

AUSGABE 2 // APRIL 2024

COMP & BEN

DAS ONLINEMAGAZIN FÜR VERGÜTUNG

by **Personalwirtschaft**

Themen:

- Gehaltserhöhungen in volatilen Zeiten
- New Pay: Schlagwort oder Notwendigkeit?
- Best Practice: Siemens Energy mit neuer Comp-&-Ben-Welt
- BAV: Was leistet die Unterstützungskasse?





Kirstin Gründel

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

der Wertewandel in der heutigen Arbeitswelt – der Trend zu New Work – erfordert auch ein Umdenken bei der Vergütung.

Zeitgemäße Gehaltsmodelle folgen New-Pay-Prinzipien. Diese reflektieren die Werte von New Work und berücksichtigen die Bedarfe der Organisation und der Mitarbeitenden gleichermaßen. Im Mittelpunkt stehen Fair Pay, Flexibilität und Transparenz, aber auch Partizipation, also die Einbeziehung der Mitarbeitenden in den Vergütungsprozess.

In der vorliegenden Ausgabe greifen wir auf, wie moderne Vergütungssysteme heutzutage aussehen können. Wenn Sie noch mehr erfahren möchten, sind Sie herzlich eingeladen zu unserem 8. Praxisforum Total Rewards „Roll the Pay – Vergütungsstrategien zwischen Inflation und Transformation“. Zur Veranstaltung am 14. Mai in Frankfurt am Main können Sie sich [hier](#) anmelden.

Kirstin Gründel

AKTUELLES IN KÜRZE3

Gehaltserhöhungen in volatilen Zeiten

Passende Alternativen ausschöpfen5

Von Christine Seibel und David Nowacki

New Pay: Schlagwort oder Notwendigkeit?

New Pay erfordert ein ganzheitliches Performance management8

Von Christiane Siemann

Die Revolution der Gehaltsgerechtigkeit: Equal Pay und eine neue Vergütungspolitik12

Von Lianne Metz

Wie sich Vergütungssysteme ändern werden16

Von Dr. Ute Fumagalli und Florian Frank

Best Practice Siemens Energy

Reduzieren, vereinheitlichen und Effizienzen heben 19

Von Christiane Siemann

Studie

Lieber kleine Schritte als keine Schritte22

Von Selina Gampe, Charlotte Thiel, Arne Sievert und Hans-Carl von Hülsen

BAV: Was leistet die Unterstützungskasse?

Gelingt der bAV die Quadratur des Kreises?26

Von Stephan Hebel und Robert Seibel

SEMINARE UND EVENTS

April, Mai und Juni 202431

Partner32

Impressum33

AKTUELLES IN KÜRZE

BAV-Reform: Warten auf den Referentenentwurf

Bei der diesjährigen Jahresauftaktveranstaltung der Pensions-Akademie gab der Vorsitzende der Arbeitsgemeinschaft für bAV (aba), Georg Thurnes, einen Überblick über mögliche Änderungen in der bAV. Er monierte die noch immer nicht veröffentlichten Ergebnisse des Fachdialogs „Stärkung der Betriebsrente“, an dem auch die aba teilgenommen hatte. Weitere Branchen- und Fachverbände sowie Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände waren Teil des Expertengremiums vom BMAS und BMF. Seit dem vergangenen Sommer liegen die Vorschläge des Fachdialogs den Bundesministerien vor. Nun kommt es auf das Gesetzgebungsverfahren an, das laut Experten in diesem Jahr angestoßen werden soll. Eine Zusammenfassung der möglichen Änderungen bei den Betriebsrenten lesen Sie in [dpn-online](#).

DAX-40-Unternehmen: Deckungsgrad der Pensionsverpflichtungen auf neuem Rekordniveau

Der Deckungsgrad, also das Verhältnis von Pensionsvermögen zu Pensionsverpflichtungen, hatte Ende 2022 ein Rekordhoch von 80 Prozent erreicht. Dieser Wert wurde Ende 2023 mit 81 Prozent noch überschritten. Zum Vergleich: In den Jahren 2008 bis 2020 lag der Deckungsgrad nie über 70 Prozent, 2021 erreichte er 72 Prozent. Die Erkenntnisse des Beratungsunternehmens Mercer basieren auf den Geschäftsberichten der DAX-40-Unternehmen sowie aktuellen Kapitalmarktinformationen.

Das Pensionsvermögen 2023 stieg im DAX-40 von rund 245 Mrd. Euro auf etwa 267 Mrd. Euro. Der Rechnungszinssatz konnte sich nicht auf dem hohen Vorjahresniveau halten. Vor allem im November und Dezember 2023 gab er deutlich nach. Der Wert der Pensionsverpflichtungen in den IFRS-Abschlüssen der DAX-Unternehmen ist von rund 307 Mrd. Euro auf etwa 330 Mrd. Euro gestiegen. Die geänderte Zusammensetzung des DAX-40 macht hiervon rund eine Mrd. Euro aus. Den vollständigen Report mit weiteren Erläuterungen und Grafiken können Sie [online](#) nachlesen.

ESG hat sich fest etabliert in der Vorstandsvergütung der DAX-Unternehmen

100 Prozent der gelisteten deutschen DAX-40- und französischen Top-Index-Unternehmen verknüpfen

bereits jetzt ESG-Ziele mit der Vorstandsvergütung. Das belegt eine aktuelle WTW-Studie. Im europäischen Vergleich nehmen Frankreich und Deutschland weiterhin Spitzenplätze ein: Nach der Auswertung der Implementierungen im Jahr 2022 haben 100 Prozent der Top-Index-Unternehmen in Frankreich und 98 Prozent der DAX-40-Unternehmen die ESG-Kriterien in ihre Vorstandsvergütungssysteme integriert. Nach den jüngsten Systemänderungen auf der letzten Hauptversammlungssaison 2023 liegt der Wert auch in Deutschland bei 100 Prozent.

Von den ESG-Kriterien nehmen umweltrelevante Ziele am deutlichsten zu: Inzwischen wenden 88 Prozent der DAX-Unternehmen ökologische Kriterien in ihren Vergütungssystemen an, das bedeutet ein Plus von zehn Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Ziele zur Reduktion von CO₂-Emissionen stehen dabei mit 78 Prozent im Fokus deutscher Unternehmen.

Soziale Faktoren sind nach wie vor am stärksten in der Vorstandsvergütung verankert. Insbesondere Diversity-&-Inclusion-Ziele haben europaweit an Dynamik gewonnen und liegen bei 57 Prozent. Zum Vergleich: Vor zwei Jahren waren es noch 25 Prozent.

ESG-Kriterien werden zunehmend als gewichtete Einzelkennzahl in Anreizsysteme integriert. Bei den europäischen Top-Unternehmen ist dies bei knapp der Hälfte der Nachhaltigkeitsfaktoren der Fall (49 Prozent). Weitere Ergebnisse der Studie von WTW erhalten Sie [hier](#).



Nikish H/peoplemag.com - stock.adobe.com



AKTUELLES IN KÜRZE

Deutscher bAV-Preis verliehen

Zum elften Mal in Folge wurden im Wettbewerb „Deutscher bAV-Preis“ innovative und kreative Projekte im Bereich der betrieblichen Altersvorsorge (bAV) gekürt. In den Kategorien „Großunternehmen“ und „Kleine und mittlere Unternehmen“ erhielten erneut deutsche Arbeitgeber eine Auszeichnung für bAV-Strategien, die zukunftsweisend sind. In der Kategorie „Großunternehmen“ gewannen dieses Jahr das Robert Bosch Krankenhaus, ZF Friedrichshafen und Wintershall Dea. Bei den kleinen und mittleren Unternehmen überzeugten Flossbach von Storch, Into Green Future, AeroLogic und REWE Matthias Härzschel OHG. Die Verleihung des renommierten Preises fand am 19. März 2024 im Rahmen der Konferenz „Zukunftsmarkt Altersvorsorge“ statt. Ausführliche Informationen zu den Preisträgern können Sie auf [dpn-online](#) nachlesen. Außerdem werden in einer Sonderausgabe von COMP & BEN alle Preisträger mit ihren bAV-Modellen vorgestellt.

Versicherungsfreier bAV-Durchführungsweg auf Wachstumskurs

Die konstant hohe Nachfrage nach Konzepten im versicherungsfreien Durchführungsweg der betrieblichen Altersvorsorge ist ungebrochen. Das teilt der Bundesverband pauschaldotierte Unterstützungskasse (pdUK) mit. Die Branche verzeichnete 2023 ein überdurchschnittliches Umsatzwachstum von knapp

20 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Der Anteil größerer Unternehmen am Neugeschäft wachse; bei kleinen und mittleren Unternehmen verstetige sich die hohe Nachfrage auf dem Niveau der Vorjahre. Als Treiber für das große Interesse nennt der Bundesverband die erheblichen betriebswirtschaftlichen und steuerlichen Vorteile für Unternehmen, die rein arbeitgeberfinanzierte Versorgungseinrichtungen implementieren. Außerdem ließen sich auch in diesem bAV-Durchführungsweg alle Kombinationsmöglichkeiten mit Elementen der Nettolohnoptimierung umsetzen.

Dem Jahr 2024 sieht der Verband verhalten optimistisch entgegen. Die allgemeine Krisensituation in der Welt drücke zwar auf die Stimmungslage in den vielfach exportgetriebenen Unternehmen hierzulande. Aber umso stärker würden Arbeitgeber auch die Dringlichkeit von Instrumenten wie der pauschaldotierte Unterstützungskasse zur Krisenbewältigung und Stabilisierung ihres wirtschaftlichen Erfolgs erkennen. Die bAV-Durchdringung in den Belegschaften liege bei den Versorgungswerken im Unterstützungskassenformat seit Jahren durchschnittlich bei über 80 Prozent, meldet der Verband. Weitere Informationen finden Sie [hier](#).

Rendite-Dreiecke 2023

Für die Aktienanlage war das Börsenjahr 2023 ein gutes. Der Deutsche Aktienindex DAX legte um gut 20 Prozent zu und habe damit das Verlustjahr 2022 mehr

als ausgeglichen. Wer in den letzten zwanzig Jahren monatlich etwas Geld in den DAX investiert habe, könne sich über eine durchschnittliche jährliche Rendite von 8,5 Prozent freuen. Dies meldet das Deutsche Aktieninstitut (dai) und rechnet vor, dass bei einer regelmäßigen Anlage von monatlich 50 Euro nach 20 Jahren eine Rendite von 18 000 Euro eingespielt werde.

Das dai aktualisiert jährlich seine Rendite-Dreiecke. Diese werden sowohl zum DAX berechnet als auch für die Einmalanlage und die monatliche Geldanlage im Sparplan.

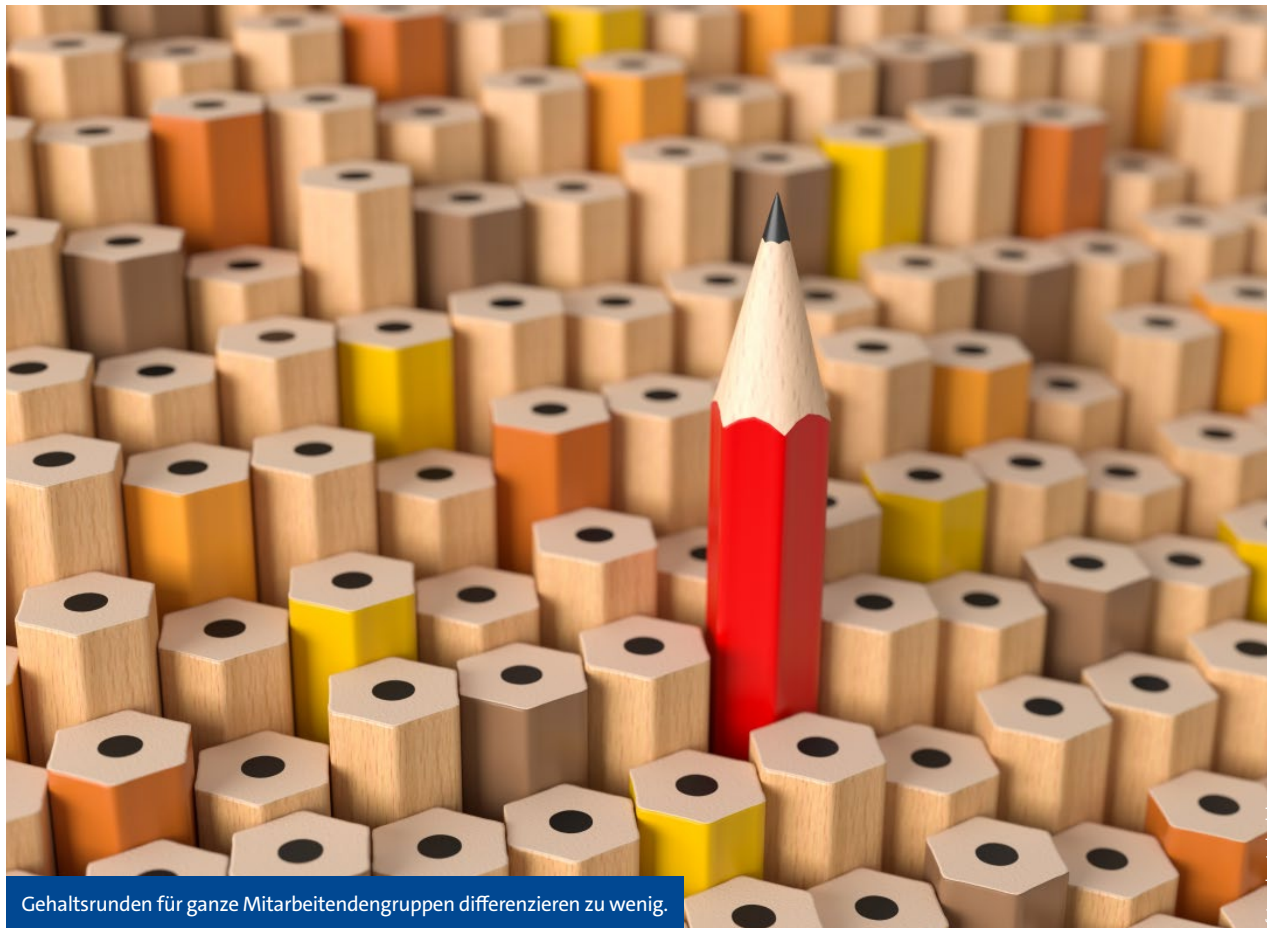
Reallohnentwicklung erstmals seit 2019 wieder leicht positiv

Der Nominallohnindex in Deutschland ist im Jahr 2023 um sechs Prozent gegenüber dem Vorjahr gestiegen. Die kräftigen Steigerungen der Nominallohne sind vor allem durch Zahlungen der Inflationsausgleichsprämie sowie die Mindestloohnerhöhung auf zwölf Euro im Oktober 2022 bedingt. Die Verbraucherpreise stiegen im selben Zeitraum um 5,9 Prozent. Wie das Statistische Bundesamt (Destatis) weiter mitteilt, stiegen die Reallöhne im Jahr 2023 damit um 0,1 Prozent gegenüber 2022 – dies war der erste Anstieg seit 2019. Während im Jahr 2020 insbesondere der vermehrte Einsatz von Kurzarbeit zur negativen Nominal- und Reallohnentwicklung beigetragen hatte, zehrte 2021 und 2022 die hohe Inflation den Nominallohnanstieg auf. ◀

PASSENDE ALTERNATIVEN AUSSCHÖPFEN

Wenig differenzierte Gehaltserhöhungen und eine einmal jährliche Anpassung sind nicht mehr zeitgemäß.

Von Christine Seibel und David Nowacki



Der über viele Jahre sehr wettbewerbsfähige Wirtschaftsstandort Deutschland ist sicherlich weiterhin attraktiv. Doch er birgt auch große Herausforderungen, die Unternehmen zum laufenden Strategieabgleich zwingen, um nachhaltigen Geschäftserfolg in der Gegenwart und Zukunft sicherzustellen.

Die geopolitischen Konflikte, erhöhte regulatorische Auflagen, Demografieentwicklung, Digitalisierung, Dekarbonisierung, relativ hohe Inflationsraten sowie verschärfter Wettbewerb und Kostendruck sind Indikatoren dafür, dass die allgemeine wirtschaftliche Situation derzeit angespannt ist. Das findet auch seinen Niederschlag in der Entwicklung des Bruttoinlandprodukts (BIP) in Deutschland. Im Jahr 2023 lag das BIP bei minus 0,2 Prozent. Mit Blick auf die Prognose für Jahr 2024 wird der deutschen Wirtschaft ein moderates Wachstum in Höhe von 0,2 Prozent in Aussicht gestellt. Es ist momentan davon auszugehen, dass der Trend der hohen Inflationsraten im Jahr 2024 gebrochen wird. Konkret wird eine Entwicklung beziehungsweise Reduktion der Inflationsrate von rund sechs Prozent (2023) auf circa 2,6 Prozent in 2024 erwartet (Quelle: The Economist).

Auch in diesen herausfordernden wirtschaftlichen Zeiten oder – besser gesagt – insbesondere in solchen Situationen werden die besten Talente und Leis- ➤

Gehaltsrunden für ganze Mitarbeitendengruppen differenzieren zu wenig.

tungsträger als essenzieller Erfolgsfaktor zur Sicherung der Geschäftsergebnisse benötigt. Insofern nimmt an dieser Stelle der Druck auf Unternehmen zu, die besten Talente im Markt anzuziehen, zu gewinnen und zu binden. Daher sehen wir in nahezu allen Organisationen ein Spannungsfeld: Dies liegt zwischen makroökonomischer Situation sowie einer verhaltenen Wirtschaftsprognose mit in der Regel direktem Einfluss auf die eigenen Geschäftsergebnisse und dem anhaltenden Wettbewerb um die besten Talente und Führungskräfte, die attraktiv vergütet werden wollen. Ein notwendiger Baustein, um dieses Ziel zu erreichen, ist ein professionelles und modernes Vergütungssystem, denn es leistet einen wichtigen Beitrag, effektive und nachhaltige Entgeltprozesse aufzusetzen und passende Lösungen zu finden.

Aktuelle Umsetzung im Markt

Was bedeuten die genannten Herausforderungen und grob skizzierten ökonomischen Indikatoren für professionelle Vergütungspraktiken in Deutschland ansässiger Unternehmen? Wie reagieren sie, und welche möglichen alternativen Ansätze gibt es in Entgelterhöhungsprozessen? Unsere nachfolgende Einschätzung zur aktuellen Situation rund um das Thema Vergütung und Gehaltsprozesse basiert auf der Korn Ferry Vergütungsbank Deutschland, die derzeit Daten von annähernd 1000 verschiedenen Unternehmen umfasst. Unter ihnen sind sowohl tarifgebundene als auch nicht tarifgebundene. Zusätzlich komplettieren Pulse-Surveys sowie Projekterfahrungen und Kundengespräche das Bild.

Auf dieser Basis können wir feststellen, dass im zurückliegenden Jahr 2023 etwa 93 Prozent der Unternehmen Gehaltserhöhungsprozesse vollzogen wurden. Die

Lohnsteigerungen variierten je nach Rolle des Mitarbeitenden durchschnittlich zwischen vier und 4,5 Prozent. Über alle Beschäftigtengruppen hinweg lagen die Erhöhungen bei 4,3 Prozent. Die konkreten Zeitpunkte variierten im Markt: Häufig treten Regelgehaltsanpassungen mit Wirkung zum Januar oder April des Berichtsjahres in Kraft.

Erprobte Vorgehensweise

Trotz der aufgezeigten Herausforderungen bleiben unserer Auswertung zufolge Unternehmen hinsichtlich der geplanten Gehaltsrunde im Jahr 2024 zuversichtlich: Mit circa 96 Prozent wollen nahezu alle Gehaltserhöhungen umsetzen. Eine differenzierte Steigerung bezogen auf verschiedene Mitarbeitendengruppen ist dabei nicht vorgesehen. Arbeitgeber in Deutschland planen für die kommende Gehaltsrunde eine Erhöhung um vier Prozent.

Wir sehen im Markt darüber hinaus Gehaltserhöhungsprozesse, die nahezu ausschließlich im Jahresrhythmus erfolgen. Die gängige Vorgehensweise: Vergütungsentscheider überprüfen neben der aktuellen und künftigen makroökonomischen Situation auch die eigene Geschäftsentwicklung und stimmen sie mit der Gehaltsbudgetplanung ab. In Ergänzung dazu ist es gute Praxis, regelmäßig relevante und valide Marktdaten hinzuzuziehen, um zusätzlich zur gesamtwirtschaftlichen und internen Unternehmensentwicklung einen weiteren externen Input zu erhalten. Dieses Vorgehen soll sicherstellen, dass die gewährten Vergütungen wettbewerbsfähig sind und bleiben. Sehr häufig orientieren sich Organisationen am Marktmedian eines definierten Referenzmarktes und bauen auf der Basis der Daten

unter anderem Vergütungsbänder der Fixvergütung auf. Diese werden laufend, in der Regel einmal jährlich, überprüft und angepasst. So ist es bislang die Regel und lang erprobte Praxis.

Unter Druck

Unternehmen in Deutschland wollen auch zukünftig national und international wettbewerbsfähig sein. Die wie beschrieben angespannte Situation führt jedoch nicht zu der Konsequenz, dass Gehaltserhöhungsprozesse geringer ausfallen als in der jüngeren Vergangenheit oder sogar in Gänze ausgesetzt werden. Das Gegenteil ist der Fall: Das gemeinsame Konkurrieren um die besten Leistungs- und Potenzialträger bezogen auf Fach- und Führungskräfte der jeweiligen Fachdisziplin ist bereits in vollem Gange und wird weiter zunehmen. Damit Arbeitgeber sich für diese Gruppen attraktiv positionieren können, sind moderne und professionelle Vergütungssysteme unerlässlich. Ein wichtiger Baustein hierfür sind effektive Gehaltserhöhungsprozesse. Unsere Erfahrung und die Daten zeigen, dass Gehaltserhöhungen zukünftig flächendeckend in nahezu allen Unternehmen stattfinden und vermutlich auch jährlich überprüft und angepasst werden.

Mehr Differenzierung wagen

Doch bergen die allgemeinen jährlichen Anpassungen gerade in ökonomisch schwierigen Zeiten auch Risiken für Unternehmen, die unter Kostendruck stehen und daher insbesondere die Erhöhung von Fixkosten scheuen. Mit Blick in andere globale Vergütungsmärkte wie zum Beispiel in die Türkei oder Argentinien, die vor deutlich stärkeren Herausforderungen rund um das Thema ➤

Inflation stehen, ist es gängige Praxis, Gehaltsüberprüfungen mehrfach jährlich durchzuführen.

Warum sollte dies nicht auch eine Option in Deutschland sein, um grundsätzlich mehr Flexibilität beziehungsweise Agilität in die Entscheidungen um Vergütungserhöhung zu bringen? Dagegen sehen wir im Markt häufig wenig differenzierte Gehaltsanpassungsprozesse. Anstatt eine Steigerung für alle Mitarbeitenden oder je Beschäftigtengruppe festzulegen, wäre eine stärkere individuelle Betrachtung denkbar und aus unserer Sicht mehr in Erwägung zu ziehen. Dabei könnten Team- oder Individual-Performance, Lage des Mitarbeitenden im aktuellen Gehaltsband sowie Potenzialeinschätzungen der einzelnen Beschäftigten relevante Parameter sein, um nuanciertere Gehaltsanpassungen vorzunehmen. Diese differenzierte Vorgehensweise wird vermutlich auf deutlich höhere Akzeptanz und Motivation bei den zentralen Leistungs- und Potenzialträgern stoßen, die den künftigen Erfolg des Unternehmens sichern. Auch eine stärkere Einbeziehung der Linienverantwortlichen in diesen Prozess – beispielsweise in Form eines Teambudgets, das im Rahmen von erarbeiteten Leitplanken mit HR beziehungsweise Vergütungsverantwortlichen frei ausgeschöpft werden darf – sollte unserer Meinung nach diskutiert werden.

Eine weitere Alternative zur einmaligen Gehaltserhöhung könnte in der Fokussierung auf Einmalzahlungen für herausragende Leistungsträger liegen. Diese Praxis ist allerdings noch nicht weit verbreitet, da die meisten Arbeitgeber nach wie vor dazu tendieren, jährliche Gehaltsanpassungen nach Mitarbeitendengruppen oder für alle Beschäftigten vorzunehmen.

Fazit

Abschließend möchten wir unterstreichen, dass Gehaltserhöhungen der Fixvergütungen ein sehr sensibler und wichtiger Prozess sind. Nichtsdestotrotz stellt die Fixvergütung nur einen Teil der Gesamtvergütung der Mitarbeitenden dar und sollte nicht isoliert betrachtet werden. Wir empfehlen daher grundsätzlich, alle diesbezüglichen Entgelterhöhungsentscheidungen immer im Kontext der zuvor festgelegten Gesamtvergütungsstrategie zu treffen. Diese beinhaltet typischerweise neben der Positionierung und Ausgestaltung der Fixvergütung auch etwaige kurzfristige sowie langfristige variable Bestandteile sowie das gewährte Nebenleistungspaket. ◀



Christine Seibel,
Vice President,
Korn Ferry

christine.seibel@kornferry.com
www.kornferry.com



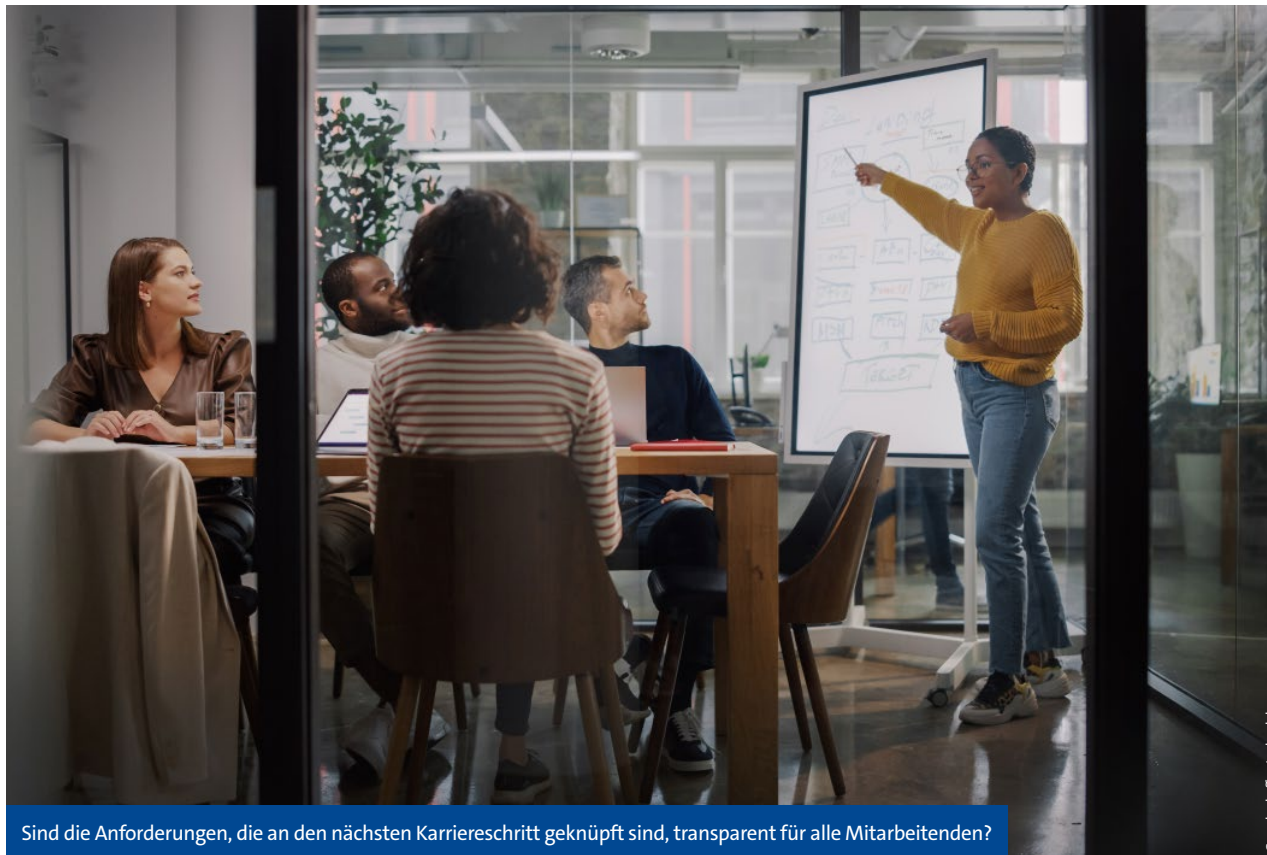
David Nowacki,
Senior Manager,
Korn Ferry

david.nowacki@kornferry.com
www.kornferry.com

NEW PAY ERFORDERT EIN GANZHEITLICHES PERFORMANCE MANAGEMENT

Interview mit Nils Prüfer, Managing Director und Partner bei Kienbaum Consultants International

Von Christiane Siemann



Kleinteilige Gradings, Boni und Co stehen in der Vergütungsdiskussion oft im Mittelpunkt. Doch immer häufiger stellen Unternehmen bei der Überarbeitung ihrer Entgeltstrukturen fest, dass sie eine Frage neu beantworten müssen: Was bedeutet eigentlich Leistung in unserer Organisation? Nils Prüfer, Managing Director und Partner bei Kienbaum Consultants International, erläutert im Interview, wie ein gutes Performancemanagement Transparenz und Vergütungsgerechtigkeit unterstützt.

COMP & BEN: Stimmt der Eindruck, dass die Mehrheit der Unternehmen aktuell ihre Vergütungsmodelle modernisiert?

Nils Prüfer: Das trifft durchaus zu. Wir erleben eine große Dynamik aus unterschiedlichen Anlässen: Zum Beispiel gibt es Organisationen, die seit Jahrzehnten alte Gehaltsmodelle administrieren und nun ein Update vornehmen. Sie wollen weg von Einzelfalllösungen, von intern gewachsenen und undurchsichtigen Strukturen zu klar nachvollziehbaren und erklärbaren Systemen. Oder aber schnell wachsende Start-ups und Scale-ups stoßen an die Grenzen bisheriger Gehaltsstrukturen und ➤

Sind die Anforderungen, die an den nächsten Karriereschritt geknüpft sind, transparent für alle Mitarbeitenden?

müssen sich mit der Professionalisierung ihrer Reward-Strukturen beschäftigen. Größere Unternehmen transformieren seit einigen Jahren ihre Vergütungsmodelle, weil sie ihre Geschäftsstrategie geändert haben. Ganze Branchen wie Energie, Automotive, Versicherungen oder Handel befinden sich im Wandel, was auch eine Neuaufstellung oder Justierung ihrer Gehaltsstrukturen erforderlich macht.

COMP & BEN: Also ein permanenter Beta-Zustand ...

Nils Prüfer: ... der einen weiteren Push durch KI-Lösungen erhalten wird. Wir rechnen damit, dass sich beispielsweise erforderliche Rollen, Anforderung an diese und Mengengerüste grundsätzlich verändern werden. Die Vergütungsverantwortlichen werden schneller reagieren müssen, zudem entfaltet KI seine Wirkung branchenübergreifend.

COMP & BEN: Welche Rolle spielt bei der Modernisierung beispielsweise die Novellierung des Entgelttransparenzgesetzes, der Wunsch nach mehr Transparenz und Fairness oder die Schaffung von Vergütungsanreizen für Talente? Können Sie ein Ranking der Motive erstellen?

Nils Prüfer: Gesetze und Regulatorik wirken oft als eine Art Treiber, aber sie stellen eigentlich nur ein notwendiges Minimum dar. Sie erhöhen den Druck auf Unternehmen und wecken auch diejenigen aus dem Tiefschlaf, die ihre Vergütungspolitik seit Jahren nicht angefasst haben. Wenn ich eine Reihenfolge der Motive aufstellen müsste, dann sehe ich an erster Stelle unternehmensstrategische Gründe wie Wachstum oder auch Restrukturierung aufgrund einer herausfordernden wirtschaftlichen Lage. In diesen Fällen passen

Geschäftsmodell und Vergütungsstrukturen einfach nicht mehr zusammen. Annähernd auf gleicher Ebene rangieren die externen Rahmenbedingungen rund um Inflation, ESG inklusive Equal Pay. Insbesondere im börsennotierten Umfeld spielt der Einfluss von Investoren und Proxy Advisors eine wichtige Rolle, die klare Erwartungen an Unternehmen formulieren und Konsequenzen im Stimmrechtsverhalten ziehen. Die genannten Faktoren überschneiden sich teilweise mit geänderten Wertegerüsten von Arbeitnehmenden. Sie erwarten mehr Gehaltstransparenz und fordern Klarheit, wie sie am unternehmerischen Erfolg beteiligt werden oder wohin sie sich entwickeln können. Der Fachkräftemangel setzt Organisationen nochmal zusätzlich unter Zugzwang. Ihre Vergütungsattraktivität ist nicht nur von zentraler Bedeutung im Recruiting, sondern auch bei der Mitarbeiterbindung.

COMP & BEN: Welche Bedeutung hat New Pay für Ihre Beratung?

Nils Prüfer: Der Begriff New Pay ist etwas fluide und nicht klar definiert. Wir verstehen ihn als Sammelbegriff für Gestaltungsprinzipien moderner Vergütungssysteme. Regelmäßig werden hier unter anderem genannt: Transparenz, Partizipation, Fairness, Flexibilität, permanente Veränderungsfähigkeit. Wenn wir New Pay also als Zusammenfassung von Gestaltungsleitlinien verstehen, die selbstverständlich unternehmensspezifisch ausformuliert werden müssen, können wir sagen: Vieles davon existiert schon länger und ist in der Beratungspraxis längst selbstverständlich. Als Schlagwort lenkt New Pay im Kontext von New Work die Aufmerksamkeit aber auf die Notwendigkeit, auch



„Das Prinzip ‚Ziele sind gleich Leistung‘ und diese wird mit der Bonusausschüttung bemessen, ist überholt. Stattdessen sollten Unternehmen die unterschiedlichen Faktoren von Leistung benennen.“

*Nils Prüfer,
Managing Director &
Partner, Kienbaum
Consultants International*

Vergütungssysteme immer wieder neu und modern zu denken und an die Bedürfnisse von Organisationen und der sich darin engagierenden Menschen anzupassen. Das passt gut zu unserem Selbstverständnis als Berater und hilft uns insofern unsere Überzeugungen weiter nach vorn zu tragen.

COMP & BEN: Welche traditionellen Vergütungslösungen bewerten Unternehmen neu?

Nils Prüfer: Wir bemerken eine stärkere Orientierung hin zu Partizipation und Transparenz sowie das ausgeprägtere Arbeiten mit kulturellen Grundhaltungen. Statt nur in einzelnen Gradings und Bonuszahlungen zu denken, rückt eine stimmige Gesamtlösung in den Vordergrund, die einfach und verständlich sein sollte. Derzeit suchen Unternehmen Antworten auf Fragen wie beispielsweise „Brauchen wir mehr Individualität in der Entlohnung? Über welche Vergütungsinstrumente kann das sinnvoll abgebildet werden? Was macht bei uns eine gute Performance aus? Welche Karriere- und Entwicklungsoptionen wollen wir anbieten, und ➤

welche Rolle spielt Vergütung dabei?“. Vergütung wird in modernen Systemen nicht mehr als einzelnes Puzzlestück betrachtet, sondern als ein Teil des gesamten Bildes.

COMP & BEN: Wie definieren Sie das gesamte Bild?

Nils Prüfer: Wichtig ist, dass einzelne Elemente im Sinne einer konsistenten Vergütungsstrategie, einer sauberen Jobarchitektur, daraus abgeleiteten klaren Erwartungen an Performance und Karriere sowie den passenden Vergütungselementen sinnvoll ineinandergreifen. Diese Facetten integriert zu denken und über die Fachbereichsgrenzen der Comp-&Ben-Rolle mit einem gesamthaften Blick auf HR und die Organisation zu gestalten, das sind zentrale Anforderungen von New Pay. Zu spitze Fachkonzepte aus dem Compensation-Elfenbeinturm greifen oft zu kurz, wenn es um die Beantwortung der aktuellen HR-Herausforderungen in Unternehmen geht.

COMP & BEN: Alles redet über Vergütung, aber fehlt an dieser Stelle nicht auch ein „New Performance Management“?

Nils Prüfer: Im Prinzip ja, denn Performance-Modelle wurden in der Vergangenheit immer sehr reduziert diskutiert. Das Mantra hieß: Performance Management ist gleich Bonus. Es wurde und wird zu viel über Boni und Co gesprochen oder die variable Auszahlung als zentraler Leistungsanreiz in den Vordergrund gestellt. Dabei kommt die Frage zu kurz: Was bedeutet eigentlich Leistung in der Organisation? Wie wird Leistung definiert, beurteilt und gemessen – und von wem und wie oft? Welche Konsequenzen hat eine besonders gu-

te oder verbesserungswürdige Leistung? Das Prinzip ‚Ziele sind gleich Leistung‘, und diese wird mit der Bonusausschüttung bemessen, ist überholt. Stattdessen sollten Unternehmen die unterschiedlichen Faktoren von Leistung benennen und einen eindeutigen Rahmen schaffen, wie sich gute Leistung im Grundgehalt, der Karriereentwicklung und zur Organisation passenden variablen Elementen widerspiegelt.

COMP & BEN: Welche Konzepte von Performance Management sehen Sie in Unternehmen?

Nils Prüfer: In der Vergangenheit waren die Lösungen oft sehr stark auf detaillierte Grading-Strukturen und kleinteilige Stellenlandschaften ausgerichtet. Dies hat zu Diskussionen an den falschen Stellen geführt. Anstatt transparent über [Performance](#) zu sprechen und klare Anforderungen an eine erweiterte Verantwortung im Sinne eines Karriereschritts zu knüpfen, drehte sich die Debatte oft um die Höherbewertung einzelner Stellen. Gleichzeitig zeigen sich in den Unternehmen häufig undurchsichtige Prozesse, unklare Leistungserwartungen und durch persönliches Ermessen einzelner Führungskräfte geprägte Entscheidungen. Mit übergreifend gerechten und nachvollziehbaren Lösungen hat das ehrlicherweise weniger zu tun. Wir beobachten in unseren Projekten, dass in den vergangenen Jahren der Fokus stärker auf Klarheit und Nachvollziehbarkeit der Systeme sowie einer möglichst einheitlichen Handhabung liegt, also auf Verfahrensgerechtigkeit des Performance Managements. Das heißt, Unternehmen wollen die Fragen zu Leistungserwartungen, -messung und -konsequenzen konsistent und transparent beantworten können.

COMP & BEN: Was zeichnet Performance-Modelle aus, die Lohngerechtigkeit unterstützen?

Nils Prüfer: Moderne Performancemanagement-Systeme umfassen aus unserer Sicht schlankere Jobarchitekturen mit generischeren Rollen, weniger Level und klare Karriereperspektiven. Grundlage einer gesamthaften Leistungseinschätzung sind regelmäßige Performance-Feedbacks unter Einbeziehung unterschiedlicher Inputfaktoren und Feedbackquellen. Am Ende sollten Arbeitgeber klar benennen können, was eine gute Leistung im Job ist, welche Konsequenzen das auf die Vergütung hat und warum Mitarbeitende befördert werden. Nach der Kollektivierungswelle der letzten Jahre sehen wir im Zuge steigender Personalkosten und angespannter Budgets bei einigen Unternehmen den Trend zurück zur stärkeren individuellen Differenzierung von Leistung, jedoch nicht nur im Bonus. Eine größere Unterscheidung bei der Gehaltsentwicklung und eine deutliche Professionalisierung bei Beförderungsentscheidungen sind wichtige Instrumente, um die Leistung von Einzelnen klar und nachvollziehbar zu belohnen. Letzten Endes bilden diese Strukturen, Systeme und Prozesse jedoch lediglich den Rahmen für eine gute Führungs- und Feedbackarbeit, die eine Grundvoraussetzung für ein funktionierendes Performance Management und ein gerechtes Vergütungssystem ist. Aber auch hier gilt: Das Modell muss zum Reifegrad der Organisation und der darin agierenden Personen passen. One size fits all kann nicht funktionieren. Unsere Aufgabe als Berater ist es, die richtige Lösung mit einem Unternehmen zu finden und diese erfolgreich einzuführen. ◀



PRAXISFORUM

TOTAL REWARDS

14. Mai 2024 | The Westin Grand Hotel, Frankfurt

Roll the Pay – Vergütungsstrategien zwischen Inflation und Transformation

**JETZT
ANMELDEN**

Freuen Sie sich u.a. auf folgende Sprecher:



Karsten Bich
Personalleiter,
Deutsches Institut
für Normung e. V.



Marc Deutsch
Head of Compensation
Germany, Boehringer
Ingelheim Pharma
GmbH & Co. KG



Eike Heetderks
Senior Director
HR Management
Global Sales, Viega
GmbH & Co. KG



Elise Nault
Global Head
Compensation &
Benefits, Boehringer
Ingelheim Pharma
GmbH & Co. KG



Kinga Ollmann
Senior Manager
Rewards & Employment,
Merck KGaA



Jannis Tsalikis
HR Director,
Lautsprecher Teufel
GmbH

Weitere Informationen unter: www.personalwirtschaft.de/events/praxisforum-total-rewards/



Veranstalter



Personalwirtschaft

Mitveranstalter

Deloitte.



Kienbaum



DIE REVOLUTION DER GEHALTSGERECHTIGKEIT: EQUAL PAY UND EINE NEUE VERGÜTUNGSPOLITIK

Den Paradigmenwechsel gestalten: Der Weg von individueller Gehaltsverhandlung hin zu einem Entgeltmodell, das auf den Werten Gleichheit und Anerkennung basiert.

Von Lisanne Metz



Auch bei der Umsetzung von Equal Pay und eines zeitgemäßen Vergütungsmodells braucht es die passenden IT-Tools.

In der heutigen Arbeitswelt spielen gerechte Entgeltstrukturen eine immer größere Rolle. Eine zeitgemäße Vergütungspolitik sollte daher Fairness, Transparenz, Nachhaltigkeit und Kommunikation in den Mittelpunkt stellen. Einer der Auslöser für diese Entwicklung ist das Prinzip von Equal Pay. Im Folgenden wird erörtert, wie neue Vergütungsmodelle und insbesondere Equal Pay praktisch umgesetzt werden können, welche Rolle die EU-Direktive zur Lohngleichheit spielt und warum geeignete Werkzeuge und Prozesse für eine erfolgreiche Implementierung unerlässlich sind.

New-Pay-Konzepte repräsentieren einen Paradigmenwechsel: weg von individueller Gehaltsverhandlungsstärke hin zu einer Vergütungsphilosophie, die auf mehreren Werten fußt wie zum Beispiel Gleichheit und Anerkennung. Ein neues Vergütungskonzept ist aber nicht nur eine Frage von Zahlen, sondern es spiegelt auch Kultur und Wertegerüst eines Unternehmens wider. Mit transparenten Vergütungsstrukturen ➤

und nachvollziehbaren Kriterien für Gehaltssteigerungen wollen Arbeitgeber ein Betriebsumfeld schaffen, in dem sich alle Mitarbeitenden wertgeschätzt und fair behandelt fühlen.

Der Fokus liegt auf Equal Pay

Das Streben nach Equal Pay ist ein zentrales Element neuer Vergütungsmodelle. Die operative Umsetzung des Prinzip „gleicher Lohn für gleiche Arbeit“ erfordert eine tiefergehende Analyse bestehender Vergütungsstrukturen. Ohne sie ist es kaum möglich, Ungleichheiten (hinsichtlich Geschlechts, aber auch anderen Merkmalen wie beispielsweise Alter) zu identifizieren und zu beseitigen. Unternehmen müssen Mechanismen zur regelmäßigen Überprüfung und Anpassung der Gehälter etablieren, um den Grundsatz der Gleichheit konsequent zu verfolgen.

Welche Rolle spielt die Stellenbewertung?

Die objektive Bewertung jeder Rolle im Unternehmen ist ein wesentliches Instrument, um Equal Pay umzusetzen und zu gewährleisten. Sie ermöglicht Unternehmen, die Arbeit und Verantwortung jeder Position objektiv zu analysieren und zu bewerten – unabhängig von der Person, die diese Stelle besetzt. Die Stellenbewertung schafft eine faire und transparente Grundlage für die Gehaltsfindung und ist in der Lage, systematische Ungleichheiten und unbewusste Vorurteile zu identifizieren und zu beseitigen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt zeitgemäßer Vergütungsmodelle ist die Anerkennung und Förderung verschiedener Karrierepfade innerhalb eines Unternehmens. Traditionell wurde Karriereerfolg oft eng mit

dem Aufstieg in Managementpositionen verknüpft, was zu einem sogenannten Managementbias führen kann: Dieser bewertet Führungspositionen höher als Fachpositionen und ignoriert damit den Wert und die Bedeutung von Expertise und Spezialisierung in bestimmten Bereichen. Arbeitgeber sollten stattdessen verschiedene Karrierepfade anerkennen und wertschätzen. Dies erfordert, Fachkarrieren anzulegen, die es Expertinnen und Experten ermöglichen, in ihrem Spezialgebiet aufzusteigen, ohne zwangsläufig in Managementrollen wechseln zu müssen. Durch die Anerkennung und angemessene Vergütung von Fachexpertise neben den traditionellen Managementlaufbahnen können Unternehmen eine gerechtere und vielfältigere Arbeitsumgebung schaffen, die alle Talente und Beiträge gleichermaßen wertschätzt.

Fördert die EU-Direktive eine neue Vergütungspolitik?

Die EU-Direktive zur Lohngleichheit bildet einen der rechtlichen Rahmen, der Unternehmen in Europa dazu anhält, transparentere Vergütungsstrukturen zu schaffen und regelmäßig Berichte über die Gehaltsunterschiede zwischen den Geschlechtern vorzulegen. Unter anderem sind Unternehmen ab 2026 verpflichtet, ihr Gender-Pay-Gap offenlegen. Übersteigt dieser fünf Prozent, so müssen sie die Ursachen für den Gap untersuchen und außerdem eine diskriminierungsfreie Bezahlung beispielsweise durch Gehaltsbänder sicherstellen. Kommen Arbeitgeber dem nicht nach, kann der Gesetzgeber sanktionieren. Diese EU-Direktive unterstützt insofern unmittelbar die Prinzipien von Fairness und Gleichheit und treibt deren Umsetzung voran.

Die Schlüsselrolle von Software

HR-Technologie spielt eine Schlüsselrolle bei der Umsetzung von New-Pay-Modellen. Fortschrittliche Datenanalyse und Künstliche Intelligenz (KI) bieten die Möglichkeit, Gehaltsdaten detailliert zu analysieren und Vergütungsungleichheiten proaktiv zu identifizieren. Diese Tools können helfen, objektive Kriterien für die Gehaltsfindung zu etablieren und somit subjektive Verzerrungen zu minimieren. Zudem stellen sie den Aspekt der Nachhaltigkeit sicher: Während oft Daten in Excel-Tabellen verschwinden, wird durch IT-gestützte Tools eine nachhaltige Implementierung und Dokumentation gewährleistet. Eine passende Lösung bietet beispielsweise die Software Sysarb an, die Lohnunterschiede automatisch analysiert und in Echtzeit zugänglich macht. Eine Integration mit HR-Systemen wie Workday, Personio, SAP SuccessFactors oder HiBob ist möglich.

Schulung und Kulturwandel als Erfolgsfaktoren

Die Einführung von Vergütungsmodellen, die Equal Pay und New Pay sicherstellen, erfordert allerdings ebenso einen Kulturwandel innerhalb von Organisationen. Um diesen zu bewältigen, sind umfassende Schulungs- und Weiterbildungsprogramme für Führungskräfte und HR-Verantwortliche unerlässlich. Diese Programme sollten nicht nur die praktische Anwendung der neuen Tools und Prozesse vermitteln, sondern auch ein tieferes Verständnis für die Bedeutung von Gleichheit und Transparenz in der Vergütung fördern. Ein solcher kultureller Wandel kann dazu beitragen, Widerstände gegenüber zeitgemäßen Vergütungsstrukturen abzubauen und eine breitere Akzeptanz innerhalb des ➤

Unternehmens zu schaffen. Oft ist es ein langer Weg zur Transparenz. Die Organisation muss in verschiedenen Phasen an das Thema Vergütung herangeführt werden. Es empfiehlt sich, gerade die Elemente, die zur Transparenz der Gehaltssysteme gegenüber Führungskräften und Mitarbeitenden zählen, phasenweise zu implementieren, um die Organisation und Führungskräfte nicht zu überfordern.

Trotz des klaren Ziels, die Lohnungleichheit zu beseitigen, stehen Unternehmen bei der Implementierung von Equal Pay vor zahlreichen Herausforderungen. Eine der größten Hürden ist die Gehaltsdiskriminierung, die sich über Jahre hinweg in die Vergütungen der Mitarbeitenden eingeschlichen hat. Oftmals sind sich Arbeitgeber dieser systematischen Ungleichheiten nicht einmal bewusst, da historische Gehaltsentscheidungen und intransparente Vergütungspraktiken die Diskriminierung verschleiern.

Diese Benachteiligung kann nur durch eine Überführung in Gehaltsbänder ausgeglichen werden. Erforderlich ist in der Regel ein höheres Personalkostenbudget. Daher kann eine Überführung auch mehrere Jahre dauern. Kaum ein Unternehmen wird 100 Prozent Equal Pay sowie 100 Prozent Transparenz ein Jahr nach dem Projektstart erreichen.

Lösungsansätze für eine gerechte Vergütung

Um diese Herausforderungen zu überwinden, müssen Unternehmen proaktiv Maßnahmen ergreifen. Ein erster Schritt sieht eine umfassende Analyse der aktuellen Vergütungsstrukturen vor, um Ungleichheiten zu identifizieren. Dies beinhaltet die Bewertung aller Rollen und Positionen im Unternehmen, um sicherzustellen,

dass gleiche oder gleichwertige Arbeit auch gleich entlohnt wird.

Die Einführung von standardisierten Bewertungssystemen, die auf objektiven Kriterien basieren, kann dabei unterstützen, subjektive Verzerrungen zu minimieren. Arbeitgeber, die verschiedene Karrierepfade anerkennen und fördern, gehen ebenfalls einen wichtigen Schritt in Richtung Equal Pay.

Gesellschaftliche und wirtschaftliche Bedeutung

Die Umsetzung von Equal Pay und einer neuen Vergütungspolitik hat nicht nur Auswirkungen auf die einzelnen Unternehmen, sondern auch auf Gesellschaft und Wirtschaft insgesamt. Eine gerechte Vergütung trägt zur Reduzierung der Einkommensungleichheit bei und fördert die soziale Gerechtigkeit. Darüber hinaus kann sie dazu beitragen, Geschlechterstereotypen zu durchbrechen und die berufliche Gleichstellung von Frauen und Männern zu fördern.

Aus wirtschaftlicher Sicht wird Equal Pay Unternehmen dabei helfen, Talente zu gewinnen und zu halten. Mitarbeitende, die sich fair behandelt fühlen, sind motivierter, engagierter, produktiver und zufriedener, was die Fluktuation verringert – und wiederum die Kosten für die Rekrutierung und Einarbeitung neuer Mitarbeitender senkt. Zudem kann eine transparente und gerechte Vergütungspolitik das Unternehmensimage verbessern und die Wettbewerbsfähigkeit stärken.

Fazit

Die Realisierung von Equal Pay inklusive der Aufstellung zeitgemäßer Vergütungsmodelle erfordert ein Umdenken und aktive Bemühungen seitens der Unter-

nehmen. Durch die Überwindung von Herausforderungen, die Implementierung effektiver Lösungsansätze und die Förderung einer Kultur der Transparenz und Gerechtigkeit können Arbeitgeber nicht nur zur sozialen Gleichstellung beitragen, sondern auch ihre eigene Leistungsfähigkeit und Attraktivität steigern. Passende IT-technische Lösungen bieten wertvolle Unterstützung bei diesen Bemühungen. Letztendlich ist aber die Verpflichtung zu Fairness und Gleichheit in der Vergütung ein wesentlicher Schritt auf dem Weg zu einer gerechteren Gesellschaft und Wirtschaft. ◀



Lianne Metz,
Managing Director & COO,
Quality Personnel Management GmbH

lianne.metz@gradar.com
www.gradar.com



14. November 2024,
Meliá Frankfurt City

Jetzt
bis zum
31. Mai
bewerben

Seien Sie dabei und reichen Sie Ihr Top-HR-Projekt beim
Deutschen Personalwirtschaftspreis 2024 ein!

Die Kategorien

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

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

Veranstalter



Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

Personalwirtschaft



WIE SICH VERGÜTUNGSSYSTEME ÄNDERN WERDEN

Beweglicher, agiler und zukunftsorientiert: Die Anforderungen an Entgeltstrukturen sind im Wandel.

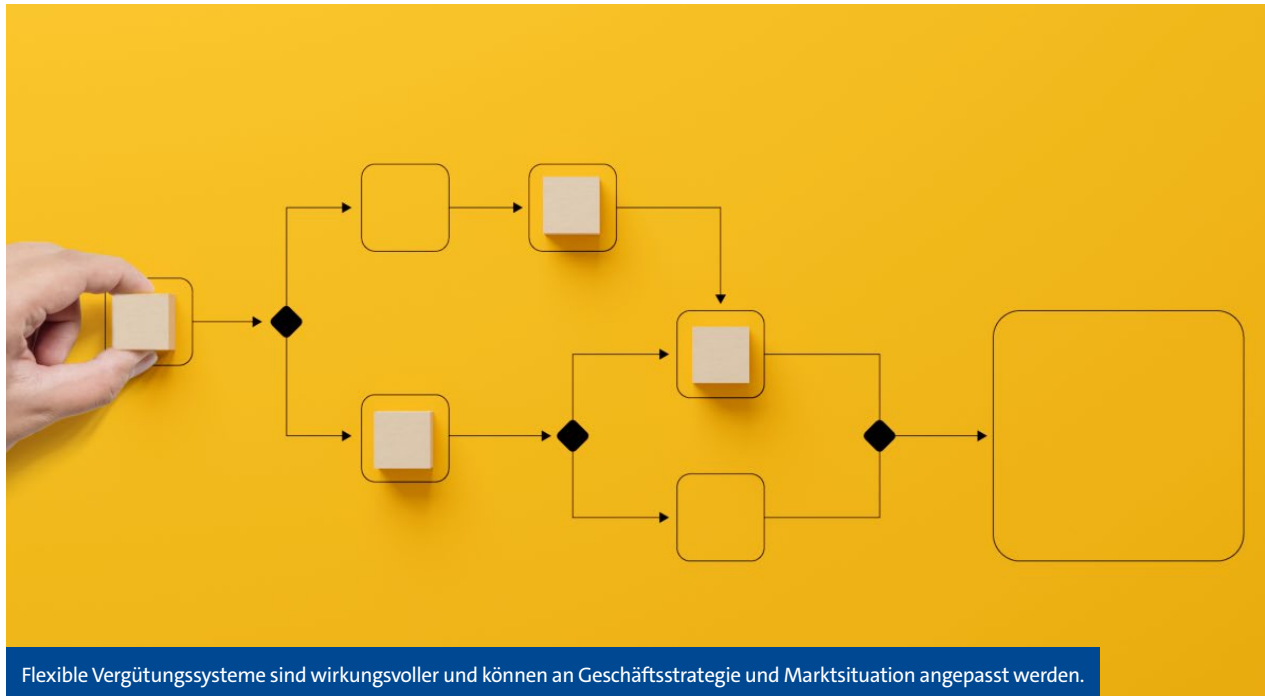
Von Dr. Ute Fumagalli und Florian Frank

Angesichts immer kürzerer Konjunkturzyklen, dynamischer Veränderungen in Unternehmen und des Wettbewerbs um Talente stehen aktuelle Vergütungssysteme auf dem Prüfstand. Arbeitgeber fragen sich, ob sie noch geeignet sind, die heutigen und künftigen Entwick-

lungen zu unterstützen, Arbeitskräfte anzuziehen und diese zu motivieren und zu binden. Aktuelle Umfragen zeigen den Trend hin zu Segmentierung, Flexibilität, Total Rewards und Karrierepfaden als neue Treiber des Vergütungsdesigns.

Die aktuellen Vergütungssysteme vieler Unternehmen zeichnen sich durch eine klar strukturierte Stellenarchitektur aus: Sie basiert wesentlich auf der Zuordnung von Stellen zu Jobfamilien und ist an standardisierte Vergütungsbänder gekoppelt, die regelmäßig geprüft und bei Bedarf angepasst werden. Wertigkeitslevel und Vergütungsbandbreiten bilden somit die Grundlage für die Vergütungsentscheidungen von Führungskräften und HR. Wenn im Jahr 2027 strengere gesetzliche Regelungen zu Fair Pay in Kraft treten, bieten klare und transparente Vergütungsstrukturen die Grundlage für Unternehmen, um auskunfts- und berichts-fähig zu sein. In den kommenden Jahren müssen diese Strukturen flexibler werden, um den Erfolg des Unternehmens mit zielgerichteter Personalverwaltung und -entwicklung auch hinsichtlich künftiger Anforderungen zu unterstützen.

Mehr Beweglichkeit in Vergütungssystemen schaffen
Flexibilität wird für HR schon deshalb wichtiger, weil kürzer werdende Konjunkturzyklen und immer schnellere und umfassendere Transformationen in Unternehmen von der Personalabteilung begleitet werden: mit neuen und neu anzupassenden Jobprofilen, mit Stellenabbau und dem Schaffen neuer, auch erfolgs- ➤



Flexible Vergütungssysteme sind wirkungsvoller und können an Geschäftsstrategie und Marktsituation angepasst werden.

kritischer Stellen für heute und morgen. Wie können Arbeitgeber also angesichts dynamischer Märkte ihre Vergütungssysteme beweglicher, agiler und zukunftsorientiert ausrichten? Für die Gestaltung der notwendigen Flexibilität rücken zum einen die Stellenbewertungssysteme, zum anderen die Gehaltsbänder in den Blick.

- Um mit den Grading-Systemen reaktionsschneller umgehen zu können, sollten diese pragmatischer und weniger kleinteilig ausgearbeitet sein. An die Stelle detaillierter Beschreibungen der Stellen treten generische Rollenprofile. Gleichzeitig eröffnet eine neue Gestaltung der Stellenbewertungen die Möglichkeit, Geschäftsstrategie, Unternehmenskultur und Wertesystem bis auf die Stellenebene abzubilden.
- Bei den Gehaltsbändern wird es zu einer stärkeren Segmentierung beziehungsweise zu jobspezifischen Bandbreiten kommen. Sie bieten den Vorteil, marktorientierter agieren zu können, wie zum Beispiel bei Stellen im IT- und im Sales-Bereich, die im Markt stark nachgefragt werden. In den vergangenen Jahren gab es solche jobgebundenen Gehaltsbänder nur vereinzelt. Künftig wird es nicht mehr um das eine Gehaltsband für alle gehen, sondern um eine marktorientierte Segmentierung. Natürlich bringen differenzierte Gehaltsbänder ein gewisses Maß an Komplexität mit sich. Die Herausforderung für Unternehmen besteht darin, diese unter Einsatz entsprechender IT-Tools und digitaler Prozesse effizient zu managen. Da im HR-Bereich Prozesse zunehmend digitalisiert werden, haben die meisten Arbeitgeber schon jetzt den Boden für

ein zukunftsfähiges und effizientes Vergütungsmanagement geschaffen.

Variable Vergütung als Mittel der Wahl

Neben flexibleren Vergütungsstrukturen zeigen sich auch neue Trends bei den Vergütungskomponenten. Zu nennen sind hier insbesondere Bonussysteme, die neben die Grundvergütung treten. In den vergangenen Jahren stand die Grundvergütung im Vordergrund, weil Unternehmen die Boni aus wirtschaftlichen Gründen abschafften oder das Bonussystem zusammenstrichen. Nun zeigt sich, wie wirkungsvoll diese Instrumente sind. Wenn Arbeitskräfte motiviert und ihre Leistungen auf wichtige Ziele gelenkt werden sollen, ist und bleibt der Bonus beziehungsweise die variable Vergütung das Mittel der Wahl.

Jetzt sind die Bonussysteme zurück – wenn auch in etwas anderer Form: Sie werden wirkungsvoller gestaltet, indem sie einen Unterschied zwischen Höchstleistern und weniger leistungsstarken Mitarbeitenden machen. Zudem werden sie eher an wenige, aber strategisch bedeutsame Ziele gekoppelt, sodass sie für die Beschäftigten einfacher nachzuvollziehen sind. Auf der administrativen Ebene kommen die Effizienzeffekte der digitalen Prozesse zum Tragen. Optimalerweise reichen sie von der Zielvereinbarung bis zur Bonusermittlung und -auszahlung und umfassen dabei auch unterjährige Boxenstopps sowie die abschließende Bewertung.

Nebenleistungen sinnvoll organisieren

Im Rahmen eines Total-Rewards-Konzepts treten weitere Komponenten neben monetäre Benefits beziehungsweise eine leistungsbezogene variable Vergütung, wie

zum Beispiel die betriebliche Altersversorgung oder andere Versicherungsleistungen. Als attraktiv erweisen sich auch Mobilitäts- und Gesundheitsangebote, die von Fitnessprogrammen und Wellnessangeboten bis zum Bike Leasing oder einem Jahresticket für die Bahn reichen. Mittlerweile bietet ein Großteil der Unternehmen ein vielgestaltiges Angebotsspektrum an solchen Nebenleistungen, unter denen Beschäftigte wählen können.

Nebenleistungen, die auf die Wünsche der Mitarbeitenden zugeschnitten sind, sollten jedoch geprüft, entsprechend ausgerichtet und digital kommuniziert werden. Es hat sich gezeigt, dass attraktive Nebenleistungen eine deutliche Auswirkung auf die Zufriedenheit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben – und dies bei einem überschaubaren finanziellen Aufwand. Auch ohne größere Investments kann viel erreicht werden. Dies betrifft in besonderem Maße die Trends in Verbindung mit den „New Ways of Working“. Die Aufwände sind überschaubar und fallen budgetär weniger ins Gewicht, aber sie müssen im Wesentlichen sinnvoll und effizient organisiert werden. Insbesondere für jüngere Mitarbeitende sind die freie Wahl von Arbeitszeit und Arbeitsort sowie flexible Beschäftigungsmodelle wichtiger als ein Zuwachs an Gehalt. Neben den neuen Arbeitsformen sollte das Vergütungsmanagement auch die Employee Experience berücksichtigen.

Vor welchen Aufgaben Unternehmen stehen

Bevor die Frage nach der optimalen zukunftsfähigen Lösung für das Vergütungsmanagement beantwortet wird, ist zu klären: Erfüllt die Stellenarchitektur die regulatorischen Anforderungen, und ist sie flexibel ge- ➤

nug, um beispielsweise ein marktgerechtes Vergütungssystem zu etablieren? Ebenso ist es sinnvoll, bestehende HR-Programme daraufhin zu prüfen, ob und wie sie vereinfacht und besser kommuniziert werden können. Erst dann stellt sich die Frage nach der Vergütungsstruktur und ihren Komponenten. Sind beispielsweise Skill Premiums für die im Markt besonders nachgefragten IT-Profis erforderlich? Sollen leistungsgebundene Boni eingesetzt werden, um den Unternehmenserfolg zu steigern? Geht es um attraktive Benefits, die kostengünstig in der Breite wirken? Oder sind flexible Beschäftigungsmodelle erforderlich, um Talente anzuziehen? Welche der diskutierten Trends den passgenauen Mix für das zukünftige Vergütungssystem bilden, wird in erster Linie mit Blick auf das Unternehmen, die Branche, das Geschäftsmodell sowie die personalpolitischen Ziele entschieden. ◀



Dr. Ute Fumagalli,
Director Work and Rewards,
WTW

ute.fumagalli@wtwco.com
www.wtwco.com



Florian Frank,
Senior Director,
Head of Work and Rewards Germany/Austria,
WTW

florian.frank@wtwco.com
www.wtwco.com

DEUTSCHER
HUMAN
RESOURCES
SUMMIT

EARLY BIRD TICKETS
BIS ZUM 30.06.2024

14. -15. November 2024,
Meliá Frankfurt City

Jetzt Ticket sichern »

Unser Leitthema: „Unter Spannung“

HR muss scheinbar widersprüchliche Bedürfnisse und Entwicklungen bei der Personalarbeit vereinen.

- KI und Menschlichkeit
- Restrukturierung und Fachkräftemangel
- Learning und Arbeitsbelastung
- Effizienz und Bürokratieberg

Doch aus Spannung kann Innovation entstehen. Wie das gelingt? Dazu tauschen sich HR-Entscheiderinnen und -Entscheider beim 15. Deutschen Human Resources Summit aus.

Veranstalter



Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

Personalwirtschaft



REDUZIEREN, VEREINHEITLICHEN UND EFFIZIENZEN HEBEN

Interview mit Marc Muntermann, Head of Global Employment & Mobility bei Siemens Energy

Von Christiane Siemann

Bei Siemens Energy basierte das Vergütungssystem zunächst auf unterschiedlichsten Lösungen und Prozessen. Die heterogene Comp-&-Ben-Landschaft war eine Konsequenz der Ausgliederung aus dem Siemens-Konzern sowie diverser Kapitalmarktaktivitäten des seit 2020 eigenständigen Unternehmens. Im Sinne einer effizienten Steuerung galt es, für die rund 97 000 Beschäftigten in mehr als 90 Ländern Vergütungssysteme, Reward-Prozesse, Bonusprogramme und dazu diverse örtliche IT-Lösungen zu harmonisieren und zu zentralisieren.

Nach rund drei Jahren Projektdauer ist das Unternehmen heute auf dem Weg in eine Comp-&-Ben-Welt, in der Kernfunktionen zentral gesteuert werden und regionale Teams alle wesentlichen Kennzahlen und Prozessfragen an die Zentrale berichten. Die wichtigsten Prozesse sind standardisiert und harmonisiert – auch infolge einer weltweit durchgängigen Reward-IT-Landschaft. Marc Muntermann, Head of Global Employment & Mobility bei Siemens Energy, der die Bereiche Employment Conditions, Comp & Ben, Organizational Management, People Analytics und Global Mobility verantwortet, berichtet im Interview von der Umstellung.

COMP & BEN: Siemens Energy hat sein Vergütungsmanagement neu aufgestellt. Können Sie damit beruhigt

dem 2025 erstmals fälligen Nachhaltigkeitsbericht der CSRD, also der Corporate Sustainability Reporting Directive, entgegensehen?

Marc Muntermann: In der Tat sind wir aus regulatorischer Perspektive zu Nachhaltigkeit im HR-Theemenbereich auf einem guten Weg. Aber das ist nur ein schöner Nebeneffekt. Uns ging es vor allem darum, Prozesse zu optimieren und Tools zu reduzieren beziehungsweise zu vereinheitlichen, um so Transparenz zu schaffen, Effizienzen zu heben und somit die Kosten zu senken.

COM & BEN: War der Wildwuchs so groß, dass es das große Aufräumen brauchte?

Marc Muntermann: Als Spin-off aus einem heterogen aufgestellten Traditionskonzern sahen wir uns mit gefestigten dezentralen Strukturen, Produkten und Prozessen im Reward-Bereich konfrontiert. So gab es weltweit über 70 Prozesse allein zur regulären Gehaltspflege und mehr als 200 Incentive-Systeme. Ohne durchgängige IT-Landschaft waren die Prozess- und Administrationskosten unverhältnismäßig hoch – und ebenso Defizite bei Datenaktualität und -qualität nur noch schwer zu kompensieren. Eine hochwertige, einheitlich abgestimmte Unterstützung des Business war kaum umzusetzen. Als HR-Einheit verstehen wir

uns als Partner unseres global geführten Geschäfts. Wir wollten und mussten unseren Beitrag zur Umsetzung der Unternehmensstrategie leisten und dafür die Anforderungen der Geschäftseinheiten umsetzen: globaler Fokus bei hoher Service-Qualität und effizientem Ressourceneinsatz. Dafür brauchte es eine neue Strategie.

COM & BEN: Wie sind Sie vorgegangen?

Marc Muntermann: Gemeinsam mit hkp///group als Begleiter in der Entwicklung und Implementierung der neuen Comp-&-Ben-Strategie haben wir zunächst das Ziel definiert: weg von der länderbezogenen Vergütungswelt hin zu einem einheitlichen Governance-Rahmen mit einer zentralen IT-Plattform. In der Folge wurden verschiedene strategische Ansätze für das neue Comp & Ben analysiert. Letztlich hat sich der in unserem Vokabular als globale Vertikalisierung bezeichnete Ansatz durchgesetzt.

COM & BEN: Was bedeutet globale Vertikalisierung für die Praxis?

Marc Muntermann: Ziel war die Etablierung einer neuen Total-Reward-Steuerung. Ein globales Comp-&-Ben-Governance-Team definiert, entwickelt beziehungsweise optimiert und implementiert die global ➤

gültigen Produkte wie Grading, variable Vergütung und deren Prozesse und Tools. In enger Abstimmung mit den lokalen beziehungsweise regionalen Einheiten werden die dortigen Besonderheiten im Rahmen der sehr wichtigen Co-Creation berücksichtigt, ganz im Sinne des klassischen „Freedom within a Frame“-Ansatzes.

COM & BEN: Setzt ein hohes Maß an Standardisierung nicht auch große Investitionen in eine zentrale Tool-Landschaft voraus?

Marc Muntermann: Ja, aber die Investitionen in Form von personeller Kapazität und finanziellen Mittel lohnen sich, ebenso wie der Schmerz, liebgewonnene Altlösungen durch ein State-of-the-Art-Tool abzulösen. Sonst ließe sich ein umfassender Zugriff auf alle Comp-&Ben-relevanten Daten in der gewünschten Qualität und Aktualität für unser Geschäft im Self Service nicht sicherstellen. Jetzt haben wir sogar einen Überblick über den Aufwand und können so den Return on Investments belegen.

COM & BEN: Wie sahen die ersten Schritte aus?

Marc Muntermann: Als Erstes haben wir ein dezentrales, aber global agierendes Comp-&Ben-Team aufgebaut. Hierbei war uns sowohl die Nähe zu den Regionen als auch zu den einzelnen Geschäftseinheiten – wir nennen sie Business Areas – wichtig. Hinzu kam ein zentrales Team, das neben den inhaltlichen auch die technische Lösungen, Prozesse und Daten verantwortet. Sobald diese Struktur implementiert war, wurden die Comp-&Ben-Prozesse und -Produkte in Abstimmung mit den regionalen Teams als globale Standards mit den notwendigen lokalen Ergänzungen definiert.



„Durch die Vertikalisierung lässt sich ein enormer Mehrwert generieren, da Führungskräfte global alle Comp-&Ben relevanten Prozesse und Daten in Echtzeit bearbeiten können.“

Marc Muntermann,
Head of Global Employment
& Mobility und Compensation
& Benefits, Siemens
Energy

COM & BEN: Wie profitieren die Führungskräfte von dem neuen Ansatz?

Marc Muntermann: Alle Standardisierung, Harmonisierung und Zentralisierung nützt nichts, wenn Führungskräfte vor Ort nicht die erforderliche Unterstützung haben. Entsprechend haben wir eine Self-Service-Lösung entwickelt, die es allen Managerinnen und Managern einheitlich ermöglicht, Vergütungsthemen für Mitarbeitende weltweit zu verwalten. Die sehr benutzerfreundliche Anwendung verknüpft eine Vielzahl von Daten auf einer Oberfläche. In Summe konnten wir durch die Vertikalisierung einen enormen Mehrwert generieren, da globale Führungskräfte erstmalig alle Comp-&Ben-relevanten Prozesse und Daten in Echtzeit bearbeiten konnten.

COM & BEN: Lässt sich der Mehrwert auch in Zahlen ausdrücken?

Marc Muntermann: Nehmen wir den Prozess der jährlichen Gehaltserhöhungen, den Merit-Prozess, den wir 2023 erstmalig auf Basis des neuen Systems gleichzeitig in über 70 Ländern durchgeführt haben. Die Rück-

fragequote betrug nur ein bis zwei Prozent, ohne zusätzliche Unterstützung und Kosten. In der Vergangenheit wurden hier zur globalen Abstimmung noch vielfach Excel-Tabellen in lokaler Währung zusammengetragen. Abgesehen vom Aufwand für HR war das verwirrend für Führungskräfte, da beispielsweise die Vergütung nur in lokaler Währung definiert wurde. Heute können unsere Führungskräfte im Self Service Gehaltsdaten in Euro direkt umrechnen. Generell lassen sich durch neue Funktionalität und Transparenz deutlich schneller bessere Entscheidungen treffen.

COM & BEN: Ist die Vertikalisierung Voraussetzung für ein leicht umzusetzendes Reporting?

Marc Muntermann: Die Verfügbarkeit von HR-Daten wird wichtiger denn je. Ein Beleg dafür sind die für das Nachhaltigkeits-Reporting geforderten Equal-Pay-Analysen, die sich jetzt auf gesicherter Datenbasis und -qualität zeitnah und effizient darstellen lassen. Ein anderer wichtiger Aspekt ist die Visualisierung von Organisationsstrukturen. So lässt sich heute jederzeit aufzeigen, wie viele Mitarbeitende auf welcher Funktions- oder Managementebene pro Bereich allokiert sind, bei gleichzeitiger Möglichkeit, diese Mengengerüste mit dem Markt zu vergleichen. Durch die flexible Tool-Landschaft und hohe Verfügbarkeit von Daten sind wir in der Lage, Entscheidungen der Managerinnen und Manager strategisch zu begleiten wie auch die Wirkung von Informationen im Rahmen von wissenschaftlich begleitenden Experimenten zu analysieren.

COM & BEN: Was antworten Sie Kritikern des zentralen Governance-Ansatzes? ➤

Marc Muntermann: Unser Geschäft ist global vertikalisiert aufgestellt. Somit muss auch HR dieser Aufstellung folgen. Für andere Unternehmen mag eine dezentrale Strategie passen; aber bei globalen Playern mit hohem Effizienzfokus sind Harmonisierung und Standardisierung fast unumgänglich. Wichtig ist, die lokalen Anforderungen des globalen Business zu verstehen und in ein entsprechend globales Framework aus Produkten, Prozessen und Tools zu übersetzen. Richtig implementiert, profitieren alle Stakeholder.

COM & BEN: Ist eine Vertikalisierung in der Steuerung auch für die HR-Funktion sinnvoll?

Marc Muntermann: Für Bereiche wie Global Mobility oder Employment Conditions ist der zentrale Steuerungsansatz ebenfalls sinnvoll. Daran arbeiten wir derzeit. Aus meiner Sicht gilt: Wenn eine zentrale Ausrichtung von Comp & Ben – ein Bereich mit höchsten Anforderungen an Compliance und Employee Experience – funktioniert, sollte dies auch für die gesamte HR-Funktion eine Überlegung wert sein, erst recht, weil die IT-Anwendungen so stark interagieren.

COM & BEN: Worauf sollten Unternehmen achten, die vor ähnlichen Herausforderungen stehen?

Marc Muntermann: Insbesondere die Analyse der Ausgangslage und die Definition eines klaren Zukunftsbildes hat uns extrem geholfen. Und es braucht einen strategischen Partner an der Seite, der auch die Fallstricke der Implementierung durchdringt. Einfach loslaufen, wäre – erst recht aus heutiger Sicht – keine gute Alternative gewesen. ◀

Personalwirtschaft Digital:

1 Monat gratis

Mit E-Paper und
Personalwirtschaft+

Jetzt online bestellen:



www.personalwirtschaft.de/gratismonat-digital

Holen Sie sich alle digitalen
Inhalte der Personalwirtschaft
mit einem Zugang!

- ✓ Wissen, was HR weiterbringt:
Insights, Storys, Analysen
- ✓ Alle Plus-Inhalte auf
personalwirtschaft.de nutzen
- ✓ Die aktuelle Magazin-Ausgabe
als E-Paper lesen
- ✓ Im E-Paper-Archiv der
Personalwirtschaft recherchieren
- ✓ 1 Monat kostenfrei testen

Pw+

Personalwirtschaft

LIEBER KLEINE SCHRITTE ALS KEINE SCHRITTE

Die EU-Richtlinie zur Entgeltgleichheit: ein bürokratisches Monster oder der richtige Weg zur mehr Chancengleichheit?
Ein Stimmungsbild aus dem Markt.

Von Selina Gampe, Charlotte Thiel, Arne Sievert und Hans-Carl von Hülsen

Seit dem 6. Juni 2023 ist die neue EU-Richtlinie zur Entgelttransparenz in Kraft, mit dem erklärten Ziel, gleiche Bezahlung für Frauen und Männer bei gleichwertiger Arbeit sicherzustellen. Somit fordert die Richtlinie im Wesentlichen, die Lohnlücke zwischen Männern und

Frauen zu schließen, indem sie Unternehmen unter anderem zur Gehaltstransparenz verpflichtet. Der Anspruch der Richtlinie geht jedoch weit darüber hinaus: Sie zeigt den Weg zu einer gerechten und nachhaltigen Arbeitswelt auf.

Gehaltstransparenz dient als Auslöser für Veränderungen, da sie Bewusstsein schafft und Vergleiche ermöglicht. Unternehmen werden ermutigt, die Determinanten ihrer Entgeltstrukturen zu überdenken, Ursachen für Ungleichheiten zu erkennen und zu beseitigen. Es geht mitnichten nur um das Schließen einer „Lücke“, sondern um die Schaffung von Chancengleichheit. Die Richtlinie zur Entgelttransparenz lenkt die Aufmerksamkeit gezielt auf strukturelle Probleme wie Rollengerechtigkeit, Aufstiegschancen und Diskriminierung in Beurteilungsprozessen und -kriterien. Sie verpflichtet Arbeitgeber, strukturelle Ungleichheiten zu erkennen und anzugehen. Damit präzisiert sie einen wichtigen Bestandteil der breiter angelegten ESG (Environment, Social, Governance)-Kriterien und bettet sie in die Berichtsanforderungen an Unternehmen zu sozialen und ökologischen Aspekten der Geschäftstätigkeit ein.

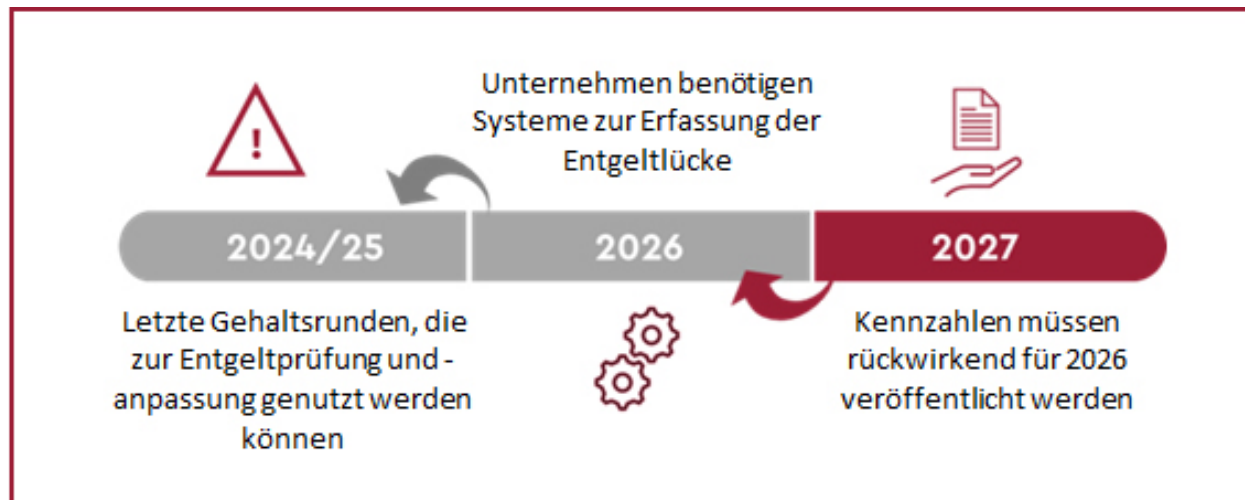
Eine Marktstudie von Kienbaum untersuchte, wie Unternehmen die Anforderungen der EU-Richtlinie antizipieren, welche Bedeutung sie ihr beimessen und welche Maßnahmen sie bereits ergriffen haben oder ergreifen wollen, um ihren Anforderungen gerecht zu werden. An der Umfrage (Herbst 2023) in Zusammenarbeit mit Flick Gocke Schaumburg beteiligten sich ➤



Extended License - stock.adobe.com

Vielen Unternehmen haben noch nicht genügend Schritte in Richtung Entgeltgleichheit unternommen.

Abbildung 1: Wichtige Etappenziele bis zur Umsetzung der EU-Richtlinie



Quelle: Kienbaum 2023

insgesamt 145 Unternehmen unterschiedlicher Branchen.

Handlungsdruck baut sich unmittelbar auf

Die beschlossene Offenlegungspflicht tritt erstmals 2027 für Unternehmen mit mehr als 150 Beschäftigten rückwirkend für das Jahr 2026 in Kraft; für Betriebe mit mehr als 100 Beschäftigten gilt sie ab dem Jahr 2031. Insofern verwundert es nicht, dass der Handlungsdruck vor allem bei größeren Unternehmen mit mehr als 5000 Mitarbeitenden bereits wahrgenommen wird: Nur drei Prozent von ihnen verspüren keinen Handlungsdruck. Dagegen geben 70 Prozent der KMU an, die erst ab 2031 unter die EU-Richtlinie fallen, dass sie keinen Bedarf zum Tätigwerden sehen. Die Gründe, jetzt aktiv zu werden, sind vielfältig: Die Befragten nennen sowohl externe Faktoren wie die neue Richtlinie der EU (45 Prozent)

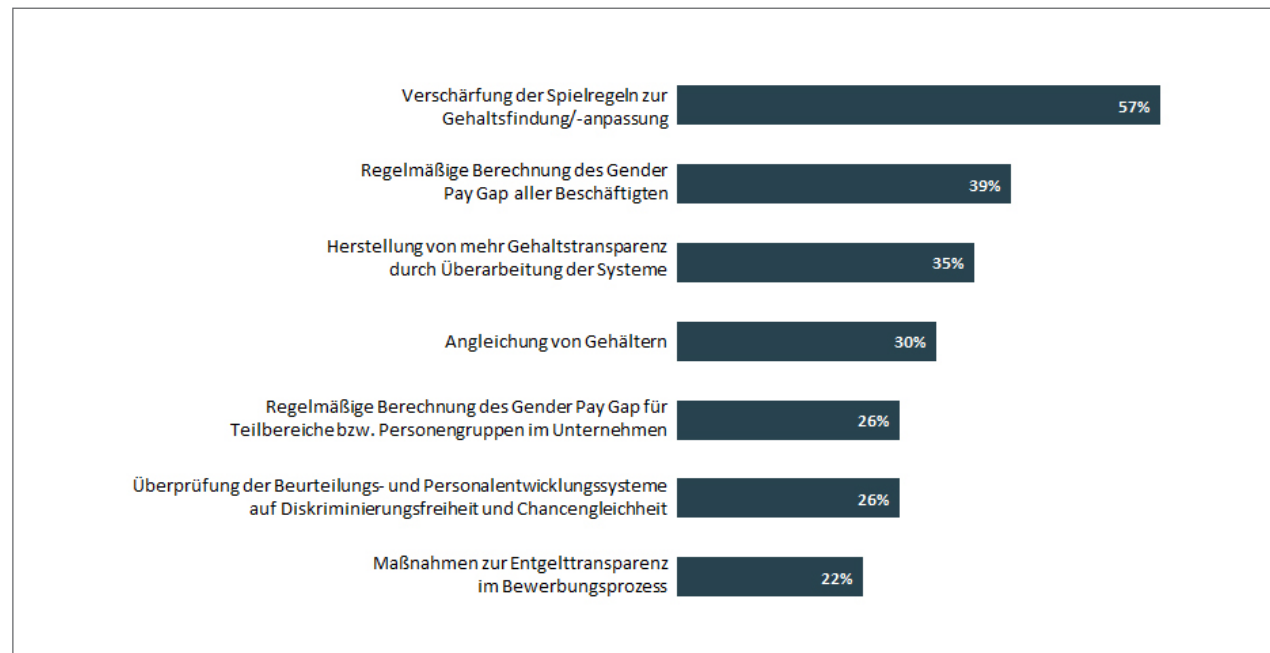
oder das Urteil des Bundesarbeitsgerichts (BAG) zur Entgeltgleichheit aus 2023 (31 Prozent). Andere führen auch interne Faktoren wie die Erwartungen von Arbeitnehmenden (31 Prozent) oder der Arbeitnehmendenvertretung (30 Prozent) an.

Zur proaktiven Vermeidung rechtlicher Folgen bleibt Unternehmen nicht mehr viel Zeit, denn wer nachjustieren muss, muss dies vor dem 1. Januar 2026 tun (siehe Abbildung 1). Mögliche Konsequenzen gehen jedoch weit über den Rahmen der EU-Richtlinie, der Ausgleichszahlungen oder Strafen vorsieht, hinaus: In Zeiten von ESG und dem Wettbewerb um Talente riskieren Unternehmen, in denen es klare Ungleichbehandlung, beispielsweise in Form erschwelter Aufstiegschancen für Frauen gibt, das Interesse von Bewerberinnen und Bewerbern sowie der aktuellen Belegschaft oder den Zuspruch von Investoren zu verlieren.

Die Perspektive wechseln

Die Ergebnisse unserer Umfrage legen nahe, dass die EU-Entgelttransparenzrichtlinie in der Wahrnehmung der Unternehmen lediglich begrenzt geeignet erscheint, die vorhandenen Initiativen zur Entgelt- und Chancengleichheit zu befeuern. Vielmehr sehen 64 Prozent der Befragten in der kommenden Richtlinie eher ein „bürokratisches Monster“ als eine praktikable Lösung. Vor dem Hintergrund, dass über 60 Prozent der teilnehmenden Unternehmen den Gender Pay Gap bislang gar nicht oder nur sporadisch ermitteln, ist dies ein nachvollziehbarer Reflex im Antwortverhalten. Die Unsicherheit im Hinblick auf die konkrete Ausgestaltung und die noch ausstehende Umsetzung in nationales Recht verstärken diese Bedenken. Fest steht, die Richtlinie wird umgesetzt werden müssen. Noch ist offen, wer davon profitiert und wer nicht.

Wir raten zum Perspektivwechsel: Wird das Thema in einen breiteren Kontext als in die rein bürokratischen Akte gestellt, wird deutlich, dass in dieser Veränderung viel lohnendes Potenzial steckt. So hat eine Studie (Kienbaum Fokusstudie: Chancengleiches Performance Management, 2022) offengelegt, dass Unternehmen mit einer hoch ausgeprägten Chancengleichheit von einer signifikant höheren Leistung berichten. Sie zeigen sich als rentabler, innovativer und agiler in ihren Organisations- und Führungsstrukturen. Ebenso sind sie attraktiver sowohl für die Belegschaft als auch für potenzielle Bewerberinnen und Bewerber. Entgelttransparenz ist eben nicht nur gesellschaftlich, sondern auch unternehmerisch von hoher Relevanz. Arbeitgeber, die sich als Vorreiter etablieren, verschaffen sich einen strategischen Marktvorteil in Zeiten des Wettbewerbs um Talente ➤

Abbildung 2: Welche Kriterien liegen der Entgeltfindung zugrunde?

Quelle: Kienbaum 2023

und schaffen eine gesunde sowie nachhaltige Unternehmenskultur.

Nicht an die Seitenlinie treten

In Bezug auf konkrete Maßnahmen zeigen sich die befragten Arbeitgeber gespalten: Mehr als die Hälfte plant vorerst keine Maßnahmen und hält sich informiert. Etwa ein Viertel führt regelmäßig systematische Prüfungen durch, und nur 17 Prozent haben bereits Maßnahmen zur Entgeltgleichheit umgesetzt. Während weniger als 40 Prozent regelmäßig einen unternehmensweiten Gender Pay Gap berechnen, analysieren nur 26 Prozent

spezifische Bereiche und Personengruppen genauer (siehe Abbildung 2).

Die Studie belegt, dass in vielen Unternehmen noch zu wenige spezifische Schritte in Richtung Entgeltgleichheit unternommen werden – bevor sie 2027 die ersten konkreten Zahlen zum Gender Pay Gap auf den Tisch legen müssen. Arbeitgeber sollten daher nicht an die Seitenlinie treten, sondern zügig kleine Schritte gehen, um Erfahrungen zu sammeln. Dabei müssen sie nicht immer komplexe Analysen erstellen, um ein erstes Verständnis über die Schwachstellen im eigenen Unternehmen zu gewinnen. Meist können bereits einfache

Auswertungen über die Belegschaft und ihre Gehälter wertvolle Erkenntnisse und erste Indikationen über individuelle Herausforderungen liefern.

Verfahrenstransparenz und gute Nachvollziehbarkeit

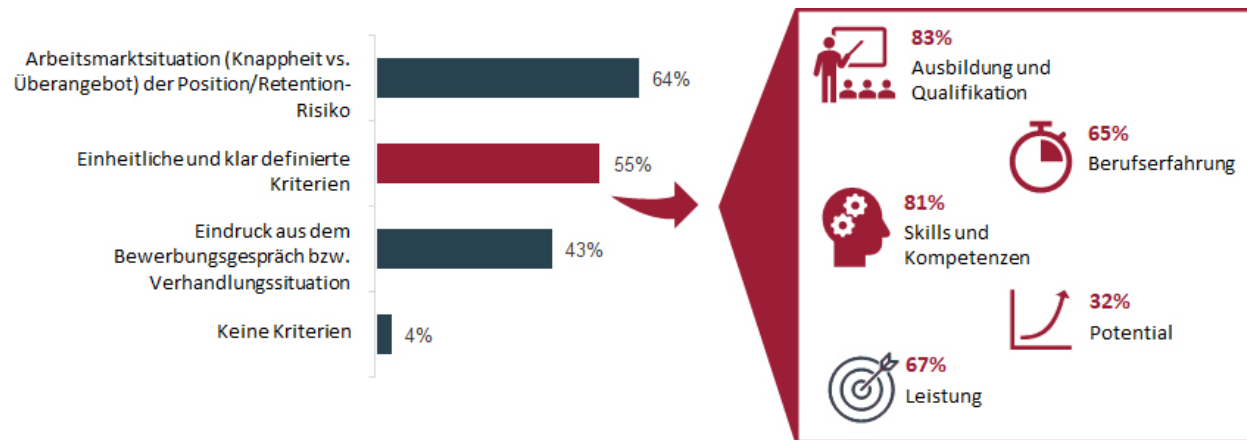
Neben der Veröffentlichung der Entgeltlücke wird künftig auch das Thema einheitliche Kriterien und Dokumentation von Entgeltentscheidungen eine große Rolle spielen. Auch hier zeigen die Studienergebnisse, dass viele Unternehmen deutlichen Aufholbedarf haben: Lediglich die Hälfte der befragten Unternehmen arbeitet bisher mit einheitlichen und klar definierten Kriterien in der Festlegung von Entgelten. Bei über 60 Prozent bildet die Arbeitsmarktsituation eine Leitschnur für die Entgeltfindung; mehr als 40 Prozent lassen sich durch den Eindruck aus dem Bewerbungsgespräch beziehungsweise der individuellen Gehaltsverhandlung beeinflussen.

Mit Inkrafttreten der neuen EU-Richtlinie wird die Relevanz der Dokumentation von Entgeltentscheidungen bedeutend steigen: Arbeitgebende müssen nachweisen, dass diskriminierungsfreie Kriterien zur Bewertung von Entgeltentscheidungen herangezogen werden. Verfahrenstransparenz und gute Nachvollziehbarkeit von Gehaltsentscheidungen werden damit für Unternehmen unerlässlich.

Was Unternehmen jetzt tun können

Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie gibt ein Zielbild vor, das in der Vergütungspraxis vieler Organisationen heute noch keine Realität ist. Daher ist eine frühzeitige Herangehensweise gefordert. Wer zu lange wartet, riskiert negative Auswirkungen zum Beispiel auch auf ➤

Abbildung 3: Welche Maßnahmen haben Unternehmen bisher umgesetzt?



Quelle: Kienbaum 2023

seine Arbeitgeberattraktivität. Gleichzeitig können Unternehmen, die frühzeitig aktiv werden und das Thema Entgeltgleichheit meistern, sich einen wichtigen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Um eine solide Basis für die Anforderungen der EU-Richtlinie aufzustellen, sollten Unternehmen sich zeitnah mit den folgenden Themen befassen:

- 1. Transparenz:** Organisationen sollten ihre Dokumentationsqualität prüfen und sicherstellen, dass sie hinreichend und nachvollziehbar ist. Denn nur dann können im konkreten Fall Lohnentscheidungen ganzheitlich verstanden werden.
- 2. Rollen- und Funktionsgerechtigkeit:** Die Definition gleichwertiger Arbeit nach einem transparenten und nachvollziehbaren System (beispielsweise Grading) ist für die Gender-Pay-Gap-Analyse unerlässlich. Ein valides Verfahren zur Funktionsbewertung

und Rollenarchitektur ist daher die Grundlage für jede weitere Untersuchung.

- 3. Leistungssteuerung:** Performance-Management-Systeme sollten auf die Erfüllung wichtiger Maßgaben hin überprüft werden. Sind klar definierte und messbare Kriterien als Basis für Leistungsbeurteilungen etabliert? Wie transparent und vergleichbar erfolgen Entscheidungen bei lohnbildenden Prozessen wie Gehaltserhöhung und Beförderung?
- 4. Datenbasis und -kompetenz:** Zur Offenlegung der Lohnunterschiede wird deren valide Erfassung eine Schlüsselrolle spielen. Sowohl die Datengrundlage und -qualität als auch die notwendige analytische Kompetenz sind erfolgskritisch. Unternehmen müssen daher abwägen, ob sie die Mittel zur ordnungsgemäßen Durchführung im eigenen Haus haben oder entsprechende Auswertungen outsourcen.

- 5. Gender-Pay-Gap-Analyse:** Der unbereinigte und bereinigte Gender-Pay-Gap sollte frühzeitig analysiert und möglichen Ursachen auf den Grund gegangen werden. Auf Basis dieser Erkenntnisse lassen sich Maßnahmen zur Schließung möglicher Lücken passgenau entwickeln beispielsweise durch Budgetverteilung, standardisierte Vergütungssysteme oder die gezielte Förderung von Frauen in unterrepräsentierten Bereichen. ◀



Selina Gampe,
Managerin,
Kienbaum Consultants International

selina.gampe@kienbaum.de
www.kienbaum.de



Charlotte Thiel,
Managerin,
Kienbaum Consultants International

charlotte.thiel@kienbaum.de
www.kienbaum.de



Arne Sievert,
Senior Manager,
Kienbaum Consultants International

arne.sievert@kienbaum.de
www.kienbaum.de



Hans-Carl von Hülsen,
Senior Manager,
Kienbaum Consultants International

hans-carl.vonhuelsen@kienbaum.de
www.kienbaum.de

GELINGT DER BAV DIE QUADRATUR DES KREISES?

Hohe Leistungen und (fast) kein Risiko: Unterstützungskasse ermöglicht modulare und innovative Lösungen.

Von Stephan Hebel und Robert Seibel



Eine Entscheidung bei der Gestaltung eines betrieblichen Versorgungswerkes ist von elementarer Bedeutung: Welcher der fünf Durchführungswege erreicht die Ziele des Arbeitgebers am besten? Ebenso spielt der Aspekt Risikotragung eine wichtige Rolle. Welches Wagnis ist das Unternehmen bereit zu tragen, und wie lässt sich seine Risikobereitschaft mit der Forderung der Arbeitnehmenden nach planbaren, umfangreichen und attraktiven Versorgungsleistungen in Einklang bringen? Zu unterschiedlich sind die Ausgangslagen in Unternehmen und ihre Anforderungen an ein Versorgungswerk, sodass die Fragen nicht abschließend beantwortet werden können. Unser Beitrag wird jedoch aufzeigen, wie der älteste der fünf Durchführungswege die heutigen Anforderungen von Arbeitgebern und Mitarbeitenden an ein modernes und zukunftsfestes Versorgungswerk erfüllen kann.

Der Moment, sich mit der Option Unterstützungskasse zu befassen, ist in den allermeisten Fällen dann gekommen, wenn sich ein Arbeitgeber mit der Neuordnung seines Versorgungswerkes befasst oder wenn beispielsweise global tätige Unternehmen erstmals in Deutschland Fuß fassen (wie derzeit in der Mikrochip-industrie zu beobachten). Auch der typische deutsche Mittelstand entdeckt im Wettbewerb um Talente ➤

Die Wahlmöglichkeit zwischen einer lebenslangen Altersrente und einer einmaligen Kapitalzahlung wird von den Beschäftigten sehr geschätzt.

Abbildung 1: Neuaufsetzung von Versorgungswerken nach dem modularen Prinzip

QUELLE: Mercer 2024

den Mehrwert einer attraktiven arbeitgeberfinanzierten bAV für sich und setzt neue Lösungen um. Unternehmen sind jedoch vielfach weiterhin darauf bedacht, zum Beispiel Nachschussrisiken, Bilanzberührung und internen Administrationsaufwand ihrer De-Risking-Strategie zu vermeiden. Gleichzeitig ist das Interesse groß, gegenüber Beschäftigten und Bewerbenden mit attraktiven Versorgungsniveaus zu punkten und die bAV als einen Baustein eines gesamthaften Wellbeing-Angebotes zu positionieren.

Unterstützung von Financial Wellbeing rechnet sich

Eine Studie (siehe Kasten „Mehr zum Thema“) belegt, dass durch den Anstieg der Lebenshaltungskosten und die anhaltende Inflation finanzielle Sorgen in den Vordergrund rücken – und dass diese finanziellen Sorgen der Beschäftigten Arbeitgeber teuer zu stehen kommen können. Beschäftigte verbringen im Durchschnitt

sechs Stunden ihrer Arbeitszeit pro Monat damit, sich über ihre Finanzen Gedanken zu machen. Diesen Umstand benennen sie als Hauptgrund für ihr persönliches Burnout-Risiko. Nur 45 Prozent gehen davon aus, dass sie genug für den Ruhestand sparen. Zudem geben Mitarbeitende an, dass sie – wenn es um einen guten Ruhestandsplan geht – ihrem Arbeitgeber mehr vertrauen als einem unabhängigen Finanzberater. Ebenso belegt die Studie: Zufriedene Mitarbeitende arbeiten mit 5,5-mal höherer Wahrscheinlichkeit für ein Unternehmen, das ihnen Sorgen der finanziellen Planungen für das Alter abnimmt.

Modulare Gestaltung gefragt

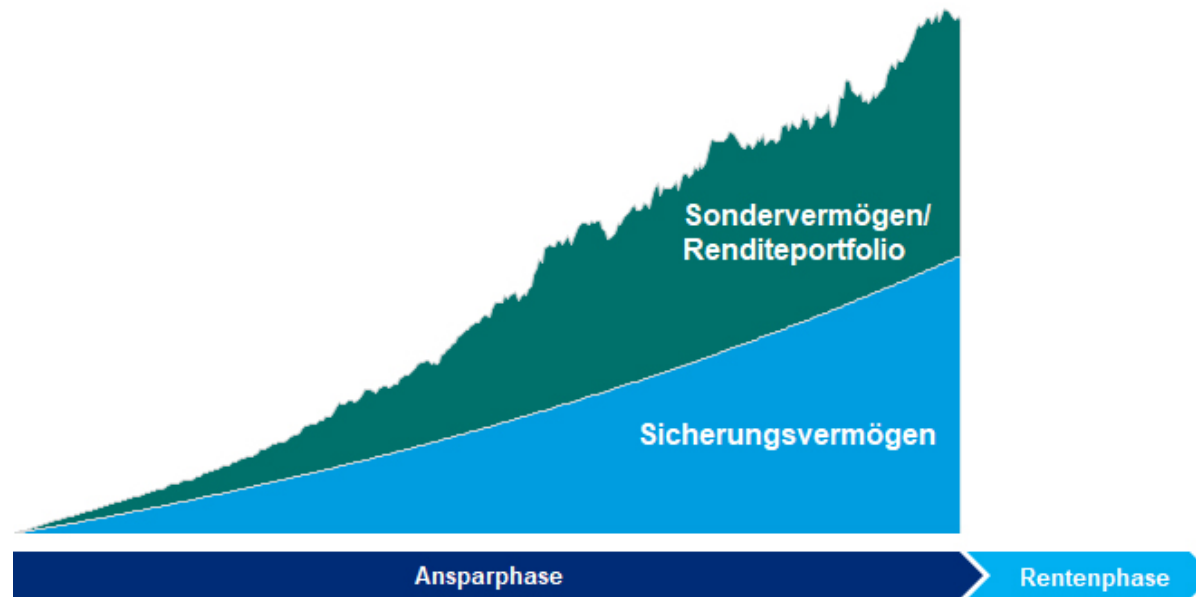
Ein modernes Versorgungswerk ist dadurch gekennzeichnet, dass neben attraktiven Altersleistungen die Chancen des Kapitalmarkts genutzt werden können und auch eine substantielle Absicherung im Fall von Inva-

lidität oder Tod besteht. Beitragsorientierte Leistungszusagen (boLZ) setzen häufig den Schwerpunkt auf die Altersleistungen, obwohl Arbeitnehmende auch eine finanzielle Absicherung im Falle von Invalidität oder Tod zunehmend wertschätzen.

Dagegen bietet die rückgedeckte Unterstützungskasse Arbeitgebern die Möglichkeit, ein bilanzneutrales Rundum-Versorgungskonzept für die Leistungsfälle Alter, Invalidität und/oder Tod seiner Beschäftigten umzusetzen. Die Versorgungsleistungen entsprechen dabei den Versicherungsleistungen der auf das Leben der Beschäftigten abgeschlossenen Rückdeckungsversicherungen. Daher empfiehlt sich, bei der Gestaltung einer boLZ den Aufbau der Altersleistung einerseits und die Absicherung im Fall von Tod oder Invalidität andererseits voneinander zu trennen. Dieser modulare Aufbau eröffnet für Arbeitgeber neue Gestaltungsmöglichkeiten bei der Aufstellung von Versorgungswerken – bei gleichzeitig reduzierter Komplexität (siehe Abbildung 1). Für die Beschäftigten erhöht dieser einfach nachvollziehbare Ansatz die Transparenz hinsichtlich der erwartbaren Leistungen aus der betrieblichen Altersversorgung.

Rückgedeckte Unterstützungskasse mit fondsgebundener Lebensversicherung

Betrachten wir zunächst die Altersleistung. Das Bundesfinanzministerium hat mit Schreiben vom 31. August 2022 bestätigt, dass auch fondsgebundene Lebensversicherungen als Rückdeckungsversicherungen in der Unterstützungskasse steuerlich zulässig sind. Somit ist der Weg frei für Tarife, die neben garantierten Mindestleistungen auch eine Kapitalanlage mit Chancen auf ➤

Abbildung 2: Die Kombination von Sicherungsvermögen und Sondervermögen erhöht die Renditechancen.

Quelle: Mercer 2024

Mehrendite ermöglichen. Erfolgt die garantierte Mindestleistung größtenteils dabei im Sicherungsvermögen des Versicherers, wird die Kapitalanlage mit Chance auf Mehrrendite im sogenannten Sondervermögen beziehungsweise Renditeportfolio geführt.

Je nach Risikoneigung des Arbeitgebers und der Altersstruktur der Beschäftigten kann ein unterschiedliches Garantieniveau eingezogen werden, das in Abhängigkeit der anfallenden Beitragssumme bis zum Rentenbeginn festgelegt wird. Je niedriger das gewählte Garantieniveau, desto höher ist der Beitragsanteil, der in die chancenorientierte Kapitalanlage investiert wird. Die Kombination aus renditeorientierter Kapitalanlage und der Garantie einer Versicherung eröffnet

höhere Renditechancen und damit verbunden auch attraktivere Altersleistungen im Vergleich zu konventionellen Lebensversicherungen mit den sogenannten „reinen Garantieprodukten“ (siehe Abbildung 2).

Ein weiteres Element attraktiver Ruhestandsleistungen sind flexible Auszahlungsmöglichkeiten im Alter. Die Gestaltung des Leistungsplans wird dabei wesentlich von dem eingesetzten Rückdeckungsversicherungstarif bestimmt. Die freie Wahlmöglichkeit zwischen einer lebenslangen Altersrente und einer einmaligen Kapitalzahlung wird von den Beschäftigten erfahrungsgemäß sehr geschätzt. Sie steigert zusätzlich die Attraktivität der bAV, wenn bei Rentenübergang eine reine Altersrente (zum Beispiel für den Single-Ren-

tenbeziehenden) oder eine solche mit Einschluss einer Hinterbliebenenanwartschaft gewählt werden kann.

Nachschussrisiken des Arbeitgebers und Bilanzberührung

Bedient sich die rückgedeckte Unterstützungskasse der fondsgebundenen Rückdeckungsversicherung für die Altersleistungen, ergeben sich keine größeren Nachschussrisiken im Vergleich zur konventionellen Rückdeckungsversicherung. Die Zusage beschränkt sich jeweils auf die Leistungen aus dieser Versicherung. Diese entsprechen dem gewählten Garantieniveau und werden vom Versicherer garantiert. Erträge aus dem Renditeportfolio führen zur Leistungserhöhung der Zusage, wenn sie in das Sicherungsvermögen umgeschichtet und durch den Versicherer ebenfalls garantiert werden. Laufende Rentenleistungen werden jährlich um mindestens ein Prozent angepasst. Die Anpassung ist garantieförmig mitversichert, der Versicherer steht somit auch hierfür ein. Die kongruente Rückdeckung der Unterstützungskassenleistungen in dieser Form führt auch im internationalen Kontext zu einer bilanzneutralen Ausgestaltung.

Absicherung im Fall von Invalidität oder Tod

Wie bereits ausgeführt besteht bei der boLZ häufig das Manko, dass im Fall von Invalidität oder Tod nur Leistungen in Höhe der akkumulierten Garantiebausteine beziehungsweise des angesparten Fondsvermögens zugesagt werden. Tritt der Leistungsfall früh ein, so sind die Leistungen entsprechend gering. Über die rückgedeckte Unterstützungskasse – ausgestaltet als beitragsorientierte Leistungszusage – können auch die biomet- ➤

rischen Risiken Invalidität und/oder Tod nennenswert finanziell abgesichert werden – und zwar bilanzneutral. Neu ist, dass die beitragsorientierte Leistungszusage für jeweils ein Jahr befristet wird. Diese Gestaltung bietet dem Arbeitgeber somit höchstmögliche Flexibilität hinsichtlich der Absicherungsdauer und -höhe.

Alle in einem aktiven Arbeitsverhältnis stehenden Beschäftigten können grundsätzlich ohne Gesundheitsprüfung beziehungsweise ohne Erklärungen des Arbeitgebers oder des Arbeitnehmenden aufgenommen werden. Bei Ausgeschiedenen endet die Absicherung mit Ablauf der befristeten Zusage. Dadurch ergibt sich ein geringer administrativer Aufwand, und durch den Abschluss der einjährigen Rückdeckungsversicherungen sind Nachschussrisiken für den Arbeitgeber ausgeschlossen. Die Leistungen werden als einmalige Kapitalzahlung in Abhängigkeit vom Jahresgehalt des Beschäftigten definiert, sodass ihm eine nennenswerte Risikoleistung ergänzend zur Altersversorgung angeboten werden kann.

Nicht alternativlos

In der Praxis ist die Unterstützungskasse vor allem dann ein gern gewählter Durchführungsweg, wenn es um die Ausgestaltung von Arbeitgeberbeiträgen geht. Auch die Einbeziehung von Matching-Beiträgen fällt in diese Kategorie. Sei es in der Ausprägung, dass ein Unternehmen zusätzlich zum bedingungslosen Arbeitgeberbeitrag einen zusätzlichen Zuschuss gewährt oder im Sinne eines „Opting-In“ überhaupt erst einen Beitrag gewährt, wenn sich Beschäftigte zu Eigenbeiträgen entschließen. Neben den Arbeitgeberbeiträgen lässt sich die Unter-

stützungskasse jedoch auch für die Entgeltumwandlung nutzen.

Trotz der vielen guten Argumente für die Unterstützungskasse stellen die Autoren die Attraktivität von in anderen Durchführungswegen gestalteten Lösungen nicht infrage. Gerade kapitalmarktorientierte Direktzusagen mit ähnlichen Gestaltungsmerkmalen können eine gute Alternative zu Pensionsplänen mit Mehrwert ([siehe Comp & Ben April 2023](#)) darstellen. Es gilt, gemeinsam mit dem Arbeitgeber die Vor- und Nachteile gründlich abzuwägen und die passende Lösung für den jeweiligen Bedarf zu gestalten.

Die aufgezeigten Gestaltungen von Alters- und Risikoleistungen im Rahmen des Durchführungswegs Unterstützungskasse werden in vielen Fällen den Bedürfnissen von Arbeitgebern und Arbeitnehmenden gerecht. Insbesondere wenn diese zu einem attraktiven Gesamtangebot kombiniert werden. Die Quadratur des Kreises gelingt auch mit der Unterstützungskasse nicht, aber man kann ihr einen kleinen Schritt entgegengehen.

Mehr zum Thema:

Die diesjährige Mercer-Studie [Global Talent Trends 2024](#) stützt sich auf Erkenntnisse von 845 C-Suite-Führungskräften, 1920 HR-Führungskräften und rund 9500 Mitarbeitenden aus 17 Regionen und 16 Branchen.



Stephan Hebel,
Leiter Growth Center Insured Pensions,
Mercer

stephan.hebel@mercer.com
www.mercer.com



Robert Seibel,
Principal Wealth Consulting,
Mercer

robert.seidel@mercer.com
www.mercer.com

f.a.z.

**Bis zu 75% Rabatt
für Unternehmen**



MacBook 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**

SEMINARE UND EVENTS RUND UM COMPENSATION & BENEFITS APRIL, MAI UND JUNI 2024

Global Talent Trends 2024

Veranstalter: Mercer Deutschland
Format: Webcast
Zeit: 18. April 2024, 13 Uhr bis 14 Uhr

Wollen Mitarbeitende wirklich lieber eine faire Bezahlung statt einer hohen Vergütung? Glaubt eine von drei Führungskräften, dass sie im nächsten Jahr ihre DIE (Diversity, Equity, Inclusion)-Ziele erfüllen wird? Führen wirklich zwei Drittel aller Unternehmen IT-Systeme und AI ein, ohne sich Gedanken über veränderte Arbeitsweisen zu machen? Auf diese Fragen gibt die Studie „Global Talent Trends 2024“ Antworten. Sie basiert auf den Stimmen von mehr als 12 200 Führungskräften, HR-Leitenden sowie Mitarbeitenden. Wie können Unternehmen in einem Umfeld mit erhöhten Risiken und beschleunigter Digitalisierung nachhaltige Talentstrategien entwickeln und ihr unternehmerisches Immunsystem stärken? Mehr dazu von Michael Eger, Partner bei Mercer, im [Webcast](#).

From compliance to business impact – ESG im HR-Management

Veranstalter: hkp///group
Zeit: 8 Uhr 30 bis 11 Uhr 15
Ort: 6. Mai 2024, Frankfurt am Main, hkp///group Office
Kontakt: Geraldine Trempel
geraldine.trempel@hkp.com

Nachhaltigkeit und ESG prägen zunehmend die Agenda von Personalabteilungen, wobei die Herausforderungen weit über die Berichterstattung zu Vorgaben wie den CSRD-Vorschriften der EU hinausgehen. So hat sich die Frage der sogenannten unternehmensspezifischen Wesentlichkeit als ein Kernaspekt bezüglich der Nachhaltigkeit herauskristallisiert. Dieser rückt für Investoren stärker denn je in den Mittelpunkt. Effectory und hkp///group beleuchten diese Entwicklung speziell im Dialog von Unternehmen mit ihrer Belegschaft. Im Rahmen der praxisorientierten Veranstaltung erhalten Personalverantwortliche zu ausgewählten inhaltlichen Schwerpunkten Impulse für die Nutzung und Bewertung von Mitarbeitenden-Feedback speziell im Kontext der ESG-Berichterstattung wie auch im generellen HR-Management. Zur Anmeldung der kostenfreien Veranstaltung geht es [hier](#).

Pensionskassentag 2024

Veranstalter: WTW Frankfurt
Zeit: 6. Juni 2024 von 10 Uhr bis 16 Uhr
Ort: WTW Frankfurt
Kontakt: Martha Peplowski
martha.peplowski@wtwco.com

Seit 2013 veranstaltet WTW seinen jährlichen Pensionskassentag. Die diesjährige Veranstaltung steht unter dem Motto „Standortbestimmung in volatilen Zeiten“. Das Fahrwasser bleibt stürmisch: Seien es die politischen und wirtschaftlichen Entwicklungen sowie ihre Auswirkungen auf Anlagestrategien, die Anpassung der Bedeckungsvorschriften oder die eigene Risikobeurteilung. In Praxisvorträgen und Impulsbeiträgen werden Gestaltungsmöglichkeiten aufgezeigt, die Pensionskassen bei der Bewältigung der Herausforderungen ergreifen können. Zur Anmeldung geht es [hier](#).

Strategische Partner:



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

BANSBACH GmbH
Gänsheidstraße 67–74
70184 Stuttgart

bob.neubert@bansbach-gmbh.de



Peter Devlin,
Partner, HCAS
Total Rewards

Deloitte Consulting GmbH
Rosenheimer Platz 4
81669 München

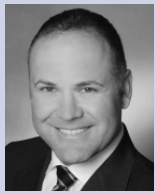
pdevlin@deloitte.de



Gordon Rösch,
Partner People Advisory
Services

Ernst & Young GmbH
Flughafenstr. 61
70629 Stuttgart

gordon.roesch@de.ey.com



Björn Feigl,
Consultant

Generali Deutschland AG
Oeder Weg 151
60318 Frankfurt am Main

bjoern.feigl@generali.com



Philipp Schuch,
Gründer und Geschäftsführer

www.gradar.com, QPM 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

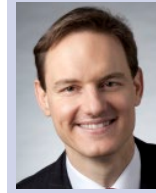
stephan.pieronczyk@mercer.com



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****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: <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.