

AUSGABE 3 // JUNI 2023

COMP & BEN

DAS ONLINEMAGAZIN FÜR VERGÜTUNG

by **Personalwirtschaft**

Themen:

- Mitarbeiterbeteiligungsmodelle
- Vergütung: von Transparenz bis Open Salaries
- Sales Compensation



Kirstin Gründel

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

beteiligen Sie Ihre Mitarbeitenden am Erfolg des Unternehmens? Wenn ja, gehören Sie immer noch zu einer Minderheit – zumindest in Deutschland. Denn was in anderen Ländern schon lange gang und gäbe ist, wird in Deutschland noch zu selten praktiziert. Und dass, obwohl Studien die positiven Effekte von Mitarbeiterbeteiligung belegen.

Sie erhöht nicht nur die Bindung der Mitarbeiter und deren Motivation, sondern zahlt auch auf die Performance des Unternehmens ein. Nicht zuletzt entwickeln sich Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu langfristig und nachhaltig agierenden Mitunternehmern. Somit bietet Mitarbeiterbeteiligung immense Chancen und ist ein Gewinn für alle Beteiligten. Wie Sie dieses Potenzial nutzen können, lesen Sie unter anderem in der vorliegenden Ausgabe.

Eine gewinnbringende Lektüre wünscht Ihnen.

Kirstin Gründel

Kompakt

Aktuelles in Kürze3

Mitarbeiterbeteiligungsmodelle

Vom Beschäftigten zum Mitunternehmer:
ein Gewinn für alle Beteiligten5

Von Dr. Rieke Hullmann, Jonas Friedrich und
David Voggeser

Mitarbeiterbeteiligung – das wirksam(st)e Instrument
der Incentivierung10

Von Dr. Björn Hinderlich

Vergütung: von Transparenz bis Open Salaries

Die Grenzen der Gehaltstransparenz14

Von Christiane Siemann

Rückblende: 7. Praxisforum Total Rewards18

Von Kirstin Gründel und Matthias Schmidt-Stein

Sales Compensation

Effektive Vertriebsvergütung schützt die Margen ...22

Von Marcus Minten und Tobias Schlegelberger

Large Deals richtig vergüten25

Von Sven Huber

Renaissance eines Dauerbrenners29

Von Dr. Björn Hinderlich und Stefanie Schweitzer

SEMINARE UND EVENTS RUND UM COMPENSATION
& BENEFITS Juni und Juli 202333

Partner34

Impressum35

AKTUELLES IN KÜRZE

Betriebsrentenstärkungsgesetz II gefordert

Die Bundesregierung hat sich im Koalitionsvertrag die Stärkung der betrieblichen Altersversorgung auf die Fahnen geschrieben. „Jetzt müssen den Worten auch Taten folgen. Es ist Zeit für ein Betriebsrentenstärkungsgesetz II“, forderte Dr. Georg Thurnes, Vorsitzender der aba Arbeitsgemeinschaft für betriebliche Altersversorgung, auf der 85. aba-Jahrestagung in Berlin. Der vorhergegangene mehrmonatige Fachdialog beim Arbeitsministerium habe den Handlungsbedarf aufgezeigt und Vorschläge für eine Stärkung der Betriebsrente geliefert. Diese gelte es schnell umzusetzen.

Eine Schlüsselrolle komme dabei der reinen Beitragszusage und dem Sozialpartnermodell zu. Die ersten Sozialpartnermodelle hätten gezeigt, wo der Gesetzgeber nachsteuern muss, um Breitenwirkung zu erzielen. Auch nicht tarifgebundene Unternehmen müssten Zugang erhalten. Ebenso sollten die Widersprüche im Arbeits- und Aufsichtsrecht beseitigt werden. Wünschenswert wäre auch, die Gehaltsgrenze von derzeit 2575 Euro zu dynamisieren.

Den ausführlichen Bericht können Sie in [dpn – Deutsche Pensions & Investmentnachrichten](#) lesen.

EU verpflichtet zu mehr Transparenz

Am 30. März hat das Europäische Parlament die neuen Vorschriften für mehr Lohntransparenz angenommen. Vergütungsstrukturen müssen demnach auf ge-

schlechtsneutralen Kriterien beruhen und so gestaltet sein, dass die Arbeitsbewertung und die berufliche Einstufung unabhängig vom Geschlecht erfolgen. Auch dürfen Stellenausschreibungen und Stellenbezeichnungen keine Rückschlüsse auf das Geschlecht zulassen; Einstellungsverfahren müssen diskriminierungsfrei sein.

In Zukunft ist vorgesehen: Wenn die Berichterstattung über das Arbeitsentgelt zeigt, dass die Lohnunterschiede zwischen Männern und Frauen mindestens fünf Prozent beträgt, müssen Arbeitgeber in Zusammenarbeit mit der Arbeitnehmervertretung eine gemeinsame Entgeltbewertung durchführen. Darüber hinaus sind die Mitgliedstaaten verpflichtet, „wirksame, verhältnismäßige und abschreckende“ Strafen für Arbeitgeber einzu-



führen, die sich nicht an die Regeln halten. Das können zum Beispiel Geldstrafen sein. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die durch einen Verstoß gegen diese Regeln geschädigt wurden, können in Zukunft eine Entschädigung fordern. In den neuen Vorschriften wurden erstmals auch Mehrfachdiskriminierung und die Rechte nichtbinärer Menschen berücksichtigt.

• Verbot von Geheimhaltungsklauseln zum Entgelt

Nach den neuen Regeln haben Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie ihre Vertretung das Recht auf klare und vollständige Informationen über individuelle und durchschnittliche Einkommen, aufgeschlüsselt nach Geschlecht. Geheimhaltungsklauseln zum Entgelt sind künftig verboten: Angestellte Personen dürfen nicht mehr vertraglich daran gehindert werden, ihr Einkommen offenzulegen oder sich über das Arbeitsentgelt in der eigenen oder einer anderen Beschäftigungskategorie zu informieren.

• Umkehr der Beweislast

Bei Fragen im Zusammenhang mit dem Arbeitsentgelt soll die Beweislast vom Arbeitnehmer auf den Arbeitgeber übergehen. Wenn eine angestellte Person also der Meinung ist, dass der Grundsatz des gleichen Entgelts für Männer und Frauen nicht angewandt wurde, und den Fall vor Gericht bringt, dann muss die nationale Gesetzgebung den Arbeitgeber verpflichten zu beweisen, dass keine Diskriminierung stattgefunden hat. ◀

AKTUELLES IN KÜRZE

Weitere Gehaltssteigerungen im Jahr 2023 erwartet

Bei Verdi gibt es eine Gehaltserhöhung von 11,5 Prozent ab 1. März kommenden Jahres. Die Deutsche Bahn legt ein Angebot mit zehn Prozent mehr für untere und mittlere Lohngruppen vor sowie acht Prozent für obere, und zusätzlich 2850 Euro Inflationsausgleichsprämie. Die durchschnittliche Gehaltserhöhung liegt einer Kienbaum-Studie für 2022/23 zufolge bei 4,2 Prozent für Leitungsfunktionen, die für Spezialisten und Sachbearbeiter liegt bei 4,6 Prozent beziehungsweise fünf Prozent (cs).



Dr. Michael Kind,
Senior Manager,
Kienbaum

Welche Auswirkungen haben die hohen Abschlüsse beziehungsweise Angebote auf die Steigerungserwartung der Beschäftigten in der freien Wirtschaft?

Dr. Michael Kind: Bei den Abschlüssen der Tarifverträge gilt es immer, die Laufzeit des Tarifabschlusses zu beachten. So bezieht sich zum Beispiel der Tarifabschluss von Verdi auf einen Zeitraum von insgesamt 24 Monaten. Die in der Kienbaum-Studie ausgewiesenen Steigerungsraten beziehen sich auf die Gehaltsrunde 2022/23. Unsere Befragung zeigt, dass die Mehrzahl der Unternehmen für 2023 bereits weitere Maßnahmen plant. Das am häufigsten genannte Vorhaben lautet: die Anhebung der Fixvergütung. Es werden also weitere Gehaltsanpassungen in der privaten Wirtschaft folgen. Die Erwartung, dass die gesamte Gehaltssteigerung in den

nächsten 24 Monaten in der privaten Wirtschaft mindestens der aus dem Tarifabschluss von Verdi entspricht, erscheint dadurch durchaus plausibel.

Ein weiteres Ergebnis der Studie: Die Erhöhungen der Fixvergütung blieben deutlich unter der aktuellen Inflation zurück, und gerade kleinere Unternehmen könnten das kaum noch stemmen. Welche Empfehlung geben Sie?

Dr. Michael Kind: Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen gibt an, ihre Ausgaben für Personal erheblich erhöht zu haben. Darüber hinaus stimmte jeder vierte Betrieb mit weniger als 250 Mitarbeitenden der Aussage zu, dass seine unternehmerischen Handlungsmöglichkeiten eingeschränkt sind. Fest steht, dass in der aktuellen gesamtwirtschaftlichen Situation steigende Gehaltskosten eine zusätzliche Belastung für Arbeitgeber sind. Gerade kleinere Unternehmen sollten sich jedoch ihrer Stärken bewusst sein. Viele der kleinen und mittelständischen punkten im Wettbewerb um Fachkräfte mit Aspekten wie einer größeren Wirksamkeit des eigenen Handelns oder einer engeren, auch emotionalen, Bindung an das Unternehmen. Es kommt eben nicht nur auf die Vergütung an.

Darüber hinaus beobachten wir, dass die Unternehmen immer stärker in Benefits investieren. Die Budgets werden erhöht, und neben Benefits, welche als Must-have angesehen werden wie zum Beispiel Mobile Office, können sich Arbeitgeber auch durch andere Zusatzleistungen differenzieren.

Ihre Erhebung hat aber auch gezeigt, dass Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitenden die Fixvergütung im Durchschnitt signifikant höher angehoben haben als größere Unternehmen. Darüber hinaus haben sie auch eine signifikant höhere Inflationsprämie ausgezahlt. Wie interpretieren Sie diese Aussagen?

Dr. Michael Kind: Dies legt die Schlussfolgerung nahe, dass kleinere Unternehmen vergleichsweise größere Anstrengungen unternommen haben als größere Unternehmen, um auf die aktuellen Entwicklungen zu reagieren. In unserer Studie haben wir die Unternehmen auch befragt, inwieweit sie glauben, dass sie mit ihren Maßnahmen die Erwartungen der Arbeitnehmenden erfüllt haben. Nun könnte man glauben, dass die kleineren Unternehmen, die eben im Durchschnitt mehr getan haben, auch häufiger davon ausgehen können, dass sie die Erwartungen der Mitarbeitenden erfüllt haben. Interessanterweise ist dem jedoch nicht so. Ob großes oder kleines Unternehmen – ein gutes Fünftel der Mitarbeitenden scheint mit den Steigerungen nicht restlos zufrieden zu sein. Das Mehr an Engagement von KMU hat sich also nicht unbedingt durch eine höhere Zufriedenheit der Beschäftigten bezahlt gemacht. Dies zeigt einmal mehr, wie groß die Herausforderungen für kleinere Unternehmen in der aktuellen Situation sind.



Welche weiteren gehaltssteigernden Maßnahmen Unternehmen für das Jahr 2023 planen, können Sie [hier](#) nachlesen.

VOM BESCHÄFTIGTEN ZUM MITUNTERNEHMER: EIN GEWINN FÜR ALLE BETEILIGTEN

Wie können Mitarbeiterbeteiligungsprogramme gestaltet werden? Wird das Zukunftsfinanzierungsgesetz einen Schub geben?

Von Dr. Rieke Hullmann, Jonas Friedrich und David Voggeser



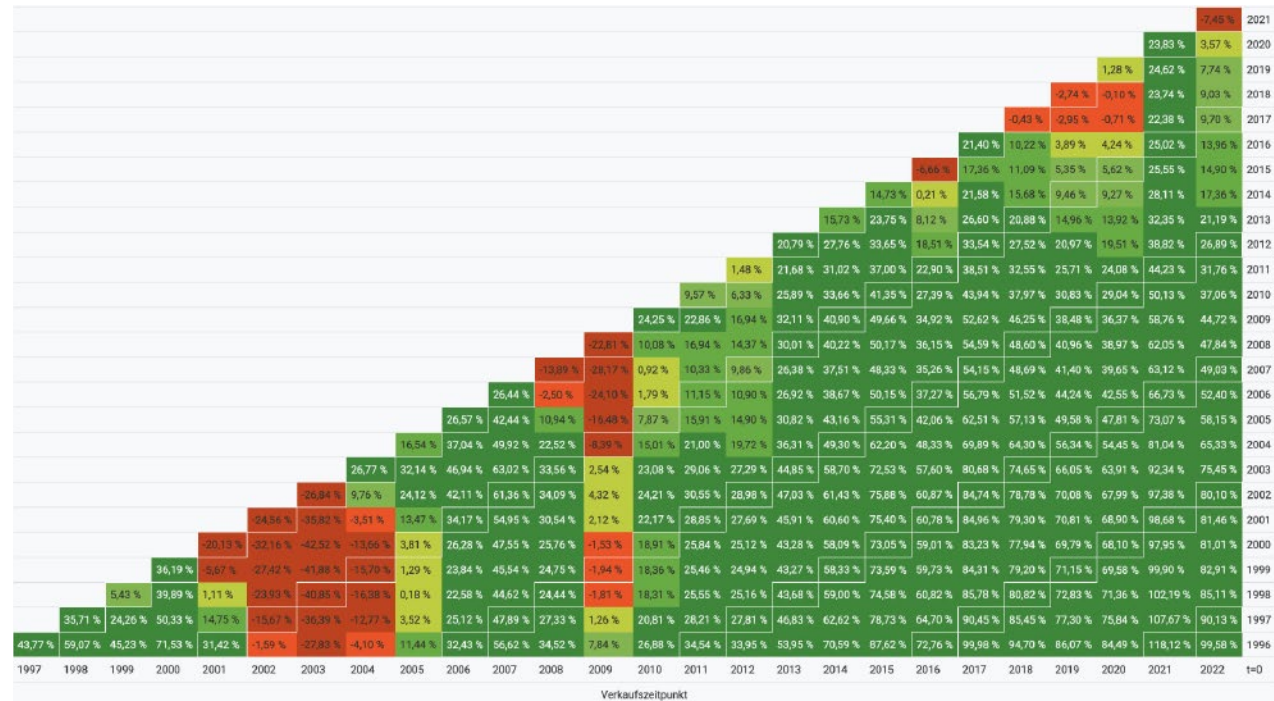
Mitarbeiterbeteiligung ist eine attraktive und verhältnismäßig sichere Möglichkeit, um Vermögen aufzubauen. So erzielen 85 Prozent der Mitarbeiteraktienpläne aus den deutschen Indizes innerhalb einer Dekade eine jährliche Rendite von mindestens fünf Prozent. Bei mehr als der Hälfte der Pläne können sich Beschäftigte über eine Rendite von mehr als zehn Prozent freuen. Trotz dieses beeindruckenden Potenzials muss die Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland um Ansehen und Förderung im Kontext des individuellen Vermögensaufbaus kämpfen.

Im Verlauf der zurückliegenden Jahre hat sich gezeigt, dass Mitarbeiterbeteiligung mehrheitlich positive Effekte für alle Beteiligten mit sich bringt. Diese positiven Resultate erstrecken sich vom Einzelnen über das Unternehmen bis hin zur Gesellschaft. So treffen Mitarbeitende, die Anteile an ihrem Arbeitgeberunternehmen halten, wirtschaftlich nachhaltigere Entscheidungen. Über die Beteiligungen zu Miteigentümern geworden – und sich auch so wahrnehmend, – entwickeln sie ein unternehmerisches Denken. Hierdurch reduziert sich das Risiko von kurzfristigen Entscheidungen auf Kosten der langfristigen Unternehm- ➤

Wenn Mitarbeitende ein Angebot in all seinen Facetten, Vorteilen und Konsequenzen verstehen, wird eine hohe Beteiligungsquote erreicht.

Robert Krieschke - stock.adobe.com

Abbildung: Rendite-Dreieck Mitarbeiteraktien



menswertentwicklung. Hinzu kommt: Am Betrieb beteiligte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer fühlen sich stärker wertgeschätzt. Sie sind motivierter und identifizieren sich deutlich stärker mit ihrem Arbeitgeber, was wiederum zu einer intensiveren Bindung führt. Dies ist ein nicht zu unterschätzender Effekt in einem Arbeitskräftemarkt, in dem sich angesichts demografischer Entwicklungen die Kräfteverhältnisse immer mehr in Richtung Arbeitnehmer verschieben.

Insgesamt sind Unternehmen mit Beteiligungsmodellen angesichts höherer Motivation, stärkerer

Mitarbeiterbindung, nachhaltigem Wirtschaften und einer ausgeprägteren Entrepreneur- beziehungsweise Ownership-Kultur nachweislich erfolgreicher als ohne. Dies belegen auch wissenschaftliche Studien. Zusätzlich kommen Beschäftigte über Programme der Mitarbeiterbeteiligung in den Genuss eines Beitrags für den eigenen Vermögensaufbau, der für viele eine zusätzliche Absicherung im Rentenalter darstellt. Damit leistet das Instrument auch einen gesellschaftlichen Beitrag und kann zur Verhinderung von Altersarmut beitragen.

Mitarbeiterbeteiligung: Abwägung von Risiko und Chance

Trotz dieses Potenzials kämpft die Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland um Ansehen und Förderung im Kontext des individuellen Vermögensaufbaus. Zentrale Ursache dafür scheint eine besonders in Deutschland zementierte Sicht auf Risiken bei Finanzthemen in der politischen Parteienlandschaft zu sein, um Wählerinnen und Wähler vor Vermögensverlusten zu schützen. Nachdem Mitarbeiterbeteiligung in der Regel kapitalbasiert ist, besteht zweifelsohne ein Risiko, dass einmal eingesetztes Kapital an Wert verlieren kann. In Kombination mit einem möglichen Jobverlust, zum Beispiel im Insolvenzfall, sprechen Kritiker von einem Klumpenrisiko – dem gleichzeitigen Verlust von Kapital und Arbeitsplatz. Andererseits lassen sich ohne Risiko keine Renditen erwirtschaften. Und eine Überbewertung von Risiken führt zu verpassten Renditechancen – nicht nur in der Mitarbeiterbeteiligung, sondern auch bei einer Reihe weiterer Themen wie der staatlichen Rente.

Gerade bei größeren Unternehmen ist das Verlustrisiko eines Mitarbeiteraktienplans begrenzt. Das zeigt auch das von der hkp///group, dem Deutschen Aktieninstitut (DAI) und dem Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung (AGP) entwickelte „Rendite-Dreieck Mitarbeiteraktien“. Es simuliert die Wertentwicklung der Mitarbeiteraktienprogrammen von Unternehmen aus den Indizes DAX, MDAX und SDAX. Demnach erwirtschaftet eine Anlage von jährlich 1200 Euro in ein marktüblich gestaltetes Beteiligungsprogramm über einen Zehnjahreszeitraum im Durchschnitt rund 9300 Euro mehr Gewinn als eine zehnjährige Bundesanleihe. 97 Prozent aller beispielhaft berechneten Invest- ➤

ments in Aktien des DAX, MDAX und SDAX über zehn Jahre haben eine positive Rendite (siehe Abbildung). 85 Prozent der Mitarbeiteraktienpläne erzielten über zehn Jahre eine jährliche Rendite von mindestens fünf Prozent. Mehr als die Hälfte (55 Prozent) dieser Investments erwirtschafteten sogar einen Profit von über zehn Prozent im Jahr – was bedeutet, dass sich das investierte Geld mindestens verdoppelt.

Diese Werte verdeutlichen nicht nur das Renditepotenzial, sondern zeigen auch, dass diese Form der Beteiligung einen verhältnismäßig sicheren und attraktiven Baustein für den individuellen Vermögensaufbau darstellt. Entsprechend bewertet das DAI eine langfristige Beteiligung am Unternehmen selbst für risikoscheue Anleger als attraktive Anlage. Unbestritten bleibt, dass es zur Risikominimierung ratsam ist, nicht alles auf eine Karte zu setzen, sondern ein Investment in ein Beteiligungsprogramm mit weiteren, diversifizierten Anlageformen zu kombinieren.

Stärkung durch Zukunftsfinanzierungsgesetz?

Angesichts der geschilderten positiven Effekte wäre zu erwarten, dass Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland auf offene Ohren stößt. Doch sie wurde in der Vergangenheit unterschätzt und durch die Politik stiefmütterlich behandelt. Die gesellschaftlich breit verankerte Skepsis gegenüber Wertpapieren als Instrument für den Vermögensaufbau konnte bisher nicht überwunden werden. Nach Annäherungsversuchen in den letzten Jahren, beispielsweise durch die Erhöhung des jährlichen Steuerfreibetrags für Mitarbeiterbeteiligungen, plant die aktuelle Bundesregierung nachzulegen. Das Bundesministerium der

Finanzen hat Mitte April dieses Jahres einen Referentenentwurf für das sogenannte Zukunftsfinanzierungsgesetz veröffentlicht.

Ziel des Gesetzes ist es unter anderem, die steuerlichen Rahmenbedingungen für Mitarbeiterkapitalbeteiligung in Deutschland zu verbessern. Bereits im Sommer 2022 war ein dazugehöriges Eckpunktepapier veröffentlicht worden, das kontrovers diskutiert wird, aktuell etwa in einem entsprechenden Positionspapier von DAI (Deutsches Aktieninstitut) und AGP (Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung). Die politisch intendierte Erhöhung des Steuerfreibetrags für Mitarbeiterkapitalbeteiligungen von derzeit 1440 Euro auf 5000 Euro wird in Fachkreisen mehrheitlich positiv bewertet. Gleichwohl kann das Niveau an seinen Obergrenzen nur von den wenigsten Arbeitnehmern ausgeschöpft werden.

Negativ gesehen wird dagegen der vorgesehene Wegfall der Steuerbefreiung bei Mitarbeiterkapitalbeteiligungen, die durch Entgeltumwandlung erworben wurden. Insbesondere die Entgeltumwandlung als bewährtes Instrument der kostenbewussten steuerlichen Förderungen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern würde dadurch deutlich an Attraktivität verlieren. Auch die geplante Anforderung einer Sperrfrist von drei Jahren wird kritisch gesehen, da hiermit Flexibilität verloren geht und administrativer Aufwand geschaffen wird.

Weitgehende Einigkeit scheint zumindest darin zu bestehen, die Mitarbeiterkapitalbeteiligung gezielt zu fördern. Deutschland hinkt im Vergleich mit Nordamerika und mit den europäischen Nachbarländern hinterher. Das gilt nicht nur für die

regulatorischen Rahmenbedingungen, sondern auch für den Anteil der Unternehmen, die ihren Beschäftigten Kapitalbeteiligungen anbieten, wie zuletzt die aktuelle Ausgabe der [Global-Equity-Insights-Studie](#) als weltweit umfassendste Analyse zur Marktpraxis in der kapitalbasierten Vergütung und Mitarbeiterbeteiligung belegt.

Die Mitarbeiterbeteiligung stellt einen verhältnismäßig sicheren und attraktiven Baustein für den individuellen Vermögensaufbau dar.

Alles in allem bleibt fraglich, ob mit den geplanten gesetzlichen Anpassungen eine sinnvolle, stärkere Förderung von Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland erreicht werden kann. Neue bürokratische Hürden und Einschränkungen in der Flexibilität für Unternehmen bewirken in diesem Zusammenhang jedenfalls das Gegenteil.

Möglichkeiten zur attraktiven Ausgestaltung

Um die Verbreitung voranzutreiben ist – neben der Verbesserung der steuerlichen Voraussetzungen und der Vermittlung einer realistischen Sicht auf Risiken und Chancen – auch wichtig, konkrete Möglichkeiten für die Ausgestaltung von entsprechenden Programmen aufzuzeigen.

Hier bieten sich verschiedene Ansätze an, sowohl für börsennotierte als auch für nicht börsennotierte Firmen aus dem mittelständischen Umfeld. Die Palet-

te reicht von Modellen auf Basis von Eigen- und/oder Fremdkapital bis hin zu virtuellen Beteiligungen.

- Einflussnahme und Mitsprache durch Mitarbeitende sind bei eigenkapitalbasierten Beteiligungen, wie beispielsweise über Aktien oder anderen Gesellschaftsanteilen, in deutlich stärkerem Umfang möglich. Meist erfolgt eine unbegrenzte Partizipation an der Unternehmensentwicklung mit einer jährlichen Gewinnausschüttung. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erhalten gegebenenfalls auch Stimmrechte.
- Bei fremdkapitalbasierten Modellen und virtuellen Beteiligungen ist aufgrund der fehlenden Stimmrechte meist kein direkter Einfluss möglich. Die Partizipation an der Weiterentwicklung des Unternehmens erfolgt indirekter, zum Beispiel über Zinszahlungen auf ein gewährtes Mitarbeiterdarlehen oder bei Schuldverschreibungen (Fremdkapitalbeteiligung).
- Bei der Einführung spielt nicht nur die Wahl des Modells eine Rolle, sondern auch das Design: Beispielformig genannt wird an dieser Stelle die Ausgabe von Rabattaktien bei Erwerb von Unternehmensanteilen. Ebenso interessant sind sogenannte Share Matches, bei denen eine bestimmte Anzahl an Unternehmensaktien erworben und über einen definierten Zeitraum gehalten werden, um dafür letztlich eine Aktie beziehungsweise ein definiertes Vielfaches davon zu erhalten.

Auch der administrative Aufwand einschließlich IT- und Bank-Management, Kommunikation und letztlich die Einführung und kontinuierliche Anpassung sind zu

berücksichtigen – nicht nur singular, sondern auch in ihrem gegenseitigen Einfluss aufeinander. Dabei spielt die Kommunikation eine besonders wichtige Rolle: Sie nimmt Einfluss darauf, ob ein Programm sein komplettes Potenzial entfalten kann.

Nur wenn Mitarbeitende ein Angebot in all seinen Facetten, Vorteilen und Konsequenzen verstehen, wird eine hohe Beteiligungsquote erreicht, die wiederum entscheidend für die positiven Auswirkungen ist. Weiterhin ist ein koordinierter Prozess inklusive der engen Einbindung aller beteiligten Anspruchsgruppen zentraler Erfolgsfaktor einer effektiven Einführung. Insbesondere gilt es, die operativ Verantwortlichen bereits im Vorfeld angemessen zu schulen.

Fazit

Eine auf das jeweilige Unternehmen, die Eigentümer und Beschäftigten ausgerichtete Mitarbeiterbeteiligung wird zum einen die Unternehmensperformance sowie die Mitarbeitermotivation und -bindung fördern. Zum anderen entwickeln sich Beschäftigte zu langfristig und nachhaltig agierenden Mitunternehmern. Sowohl für die bisherigen Eigentümer, deren Investment sich nachhaltig positiv entwickeln wird, als auch für das Personal, das durch Beteiligungen an der Entwicklung des Unternehmens und dessen Kapital partizipiert, bietet eine Mitarbeiterbeteiligung immense Chancen und ist somit ein Gewinn für alle Beteiligten. Umso mehr sollte die Politik dieses Potenzial schätzen und heben.

Selbstverständlich kann das Instrument keine volkswirtschaftlichen oder sozialpolitischen Probleme lösen. Aber es kann – nicht zuletzt in Kombination mit weiteren, diversifizierten Anlageformen – einen gesellschaftlichen

Beitrag leisten, indem es seine Stärken als effektiver Baustein zur finanziellen Absicherung im Alter ausspielt. ◀



Dr. Rieke Hullmann,
Manager,
hkp///group

rieke.hullmann@hkp.com
www.hkp.com



Jonas Friedrich,
Manager,
hkp///group

jonas.friedrich@hkp.com
www.hkp.com



David Voggeser,
Partner,
hkp///group

david.voggeser@hkp.com
www.hkp.com



DACH-Report

Global Talent Trends 2023

Jetzt
kostenfrei
herunter-
laden



**Relevanz
und
Haltung**



**Partner-
schaftliche
Zusammen-
arbeit**



**Gesundheit
und
Wellbeing**



**Skills und
Employability**



**Experience
und gemein-
same Energie**



MITARBEITERBETEILIGUNG – DAS WIRKSAM(ST)E INSTRUMENT DER INCENTIVIERUNG

Beteiligungen der Mitarbeitenden am Unternehmen durch Aktienprogramme sind in Deutschland im weltweiten Vergleich unterrepräsentiert.

Von Dr. Björn Hinderlich



In der medialen Berichterstattung ist Mitarbeiterbeteiligung ein viel diskutiertes Thema, welches auch in diesem Jahr erneut besondere Beachtung erfährt. Ein aktuelles Beispiel, das die gegenwärtige Relevanz von Mitarbeiterbeteiligung verdeutlicht, sind die Ankündigungen einer außerordentlichen Erfolgsbeteiligung für das Jahr 2022 einiger deutscher Automobilhersteller.

Mit der Gewährung eines Betrags von 9050 Euro setzt sich Porsche an die Spitze der diesjährigen Sonderzahlungen deutscher Automobilhersteller und betont gleichsam die zunehmende Attraktivität von Mitarbeiterbeteiligungen. Mercedes-Benz legte für das Jahr 2022 mit 7300 Euro eine neue Höchstmarke im Rahmen der Erfolgsbeteiligung fest. VW leistete Sonderzahlungen von 3630 Euro. Diese und auch weitere Beispiele verdeutlichen, dass Arbeitgeber die Vorteile der Mitarbeiterbeteiligung erkannt haben und sie als effektives Mittel einsetzen, um Beschäftigte zu motivieren und ihre Bindung zum Unternehmen zu stärken.

Formen der Ausgestaltung

Die Option der Erfolgsbeteiligung in Form einer Sonderzahlung stellt lediglich eine mögliche Ausgestal- ➤

Abbildung 1: Typen von Mitarbeiterkapitalbeteiligung



Quelle: Mercer 2023

tung der Mitarbeiterbeteiligung dar. Eine weitreichendere Möglichkeit ist die Mitarbeiterkapitalbeteiligung, bei der üblicherweise zwischen der Beteiligung am Eigenkapital, Fremdkapital und Mezzanine-Kapital differenziert wird. Die Option einer Beteiligung am Eigenkapital eines Unternehmens hängt von dessen spezifischer Rechtsform ab und kann in Form von Mitarbeiteraktien oder GmbH-Anteilen realisiert werden. Alternativ dazu besteht auch die Option eines Mitarbeiterdarlehens, welches eine Beteiligung durch Fremdkapital anstatt Eigenkapital ermöglicht. In diesem Fall gewährt das Unternehmen seinen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern Kapital durch einen Darlehensvertrag, der zu einem vereinbarten Zinssatz verzinst wird.

Darüber hinaus existieren verschiedene Mischformen (Mezzanine), die Merkmale von Eigen- und Fremdkapital

kombinieren und dadurch eine Vielzahl an Gestaltungsmöglichkeiten bieten. Die rechtlichen und wirtschaftlichen Eigenschaften dieser Mischformen variieren und können individuell auf die Bedürfnisse eines Unternehmens zugeschnitten werden. Im Gegensatz zu reinen Eigen- und Fremdkapitalinstrumenten bietet das Mezzanine-Kapital somit eine flexiblere Gestaltung und kann ein wirksames Instrument der Mitarbeiterbeteiligung darstellen. Das Mezzanine-Kapital umfasst beispielsweise das Genussrecht oder die direkte sowie indirekte stille Beteiligung.

Wirksamkeit von Beteiligungsmöglichkeiten

Die positive und effektive Wirkung von Mitarbeiterkapitalbeteiligung auf die Leistung von Mitarbeitenden und Unternehmen ist empirisch belegt (siehe „Mehr zum

Thema“). Dies gilt sowohl für Leistungsanreize, um den Erfolg des Unternehmens zu erhöhen, als auch für den Fairnessgedanken, sich für die „geschenkten“ Unternehmensanteile zu revanchieren. In anderen Worten: Beschäftigte, die ihre Arbeit als wertvoll und integral für das Unternehmen betrachten, identifizieren sich stärker mit seinen Zielen und sind motiviert, ihre Arbeitsleistung zu verbessern.

Die positive und effektive Wirkung von Mitarbeiterkapitalbeteiligung auf die Leistung von Mitarbeitenden und Unternehmen ist empirisch belegt

Ein Blick nach Nordamerika zeigt, dass besonders in disruptiven Industrien Unternehmen bereits auf Vergütungssysteme setzen, die neben einer marktgerechten Grundvergütung vorrangig auf langfristige Verhaltensanreize ausgerichtet sind. Dies geschieht, um Beschäftigte und insbesondere Leistungs- und Potenzialtragende am Unternehmen zu beteiligen und sie somit zum unternehmerisch handelnden Partner zu machen. Die Einführung von Mitarbeiteraktienbeteiligung fördert die langfristige Orientierung der Beschäftigten, in-dem das Anreizinstrument sie dazu ermutigt, über den unmittelbaren Erfolg hinaus zu denken und langfristig am Unternehmenswachstum mitzuwirken. Gleichsam erhöht die Implementierung eines Mitarbeiteraktienprogramms den Innovationsgrad eines Unternehmens. ➤

Abbildung 2: Typen von Mitarbeiteraktien

 Discount Shares	 Matching Shares	 Free Shares
Mitarbeiter können Aktien mit einem vordefinierten Discount (z.B. 15 %) auf den aktuellen Aktienkurs erwerben.	- Mitarbeiter können Aktien zum Marktpreis erwerben. - Mitarbeiter erhalten eine vordefinierte Anzahl an Matching Shares (z.B. eine Matching Share für je zwei gekaufte Aktien). - Matching Shares können einer Halteperiode unterliegen (z.B. Bereitstellung der Aktien, nachdem die erworbenen Aktien drei Jahren lang gehalten wurden)	Mitarbeiter erhalten Gratisaktien der Gesellschaft.

Quelle: Mercer 2023

Abbildung 3: Verbreitung von Mitarbeiteraktienprogrammen

Gelistete Unternehmen mit Mitarbeiteraktienprogrammen		
Land		Anteil Unternehmen
	US	66%
	DE	30%
	UK	57%

Quelle: Mercer 2019

Ein Beispiel für die Effektivität von Mitarbeiteraktien ist Amazon. Das Unternehmen zeichnet sich nicht nur durch seinen außerordentlichen Erfolg und eine hohe Marktkapitalisierung aus, sondern zeigt auch eine kontinuierliche Fähigkeit zur Neuerfindung und

Erweiterung seines Geschäftsmodells. Disruptive Veränderungen sind bei Amazon nicht nur notwendiges Übel, sondern Bestandteil der Unternehmens-DNA und des Geschäftsmodells. Um Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an das Unternehmen zu binden, sie

auf langfristige strategische Herausforderungen einzustellen und am Erfolg zu beteiligen, gewährt Amazon jedem Mitarbeitenden weltweit zusätzlich zu einem Grundgehalt zeitbedingte Aktienüberlassungen (Restricted Stocks), die ratierlich im Halbjahreszyklus unverfallbar übertragen werden.

Marktpraxis und Blick ins Ausland

Bei den Mitarbeiteraktienprogrammen lassen sich in der Regel in drei Formen unterscheiden: Discount Shares, Matching Shares und Free Shares (wobei Free Shares nur selten und im Zusammenhang mit bestimmten Ereignissen wie Firmenjubiläen ausgegeben werden, siehe Abbildung 2).

Bei Betrachtung der Verbreitung von Mitarbeiteraktienprogrammen wird deutlich, dass zwischen Deutschland sowie europäischen und nordamerikanischen Ländern nach wie vor Differenzen bestehen (Abbildung 3). So ist die Verbreitung von Mitarbeiteraktienprogrammen in börsennotierten Unternehmen in Deutschland (DAX, MDAX, SDAX, TecDAX) 36 Prozentpunkte niedriger als in nordamerikanischen Unternehmen.

Darüber hinaus lässt sich beobachten, dass Unternehmen in Deutschland und anderen europäischen Ländern hauptsächlich Discount Shares und Matching Shares im nahezu gleichen Verhältnis einsetzen, während in nordamerikanischen Ländern Discount Shares dominieren. Zudem betreiben Unternehmen in nordamerikanischen Ländern meist einen globalen Plan, während der Großteil der europäischen Firmen angibt, dass sie den Plan an die steuerlichen und regulatorischen Regelungen der einzelnen Länder anpassen. ➤

Profitieren vom wirksam(st)en Instrument der Incentivierung

Mitarbeiterbeteiligung ist ein wirksames Instrument der Incentivierung und hat positive Auswirkungen auf die Leistung von Mitarbeitenden und Unternehmen. Die Tatsache, dass deutsche Automobilhersteller außerordentliche Sonderzahlungen gewähren, zeigt: Unternehmen erkennen die Vorteile der Mitarbeiterbeteiligung und setzen sie als Mittel einsetzten, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren und ihre Bindung zum Unternehmen zu stärken. Allerdings gibt es bei der Einführung von Mitarbeiterkapitalbeteiligungsprogrammen unterschiedliche regulatorische Anforderungen zu beachten, da diese in der Regel nicht nur der deutschen, sondern auch der weltweiten Belegschaft gewährt werden. Unternehmen sollten sich davon jedoch nicht abhalten lassen, die Programme einzuführen. Es lohnt sich auf jeden Fall – für Arbeitgeber und Beschäftigte. ◀

Mehr zum Thema

- Kruse, D.: Does employee ownership improve performance? IZA World of Labor 2016, 311
- Mercer: Total Remuneration Survey 2022 (verschiedene Länder), 2022
- „Porsche zahlt Mitarbeitern 9050 Euro Prämie“. Letzter Zugriff: 2. Mai 2023: <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/volkswagen-porsche-zahlt-mitarbeitern-9050-euro-bonus-a-d354d868-de82-4bb7-ad14-c630ae06a711>



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

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



**Deutscher
Human Resources
Summit**

**14. Deutscher
Human Resources Summit**
16./17. November 2023, Frankfurt am Main

WEITBLICK – Wie HR heute die Arbeit von Morgen gestaltet

Jetzt Ticket sichern unter: www.hr-summit.de



Freuen Sie sich auf interessante Inhalte unter anderem von:

Khadija Ben Hammada CHRO, Merck	Xenia Meuser ehemalige CHRO, RTL Deutschland	Sabine Minarsky CHRO, Commerzbank	Michael Moser, zukünftiger Personalvorstand, Fresenius
---	--	---	--

Veranstalter Personalwirtschaft	Hauptmedienpartner Frankfurter Allgemeine
Medienpartner COMP & BEN by Personalwirtschaft	Frankfurter Allgemeine Personaljournal
TOTAL REWARDS by Personalwirtschaft	
Mitveranstalter ADVANT Beiten  cornerstone  insights  Manpower  whistle.law einfach digital compliant  XELLENTO EXECUTIVE SEARCH	
Sponsoren  ADP  qualtrics^{XM}  UKG  vepa the furniture factory	

DIE GRENZEN DER GEHALTSTRANSparenZ

Die höchste Stufe der Sichtbarkeit von Vergütungen sind Open Salaries. Welche personalpolitischen Vor- und Nachteile bringen sie mit sich? Welche Möglichkeiten haben Unternehmen, Gehälter transparenter zu gestalten?

Von Christiane Siemann



Nicht nur das Entgelttransparenzgesetz, das im Wesentlichen für Vorstände börsennotierter Aktiengesellschaften gilt, sondern auch New-Pay-Konzepte und der Gender-Pay-Gap befeuern die Diskussion um mehr Gehaltstransparenz. Wie weit sollte sie gehen? Das müssen sich tarifgebundene Unternehmen nicht fragen, da ihre Entgelttabellen auf dem Tisch liegen. Die nicht tarifgebundenen Organisationen haben in der Regel mehr oder weniger transparente Vorgehensweisen entwickelt: Zum Beispiel kommunizieren sie Gehaltskorridore sowie Einstufungs- und Verfahrensprozesse. Doch einige wenige Unternehmen – meist kleine aus der Marketing- und IT-Branche – setzen mit Open Salaries oder transparenten Gehaltsspannen dagegen. Können sie als Vorbilder dienen?

Die Frage, warum sich die skandinavische und US-amerikanische Haltung bei der Beredsamkeit zum persönlichen Einkommen deutlich von der deutschen (vgl. das Sprichwort: Reden ist Silber, Schweigen ist Gold) unterscheidet, soll hier nicht erörtert werden. Vielmehr interessiert, ob Gehaltstransparenz die Lösung einiger Personalprobleme sein könnte. In Fachartikeln wird der Ruf danach immer lauter: Gehaltstransparenz wirke der Unzufriedenheit entgegen, sei ein ➤

Nicht für jede Unternehmenskultur geeignet: absolute Durchsicht bei Gehältern.

Wettbewerbsfaktor, erleichtere das Recruiting, unterstütze die Talentbindung und vieles andere. Auffallend häufig werben junge Unternehmen in Stellenanzeigen mit diesem Begriff – ohne zu erläutern, was sie darunter verstehen. Gläserne Prozesse, Einstufungskriterien oder Gehaltsdaten?

Anders geht die Werbeagentur Elbdudler mit 80 Beschäftigten vor. Sie verspricht in Stellenanzeigen „Transparenz rund um Zahlen und Entscheidungen“ und meint damit Open Salaries. Seit der Gründung 2009 legt das Unternehmen die persönlichen Gehälter intern für jeden Mitarbeitenden offen. „Wir legen großen Wert auf Transparenz, nicht nur beim Thema Gehalt“, sagt Senior HR-Manager Julian Draxler. Neben einer frei zugänglichen Tabelle, in der alle Beschäftigten mit ihrem Gehalt aufgeführt sind, zeigt eine weitere Liste die Vergütung für die jeweilige Abteilung sowie die unterschiedlichen Erfahrungsstufen/Ranges an.

Zahlen auf den Tisch

Aus Sicht von Julian Draxler sprechen viele Argumente für die völlige Transparenz: „Über Gehälter wird vermutlich in jedem Unternehmen gesprochen. Bei uns aber über die konkreten Zahlen und nicht über mögliche falsche, die sich über den Flurfunk verbreitet haben.“ Die Offenlegung und „die damit verbundene Notwendigkeit der Nachvollziehbarkeit machen die Gehälterverteilung innerhalb des Unternehmens aus unserer Sicht fairer und führen zu einer größeren Zufriedenheit, solange die Einstufungen der einzelnen Gehälter in einem transparenten System nachvollziehbar bleiben“. Außerdem habe dieses Vorgehen den



© privat

„Die interne Offenlegung der individuellen Vergütung und die damit verbundene Notwendigkeit der Nachvollziehbarkeit führen zu mehr Fairness als in intransparenten Systemen.“

Julian Draxler, Senior HR Manager, Agentur Elbdudler

Vorteil, dass „bestimmten Negativeffekten wie dem Gender-Pay-Gap oder Buddy-Business entgegen gewirkt wird“. Ebenso könnten die gläsernen Zahlen Vorteile mit sich bringen, da bei Bewerbungen zwischen Gehaltsvorstellung und der tatsächlichen Einstufung keine allzu große Diskrepanz bestehe.

Julian Draxler sieht allerdings auch Nachteile: „Wir können keine Kompromisse bei der Gehaltseinstufung einzelner Leute machen.“ Wollte man eine Person also unbedingt gewinnen, „haben wir nicht die Möglichkeit, mit einem im Agenturvergleich höheren Lohn zu locken, sondern müssen stets das Gehaltsgefüge im Blick behalten“. Das System Open Salaries sei definitiv kein bequemes Vorgehen, das „für jeden Einzelfall ‚gebogen‘ werden kann, wie es gerade passt“. Die Zustimmung zur internen Offenlegung des eigenen Gehalts ist bei Elbdudler Einstellungsvoraussetzung und auch im Arbeitsvertrag festgehalten.

Anonymisierte Gehaltsspannen

Beim Softwareentwickler Byte5 hat man sich für ein anderes Modell entschieden. Alle im Team können ne-

ben den Unternehmenskennzahlen auch die anonymisierten Gehaltsspannen einsehen. Das bedeutet: Es ist ersichtlich, wie hoch das Gehalt für welche Position ist, aber nicht, wer wie viel verdient. Bei 24 Mitarbeitenden fällt es leicht, das eigene Gehalt und das der Kolleginnen und Kollegen einzuordnen. Erkennbar ist, was beispielsweise Beschäftigte im Backoffice verdienen, nicht aber das konkrete Gehalt der einzelnen Person. Jessica Mai, verantwortlich für Recruiting und HR: „Die Anonymisierung und die Darstellung als Spannen dienen dem Datenschutz und bieten einen Anreiz für mögliche Gehaltssprünge.“

Großen Wert legt der Softwareentwickler Byte5 darauf, dass die Rahmenbedingungen, also Unternehmenskultur und Vergütungsprozess, passend gestaltet sind. Daher wurde ein Pay Panel installiert, ein Gremium von fünf Personen aus den Bereichen Recruiting, Teamlead, Entwicklung, Backoffice und der Geschäftsführung, das den Einstufungs- und Gehaltsentwicklungsprozess steuert. Das Gehalt richtet sich nach dem Markt und „nicht nach dem Verhandlungsgeschick einzelner Mitarbeitender“.

Die wichtigsten Informationen für die Gehaltsvorschläge liefern die Feedbackgespräche, bei denen viermal im Jahr sowohl die fachliche Expertise, Managementfähigkeiten, persönliche Entwicklung als auch das Verhalten im Team betrachtet werden. Sie bilden neben marktüblichen Referenzgehältern, der Marktsituation sowie der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens die Grundlage für die Beurteilung durch das Pay Panel. Nicht berücksichtigt werden hingegen beispielsweise der Abschluss, das Geschlecht, das Alter oder die Länge der Unternehmenszugehörigkeit. ➤

© privat



„Um struktureller Diskriminierung vorzubeugen, betrachten wir für die Berechnung der Referenzgehälter ausschließlich die von Männern.“

Jessica Mai, Recruiting/HR,
Byte5 GmbH

Klassische Gehaltsbänder oder -stufen gibt es im Vergütungssystem nicht.

Transparente Vergütungsgrundsätze

Basierend auf den Ergebnissen der Feedbackgespräche sowie den Referenzgehältern unterbreitet das Pay Panel einen Gehaltsvorschlag. Nimmt der Mitarbeitende diesen an, ist der Prozess abgeschlossen. Andernfalls werden alle Kriterien noch einmal überprüft, und es wird gemeinsam nach einer Lösung gesucht. Um struktureller Diskriminierung vorzubeugen, werden für die Berechnung der Referenzgehälter ausschließlich die der Männer herangezogen.

Mögliche Nachteile des Systems, die vor der Einführung befürchtet wurden, „wie Neid und Vorteile durch Freundschaften mit Pay-Panel-Mitgliedern, haben sich glücklicherweise nicht bewahrheitet“, berichtet Jessica Mai. Dafür sorgen „die Vertrauenskultur und die offene Kommunikation im Team, in die wir jahrelange Arbeit gesteckt haben und an der wir kontinuierlich weiterarbeiten“. In Stellenanzeigen wirbt Byte mit den Gehaltsspannen, sofern es die Jobportale vorsehen. „Die

Transparenz begleitet uns im gesamten Bewerbungsprozess mit dem Ziel, die finanziellen Erwartungen beider Parteien zu klären. Daher integrieren wir eine abgeschwächte Version des Pay Panels und machen erst am Ende einen Gehaltsvorschlag, der sich an den Kenntnissen orientiert, die im Lebenslauf nicht immer direkt ersichtlich sind.“

Ob glasklare Gehaltsspannen und Pay Panels auch in großen Unternehmen funktionieren? Jessica Mai von Byte5: „Wir planen mit Wachstum. Erste Gedanken dazu, wie das Pay Panel auch in größeren Teams umsetzbar ist, haben wir uns bereits gemacht.“ Bis zu einer gewissen Unternehmensgröße könne man mehrere Pay Panels für verschiedene Abteilungen gründen und gegebenenfalls auch mit Mitarbeitenden aus dem Betriebsrat besetzen. Entsprechende Ideen werde man zu gegebener Zeit testen und dann über deren Sinnhaftigkeit gemeinsam mit dem Team beratschlagen.

Fairness vor Transparenz

Ob Open Salaries oder eine größtmögliche Vergütungstransparenz zur mehr Zufriedenheit bei Mitarbeitenden führt, beurteilt der Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologe, Professor Stefan Diestel, kritisch. „Welcher Effekt eintritt, wenn in einem Betrieb Open Salaries gelebt werden, ist immer eine Frage der Unternehmenskultur.“ Ein Resultat könne zum Beispiel sein, dass ein verstärktes Konkurrenzdenken unter den Mitarbeitenden eintritt. Möglicherweise sei dieser Effekt sogar von der Geschäftsführung gewünscht. Laute das Ziel der Vergütungstransparenz, „ein Mehr an Harmonie und fairem Miteinander zu bewirken“, müssten bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein. Dazu zähle

© Fotostudio Monhof



„Ein Resultat von Open Salaries könnte zum Beispiel ein verstärktes Konkurrenzdenken unter den Mitarbeitenden sein.“

Prof. Dr. Stefan Diestel,
Professur für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie,
Bergische Universität Wuppertal

die Verfahrensgerechtigkeit bei der Einstufung der Vergütung sowie der weiteren Gehaltssteigerungen. Die gewünschte Wirkung der Gehaltstransparenz könne sich nur einstellen, wenn die Verhältnisse im Unternehmen als fair wahrgenommen werden. Allerdings sei Fairness immer relativ. „Für jeden und jede muss deutlich sein, wie man die Höhe des Gehalts selbst beeinflussen kann.“

Missgunst und Neid entgegenwirken

Nicht nur die Effekte völliger Gehaltstransparenz seien kaum vorhersehbar, auch „impliziert das Vorgehen nicht zwangsläufig eine empfundene Gerechtigkeit oder wahrgenommene Fairness“, ergänzt Stefan Diestel. Der Grund: „Vergütungsfairness beurteilen Menschen nach dem Resultat ihres Einsatzes im Verhältnis zum Resultat des Einsatzes von anderen.“ Im positiven Fall führe die Einschätzung dazu, dass Menschen zufrieden sind. Sie akzeptieren, dass andere Gehälter höher oder wesentlich höher sind, wenn diese Personen mehr leisten beziehungsweise für die Wertschöpfung der Organisation erkennbare Schlüsselbeiträge leis- ➤

ten. Im negativen Fall führe die eigene Abwägung zu Neid und Missgunst.

Daher müsse gewährleistet sein, dass die Transparenz eine faire Zusammenarbeit nicht stört. „So ist zum Beispiel denkbar, dass eine Führungskraft, deren höheres Gehalt allen bekannt ist, von Mitarbeitenden weniger oder keine Unterstützung erhält, weil die sich wiederum denken, der oder die ist so gut bezahlt, also sollen sie es alleine hinbekommen“.

Hier greife das Konzept des Perceived Organisational Supports: Es beschreibt das Ausmaß der Wertschätzung und Hilfestellung durch die eigene Organisation. Zu der Vielzahl von Faktoren, die Einfluss auf das Organisationsklima nehmen und dauerhaft auf die Qualität der Zusammenarbeit wirken, zählen auch Gehaltsunterschiede. „Solche oft als ungerechtfertigt wahrgenommen Diskrepanzen erfordern eine Führung, die in der Lage ist zu erklären, dass Gehaltsunterschiede auch Leistungsunterschiede widerspiegeln.“ Stefan Diestels Empfehlung: „Transparenz mit Blick auf Fairness abseits von Open Salaries können Unternehmen auch durch andere Instrumente erreichen wie zum Beispiel durch Mitarbeiterbeteiligungsmodelle. Oder durch mehr Autonomie der Beschäftigten in ihrer Rolle.“



Christiane Siemann,
Journalistin,
Redaktion Comp & Ben

csiemann@t-online.de

Auf die Fairness kommt es an

Ist Gehaltstransparenz ein gutes Instrument, um Fachkräfte und Talente zu gewinnen und zu binden?



Sebastian Wetzel,
Head of Global
Compensation,
Siemens Energy
Global GmbH
& Co.

Sebastian Wetzel: Ein Vergütungssystem, das komplett nachvollziehbar und verständlich ist, oder Gehälter, die intern offengelegt werden, können trotzdem zur Unzufriedenheit in der Belegschaft führen. Ein effizienteres Mittel zur Mitarbeiterbindung und -gewinnung ist Fairness. Wenn Mitarbeitende das Gefühl haben, dass ihr individueller Beitrag und ihre Entlohnung im Einklang miteinander stehen, sind sie in der Regel zufriedener und motivierter. Darum legen wir bei Siemens Energy einen starken Fokus auf dieses Thema, sowohl was die Vergütungshöhe als auch was den Prozess zu deren Festlegung anbelangt.

Funktioniert Fairness also auch ohne größtmögliche Transparenz?

Sebastian Wetzel: Auf jeden Fall. Voraussetzung ist, dass Arbeitgeber ihre Vergütungsinstrumente und -prozesse komplett frei von Diskriminierung halten, die Entscheidung auf Basis von objektiven Kriterien treffen und Mitarbeitende Vertrauen in den Prozess haben. Als ein noch junges Energietechnologieunternehmen ist es uns nach der Abspaltung von der Siemens AG im Jahr 2020 besonders wichtig, unserem Team von 92 000 Beschäftigten weltweit eine faire und marktübliche Vergütung zu bieten. Daher haben wir zum zweiten Mal mit der Universität Göttingen eine Befragung durchgeführt, um die Zufriedenheit mit der Vergütung objektiv zu messen. Drei Ergebnisse stachen dabei hervor: Ein großer Treiber für die Vergütungszufriedenheit ist nicht unbedingt die reine Vergütungshöhe, viel bedeutsamer ist das Verhältnis zur Führungskraft und somit Vertrauen in ihre Vergütungsentscheidungen. Zum anderen ist es die Identifikation mit unseren Zielen und Werten. Als Unternehmen, das den Übergang zu nachhaltigen, zuverlässigen und bezahlbaren Energiesystemen vorantreibt, erzielen wir gerade in diesem Bereich recht

gute Ergebnisse. Zudem zeigen die Rückmeldungen, dass unserer Mitarbeitenden über ihre individuelle Leistung Einfluss auf ihre Vergütungshöhe – insbesondere in der variablen Vergütung – haben möchten.

Wie schaffen Sie Transparenz bei den außertariflichen Mitarbeitenden?

Sebastian Wetzel: Einmal im Jahr überprüfen wir die Gehälter unserer Mitarbeitenden im Rahmen eines strukturierten, weltweit einheitlichen Prozesses. Unsere Führungskräfte erhalten dabei volle Transparenz über alle relevanten Faktoren, um eine fundierte Gehaltsentscheidung zu treffen. Dies beinhaltet insbesondere einen Markt- und Peer-Vergleich des aktuellen Gehalts. Um fundierte Gehaltsbänder ableiten zu können, haben wir global eine externe Funktionsbewertungsmethodik eingeführt und im vergangenen Jahr im Rahmen einer unternehmensweiten Neuaufstellung mehr als 5800 Führungspositionen neu eingestuft. Unterstützt hat uns das eigens entwickelte IT-Tool COIN (Compensation INsights) und die direkte Einbindung der jeweiligen Führungskräfte im Manager Selfservice.

Können die meistens jungen Firmen mit ihrer größtmöglichen Vergütungstransparenz ein Vorbild sein?

Sebastian Wetzel: Start-ups bieten gerade für Berufseinsteiger oft spannende Tätigkeiten mit viel Eigenverantwortung. Doch das Lohnniveau ist in der Regel deutlich niedriger angesiedelt als bei etablierten Unternehmen. Und langfristige Vergütungselemente gehen mit dem Risiko einher, dass ein Start-up nicht überlebt. In diesen Fällen kann es sinnvoll sein, mit dem Stichwort Transparenz in den Wettbewerb um Fachkräfte auf den Arbeitsmarkt zu gehen. Völlige Vergütungstransparenz ist – nicht nur aus Gründen des personenbezogenen Datenschutzes – in Großunternehmen kaum denkbar. Es ist zudem aus Arbeitnehmer- und Arbeitgebersicht eine Illusion anzunehmen, dass absolute Transparenz alle Personalprobleme löst und jeder am Ende des Tages zufrieden nach Hause geht. Es wird immer Unterschiede in der Vergütung geben – berechnete und auch unberechnete, die wir aufheben müssen.

RÜCKBLLENDE: 7. PRAXISFORUM TOTAL REWARDS

Mehr als 100 Vergütungsexperten tauschten sich Anfang Mai in Frankfurt am Main zum Thema Gehaltstransparenz, Fair Pay, Jobarchitekturen und fairen Nebenleistungen aus. Die wichtigsten Ergebnisse.

Von Kirstin Gründel und Matthias Schmidt-Stein

„Viele Unternehmen machen sich auf den Weg, um über Geld zu reden“, stellte Professor Claus Vormann von der Fachhochschule Dortmund in seiner Keynote beim 7. Praxisforum Total Rewards fest. Allerdings herrsche in vielen Organisationen in Deutschland

noch eine totale Intransparenz beim Thema Vergütung. Doch mit der neuen EU-Richtlinie für europaweite Lohntransparenz müssen sich Arbeitgeber in den kommenden zwei Jahren darauf einstellen, Gehälter offenzulegen.

Bislang bemühen sich noch längst nicht alle um diese Aufgabe, wie eine Umfrage unter den Teilnehmenden beim [PRAXISFORUM TOTAL REWARDS](#) zeigte. Demnach haben erst zwei Prozent der Befragten Gehaltstransparenz in ihren Unternehmen umgesetzt. Knapp die Hälfte (48 Prozent) arbeitet noch daran. Ein gutes Viertel (27 Prozent) hat noch nicht begonnen, am Thema Entgelttransparenz zu arbeiten, hat dies aber vor. Ebenfalls ein knappes Viertel (23 Prozent) beschäftigt sich bislang noch gar nicht damit.

Transparenz ist kein Selbstzweck

Vielmehr soll Transparenz nach der Vorstellung des Gesetzgebers vor allem ermöglichen, Gehälter vergleichen und dadurch angleichen zu können und für mehr Fairness und Gerechtigkeit sorgen. Vor allem zwischen Frauen und Männern, denn in der EU verdienen Frauen pro Stunde immer noch durchschnittlich 13 Prozent weniger als Männer. Mehr Fairness ist nicht zuletzt aus ESG-Gründen wichtig, wie Dr. Christine Abel betonte, als sie zu Claus Vormann auf die Bühne kam. Und da Geldgeber vermehrt auf diese Kriterien achten, die früher als weich angesehen wurden, spielt es auch „gerade für uns als Unternehmen in Private-Equity-Besitz ➤



Wie können Unternehmen Gehälter fair und transparent gestalten? Darüber diskutierten Herausgeber Erwin Stickling (rechts) und Redakteurin Kirstin Gründel (links) von der Personalwirtschaft mit ihren Gästen, Dr. Christine Abel (Stada) und Prof. Dr. Claus Vormann (FH).Dortmund).



eine große Rolle“, ergänzte die Vice President Global Rewards and Benefits des Pharmaunternehmens Stada.

Die Rolle von Jobarchitekturen auf dem Weg zu Fair Pay

Organisationale Aspekte kamen ebenfalls bei der Veranstaltung zur Sprache – weil sie eben auch eine Rolle dabei spielen, wie Unternehmen für mehr Fairness sorgen können und damit auf Dauer die Mitarbeiterbindung stärken. „Gleiche Arbeit sollte auch gleich bezahlt werden“, betonte Lisa Bourcarde, Manager Workforce Transformation, Benefits & Compensation bei Deloitte. Um aber überhaupt verschiedene Positionen im Unternehmen vergleichen zu können, helfe eine definierte

Jobarchitektur. Jede Organisation sollte sich damit beschäftigen, „denn sie hat Jobarchitekturen, selbst wenn sie nichts von ihnen weiß“, ergänzte Peter Devlin, der bei Deloitte den Fachbereich Benefits & Compensation leitet und gemeinsam mit Bourcarde eine Deloitte-Studie zum Thema Jobarchitekturen vorstellte. Wie genau die Jobarchitektur ausgestaltet ist, sei unter anderem von der Branche abhängig. Ein reines Dienstleistungsunternehmen zum Beispiel müsse sich um technische Jobfamilien wenig Gedanken machen.

Ein weiterer Gesichtspunkt kam beim Thema Jobarchitekturen zur Sprache: Muss auf eine erfolgreiche Karriere unbedingt immer eine Führungslaufbahn folgen? Nein ist die Antwort von Lars Hünninghausen von

der Deutsche Bahn AG. Der Leiter Grundsätze Beschäftigungsbedingungen, Vergütung und Nebenleistungen verantwortet bei dem Staatsunternehmen die Vergütungsstrukturen für mehrere Tausend Fach- und Führungskräfte. Nach rund 180 Jahren hätten sich erst vor Kurzem zu den klassischen Führungskarrieren auch Karrierepfade für reine Fachexperten sowie für Projektmanagerinnen und -manager gesellt. Die Vergütung aller drei Pfade sei gleich. „Um Menschen besser bezahlen zu können, mussten wir sie in eine Karriere bringen“, erklärte der Vergütungsexperte. Dabei sei es zweitrangig, ob zu ihrer Funktion ein größeres Maß an Personalverantwortung gehöre oder nicht.

Fairness in Nebenleistungen

Auch jenseits der Gehaltstransparenz zog sich das Motiv Fairness wie ein roter Faden durch das Programm des Praxisforums. So stellten Roland Brüggemann, Leiter des Malteser Service Centers Köln, und Miguel Perez, Direktionsbevollmächtigter bei der Halleschen Krankenversicherung, die Pflegeleistung „Feelcare“ vor, die ihre Unternehmen gemeinsam entwickelt haben. Mit diesem Programm können Arbeitgeber Mitarbeitende, die Angehörige pflegen, organisatorisch und finanziell unterstützen. „Viele, die in diese Situation kommen, wissen erst einmal gar nicht, was sie eigentlich tun sollen“, sagte Brüggemann; mögliche Ansprüche und Möglichkeiten seien oft nicht bekannt. Hinzu komme, dass im Gegensatz zur Kinderbetreuung die Angehörigenpflege von vielen Arbeitgebern gar nicht wahrgenommen werde. „Unternehmenskitas gibt es heutzutage häufig, aber ein Unternehmenspflegeheim gibt es nirgendwo“, sagte Perez. Wenn sich dies ändert und ➤



„Das neue Vergütungssystem betont die Relevanz strategischer, nicht finanzieller Leistungsindikatoren wie Nachhaltigkeits- und ESG-Kennzahlen.“

*Lars Hünninghausen,
Leiter Grundsätze Beschäftigungsbedingungen, Vergütung und Nebenleistungen,
Deutsche Bahn AG*

Betroffene ausreichend unterstützt werden, dürfte sich nach Perez' Einschätzung auch die Vollzeitquote erhöhen – schließlich würden die Mitarbeitenden entlastet, wenn die Zusatzversicherung für zusätzliche Pflegeleistungen bezahlt.

Einer ähnlichen Logik folgt das Konzept des Financial Wellbeing, das Christof Quiring, Head of Workplace Investing bei Fidelity International, vorstellte. Damit können Unternehmen ihren Mitarbeitenden finanzielle Sorgen nehmen. Sie stellen ihnen beispielsweise ein Notfallbudget oder ein Tool bereit, das Beschäftigte dabei unterstützt, privat besser hauszuhalten. Einen Use Case gebe es bei der Fluglinie Delta Airlines, wie Quiring berichtete. In Deutschland sei dagegen diese Art der Unterstützung bislang kaum verbreitet. Dabei könnte die Leistungsfähigkeit von Talenten steigen, wenn diese sich weniger finanzielle Sorgen machen müssten. Weil Finanzen Privatsache sind und die Belegschaft daher von ihrem Unternehmen keine Unterstützung erwartet, ist Quiring überzeugt: „Gerade deshalb kann der Arbeitgeber punkten, wenn er die Beschäftigten bei diesen Sorgen unterstützt.“

Individuelle Boni umstritten

Lars Hünninghausen ging darüber hinaus auf die variablen Vergütungsbestandteile der außertariflich Beschäftigten ein. „Es geht nichts ohne Strategie und Purpose.“ Das neue Vergütungssystem betont mit 60 Prozent die Relevanz strategischer, nicht finanzieller Leistungsindikatoren wie Nachhaltigkeits- und ESG-Kennzahlen. Persönliche Ziele sind nur noch zu 20 Prozent abgebildet. Schließlich handele es sich um eine Erfolgsbeteiligung und nicht um eine persönliche Prämie. „Wenn es nach mir ginge, gäbe es gar keine individuellen Boni.“ Doch damit habe er sich im Unternehmen nicht durchsetzen können – und auch aus dem Publikum bekam er nicht nur Zustimmung für diese Haltung. Immerhin sei es aber so, dass die persönliche Bonuskomponente mit der ohnehin stattfindenden Bewertung der individuellen Performance im Jahresgespräch synchronisiert ist, was den Prozess ungemein erleichtere.

Hohe Komplexität bei Global-Mobility-Vergütung

Empfehlungen erhielten die Zuhörerinnen und Zuhörer von Rechtsanwalt Markus Künzel von Advant Beiten und seiner Kollegin Regina Dietel. Sie gaben insbesondere Tipps rund um Global Mobility. So riet Künzel den Unternehmensvertreterinnen und -vertretern: „Beschränken Sie sich bei Auslandstätigkeiten, wenn es geht, auf einzelne Länder.“ Schließlich müssten Unternehmen unterschiedliche und teils komplexe rechtliche Vorschriften unter anderem zu Sozial- und Krankenversicherung und zum Steuerrecht beachten, wenn sie Arbeitskräfte im Ausland beschäftigen. Nicht einmal innerhalb der EU-Länder seien Vorschriften



„Auch die individuelle Vergütungsstruktur entscheidet, ob Unternehmen den Schritt Richtung Entgelttransparenz gehen sollten.“

*Professor Dr. Claus Vormann,
Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Human Resource Management,
Fachhochschule Dortmund*

dazu vereinheitlicht. „Kein Fall ist wie der andere. Sie müssen immer den Einzelfall bewerten“, fasste Dietel zusammen.

Ein flexibles Nebenleistungspaket ist transparent, fair und überdies attraktiv für alle, weil eben nicht jeder die gleichen Bedürfnisse hat.

Andere Sorgen haben mutmaßlich die meisten Beschäftigten bei der Jolmes Gruppe. Bei dem ostwestfälischen Familienunternehmen arbeiten vor allem Gebäudereinigungskräfte sowie Handwerkerinnen und Handwerker. Die Fluktuation sei relativ hoch, erklärte Henning Jolmes aus der Unternehmerfamilie. Auch deshalb sei er froh, dass in der Lösung „Whistle.Law“, die das Unternehmen zur Erfüllung der wohl noch in diesem Jahr in Kraft tretenden Pflicht zum Hinweisgeberschutz einsetzt, unter anderem eine Kummerkasten-Funktion integriert sei. Über diese können Beschäftigte auch ➤

Verbesserungsvorschläge jenseits juristisch relevanter Vergehen des Unternehmens melden. Weil die Unternehmensgruppe – wie bei Softwareprodukten nicht unüblich – leicht hinter dem Zeitplan liegt, konnte Jolmes zwar noch keine Zahlen nennen, ob die Fluktuation durch das neue Tool tatsächlich sinkt. Doch Johannes Jakob, Geschäftsführer von Whistle.Law, machte ihm Mut: „Diese Funktion wird in den Unternehmen, die das System schon länger verwenden von den Mitarbeitern auch genutzt – häufiger als die rechtlich geforderte Hinweisfunktion.“

Fairness vor Transparenz

Ikea sammelt unterdessen auch heute schon Input aus der Belegschaft, um als Einzelhändler seine Arbeitgeberattraktivität erhöhen zu können. Dazu nutzt der Konzern etwa Offboarding-Gespräche und Mitarbeiterbefragungen. Dies sei umso wichtiger, weil die Einzelhandelsbranche von den Talenten als wenig attraktiv wahrgenommen werde, wie Nicole Peper, Country People & Culture Manager bei Ikea Deutschland, ausführte. Das Unternehmen sei unter anderem dabei, für diejenigen, die nicht im Homeoffice arbeiten können, so viel Flexibilität wie möglich anzubieten – bis hin zu einer Viertagewoche.

Auch das Paket an Nebenleistungen stellt Ikea derzeit auf den Prüfstand. „Ziel ist es, den Mitarbeitenden pro Jahr eine Summe X zur Verfügung zu stellen“, erläuterte Peper. Mit dieser könnten sich die Talente flexibel und individuell Leistungen aus einem Benefits-Portfolio auswählen. Das sei transparent, fair und überdies attraktiv für alle, weil eben nicht jeder die gleichen Bedürfnisse habe.

Transparenz, auch darauf hatte Claus Vormann in seiner Keynote hingewiesen, kann allerdings ebenso zu Unzufriedenheit führen. Dann nämlich, wenn sie bestehende Ungerechtigkeiten offenlegt. „Berücksichtigt die individuelle Vergütungsstruktur in euren Unternehmen und entscheidet dann, ob ihr den Schritt Richtung Entgelttransparenz geht“, riet er daher. Anders ausgedrückt: Manch ein Unternehmen sollte erst einmal für mehr Fairness sorgen, bevor es transparent wird. ◀



Kirstin Gründel,
Redakteurin Personalwirtschaft

kirstin.gruendel@faz-bm.de
www.personalwirtschaft.de



Matthias Schmidt-Stein,
Redaktionsleiter Online Personalwirtschaft

matthias.schmidt-stein@faz-bm.de
www.personalwirtschaft.de

**JETZT
KOSTENFREI
ANMELDEN!**

**26. & 27.9.2023
ZEHE
ZOLLVEREIN,
ESSEN**

dpn
**ASSETS & LIABILITIES
CONVENTION #3**

EFFEKTIVE VERTRIEBSVERGÜTUNG SCHÜTZT DIE MARGEN

In Zeiten hoher Inflation müssen Sales Incentives optimiert werden.

Von Marcus Minten und Tobias Schlegelberger



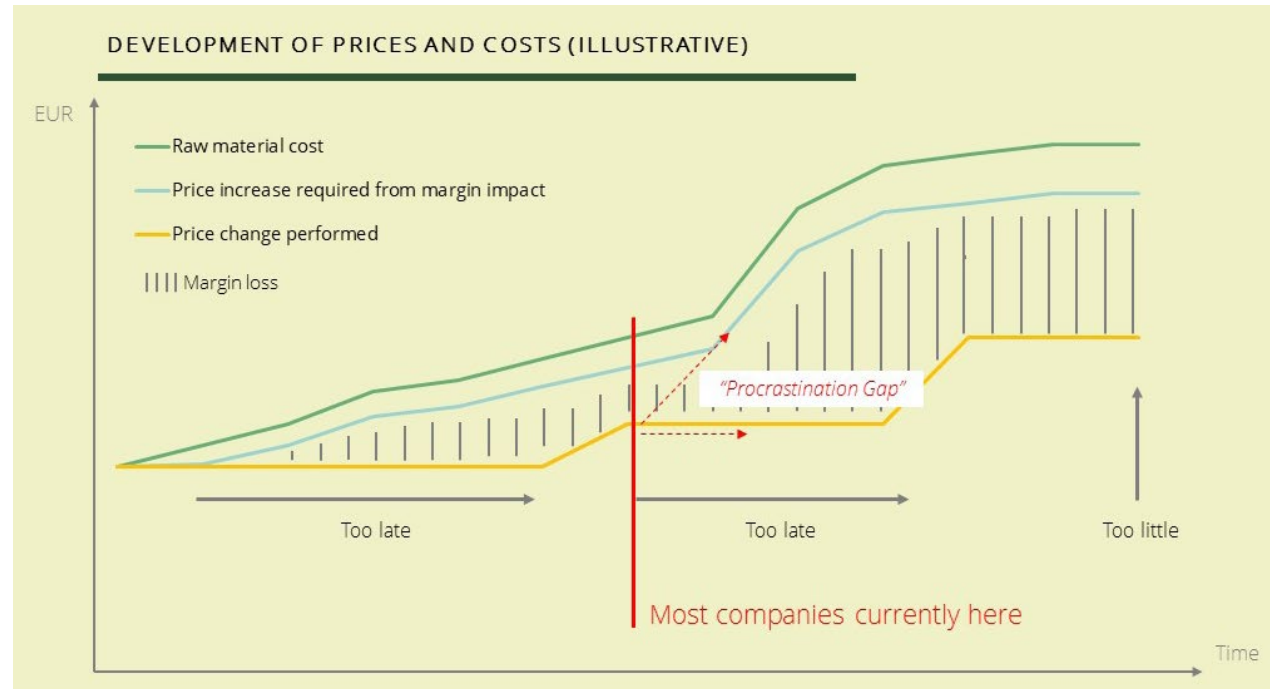
Covid-19, Krieg in der Ukraine, gestörte Lieferketten, hohe Inflation: Multiple Krisen setzen Unternehmen und ihre Lohnpolitik aktuell unter Druck. Zuletzt wurden von den Gewerkschaften hohe Abschlüsse erzielt, weitere sind in den nächsten Verhandlungsrunden zu erwarten. Auch nicht tarifgebundene Unternehmen sind gezwungen, durch ungewohnt hohe Gehaltserhöhungen die starke Inflation zumindest teilweise auszugleichen. Die vielzitierte Lohn-Preis-Spirale könnte so in Gang kommen.

Gleichzeitig steigen in Unternehmen nicht nur die Lohnkosten, sondern auch alle weiteren Kosten wie beispielsweise die für Material und Energie. Somit besteht die Gefahr der Margenerosion sowie schrumpfender Möglichkeiten, in Zukunftsinvestitionen zu finanzieren, wenn nicht zeitnahe und entsprechend starke Preiserhöhungen umgesetzt werden können. Die Gefahr und das Ausmaß der Margenerosion steigen, je später und je geringer Preiserhöhungen umgesetzt werden (siehe Abbildung). Zudem führen späte Aktionen potenziell zu geringerer Akzeptanz bei den Kunden.

Den Vertriebsmitarbeitern kommt bei der Umsetzung dieser Preiserhöhungen eine zentrale Rolle zu. Der Vertrieb muss in der Lage sein, Preise durchzusetzen und auch bei langen Lieferfristen ein solides Auftrags- ➤

Variable Vergütung: ein wichtiges Steuerungsinstrument im Vertrieb.

Abbildung: Margen-Erosion in Abhängigkeit von Timing und Intensität der Preiserhöhungen



Quelle: Deloitte Consulting GmbH

buch mit geringer Stornierungsquote zu generieren. Als wichtiges Steuerungsinstrument im Vertrieb muss die variable Vergütung hierzu effektive Anreize setzen.

Sales Incentives für die Preisdurchsetzung

Können Unternehmen das Steuerungsinstrument der variablen Vergütung für den Schutz ihrer Margen nutzen und falls ja, wie können sie vorgehen? Es bieten sich mehrere Umsetzungsalternativen an, die je nach unternehmensspezifischer Zielsetzung und Ausgangsvoraussetzungen unterschiedlich zu bewerten sind.

• Steuerung allein über Umsatz unzureichend

Zunächst ist zu prüfen, ob der weit verbreitete KPI für die Performance-Messung im Vertrieb – der Umsatz – schon geeignet ist, effektive Anreize für den Schutz der Marge zu setzen. Dabei gehen wir vom Nettoumsatz basierend auf den Listenpreisen nach Abzug von gewährten Rabatten aus. Der Nettoumsatz (Net Sales) stellt jedoch aus unserer Erfahrung keine ausreichende Anreizwirkung hinsichtlich der Marge dar. In einem Provisionssystem (Incentive-Auszahlung in Prozent vom Umsatz) wä-

ren die Auszahlungen bei gleichen Provisionssätzen unverändert. Bei einem zielerreichungsbasierten Bonussystem werden Unternehmen die Umsatzziele zwar unter Berücksichtigung von Preissteigerungen erhöhen. Vertriebsmitarbeiter können diese höheren Umsatzziele teilweise auch durch einen Anstieg der Verkaufsmengen kompensieren. Der Effekt: volle Auftragsbücher zu schlechten Margen. Angesichts gestörter Lieferketten stellt dies Unternehmen vor große Herausforderungen bei der Lieferbarkeit und führt gleichzeitig zu schlechten finanziellen Ergebnissen.

• Steuerung über Marge effektiv, aber aufwendig

Einige Unternehmen steuern und vergüten ihren Vertrieb bereits über die Umsatz-Marge (Gross Margin), definiert als Nettoumsätze nach Abzug der auf das Produkt zugerechneten Kosten. Aus Sicht des Unternehmensergebnisses ist dies eine sehr wünschenswerte Steuerungsgröße, da sie sowohl die Preisdurchsetzung wie auch die Priorisierung margenstarker Produkte anreizt. Ihre Umsetzung ist jedoch mit Schwierigkeiten behaftet. Zumeist wollen Unternehmen ihre Margen nicht transparent machen, um diese Information bei einem Mitarbeiterwechsel nicht an Wettbewerber gelangen zu lassen. Auch steht die wirkliche Marge aus der Kostenrechnung nicht immer im Einklang mit der gewünschten Portfoliosteuerung. Aus diesen Gründen sollten für die Incentivierung abgewandelte Margen definiert werden, die eine optimale strategiekonforme Steuerung ermöglichen. Die Umstellung auf die Marge als zentrale Steuerungsgröße ist nicht trivial, sondern erfordert ein Changemanagement und sollte im ➤

Einklang mit der Vertriebsstrategie sowie dem Einfluss der Mitarbeiter sowohl auf die Preisverhandlung wie die Produktpriorisierung erfolgen.

- **Durchsetzung von Preiserhöhungen**

In vielen Vertrieben ist es ein geübtes – wenn auch bei Vertrieblern unbeliebtes – Prozedere, jährlich mit Kunden neue Preislisten oder Rabattvereinbarungen zu verhandeln. Die beschriebene derzeitige Explosion der Herstellungskosten hat diesen Prozess wieder in den Mittelpunkt gerückt und zu Preisverhandlungen auch außerhalb des jährlichen Turnus geführt. Aus Sicht der Steuerung und Incentivierung ist zu bedenken, inwiefern die verhandelten Preislisten im Endeffekt wirklich zu besseren Margen führen. Einzelne Sonderpreise oder zusätzliche „Goodies“ an Kunden können die Rahmenverträge aufweichen. Nur wenn die Listenpreise verbindlich in allen Aufträgen umgesetzt werden, kann die Verhandlung von Preiserhöhungen eine effektive Steuerungs- und Vergütungsgröße werden.

- **Rabatteinhaltung beziehungsweise -reduktion**

Das Management der Rabatte über alle laufenden Aufträge hinweg kann die zuvor geschilderten Probleme auflösen. Ein gutes aktuelles Beispiel hierfür ist die Automobilindustrie, die trotz geringerer verkaufter Stückzahlen an Fahrzeugen starke Umsatz- und Ergebnisverbesserungen aufweist. Die gewohnten Rabattangebote vergangener Jahre wurden zurückgefahren. Die positive oder negative Abweichung von einem angestrebten aggregierten Rabattziel stellt generell eine wirksame und in vielen Vertriebsumfeldern umsetzbare Steuerungsgröße dar. Unternehmen sollten jedoch prüfen, ob es in Einzel-

fällen durchaus zu gewünschten Sonderkonditionen kommen kann, die vom Management freigegeben werden und die somit Einfluss auf die aggregierte Rabatthöhe haben. Solche einzelnen Deals wären dann von der Berechnung des Durchschnittsrabatts auszunehmen.

- **Preisdurchsetzung**

Generell ist auch die Durchsetzung von sogenannten kunden- und produktspezifischen Zielpreisen hinsichtlich ihrer Anreizwirkung ähnlich zu bewerten wie die Rabattreduktion. Die Durchsetzung von Zielpreisen ist konzeptionell ein starkes Steuerungsinstrument, hinsichtlich der Akzeptanz und Anwendbarkeit im vertrieblichen Alltag sowie ihrer Incentivierung allerdings als komplex einzustufen.

Zeitpunkt der Incentivierung

Die immer noch gestörten Lieferketten führen zu einer weiteren Herausforderung bei der Incentivierung. Zu einem großen Teil werden Vertriebsmitarbeiter für den generierten Umsatz vergütet, der nach Accounting Standards verbucht wird, wenn die Ware ausgeliefert wird und eine Rechnung gestellt ist. Da derzeit jedoch verlängerte Lieferfristen bestehen, entsteht eine größere zeitliche Lücke zwischen dem vom Vertriebsmitarbeiter generierten Auftragseingang und der Rechnungsstellung. Die Vergütung nach Umsatz steht dann einer möglichst zeitnahen Honorierung eines Verkaufserfolges im Wege. Aufgrund der hohen Bedarfssituation bei Nachfragern können die Stornierungen von Aufträgen mit längeren Laufzeiten je nach Industrie jedoch gering sein. In solchen Situationen sollten Unternehmen überlegen, ob nicht schon der Auftragseingang als relevanter Zeit-

punkt der Erfolgsmessung und somit der Incentivierung definiert wird. Etwaige einzelne Stornierungen können dann mit zukünftigen Verkaufserfolgen saldiert werden.

Fazit

Hohe Inflation und gestörte Lieferketten stellen Unternehmen vor enorme Herausforderungen. Vertrieben kommt die Aufgabe zu, eine nachhaltige Top-Line zu generieren, indem sie Preissteigerungen zeitnah und in entsprechender Höhe durchsetzen, um damit eine Margenerosion zu verhindern. Unternehmen sollten deshalb ihre Vertriebsvergütung dahingehend überprüfen, ob ausreichende Anreize gesetzt werden, diese schwierigen und erfolgskritischen Maßnahmen effektiv umzusetzen. ◀



Marcus Minten,
Director
Sales Force Effectiveness,
Deloitte Consulting GmbH

mminten@deloitte.de
www.deloitte.de



Tobias Schlegelberger,
Manager,
Deloitte Consulting GmbH

tschlegelberger@deloitte.de
www.deloitte.de

LARGE DEALS RICHTIG VERGÜTEN

Large Deals haben einen eigenen Charakter, der sich in der Vergütung widerspiegeln muss.

Von Sven Huber



Kein Tagesgeschäft: Large Deals benötigen passende Vergütungspläne.

Generiert mit KI - stock.adobe.com

Wie sollen wir unsere Mitarbeitenden bei Large Deals vergüten? Diese Frage stellt sich nicht nur Unternehmen, die traditionell das große Rad drehen. Wichtig ist sie vor allem für diejenigen, die sich damit erstmalig befassen – sei es, weil sie mit einem anderen Geschäftsmodell in neue Größenordnungen vorstoßen, organisch in das Segment der Large Deals hineinwachsen oder nach einer M-&A-Transaktion mit großen Projekten konfrontiert sind.

Die Anforderungen an ein entsprechendes Vergütungssystem sind hoch: Es sollte so attraktiv sein, dass sich die Mitarbeitenden im Rahmen der meist anstrengenden Large Deals gern und nach besten Kräften engagieren. Gleichzeitig sollten die Vergütungsausgaben für Unternehmen kalkulierbar und wirtschaftlich sein. Zudem darf die Administration der Vergütungspläne nicht überborden.

Large Deals sind anders

Ein wichtiger Punkt: Large Deals sind nicht einfach nur Abschlüsse mit einem weit überdurchschnittlichen Volumen. Wenn ein Maschinenbauer einem Kunden auf einen Schlag gleich drei Anlagen verkauft, geht es um viel Geld, aber nicht unbedingt um einen Large Deal. Denn solche Deals haben ihren eigenen Charakter. ➤

Natürlich ist auch der finanzielle Wert entscheidend – Large Deals sind eben um ein Vielfaches höher als gängige Abschlüsse. Zudem ist jedoch entscheidend, dass sich an solchen Deals Beschäftigte unterschiedlicher Rollen beteiligen: Salesprofis auf unterschiedlichen Ebenen, Mitarbeitende in Experten- und Support-Rollen und meist auch Executives. Large Deals gelingen nur in Teamwork. Die Teammitglieder sind dabei in den Sales-Prozess – von der Geschäftsanbahnung bis zum Abschluss – unterschiedlich intensiv eingebunden. Manche investieren ihre gesamte Zeit in den Deal-Erfolg, andere sind eher am Rand beteiligt. Viele sind entlang des Sales-Prozesses mal mehr, mal weniger gefragt. Wer was wann zu tun hat, kann sich von Deal zu Deal unterscheiden.

Weitaus wirkungsvoller sind hingegen Pool-Pläne. Damit können Sie Rollen nach ihrem Wertbeitrag differenzieren und die Mitarbeitenden entsprechend unterschiedlich vergüten.

Und es lässt sich kaum vorhersehen, wann ein Verkaufsabschluss endlich unter Dach und Fach ist, wie lange es dauert, bis ein Projekt umgesetzt ist und der Kunde alles wie gewünscht in Betrieb nehmen kann – und wann endlich der gesamte vereinbarte Kaufpreis als Umsatz in den Büchern steht. Nehmen wir als Beispiel ein großes IT-Outsourcing-Projekt: Die Implementierung ist aufwendig, mehrere Testphasen, unerwartete Herausforderungen und immer wieder neue Anläufe

Abbildung: Welche Sales-Rolle wie vergüten?



sind durchaus üblich. Ein oder auch zwei Jahre können da schon ins Land gehen; entsprechend lang dauert es dann auch, bis der letzte Euro überwiesen ist.

Wenn die skizzierten Merkmale auf Ihre Deals zutreffen, dann brauchen Sie eine spezifische Vergütungslösung; die gewohnten Bonusmodelle führen hier nicht weiter. Und wie können Sie dabei vorgehen? Das Thema ist komplex, weil sich Geschäftsmodelle und Sales-Strukturen und -Prozesse von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden. An einem individuell gestalteten Vergütungssystem für Large Deals führt deshalb kein Weg vorbei. Es gibt jedoch ein paar Aspekte, an denen Sie sich generell orientieren können.

Wer nimmt an einem Large Deal Plan teil?

Wenn Sie Mitarbeitende in Rollen beschäftigen, die ausschließlich mit diesen großen Deals befasst sind, reicht für diese „Large Game Hunters“ ein spezifischer Large Deal Plan. Oft sind die Sales-Rollen jedoch so zuge-

schnitten, dass sich das Personal zum einen in seinem Tagesgeschäft um Standard-Deals kümmern und sich zum anderen ganz nach Bedarf im Rahmen von Large Deals engagieren muss.

Ist dies auch in Ihrem Unternehmen so, dann sollten Sie diesen Mitarbeitenden sowohl einen allgemeinen Sales Incentive- als auch einen Large Deal Plan bieten. Dabei muss klar sein, welche Projekte beziehungsweise Abschlüsse über welchen Plan incentiviert werden.

Generell sollten Sie festlegen, wer überhaupt an einem Large Deal Plan teilnehmen kann. Drei Aspekte spielen dabei eine Rolle: der Fokus der Rolle, die investierte Zeit und der Einfluss auf einen Abschluss.

So empfiehlt sich ein Large Deal Plan für Mitarbeitende

- in Rollen, bei denen Large Deals im Mittelpunkt stehen,
- die bei Large Deals entlang des Sales-Prozesses intensiv gefordert werden und
- die wesentlich zu einem Verkaufserfolg beitragen.

Für die Zuordnung braucht es klare Leitlinien, die unternehmensindividuell gezogen werden müssen.

Standardpläne zeigen meist wenig Wirkung

Entscheidend ist auch die Frage, wie ein Large Deal Plan aussehen soll. Die einfachste Lösung ist ein genereller Standardplan für Beschäftigte in allen Rollen, die bei Large Deals mehr oder weniger relevant sind. Mit Blick auf definierte Parameter erhält jeder Planteilnehmer einen bestimmten Betrag on top – von Mitarbeitenden in Sales-Support-Rollen bis hin zu denen in Executive-Rollen. Solche Pläne sind unkompliziert zu administrieren. Der Nachteil: Für viele Planteilnehmer sind sie nicht ➤

attraktiv, weil die ausgeschütteten Beträge meist eher niedrig sind und zum Beispiel nicht nach dem Wertbeitrag differenziert wird. Die gewünschte Anreizwirkung bleibt dann meist auf der Strecke.

Pool-Pläne erlauben die nötige Differenzierung

Weitaus wirkungsvoller sind hingegen Pool-Pläne. Damit können Sie Rollen nach ihrem Wertbeitrag differenzieren und die Mitarbeitenden entsprechend unterschiedlich vergüten. Zuerst müssen Sie dabei festlegen, wie viel Prozent des Umsatzes, der Marge oder anderer Größen in den Pool fließen. Im nächsten Schritt geht es darum, diesen Gesamtbetrag den beteiligten Rollen in prozentualen Anteilen zuzuweisen (siehe Abbildung). Der Lead Seller kann dann etwa auf 40 Prozent des Pool-Betrags hoffen, der Marketingleiter auf 30 Prozent und drei Mitarbeitende in Support-Rollen jeweils auf zehn Prozent.

Jeder weiß vorab, in welchem Maß er am Gesamtbetrag partizipiert. Solche Pläne fair und wirkungsvoll auszubalancieren erfordert Fingerspitzengefühl und technisches Know-how: Wie sieht die beste prozentuale Gewichtung aus? Auf welche Kriterien kommt es an? Welche personalpolitischen Ziele sind damit verbunden, etwa mit Blick auf das Gewinnen und Binden leistungsstarker Mitarbeitender? Zudem muss Mitarbeitenden in Rollen mit hohen Anteilen klar sein, dass die Höhe ihrer Vergütung von Jahr zu Jahr stark schwanken kann.

Wenn Sie sich für einen solchen Plan entscheiden, sollten Sie auch definieren, ob fixe prozentualen Anteile für jeden Large Deal gelten. Bei außergewöhnlich großen Deals sollte die Vergütung nicht durch die Decke gehen, um das Gesamtgefüge der Vergütung nicht zu

Wann der Vergütungsplan für komplexe Large Deals angepasst werden sollte:

Es besteht eine gewisse Unsicherheit im Sales-Prozess: Nicht in jedem Geschäft ist bei Abschluss klar, was der Deal eigentlich für das Unternehmen wert ist.

Der Umfang eines jeden Geschäftsabschlusses ist komplexer und viel größer (zum Beispiel zehnfach, hundertfach) als das „durchschnittliche“ Geschäft.

Der Grad der Beteiligung anderer Mitarbeiter des Unternehmens ist viel größer als im „Durchschnitt“.

Manche Personen widmen 100 Prozent ihrer Zeit und ihres Einsatzes einigen wenigen oder sogar nur einem einzigen Geschäftsabschluss in einem bestimmten Jahr.

Der Verkaufszyklus von der Anbahnung bis zum Abschluss eines Geschäfts ist lang und kann mehr als ein Jahr betragen.

Es ist schwer vorhersehbar, wann ein Geschäft abgeschlossen sein wird.

Die Umsetzung des Geschäftsabschlusses und die Realisierung des Umsatzes können sich über mehrere Jahre erstrecken.

sprengen. Die Incentivierung sollte in einem nachvollziehbaren Rahmen erfolgen und vor allem nicht die Rentabilität eines Projektes gefährden.

Nicht nur der Gewinn zählt

Bei Large Deals spielt generell die Frage eine wichtige Rolle, was überhaupt vergütet werden soll. Im Fokus steht hier der Gewinn. Doch der kann sich wie gesagt erst über einen längeren Zeitraum realisieren. Deshalb empfiehlt es sich, auch erfolgreiche Vertragsabschlüsse,

die Bookings, zeitnah zu honorieren. Die Mitarbeitenden werden umgehend für einen Abschluss vergütet und nach und nach mit Blick auf den realisierten Gewinn.

Zudem braucht jedes erfolgreiche Geschäft eine solide Basis – etwa konsequent erarbeitete Kundenbeziehungen, eine gefüllte Pipeline geplanter und immer weiter konkretisierter Deals und meist aufwendige Bemühungen, ein Geschäft auf den Weg zu bringen. Entsprechende Leistungen sollten ebenfalls angemessen honoriert werden. Darüber hinaus gibt es Large ➤

Deals, die zuerst einmal wenig profitabel sind, jedoch aus unternehmensstrategischer Sicht einen hohen Wert haben, etwa wenn es um ein Pilotprojekt in einem neuen Geschäftsfeld geht. Der strategische Wert eines Deals sollte sich auch in der Bemessung der Vergütung widerspiegeln.

Ein Large Deal Plan trägt zum Geschäftserfolg bei

An dieser Stelle können wir nur allgemein ein paar Aspekte ansprechen, die für Sie rund um die Vergütung bei Large Deals wichtig sind. Deren konkrete Ausgestaltung hängt von vielen Faktoren ab, die auf Ihr Unternehmen zugeschnitten sein müssen; hier kommen technische Tools ins Spiel, das liegt in der Natur der Sache. Woran Sie erkennen, dass Ihr Vergütungssystem einer Anpassung bedarf, können Sie der Tabelle entnehmen.

Doch auch wenn die Pläne ein wenig anspruchsvoller werden: Achten Sie darauf, dass Sie die Pläne ohne größeren Aufwand administrieren können. Wichtig ist vor allem, dass die Pläne von Ihren Mitarbeitenden verstanden und als attraktiv empfunden werden. Mit dem richtigen konzeptionellen Know-how ist dies durchaus möglich: Sie profitieren von Fachkräften, die alle Hebel für Ihre Large Deals in Bewegung setzen, und unter dem Strich von wirtschaftlich erfolgreichen Abschlüssen. ◀



Sven Huber,
Director Work & Rewards,
WTW

sven.huber@wtwco.com
www.wtwco.com

**DEUTSCHER
PERSONAL
WIRTSCHAFTS
PREIS
2023**

**Mensch.
Technik.
Zukunft.**

Einreichungsfrist
verlängert bis
9. Juni 2023

Seien Sie dabei und reichen Sie Ihr Top-HR-Projekt beim
Deutschen Personalwirtschaftspreis 2023 ein!

Die Kategorien:

Recruiting & Employer Branding ■ Ausbildung & Duales Studium
BGM & Mental Health ■ Talent & Learning
HR-Tech & Digital ■ Leadership & Kultur
Gamechanger des Jahres

Alle Informationen zum Bewerbungsverfahren finden Sie unter
www.deutscher-personalwirtschaftspreis.de

Veranstalter: **Personalwirtschaft**
 Medienpartner: **Frankfurter Allgemeine**, **ZUKUNFT PERSONAL**
 Partner: **AZUBIYO**, **onlyfy**, **Die Techniker**

RENAISSANCE EINES DAUERBRENNERS

Funktioniert Sales Compensation ohne Incentive-Plan? Anscheinend nur in der Theorie.

Von Dr. Björn Hinderlich und Stefanie Schweitzer

Einerseits wird nahezu einhellig gefordert, dass wir sie in ihrem traditionellen Gewand abschaffen sollten; andererseits wird über die Wahl angemessener Performancekriterien diskutiert: Die Rede ist von Incentive-Plänen in der Vergütungslandschaft. Nicht selten wird auf HR-Konferenzen energisch die Effektivität dieser Pläne debattiert. Gern gesehene Gäste sind die mutigen Pioniere, die (individuelle) Bonussysteme vollends abgeschafft haben und ihren Reisebericht mit den Anwesenden teilen. Doch ganz so einfach ist es nicht.

Dafür gibt es gute Gründe. Gerade in den aktuell turbulenten Zeiten sollten Vergütungssysteme das liefern, was sie auf dem Papier in Incentive-Plänen versprechen: attract, retain, incentivize. Nachdem unsere Wirtschaft durch die vergangenen und gegenwärtigen Krisen in vielen Bereichen ausgebremst wurde, lautet (neben dem Augenmerk auf einen möglichst effizienten Ressourceneinsatz) das Gebot der Stunde: (nachhaltiges) Wachstum. Dabei steht insbesondere der Unternehmensbereich Sales im Fokus. Aus Sicht von Compensation-&Benefits-Professionals bedeutet die Sales-Funktion typischerweise Differenzierung. Es geht um eine differenzierte Betrachtung im Vergütungssystem. Häufig mit dem Verweis, dass die Sales-Funktion „nun einmal anders“ funktioniere und die auf sie zu-

geschnittenen Sales Incentives „einfach funktionieren“. Der letztere Eindruck aus der Praxis wurde auch wissenschaftlich belegt (siehe „Mehr zum Thema“).

Wie also gestalten Unternehmen die Vergütung der Mitarbeitenden im Sales-Bereich? Fast die Hälfte der an

der Mercer Vergütungsstudie 2022 teilnehmenden Unternehmen gibt an, dezidierte Sales-Incentive-Pläne zu nutzen. Wie sind sie klassischerweise aufgebaut? Welche Überlegungen sollten in der Ausgestaltung der Pläne getroffen werden? Und welche Trends beobachten ►



Ohne Incentives läuft im Vertrieb nichts.

wir aktuell im Marktgeschehen? Die Antworten erfahren Sie im Folgenden.

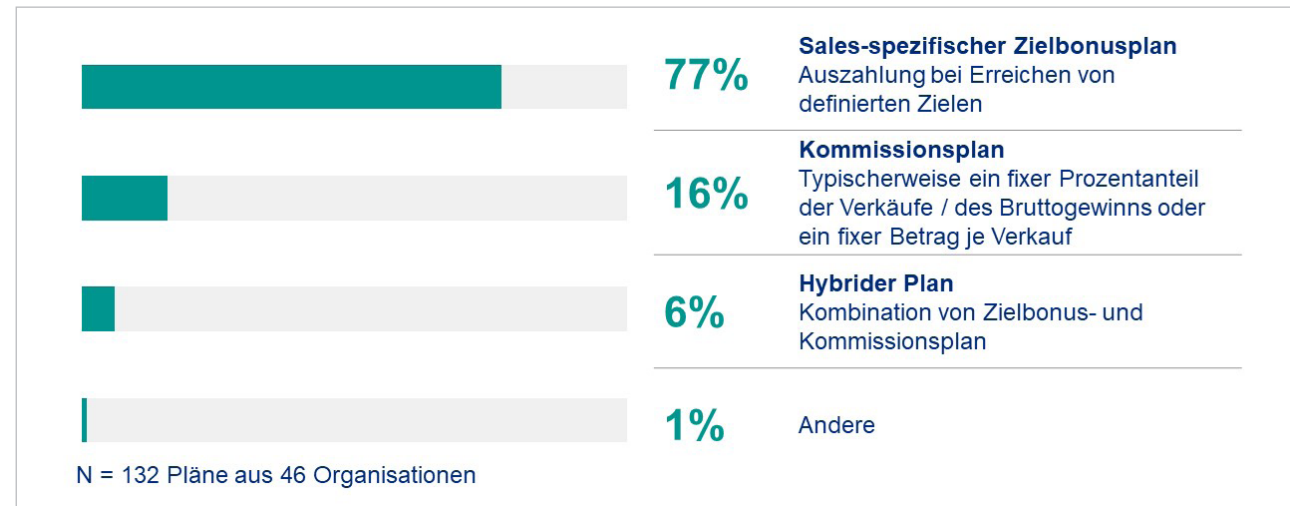
Die Wahl des Bemessungszeitraums sollte nicht ausschließlich von Vereinfachungsbemühungen abhängen, sondern auch von der Länge und Funktionsweise des Verkaufszyklus.

Differenzierung nach Zielen

Wir unterscheiden grundsätzlich zwischen zwei Typen von Sales-Incentive-Plänen: Zielbonuspläne und Kommissionspläne. Während es bei Zielbonusplänen um die Erreichung von jährlichen (auch halb- oder vierteljährlichen) Zielen geht, setzen Kommissionspläne einen fixen Prozentanteil der Verkäufe beziehungsweise des Bruttogewinns oder einen fixen Betrag je Verkauf fest.

Bei der Wahl des Plantypen werden verschiedene Faktoren zur Entscheidungsfindung herangezogen. Hierbei ist insbesondere der jeweilige Fokus der Sales-Rolle zu nennen, wonach wir bei den klassischen Farmer- oder Hybrid-Rollentypen aufgrund der Diversifizierungsmöglichkeiten häufig Zielbonuspläne sehen. Hier liegt – anders als bei klassischen Field-Sales-Rollen – der Fokus nicht ausschließlich auf der Erreichung von Verkaufszielen. Neben der Rolle werden ebenfalls Überlegungen rund um die Plan- und Finanzierbarkeit der Pläne in den Entscheidungsprozess miteingeschlossen. So ermöglichen Zielbonussysteme durch Thresholds (Mindestzielerreichung) und Caps (maximale Zielerreichung/Auszahlung) eine bessere finanzielle Planbarkeit.

Abbildung 1:
An welchen Kriterien orientiert sich der Sales-Plan?



Quelle: Mercer

Kommissionspläne können hingegen (insbesondere bei beispielsweise vierteljährlich getakteten Auszahlungen, bevor Umsätze effektiv verbucht werden) mit weniger finanzieller Planbarkeit einhergehen. Aktuelle Mercer-Studien zeigen, dass mit rund 77 Prozent der größte Anteil der Sales-Incentive-Vergütung als Zielbonuspläne aufgesetzt sind, während lediglich 16 Prozent auf Kommissionspläne fallen (siehe Abbildung 1). Ebenso auf dem Markt vertreten sind hybride Formen, also eine Kombination beider Plantypen, mit einem Anteil von sechs Prozent.

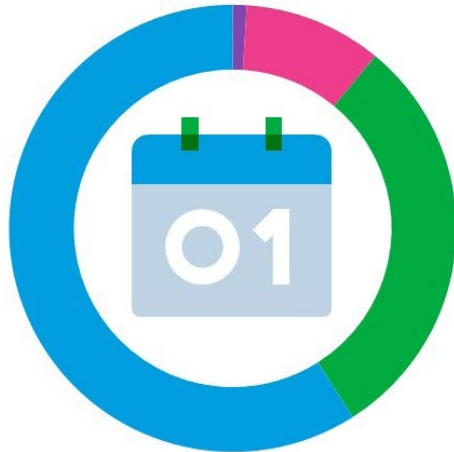
Wer profitiert von Sales Incentives?

Der Kreis derjenigen, die für einen Sales-Incentive-Plan berechtigt sind, erscheint nur auf den ersten Blick ein-

deutig definiert. Die Praxis aus Beratungsprojekten zeigt sehr heterogene Gruppen von Berechtigten. Der Kreis kann sowohl eng, also ausschließlich auf direkte Sales-Rollen begrenzt sein, aber auch weiter gezogen sein. Zum Beispiel durch Hinzunahme von am Verkaufsprozess beteiligten Rollen (wie Sales Support oder Solutions/Technical Sales Rollen). Das Plandesign wird entsprechend differenziert gestaltet.

Während der typische Zeitrahmen von regulären kurzfristigen Short Term Incentives ein Jahr beträgt, werden Sales-Incentive-Pläne nicht ausschließlich mit jährlichen Bemessungsperioden versehen, sondern zum Beispiel auch vierteljährlich oder seltener sogar monatlichen. Eine jährliche Bemessung ist insbesondere im Hinblick auf eine Vereinfachung der Vergütungsland- ➤

Abbildung 2:
In welcher Häufigkeit erfolgt die Auszahlung?



N = 101 Pläne aus 40 Organisationen

Mercer

Quelle: Mercer

schaft am häufigsten zu finden. Aus der aktuellen Mercer-Studie (siehe Abbildung 2) geht hervor, dass drei von fünf Plänen jährlich bemessen werden.

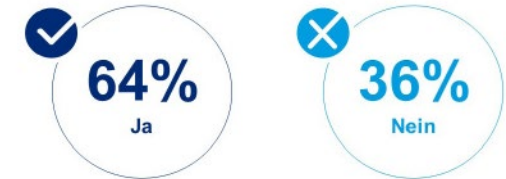
Die Wahl des Bemessungszeitraums sollte jedoch nicht ausschließlich von Vereinfachungsbemühungen abhängen, sondern die Länge und Funktionsweise des Verkaufszyklus (etwa den Zeitpunkt der Verbuchung/Anerkennung des Verkaufs) beachten. Während die Bemessung in der Mehrzahl der Pläne jährlich verläuft, wird die Auszahlung häufig, in fast zwei Drittel der Pläne vierteljährlich frequentiert, in einem Fünftel der Pläne jährlich und seltener monatlich.



Begrenzung nach oben und unten

Während in den kurz- und langfristigen Bonusplänen seit einigen Jahren auch die Einbringung von ESG (Environmental, Social, Governance)-Kriterien eine große Rolle spielen, finden sie in den Sales-Incentive-Plänen bisher weniger Beachtung. Regelmäßig werden lediglich Verhaltensparameter zum Beispiel anhand eines Multiplikators eingebaut. Die Ausgestaltung der Zielkategorien unterscheidet sich grundsätzlich abhängig von der Rolle, wobei individuelle Ziele mit über 80 Prozent Gewichtung den größten Anteil der Gesamtziele ausmachen und – absehn von Sales-Management-Rollen – oft als alleinige Kategorie

Abbildung 3: Ist im Plan eine Mindestzielerreichung (Performance Threshold) vorgesehen?



N = 106 Pläne aus 39 Organisationen

Mercer

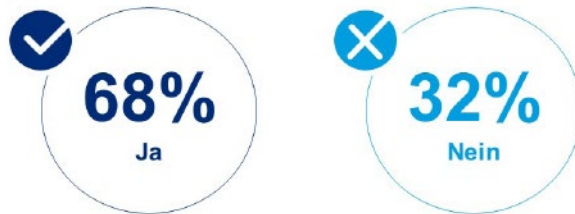
Quelle: Mercer

genutzt werden. Bei einem Blick auf die häufigsten Performancekriterien führen Umsatz, Sales, die Balanced Scorecard und Neukundengewinnung die Liste an.

Im Rahmen der Transformation von Unternehmensportfolios, die besonders im aktuellen Umfeld zum Neudenken von Sales-Incentive-Plänen anregt, bieten Accelerators für bestimmte Performancekriterien eine Möglichkeit, die Verkäufe neuer Produkte durch einen Uplift zu erhöhen. Mehr als ein Drittel der Unternehmen in der aktuellen Mercer-Studie geben an, diese Uplifts zu nutzen. So kann die Planausgestaltung den Verkaufsfokus verlagern auf den häufig für Mitarbeitende noch unsicheren, weniger beachteten, jedoch im strategischen Unternehmensfokus stehenden Bereich.

Sind Rahmenwerk des Plans und insbesondere das Set von Performancekriterien festgelegt, werden die Zielerreichungs- und Auszahlungsmodalitäten bestimmt. Dabei definieren Comp-&-Ben-Verantwortliche insbesondere Caps und Thresholds zu Performance und Auszahlung ➤

Abbildung 4:
Sieht der Incentive-Plan Auszahlungs-Caps vor?



N = 105 Pläne aus 39 Organisationen

Mercer

Quelle: Mercer

sowie die Steigung der Auszahlungskurve. Die Mehrheit der Befragten nutzt einen Threshold in ihren Sales-Incentive-Plänen, in den meisten Fällen definiert als ein festgesetzter Prozentanteil der Zielerreichung (siehe Abbildung 3).

Zwar sind Caps ein sehr weit verbreitetes Merkmal von regulären Bonusplänen und gewinnen auch in Sales-Incentive-Plänen immer weiter an Bedeutung, jedoch existieren aktuell noch etwa ein Drittel der Pläne gänzlich ohne Auszahlungs-Caps (siehe Abbildung 4). Liegt ein Cap vor, ist dieser typischerweise als Prozentwert des Zielbonus definiert und bei 150 bis 200 Prozent Maximalauszahlung angesetzt. Die Art des Caps – ob Hard- oder Soft-Cap – nimmt dabei zusätzlich Einfluss auf die Wirkungsweise des Plans.

Fazit

Zusammenfassend halten wir fest, dass das Design von Sales-Incentive-Plänen ein genaues Augenmerk auf die Zielgruppe sowie den strategischen Fokus des Unterneh-

mens erfordert. Sind die Pläne darauf abgestimmt, ergibt sich ein großes Potenzial für Umsatzwachstum, auch und besonders im Bereich von neuen Produkten und Dienstleistungen.

Abschließend möchten wir Beobachtungen aus der Praxis teilen. Die Vereinheitlichung wie auch die Vereinfachung der Pläne sind die aktuell am häufigsten als „Leitlinien“ definierten Prinzipien in Projekten zum Sales Incentive Design. So sollen Pläne zwar noch immer auf die jeweiligen Rollen und etwa regionsspezifischen Anforderungen zielgerichtet ausgestaltet sein. Jedoch wird unter Controlling-Gesichtspunkten ein Augenmerk auf die vereinfachte Steuerung der vereinbarten Ziele gelegt. Gleichzeitig wird der bereits genannte Punkt der Geschäftstransformation in zahlreichen Projekten in den Blick genommen. Das Plan-design soll möglichst die Umstellung des Portfolios und somit den strategischen Fokus des Unternehmens unterstützen. So wird regelmäßig das Prinzip des „maintain the old, grow the new“ als eine weitere Leitlinie definiert und damit Raum für eine differenzierte Nutzung von verschiedenen Performancekriterien geschaffen.

Mehr zum Thema

- Friebe, G., Heinz, M., Krueger, M., Zubanov, N.: Team Incentives and Performance: Evidence from a Retail Chain. *American Economic Review*, 107(8), 2168 - 2203, 2017
- Mercer: Total Remuneration Survey – Germany, 2022
- Mercer: Sales Incentive Plans Survey – Germany. Die Daten von 47 Unternehmen zu insgesamt 135 Sales-Incentive-Plänen wurden zwischen Mai und August 2022 erhoben. Weitere Informationen lesen Sie [hier](#).



Stefanie Schweitzer,
Senior Consultant Rewards, Mercer

stefanie.schweitzer@mercer.com
www.mercer.de



Dr. Björn Hinderlich,
Partner, Executive Rewards
Solutions Leader Central & Eastern Europe,
Mercer

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

SEMINARE UND EVENTS RUND UM COMPENSATION & BENEFITS JUNI UND JULI 2023

Grundzüge der Pensionskasse: Fortbildung für Mitarbeiter, Vorstände und Aufsichtsräte

Veranstalter: aba

Zeit: 10. und 11. Juli 2023

Ort: Unterhaching (München), Holiday-Inn

Kontakt: Martina Spangenberg,
seminare.tagungen@aba-online.de

In diesem zweitägigen Vertiefungsseminar erhalten die Teilnehmer zunächst einen Überblick über die fünf Durchführungswege der bAV, um dann die Pensionskasse von den anderen Finanzierungsformen der betrieblichen Altersversorgung abzugrenzen. Anschließend wird das komplexe rechtliche Umfeld aufgezeigt, und die Referenten gehen auf die Organisation von Pensionskassen (einschließlich der Haftung der Pensionskassenorgane des Vorstands und des Aufsichtsrates) sowie die bei Pensionskassen bestehenden Rechtsgrundlagen ein. Der Schwerpunkt des Seminars liegt auf regulierten Pensionskassen im Sinne des § 118b Abs. 3 und 4 VAG, wenngleich viele Aspekte auch für Vertreter deregulierter Pensionskassen von Interesse sein dürften.

Fair Pay – sind die ersten Meilensteine erreicht?

Veranstalter: WTW

Zeit: 27. Juni 2023, 10 Uhr bis 11 Uhr

Format: Webinar

Anmeldung: [hier](#)

Die EU „Pay Transparency Directive“ ist seit Ende letzten Jahres beschlossen, und sie fordert konkrete Maßnahmen zur Förderung von Fair Pay in europäischen Unternehmen. Die EU-Mitgliedsstaaten haben nun zwei Jahre Zeit, die regulatorischen Anforderungen in die nationale Gesetzgebung umzusetzen. Das Webinar zeigt die Anforderungen sowie die wesentlichen Kenngrößen und Kriterien auf, an denen Fair Pay gemessen wird. Im nächsten Schritt gehen die Referenten auf die notwendige To-dos für Unternehmen ein. Darüber hinaus stellen sie ganz praktisch vor, wie Unternehmen Schritt für Schritt Fair-Pay-Analysen softwaregestützt ablaufen. Dies wird ergänzt durch Fallbeispiele, in denen Erfolge transparent aufgezeigt und kommuniziert werden

Fair Pay & Gender Diversity stärken: Analysen, Trends und Success Stories

Veranstalter: hkp///group

Zeit: 26. Juni 2023, 15 Uhr bis 16 Uhr 30

Format: Webinar

Telefon: +49 69 175 363 371

Kontakt: Geraldine Trepel,
geraldine.trepel@hkp.com

[Das Webinar](#) gliedert sich in drei Input-Elemente und eine abschließende Diskussionsrunde. Im einführenden Vortrag erhalten die Teilnehmer Antworten auf Fragen zur Stellung von Diversität und Fair Pay im Human Capital Management und zu deren Bedeutung für Investoren. Im Markteinblick werden neueste wissenschaftliche Erkenntnisse zu Barrieren, Stellhebeln und Lösungsmöglichkeiten in der Stärkung geschlechtlicher Gleichberechtigung vorgestellt. In der abschließenden Fallstudie der BMW Group geht es unter anderem um die Auseinandersetzung mit Fair Pay und Diversität und wie diese durch die Implementierung spezifischer Maßnahmen zur Stärkung der Arbeitgeberattraktivität beigetragen hat.

Strategische Partner:



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

BANSBACH GmbH
Gänsheidestraße 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 Qua-
lity Personnel Management
GmbH, Am Haferkamp 78
40589 Düsseldorf

philipp.schuch@gradar.com



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

Knowing you.

Deloitte.

EY



hkp///group
performance • talent • compensation

Kienbaum

KORN FERRY

Mercer

sodexo
QUALITY OF LIFE SERVICES

wtw

Herausgeber und Redaktion:

F.A.Z. BUSINESS MEDIA

Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

Impressum

Verantwortlich:

Erwin Stickling (Herausgeber)
Telefon: 0 69 75 91-35 53
E-Mail: erwin.stickling@faz-bm.de

Redaktion:

Christiane Siemann (Projektmanagement),
Kirstin Gründel

Korrektur:

Britta Dubilier

Internet: www.compbenmagazin.de

Verlag:

F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag,
Pariser Straße 1, 60486 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 Sachs
Telefon: 069 75 91-21 43
E-Mail: Christian.sachs@faz-bm.de

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; hkp/// Group; Kienbaum Consultants
International GmbH; Korn Ferry; Mercer Deutschland GmbH; Sodexo Pass
GmbH; Willis Towers Watson

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.