

1 English Translation of Questionnaire

We'll begin by asking you general questions about compensation strategies at your company. For the entire survey, please focus your responses on full-time positions only.

1. Are there some positions at your company that are covered by a collective bargaining agreement?
 - (a) Yes
 - (b) No

2. When your company advertises a job, what type of compensation information is usually included in the public job posting?
 - (a) No information is provided
 - (b) Compensation level (e.g. CBA group)
 - (c) Compensation range (in Euros)
 - (d) Exact compensation amount (in Euros)

3. When your company advertises a job, what type of compensation information is usually included in the internal job posting?
 - (a) Not applicable: we do not have a separate internal job board
 - (b) No information is provided
 - (c) Compensation level (e.g. CBA group)
 - (d) Compensation range (in Euros)
 - (e) Exact compensation amount (in Euros)

4. Are external candidates usually asked to specify their salary expectations in the application/interview process?
 - (a) Yes, it is mandatory for candidates to specify their salary expectations
 - (b) Yes, but it is optional for candidates to specify their salary expectations
 - (c) No

5. Companies use different compensation strategies to determine the fixed compensation for external candidates. First, we are interested in how your company usually determines the first salary offer made to a candidate for a specific position. We are only interested in positions not covered by collective bargaining agreements. Can you make a higher-than-usual first salary offer if the person has high qualifications/fit for the position?
 - (a) Yes

(b) No

6. Can you make a higher-than-usual first salary offer if the recruitment appears difficult (e.g. because the person states high compensation expectations or has offers from other companies) ?

(a) Yes

(b) No

7. Is there usually scope for negotiation after your company has made the first offer

(a) Yes

(b) No

8. Now, please think back to the last 10 external candidates that you have knowledge of and to whom your company made offers. What do you guess is the share of these external candidates who ultimately received a final compensation offer that was higher than your company's first offer?

(a) 0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

9. Now we'll focus on how your company conducts salary negotiations.

We are interested in four specific employee groups:

1. Labor market entrants with no or little prior work experience
2. Employees with work experience, but without managerial responsibility
3. Managers
4. Employees in hard-to-fill bottleneck occupation (excluding top executives)

Since the definition of group 4 is very company-specific, we would like to know which position in your company is most likely to represent a hard-to-fill bottleneck occupation (e.g. IT specialists, sales management). Please indicate the job title of that position: _____

We ask you to answer the following four questions separately for each group. Please focus your answers only on full-time positions.

We are first interested in the scope of salary negotiations with external candidates.

10. How much more could a person maximally receive compared to the fixed compensation you would have offered based on the person's qualification/fit for the position alone?

	0% No adjustment possible	1-10%	11-20%	21-30%	31-40%	More than 40%
Labor market entrants						
Employees without managerial responsibility						
Managers						
Employees in bottleneck occupations([Q9])						

11. What is the most your company could possibly offer in terms of an additional special payment to recruit external candidates (e.g. bonus, stock grant)? Please exclude any such special payments that are typically provided to all candidates. Please indicate the maximum amount of the special payment in percent, compared to the annual fixed compensation of the position.

	0% No special payment	1-10%	11-20%	21-30%	31-40%	More than 40%
Labor market entrants						
Employees without managerial responsibility						
Managers						
Employees in bottleneck occupations([Q9])						

12. Now, we are interested in how much wage offers for a given position differ at your company. For each employee group, imagine 10 candidates. All of the candidates have the same qualification and fit. However, they differ in their stated salary expectations and in offers from other companies. What do you think the gap would be between the highest and lowest first offer your company would make to these candidates?

	0% All offers are the same	Highest offer is 1-10% higher than the lowest	Highest offer is 11-20% higher than the lowest	Highest offer is 21-30% higher than the lowest	Highest offer is more than 30% higher than the lowest
Labor market entrants					
Employees without managerial responsibility					
Managers					
Employees in bottleneck occupations([Q6])					

13. What do you think the gap would be between the highest and lowest final compensation offer your company would make to these candidates (i.e. after incorporating potential negotiations)?

	0% All offers are the same	Highest offer is 1-10% higher than the lowest	Highest offer is 11-20% higher than the lowest	Highest offer is 21-30% higher than the lowest	Highest offer is more than 30% higher than the lowest
Labor market entrants					
Employees without managerial responsibility					
Managers					
Employees in bottleneck occupations([Q9])					

14. In your opinion, what contributes the most to the differences between final compensation offers for equally qualified candidates? We are only interested in experienced employees without managerial responsibility. The majority of differences in final offers result . . .

- (a) from differences in first offers
- (b) from negotiations following the first offer
- (c) equally from differences in first offers and from negotiations
- (d) There usually are no differences in final offers.

15. At your company, are the following job benefits more negotiable than fixed compensation? If a benefit is not relevant for your company, please choose "Not applicable."

	Yes, more negotiable than fixed compensation	No, not more negotiable than fixed compensation	Not applicable
Flexible work/ vacation days			
Commute and moving costs/ company car			
Further education and training			
Childcare subsidy			

16. Now we'll focus on salary negotiations with existing employees. Suppose an employee at your company receives an external offer from another company and requests a salary increase. What is the maximum percentage by which your firm could possibly increase the fixed compensation (without changing the person's tasks) in order to retain the person?

	0% No adjustment possible	1-10%	11-20%	21-30%	31-40%	More than 40%
Labor market entrants						
Employees without managerial responsibility						
Managers						
Employees in bottleneck occupations([Q9])						

17. In the final part of the survey, we are interested in how your company adjusts compensation in practice. Suppose your company's financial situation has not changed relative to the preceding year, but prices are rising relatively quickly (i.e. inflation is high). In this situation, how would your company adjust the fixed compensation for employees not covered by collective bargaining agreements? Fixed compensation is ...

- (a) not adjusted
- (b) adjusted at the next date specified in a pre-determined schedule
- (c) adjusted as soon as possible
- (d) only adjusted if other firms in your sector/region adjust their compensation

18. When determining compensation for new hires, how much information do decision makers at your company have about how much your competitors pay? The decision makers ...

- (a) do not know how our compensation ranges compare to competitors
- (b) have information on whether our compensation ranges are high or low relative to the market
- (c) have information on whether our compensation ranges are high or low relative to specific competitors
- (d) have detailed information on compensation ranges for specific competitors

19. Which sources does your company regularly use to collect information on compensation paid in your industry or region? Please select all that apply.

- We do not compare our compensation to other companies
- Informal discussions with previous coworkers or industry contacts

- Free sources (e.g. Glassdoor, kununu)
- Paid sources (e.g. consulting companies)
- Internal research

20. Which of the following describes common practices at your company? Please select all that apply.

- Employees are asked to treat their salary as confidential (e.g. in interactions with colleagues)
- At the request of employees, HR provides information about the procedures / rules used to determine compensation in the company
- At the request of employees, HR provides information on the compensation structure in the company (e.g. compensation amount in certain salary ranges)
- At the request of employees, HR provides specific figures on compensation in certain positions

21. Does your company have a company-wide compensation structure used to systematically grade positions?

- (a) Yes
- (b) No

22. Does your company regularly evaluate the internal compensation structure?

- (a) Yes
- (b) No, not yet but planned
- (c) No, and also not planned

23. In order to complete the information collected, the Ifo Institute would like to include data in the evaluation of the survey that is already available at the Institute for Employment Research (IAB) in the form of company and personal data. The IAB is a special department of the Federal Employment Agency (BA) which, as part of its statutory mandate, examines the functioning of the labor market, as well as employment opportunities and living conditions in a dynamically changing world from a purely scientific point of view. The linking of the data shortens the scope of this survey. All information is treated with strict confidentiality and statutory data protection is fully guaranteed at all times, even when the data is linked. I agree to the linking of my details with company and personal data available at the Institute for Employment Research (IAB).

- (a) Yes
- (b) No

24. If you have any suggestions or criticism about the survey, you can insert them here: : _____

2 Original German Questionnaire

Wir beginnen mit allgemeinen Fragen zu Vergütungsstrategien in Ihrem Unternehmen. Bitte beachten Sie, dass sich die gesamte Umfrage ausschließlich auf Vollzeitstellen bezieht.

1. Gibt es Stellen in Ihrem Unternehmen, die eine Tarifbindung haben?
 - (a) Ja
 - (b) Nein

2. Wenn Ihr Unternehmen eine Stelle ausschreibt, welche Art von Vergütungsinformationen enthält die öffentliche Stellenausschreibung üblicherweise?
 - (a) Es werden keine Informationen bereitgestellt
 - (b) Vergütungsstufe (z.B. Tarifgruppe)
 - (c) Vergütungsspanne (in Euro)
 - (d) Konkrete Vergütung (in Euro)

3. Wenn Ihr Unternehmen eine Stelle ausschreibt, welche Art von Vergütungsinformationen enthält die interne Stellenausschreibung üblicherweise?
 - (a) Nichtzutreffend: Wir haben keine interne Jobbörse
 - (b) Es werden keine Informationen bereitgestellt
 - (c) Vergütungsstufe (z.B. Tarifgruppe)
 - (d) Vergütungsspanne (in Euro)
 - (e) Konkrete Vergütung (in Euro)

4. Werden in Ihrem Unternehmen externe Kandidat*innen in der Regel im Bewerbungs-/Interviewprozess gebeten, ihre Gehaltsvorstellungen anzugeben?
 - (a) Ja, die Angabe von Gehaltsvorstellungen ist verpflichtend
 - (b) Ja, aber die Angabe von Gehaltsvorstellungen ist optional
 - (c) Nein

5. Unternehmen verfolgen unterschiedliche Strategien, um die feste Vergütung für externe Kandidat*innen zu bestimmen. Zunächst interessiert uns, wie Ihr Unternehmen in der Regel das erste Vergütungsangebot ermittelt, das einer Person für eine bestimmte Stelle gemacht wird. Wir interessieren uns hierbei nur für Stellen ohne Tarifbindung. Ist es möglich, ein überdurchschnittliches erstes Vergütungsangebot zu machen, falls die Person eine hohe Qualifikation/Eignung für die Stelle hat?

- (a) Ja
- (b) Nein

6. Ist es möglich, ein überdurchschnittliches erstes Vergütungsangebot zu machen, falls die Rekrutierung schwierig erscheint (z.B. weil die Person hohe Gehaltserwartungen äußert oder der Person Angebote anderer Unternehmen vorliegen).

- (a) Ja
- (b) Nein

7. Besteht nach dem ersten Angebot Ihres Unternehmens in der Regel noch Verhandlungsspielraum? Wir interessieren uns hierbei nur für Stellen ohne Tarifbindung.

- (a) Ja
- (b) Nein

8. Denken Sie nun bitte an die letzten 10 externen Kandidat*innen, von denen Sie Kenntnis haben und denen Ihr Unternehmen ein Angebot gemacht hat. Was schätzen Sie, welcher Anteil der externen Kandidat*innen hat letztendlich ein finales Vergütungsangebot erhalten, das höher war als das erste Angebot Ihres Unternehmens?

- (c) 0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

9. Jetzt geht es darum, wie Ihr Unternehmen Gehaltsverhandlungen führt. Wir interessieren uns dabei für vier bestimmte Mitarbeitergruppen:

1. Berufsanfänger ohne oder mit wenig vorheriger Berufserfahrung
2. Mitarbeiter mit Berufserfahrung, aber ohne Führungsverantwortung
3. Führungskräfte
4. Mitarbeiter in schwer besetzbaren Engpassberufen (außer Top Management)

Da die Definition von Gruppe 4 sehr unternehmensspezifisch ist, möchten wir gerne wissen, welche Stelle in Ihrem Unternehmen am ehesten einen schwer besetzbaren Engpassberuf darstellt (z.B. Fachinformatik, Vertriebsleitung).

Bitte geben Sie den Job-Titel dieser Stelle an: _____

Wir bitten Sie, die folgenden vier Fragen separat für jede Gruppe zu beantworten. Bitte beziehen Sie Ihre Antworten dabei ausschließlich auf Vollzeitstellen.

10. Wir interessieren uns zuerst für den Spielraum bei Gehaltsverhandlungen mit externen Kandidat*innen. Wie viel mehr könnte eine Person maximal erhalten, verglichen mit der festen Vergütung, die Sie allein aufgrund der Qualifikation/Eignung der Person für die Stelle angeboten hätten?

	0% Keine Anpassung möglich	1-10%	11-20%	21-30%	31-40%	Mehr als 40%
Berufsanfänger						
Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung						
Führungskräfte						
Mitarbeiter in Engpassberufen ([Q9])						

11. Was könnte Ihr Unternehmen maximal als zusätzliche Sonderzahlung (z.B. Bonus, Aktienpaket) bieten, um externe Kandidat*innen zu rekrutieren? Bitte beziehen Sie nicht solche Sonderzahlungen mit ein, die üblicherweise allen Kandidat*innen angeboten werden. Bitte geben Sie die maximale Höhe der Sonderzahlung in Prozent, bezogen auf die jährliche feste Vergütung der Stelle, an.

	0% Keine Anpassung möglich	1-10%	11-20%	21-30%	31-40%	Mehr als 40%
Berufsanfänger						
Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung						
Führungskräfte						
Mitarbeiter in Engpassberufen ([Q9])						

12. Nun interessiert uns, wie sehr sich Vergütungsangebote für eine bestimmte Stelle in Ihrem Unternehmen unterscheiden.

Stellen Sie sich bitte 10 Kandidat*innen pro Mitarbeitergruppe vor. Alle Kandidat*innen haben die gleiche Qualifikation und Eignung. Sie unterscheiden sich jedoch in den angegebenen Gehaltsvorstellungen und in Angeboten anderer Unternehmen.

Wie groß wäre Ihrer Meinung nach wohl der Abstand zwischen dem höchsten und niedrigsten ersten Vergütungsangebot, das Ihr Unternehmen diesen Kandidat*innen machen würde?

	0% All Angebote sind gleich hoch	Das höchste Angebot ist 1-10% höher als das niedrigste	Das höchste Angebot ist 11-20% höher als das niedrigste	Das höchste Angebot ist 21-30% höher als das niedrigste	Das höchste Angebot ist mehr als 30% höher als das niedrigste
Berufsanfänger					
Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung					
Führungskräfte					
Mitarbeiter in Engpassberufen ([Q9])					

13. Wie groß wäre Ihrer Meinung nach der Abstand zwischen dem höchsten und niedrigsten finalen Vergütungsangebot, das Ihr Unternehmen diesen Kandidat*innen machen würde (d.h. nach Abschluss potentieller Verhandlungen)?

	0% All Angebote sind gleich hoch	Das höchste Angebot ist 1-10% höher als das niedrigste	Das höchste Angebot ist 11-20% höher als das niedrigste	Das höchste Angebot ist 21-30% höher als das niedrigste	Das höchste Angebot ist mehr als 30% höher als das niedrigste
Berufsanfänger					
Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung					
Führungskräfte					
Mitarbeiter in Engpassberufen ([Q9])					

14. Welche Ursachen sind Ihrer Meinung nach für den Großteil der Unterschiede zwischen finalen Vergütungsangeboten für gleichermaßen geeignete Kandidat*innen verantwortlich? Wir interessieren uns hierbei nur für erfahrene Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung. Der Großteil der Unterschiede in finalen Angeboten entsteht ...

- (a) durch Unterschiede zwischen den Erstangeboten
- (b) durch Verhandlungen im Anschluss an das Erstangebot
- (c) gleichermaßen durch Unterschiede zwischen den Erstangeboten und durch Verhandlungen
- (d) Es gibt normalerweise keine Unterschiede zwischen finalen Angeboten.

15. Sind folgende sonstige Vergütungsbestandteile und Nebenleistungen in Ihrem Unternehmen verhandelbarer als die feste Vergütung? Wenn ein Bestandteil für Ihr Unternehmen nicht relevant ist, wählen Sie bitte “Nicht zutreffend”.

	Ja, verhandelbarer als feste Vergütung	Nein, nicht verhandelbarer als feste Vergütung	Nicht zutreffend
Flexible Arbeitszeiten/ Urlaubstage			
Fahrt- und Umzugskosten/ Firmenwagen			
Fort- und Weiterbildung			
Kinderbetreuungszuschuss			

16. Jetzt geht es um Gehaltsverhandlungen mit bestehenden Mitarbeiter*innen. Angenommen, ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin Ihres Unternehmens erhält ein externes Angebot eines anderen Unternehmens und fordert eine Gehaltserhöhung. Um wie viel Prozent könnte Ihr Unternehmen die feste Vergütung maximal erhöhen (ohne die Aufgaben der Person zu ändern), um die Person zu halten?

	0% Keine Anpassung möglich	1-10%	11-20%	21-30%	31-40%	Mehr als 40%
Berufsanfänger						
Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung						
Führungskräfte						
Mitarbeiter in Engpassberufen ([Q9])						

17. Im letzten Teil der Umfrage interessieren wir uns dafür, wie Ihr Unternehmen Vergütung in der Praxis anpasst. Angenommen, die finanzielle Situation Ihres Unternehmens hat sich im Vergleich zum Vorjahr nicht verändert, aber die Preise steigen relativ schnell (d.h. die Inflation ist hoch). Wie würde Ihr Unternehmen in dieser Situation die feste Vergütung für Mitarbeiter*innen ohne Tarifbindung anpassen? Die feste Vergütung wird ...

- (a) nicht angepasst
- (b) zum nächsten Termin im vorgegebenen Zeitplan angepasst
- (c) so schnell wie möglich angepasst

- (d) nur angepasst, falls andere Unternehmen in der Branche/Region ihre Vergütung anpassen
18. Wenn die Vergütung für Neueinstellungen festgelegt wird, wie viele Informationen haben Entscheidungsträger*innen in Ihrem Unternehmen darüber, wie viel Ihre Wettbewerber bezahlen? Die Entscheidungsträger*innen ...
- (a) wissen nicht, wie unsere Vergütungsspannen im Vergleich zu Wettbewerbern abschneiden
 - (b) wissen, ob unsere Vergütungsspannen im Verhältnis zum Markt hoch oder niedrig sind
 - (c) wissen, ob unsere Vergütungsspannen im Vergleich zu spezifischen Wettbewerbern hoch oder niedrig sind
 - (d) haben detaillierte Informationen zu Vergütungsspannen spezifischer Wettbewerber
19. Welche Quellen nutzt Ihr Unternehmen regelmäßig, um Informationen über Vergütung in Ihrer Branche oder Region zu sammeln? Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.
- Wir vergleichen unsere Vergütung nicht mit anderen Unternehmen
 - Informelle Gespräche mit früheren Mitarbeiter*innen oder Branchenkontakten
 - Kostenlose Quellen (z.B. Glassdoor, kununu)
 - Kostenpflichtige Quellen (z.B. Beratungsunternehmen)
 - Interne Recherche
20. Welche Aussagen beschreiben gängige Praktiken in Ihrem Unternehmen? Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.
- Mitarbeiter*innen werden gebeten, ihre Vergütung vertraulich zu behandeln (z.B. im Umgang mit Kollegen)
 - Auf Anfrage teilt HR Informationen mit Mitarbeiter*innen darüber, mit welchen Verfahren/Regeln Vergütung im Unternehmen festgelegt wird
 - Auf Anfrage gibt HR Mitarbeiter*innen Auskunft zur Vergütungsstruktur im Unternehmen (z.B. Informationen zu Gehaltsspannen)
 - Auf Anfrage stellt HR Mitarbeiter*innen konkrete Zahlen zur Verfügung, wie hoch Gehälter für bestimmte Stellen sind
21. Existiert in Ihrem Unternehmen eine unternehmensweite Vergütungsstruktur, mit der Stellen systematisch bewertet werden?
- (a) Ja
 - (b) Nein

22. Führt Ihr Unternehmen regelmäßig Bewertungen der internen Vergütungsstruktur durch?

- (a) Ja
- (b) Nein, noch nicht, aber geplant
- (c) Nein, und auch nicht geplant

23. Zur Vervollständigung der erhobenen Informationen möchte das ifo Institut Betriebs- und Personendaten einbeziehen, die bereits am Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) vorliegen. Das IAB ist dabei eine besondere Dienststelle der Bundesagentur für Arbeit (BA), die im Rahmen ihres gesetzlichen Auftrags die Funktionsweise des Arbeitsmarkts, sowie die Erwerbschancen und Lebensbedingungen in einer sich dynamisch verändernden Welt aus rein wissenschaftlicher Sicht untersucht. Durch die Verknüpfung der Daten verkürzt sich der Umfang dieser Befragung. Alle Angaben werden streng vertraulich behandelt und der gesetzliche Datenschutz ist auch bei Verknüpfung der Daten zu jedem Zeitpunkt in vollem Umfang gewährleistet. Ich stimme der Verknüpfung meiner Angaben mit Betriebs- und Personendaten, die am Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) vorliegen, zu.

- (a) Ja
- (b) Nein

24. Was möchten Sie uns noch mitteilen? Hier finden Sie Platz für Anregungen oder Kritik zur Befragung:
