



Vergütungsreport
Führungs- und Fachkräfte
in kaufmännischen Funktionen 2023

50. Ausgabe

© Copyright 2023

Kienbaum Consultants International GmbH

Edmund-Rumpler-Straße 5
51149 Köln

shop.kienbaum.com

www.kienbaum.de

Projektleitung:

Sylvia Löbach

sylvia.loebach@kienbaum.de

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	2.3.1	Verbreitung und Höhe jahresbezogener variabler Vergütung (Short Term Incentives/STI)	57
1.1 Vorwort.....	6	2.3.2	Berechnung und Kriterien der jahresbezogenen variablen Vergütung (Short Term Incentives/STI)	67
1.2 Das Wichtigste in Kürze.....	7	2.3.3	Zielorientierte variable Vergütungssysteme.....	69
2. Komponenten der Vergütung.....	9	2.3.4	Objectives and Key Results (OKR)	71
2.1 Gesamtvergütung nach Einflussgrößen	10	2.3.5	Verbreitung und Höhe mehrjähriger variabler Vergütung (Long Term Incentives/LTI).....	73
2.1.1 Gesamtvergütung nach Positionen.....	13	2.4	Zusatzleistungen, Arbeitszeiten und sonstige Vergütungskomponenten.....	74
2.1.2 Gesamtvergütung nach Positionsausprägungen.....	19	2.4.1	Betriebliche Altersversorgung	74
2.1.3 Gesamtvergütung nach Unternehmensgröße	22	2.4.2	Firmenwagen.....	84
2.1.4 Gesamtvergütung nach Wirtschaftszweigen/Branchen.....	26	2.4.3	Exkurs: Mobilität	90
2.1.5 Gesamtvergütung nach Ertragslage.....	29	2.4.4	Arbeitszeit.....	91
2.1.6 Gesamtvergütung nach Regionen	30	2.4.5	Mehrarbeitsvergütung.....	93
2.1.7 Gesamtvergütung von Führungskräften nach Hierarchieebenen...	32	3. Gesamtübersichten		96
2.1.8 Gesamtvergütung nach Status.....	35	4. Positionsübersichten		141
2.1.9 Gesamtvergütung von Führungskräften nach Personalverantwortung	37	4.1	Positionsübersicht: Kaufmännische Gesamtleitung	147
2.1.10 Gesamtvergütung nach Positionszugehörigkeit und Berufserfahrung	38	4.2	Positionsübersicht: Leitung Finanz- und Rechnungswesen	150
2.1.11 Gesamtvergütung nach Berufsausbildung und Absolventen-gehälter	42	4.3	Positionsübersicht: Spezialist:in Finanzen.....	153
2.1.12 Gesamtvergütung nach Geschlecht.....	48	4.4	Positionsübersicht: Leitung Bilanzbuchhaltung/Buchhaltung.....	155
2.2 Grundvergütung – Bestandteile und Entwicklung	49	4.5	Positionsübersicht: Bilanzbuchhalter:in.....	158
2.2.1 Bestandteil und Verteilung der Grundvergütung.....	49	4.6	Positionsübersicht: Sachbearbeitung Buchhaltung	160
2.2.2 Gehaltssteigerungen.....	56	4.7	Positionsübersicht: Leitung Kostenrechnung/Betriebsabrechnung....	162
2.3 Variable Vergütung.....	57	4.8	Positionsübersicht: Leitung Forderungsmanagement.....	165

4.9	Positionsübersicht: Spezialist:in Forderungsmanagement.....	168	4.34	Positionsübersicht: Spezialist:in Verwaltung/Organisation.....	230
4.10	Positionsübersicht: Sachbearbeitung Forderungsmanagement.....	170	4.35	Positionsübersicht: Leitung Betriebsorganisation.....	232
4.11	Positionsübersicht: Leitung Steuern.....	172	4.36	Positionsübersicht: Leitung Immobilienmanagement/Facility Management.....	235
4.12	Positionsübersicht: Spezialist:in Steuern.....	175	4.37	Positionsübersicht: Spezialist:in Immobilienmanagement/Facility Management.....	238
4.13	Positionsübersicht: Leitung Revision.....	177	4.38	Positionsübersicht: Leitung Unternehmensplanung/-entwicklung..	240
4.14	Positionsübersicht: Spezialist:in Revision.....	180	4.39	Positionsübersicht: Spezialist:in Unternehmensentwicklung.....	243
4.15	Positionsübersicht: Leitung Treasury.....	182	4.40	Positionsübersicht: Leitung Fuhrpark.....	245
4.16	Positionsübersicht: Treasurer:in.....	185	4.41	Positionsübersicht: Leitung Einkauf.....	248
4.17	Positionsübersicht: Leitung Controlling.....	187	4.42	Positionsübersicht: Spezialist:in Einkauf.....	251
4.18	Positionsübersicht: Controller:in.....	190	4.43	Positionsübersicht: Leitung Materialwirtschaft.....	253
4.19	Positionsübersicht: Leitung Finanzanlagen.....	192	4.44	Positionsübersicht: Leitung Disposition.....	256
4.20	Positionsübersicht: Leitung Riskmanagement.....	195	4.45	Positionsübersicht: Disponent:in.....	259
4.21	Positionsübersicht: Riskmanager:in.....	198	5. Anhang.....	262	
4.22	Positionsübersicht: Leitung Personal.....	200	5.1 Hinweise zur Methodik.....	262	
4.23	Positionsübersicht: HR-Business Partner:in (global).....	203	5.1.1 Der Untersuchungskreis.....	262	
4.24	Positionsübersicht: HR-Business Partner:in (national/Standort).....	205	5.1.2 Methodik der Analyse.....	268	
4.25	Positionsübersicht: Referent:in Personal.....	207	5.1.3 KRIEM Grades.....	270	
4.26	Positionsübersicht: Leitung Personalrekrutierung.....	209	5.1.4 Statistische Kennziffern innerhalb der Untersuchung.....	273	
4.27	Positionsübersicht: Leitung Personalentwicklung/Ausbildung.....	212	5.1.5 Praktische Hinweise für die Anwendung.....	274	
4.28	Positionsübersicht: Referent:in Personalentwicklung.....	215	5.2 Compensation Glossar.....	275	
4.29	Positionsübersicht: Leitung Gehaltsabrechnung.....	217	6. Aktuelle Vergütungsreports Deutschland.....	279	
4.30	Positionsübersicht: Sachbearbeitung Gehaltsbuchhaltung.....	220			
4.31	Positionsübersicht: Leitung Compensation & Benefits.....	222			
4.32	Positionsübersicht: Referent:in Compensation & Benefits.....	225			
4.33	Positionsübersicht: Leitung Allgemeine Verwaltung/Organisation...	227			

1. Einleitung

1.1 Vorwort

Die wirtschaftliche und gesellschaftspolitische Situation bleibt herausfordernd für Unternehmen. Eine angemessene und leistungsgerechte Vergütung ist eine wichtige Voraussetzung zur Rekrutierung von qualifizierten Führungs- und Fachkräften und zur langfristigen Bindung an das Unternehmen. Welche Vergütung ist im Einzelfall tatsächlich angemessen? Diese Frage lässt sich nur durch den externen Vergleich mit Vergütungshöhen und -strukturen anderer Unternehmen ermitteln.

Eine fundierte Grundlage hierfür bietet Ihnen unser Vergütungsreport »Führungs- und Fachkräfte in kaufmännischen Funktionen«. 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.

In Kapitel 2 des Vergütungsberichts finden Sie die Darstellung der einzelnen Vergütungskomponenten: Zunächst wird die Gesamtdirektvergütung nach den verschiedenen Einflussgrößen (unternehmens-, positions- und personenspezifische Faktoren) aufgeschlüsselt. Es folgen die Grundvergütung und deren Entwicklung sowie die variable Vergütung und Zusatzleistungen. Kapitel 3 und 4 bieten Ihnen ausführliche Gesamtübersichten zur Vergütung und Einzelübersichten zu jeder untersuchten Position.

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

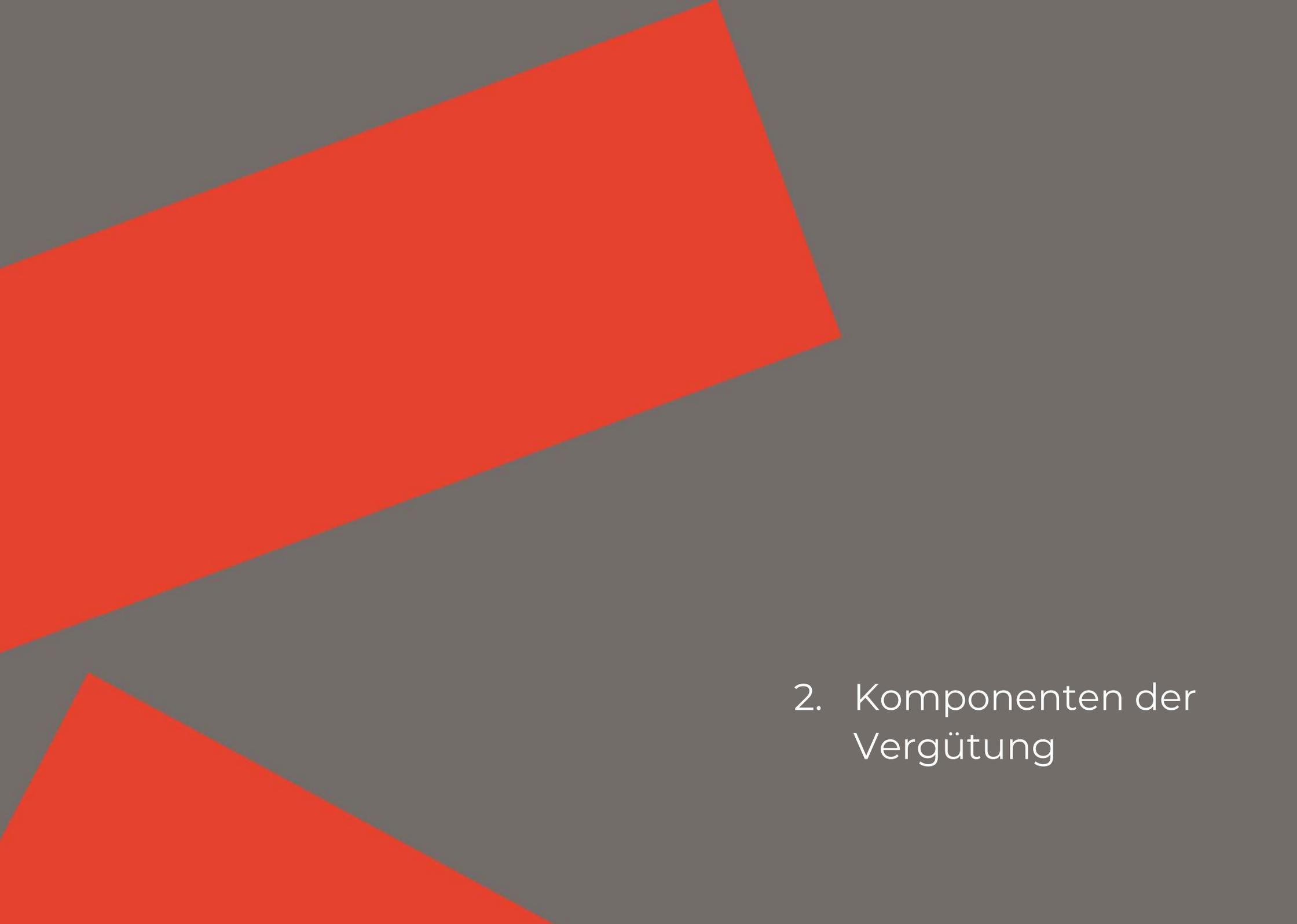
Da sich die im vorliegenden Bericht dargestellten Ergebnisse an einen breiten Teilnehmerkreis richten, sind sie auf generelle Vergütungstatbestände und -tendenzen ausgerichtet. Dem besonders gelagerten Einzelfall werden sie dadurch nicht immer gerecht. Für diese Fälle möchten wir Sie auf unsere individuellen Marktvergleiche aufmerksam machen. Unsere Expert:innen ermitteln Ihnen maßgeschneidert für bestimmte Positionen oder Einzelpositionen 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.

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 (selbstverständlich anonym) an unserer **Feedback-Umfrage** beteiligen. Das Ausfüllen dauert lediglich 3 Minuten. Den Online-Fragebogen können Sie über diesen Link aufrufen: shop.kienbaum.com/Feedback.



Sylvia Löbach
Projektleiterin

The background is a solid grey color. There are two large, overlapping red geometric shapes. One is a large parallelogram-like shape on the left side, tilted upwards. The other is a smaller, more triangular shape at the bottom left, also tilted upwards. The text is positioned in the lower right area of the slide.

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:

- 3.1 Gesamtdirektvergütung nach Einflussgrößen
- 3.2 Grundvergütung
- 3.3 Variable Vergütung
- 3.4 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 Referenten unterscheiden wir je nach Berufserfahrung in juniore Einstiegsposition sowie experienced/mittlere Erfahrung und seniore Position. 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.

Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none"> > Obere Führungsebene > Mittlere Führungsebene > Operative Führungsebene 	<p>Angestellte, die auf Führungsebene (disziplinarisch und/oder fachlich) Mitarbeitende führen</p> <ul style="list-style-type: none"> > z.B. Bereichsleitung, Direktor:in > z.B. Abteilungsleitung > z.B. Teamleitung, Gruppenleitung
Spezialist:innen	<ul style="list-style-type: none"> > Seniore Position > Experienced/mittlere Erfahrung > Juniore Einstiegsposition 	<p>Angestellte, die für ein Aufgabengebiet zuständig sind, für das ein (Fach-) Hochschulstudium oder eine besondere Qualifikation (z.B. Fachschule) erforderlich ist, keine diszipl. Personalverantwortung</p> <ul style="list-style-type: none"> > sehr erfahrener Mitarbeitende mit mindestens 5 Jahren Berufserfahrung in der Funktion > erfahrener Mitarbeitende mit ca. 2 bis 5 Jahren Berufserfahrung in der Funktion > Mitarbeitende mit bis zu ca. 2 Jahren Berufserfahrung in der Funktion
Sachbearbeitung	<ul style="list-style-type: none"> > Hohe Komplexität > Mittlere Komplexität > Geringe Komplexität 	<p>Kaufmännische Angestellte in einem erlernten Beruf (Ausbildung), die eine qualifizierte Tätigkeit ausüben</p> <ul style="list-style-type: none"> > für komplexe Aufgabenstellungen im zuständigen Fachgebiet verantwortlich > für weniger komplexe/normale Aufgabenstellungen im zuständigen Fachgebiet verantwortlich > für einfache Aufgabenstellungen im zuständigen Fachgebiet verantwortlich

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 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 bzw. die verwendeten Stichprobengewichte ausgewählter Merkmale der Stichprobe der vorliegenden Studie.

Tabelle 32: Datengrundlage nach Positionen

Position	Positionsinhaber
Kaufmännische Gesamtleitung	346
Leitung Finanz- und Rechnungswesen	983
Spezialist:in Finanzen	778
Leitung Bilanzbuchhaltung/Buchhaltung	380
Bilanzbuchhalter:in	1.518
Sachbearbeitung Buchhaltung	1.390
Leitung Kostenrechnung/Betriebsabrechnung	23
Leitung Forderungsmanagement	109
Spezialist:in Forderungsmanagement	357
Sachbearbeitung Forderungsmanagement	844
Leitung Steuern	44
Spezialist:in Steuern	143
Leitung Revision	125
Spezialist:in Revision	501
Leitung Treasury	93
Treasurer:in	143
Leitung Controlling	637
Controller:in	2.515
Leitung Finanzanlagen	55
Leitung Riskmanagement	246
Riskmanager:in	1.135

Position	Positionsinhaber
Leitung Personal	832
HR-Business Partner:in (global)	97
HR-Business Partner:in (national/Standort)	96
Referent:in Personal	1.688
Leitung Personalrekrutierung	33
Leitung Personalentwicklung/Ausbildung	253
Referent:in Personalentwicklung	366
Leitung Gehaltsabrechnung	35
Sachbearbeitung Gehaltsbuchhaltung	155
Leitung Compensation & Benefits	13
Referent:in Compensation & Benefits	48
Leitung Allgemeine Verwaltung/Organisation	356
Spezialist:in Verwaltung/Organisation	1.053
Leitung Betriebsorganisation	97
Leitung Immobilienmanagement/Facility Management	628
Spezialist:in Immobilienmanagement/Facility Management	1.031
Leitung Unternehmensplanung/-entwicklung	393
Spezialist:in Unternehmensentwicklung	391
Leitung Fuhrpark	103
Leitung Einkauf	368
Spezialist:in Einkauf	1.234
Leitung Materialwirtschaft	90

Position	Positionsinhaber
Leitung Disposition	70
Disponent:in	488
insgesamt	22.283

Abbildung 34: Verteilung nach Umsatz (in Mio. €)

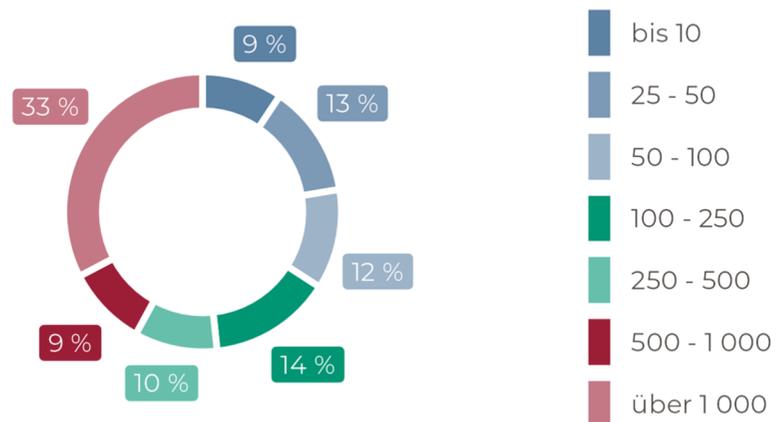


Abbildung 35: Verteilung nach Beschäftigten

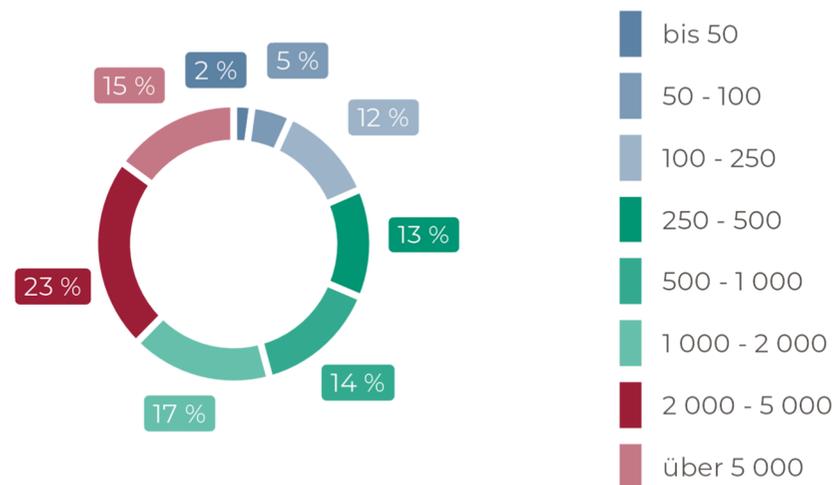
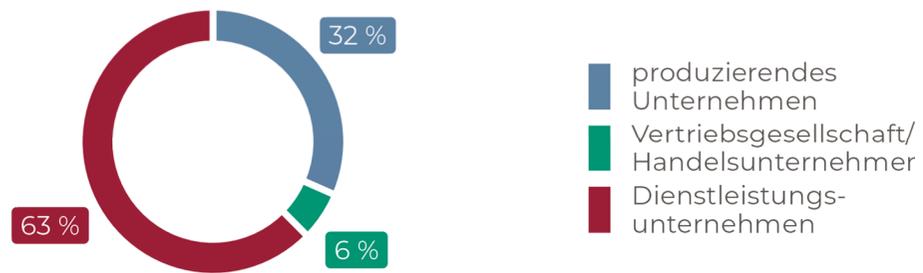


Abbildung 36: Verteilung nach Wirtschaftszweigen



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 wird 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 45 erfassten Führungs- und Fachpositionen differenzieren wir in der Untersuchung in je drei Positionsausprägungen:

Führungskräfte

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

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

Spezialist:innen

Angestellte, die auf Spezialistenebene für ein oder mehrere Aufgabengebiete zuständig sind, für die i. d. R. (Fach-)Hochschulstudium oder vergleichbare Ausbildung erforderlich sind; keine disziplinarische Personalverantwortung:

- › Seniore Position
- › Experienced/Mittlere Erfahrung
- › Juniore Einstiegsposition

Sachbearbeitung

Angestellte in einem erlernten Beruf (Ausbildung) oder vergleichbarer Ausbildung, die eine qualifizierte Tätigkeit ausüben:

- › Hohe Komplexität der Aufgabe
- › Mittlere Komplexität der Aufgabe
- › Niedrige Komplexität der Aufgabe

5.1.3 KRIEM Grades

Was sind KRIEM 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:

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.

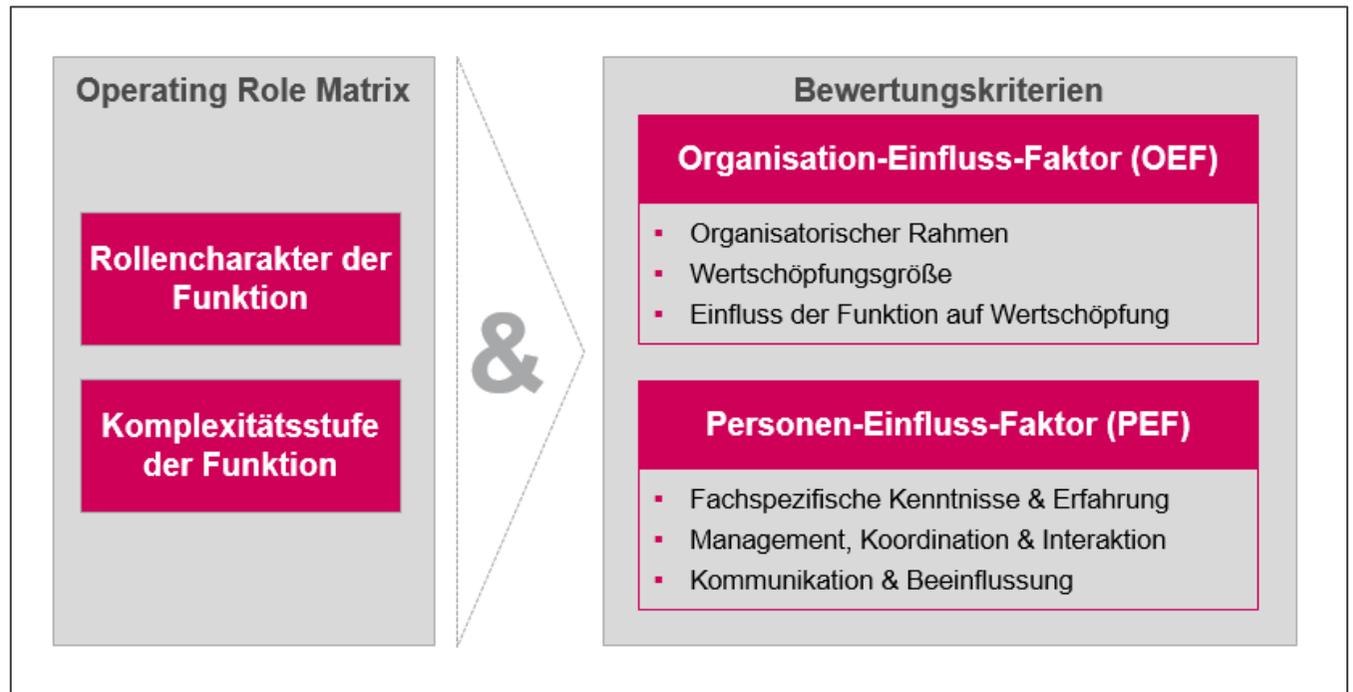


Abb.: Überblick Kienbaum Role Impact Evaluation Methodology (KRIEM)

Wie lese ich die Angaben zu den KRIEM 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 Personal

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

Das KRIEM Grades einer Leitung Personal 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: Referent:in Personal

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

Das KRIEM Grade eines/einer Senior Referent:in Personal 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/der Senior Referent:in Personal in einem großen/komplexen Unternehmen mit der Wertigkeit einer Teamleitung Personal 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 Vergütungsennungen, vom niedrigsten Wert her beginnend, abgezählt wird. Entsprechend wird bei der Ermittlung des oberen Quartils vom höchsten Wert ausgegangen.

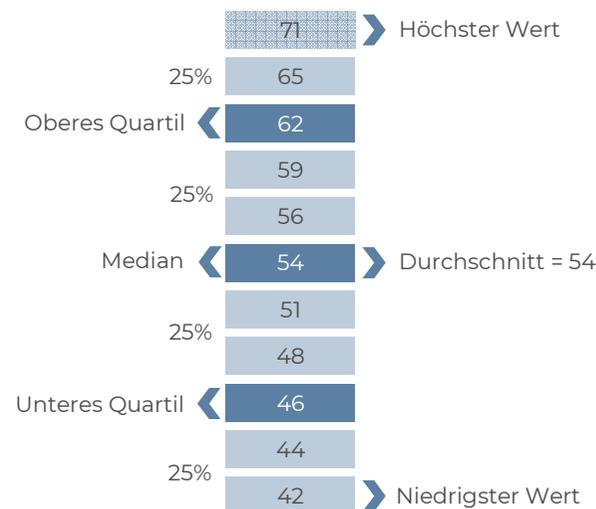
Somit haben jeweils

- › 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 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 (Kapitel 3.1.10).

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 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 Positionen werden je drei Positionsausprägungen zugeordnet, die den Erfahrungslevel bzw. Karrierelevel des Positionsinhabenden 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 Positionsinhabenden.

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.

Fachkräfte

Angestellte, die keine Personalverantwortung haben. In der vorliegenden Untersuchung werden unter Fachkräfte Spezialist:innen und Sachbearbeitungspositionen zusammengefasst.

Firmenwagen

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

Führungskräfte

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

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

= KRIEM 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.

KRIEM Grades

KRIEM Grades dienen Ihnen als wertvolle Hilfsgroßen zum Vergleich von Positionen anhand ihrer jeweiligen Wertigkeit 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 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 Positionsinhabenden direkt und indirekt unterstellt sind.

Positionsausprägungen

= Ausprägungen (vgl. Kapitel 5.1.2)

Positionsgruppe

Jede einzelne Position dieses Reports wird eindeutig einer der drei Positionsgruppen Führungskräfte, Spezialist:innen oder Sachbearbeitung bzw. je nach Datenlage den beiden Gruppen Führungskräfte oder Fachkräfte zugeordnet.

Positionszugehörigkeit

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

Sachbearbeitung

Angestellte in einem erlernten Beruf (Ausbildung), die eine qualifizierte administrative Tätigkeit ausüben.

Short Term Incentives

= Jahresbezogene variable Vergütung

Spezialist:innen

Angestellte, die auf Spezialistenebene für ein oder mehrere Aufgabengebiete zuständig sind, für die i. d. R. (Fach-)Hochschulstudium oder vergleichbare Ausbildung erforderlich sind; keine disziplinarische Personalverantwortung.

Status

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

Variable Vergütung

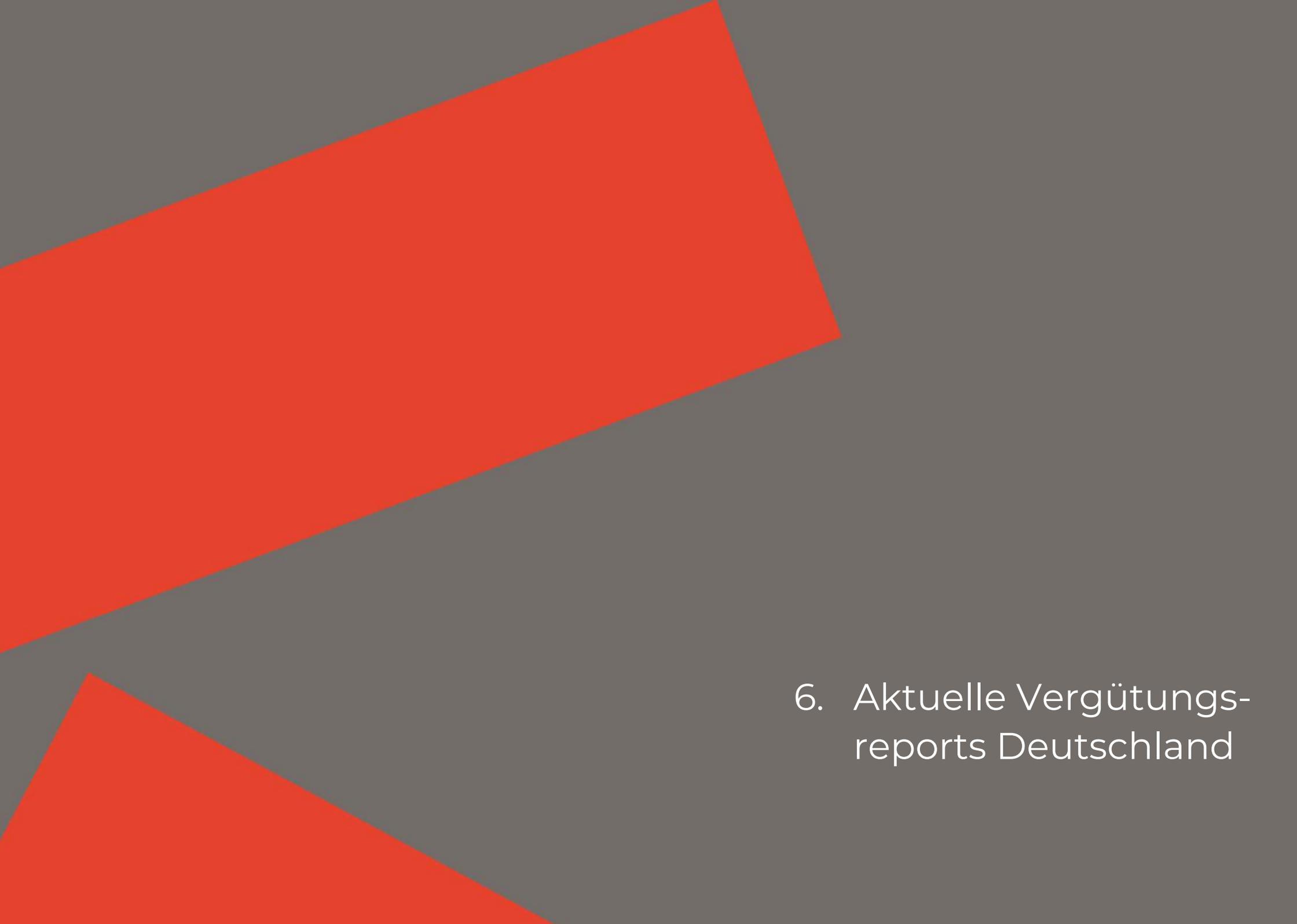
Zur variablen Vergütung gehören sowohl jahresbezogene, sogenannte Short Term Incentives, als auch mehrjährige, variable Vergütungsbestandteile, sogenannte Long Term Incentives.

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.

The background is a solid grey color. There are two large, irregular red shapes. One is a large parallelogram-like shape in the upper left quadrant, and the other is a smaller, more triangular shape in the lower left quadrant. Both shapes are tilted and overlap the grey background.

6. Aktuelle Vergütungs- reports Deutschland

6. Aktuelle Vergütungsreports Deutschland

Im Folgenden finden Sie eine Auflistung unserer 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

Vergütung von Geschäftsführung:

- › 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



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 technischen Funktionen

Darstellung der aktuellen Gehaltsentwicklung 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 IT-Funktionen

Darstellung der aktuellen Gehaltsentwicklung 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 Marketing und Vertrieb

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

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

Kienbaum



www.kienbaum.de