

AUSGABE 5 // SEPTEMBER 2021

COMP & BEN

DAS ONLINEMAGAZIN FÜR VERGÜTUNG

by **Personalwirtschaft**

Schwerpunktthemen:

Flexible Benefits,
ESG-Kriterien,
Personalkostenreduzierung



Cliff Lehnen

Liebe Leserinnen,
liebe Leser,

Nachhaltigkeit ist das Gebot der Stunde – deshalb fokussieren wir in dieser Ausgabe in gleich drei Beiträgen, wie Vergütung nachhaltig gestaltet werden kann. Immer häufiger ist von ESG-Zielen die Rede, die Umwelt (Environmental), Soziales (Social) und verantwortungsvolle Unternehmensführung (Governance) mit im Blick haben. Die Beiträge erörtern, wie Sie diese in Ihre Total-Rewards-Strategie aufnehmen und handlungsleitend werden lassen können.

Eine interessante und erkenntnisreiche Lektüre!

Cliff Lehnen
Chefredakteur

Aktuelles in Kürze	3	Kostensenkung, ohne die Zukunft zu riskieren.	31
Was Mitarbeitenden wichtig ist	4	Von Holger Jahn und Thomas Faltin	
Von Eva Lawless		Managerpensionen im DAX fehlt Transparenz	35
Benefits-Prioritäten: Flexibilität, Wellbeing, Employee Experience.	8	Von Dr. Guido Birkner	
Von Tanja Löhrke und Casimir von Moltke		Vergütungsstrategien für die erfolgreiche Personal- arbeit der Zukunft.	37
Die neue Welt der Benefits und ihre Kosten	11	Von Ingrid Hägele	
Von George Wyrwoll		SEMINARE UND EVENTS 2021	38
Was treibt Vergütung weltweit?	15	Partner	39
Von Jennifer S. Schulz, Verena Vandervelt und Dr. Andreas Nehrlich		Impressum	40
Nachhaltigkeit als Bestandteil der Unternehmens- und Vergütungskultur	18		
Dr. Philipp Kuhn, Dr. Martin Hörtz und Dr. Björn Christ			
ESG in der Vergütung – ein entscheidender Hebel für nachhaltige Veränderung	21		
Von Dr. Björn Hinderlich und Kai Anderson			
ESG-Metriken transparent definieren und kommunizieren	24		
Von Philipp Geiler und Florian Frank			
Interview: Personalkosten mit Weitblick steuern . . .	27		
Von Christiane Siemann			

AKTUELLES IN KÜRZE

Human Capital Trends 2021: vom Durchhalten zum Durchstarten

Unternehmen stellen sich auf fortlaufende Veränderungen ein. Sie haben angesichts der Erfahrungen der Corona-Pandemie verinnerlicht, dass ihre Mitarbeiter auf allen Ebenen flexibel, dynamisch und kreativ reagieren sowie gegebenenfalls neue Rollen oder Funktionen annehmen müssen. Daher will die Mehrheit der Organisationen diese Flexibilität jetzt in der Arbeitsgestaltung selbst berücksichtigen.

Dies ist ein Ergebnis der größten globalen Feldstudie zu People-Themen, für die Deloitte Ende 2020 rund 6000 Manager, darunter 3630 Führungskräfte, in 99 Ländern befragte.

Wie kann das Umschalten vom „Durchhalten“ zum „Durchstarten“ in Zeiten einer globalen Krise gestaltet werden? Eine Antwort lautet: Die HR-Funktion steht nicht länger für die Standardisierung und Durchsetzung von Personalrichtlinien, sondern sie übernimmt die Verantwortung für die Neugestaltung der Arbeit im gesamten Unternehmen.

Ein weiterer Befund: Der Einsatz fortschrittlicher Technologie macht es möglich, die Arbeit so umzugestalten, dass die Fähigkeiten der Mitarbeiter besser zur Geltung kommen. Die neue Art der Mensch-Maschine-Zusammenarbeit ermöglicht es Teams, schneller und effizienter bessere Arbeitsergebnisse zu erzielen.

Die komplette Studie lesen Sie [hier](#).

Trennungsmanagement Update 2021

Die Neuauflage der Kienbaum-Studie stand unter den Vorzeichen der Corona-Pandemie. Dabei zeigte sich auch im Jahr 2021, dass Wunsch und Wirklichkeit streckenweise deutlich auseinanderklaffen. Die befragten Unternehmen haben ihre Hausaufgaben in Bezug auf die Etablierung eines professionellen Trennungsmanagements nur teilweise gemacht. Gleichzeitig wird von HR eine stärkere Abstimmung und Einbindung des Managements eingefordert: Nur allzu häufig wird das Thema Trennung immer noch an HR delegiert – mit allen negativen Auswirkungen in Bezug auf Employer Branding und die psychologischen Trennungskosten durch die sinkende Motivation der verbleibenden Mitarbeitenden. HR ist bei Trennungen zwar auf dem „Driver Seat“, jedoch umso mehr auf die Kooperation des Managements angewiesen.

Eine weitere Entwicklung bezieht sich auf den Einsatz von Out-/Newplacement-Beratungen: Auch wenn sie inzwischen zum Standardrepertoire in Trennungspaketen zählen, zeigt sich, dass die Entscheidung über Programm und Anbieter beziehungsweise eine sogenannte „Cash-Option“ vermehrt den Betroffenen überlassen wird. Damit geben die Unternehmen ein wichtiges Gestaltungselement bei Trennungen aus der Hand.

Der Bericht „Trennungsmanagement Update 2021“ mit Handlungsempfehlungen für HR-Profis steht kostenfrei [hier](#) zum Download bereit.

Aktienbasierte Vergütung spiegelt globale Herausforderungen

Volatile Märkte, äußere Faktoren und globale Schocks haben die Aktienprogramme von Unternehmen im vergangenen Jahr weltweit beeinflusst, so lautet ein Ergebnis der „Global Equity Insights Survey (GEIS 2021)“ der Unternehmensberatung hkp///group. Die Umfrage illustriert wesentliche Unterschiede in der Ausgestaltung von aktienbasierten Vergütungsplänen in verschiedenen Wirtschaftsregionen. Wie in den vergangenen Jahren konnte auch 2021 ein Zusammenhang zwischen dem Einsatz von Long Term Incentives (LTI) auf breiter Basis und der Gesamtperformance des Unternehmens festgestellt werden. Leistungsstärkere Organisationen neigen dazu, LTIs einem größeren Teil ihrer Belegschaft zu gewähren. Dieser Zusammenhang gilt auch für die Anspruchsberechtigung und Teilnahme: In Unternehmen, in denen die Anspruchsberechtigung eine LTI-Zuteilung garantiert, ist die Leistung tendenziell höher.

Die LTI-spezifische Umfrage, die während der Covid-19-Pandemie erstellt wurde, zeigt auch: Trotz der erhöhten Volatilität und Unsicherheit an den Kapitalmärkten betrachten die Arbeitgeber die Pandemie als einen einmaligen exogenen Schock.

Mehr zur „Global Equity Insights Survey 2021“, die unter der wissenschaftlichen Leitung des Lehrstuhls für Management und Controlling der Universität Göttingen durchgeführt wurde, erfahren Sie [hier](#). ◀

WAS MITARBEITENDEN WICHTIG IST

Wie Unternehmen die Benefits-Präferenzen der Beschäftigten umsetzen können, um Employer of Choice zu bleiben.

Von Eva Lawless

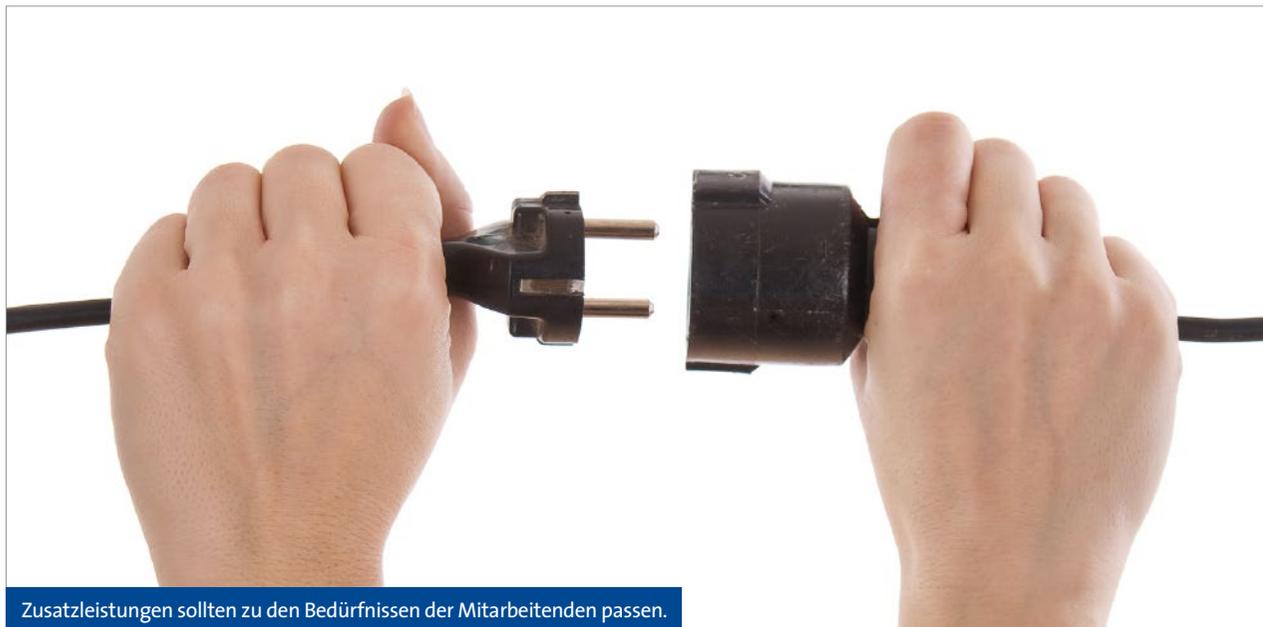
Beschäftigte in Deutschland wünschen sich mehr Flexibilität beim Thema Benefits. Die Mehrheit der Befragten möchte sie nach ihren persönlichen Bedürfnissen auswählen und abhängig von ihrer Lebenssituation anpassen können. Diese inhaltliche und zeitliche Flexibilität ist bislang aber nur in den wenigsten Unternehmen gegeben.

Wenn es um die Bedürfnisse und Präferenzen verschiedener Mitarbeitergruppen geht, spielen längst nicht mehr nur Alter oder Karrierestufe eine Rolle. Die Anforderungen innerhalb der Belegschaft sind heute so vielfältig wie nie zuvor, und oftmals basieren die Unterschiede nicht nur auf sozio-demografischen Faktoren. Stattdessen fallen beispielsweise Persönlichkeitsmerk-

male oder die individuelle Lebenssituation stärker ins Gewicht. Zum Beispiel wird das Angebot einer Kinderbetreuung von vielen Mitarbeitenden, gerade in Ballungsgebieten, sehr geschätzt. Für diejenigen ohne Kinder hat dieses Benefit aber keinen wirklichen Wert, da sie es nicht in Anspruch nehmen. Auch was andere Zusatzleistungen wie individuelle Mobilität, langfristige Vorsorgeplanung oder Risikobereitschaft angeht, gibt es relevante Unterschiede zwischen Arbeitnehmenden. Klar ist: Das Individuum rückt immer stärker in den Fokus.

Die meisten Unternehmen setzen flexible Benefits oft noch mit einem großen Angebot an freiwilligen Sozial- und Nebenleistungen gleich, dessen Administration ohne digitale Unterstützung nicht zu stemmen ist. Daher findet man bei den meisten Arbeitgebern in Deutschland ein historisch gewachsenes Benefits-Angebot, das für alle Mitarbeitenden gleichermaßen – manchmal mit Einschränkungen auf bestimmte Gruppen – zur Verfügung steht.

Durch die Digitalisierung wird eine Transformation von Benefits-Angeboten erst möglich. Mit ihr eröffnen sich Spielräume, um völlig neue Welten der Zusatzleistungen zu erschaffen. Die Einführung flexibler Konzepte bietet darüber hinaus sowohl für den Arbeitgeber als auch für die Mitarbeitenden Vorteile. ➤



Light Impression - stock.adobe.com

Zusatzleistungen sollten zu den Bedürfnissen der Mitarbeitenden passen.

Administrative Prozesse vereinfachen

Für den Arbeitgeber eröffnet sich die Möglichkeit, das historisch gewachsene Benefits-Angebot neu zu überdenken, zielgerichtet an die Mitarbeiterbedürfnisse anzupassen und möglicherweise zu verschlanken. Administrative Prozesse können dabei deutlich vereinfacht beziehungsweise sogar vollständig automatisiert werden. Auch eine unübersichtliche Kostensituation im aktuellen Benefits-Angebot, verursacht durch eine Kombination aus arbeitgeber-, arbeitnehmer- und mischfinanzierten Leistungen, kann durch eine Überführung in Budgets deutlich transparenter gestaltet werden.

Auch für Mitarbeitende ergeben sich neue Möglichkeiten, um sich mit den angebotenen Benefits auseinanderzusetzen. Über digitale Benefits-Plattformen stehen ihnen alle wichtigen Informationen zentral zur Verfügung. Die Auswahl der Benefits beziehungsweise das Beantragen von bestimmten Leistungen ist deutlich vereinfacht und entspricht idealerweise dem privaten Nutzerverhalten, ähnlich dem Online-Shopping.

Grundsätzlich sollten Unternehmen das Thema Benefits, insbesondere flexible Benefits, strategisch neu denken – und zwar aus einer holistischen Perspektive. Hierzu empfiehlt es sich, neben den Compensation-&Benefits-Verantwortlichen auch andere HR-Funktionen, wie zum Beispiel Talent Akquisition oder Employee Relations in die Konzeption einzubeziehen. Welche Benefits passen zu unserem Unternehmen und unterstreichen die eigenen Unternehmenswerte? Was ist uns wichtig? Welche Absicherung möchten wir unseren Mitarbeitenden gewähren? Allerdings reicht der Blick nach innen nicht mehr aus. Wer kritische Talente

gewinnen oder halten will, muss auch deren Präferenzen und Vorstellungen hören und berücksichtigen, um Employer of Choice zu bleiben und ein Angebot zu unterbreiten, das sowohl der Employer Value Proposition (EVP) beziehungsweise dem Corporate Branding entspricht als auch zu den Erwartungen der Mitarbeitenden passt.

Die Unternehmen haben dabei in der Hand, wie viel Flexibilität sie gewähren möchten. Sind alle Benefits gleichermaßen frei wählbar, oder gibt es bestimmte Leistungen, die für die Mitarbeitenden verpflichtend sind? Die Gründe, bestimmte Leistungen bindend anzubieten, können hierbei unterschiedlicher Natur sein, zum Beispiel um der sozialen Verantwortung als Arbeitgeber gerecht zu werden oder um globale Konsistenz in ausgewählten Bereichen herzustellen.

Darüber hinaus sollte auch das Konzept zur Umsetzung der Flexibilisierung gut durchdacht werden. Bietet man klassisch ein Budget an, mit dem die Beschäftigten die Benefits ihrer Wahl finanzieren können? Besteht die Möglichkeit, bestimmte Leistungen gegeneinander einzutauschen, oder folgt man neuen Ansätzen, wie beispielsweise dem „Opting-Over“?

So kann HR die Individualisierung umsetzen

Die Ausgangssituation in den meisten Unternehmen ist oft unübersichtlich. Häufig verfügen sie über ein gewachsenes Angebot an Zusatzleistungen, die entweder kollektiv- oder individualrechtlich geregelt sind. Typische, von Arbeitgebern in Deutschland angebotene Benefits, sind beispielsweise die betriebliche Altersvorsorge (arbeitgeber- oder entgeltumwandlungsfinanziert), Risikoversicherungen (Leben, Unfall, Arbeitsunfähig-

keit, Invalidität), Arbeitszeitkonten (Gleitzeitkonten/Flexi-Konten/Zeitwertkonten), Dienstwagen, Firmenparkplätze, Firmenfahrrad, Kantinenbezuschung/Essensgutscheine, Zuschuss zu Sporteinrichtungen, Betriebsfeiern (Weihnachtsfeiern/Sommerfest) und Kinderbetreuung.

Nehmen wir an, ein Unternehmen möchte das Benefits-Angebot für seine Mitarbeitenden bei gleichen Kosten erweitern, um ihren Präferenzen gerecht zu werden. Die bestehenden Benefits sollen um den Kauf zusätzlicher Urlaubstage, Rauchentwöhnungsprogramme und die Nutzung moderner Mobilitätskonzepte (inklusive ÖPNV) ergänzt werden. Zusätzlich soll die Nutzung der Benefits in einem strategisch definierten Rahmen zur personalisierten Nutzung freigegeben werden.

Der Arbeitgeber hat nun folgende Möglichkeiten:

- Eine „große“ Lösung, die auf die parallele Neugestaltung einzelner oder mehrerer Betriebsvereinbarungen/Zusagen fokussiert. Dies kann kompliziert und langwierig sein und stellt einzelne Verhandlungserfolge der Vergangenheit ins Risiko.
- Eine „smarte“ Lösung: Beim Opting-Over wandeln Arbeitnehmer ihre Ansprüche auf einzelne Benefits in ein Brutto-Benefits-Budget um, das sie anschließend (eventuell ergänzt durch weitere Gehaltsbestandteile) entsprechend ihrer Präferenz verwenden können. Aus arbeitsrechtlicher Sicht kann die Umsetzung von Opting-Over auf unterschiedlichen Wegen erfolgen. ➤

- Als einzelvertragliche Lösung
 - mit der Einräumung von (Ab-)Wahlrechten und
 - mit dem Vorteil, dass auch Abweichungen von kollektivrechtlichen Regelungen zulässig und daher einfacher zu gestalten sind.
- Als kollektivrechtliche Lösung
 - mit dem Abschluss einer übergeordneten Flexibilisierungsbetriebsvereinbarung oder
 - der Verwendung tariflich geregelter Entgelte (für Benefits ist eine Öffnungsklausel erforderlich). Bei diesen Wegen gilt, dass die Besonderheiten der bAV beachtet werden müssen.
- Eine weitere Alternative liegt in der Erweiterung der Mitbestimmung durch Schaffung einer „Gesamtvergütung“. Dabei muss eine Verklammerung beziehungsweise gegenseitige Abhängigkeit der einzelnen Benefits vermieden werden.

Auch Tarifverträge setzen auf mehr Benefits-Flexibilität

Seit 2020 bietet der Tarifvertrag Chemie mit dem „Zukunftsbetrag“ mehr Flexibilität, wenn es um Benefits geht. Der Arbeitgeber stellt hier jedem Tarifarbeitnehmer für das Kalenderjahr einen jährlichen Zukunftsbetrag in Höhe eines monatlichen Tarifentgelts zur Verfügung.

Arbeitgeber und Betriebsrat wählen zur Umsetzung des Tarifvertrags mindestens zwei der folgenden Zwecke aus:

- Langzeitkonten
- Tarifliche Altersvorsorge

- Aufstockung Berufsunfähigkeitszusatzversicherung
 - Qualifizierung
 - Gesundheitsmaßnahmen
 - Freistellung
 - Zusatzmodule Pflegezusatzversicherung
 - Auszahlung
- Der Mitarbeitende wählt aus der jeweiligen Vorgabe seinen Verwendungszweck entsprechend der individuellen Präferenz aus. Die Wahl muss bis spätestens 31. Oktober erfolgt sein.

Grundsätzlich sollten Unternehmen das Thema Benefits, insbesondere flexible Benefits, strategisch neu denken – und zwar aus einer holistischen Perspektive.

Aber nicht nur Tarifverträge gehen auf die individuellen Präferenzen der Beschäftigten ein und ermöglichen eine Auswahl, auch der Markt der Benefit-Provider orientiert sich an der Vielzahl der Präferenzen unterschiedlicher Mitarbeiter. Im Bereich Sport finden sich Anbieter, die nicht nur eine bestimmte Aktivität fokussieren, sondern die Mitgliedschaft in mehreren Institutionen, wie beispielsweise dem lokalen Fußballverein bis zu Fitnessstudios in ganz Deutschland, ermöglichen. Auch Mobilitätsanbieter bieten Mitarbeitenden smarte Apps, über die sie sich im Rahmen eines vom Arbeitgeber definierten Budgets mit Mobilitätsarten ihrer Präferenz fortbewegen können. Vom öffentlichen Nahverkehr über E-Scooter, das Firmenfahrrad bis hin zum Mietwa-

gen können sie flexibel entsprechend ihrem Bedürfnis wählen.

Flexibilität ist nicht nur in der neuen Arbeitswelt ein zentraler Bestandteil, der durch die Pandemie nochmals enorm an Bedeutung gewonnen hat, auch in der Benefits-Landschaft bieten flexible Modelle zahlreiche Vorteile für Arbeitnehmer wie auch für Arbeitgeber. Ein Benefits-Angebot, das die Werte des Unternehmens widerspiegelt und die Lebenssituation sowie die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeitenden berücksichtigt, lässt sich dank digitaler Tools und Möglichkeiten effizient etablieren und bietet Arbeitgebern die Möglichkeit, bei gleichen Kosten neue Benefits einzuführen, ohne alle Zielgruppen des Unternehmens berücksichtigen zu müssen. ◀

Die Studie:

Die Mercer-Studie „Benefits & Wellbeing 2020+: Was Mitarbeitende wollen“ wurde gemeinsam mit dem Marktforschungsinstitut Toluna im Sommer 2020 durchgeführt. Deutschlandweit beantworteten 1000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Alter von 18 bis 67 Jahren die Fragen. Die Ergebnisse der Studie können Sie [hier](#) kostenpflichtig bestellen.



Eva Lawless,
Head of Benefits Transformation,
Mercer Deutschland GmbH

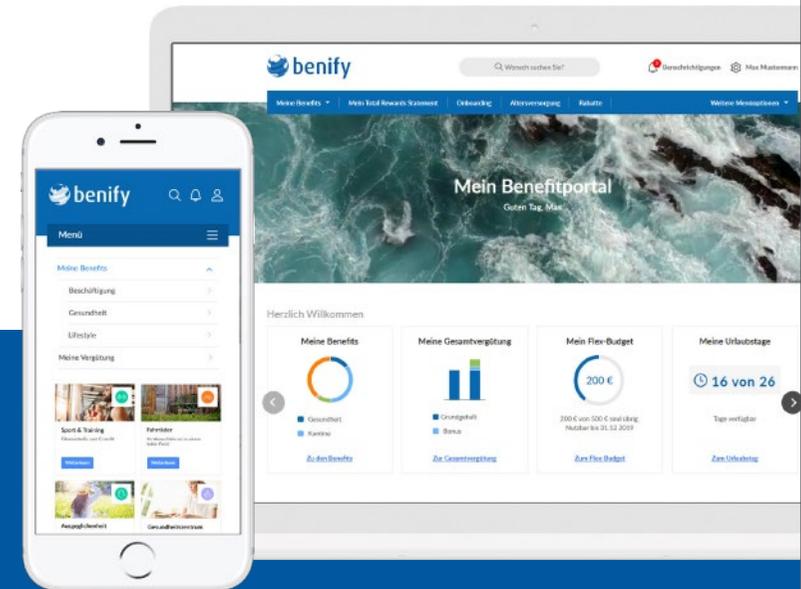
Eva.Lawless@mercer.com
www.mercer.com

ENTDECKEN SIE DIE PERSÖNLICHSTE MITARBEITERPLATTFORM DER WELT VON BENIFY

Wir helfen Ihnen dabei, die besten Mitarbeiter zu **finden**, zu **binden** und zu **motivieren**.

Das preisgekrönte Benefitportal von Benify visualisiert nicht einfach nur das Gehalt – sondern auch all die weiteren Investitionen, die Sie für jeden einzelnen Mitarbeiter tätigen. Unsere Plattform erlaubt Ihnen darüber hinaus die automatisierte Planung und Verwaltung persönlicher Benefits und vieles mehr.

Unser Portal ist eine SaaS-Lösung („Software as a Service“). Das heißt: Sie müssen nichts installieren. Und Ihre Mitarbeiter können sich von ihrem PC aus oder per Smartphone- und Tablet-App einloggen.



BENEFITS FLEXIBILISIEREN

Jeder Mensch empfindet andere Arbeitgeberleistungen als motivierend. Um auf die jeweiligen Bedürfnisse aller Mitarbeiter eingehen zu können, bietet sich die Realisierung flexibler Benefitmodelle an, welche jedem Mitarbeiter Wahlfreiheiten ermöglichen.



KOMMUNIKATION VERBESSERN

Auf effektive Kommunikation kann kein Unternehmen verzichten. Unsere cloudbasierte Plattform ermöglicht maßgeschneiderte Nachrichten und die differenzierte Nutzung unterschiedlicher Benefits.



VERWALTUNGSAUFWAND VERRINGERN

Dank automatisierter Abläufe müssen Sie sich nicht mehr mit lästigen Administrationstätigkeiten beschäftigen – und haben dadurch mehr Zeit für Wichtigeres. Für strategisches und kreatives Denken zum Beispiel.

Sie möchten mehr erfahren?

Besuchen Sie [benify.de](https://www.benify.de). Hier finden Sie Informationen zu unseren Lösungen und unserem preisgekrönten Benefitportal sowie aufschlussreiche E-Books und Studien.



BENEFITS-PRIORITÄTEN: FLEXIBILITÄT, WELLBEING, EMPLOYEE EXPERIENCE

Flexible Zusatzleistungen werden künftig sowohl die Benefits-Strategie als auch das Portfolio dominieren.

Von Tanja Lührke und Casimir von Moltke

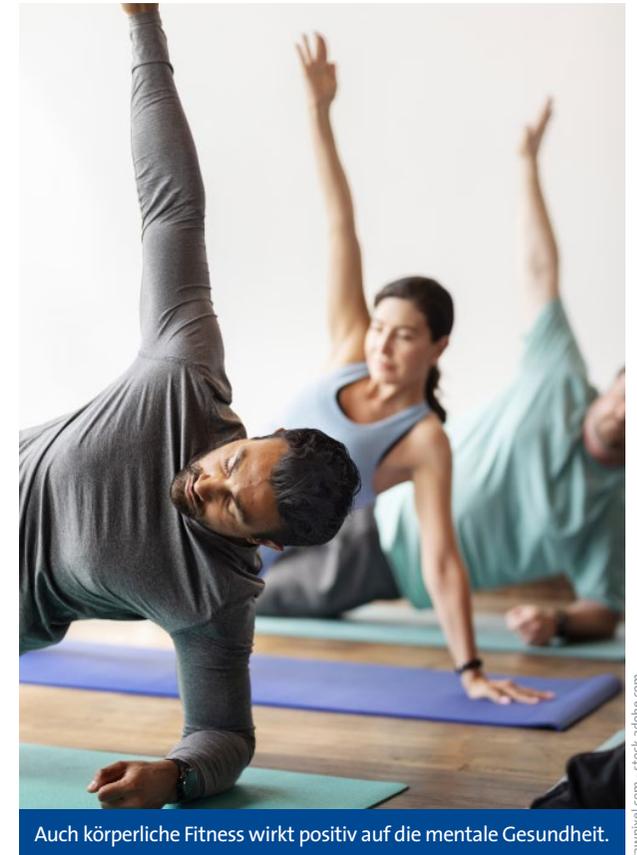
Benefits-Strategien haben ein Verfallsdatum – dies war selten so offensichtlich wie derzeit. Im Zuge der Corona-Pandemie wandeln sich Arbeitsmodelle erheblich: Sie werden flexibler und reichen von Hybridformen aus Homeoffice und Bürotätigkeit bis hin zu reinen Remote-Arbeitsplätzen mit zunehmend flexiblen Arbeitszeiten. Dieses Mehr an Flexibilisierung im Arbeitsumfeld zieht die Notwendigkeit von mehr Flexibilität der HR-Leistungen nach sich. Dies ist den HR-Verantwortlichen deutlich bewusst, wie der aktuelle „Benefits Trends Survey“ von Willis Towers Watson zeigt.

Das wichtigste Ziel der Arbeitgeber ist es, ihre Employee Experience zu optimieren. Innerhalb der nächsten zwei Jahre planen circa acht von zehn Befragten in Deutschland ihre Mitarbeiter-Benefits stärker auf eine Optimierung der Employee Experience auszurichten. Mehr als die Hälfte (57 Prozent) wollen deshalb mehr Flexibilität und Auswahlmöglichkeit bei den Zusatzleistungen schaffen. Darüber hinaus sollen Wellbeing-Maßnahmen integriert und verbessert (51 Prozent) sowie die Kommunikation der Zusatzleistungen ausgebaut und das damit einhergehende Verständnis und

die Wertschätzung auf Mitarbeiterseite erhöht werden (54 Prozent).

Angesichts des anhaltenden Fachkräftemangels spielt für die Gewinnung und Bindung von Beschäftigten der Einsatz der richtigen HR-Tools eine zentrale Rolle. Innerhalb der Gesamtvergütung liefern Benefits einen Hebel, der stark individualisierbar ist. Und sie erfüllen ihren Zweck am besten dann, wenn sie den Bedarf des Einzelnen treffen – ansonsten wirken sie kaum.

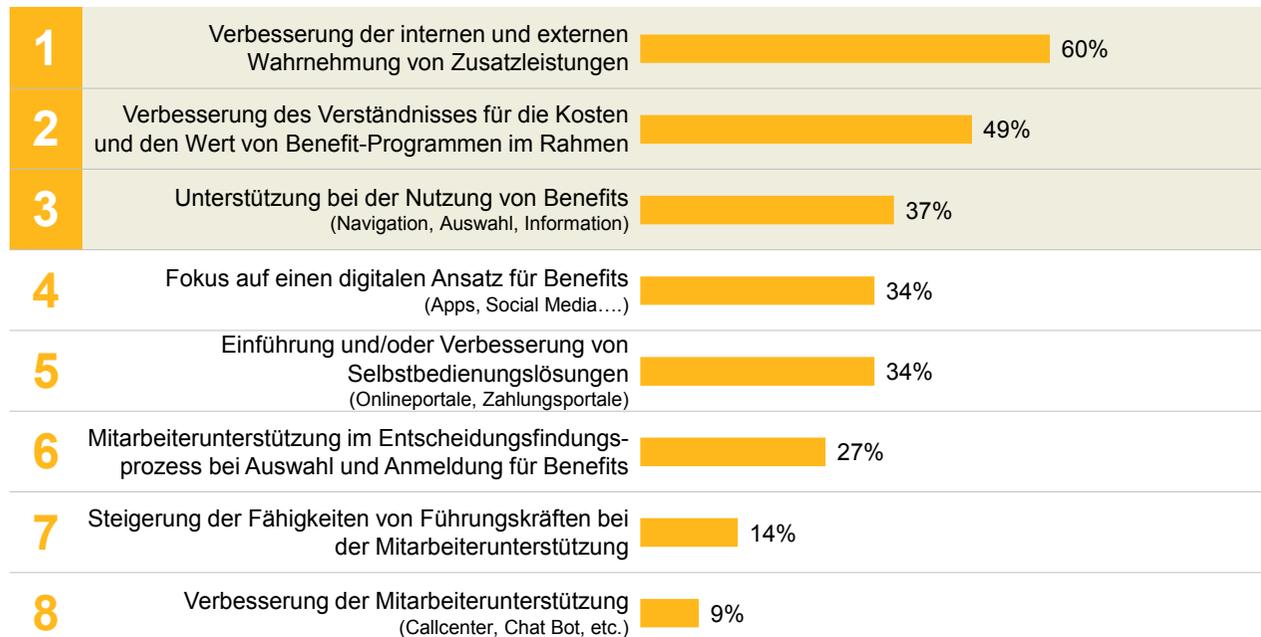
Um für alle Mitarbeiter interessante Zusatzleistungen bereitstellen zu können, sollten Unternehmen daher zuerst ihre Belegschaftsstrukturen eingehend analysieren. Denn zunehmend heterogene Belegschaften erfordern maßgeschneiderte Lösungen. Die in der Folge der Corona-Pandemie grundlegend veränderte Arbeitswelt trägt dazu bei, dass der Trend hin zu mehr Flexibilität und Auswahl bei Benefits beschleunigt wird. Mit Remote Work und flexibleren Arbeitszeiten geht einher, dass Benefits für eine bessere Erlebbarkeit flexibler nutzbar sein müssen, gewissermaßen unabhängig von Raum und Zeit. ➤



Auch körperliche Fitness wirkt positiv auf die mentale Gesundheit.

Unternehmen optimieren Benefits mit Blick auf Employee Experience

Welche der folgenden Punkte innerhalb der Employee Experience haben für Ihr Unternehmen oberste Priorität?



Hinweis: Es konnten maximal drei Optionen ausgewählt werden.

Quelle: Willis Towers Watson, 2021

Benefits auf spezifische Mitarbeiterbedürfnisse zuschneiden

Das genaue Verständnis der Mitarbeiterwünsche und -bedarfe und die Erkenntnisse, die Arbeitgeber hieraus ableiten, sind maßgeblich für die Analyse des eigenen Benefit-Portfolios. Fast die Hälfte (63 Prozent) wollen sich bei der Ausgestaltung der Zusatzleistungen mit höchster Priorität daran orientieren. Wesentlich sind hier auch das Benchmarking bestehender Benefits ge-

gen Markt und Wettbewerb (57 Prozent) und die Messung von Effizienzkennzahlen der Benefit-Programme (34 Prozent).

Differenzierung durch Benefits vom Wettbewerb

Wie sich aus der internationalen Studie schlussfolgern lässt, ist die Bedeutung eines flexiblen, am Mitarbeiterbedarf orientierten Benefit-Angebots Unternehmen durchaus bewusst: Gut zwei Drittel von ihnen planen, in

den nächsten zwei Jahren ein differenziertes und stark individualisiertes Benefit-Portfolio bereitzuhalten, das auf die spezifischen Bedarfe des Personals zugeschnitten ist (60 Prozent). Somit wollen sie sich künftig vom Angebot anderer Unternehmen abheben.

- Aktuell sagt die Hälfte der Arbeitgeber (50 Prozent), dass sie bei Flexibilität und Vielfalt ihres Angebotes gleichauf sind mit Wettbewerbern. Lediglich 15 Prozent meinen, hier besser aufgestellt zu sein als andere Unternehmen.
- Nur zwei Prozent sind davon überzeugt, mit einem flexiblen und breiten Angebot dem Markt bereits voraus zu sein. Ein gutes Drittel (34 Prozent) geht davon aus, dem Markt in diesem Bereich hinterherzuhinken.

Diese Zahlen zeigen: Für Unternehmen, die ihr Add-on-Angebot jetzt umgehend überarbeiten, bietet sich die Chance, sich bei der Ausgestaltung ihres Portfolios als Vorreiter zu positionieren und sich damit im Wettbewerb um Fachkräfte einen Vorteil zu sichern.

Flexible Wahlmöglichkeiten entsprechend den Bedürfnissen des einzelnen Mitarbeiters und seiner jeweiligen Lebenssituation – an dieser Stelle wollen die Befragten (64 Prozent) priorisiert ansetzen, um Veränderungen zu bewirken. Dicht gefolgt von den Optimierungen im Bereich der Wellbeing-Maßnahmen: 45 Prozent der Unternehmen planen, mehr Benefits im Bereich der mentalen Gesundheit und physischen Fitness (40 Prozent) anzubieten. Die entsprechenden Zusatzleistungen zahlen auf eine gesunde Lebensführung ihrer Mitar- ➤

beiter ein, auf körperliche Fitness und wirken positiv auf die mentale Verfassung.

Mit Remote Working und flexibleren Arbeitszeiten geht einher, dass Benefits für eine bessere Erlebbarkeit flexibler nutzbar sein müssen, gewissermaßen unabhängig von Raum und Zeit.

Breit und flexibel angelegte Benefit-Programme waren grundsätzlich schon immer sinnvoll – im aktuellen Wettbewerb um gute Mitarbeitende sind sie es umso mehr. Der Wandel der Arbeitswelten erfordert Agilität und Anpassungsfähigkeit nicht nur bei den Mitarbeitenden, sondern auch bei den Arbeitgebern und HR-Verantwortlichen.

Kenntnis der Leistungen und der Wertschätzung steigern

Um die strategischen Zielsetzungen zu erreichen und die Transformation zu hoch individualisierten Benefit-Programmen zu realisieren, setzen Arbeitgeber in der taktischen Zielführung höchste Priorität darauf, intern wie extern die Wertschätzung der angebotenen Zusatzleistungen zu steigern (siehe Abbildung). Das spiegeln die Angaben von knapp zwei Drittel der befragten Unternehmen (60 Prozent) wider. Denn Wahrnehmung und Erfahrung sind entscheidend, wenn Benefits Wirkung zeigen sollen: Mitarbeiter müssen die Leistungen kennen und erleben können. Dies liegt im ureigenen Interesse des Arbeitgebers. Denn die Wahrnehmung

des Angebots verbessert in aller Regel das Mitarbeiter-Wellbeing und trägt so zur Mitarbeiterbindung bei.

Die Ergebnisse der Studie unterstreichen: Fast die Hälfte der Unternehmen (49 Prozent) verfolgt bei der Realisierung ihrer taktischen Ziele den Ansatz, in den kommenden zwei Jahren bei ihren Mitarbeitern das Verständnis für die Benefits-Kosten, die den Leistungen zugrunde liegen, zu erhöhen. Damit erkennen Mitarbeiter den Wert der Benefit-Programme und können ihre Bedeutung im Rahmen des Gesamtvergütungspaketes besser einschätzen. Für ein gutes Drittel der Unternehmen (37 Prozent) geht dies mit Unterstützung der Mitarbeiter bei der Nutzung der Benefits (Information, Auswahl, Navigation) einher.

Fazit

Für HR-Verantwortliche bieten der Wandel der Arbeitswelten und aktuelle Marktentwicklungen eine große Chance. Mit dem Hinweis auf veränderte Rahmenbedingungen können sie die Notwendigkeit strategischer wie operativer Anpassungen bei HR-Services und Gesamtvergütungspaketten überzeugend begründen sowie entsprechende Budgets einplanen. Als erste Maßnahme bietet sich die Analyse des eigenen Portfolios mit Benefit-Benchmarking gegen Markt und Wettbewerb als Argumentationsstütze an. ◀

Über die Studie

Im Juni 2021 befragte Willis Towers Watson mehr als 3600 Unternehmen in 88 Ländern weltweit mit insgesamt über 14 Millionen Mitarbeitern zu Schwerpunkten, Herausforderungen und künftig geplanten Anpassungen ihrer Benefits-Strategien. In Deutschland nahmen 72 Unternehmen an der Befragung teil. Der Studienreport kann bei den Autoren angefragt werden.



Tanja Löhrke,
Head of Health & Benefits Germany/Austria,
Willis Towers Watson

tanja.loehrke@WillisTowersWatson.com
www.WillisTowersWatson.com



Casimir von Moltke,
Senior Consultant Health & Benefits,
Willis Towers Watson

casimir.vonmoltke@willistowerswatson.com
www.WillisTowersWatson.com

DIE NEUE WELT DER BENEFITS UND IHRE KOSTEN

Welche Benefits setzen sich nach Corona durch?

Von George Wyrwoll

Die Corona-Pandemie hat die Flexibilitätsanforderungen am Arbeitsmarkt fundamental verändert. Hybride Meeting- und Arbeitsmodelle sowie flexibilisierte Arbeitszeiten und Homeoffice treffen allerdings weiter auf starre Vergütungs- und Benefits-Modelle. Bringt die „Nach-Corona-Zeit“ nun Cafeteria-Modelle an betrieblichen Sozialleistungen, bei denen Mitarbeiter flexibel nach ihren individuellen Bedürfnissen aus einer Palette von Zusatzleistungen wählen können?

Der Aufschrei war groß, als Facebook, Twitter, Google und andere US-Firmen vor Kurzem ankündigten, Mitarbeitern im Homeoffice das Gehalt kürzen zu wollen. Google-Mitarbeiter erwartet eine Gehaltseinbuße von rund 10 bis 25 Prozent, wenn sie zukünftig ausschließlich im häuslichen Büro arbeiten wollen. Die exakte Höhe lässt sich mit einem internen Gehaltsrechner bestimmen und fällt je nach Standort unterschiedlich aus. Das heißt: Wer in einer Gegend mit niedrigen Mieten wohnt – abseits des Bürostandorts in einem Ballungsraum –, dem werden die günstigeren Lebenshaltungskosten als Vergütungsabschlag entsprechend angerechnet.

Solch ein Modell ließe sich in Deutschland kaum realisieren. Gleichwohl könnte es unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten dafür durchaus gute

Gründe geben, vorausgesetzt, Mitarbeiter wären bereit, für die Vorzüge der mobilen Arbeit, für mehr Wohnraum und günstigere Mieten im ländlichen Raum freiwillig auf einen Teil ihres Gehalts verzichten. Oder aber

ein entsprechender Wertfaktor würde bei Neueinstellungen allgemeine Akzeptanz finden.

Anhaltspunkte für diese Annahme gibt es durchaus. In einer repräsentativen Befragung von sozi- ➤

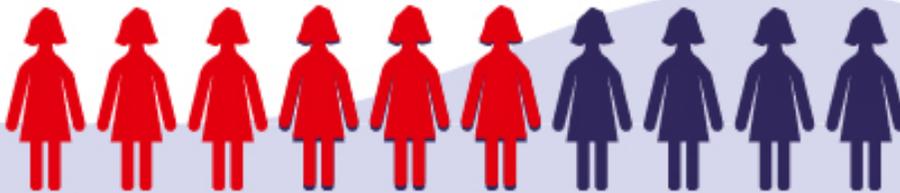


Das Jobticket verliert an Attraktivität, wenn Mitarbeitende überwiegend im Homeoffice arbeiten.

Führt das Arbeiten von zu Hause zu Einsparungen?

DER CORONA-SPAREFFEKT MEHR GEHALT AM ENDE DES MONATS

6/10 6 von 10 Beschäftigten spüren im Homeoffice z. B. durch den Wegfall von Wegezeiten und Fahrtkosten eine **finanzielle Entlastung**.



Quelle: Repräsentative Befragung von 546 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland vom 01.-10.08.2021 durch das Meinungsforschungsinstitut Toluna im Rahmen des Sodexo Verpflegungsbarometers

sodexo
QUALITY OF LIFE SERVICES

alversicherungspflichtig Beschäftigten im Rahmen des Sodexo Verpflegungsbarometers gaben 60,3 Prozent der Arbeitnehmer Anfang August 2021 an, dass sie im Homeoffice zum Beispiel durch den Wegfall von Wegezeiten und Fahrtkosten eine finanzielle Entlastung spüren. Fast zwei Drittel der Beschäftigten könnten also theoretisch bereit sein, diese Entlastung als zusätzlichen Benefit zu sehen.

Dagegen gaben 39,7 Prozent Mehrausgaben zu Protokoll. Auch wenn die Unterschiede nicht allzu gravierend ausfallen, so zeigen sich doch ein West-Ost- und ein Nord-Süd-Gefälle. Überraschenderweise wurde die finanzielle Zusatzbelastung durch das Homeoffice in den ostdeutschen Bundesländern mit 42,2 Prozent (gegenüber 38,6 Prozent in den westdeutschen) und im Norden Deutschlands mit 42,4 Prozent gegenüber 35,9

Prozent im Süden der Republik im Vergleich zum Gesamtschnitt merklich stärker wahrgenommen.

Obgleich fast 40 Prozent der Beschäftigten eine finanzielle Mehrbelastung im Homeoffice beklagen, fühlen sich mehr als jeder Achte der Befragten im Homeoffice ausgeglichener (50,6 Prozent) oder zumindest genauso ausgeglichen wie zuvor (30,4 Prozent). Und nur 19 Prozent reklamieren eine psychische Mehrbelastung. Besonders erfreulich: Nur 4,7 Prozent spüren eine deutliche Mehrbelastung.

Individuelle Unterstützung in Belastungssituationen

Die Doppelbelastung von Homeschooling und Homeoffice ist dennoch in vielen Familien präsent. Unternehmen können in diesen Fällen mit außergewöhnlichen Unterstützungsangeboten für belastete Beschäftigtengruppen einen besonders hohen Mehrwert erzielen und ebenso die Motivation und Bindung der Beschäftigten sehr stark fördern. Viele Arbeitgeber bieten längst eine anonyme Beratungs-Hotline für die Mitarbeiter sowie auch Employee-Assistance-Programme (EAP). Entsprechende Angebote sind äußerst vielfältig und reichen von rechtlicher bis medizinischer Beratung, Unterstützung in Phasen beruflicher Veränderung bis hin zu familiärer Sorgen.

Andere Unterstützungsprogramme und Assistance-Module gehen sogar über die konkrete Arbeitssituation hinaus und umfassen unter anderem die Vermittlung von Betreuungen für pflegebedürftige Angehörige und Kinder – und sogar Nachhilfeangebote für Schüler sowie Maßnahmen für die Work-Life-Balance, um die Zufriedenheit und Ausgeglichenheit der Beschäftigten zu fördern. ➤

Vor der Einführung eines Employee-Assistance-Programms sollte der Umfang genau bestimmt werden. Die Programme lassen sich zwar gut outsourcen und verursachen dann wenig internen Administrationsaufwand. Doch: Je umfangreicher das Unterstützungsangebot, desto kostenintensiver sind Grundgebühren und Betrieb, ebenso können eventuell zusätzliche Gebühren für die Inanspruchnahme der Leistungen entstehen. Wichtig ist es, vorab offen zu diskutieren, welche Erwartungen die Beschäftigten haben und ob die Zuordnung und Sichtbarkeit als Arbeitgeber-Benefit wirklich greifbar ist.

Unterschiedliche Benefits für Präsenzarbeitsplatz und Homeoffice

Dass einige der bislang bekannten und etablierten Benefits im Homeoffice nicht mehr wirken, ist bereits vielfach konstatiert worden. Beispielsweise können die Remote-Arbeitenden nicht auf den Obstkorb im Büro zugreifen. Auch das bezuschusste Jobticket nützt ihnen wenig, wenn das Pendeln entfällt. Und wer mobil von zu Hause arbeitet, der geht natürlich auch nicht ins Betriebsrestaurant.

Einige dieser Benefits lassen sich ausgleichen: Beschäftigte können auch im Homeoffice mit Verpflegungsgutscheinen einen flexiblen und zudem noch steuerlich geförderten Essenzuschuss erhalten. Viele Arbeitgeber haben in der Corona-Zeit die 44-Euro-Freigrenze für Sachleistungen bewusst dafür eingesetzt, um Zusatzbelastungen der Beschäftigten auszugleichen. Vielfach wurde dafür auch der sogenannte Corona-Bonus gemäß § 3 Nr. 11a Einkommensteuergesetz genutzt. Hierüber können besonders belasteten Be-

Wie fühlen sich Mitarbeitende im häuslichen Büro?

MEHR AUSGEGLICHENHEIT IM HOMEOFFICE



81% der Beschäftigten sagen, sie sind im Homeoffice ausgeglichener bzw. zumindest genauso ausgeglichen, wie zuvor.

Quelle: Repräsentative Befragung von 546 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland vom 01.-10.08.2021 durch das Meinungsforschungsinstitut Toluna im Rahmen des Sodexo Verpflegungsbarometers

sodexo
QUALITY OF LIFE SERVICES

schäftigten noch bis März 2022 bis zu 1500 Euro steuer- und sozialversicherungsfrei gewährt werden.

Zusatzleistungen auf Erreichbarkeit und Wirkung überprüfen

In vielen Unternehmen dürfte sich die Frage stellen, wer genau den Umfang und die Flexibilität der Inanspruchnahme betrieblicher Zusatzleistungen bestimmt. Die Finance-Verantwortlichen mit Optimierungssicht auf

die Lohnkosten oder Human Resources mit dem Fokus Compensation und Benefits als erlebbarer Teil der Unternehmenskultur? Eine bewusste und modulare Betrachtung betrieblicher Zusatzleistungen als flexibles Auswahlssystem findet bislang, so scheint es, oftmals eher im Rahmen von Lohnoptimierungsansätzen statt.

Das ist bedauerlich, denn Nettolohnoptimierung und Steuern sparen sind sicher wichtige Nebenaspekte, jedoch kein Wert an sich. Auch der Gesetzgeber ➤

und die Finanzverwaltung haben vor diesem Hintergrund seit Jahresbeginn die Möglichkeiten der Lohngestaltungen durch das Zusätzlichkeitserfordernis (§ 8 Abs. 4 EStG) stärker eingeschränkt.

Betriebliche Zusatzleistungen helfen, Wertschätzung und Anerkennung zu zeigen und besondere Belastungen auszugleichen.

Um alle Mitarbeiter zu erreichen, braucht es daher eine Neubestimmung der betrieblichen Benefits. Und zwar zunächst dahingehend, welche Leistungen generell allen Mitarbeitern gewährt werden sollen. Dies kann beispielsweise eine Sachbezugskarte im Rahmen der 44-Euro-Freigrenze (50-Euro-Freigrenze ab 1. Januar 2022) sein. Im nächsten Schritt sollte definiert werden, welche betrieblichen Angebote und Benefits Mitarbeitende im Betrieb nutzen können, und ob und wie diese Leistungen auch für Homeoffice-Beschäftigte angeboten werden, beziehungsweise in welcher Form sie ausgeglichen werden können.

Wichtig ist es, vorab offen zu diskutieren, welche Erwartungen die Beschäftigten haben, und ob die Zuordnung und Sichtbarkeit als Arbeitgeber-Benefit wirklich greifbar ist.

Für die einzelnen Benefit-Komponenten müssen leistungsstarke und zuverlässige Lösungsanbieter gefunden werden. Je umfangreicher die Benefit-Auswahl, desto größer wird naturgemäß der interne Administrationsaufwand. Gerade für kleine und mittlere Un-

ternehmen kann es deshalb von Vorteil sein, sich auf einige wirkungsvolle Benefits zu konzentrieren.

Dass gerade für Fach- und Führungskräfte durch den höheren Anteil an variabler Vergütung auch mehr Vergütungsbausteine angeboten werden, sollte nicht dazu führen, Benefits nur als Teil des Executive Pay zu betrachten. Ganz im Gegenteil: Benefits sind für alle da! Gerade der „Breiteneinsatz“ steigert die Arbeitgeberattraktivität für alle Arbeitnehmerschichten.

Attraktivität des Präsenzarbeitens steigern

Statt Gehälter zu kürzen, um Mitarbeiter zurück ins Büro zu führen und gemeinschaftliches Arbeiten wiederzu- beleben, wären als Gegenentwurf auch höhere Löhne für Präsenzarbeiter vorstellbar.

Zudem können Benefits dazu beitragen, die richtigen Impulse und Anreize zu setzen. Dafür gibt es gute Beispiele: Goldman Sachs setzt im neu renovierten Messeturm in Frankfurt auf eine Kaffeebar mit Außenbereich, ein neu gestaltetes Lunch-Restaurant, eine Lounge-Area und ein Event-Space. Hiermit werden Anreize zur Büropräsenz gesetzt. An anderen Standorten gibt es kostenloses Frühstück, Mittagessen und Eiscreme oder das Drei-Gänge-Abend-Menü für alle diejenigen, die weniger Tage in der Woche ins Büro kommen, dafür aber länger arbeiten.

Auch bei Samsung wird in Lounge-Architektur, neue Besprechungsräume und die Café-Bar mit Barista-Service investiert, um die Rückkehr ins Büro möglichst attraktiv zu machen und den Wohlfühlfaktor zu erhöhen.

So entsteht Raum für kreativen Austausch, Innovationen und neue Produktivität. Benefits tragen in vielfältigen Ausprägungen ihren Teil dazu bei, positive An-

reize zu setzen und die Loyalität der Mitarbeitenden zu fördern. Es gibt also gute Gründe, für jedes Unternehmen das jeweils passende optimale Benefits-Modell zu suchen und konsequent umzusetzen. ◀



George Wyrwol,
HR-Experte, Head of Communications,
Sodexo Benefits and Rewards Services

George.Wyrwol@sodexo.com
www.sodexo.de

WAS TREIBT VERGÜTUNG WELTWEIT?

Aktuelle Vergütungsstudien belegen erstaunliche globale Ähnlichkeiten, aber auch beachtliche lokale Unterschiede.

Von Jennifer S. Schulz, Verena Vandervelt und Dr. Andreas Nehrlich

Mythen und Meinungen darüber, welche Faktoren die Vergütung im Management weltweit treiben, gibt es viele. Sie reichen von „Große Firmen zahlen höhere Gehälter“ über „Manager im Finance-Bereich verdienen mehr als in HR“ bis hin zu „Top-Führungskräfte werden international stärker diskretionär vergütet als in Deutschland“ – um nur einige beliebige Aussagen aufzuzählen. Doch was davon hält einer systematischen Überprüfung stand? Und vor allem: Welche Faktoren sind für regionale Vergütungsunterschiede maßgeblich? Antworten auf diese und weitere Fragen lassen sich neben konkreten Projektdaten nicht zuletzt auf Basis aktueller hkp///group-Vergütungsstudien finden.

Die Vergütung von Top-Führungskräften wird maßgeblich von folgenden Aspekten beeinflusst: Zum einen beschreibt die Wertigkeit einer Funktion ihr Anforderungsprofil im Hinblick auf die Komplexität von Aufgaben sowie den Einfluss auf Strategie und Ergebnisse. Zum anderen verortet die Funktionsfamilie eine Position in einem typischen Unternehmensbereich, zum Beispiel Finanzen oder HR. Darüber hinaus haben individuelle Eigenschaften einer Führungskraft, vor allem Alter und Geschlecht, ebenfalls Einfluss auf deren Gehalt. Zuletzt können spezifische Merkmale des Unternehmens Ver-

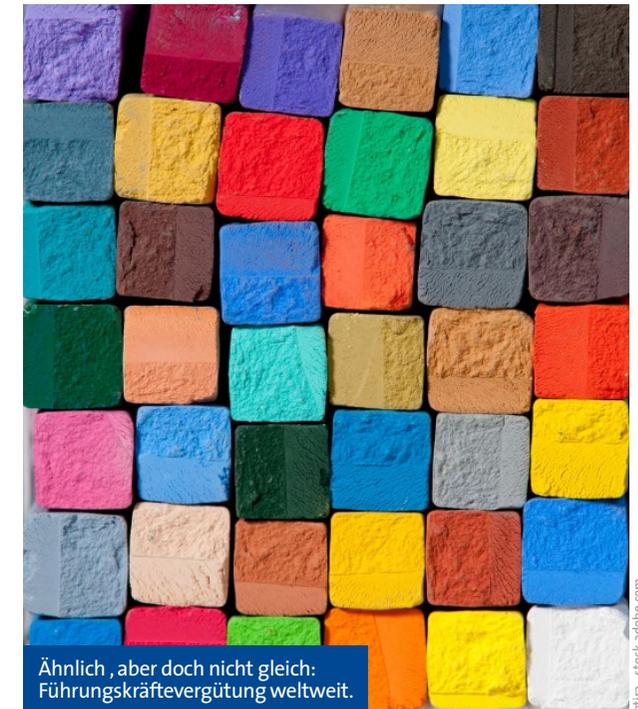
gütung treiben, insbesondere Größe und Branche, aber auch die Vergütungsphilosophie.

Für eine systematische Analyse des Einflusses dieser Treiber sind umfangreiche und belastbare Daten unerlässlich. Die Auswertung für den vorliegenden Beitrag umfasst Vergütungs- und Unternehmensdaten von Führungskräften in 60 Ländern weltweit. Für die Darstellung wurden stellvertretend sechs Länder ausgewählt, um unter Nutzung von multivariaten Regressionsmodellen zu analysieren, inwieweit die Zieldirektvergütungen (Grundvergütung plus Zielwert der einjährigen variablen Vergütung plus Fair Value der mehrjährigen variablen Vergütung) auf die verschiedenen Treiber zurückzuführen sind.

Diese anspruchsvollen ökonomischen Verfahren erlauben es, verschiedene Einflussfaktoren gleichzeitig einzubeziehen und mit großer Präzision zu quantifizieren, in welchem Ausmaß die einzelnen Treiber erklären können, warum manche Führungskräfte mehr verdienen als andere.

Was treibt Vergütung in Deutschland?

Die Funktionswertigkeit ist in Deutschland der mit Abstand wichtigste Treiber und erklärt 57 Prozent der Ver-



gütungsunterschiede zwischen Führungskräften. Dieser hohe Anteil überrascht nicht: Aus früheren Analysen ist bekannt, dass der große Einfluss der Funktionswertigkeit über die letzten Jahren kontinuierlich gestiegen ist. Dies legt nahe, dass Grading-Systeme zur Einordnung von Funktionswertigkeiten heute systematischer eingesetzt werden als noch vor einigen Jahren. Deutlich kleiner sind die Unterschiede in der Vergütung zwischen Funktionsfamilien, die nur sechs Prozent der Unterschiede ausmachen.

Weitere neun Prozent der Vergütungsunterschiede können auf individuelle Eigenschaften der Führungskraft zurückgeführt werden, wobei weniger als ➤

ein Prozent auf dem Geschlecht basieren. Bezüglich des öffentlich viel und kontrovers diskutierten Gender Pay Gap bestätigen diese Ergebnisse einmal mehr: Wenn andere Einflussfaktoren in die Analyse einbezogen werden, ist der reine Geschlechtereffekt auf Vergütung klein – aber auch nicht gleich null.

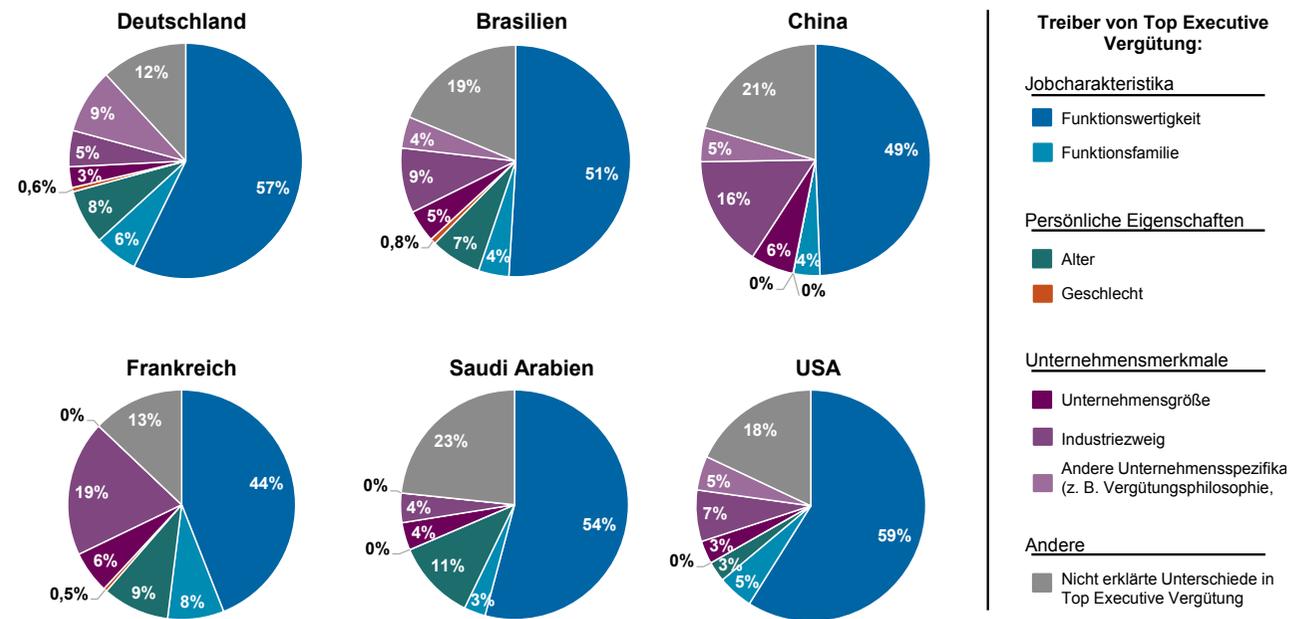
Bei den unternehmensspezifischen Einflüssen erklärt die Größe des Unternehmens ebenfalls nur einen kleinen Anteil der Vergütungsunterschiede (drei Prozent). Demnach werden Positionen gleicher Wertigkeit in großen wie mittleren Unternehmen vergleichbar vergütet. Auch der Industriezweig, in dem die Unternehmen operieren, zählt zu den kleineren Vergütungstreibern in Deutschland (fünf Prozent).

Insbesondere bilden Charakteristika des Jobs – allen voran die Funktionswertigkeit – die mit Abstand erklärungsstärkste Kategorie an Vergütungstreibern.

Weitere Spezifika, in denen sich Unternehmen voneinander unterscheiden, sind etwa Vergütungsphilosophie und -strategie, Unternehmenskultur und Standort. Diese Treiber repräsentieren weitere neun Prozent der Vergütungsunterschiede und nehmen das gleiche Gewicht ein wie der summierte Anteil des Einflusses von Unternehmensgröße und Branche.

Letztlich können die sieben untersuchten Treiber den Großteil der Vergütungsunterschiede erklären; nur etwas mehr als ein Zehntel der Gesamtunterschiede blei-

Treiber der Führungskräftevergütung (Zieldirektvergütung) in ausgewählten Ländern



Quelle: hkp//group

ben unerklärt. Sie sind entweder auf weitere, für unsere Analysen nicht verfügbare Einflussfaktoren zurückzuführen oder unterliegen unsystematischen Einflüssen wie dem Zufall.

Globale Ähnlichkeiten, lokale Eigenheiten

Beim Blick auf andere Länder zeigen sich im Vergleich zu Deutschland erstaunliche Ähnlichkeiten. Insbesondere bilden Charakteristika des Jobs – allen voran die Funktionswertigkeit – die mit Abstand erklärungsstärkste Kategorie an Vergütungstreibern. Weitere Ähnlichkeiten

betreffen die Unternehmensgröße, die in allen Regionen nur einen kleinen Anteil ausmacht (sechs Prozent oder kleiner).

Es gibt jedoch auch beachtliche lokale Eigenheiten. Brasilien etwa zeigt den größten Effekt des Geschlechts, auch wenn dieser absolut gesehen klein bleibt. Das Ergebnis bestätigt Gender-Pay-Gap-Analysen aus dem letzten Jahr, in denen Brasilien einen der am stärksten ausgeprägten Geschlechtsunterschiede weltweit zeigte. In China bietet sich ein konträres Bild: Dort sind individuelle Eigenschaften wie Alter und Geschlecht ➤

überhaupt nicht maßgeblich für die Vergütungshöhe. Es wird ohne Ansehen der Person entlohnt. Gleichzeitig spielt in China die Branche eine verhältnismäßig große Rolle, was nahelegt, dass verschiedene Industrien unterschiedliche Reputation genießen – und dementsprechend vergüten.

Frankreich ist neben Deutschland das Land mit dem geringsten Anteil nicht erklärter Vergütungsunterschiede. Gehälter sind dort also in hohem Maße auf objektiv quantifizierbare statt auf zufällige oder diskretionäre Faktoren zurückführbar. Frankreich und Saudi Arabien sind auch die einzigen ausgewählten Länder, in denen Unternehmensspezifika jenseits der Größe und des Industriezweigs keinen Einfluss auf Vergütung haben.

Auf den ersten Blick überrascht, dass das Geschlecht in Saudi Arabien keinen Effekt auf Vergütung hat. Bei näherem Hinsehen zeigt sich jedoch ein extremes Missverhältnis in der Anzahl weiblicher Führungskräfte, die in unserem Datensatz weniger als ein Prozent repräsentieren. So liegen Vergütungsunterschiede zwischen Frauen und Männern wohl weniger in der Bezahlung selbst begründet als vielmehr in der Möglichkeit, überhaupt in solche Positionen zu gelangen.

Von allen Ländern zeigen die USA den größten Effekt der Funktionswertigkeit. Grading leistet dort wohl am besten, wozu es konzipiert ist: die Komplexität und den Einfluss einer Managementposition zu quantifizieren, um damit auch ein angemessenes Vergütungsniveau zu bestimmen. Die geschlechtliche Zugehörigkeit hat in den USA dagegen keinen Effekt auf Vergütung. Dies ist sicherlich nicht zuletzt ein Ergebnis von mehr als 50 Jahren, in denen die US-Politik gegen geschlechterdiskriminierende Vergütung agiert hat.

Fazit

Die anfangs angesprochenen Vergütungsmythen lassen sich nur zum Teil analytisch untermauern. Für vergleichbare Positionen zahlen große Firmen – auch weltweit gesehen – kaum höhere Gehälter als kleinere. Auch die Unterschiede zwischen verschiedenen Funktionsfamilien sind geringer, als das Bauchgefühl es oft nahelegt. Nicht erklärbar, darunter auch diskretionäre Einflüsse auf die Vergütung schwanken tatsächlich zwischen Ländern, sind aber – entgegen manchem Stereotyp – in den USA nicht kleiner als in Brasilien.

Uneingeschränkt bestätigen lässt sich dagegen: Bei der Frage, was die Vergütung von Führungskräften wirklich treibt, zeigen sich erstaunliche globale Ähnlichkeiten ebenso wie beachtliche lokale Unterschiede. ◀



Jennifer S. Schulz,
Vergütungsexpertin,
hkp//group

jennifer.schulz@hkp.com
www.hkp.com



Verena Vandervelt,
Vergütungsexpertin,
hkp//group

verena.vandervelt@hkp.com
www.hkp.com



Dr. Andreas Nehrlich,
Analyst,
hkp//group

andreas.nehrlich@hkp.com
www.hkp.com

PRAXISFORUM

Arbeitswelt und Gesundheit

1.12.2021, ONLINE KONFERENZ



NATALIE LOTZMANN,
GLOBAL VICE PRESIDENT
HUMAN RESOURCES AND
CHIEF MEDICAL OFFICER, SAP



SUSANNE KÖLB-ADAM,
BGM - MANAGERIN & KOORDINATION
ARBEITSSICHERHEIT,
AFRY DEUTSCHLAND GMBH

JETZT PLATZ SICHERN!
Informationen und Anmeldung unter:
www.personalwirtschaft.de

Veranstalter



COMP & BEN



Mitveranstalter





NACHHALTIGKEIT ALS BESTANDTEIL DER UNTERNEHMENS- UND VERGÜTUNGSKULTUR

Wie Arbeitgeber Nachhaltigkeitsziele wirksam in ihre Vergütungssysteme implementieren können.

Dr. Philipp Kuhn, Dr. Martin Hörtz und Dr. Björn Christ

Die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitszielen bei der Vergütung von Mitarbeitern spielt nicht nur für börsennotierte Konzerne und regulierte Unternehmen im Finanzsektor eine immer größere Rolle. Auch abseits von stetig strenger werdenden gesetzlichen Vorgaben

wächst das Bewusstsein dafür, dass Nachhaltigkeitsziele verstärkt in den Vergütungssystemen verankert werden müssen, um den Erwartungen von Kunden und der Öffentlichkeit gerecht zu werden.

Der Begriff des nachhaltigen Handelns umfasst unter anderem eine schonende Nutzung und die sozial gerechte Verteilung von Ressourcen. Viele Aspekte des Nachhaltigkeitsbegriffs werden durch die sogenannten ESG-Kriterien (Environment, Social und Governance) abgebildet, die im Unternehmensalltag und auch bei der Ausgestaltung von Vergütungssystemen gut zu handhaben sind. Die wesentlichen Ziele des nachhaltigen Handelns bestehen vor diesem Hintergrund darin, die Umwelt zu schonen, soziale Gerechtigkeit zu fördern und die Standards der guten Unternehmensführung einzuhalten.

Von Green-HRM bis zum Lieferkettengesetz

Große gesellschaftliche Veränderungen beeinflussen immer auch das Handeln von Unternehmen. So haben in den vergangenen Jahren die stark gestiegene Bedeutung von Umweltbelangen und der Kampf gegen den Klimawandel als zentrales Problem der Menschheit im 21. Jahrhundert dazu geführt, dass immer mehr Unternehmen Wert auf die Einführung und Umsetzung eines ökologisch nachhaltigen Personalmanagements (Green-HRM) legen. Dies kann sich beispielweise ➤



Dan Dailton/KOTO - stock.adobe.com

Klimafreundliche Mobilitätsangebote der Arbeitgeber sind nur eine Facette von nachhaltigem Unternehmenshandeln.

darin zeigen, dass Firmen ihren Mitarbeitern statt konventionelle Dienstwagen elektrisch betriebene Kfz oder E-Bikes zur Verfügung stellen. Oder zum Beispiel den Papierverbrauch im Büro möglichst stark reduzieren.

Ein weiteres Beispiel für die wachsende Bedeutung von nachhaltigem Handeln stellt das neue Lieferkettengesetz dar. Mit diesem Gesetz werden Arbeitgeber künftig dazu verpflichtet, entlang der gesamten (internationalen) Lieferkette neben der Umwelt vor allem Menschenrechte und damit wesentliche soziale Belange zu schützen. Aufgrund der großen Bedeutung von ökologischen und sozialen Fragen und dem allgemeinen gesellschaftlichen Klima ist es für Unternehmen also schon heute unumgänglich, nachhaltiges Handeln als wichtigen Teil ihrer Unternehmenskultur zu begreifen.

Nachhaltigkeitsziele in der Vergütung

Daher setzen Arbeitgeber immer häufiger über ihre Vergütungssysteme Anreize zum nachhaltigen Handeln für ihre Mitarbeiter. Hierbei liegt der Fokus zwar stark auf der Vereinbarung entsprechender Nachhaltigkeitsziele, die die Höhe der variablen Vergütung beeinflussen. Dies bedeutet allerdings nicht, dass das Thema ESG für die fixe Vergütung keine Bedeutung hat. Einige zentrale Eckpunkte:

- Ein wesentlicher Aspekt der guten Unternehmensführung liegt darin, dass Frauen und Männer für die gleiche oder gleichwertige Arbeit gleich entlohnt werden, womit auch die fixe Vergütung angesprochen ist. Eine entsprechende Verpflichtung ist zwar bereits durch das Entgelttransparenzgesetz begründet, aber auch im Kontext des nachhal-

tigen Handelns bedeutsam. Ebenso wird es für die Außenwahrnehmung zunehmend wichtiger, dass die Gleichberechtigung von Männern und Frauen im tatsächlich umgesetzten Vergütungssystem erkennbar ist. Dies gilt ungeachtet der Schwierigkeiten im Detail, die sich aus der Definition des Begriffs der gleichen oder gleichwertigen Arbeit und unterschiedlichen Karriereverläufen von Männern und Frauen ergeben können.

- Auf der Ebene der variablen Vergütung haben die HR-Verantwortlichen die bereits angesprochene Möglichkeit, die Erreichung von Nachhaltigkeitszielen in angemessenem Umfang in Zielvereinbarungen aufzunehmen. Hierbei sollten sie aber stets darauf achten, dass jeweils nachvollziehbare und auch realistisch erreichbare Größen vereinbart werden, die wirksam überprüft werden können. So dürfte es grundsätzlich für alle Unternehmen möglich sein, Ziele im Hinblick auf die Reduzierung der eigenen CO₂-Emissionen durch sinnvolle Vorgaben zur Beheizung der Büroräume und möglicherweise eine Umstellung der Dienstwagenflotte auf Elektrofahrzeuge zu vereinbaren.
- Für jeden Arbeitgeber ist es möglich, sich ehrgeizige Ziele im Hinblick auf die Diversität auf allen Mitarbeiterebenen zu setzen. Um das Bewusstsein für die Bedeutung von nachhaltigem Handeln in diesem Bereich zu vergrößern, ist es durchaus sinnvoll, die Teilnahme an Schulungen zum Leitbild ESG als vergütungsrelevantes Ziel zu vereinbaren. Hierbei sollten Führungskräfte Vorgaben im Hinblick auf die

Erarbeitung und Umsetzung entsprechender Konzepte setzen, während die übrigen Mitarbeiter für ihre Beteiligung an entsprechenden Maßnahmen belohnt werden könnten.

- Auf der Produktebene sollte stark nach dem jeweiligen Unternehmenszweck differenziert werden. Während es für einen Immobilienentwickler beispielsweise Sinn machen kann, Zielgrößen im Hinblick auf Investitionen in ökologisch nachhaltige Gebäude zu formulieren, erscheint bei einem Lebensmittelkonzern die Verarbeitung vorwiegend regionaler Produkte zur Vermeidung langer Lieferwege als ein angemessenes Ziel.

Im Zuge der Evaluierung der Vergütungssysteme sollten Arbeitgeber stets prüfen, ob die formulierten Ziele noch angemessen sind oder ob sie durch neue ersetzt beziehungsweise ergänzt werden sollten. Existiert ein Betriebsrat, sollte dieser beim kompletten Prozess der Implementierung von Nachhaltigkeitszielen in das Vergütungssystem einbezogen werden. Denn auf diese Weise können nicht nur die bestehenden Mitbestimmungsrechte erfüllt, sondern auch eine breite Akzeptanz für die Maßnahmen innerhalb der Belegschaft erreicht werden.

Gesetzliche Vorgaben

Für einige Unternehmen bestehen darüber hinaus bereits heute gesetzliche Vorgaben zu Thema Nachhaltigkeit und Vergütung. So muss die Vergütungsstruktur der Vorstandsmitglieder von börsennotierten Firmen seit der Umsetzung der europäischen ARUG II auf eine ➤

nachhaltige und langfristige Entwicklung des jeweiligen Unternehmens ausgerichtet sein. Hieraus wird einhellig darauf geschlossen, dass börsennotierte bei der Vergütung von Vorstandsmitgliedern auch ökologische und soziale Gesichtspunkte berücksichtigen müssen.

Im regulierten Bereich der Finanzindustrie sind sogenannte Finanzmarktteilnehmer, beispielsweise Banken und Kapitalverwaltungsgesellschaften, aufgrund der europäischen Offenlegungsverordnung seit diesem Jahr zu einer hohen Transparenz verpflichtet. Konkret müssen sie in ihrem Vergütungssystem und auf ihrer Homepage Angaben dazu machen, inwiefern ihre Vergütungspolitik mit der Einbeziehung von Nachhaltigkeitsrisiken aus den Bereichen Umwelt, Soziales und Unternehmensführung im Einklang steht. Diese Unternehmen müssen also schon heute angeben, ob und in welcher Art und Weise sie über die Gestaltung der variablen Vergütung auf die Erreichung von Nachhaltigkeitszielen hinwirken. Investoren achten hierbei genau darauf, welche Unternehmen hohe Standards einhalten, und machen ihre Anlageentscheidungen zunehmend auch von diesem Punkt abhängig. Aufgrund der hohen Bedeutung des Themas kann zudem damit gerechnet werden, dass die gesetzlichen Anforderungen in Zukunft noch verschärft beziehungsweise auf weitere Branchen übertragen werden.

Haftung für Nachhaltigkeitsverstöße?

Bereits heute haben Unternehmen also die Möglichkeit, sich durch ein glaubwürdiges Konzept zum nachhaltigen Handeln positiv gegenüber Kunden und der Öffentlichkeit zu präsentieren. Die angemessene und effektive Berücksichtigung von Nachhaltigkeitszielen bei der Ver-

gütung bildet hierfür einen zentralen Baustein, weil sie eine starke Lenkungs- und Steuerungswirkung auf die Führungskräfte und Mitarbeiter entfaltet.

Gleichzeitig kann zumindest für die Zukunft nicht ausgeschlossen werden, dass Arbeitgeber beziehungsweise Führungskräfte für Verstöße gegen elementare Nachhaltigkeitspflichten zur Haftung gezogen werden. So war beispielsweise bereits bei der Diskussion über die Einführung des neuen Lieferkettengesetzes umstritten, ob Verstöße eine eigenständige Haftung begründen sollen. Diese ist zwar im Ergebnis nicht umgesetzt worden, allerdings wurde ausdrücklich auf eine mögliche zivilrechtliche Haftung bei Verstößen nach allgemeinen Grundsätzen hingewiesen.

Auch im Bereich des nachhaltigen Handelns wird eine zivilrechtliche Haftung aktuell nur bei Verstößen in Betracht kommen, die insbesondere nach allgemeinen deliktsrechtlichen Grundsätzen eine Schadensersatzpflicht begründen. Hierzu können beispielsweise schuldhaftige Umweltverschmutzungen zählen. Für die Zukunft kann allerdings nicht ausgeschlossen werden, dass der Gesetzgeber doch noch spezielle Haftungsbestände für Verstöße gegen grundlegende Nachhaltigkeitspflichten einführt.

Ausblick

Schon heute haben zahlreiche Unternehmen Nachhaltigkeitsziele in ihre Vergütungssysteme aufgenommen und greifen zu diesem Zweck bevorzugt auf ESG-Kriterien zurück. Vor dem Hintergrund der sich ständig erhöhenden Anforderungen kann zudem nicht ausgeschlossen werden, dass der Gesetzgeber die bereits bestehenden Nachhaltigkeitspflichten in Bezug auf die

Vergütung noch verschärft oder auf weitere Branchen ausweitet. Unternehmen sollten daher bereits jetzt aktiv werden. ◀

Das Unternehmen

GSK Stockmann ist eine führende unabhängige europäische Wirtschaftskanzlei. Mehr als 200 Rechtsanwälte und Steuerberater beraten an den Standorten Berlin, Frankfurt am Main, Hamburg, Heidelberg, München und Luxemburg deutsche und internationale Mandanten. Das bundesweit tätige Team unter der Leitung von Dr. Alexander Insam (Ansprechpartner Banken) und Dr. Philipp Kuhn (Ansprechpartner Fonds) vereint die arbeits- und aufsichtsrechtliche Expertise mit vielen Jahren Prozess- und Prüfungserfahrung.



Dr. Philipp Kuhn,
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht,
GSK STOCKMANN Rechtsanwälte Steuerberater
Partnerschaftsgesellschaft

philipp.kuhn@gsk.de
www.gsk.de



Dr. Martin Hörtz,
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht,
GSK STOCKMANN Rechtsanwälte Steuerberater
Partnerschaftsgesellschaft

martin.hoertz@gsk.de
www.gsk.de



Dr. Björn Christ,
Rechtsanwalt,
GSK STOCKMANN Rechtsanwälte Steuerberater
Partnerschaftsgesellschaft

bjoern.christ@gsk.de
www.gsk.de

ESG IN DER VERGÜTUNG – EIN ENTSCHEIDENDER HEBEL FÜR NACHHALTIGE VERÄNDERUNG

Positive Korrelation zwischen einer klaren ESG-Strategie und finanzieller Unternehmensperformance

Von Dr. Björn Hinderlich und Kai Anderson

Institutionelle Investorinnen und Investoren diskutieren bereits seit Jahren über den Einfluss von Nachhaltigkeit auf die Investmentrendite. Doch nun wird auch der regulatorische Druck immer stärker – zum Beispiel durch den europäischen Green Deal. Mittlerweile gilt weltweit, dass Umwelt (Environmental), Soziales (Social) und verantwortungsvolle Unternehmensführung (Governance) einen Einfluss auf die Rendite haben.

Doch nicht nur Investorinnen und Investoren fordern signifikante Veränderungen der Geschäftspraktiken ein. Regulierungsbehörden verfolgen eine aggressive Nachhaltigkeitsagenda und zwingen Unternehmen zu entschlossenem Handeln. Kunden kaufen zunehmend verantwortungsbewusst und meiden Produkte mit einem schlechten sozialen und ökologischen Fußabdruck. Und schließlich legen immer mehr Mitarbeitende großen Wert darauf, durch ihre Arbeit einen positiven Beitrag zur Gesellschaft zu leisten.

Darüber hinaus zeigen diverse Studien eine positive Korrelation zwischen einer klaren ESG-Strategie und positiver finanzieller Unternehmensperformance. In einer Meta-Analyse von 200 Studien in den letzten 40 Jahren zum Zusammenhang zwischen ESG-Zielen und dem

finanziellen Erfolg von Unternehmen kommen Friede, Busch und Bassen (siehe „Mehr zum Thema“) zu dem eindeutigen Ergebnis, dass der unterstellte positive Zusammenhang mehrheitlich von den analysierten Studien bestätigt wird. Dieser Befund ist über den Zeitablauf und zwischen Regionen stabil.

Zu vergleichbaren Ergebnissen kommen Arabesque Partners und die University of Oxford, die in einer Meta-Studie von ebenfalls rund 200 wissenschaftlichen Studien die Wirkung von ESG-Strategien untersucht haben. Auch in dieser Analyse bestätigen sich die positiven Effekte einer klaren ESG-Strategie auf die finanzielle Performance, Aktienkursentwicklung und Kapitalkosten von Unternehmen. Laut dieser Studie ist Nachhaltigkeitsmanagement sowohl auf Management- als auch auf Investorensseite ein grundlegendes Thema für die nächsten Dekaden. Um erfolgreich in diesen veränderten Kontexten zu agieren, gilt es für Unternehmen, sich im Kern nachhaltig zu verändern.

Wie kann ein solch tiefgreifender Wandel gestaltet werden? Um im Kern nachhaltig zu werden, bedarf es eines weitreichenden Transformationsprozesses, der Nachhaltigkeit in den Mittelpunkt des Unternehmens

stellt und im organisationalen Selbstverständnis verankert ist. Dies beginnt bei den innersten Fragen einer Organisation, ihrem Zweck und ihrem Beitrag zur Gesellschaft zusammen mit der gelebten Kultur. Nachhaltigkeit muss zentral in die strategischen Eckpfeiler ➤



Organisationale Stakeholder fordern ein breiteres unternehmerisches Verantwortungsverständnis

integriert und in einem langfristigen Business Case verbunden werden.

In dem anknüpfenden Transfer des strategischen und kulturellen Zielbilds nehmen die „People“-Instrumente eine maßgebliche Rolle ein – insbesondere die Integration in die organisationalen Vergütungssysteme.

Rechtliche Anforderungen aus Vergütungssicht

Neben den Anforderungen von Investoren und Stimmrechtsberatern stellen rechtliche Anforderungen eine weitere treibende Kraft zur Anwendung von ESG-Zielen dar. Der Gesetzgeber hatte im Jahre 2009 auf die Finanzkrise 2008/09 mit dem Vorstandsvergütungsangemessenheitsgesetz (VorstAG) reagiert und unter anderem folgende Neuformulierung in § 87 I AktG verankert:

„Die Vergütungsstruktur ist bei börsennotierten Gesellschaften auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung auszurichten. Variable Vergütungsbestandteile sollen daher eine mehrjährige Bemessungsgrundlage haben.“

Mit dem Inkrafttreten des VorstAGs wurde kontrovers diskutiert, inwiefern die mehrjährige Bemessungsgrundlage in § 87 I 3 ausreichend sei, um die variable Vorstandsvergütung an der nachhaltigen Unternehmensentwicklung auszurichten. Die herrschende Meinung hatte den Nachhaltigkeitsbegriff ausschließlich auf eine zeitliche Dimension reduziert. Minderheitsmeinungen hatten neben der zeitlichen Perspektive auch eine inhaltliche Interpretation des Nachhaltigkeitskonzepts nach dem sogenannten Drei-Säulen-Konzept aus sozialen, ökonomischen und öko-

logischen Leistungsindikatoren eingefordert. Als Beispiele hierfür lassen sich die Vorschläge des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) zur Einbeziehung nicht finanzieller Aspekte in die Vorstandsvergütung sowie die „Arbeitshilfen für Aufsichtsräte: Angemessene Vorstandsvergütung“ anführen, welche die Hans-Böckler-Stiftung veröffentlichte. Auffällig an den vorstehenden Empfehlungen ist die Betonung der Mitarbeiterzufriedenheit (DGB-Index „Gute Arbeit“) für die Vorstandsvergütung, die lediglich eine soziale Determinante der Nachhaltigkeitskonzeption darstellt.

Regulatorische Schritte

Der Aktionsplan Europäisches Gesellschaftsrecht und Corporate Governance 2012 formulierte nächste regulatorische Schritte, die schließlich unter anderem in der Richtlinie (EU) 2017/828 zur Änderung der RL 2007/36/EG („Aktionärsrechterichtlinie“, ARUG) umgesetzt wurden. Die neu gefasste Aktionärsrechterichtlinie zielte darauf ab, „die Leistung von Mitgliedern der Unternehmensleitung [...] anhand sowohl finanzieller als auch nicht finanzieller Kriterien, gegebenenfalls einschließlich ökologischer, sozialer und Governance-Faktoren“ zu bewerten. Im Sommer 2019 hatte die Bundesregierung eine kontroverse Diskussion zur Reichweite der künftigen Say-on-Pay-Regulierungen geführt. Der Regierungsentwurf für ein ARUG II sah noch vor, den Begriff Nachhaltigkeit durch den Terminus Langfristigkeit in § 87 I 2 AktG zu ersetzen. Die Beschlussempfehlung und der Bericht des Ausschusses für Recht und Verbraucherschutz vom 13. November 2019 hatten sich allerdings für die Terminologie „nachhaltige und langfristige Entwicklung der Gesellschaft“ ausgesprochen. Die Bundes-

regierung schloss sich dieser Sichtweise bei der Verabschiedung des ARUG II an.

Der aus gesellschaftlicher Perspektive unstrittige Wunsch nach Schutz und Verbesserung von ökologischen und sozialen Rahmenbedingungen fällt auch bei Unternehmen und Investoren zunehmend auf fruchtbaren Boden.

Damit darf sich die Ausrichtung der variablen Vorstandsvergütung an einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung nicht nur auf eine Berücksichtigung von langfristigen Zielen konzentrieren. Überdies müssen nicht finanzielle Parameter (Sozial- und Umweltziele) künftig zwingend einbezogen werden. Die Entwicklung der gesetzlichen Anforderungen in Deutschland ist dabei nicht isoliert zu sehen. In anderen Ländern gibt es ähnliche Entwicklungen. So ist die Nutzung von ESG-Zielen im Bereich der Vorstandsvergütung auch in Frankreich gesetzlich verankert.

Marktpraxis zur Nutzung von ESG-Zielen aus Vergütungssicht

Der Mercer Spot Survey on Environmental, Social, and Governance (ESG) Incentive Plan Metrics zeigt, dass ESG-Ziele bereits in der Mehrzahl großer europäischer Unternehmen Eingang in die Vergütung gefunden haben (siehe Abbildung 1). Diese Ziele werden zumeist in den einjährigen variablen Vergütungen (Short Term Incentives, kurz: STI) aufgenommen. In Anbe- ➤

Integrieren Unternehmen ESG-Kriterien in ihre Vergütung?



Quelle: Mercer, 2019

tracht der nachhaltigen und langfristigen Orientierung der ESG-Ziele hätte man eine stärkere Nutzung in der mehrjährigen variablen Vergütung (Long Term Incentives, kurz: LTI) erwarten können, jedoch kann eine einfachere und für die Unternehmen gewohntere Operationalisierung von ESG-Zielen mit einjähriger Laufzeit den Ausschlag für die stärkere Nutzung in den STI gegeben haben.

Dieselbe Studie zeigt, welche Arten von ESG-Zielen in den STI und LTI europäischer Unternehmen genutzt werden. Der Fokus liegt stark auf Umweltaspekten (Environmental), aber auch auf mitarbeiterbezogenen Zielen (Employee Engagement/Culture), die in den europäischen STI sogar am meisten genutzt werden (siehe Abbildung 2).

Tatsächlich genutzte ESG-Ziele in Europa



Quelle: Mercer 2019

Ausblick

Es gab wahrscheinlich selten eine so große Einigkeit zwischen gesellschaftlichen sowie Unternehmens- und Investoreninteressen wie hinsichtlich der Bedeutung von ESG-bezogenen Fragestellungen. Der aus gesellschaftlicher Perspektive unstrittige Wunsch nach Schutz und Verbesserung von ökologischen und sozialen Rahmenbedingungen fällt auch bei Unternehmen und Investoren zunehmend auf fruchtbaren Boden. Zum einen fordern organisationale Stakeholder verstärkt zu einem breiteren unternehmerischen Verantwortungsverständnis auf. Zum anderen zeigt eine signifikante empirische Evidenz die positive Wirksamkeit von ESG-Zielen auf die Unternehmens- und Mitarbeiterperformance. ◀

Mehr zum Thema

- Arabesque Partners, University of Oxford: From the Stockholder to the Stakeholder, 2015, <https://ssrn.com/abstract=2508281>, letzter Zugriff 14. Februar 2021.
- Friebe, G., Busch, T., Bassen, A. ESG and Financial Performance: Aggregated Evidence from More than 2000 Empirical Studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5, 210-233, 2015
- Mercer: Mercer Spot Survey on Environmental, Social, and Governance (ESG) Incentive Plan Metrics (Europe) 2019.
- Velte, P.: Nachhaltige und langfristige Vorstandsvergütung nach dem ARUG II – Erste Anmerkungen zur zwingenden Einbeziehung von Sozial- und Umweltaspekten nach § 87 I 2 AktG. *NZG* 2020, 12, 2020.



Dr. Björn Hinderlich,
Mitglied des Rewards Leadership Teams
Central & Eastern Europe,
Career und Workforce Solutions, Mercer

bjoern.hinderlich@mercer.com
www.mercer.com



Kai Anderson,
Transformation Lead International,
Mercer

kai.anderson@mercer.com
www.mercer.com

ESG-METRIKEN TRANSPARENT DEFINIEREN UND KOMMUNIZIEREN

Je nach erwünschtem Effekt der Incentivierung werden die ESG-Metriken auf unterschiedliche Weise in die Vorstandsvergütung integriert.

Von Philipp Geiler und Florian Frank

Investoren und Stimmrechtsberater werden künftig das Thema „Nachhaltigkeit“ auch in der Vorstandsvergütung genauer betrachten. Unternehmen sollten frühzeitig definieren, wie sie die entsprechenden Kriterien integrieren.

Nachhaltigkeit bleibt ein Dauerthema: Die Europäische Union hat mit einem speziellen Aktionsplan den Übergang zu einer kohlenstoffärmeren, ressourcenschonenderen und nachhaltigeren Wirtschaft eingeleitet. Bereits durch das Gesetz zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrechterichtlinie (ARUG II) und auch durch die Neufassung des Deutschen Corporate Governance Kodex im Jahr 2020 (DCGK 2020) wurden börsennotierte Unternehmen angehalten, die Vorstandsvergütungsstruktur auf eine nachhaltige und langfristige Entwicklung der Gesellschaft auszurichten. Die geforderte Nachhaltigkeit in der Vorstandsvergütung wird dabei zunehmend mithilfe der sogenannten ESG-Kriterien bemessen. Diese umfassen zum Beispiel:

- **Environment:** verantwortungsvoller Umgang mit natürlichen Ressourcen, globale Erwärmung, Energieverbrauch und Umweltverschmutzung.



- **Social:** Umgang mit Arbeitskräften und Kunden, Diversität der Mitarbeiterschaft, Rücksichtnahme auf Gesundheit und Sicherheit und soziales Engagement.
- **Governance:** Geschäftsethik, Vorstandsstruktur und -unabhängigkeit und Vorstandsvergütung.

In Europa stehen vor allem Umweltkriterien im Fokus. In Nordamerika hingegen stärker soziale Kriterien und in der Region Asien-Pazifik eher Governance-Aspekte, wie eine Umfrage von Willis Towers Watson unter Vorständen und Senior Executives im Jahr 2020 zeigt. Beispielhaft für den Fokus auf Umweltkriterien steht die Initiative „Say on Climate“, die eine Abstimmung der Anteilseigner zu den „Klimawende“-Aktionsplänen von Unternehmen einfordert. Einige namhafte multinationale

Unternehmen, wie zum Beispiel Nestlé, Royal Dutch Shell und Unilever, haben ihren Aktionären bereits einen entsprechenden Plan zur Abstimmung vorgelegt oder angekündigt, die zu tun.

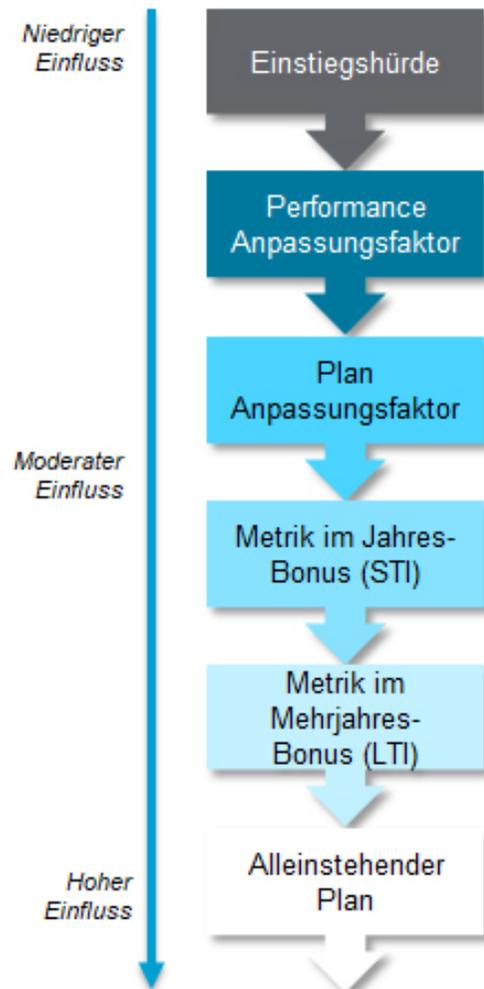
ESG-Einfluss: von schwach bis stark

Ein großer Trend im Markt besteht darin, dass Unternehmen ESG-Ziele innerhalb der variablen Vergütung von Vorständen berücksichtigen. Die ESG-Metriken werden jedoch auf unterschiedliche Weise in die Vorstandsvergütung (siehe Abb. 1) integriert – je nachdem, wie groß der erwünschte Effekt der Incentivierung sein soll, beziehungsweise wie gut die ausgewählten Kriterien messbar oder quantifizierbar sind.

Beispielsweise kann durch eine Integration von ESG-Kriterien als Einstiegshürde ein vergleichsweise niedriger Einfluss auf die Auszahlung genommen ➤

Abgestufte Integration von ESG-Metriken in die Vorstandsvergütung

WTW Design Spektrum



Quelle: Willis Towers Watson

werden. Einstiegshürde heißt in diesem Zusammenhang, dass ein bestimmter Level erreicht werden muss, um (einen Teil) einer Auszahlung, deren Höhe sich anhand anderer Metriken bemisst, zu ermöglichen.

Die Erfahrung zeigt, dass Stakeholder Stabilität und Transparenz bei der Auswahl der Ziele und Leistungskennzahlen honorieren.

Als Performance-Anpassungsfaktor wird das ESG-Kriterium dazu verwendet, die Auszahlung aufgrund einer individuell erreichten Leistung um einen bestimmten Prozentsatz nach oben oder unten anzupassen. Die Integration als Plananpassungsfaktor bedeutet, dass das ESG-Kriterium eines von mehreren ist, um die Zielerreichung eines Incentive-Plans nach oben oder unten anzupassen.

Des Weiteren kann ein ESG-Ziel als allein stehende Messgröße in die kurzfristigen oder auch langfristigen variablen Vergütungskomponenten integriert werden. Alternativ können ESG-Ziele auch in Form eines für sich allein stehenden Plans in die Vorstandsvergütung integriert werden, genauer: in Form einer Komponente, die sich ausschließlich an der Zielerreichung einer ESG-Metrik orientiert.

Mehr als zwei Drittel aller gelisteten europäischen Top-Unternehmen haben bereits mindestens ein ESG-Kriterium in die variablen Vergütung integriert, wie eine Analyse von Willis Towers Watson auf der Basis publizierter Jahresberichte im November 2020 be-

stätigt. Obwohl dabei die Präferenz eindeutig auf der kurzfristigen variablen Vergütung liegt, zeigt sich in der Beratungspraxis ein verstärkter Trend bei vor allem großen gelisteten Unternehmen, ESG-Kriterien in die langfristige variable Vergütung zu integrieren.

Metrik: unternehmensindividuell oder gemäß Marktpraxis

Zu den am häufigsten genannten Herausforderungen bei der Integration von ESG-Metriken zählen das Festlegen von Zielen und das Definieren von messbaren Kennzahlen.

- Beim Festlegen von Zielen sollten Unternehmen bewerten, wie ihr Geschäftszweck und ihre Strategie von ESG-Überlegungen beeinflusst und vorangetrieben werden und wie ESG letztendlich zur langfristigen Wertschöpfung und Risikominderung beitragen kann. Ein aktueller Trend unter großen europäischen Unternehmen ist die Berücksichtigung sozialer Metriken. Bezüglich der Definition gibt es unterschiedliche und teils widersprüchliche Ansichten: Ein Ansatz ist es, Metriken aus der strategischen Agenda des Unternehmens abzuleiten. Wichtig ist hier, eine Antwort auf die Frage zu finden, welche Metriken das Unternehmen tatsächlich beeinflussen kann und welches Kriterium aus dieser Sicht sinnvoll ist.
- Alternativ existiert der Ansatz, dass Vergleichbarkeit gewährt sein sollte: Die gewählten Metriken sollten – wenn immer möglich – der gängigen Marktpraxis entsprechen, wie sie beispielsweise ➤

durch unabhängige Vergütungsberatungen bereitgestellt werden können. Auch die berechtigten Interessen von Investoren und Stimmrechtsberatern sollten berücksichtigt werden. So kann beispielsweise fehlende Transparenz bei der Offenlegung zu Bedenken bei Stimmrechtsberatern und Investoren führen. Angesichts der Vielzahl von Möglichkeiten zur Definition von Metriken gilt es, durch volle Transparenz – ähnlich zur Offenlegung im Nachhaltigkeitsbericht diese Bedenken zu zerstreuen.

Typischerweise messen Unternehmen die erzielte variable Leistung nach Ablauf einer festgelegten Zeitspanne. Erste Unternehmen erwägen nun das Gegenteil: ein festes Ziel zu incentivieren, und dabei die Auszahlung an die dafür nötige Zeit zu koppeln. Beispielsweise könnte eine Reduktion von CO₂-Emissionen um zehn Prozent nach zwei Jahren zu einer höheren Auszahlung führen als das Erreichen des gleichen Ziels nach fünf Jahren.

Der Aufsichtsrat des Unternehmens sollte bereits frühzeitig definieren, wie diese Ziele und Leistungskennzahlen im Rahmen des Vergütungsberichts und des Vergütungssystems dargestellt werden. Die Erfahrung zeigt, dass Stakeholder Stabilität und Transparenz bei der Auswahl der Ziele und Leistungskennzahlen honorieren.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die geforderte Nachhaltigkeit in der Vorstandsvergütung durch die Integration von ESG-Kriterien umgesetzt werden kann. Dazu sollten Unternehmen klären, welche Nachhaltigkeitsziele zu ihrer Unternehmensstrategie passen.

Konkretere Anforderungen von Investoren und Stimmrechtsberatern

Mittelfristig dürften sich die Erwartungen von Investoren und Stimmrechtsberatern im Hinblick auf Ausgestaltung und Evaluation von Nachhaltigkeitszielen weiter konkretisieren. Dementsprechend sollten Unternehmen die Chance nutzen, eine solide Nachhaltigkeitskultur im Unternehmen zu etablieren – zumal die Integration von ESG-Kriterien einen positiven Beitrag zur langfristigen Wertschöpfung und zur Risikominde-
rung leisten kann. ◀



Florian Frank,
Head of Talent & Rewards Germany/Austria,
Willis Towers Watson

florian.frank@willistowerswatson.com
www.willistowerswatson.com



Dr. Philipp Geiler,
Associate Director Executive Compensation,
Willis Towers Watson

philipp.geiler@willistowerswatson.com
www.willistowerswatson.com

TOTAL REWARDS TR
by Personalwirtschaft

Deutschlands erstes Portal für Vergütung und Mitarbeiterbindung.

Mit News und Praxistipps zur täglichen Arbeit in HR-Abteilungen.

www.totalrewards.de

PERSONALKOSTEN MIT WEITBLICK STEUERN

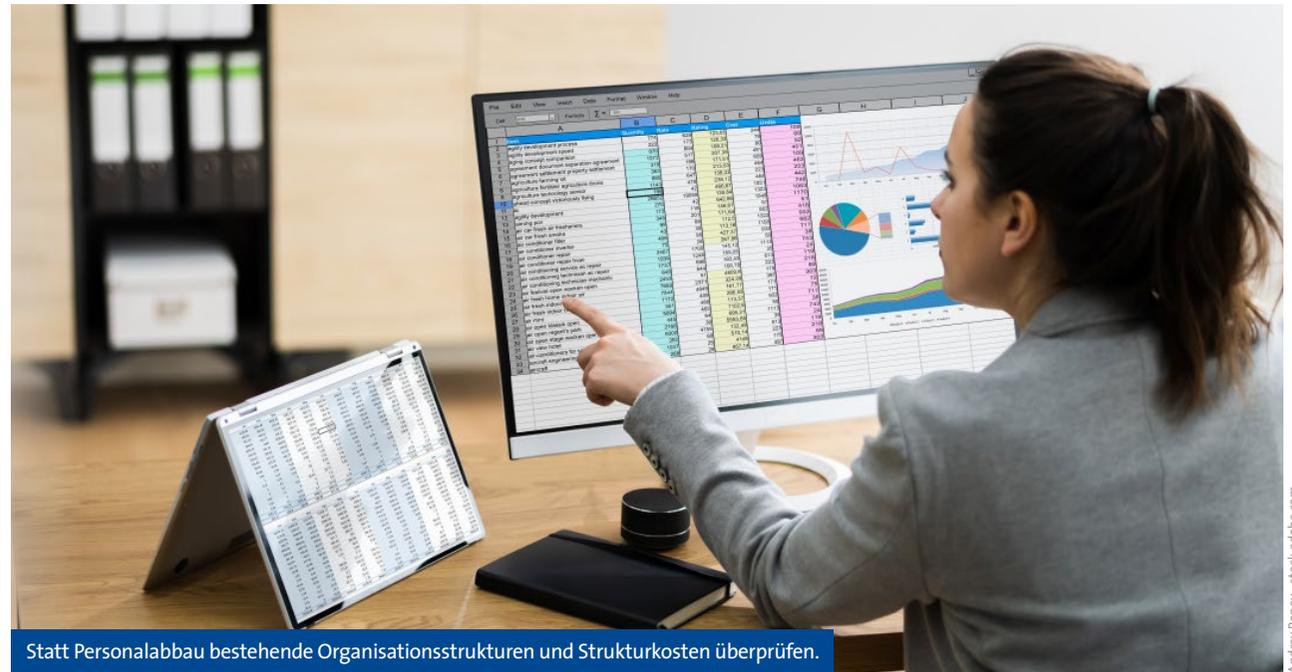
Mit Strukturkostenanalysen in der Krise effektiv und strategisch orientiert agieren

Von Christiane Siemann

Personalkostenmanagement wird in der Regel als kurzfristige Maßnahme im Zeichen von schwierigen Geschäftsentwicklungen oder Krisen gesehen. Petra Knab-Hägele und Dr. Jan Dörrwächter, Vergütungsexperten der hkp///group, plädieren jedoch dafür, das Management von Personalkosten als mittel- und langfristige Aufgabe zu verstehen.

Frau Knab-Hägele, Sie haben zahlreiche Unternehmen in der Transformation und auch in betriebswirtschaftlichen Krisenfällen – nicht zuletzt im Kontext der Covid-19-Pandemie – begleitet. Welches sind Ihre wichtigsten Erkenntnisse mit Blick auf die Personalkosten?

Petra Knab-Hägele: Es hat sich gezeigt, dass in allen Projekten, die die Substanz des Unternehmens erschüttern oder maßgeblich verändern, ein grundlegendes Leitmotiv wichtig ist: faktenbasiert entscheiden, menschlich handeln und gemeinsam Zukunft gestalten.



Statt Personalabbau bestehende Organisationsstrukturen und Strukturkosten überprüfen.

ten. Deshalb gehören für uns kurzfristige Maßnahmen und Strategien zur Sicherung von Liquidität und wirtschaftlicher Überlebensfähigkeit ebenso zum Thema Kostenreduktion wie der Blick nach vorne: die Entwicklung nachhaltig tragfähiger Konzepte.

Gibt es einen Unterschied, ob Arbeitgeber Kosten in einer Transformation oder in einer Krise reduzieren müssen oder wollen?

Dr. Jan Dörrwächter: Ja und nein. Eine Krise kann durchaus Ausgangspunkt einer umfassenden Transformation sein – oder andersherum: Eine falsch gemanagte Transformation in die Krise führen. In der Krise liegt das Augenmerk zweifellos auf schnellen, kurzfristigen

Sparmaßnahmen zur Absicherung der Liquidität. Ziel ist es, nicht in eine wirtschaftliche Schieflage zu geraten. Auf der anderen Seite muss ein Unternehmen aufpassen, dass es nicht am falschen Ende spart und damit seine mittel- bis langfristige Zukunft verspielt, etwa indem zentrales Know-how verloren geht.

Petra Knab-Hägele: In Transformationsprojekten sind Quick Wins auch sinnvoll. Aber hier konzentrieren sich Unternehmen insbesondere auf mittel- und langfristige Konzepte zur Stärkung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit. Daher steht weniger die Reduzierung von Personalkosten im Blickpunkt, als vielmehr deren Optimierung im Sinne einer strategiekonformen Organisationsstruktur. ➤



„Mit Blick auf Nebenleistungen ist es in Krisen sinnvoll, über ein Aussetzen oder Kürzen bestimmter Leistungen nachzudenken.“
Petra Knab-Hägele,
Senior Partnerin,
hkp//group

Welche Möglichkeiten zur Reduzierung beziehungsweise zum Management von Personalkosten sehen Sie konkret?

Petra Knab-Hägele: Lassen Sie mich zur Vereinfachung die Maßnahmen zum Management von Personalkosten grob in vier Bereiche clustern: Wir kennen zum einen arbeitszeitbezogene Maßnahmen, zum anderen die Reduzierung von Vergütung, von Nebenleistungen und betrieblicher Altersversorgung. Außerdem Maßnahmen, die sich auf die Personalstruktur beziehen, sowie sonstige Maßnahmen mit Personalkostenbezug. In allen Bereichen gibt es substanziell wirkende Stellhebel zum Kostenmanagement.

Nicht selten wird die Optimierung von Personalkosten mit Personalabbau gleichgesetzt.

Jan Dörrwächter: Das ist ein verbreiteter Irrglaube. Wir leben in einer sozialen Marktwirtschaft mit einem arbeitnehmerfreundlichen Arbeitsrecht – vor allem auch beim Kündigungsschutz – mit weitgehenden Mitbestimmungsrechten der Betriebsräte. Personalabbau im Sinne eines Hire and Fire ist daher gar nicht

möglich, erst recht in einem größeren Maßstab. Kurzfristiger Personalabbau bedeutet für Unternehmen immer erst einmal Mehrkosten vor allem für Sozialpläne. In bestimmten Situationen kommt man nicht daran vorbei, aber es ist immer sinnvoller, langfristig zu agieren.

Wie sehen Maßnahmen aus, die auf die Personalstruktur abzielen?

Petra Knab-Hägele: Die betreffen in erster Linie eben nicht nur Personalabbau, sondern beispielsweise die Überprüfung bestehender Organisationsstrukturen und Strukturkosten, von Outsourcing-Optionen oder dem Ausbau von Shared Services und Standortverlagerungen. Dazu zählen aber auch Einstellungsstopps und die Nichtverlängerung befristeter Beschäftigungsverhältnisse.

Speziell in den ersten Monaten der Covid-19-Pandemie haben viele Unternehmen Kosteneinsparungen über Kurzarbeit realisiert.

Dr. Jan Dörrwächter: Das ist ein gutes Instrument für einen in jeder Hinsicht schonenden Umgang mit Personalressourcen sowie für eine rasche wirtschaftliche Erholung. Über die Einbindung der Mitbestimmungsbeziehungsweise Tarifseite ist eine in der Regel effiziente Umsetzung im Rahmen von Kollektivlösungen möglich. Einfacher ist es jedoch, Überstunden und Resturlaube abbauen zu lassen; vorausgesetzt, es gibt Überhänge und entsprechende betriebliche Regelungen. Zudem kann an Mitarbeiter appelliert werden, ihre Arbeitszeit zumindest vorübergehend freiwillig zu reduzieren. Aber auch der freiwillige, unbezahlte

Urlaub und Sabbaticals können als Alternative in Betracht gezogen werden.

Diese Punkte scheinen aber nicht die Kostenblöcke darzustellen, in denen hohes Einsparpotenzial gegeben ist.

Petra Knab-Hägele: Einen Kostenblock mit hohem Potenzial für Einsparungen bilden Vergütungen und Benefits. Kurzfristig können Unternehmen – sofern keine arbeitsrechtlichen Vereinbarungen und Regelungen dagegen sprechen – variable Vergütungsbestandteile wie Boni und Prämien kürzen oder geplante Gehaltsanpassungen aussetzen beziehungsweise freiwillige Gehaltszulagen streichen. Die Handlungsspielräume werden dabei durch die Ausgestaltung der bestehenden Systeme und rechtlichen Anforderungen definiert.

Jan Dörrwächter: Grundsätzlich ist auch denkbar, über einen rein diskretionären Ansatz nur noch Prämien für außerordentliche Leistungen und Erfolge zu gewähren. In Unternehmen mit einem starken gemeinschaftlichen Verantwortungsgefühl lassen sich ebenso auch freiwillige Gehaltsverzichte meist relativ unkompliziert vereinbaren. Allerdings muss in diesen Fällen die Unternehmensspitze immer mit gutem Beispiel vorangehen.

Einzelne Unternehmen haben in der Pandemie anstehende Bonuszahlungen und Gehaltserhöhungen in Mitarbeiterbeteiligung umgewandelt. Wie sehr hat sich diese Strategie im Markt durchgesetzt?

Jan Dörrwächter: Dazu liegen uns keine verlässlichen statistischen Analysen vor. Wir können daher nur über unsere Erfahrungen aus entsprechenden Bera- ➤

tungsprojekten sprechen. Hierbei hat sich gezeigt, dass der Effekt der Mitarbeiterbeteiligung für alle Seiten substanziell ist.

Welchen Gewinn sehen Sie darin konkret?

Jan Dörrwächter: Das Unternehmen schont die in der Krise angespannte Liquidität, und die Mitarbeiter stärken mittel- und langfristig ihre individuelle Vermögensbasis. Sie können dank ihrer Anteile am Unternehmen im wirtschaftlichen Aufschwung stärker profitieren als durch eine bloße Aufschiebung von Vergütungsauszahlungen.

Sofern nicht tariflich garantiert dürften die Kosteneinsparungen durch Nebenleistungen leichter zu realisieren sein.

Petra Knab-Hägele: Mit Blick auf Nebenleistungen ist es im Kontext von Personalkostenmanagement in Krisen sinnvoll, über ein Aussetzen oder Kürzen bestimmter Leistungen nachzudenken. Mitarbeiter zeigen hier in der Regel Verständnis, sofern Einsparungen durchgehend sind und entsprechend kommuniziert werden.

Sie hatten eingangs zu Recht angemahnt, im Management von Personalkosten stets auch die langfristigen Folgen zu berücksichtigen. Wie lassen sich diese, aber auch die Kostenschwergewichte, identifizieren?

Jan Dörrwächter: Generell, aber auch speziell mit Blick auf die Nebenkosten stehen wir hier vor einer unternehmensspezifischen Frage, die sich auf Basis einer Kosten-Nutzen-Matrix beantworten lässt. Allerdings muss man Kosten und Nutzen auch beziffern bezie-



„Kurzfristiger Personalabbau bedeutet für Unternehmen immer erst einmal Mehrkosten, vor allem für Sozialpläne.“
Dr. Jan Dörrwächter,
Senior Partner,
hkp//group

ungsweise benennen können. Diese Informationen liegen jedoch nicht immer vor.

Petra Knab-Hägele: Zum empfehlen sind Strukturkostenanalysen, die zum Beispiel Antworten auf folgende Fragen geben: Wie viele Mitarbeiter befinden sich auf welchen Ebenen und in welchen Funktionsbereichen? Welche Vergütungskosten sind damit verbunden? Welche Wertbeiträge mit Blick auf zentrale finanzwirtschaftliche Kennzahlen werden jeweils geleistet? Auf dieser Basis erhalten Unternehmen einen Überblick über die Effizienz und Leistungskraft der eigenen Organisationsstruktur und können auf diesem Weg Struktur, Kosten und Performance effektiv und strategieorientiert steuern und den finanziellen Ertrag ihrer Vergütungsinvestitionen steigern. ◀




Stellenbewertung und Vergütungsanalyse – moderne Stellenarchitektur mit gradar

ein Total Rewards Webinar
9. 12. 2021, 11.00-12.00 Uhr

Veranstalter

Ein Unternehmen der FAZ-Gruppe

Referent

Philipp Schuch
 Gründer und Geschäftsführer,
 QPM GmbH

Jetzt Platz sichern!
 Informationen und Anmeldung unter:
www.totalrewards.de/events



Sie

... stehen im Mittelpunkt unserer Arbeit.

Jede Marke in ihrer Einzigartigkeit zu verstehen und sie durch sinnvolle Lösungen in sinnstiftenden Qualitätsumfeldern bei gehobenen Zielgruppen erfolgreicher zu machen, ist unsere Mission – eben Media mit Sinn.

REPUBLIC ist die neue Vermarktungsgesellschaft von Frankfurter Allgemeine und Süddeutscher Zeitung. Lernen Sie uns kennen, wir freuen uns auf Sie! —————> www.republic.de

NEU

REPUBLIC

Frankfurter Allgemeine | Süddeutsche Zeitung

KOSTENSENKUNG, OHNE DIE ZUKUNFT ZU RISKIEREN.

Wer Ausgaben nachhaltig senken will, muss unterschiedliche Aspekte einer Kostenoptimierung im Blick behalten.

Von Holger Jahn und Thomas Faltin

In einer disruptiven Welt wächst der Druck, die Kosten zu senken und die Effizienz zu steigern. Treibende Faktoren sind die Veränderung des Geschäftsmodells durch technologische Fortschritt, schrumpfende Margen, die Vorbereitung auf antizipierte konjunkturelle Schwankungen sowie die Notwendigkeit, Synergien aus Unternehmensfusionen zu erzielen.

Die Einsparungsversuche können sich jedoch schnell zu einem Bumerang entwickeln, oder ihre Wirkung ist nur sehr kurzfristig. Bei einer reinen Fokussierung auf Personalkosten entsteht eine Reihe von Risiken. Zum Beispiel werden die falschen Rollen und Personen freigestellt oder zu starke Einschnitte in Bereichen vorgenommen, die eigentlich wertstiftend sind. Weitere Risiken: Die Belegschaft wird reduziert, aber nicht die Summe der Arbeitsaufgaben, die Produktivität von Mitarbeitenden wird beschädigt, oder es tritt in Teilen ein signifikanter Know-how-Verlust für das Unternehmen ein. In der Folge sinken das Engagement der Mitarbeitenden und die Leistung. Die Kosten steigen langsam wieder unmerklich an, erfahrungsgemäß um zwei Prozent pro Jahr.

Um Ausgaben nachhaltig zu senken und dabei nicht die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit zu riskieren, müssen verschiedene Aspekte der Kostenoptimierung im Zusammenhang angegangen werden. Neben dem Ins-

trument des Personalabbaus müssen andere transformative Maßnahmen identifiziert werden, um Einsparungen, aber auch insbesondere Effizienzsteigerungen auf anderen Ebenen nachhaltig zu realisieren. Dies geht

nicht ohne die richtigen Führungskräfte, die die damit verbundenen (teilweise deutlichen) Veränderungen begleiten und antreiben. Weiterhin sollte der jeweilige negative Einfluss der angedachten Maßnahmen auf ➤



Stimmen Funktion, Rolle, Prozesse und Organisation noch?

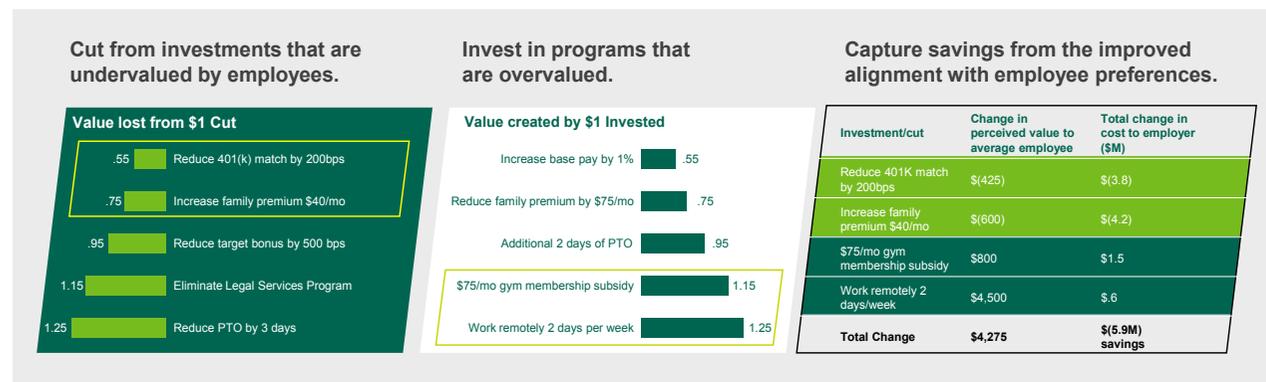
das Engagement der Belegschaft und damit einhergehende Produktivitätsverluste beachtet und nach Möglichkeit minimiert werden.

Total Rewards Optimization

Eine ganzheitliche Total Rewards Optimization schaut sich die Finanzierung von Vergütungsprogrammen und deren Wirkung auf die Belegschaft an. Sie identifiziert potenzielle Varianten der Ausgaben, die die Employee Value Proposition bei geringeren Kosten verbessert.

Hinsichtlich der Produktivität können Kosten direkt durch das Eliminieren von Rollen und damit einhergehenden Prozessen eingespart werden (siehe Abb. 1). Denkbar ist auch ein sinnvoller Einsatz von Sourcing-Alternativen zur Flexibilisierung von Head Count und Kostenverwendung, zum Beispiel durch die intensivere Nutzung von Zeitarbeit, die Eliminierung von Services mit geringem Return oder das Verlassen von „teuren“ Märkten.

Identifizierung von unter- oder überbewerteten Investments



Quelle: Korn Ferry 2021

Ein weiterer Hebel zur nachhaltigen Steigerung der Effizienz lässt sich wiederum durch die Optimierung der Organisationsstruktur realisieren (siehe Abb. 2). Bei historisch gewachsenen Organisationen wurden zum Teil Funktionen um Personen herum entwickelt und gebaut – und nicht umgekehrt. Diese Ausgangslage bietet gute Ansatzpunkte zur Straffung von Führungsebenen, ohne dabei die Fähigkeit zu verlieren, in gleichem Atemzug neue Handlungsfelder erfolgreich aufzubauen. Zunehmende Einsatzmöglichkeiten von moderner Technologie im Rahmen der digitalen Transformation schaffen weitere Effizienzpotenziale sowie die Möglichkeit, wichtige neue strategische Fähigkeiten zu erwerben und zu stärken, die notwendig sind, um den Wandel in digitale Geschäftsmodelle erfolgreich zu gestalten. Damit einher geht der kulturelle Wandel im Unternehmen, damit Digitalisierung kein Schlagwort bleibt, sondern den erwünschten unternehmerischen Erfolg generiert.

Effekte der personalpolitischen Instrumente

Die Maßnahmenpakete und ihre Komplexität variieren je nach angestrebtem Einsparungsziel. Relativ einfach umzusetzen mit einem Kostenverringeringspotenzial von bis zu zehn Prozent sind Arbeitszeitverkürzung, selektive Kurzarbeit, temporäre Gehaltsverzichte, Einschränkung von Gehaltssteigerungen sowie die temporäre Einstellung von Trainings oder Neueinstellungen zu nennen.

Eine moderate Komplexität mit einem Potenzial zwischen zehn und 20 Prozent weisen Maßnahmen auf, die zusätzlich Rollen und Prozesse konsolidieren und teilweise eliminieren sowie verstärkt Outsourcing und Zeitarbeitsmodelle integrieren.

Die höchste Komplexität mit einer weiteren Steigerung der Einspar- beziehungsweise Effizienzsteigerungspotenziale mit mehr als zwanzig Prozent entstehen, wenn Services und die damit verbundenen Teams sowie Kundenmärkte mit geringen Erträgen oder sogar ganze Märkte zur Disposition gestellt werden.

Krisenverlauf und Szenarien

Situationen wie die aktuelle Covid-19-Krise stellen Entscheider vor grundsätzlichere Fragestellungen über Zahlungsfähigkeit und Fortbestand des Business. Bevor konkrete Maßnahmen ergriffen werden, müssen sich Unternehmen darüber im Klaren sein, wie stark die Situation die Ertragslage beeinträchtigt und wie lange die Krise dauern wird (siehe Abb. 3).

In einem kurzfristigen Tief mit geringen Verlusten muss zunächst der „Sturm“ überstanden werden. Hier können Einsparungen aus der variablen Vergütung, die Verzögerung von Einstellungen und Ge- ➤

Optimierung der Organisationsstruktur

Layer ¹	Shape of the organization		Avg. span of control	Individual contributors	Managers with 1-2 directs	Managers with 3-5 directs	Managers with 6 or more directs
	Number of employees in layer						
3	1	0%	7.0	-	-	-	100%
4	7	0%	7.8	29%	29%	14%	29%
5	37	1%	5.0	35%	5%	43%	16%
6	112	3%	3.7	37%	30%	20%	13%
7	257	7%	3.5	44%	19%	28%	9%
8	509	13%	2.5	56%	24%	19%	1%
9	566	15%	2.9	59%	20%	17%	4%
10	671	18%	2.2	64%	24%	11%	1%
11	551	14%	2.1	60%	28%	11%	1%
12	466	12%	2.5	64%	23%	11%	2%
13	420	11%	2.9	84%	9%	5%	3%
14	204	5%	3.7	99%	1%	0%	0%
15	11	0%	-	100%	-	-	-
Total	3,812	100%	2.7	63%	21%	13%	3%

Legend

■ Manager
■ Non-manager

■ Long diamond-shaped structure indicates opportunities for delayering and increasing span

■ Large number of Individual Contributors concentrated in layer 8-12

■ Managers having smallest spans of control – only 1 or 2 direct reports

Quelle: Korn Ferry 2021

haltserhöhungen, der Verzicht auf sonstige Ausgaben, die Absage von Events, Initiativen mit geringen Prioritäten oder Reisetätigkeit kurzfristig Entlastung schaffen. Bei einem kurzfristigen Szenarium müssen beispielsweise folgende Fragen beantwortet werden: Gibt das Vergütungssystem kurzfristige Einsparungen her? Wieviel Potenzial steckt in der direkten Einsparung der variablen Vergütungsbestandteile? Welche Optionen haben wir in der Verzögerung von Zahlungen? Welche Aktivitäten und Prozesse können wir sofort stoppen, ohne zusätzliche negative Effekte befürchten zu müssen? Gibt es Möglichkeiten der finanziellen Unterstützung von außen? Können wir freiwillige Verzichte zumuten (zum Beispiel Arbeitszeitreduktion, unbezahlte Freizeit oder Gehaltsverzicht)? Können wir Vereinba-

rungen mit Zulieferern nachverhandeln oder Zahlungen verzögern?

Ist der prognostizierte kurzfristige Einbruch deutlich stärker ausgeprägt und geht über 50 Prozent der gewohnten Umsätze hinaus, müssen weitere Schutzmaßnahmen ergriffen werden, wie Kurzarbeit, temporäre Freistellung und Gehaltsverzicht im Führungskräftebereich. Darüber sollten Verhandlungen mit Lieferanten aufgenommen werden und eine Bereinigung des Portfolios stattfinden.

Aktivitäten, die unmittelbar aufgesetzt werden können, liegen beispielsweise in der Durchführung eines Portfolio-Management-Prozesses für Zentralfunktionen, um das aktuelle Service-Portfolio zu bewerten und unnötige Services/Dienstleistungen zu streichen. Als

Entscheidungskriterien sollten hierbei die Attraktivität für Kunden sowie die strategische Bedeutung und der betriebene Aufwand vor dem Hintergrund von Kosten und Mitarbeitereinsatz herangezogen werden.

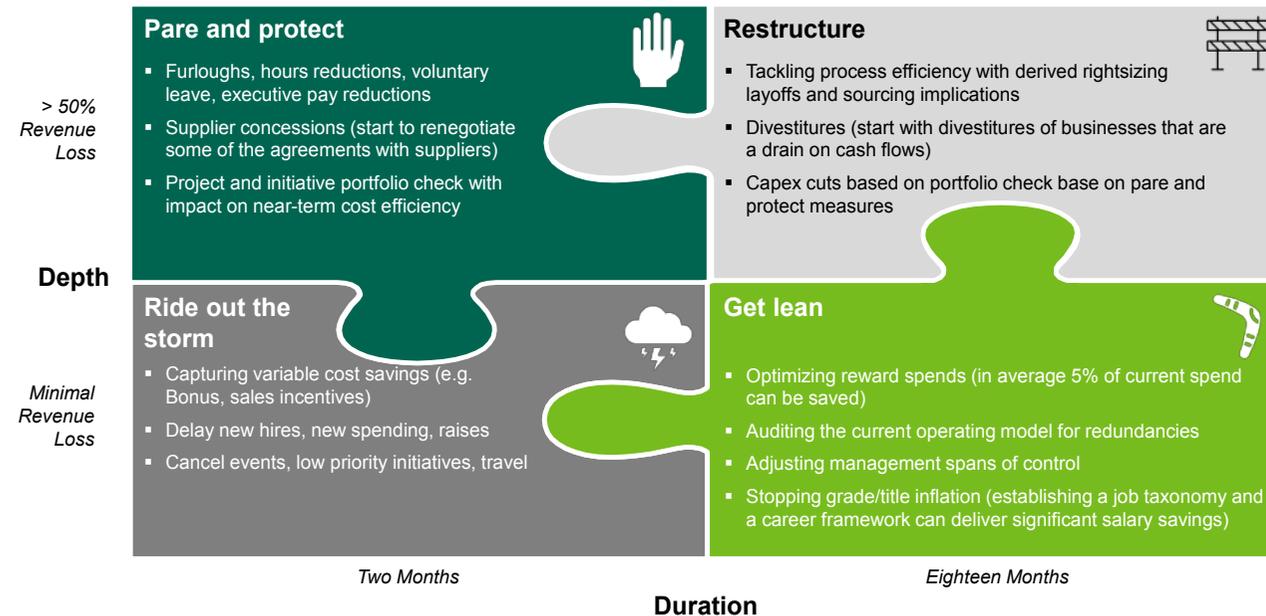
Ziehen sich die Einschränkungen über einen längeren Zeitraum von mehr als 18 Monaten hin, während die Beeinträchtigung von Umsatz und Ertragslage überschaubar bleibt, kann ein Verschlankungsprozess helfen. Die Auditierung der aktuellen Prozesse hinsichtlich von Doppelungen kann ebenfalls Potenziale identifizieren. Weiterhin die Adjustierung von Führungsspannen und die Einführung von klaren Architekturen zur Vermeidung einer Titelinflation.

Organisationelle Maßnahmen

Die Maßnahmen und Aktivitäten, die bei einer Verschlankung des aktuellen Organisationsmodells umzusetzen sind, beginnen mit einer Analyse der Rollen, der Prozesseffizienz, der Stellenbewertung und des Vergütungssystems. Für das Grading und die Vergütungssysteme geben Marktvergleiche die notwendige Transparenz und Referenz, ebenso für die Rollen und Verantwortlichkeiten notwendige Kompetenzen und Berichtslinien. Auf der Basis der Analyse und externer Marktvergleiche werden mögliche neue alternative Operating Models inklusive der Governance-Prinzipien definiert und bewertet sowie die Gesamtkosten der Geschäftstätigkeit auf den Prüfstand gestellt.

Folgende Fragen sind bei der Analyse hilfreich: Wie sind die aktuellen Rollen, Prozesse und Verantwortlichkeiten zwischen den organisationalen Stufen beschrieben und implementiert? Welches ist das richtige Set-up bezogen auf Rollen und Verantwortlichkeiten? Wie ➤

Betriebswirtschaftliche Krisenphasen nach Dauer und Verlust



Quelle: Korn Ferry, 2012

definieren wir unsere Führungsspannen? Wie werden Teams gestaltet, und welche Größe sollen sie in Zukunft haben? Welches marktorientierte Geschäfts- und Organisationsmodell wollen wir künftig zur Anwendung bringen? Entspricht das aktuelle Vergütungsmodell den Marktanforderungen? Welche Möglichkeiten und Hebel bestehen, um variable Vergütungskomponenten mittelfristig dynamischer auszugestalten?

Restrukturierung

Bei deutlichen Einbußen über einen längeren Zeitraum kann eine Restrukturierung unumgänglich werden. Desinvestitionen beginnen mit den Geschäfts-

teilen, die insbesondere den Cash Flow belasten. Die Beschneidung der Kapitalausgaben wird auf Basis der Portfolio-Checks aus den kurzfristigen Schutzmaßnahmen abgeleitet. Wichtige Fragestellungen dabei sind: Welche Prozesse sind wertstiftend, welche nicht? Welche Elemente können aus den Prozessen entfernt werden? Wie können unsere Prozesse innovativ neu gestaltet werden, sodass sie effizienter werden? Können wir Unternehmensteile verkaufen, um die Liquidität zu verbessern? Welche Investitionen sind für den Fortbestand nicht unbedingt notwendig und können gestoppt werden? Können bestehende Funktionen ausgelagert werden, die nicht

direkt das Geschäft belasten? Wie sieht eine Operative Excellence in unserem Unternehmenskontext aus?

Zum notwendigen strategischen Vorgehen zählen quantitative und qualitative Benchmarks der aktuellen Ressourcenzuordnung (auf funktionaler und Prozessebene), eine Kostenanalyse des Overheads auf Prozessebene sowie die Analyse und Bewertung potenzieller Alternativen für den Bezug von Ressourcen im Bereich Services und Prozesse.

Zur nachhaltigen Einsparung gehört neben der Reduktion auch die Effizienzsteigerung. Die Auswahl der Maßnahmen hängt vom Einsparungsziel, der Bereitschaft für die notwendige Umsetzungskomplexität sowie der Dringlichkeit ab. Die Auswirkungen aller Schritte auf das Engagement der Belegschaft und die Handlungsfähigkeit im Geschäft müssen genau analysiert und durch die Führungskräfte aktiv begleitet werden. ◀



Holger Jahn,
Senior Client Partner,
Korn Ferry

holger.jahn@kornferry.com
www.kornferry.com



Thomas Faltin,
Senior Client Partner,
Korn Ferry Advisory Services

thomas.faltin@kornferry.com
www.kornferry.com/haygroup

MANAGERPENSIONEN IM DAX FEHLT TRANSPARENZ

Resümee einer Studie der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz (DSW) in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für Controlling der TU München.

Von Dr. Guido Birkner

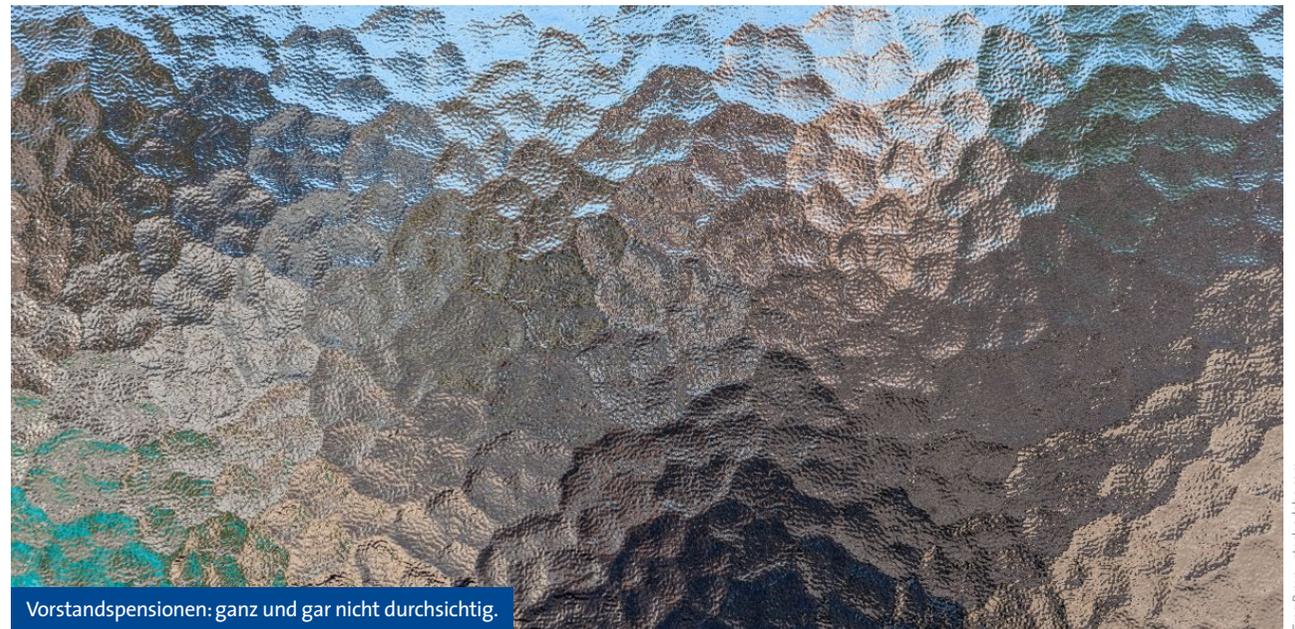
Während Konzerne ihre Betriebsrentenpläne für die Mitarbeiter zügig von Defined Benefit auf Defined Contribution umstellen, fassen sie die Leistungszusagen für Vorstandsmitglieder zögerlich an. Gerade im DAX-30 halten sich viele Unternehmen bei den Pensionsplänen für den Vorstand bedeckt: Trotz anderweitiger Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex überwiegt die Intransparenz in den Pensionsplänen für die Chefetage, wie eine DSW-Studie zeigt. Dieser Artikel erschien zuerst in der August/September-Ausgabe von *dpn – Deutsche Pensions- und Investmentnachrichten*.

Bei den Pensionen der DAX-30-Vorstände tut sich etwas, wenn auch nur langsam. Zwar sind börsennotierte Konzerne gehalten, Vergütungsberichte zu veröffentlichen, doch die Angaben zu den Vorstandspensionen bleiben oft intransparent. Das macht es teilweise unmöglich, die Pensionspläne der Konzerne über die reinen Zahlen hinaus miteinander zu vergleichen. Zu diesem Ergebnis kommt die „DSW-Vorstandsvergütungsstudie 2021“ (siehe [hier](#))

Tatsächlich fassen die Unternehmen die Pensionspläne ihrer Vorstandsmitglieder deutlich zaghafter an als die bAV-Pläne ihrer Beschäftigten. Laut Christiane Hölz, Vergütungsexpertin bei der DSW, gewähren aktuell neun DAX-Konzerne ihren Vorstandsvorsitzenden

ausschließlich Pensionspläne mit Leistungszusagen. Vor zehn Jahren waren es noch 17 Gesellschaften. Zusätzlich erhalten die Vorstandsvorsitzenden von Bayer und Infineon sowohl beitrags- als auch leistungsorientierte Pensionszusagen. Im Jahr 2011 erhielten die Vorstandsvorsitzenden von sieben Unternehmen sowohl Beitrags- als auch Leistungszusagen. Umgekehrt bieten derzeit 16

Unternehmen Pensionspläne mit Beitragszusagen an, vor zehn Jahren waren es lediglich vier Gesellschaften. Laut DSW halten immer noch viele Konzerne ungeachtet des Niedrigzinses und steigender Pensionsrückstellungen an Defined Benefits fest, auch wenn Defined Contribution inzwischen im DAX-30 überwiegt. ➤



Vorstandspensionen: ganz und gar nicht durchsichtig.

Versorgungsentgelt statt Pensionszusagen

Die Zukunft der Vorstandspensionen sollte nach Ansicht der DSW über Versorgungsentgelte laufen. Pensionsrückstellungen für Vorstände und deren Angehörige würden dann der Vergangenheit angehören. Doch der Weg dahin ist noch weit. Haben im Jahr 2011 erst zwei DAX-Konzerne ihren Vorständen Versorgungsentgelte statt Pensionszusagen angeboten, sind es heute acht Unternehmen.

Im Durchschnitt betragen die Pensionszusagen laut DSW etwa ein Drittel des Festgehalts. Während sich die jährlichen Pensionszusagen der CEOs im DAX im Mittel auf 546 000 Euro belaufen, liegt der Durchschnittswert des Festgehalts der Vorstandsvorsitzenden bei 1,56 Millionen Euro. An der Spitze steht Werner Baumann von Bayer mit einer jährlichen Pensionszusage von 1,3 Millionen Euro. Dahinter folgen der inzwischen ausgeschiedene Elmar Degenhart von Continental mit 1,1 Millionen Euro und Frank Appel von Deutsche Post DHL mit 1,0 Millionen Euro. Am unteren Ende finden sich Niklas Östberg von Delivery Hero und Michael Zahn von Deutsche Wohnen. Beide DAX-Neulinge gewähren ihren CEOs keine Pensionszusagen. ◀



Dr. Guido Birkner,
Leitender Redakteur betriebliche Altersversorgung/
Pensions-Management, *dpn* – Deutsche Pensions
& Investmentnachrichten

guido.birkner@faz-bm.de
www.dpn-online.com



**Deutscher
Human Resources
Summit**

**12. Deutscher
Human Resources Summit**
28./29. Oktober 2021, Frankfurt am Main

**mit Live-Stream
aus Frankfurt**

**JETZT
ONLINE
TEILNAHME
SICHERN**

HR UND UNSICHERHEIT
ERFOLGREICHES PERSONALMANAGEMENT JENSEITS
DER KLASSISCHEN PLANBARKEIT

Best Practices unter anderem mit:



Dr. Michael Ilgner
Personalchef und Leiter
Immobilienmanagement,
Deutsche Bank AG



Thomas Ogilvie
Vorstand für Personal
und Arbeitsdirektor,
Deutsche Post DHL Group



Frauke von Polier
Chief People Officer,
Viessmann Climate
Solutions SE



Katharina Rath
Vorständin Personal,
DB Schenker

Veranstalter




Ein Unternehmen der FAZ-Gruppe

Medienpartner





ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

Mitveranstalter




Partner





Weitere Informationen und Anmeldung auf: www.deutscher-hr-summit.de



VERGÜTUNGSSTRATEGIEN FÜR DIE ERFOLGREICHE PERSONALARBEIT DER ZUKUNFT

Kennzahlen zur Wahl von Vergütungsstrategien: Studie erfragt Input von HR- und Comp-&-Ben-Verantwortlichen.

Von Ingrid Hägele

Wie sehen zielführende Vergütungsstrategien der Zukunft aus? Um diese Frage zu beantworten, erhebt die University of California, Berkeley, in Zusammenarbeit mit dem ifo Institut für Wirtschaftsforschung in München erstmals deutschlandweit Kennzahlen zur effektiveren Wahl von Vergütungsstrategien.

Erste Ergebnisse der Befragung mit mehr als 100 Teilnehmern aus ganz Deutschland machen deutlich, dass bei vielen Unternehmen großer Informationsbedarf in Bezug auf Vergütungsbenchmarks besteht. Während die Mehrzahl die Vergütung von Wettbewerbern als wichtige Informationsgrundlage für die eigene Vergütungsgestaltung einstuft, existieren große Unterschiede im Informationsstand von HR- und Vergütungsverantwortlichen. Diese Informationsgefälle lassen sich nicht allein durch die Branche oder Region der Unternehmen erklären.

Die Studie deutet stattdessen darauf hin, dass sich ein wichtiger Teil des Informationsgefälles auf die Art und Weise zurückführen lässt, wie Unternehmen Vergütungsbenchmarks angehen. Die bisherigen Daten zeigen auch, dass die Transparenz und interne Kommunikation von Vergütungsstrukturen eine große Rolle für

Unternehmen spielt. Da der Druck bezüglich transparenter Vergütungssysteme steigt, prüfen sie, welche Informationen an Mitarbeiter weitergegeben werden sollen. Obwohl viele Befragten den Wunsch nach höherer Gehaltstransparenz im Unternehmen angeben, ist es bei den meisten Arbeitgebern aktuell nicht üblich, detaillierte Informationen zur internen Vergütungsstruktur mit der Belegschaft zu teilen.

Flexibilität im Fokus

Die befragten HR- und Vergütungsverantwortliche geben außerdem an, dass Flexibilität in der Vergütungsgestaltung immer wichtiger wird, um Talente zu gewinnen und zu binden. Gerade bei knappen Arbeitsmärkten und in Situationen, in denen Stellen unter Zeitdruck besetzt werden müssen, kann solch eine Flexibilität besonders entscheidend sein.

Mit Blick auf 2022 spielt dafür auch die zunehmende Inflationserwartung eine große Rolle. Steigende Preise stellt Unternehmen vor die Wahl, wann und inwiefern Inflationsausgleiche durchgeführt werden sollen. Dabei ist entscheidend, wie sich die eigene Vergütung im Hinblick zum Marktvergleich verändert.

Um deutschlandweit möglichst viele Branchen abzudecken und repräsentative Ergebnisse für Best Practices liefern zu können, findet aktuell eine weitere Befragungswelle statt. HR- und Vergütungsexperten können sich beim ifo Institut zur Befragung registrieren lassen (siehe [hier](#)) und **bis zum 18. Oktober an der 15-minütigen Online-Befragung** teilnehmen. ◀

Zur Studie

Die ersten Ergebnisse basieren auf einer Reihe von wissenschaftlichen Befragungen deutscher Unternehmen von den Ökonominen Dr. Sydnee Caldwell und Ingrid Hägele von der University of California, Berkeley.



Ingrid Hägele,
Arbeitsmarktökonomin, University of California,
Berkeley,
Gastwissenschaftlerin, ifo Institut München,

haegele@ifode
www.ifode

SEMINARE UND EVENTS RUND UM COMPENSATION & BENEFITS IM SEPTEMBER UND NOVEMBER 2021

Vom Shareholder- zum Stakeholder-Kapitalismus?

Veranstalter: hkp///group
 Zeit: 29. September 2021, 9 Uhr bis 17 Uhr
 Format: Präsenzveranstaltung, Frankfurt a. Main
 Kontakt: Thomas Müller, Partner
 Head of Marketing & Communication
 Telefon: + 49 176 100 88 237
 E-Mail: thomas.mueller@hkp.com

Träger der Konferenz „Vom Shareholder- zum Stakeholder-Kapitalismus“ sind die Deutsche Börse AG, der DVFA e.V. und das Corporate Governance Institut der Frankfurt School of Finance & Management. Die Veranstaltung spannt einen Bogen von der Diskussion um Shareholder- und Stakeholder Value über ESG-Ziele und deren Verankerung in der Vorstandsvergütung bis hin zu sozialen Aspekten und wie darüber berichtet wird. Ziel ist es, einen übergreifenden Dialog der relevanten Stakeholder in puncto Nachhaltigkeit und Corporate Governance zu initiieren, Verständnis für die jeweiligen Standpunkte aufzubauen und Lösungsansätze zu erarbeiten

Die kostenlose Konferenz richtet sich ausschließlich an Vorsitzende und Mitglieder von Aufsichts- und Vorstandsgremien, Board Office-, HR- und Investor-Relations-Verantwortliche. Eine Anmeldung ist [hier](#) erforderlich.

BAV-Konferenz 2021

Veranstalter: Willis Towers Watson
 Zeit: 29. September 2021, 9.30 Uhr bis 12.45 Uhr
 Format: Online-Veranstaltung
 Kontakt: Martha Peplowski
 Tel: + 49 151 2211 7527
 E-Mail: martha.peplowski@willistowerswatson.com

„Effektiv, strategisch, ganzheitlich – Zeitenwende für die bAV“ – unter diesem Motto findet in diesem Jahr die bAV-Konferenz statt. Es referieren bAV-Experten, und bAV-Verantwortliche in Unternehmen berichten über ihre Lösungen. Zum Beispiel Covestro Deutschland über sein Neudesign der bAV mit Wechseloption, die Deutsche Telekom über „Kapitalanlage im Pensionsfonds“, und Eckes-Granini Deutschland über „Erweiterte Auszahlungsoption – Attraktivität aus Arbeitnehmersicht und De-Risking aus Arbeitgebersicht“.

Teilnehmer können sich [hier](#) kostenfrei registrieren lassen.

Zielvereinbarungssysteme in agilen Strukturen: Alles OKR oder was?

Veranstalter: Haufe-Akademie
 Zeit: 8. und 9. November, 9 Uhr bis 17 Uhr
 Format: Online-Veranstaltung
 Kontakt: Stephanie Göpfert
 Telefon: +49 761 595339-03
 E-Mail: kontakt@haufe-akademie.de

Sobald Unternehmen oder Teams die agile Transformation in Angriff nehmen, ist das Personalmanagement als Wegbereiter und Unterstützer gefragt. Die Performance und das Erreichen gesteckter Ziele stehen auch in agilen Strukturen im Fokus. Wie unterscheiden sich klassische Zielvereinbarungssysteme von denen in agilen Kontexten? Welche Elemente sind transferierbar, welche sind anzupassen? Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden, damit Performance-Management-Systeme in agilen Strukturen funktionieren? Wie funktionieren Objectives and Key Results (OKR) bei Google & Co.?

Das Seminar richtet sich an Mitarbeiter des Personalmanagements und Führungskräfte, die agiles Performance Management sowie die agilen Zielvereinbarungs- und Zielerreichungsprozesse unterstützen wollen. Außerdem spricht es alle HR-Mitarbeiter und Führungskräfte an, die in klassischen Organisationsformen tätig sind und das Beste aus der agilen Methodenwelt für sich herausziehen wollen.

Strategische Partner:



Dr. Bob Neubert,
Wirtschaftsprüfer, Steuer-
berater, Gesellschafter

BANSBACH GmbH
Gänsheidstraße 67–74
70184 Stuttgart

bob.neubert@bansbach-gmbh.de



Peter Devlin,
Partner, HCAS
Total Rewards

Deloitte Consulting GmbH
Rosenheimer Platz 4
81669 München

pdevlin@deloitte.de



Gordon Rösch,
Partner People Advisory
Services

Ernst & Young GmbH
Flughafenstr. 61
70629 Stuttgart

gordon.roesch@de.ey.com



Björn Feigl,
Consultant

Generali Deutschland AG
Oeder Weg 151
60318 Frankfurt am Main

bjoern.feigl@generali.com



Philipp Schuch,
Gründer und Geschäftsführer

www.gradar.com, QPM Quali-
ty Personnel Management
GmbH, Am Haferkamp 78
40589 Düsseldorf

philipp.schuch@gradar.com



Dr. Alexander Insam, M.A.,
Rechtsanwalt und Partner
GSK STOCKMANN,
Rechtsanwälte Steuerberater
Partnerschaftsgesellschaft
Taunusanlage 21
60325 Frankfurt am Main

alexander.insam@gsk.de



Thomas Müller,
Leiter Marketing & Commu-
nications International

hkp/// group, Tower 185
Friedrich-Ebert-Anlage 35–37
60327 Frankfurt am Main

thomas.mueller@hkp.com



Dr. Sebastian Pacher,
Director Compensation &
Board Services

Kienbaum Consultants
International GmbH
Edmund-Rumpler-Straße 5
51149 Köln

sebastian.pacher@kienbaum.de



Holger Jahn,
Senior Client Partner

Korn Ferry,
Barckhausstraße 12–14
60325 Frankfurt am Main

holger.jahn@kornferry.com



Stephan Pieronczyk,
Partner, Reward Practice
Leader Central Europe,
Mercer Schweiz
Mercer Schweiz AG
Tessinerplatz 5
8027 Zürich

stephan.pieronczyk@mercer.com



George Wyrwoll,
Unternehmenskommuni-
kation und Regierungs-
beziehungen

Sodexo Pass GmbH
Lyoner Straße 9
60528 Frankfurt am Main

george.wyrwoll@sodexo.com



Florian Frank,
Leiter Talent & Rewards
Deutschland

Willis Towers Watson
Ulmenstraße 30
60325 Frankfurt am Main

Florian.frank@willistowerswatson.com

Strategische Partner:

BANSBACH

Deloitte.

EY

GSK
STOCKMANNhkp///group
performance · talent · compensation

Kienbaum

KORN FERRY

Mercer

sodexo
QUALITY OF LIFE SERVICES

Willis Towers Watson

Kooperationspartner:

global equity
ORGANIZATION

LEITER-bAV.de

Herausgeber und Redaktion:

F.A.Z.
BUSINESS
MEDIA

Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

Impressum

Verantwortlich:

Cliff Lehnen, Chefredakteur
Telefon: 0 69 75 91-35 08
E-Mail: cliff.lehnen@faz-bm.deProjektmanagement:
Christiane Siemann (freie Mitarbeiterin)Korrektur:
Britta DubilierInternet: www.compbenmagazin.de

Verlag:

F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag,
Frankenallee 71–81, 60327 Frankfurt am Main,
Geschäftsführer: Dominik Heyer, Hannes Ludwig
HRB Nr. 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main
Telefon: 0 60 31 73 86-0 / Fax: 0 60 31 73 86-20

Marketing und Anzeigen:

Christian Augsburg
Telefon: 069 75 91-21 43
E-Mail: christian.augsburger@frankfurt-bm.com

Jahresabonnement:

Bezug kostenlos, Erscheinungsweise: sechsmal pro Jahr
(Januar, März, Mai, Juli, September, November)

Layout:

Mi-Young Youn

Strategische Partner:

BANSBACH GmbH; Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft;
Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft;
Generali Deutschland AG; Gradar; GSK STOCKMANN; hkp/// Group;
Kienbaum Consultants International GmbH; Korn Ferry; Mercer
Deutschland GmbH; Sodexo Pass GmbH; Willis Towers Watson

Kooperationspartner:

GEO D.A.CH.; Leiter-bAV.de

Haftungsausschluss:

Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt.
Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts des Magazins
COMP & BEN übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr.