

Pressemitteilung

Multinationale Unternehmen: Vergütung zentralisieren oder dezentralisieren?

European Reward Governance Studie von Aon Hewitt und ESCP Europe blickt hinter die Vergütungsstrategien der Global Player

München (10. September 2015) Aon Hewitt hat gemeinsam mit der ESCP Europe Business School aus Berlin sowie der belgischen Vlerick Business School die European Reward Governance Studie 2015 durchgeführt. Die Ergebnisse aus der Befragung von 121 internationalen Unternehmen aus 23 Ländern liegen nun vor. „Unsere Erfahrungen, beispielsweise im Hinblick auf die variable Vergütung, konnten nun anhand aktueller Zahlen bestätigt werden“, erklärt Thomas Aleweld, Partner und Experte für Performance, Reward & Talent bei Aon Hewitt. Diese unterliegt aufgrund ihrer Wichtigkeit für die Unternehmenssteuerung nahezu immer der zentralen Unternehmensleitung. „Darüber hinaus haben wir aber zusätzliche Aspekte tiefer beleuchtet, die in bisherigen Erhebungen kaum eine Rolle gespielt haben.“ So wurden in der Studie die Aussagen der Mitwirkenden hinsichtlich der Unternehmensgröße, des Herkunftslandes, der kulturellen Unterschiede zwischen Headquarter und Landesgesellschaften sowie der Firmenstrategien ebenfalls beleuchtet. 95 Prozent der Vertreter der Unternehmensführungen gaben an, dass die Firmenstrategie einen beträchtlichen Einfluss auf die Zentralisierung des Vergütungs-Managements habe. Die zum Teil erheblichen Divergenzen in der Gesetzgebung der Landesgesellschaften führen 90 Prozent der Teilnehmer als Grund an, wenn die Entlohnung unabhängig vom Hauptsitz gestaltet wird. „Interessant ist es, sich im Detail anzuschauen, in welchem Ausmaß und warum Elemente eines Global Reward Systems für Manager auf verschiedenen Hierarchiestufen eines Unternehmens global standardisiert oder lokal angepasst werden. Hier liefert die Studie Unternehmen gute Möglichkeiten zur eigenen Standortbestimmung“, so Marion Festing, Professorin für Personalmanagement und Interculturelle Führung und akademische Leiterin des Global Reward Management Programmes der ESCP Europe.

International tätige Unternehmen streben zumeist eine strategisch einheitliche Ausrichtung ihrer Vergütung über alle Länder hinweg an. Die einzelnen lokalen Bedingungen dürfen dabei jedoch nicht außer Acht gelassen werden. Dieser Spagat spiegelt sich auch im Vergütungs-Management dieser Global Player wider. Der Einfluss der Landesgesellschaften auf die Gehälter der Mitarbeiter ist jedoch oft reglementiert: Fast 50 Prozent gaben an, dass Landesgesellschaften die Entlohnung der betrieblichen Mitarbeiter mitbestimmen, bei fast einem Viertel beeinflussen diese ebenfalls die Höhe und Art der Entgeltzahlungen im mittleren Management. Bei der Vergütung des oberen Managements hingegen haben lediglich sieben Prozent der Landesgesellschaften ein Mitspracherecht. Je höher Mitarbeiter in der Hierarchieebene angesiedelt sind, desto höher ist demnach der Grad der Zentralisierung des Reward-Managements.

Zentralisierung oder Dezentralisierung? Auf die Merkmale des Unternehmens kommt es an
Zwischen dem Ausmaß der einheitlichen Ausrichtung und diversen Merkmalen des Unternehmens bestehen dabei systematische Unterschiede. So zeigte sich, dass mit steigender Unternehmensgröße



Entscheidungen hinsichtlich Vergütungsfragen eher dezentral getroffen werden. Auch ging eine zunehmende kulturelle Differenz zwischen dem Land des Hauptsitzes und dem Land der Niederlassung mit einer stärkeren Dezentralisierung einher. Außerdem zeigt sich, dass das Mutterland des Unternehmens einen bedeutsamen Effekt auf die Zentralisierung hat. Aufgrund bindender Managementvorgaben und strenger Kontrollen aus dem Headquarter weisen multinationale Unternehmen aus den Vereinigten Staaten von Amerika eine ausgeprägte Zentralisierung ihres Vergütungsmanagements auf. Global Player aus Deutschland hingegen zeigen eine größere Tendenz zur Unabhängigkeit der Landesgesellschaften. Lediglich hinsichtlich der langfristigen Entgeltanreize haben auch deutsche Unternehmen gerne zentral das Sagen. Zwischen diesen beiden extremen Trends bewegen sich Konzerne aus der Schweiz sowie anderen europäischen Ländern. Weitere Einflussfaktoren waren die Eigentümerstruktur der Niederlassungen, der Industriesektor des Unternehmens und das Ausmaß der Autonomie der Niederlassungen hinsichtlich strategischer Entscheidungen.

Monetäre Vergütungselemente: zentral – Nicht-monetäre Vergütungselemente: dezentral!

Unabhängig von Unternehmenseigenschaften zeigt sich: Monetäre Vergütungsaspekte (fixe und variable Vergütung) werden beim oberen und mittleren Management eher zentral gesteuert und nicht-monetäre Aspekte oder Nebenleistungen weisen ein ausbalanciertes, respektive eher dezentrales, Management auf. Dies liegt daran, dass diese „weichen“ Vergütungselemente häufig durch lokale Besonderheiten, wie beispielsweise rechtliche Rahmenbedingungen, determiniert sind. Einzelne Aspekte müssen aber auch hier detaillierter betrachten werden: 40 Prozent aller Unternehmensvertreter gaben an, dass das nicht-monetäre Vergütungselement „Karriere und Weiterbildung“ für Senior Manager vollständig im Hauptsitz entschieden wird, was an der strategischen Relevanz dieses Aspekts liegen mag. Eng damit zusammenhängend verhält es sich bei den Strategien zur Positionierung der marktüblichen Vergütung: Für das obere Management gaben 79 Prozent aller Teilnehmer an, eine solche Strategie zu haben, 68 Prozent definierten auch für das mittlere Management ein entsprechendes Vorgehen. Besonderes Augenmerk legen Unternehmen mittlerweile auf die einhergehende konsistente Stellenbewertung. Während Topmanager von 81 Prozent der Teilnehmer nach einheitlichen Systematiken bewertet werden, beträgt dieser Anteil bei Managern aus dem mittleren Segment 76 Prozent. Über die Hälfte – 58 Prozent – legen diesen Standard auch bei den betrieblichen Angestellten an. „Global Player standardisieren zunehmend möglichst alle Jobs und knüpfen die Karrieren ihrer Mitarbeiter daran“, weiß Thomas Aleweld. „In den Headquarters werden diese Richtlinien festgelegt und Karrierewege vorgezeichnet.“ Die Relevanz der Unternehmensstrategie spiegelt sich auch in den Aussagen der Vertreter hinsichtlich der Gründe für eine Zentralisierung bzw. Dezentralisierung wider.

Gründe für eine De(Z)entralisierung

Nach Angaben der Teilnehmer stellte die Unternehmensstrategie die wichtigste Ursache für eine Zentralisierung dar, gefolgt von der Unternehmenskultur und Kostenaspekten. Die zentralen Treiber einer Dezentralisierung waren lokale Besonderheiten im Rechtswesen und kulturelle Unterschiede. Auch hier variierte die Relevanz der einzelnen Gründe je nach den untersuchten 26 Vergütungsaspekten. Bei Fragen des fixen Einkommens spielen das Kostenmanagement und die Unternehmenskultur eine Rolle,

bei der variablen Vergütung neben den Kosten vor allem strategische Faktoren. Nebenleistungen und nicht-monetäre Vergütungselemente werden aufgrund rechtlicher Vorgaben als auch lokaler kultureller Besonderheiten stark beeinflusst und in der Folge eher dezentralisiert.

Zentralisierung ist effektiver, allerdings nur aus der Sicht des Hauptsitzes

Eines zeigt die Studie deutlich: Je zentralisierter die Vergütungsentscheidungen im Unternehmen getroffen werden, desto effektiver empfinden Vertreter des Hauptsitzes ihr Management. Vertreter der Niederlassungen hingegen sind gegenläufiger Auffassung und vertreten die klare Forderung, das Vergütungsmanagement zukünftig stärker zu dezentralisieren. Mögliche Ursachen und ein Lösungsvorschlag dieses Dilemmas werden am Ende des Reports diskutiert.

European Reward Governance Studie 2015

Die European Reward Governance Studie wurde von Aon Hewitt und deren Partner, der ESCP Europe Business School sowie der Vlerick Business School erstellt. Die Studie untersucht, bis zu welchem Grad global agierende Unternehmen ihre Vergütungs-Programme zentralisieren, die Gründe für ihre Vorgehensweisen und welche Effekte diese auf die Entlohnungspraxis haben. 121 Global Player aus 23 Ländern haben die Fragen beantwortet. Unter ihnen sind zahlreiche bekannte Konzerne – wie beispielsweise Allianz, American Express, BASF, BP, die BMW Group, Daimler, Nike, Sberbank oder Siemens zu finden.

Kontakt:

Aon Hewitt GmbH – Melanie Vogt
Tel.: +49 89 52305-4781
pressegermany@aonhewitt.com
www.aonhewitt.de

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit:

Press'n'Relations GmbH – Désirée Müller
Magirusstr. 33 – D-89077 Ulm
Tel.: +49 731 96287-32 – Fax: +49 731 96287-97
dmt@press-n-relations.de
www.press-n-relations.com

Über Aon Hewitt

Aon Hewitt ist weltweit führend in Sachen HR-Lösungen. Das Unternehmen konzipiert, implementiert, kommuniziert und verwaltet Lösungen und Strategien in den Bereichen Human Resources, Investment Consulting, Pension Administration, Vergütung und Talent Management. Zudem berät Aon Hewitt in komplexen Fragestellungen der betrieblichen Altersversorgung. Weltweit ist Aon Hewitt mit mehr als 30.000 Mitarbeitern in 90 Ländern vertreten. In Deutschland arbeiten etwa 500 Mitarbeiter an den Standorten Hamburg, Mülheim an der Ruhr, München, Stuttgart, Wiesbaden. Weitere Informationen zu Aon Hewitt finden Sie unter www.aonhewitt.de.

Über Aon

Der Aon Konzern ist der führende globale Dienstleister für Risikomanagement, HR-Lösungen und Outsourcing-Services sowie Versicherungs- und Rückversicherungsmakler. Weltweit ermöglichen es mehr als 69.000 Mitarbeiter durch ihr branchenführendes Wissen und ihr technisches Know-how, Kunden in über 120 Ländern mit innovativen und effizienten Lösungen für



Risikomanagement und Arbeitsproduktivität einen deutlichen Mehrwert zu bieten. Dafür wurde Aon mehrfach als weltbestes Broker-Unternehmen, Versicherungs- und Rückversicherungsmakler, Captive Manager und Berater für Sozialleistungen ausgezeichnet. Weitere Informationen zu Aon gibt es unter www.aon.com, unter www.aon.com/unitedin2010 zudem alles über die globale Partnerschaft zwischen Aon und Manchester United inklusive Trikotsponsoring des Vereins durch Aon.

Über ESCP Europe

Die ESCP Europe, die weltweit älteste Wirtschaftshochschule (est. 1819), mit ihrem seit 1973 bestehenden Multi-Campus Modell in Paris, London, Berlin, Madrid und Turin "lebt" und fördert aktiv den europäischen Gedanken. Heute hat die ESCP Europe rund 4.000 Studierende und 5.000 Executives aus über 90 Nationen an ihren fünf europäischen Standorten. Die ESCP Europe in Berlin ist als wissenschaftliche Hochschule staatlich anerkannt und bundesweit die erste Hochschule, die von allen drei wichtigen internationalen Akkreditierungsagenturen – AACSB, AMBA und EFMD (EQUIS) – anerkannt wurde und damit die so genannte „Triple Crown“ erhalten hat. Als solche kann sie Abschlüsse verleihen, inklusive Doktortitel. Ihr Erfolg spiegelt sich auch in Rankings wider – im FT-European Business School Ranking belegt die ESCP Europe regelmäßig Spitzenplätze.