

Entlohnungsmodell für attraktive Arbeitgeber

Gesamtvergütung als strategisches Steuerungselement

Eine Krise jagt die nächste: Gerade erst scheint die jüngste Rezession überwunden und schon droht dank globaler Schuldenkrisen etc. der nächste wirtschaftliche Einbruch. Dagegen stehen der imminente Mangel an Talenten und die zunehmende Vielschichtigkeit der Arbeitnehmer. Wie also in diesem unsicheren wirtschaftlichen Umfeld qualifizierte Mitarbeiter mit unterschiedlichsten Interessen gewinnen, motivieren und halten?

Zum aktuellen Zeitpunkt könnte die Lage von Entscheidern im Unternehmen schwieriger nicht sein. Die Euro- sowie die globale Schuldenkrise lassen Aktienkurse und Rohstoffpreise Achterbahn fahren. Jede Entscheidung oder bloße Äußerung von Politikern, Bankern und Rating-Agenturen sorgt für neuen Wirbel. Die marode US-Wirtschaft springt trotz etlicher Finanzspritzen nicht an – ihr Scheitern hängt wie ein Damoklesschwert über den Märkten der ganzen Welt. Niemand kann wirklich abschätzen, ob der gefürchtete Double-Dip kommt. Und wenn ja, ob die Finanzbasis auch diesmal stark genug ist, um Land und Unternehmen mit Maßnahmen wie der Kurzarbeit durch schwere Zeiten zu retten.

Gleichzeitig tobt der War for Talents. Fachkräfte und High Potentials werden immer knapper und Unternehmen müssen diese qualifizierten Mitarbeiter nicht nur finden und anwerben, sondern sie auch motivieren und halten, denn die Konkurrenz schläft nicht. Immer mehr und immer unterschiedlichere Zielgruppen müssen passgenau angesprochen werden, um den Bedarf zu decken: Frauen, Mitarbeiter 50+, Personen mit Migrationshintergrund – um nur einige zu nennen. Zudem drängt die sogenannte „Internet-Generation“ auf den Markt, deren Ansprüche an Arbeitszeiten oder Mediennutzung sich von denen der vorherigen deutlich unterscheiden. Ein klassisches Berufsbild gibt es nicht mehr. Stattdessen werden Karrieren länger, breiter und individueller, Arbeitsplätze auf Lebenszeit immer unerwünschter. Arbeiten an sich wird virtuell und unabhängig von Zeit und Ort – mobile Endgeräte machen es möglich. Gleichzeitig fordern Arbeitnehmer von ihren (zukünftigen) Unternehmen nachhaltige Werte wie soziale Verantwortung und Umweltbewusstsein.

In diesem Spannungsfeld aus wirtschaftlicher Unsicherheit, Talenteknappheit und neuem Selbstbewusstsein der Arbeitneh-

mer müssen sich Unternehmen jetzt als attraktive Arbeitgeber positionieren, um ihren Bedarf zu decken sowie den Erfolg für die Zukunft zu sichern, und dieser Positionierung Taten folgen lassen. Ein Großteil der Unternehmen hat das erkannt und legt in der HR-Agenda für 2011 bis 2013 einen verstärkten Fokus auf Nachfolgeplanung, Mitarbeiterengagement und Talent Management. Neben der angebotenen Tätigkeit, dem Arbeitsumfeld inklusive Work-Life-Balance und den persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten spielen Anerkennung und Vergütung eine wichtige Rolle für die Arbeitgeberattraktivität und das Mitarbeiterengagement. Doch es geht nicht allein um die Höhe des Gehalts. Entscheidend ist gemäß der Untersuchung „Best Employers 2011“ von Aon Hewitt vielmehr Folgendes: Denken die Mitarbeiter, dass sie im Vergleich mit anderen Mitarbeitern fair entlohnt werden? Sind sie der Ansicht, dass die eigene Leistung einen wichtigen Einfluss auf die Vergütung hat? Und verstehen sie, wie Gehaltsunterschiede innerhalb des Unternehmens begründet sind? Bei Top-Arbeitgebern konnten diese Fragen signifikant öfter mit Ja beantwortet werden als bei durchschnittlichen Firmen. Entscheidend ist das Gesamtpaket. Es sorgt dafür, dass Mitarbeiter engagierter und motivierter sind, mehr Leistung bringen und gern im Unternehmen bleiben. Mag die Lage also auch wirtschaftlich angespannt sein, gelingt es durch die richtige Vergütungsstrategie und -praxis, die Arbeitgebermarke zu stärken.

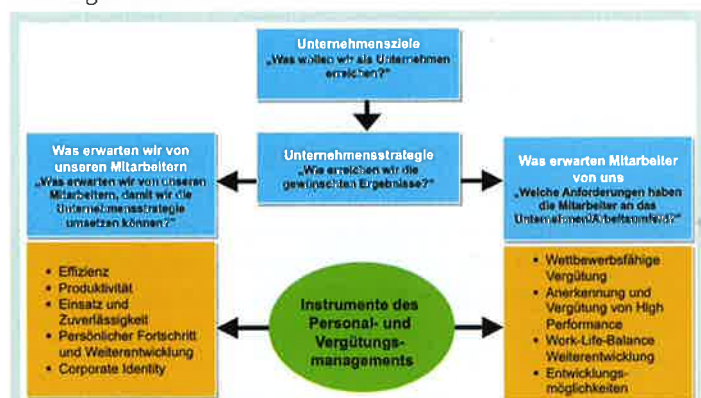


Abb. 1: Vergütungsstrategie – Unternehmens- und Mitarbeiteranforderungen müssen in Einklang gebracht werden

Grundgehalt und variable Vergütung

Aufgrund der unsicheren Situation werden die Unternehmen auch im kommenden Jahr bei der Veränderung der Grund-

gehälter vorsichtig agieren. Das zeigte die Studie „Salary Increase Survey 2011“ von Aon Hewitt. Im Schnitt kommt es in Deutschland zu einer Erhöhung von voraussichtlich 3,1 Prozent – bei einer Inflationsrate von 2,5 Prozent (laut Statistischem Bundesamt, Stand Oktober 2011) bleibt für die Arbeitnehmer nicht viel übrig. Doch der Handlungsspielraum der Unternehmen ist begrenzt, will man doch im Fall der Fälle für die Krise gerüstet sein.

Entsprechend bleibt die variable Vergütung ein grundlegender Bestandteil der Entlohnung. Der Trend geht dabei zur leistungsorientierten Gehaltsanpassung – bei gleichzeitigem Fokus auf Nachhaltigkeit und Berücksichtigung der Risiken. Mitarbeiterbindung steht auch hier weit oben auf der Agenda: Längerfristige variable Anteile werden immer weiter ausgebaut. Dennoch leiden in Krisenzeiten aus Kostengründen auch die Budgets für Boni und Co., wie die Rezession 2008/2009 gezeigt hat. Selbst 2010 waren die Töpfe noch nicht wieder auf Vorkrisenniveau gefüllt.

Fringe Benefits werden wichtiger

Sehr praktikable Stellschrauben sind – nicht nur in Krisenzeiten – aber auch die sogenannten Fringe Benefits in Form von freiwilligen nicht-monetären und sozialen Leistungen. Diese größtenteils abgabefreien Nebenleistungen machen mittlerweile 14 Prozent der Gesamtvergütung der deutschen Arbeitnehmer aus, wie die diesjährige Aon Hewitt-Studie zum Thema ergab – und das obwohl zum Zeitpunkt der Untersuchung „zwischen den Krisen“ ausreichend Budgets für Gehaltserhöhungen und Boni zur Verfügung standen. Das zeigt die steigende Relevanz der Fringe Benefits, die auch die Studienteilnehmer sowohl für die interne als auch für die Außenwirkung bestätigten. Den Nebenleistungen wird ein maßgeblicher Anteil daran zugesprochen, Mitarbeiter nicht nur langfristig gesund und motiviert im Unternehmen zu halten, sondern auch neue Leistungsträger für das Unternehmen zu interessieren.

Die Studie spiegelt zudem die aktuellen soziodemographischen Rahmenbedingungen wider: Gesundheits- und Altersvorsorge lagen auf den ersten Plätzen im Ranking der Leistungen, die in Zukunft für Unternehmen an Bedeutung gewinnen werden. 94 Prozent der Unternehmen bieten bereits jetzt Gesundheitsvorsorgeprogramme oder medizinische Betreuung an, um die immer älter werdende Belegschaft fit zu halten. 75 Prozent davon haben einen eigenen Betriebsarzt. Außerdem werden momentan bei vielen Unternehmen arbeitgeberfinanzierte Zusatzkrankensicherungen diskutiert. Aber auch Work-Life-Balance-Programme – die vor allem von der nachrückenden Arbeitnehmergeneration aktiv eingefordert werden – und Kinderbetreuung werden in den Augen der Befragten eine immer wichtigere Rolle in der Entscheidung von Arbeitskräften für oder gegen ein Unternehmen spielen.

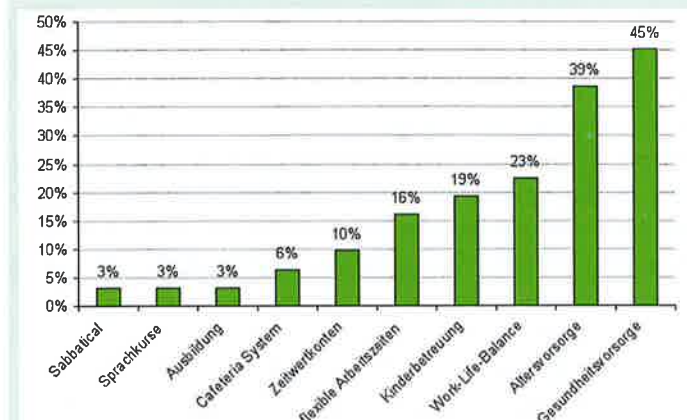


Abb. 2: Diese Nebenleistungen gewinnen zukünftig an Bedeutung (Quelle: Fringe Benefit Survey 2011, Aon Hewitt; Gesamtsumme kann mehr als 100 Prozent ergeben, da Mehrfachnennungen möglich)

Das „Flexible Benefits“- oder auch „Cafeteria“-System genannte Konzept, bei dem sich Mitarbeiter ihre Wunschleistungen aus einem Katalog an angebotenen Fringe Benefits selbst zusammenstellen, konnte sich laut der Studie nicht durchsetzen: 2009 bewerteten es noch 33 Prozent der Personalverantwortlichen als vielversprechend, 2011 sehen das nur noch sechs Prozent so. Das mag zum einen am großen administrativen Aufwand und an steuerlichen Unwägbarkeiten liegen, zum anderen aber sicherlich am kommunikativen Scheitern vieler HR-Abteilungen. Um tatsächlich adäquat wählen zu können, muss der Mitarbeiter enorm gut über alle potenziellen Angebote informiert sein und diese auch verstehen.

Dieses Verständnis gibt es im Moment aber häufig nicht einmal auf Seiten der HR-Mitarbeiter. Gut ein Fünftel der Befragten gab in der Studie an, den Umfang und den Wert der angebotenen Nebenleistungen gar nicht oder nur teilweise zu kennen. Und obwohl 55 Prozent die Mitarbeiterwahrnehmung als wichtiges Entscheidungskriterium für die Festlegung der Fringe Benefits nennen, hinterfragen nur 29 Prozent, wie die Nebenleistungen tatsächlich bei den Mitarbeitern ankommen. Darüber hinaus fehlt in der Regel ein relevantes Benchmarking, um die eigenen Leistungen im Verhältnis zum Markt einschätzen zu können. Hier wird also noch großes Potenzial zur Mitarbeiterbindung verspielt: Die Unternehmen können nicht nur voneinander lernen, wie sich Entgeltsysteme optimal ausgestalten lassen, sie müssen auch den Mitarbeitern zuhören, um diese nicht an besser aufgestellte Konkurrenten zu verlieren.

Gesamtwert der Leistungen im Vordergrund

Die maximale Ausschöpfung dieses Potenzials kann in der aktuellen Situation aber „kriegsentscheidend“ sein. Eine Methode, dies zu erreichen, ist die Fokussierung auf die Gesamtvergütung. Ziel dieses Ansatzes ist es, sich von der isolierten Betrachtung einzelner Entlohnungskomponenten zu lösen und den Gesamtwert des Pakets in den Vordergrund zu stellen – auch in der Wahrnehmung sowie Wertschätzung der Mitarbeiter. Oft nennen diese bei der Frage nach ihrem Gehalt nur die

Grundvergütung. Liegt nun beispielsweise einem Top-Talent ein Angebot der Konkurrenz mit einem höheren Verdienst vor, mag dieser Mitarbeiter durchaus erwägen, das Unternehmen zu wechseln. Boni, Aktienplan, Diensthandy und -wagen, Alters- und Gesundheitsversorgung, Kantine, Weiterbildung etc., die ihm sein aktueller Arbeitgeber gewährt, hat er nicht auf dem Schirm. Würde der Mitarbeiter aber den tatsächlichen Gesamtwert seiner Vergütung kennen, fiel die Entscheidung möglicherweise anders aus. Andersherum lassen sich Fachkräfte, die man anwerben möchte, oft leichter überzeugen, wenn man ihnen aufzeigt, wie viel sie unterm Strich tatsächlich verdienen würden. Die Bewertung von Zusatzleistungen kann dabei über das sogenannte Bruttoäquivalent erfolgen, das folgende Fragestellung beantwortet: Wie viel müsste der Mitarbeiter zusätzlich verdienen, wenn die Zusatzleistung abgelöst und finanziell ausgeglichen würde?

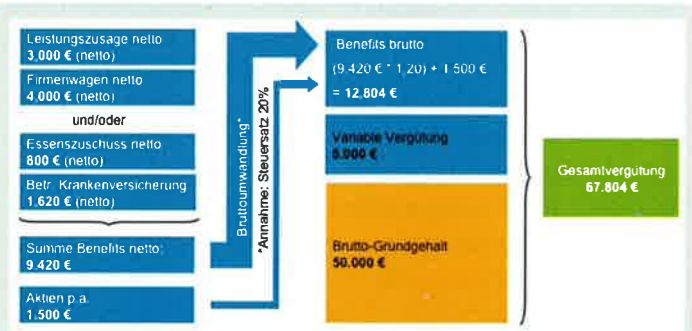


Abb. 3: Ein Rechenbeispiel

Tatsächlich verdient der Mitarbeiter insgesamt über 17.000 Euro mehr, als sein Grundgehalt ausmacht – was das entscheidende Zünglein an der Waage sein kann.

Erfolgsfaktor für die Arbeitgeberattraktivität: Die Transparenz der tatsächlichen Leistungen steigt. Für den Mitarbeiter wird es einfacher, seine Nebenleistungen wertzuschätzen, da er ihnen einen konkreten Geldwert zumessen kann. Die Vergleichbarkeit der Vergütung gegenüber anderen Unternehmen ist deutlich besser.

Mehr Gerechtigkeit im Unternehmen

Darüber hinaus lässt sich durch die Betrachtung der Gesamtvergütung auch mehr Verteilungsgerechtigkeit innerhalb des Unternehmens schaffen. Beispielsweise wurden altgedienten Mitarbeitern bei ihrem Eintritt ins Unternehmen großzügigere Altersversorgungsleistungen zugesagt als denjenigen, die vor noch nicht so langer Zeit eingestellt wurden. Bisher haben die jüngeren Mitarbeitergenerationen das Nachsehen, da die Vereinbarungen mit den älteren nicht beschnitten werden können und entsprechend bei Neuzusagen gespart wird. Zieht man dazu noch in Betracht, dass auch die gesetzliche Vorsorge mit späterem Geburtsjahr weniger wird und entsprechend auch noch ein größerer Teil des Verdienstes in private Altersvorsorgemaßnahmen gesteckt werden müsste, stehen die neuen Mit-

arbeiter noch schlechter da. Gerade in Zeiten, in denen man um den Nachwuchs ringen muss, ist das fatal – und gleichzeitig eine große Chance. Über die Gesamtvergütung lassen sich relativ einfache Modelle erstellen, die eine gerechte Entlohnung garantieren, die auch alle Mitarbeiter verstehen können. Unterm Strich verdienen alle das Gleiche – nur die Aufteilung variiert. Neue Mitarbeiter erhalten beispielsweise mehr Grundgehalt, das sie in private Versicherungen investieren können, und dafür weniger Versorgungsleistung seitens des Unternehmens. Älteren Mitarbeitern kann man gleichzeitig die Möglichkeit bieten, aus ihren alten Zusagen auszusteigen, ohne netto Verluste hinnehmen zu müssen. Die leistungsabhängige Vergütung bleibt davon natürlich unberührt.

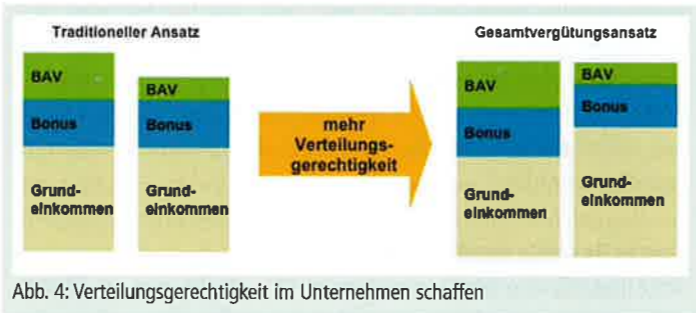


Abb. 4: Verteilungsgerechtigkeit im Unternehmen schaffen

Erfolgsfaktor für die Arbeitgeberattraktivität: Mehr Verteilungsgerechtigkeit im Unternehmen bei mehr Transparenz sorgt für erhöhte Fairness und so für mehr Zufriedenheit.

Strategische Steuerung über die Gesamtvergütung

Eine Betrachtung der Vergütung im Ganzen bietet aber mehr als die Möglichkeit, vordergründig die Arbeitgeberattraktivität zu steigern und das Employer Branding zu verbessern. Sie kann als echtes strategisches Steuerungsinstrument dazu genutzt werden, die Unternehmensziele zu verwirklichen beziehungsweise die Basis für deren Erreichen zu schaffen. Effizienz, Produktivität, Einsatz und Zuverlässigkeit können ebenso beeinflusst werden wie die Identifizierung mit dem Unternehmen – wenn auch die Interessen und Anforderungen der Mitarbeiter berücksichtigt werden. Es besteht eine echte Chance, die Strukturen so zu gestalten, dass sie allen Beteiligten Vorteile bringen und auf diese Weise das Unternehmen stärken. Nicht nur können historisch gewachsene Gesamtvergütungspakete harmonisiert werden, sondern der strategische Mix der Gesamtvergütung kann komplett neu ausgerichtet werden. Dabei sollten die Mitarbeiter gefragt und letztendlich nur die Leistungen integriert werden, die diese tatsächlich wertschätzen.

Nicht für jedes Unternehmen lohnt sich zum Beispiel die Bezuschussung von Kinderbetreuung. Für manch andere stellt sie dagegen einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil dar. Vergütung kann zudem zielgerichteter eingesetzt werden – weg vom Gießkannenprinzip, hin zur leistungsgerechteren Entlohnung. Nicht zuletzt gelingt es durch diesen Ansatz, die Personalkosten effektiver zu steuern: Es wird nur das angeboten, was tatsäch-

lich Erfolge erzielt. Unnütze Angebote werden eliminiert und der für das eigene Unternehmen optimierte Vergütungsmix eingesetzt.

Über Aon Hewitt

Aon Hewitt verfügt als das weltweit führende HR-Beratungs- und -Outsourcing-Unternehmen über die notwendigen Ressourcen und Fachkenntnisse sowie die globale Präsenz, um die komplexesten HR-Aufgaben zu bewältigen, mit denen sich Unternehmen heute konfrontiert sehen. Unsere Fachkräfte, unter anderem Mathematiker und Aktuar, Juristen sowie Betriebswirte, zählen zu den Besten der Branche und haben Zugang zu umfassenden unternehmenseigenen Analysen, Daten und Plattformen.

MARCO REINERS
Leiter Rewards Consulting bei Aon Hewitt



THOMAS ALEWELD
Principal Rewards Consultant bei Aon Hewitt



Es sind die Menschen, die bei der voestalpine den Unterschied machen. Menschen, die auf der ganzen Welt in spezialisierten und flexiblen Unternehmen hochwertige Stahlprodukte fertigen, verarbeiten und weiterentwickeln. Menschen, die die Herausforderungen unserer Kunden zu ihren eigenen machen. Menschen mit dem Antrieb immer eine noch bessere Lösung zu finden. Es sind Menschen wie Sie, die die voestalpine einen Schritt voraus bringen.

voestalpine Stampotec entwickelt und produziert Baugruppen, einbaufertige Blech- und Verbundteile vom Prototyp bis zur Serienfertigung für die Automobil-, Luftfahrt- und Elektroindustrie. Just in time – Tag für Tag.

Die voestalpine Stampotec GmbH Standort Dettingen sucht

Teamleiter Lohn- und Gehaltsabrechnung (m/w)

Ihre Aufgaben:

- Sicherstellung und Monitoring einer termin- und qualitätsgerechten Lohn- und Gehaltsabrechnung
- Weiterentwicklung und Führung eines Abrechnungsteams
- Ansprechpartner der Mitarbeiter bei abrechnungstechnischen Fragen inkl. Kranken- und Rentenversicherung
- Prozessanalyse und Optimierung von Arbeitsabläufen
- Durchführung von Qualitätsverbesserungen
- In Spitzenzeiten Unterstützung der Mitarbeiter bei dem Erstellen der Lohn- und Gehaltsabrechnung, Bescheinigungswesen und im Tagesgeschäft

Ihr Qualifikationsprofil:

- Abgeschlossene kaufmännische Ausbildung mit entsprechender Zusatzqualifikation
- Mehrjährige Berufserfahrung in der Entgeltabrechnung
- Erste Führungserfahrung
- Sehr gute Kenntnisse im Arbeitsrecht sowie im Sozialversicherungs- und Steuerrecht
- Hohe Belastbarkeit, selbstständige Arbeitsweise
- Sehr gute Kommunikationsfähigkeit
- Dienstleistungsorientiertes Denken und Handeln
- Sehr gute Kenntnisse in SAP-R/3-HR und MS-Office

Wir sind ein dynamisches Team mit einem angenehmen Betriebsklima und bieten Ihnen sehr gute, leistungsorientierte Verdienstmöglichkeiten, ein modernes Arbeitsumfeld und Aufstiegsmöglichkeiten in einem weltweit tätigen Konzern.

Es ist Zeit für den nächsten Schritt. Bewegen Sie etwas. Bewerben Sie sich baldmöglichst bei uns. Den Online-Bewerbungsbogen finden Sie unter www.voestalpine.com.

voestalpine
EINEN SCHRITT VORAUSS.