

AUSGABE 1//FEBRUAR 2024

COMP & BEN

DAS ONLINEMAGAZIN FÜR VERGÜTUNG

by **Personalwirtschaft**

Themen:

- Betriebsratsvergütung: Mehr Klarheit mit neuem Gesetzentwurf?
- Vergütung von Leistungsträgern und Fair Pay
- Die passenden Vergütungsbenchmarks wählen
- Reporting-Pflichten 2024





Kirstin Gründel

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

was tun, wenn Sie endlich das passende Talent für eine Stelle gefunden haben, dessen Gehaltsvorstellungen aber nicht zu ihren Vergütungsstrukturen passen? Wie können Sie hochqualifizierte Bewerberinnen und Bewerber gewinnen, und dabei trotzdem die Grundsätze von Equal und Fair Pay einhalten?

Eine Möglichkeit liegt darin, Spotboni zu gewähren. Überhaupt empfehlen unsere Vergütungsexpertinnen und -experten: Nachvollziehbare Leistungsunterschiede sollten sich auch in unterschiedlichen Entgelthöhen der Mitarbeitenden widerspiegeln. Wie Sie diese gestalten und begründen können, erfahren Sie in der vorliegenden Ausgabe von Comp & Ben.

Außerdem können die richtigen Benchmarks Ihre Argumentation – beispielsweise für ein außergewöhnlich hohes Einstiegsgehalt – untermauern. Welche Faktoren ein gutes Benchmarking ausmachen, lesen Sie ebenfalls in diesem Magazin.

Mit den besten Grüßen aus der Redaktion

Kirstin Gründel

Betriebsratsvergütung: Mehr Klarheit mit neuem Gesetzentwurf?

„Neuregelung kann zu mehr Klagen führen.“3

Interview mit Marc André Gimmy

Vergütung von Leistungsträgern und Fair Pay

Sind Spotboni fair (pay)?6

Von Oliver Baierl

Spitzenleister belohnen – aber wie?9

Von Dr. Björn Hinderlich und Selina Müller

Welche Risiken bergen individuell getroffene Vergütungsvereinbarungen?15

Von Elisa Ultsch und You-Min Kim

Die passenden Vergütungsbenchmarks wählen

Wenn Schablonendenken schadet.18

Von Leo Schmidl und Lukas Stoffel

Wie viel mehr muss es sein?22

Von Dr. Michael Kind, Dr. Julia Leitl-Civan und Dr. Vera Bannas

Welche Vergütungsstudie passt zu meinem Unternehmen?26

Von Philipp Schuch

Reporting-Pflichten 2024

Nachhaltigkeitsbericht: noch ohne jede Routine 30

Interview mit Dr. Henning Curti

SEMINARE UND EVENTS
Februar, März und April 202433

Partner34

Impressum35

„NEUREGELUNG KANN ZU MEHR KLAGEN FÜHREN.“

Im ersten Halbjahr 2024 soll das Gesetzgebungsverfahren zur Betriebsratsvergütung abgeschlossen sein. Was bringt es den Betriebsparteien?

Von Christiane Siemann



Medien berichten seit einigen Jahren über zum Teil (sehr) hohe Gehälter von freigestellten Betriebsratsmitgliedern. Gleichwohl wurden diese in der betrieblichen Praxis letztlich um des Betriebsfriedens willen regelmäßig hingenommen, obwohl nicht klar war, ob diese Vergütungen den gesetzlichen Vorgaben entsprachen. In der Rechtsprechung hat sich zuletzt das Haftungsrisiko für die Unternehmen wie für die Betriebsräte erhöht. Das BMAS hat daher im Frühsommer 2023 eine Kommission unter dem Vorsitz des Präsidenten des Bundessozialgerichts Prof. Dr. Rainer Schlegel, der Präsidentin des BAG a.D. und früheren Vorsitzenden des für Betriebsverfassungsrecht zuständigen Senates Ingrid Schmidt sowie Prof. Dr. Gregor Thüsing, Universität Bonn, eingesetzt und mit der Ausarbeitung eines Gesetzesvorschlags zur Reform der Betriebsratsvergütung beauftragt. Im November 2023 beschloss das Bundeskabinett das „Zweite Gesetz zur Änderung des Betriebsverfassungsgesetzes“, das vor allem gesetzliche Klarstellungen unter Berücksichtigung der ständigen Rechtsprechung enthält. Im ersten Halbjahr 2024 soll das Gesetzgebungsverfahren abgeschlossen sein.

Unternehmen sehen sich nun veranlasst, die Betriebsratsvergütungen zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen. Betriebsräte werden dadurch gezwungen, im Falle einer Herabsenkung ihrer Bezüge vor Gericht zu ➤

ziehen. Marc André Gimmy, Fachanwalt für Arbeitsrecht bei Taylor Wessing, erläutert im Interview, ob der Gesetzentwurf mehr Klarheit schafft.

COMP & BEN: Sie mahnen schon seit einigen Jahren eine Überarbeitung des Arbeitsentgelts des Betriebsrats an. Dessen Mitglieder üben ihr Amt unentgeltlich als Ehrenamt aus. Gleichzeitig dürfen sie nicht benachteiligt werden, und ihr Entgelt muss sich an dem eines „vergleichbaren“ Arbeitnehmers und seiner allgemeinen Zuwendungen orientieren. Warum ist das in der Praxis problematisch?

Marc André Gimmy: Betriebsräte sind so zu vergüten, wie sie vergütet worden wären, wenn sie das Amt des Betriebsrats nicht übernommen hätten. Denn sie dürfen wegen ihrer Tätigkeit nicht benachteiligt oder begünstigt werden (§ 78 Satz 2 BetrVG, Benachteiligungs- und Begünstigungsverbot). Dies ist indes nicht einfach so zu verstehen, dass der Amtsinhaber nur unter Fortzahlung seines bisherigen Gehalts von seiner üblichen Arbeit freizustellen ist, wenn und soweit seine Tätigkeit im Betriebsrat dies erfordert oder das Betriebsratsmitglied freigestellt ist. Der Teufel steckt hier im Detail. Soweit Betriebsratsmitglieder nicht ständig freigestellt sind und weiter ihrer vertraglichen Arbeit nachgehen, könnte man meinen, dass keine Probleme entstehen. Sie erhalten ja die vertraglich geschuldete Vergütung fortgezahlt. Streitigkeiten zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat können aber schon dann entstehen, wenn der Betriebsrat aufgrund seiner Betriebsrattätigkeit, die grundsätzlich während der Arbeitszeit zu erledigen ist, Einbußen etwa bei tätigkeitsbezogenen Zulagen oder Pauschalen erleidet. Noch viel schwieriger wird es für die Betriebspartner, die



„Die Komplexität wird man durch allgemein abstrakte Normen nie ganz beseitigen können.“

Marc André Gimmy,
Fachanwalt für Arbeitsrecht,
Leiter der internationalen
Praxisgruppe Employment,
Pensions & Mobility, Taylor
Wessing

zutreffende Betriebsratsvergütung bei vollständig freigestellten Betriebsratsmitgliedern zu bestimmen. Nach § 37 Absatz 4 BetrVG darf das Arbeitsentgelt nicht geringer bemessen sein als das Arbeitsentgelt „vergleichbarer Mitarbeiter“ mit betriebsüblicher Entwicklung. Hierfür wird für das jeweilige Betriebsratsmitglied eine Vergleichsgruppe mit denjenigen Arbeitnehmern gebildet, die ähnliche, im Wesentlichen gleich qualifizierte Tätigkeiten ausführen und zudem in gleicher Weise fachlich und persönlich qualifiziert sind. So lautet jedenfalls die gängige Definition des Bundesarbeitsgerichts.

COMP & BEN: Sowohl an der Vergleichbarkeit der Mitarbeiter als auch an der „betriebsüblichen“ Entwicklung scheiden sich die Geister. Helfen die Neuregelungen im Gesetz, dass die Bildung einer Vergleichsgruppe leichter wird?

Marc André Gimmy: Ja, davon bin ich überzeugt. Zunächst ist festzuhalten, dass der Entwurf im neuen § 37 Absatz 4 Sätze 3 bis 5 BetrVG nun einen Leitfaden für die Bestimmung der Betriebsratsvergütung sowohl für die Arbeitgeberseite als auch für die Arbeitnehmervertre-

tungen vorgibt. Der Entwurf hält sich zum Teil wörtlich an die Vorgaben der Rechtsprechung. Darüber hinaus stärkt die Neuregelung auch die Betriebsparteien, denn diese können, müssen aber nicht, die Verfahren zur Festlegung vergleichbarer Arbeitnehmer und Vergleichspersonen in einer Betriebsvereinbarung wie schon bisher regeln. Solche Betriebsvereinbarungen sollen dann nur auf grobe Fehlerhaftigkeit überprüft werden können. Damit bekommen die Beteiligten ein hohes Maß an Gestaltungsmöglichkeit und Rechtssicherheit. Gleichwohl bleibt die konkrete betriebliche Umsetzung in der Praxis auch weiterhin überaus kompliziert. Diese Komplexität wird man durch allgemein abstrakte Normen nie ganz beseitigen können.

COMP & BEN: Warum bleibt es komplex?

Marc André Gimmy: Die neue Ergänzungsregelung von § 37 Absatz 4 BetrVG stellt hinsichtlich des Zeitpunkts der Vergleichsgruppenbildung im Einklang mit der Rechtsprechung klar, dass dieser für den Beginn der Amtsübernahme gilt. Es wird auch darauf hingewiesen, dass sich die Vergleichsgruppe während der Amtszeit eines Betriebsratsmitglieds verändern kann und dies zu berücksichtigen ist. Nun nehmen sowohl die Kommission als auch der Gesetzgeber zu der Frage Stellung, wie die Vergleichsgruppen zu bilden sind. So finden sich in dem Kommissionsvorschlag für die in der Praxis – insbesondere bei langjährigen freigestellten Betriebsratsmitgliedern – regelmäßig schwierige Auswahl der Vergleichspersonen nach § 37 Abs. 4 BetrVG folgende Hinweise:

- Der Kreis der vergleichbaren Arbeitnehmer bestimmt sich nach der konkret ausgeübten beruflichen Tätig-



keit, an deren betriebsüblicher Entgeltentwicklung das Betriebsratsmitglied teilnehmen soll.

- Fehlen im Betrieb Vergleichspersonen, können vergleichbare Arbeitnehmer eines anderen Betriebs herangezogen werden.
- Fehlen auch diese, ist auf die betriebsübliche Entwicklung der nächstvergleichbaren Arbeitnehmergruppen abzustellen und das Mindestentgelt nach § 287 ZPO (Zivilprozessordnung) zu schätzen.

COMP & BEN: Was sieht der Gesetzesvorschlag denn konkret zur Vergleichbarkeit vor?

Marc André Gimmy: Der Gesetzgeber macht den Betriebsparteien angesichts der Vielfalt betrieblicher Stellenanforderungen und -bewertungen keine konkreten Vorgaben zur Bestimmung der jeweiligen Vergleichsvorgaben. Es genügt eine Orientierung an dem gesetzlichen Leitbild, wie es durch die Rechtsprechung konkretisiert worden ist: Vergleichbar sind diejenigen Arbeitnehmer, die zum Zeitpunkt der Amtsübernahme ähnliche, im Wesentlichen gleich qualifizierte Tätigkeiten ausgeführt haben wie der Amtsträger und dafür in gleicher Weise wie dieser fachlich und persönlich qualifiziert waren. Insgesamt ist festzustellen, dass der neue Gesetzentwurf den Prüfungskatalog für eine rechtmäßige Betriebsratsvergütung präzisiert.

COMP & BEN: Für Betriebsräte selbst besteht kein Strafbarkeitsrisiko. Lediglich Vorstand und Geschäftsführung sowie Personalleiter, die die fragliche Vergütung initiiert oder angewiesen haben, sehen sich hier erheblichen Haftungs- und Strafbarkeitsrisiken ausgesetzt. Deshalb überprüfen aktuell Unternehmen die Betriebsratsvergütungsstrukturen. Welche Erfahrungen haben Sie hier gemacht?

Marc André Gimmy: In vielen Fällen kommt es zu einer Bestätigung der bestehenden Entgeltstruktur, in manchen Fällen sogar zu einer Heraufstufung. In anderen Fällen wird die Vergütung jedoch auch abgesenkt, sehr häufig deshalb, weil in der Vergangenheit versäumt wurde, eine nachvollziehbare und zutreffende Vergleichsgruppenbildung und -entwicklung festzuhalten. Für die Betriebsparteien sind solche Prüfungsverfahren eine erhebliche Belastung, insbesondere wenn sie in gerichtlichen Auseinandersetzungen enden. Mit dem neuen Gesetzesvorschlag sollten die Betriebspartner sich überlegen, ob sie nicht doch mehr Rechtssicherheit bei der Betriebsratsvergütung im Wege einer Betriebsvereinbarung suchen möchten.

COMP & BEN: Was wäre anders, wenn die Vergütung in einer Betriebsvereinbarung festgehalten wird? Fallen Vergleichs- und Entwicklungsfragen weg?

Marc André Gimmy: Nein, Vergleichs- und Entwicklungsfragen fallen nicht weg, können aber in einer Betriebsvereinbarung vorausschauend geregelt werden. Außerdem kann die Betriebsvereinbarung nur auf grobe Fehlerhaftigkeit überprüft werden. Das gewährt ein hohes Maß an Rechtssicherheit bei der Bemessung der Betriebsratsvergütung.

COMP & BEN: Gehen Sie davon aus, dass es künftig weniger Klagen in Sachen Betriebsratsvergütung geben wird und der Eindruck überhöhter Entgelte aus der Welt ist?

Marc André Gimmy: Nein, die Neuregelung kann sogar zu mehr Klagen führen, da der Gesetzgeber immer deutlicher vorgibt, wie Vergütungsstrukturen gestaltet sein soll-

ten, sodass Fehlstrukturen noch schneller Anlass für Gerichtsverfahren sein könnten. Mit der Zeit wird es sich entspannen. Den Eindruck „überhöhter Entgelte“ schafft der Gesetzgeber damit nicht aus der Welt. Dieser Eindruck ist jedoch falsch. Die überwiegende Anzahl der Betriebsräte ist nicht freigestellt und noch vollständig im Job verankert, aus dem sich leicht die Vergütung ableiten lässt. Nur wenige Betriebsräte in Unternehmen mit mehr als 200 Beschäftigten sind freigestellt und nur wenige davon sind in Großunternehmen tätig, in denen sich die Frage von sehr hohen Betriebsratsvergütungen stellt. Einen pauschalen Vorwurf von überhöhten Entgelten für Betriebsräte halte ich daher in keiner Weise für gerechtfertigt. ◀

Entwurf eines Zweiten Gesetzes zur Änderung des Betriebsverfassungsgesetzes Artikel 1

Das Betriebsverfassungsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 25. September 2001 (BGBl. I S. 2518), das zuletzt durch Artikel 6d des Gesetzes vom 16. September 2022 (BGBl. I S. 1454) geändert worden ist, wird wie folgt geändert:

1. Dem § 37 Absatz 4 werden folgende Sätze angefügt:

„Zur Bestimmung der vergleichbaren Arbeitnehmer nach Satz 1 ist auf den Zeitpunkt der Übernahme des Betriebsratsamts abzustellen, soweit nicht ein sachlicher Grund für eine spätere Neubestimmung vorliegt. Arbeitgeber und Betriebsrat können in einer Betriebsvereinbarung ein Verfahren zur Festlegung vergleichbarer Arbeitnehmer regeln. Die Konkretisierung der Vergleichbarkeit in einer solchen Betriebsvereinbarung kann nur auf grobe Fehlerhaftigkeit überprüft werden; Gleiches gilt für die Festlegung der Vergleichspersonen, soweit sie einvernehmlich zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat erfolgt und in Textform dokumentiert ist.“

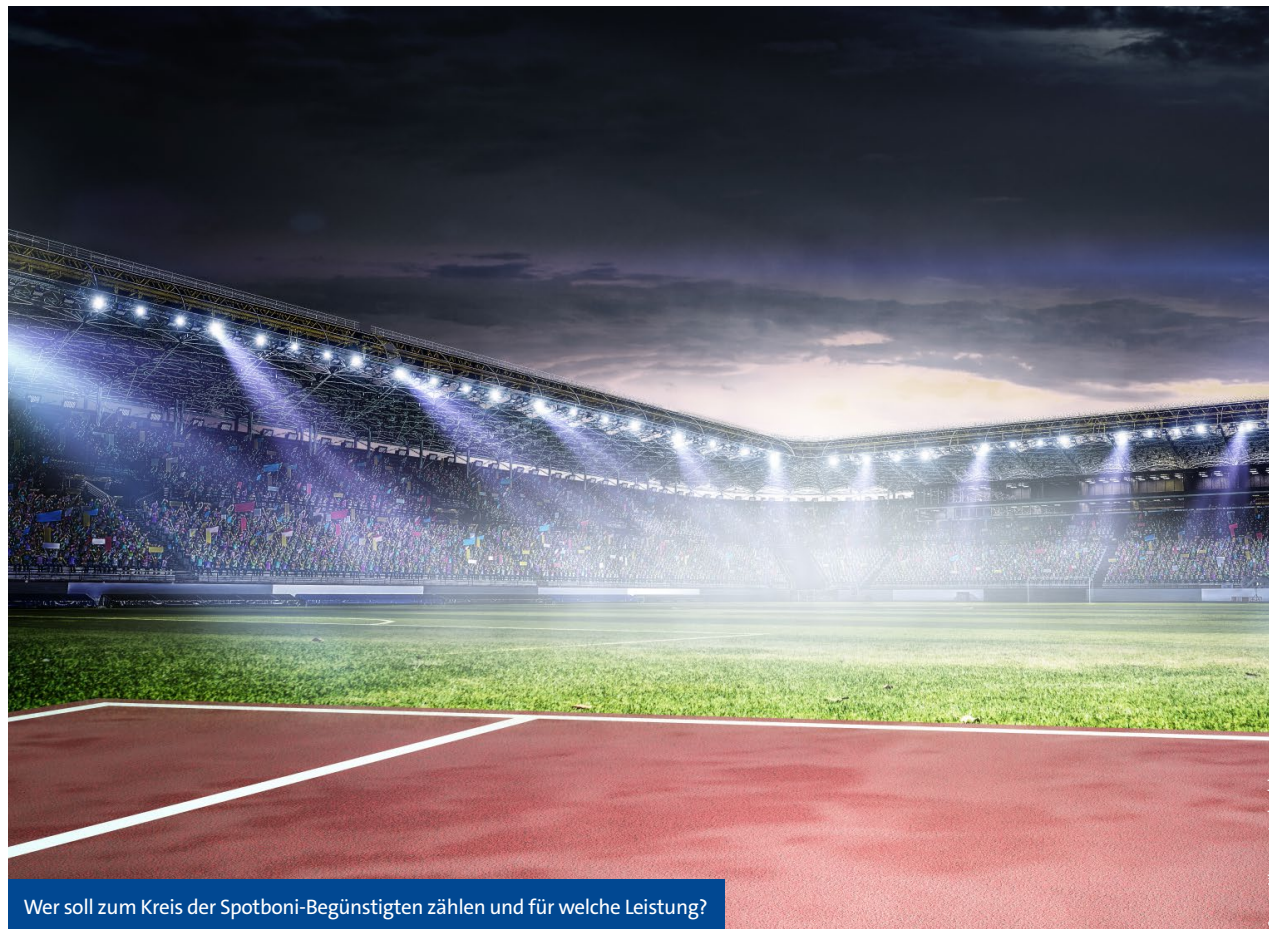
Dem § 78 wird folgender Satz angefügt:

„Eine Begünstigung oder Benachteiligung liegt im Hinblick auf das gezahlte Arbeitsentgelt nicht vor, wenn das Mitglied einer in Satz 1 genannten Vertretung in seiner Person die für die Gewährung des Arbeitsentgelts erforderlichen betrieblichen Anforderungen und Kriterien erfüllt und die Festlegung nicht ermessensfehlerhaft erfolgt.“

SIND SPOTBONI FAIR (PAY)?

Wie die Ausgestaltung von Spotboni erfolgreich und diskriminierungsfrei gelingen kann.

Von Oliver Baierl



Unternehmen suchen neue Ansätze bei der variablen Vergütung. Mittlerweile greifen sie dabei häufig auf Spotboni zurück, um einen möglichst zielgerichteten und unmittelbaren Leistungsanreiz zu schaffen. Die Fokussierung auf besonders herausragende Leistungen birgt aber neue Herausforderungen – auch mit Blick auf Chancengleichheit.

In der deutschen Öffentlichkeit werden Bonuszahlungen häufig kritisch beäugt. Soll der Vorstand der Deutschen Bahn eine Bonifizierung erhalten, obwohl Reisende immer wieder im Stich gelassen werden? Um zu belegen, dass Bonuszahlungen grundsätzlich problematisch sind, wird gerne auf Studien über junge Kunstbegeisterte verwiesen, denen es nach monetärer Belohnung die intrinsische Motivation verhaselt. Nicht selten heißt es daher: Boni lieber ganz abschaffen.

Auf der Suche nach der Alternative

Auch in Unternehmen sind in den vergangenen Jahren klassische Bonussysteme unter Beschuss gekommen. Die Argumente: Es werde zu wenig differenziert, der Administrationsaufwand sei zu hoch, die Zielvereinbarungen seien zu schnell wieder obsolet und daher im agilen Kontext nicht förderlich. Bei Diskussionen übers Geld komme unter anderem die Personalentwick- ➤

Wer soll zum Kreis der Spotboni-Begünstigten zählen und für welche Leistung?

lung zu kurz. Als Lösungsansatz ließ sich zunächst eine zunehmende Verbreitung einer kollektiven variablen Vergütung beobachten. Dabei bestimmt nicht mehr die individuelle Leistung, sondern einzig die Leistung des Unternehmens und/oder der Organisationseinheit die Höhe der Bonuszahlung. Aktuelle Studien der hkp///group belegen, dass etwa ein Viertel der führenden deutschen Unternehmen auf eine solche kollektive variable Vergütung setzt.

Jedoch wird nach einiger Zeit der Anwendung eines solchen Systems oft hinterfragt, wie besondere Leistungen von Mitarbeitenden auch finanziell honoriert werden können. Grundsätzlich wäre ein stark differenzierendes System zur Grundgehaltsanpassung möglich, aber aufgrund der damit verbundenen langfristigen Kostenrisiken ist dies nicht weit verbreitet: Hohe Leistungsbereitschaft ist nicht zwingend von Dauer, ein höheres Grundgehalt dagegen schon.

Etabliert: Spotboni als Vergütungsinstrument

Die Einführung von Spotboni – also Bonuszahlungen, die „on-the-spot“ als Anerkennung besonderer individueller Leistungen gewährt werden – erscheint daher aus unterschiedlichen Gründen attraktiv. Der üblicherweise enge Kreis der Begünstigten soll einen hohen Grad an Differenzierung und somit eine hohe Leistungsorientierung systemseitig sicherstellen. Die unmittelbare Belohnung besonderer Leistungen verspricht eine hohe Motivationswirkung zu verhältnismäßig geringen Kosten und mangels Zielvereinbarungen auch mit geringem Aufwand.

Aufgrund allgemein positiver Erfahrungen wurden Spotboni nicht nur von Unternehmen mit stark kollek-

tiv geprägter variabler Vergütung eingeführt, sondern auch als ergänzendes Instrument in anderen Unternehmen. Die Beratungspraxis der vergangenen Jahre belegt einen sprunghaften Anstieg der Verbreitung.

Selbst im Finanzsektor, in dem es hohe regulatorische Hürden für die variable Vergütung gibt, denken viele Institute über die Einführung von Spotboni nach oder setzen diese bereits ein. Auch die Finanzaufsicht hat sich in ihrem jüngsten Konsultationspapier dazu geäußert – ein Beleg dafür, dass diese Boni im Markt virulent sind.

Große Heterogenität in der Ausgestaltung

Die Höhe von Spotboni variiert enorm. Die Bandbreite reicht von Sachbezügen mit Steuervorteilen bis hin zu substanziellen Einmalzahlungen jenseits von 10 000 Euro. Der gemeinsame Nenner: Der begünstigte Personenkreis ist stark eingegrenzt, und der Zeitpunkt der besonderen Leistung sowie die Auszahlung liegen möglichst nah beieinander. Was nachvollziehbar und wenig kompliziert klingt, wirft in der Praxis zentrale Fragen auf:

- Nach welcher Logik kann der Kreis der Begünstigten begrenzt werden, um die gewünschte Differenzierung und letztlich auch eine Kostenkontrolle sicherzustellen?
- Welche Kriterien werden bei der Vergabe angewendet, beziehungsweise was stellt eine „besondere“ Leistung dar?

Die Antworten auf diese Fragen haben auch personalpolitische Konsequenzen. Da Spotboni nicht auf regelmäßigen Zielvereinbarungen beruhen, ist für Beschäftigte die Vergabep Praxis ein wesentlicher Orientie-

rungspunkt. Wird diese nicht als transparent und fair empfunden, verpufft die erwünschte Anreizwirkung.

„Schatten“-Bonusrunde vermeiden

Bei der Eingrenzung des Kreises der Begünstigten stehen Verantwortliche vor dem ersten Dilemma. Häufig wird versucht, über einen Budgetansatz eine Differenzierung zu erzwingen – sei es über Maximalbeträge je Organisationseinheit oder über Vergabequoten. In der Praxis sind Größenordnungen von fünf bis 25 Prozent der Belegschaft zu beobachten, die begünstigt werden dürfen.

Eine solche systemseitige Vorgabe ist bei klassischen Bonussystemen nicht unbekannt, kann aber im Zusammenspiel mit der unmittelbaren Gewährung von Spotboni eine ungewollte Dynamik entwickeln: So stellt sich die Führungskraft oft die Frage, ob sie die wenigen zur Verfügung stehenden Spotboni bereits zu Beginn des Jahres „verbrauchen“ kann oder ob im Laufe des Jahres noch herausragendere Leistungen zu erwarten sein könnten. Im Extremfall führt diese Überlegung dazu, dass Zahlungen nicht mehr unmittelbar vergeben werden („Schatten“-Boni), sondern geballt zum Jahresende. Dadurch ist faktisch eine „Schatten“-Bonusrunde geschaffen – mit vergleichbaren Herausforderungen bei der Differenzierung wie in regulären Bonusrunden und mit entsprechenden Konsequenzen für die Motivation. Umgekehrt kann ein Budgetansatz ebenso dafür sorgen, dass gegen Ende des Jahres das noch offene Budget großzügig vergeben wird. Auch in diesem Fall kann die Anreizwirkung Schaden nehmen. In beiden Situationen können also die mit der Einführung von Spotboni erhofften Effekte hinfällig sein. ➤

Eine der Alternativen zum Budgetansatz ist ein zentrales Vergabegremium ohne entsprechende Budgetlimitierung, das auf Topmanagementebene angesiedelt ist. Hier stellt sich aber je nach Unternehmensgröße die Frage, ob der Administrationsaufwand zu bewältigen ist.

Die Frage der Chancengleichheit

Das zweite Dilemma: Bei der Definition der Vergabekriterien ergeben sich Implikationen über die Frage der Anreizwirkung hinaus. In der viel beachteten Urteilsbegründung des Bundesarbeitsgerichts zum Thema „Entgeltbenachteiligung wegen des Geschlechts“ (BAG, 16. Februar 2023 – 8 AZR 450/21) wird betont, dass bei der diskriminierungsfreien Ausgestaltung von Vergütungssystemen jeder Entgeltbestandteil separat betrachtet werden soll. Das bedeutet in der Praxis: Auch Spotboni, die zwar möglicherweise im Verhältnis zur Gesamtvergütung keine bedeutenden Auswirkungen haben, dürfen unter Fair-Pay-Gesichtspunkten nicht außen vorgelassen werden.

In den Kriterienkatalogen von Spotboni finden sich häufig Aspekte, die ein besonderes zeitliches Commitment voraussetzen wie zum Beispiel die erfolgreiche Übernahme zusätzlicher oder besonders kurzfristiger Aufgaben. Während es sich dabei ohne Zweifel um eine besondere Leistung handeln kann, besteht allerdings das Risiko, sich in einen Konflikt hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und damit zumindest in eine mittelbare Diskriminierung zu begeben. Ein solches Risiko lässt sich abmildern, indem Unternehmen auf eine ausgewogene Ausgestaltung des Kriterienkatalogs achten und beispielsweise innovationsbezogene Aspekte aufnehmen. Auch ein Monitoring und regelmäßiges

Reporting der Vergaben mit Blick auf Geschlecht und Arbeitszeitmodelle hat sich bewährt. Über diesen Ansatz wird zugleich eine pragmatische Einbindung von Mitbestimmungsgremien ermöglicht.

Dass die Ausgestaltung von Spotboni grundsätzlich gut und diskriminierungsfrei gelingen kann, zeigt sich in Fair-Pay-Analysen der hkp///group. Dort konnten zuletzt bei der Mehrheit der untersuchten Unternehmen keine statistischen Auffälligkeiten in Sachen Spotboni festgestellt werden. Einige Unternehmen haben ihre Vergabep Praxis allerdings nochmals intensiv auf den Prüfstand gestellt, um möglichen unerwünschten Effekten vorzubeugen.

Fazit

Spotboni können eine sinnvolle Ergänzung bestehender Vergütungsinstrumente darstellen. Für eine faire Ausgestaltung ist aber neben der strategischen, kulturellen und personalpolitischen Passung vor allem die Frage der Budgetierung und der Vergabekriterien intensiv zu berücksichtigen. Damit Spotboni als fair wahrgenommen werden, gilt es, mit Fingerspitzengefühl eine unternehmensspezifische Lösung zu finden und anschließend konsequent zu monitoren. ◀



Oliver Baierl,
Senior Director, Strategic HR Advisory mit
Schwerpunkt Financial Services,
hkp///group

oliver.baierl@hkp.com
www.hkp.com

SPITZENLEISTER BELOHNEN – ABER WIE?

Bei der Frage, welche Anreize High-Performern geboten werden, treffen Glaubenssätze der Old Economy auf die der New Economy.

Von Dr. Björn Hinderlich und Selina Müller

Seit Jahren tobt in der Wirtschaft und der Wissenschaft ein Streit um die Frage, wie man Mitarbeitende am besten incentiviert. Die Kontroverse entzündet sich primär an der Honorierung der individuellen Leistung von Mitarbeitenden: Sollen sie Bonuszahlungen erhal-

ten oder nicht? Und wenn ja, nach welchen Kriterien? Vergütungen von Vertriebsspezialisten sind nicht von dem Meinungsstreit betroffen. Vielmehr fokussiert sich der Diskurs auf den Jahresbonus von Management und Beschäftigten.

Die skizzierte Diskussion findet vor allem in Deutschland und in Teilen Europas statt, nicht jedoch in den USA und Asien, da dort Bonussysteme nach wie vor eine individuelle Leistungskomponente enthalten. Woher rührt also grundsätzlich die Frage nach dem individuellen Bonus? Angeheizt wurde sie in Daniel H. Pinks erschienenem Bestseller „Drive“ im Jahr 2009, in dem er behauptet, dass (individuelle) monetäre Anreize die Leistung von Mitarbeitenden mit komplexeren Tätigkeiten verringern.

Was sagen die wissenschaftlichen Forschungen?

Fundierter lässt sich der Streitgegenstand mit theoretischen Ansätzen aus der Wissenschaft erklären, die sich zwischen zwei Polen bewegen. Auf der einen Seite befindet sich die Principal-Agent-Theorie klassisch ökonomischen Ursprungs (siehe Abbildung 1). Sie besagt: Mit Boni können monetäre Ziele so gesetzt werden, dass die wirtschaftlichen Interessen des Unternehmens in Einklang mit den Zielen der Mitarbeitenden zu bringen sind.

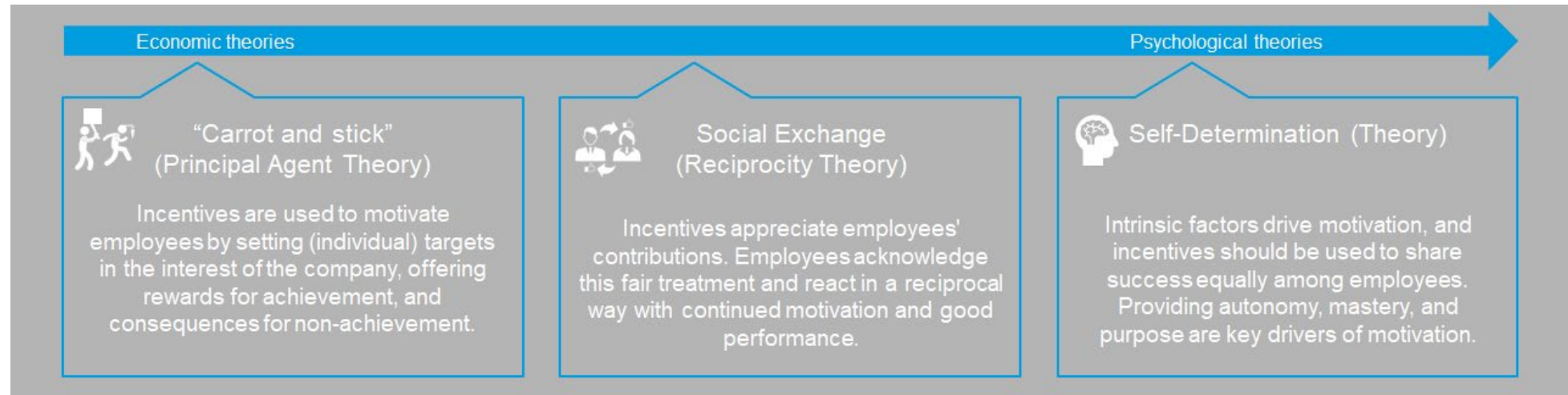
Auf der anderen Seite gibt es Ansätze aus der Psychologie, die – ähnlich wie Daniel H. Pinks Ausführungen – in Richtung der sogenannten Self-Determination Theory deuten: Sie betonen vor allem die intrinsi- ➤



Andrey Burmakin - stock.adobe.com

Nachvollziehbare Leistungsunterschiede sollten sich in unterschiedlichen Vergütungen widerspiegeln.

Abbildung 1: Wie wirken Incentive-Systeme? Drei Theorien bestimmen die Diskussion: eine ökonomische (Principal Agent Theory), eine psychologische (Self Determination Theory) und eine soziale (Social Exchange).



QUELLE: Mercer, 2024

sche Motivation sowie die Bedeutung und den Sinn der Arbeit aus Sicht der Mitarbeitenden. Die Theorie zeigt die Gefahr auf, dass durch zu starke monetäre Anreize die oben genannten Einstellungen reduziert werden.

Neuere Ansätze wie die Reciprocity Theory (siehe Abbildung 1) verbinden die Denkschule der Ökonomie und Psychologie: Sie erkennt Anreize eher als ein Instrument, das die soziale Austauschbeziehung zwischen dem Unternehmen und seinem Personal stärkt. Danach stellen Anreizsysteme eine faire Entlohnung für erbrachte Leistungen dar, auf die Beschäftigte mit fairem, soll heißen leistungsorientiertem Verhalten reagieren. Verhält sich eine Seite unfair, zieht dies ein ebensolches Verhalten der Gegenseite nach sich. Mitarbeitende würden ihre Leistungen reduzieren, wenn sie diese nicht durch ein entsprechendes Entgelt gewürdigt sehen.

Grau ist alle Theorie

Da die vorherrschenden Theorien durchaus widersprüchliche Rückschlüsse zulassen, stellt sich die Frage, wie sich das Bild in der Praxis – oder im Fußballjargon „auf’m Platz“ – darstellt. Hierbei lassen sich zwei „Spielfelder“ unterscheiden. Auf der einen Seite finden sich die nach wie vor sehr erfolgreichen Global Player der Old Economy aus dem Engineering-Bereich und der Industrie; auf der anderen Seite stehen die neuen Spieler aus dem Hightech-Sektor. Dabei verschwimmen die Grenzen zusehends, da sich gerade die Unternehmen aus der Old Economy in Hightech-Organisationen verwandeln. Da die bekannten Tech-Unternehmen momentan als besonders erfolgreich wahrgenommen werden, versuchen die „alten“ Industrien ihnen nachzueifern. Dies gilt auch für ihre HR- und Vergütungssysteme. So gilt bei-

spielsweise Google als Erfinderin der Objectives and Key Results (OKR) sowie einem auf regelmäßigen Management-Mitarbeitenden-Dialog ausgerichteten Performance Management. Aber inwieweit können auch die Anreizsysteme der Hightech-Unternehmen als Vorbild gelten?

Hightech gleich High-Performance?

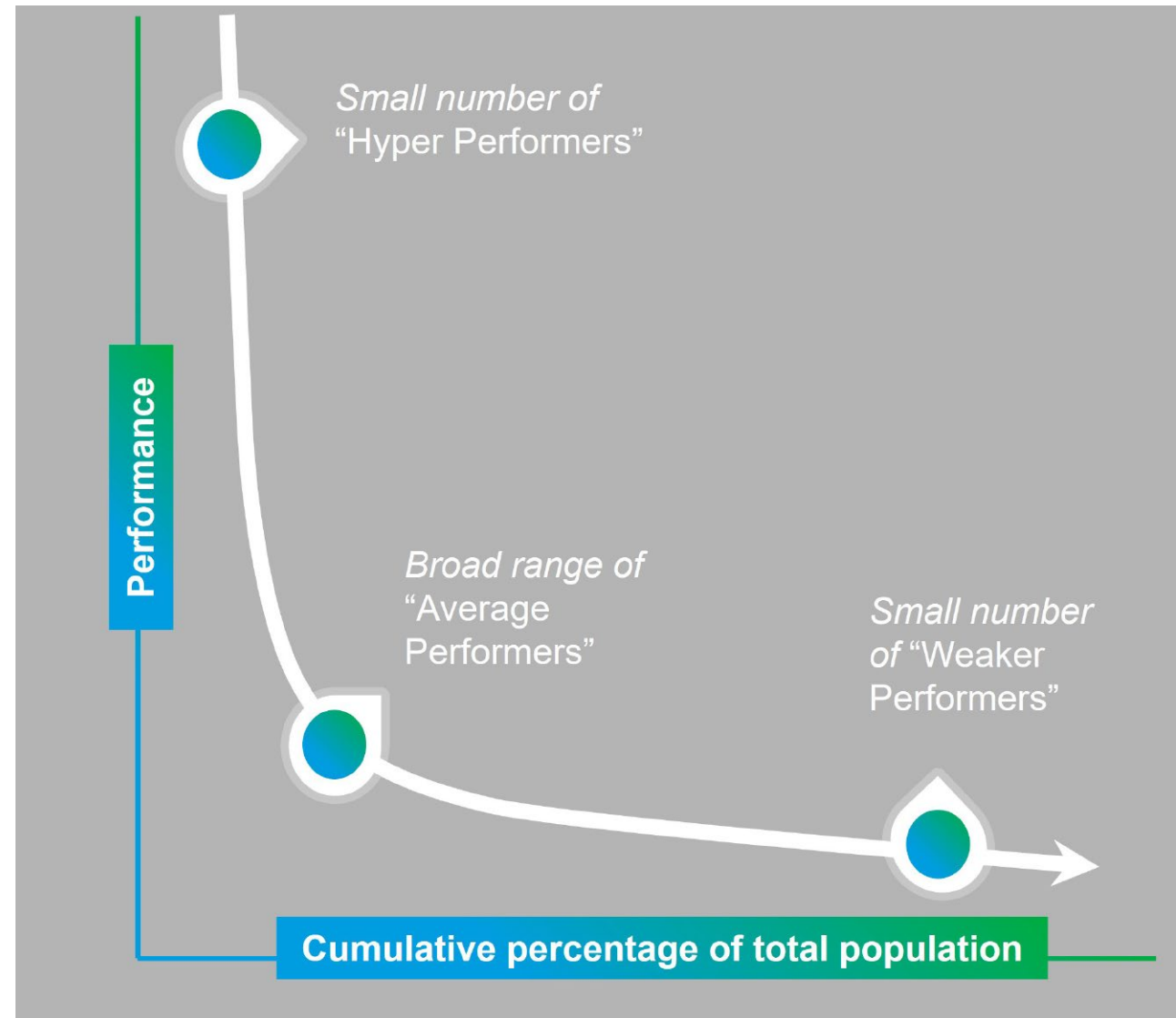
Wenn man sich die Anreizsysteme der Hightech-Unternehmen insbesondere im Softwarebereich anschaut, fällt auf, dass es kaum einen Tech-Giganten gibt, der nicht die individuelle Leistung seiner Mitarbeitenden incentiviert und honoriert. Dies betrifft grundsätzlich alle Vergütungsvehikel: High-Performer erhalten höhere Vergütungssteigerungen, höhere Boni und Aktienpakete. In einigen Hightech-Schmieden kom- ➤

men Top-Performer so auf das Drei- bis Fünffache der Vergütung ihrer „normal“ performenden Kolleginnen und Kollegen. Hierbei ist jedoch einschränkend zu bemerken, dass der Kreis an Top-Performern sehr elitär definiert wird und sich auf die besten ein bis fünf Prozent der Mitarbeitenden beschränkt. Dieser Ansatz der starken Fokussierung auf Spitzenleister entstammt dem sogenannten Power Law von Ernest H. O'Boyle und Herman Aguinis. Sie haben für verschiedene Industrien herausgefunden, dass es typischerweise nur eine sehr kleine Gruppe an Spitzenleistern ist, die ein Unternehmen, ein Sportteam oder einen Film erfolgreich machen (siehe Abbildung 2). Daher ist es nicht verwunderlich, dass die global führenden Hightech-Unternehmen fast durchgängig individuelle Leistung mit ihren Bonussystemen honorieren. Typischerweise liegt der Fokus auf dem Erfolg des Gesamtunternehmens und dem Beitrag, welchen das Individuum dazu leistet.

Im Industrie- und Engineering-Bereich ist das Bild nicht ganz so eindeutig. Auf der einen Seite finden sich noch viele Arbeitgeber, die den klassischen Dreiklang an Unternehmens-, Bereichs- und individuellen Zielen im Jahresbonus nutzen. Auf der anderen Seite sind aber auch etliche in diesem Wirtschaftsbereich dazu übergegangen, auf die individuelle Leistungskomponente komplett zu verzichten und im Jahresbonus ausschließlich auf finanzielle Unternehmens- und Bereichsziele zu setzen (siehe Abbildung 3). Bosch, VW, Mercedes-Benz und Infineon sind häufig genannte Beispiele.

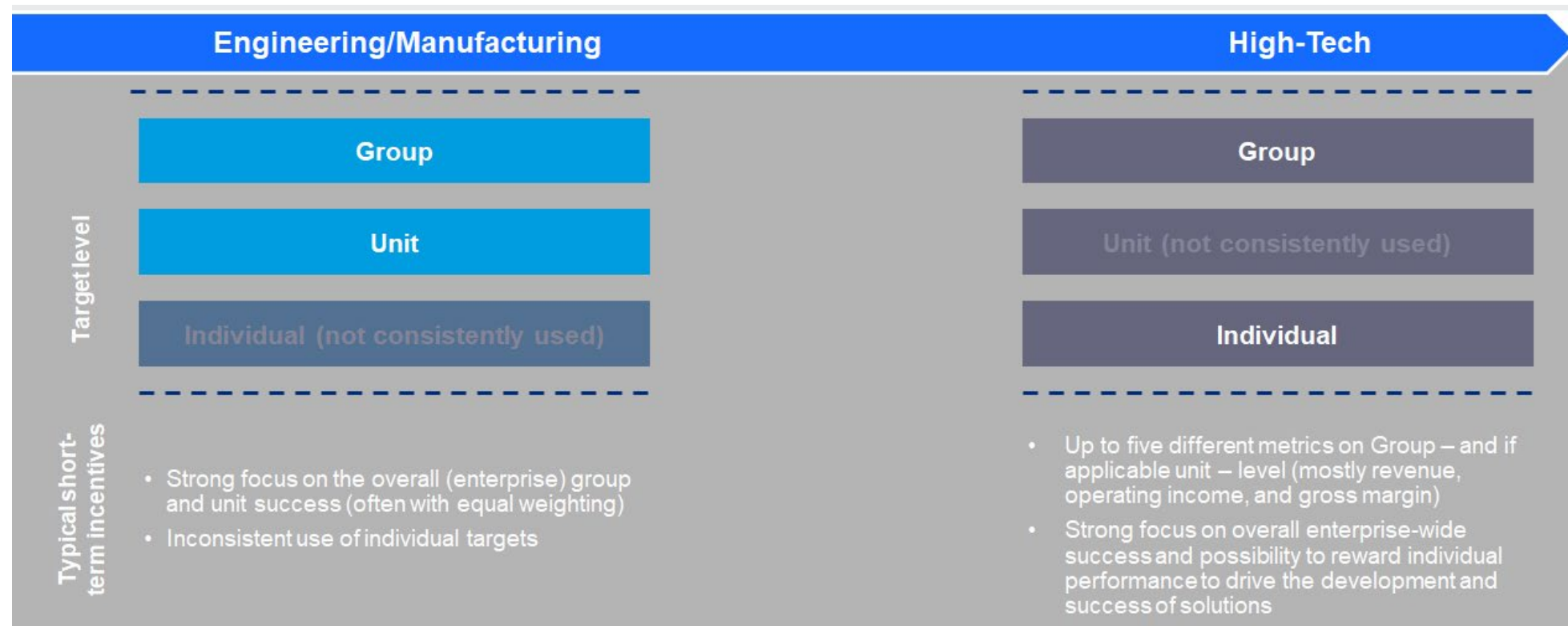
Die Beweggründe der Old Economy, auf die individuelle Incentivierung zu verzichten, sind viel- ➤

Abbildung 2: Die Gruppe der Spitzenleister ist sehr klein – das Power Law der Wissenschaftler Ernest H. O'Boyle und Herman Aguinis.



Quelle: Mercer, 2024

Abbildung 3: Bonusmodelle im Engineering- und Industriesektor versus Hightech-Bereich



Quelle: Mercer, 2024

schichtig. Einige Arbeitgeber geben an, stärker auf das Team und weniger auf das Individuum fokussieren zu wollen. Andere waren eines nicht funktionierenden, klassischen Performance-Management-Ansatzes mit Jahresanfangs-, Mid-Year-Review- und Jahresendgesprächen überdrüssig. In diesen althergebrachten Ansätzen lag das Augenmerk primär auf der Vergütung und weniger auf der Entwicklung des einzelnen Mitarbeitenden – mit der Konsequenz, dass die Managerin-

nen und Manager oft wenig bis kaum in der Bonusfestlegung differenziert haben, um keinem Beschäftigten schlechte Nachrichten übermitteln zu müssen.

Das kann die Old Economy von der New Economy lernen

Funktionieren in unterschiedlichen Industrien andere Anreizsysteme? Es ist sicherlich richtig, dass der Hightech-Bereich besonders agil und schnelllebig ist. Wer

die neuesten Entwicklungen verschläft, ist rasch nicht mehr wettbewerbsfähig. Somit sind die Leistung und Innovationskraft des Gesamtunternehmens und ihrer Top-Performer in diesem Sektor sicherlich besonders wichtig. Die Nutzung von Bonusmodellen, die auf den Erfolg des Gesamtunternehmens, aber auch der Leistungsträger abstellen, ist insofern nur folgerichtig.

Jedoch gelten auch im Engineering- und Industriebereich ähnliche Anforderungen: Agilität, stän- ➤

dige Erneuerung und Innovationskraft sind in diesem Sektor ebenso wettbewerbsentscheidend, insbesondere wenn auch die Digitalisierung der Produkte und Services sowie der direkte Wettbewerb mit den Tech-Schmieden eine immer stärkere Rolle einnehmen. Daher ist es unverständlich, warum neben dem Erfolg des Unternehmens nicht auch die herausragende Leistung von Mitarbeitenden honoriert werden sollte. Dies entspricht sicherlich der Erwartungshaltung von Topleistern im schlimmsten Fall quittieren sie bei einer unzureichenden Honorierung ihrer Leistung ihre Unzufriedenheit entweder mit einer reduzierten Leistung oder dem Verlassen ihres Arbeitgebers. Eine „sozialistische“ Gleichmacherei der Vergütung aller Mitarbeitenden unabhängig von ihrer individuellen Leistung entspricht auch nicht dem Fairnessgedanken oder einer Vergütungsgerechtigkeit.

Equal Pay nicht mit Equal Paid verwechseln

Nachvollziehbare Leistungsunterschiede sollten sich auch in unterschiedlichen Vergütungen der Mitarbeitenden widerspiegeln. Somit können Unternehmen der Old Economy in puncto Incentivierung einiges von der New Economy lernen. Unabhängig davon, wie weit sich die Unternehmen aus dem Industrie- und Engineering-Bereich in Richtung Tech-Unternehmen entwickeln: Das Halten und Motivieren von Top-Leistungsträgern wird auch für sie essenziell bleiben. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass eine Reihe an Unternehmen, die auf individuelle Ziele im Jahresbonus verzichtet haben, diese wieder eingeführt haben. Dies geht in der Regel mit einfacheren Ansätzen zur Leistungsbeurteilung und nicht mit einem Rückfall in alte Performance-

Management-Ansätze einher, bei denen jeder Mitarbeitende nach strikten Verteilungsvorgaben einer Leistungskategorie zugeordnet wird. Moderne Ansätze im Performance Management basieren auf einem kontinuierlichen Dialog zwischen Management und Mitarbeitenden, der auf die Entwicklung des Beschäftigten fokussiert ist. Diese kontinuierlichen Rücksprachen können am Ende des Jahres zu einer holistischen Einschätzung genutzt werden, welche Mitarbeitenden zu den Topleistern gehören, die eine besondere monetäre Honorierung verdienen. ◀

Mehr zum Thema:

Deci, E. und Ryan, R.M.: Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78, 2000

O'Boyle, E. und Aguinis, H.: The Best and the Rest: Revisiting the Norm of Normality of Individual Performance. *Personnel Psychology*, 65, 79–119, 2012

Pink, D. H.: *Drive. The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York, 2000



Dr. Björn Hinderlich,

*Partner, Executive Rewards Solutions Leader
Central & Eastern Europe,
Career und Workforce Solutions, Mercer*

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



Selina Müller,

*Managing Consultant, Career und Workforce
Solutions,
Mercer*

selina.mueller@mercer.com
www.mercer.com



**Bis 75 % Rabatt
für Unternehmen**



iPad ist eine Marke von Apple Inc.

Die Geschäftskunden-Abonnements der F.A.Z.

Erfolg entsteht aus Wissen.

Schließen Sie sich führenden Unternehmen an, deren Mitarbeiter bereits heute von der exzellenten Wirtschafts- und Finanzkompetenz der Frankfurter Allgemeinen Zeitung profitieren. Sichern auch Sie sich unsere digitalen Angebote zu **attraktiven Konditionen für Geschäftskunden**.



Jetzt informieren unter **faz.net/business**
oder anrufen und persönliches Angebot
einholen: (069) 75 91-11 22

WELCHE RISIKEN BERGEN INDIVIDUELL GETROFFENE VERGÜTUNGSVEREINBARUNGEN?

Die geschlechtsneutrale Ausgestaltung leistungsorientierter Vergütungssysteme aus arbeitsrechtlicher Sicht

Von Elisa Ultsch und You-Min Kim



BAG-Urteile aus dem vergangenen Jahr erfordern bereits jetzt Nachjustierungen in der Systematik und Dokumentation leistungsorientierter Vergütung.

Mitten in der digitalen Transformation, in der Cloud Computing, die Anwendung von Künstlicher Intelligenz, die Automatisierung und Big Data die Arbeitsweise stark verändert haben, wachsen in Unternehmen die Schwierigkeiten, qualifizierte leistungsstarke Fachkräfte zu gewinnen. Der fortschreitende Fach- und Arbeitskräftemangel stellt Arbeitgeber einmal mehr vor die Herausforderung, Mitarbeitende zu finden, die über die passenden Schlüsselqualifikationen und hohe fachspezifische Kenntnisse verfügen.

Haben Arbeitgeber die passenden Leistungsträger auf dem Arbeitnehmermarkt oder im eigenen Unternehmen erst einmal identifiziert, müssen sie ein Angebot vorlegen, das Leistung und Erfolg entsprechend vergütet, um die Bewerbenden zu gewinnen oder bereits zur Belegschaft zählende Mitarbeitende zu motivieren und vor allem zu binden. Anderenfalls könnten leistungsstarke Kandidatinnen und Kandidaten bereits innerhalb des Bewerbungsprozesses abspringen, oder Mitarbeitende schauen sich im laufenden Arbeitsverhältnis nach besseren Positionen um, beziehungsweise sie lassen sich auf Abwerbungsversuche aus dem Markt ein. ➤

Bei High-Performern oder Schlüsselkräften stellt sich die Frage, ob der Grundsatz „Gleicher Lohn für gleiche oder gleichwertige Arbeit“ mit einer leistungsorientierten Vergütung noch vereinbar ist. Welche Risiken bergen individuelle Vergütungsvereinbarungen? Und wie sollte sich ein Unternehmen zukünftig aufstellen, um Leistungsträger auch weiterhin attraktiv vergüten zu können?

Der lange Weg zu Fair Pay

Fair Pay bedeutet Lohngerechtigkeit; sie zielt unter anderem auf eine geschlechterunabhängige Vergütung ab und fokussiert sich auch auf eine Verringerung des Gender Pay Gaps. Jenseits geschlechtsspezifischer Lohngefälle steht Fair Pay für den Grundsatz „Gleicher Lohn für gleiche oder gleichwertige Arbeit“.

Jenseits geschlechtsspezifischer Lohngefälle steht Fair Pay für den Grundsatz „Gleicher Lohn für gleiche oder gleichwertige Arbeit“.

Auf diesen Kerngedanken hat sich bereits die internationale Arbeitsorganisation (ILO) 1951 geeinigt. Er wurde später unter anderem in den Vertrag zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft (EGV) übernommen, bis die Entgeltgleichheitsrichtlinie 1975 (RL 75/117/EWG) die zwingende Umsetzung in nationales Recht vorsah. Heute findet sich im Entgelttransparenzgesetz (EntgTranspG) das Verbot der unmittelbaren und mittelbaren Entgeltbenachteiligung wegen des Geschlechts (§ 3 EntgTranspG) und das Entgeltgleichheitsgebot. Das Gesetz beinhaltet

neben Berichtspflichten für Unternehmen ab einer Größe von 500 Beschäftigten vor allem einen individuellen Auskunftsanspruch in Betrieben mit mehr als 200 Arbeitnehmenden. Auf diesem Weg soll eine höhere Transparenz von Entgelten und Entgeltregelungen geschaffen werden.

Entgelttransparenzrichtlinie und Novellierung des Entgelttransparenzgesetzes

Im Jahr 2017 ermittelte das Statistische Bundesamt noch eine genderspezifische Entgeltlücke von 21 Prozent. Nach Einführung des EntgeltTranspG und zahlreichen ergriffenen Maßnahmen hat sich diese Entgeltlücke im Jahr 2023 auf einen unbereinigten Gender Pay Gap von 18 Prozent verringert. Zur weiteren Stärkung des Grundsatzes gleichen Entgelts für gleiche oder gleichwertige Arbeit trat am 6. Juni 2023 eine neue Entgelttransparenzrichtlinie der Europäischen Union (RL 2023/970/EU) in Kraft. Diese sieht nun eine Umsetzung zahlreicher Verschärfungen im Rahmen der Entgelttransparenz und der bereits vorhandenen Durchsetzungsmechanismen vor, um gegen Entgeltdiskriminierung vorzugehen und den Abbau geschlechtsspezifischer Lohngefälle zu fördern. Der deutsche Gesetzgeber hat die Regelungen bis zum 7. Juni 2026 umzusetzen. In der erforderlichen Novellierung des EntgTranspG werden unter anderem

- die Bemessungsparameter für gleiche und gleichwertige Arbeit sowie der Begriff des Entgelts nachgeschärft,
- der Personenkreis der vergleichbaren Mitarbeitenden in Bezug auf die gleiche und gleichwertige Arbeit erweitert und

- die Mitteilungspflichten der Arbeitgeber festgelegt, die im Einstellungsprozess das Gehaltsangebot auf Basis objektiver geschlechtsneutraler Kriterien mitteilen müssen.

Der Entgeltbegriff umfasst neben dem Festgehalt auch ergänzende oder variable Bestandteile des Entgelts wie zum Beispiel Boni, Abfindungen und Betriebsrenten. Die Gleichwertigkeit der Arbeit wurde in einem Regelbeispielkatalog ergänzt, in dem Kriterien wie Kompetenzen, Belastungen, Verantwortungen und Arbeitsbedingungen genannt sind.

Dass eine Bestimmung der Gleichwertigkeit von großer Schwierigkeit sein wird, liegt auf der Hand. Zur Erweiterung des vergleichbaren Mitarbeiterkreises wird fortan auf eine einheitliche Quelle abgestellt werden. Damit einher geht die Unterstellung, dass Arbeitnehmende dann vergleichbar sind, wenn auf ihr Arbeitsverhältnis ein identischer Tarifvertrag Anwendung findet. Die Regelungen werden für alle Arbeitgeber sowohl im öffentlichen als auch im privatwirtschaftlichen Sektor gelten.

Unternehmen sollten aufgrund der weitreichenden Änderungen, die einen großen internen bürokratischen Aufwand erfordern, bereits frühzeitig ihre Personal- und Vergütungsstruktur überprüfen, denn bereits 2027 müssen die ersten Berichte auf der Basis des EntgeltTranspG aus dem Jahr 2026 vorgelegt werden, denen die gesetzlichen Neuerungen zugrunde liegen müssen.

Geschlechtsneutrale Ausgestaltung leistungsorientierter Vergütungssysteme

Nachjustierungsbedarf in der Systematik und Dokumentation leistungsorientierter Vergütung ergibt ➤

sich für Unternehmen bereits jetzt im Zusammenhang mit dem Urteil des Bundesarbeitsgerichts (BAG) vom 16. Februar 2023 (Az.: 8 AZR 450/21): Das BAG gab der Klage einer Außendienstmitarbeiterin statt, die auf Zahlung einer Differenzvergütung klagte, da ein männlicher Außendienstmitarbeiter bei der Verrichtung einer gleichen Arbeit eine höhere Vergütung erzielte. Eine unterschiedliche Höhe der Vergütung bei gleichwertiger Arbeit ist jedoch weiterhin geschlechtsunabhängig möglich. Das BAG wiederholte in dem Urteil den in der Praxis bereits etablierten Rechtssatz, dass sich die relevanten Unterscheidungskriterien „nur“ im Einklang mit dem Verbot der unmittelbaren und mittelbaren Entgeltbenachteiligung wegen des Geschlechts (§§ 3f. EntgTranspG) sein müssen und im Rahmen einer schriftlichen Dokumentation nachweisbar aufzuzeichnen sind. Insofern ist Unternehmen bereits jetzt zu raten, eine konsistente und klare Vergütungssystematik für die konkrete Entgeltfindung zu entwickeln und stringent anzuwenden.

Ein transparentes und strategisches Vergütungsmodell stellt darüber hinaus auch ein effektives Mittel dar, die „richtigen“ Anreize für bestehende oder zukünftige Mitarbeitende zu setzen, um Unternehmensziele zu erreichen und zeitgleich dazu beizutragen, den Arbeitgeber für talentierte Fachkräfte attraktiv(er) zu machen. Zudem kann eine gezielte Steuerung der Personalkosten erreicht werden, die dabei unterstützt, das Budget moderat und/oder neutral zu halten.

Die zukünftige leistungsorientierte Vergütungsstruktur sollte daher unternehmensstrategisch betrachtet und ausgestaltet werden, um die gewünschten Leistungsanreize zu setzen, und bestenfalls dazu geeignet sein, Beschäftigte im eigenen Unternehmen

zu entwickeln. Eine leistungsorientierte Vergütungsstruktur kann ebenso die Produktivität und Rentabilität des Unternehmens verbessern. Gleichwohl sollte die Vergütungsstrategie auch auf unerwünschte Auswirkungen geprüft werden, die ein übermäßiges Wettbewerbsdenken unter den Mitarbeitenden oder übermäßigen Druck auf den Einzelnen verstärken und somit die Gesundheit der Belegschaft gefährden. ◀



Elisa Ultsch,
Manager, Associate/Rechtsanwältin,
Employment Law & Benefits, Deloitte Consulting
GmbH

eultsch@deloitte.de
www.deloitte.com/de



You-Min Kim,
Senior Manager,
Benefits & Compensation, Deloitte Consulting
GmbH

youmikim@deloitte.de
www.deloitte.com/de

Personalwirtschaft

Die neuen Personalwirtschaft- Guides 2024

Aktuelle Trends, hilfreiche
Insights & spannende
Analysen, die Sie in Ihrer
HR-Arbeit voranbringen.

Jetzt gratis lesen »



WENN SCHABLONENDENKEN SCHADET

Fit für Benchmarking? Die Wahl der Ziele und die Verfügbarkeit der passenden Daten sind erfolgskritisch.

Von Leo Schmidl und Lukas Stoffel

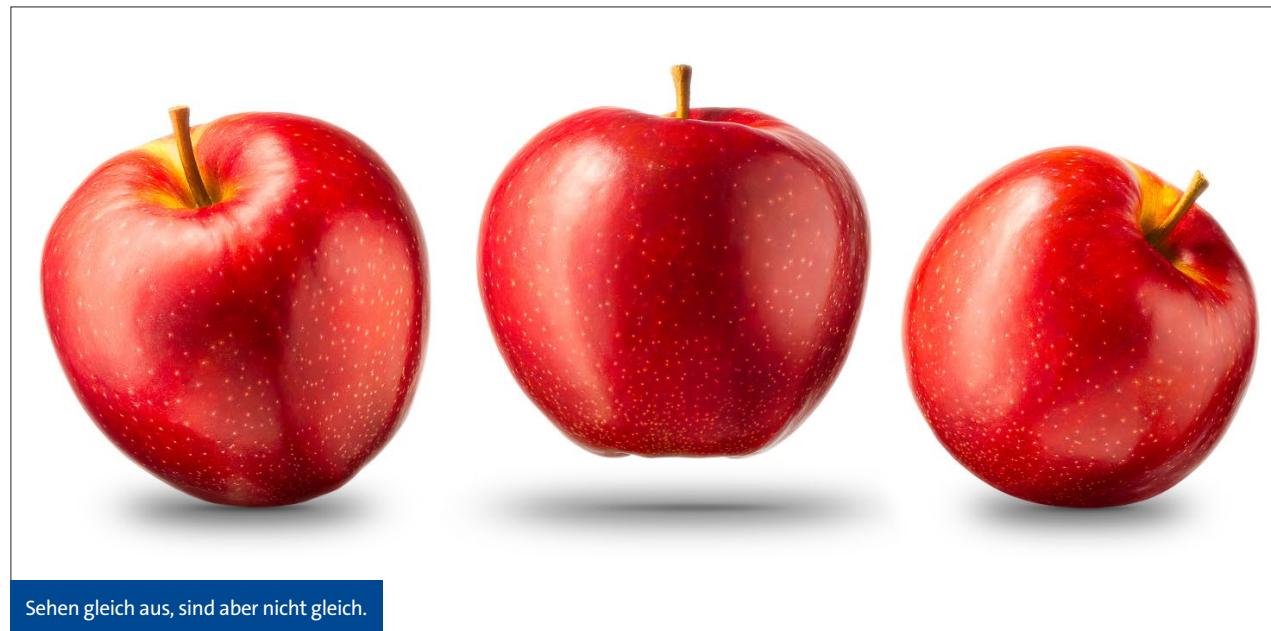
Das Erstellen und Auswählen passender Vergütungsbenchmarks ist nach wie vor eine Aufgabe, die viele Compensation-&-Benefits-Managerinnen und -Manager beschäftigt und zahlreiche Ressourcen bindet. Inhaltlich geht es um den Vergleich der Vergütung für eine oder mehrere Positionen des eigenen Unternehmens mit der Vergütung anderer gleichwertiger Positionen. Je

nach Ziel des Benchmarks können diese innerhalb oder außerhalb der eigenen Organisation angesiedelt sein. Methodisch ist einiges im Wandel, zuletzt mit zunehmender Geschwindigkeit, denn die Automatisierung und auch KI-basierte Lösungen können den Verantwortlichen bei der Erstellung von Benchmarks mittlerweile viel Arbeit abnehmen.

Trotz vieler unterstützender IT-Tools: Total Rewards braucht Experten, um grundlegende Parameter der Analyse festzulegen und die Ergebnisse mit dem Ziel der Entscheidungsfindung zu interpretieren und einzuordnen. Jedoch verschiebt sich der Fokus ihrer Analyse: von der manuellen Durchführung zur Konzeption der Analyse einerseits zur Interpretation der Ergebnisse andererseits.

Die entscheidende Grundlage eines erfolgreichen Vergütungsbenchmarks liegt in der klaren Definition seiner Zielsetzung. Anlässe zur Durchführung eines Benchmarks können zum Beispiel der Ad-hoc-Vergleich einer Einzelposition sein, die Vorbereitung weiterer Analysen (wie etwa im Rahmen von Fair-Pay-Analysen oder der Einführung von Gehaltsbändern), oder sie können im Rahmen der Erstellung eines Gutachtens oder der Implementierung einer Rewards-Strategie notwendig werden. Im Wesentlichen lassen sich hierbei zwei Arten von Benchmarks unterscheiden:

- **Interne Benchmarks** zielen darauf ab, die Vergütung von Positionen innerhalb des eigenen Unternehmens zu vergleichen und mögliche Inkonsistenzen aufzuzeigen. Beispiele möglicher Anwendungsfelder interner Benchmarks sind Neueinstellungen und interne Positionswechsel, die Gegenüberstellung ➤



Vasily Onyskiy - stock.adobe.com

Sehen gleich aus, sind aber nicht gleich.

der Vergütung zwischen Abteilungen oder Funktionsbereichen, die Einführung von Gehaltsbändern oder die Untersuchung der Einhaltung von Pay-Equity-Vorgaben.

- Bei externen Benchmarks steht der Vergleich mit Positionen außerhalb der eigenen Organisation im Fokus. Häufig liegt der Einholung externer Marktdaten der Wunsch zugrunde, die Wettbewerbsfähigkeit der bezahlten Vergütung zu bestimmen. Unternehmen möchten wissen: Was müssen wir bezahlen, um ein bestimmtes Profil rekrutieren zu können? Aber auch: Was müssen wir bieten, um aktuelle Positionsinhaber nicht zu verlieren? Im Rahmen einer ganzheitlichen Betrachtung der Wettbewerbsfähigkeit sollten hierbei neben der Barvergütung auch andere Faktoren wie Nebenleistungen oder relevante Kennzahlen (zum Beispiel der CEO Ratio Pay) berücksichtigt werden. Neben der Betrachtung einzelner Positionen werden Marktdaten aber auch zum Vergleich der Vergütung der breiten Belegschaft herangezogen. Häufiges Anwendungsbeispiel ist auch hier die Einführung beziehungsweise Überprüfung von Gehaltsbändern. Durch eine Kombination von internen und externen Benchmarks ergibt sich ein vollständiges Bild der aktuellen Vergütungssituation.

Externe Benchmarks (auch Horizontalbenchmarks genannt) vergleichen eine Position mit dem externen Markt, während interne Benchmarks (auch Vertikalbenchmarks genannt) Positionen verschiedener Hierarchieebenen, Funktionsbereiche und/oder Organisationseinheiten innerhalb eines Unternehmens beziehungsweise einer Organisation gegenüberstellen. Die jeweilige Zielsetzung bestimmt, welche Form des Benchmarkings den größten Nutzen bringt.

KI-Lösungen erleichtern Stellenvergleiche

Egal ob intern oder extern: Die Ergebnisse eines Benchmarks sind immer nur so gut wie die zu Beginn getroffene Definition von Vergleichbarkeit. Für eine Position kann nur dann ein Vergütungsbenchmark erfolgen, wenn sie einer oder mehreren Vergleichspositionen zugeordnet wurde. Klassischerweise erfolgt die Zuordnung im Rahmen eines Jobmatchings zu einer vorgegebenen Stellenstruktur.

Übliche Bestandteile einer ganzheitlichen Struktur zur Unterscheidung und Klassifizierung von Positionen sind der Jobinhalt, in der Regel festgelegt über eine Jobarchitektur wie Jobfamilien, sowie das Senioritäts-Level beziehungsweise die Verantwortlichkeiten, festgelegt über Stufen oder Level. Das ursprünglich zeitintensive manuelle Jobmatching sowie die Suche nach vergleichbaren Positionen am Markt kann heute, unter anderem durch moderne KI-Lösungen, deutlich erleichtert und beschleunigt werden.

Moderne Tools sind mittlerweile in der Lage, Stellenbeschreibungen oder auch Stellenausschreibungen automatisiert zu den Beschreibungen einer vorgegebenen Struktur zuzuordnen. Webcrawler durchsuchen das Internet nach entsprechenden Informationen, verknüpfen diese mit Vergütungsdaten und führen auf diesem Weg in Sekundenschnelle eine Benchmark-Analyse durch. Dabei ist zu beachten: Einerseits beeinflussen die zur Verfügung gestellten Informationen (wie etwa Stellenbeschreibungen und Datenqualität des Vergleichsmarkts) die Aussagekraft des Ergebnisses; andererseits müssen bei der Interpretation der Ergebnisse weitere Faktoren miteinbezogen werden, die

eine gute Kenntnis der Organisation sowie des Marktes voraussetzen.

Stellenwert spezifischer Skills wächst

Ein weiterer zentraler Schritt ist die Definition der Vergleichsgruppe (Peergroup). Die Frage beim Vergleich mit externen Marktdaten lautet: Was ist der für mein Unternehmen relevante Markt? Branchenzugehörigkeit, Unternehmensgröße oder geografische Lage sind klassische Aspekte, um eine treffsichere Vergleichsgruppe auszuwählen. Für viele Positionen herrscht zudem eine hohe Mobilität am Markt. Unternehmen sollten sich also fragen, welche Unternehmen potenzielle alternative Arbeitgeber sein könnten. Per Webcrawler lassen sich Analysen erstellen, zu welchen Unternehmen Mitarbeiter üblicherweise wechseln. Die Ergebnisse sind hierbei oft überraschend. Konkurrenten am Talentmarkt sind häufig nicht die bekannten Unternehmen als Wettbewerber um Aufträge und Absatz.

Die Grundlage eines erfolgreichen Vergütungsbenchmarks ist die Definition der richtigen Zielsetzung. Darauf aufbauend erfolgt die Festlegung der entsprechenden Parameter (Vergleichspositionen intern versus Peergroup im Markt, Auswahl der Vergütungselemente, Rolle individueller Skills etc.). Generell gilt: Bei Vergütungsbenchmarks nicht „schablonenhaft“ vorgehen, sondern den jeweiligen Bedarf vorab individuell hinterfragen und abklären.

In einem dynamischen Arbeitsmarkt, insbesondere bei Tech-Positionen, verändern sich die Stelleninhalte sowie die Anforderungen an die Qualifikation der Arbeitnehmenden rasch. Der hohe Bedarf nach spezifischen Kompetenzen spiegelt sich auch in der Vergütung wider und beschränkt sich dabei nicht auf einzelne Branchen. Ist das Ziel des Vergütungs- ➤

Erfolgsfaktoren für den passenden Benchmark

Arbeitsschritte	Mögliche Fragestellungen	Input/Quellen (Auswahl)
Bedarf und Zielsetzung vollständig ermitteln	- Warum wird der Benchmark benötigt? - Besteht Unzufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen? Wenn ja: Welche Rolle spielt die Vergütung? - Bei welchen Positionen gibt es ein akutes Retention-Risk? Bei welchen soll das Gehalt attraktiver werden, um Talente zu gewinnen?	- Rewards-/Vergütungsstrategie - Mitarbeitendenbefragungen - Exit-Gespräche
Stelleninhalt/-level verständlich dokumentieren und einordnen (inkl. Bedeutung individueller Skills)	- Welche Aufgaben umfasst die Stelle? Welche Qualifikation wird vorausgesetzt? - Welchen Beitrag liefert die Stelle zum Erfolg des Unternehmens? - Wie schnell ändern sich erforderliche Skills?	- Stellenbeschreibungen - Organigramme - Interviews mit Führungskräften - vorhandene Jobmatchings, Eingruppierungen ect.
Passende Art des Vergleichs auswählen (intern versus extern)	- Bietet sich ein Vergleich innerhalb des Unternehmens an? - Soll mit einer externen Peergroup verglichen werden?	siehe erste Zeile (Zielsetzung)
Richtige Vergleichsgruppe und Vergleichspositionen bestimmen	- Zu welchen Unternehmen könnten unzufriedene Beschäftigte wechseln? - Mit welchen Arbeitgebern konkurriert das eigene Unternehmen um Bewerbende? - Welche Positionen im Markt/im Unternehmen sind mit der betrachteten Position vergleichbar?	- Öffentlich einsehbare Ausschreibungen von Wettbewerbern - Mitarbeitendenbefragungen - Exit-Gespräche
Weitere Parameter festlegen	- Wie wichtig ist den betroffenen Personen der Bonus im Vergleich zum Grundgehalt? - Wird üblicherweise ein Long Term Incentive gezahlt? - Möchte sich das Unternehmen mit Hoch- oder Niedrigzahlern im Markt vergleichen?	- HR-/Rewards-Strategie - Interviews mit Fach- und Führungskräften im Unternehmen - Vergütungsstudien
Einsatzmöglichkeiten digitaler Lösungen prüfen	- Können manuelle Prozesse durch KI-Lösungen unterstützt werden? - Lassen sich bestimmte Arbeitsschritte durch Dienstleister abbilden?	- Software-Anbieter und Beratungsunternehmen

benchmarks zum Beispiel die Bindung von Tech-Expertinnen und -Experten, sollte nicht nur ein Vergleich mit Wettbewerbern derselben Branche erfolgen, sondern zugleich auch der Wert individueller Skills (wie bestimmte Programmierkenntnisse) bei der Einordnung der Stelle miteinbezogen werden. Die Bedeutung individueller Skills bei der Durchführung von Vergütungsbenchmarks wird – nicht zuletzt durch die Einflüsse der Digitalisierung sowie der Globalisierung – zukünftig aller Voraussicht nach noch zunehmen.

Ebenfalls von hoher Bedeutung ist die Auswahl der entsprechenden Vergütungselemente. Diese können je nach Jobfamilie und Level der betrachteten Stelle, aber auch nach Land- und Branchenkontext des Vergleichsmarkts unterschiedlich sein.

Eine wichtige Voraussetzung zur erfolgreichen Interpretation eines Vergütungsbenchmarks ist die Verfügbarkeit ausreichend repräsentativer und granularer Daten. Diese sollten dem zuvor definierten Bedarf beziehungsweise der Zielsetzung entsprechen und bei mangelnder Datenverfügbarkeit um weitere Vergleichsquellen ergänzt werden. Sollte die Datenbasis zu gering ausfallen, kann es sich anbieten, einen alternativen Vergleich, zum Beispiel über eine größere Peergroup oder die Zusammenfassung vergleichbarer Positionen, durchzuführen. ◀



Leo Schmid,
Analyst, Work and Rewards,
WTW

Leo.schmidl@wtwco.com
www.wtwco.com



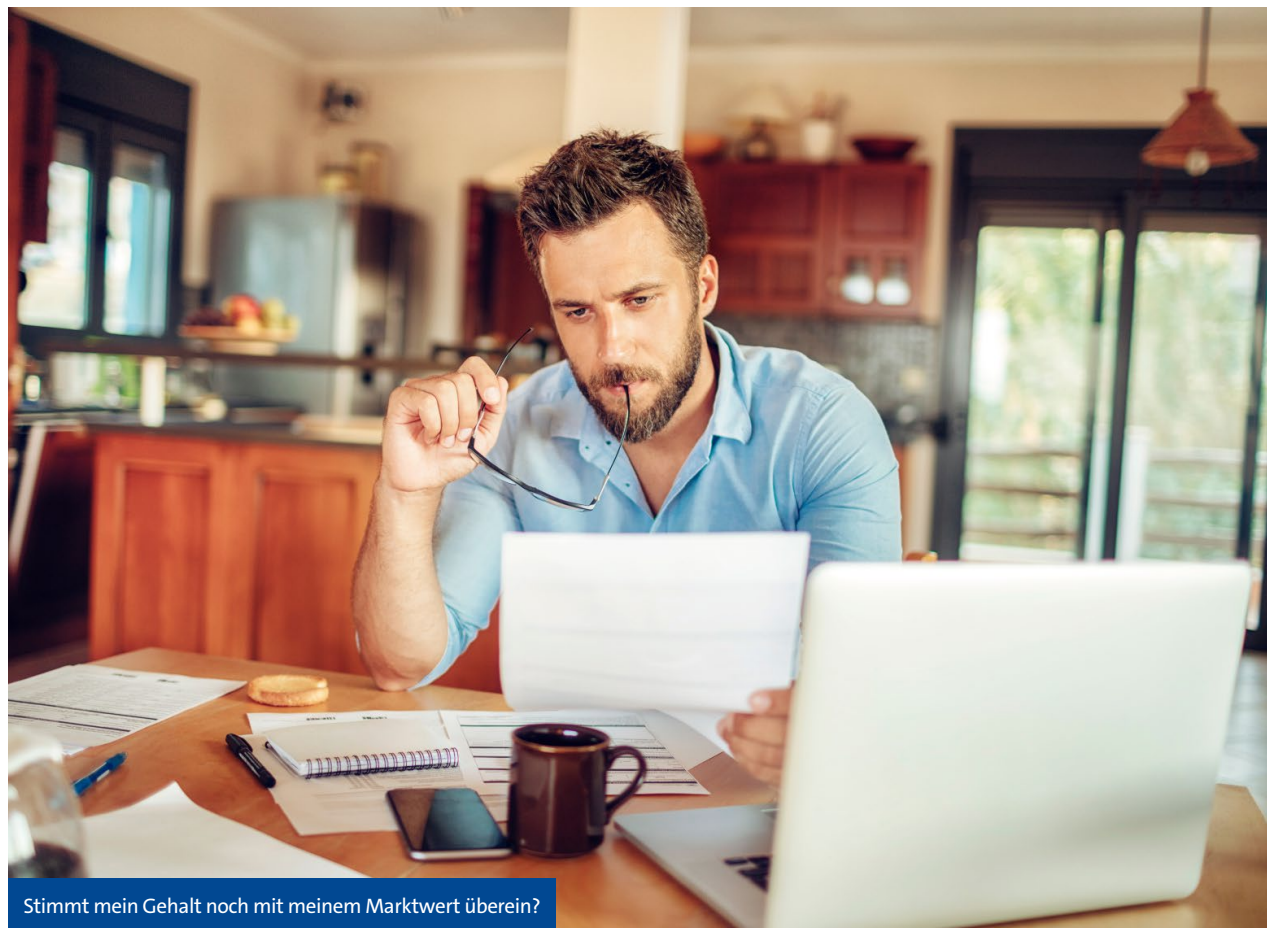
Lukas Stoffel,
Associate, Work and Rewards
WTW

Lukas.stoffel@wtwco.com
www.wtwco.com

WIE VIEL MEHR MUSS ES SEIN?

Wie Unternehmen mit Benchmarks eine valide Grundlage für Gehaltsverhandlungen schaffen

Von Dr. Michael Kind, Dr. Julia Leitl-Civan und Dr. Vera Bannas



In den vergangenen Jahren ist eine Dynamik in der Gehaltsentwicklung in Deutschland zu beobachten, welche es in dieser Intensität und Breite in den letzten Jahrzehnten nicht gab. Angefeuert durch die steigende Inflation Anfang 2022 und den spürbar zunehmenden Fachkräftemangel wächst der Druck auf Unternehmen, wettbewerbsfähige Gehälter zu zahlen. Gleichzeitig stellen sich viele Arbeitgeber die Frage, wie sie sich diesem Druck stellen können – ohne gleichzeitig Bewerbende zu verlieren, die interne Gehaltshygiene zu gefährden oder auch die Personalkosten in die Höhe zu treiben.

Wir beobachten eine deutlich zunehmende Nachfrage nach aktuellen Vergütungsdaten. Auslöser ist die Sorge vieler Unternehmen, aufgrund ihrer Gehaltsstrukturen die Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren. Sie fürchten, dass es noch schwieriger wird, geeignete Kandidatinnen und Kandidaten für Neueinstellungen zu gewinnen, sowie wertvolle und geschätzte Mitarbeitende an andere Unternehmen zu verlieren. Vor diesem Hintergrund ist es von großer Bedeutung, eine valide Informationsgrundlage zu den marktüblichen Vergütungen zu schaffen und damit richtig umzugehen. Analysen der Vergütungsbenchmarks liefern in dieser Situation eine solide Argumentationsba- ➤

Stimmt mein Gehalt noch mit meinem Marktwert überein?

sis für Gehaltsrunden und -gespräche. Sowohl bei der Zusammenstellung der Datenbasis als auch bei deren Interpretation sind allerdings einige Faktoren zu beachten. Mit diesem Beitrag wollen wir Ihnen dafür entsprechendes Handwerkszeug an die Hand geben.

Datenquellen unter der Lupe

Die Grundlage eines Vergütungsbenchmarks ist die Datenbasis, die zur Ermittlung eines marktüblichen Entgelts dient. Als Datenquellen stehen einige Alternativen zur Verfügung: kostenlose Angebote im Internet, administrative Quellen wie zum Beispiel das Statistische Bundesamt sowie in der Regel zahlungspflichtige Produkte oder Dienstleistungen von Beratungshäusern (Vergütungsstudien, Club Surveys, Online-Tools und andere). Eine weitere Alternative sind die sogenannten Individualbenchmarks: Vergütungsberatungen werten die ihnen zur Verfügung stehenden Daten passgenau für den spezifischen Kontext des Kunden aus und leiten Empfehlungen zur Positionierung der Vergütung ab. Jede der genannten Möglichkeiten führt zu einer Angabe der marktüblichen Vergütungshöhe. Je nach Datenquelle zeigen sich jedoch deutliche Unterschiede hinsichtlich der Vollständigkeit, Vergleichbarkeit und Vertrauenswürdigkeit der Zahlen, die für die spätere Interpretation der Ergebnisse relevant sind.

- **Vollständigkeit:** Die Vollständigkeit der Daten spielt eine wesentliche Rolle, um umfassende Antworten zur Positionierung im relevanten Wettbewerbsumfeld geben zu können. Wie unterscheiden sich die potenziellen Datenquellen? Frei verfügbare Vergütungsinformationen im Internet beruhen

mehrheitlich auf den freiwilligen Angaben von Privatpersonen. Da diesen oftmals nicht das vollständige Vergütungspaket präsent ist (zum Beispiel werden Zulagen oder die Vergütung von Überstunden außer Acht gelassen), ist die Vollständigkeit der Daten nicht durchgängig gesichert. Ähnlich sieht es bei den Zahlen des Statistischen Bundesamts oder der Bundesagentur für Arbeit aus, wenn auch aus anderen Gründen. In Datenerhebungen zu administrativen Zwecken wird exakt das erhoben, was für den Zweck notwendig ist, jedoch fehlen oftmals ergänzende Faktoren, die zur Interpretation der Daten wertvoll sein können. Dazu zählen beispielsweise genauere Auskünfte zu den Unternehmen oder weiteren Vergütungsbestandteilen wie etwa Benefits. Vergütungsdaten von Beratungshäusern umfassen dagegen neben der reinen Datenbasis auch ergänzende Informationen und werden in der Regel direkt bei den Arbeitgebenden erhoben.

- **Vergleichbarkeit:** Eine weitere Dimension der Datenqualität liegt in der Vergleichbarkeit der erhobenen Daten. Bei kostenlosen Providern im Internet ist zu berücksichtigen, dass ihre Daten meistens von Privatpersonen stammen. Deren Interpretation von Vergütungsbestandteilen kann durchaus unterschiedlich ausfallen. So geben etwa einige bei der variablen Vergütung die ausgezahlte Summe (den sogenannten Ist-Bonus) an; andere wiederum den Betrag, den sie bei 100 Prozent Zielerreichung erhalten würden (den sogenannten Ziel-Bonus). Im Gegensatz dazu ist bei administrativen Daten die Vergleichbarkeit in besonderem Maße gegeben,

da ein zentrales Ziel der handelnden Institutionen eine Zusammenführung der Daten ist und die Erhebungsprozesse in hohem Maße standardisiert sind. Bei Beratungshäusern wiederum hängt die Vergleichbarkeit der Daten davon ab, mit welchen Prozessen und Qualitätsansprüchen die Datenkonsolidierung durchgeführt wird. Hier zeigen sich beispielsweise zwischen Personal- und Managementberatungen teils deutliche Unterschiede in den Vorgehensweisen, die bei der Analyse und Bewertung der Daten berücksichtigt werden sollten. Stellvertretend dafür sei der Einsatz von Lösungen genannt, die mit Künstlicher Intelligenz arbeiten, um bei der Datenaufbereitung Anomalien zu finden oder Matching-Prozesse zu unterstützen.

- **Vertrauen:** Eine weitere wesentliche zu klärende Frage lautet, inwieweit ein Arbeitgeber der Datenquelle vertrauen kann. Bei Providern, deren Datenbasis auf Angaben von Privatpersonen basiert, sind inkorrekte Daten durch bewusst höhere oder niedrigere Gehaltsangaben möglich. Grund dafür ist der sogenannte Social Desirability Bias, die besagt, dass sich Privatpersonen bei der Beantwortung von Fragen zu sensiblen Themen an sozialen Leitplanken orientieren. Dagegen sind administrative Daten im höchsten Maße vertrauenswürdig, da ihre Erhebung und Korrektheit teilweise durch Gesetze geregelt sind. Die Vergütungsdaten aus Beratungshäusern stammen in der Regel aus der vorbereitenden Lohnbuchhaltung ihrer Kunden. Diese Daten haben an sich schon den Anspruch, korrekt zu sein, da kein Arbeitnehmender eine zu geringe Auszahlung akzeptiert und kein Arbeit- ➤

gebender unachtsam Geld verschenkt. Der zugrunde liegende datenbildende Prozess sorgt für ihre Korrektheit, sodass die Angaben im höchsten Maße vertrauenswürdig sind.

Ob die vorliegende Datenbasis die Qualitätskriterien der Vollständigkeit, Vergleichbarkeit und Vertrauenswürdigkeit erfüllt, gilt es im Einzelfall kritisch zu prüfen. Die drei Dimensionen bieten an dieser Stelle Orientierung. Sofern die Qualität der Datenbasis gesichert ist, besteht der nächste wichtige Schritt darin, mit den Daten zu arbeiten und den Marktrahmen zu definieren.

Welchen Vergleichsmarkt heranziehen?

Die Spezifizierung des Vergleichsmarktes und das richtige Funktionsverständnis bilden entscheidende Hebel für passgenaue Ergebnisse von Vergütungsbenchmarks. Wer ein marktübliches Entgelt anstrebt, muss sich die Frage stellen, mit welchem Markt eine bestimmte Funktion verglichen werden soll. Wird dieser Vergleichsmarkt zum Beispiel als Rekrutierungsmarkt definiert, oder wird lediglich das direkte Wettbewerbsumfeld einbezogen?

Bei branchenübergreifenden Querschnittsfunktionen wie zum Beispiel in den Bereichen Personal oder IT werden Mitarbeitende in der Regel nicht nur im direkten Branchenumfeld rekrutiert (oder verloren), da auch Arbeitgeber aus anderen Arbeitsgebieten außerhalb des direkten Wettbewerbsumfelds des Unternehmens um Kandidatinnen und Kandidaten konkurrieren. Wird dieser erweiterte Rekrutierungsmarkt betrachtet, ist außerdem zu klären, ob branchenübergreifend oder nur ausgewählte Branchen analysiert werden sollen.

Neben dem Arbeitsgebiet spielt auch die Regionalität bei der Definition des Vergleichsmarkts eine wichtige Rolle: Sind regionale Vergütungsunterschiede von Bedeutung? Hierbei kann eine grobe Faustregel herangezogen werden: Je höher die Wertigkeit einer Funktion ist, desto weniger spielt das regionale Gehaltsniveau eine Rolle.

Tiefes Funktions- und Organisationswissen vorhanden?

Außerdem gilt es, die Eigenschaften der Organisation und der Funktion zu verstehen. So spielt das Operating Model eines Unternehmens eine große Rolle für die Wertigkeit der Position. Es macht einen entscheidenden Unterschied für das marktübliche Gehalt einer IT-Leitung, ob sie lediglich operativ den Betrieb betreut oder eine maßgebliche Rolle im digitalen Transformationsprozess des Unternehmens innehat. Zu verstehen, wie die Organisation funktioniert und welchen Einfluss dies auf die Wahl der zu berücksichtigenden Vergleichsunternehmen hat, ist in vielen Fällen eine komplexe Aufgabe.

Neben den oben genannten Faktoren spielen weitere Aspekte eine wichtige Rolle: Sind die Unternehmen von ihrer Größe und Komplexität her vergleichbar? Ist die Rechtsform zu berücksichtigen? So sind beispielsweise öffentliche Unternehmen und Verbände kaum mit Unternehmen der Privatwirtschaft vergleichbar. Aus diesem Grund nimmt die Selektion der Vergleichsgruppe eine zentrale Rolle eines Vergütungsbenchmarks ein. Vergütungsberatungen führen diesen Schritt grundsätzlich gemeinsam oder zumindest in enger Abstimmung mit den Kundenunternehmen durch.

Zu guter Letzt ist die Interpretation der Analyse der Funktion selbst essenziell für die Herstellung von Vergleichbarkeit. Präzise formulierte (und zur Realität passende) Funktionsbeschreibungen der unternehmenseigenen Position sowie der Vergleichspositionen der externen Quelle sind von großer Bedeutung, um ein passgenaues Matching vornehmen zu können. Bei der Zuordnung von vergleichbaren Daten können vorhandene Jobgrades (Stellenbewertungen) sehr hilfreich sein.

Fazit

Die derzeitige Dynamik bei Gehaltsentwicklungen und neue Anforderungen im Bereich Gender Pay und Entgelttransparenz zwingen Unternehmen, sich angemessen mit der marktüblichen Vergütung auseinanderzusetzen. Die Ausgestaltung eines wettbewerbsfähigen Entgelts ist bei der Gewinnung von Talenten und der Bindung geschätzter Mitarbeitender von großer Bedeutung. Die Arbeitgeber sind hier gut beraten, ihre „Hausaufgaben“ zu machen und dabei nicht nur auf eine Zahl (wie zum Beispiel die Gesamtbarvergütung), sondern auch auf die weiteren relevanten Vergütungsaspekte wie den Pay Mix aus fixer und variabler Vergütung, Zulagen, attraktiven Benefits und anderem zu achten.

Gerade Benefits gewinnen als differenzierendes Merkmal im Wettbewerb zunehmend an Bedeutung. In einer aktuellen Arbeitgeberbefragung von Kienbaum bei knapp 800 Unternehmen gaben mehr als die Hälfte der Befragten an, dass sie zusätzliche Benefits zur Differenzierung einführen werden. Weitere aktuelle Kienbaum-Untersuchungen von rund 1200 ➤

Arbeitnehmenden legen offen, dass rund drei Viertel der Befragten auch das Benefits-Portfolio vergleichen, wenn sie sich zwischen zwei Jobs entscheiden können. Daraus wird ersichtlich, dass zu einem sinnvollen Vergütungsbenchmark auch diese Komponenten einbezogen werden sollten.

Ergänzend gilt zu beachten, dass neben der Vergütung noch weitere Aspekte zur Mitarbeitengewinnung und -bindung relevant sind. So spielen etwa die Kultur, das Verhalten der Führungskräfte, die Reputation oder auch die Standortattraktivität eines Unternehmens eine wichtige Rolle. Inwieweit ein Arbeitgeber Entwicklungsfelder in diesen Aspekten durch ein Mehr an Vergütung kompensieren muss, ist ein weiterer Punkt, der in diesem Kontext berücksichtigt werden sollte.

Da die Gehaltsdynamik auf dem Arbeitsmarkt in den kommenden Jahren nach unseren Umfragen nicht abnehmen wird, bleibt die umsichtige Generierung von validen Vergütungsbenchmarks von großer Bedeutung. Dabei gilt es im Blick zu behalten, dass das Entgelt nur eine von mehreren wichtigen Komponenten ist, um Mitarbeitende zu gewinnen oder zu binden. Auf diese Weise gut vorbereitet, können die Verantwortlichen Gehaltsverhandlungen sachlich begründet führen und den Forderungen von Bewerbenden und Mitarbeitenden angemessen begegnen. ◀



Dr. Michael Kind,
Director,
Kienbaum Consultants International GmbH

michael.kind@kienbaum.de
www.kienbaum.de



Dr. Julia Leitl-Civan,
Senior Manager,
Kienbaum Consultants International GmbH

julia.leitl-civan@kienbaum.de
www.kienbaum.de



Dr. Vera Bannas,
Manager,
Kienbaum Consultants International GmbH

vera.bannas@kienbaum.de
www.kienbaum.de

WELCHE VERGÜTUNGSSTUDIE PASST ZU MEINEM UNTERNEHMEN?

Unternehmen müssen nicht nur die Qualität und Relevanz der Benchmark-Studien berücksichtigen, sondern auch die rechtliche Konformität der erhobenen Daten.

Von Philipp Schuch

Im sich schnell wandelnden HR-Tech-Umfeld gewinnen Transparenz und Echtzeitdaten immer mehr an Bedeutung. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, die richtigen Entscheidungen in Bezug auf die Wahl der Vergütungsstudie(n) zu treffen.

Neue Technologien und Anbieter versprechen Zugang zu Vergütungsdaten in Echtzeit, was für Unternehmen verlockend sein kann. Compensation-Plattformen wie Figures aus Frankreich, Pave aus den USA und Ravio aus Großbritannien beziehen ihre Daten direkt aus HR-Systemen, um einen umfassenden Überblick zu bieten. Gleichzeitig führen die EU-Richtlinie zur Entgelttransparenz und die Pay-Transparency-Gesetzgebung in Ländern wie den USA zur Veröffentlichung von Gehaltsspannen in Stellenanzeigen. Außerdem sorgen Internetportale wie levels.fyi, glassdoor.com oder gehaltsreporter.de in Deutschland dafür, dass crowdsourced-Daten systematisch erhoben werden können.

Ehemals unter Verschluss gehaltene Daten werden plötzlich öffentlich zugänglich. Diese Entwicklung nutzen Softwareanbieter wie TalentUp (Spanien), HR Datahub (UK) oder Squirrel von Comptool (USA), um Gehaltsvergleiche zu erstellen. Das Angebot vom ➤



Echtzeitdaten müssen mit einer gewissen Verzögerung aufbereitet werden, um den (US-amerikanischen) Anti-Trust-Regeln zu entsprechen.

Start-up TalentUp geht weit darüber hinaus: Es stellt Informationen über Angebot und Nachfrage auf dem Talentmarkt als Benchmark-Daten zur Verfügung, ähnlich wie HRForecast, ein HR-Tech-Unternehmen aus Deutschland. Die Unterstützung von Big Data soll Unternehmen helfen, bessere Personalentscheidungen zu treffen.

Das Dilemma der Echtzeitdaten

Obwohl Echtzeitdaten attraktiv erscheinen, müssen Unternehmen die rechtlichen Rahmenbedingungen berücksichtigen. Anti-Trust-Regeln sind konzipiert, um Wettbewerbsbeschränkungen wie Preisabsprachen zu verhindern. Die unmittelbare Veröffentlichung von Gehaltsdaten könnte aber als solche verstanden werden, da sie es Unternehmen ermöglicht, ihre Gehälter in Echtzeit zu koordinieren. Es ist daher entscheidend, dass Arbeitgeber und Anbieter von Vergütungsstudien einen verantwortungsvollen Umgang mit Gehaltsdaten pflegen. Das bedeutet: Echtzeitdaten müssen möglicherweise mit einer gewissen Verzögerung aufbereitet werden, um den (amerikanischen) Anti-Trust-Regeln zu entsprechen und ein faires wettbewerbsorientiertes Arbeitsangebot zu gewährleisten. Etablierte Anbieter haben daher einen zeitlichen Abstand zwischen Datensammlung und der Veröffentlichung ihrer Studien und nutzen diesen für mehr oder weniger gewissenhafte Qualitätskontrollen.

Einfluss der EU-Direktive zur Entgelttransparenz

Die EU-Direktive zur Entgelttransparenz hat einen weiteren signifikanten Einfluss auf den Vergütungsmarkt. Die Vorgabe, Gehaltsbänder in Stellenaus-

schreibungen anzugeben, wird zu einer neuen Form der Transparenz führen. Anbieter wie TalentUp nutzen diese öffentlich zugänglichen Daten heute schon, um detaillierte Vergütungsanalysen bis auf die Ebene von Metropolregionen zu erstellen, ohne dass Arbeitgeber einen aufwendigen Teilnahmeprozess durchlaufen müssen.

Ansichts dieser Entwicklungen sollten Unternehmen ihre Qualitätskriterien für die Auswahl von Vergütungsstudien überdenken:

- **Aktualität und Reaktionsfähigkeit:** Wie schnell reagieren die Anbieter mit ihren Analysen auf Marktveränderungen? In einer Welt, in der sich Vergütungstrends, Benchmark-Profile sowie die dafür benötigten Skills schnell wandeln können, ist der Zugang zu Echtzeitdaten von unschätzbarem Wert.
- **Datenerfassung und -integration:** Wie werden die Daten erfasst und in bestehende HR-Systeme integriert? Anbieter, die eine nahtlose Integration und datenbasierte Einblicke ermöglichen, bieten einen erheblichen Mehrwert. Hier beobachten wir eine deutliche Kluft zwischen Start-ups, Scale-ups und anderen Marktteilnehmern. Etablierte (Groß-)Unternehmen tun sich oft schwer mit einer Anbindung ihrer HR-Informationssysteme an Drittsysteme, oder halten oft keine saubere Stellenarchitektur vor, um ihre Daten systematisch austauschen zu können.
- **Transparenz und Erfüllung gesetzlicher Anforderungen:** Inwieweit unterstützen die Vergütungsstudien und ihre Anbieter die Unternehmen bei der Erfüllung gesetzlicher Anforderungen wie zum Beispiel der EU-Richtlinie zur Entgelttransparenz? Aus

unserer Sicht reicht der summarische Ansatz einer Vergütungsstudie nicht aus, um die Gleichwertigkeit von Arbeit zu ermitteln. Hier scheint eine separate analytische Stellenbewertung erforderlich, um die Anforderungen der Richtlinie zu erfüllen.

- **Kosten-Nutzen-Verhältnis in einem veränderten Markt:** Traditionelle Vergütungsstudien können wertvolle Einblicke bieten, aber die Kosten müssen im Kontext der Verfügbarkeit alternativer Datenquellen und Analysemethoden bewertet werden. Gegenüber den Aktionären eines Unternehmens und weiteren Stakeholdern sind Kosten von 7500 Euro und mehr für jeden landesspezifischen Datensatz und den Aufwand einer Teilnahme kaum mehr zu vermitteln, da Unternehmen für den gleichen Preis schon einen Zugriff auf globale Marktdaten erwerben können.

Fazit

Die Wahl der richtigen Vergütungsstudie ist eine komplexe Entscheidung, die weit über die bloße Betrachtung von Gehaltsdaten hinausgeht. In einer Ära, in der Transparenz und Echtzeitdaten zunehmend an Bedeutung gewinnen, müssen Unternehmen die Qualität, Relevanz und rechtliche Konformität der Daten berücksichtigen. Gleichzeitig dürfen sie die Grundpfeiler einer soliden Vergütungsstrategie nicht außer Acht lassen. Die analytische Stellenbewertung bleibt ein unverzichtbares Instrument, um die interne Fairness zu gewährleisten und eine gerechte sowie motivierende Vergütungsstruktur zu schaffen. Die analytische Stellenbewertung bildet zusammen mit Grade-spezifischen Gehaltsbändern die Basis, auf der Gehälter ➤

objektiv und nachvollziehbar festgelegt werden. Sie trägt dazu bei, die Gleichbehandlung aller Mitarbeitenden sicherzustellen und einen Gender-Pay-Gap zu beseitigen.

gien nicht nur wettbewerbsfähig und konform sind, sondern auch nachhaltig zum Unternehmenserfolg beitragen. ◀

Die analytische Stellenbewertung bleibt ein unverzichtbares Instrument, um die interne Fairness zu gewährleisten und eine gerechte sowie motivierende Vergütungsstruktur zu schaffen.

Darüber hinaus ermöglicht eine gut durchdachte Stellenarchitektur den Brückenschlag zum Talent Management. Sie schafft ein strukturiertes Framework, in dem Karrierepfade klar definiert sind und die Entwicklung der Mitarbeitenden zielgerichtet gefördert wird. Dies unterstützt nicht nur die individuelle Karriereentwicklung, sondern stärkt auch die organisatorische Leistungsfähigkeit, in dem es die richtigen Talente mit den richtigen Aufgaben zusammenbringt.

In einer Zeit, in der sowohl sich die Datenlandschaft als auch die regulatorischen Anforderungen rasch weiterentwickeln, ist es für Unternehmen essenziell, einen ausgewogenen Ansatz zu verfolgen. Dies bedeutet, die neuesten Technologien und Datenquellen zu nutzen, um informierte Vergütungsentscheidungen zu treffen, gleichzeitig aber auch bewährte Methoden der Stellenbewertung und -architektur zu pflegen, um eine solide Basis für interne Fairness und effektives Talent Management zu gewährleisten. Nur so können Arbeitgeber sicherstellen, dass ihre Vergütungsstrate-



Philipp Schuch,
CEO & Founder,
QPM Quality Personnel Management GmbH

philipp.schuch@gradar.com
www.gradar.com

Personalwirtschaft Team-Abo

**Jetzt gratis
ausprobieren!**



www.personalwirtschaft.de/team-abo-gratis

Holen Sie die Personalwirtschaft ins Team und profitieren Sie von 50 Jahren wirksamer HR-Expertise!

- ✓ Digital-Zugänge für bis zu 10 Team-Mitglieder vergeben
- ✓ Alle Plus-Inhalte auf personalwirtschaft.de nutzen
- ✓ Das Magazin als E-Paper lesen
- ✓ Im E-Paper-Archiv recherchieren
- ✓ Die aktuelle Print-Ausgabe des Magazins frei Haus erhalten
- ✓ Testzeitraum endet automatisch



Personalwirtschaft
Kluge HR-Perspektiven seit 1974

NACHHALTIGKEITSBERICHT: NOCH OHNE JEDE ROUTINE

Die ersten Unternehmen müssen rückwirkend für 2024 ihren Nachhaltigkeitsbericht auf Basis der European Sustainability Reporting Standards (ESRS) erstellen.

Von Christiane Siemann



Im Dezember 2022 hat die EU die neue Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung ([Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD](#)) verabschiedet. Sie gilt ab dem 1. Januar 2024 zunächst für einen eingeschränkten Kreis von Unternehmen, der aber sukzessive erweitert wird. Orientierung, in welcher Form und zu welchen Themen (allgemeine Berichterstattung, Klima und Belegschaft) die Dokumentation erfolgen muss, geben die European Sustainability Reporting Standards (ESRS), die im Juli 2023 von der EU-Kommission verbindlich festlegt wurden. Nun wird es also ernst: Die Mehrzahl der Unternehmen kann jedoch nicht auf eingebaute Routinen oder IT-gestützte Automatismen zurückgreifen. Dr. Henning Curti, Partner, People Advisory Services Reward von EY, erläutert Prozessschritte und erklärt das Prinzip der doppelten Wesentlichkeit.

Mit welchen Aufgaben im Vergütungsmanagement beschäftigen sich Unternehmen Anfang des Jahres 2024 am häufigsten?

Dr. Henning Curti: Wir beobachten, dass zwei Bereiche intensive Aufmerksamkeit erfahren. Zum einen setzen sich Unternehmen damit auseinander, was aus Reporting-Sicht auf sie zukommt. Viele beginnen ➤

Für das CSRD-Reporting müssen alle relevanten Abteilungen eingebunden sein, um ihre Daten zusammenzutragen.

damit, die CSRD aufzugleisen. Die Non-Financial Reporting (NFR) Directive galt bereits bisher für eine Reihe von Unternehmen, doch die CSRD erweitert deutlich die Reportingpflichten. Comp-&Ben-Verantwortliche, HR, Legal und Finance, Risk Management und andere Bereiche verfügen über einen nicht unerheblichen Teil an den benötigten Informationen, die sie aufarbeiten und bereitstellen müssen, um sie dann in den Bericht einfließen zu lassen. Zum anderen beschäftigt Arbeitgeber natürlich die Gehaltsrunde 2024 inklusive einer passenden Benefitsstrategie. Aber im Gegensatz zur Herausforderung beim Reporting sind die Verantwortlichen geübt in diesem Prozess und müssen ihn nicht komplett neu aufsetzen.

Schauen wir auf die Reporting-Pflichten. Sie sind mit den ESRS-Vorgaben deutlich ausgeweitet worden. Was bedeutet das für Unternehmen?

Dr. Henning Curti: Die Europäische Kommission hat den ersten Rutsch der finalen Standards zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (ESRS) im Juli 2023 erlassen. Der Kreis der berichtspflichtigen Unternehmen wird damit deutlich ausgeweitet: Ab dem Geschäftsjahr 2024 müssen diejenigen, für die bisher die NFR-Directive gilt, die neuen Nachhaltigkeitsberichte erstellen, ab 2025 alle anderen großen EU-Unternehmen und ab 2026 alle kapitalmarktorientierten KMU in der EU. Das bedeutet in der Praxis: Die ersten Unternehmen müssen für 2024 in ihren Nachhaltigkeitsklärungen, die den Lageberichten beizufügen sind, detailliert zu den Auswirkungen ihrer Tätigkeit auf Umwelt, Soziales und Governance Auskunft zu geben. Außerdem sind die Angaben zur eigenen Belegschaft deutlich ausgeweitet worden,

auch für diejenigen Großunternehmen, die bereits der NFR-Directive unterliegen.

Können Sie ein Beispiel geben?

Dr. Henning Curti: Es ist nun vorgesehen, dass die erforderlichen Angaben, die in den Bereich „S“ wie Soziales fallen, sowohl für die „Own Workforce“ als auch für „Workers in the Value Chain“ erhoben werden müssen – und darüber hinaus in der ganzen Wertschöpfungskette, die bis zu „affected communities“ und „consumer and end-user“ reicht.

Sie empfehlen Unternehmen, mit den Vorarbeiten sofort zu beginnen und nicht erst im zweiten Halbjahr 2024 anzufangen. Was macht das Reporting so komplex?

Dr. Henning Curti: Die HR- und Reward-Verantwortlichen fühlen sich mitunter herausgefordert, überhaupt zu verstehen, welche Informationen sie bereitstellen müssen, da in den zugrunde liegenden Regulierungen Begrifflichkeiten nicht ganz sauber definiert sind. So zum Beispiel bei der Definition des Bruttolohns, bei dem die ESRS-Vorgaben offenlassen, was genau darunter zu verstehen ist. Gleiches gilt für die Angabe der Gesamtvergütung. Wenn die Vorgaben verstanden beziehungsweise interpretiert sind, stellt sich die Frage: Woher kommen die Daten? Hier entsteht ein erheblicher Aufwand, vor allem wenn die Daten nicht zentral im System liegen, sondern in unterschiedlichen Systemen der Stammdatenverwaltung. Dies ist nicht selten der Fall – nicht nur, aber auch – in Unternehmen, die international tätig sind. Ein Beispiel: Die Reporting-Pflichten sehen unter anderem den Nachweis der angemessenen Entlohnung (ESRS S1-10: adequate wages)



„Grundsätzlich muss auch über die ESG-Ziele in der variablen Vergütung der Verwaltungs-, Leitungs- und Aufsichtsorgane berichtet werden.“

*Dr. Henning Curti,
Partner, People Advisory
Services Reward, EY,
Hamburg*

vor. In Deutschland stellt sich die Dokumentation etwa durch den Mindestlohn als weniger problematisch dar. Aber die Reporting-Pflichten beziehen sich eben nicht nur auf Deutschland, sondern auf alle Standorte europäischer oder weltweit, an denen Unternehmen tätig sind. Hier gilt es also, diese Daten heranzuschaffen beziehungsweise aus den Systemen zu extrahieren. Aktuell beobachten wir bei den Verantwortlichen ein großes Erstaunen über die Menge an Daten und Fakten, die bereitgestellt werden müssen.

Wer schiebt diesen Erfassungsprozess an?

Dr. Henning Curti: Üblicherweise werden Reporting-Aufgaben vom Finance- und Accounting-Bereich – oder vom Sustainability Department, wenn es ein solches gibt – vorangetrieben. Wir beobachten, dass manche Unternehmen ein solches Department auch extra etablieren. Unsere Erfahrung zeigt, dass eine Reihe von Betrieben eigene Projekte und Prozesse aufgesetzt hat, denn es muss geklärt werden, welcher Bereich seine Daten wann und in welcher Qualität, Granularität etc. zur Verfügung stellt. Es werden eben nicht nur klas- ➤

sische HR-Daten erhoben. Grundsätzlich muss auch über ESG-Ziele in der variablen Vergütung der Verwaltungs-, Leitungs- und Aufsichtsorgane berichtet werden. Börsennotierte Unternehmen können hierbei auf den Vergütungsbericht verweisen. Dieser wird häufig nicht unmittelbar von HR oder Comp & Ben erstellt, sondern kommt etwa aus der Rechtsabteilung. Wenn Unternehmen bisher keinen Vergütungsbericht erstellt haben, müssen sie diese Informationen erstmalig aufarbeiten. Das neue verpflichtende Reporting nach der CSRD ist ein Zusammenspiel von HR, Comp & Ben, Legal und Finance, Risk Management, Einkauf/Procurement, Experten für E-Themen und anderen.

Ein zentraler Begriff in den ESRS ist das Prinzip der doppelten Wesentlichkeit und der Wesentlichkeitsschwelle. Es soll Unternehmen Kriterien für die Entscheidung liefern, ob ein Nachhaltigkeitsaspekt in den CSRD-Bericht aufgenommen werden muss oder nicht. Die doppelte Wesentlichkeitsanalyse scheint sehr aufwendig. Workshops zum Thema werden gerade sehr populär. Täuscht der Eindruck, dass ohne vertieftes Know-how die Analyse nicht zu bewältigen ist?

Dr. Henning Curti: Der erste Bericht nach den Vorgaben der ESRS erfordert eine intensive Beschäftigung mit der Materie aus verschiedenen Blickwinkeln und eine Vielzahl an administrativen Vorarbeiten. Das Konzept der doppelten Wesentlichkeit besagt, dass Unternehmen berücksichtigen müssen, wie sich ihr Handeln auf die Menschen und den Planeten auswirkt (Inside-out-Perspektive), aber auch wie sich Nachhaltigkeitsfragen auf ihr finanzielles Wohlergehen auswirken können (Outside-in-Perspektive). Im Grunde geht es darum, das

große Ganze aus zwei verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. Unternehmen müssen die Nachhaltigkeitsaspekte identifizieren, die für sie wirklich relevant sind – und nicht die Themen wählen, über die gerne positiv berichtet wird wie zum Beispiel soziales Engagement der Mitarbeitenden im Namen der Firma. Außerdem müssen zusätzlich die unternehmensspezifischen Impacts analysiert werden. Sehr wichtig ist es, die Ergebnisse und den Prozess sorgfältig zu dokumentieren, damit die Unterlagen später dem Wirtschaftsprüfer vorgelegt werden können.

Gibt es einen Weg, die Prozesse effizient zu organisieren?

Dr. Henning Curti: Unserer Erfahrung nach ist es von entscheidender Bedeutung, alle relevanten Abteilungen eines Unternehmens einzubeziehen, um die Bewertungen der doppelten Wesentlichkeit so umfassend wie möglich zu gestalten und um Doppelarbeit zu vermeiden. Da diese Bewertungen die gesamte Wertschöpfungskette abdecken müssen, ist es unerlässlich, dass Unternehmen umfassend Stakeholder und Branchenexperten konsultieren, zum Beispiel, wenn es um die Auswirkungen auf die biologische Vielfalt und die Menschenrechte der Arbeitnehmenden in der Lieferkette geht.

Die größten Stolpersteine bei der Feststellung der doppelten Wesentlichkeit liegen in einem zu späten Start der Analyse, der Unterschätzung des Workloads und der fehlenden oder falschen Auswahl der Stakeholder. ◀

Was bedeutet doppelte Wesentlichkeit?

„Das Unternehmen prüft, wie es durch seine Abhängigkeiten von der Verfügbarkeit natürlicher, personeller und sozialer Ressourcen zu angemessenen Preisen und angemessener Qualität beeinflusst wird, ungeachtet seiner potenziellen Auswirkungen auf diese Ressourcen.“ (...)

„Die wichtigsten Auswirkungen, Risiken und Chancen eines Unternehmens entsprechen den wesentlichen Auswirkungen, Risiken und Chancen, die nach dem Grundsatz der doppelten Wesentlichkeit ermittelt wurden und daher in seiner Nachhaltigkeitserklärung angegeben werden.“ (...)

„Das Unternehmen wendet die (...) festgelegten Kriterien unter Zugrundelegung geeigneter quantitativer und/oder qualitativer Schwellenwerte an. Geeignete Schwellenwerte sind erforderlich, um zu bestimmen, welche Auswirkungen, Risiken und Chancen für das Unternehmen wesentlich sind und dementsprechend behandelt werden und um zu bestimmen, welche Nachhaltigkeitsaspekte für die Zwecke der Berichterstattung wesentlich sind.“

Quelle: Auszug aus Abschnitt 3.3., Anhang der EU-Kommission zur Ergänzung der Richtlinie 2013/34/EU des Europäischen Parlaments und des Rates durch Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung vom 31.7.2023 C (2023) 5303, <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-12481-2023-ADD-1/de/pdf>



Christiane Siemann,
Journalistin,
Redaktion Comp & Ben

csiemann@t-online.de

SEMINARE UND EVENTS RUND UM COMPENSATION & BENEFITS FEBRUAR, MÄRZ UND APRIL 2024

Compensation & Benefits – Grundlagen-Training

Veranstalter: hkp///group

Zeit: 21. März 2024, 10 Uhr 30 bis 17 Uhr 30
22. März 2024, 9 Uhr bis 16 Uhr

Ort: hkp///group Office, Frankfurt

Telefon: 069 175 363 371

Kontakt: Geraldine Trempel
geraldine.trempel@hkp.com

Die Herausforderungen an HR und die Comp-&-Ben-Rolle verändern sich fortlaufend. Dazu tragen nicht nur gesetzliche und regulatorische Neuerungen bei, sondern auch die Digitalisierung und Transformation im Unternehmen. Hinzu kommen Besetzungen von Fach- und Führungspositionen durch Neu- und Quereinsteiger, die bislang noch nicht mit den Feinheiten des Managements von Vergütung und Nebenleistungen vertraut sind. In zwei Arbeitstagen werden Sie fit gemacht in den Grundlagen von der Funktionsbewertung in klassischen und agilen Organisationen und der Durchführung von Gehaltsrunden bis hin zur variablen Vergütung im Topmanagement.

Zur Anmeldung des kostenpflichtigen Seminars geht es [hier](#).

Ergebnisse Kurzstudie Entgeltgleichheit

Veranstalter: Kienbaum und FGS Flick Gocke Schaumburg

Zeit: 21. Februar 2024, 11 Uhr 30 bis 12 Uhr 30
Format: Webinar

Nach dem Urteil des Bundesarbeitsgerichts (BAG) zur Entgeltgleichheit von Männern und Frauen im Februar 2023 und dem Inkrafttreten einer EU-Richtlinie zur Entgeltgleichheit und -transparenz kommt aktuell Bewegung in die Diskussion um transparente Entgeltgestaltung. Die Ergebnisse einer in Kooperation von Kienbaum und Flick Gocke Schaumburg durchgeführten Kurzstudie zeichnen ein Bild, das erste Rückschlüsse für die Praxis in Unternehmen liefert. Im Rahmen des kompakten Webinars erhalten Sie Hinweise und Empfehlungen zur Weiterentwicklung der bisherigen Vergütungspraxis und -systeme aus rechtlicher Sicht und aus der Best-Practice-Perspektive.

Zur Anmeldung geht es [hier](#).

Systematische Einführung in das Arbeitsrecht der bAV

Veranstalter: aba Arbeitsgemeinschaft für betriebliche Altersversorgung e.V.

Zeit: Wochenseminar, 15. April bis 19. April 2024,
10 Uhr bis 15 Uhr

Ort: Dorint an den Westfalenhallen Dortmund

Telefon: 049 5621 963 660

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

Praxiserfahrene Betriebsrentenexperten vermitteln in dem einwöchigen Seminar grundlegendes Basiswissen der arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen der bAV. Behandelt werden unter anderem das sozialpolitische und rechtliche Umfeld der betrieblichen Altersversorgung, die Grundlagen des Arbeitsrechts der bAV (Betriebsrentengesetz mit Entgeltumwandlung, Unverfallbarkeit, Abfindung, Übertragung, Auskunftsanspruch, Anpassung, Insolvenzversicherung etc.) sowie sonstige Themen im Zusammenhang mit Betriebsrenten. Die Teilnahme am aba-Wochenseminar (Arbeits- und Steuerrecht) erfüllt die Voraussetzungen für die Zulassung zur IVS-Prüfung „Pensionen 4“. Weitere Informationen erhalten Sie [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



Christine Seibel,
Vice President

Korn Ferry
Barckhausstraße 12–14
60325 Frankfurt am Main

christine.seibel@kornferry.com



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

stephan.pieronczyk@mercer.com



Oliver Hecker,
Head of Strategic & Public
Accounts

Sodexo Pass GmbH
Lyoner Straße 9
60528 Frankfurt am Main

oliver.hecker@sodexo.com



Florian Frank,
Managing Director,
Leiter Talent & Rewards,
Deutschland/Österreich

Willis Towers Watson
Ulmenstraße 30
60325 Frankfurt am Main

florian.frank@wtwco.com

Strategische Partner:

**BANS
BACH**

Knowing you.

Deloitte.

EY

GENERALI

gradar
the job evaluation engine

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: <https://www.personalwirtschaft.de/themen/comp-ben/>

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
(Februar, April, Juni, August, Oktober, Dezember)

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.