

COMP & BEN

DAS ONLINEMAGAZIN FÜR VERGÜTUNG

by **Personalwirtschaft**

Themen:

- Vorstandsvergütung
- Executive Compensation
- Vergütungssimulation
- Betriebliche Nebenleistungen





Kirstin Gründel

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

wie Unternehmen die Vergütung von Executives und Vorständen gestalten, ist von zentraler Bedeutung. Nicht nur aus regulatorischer Sicht, wie Sie in dieser Ausgabe erfahren können.

Wie auch immer Ihr Unternehmen beim Thema Entgelt aufgestellt ist: Bleiben Sie am Ball und behalten Sie Ihre Gehaltsstrukturen im Blick. Dadurch stärken Sie das Vertrauen von Mitarbeitenden wie auch von Investoren in Ihr Unternehmen und legen die Basis für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung. Denn: Wer seine finanziellen Ziele nicht offenlegt, wird abgestraft, wie es auch schon bei Hauptversammlungen geschehen ist. Das sollten Sie nicht riskieren.

In die Vergütungsplanung sollten Sie immer auch Nebenleistungen einbeziehen. Wie das gelingen kann, zeigen die Gewinner des Deutschen bAV-Preises 2023, die wir Ihnen in der [Sonderausgabe von COMP & BEN](#) vorstellen.

Eine schöne Sommerzeit wünscht Ihnen

Kirstin Gründel

Aktuelles in Kürze3

Interview

Flexibilität variabler Vergütungsmodelle – die richtigen Weichen stellen5

Von Christiane Siemann

Vorstandsvergütung

Momentaufnahme Vorstandsvergütung 20238

Von Stephanie Schmelter

Die Komplexität von Vorstandsvergütungsmodellen: Was sind die Treiber?12

Von Björn Hinderlich und Dr. Nicolas Tichy

Hauptversammlungen 2023: durchwachsendes Investoren- Feedback16

Von Nina Grochowitzki und Nils Brawanski

Executive Compensation

Executive Compensation – eine europäische Bestandsaufnahme19

Von Patrick Gutmann, Dr. Björn Hinderlich und Anahita Korn

Vergütungssimulation

Was eine effektive Vergütungssimulation leisten muss23

Von You-Min Kim und Mariya Mitkova

Betriebliche Nebenleistungen

Zusatzleistungen boomen26

Von Laura Geyer

Seminare und Events

August und September 202329

Partner30

Impressum31

AKTUELLES IN KÜRZE

FAQs zur IVV ergänzen künftig die Verwaltungspraxis der BaFin

Die BaFin hat einen Entwurf von Fragen und Antworten zur Institutsvergütungsverordnung (IVV) zur Konsultation gestellt. Er soll die bisherige Auslegungshilfe ablösen, die am 16. Februar 2018 veröffentlicht wurde. Der [FAQ-Entwurf](#) fasst unter anderem Sachverhalte zusammen, die nicht von den Leitlinien der europäischen Bankenaufsicht EBA erfasst sind oder bei denen Besonderheiten wie die Anwendung des Proportionalitätsprinzips mit der Unterscheidung in bedeutende und nicht bedeutende Institute im Sinne der IVV notwendig erscheinen. Stellungnahmen der Institute sind bis zum 4. August 2023 möglich.

Isabel Jahn, Partnerin und Leiterin des Beratungsbereichs Financial Services bei hkp///group, begrüßt die lang erwartete Veröffentlichung der aktualisierten Auslegung. Die neuen FAQs sorgten unter anderem für eine Konkretisierung bei der regulatorischen Bewertung von spezifischen Vergütungsbestandteilen wie sogenannten Konzern-Boni, ebenso die Handhabung der in den letzten Jahren vermehrt genutzten Anerkennungsprämien (Spot-Boni).

Auch Abfindungen im Vergütungskontext, die in Restrukturierungsszenarien immer wieder eine Rolle spielen, und die Bewertung von bAV als Vergütungsbestandteil werden thematisiert.

Einige der Themen seien bereits aus der bisherigen Version der Auslegungshilfe bekannt, sagt Isabel Jahn,

sodass ein Abgleich der Ausführungen in den FAQs sowie die Auswirkung für die Institute derzeit in der Branche intensiv geprüft werden. Die hkp///group-Beraterin kritisiert jedoch, dass Institute in Deutschland in der Auslegung von vergütungsregulatorischen Anforderungen zukünftig auf unterschiedliche Quellen zurückgreifen müssen. „Sie müssen sowohl die Regelungen gemäß KWG und IVV als auch die Europäischen Leitlinien für eine solide Vergütungspolitik, die FAQs zur IVV sowie, um bereits getroffene Auslegungsentscheidungen der BaFin einzubeziehen, auch die Ausführungen der früheren IVV-



Auslegungshilfe berücksichtigen. Die Komplexität wird somit nicht zwingend reduziert“, so Isabel Jahn.

Reallöhne sinken

Die Nominallohne in Deutschland sind im 1. Quartal 2023 um 5,6 Prozent gegenüber dem Vorjahresquartal gestiegen. Es handelt sich um den höchsten gemessenen Nominallohnanstieg für ein Berichtsquartal seit Beginn der Zeitreihe 2008. Die Verbraucherpreise stiegen im selben Zeitraum um 8,3 Prozent. Wie das Statistische Bundesamt weiter mitteilt, sanken damit die Reallöhne im 1. Quartal 2023 um 2,3 Prozent gegenüber dem Vorjahreszeitraum. Ein Trend aus dem Jahr 2022 setzt sich somit fort: Die hohe Inflation zehrt das Lohnwachstum für die Beschäftigten auch zum Jahresbeginn 2023 mehr als auf.

Die überproportionale Steigerung der Nominallohnentwicklung im 1. Quartal 2023 hat den Reallohnverlust für die Beschäftigten zum Jahresbeginn insgesamt etwas abgeschwächt. Zu dieser Abfederung des Kaufkraftverlustes haben auch die Auszahlungen der Inflationsausgleichsprämie beigetragen. Diese kann bis zu 3000 Euro betragen (steuer- und abgabefrei) und ist eine freiwillige Leistung der Arbeitgeber. Betrachtet man die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nach ihrer Beschäftigungsart, weisen geringfügig Beschäftigte mit 8,9 Prozent den stärksten Nominallohnanstieg im 1. Quartal 2023 im Vergleich zum Vorjahreszeitraum auf. Dies ist vor allem auf die seit dem 1. Oktober ➤

2022 gültige Erhöhung der Minijob-Verdienstgrenze von 450 Euro auf 520 Euro zurückzuführen. Die Nominallohne von Beschäftigten in Vollzeit stiegen ebenfalls leicht überdurchschnittlich um 5,9 Prozent.

Entgeltumwandlung – zu wenig bekannt

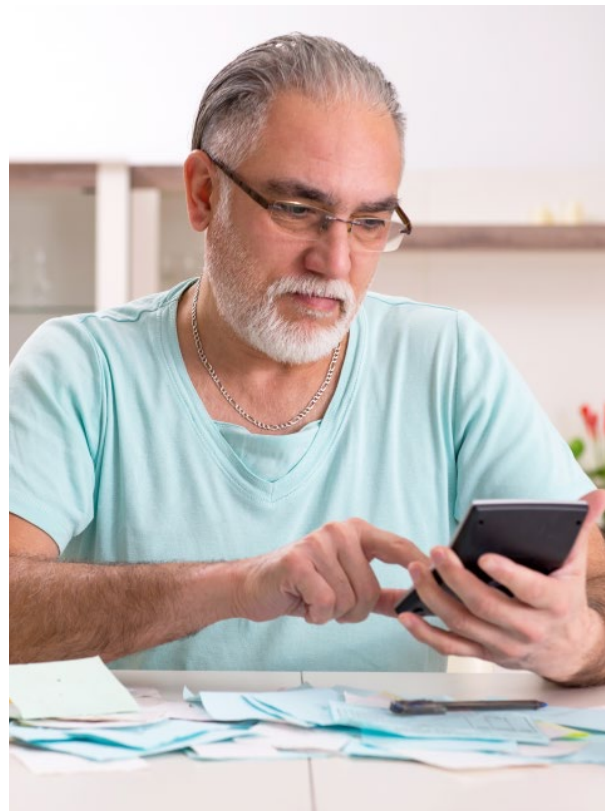
Unternehmen möchten ihre Mitarbeitenden bei der Altersversorgung (bAV) unterstützen, aber der Großteil der Angebote bleibt ungenutzt: In 90 Prozent der Firmen sind Regelungen für die Umwandlung von Entgelt in Altersvorsorgeansprüche etabliert. Aber nur in vier von zehn Unternehmen nutzt mehr als die Hälfte der Mitarbeitenden das Angebot. Das zeigt eine WTW-Studie zur Situation der Entgeltumwandlung in 2023. Auch das Betriebsrentenstärkungsgesetz (BRSg) hat daran kaum etwas geändert, wie 80 Prozent der befragten Unternehmen berichten.

Heiko Gradehandt, Senior Director Retirement bei WTW: „Das bAV-Angebot von Unternehmen nimmt stetig zu, jedoch liegen die Teilnahmequoten weiterhin auf einem niedrigen Niveau.“ Personalverantwortliche der Unternehmen würden vor allem fehlendes Wissen über den Versorgungsbedarf als Grund für die geringen Teilnahmequoten nennen. Die aktuelle Studie zeige, dass eine attraktive Zuschussgestaltung über die gesetzlichen Mindestanforderungen hinaus zu einer höheren Nutzung führt. Unternehmen müssten aber auch ihren Mitarbeitenden die Relevanz und Bedeutung der bAV erklären.

Weitere Ergebnisse: Aufgrund der gestiegenen Unsicherheiten und Preiserhöhungen haben im Jahr 2022 knapp über 20 Prozent mehr Mitarbeitende ihre Entgeltumwandlung angepasst, also ihre Beitragszahlun-

gen ausgesetzt oder reduziert. Für 2023 erwarten Arbeitgeber eine ähnliche Entwicklung. „Das Eingreifen durch die Beschäftigten fällt in 2023 nicht so stark aus, wie wir eigentlich vermutet hätten“, sagt Gradehandt. „Sonderzahlungen wie die Inflationsausgleichsprämie und höhere Tarifabschlüsse können hierbei einen positiven Einfluss haben.“

Die Studie belegt zudem, dass Anbieter zunehmend auf kapitalmarktorientierte Produkte mit verminderten Garantieverprechen setzen. Damit sollen in einem trotz aller aktueller Entwicklung noch von der



Niedrigzinsphase geprägten Umfeld attraktive Renditen erzielt werden. Die Akzeptanz dieser Produkte bei den Unternehmen und die Zahl derer, die ihren Mitarbeitenden entsprechende Produkte anbieten, hat sich seit der Untersuchung 2021 verdreifacht.

Zum Download der Studie „Dynamisch neuen Herausforderungen begegnen – Zur Situation der Entgeltumwandlung 2023“ geht es [hier](#).

Tarifbindung 2022 bei 49 Prozent

Knapp die Hälfte der Beschäftigten in Deutschland war 2022 in einem tarifgebundenen Betrieb beschäftigt. Wie das Statistische Bundesamt mitteilt, bestehen deutliche Unterschiede zwischen den Branchen. Die höchste Tarifbindung gab es im Bereich Öffentliche Verwaltung, Verteidigung und Sozialversicherung mit 100 Prozent. Es folgten Energieversorgung (85 Prozent), Erziehung und Unterricht (82 Prozent) und Finanz- und Versicherungsdienstleistungen (75 Prozent).

Die Wirtschaftsabschnitte mit der geringsten Tarifbindung im Jahr 2022 waren Land- und Forstwirtschaft, Fischerei (11 Prozent), Gastgewerbe (20 Prozent), Kunst, Unterhaltung und Erholung (21 Prozent) sowie Grundstücks- und Wohnungswesen (22 Prozent).

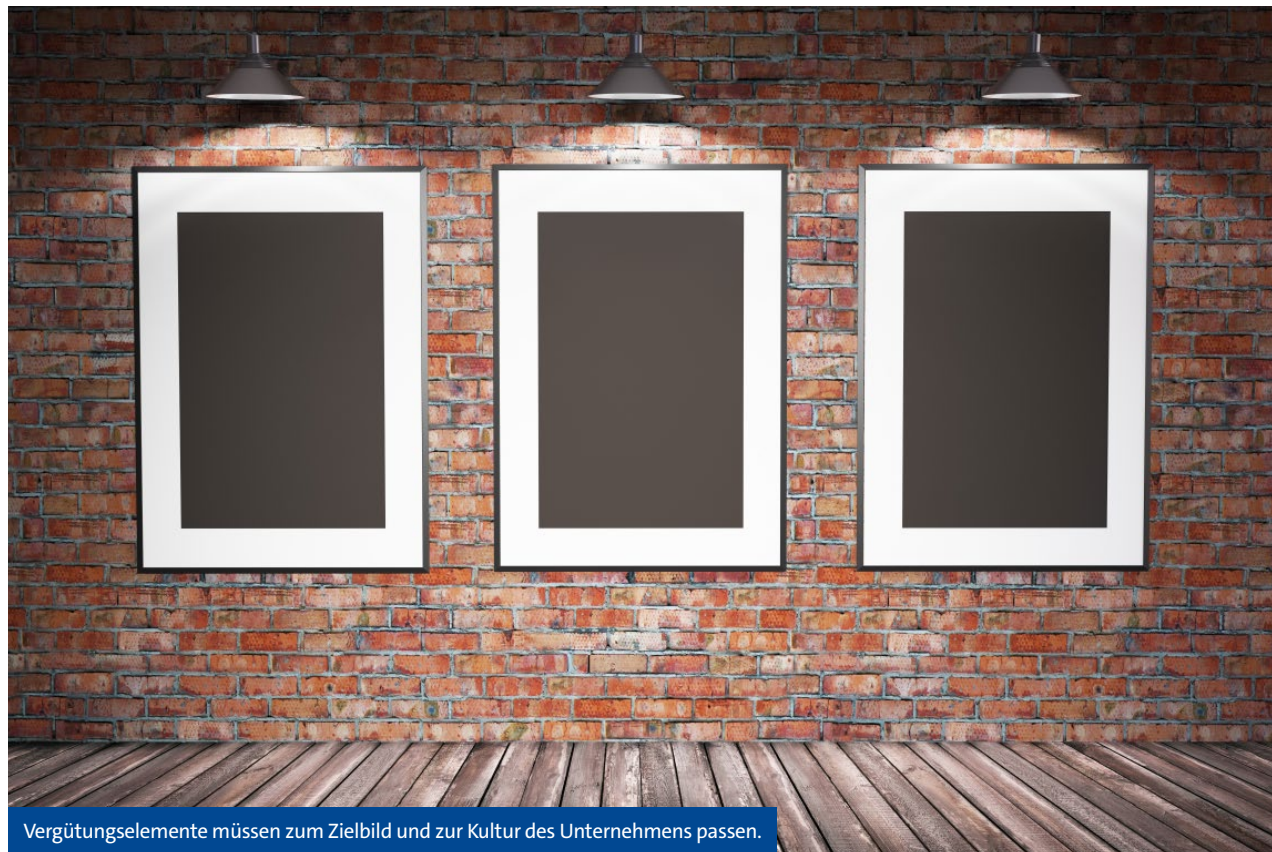
Die niedrigsten Tarifbindungen weisen Berlin und Sachsen mit jeweils 43 Prozent auf sowie Thüringen mit 45 Prozent. Die höchsten Tarifbindungen waren in Bremen (56 Prozent) und im Saarland (53 Prozent) zu verzeichnen.

Mit 48 Prozent Tarifbindung rangiert Deutschland auf europäischer Ebene auf Platz 18 und liegt damit deutlich unter der vom Europäischen Parlament anvisierten Zielmarke von 80 Prozent. ◀

FLEXIBILITÄT VARIABLER VERGÜTUNGSMODELLE – DIE RICHTIGEN WEICHEN STELLEN

„Gezielt Leitplanken setzen und innerhalb dieser individuelle Wahlmöglichkeiten eröffnen.“

Von Christiane Siemann



Bei der Ausgestaltung eines Vergütungsmodells schleichen sich nicht selten Schwächen ein. An welchen Stellen tauchen typische Fehler auf? David Voggeser, HR- und Compensation-Berater bei hkp///group, zeigt Optimierungspotenziale auf und beantwortet die Frage: Wie bindet man aus Vergütungssicht erfolgskritische und leistungsstarke Mitarbeitende?

Comp & Ben: An welchen Stellen hakt es, wenn Unternehmen variable Vergütungsmodelle auf- und umsetzen? Welche Schwachstellen beobachten Sie bei der Ausgestaltung am häufigsten?

David Voggeser: Es gilt – neben der technischen Umsetzung – eine Reihe von Grundsätzen zu beachten, damit Vergütungsmodelle auf einem tragfähigen, nachhaltigen Fundament stehen. Einer lautet: Vergütungselemente nie separat beurteilen. Vergütung ist immer ein Gesamtkonstrukt strategischer Parameter und kultureller Besonderheiten eines Unternehmens. Wird beispielsweise der kurzzeitige variable Vergütungsbestandteil, der Bonus oder Short Term Incentive (STI), fokussiert, werden dabei aber Elemente wie Grundvergütung, Spotboni, Nebenleistungen und ➤

Vergütungselemente müssen zum Zielbild und zur Kultur des Unternehmens passen.

andere außen vorgelassen, dann mag dieser STI am Ende gut definiert sein, wirkt aber im schlimmsten Fall konträr zu den anderen Elementen.

Comp & Ben: Können Sie ein Beispiel anführen?

David Voggeser: Ein Unternehmen will stärker differenzieren und daher die individuelle Leistung im STI besonders gewichten. Wenn nun aber alle weiteren Vergütungselemente gegenläufig wirkende Ziele beinhalten, wie beispielsweise eine Steigerung des Teambeitrags, dann wäre der neu entwickelte STI ein harter Störfaktor. Daher gilt: Vergütungselemente müssen jedes für sich technisch sauber ausgestaltet sein, aber letztlich zwingend immer im Ganzen betrachtet werden. Am Ende braucht es eine Vergütungslandschaft, die neben unternehmensstrategischen und -kulturellen Aspekten auch Fragen der Angemessenheit, Steuern, Sozialabgaben etc. einschließt.

Comp & Ben: Welche weitere Schwachstelle beobachten Sie?

David Voggeser: Wir werden nicht selten in der technischen Umsetzung von Vergütungselementen beziehungsweise der Berechnung von deren Wirkung und Kosten gerufen. Dabei haben sich Unternehmen bereits mit der Bonushöhe auseinandergesetzt oder KPIs identifiziert. Allerdings wurde zuvor nicht geklärt: Was soll mit der variablen Vergütung erreicht werden? Soll die Geschäftsstrategie unterstützt oder eine individuelle Differenzierung verstärkt werden? Geht es um Teamerfolge, Nachhaltigkeit oder anderes? Ohne Antworten darauf kann ein neues Vergütungssystem unmöglich seine gewünschte Wirkung entfalten.

Comp & Ben: Es braucht also zuvor die Definition eines genauen Zielbildes?

David Voggeser: Unbedingt. Erst wenn Ziele klar benannt sind, können die Konsequenzen einer Auswahl und Ausgestaltung von Vergütungselementen zuverlässig bewertet werden.

Comp & Ben: Welche weitere Grundsatzüberlegung bestimmt den Erfolg eines Vergütungssystems?

David Voggeser: Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur werden oft zu wenig berücksichtigt. Beide haben aber einen relevanten Einfluss auf den Erfolg eines Vergütungssystems. Ausgeprägt technische Unternehmen fremdeln in der Regel mit der Messung und Bewertung von weichen Zielen zum Beispiel im Rahmen eines 360-Grad-Feedbacks. In einer Marketingagentur dagegen wird eine komplexe Matrix in der Berechnung der Zielerreichung als Fremdkörper wahrgenommen. Es mag klischeehaft klingen, aber Führungs- und Feedbackkultur sind essenziell für den Erfolg eines Vergütungssystems und insbesondere seiner variablen Komponenten.

Comp & Ben: Die richtigen Kennzahlen zum leistungsgerechten, erfolgsorientierten, performancebezogenen oder ergebnisabhängigen Vergütungsmodell finden und anwenden – wie gut funktioniert das in der Praxis?

David Voggeser: Aus der Finance-Perspektive sind Unternehmen in der Regel sehr gut aufgestellt. Hier besteht die Herausforderung darin, aus vielen finanziellen Kennzahlen die passenden für das ausgewählte Vergütungsmodell zu identifizieren. Nicht jeder KPI unterstützt ja das definierte Ziel.

Die Formulierung und Bewertung individueller Ziele gestalten sich da herausfordernder. Unsere Studien zeigen, dass 30 bis 40 Prozent der Unternehmen in Deutschland individuelle Zielerreichung vom Bonus entkoppeln wollen, zugunsten von Firmenzielen. Ein Grund ist, dass Differenzierung von Mitarbeitenden nach Leistung und Erfolg, ob nun mit SMART-Zielen oder mit der OKR (Objective Key Results)-Methode, durch Führungskräfte kaum stattfindet beziehungsweise die Bewertungen im Ergebnis vielfach zu positiv ausfallen.

Comp & Ben: Ist das ein Automatismus?

David Voggeser: Vergütungsentscheidungen sind ein Ausdruck von Führungsqualität. Leistungsbereite Mitarbeitende wollen spezifisch beurteilt und vergütet werden. Gute Führungskräfte differenzieren daher, um zu motivieren und zu binden. Schwächere vermeiden eher negative Botschaften, weil diese Konfliktpotenzial bergen.

Comp & Ben: Variable Vergütungen bewegen sich in ihren Höhen also tendenziell eher nach oben, seltener nach unten?

David Voggeser: Das erfolgsabhängige Schwanken ist ja das Wesen der variablen Vergütung. Doch in der Realität sehen wir in den Leistungsbeurteilungen nicht die Gaußsche Verteilungskurve, sondern eine Rechtsverschiebung, also deutlich oberhalb von 100 Prozent der Zielerreichung. Abgesehen vom Kostenaspekt ökonomisch nicht gerechtfertigter variabler Bezüge werden hier Chancen für einen nachhaltigen Entwicklungs- und Feedbackprozess, der gute wie schlechte Ergebnisse ➤

berücksichtigt, nicht genutzt. Hier werden Chancen für den konstruktiven Mitarbeiterdialog und damit Bindungsmöglichkeiten vergeben.

Comp & Ben: Unternehmen wollen leistungsstarke Mitarbeitende binden. Mit welchen Vergütungselementen gelingt dies am besten?

David Voggeser: Vergütung ist ein Hygienefaktor. Talente gehen von Bord, wenn ihre Vergütung zu niedrig ist. Aber sie bleiben nicht, weil sie sehr gut verdienen – irgendjemand zahlt immer mehr auf dieser Welt. Mit Geld können Arbeitgeber vielleicht Symptome individueller Unzufriedenheit kurzfristig heilen, aber für eine langfristige Bindung braucht es mehr als das. Vergütung muss daher so gestaltet sein, dass sie keinen Grund zum Verlassen bietet. Hinzu kommen Faktoren wie Führungskultur, Arbeitsumfeld oder Entwicklungsperspektiven, die über eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung entscheiden.

Comp & Ben: Gibt es bestimmte Typen, Rollen oder Branchen, in denen Vergütung stärker im Mittelpunkt steht als bei anderen?

David Voggeser: Vergütungspräferenzen sind hoch unterschiedlich, ebenso die für Nebenleistungen und das Arbeitsumfeld. Bei erfolgskritischen Talenten aus dem IT- und Hightech-Bereich ist zum Beispiel mehr Homeoffice gefragt. Leben und arbeiten sie im Ausland, ist eine bAV wohl weniger attraktiv. Auch sympathisieren jüngere Mitarbeitende eher mit einer stärker risikoorientierten Ausrichtung in der Vergütung; anderen ist Sicherheit wichtig, und sie verzichten beispielsweise auf eine aktienbasierte Langfristvergütung. Grundsätz-



„Vergütungselemente müssen jedes für sich technisch sauber ausgestaltet sein, aber letztlich zwingend immer im Ganzen betrachtet werden.“

David Voggeser,
Partner, Strategic HR,
hkp///group

lich braucht es eine attraktive Höhe auf Marktniveau in Kombination mit einer entsprechenden Ausgestaltung. Je individueller eine Vergütung zugeschnitten ist, umso höher ist die Attraktivität in puncto Gewinnung, Bindung und Motivation.

Comp & Ben: Funktioniert das in der echten Welt?

David Voggeser: Die Digitalisierung ermöglicht es heute, eine solche Vielfalt in der Vergütung zu administrieren. Digitalisierung kann aber ihr Potenzial vor allem bei hohen Aufgabenvolumina und standardisierten Prozessen entfalten. Wenn ein Unternehmen mit 100 Mitarbeitenden ebenso viele unterschiedliche Grundvergütungen, STI und Nebenleistungen etabliert, bleibt eine Effizienzsteigerung durch Digitalisierung sicherlich hinter den Erwartungen zurück.

Comp & Ben: Wie können Unternehmen in diesem Zwiespalt vorgehen?

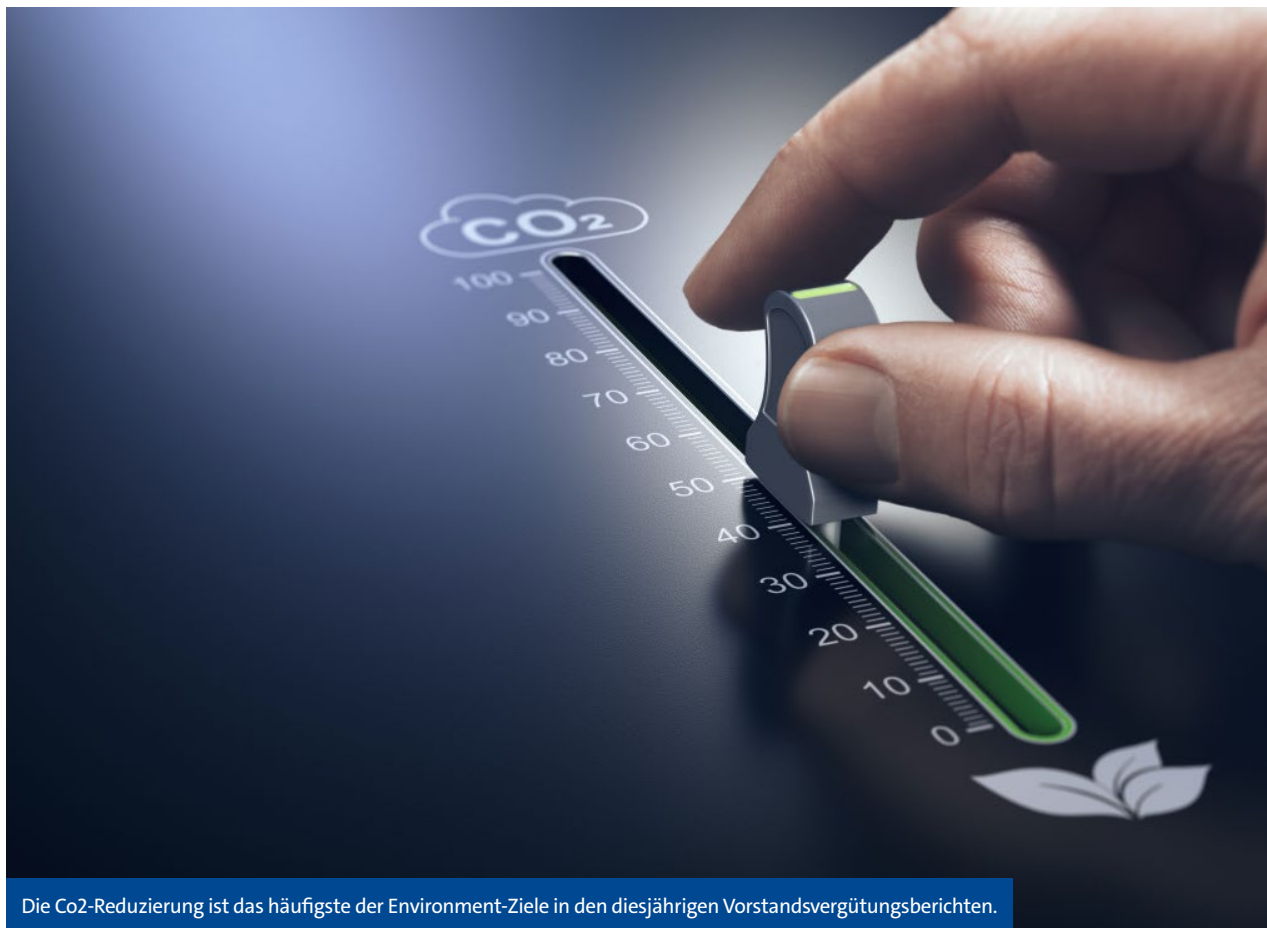
David Voggeser: Wir empfehlen, gezielt Leitplanken zu setzen, und innerhalb dieser individuelle Wahlmöglichkeiten zu eröffnen. Neudeutsch: einem Freedom-

within-a-Frame-Ansatz folgen, der sich auf bestimmte Mitarbeitergruppen, aber auch Wahlelemente ausrichten lässt. Zum Beispiel könnte jüngeren Mitarbeitenden oder High Performern, Tech-Talents und AT-Mitarbeitenden eingeräumt werden, sich bei einem Vergütungselement oder einer Nebenleistung für eine Ausgestaltung mit starkem Chancenprofil zu entscheiden. Speziell für Nebenleistungen eignet sich das bekannte Cafeteria-Modell, das heute als digitale Plattform in der Administration deutlich günstiger und flexibler ist als noch vor wenigen Jahren. ◀

MOMENTAUFNAHME VORSTANDSVERGÜTUNG 2023

Stimmrechtsberater und Investoren deutlich kritischer

Von Stephanie Schmelter



Auch wenn die ein oder andere Hauptversammlung durchaus turbulent war, so ist die Saison 2023 bezüglich der Abstimmungsergebnisse zu den Vorstandsvergütungssystemen und den Vergütungsberichten mit wenigen Ausnahmen reibungslos verlaufen. Nichtsdestotrotz fällt das Feedback seitens der Stimmrechtsberater und Investoren deutlich kritischer als in den Vorjahren aus. Die Implementierung von ESG-Kriterien in der Vorstandsvergütung direkt stand dabei selten in der Kritik, durchaus aber die Offenlegungspraxis mit Blick auf nicht finanzielle und damit auch ESG-Ziele.

Elf der 40 DAX-Unternehmen sowie etwa 30 Prozent der MDAX- und SDAX-Unternehmen haben ihr Vorstandsvergütungssystem im Jahr 2023 zur Abstimmung vorgelegt. Die durchschnittliche Abstimmungsrate für die im Jahr 2023 vorgelegten Vergütungssysteme liegt bei 94,93 Prozent. Im Vergleich zur vorhergehenden Abstimmung haben sich die Ergebnisse meist in einem Bereich von fünf Prozentpunkten verschlechtert oder verbessert. Bezogen auf die jeweils letzten Abstimmungsergebnisse aller DAX-40-Unternehmen zum Vergütungssystem seit 2020 beträgt die durchschnittliche Abstimmungsrate nach dieser HV-Saison 91,79 Prozent.

Bis auf einzelne Ausnahmen waren auch die Abstimmungsempfehlungen der Stimmrechtsberater ➤

Die Co2-Reduzierung ist das häufigste der Environment-Ziele in den diesjährigen Vorstandsvergütungsberichten.

ISS positiv. Die wesentlichen Kritikpunkte bezogen sich allen voran auf die nicht ausreichend ambitionierte Kalibrierung von Auszahlungskurven der Long-Term-Incentive-Pläne. Diese galten vor allem der relativen Performancemessungen mit Vergleichsunternehmen, den zu hohen Spannweiten möglicher Anpassungen der Zielerreichung, basierend auf Modifiern in der kurzfristigen variablen Vergütung, sowie vereinzelt auch auf zu hohen Auszahlungsopportunitäten. Ebenso wurden Abfindungs- und Altersversorgungsregelungen oder aber die Möglichkeit zur Zahlung von Sonderboni oder Antrittsprämien bei einer fehlenden Offenlegung der genauen Anwendung kritisch betrachtet.

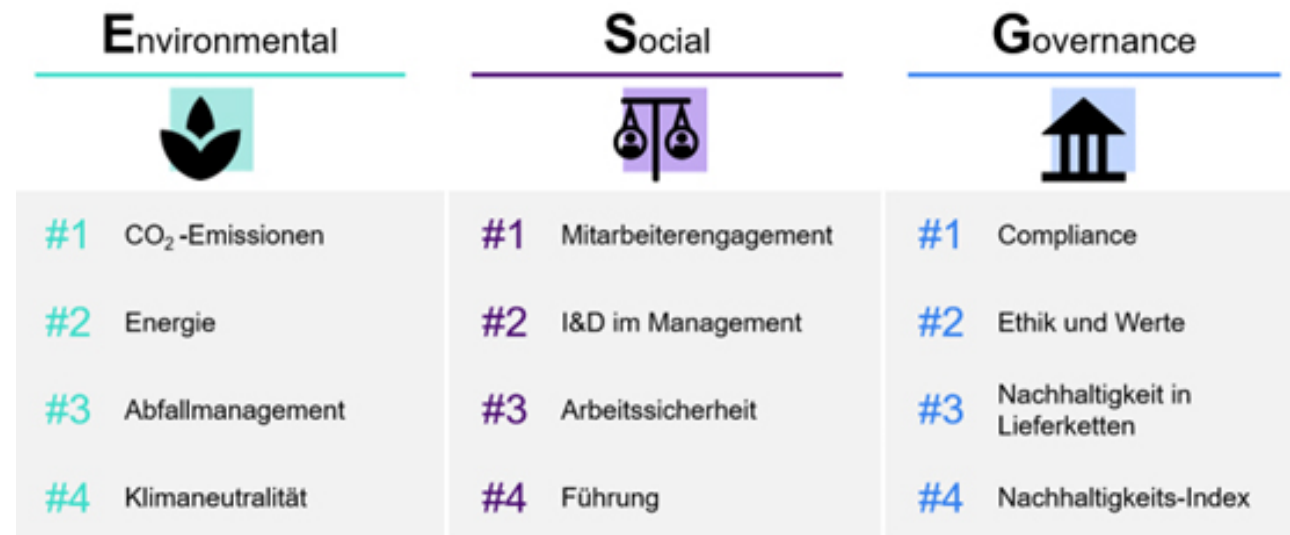
ESG weiterhin Kernthema

Unter den DAX-Unternehmen fokussieren sich die Änderungen an den Vergütungssystemen auf die folgenden Punkte:

- **Aufnahme von ESG-Kriterien in die Long Term Incentives**

Weitere sechs DAX-Unternehmen führen ein ESG-basiertes Erfolgsziel in der langfristig variablen Vergütung ein, sodass mittlerweile 68 Prozent der DAX-Unternehmen über dieses Erfolgsziel im LTI-Plan verfügen. Weil darüber hinaus ein weiteres Unternehmen ESG-Kriterien in der kurzfristig variablen Vergütung verankert hat, verfügen alle DAX-Unternehmen über ESG-basierte Ziele in den variablen Vergütungssystemen der Vorstände. Die größten deutschen Unternehmen belegen damit weiterhin sowohl europaweit als auch global einen Spitzenplatz. Unter den DAX-Unternehmen werden am häufigsten Ziele aus den Kategorien „E“ und „S“

Abbildung: Die häufigsten ESG-basierten Ziele



Quelle: WTW 2023

eingesetzt. Zu den am häufigsten verwendeten Metriken zählen die Reduktion von Co2-Emissionen, gefolgt von Beurteilungen des Mitarbeiterengagements und Zielen hinsichtlich der Inklusion und Diversität auf den Managementebenen.

Trotz der fortschreitenden Verankerung in den variablen Vergütungssystemen bleiben die ESG-Kriterien die wesentlichen Treiber in der Vorstandsvergütung, die aber durchaus kontrovers diskutiert werden. Aktuelle regulatorische Entwicklungen – insbesondere mit Blick auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung – und die sich weiterhin rapide entwickelnde Marktpraxis zeigen, dass ESG stärker im Fokus steht als jemals zuvor.

Auf der einen Seite des Spektrums fordern insbesondere institutionelle Investoren in Deutschland, dass ESG in der Vorstandsvergütung berücksichtigt wird. Zur genauen Art und Weise der Verankerung gibt es jedoch unterschiedliche Ansichten: Die einen wünschen sich eine Berücksichtigung nur in der kurzfristigen oder der langfristig variablen Vergütung, die anderen sehen ein Muss für beide variablen Vergütungssysteme. Teils halten sie eine Verankerung mit einer Mindestgewichtung von 20 Prozent für gerechtfertigt; teils nur eine „sinnvolle“ Gewichtung. Die Stimmrechtsberater ISS und Glass Lewis verlangen in ihren aktuellen Richtlinien nicht zwingend die Verwendung von ESG-Kriterien, ➤

sondern regen diese lediglich an. Sie fokussieren an dieser Stelle eher auf eine klare Verknüpfung mit der Unternehmensstrategie sowie eine ausreichende und belastbare Offenlegung.

Auf der anderen Seite des Spektrums gibt es insbesondere mit Blick auf eine ambitionierte Zielfestlegung durchaus kritische Stimmen. Einige Investoren äußern, dass sie auf ESG-Ziele in der Vorstandsvergütung lieber verzichten und stattdessen den Fokus auf die rein finanzielle Sichtweise legen möchten.

- **Aufhebung von verpflichtend aufzuschiebenden Boni (Deferrals)**

Drei DAX-Unternehmen haben ab 2023 bislang bestehende Deferral-Regelungen aufgehoben. Logischerweise geht damit eine Änderung der Vergütungsstruktur einher, indem sich der Anteil des Long Term Incentives an der Zielvergütung erhöht – um weiterhin eine mehrheitlich langfristige Ausrichtung der variablen Vergütung zu gewährleisten. Des Weiteren sehen zwei der Unternehmen zukünftig eine Aufbauregelung für die bereits bestehenden Aktienbesitzrichtlinien vor. Das bedeutet: Statt eines verpflichtenden Aufschubs der Bonuszahlungen muss zukünftig so lange ein bestimmter Anteil der Auszahlungen des Bonus oder des Long Term Incentives in den Aufbau der Aktienbesitzrichtlinie investiert werden, bis diese erfüllt ist.

- **Anpassung der Maximalvergütung**

Neben den oben genannten Änderungen werden vereinzelt neue Long-Term-Incentive-Systeme eingeführt, Auszahlungskurven rekaliert, Auszahlungs-

deckelungen angepasst, neue finanzielle Erfolgsziele verankert oder Nebenleistungspakete reduziert. Insgesamt führen diese Änderungen dazu, dass in fünf DAX-Unternehmen auch die Maximalvergütungshöhen nach § 87a AktG angepasst wurden. Der Median der Maximalvergütung liegt nun bei 9,95 Mio. Euro für den Vorstandsvorsitz und bei 6 Mio. Euro für ein ordentliches Vorstandsmitglied.

Kritischeres Feedback zu den Vergütungsberichten

Die Abstimmungsergebnisse zu den Vergütungsberichten der DAX-Unternehmen liegen mit durchschnittlich 88,51 Prozent leicht oberhalb des Vorjahresniveaus von 86 Prozent. Im direkten Vergleich zum Vorjahr haben sich die Ergebnisse häufiger leicht verschlechtert, allerdings gab es auch fünf Unternehmen, in denen sich das Ergebnis um mehr als 20 Prozentpunkte verbessert hat. Wie im Vorjahr gilt: Die Abstimmungsergebnisse zu den Berichten fallen im Vergleich mit den Ergebnissen zu den Vergütungssystemen verhaltener aus.

Die von Investoren und Stimmrechtsberatern geäußerten Bedenken bezogen sich beim Großteil der Unternehmen auf zu hohe Altersversorgungsbeiträge sowie die mangelnde bis nicht vorhandene Offenlegung der nicht finanziellen Ziele. Bei dieser Vorgehensweise sei eine nachvollziehbare Evaluierung der Zielerreichung ex post gar nicht oder nur schwer möglich. In der Gesamtsicht ist zu vermerken, dass das Feedback teils deutlich kritischer, aber auch umfangreicher und detaillierter wird. Bei Unternehmen mit deutlich gestiegenen Abstimmungsergebnissen sind Kritikpunkte aus dem Vorjahr teils entfallen, teils wurde in der Vorbereitung zur Hauptversammlung der Kommunikation mit

Stimmrechtsberatern und Investoren deutlich mehr Zeit gewidmet, um vor allem kritische Themen rechtzeitig adressieren und kommentieren zu können.

Ein Mangel an Offenlegung an dieser Stelle führt schnell zum Verdacht der unambitionierten Ausgestaltung der Ziele bis hin zum Verdacht des Ausnutzens eines diskretionären Spielraums.

Nicht zuletzt haben einige Unternehmen die Darstellung in den Vergütungsberichten überarbeitet und häufiger einleitende Zusammenfassungen eingesetzt. Dies erhöhte die Transparenz in der Offenlegung insbesondere mit Blick auf die nicht finanziellen und damit auch die ESG-Kriterien. Vor allem an dieser Stelle ist es für Investoren wichtig, spätestens ex post ein genaues Bild zu den festgelegten Zielen, deren Zielerreichung und den daraus resultierenden Auszahlungshöhen zu erhalten. Ein Mangel an Offenlegung an dieser Stelle führt schnell zum Verdacht der unambitionierten Ausgestaltung der Ziele bis hin zum Verdacht des Ausnutzens eines diskretionären Spielraums.

Ausblick

Die Anforderungen der Investoren an die Vorstandsvergütung werden herausfordernder. Gleichzeitig haben die Unternehmen nun Erfahrungen gesammelt und sind zunehmend besser vorbereitet im Umgang sowohl mit inhaltlichen als auch zeitlichen Anforderungen der Investoren. Es zeigt sich, dass sowohl ei- ➤

ne rechtzeitige als auch eine adressatengerechte Aufbereitung von Vorstandsvergütungsthemen häufig zu besseren Abstimmungsergebnissen führt. Dazu zählt zum einen die möglichst nutzerfreundliche Aufbereitung des Vergütungsberichts als das Aushängeschild zur Investorenkommunikation, aber auch die rechtzeitige Einbindung bei geplanten Änderungen. Mit Blick auf die ESG-Kriterien werden einige Unternehmen die gewählten Ansätze in ihren Systemen noch optimieren – zum Beispiel durch eine Reduktion der verwendeten Kriterien, die Nutzung von eigenständigen Zielen mit eigener Gewichtung als auch durch eine noch transparentere Offenlegung. ◀



Stephanie Schmelter,
Director Executive Compensation,
Work and Rewards Germany/Austria, WTW

stephanie.schmelter@wtwco.com
www.wtwco.com





**DEUTSCHER
PERSONAL
WIRTSCHAFTS
PREIS
2023**


**Mensch.
Technik.
Zukunft.**


Preisverleihung
Deutscher Personalwirtschaftspreis 2023
 11. September 2023, live in den Balloni-Hallen in Köln

Neugierig auf die Siegerprojekte?
 Dann melden Sie sich jetzt an und seien Sie live dabei!
 Unsere Kategorien:

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

Zusätzlich gibt es einen Sonderpreis **Gamechanger des Jahres**

Weitere Informationen und Anmeldung unter
www.deutscher-personalwirtschaftspreis.de

Veranstalter


Medienpartner



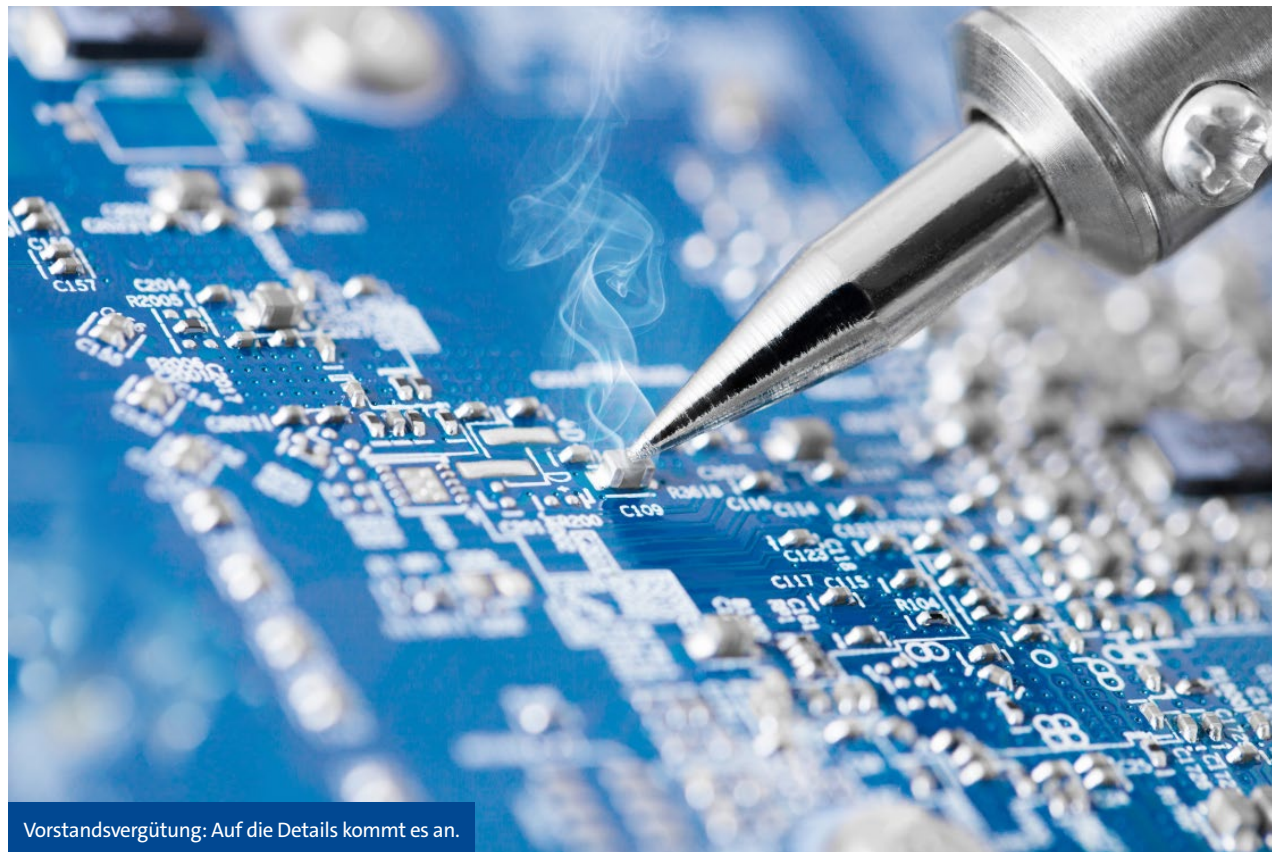
Partner




DIE KOMPLEXITÄT VON VORSTANDSVERGÜTUNGSMODELLEN: WAS SIND DIE TREIBER?

Ergebnisse eines Forschungsteams der LMU München

Von Dr. Björn Hinderlich und Dr. Nicolas Tichy



In der ökonomischen und betriebswirtschaftlichen Theorie ist die Wirkung von monetären Anreizen eindeutig: Möchte man Individuen, in diesem Fall Vorstände, dazu bringen, im Interesse der Unternehmen zu handeln, um bestimmte Ergebnisse zu erzielen, dann sollte das Erreichen der Ziele entsprechend variabel entlohnt werden. Das bedeutet nichts anderes, als bei Erfolg eine vorher festgelegte Vergütung auszubezahlen und bei ausbleibendem Erfolg eben nicht. Gleichzeitig wird die Kritik immer lauter: Vorstandsvergütung sei zu komplex, undurchsichtig und unverständlich. Stimmt das? Wie komplex ist die Vorstandsvergütung wirklich? Und warum?

Um diese Fragen beantworten zu können, müssen zunächst adäquate Kriterien zur Messung von Komplexität in der Vorstandsvergütung konzipiert und validiert werden. Genau dieser Aufgabe hat sich ein Forschungsteam um Prof. Dr. Ingo Weller am Institut für Personalwirtschaft an der LMU München angenommen und die Ergebnisse kürzlich im Journal der Academy of Management Discoveries (siehe „Mehr zum Thema“) vorgestellt. Der Ansatz, an dem einer der Autoren dieses Textes mitgewirkt hat, beruht auf einer Zerlegung der Vorstandsvergütung in ihre Einzelteile, die durch ➤

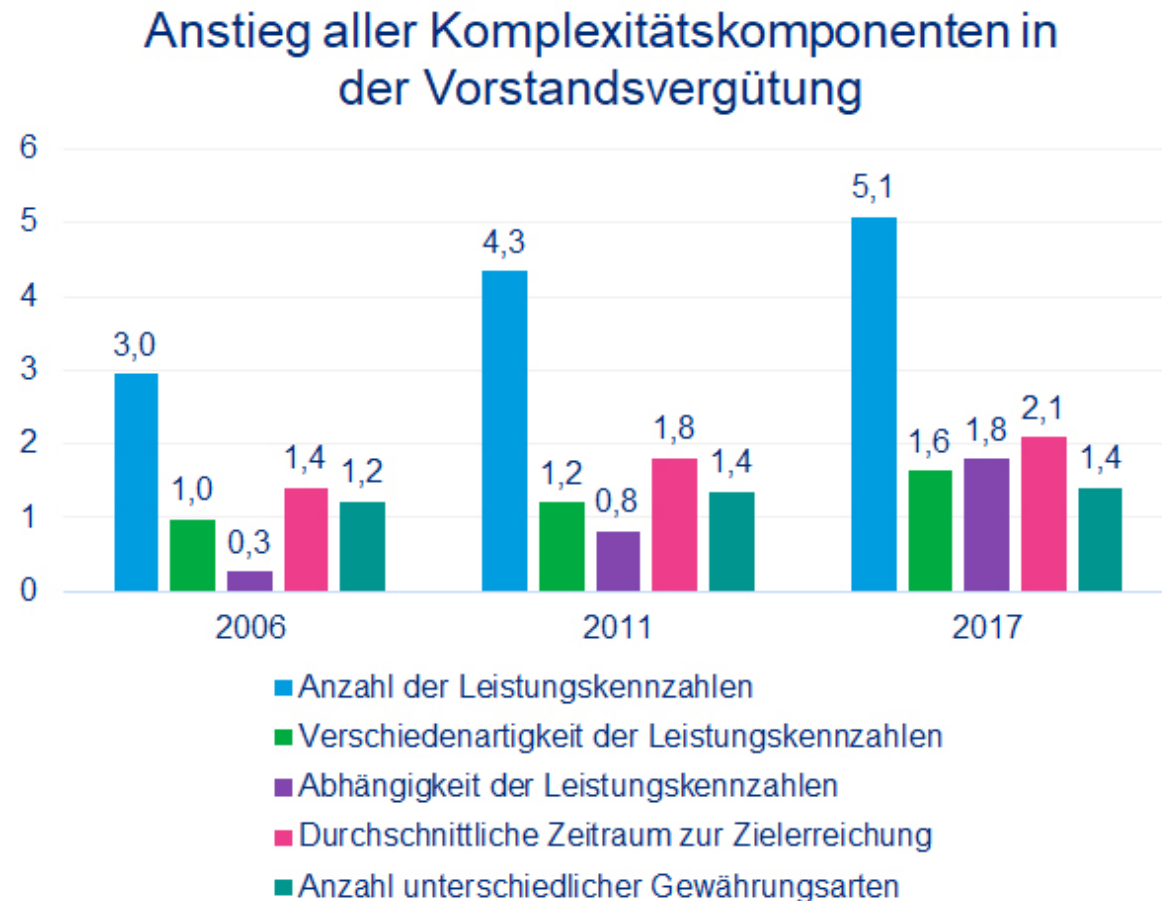
Vorstandsvergütung: Auf die Details kommt es an.

Standardisierung gleich gewichtet und aufsummiert werden. Im Resultat zeigen sich fünf übergeordnete Kategorien, auf deren Basis untersucht werden kann, ob die Komplexität in der Vorstandsvergütung über die Zeit tatsächlich zugenommen hat und welche Entwicklungen dafür verantwortlich sind:

1. die Anzahl der Leistungskennzahlen,
2. die Verschiedenartigkeit der Leistungskennzahlen,
3. die Abhängigkeiten der Leistungskennzahlen,
4. der durchschnittliche festgeschriebene Zeitraum zur Zielerreichung sowie
5. die unterschiedlichen Gewährungsarten (Aktien, bar oder Aktienoptionen).

Basierend auf dem oben beschriebenen Design hat das Forschungsteam der LMU München Daten aus den USA, wo die Offenlegung von Vorstandsvergütungssystemen und -höhen schon seit 2006 Pflicht ist, untersucht. Dabei konnte festgestellt werden, dass die Komplexität in der Vorstandsvergütung tatsächlich von 2006 bis 2017 (letztes Jahr des Datensatzes) stetig zugenommen hat (siehe Abbildung 1). Es zeigt sich, dass die Komplexität dabei stetig zunahm und im Beobachtungszeitraum um 75 Prozent angestiegen ist. Dieser Anstieg lässt sich auch in allen einzelnen Komponenten der Komplexität in der Vorstandsvergütung (Grafik 2) ablesen. Über die Zeit ist eine immer größere Anzahl an Leistungskennzahlen in die Vorstandsvergütungsverträge aufgenommen worden. Diese sind sehr heterogen, müssen über längere Zeiträume erreicht werden und beeinflussen abhängig voneinander die Auszahlung in immer stärkerem Maße.

Abbildung 1: Welche Elemente treiben die Komplexität? Entwicklung der Vorstandsvergütung



Quelle: Mercer

Multidimensionale Einflussfaktoren als Treiber

Die Ursprünge der Komplexität in der Vorstandsvergütung lassen sich in einer Vielzahl von Einflussfaktoren verorten – von der Größe, der Vielschichtigkeit und an-

deren Charakteristika der Unternehmung selbst bis hin zu bestehenden Governance-Mechanismen. In der Tat zeigen Analysen, dass Eigenschaften beziehungsweise Merkmale des Unternehmens, des Vorstands, der ➤

Abbildung 2: Entwicklung des Komplexitätsgrades
Komplexität steigt um 75 Prozent



Quelle: Mercer

Governance, der Aktionäre, der Branche sowie andere Besonderheiten alle einen Teil der Komplexität in der Vorstandsvergütung erklären können.

Im Speziellen zeigen die Untersuchungen, dass größere Organisationen komplexere Vorstandsvergütungen implementieren als kleinere. Gleichzeitig ist festzustellen, dass Unternehmen mit größeren Wachstumspotenzialen oder größeren Schwankungen in der Aktienrendite und solche, die kürzlich eine Fusion oder Übernahme durchlaufen haben, weniger komplexe Vorstandsvergütungssysteme spezifiziert haben. Es scheint also, als würden die vielschichtigen Variablen der Vorstandsvergütung zu einem gewissen Maß die Komplexität des jeweiligen Unternehmens widerspiegeln. Auffällig da-

bei ist jedoch, dass die Produktdiversifizierung und die geographische Reichweite keinen messbaren Einfluss zu haben scheinen.

Die Vorstandsvergütung spiegelt ein Stück weit auch die unternehmensspezifische Kultur wider und zieht dabei die individuelle Performance der Vorstandsmitglieder in Betracht, die durch das Vergütungssystem motiviert und an die Organisation gebunden werden sollen. Insofern überrascht es nicht, dass auch personenbezogene Merkmale die Komplexität in der Vorstandsvergütung beeinflussen.

Vorstände, die kurz vor dem Renteneintritt stehen, erhalten Vergütungsverträge mit geringerer Komplexität im Gegensatz zu neu berufenen Vorständen, deren Verträge deutlich mehr steuernde Regelungen enthalten. Dies lässt sich aus wissenschaftlicher Sicht dadurch erklären, dass bei Neuberufungen noch eine größere Ungewissheit über die Fähigkeiten des Vorstandes herrscht, die durch stärkere Kontrolle in Form von einer größeren Anzahl an Leistungskennzahlen abgebaut wird.

Gewicht der Aktionäre

Der Wunsch nach einem besseren Verständnis für den Einsatz und die Leistung der Vorstände zeigt sich auch in folgenden Ergebnissen: Auf der einen Seite reagieren Aktionäre auf Hauptversammlungen bei wiederholt enttäuschenden Jahresabschlüssen häufig mit dem Wunsch nach mehr Aufsicht und Kontrolle. So legen die Analysen offen, dass Vorstände komplexere Vergütungsverträge erhalten, wenn die Unternehmensperformance in den Vorjahren wiederholt negativ verlaufen ist. Auf der anderen Seite lässt sich beobachten, dass Unternehmen mit großen Familienaktionären weniger komplexe Vor-

standsvergütungssysteme aufweisen. In Betrieben mit stark verwurzelten Eigentümerfamilien besteht häufig eine auf Langfristigkeit angelegte, vergleichsweise enge Beziehung und somit ein gutes Verständnis füreinander zwischen Hauptaktionären und Vorständen. Die Untersuchungen weisen darauf hin, dass die Notwendigkeit für komplexere Vergütungssysteme in diesen Unternehmen als geringer wahrgenommen wird.

Auch branchenspezifische Faktoren beeinflussen die Vergütungsverträge. Dies überrascht nicht, wird doch die Angemessenheit eines Vorstandsvergütungssystems in den USA (wie auch in Deutschland) im Vergleich zu einer Peer Group untersucht, die aus Firmen ähnlicher Größe, Struktur, Geographie und häufig auch der Branche bestehen. So entstehen durch den gegenseitigen Vergleich über die Zeit Vergütungssysteme, in denen sich branchenspezifische Merkmale wiederfinden.

Zuletzt zeigen die Analysen, dass die Komplexität des Vorstandsvergütungssystems nach einem Wechsel der mandatierten Vergütungsberatung steigt. Auch dieses Ergebnis ist erwartbar, mandatieren doch häufig vor allem jene Unternehmen Vergütungsberatungen, die unter besonderer Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit stehen, also im Schnitt selbst größer und komplexer sein dürften.

Ein Einwirkungsfaktor auf die Vorstandsvergütung konnte noch nicht untersucht werden: der Einfluss von Stimmrechtsberatungen, sogenannten Proxy Advisors. Im Speziellen die Empfehlungen von Stimmrechtsberater Institutional Shareholder Services (ISS) und des US-amerikanischen Proxy-Beratungsunternehmens Glass Lewis spielen in der Konzeption von Vorstandsvergütungen eine zunehmend einflussreichere Rolle. Sie wer- ➤

den dabei gestützt von einer Regulatorik, die Aktionären auf Hauptversammlungen ein immer stärkeres Mitspracherecht bei der Vorstandsvergütung ermöglicht.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Komplexität in der Vorstandsvergütung über die Zeit gestiegen ist und mithilfe des kürzlich vorgestellten und validierten Designs nun auch messbar geworden ist. ◀

Mehr zum Thema

- Burkert, S./Oberpaul, T./Tichy, N./Weller, I.: Executive Compensation Complexity and Firm Performance. *Academy of Management Discoveries* (<https://journals.aom.org/doi/10.5465/amd.2022.0056>), 2023.
- Tichy, N.: Executive Compensation Complexity: Validation and Test of a Novel Measure. In *Inducements in Organizations: Empirical Essays on the Antecedents and Consequences of Compensation Complexity, Pay Design Dispersion, and Corporate Social Responsibility* (8–74), 2023.



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

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



Dr. Nicolas Tichy,
Senior Compensation Consultant,
Mercer

Nicolas.tichy@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

Best Practices unter anderem mit:



Khadija Benhammada
CHRO, Merck



Michael Moser
Personalvorstand, Fresenius



Schäfer-Gümbel Thorsten
Vorstandssprecher und
Arbeitsdirektor, Deutsche
Gesellschaft für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



Dr. Eckart von Hirschhausen
Arzt, Wissenschaftsjournalist
und Gründer der Stiftung
Gesunde Erde – Gesunde
Menschen

Veranstalter Personalwirtschaft	Hauptmedienpartner Frankfurter Allgemeine	Medienpartner COMP & BEN	Frankfurter Allgemeine Personaljournal	TOTAL REWARDS by Personalwirtschaft
--	--	---	--	---

Mitveranstalter ADVANT Beiten	BARMER	cornerstone	insights	Manpower	XELLENT EXECUTIVE SEARCH
--	----------------------	---------------------------	------------------------	------------------------	--

Sponsoren ADP	qualtrics	UKG	vepa the future factory	whistle.law einfach digital compliant
------------------------------------	-------------------------	-------------------	---	---

DURCHWACHSENES INVESTOREN-FEEDBACK

Fehlende Ausweisstandards führen zu weiterhin mangelhafter Vergleichbarkeit von Vergütungsberichten.

Von Nina Grochowitzki und Nils Brawanski



Die Europäische Aktionärsrechterichtlinie, in Deutschland in der zweiten Aktionärsrechterichtlinie (ARUG II) umgesetzt und seit Januar 2020 in Kraft, hatte ehrgeizige Ziele: Transparenz von Vergütungssystemen börsennotierter Gesellschaften, Kennzahlen und Ergebnisse sollten in Vergütungsberichten klar und verständlich formuliert und somit leichter nachvollziehbar sein. Der Transparenzgrad in der Kommunikation mit Aktionären und der breiteren Öffentlichkeit sollte sich deutlich verbessern. Mögen diese Ziele aus europäischer Perspektive durch die Verschärfung der Anforderungen für Länder mit geringerer Reife in der Corporate Governance erreicht sein, bedeuten die gesetzlichen Neuerungen für Deutschland einen Abschied von international führenden Standards in der Vergütungsgestaltung und -publizität.

Seit dem Geschäftsjahr 2021 müssen Unternehmen ihre Angaben zur Vergütung des Vorstands nicht mehr zwingend mit dem Geschäftsbericht, sondern spätestens im Rahmen der Einladung zur Hauptversammlung veröffentlichen. Neben den unterschiedlichen und teilweise verzögerten Veröffentlichungszeitpunkten wird die unternehmensübergreifende Vergleichbarkeit vor allem aber durch die Vielzahl und Heterogenität der bereitgestellten Informationen erschwert. So zeichnen sich die Vergütungsberichte seit ARUG II durch ein deutliches Mehr an Tabellen und Grafiken sowie Tex- ➤

Auch ein deutliches Mehr an Tabellen und Grafiken führt nicht zu höheren Zustimmungsquoten.

Informationen aus – dabei ist ein Mehr jedoch nicht immer besser. Im Rahmen der damit grundsätzlich verbesserten Darstellung erschwert die hohe Anzahl an unterschiedlichen und unternehmensindividuell deutlich variierenden Tabellen, dass Leserinnen und Leser die relevanten Informationen finden.

Entsprechend ergibt der traditionelle Rückblick auf die Abstimmungen über die Vergütungsberichte der führenden börsennotierten Unternehmen in Deutschland für die Hauptversammlungssaison 2023 ein durchwachsenes Bild: Über alle DAX-Unternehmen hinweg zeigt sich eine Zustimmungsquote von durchschnittlich 88,4 Prozent. Dieser Wert entspricht einem Anstieg in der Investorenakzeptanz in Höhe von durchschnittlich rund drei Prozent gegenüber dem Vorjahr. Die höchsten Zustimmungen verzeichnen Porsche AG (100 Prozent), Porsche Automobil Holding (100 Prozent), Sartorius (99,3 Prozent), Siemens Healthineers (98,7 Prozent) und Volkswagen (98,5 Prozent). Am Ende des DAX-Vergleichs finden sich adidas (67,9 Prozent), Zalando (55,8 Prozent) und Bayer (52,3 Prozent). Im Unterschied zum Vorjahr sieht sich zumindest kein Unternehmen aus dem DAX-Kreis mit einer Zustimmung seiner Investoren von unter 50 Prozent konfrontiert.

Leicht negative Tendenz

Der auf den ersten Blick positive Gesamteindruck ist aber zu relativieren. So handelt es sich einerseits bei den Unternehmen mit den höchsten Zustimmungen überwiegend um solche mit Ankeraktionären und damit nur geringem Streubesitzanteil in der Aktionärsstruktur. Zudem ist die Investorenzustimmung zur Vergütungspublizität bei der Hälfte der DAX-Unternehmen sogar

rückläufig. Hinzu kommt: 2022 wurden Bayer, Commerzbank, Continental, Qiagen, Symrise und Zalando in der Abstimmung über ihren Bericht über die Vergütung im Geschäftsjahr 2021 abgestraft. Die jeweiligen Kritikpunkte der Investoren wurden in diesem Jahr offenbar größtenteils berücksichtigt und umgesetzt. So haben sich die aktuellen Zustimmungswerte insbesondere bei Bayer (von 24,1 Prozent in 2022 auf 52,3 Prozent in 2023), Commerzbank (von 59,9 Prozent auf 85,8 Prozent), Continental (von 68,3 Prozent auf 95,5 Prozent), Qiagen (von 73,7 Prozent auf 96,2 Prozent) sowie Symrise (von 52,9 Prozent auf 89,9 Prozent) deutlich verbessert.

Die Vergütungspublizität hat durch die Gesetzesnovelle insgesamt erheblich gelitten. Unternehmen folgen beliebigen, selbst entwickelten Standards, jede Tabelle sieht anders aus.

Allein Zalando musste im Vergleich zum Vorjahr weitere Einbußen hinnehmen (55,8 Prozent versus 60,3 Prozent im Vorjahr). Klammert man die Zustimmungsquoten der deutlich verbesserten „Nachsitzer“ aus der aktuellen Statistik aus, ergibt sich bei der durchschnittlichen Zustimmung zum Vergütungsbericht in DAX-Unternehmen eine leicht negative Tendenz.

Angesichts mittlerweile bekannter Anforderungen und eingeübter Praxis im Vergütungsausweis sollte man annehmen, dass die Zustimmung der Investoren zu Vergütungsberichten zunimmt. Dass sie das nicht tut, ist neben generellen regulatorischen Herausforderungen

im Vergütungsausweis oft unternehmensspezifisch begründet. Der Vergütungsbericht gibt die Ereignisse des vergangenen Geschäftsjahres wieder und berichtet über die Realisierung des Vergütungssystems sowie dessen konkrete Anwendung durch den Aufsichtsrat. Sind Aktionäre mit dem zugrunde liegenden Vergütungssystem oder aber dessen Anwendung nicht einverstanden, so wird dies mit einer Ablehnung des Vergütungsberichts abgestraft. In solchen Fällen kann dann auch die Art und Weise der Darstellung im Vergütungsbericht nicht alles retten.

Zudem nutzen einzelne Investoren die Diskussion um Vergütungssysteme und -berichte immer wieder als Hebel, um ihre eigenen Vorstellungen auf anderen Feldern durchzusetzen.

Unternehmensspezifische Ursachen für geringe Investoren-Akzeptanz

Die Gründe für schwankende Zustimmungsquoten zu Vergütungsberichten sind vielfältig. Allerdings kristallisieren sich auf Basis der vorliegenden hkp///group-Analyse folgende Faktoren übergreifend heraus:

- Investoren wollen Transparenz. Dieser Forderung mit einem Maximum an Text und Zahlen zu begegnen provoziert gegenteilige Effekte. Erforderlich sind sinnvolle und übersichtliche Informationen in Form von Grafiken, Texten und Tabellen.
- Investoren wollen Vergleichbarkeit – und das nach global geltenden Standards. Unternehmen, die in ihren Vergütungen Kennzahldefinitionen nutzen, die nicht internationalen Standards entsprechen, ernten dafür die entsprechende Kritik. ➤

- Investoren schätzen Konsistenz in der Kapitalmarktkommunikation. Zu den aus ihrer Sicht schwerwiegendsten Kritikpunkten zählt, wenn in der Vorstandsvergütung zu wenig ambitionierte Ziele gesetzt werden, die unterhalb der veröffentlichten Guidance für den Kapitalmarkt liegen.
- Investoren stören Ermessensentscheidungen des Aufsichtsrats im Vergütungskontext vor allem dann, wenn sie nicht oder nicht schlüssig begründet werden oder grundsätzlich nicht nachvollziehbar sind.

Anders als für die breite Öffentlichkeit stellt die Höhe der Managergehälter in der Regel kein Problem für Investoren dar. Für sie ist stattdessen die Nachvollziehbarkeit von Pay for Performance deutlich wichtiger – hohe Vergütungssummen sollten auch stets mit herausragenden Unternehmensergebnissen einhergehen. Kritisch wird es jedoch bei deutlichen Vergütungserhöhungen ohne ausreichende Begründung oder außerordentlichen Zuwendungen, beispielsweise im Falle von Abfindungen, Sign-on-Prämien oder Sonderboni. Wird hier aus Sicht der Investoren unangemessen agiert, schlägt sich das unmittelbar in den Abstimmungsergebnissen nieder.

Kernproblem: Auslegungshilfen zur Regulatorik

Bei aller Kritik an unternehmensspezifischen Besonderheiten verweist die hkp///group-Analyse einmal mehr auf die Problematik der aktuellen regulatorischen Rahmenbedingungen. Laut Studienautoren sind die Ambitionen der zweiten europäischen Aktionärsrechterichtlinie beziehungsweise des ARUG II krachend gescheitert.

Hauptgrund dürften die Auslegungsvarianten des Aktiengesetzes durch das Institut der Wirtschaftsprüfer IDW in puncto „gewährter und geschuldeter Vergütung“ sein, die bis heute für Verwirrung und einen uneinheitlichen Vergütungsausweis sorgen. Die große Mehrheit der DAX-Unternehmen hat sich inzwischen immerhin dafür entschieden, die im Jahr erdienten Bezüge zu zeigen – im Einklang mit der bisherigen Ausweispraxis und dem Bericht über die Geschäftsergebnisse, auch wenn die Bezüge im Berichtsjahr noch nicht auf dem Konto des Vorstandsmitglieds gelandet sind.

Die wenigen DAX-Unternehmen, die den durch das IDW ursprünglich eingeschlagenen Weg mit den im Jahr zugeflossenen Bezügen gegangen sind, haben zusätzlich die erdiente Vergütung angezeigt. Andernfalls wäre eine Ablehnung des Vergütungsberichts auf der Hauptversammlung sicher gewesen. Noch uneinheitlicher wird das Bild, wenn man sich auch die börsenelisteten Gesellschaften unterhalb des DAX anschaut.

Die Vergütungspublizität hat durch die Gesetzesnovelle insgesamt erheblich gelitten. Unternehmen folgen beliebigen, selbst entwickelten Standards, jede Tabelle sieht anders aus. Den für die Pay-for-Performance-Bewertung zentralen Abgleich zwischen Geschäftsergebnissen und Vergütung nachzuverfolgen, ist für die Aktionäre herausfordernder denn je geworden. Die hkp///group-Analyse kommt daher zu dem Schluss, dass gerade die Variantenvielfalt in der neuen Vergütungspublizität die unternehmensübergreifende Vergleichbarkeit von Vergütungsinformationen in Deutschland für viele Aktionäre deutlich erschwert.

Allerdings ist die durch den deutschen Gesetzgeber und die Regierungskommission Deutscher Corporate

Governance Kodex geschürte Hoffnung auf einen verbindlichen Standard im Vergütungsausweis auf europäischer Ebene trügerisch. Und selbst wenn neue Standards empfohlen werden, ist davon auszugehen, dass diese nicht der derzeitigen deutschen Marktpraxis entsprechen – und damit keine Lösung der aktuellen Problematik sein werden. Die Unternehmen werden also weiter alleingelassen. ◀



Nina Grochowitzki,
Partner,
hkp///group

nina.grochowitzki@hkp.com
www.hkp.com



Nils Brawanski,
Director, Corporate Governance Advisory,
hkp///group

nils.brawanski@hkp.com
www.hkp.com

EXECUTIVE COMPENSATION – EINE EUROPÄISCHE BESTANDSAUFNAHME

Vergütungstrends und Entwicklungen in verschiedenen Industrien

Von Patrick Gutmann, Dr. Björn Hinderlich und Anahita Korn

Der Höhe und Ausgestaltung der Mitarbeitenden- und Managementvergütungen kommt eine entscheidende Rolle bei der Gewinnung und Bindung von Personal zu. Die meisten Unternehmen führen regelmäßige Benchmark-Analysen durch, um hinsichtlich der Vergütung weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben. Jüngste Entwicklungen zeigen, dass die Analyse von Vergütungen eine differenzierte und branchenspezifische Betrachtung erfordert.

Zwar betreffen globale Krisen wie die Covid-19-Pandemie oder hohe Inflationsraten alle Branchen, doch die Auswirkungen auf einzelne Industrien sowie die Art und Weise, damit umzugehen, sind durchaus unterschiedlich. Dies geht aus der aktuellen Mercer-Studie „Industry Reward Trends in Europe“ zu Vergütungstrends in verschiedenen Industrien in Europa hervor.

Trends in der Grundvergütung

Im europäischen Raum lässt sich mit Blick auf die Grundvergütung feststellen, dass die Chemie- sowie Energiebranche überdurchschnittlich hohe Grundgehälter zahlen (siehe Abbildung 1). Innerhalb der

Chemiebranche wurden zuletzt Einmalzahlungen gewährt sowie Gehälter an die Inflation angepasst. Die hohe Volatilität des Öl- und Gasangebots zwingt Energieunternehmen, vermehrt auf diversifizierte Energiequellen zu setzen. Hinzu kommt der steigende Druck seitens der EU, von fossilen Brennstoffen auf erneuerbare Energiequellen umzusteigen. Für diesen Wandel bedarf es bestimmter Skills, die aktuell nur

in geringem Umfang vorhanden sind und eine Umschulung von Mitarbeitenden voraussetzt (Reskilling/ Upskilling). Der Bedarf nach kritischen Skills und die gleichzeitig geringe Zahl an Talenten mit solchen Fähigkeiten sorgen dafür, dass eine hohe Grundvergütung unabdingbar ist.

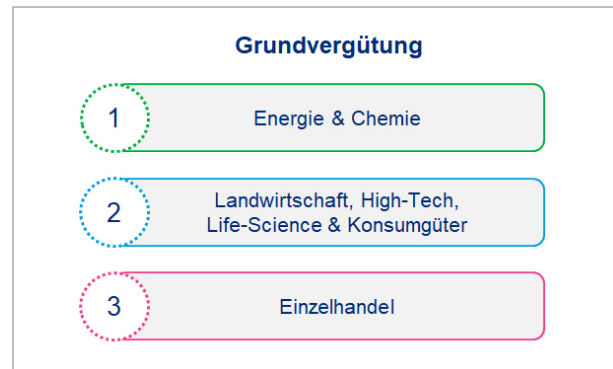
Relativ hohe Grundvergütungen lassen sich auch in der Landwirtschaft, der Life-Science-, Hightech- ➤



Europaweit zahlt die Energiebranche die höchsten Vergütungen.

und Konsumgüterbranche wiederfinden. Innerhalb der Life-Science-Branche werden ebenfalls Einmalzahlungen sowie inflationsbedingte Gehaltsanpassungen beobachtet. Während die genaue Höhe der Grundvergütung in der Hightech-Industrie von der konkreten Größe des jeweiligen Unternehmens und der Subindustrie, in der es operiert abhängt, tendieren große Konzerne zu Grundgehältern, die deutlich oberhalb des allgemeinen Marktmedians liegen. Die Konsumgüterindustrie zahlt im Vergleich zu vorherigen Jahren zwar deutlich geringere Grundgehälter, gehört aber nach wie vor zu den gutbezahlten Industrien. Die geringste Grundvergütung erhalten Mitarbeitende im Einzelhandel.

Abbildung 1: Ranking der Grundvergütung pro Industrie (absteigend)



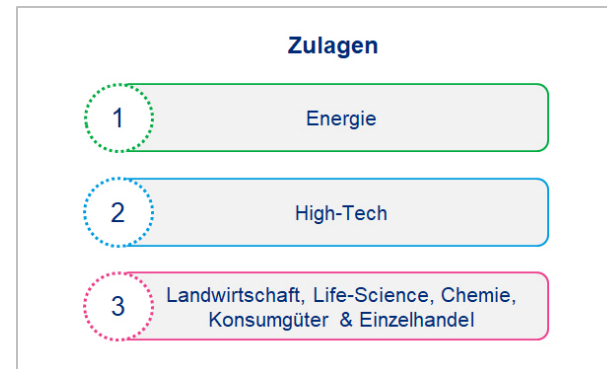
Quelle: Mercer 2023

Wer gewährt die höchsten Zulagen?

Aus der Studie geht hervor, dass die Energie- und Hightech-Branche die höchsten Zulagen anbieten (siehe

Abbildung 2). Die Zulagenpolitik in der Energiebranche ist häufig komplex, und das Zulagenangebot variiert deutlich zwischen einzelnen Unternehmen. Auch in der Hightech-Branche hängt das Angebot von Zulagen davon ab, wie groß das Unternehmen ist und welchen Reifegrad es erreicht hat. Die großen Hightech-Unternehmen bieten umfangreiche Nebenleistungspakete an, die alle gängigen Zulagen umfassen. Es lässt sich jedoch feststellen, dass die meisten Tech-Unternehmen die Anzahl sogenannter Wellness-Tage deutlich reduziert haben. Während der Covid-19-Pandemie hatten viele Tech-Unternehmen ihren Mitarbeitenden die Möglichkeit gegeben, durch die Teilnahme an gesundheitsför-

Abbildung 2: Ranking der Zulagen pro Industrie (absteigend)



Quelle: Mercer 2023

dernden Aktivitäten zusätzliche freie Tage zu erhalten. In allen anderen Branchen lässt sich eine marktübliche Zahlung von Zulagen beobachten. Der Einzelhandel bie-

tet neben den gängigen Zulagen häufig eine Sonderzulage für Arbeitskleidung an.

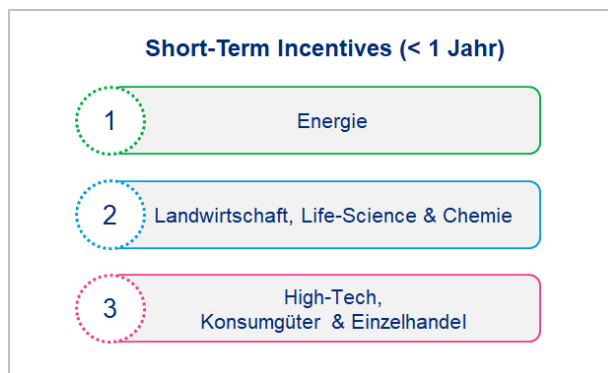
Trends bei den Short Term Incentives

Short Term Incentives (STI) sind in der Energiebranche im Vergleich zum allgemeinen Markt deutlich höher (siehe Abbildung 3). Hinzu kommt, dass neben der allgemeinen ESG-Orientierung auch die Vergütung zunehmend nachhaltiger gestaltet werden soll. So fordern Investierende und Anteilshabende, ESG-Ziele noch stärker bei STIs einzusetzen. Auch in der Chemiebranche sowie im Life-Science-Bereich und der Landwirtschaft werden vergleichsweise hohe STIs angeboten. In der Chemiebranche sowie der Landwirtschaft liegt der Fokus aktuell auf Sales Incentives. In beiden Branchen wird verstärkt über das Verhältnis von Leistungskennzahlen auf individueller Ebene und Teamebene diskutiert. In der Life-Science-Industrie steht die Überarbeitung bestehender STI-Pläne und deren Anpassung an den Wettbewerb im Vordergrund.

In der Hightech-Branche werden für Rollen außerhalb des Vertriebs STIs gezahlt, die sich am allgemeinen Marktmedian orientieren. Bei Vertriebsrollen wird auf einen aggressiven Pay Mix gesetzt, der beispielsweise im Softwarevertrieb bis zu 50 Prozent variable Vergütung und 50 Prozent Fixgehalt betragen kann. Außerdem gibt es eine abnehmende Tendenz hinsichtlich der Zahlung von Sign-on-Boni, die bei Neueinstellungen gezahlt werden. Gleiches gilt für Retention-Boni, die gezahlt werden, um Mitarbeitende an das Unternehmen zu binden. In der Konsumgüterindustrie sowie dem Einzelhandel sind STI weitverbreitet und generell marktkonform. Im Einzelhandel werden häufig industrie- ➤

spezifische Leistungskennzahlen wie der Net Promoter Score genutzt. Der Umsatzerlös bleibt aber nach wie vor die meistgenutzte Leistungskennzahl.

Abbildung 3: Ranking der Short Term Incentives pro Industrie (absteigend)



Quelle: Mercer 2023

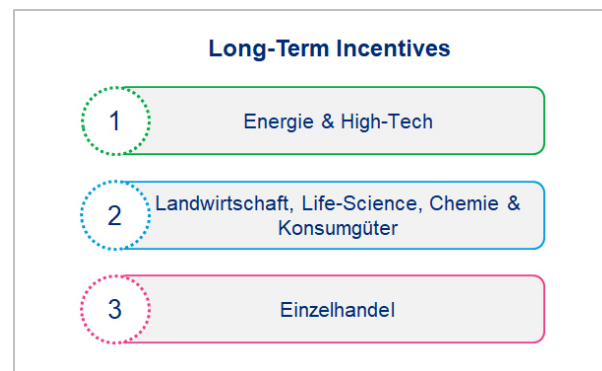
Long Term Incentives: Ausweitung der Berechtigung?

Die höchsten Long Term Incentives (LTI) werden in der Hightech- sowie Energiebranche gezahlt (siehe Abbildung 4). In der Hightech-Branche setzen Unternehmen nach wie vor auf Aktienbonuspläne, um begehrte Talente mit strategisch wichtigen Ingenieurskenntnissen zu gewinnen und langfristig zu binden. Tech-Unternehmen halten weiterhin daran fest, Aktienbonuspläne auch auf Ebenen unterhalb des Managements anzubieten. Auffällig ist, dass eine Vielzahl an Unternehmen die Dauer der Vesting-Perioden überdenkt und überarbeitet. In der Landwirtschaft, der Life-Sciences-Branche, der Chemie- und Konsumgüterindustrie werden ten-

denziell marktübliche LTIs gezahlt. Diese Leistung wird dort aber aktuell nicht priorisiert. Allerdings gewinnt beispielsweise im Life-Science-Bereich die Gestaltung von LTI-Plänen zunehmend an Bedeutung, während in der Konsumgüterbranche über eine Ausweitung der LTI-Berechtigung auf Ebenen unterhalb des Managements diskutiert wird. Noch ist es in der Konsumgüterbranche allerdings äußerst unüblich, unterhalb des Managements LTIs anzubieten.

Die niedrigsten LTIs werden im Einzelhandel gezahlt. Dort liegen die LTI-Höhen nicht nur unter dem allgemeinen Marktmedian, sondern werden auch ausschließlich Vorstandsmitgliedern angeboten. Zwar wird aktuell über eine Ausweitung der Berechtigung auf bestimmte begehrte Talente insbesondere im Digitalbereich gesprochen, dies ist jedoch sehr selten.

Abbildung 4: Ranking der Long Term Incentives pro Industrie (absteigend)



Quelle: Mercer 2023

Benefits für die Mobilität

Industrieübergreifend fokussieren Unternehmen bei Mobilitätsleistungen zunehmend auf umweltfreundlichere Alternativen inklusive Hybrid- und E-Autos. Was die konkreten Höhen der Car Benefits anbelangt, liegt die Energiebranche weit vor allen anderen Branchen, dicht gefolgt von der Konsumgüterbranche und der Landwirtschaft. Die Energiebranche setzt verstärkt auf flexible Benefits, um den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht zu werden. In der Konsumgüterindustrie stellen Car Benefits eine wichtige Leistung dar. Während in Zentral- und Osteuropa Leasingfahrzeuge weitverbreitet sind, nehmen allgemein Kostenzuschüsse für Autos weiter zu. Die Chemie- und Life-Science-Industrie bieten marktübliche Car Benefits an.

Nur die Hightech-Industrie und der Einzelhandel bieten vergleichsweise niedrige Car Benefits an. In der Hightech-Industrie lässt sich dies zum einen darauf zurückführen, dass die meisten Büros zentral liegen und auch ohne Auto gut erreichbar sind. Zum anderen wird mit diesem Ansatz versucht, junge Talente mit einem hohen Umweltbewusstsein anzuziehen. Im Einzelhandel sind derzeit Zuschüsse für Autos häufiger zu sehen.

Fazit

Abschließend lässt sich festhalten, dass der Energiesektor über alle Vergütungselemente hinweg am meisten zahlt. Der Einzelhandel wiederum bildet bei fast allen Vergütungselementen das Schlusslicht. Die aktuelle Mercer-Studie zeigt, dass es zwar deutliche Überschneidungen zwischen den einzelnen Branchen beispielsweise im Hinblick auf Nachhaltigkeit bei Mobilitätsleistungen gibt. Gleichzeitig bestehen signifikante ➤

Unterschiede zum Beispiel bei der LTI-Berechtigung und den LTI-Höhen zwischen den einzelnen Branchen. Um diesen Unterschieden Rechnung tragen zu können, ist eine branchenspezifische Analyse der Vergütungen zwingend erforderlich. ◀



Patrick Gutmann,
Principal, European Leader Industries and
Networking,
Career und Workforce Solutions, Mercer

patrick.gutmann@mercer.com
www.mercer.de



Dr. Björn Hinderlich,
Partner, Executive Rewards Solution, Leader Cen-
tral & Eastern Europe,
Mercer

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



Anahita Korn,
Junior Consultant Rewards, Central Europe,
Career und Workforce Solutions, Mercer

Anahita.korn@mercer.com
www.mercer.de

**ZEIT FÜR NACHHALTIGE
TRANSFORMATION IN DER
DEUTSCHEN ALTERSVORSORGE!**

JETZT KOSTENFREI ANMELDEN.

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

dpn
ASSETS & LIABILITIES
CONVENTION #3

ALC-PARTNER:

AWARD-PARTNER:

VERANSTALTER:

HAUPTMEDienPARTNER:

MEDIENPARTNER:

WAS EINE EFFEKTIVE VERGÜTUNGSSIMULATION LEISTEN MUSS

Fallbeispiele Vergütungsveränderung: Mit aussagekräftigen Daten die Kosteneffekte für Unternehmen und die Vorteile für Arbeitnehmer offenlegen.

Von You-Min Kim und Mariya Mitkova



Unternehmen stehen bei Veränderungen von Vergütungsstrukturen, Nebenleistungen und spezifischen Vergütungsplänen vor der Herausforderung, die zukünftige Vergütung für Mitarbeitende als attraktiv darzustellen und gleichzeitig die Kostenentwicklung neutral oder moderat zu halten. Um verschiedene Vergütungsmodelle und -strategien effektiv zu bewerten und zu planen und die Auswirkungen von Änderungen in der Vergütung auf das Unternehmen zu prognostizieren, benötigen Unternehmen eine Vergütungssimulation.

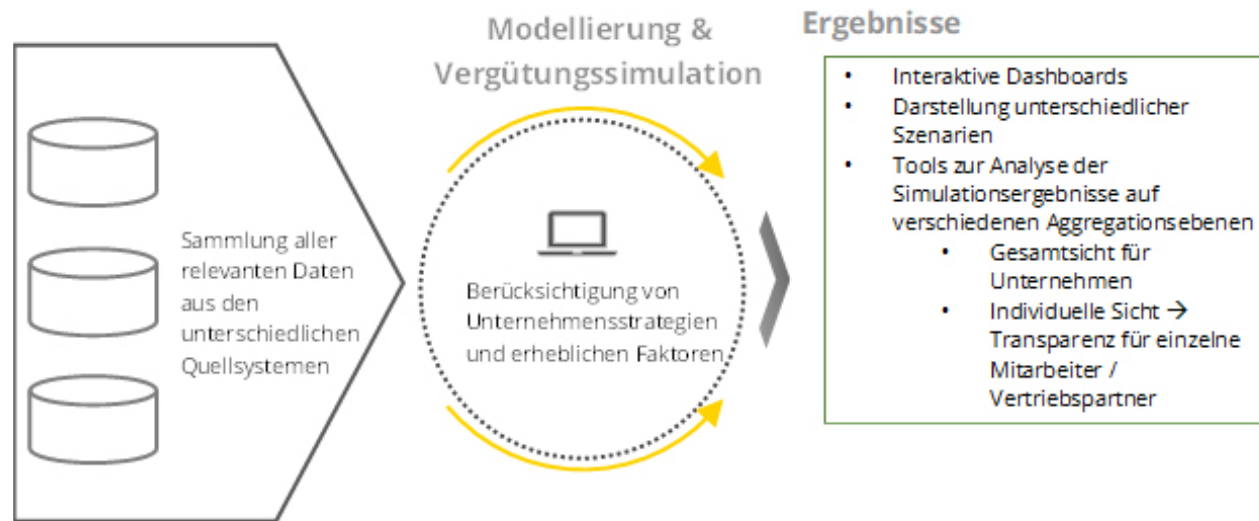
Dafür bedarf es einer effektiven Modellierungsplattform, die verschiedene vergütungsrelevante Komponenten inklusive Nebenleistungen in verschiedenen Leistungsniveaus und Varianten kombiniert. Dabei sind unter anderem auch heutige und zukünftige Mitarbeiterstrukturen zu berücksichtigen.

Die größte Herausforderung bei einer Vergütungssimulation besteht darin, alle relevanten Faktoren und Variablen realistisch zu erfassen, in das Modell zu integrieren und Effekte durch angemessenes Data Modelling sowie mathematische Methoden zu identifizieren. Darüber hinaus erfordert eine wirksame Vergütungssimulation (siehe Abbildung), die Aspekte wie Leistungsindikatoren, Markttrends, Unternehmensziele/-strategie sowie finanzielle und gesetzliche Beschränkungen ➤

Der Erfolg eines neuen Vergütungsmodells wird durch Data Modelling, Kommunikation und ein benutzerfreundliches Dashboard abgesichert.

tzkes - stock.adobe.com

Abbildung: Idealtypischer Prozessablauf



Quelle: Deloitte 2023

einzu beziehen, um die Realität des Unternehmens widerzuspiegeln.

Fallbeispiel 1: Umstellung der Vertriebsvergütung

Das Vergütungsmodell im Vertrieb besteht oft aus leistungsbezogenen Vergütungsbestandteilen wie zum Beispiel einer Kombination von Grundgehalt und leistungsabhängigen Boni oder Provisionen. Es ist durchaus herausfordernd, diese Elemente so zu gestalten, dass sie einerseits dem Vertrieb wirksame Leistungsanreize bieten; andererseits müssen sie auch die Erreichung der strategischen Vertriebsziele des Unternehmens unterstützen – und insbesondere sein profitables Wachstum. Ein Re-Design einer Vertriebsvergütung wird oft ausgelöst durch eine Verschlinkung von Vertriebsstrukturen und die Einführung attraktiver Karrieremodelle in der Organisation.

Beides zusammen reduziert die Komplexität und erhöht die Flexibilität und Steuerungswirkung im Vertrieb.

Jedoch erfordert ein solcher Veränderungsprozess ein sorgfältiges Change Management, in dessen Mitte eine detaillierte Darstellung der Vorteile für die Betroffenen, aber auch die Transparenz der Kosteneffekte für das Unternehmen stehen müssen. Im vorliegenden Fall wurde die Umstellung für mehrere Vertriebskanäle und akquirierte Vertriebsorganisationen durch ein benutzerfreundliches Dashboard und ein umfangreiches Data Modeling unterstützt. Besondere Beachtung kam dabei den unterschiedlichen Provisionssätzen für die spezifischen Produkte und den in der Industrie gewährten üblichen sonstigen Leistungen zu. Die Investition in eine komplexe Vergütungssimulation in Kombination mit einem intensiven Veränderungsmanagement zahlte sich für das Un-

ternehmen aus: Die Akzeptanz der Vertragsumstellung liegt bei mehr als 95 Prozent der Vertriebsmitarbeiter sowie einer minimalen, vom Management unterstützten Abweichung vom Ziel der Vergütungskostenneutralität.

Fallbeispiel 2: Umstrukturierung im Rahmen eines Tarifvertrags

Eine Umstrukturierung von Vergütungsmodellen im Rahmen tarifvertraglicher Regelungen stellt eine weitere komplexe Herausforderung an die Modellierung und Vergütungssimulation. Zusätzlich spielen die definierten Tätigkeiten im Unternehmen, die Dauer der Betriebszugehörigkeit, die demografische Mitarbeiterstruktur sowie die gewährten Nebenleistungen eine wichtige Rolle. Auch könnte jede Änderung, die nicht im Einklang mit den Bedingungen des Tarifvertrags steht, die Beziehungen zu Gewerkschaften schädigen oder die Zufriedenheit und Motivation der Belegschaft negativ beeinflussen, was wiederum zu Arbeitskonflikten oder Streiks führen könnte.

Standardisierte IT-Lösungen werden der Komplexität der Aufgabenstellung oft nicht gerecht. Vielmehr ist flexibles und unternehmensspezifisches Big Data Modelling kombiniert mit intuitiven Dashboards erforderlich.

Daher ist es wichtig, eine präzise und benutzerfreundliche Simulation vor einer Vergütungsumstrukturierung durchzuführen, um diese potenziellen Risiken zu be- ➤

rücksichtigen und auszuschließen. Die Ergebnisse der Vergütungssimulation sollten eine Aufwandeinschätzung durch einen Vergleich zwischen Ist und Soll sowie eine Langzeitprognose finanziell darstellen können.

Im vorliegenden Fall konnte das Unternehmen vor Verhandlungen bereits die Schmerzpunkte und potenziellen zukünftigen Kostensteigerungen klar identifizieren und verfügte somit über eine sehr solide Datenbasis für alle verhandlungsrelevanten Komponenten.

Qualität der Daten entscheidend

Erfahrungen aus unterschiedlichen Projekten sind hilfreich. Zum einen, um realistisch einschätzen und planen zu können, wie das Modellierungsergebnis den Anforderungen gerecht werden kann. Zum anderen, um zu identifizieren, welche KPIs beziehungsweise datengetriebenen Entscheidungsvorlagen das Topmanagement für zukunftsorientierte Vergütungsmodelle als kritische Erfolgsgrößen sieht. Dazu zählen beispielsweise die absolute und relative Abweichungsgröße von der Kostenneutralität und die Akzeptanzrate neuer Vergütungsmodelle beziehungsweise Mitarbeiterverträge.

Zudem sollte das Simulationstool für die HR- oder Comp-&Ben-Funktion benutzerfreundlich sein. Dies schließt die Klarheit der Ergebnisdarstellung für Entscheidende auf mittlerer und oberer Managementebene ein. Ebenfalls ist für Mitarbeitende die Transparenz der individuellen Effekte inklusive der Risiken und finanziellen Anreize einer Vergütungsumstellung sowie die Einhaltung gesetzlicher Anforderungen erfolgskritisch.

Eine zentrale Voraussetzung bei der Vergütungssimulation spielen die Qualität und die Quantität der

Daten. Inkonsistenzen in den Angaben oder nicht in ausreichendem Maß verfügbare Daten können zu ungenauen oder sogar unvollständigen Ergebnissen führen. Eine richtige Wahl der mathematischen Methoden für unternehmensspezifische Anforderungen ist nur möglich, wenn die mathematischen Algorithmen in den bestehenden Daten angewendet werden können.

Eine technische Limitation oder Softwarebeschränkungen sind in diesem Prozess sehr hinderlich. Standardisierte IT-Lösungen werden deshalb der Komplexität der Aufgabenstellung oft nicht gerecht. Vielmehr ist flexibles und unternehmensspezifisches Big Data Modelling, kombiniert mit intuitiven Dashboards, erforderlich.

Fazit

Nicht zuletzt bestimmt die Kommunikation der Ergebnisse, die ein hohes Maß an Führung und Managementfähigkeiten voraussetzt, sowie die Implementierung der simulierten Vergütungspläne den Erfolg. Denn Veränderungen in der Vergütungsstruktur können erhebliche Auswirkungen auf die Mitarbeitenden haben. Daher sind ein gut durchdachter Kommunikationsplan sowie ein Dashboard für Beschäftigte unerlässlich.

Das Dashboard sollte für jeden einzelnen Mitarbeitenden seine individuellen relevanten finanziellen und strukturellen Änderungen anzeigen. Eine frühzeitige Ankündigung der Änderungen und vollständige Informationen über alle Aspekte des neuen Vergütungsmodells sowie die Darlegungsgründe für die Umstellung spielen eine große Rolle für den Erfolg. Ein durchdachtes Vorgehen ist Voraussetzung dafür, dass Mitarbeitende das neue Vergütungsmodell akzeptieren. ◀



You-Min Kim,
Senior Manager,
Deloitte Consulting GmbH

youmikim@deloitte.de
www.deloitte.de



Mariya Mitkova,
Senior Consultant,
Deloitte Consulting GmbH

mmitkova@deloitte.de
www.deloitte.de

ZUSATZLEISTUNGEN BOOMEN

Benefits-Survey der DGFP und Kienbaum belegt: DACH-Unternehmen investieren deutlich mehr in Zusatzleistungen.

Von Laura Geyer



Die Herausforderungen durch die Inflation sowie veränderte Arbeits-, Lebens- und Mobilitätsgewohnheiten können Unternehmen allein durch höhere Gehälter nicht mehr bewältigen. Um als attraktiver Arbeitgeber auf dem Markt zu bestehen, erhöhen sie gezielt ihre Aufwendungen für Benefits.

In den letzten drei Jahren haben in Deutschland 50 Prozent der Unternehmen ihr Benefit-Budget erhöht, in Österreich 56 Prozent und in der Schweiz etwa 40 Prozent. Dabei zeigen sich keine Unterschiede zwischen kleineren und größeren Unternehmen. Gleichzeitig hat sich aber herausgestellt, dass knapp die Hälfte der Unternehmen für Mitarbeitende in Führungs- und Schlüsselpositionen sowie Toptalente ein höheres Budget für Zusatzleistungen zur Verfügung stellen. Diese Ergebnisse brachte eine Untersuchung der Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) und Kienbaum hervor, an der sich mehr als 650 Unternehmen aus der DACH-Region beteiligt haben.

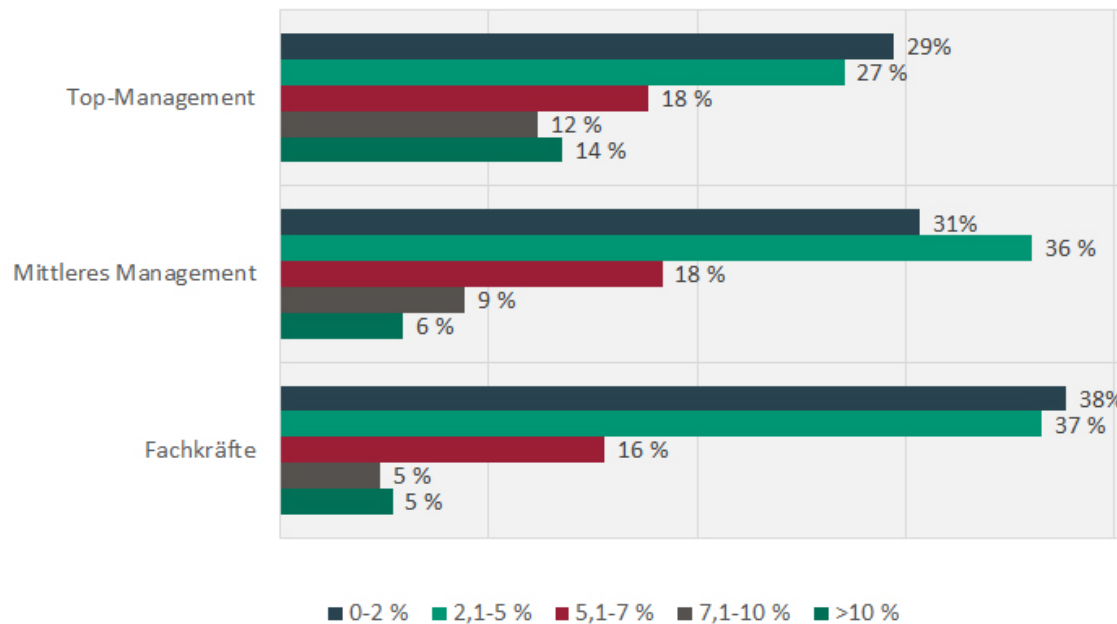
Wahlfreiheit bleibt Ausnahme

Die Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität und die Gewinnung von Toptalenten stehen als die beiden wichtigsten Ziele im Fokus der Benefits-Strategie. Unabhängig von den spezifischen Prioritäten spielen ➤

In Deutschland ist das Firmenfahrrad mit 74 Prozent am populärsten unter den Mobilitäts-Benefits.

Abbildung 1: Höhe des Budgets nach Mitarbeitendengruppe

Wie viel Budget steht nach ungefähre Einschätzung pro Ebene je Kalenderjahr zur Verfügung (in Prozent zur Grundvergütung je Mitarbeitenden) (n= 170)



Quelle: Kienbaum und DGFP

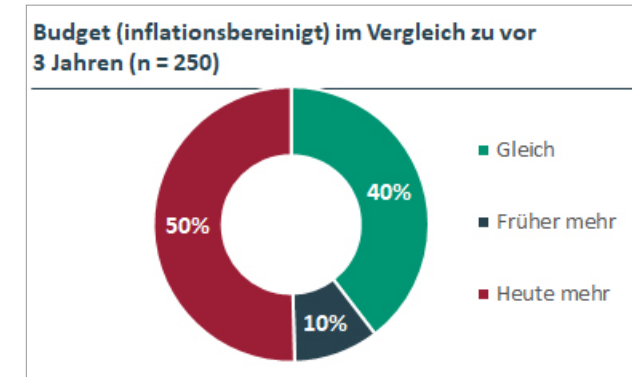
die nachhaltige Ausrichtung und die Gestaltung des Benefit-Portfolios eine bedeutende Rolle. Bemerkenswert ist allerdings, dass nur 23 Prozent der deutschen Unternehmen ihren Mitarbeitenden die vollständige Freiheit oder eine Auswahl innerhalb bestimmter Kategorien bei der Gestaltung ihrer Benefits gewähren. Bei mehr als drei Viertel der Arbeitgeber werden die Zusatzleistungen fest vorgegeben, und es besteht keine Wahlmöglichkeit. Dies überrascht, da gerade im Zusammenhang mit New Work die Individualisierung der

Bedürfnisse der Mitarbeitenden in den Vordergrund tritt.

Mobile Office Work ist Standard

Die befragten Arbeitgeber haben die hohe Bedeutung von Flexibilität in Bezug auf Arbeitszeit und -ort erkannt. Die Studie zeigt, dass 96 Prozent der Unternehmen ihren Mitarbeitenden die Möglichkeit anbieten, an wechselnden Orten außerhalb des Betriebes zu arbeiten (also nicht ausschließlich im Homeoffice). Zu-

Abbildung 2: Wie hat sich das Budget im Vergleich zu 2019 entwickelt?



Quelle: Kienbaum und DGFP

dem stellen 64 Prozent ihren Beschäftigten einen eingerichteten Arbeitsplatz im häuslichen Büro zur Verfügung. Gleichzeitig legt die Mehrheit der Unternehmen auch Wert auf die Präsenz im Büro, wobei zwei bis drei Tage Anwesenheit pro Woche vorgesehen sind. Auch das Konzept Workation gewinnt zunehmend an Bedeutung. Mehr als ein Drittel der Befragten ermöglicht Workation-Zeiten im EU-Ausland; außerhalb Europas liegt der Wert dagegen deutlich darunter.

Viertagewoche: keine wahrscheinliche Perspektive

Wenige Arbeitgeber bieten bereits eine Viertagewoche an, aber viele beschäftigen sich mit diesem Thema und zeigen Interesse an einer möglichen Einführung. Aktuell bieten knapp unter 10 Prozent der Befragten eine um einen Tag verkürzte Arbeitswoche an. Allerdings ist eine Viertagewoche für über 40 Prozent der Unternehmen kein Thema. Die Hauptgründe: Die Arbeitgeber ➤

befürchten eine eingeschränkte Erreichbarkeit und haben Sorge vor einem Produktivitätsabfall.

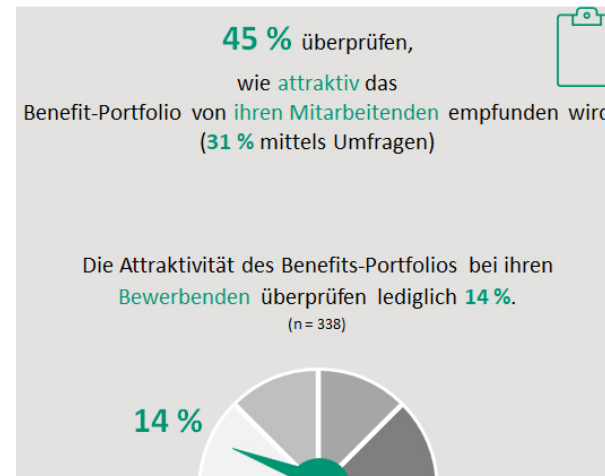
Mobilitäts-Benefits breit gestreut

Das Thema Mobilität behält seine hohe Bedeutung vor dem Hintergrund sich wandelnder Mobilitätsgewohnheiten. Firmenwagen sind in allen drei Ländern nach wie vor das am häufigsten offerierte Benefit im Bereich Mobilität – allerdings kommt es vor allem dem Management zugute. Dabei sind E-Ladesäulen schon bei 60 Prozent der Unternehmen in Vorbereitung. In Deutschland ist in den Gesamtbelegschaften das Firmenfahrrad mit 74 Prozent am populärsten (versus 40 Prozent in Österreich und 19 Prozent in der Schweiz).

Mitarbeiterentwicklung boomt

Die Bedeutung der Weiterbildung für ihre Beschäftigten ist Arbeitgebern einiges wert. Im Durchschnitt investieren Unternehmen in Deutschland mehr als 1000 Euro pro Mitarbeitenden in die berufliche Entwicklung. Zusätzlich zu den gesetzlichen Bestimmungen der Weiterbildung unterstützt mehr als die Hälfte der Arbeitgeber mit zusätzlichen freien Tagen. Coaching-Angebote sind ebenfalls weitverbreitet: Mit 83 Prozent können sie in Deutschland als gängige Praxis bezeichnet werden. Allerdings werden diese Angebote von rund der Hälfte der Befragten eher selektiv für das Top- und mittlere Management eingesetzt. Die hohen Investitionen in die Weiterbildung verdeutlichen, dass Unternehmen die Bedeutung lebenslangen Lernens erkannt haben und die kontinuierliche Entwicklung ihrer Belegschaft als entscheidenden Wettbewerbsvorteil ansehen.

Abbildung 3: Sind die Beschäftigten mit den Benefits zufrieden?



Quelle: Kienbaum und DGFP

Die Wirksamkeit der angebotenen Benefits und damit die gewünschten positiven Effekte auf die Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung wurden noch nicht durchgängig überprüft (siehe Abbildung 3). Dabei würde es eine Evaluation ermöglichen, Benefits-Programme zu optimieren, um besser auf die Bedürfnisse der Belegschaft eingehen zu können. Auch die Wirkung der Benefit-Portfolios auf Bewerber wird nicht gemessen. Hier liegt der Anteil lediglich bei 13 bis 19 Prozent.

Fazit

Die Studie verdeutlicht die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Betrachtung der Benefit-Strategie aus der Perspektive von Mitarbeitern und Bewerbern. Durch kontinuierliche Weiterentwicklung und Abstimmung der Benefit-Programme auf die Bedürfnisse und Er-

wartungen der Zielgruppen können Unternehmen ihre Attraktivität als Arbeitgeber steigern und langfristigen Erfolg sichern. Einheitlich im gesamten DACH-Raum stehen Ausgaben für das Thema Flexibilität an erster Stelle. Unternehmen erkennen die Bedeutung von flexiblen Arbeitsmodellen und passen ihre Benefit-Strategien entsprechend an.



Laura Geyer,
Managerin,
Kienbaum

Laura.geyer@kienbaum.de
www.kienbaum.de

SEMINARE UND EVENTS IM AUGUST UND SEPTEMBER 2023

Governance in der GmbH und Unterschiede zur AG

Veranstalter: hkp///group und Directors Academy

Zeit: 24. August 2023

Format: Webinar

Telefon: 069 175 363 371

Kontakt: Geraldine Trempel
geraldine.trempel@hkp.de

Angesichts zahlreicher regulatorischer und gesetzlicher Änderungen sowie einer zunehmenden Aufgabenfülle und Verantwortung hat sich die Arbeit der Aufsichtsräte in den letzten Jahren professionalisiert. Die gesellschaftsrechtlichen Vorgaben für die GmbH unterscheiden sich zum Teil erheblich von denen für die Aktiengesellschaft, nicht zuletzt dadurch, dass den Anteilseignern in der Regel ein größerer Spielraum bei der Gestaltung der der Governance eingeräumt wird. Das Webinar zeigt wesentliche Unterschiede zwischen der Corporate Governance einer GmbH und einer AG auf und beleuchtet dabei auch den Einfluss mitbestimmungsrechtlicher Regelungen.

dpn ASSETS & LIABILITIES CONVENTION

Veranstalter: F.A.Z. BUSINESS MEDIA

Zeit: 26. und 27. September 2023

Ort: Grand Hall der Zeche Zollverein in Essen

Telefon: 069 759 118 64

Kontakt: Alice Choua
alice.choua@faz-bm.de

Im September 2023 treffen sich zum dritten Mal bis zu 250 Entscheider und Experten der Verpflichtungsseite und der Kapitalanlage. Der zweite Konferenztage am Nachmittag ist insbesondere auf die Informationsbedarfe von Kapitalanlage- und Gesamtverantwortlichen in kommunalen Versorgungseinrichtungen zugeschnitten, während der Nachmittag des ersten Konferenztages einige Programmpunkte inhaltlich speziell für Solvency-regulierte Anleger beziehungsweise Versicherungskonzerne ausrichtet. Renommiertere Ökonomen und prominente Vertreter aus Politik und Wissenschaft greifen sozialpolitische und volkswirtschaftliche Entwicklungen auf; in praxisnahen Diskussionsrunden und Workshops werden neue Ansätze für ein resilientes, zukunftsicheres Anlageportfolio von allen Seiten beleuchtet und hinterfragt. Die CONVENTION ist eine geschlossene Veranstaltung für Vorstände, Geschäftsführer, Personalentscheider, bAV-Experten, Aktuarien, Pensionsmanager sowie Investmententscheider. Beratungsdienstleister, die nicht zum Sponsorenkreis der Veranstaltung gehören, sind von der Teilnahme ausgeschlossen. Zur Anmeldung geht es [hier](#).

Systematische Einführung in das Arbeitsrecht der betrieblichen Altersversorgung

Veranstalter: aba Arbeitsgemeinschaft für betriebliche

Altersversorgung

Zeit: 18. bis 22. September 2023

Ort: Novotel Mainz

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

Das einwöchige Seminar führt in die komplexe und facettenreiche Welt des Betriebsrentenrechts ein. Praxiserfahrene Betriebsrentenexperten vermitteln das grundlegende Basiswissen der arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen der betrieblichen Altersversorgung. Behandelt werden unter anderem das sozialpolitische und rechtliche Umfeld, die Grundlagen des Arbeitsrechts der betrieblichen Altersversorgung (Betriebsrentengesetz mit Entgeltumwandlung, Unverfallbarkeit, Abfindung, Übertragung, Auskunftsanspruch, Anpassung, Insolvenzversicherung etc.) sowie weitere Themen in diesem Zusammenhang (Pfändung, Verjährung, Widerruf und Änderung von Versorgungszusagen, Betriebsübergang und Sozialversicherung). Zur Anmeldung geht es [hier](#).

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

Korrektorat:

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.