

# WIE VIEL VERDIENEN VERGÜTUNGSEXPERTEN?

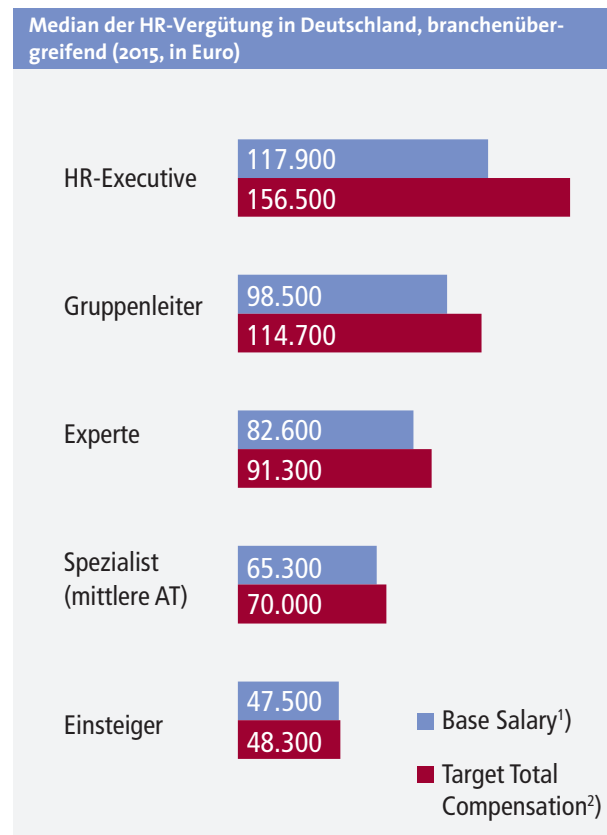
Ein Versuch, mehr Transparenz in die Verdienst- und Karrieremöglichkeiten eines Berufsstands zu bringen

Von Guido Birkner

Mitarbeiter in Compensation & Benefits sind Experten ihres Faches, und das wissen sie auch. Wer sich tagtäglich mit den Einkommen von Kollegen beschäftigt, kann auch einschätzen, wie viel die eigene Arbeitskraft wert ist. Doch dieser Bereich ist bislang wenig transparent.

Vergütungsexperten sind in ihren Unternehmen in der Regel im Ressort Human Resources angesiedelt. Nur in einer kleineren Zahl von Organisationen sind sie dem Chief Financial Officer unterstellt, zumeist dann, wenn das HR-Ressort klein ausfällt. Die Vergütungsdatenbank von Willis Towers Watson ermöglicht eine Untergliederung der Funktionen für Vergütungsexperten in fünf Hierarchieebenen. Unten stehen die Einsteiger, die zumeist nach Tarif bezahlt werden, darüber die Spezialisten, die bereits dem AT-Bereich zuzuordnen sind, schließlich Experten, Gruppenleiter und ganz oben HR-Executives.

In dieser Hierarchie bewegen sich die Mediane der Base Salaries – die Jahresgrundgehälter – für eine Vollzeitstelle im Jahr 2015 in einer Spanne zwischen 47.500 Euro für Einsteiger und 117.900 Euro für HR-Executives. Das Jahresgrundgehalt beinhaltet auch garantierte zusätzliche Zahlungen wie Urlaubs- oder Weihnachtsgeld bzw. zusätzliche Monatsgehälter, die gesetzlich, tarifvertraglich oder einzelvertraglich festgelegt sind oder eine betriebliche Praxis darstellen.



Quelle: Willis Towers Watson.

1) BS = Base Salary.

2) TC = Target Total Compensation.

Die gesamte Barvergütung bildet die Zielbarvergütung – oder Target Total Compensation – ab. Sie umfasst neben dem Jahresgrundgehalt auch noch die kurzfristige variable Vergütung. Dazu zählen Short-Term-Incentives wie Bonuszahlungen, Kommissionen bzw. Vertriebsboni sowie Gewinnbeteiligungen. Die Tabelle verdeutlicht, dass der prozentuale Anteil der kurzfristigen variablen Vergütung an der Zielbarvergütung umso größer ist, je höher die Funktion in der Hierarchie angesiedelt ist. Während die Target Total Compensation auf der Ebene der Einsteiger im Median nur um 800 Euro über dem Grundgehalt liegt, beträgt der variable Vergleichswert auf der HR-Executive-Ebene im Median 38.600 Euro.

## Zuwächse bei fester und variabler Vergütung

2015 sind die Grundgehälter der Vergütungsexperten im Vergleich zum Vorjahr im Schnitt um 3 Prozent gestiegen. „Die Gehaltssteigerung für das Comp&Ben-Personal liegt damit knapp über dem gesamtdeutschen Schnitt von 2,9 Prozent für diesen Zeitraum“, erklärt Carl Walinski, Data Services Practice-Leader bei Willis Towers Watson. „Wir stellen zudem einen ähnlichen Anstieg der Zielbarvergütung fest.“

Ein Anstieg des variablen Anteils an der tatsächlich ausgezahlten Gesamtvergütung ist an den Grad des ➤



*„Je höher eine Person in der Hierarchie steht und je größer ihre Verantwortung ist, desto verbindlicher sind für sie Organisationsziele, weniger individuelle Ziele.“*

**Carl Walinski,**  
Data Services Practice-Leader,  
Willis Towers Watson.

Erreichens der gesteckten Ziele gekoppelt. Dabei variieren die Zielvorgaben je nach Hierarchiestufe erheblich. Die Höhe des Zielbonus für Executives hängt in erster Linie von deren Einfluss auf den Unternehmenserfolg ab. „Für HR- und Vergütungspositionen lassen sich sowohl Unternehmensziele als auch individuelle Ziele definieren“, so Walinski. „Je höher eine Person in der Hierarchie einer Organisation steht und je größer ihre Verantwortung ist, desto verbindlicher sind für sie Organisationsziele, weniger die individuellen Ziele.“

Umgekehrt spielen für Mitarbeiter, die in der Hierarchie nicht ganz oben stehen, individuelle Ziele wie das persönliche Engagement oder Bereichsziele wie die Leistung der eigenen Einheit eine größere Rolle. Typische individuelle Ziele für Vergütungsexperten sind etwa Prozessoptimierungen zur Kostensenkung. Zumeist werden Fachleute auch am Erfolg großer Projekte gemessen, wenn neue Vergütungskomponenten oder ein neues Vergütungssystem eingeführt werden. „Anhand des Projektplanes werden dann Milestones definiert“, skizziert

Carl Walinski. „Mit deren Hilfe lässt sich die Arbeit an mehrjährigen Projekten gut bewerten und messen.“

Diese Messungen bilden eine Basis für die Festlegung der variablen Vergütung in den einzelnen Jahren. Allerdings ist die Auftragslage bei Großprojekten in Compensation & Benefits in der Regel volatil, so dass ein Unternehmen für jedes Jahr neue Ziele für die Vergütungsexperten festlegen muss. „Wenn ein Compensation&Benefits-Manager laut Arbeitsvertrag einen Zielbonus in Höhe von 15 Prozent der Grundvergütung für ein Jahr bekommt, dann bleiben die 15 Prozent als Ziel auch in den folgenden Jahren bestehen“, so Walinski. „Aber die Ziele können von Jahr zu Jahr unterschiedlich definiert sein, wenn gerade kein Großprojekt ansteht.“

### Financial Services vergüten am besten

Laut der Vergütungsdatenbank von Willis Towers Watson haben Vergütungsfachleute, verglichen mit anderen HR-Funktionen, bessere Verdienstchancen. Dagegen liegen gerade in den Bereichen Employee-Development und Training die Einstiegsgehälter signifikant niedriger als in Compensation & Benefits. „Doch im Laufe einer Karriere und mit dem Aufstieg zum Experten oder Gruppenleiter verringert sich diese Differenz“, weiß Carl Walinski.

Im Branchenvergleich sind HR-Positionen in den Financial Services in der Regel höher vergütet als in anderen Wirtschaftsbereichen. Die Gehälter in der High-techindustrie liegen leicht oberhalb des Durchschnitts des Gesamtmarktes, während Unternehmen im produzierenden Gewerbe ihre HR-Experten – und damit auch die Fachleute in Compensation & Benefits – leicht unterdurchschnittlich vergüten.

Uneinheitlich ist das Vergütungsniveau bei Fachleuten in HR und Compensation & Benefits in Unternehmen verschiedener Größen und internationaler Ausrichtungen. „Wir sehen bei internationalen Organisationen den Trend, mehr zu zahlen, als es lokale Unternehmen tun“, konstatiert Walinski. „Doch große Familienunternehmen agieren vielleicht global, zahlen aber nicht immer so hohe Gehälter wie Konzerne.“

Die Höhe der Vergütung richtet sich auch nach dem Umfang der Verantwortung, der einer Rolle zukommt. So sind das Aufgabenspektrum und das Maß an Verantwortung für Vergütungsfachleute in Deutschland und Europa im Vergleich zu denen in den USA größer, allein schon aufgrund des umfangreichen Arbeitsrechts und der Mitbestimmung. Für Carl Walinski kommt noch ein weiterer Unterschied hinzu: „Großunternehmen in den USA beschäftigen im Schnitt deutlich mehr Personal für Compensation & Benefits, denn dort herrschen granulare Ansätze in den Vergütungsplänen vor“, so der Berater. „In Europa und auch in Deutschland weisen die Unternehmen eher gröbere und effizientere Gradings und Gehaltsstrukturen auf.“ Dadurch entsteht den Unternehmen hierzulande ein geringerer Aufwand, während vor allem Konzerne in den USA große Teams von Comp&Ben-Analysten beschäftigen, die im Schnitt deutlich schlechter bezahlt sind als ihre Kollegen hierzulande. ◀

---

**Dr. Guido Birkner,**  
verantwortlicher Redakteur Human Resources  
FRANKFURT BUSINESS MEDIA – Der F.A.Z.-Fachverlag

guido.birkner@frankfurt-bm.com  
www.compbenmagazin.de

---