

# Demografieorientierte Vergütung

## Motivations- und Anreizsysteme für älter werdende Belegschaften

6. April 2011

Kienbaum Management Consultants GmbH  
Compensation  
Hans-Carl von Hülsen  
Speditionstraße 21  
40221 Düsseldorf  
Tel.: +49 (211) 9659 – 226  
Hans-Carl.vonHuelsen@Kienbaum.de

# Ihr Referent:

## Hans-Carl von Hülsen

### Principal

Kienbaum Management Consultants GmbH

Geschäftsbereich:  
Compensation Consulting



### Projekterfahrungen

Herr von Hülsen arbeitet seit Herbst 2004 für Kienbaum. Davor war er 12 Jahre in der Personal- und Organisationsberatung mit dem Schwerpunkt Organisationsentwicklung und Vergütungsberatung für öffentliche und private Auftraggeber, zuletzt bei Watson Wyatt, tätig. Sein Erfahrungsspektrum umfasst:

- » Total Compensation Konzepte und Gehaltssysteme
- » Vertriebsvergütung und Vertriebssteuerung (Effizienzsteigerung, Personalstruktur, Anreizsysteme)
- » Einführung variabler Vergütung für Top-Manager, Führungs- und Fachkräfte
- » Vergütungsanalysen für Führungs- und Fachkräfte
- » Durchführung von Stellenbewertungen und Implementierung von Positionsbewertungssystemen
- » Konzept und Implementierung kurz- und langfristiger Anreizsysteme
- » Führungskräftetrainings zu Gehalts- und Incentivesystemen
- » Konzeption und Implementierung von Leistungsbewertungs- und Beurteilungssystemen
- » Demografieorientierte Vergütung

# Über Kienbaum

## Kienbaum Consultants International – Zahlen, Daten und Fakten

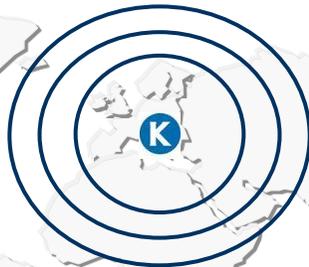
### Fakten zu Kienbaum

- » Seit der Gründung im Jahr 1945 durch Gerhard Kienbaum haben wir für unsere Kunden zahlreiche Beratungsprojekte erfolgreich durchgeführt
- » 60 % der deutschen Top 1.000 Unternehmen sind unsere Klienten
- » Kienbaum Management Consultants ist die einzige integrierte Management-Beratung unter den Top 25 Europas
- » Wir sind unter den Top 100 Arbeitgebern in Deutschland

### Weltweite Vernetzung der 15 deutschen Büros

Bürostandorte:

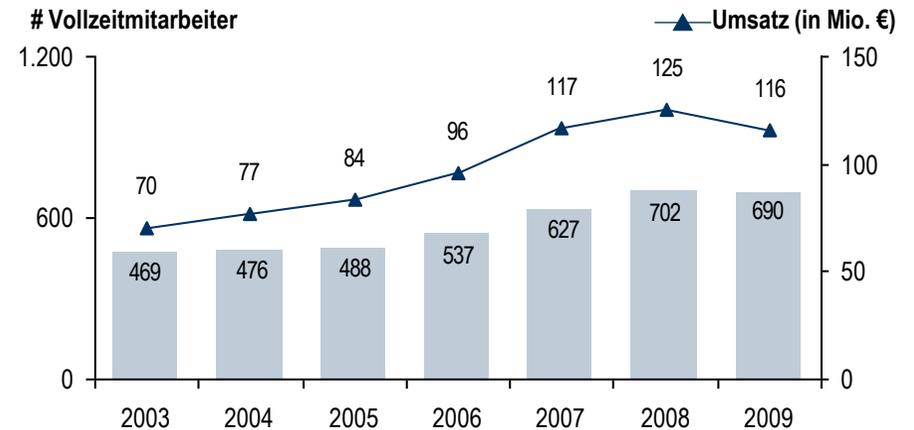
Brasilien  
China  
Deutschland  
Großbritannien  
Japan, Kroatien  
Luxemburg  
Niederlande  
Österreich, Polen  
Russland, Schweiz  
Singapur, Tschechische Republik, Thailand, Ungarn



Partner Netzwerk:

Australien  
Belgien  
Dänemark  
Indien  
Indonesien  
Irland  
Italien  
Kanada, Mexiko  
Norwegen, Portugal  
Schweden, Spanien  
Südafrika, Südkorea, USA

### Umsatz- und Mitarbeiterentwicklung 2003-2009



### Beratungsanspruch

- **Kombination** klassischer **Managementberatung** mit **Human Resource Kompetenz**
- **Messbarer Mehrwert** für unsere Klienten: Seniorität, Branchen-Expertise, operative Erfahrung und umfassendes Organisations- und IT-Know-how
- **Gemeinsam** mit unseren Klienten Entwicklung von **intelligenten Lösungen** für **strategische Herausforderungen** mit dem Blick für das **operativ Machbare**

# Demografieorientierte Vergütung: Was uns interessierte ...

- » Uns hat interessiert, wie sich die demografische Entwicklung auf Unternehmensebene auf die Struktur und Ausgestaltung der Vergütung einer älter werdenden Belegschaft auswirkt.
- » Hierzu haben wir im Unternehmen der chemischen und pharmazeutischen Industrie im Bereich des Verbandes HessenChemie zu Ihrer Meinung befragt:
  - Wie sieht die aktuelle Altersstruktur im Unternehmen aus, welche Risiken werden mit dem demografischen Wandel verbunden und wo wird Handlungsbedarf gesehen?
  - Welche Auswirkungen erwarten die Unternehmen auf die Motivations- und Anreizsysteme (Grundvergütung; variable Anreizsysteme; Steuerungsgrößen; Altersvorsorge)?
- » Weiterhin hat uns interessiert, ob das Thema Demografie im Nachhaltigkeitsmanagement der Unternehmen eine Rolle spielt?
  - Welchen Stellenwert nimmt das Thema Demografie im Nachhaltigkeitsmanagement von Unternehmen ein?
  - Wie sehen Steuerungsmodelle des Nachhaltigkeitsmanagements aus bzw. wie sind Nachhaltigkeitsziele mit der Vergütung verknüpft?

# Teilnehmer der Umfragen:

---

- » Motivations- und Anreizsysteme:

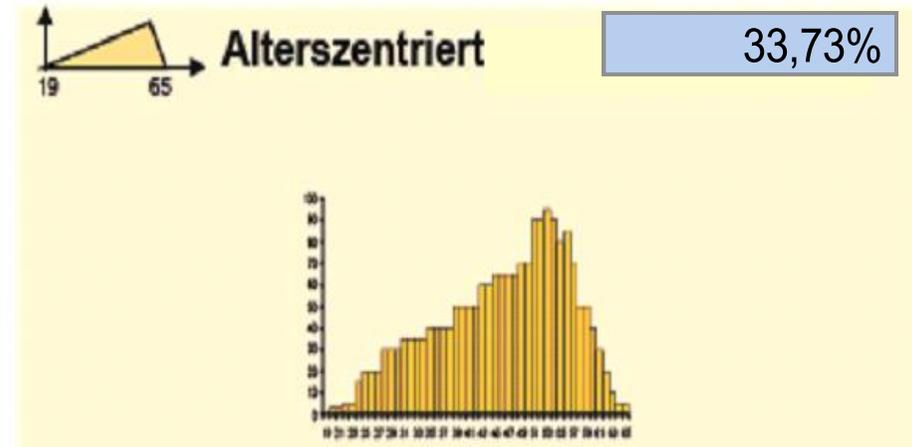
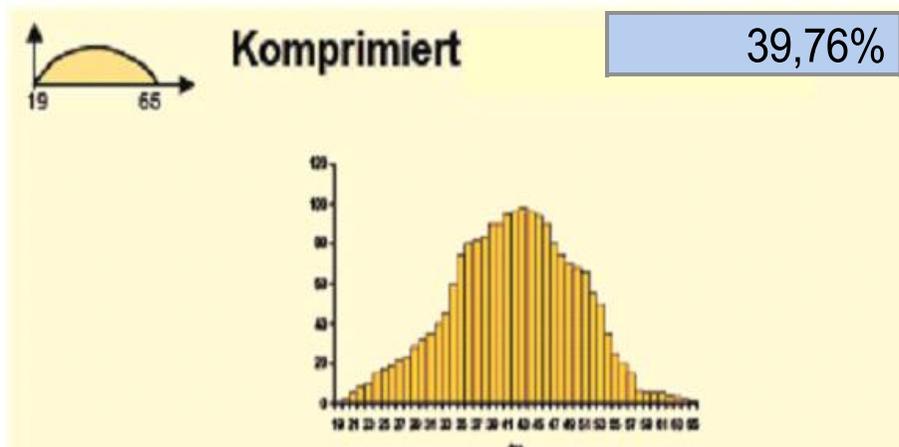
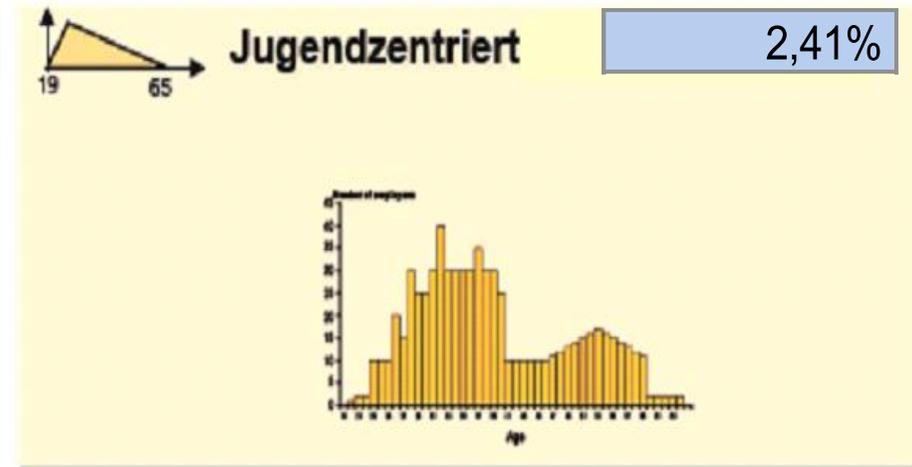
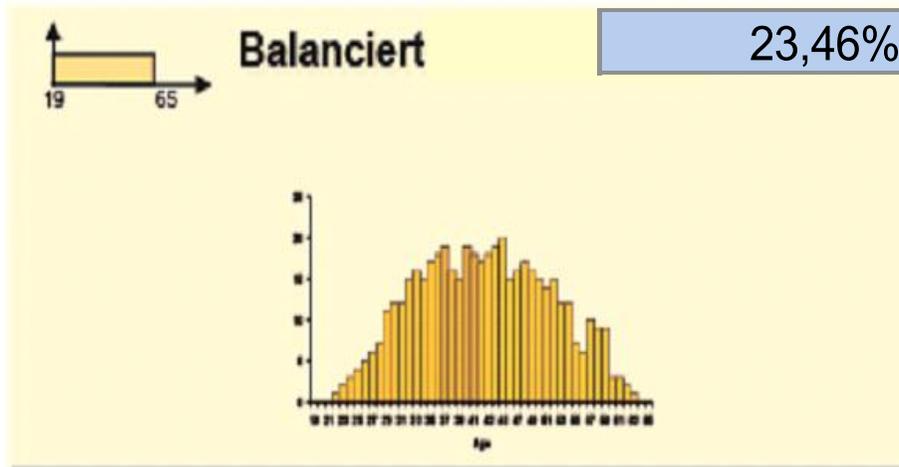
Befragung von 90 von 294 Mitgliedsunternehmen des Arbeitgeberverbandes HessenChemie im Herbst 2009.

- » Nachhaltigkeitsmanagement:

Kienbaum hat 2010 unter Beteiligung von 28 deutschen Konzernen, darunter 17 unter den Top 40 der größten deutschen Unternehmen, Aufgaben, Organisation und Steuerung des Nachhaltigkeitsmanagement untersucht.

# Altersstrukturen in HessenChemie-Unternehmen

Durchführung einer Altersstrukturanalyse/-prognose



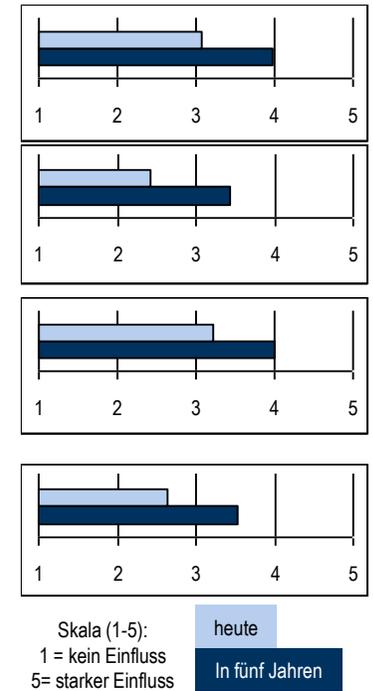
# Was heißt das für das Personalmanagement?

## Auswirkungen

- » Einsatzfähigkeit älterer Mitarbeiter muss durch geeignete gesundheitsfördernde Maßnahmen erhalten werden.
- » Arbeitnehmer werden zukünftig deutlich länger aktiv beschäftigt sein.
- » Einsatzbereitschaft und -dauer muss durch attraktive Anreizinstrumente unterstützt werden.
- » Aufwand für Qualifizierung und Wissensmanagement wird überdurchschnittlich ansteigen.
- » Rekrutierungskosten und Talentmanagementaufwand werden überdurchschnittlich steigen.

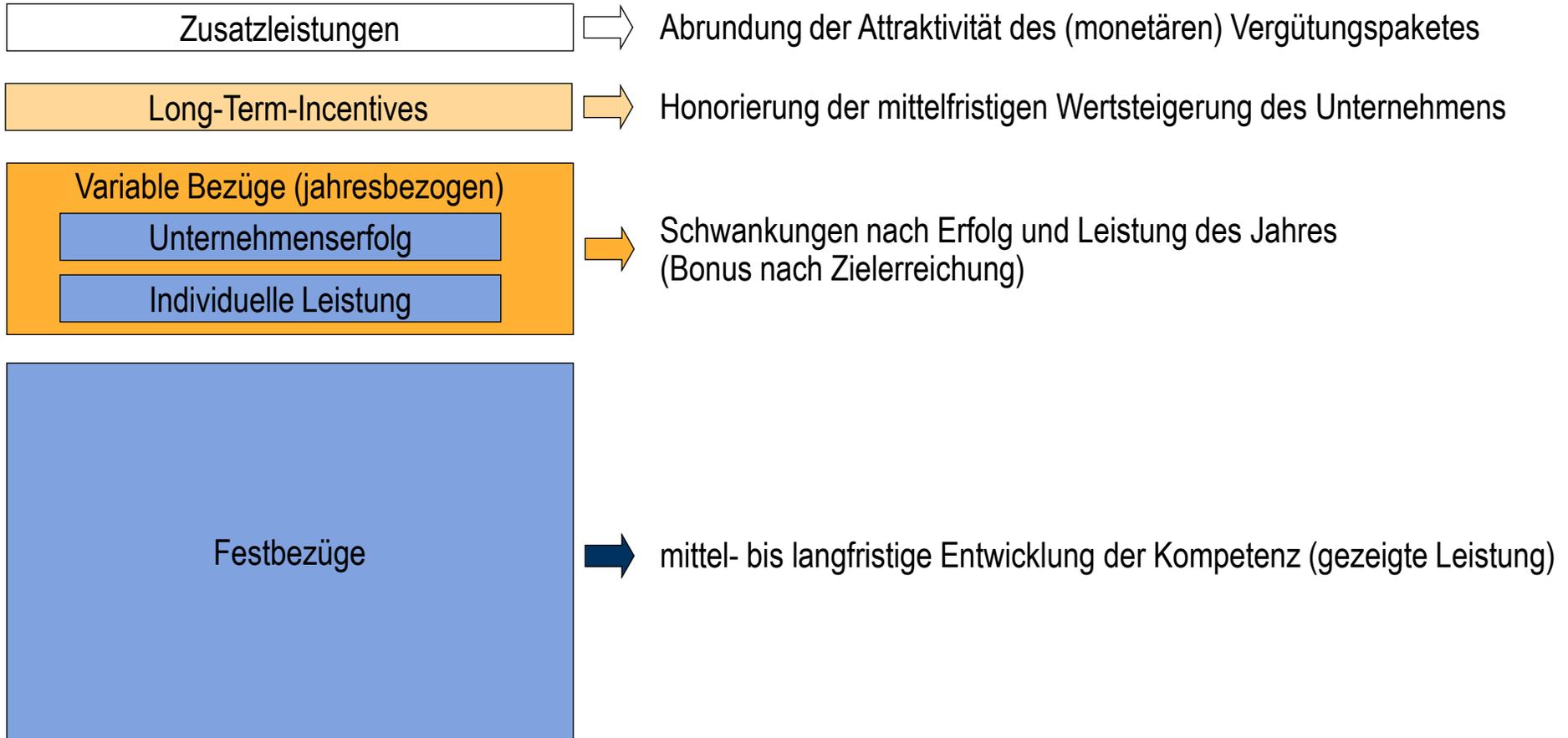
## Handlungsfelder für das Personalmanagement

- » Gesundheitsmanagement
- » Vergütungsgestaltung
- » Weiterbildung/  
lebenslanges Lernen
- » Personalmarketing



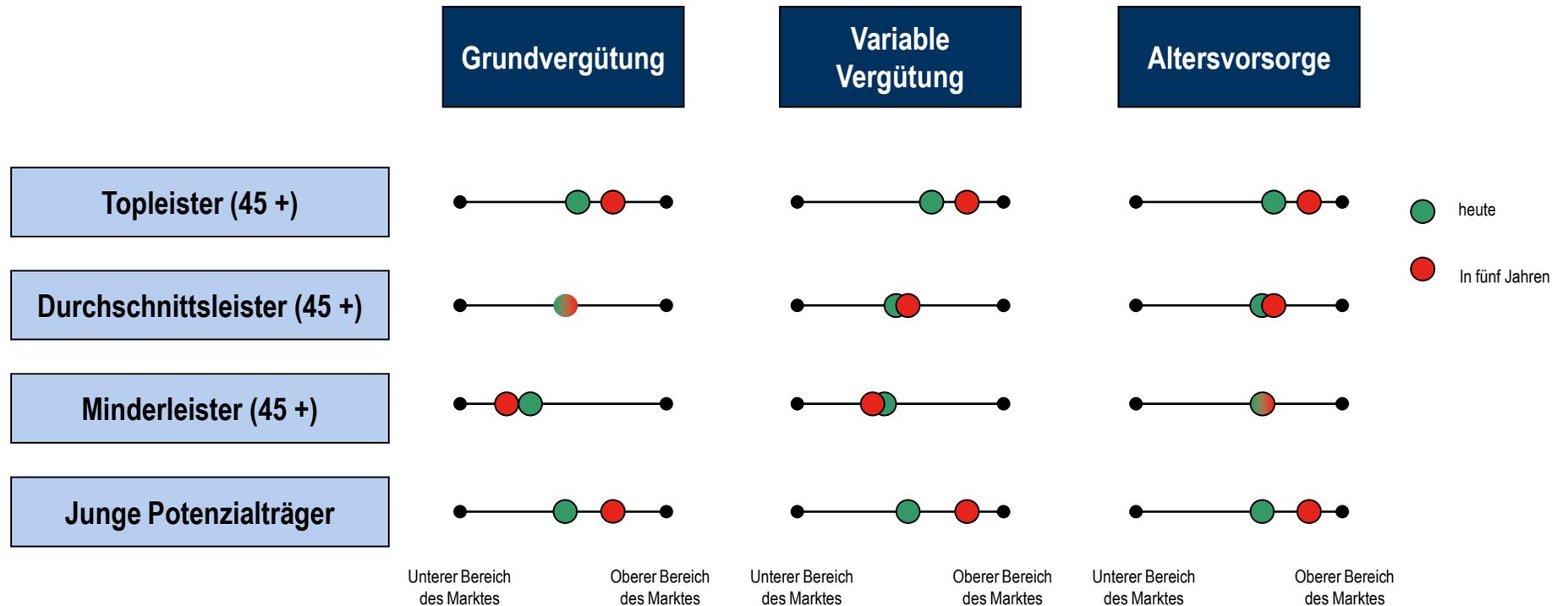
Verknüpfung der Handlungsfelder des Personalmanagements mit dem Führungs- und Steuerungssystem notwendig, um Verhaltensänderungen der Mitarbeiter nachhaltig zu verändern.

# Umsetzungshebel Vergütung – Wovon sprechen wir?



Differenzierte Anreizwirkung – Es kommt auf das wahrgenommene Gesamtpaket beim Mitarbeiter an!

# Positionierung der Vergütung im Markt – heute und in fünf Jahren

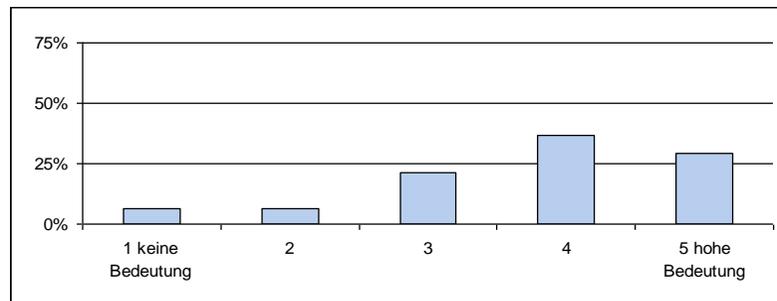


Demografieorientierte Vergütungsgestaltung – was nun?

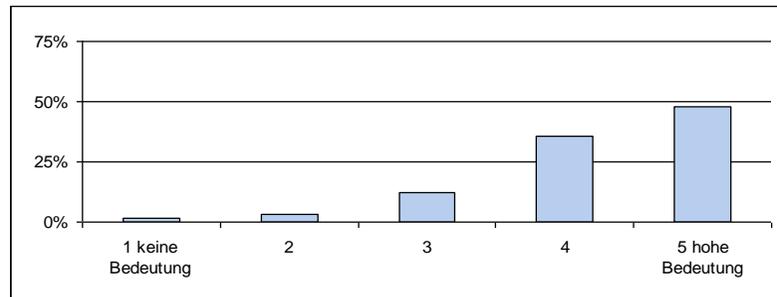
# Zielgruppenbezogener Handlungsbedarf

## Topleister (45 +) und junge Potenzialträger

Die Unternehmen werden Maßnahmen ergreifen und Anreize schaffen, um erfahrene und **leistungsstarke Mitarbeiter (45+)** zu motivieren, ihre Arbeitskraft dem Unternehmen länger als bisher zur Verfügung zu stellen.



Die Unternehmen werden Maßnahmen und Anreize verstärken, um **junge Potenzialträger** für das Unternehmen gewinnen, motivieren und binden zu können.



### Ergebnis

- » Es besteht der Bedarf nach intelligenten, zielgruppenspezifischen Maßnahmen und Anreizsystemen für Topleister (45 +).
- » Über die Hälfte der Unternehmen wird für die Topleister (45 +) spezifische Anreize zur Bindung und Motivation ergreifen.
- » Über 75 % der Unternehmen wird die Maßnahmen und Anreize für junge Potenzialträger verstärken.

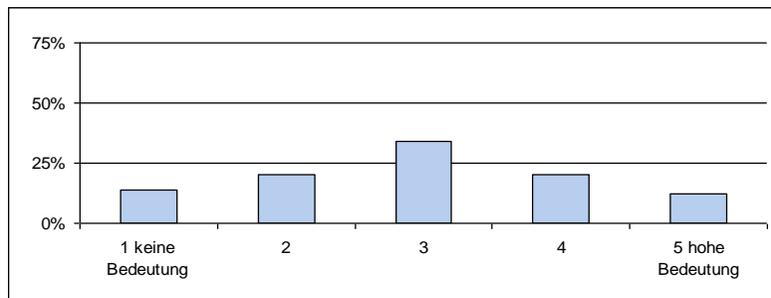
### Kommentar

- » Der Wettbewerb um die Topleister (45 +) wird zunehmen.
- » Im Wettbewerb um die Leistungs- und Potenzialträger wird das bessere Anreiz- und Motivationssystem eine wichtige Rolle spielen.

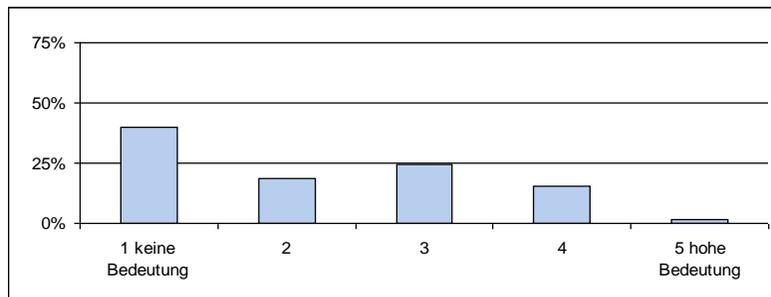
# Zielgruppenbezogener Handlungsbedarf

## Durchschnitts- und Minderleister (45 +)

Die Unternehmen werden Maßnahmen ergreifen und Anreize schaffen, um die Leistungsbereitschaft und Einsatzflexibilität von **durchschnittlichen Mitarbeitern (45+)** zu erhalten und diese Gruppe länger an das Unternehmen zu binden.



Die Unternehmen werden Maßnahmen ergreifen und Anreize schaffen, um die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft von **Minderleistern (45+)** zu erhöhen, um diesen Gruppe eine längere Beschäftigung zu ermöglichen.



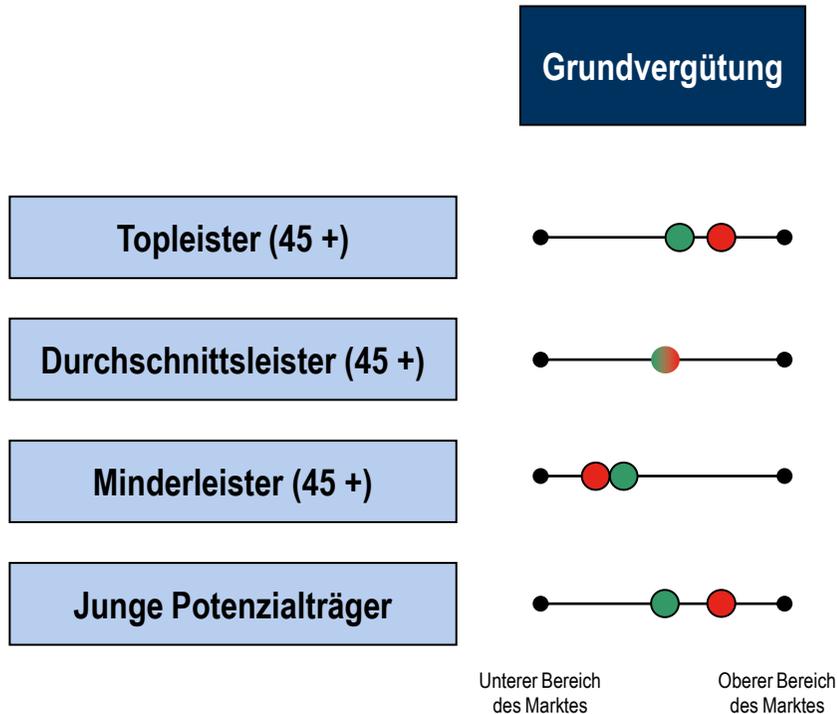
### Ergebnis

- » Ein Drittel der Unternehmen wird Maßnahmen und Anreize zur Bindung und Motivation von Durchschnittsleistern ergreifen.
- » Über 20 % der Unternehmen überlegt Maßnahmen und Anreize für die Gruppe der Minderleister zu ergreifen.

### Kommentar

- » Die Stimulation von Leistung, Einsatzflexibilität und Einsatzbereitschaft für Durchschnittsleister und Minderleister gewinnt an Bedeutung.
- » Motivations- und Anreizinstrumente werden auch auf Verhaltensänderungen bei Durchschnitts- und Minderleistern zielen.

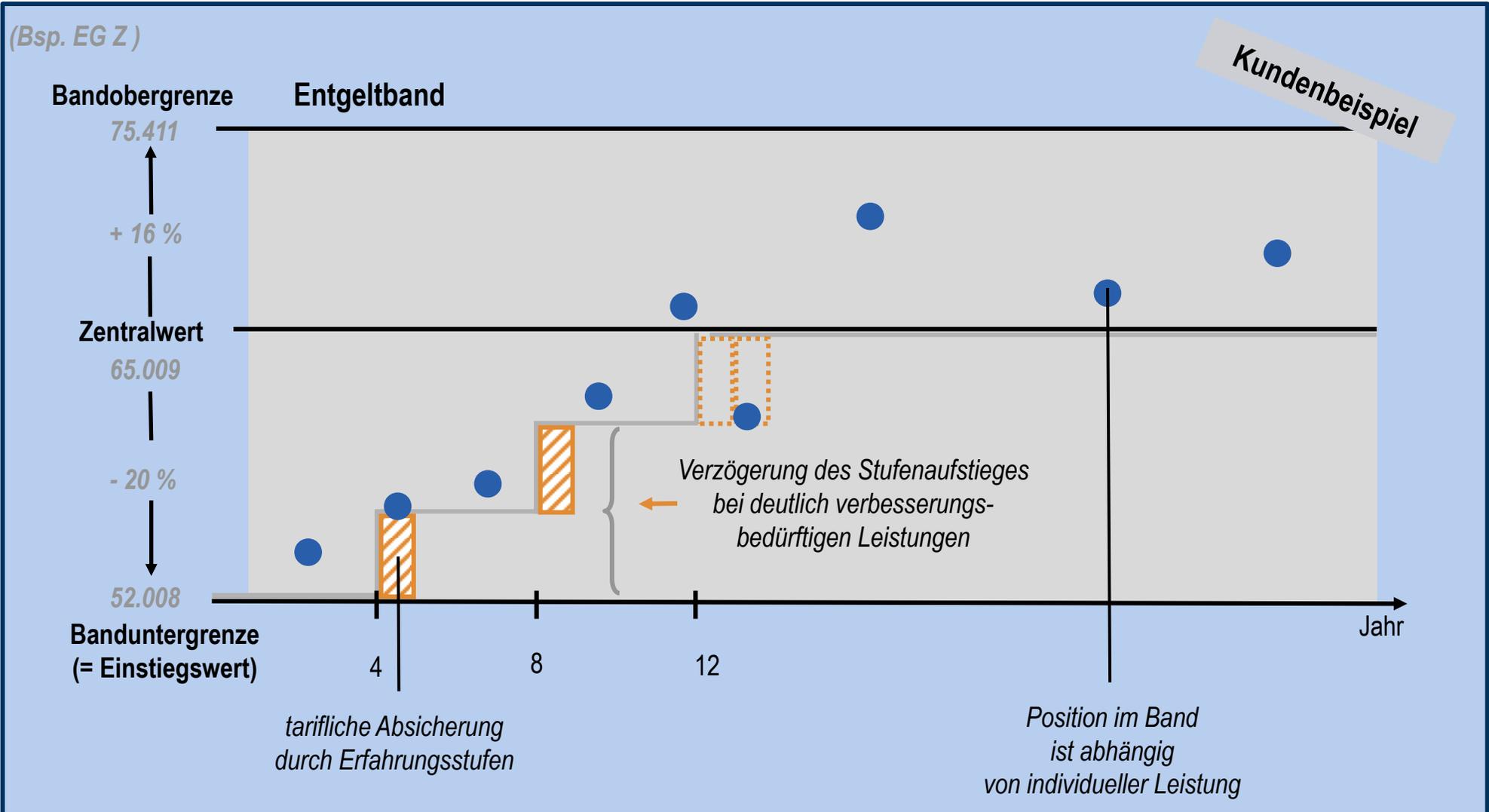
# Grundvergütung



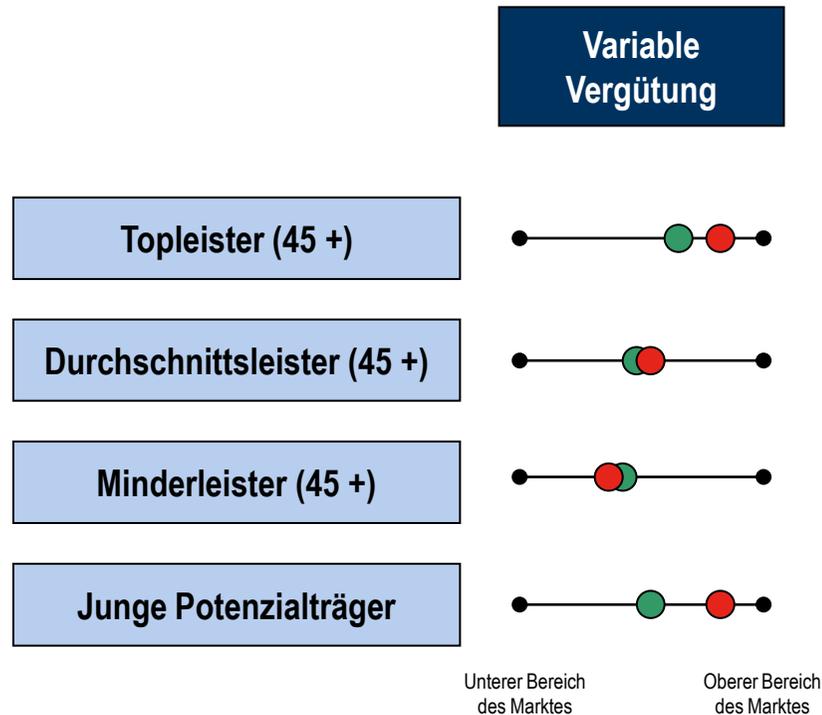
- » „Kosten im Griff haben“.
  - » Grundgehaltsentwicklung verstärkt an Kompetenz und Leistung des Mitarbeiters binden.
- » „Einen Gang zurückschalten“ ermöglichen.
  - » Reduzierung von Verantwortung oder Leistung mit Gehaltsreduzierung ermöglichen.
  - » Maximalgehalt nicht gleich Endgehalt .
- » Personalinstrumente modernisieren.
  - » Leistungsbewertungs- und Eingruppierungssystematik anpassen.

Voraussetzung: Flexible Gehaltssysteme im tariflichen und außertariflichen Bereich.

# Entgeltband mit Erfahrungsstufen und individueller Leistungsbewegung



# Variable Vergütung – Struktur



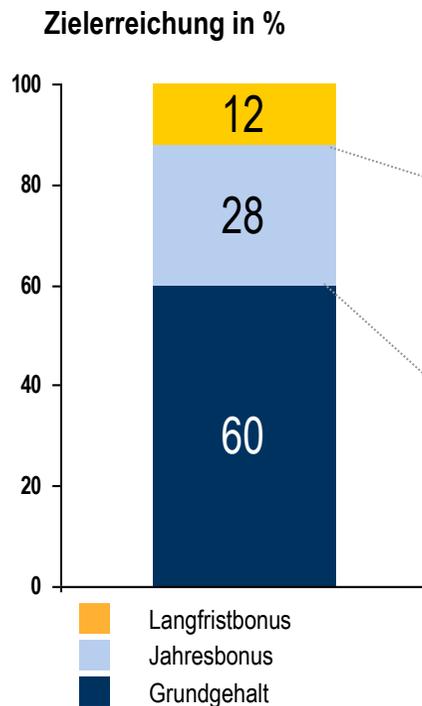
- » Differenzierung nach Leistung ist vielfach nur durch die variablen Gehaltsbestandteile möglich.
- » Zunehmende Bedeutung der variablen Vergütung für Top-Leister, Potenzialträger und Durchschnittsleister.
- » Ausdifferenzierung der variablen Vergütung:
  - Kombination aus kurz-, mittelfristigen und Umwidmungsmodellen für Top-Leister (45+),
  - Kombination kurzfristiger Stimulation und Umwidmungsmodellen bei Durchschnittsleistern,
  - Beschränkung auf kurzfristige Leistungsstimulierung bei Minderleistern.

Kombination in Höhe, Anteil und Fristigkeit sorgt für gezielte Motivations- und Bindungsimpulse.

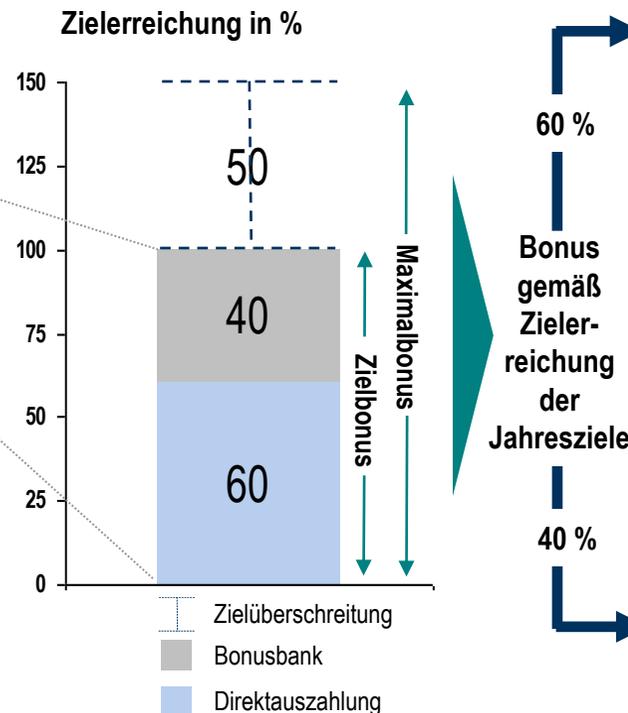
# Kombination kurz- und mittelfristiger Vergütungsbestandteile

Beispiel

## Künftige Vergütungsstruktur



## Kurzfristige variable Vergütung (Detail)



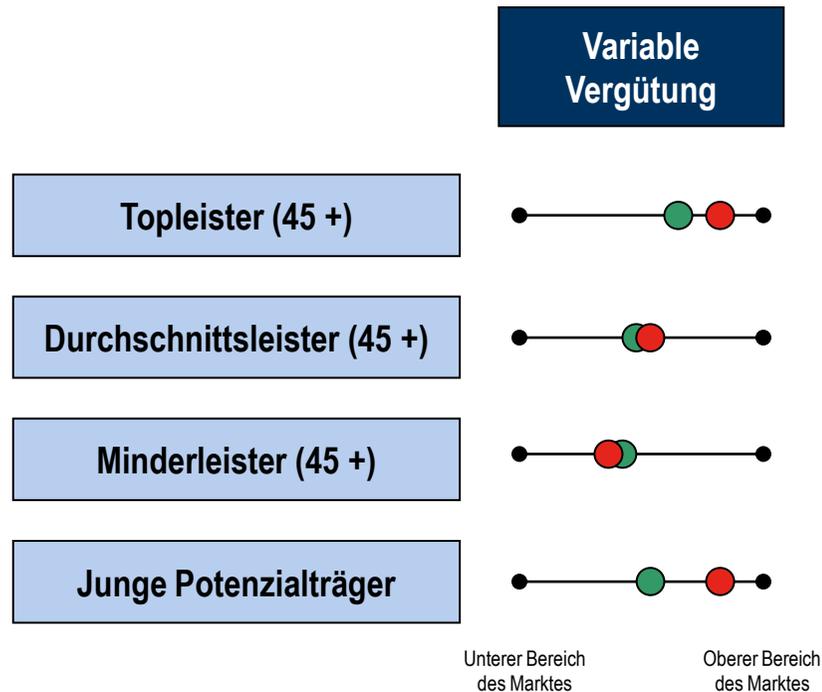
## Direktauszahlung

- » Erreichter Bonus wird zu 60 % ausgezahlt
- » Mindesthürde 50 % Zielerreichung
- » Maximale Überschreitung 150 %
- » Einschaltkriterium: „Fähigkeit zur Zahlung einer Dividende von mind. 6 % aus eigener Kraft“  
In der Sanierungsphase Sonderregelung

## Bonusbank/Mittelfristbonus

- » Die Bonusbank wird mit 40 % des Bonus befüllt
- » Jährliche Ausschüttung (ein Drittel des Guthabens)
- » Erstmalige Auszahlung in 2011
- » Negativbuchungen bei Zielunterschreitungen
- » Das Guthaben steht im Risiko: Unterschreiten der kurzfristigen Jahresziele führt zu Malus-Buchung
- » Der Minimalwert der Bonusbank ist Null
- » Bei Ausscheiden gelangt der Restsaldo der Bonusbank zur Auszahlung

# Variable Vergütung - Steuerung



- » Neben quantitativen Zielen werden für alle Mitarbeitergruppen verstärkt qualitative Zielgrößen als Steuerungsgrößen eine größere Rolle spielen.
- » Für die einzelnen Mitarbeitergruppen wird differenziert:
  - Für **Topleister (45 +)** haben Ziele des Know-How-Transfers nennenswerte Bedeutung.
  - Für **Durchschnittsleister (45 +)** werden Ziele der Gesunderhaltung, Qualifizierung und des Know-How-Transfers in ihrer Bedeutung zunehmen.
  - Für **Minderleister (45 +)** haben Qualifizierungsziele eine besondere Bedeutung.
  - Für **junge Potenzialträger** steht Einsatzflexibilität in Verbindung mit Qualifizierung im Vordergrund.

Die Anforderungen an nachhaltige qualitative Ziele und Leistungsbewertungskriterien werden deutlich steigen.

# Demografieorientierte Verhaltensanker definieren

» Fördert aktiv durch eigenes Verhalten die Kommunikation und Zusammenarbeit im Team  
 » Bietet Kollegen Unterstützung/Hilfestellung an  
 » Gewinnt andere für die gesteckten Ziele und lässt die persönliche Leistung zum Beitrag für den Teamerfolg werden.

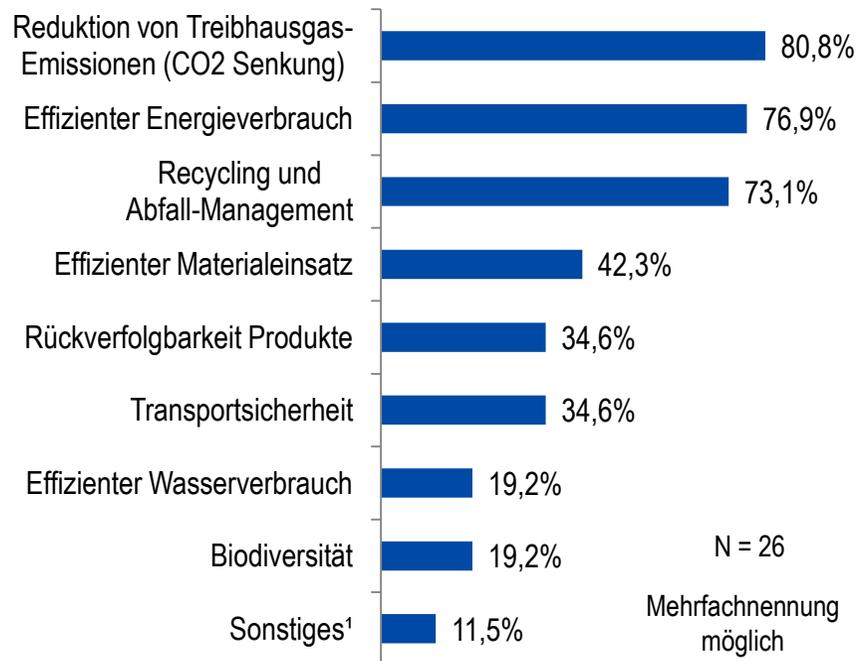
Arbeitsergebnis (quantitativ, qualitativ)	„Unternehmensebene“ Handeln (z.B. funktions- bzw. zentrums-)	Orientierung am Kundennutzen	Zusatzaufgaben (keine Mehrarbeit)	Kommunikation und Zusammenarbeit	Kundenbeispiel
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Fehlerfreiheit</li> <li>◆ Qualität der Ergebnisse</li> <li>◆ Einhalten von Vorschriften</li> <li>◆ Richtlinien</li> <li>◆ Arbeitsanweisungen</li> <li>◆ QM-Handlung</li> <li>◆ Arbeitsorganisation</li> <li>◆ Einsatzzeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Bereichsübergreifendes Handeln (z.B. funktions- bzw. zentrums-)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Orientierung am Kundennutzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Zusatzaufgaben (keine Mehrarbeit)</li> <li>◆ Lernen (Erweiterung der relevanten Fähigkeiten und Qualifikationen)</li> <li>◆ Umgang mit Fehlern</li> <li>◆ Flexibilität</li> <li>◆ Belastbarkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Integration ins Team</li> <li>◆ Einarbeitung neuer Kollegen</li> <li>◆ Zusammenarbeit mit anderen Organisations-einheiten</li> <li>◆ Funktionsgruppen-übergreifende Zusammenarbeit</li> <li>◆ Informations-/ Wissensweitergabe</li> <li>◆ Kritikfähigkeit</li> <li>◆ Konfliktverhalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Effizienter Mitarbeitereinsatz</li> <li>◆ Zielorientierte Mitarbeiterführung / Koordination und Delegation / Einsatz der Personalführungsinstrumente (z.B. Mitarbeitergespräch; Zielvereinbarungsgespräch)</li> <li>◆ Förderung und Entwicklung der Mitarbeiter</li> <li>◆ Führen als Vorbild</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Kapazitätspapier</li> <li>◆ Leistungserfüllung</li> <li>◆ Produktivität</li> <li>◆ Vollständige und termingerechte Dokumentation</li> <li>◆ Stetigkeit/Kontinuität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Cross-Selling (Platzierung weiterer Produkte / Dienstleistungen für Kunden)</li> <li>◆ Effiziente Ressourcennutzung</li> <li>◆ Kostenbewusstsein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Zügige Bearbeitung von Reklamationen/</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Gibt Wissen aktiv an Dritte weiter (z. B. nach Fortbildungen, Erfahrungswissen, Kundenkoordination)</li> <li>» Stellt Dokumentation Dritten zur Verfügung (z. B. Kundenausarbeitungen, Checklisten, Veröffentlichungen)</li> <li>» Zeitnahe und bedarfsgerechte Weitergabe von Informationen an Kunden und Kollegen</li> </ul>		

Weiterentwicklung der Leistungsbewertungs- und Zielvereinbarungssysteme.

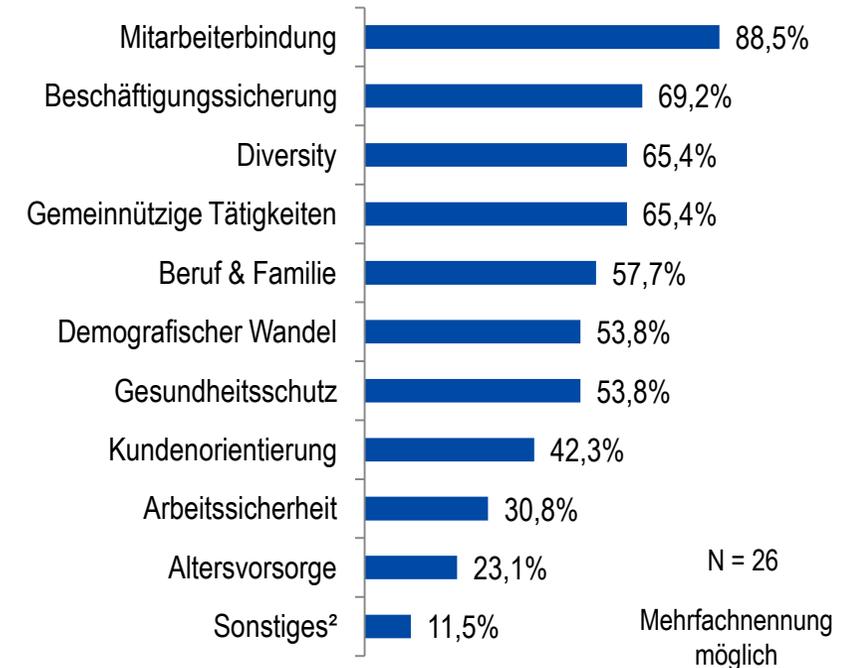
# Felder des Nachhaltigkeitsmanagements

Themen mit direkten wirtschaftlichen Auswirkungen, wie effizienter Energieverbrauch, CO<sub>2</sub>-Emissionen aber auch Mitarbeiterbindung, mit höchster Bedeutung

„Umwelt“ – Anzahl Nennungen der Handlungsfelder



„Soziales“ – Anzahl Nennungen der Handlungsfelder



1 Gewässer- und Bodenschutz, Ozon-abbauende Substanzen

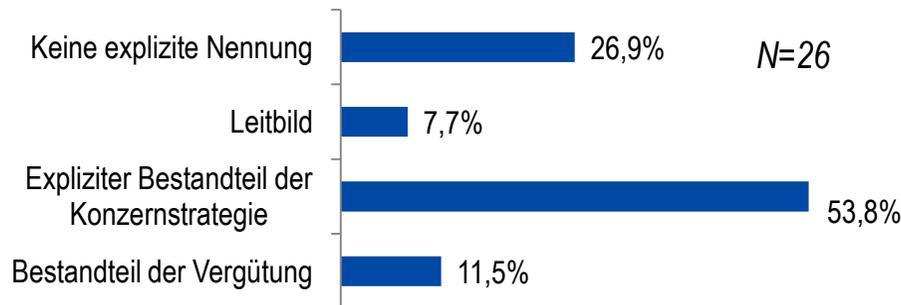
2 Ernährung für Weltbevölkerung, Integration in Informationsgesellschaft, Sozialstandards in Einkaufsmärkten, Ausbildung in Osteuropa, Nährwertkennzeichnung

**Die Unternehmen verstehen zunehmend die wirtschaftliche Bedeutung vermeintlich weicher Nachhaltigkeitsthemen aus den Bereichen „Umwelt“ und „Soziales“.**

# Nachhaltigkeit in den Führungs- und Steuerungssystemen unterrepräsentiert

Nachhaltigkeit wird von der Unternehmensspitze nach außen vertreten, die Sicherstellung des internen Fokus, z. B. über entsprechende Vergütungssysteme ist aber unterentwickelt

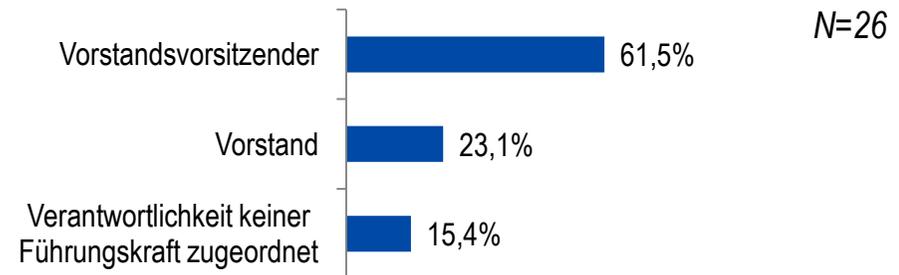
## Auf welche Art findet Nachhaltigkeit Berücksichtigung in den Unternehmenszielen?



### Key Findings

- » Nur in 11 % der Fälle sind Nachhaltigkeitsziele Bestandteil der Vergütung
- » Damit ist die Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele im Unternehmen gefährdet

## Welche Führungskraft tritt nach Außen als Verantwortlicher für Nachhaltigkeit auf?



### Key Findings

- » Nachhaltigkeits-Management ist in der überwiegenden Zahl der Fälle Chef-Sache
- » Vorstände übernehmen damit Verantwortung für ein durchaus mit Risiken behaftetes Thema

Aufgrund der hohen Bedeutung haben häufig die Vorstandsvorsitzenden die Verantwortung für das Thema Nachhaltigkeit nach außen übernommen. Wegen der oft mangelhaften Verankerung in den Zielen der nachgelagerten Managementebenen gehen sie damit ein hohes Risiko ein.

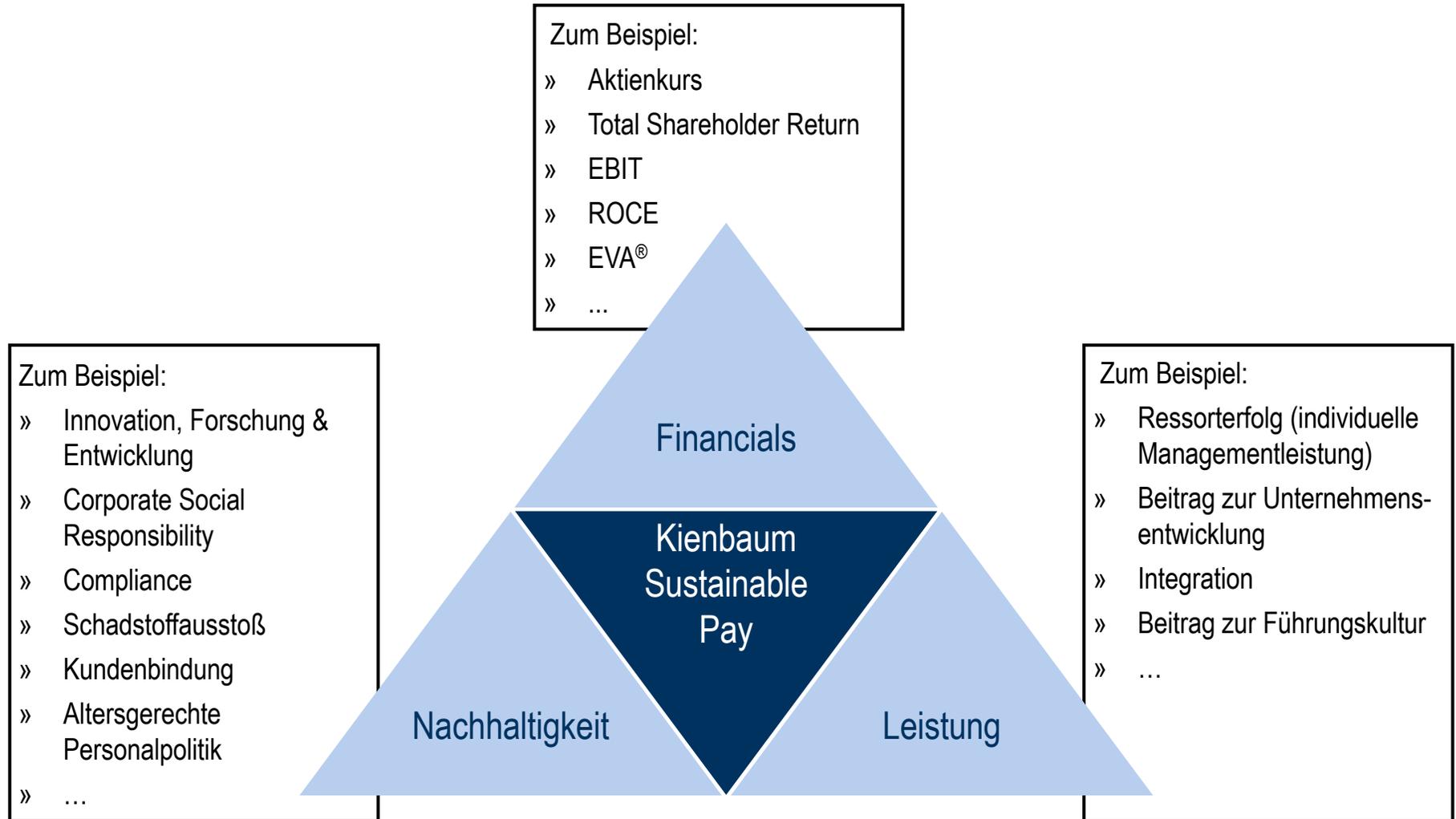
# Altersmanagement und Unternehmensstrategie

Figure 49. Age management as a part of strategic management.

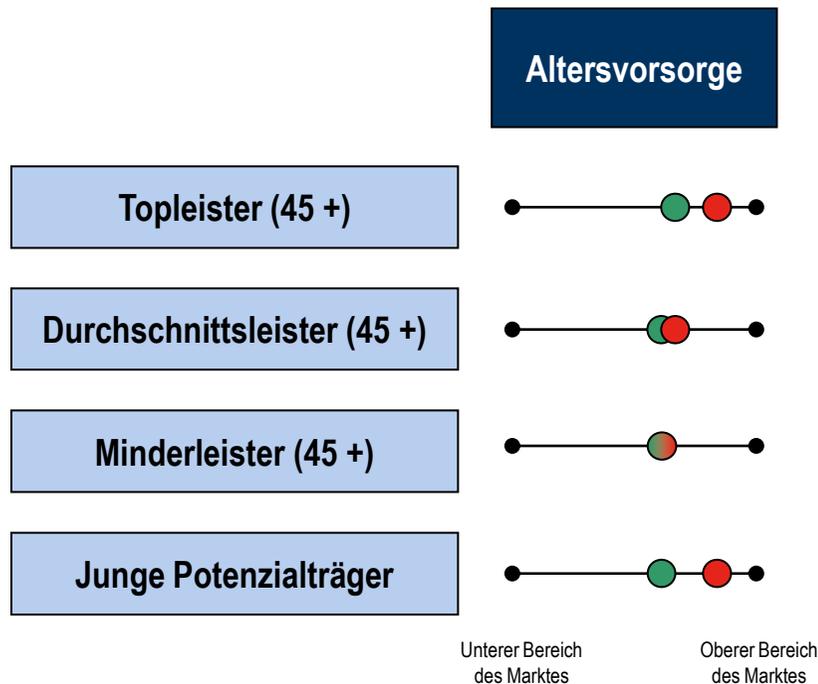


Quelle: Ilmarinen 2006

# Kienbaum Sustainable Pay Plan: Bemessungsgrundlagen der variablen Vergütung



# Altersversorgung und Nebenleistungen



- » Die betriebliche Altersversorgung wird in den nächsten 5 Jahren – insbesondere bei Topleistern und Potenzialträgern als Bindungs- und Motivationsinstrument weiter an Bedeutung gewinnen.
- » Im Zuge der generell im Markt zu beobachtenden Umstellung von leistungs- auf beitragsorientierte Modelle, wird die Deferred Compensation (= Entgeltumwandlung) ein zentrales Element zur Finanzierung von Altersversorgungsmodellen sein.
- » Das Niveau der Beitragsleistungen wird sich verstärkt an der individuellen Leistung des Mitarbeiters orientieren.

Durch Kopplung von Beitragszuschüssen an individuelle Leistungskriterien werden verstärkte Anreizimpulse gesetzt und die Altersversorgungsmodelle mit den Gesamtvergütungssystemen enger verzahnt.

# Optimierung der Nebenleistungen

Differenzierte Betrachtung für verschiedene Mitarbeitergruppen

- » Bewertung von Benefit-Angeboten aus Sicht der Empfänger muss mit Bezug zur aktuellen Stellung im Karriereweg, zu Life Cycle und Life Style erfolgen.
- » Deshalb werden die Mitarbeiter eines Unternehmens in verschiedene Zielgruppen segmentiert.
- » Folgende Mitarbeiter-Segmentierung, die jeweils unternehmensspezifisch angepasst wird, hat sich bisher bewährt:
- » Demografieorientierte Ausdifferenzierung gewinnt an Bedeutung.

Kundenbeispiel

<b>Einsteiger</b> (typischerweise Alter < 30 Jahre; meist keine Familie)	<b>Singles</b> (mit Berufserfahrung; mittlere Altersgruppe)	<b>Mitarbeiter mit Familie</b> (typischerweise mehrjährige Berufserfahrung)	<b>Alleinstehende Elternteile</b> (typischerweise hoher Anteil weiblicher Mitarbeiter jüngeren bis mittleren Alters, oft mit Berufserfahrung)	<b>Ältere Mitarbeiter</b> (Altersgruppe >50Jahre)
---	--	--	--	--

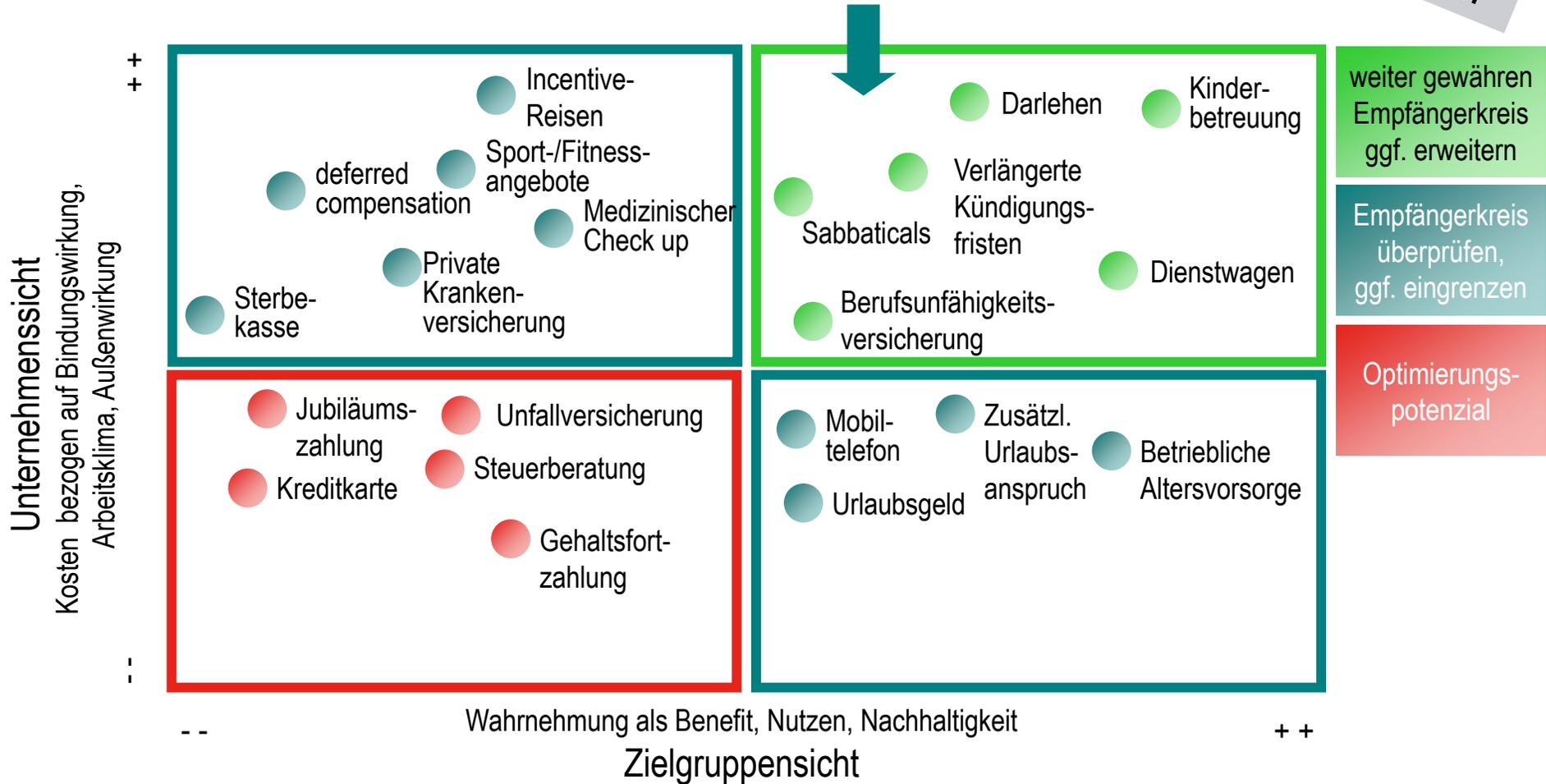
- » Bewertung erfolgt für alle Nebenleistungen bezüglich jeder definierten Mitarbeiter-Gruppe
- » Der Nutzen für die Mitarbeiter und die vergütungspolitischen Ziele des Unternehmens werden jeweils betrachtet.

# Demografieorientierte Optimierung der Nebenleistungen

Benefit Portfolio

**Kundenbeispiel**

Optimierung durch Fokussierung auf wirksame Kernangebote



## Die demografische Transformation ...

- ... werden die Unternehmen erfolgreich stimulieren und anreizen, die
- » Gehaltssysteme im Spannungsfeld zwischen Arbeitgeberattraktivität und älterwerdenden Belegschaften überprüfen und weiterentwickeln,
  - » ihre Beurteilungs-, Auswahl-, und Zielsysteme an die neuen Anforderungen anpassen,
  - » Notwendige Verhaltensänderungen der Mitarbeiter systematisch mit den Motivations-, Anreiz und Führungssystemen verbinden.



# Demografiegerechte Führung- und Steuerung etablieren in vier Schritten

- » Die Risiken des demographischen Wandels sind vielen Unternehmen bewusst, Altersstrukturanalysen durchgeführt, Ziele und Maßnahmen definiert und eingeleitet.
- » Notwendige demographiebedingte Verhaltensänderungen von Mitarbeitern werden wesentlich mitbestimmt durch die Führungs- und Steuerungspraxis im Unternehmen.
- » Eine zielgruppenbezogene Überprüfung, Neu- und Weiterentwicklung der Motivations- und Anreizsysteme ist entscheidend für einen erfolgreichen demographischen Transformationsprozess.



# Kienbaum-Tools - Demografiegerechte Führungs- und Steuerungsinstrumente

Topleister (45+)  
 Durchschnittsleister (45+)  
 Minderleister (45+)  
 Junge Potenzialträger

① Variable Vergütungssysteme mit attraktiver Ausgestaltung bei Zielübererfüllung				
② Talent Management mit Bindungswirkung für junge Potenzialträger				
③ Stärkung mittel- und langfristig orientierter variabler Vergütungsbestandteile				
④ Kompetenz- und leistungsbezogene Steuerung der Grundvergütung				
⑤ Wissenstransfer und Nachfolgemanagement anreizen				
⑥ Steuerungsmodelle und Incentivierung demographiegerecht weiterentwickeln und umbauen				
⑦ Performance Management Prozess und Zyklen ergänzen (45+) durch zukunftsgerichtete Perspektivgespräche				
⑧ Kosten- und Leistungsmanagement durch bAV stärken				
⑨ Flexibilisierung der Gesamtvergütung				

## Kontakt

Kienbaum Management Consultants GmbH  
Speditionstraße 21  
40221 Düsseldorf



**Hans-Carl von Hülsen**  
**Principal**

☎ +49 (0211) 9659 – 226

Fax +49 (0211) 9659 – 240

[hans-carl.vonhuelsen@kienbaum.de](mailto:hans-carl.vonhuelsen@kienbaum.de)