungsentwicklung (Applications)	342
Leitung IT Architektur, Methoden und Werkzeuge	263
Leitung IT Betrieb (Operations)	112
Leitung IT Service	268
Leitung Allgemeine Verwaltung/Organisation	412
Leitung Unternehmensplanung/-entwicklung	364
Leitung Digitaleinheit	16

Position	Positionsinhaber
Leitung Recht	457
Leitung Compliance	140
Leitung Unternehmenskommunikation/PR	447
Leitung Investor Relations	17
Leitung Logistik/Materialwirtschaft/Einkauf	549
Leitung Logistik/Supply Chain Management	364
Leitung Einkauf	409
Leitung Materialwirtschaft	107
Leitung Marketing	677
Leitung Produktmanagement	255
Leitung Vertrieb	1.461
Gebiets-/Regionalverkaufsleitung (Sparten-/Produktverkaufsleitung)	2.706
Leitung Vertriebssteuerung/-controlling	184
Leitung Vertriebsinnendienst	146
Leitung Kundendienst/Kundenbetreuung	1.453
Leitung E-Commerce	43
Leitung Forschung und Entwicklung	906
Leitung Produktentwicklung	112
Leitung Produktion/Fertigung/Herstellung	1.306
Betriebsleitung	319
Leitung Produktions- und Verfahrenstechnik	164
Leitung Arbeitsvorbereitung/Produktionsplanung	251

Position	Positionsinhaber
Leitung Werksplanung und Instandhaltung	230
Leitung Konstruktion	120
Leitung Qualitätsmanagement/Qualitätswesen	554
Leitung Projektmanagement	297
insgesamt	21.656

Abbildung 28: Datengrundlage nach Wirtschaftszweigen

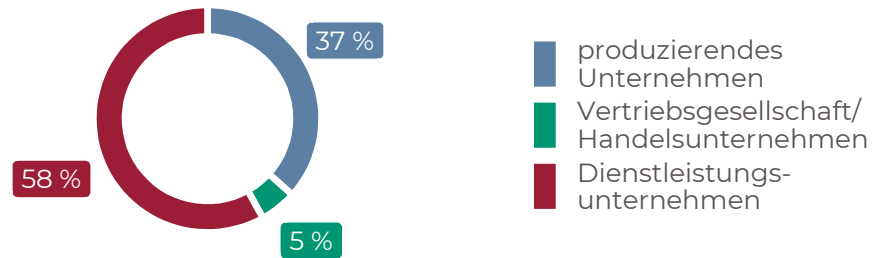


Abbildung 29: Datengrundlage nach Beschäftigten

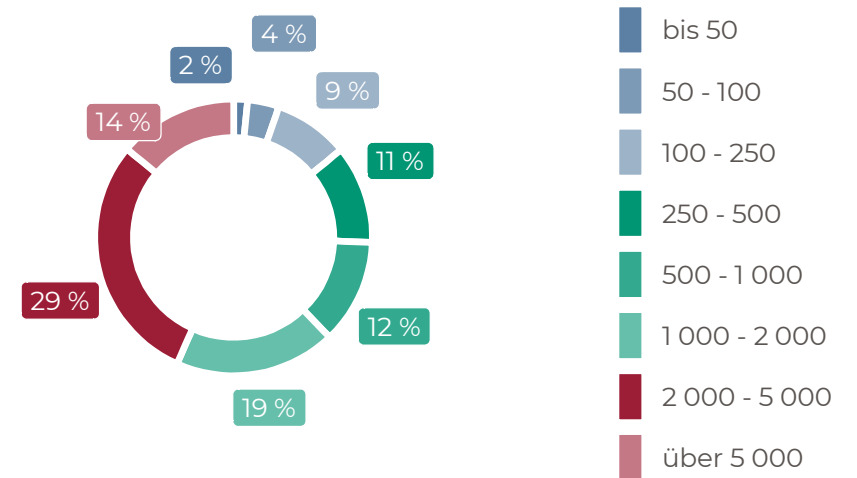


Abbildung 30: Datengrundlage nach Umsatz
(in Mio. Euro)

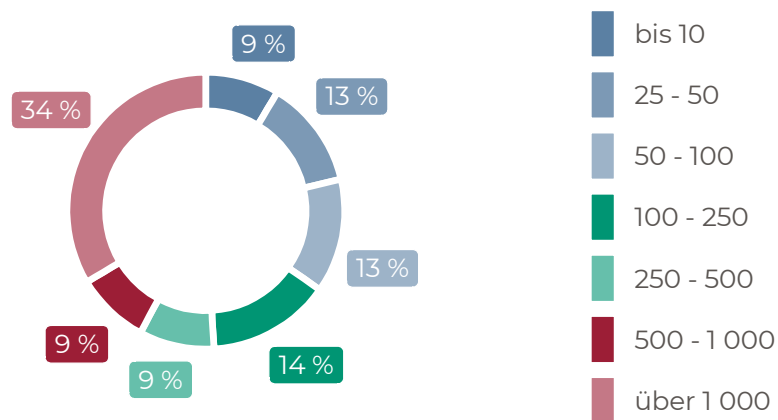
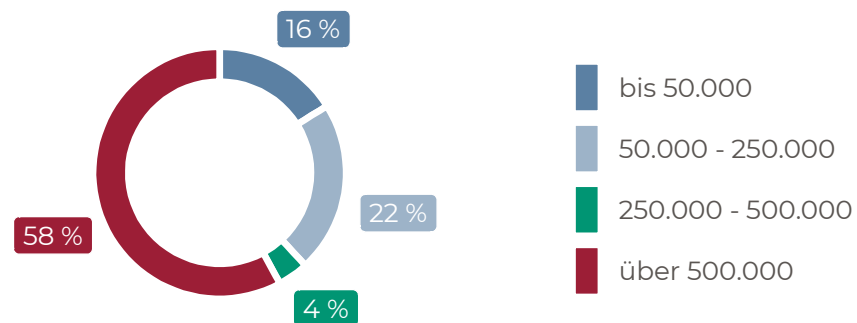


Abbildung 31: Datengrundlage nach Gemeinde-
größe



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 etwaigen 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 mehrjährige 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. Bereichsleitung, Direktor:in)
- › Mittlere Führungsebene (z. B. Abteilungsleitung)
- › Operative Führungsebene (z. B. Team-/Gruppenleitung)

5.1.3 Kienbaum Grades

Was sind Kienbaum Grades und welchen Vorteil 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 alleine 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. Sachbearbeitung, Facharbeitende) 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-) Arbeitende und Sachbearbeitung/Assistenzen mit Aufgaben von niedriger Komplexität.

Grade 4-5:

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

Grade 6-8:

Vor allem juniore Spezialist:innen oder Sachbearbeitung/Assistenzen mit Aufgaben von hoher oder mittlerer Komplexität.

Grade 9-11:

Vor allem Teamleitung, seniore Spezialist:innen oder solche mit mittlerer Erfahrung.

Grade 12-14:

Vor allem Teamleitung, sowie Abteilungsleitung aus kleinen Unternehmen oder seniore Spezialist:innen aus großen Unternehmen.

Grades 15-17:

Vor allem Abteilungs- und Bereichsleitung aus großen Unternehmen.

Grades 18-20:

Vor allem Bereichsleitung aus großen Unternehmen. Vereinzelt findet sich auch Geschäftsführung in diesen Grades.

Grades 21-25:

Üblicherweise Geschäftsführung kleiner bis großer Unternehmen.

Grades 26-30:

Vor allem Geschäftsführung 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:

In der Leitkategorie werden die Funktionen zunächst nach ihrem Rollencharakter und ihrer Komplexität bewertet.

Der Organisation-Einfluss-Faktor betrachtet den organisatorischen Rahmen, in dem die Funktion agiert (Freiheitsgrade/Entscheidungsfreiräume), sowie ihren Einfluss auf die Wertschöpfung des Unternehmens.

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.

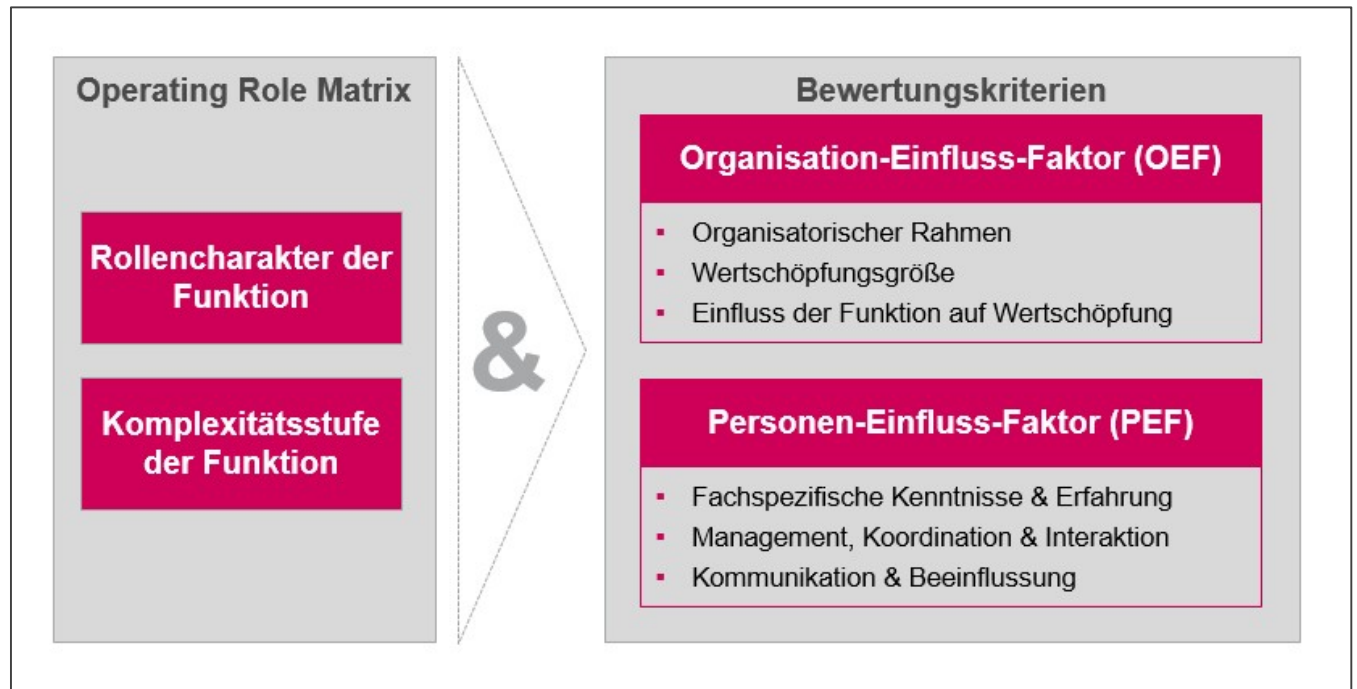


Abb. 1: Überblick Kienbaum Role Impact Evaluation Methodology (KRIEM)

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:

Leitung Vertrieb

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

Das KRIEM Grades einer Leitung Vertrieb auf der operativen Führungsebene (z. B. Teamleitung 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:in Vertrieb

	Seniore Position	Erfahrene Position	Junior Einstiegs- position
KRIEM Grade	11 - 13	9 – 12	6 - 9

Das KRIEM Grade eines Senior Mitarbeitenden 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 Mitarbeitenden im Vertriebsaußendienst in einem großen/komplexen Unternehmen mit der Wertigkeit einer Teamleitung im Vertrieb in einem Unternehmen mittlerer Größe verglichen werden kann.

5.1.4 Statistische Kennziffern innerhalb der Untersuchung

Durchschnitte/Mittelwerte

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.

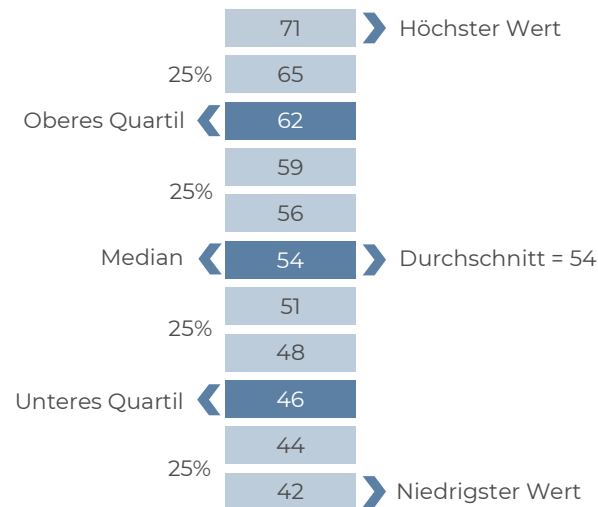
Die Schwankungen der Vergütungswerte sind in der Praxis recht groß. Um einen Überblick über diese Schwankungsbreite zu geben, verwenden wir Lagemaße. Neben dem Median als dem mittleren Wert innerhalb einer Verteilung geben wir die Werte für das untere und obere Quartil an. Zu diesem Zweck wird die Vergütung 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 Mitarbeitenden 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 Mitarbeitende oder mehr, jedoch nicht mehr als 1 000 Mitarbeitende 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, d.h. das untere und obere Quartil, den 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 Mitarbeitende 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 dann addiert.

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, positionspezifische Faktoren, wie Hierarchie oder Personalverantwortung sowie personenspezifischen Einflussfaktoren, wie Berufserfahrung oder Ausbildung, zusammengefasst, die Einfluss auf die Höhe der Vergütung haben.

Führungskräfte

Angestellte, die auf Führungsebene (disziplinarisch u. ggf. auch fachlich) Mitarbeitende führen.

Firmenwagen

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

Gesamtdirektvergütung

Summe aus Grundvergütung und variablen Vergütungsbestandteilen (wie jahresbezogene und mehrjährige 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 alleine durch den Titel einer Position nicht geleistet werden kann (vgl. Kapitel 5.1.3).

Long Term Incentives

= Mehrjährige variable Vergütung

Mehrjährige 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 Mitarbeitenden, 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, Außertariflichen Angestellten und Tarif-Mitarbeitenden.

Variable Vergütung

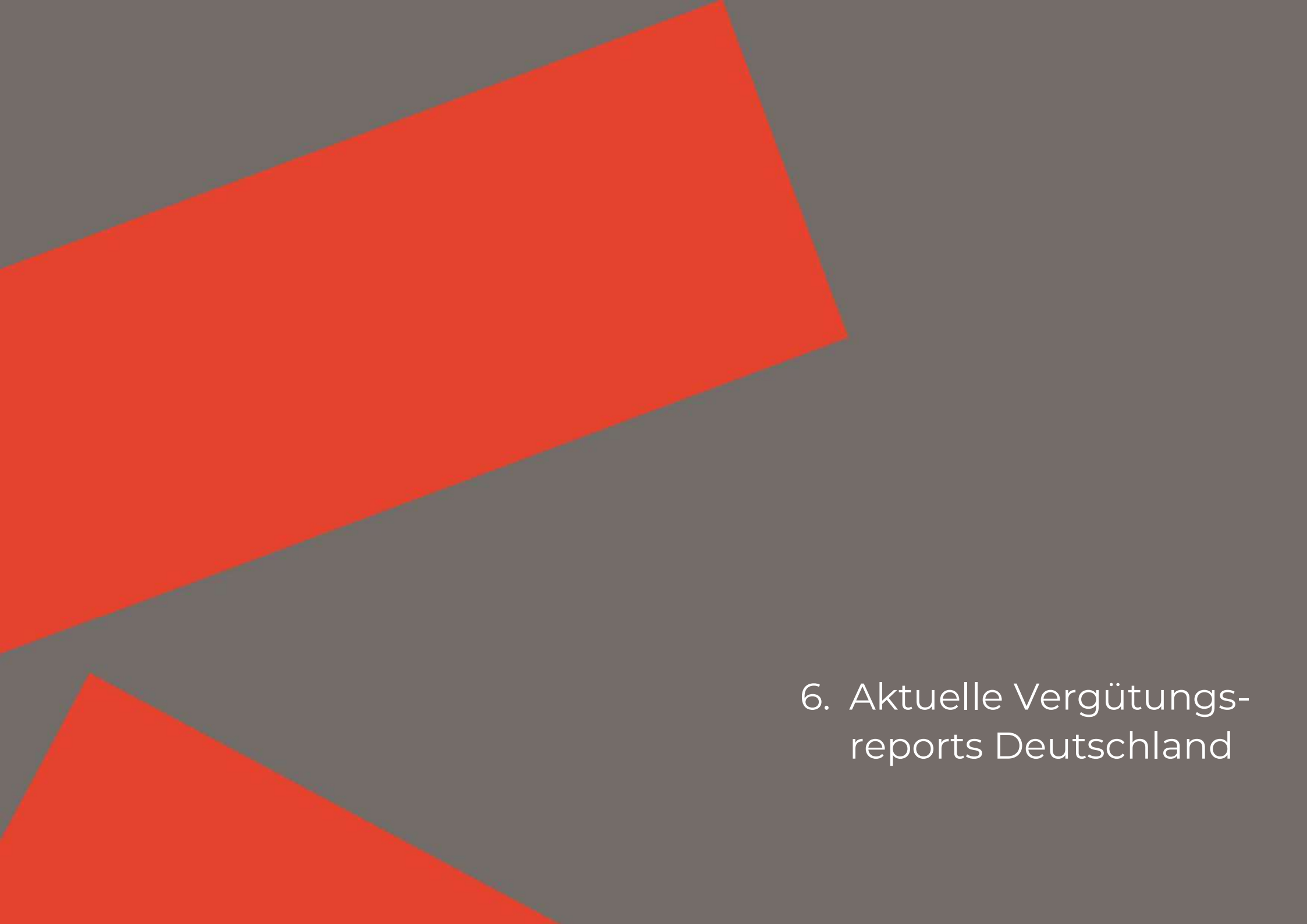
Zur variablen Vergütung gehören sowohl jahresbezogene, sogenannte Short Term Incentives, als auch mehrjährige, variable Vergütungsbestandteile, sogenannte Long Term Incentives.

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.



6. Aktuelle Vergütungs- reports Deutschland

6. Aktuelle Vergütungsreports Deutschland

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:



Geschäftsführung

Darstellung der aktuellen Vergütung der Geschäftsführung:

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



Führungskräfte

Darstellung der aktuellen Vergütung von Führungskräften der oberen, mittleren und operativen Führungsebene:

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



Spezialist:innen & Fachkräfte

Darstellung der aktuellen Vergütung von dem/der Spezialist:in Finanzen bis zur Empfangskraft:

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



Führungs- und Fachkräfte in kaufmännischen Funktionen

Darstellung der aktuellen Vergütung von der Kaufmännischen Gesamtleitung bis zum/zur Disponent:in:

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



Führungs- und Fachkräfte in IT-Funktionen

Darstellung der aktuellen Vergütung von der Leitung IT bis zum/zur User Helpdesk Spezialist:in:

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



Führungs- und Fachkräfte in technischen Funktionen

Darstellung der aktuellen Vergütung von der Technischen Gesamtleitung bis zum/zur Spezialist:in Qualitätswesen:

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



Führungs- und Fachkräfte in Marketing und Vertrieb

Darstellung der aktuellen Vergütung von der Vertriebsleitung bis zum/zur Servicetechniker:in:

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

Compensation Portal



Kienbaum 

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