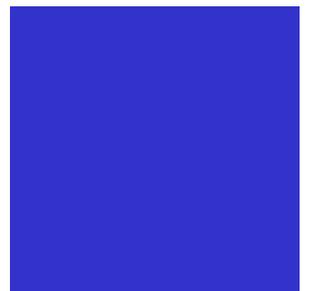
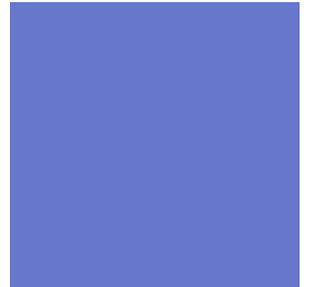
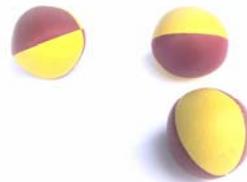
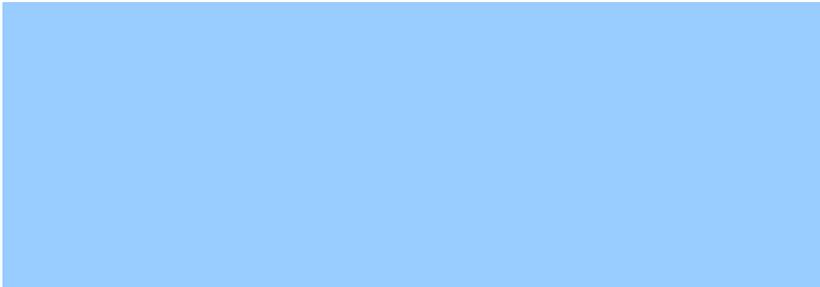


# Vergütungsrunde





## Vergütungsrunde

Die betriebliche Vergütungsstrategie sorgt dafür, dass finanzielle Ressourcen optimal eingesetzt werden. Für die Planung während der Vergütungsrunde muss deshalb die Gesamtsituation des Betriebes und die Leistung der einzelnen Mitarbeiter berücksichtigt werden. Nicht immer führt die Vergütungsrunde zu optimalen Ergebnissen, da Buchhaltung und Personalabteilung gerade zum Jahresende mit zahlreichen anderen Aufgaben belastet sind. Oft fehlt eine geeignete Verknüpfung von Personal und Buchhaltungsdaten zur zeitnahen und punktgenauen Abwicklung. Auch eine rechtzeitige innerbetriebliche Kommunikation kann einiges an Schärfe aus den Jahresendgesprächen nehmen.

## Ziele innerhalb der Vergütungsrunde

Alle Beteiligten verfolgen in gewissem Maße Sonderinteressen, die das Ergebnis der Vergütungsrunde erheblich beeinflussen können. Mit einem geordneten Prozess werden folgende Ziele sichergestellt:

- Ergebnis entspricht der Planung
- Gleiche Handhabung aller Vergütungsbestandteile und Arbeitszeitänderungen
- Keine unnötige Schaffung von Sonderregelungen
- Fokussierung der Erhöhungen auf ausgewählte Mitarbeitergruppen
- Marktgerechte Anpassungen
- Leistungsgerechte Vergütung
- Belohnung besonderer Leistungen für das Unternehmen
- Berücksichtigung unterjähriger Anpassungen und Sonderleistungen
- Sinnvoller Ausgleich zwischen den Abteilungen bei Wechsel von Mitarbeitern Ermittlung des Bonuspools anhand der einzelnen Mitarbeiter und nicht abteilungsweise

## Vergütungsstruktur

Während einer Vergütungsrunde ist es von besonderer Bedeutung solche Vergütungsbestandteile zu berücksichtigen, die nur indirekt oder gar nicht beeinflusst werden können. Vergütungsbestandteile, wie die BAV, sind abhängig vom Gehalt und der Einstufung der Mitarbeiter und werden häufig bei Gehaltsanpassungen automatisch erhöht. Aktienbasierte Vergütung wie Optionen, Aktien oder andere Instrumente können während der Gehaltsrunde stark fluktuieren.



	<b>Sofortige Auszahlung</b>	<b>Verzögerte Auszahlung</b>
<b>Fest</b>	<b>Grundgehalt Schichtzulage Überstundenvergütung Firmenwagen Kantine</b>	<b>Betriebliche Altersversorgung</b>
<b>Variabel</b>	<b>Bonus Kommission Leistungszulage Sonderzahlung</b>	<b>Deferred Compensation Retention Aktien &amp; Optionen</b>
<b>Optional</b>	<b>Betriebssport Betriebskindergarten</b>	<b>Entgeltumwandlung</b>

## Die Durchführung der Vergütungsrunde

Die Vergütungsrunde bedarf einer gründlichen Vorbereitung, nicht nur für die Personalabteilung und das Management, sondern für alle Mitarbeiter. Von besonderer Bedeutung ist die Lenkung von Erwartungen. Alle Beteiligten sollten nicht erst bei den Jahresendgesprächen eine Vorstellung von der jeweiligen Gesamtvergütung bekommen, sondern bereits in den Vormonaten eine realistische Erwartung entwickeln.

Während der Gehaltsrunde wird dann festgelegte Budgets an die einzelnen Abteilungen kommuniziert und vom Management sowie der Personalabteilung kontrolliert. Ein solcher Prozess ist ohne gründliche Vorbereitung nicht zeitnah durchzuführen.

Innerhalb der Vergütungsrunde werden nicht nur die aktuell laufenden Zahlungen, sondern auch frühere Verpflichtungen, unterjährige Gehaltserhöhungen sowie Sonderzahlungen verschobene Zahlungen inklusive z.B. der aktienbasierten Vergütung berücksichtigt.

**Auf Grundgehaltszahlungen kommen in der Regel 30-40%  
Kosten für Zusatzleistungen und Sozialabgaben**



Während der Gehaltsrunde ist es deshalb erforderlich, Daten aus den Buchhaltungssystemen mit Vergütungsdaten zu kombinieren. Für eine planvolle Durchführung der Gehaltsrunde mit einem kontrollierbaren Ergebnis hat sich ein zweigeteilter Prozess bewährt, bei dem einerseits anhand der Geschäftszahlen Budgets für die Geschäftsbereiche festgelegt werden (top down) und andererseits für jeden Mitarbeiter der Bonus und ein neues Gehalt sowie die zusätzlichen Kosten wie bspw. Altersversorgung ermittelt werden (bottom up).

Beim top down Prozess legt die Geschäftsleitung die Vergütungsziele für die Gehaltsrunde fest. Anhand der aktuellen Geschäftszahlen wird der Spielraum für Gehaltserhöhungen und Bonuszahlen ermittelt und die Verteilung auf die verschiedenen Geschäftsbereiche festgelegt. Zusammen mit der Personalabteilung werden zusätzliche personalstrategische Ziele festgelegt. Hierbei kann es sich beispielsweise um die spezielle Förderung des Führungskräftenachwuchses oder um den Ausbau von Mitarbeiter-Bindungsinstrumenten handeln. Dieses Paket wird dann zur Umsetzung an die Personalbetreuer und das Linemanagement weitergereicht.

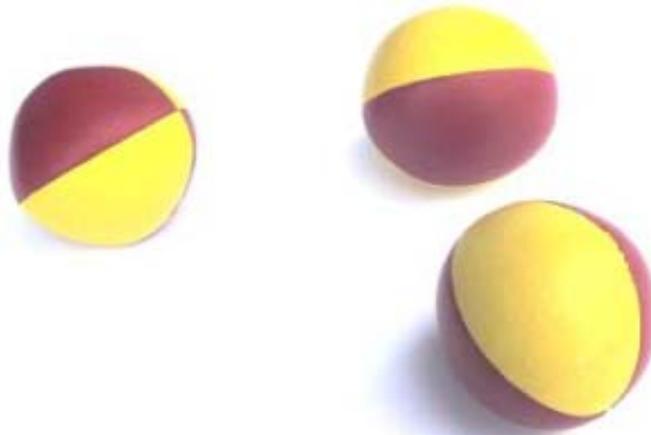
Ein bottom up Prozess ist deshalb nötig, damit die Umsetzung der finanziellen und strategischen Ziele sachgerecht in den einzelnen Geschäftsbereichen durchgeführt werden kann. Der aktuelle Budgetbedarf der Abteilungen hängt von zahlreichen Faktoren ab, deren Berücksichtigung innerhalb der Vergütungsrunde vorher festgelegt wird. Hierzu gehören insbesondere die Arbeitszeiten, Renteneintritt, Altersteilzeit, Beförderungen, Neueinstellungen und unterjährige Gehaltsanpassungen, die im Abteilungsbudget berücksichtigt werden. Damit betriebsweit der Einfluss der jeweiligen Faktoren ermittelt werden kann, wird für jeden Mitarbeiter eine Vergütungsmatrix erstellt, mit der alle Vergütungsparameter simuliert werden können.

Alle Vergütungsbestandteile und deren Verlauf können so für die Entscheidungen der Geschäftsleitung transparent und systematisch zur Verfügung gestellt werden. Sie hat damit jederzeit Einfluss auf den Verlauf und die Umsetzung ihrer strategischen Ziele.



## Vergütungsmatrix

Zu erhebende Daten		Berechnungen
Arbeitszeit	Geplante Änderung der Arbeitszeit: Teilzeit Altersteilzeit Mutterschutz	Betriebliche Altersversorgung Sozialabgaben Urlaubsgeld / 13. Monatsgehalt
Gehalt	Grundgehalt Überstunden Schichtzulage Nicht genommener Urlaub	Betriebliche Altersversorgung Sozialabgaben
Bonus	Bonus Kommission Unterjährige Sonderz. Erfindungen	Deferred Payments Betriebliche Altersversorgung Sozialabgaben
<b>Gesamt- vergütung</b>	<b>=</b> <b>Gehalt Bonus</b>	<b>+</b> <b>Sonderleistung Sozialabgaben</b>





Mit einem effektiven Prozess können echte Einsparungen erreicht und die Ressourcen des Unternehmens optimal verteilt werden. Zusätzlich wird bei der Etablierung klarer Vorgaben und deren innerbetrieblichen Kontrolle während des Prozesses eine größere Zufriedenheit mit der Vergütungsrunde erreicht.

# Beispielbericht Mitarbeitervergütung

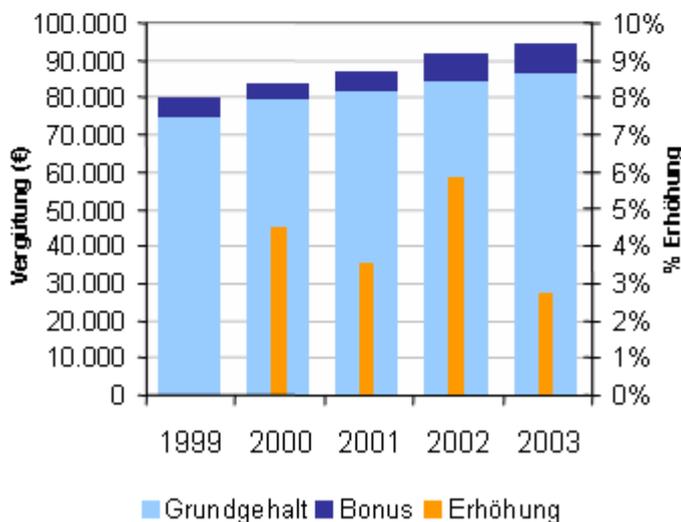
(Übersichtsblatt für Linemanagement)

## Vergütungsentwicklung: Harry Mustermann

Grundgehalt			Bonus			Gesamtvergütung		
Jahr	in Euro p.a.	Erhöhung	Jahr	in Euro	Bonus in % von Grundgeh.	Jahr	in Euro p.a.	Erhöhung
2003	86.315	3,0%	2003	7.700	8,9%	2003	94.015	2,7%
2002	83.801	3,0%	2002	7.700	9,2%	2002	91.501	5,8%
2001	81.347	3,1%	2001	5.113	6,3%	2001	86.459	3,5%
2000	78.906	6,4%	2000	4.602	5,8%	2000	83.508	4,5%
1999	74.172		1999	5.752	7,8%	1999	79.924	
Gesamterhöhung seit 1999		<b>16,4%</b>	Gesamterhöhung seit 1999			Gesamterhöhung seit 1999		<b>17,6%</b>
Ø Erhöhung p.a.		<b>3,9%</b>	Ø Erhöhung p.a.			Ø Erhöhung p.a.		<b>4,1%</b>

## Gehaltsrunde 2004

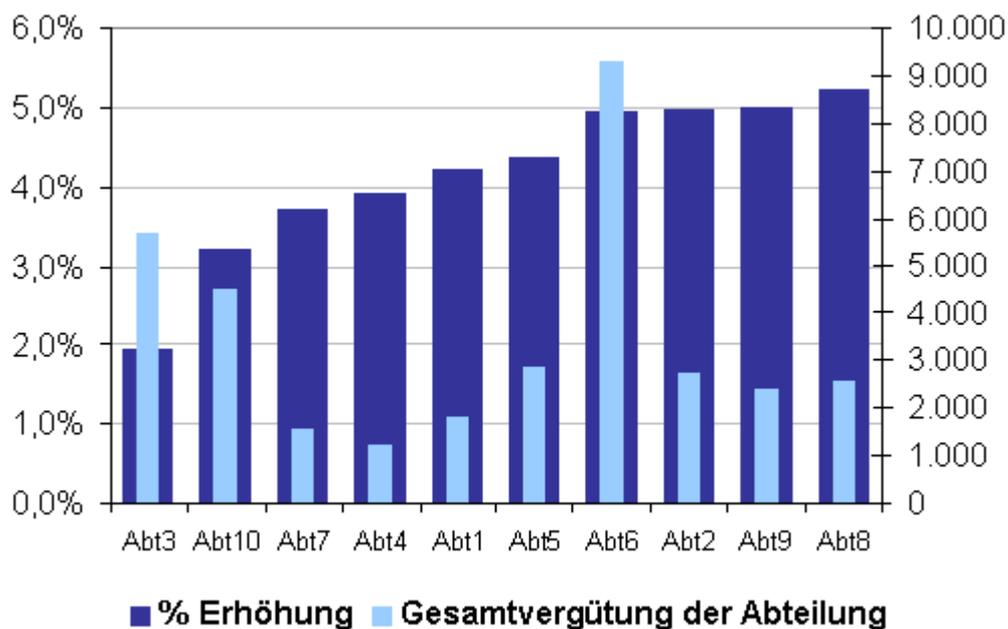
Grundgehalt		Bonus	
aktuelles Grundgehalt	86.315	Bonus in 2003 (€)	7.700
Mindesterrhöhung	87.610	Leistungsgrad	
		daraus: Zielerreichungsbonus (€)	
<b>Gehalt 2004</b>		<b>Bonus in 2004</b>	



# Beispielbericht Gesamtaufwand

(Übersichtsblatt für Vorstand)

	Grundgehalt	Erhöhung	Bonus	Erhöhung	MA	Gesamtverg.	Erhöhung
Abteilung 1	1.550	3,5%	304	6,8%	4	1.854	4,2%
Abteilung 2	2.305	4,1%	469	7,8%	3	2.774	5,0%
Abteilung 3	4.670	1,2%	1.034	5,2%	-2	5.704	2,0%
Abteilung 4	1.024	3,6%	219	4,6%	2	1.243	3,9%
Abteilung 5	2.317	3,2%	584	8,1%	4	2.901	4,4%
Abteilung 6	6.901	4,2%	2.387	6,2%	-2	9.288	4,9%
Abteilung 7	1.202	4,0%	387	2,3%	-1	1.589	3,7%
Abteilung 8	2.106	3,9%	486	9,6%	0,5	2.592	5,2%
Abteilung 9	2.048	3,6%	365	11,3%	2	2.413	5,0%
Abteilung 10	3.847	3,0%	684	3,8%	0	4.531	3,2%
<b>Gesamt</b>	<b>27.970</b>	<b>3,4%</b>	<b>6.919</b>	<b>6,8%</b>	<b>11</b>	<b>34.889</b>	<b>4,1%</b>
<b>Ziel</b>	<b>27.500</b>	<b>1,7%</b>	<b>7.000</b>	<b>8,0%</b>		<b>34.500</b>	<b>2,9%</b>
<b>Differenz</b>	<b>470</b>	<b>1,7%</b>	<b>-81</b>	<b>-1,3%</b>		<b>389</b>	<b>1,2%</b>



## Strategische Personalberatung,

damit unterstützen wir seit 1990 Unternehmen und helfen ihnen an der Schnittstelle zwischen Personal, Unternehmensführung, Finanzen und Informationstechnologie die Chancen schnell veränderlicher Märkte zu nutzen.

## Vergütung und mehr

Als die Änderung des Aktienrechtes Optionspläne nach angelsächsischem Muster ermöglichte, halfen wir dem ersten „echten“ Optionsplan eines deutschen DAX-Unternehmens nach US-GAAP zum erfolgreichen Start.

Unsere Arbeit begann bei der Konzeption eines Partnermodells, das im Vergütungssystem seinen Ausdruck fand, aber sie erstreckte sich auch auf die Begleitung der Hauptversammlung sowie die Programmierung der nötigen Datenbanken, um Vergütungspläne mit Volumina über einer Milliarde Euro sicher und zuverlässig verwalten zu können.

Womit können Sie im globalen Wettbewerb die besten Führungskräfte an sich binden? Und wie können sie die Kosten unter Kontrolle halten?

Marktdaten und Vergleiche mit ihren Wettbewerbern, maßgeschneiderte Vergütungssysteme, umfassende Analyse der vorhandenen Daten aus Personalsystemen wie SAP oder people soft und die professionelle Abwicklung der Gehalts- und Bonusrunde: mit diesem Mix helfen wir Ihnen, erfolgreich zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens beizutragen.

## Hart aber fair,

ist die Überschrift, mit der die erfolgreiche Restrukturierung von Unternehmen in Krisenzeiten bewältigt werden kann.

Soviel Arbeitsplätze zu retten wie möglich und gleichzeitig dem Unternehmen durch Kostenentlastung genügend Handlungsspielraum für einen erfolgreichen Neuanfang zu sichern: nur wenn alle personalpolitischen Konzepte optimal ineinander greifen, kann dies gelingen.

Altersteilzeit, Kurzarbeit bis hin zu Interessensausgleich und Abfindungslösungen: das ist das Instrumentarium, mit dem wir in den vergangenen Jahren Unternehmen erfolgreich bei der Bewältigung von Krisen unterstützen konnten.

## Miteinander!

Mit der richtigen personalpolitischen Entscheidung und einem durchdachten Plan ausgestattet, müssen alle beteiligten Parteien überzeugt werden. Sei es bei der Diskussion mit Aktionären, den Mitarbeitergremien oder mit Ihrem Finanzvorstand: nur wenn alle hinter der gefundenen Lösung stehen und für deren Umsetzung gewonnen werden konnten, haben wir gemeinsam erfolgreiche Arbeit geleistet.

**Und wie können wir Ihnen helfen, erfolgreich zu sein?**



## Der Erste Schritt zur neuen Lösung

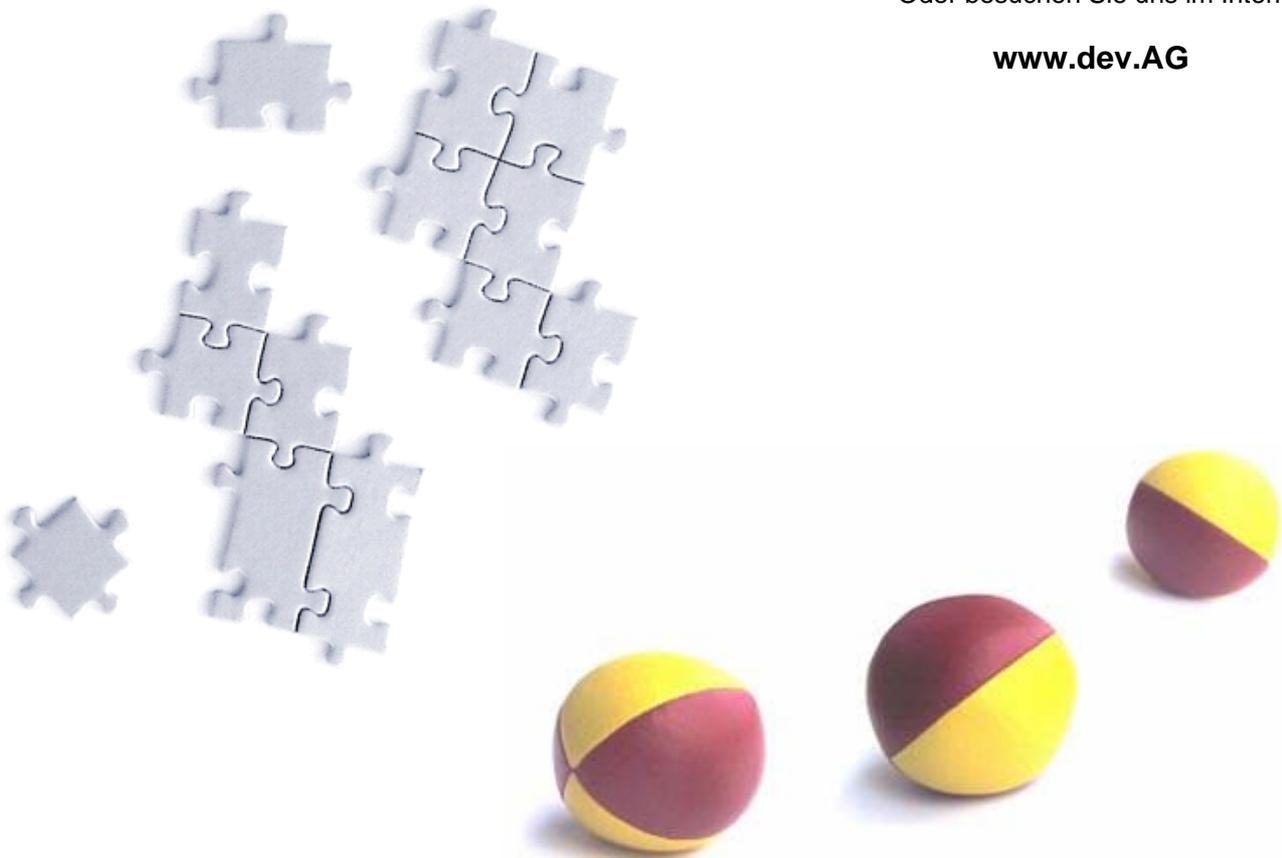
Sind Fragen zur Vergütungsrunde offen geblieben? Gibt es Handlungsbedarf in Ihrem Unternehmen? Wollen Sie Näheres über unsere Arbeit wissen?

Dann rufen Sie uns doch einfach an, damit wir einen Gesprächstermin in Ihrer Nähe vereinbaren können:

.dev. AG  
D-63263 Neu-Isenburg  
Tel.: 06102 377 277  
email@dev.AG

Oder besuchen Sie uns im Internet:

**[www.dev.AG](http://www.dev.AG)**



**.dev. AG**   

---

 **people · business**