

AUSGABE3//JUNI/JULI2024

# COMP & BEN

DAS ONLINEMAGAZIN FÜR VERGÜTUNG

by **Personalwirtschaft**

---

## Themen:

- Vorstandsvergütung/  
Hauptversammlungssaison 2024
- Vergütungs- und HR-IT-Strategie
- Rückblick 8. Praxisforum Total  
Rewards
- Best Practice: Vergütung bei DIN
- Trends in der Vertriebsvergütung





Kirstin Gründel

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

die noch laufende Hauptversammlungssaison bringt wenig Überraschung hinsichtlich der Vorstandsvergütung. Umso mehr lohnt es sich, den Blick auf die Anforderungen ab 2025 zu werfen. Unternehmen bleibt nicht mehr viel Zeit, sich bis dahin regelkonform aufzustellen. Wie Sie sich vorbereiten sollten, erfahren Sie im vorliegenden Magazin.

Dass die Vergütungssysteme im Vertrieb häufig nicht zeitgemäß und effizient sind, und wie Arbeitgeber sie passend zur Branche und den unterschiedlichen Rollen im Vertrieb anpassen können, greifen zwei Fachbeiträge auf. Auch hier gilt: nicht zögern, sondern umsetzen.

Ein Beispiel aus der Praxis zeigt zudem, wie Unternehmen ihr Vergütungsmodell fair und transparent gestalten sowie mit einer flexiblen Wochenarbeitszeit verknüpfen können. Lassen Sie sich von dem Modell inspirieren!

Mit herzlichen Grüßen

Kirstin Gründel

**Einblicke in die laufende Hauptversammlungssaison . . . . .3**  
Europaweit sind Stimmrechtsberater wenig zögerlich, negative Abstimmungsempfehlungen zu geben.

*Von Stephanie Schmelter und Ralph Lange*

**Vergütungsberichterstattung 2024 im Wartestand . . .6**  
Nur geringe Veränderungen gibt es bei den Vergütungen börsennotierter Aktiengesellschaften.

*Von Dr. Henning Curti und Jörg Wenzel*

**Vorstandsvergütung zügig überarbeiten . . . . .9**  
Ab 2025 gelten neuen Regeln und Pflichten. Die Umsetzung sollte jetzt beginnen.

*Von Holger Jahn und Dr. Sebastian Pacher*

**Moderne HR-IT-Systeme als Erfolgsfaktor . . . . .14**  
Viele Unternehmen unterschätzen die strategische Bedeutung von HR-IT-Systemen für die Vergütung.

*Von David Voggeser, Holger Jungk und Sasa Basta*

**Vergütungssysteme krisenfest aufstellen . . . . .18**  
Rückblick 8. Praxisforum Total Rewards: Gegenwart und Zukunft der Vergütung.

*Von Sven Frost*

**Neues Arbeitszeit- und Vergütungsmodell bei DIN Media . . . . .21**

*Interview mit Karsten Bich, Mitglied der Geschäftsleitung bei DIN, und Dr. Alexander Insam, Fachanwalt für Arbeitsrecht bei Görg*

**Wirkungsvolles Instrument zu selten genutzt . . . . .25**  
Die einheitliche strategische Steuerung der Vertriebsvergütungssysteme braucht klare Rahmenbedingungen.

*Von Dr. Björn Hinderlich und Dr. Nicolas Tichy*

**Erfolgsfaktoren von Sales Compensation in der deutschen Automatisierungsindustrie . . . . .30**  
Eine grundlegende Überarbeitung der Vergütungspläne unterstützt Umsatz- und Ertragspotenziale.

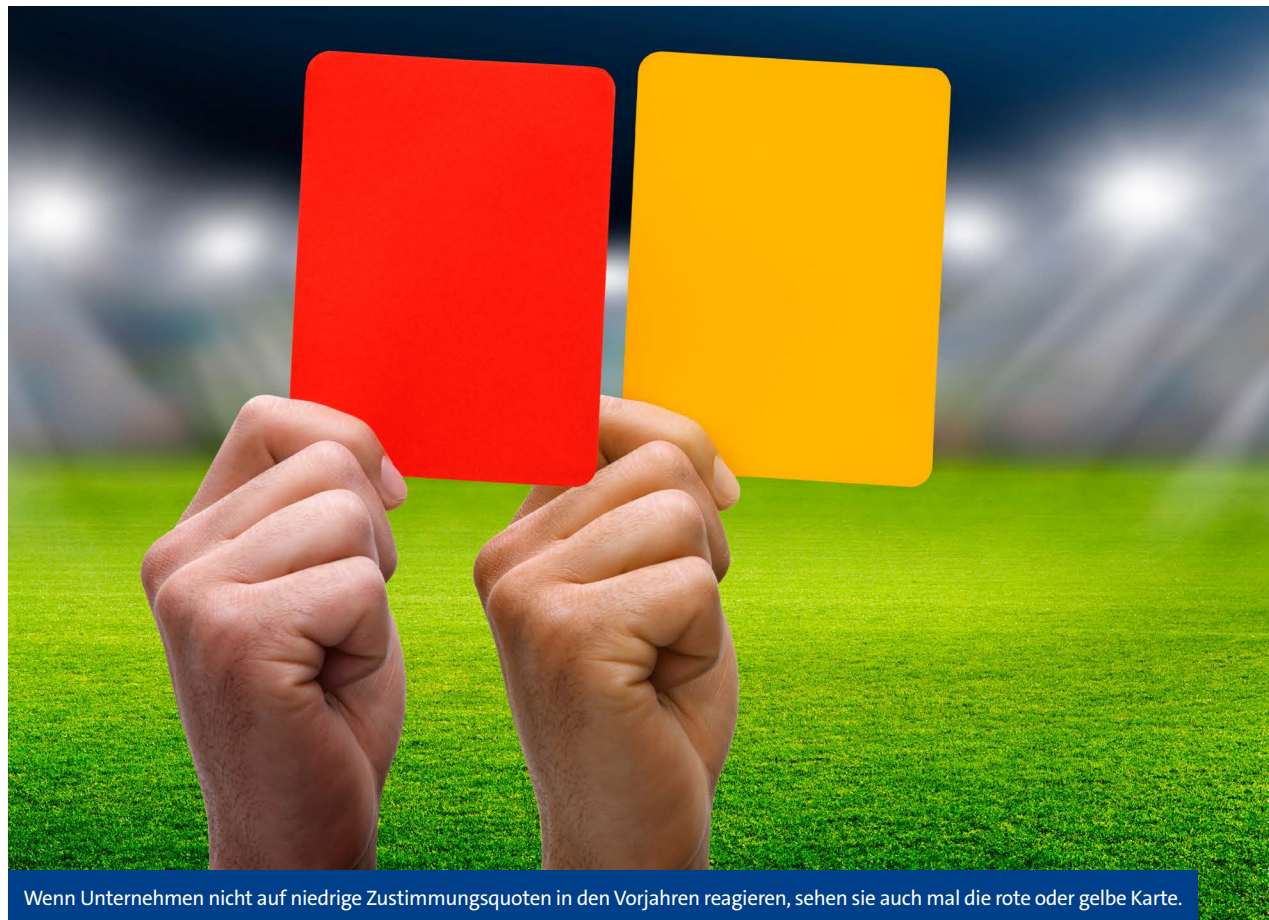
*Von Marcus Minten, Kai-Christian Sürle und Johann Valentin Seebaß*

**SEMINARE UND EVENTS  
Juni und Juli 2024 . . . . .34**

# EINBLICKE IN DIE LAUFENDE HAUPTVERSAMMLUNGSSAISON

Europaweit sind Stimmrechtsberater wenig zögerlich, negative Abstimmungsempfehlungen zu geben.

Von Stephanie Schmelter und Ralph Lange



Mehr Fokus auf Langfristigkeit in der Vergütung, Professionalisierung im Umgang mit ESG-Kriterien und die Einführung von Versorgungsentgelten in Deutschland – dies sind einige der wesentlichen Trends in der Entwicklung der Vorstandsvergütungssysteme. Zum Zeitpunkt der laufenden Hauptversammlungssaison – Mitte Mai 2024 – ziehen wir ein erstes Zwischenfazit.

Die Auswertung von etwas mehr als 100 zur Abstimmung vorgelegten Vergütungssystemen für Vorstände der Top-Index-Unternehmen aus zwölf europäischen Ländern ergibt: Während die eine Hälfte leichtere Anpassungen am System vornimmt, legt die andere Hälfte umfassendere Überarbeitungen zur Abstimmung vor. Zu den wesentlichen Entwicklungen zählen

- die Erhöhungen der Ziel- oder Maximalwerte der kurzfristig und/oder der langfristig variablen Vergütung,
- die Implementierung von neuen Long-Term-Incentive (LTI)-Plänen beziehungsweise eine Änderung der Zusammensetzung der LTI-Plankombinationen sowie
- die Überarbeitung der finanziellen und nicht finanziellen Bemessungsgrundlagen der LTI-Pläne. Deutlich wird ebenso, dass die ESG-Kriterien maßgeblich in den LTI-Plänen verankert werden. Circa ➤

Wenn Unternehmen nicht auf niedrige Zustimmungsquoten in den Vorjahren reagieren, sehen sie auch mal die rote oder gelbe Karte.

zehn Prozent der Top-Index-Unternehmen führen diese neu als Erfolgsziel in den LTI-Plan ein, und ein Fünftel überarbeitet die Implementierung ihrer ESG-Kriterien. Beispielsweise mit der Ergänzung weiterer Kriterien, der Erhöhung oder Reduzierung der Gewichtung bereits bestehender Parameter oder einer Anpassung der Zielkalibrierung.

Auch unter den DAX-Unternehmen lässt sich eine weitere Professionalisierung im Umgang mit den Nachhaltigkeitskriterien beobachten: Drei der 15 zur Abstimmung vorgelegten Systeme werden zukünftig ESG-Kriterien in der kurzfristig variablen Vergütung als eigenständiges Ziel und nicht mehr im Rahmen eines Bündels anderer nicht finanzieller Kriterien berücksichtigen. Weitere drei werden ESG-Kriterien nun im LTI-Plan verankern, und vier Unternehmen nehmen ähnlich wie in den europäischen Systemen Überarbeitungen an den ESG-Kriterien vor.

An den finanziellen Erfolgszielen der LTI-Pläne werden in knapp der Hälfte der Systeme Anpassungen vorgenommen. Was die Ausgestaltung der Pensionsregelungen betrifft, setzt sich der Trend zur Abschaffung der klassischen beitragsorientierten Regelung weiter fort. So stellen zwei weitere Unternehmen künftig auf die Gewährung eines Versorgungsentgelts für neue Vorstandsmitglieder um. Des Weiteren werden in den vorgelegten Systemen 40 Prozent gemäß dem Aktiengesetz in Deutschland die zu definierende Maximalvergütung nach oben angepasst. Wie zu erwarten, reagieren einige Unternehmen auf zwei wesentliche Kritikpunkte, die von Investoren und Stimmrechtsberatern bereits in den vorangegangenen Hauptversammlungen geäußert wurden: Die Altersversorgungsbeiträge beziehungs-

weise die Höhe der Versorgungsentgelte werden reduziert und anspruchsvollere Einstiegshürden und/oder 100-Prozent-Zielwerte in den Zielerreichungskurven zur Messung des relativen Total Shareholder Return (TSR) definiert.

#### Abstimmungsergebnisse

Für die DAX-Unternehmen lagen bis Mitte Mai die Abstimmungsergebnisse für elf der insgesamt vorgelegten 15 Systeme vor und erreichten im Durchschnitt eine Zustimmungsrate von rund 84 Prozent. Die Spannweite reicht aktuell von 40 bis 97 Prozent. Im Vergleich zu den Abstimmungen im Vorjahr hat sich das Ergebnis bei deutlich mehr Systemen um mehr als fünf Prozentpunkte verschlechtert; die Rückgänge betragen im Maximum bis zu 47 Prozentpunkte. Dies bestätigt sich, wenn in der Auswertung die jeweils letzten Abstimmungsergebnisse aller DAX-Unternehmen berücksichtigt werden: Nach der Hauptversammlungssaison 2023 lag die durchschnittliche Zustimmungsrate bei rund 92 Prozent, und zurzeit liegt sie bei etwa 89 Prozent.

Woran liegt dieser teils deutliche Rückgang? Zwei der zur Abstimmung vorgelegten Systeme haben vom Stimmrechtsberater ISS eine negative Abstimmungsempfehlung erhalten. Für die restlichen Systeme war die Empfehlung zwar positiv, allerdings hat in etwa der Hälfte der Fälle ISS nichtsdestotrotz deutliche Bedenken aufgeführt. Teils kritisieren sie beispielsweise die eher allgemeine oder vage Beschreibung der Abweichungsmöglichkeiten vom Vorstandsvergütungssystem oder die fehlende Möglichkeit der Ableitung der Höhe der Fixvergütung aus der Systembeschreibung. Ansonsten tauchen im DAX altbekannte Themen aus Sicht

der Stimmrechtsberater auf wie die bereits erwähnten wenig ambitionierten Mindesthürden der relativen TSR-Erfolgsziele in den LTI-Plänen, eine mangelnde Offenlegung insbesondere in der Festlegung der nicht-finanziellen Ziele der kurzfristigen variablen Vergütung und die im internationalen Vergleich hohen Beiträge zur Altersversorgung.

#### Blick in europäische Unternehmen

Bei den europäischen Unternehmen liegen die Zustimmungsraten bis einschließlich 16. Mai basierend auf 119 Abstimmungsergebnissen zu Vergütungssystemen im Durchschnitt bei 87 Prozent. Basierend auf einer Auswertung von bislang 142 ISS-Berichten der zur Abstimmung vorgelegten Systeme erhalten circa 30 Prozent eine negative Abstimmungsempfehlung. Auch hier werden in einer Vielzahl der positiven Empfehlungen nichtdestotrotz erhebliche Bedenken geäußert. Die Kritikpunkte unterscheiden sich deutlich zwischen den einzelnen Ländern: Unter anderem ist dies auf die unterschiedlichen Zeitpunkte der Einführung des Say-on-Pay-Modells zurückzuführen oder begründet sich schlichtweg an unterschiedlichen Marktgegebenheiten.

Ähnlich wie in Deutschland werden auch europaweit die allgemein gehaltenen Abweichungsregelungen bemängelt sowie die nicht ambitioniert ausgestaltete Kalibrierung des relativen TSR-Erfolgsziels. Deutlich häufiger stehen dagegen in anderen europäischen Unternehmen exzessive Gehaltshöhen sowie die Gewährung von Aktienoptionen oder von bedingten Aktienüberlassungen ohne Erfolgsziele in der Kritik. Das typische deutsche Thema „zu hohe Pensionsregelungen“ taucht in keinem anderen Land auf. ➤

**Resonanz auf die Vergütungsberichte**

Mitte Mai 2024 liegen die Zustimmungsraten für 33 der DAX-40-Unternehmen im Durchschnitt bei 89 Prozent und damit leicht über dem Vorjahreswert (88,5 Prozent). Allerdings ist auch in der Abstimmung zu den Berichten die Spannweite mit 58 Prozent bis zu 99 Prozent recht groß. Viele Ergebnisse weichen nur leicht von den Vorjahreswerten ab, es gibt aber auch Unternehmen mit deutlichen Ergebnisanstiegen oder Rückgängen. Die Gründe dafür liegen in unternehmensspezifischen Gegebenheiten und selten an einer Verschlechterung oder Verbesserung des Formats oder dem Detailgrad der Offenlegung im Vergütungsbericht. Dennoch ist immer wieder zu beobachten: Eine gute Struktur des Berichts mit einer investorenfreundlichen Aufbereitung der Kerninhalte und einer möglichst detaillierten Offenlegung an den Kernpunkten rund um das Thema Pay-for-Performance kann zu besseren Abstimmungsergebnissen führen.

Wenig überraschend werden von den Stimmrechtsberatern mit Blick auf die Vergütungsberichte vor allem Mängel an der Offenlegung am häufigsten kritisiert. Unter den DAX-Unternehmen liegt dies nach wie vor an einer zu allgemein gehaltenen Information zur Ermittlung und Begründung der Zielerreichung der nicht-finanziellen Ziele und an fehlenden Erläuterungen zu Einmalzahlungen, insbesondere Abfindungszahlungen. Am zweithäufigsten wurden die hohen Beiträge zur Altersversorgung beziehungsweise das hohe Versorgungsentgelt bemängelt. Weitere häufig aufgeführte Bedenken sind einmal mehr die für nicht ambitioniert genug erachtete Ausgestaltung der relativen TSR-Messung, nicht ausreichend ambitionierte ESG-Ziele, eine

hohe Anzahl an nicht finanziellen Zielgrößen sowie die Nutzung vermeintlich diskretionärer Anpassungsfaktoren in der kurzfristigen variablen Vergütung.

Auch im Feedback der Stimmrechtsberater zu den Vergütungsberichten der europäischen Top-Unternehmen stehen die Mängel in der Offenlegungspraxis an erster Stelle. Allerdings sind hier in einzelnen Ländern, allen voran im skandinavischen Raum, deutlich intransparentere Berichterstattungen zu beobachten, aus denen sich teils der Pay-for-Performance-Zusammenhang nur schwer oder teils gar nicht beurteilen lässt. Sehr viel häufiger als im DAX werden exzessive Gehaltspraktiken und exzessive Nebenleistungspakete kritisiert.

**Neues Jahr, neues Spiel**

Selbst wenn wir erst mitten in der Hauptversammlungssaison stehen, lässt sich ein erstes Fazit bereits ziehen: Europaweit sehen wir, dass die Stimmrechtsberater weniger zögerlich sind, negative Abstimmungsempfehlungen zu geben. Insbesondere in Fällen, in denen Unternehmen nicht auf niedrige Zustimmungsraten der Vorjahre reagiert haben oder keine deutliche Verbesserung an der Offenlegungspraxis zu beobachten ist, wird die rote Karte oder zumindest eine gelbe Karte gezeigt.

Auch wenn sich die Abstimmungsrichtlinien der großen Stimmrechtsberater zu Vergütungsthemen nur marginal bis gar nicht geändert haben, tauchen trotzdem neue Kritikpunkte auf, die in Vorjahren noch nicht geäußert wurden. Dies spiegelt sich entsprechend in den teils verhaltenen Zustimmungsraten zu den Vergütungssystemen wider. Allerdings beobachten wir ebenso, dass das Feedback der Stimmrechtsberater nicht immer stringent ist und des Öfteren auch lokale

Marktgegebenheiten oder regulatorische Vorgaben in der Beurteilung unberücksichtigt bleiben. ◀



**Stephanie Schmelter,**  
Director,  
Executive Compensation & Board Advisory, WTW

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



**Ralph Lange,**  
Senior Director,  
Executive Compensation & Board Advisory, WTW

ralph.lange@wtwco.com  
www.wtwco.com

# VERGÜTUNGSBERICHTERSTATTUNG 2024 IM WARTESTAND

Erwartungsgemäß gab es nur geringe Veränderungen bei den Vergütungsberichten börsennotierter Aktiengesellschaften in Deutschland.

Von Dr. Henning Curti und Jörg Wenzel



Noch vor fünf Jahren waren Themen zur Vorstandsvergütung vergleichsweise selten auf den Tagesordnungen der Hauptversammlungen deutscher börsennotierter Aktiengesellschaften zu finden. Sie wurden häufig nur dann behandelt, wenn Vergütungspläne eingeführt wurden, die einen Einfluss auf die Kapitalstruktur hatten und deshalb die Zustimmung der Hauptversammlung erforderten. Dieses Bild hat sich in den vergangenen Jahren signifikant geändert.

Seit dem Gesetz zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrechterichtlinie (ARUG II) 2020 ist die Vorstandsvergütung gesetzter Tagesordnungspunkt auf jeder Hauptversammlung einer börsennotierten Aktiengesellschaft. Das Aktienrecht hat die Mitspracherechte der Shareholder insofern ausgeweitet, als sie nicht nur über die Billigung von Vergütungssystemen für den Vorstand abstimmen, sondern sich auch jährlich mit dem Bericht über die Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat befassen. Ebenso ist zu konstatieren, dass Unternehmen im Jahr vier nach Inkrafttreten von ARUG II eine gewisse Routine im Umgang mit den Vergütungsthemen erworben haben. Vor diesem Hintergrund verlief die langsam zu Ende gehende Hauptversammlungssaison 2024 im Hinblick auf Vergütungsthemen unspektakulär.

Die allmählich zu Ende gehende Hauptversammlungssaison 2024 verlief im Hinblick auf Vergütungsthemen unspektakulär.



### Warten auf die angekündigte EU-Richtlinie

Die Vergütungsberichterstattung der börsennotierten Unternehmen in der Bundesrepublik wurde in den vergangenen Jahren durch die Richtlinie (EU) 2017/828 (Zweite Europäische Aktionärsrechterichtlinie/Shareholder Rights Directive II – SRD 2) sowie ihre Umsetzung in nationales Recht (Gesetz zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrechterichtlinie – ARUG II) neu geregelt. Nunmehr ist im Aktiengesetz festgehalten, welche Informationen in einem jährlich zu erstellenden Vergütungsbericht anzugeben sind. Für das detaillierte Wie der Offenlegung wird sowohl in SRD 2 als auch in den Gesetzgebungsmaterialien zu ARUG II darauf verwiesen, dass die EU-Kommission Richtlinien erlassen kann, um eine europaweite Harmonisierung des Vergütungsausweises zu unterstützen.

Der erste Entwurf dieser Richtlinien wurde von der Kommission im Jahr 2019 veröffentlicht, die letzte Konsultation fand diesbezüglich im Jahr 2022 statt. Die zum damaligen Zeitpunkt für das erste Quartal 2023 avisierte Veröffentlichung der finalen Guidelines ist nach wie vor nicht erfolgt, vielmehr wird nun eine Veröffentlichung im 2. Quartal 2024 angekündigt. Insofern gab es für die börsennotierten Aktiengesellschaften keine Änderung der Spielregeln für die Erstellung der Vergütungsberichte des Geschäftsjahres 2023. Die Unternehmen befinden sich hinsichtlich möglicher Veränderungen im Wartestand. Die nichtdestotrotz zu beobachtenden Umgestaltungen in der Vergütungsberichterstattung einzelner Unternehmen sind vielmehr „individuell“, also durch konkrete Forderungen von Aktionären und Stimmrechtsberatern getrieben.

### Vorstandsvergütung 2024: Ausweisung der Zielvergütung

Grundsätzlich war in diesem Jahr zu beobachten, dass Unternehmen vermehrt die Zielvergütung offenlegen und deutlich darstellen, wie sie die „gewährte und geschuldete Vergütung“ definieren. Denn die Gesetzgebungsmaterialien zu ARUG II sind diesbezüglich nicht eindeutig. Das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) hat im Dezember 2021 in seinen „Fragen und Antworten: Erstellung eines Vergütungsberichts gemäß §162 AktG“ zwei Auslegungen diskutiert. Entweder muss ein Ausweis der Vergütung im Geschäftsjahr des Zuflusses (Auslegung 1) erfolgen oder aber im Vergütungsbericht des Geschäftsjahres, in dem die vergütungsrelevante Tätigkeit vollständig erbracht wurde (Auslegung 2). In den Vergütungsberichten des Geschäftsjahres 2023 ist zu beobachten, dass sich der Ausweis der gewährten und geschuldeten Vergütung nach Auslegung 2 (Auszahlung für das Jahr) weiter etabliert. Gleichzeitig berichten Unternehmen, die bisher nach Auslegung 1 verfahren sind, also dem Ausweis der Vergütung im Jahr des Zuflusses, zusätzlich die Vergütung nach Auslegung 2.

### Überarbeitete Vergütungssysteme

§87a AktG verpflichtet den Aufsichtsrat börsennotierter Aktiengesellschaften, ein klares und verständliches System zur Vergütung der Vorstandsmitglieder zu beschließen, das nach §120a AktG von der Hauptversammlung der börsennotierten Gesellschaft zu billigen ist. Der Beschluss der Hauptversammlung ist bei jeder wesentlichen Änderung des Vergütungssystems beziehungsweise alle vier Jahre zu treffen. Auch in der Saison 2024 wurden den Hauptversammlungen wieder eine Reihe

von Vergütungssystemen zur Abstimmung vorgelegt. Im Regelfall können die neuen Vergütungssysteme als graduelle Weiterentwicklung der bisherigen Systeme gesehen werden.

Bei den Leistungskriterien für variable Vergütungsinstrumente fallen zwei Entwicklungen ins Auge: Neben der nach wie vor anhaltenden Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien als eigenständige Indikatoren in den kurzfristigen (STI) als auch den langfristigen (LTI) variablen Vergütungsinstrumenten ist bei einigen Unternehmen eine Verringerung der Anzahl der Leistungskriterien – und zwar sowohl in den STI- als auch in den LTI-Plänen – zu sehen.

Änderungen von Vergütungsplänen sind erwartungsgemäß seltener zu beobachten und betrafen in der aktuellen Hauptversammlungssaison im Regelfall die langfristig orientierte variable Vergütung. In der Mehrzahl der Fälle ist das neu eingeführte Design von Performance-Share-Unit-Plänen (virtuelle Instrumente, die sich am Aktienkurs des Unternehmens orientieren und die eine Bedienung in bar vorsehen) an zusätzliche Leistungskriterien geknüpft und folgt damit der etablierten Marktpraxis börsennotierter Aktiengesellschaften in Deutschland. Bei den Bemessungsgrundlagen setzt sich der Total Shareholder Return (absolut oder relativ) weiter durch.

### Ausblick

Durch die ausgebliebene Veröffentlichung der bisher in einer Entwurfsfassung vorliegenden „Guidelines on the standardised presentation of the remuneration report“ gab es erwartungsgemäß nur geringe Veränderungen bei den Vergütungsberichten börsennotierter Ak- ➤

tiengesellschaften in Deutschland. Sollte die Finalisierung der Guidelines wie avisiert im Laufe des Jahres 2024 erfolgen, sehen sich die Unternehmen bei der Erstellung der Vergütungsberichte für das Geschäftsjahr 2024 wohl mit substantziellen Änderungen konfrontiert. Diese betreffen sowohl den Inhalt, den Detaillierungsgrad als auch die Form der zu veröffentlichenden Informationen. Während die diesjährige Vergütungsberichtserstattung also weitgehend „im Wartestand“ verblieb, verspricht die nächste Saison mehr Spannung und Veränderung. ◀



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

henning.curti@de.ey.com  
www.de.ey.com



**Jörg Wenzel,**  
Director,  
People Advisory Services Reward, EY

joerg.wenzel@de.ey.com  
www.de.ey.com

**DEUTSCHER  
PERSONAL  
WIRTSCHAFTS  
PREIS  
2024**

Jetzt noch bewerben  
bis zum **28. Juni**

Hier bewerben

Finden Sie auf der Webseite Ihre passende Kategorie:  
[www.deutscher-personalwirtschaftspreis.de](http://www.deutscher-personalwirtschaftspreis.de)

Veranstalter  
F.A.Z. BUSINESS MEDIA  
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

Award-Partner  
Personalwirtschaft

Azubiyo

Die Techniker

DEUTSCHER HUMAN RESOURCES SUMMIT

# VORSTANDSVERGÜTUNG ZÜGIG ÜBERARBEITEN

Die Veränderungen der Vorstandsvergütungssysteme inklusive erweiterter Veröffentlichungspflichten müssen im laufenden Jahr antizipiert und umgesetzt werden.

Von Holger Jahn und Dr. Sebastian Pacher



Viele der im Prime Standard gelisteten Unternehmen in Deutschland müssen im laufenden Jahr die Vorstandsvergütungen anpassen, um auf die Hauptversammlungssaison 2025 vorbereitet zu sein.

Die erstmalige Umsetzung der zweiten Aktionärsrechterichtlinie (ARUG II) und die darin enthaltene Abstimmung zur Billigung des Systems der Vorstandsvergütung erfolgte in der Regel in der Hauptversammlung (HV) des Jahres 2021. Die HV der börsennotierten Gesellschaft beschließt über die Billigung des vom Aufsichtsrat vorgelegten Vergütungssystems für die Vorstandsmitglieder bei jeder wesentlichen Änderung des Vergütungssystems, mindestens jedoch alle vier Jahre. Durch die zeitliche Vorgabe von vier Jahren ergibt sich der regelmäßige Bedarf einer erneuten Abstimmung in der HV 2025 bei allen Unternehmen, die nicht zwischenzeitlich wesentliche Änderungen zur Abstimmung gegeben haben wie unter anderem Adidas, Deutz oder Rheinmetall, um nur ein paar Beispiele zu nennen.

Im Vorfeld der nächsten Abstimmung 2025 ergibt sich möglicherweise ein Anpassungsbedarf: zum einen durch den regulatorischen Rahmen und weitere von außen vorgegebene Bedingungen, zum anderen durch eine neue Sicht auf die Angemessenheit der ➤

Konzerne sollten jetzt die Anpassung der Vorstandsvergütung für HV 2025 in Angriff nehmen.

Vorstandsvergütung. Die wesentlichen Treiber des Anpassungsbedarfs lassen sich aus unserer Sicht in drei Kategorien (Anpassung an Strategie, Erwartung von Investoren und Entwicklung der Marktpraxis) darstellen (siehe Abbildung 1 auf der nächsten Seite).

### Wie DAX-Unternehmen reagieren

Seit der letzten Abstimmung über die Vergütung im Jahr 2021 haben sich die Strategien vieler Unternehmen deutlich verändert, nicht zuletzt durch den Einfluss der Polykrisen, denen sie ausgesetzt sind. Zu beobachten sind tiefgreifende Transformationen von ganzen Geschäftsmodellen, um Nachhaltigkeitsziele und die Digitalisierung umzusetzen. Einige Unternehmen stärken ihre Resilienz gegen Risiken – zum Beispiel von Unterbrechungen der Lieferketten – zulasten einer weitergehenden Effizienzsteigerung. Hinzu kommen geopolitische Impulse, die einer stärkeren Verankerung von De-Risking-Ansätzen in der Unternehmenssteuerung bedürfen und die auch Investitionsentscheidungen verändern können.

- DAX-Unternehmen wie beispielsweise Adidas nehmen hierauf Bezug in ihrer diesjährigen Abstimmung über das Vergütungssystem der Vorstände. Hier heißt es: „Vor dem Hintergrund der veränderten strategischen Ausrichtung hat der Aufsichtsrat der adidas AG das Vergütungssystem für die Mitglieder des Vorstands geprüft und überarbeitet.“ Konkret wurden unter anderem die finanziellen Leistungskriterien für kurzfristige variable Vergütung auf insgesamt 80 Prozent (von vorher 60 Prozent) gestärkt. Die Deutz AG plant ab 2025, die bisher separaten Strategie- und Nachhaltigkeitsziele zu Nachhaltig-

keits- und Strategieumsetzungszielen zusammenzufassen und ihnen durch eine höhere Gewichtung von 40 Prozent insgesamt eine höhere Bedeutung zukommen zu lassen, um den Überschneidungen der Ziele Rechnung zu tragen.

Ein weiteres Kriterium für die Angemessenheit der Vorstandsvergütung ist die Marktüblichkeit im Land und in der Branche. Daher kommt ein weiterer Impuls zum Tragen, nämlich die Passung zu einer sich verändernden beziehungsweise entwickelnden Marktpraxis. Hier hat sich beispielsweise die genaue Ausgestaltung der ESG-Ziele oder des relativen Total Shareholder Return (rTSR) deutlich in der Anwendung weiterentwickelt.

- Rheinmetall hat den STOXX® Europe Total Market Aerospace & Defense Index als neuen Vergleichsindex für den rTSR gewählt. Bislang wurde das Unternehmen mit den EURO STOXX Industrial Goods & Services verglichen. Adidas hat neben anderen Anpassungen im Long Term Incentive (LTI) ebenfalls eine rTSR-Komponente eingeführt: „Im Hinblick auf den relativen TSR wird die Aktienrendite der adidas AG der Aktienrendite eines vor der jeweiligen Performance-Periode durch den Aufsichtsrat bestimmten Vergleichsindex, im Regelfall dem DAX 40, gegenübergestellt.“

Ebenso beobachten wir eine Praxis im Umgang mit starken externen Einflüssen wie beispielsweise hoher Inflation oder anderen Krisen, die die Robustheit und Atmungsaktivität von bestehenden Systemen auf den Prüfstand stellt.


- Rheinmetall gibt sich eine erhöhte Flexibilisierung, da durch einen neuen Modifier die STI-Zielerreichung zwischen 0,8 und 1,2 bei außergewöhnlichen Entwicklungen durch den Aufsichtsrat angepasst werden kann. Deutz hat die Möglichkeit abgeschafft, den Vorstandsmitgliedern Sondervergütungen zu gewähren, die nicht an konkrete Zielerreichung gekoppelt sind. Dies vor dem Hintergrund der Anforderung an hohe Transparenz der Nachvollziehbarkeit der Vergütungsgewährung und ihrer Komponenten.

### Anforderungen von Investoren und Stimmrechtsberatern

Ein weiterer Auslöser für möglichen Anpassungsbedarf ergibt sich durch sich verändernde Anforderungen und Erwartungen von Investoren und Stimmrechtsberatern. Deren Anforderungen haben sich seit 2021 teilweise deutlich verschärft. Wir sehen eine zunehmende Forderung nach sogenannten Aktienhaltevorschriften (Share Ownership Guidelines). Die aktuellen Guidelines 2024 von Glass Lewis beinhalten für Kontinentaleuropa zum ersten Mal einen Abschnitt zur Aktienhaltevorschrift. Darin steht die Forderung nach einem verpflichtenden Erwerb einer bestimmten Anzahl von Aktien innerhalb eines bestimmten Zeitraumes. Diese Anzahl entspricht einem Vielfachen des Grundgehalts und ist für die Dauer der Amtszeit zu halten.

- Bei Deutz wird ab 2024 eine neu eingeführte Shareholder Ownership Guideline die Interessen der Aktionäre und der Vorstandsmitglieder noch stärker aneinander angleichen. Die Vorstandsmitglieder sind zukünftig verpflichtet, im Rahmen einer Share Ownership Guideline, Aktien der Deutz AG in ➤

Abbildung 1: Welche Fragen sollten Sie sich für die Hauptversammlungssaison 2025 jetzt stellen?

 <b>Passung zu Strategie und Unternehmenszielen</b>	 <b>Berücksichtigung der Erwartungen von Investoren und Stimmrechtsberatern</b>	 <b>Berücksichtigung aktueller Markttrends und Entwicklungen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seit ARUG II müssen Vergütungssysteme Angaben dazu enthalten, welchen Beitrag sie zur Förderung der Strategie leisten.</li> <li>▪ Seit 2021 haben sich die Strategien vieler Unternehmen deutlich verändert, auch aufgrund der Polykrisen. Schwerpunkte dabei waren:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>– Transformation von Geschäftsmodellen im Zuge von Nachhaltigkeit und Digitalisierung</li> <li>– Stärkung der Resilienz (u.a. von Lieferketten) ggf. auf Kosten von Effizienz</li> <li>– neue geopolitische Impulse (z.B. De-Risking) bspw. verbunden mit veränderten Investitionen</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seit ARUG II sind Aktionäre berechtigt, über die Vergütungssysteme von Vorständen im Rahmen der HV abzustimmen (Say-on-Pay).</li> <li>▪ Die Anforderungen von Investoren und Stimmrechtsberatern haben sich seit 2021 deutlich verschärft und weiterentwickelt. Das betrifft zum Beispiel:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>– Berücksichtigung von Nachhaltigkeitszielen im LTI sowie Erhöhung der Gewichtung</li> <li>– Nutzung von Aktienhaltevorschriften (Share Ownership Guidelines)</li> <li>– höhere Transparenzanforderungen bspw. über Ziele/Bemessungskriterien</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bei der erstmaligen Anwendung der ARUG II-Vorgaben konnten sich Unternehmen in vielen Fragen nicht an einer etablierten Marktpraxis orientieren.</li> <li>▪ Mittlerweile hat sich zu vielen Fragen eine Marktpraxis etabliert, die im Sinne von Best-Practices zu spezifischen Fragen konsultiert werden kann. Das betrifft zum Beispiel:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>– die genaue Ausgestaltung und Messung bestimmter Ziele (bspw. ESG-Ziele oder aktienbasierte Ziele wie der relative Total Shareholder Return)</li> <li>– die Auswirkungen der Inflation auf die Festlegung von Vergütungshöhe &amp; -struktur</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Inwiefern ist der Strategiebezug Ihres Vergütungssystems noch sichergestellt?</b></p>	<p><b>Inwiefern entspricht Ihr Vergütungssystem noch den Erwartungen des Kapitalmarkts?</b></p>	<p><b>Inwiefern verfügt Ihr Unternehmen über ein State-of-the-Art-Vergütungssystem?</b></p>

Quelle: Kienbaum 2024

bedeutender Höhe zu halten. Die Share Ownership Guideline legt für den Vorstandsvorsitzenden ein Investitionsziel in Höhe von 150 Prozent der jährlichen Nettogehaltsgrundvergütung fest und für die ordentlichen Vorstandsmitglieder ein Ziel in Höhe von 100 Prozent.

Weiterhin fordern die Investoren und Stimmrechtsvertreter die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitszielen in der mehrjährigen Vergütung sowie die Erhöhung von deren Gewichtung in der Zusammensetzung der gewählten Leistungskennziffern.

- Rheinmetall hat vor dem Hintergrund eines klaren Bekenntnisses zur Nachhaltigkeit 20 Prozent des Short Term Incentive explizit an ESG-Ziele geknüpft. Bislang waren individuelle, kollektive und nicht finanzielle Ziele vorgesehen. Weiterhin wurde zur Stärkung der Aktienkultur auf eine Auszahlung der Hälfte des LTI in echten Aktien umgestellt. Die Vergütungssystematik für den Vorstand der Deutz AG fördert ab 2024 zusätzlich die Nachhaltigkeit durch langfristige Messung der Zielerreichung in einer ergänzten Nachhaltigkeitskomponente im LTI. Es

werden zu Beginn einer jeden Performanceperiode Nachhaltigkeitsziele festgelegt, die insgesamt mit 30 Prozent gewichtet werden.

Zusätzlich steigt durch europäische Richtlinien die Notwendigkeit, gegebenenfalls inhaltlich Regelungen zu ändern, bevor darüber transparent berichtet werden muss. Insbesondere gilt dies bei Unternehmen, die bislang aufgrund der Eigentümerstruktur keiner detaillierten Veröffentlichung nachgekommen sind, dies aber in Zukunft in einzelnen Aspekten umsetzen müssen. Beispielfhaft zu nennen ist die Veröffentlichung des Ver- ➤

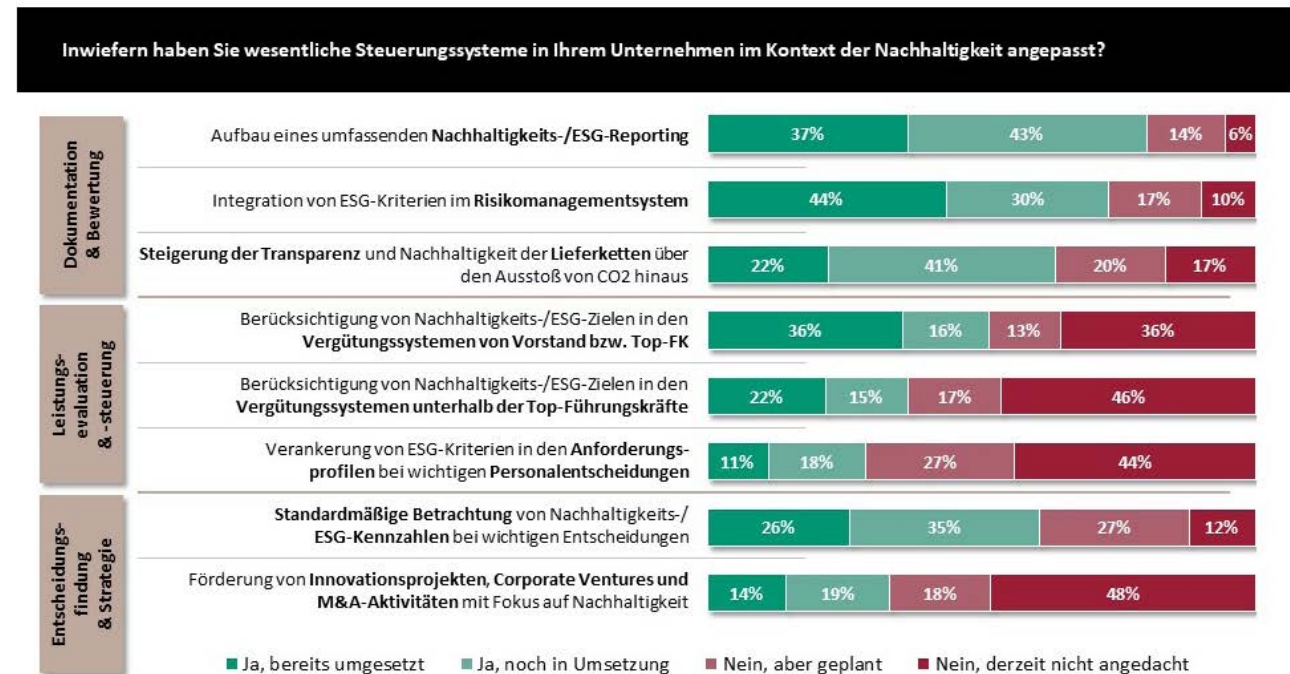
hältnisses zwischen der jährlichen Gesamtvergütung der höchstbezahlten Person und dem Median der jährlichen Gesamtvergütung aller Beschäftigten. Dadurch entsteht ein zusätzlicher Druck, mögliche Auffälligkeiten im Vorfeld der Veröffentlichung zu bereinigen. Die Vergütungsdaten sind ohne entsprechende Transparenz sehr interpretationsbedürftig und unter Umständen für dezentral agierende Unternehmen schwer zu beschaffen.

Ebenfalls muss über die Integration von nachhaltigkeitsbezogenen Zielen in den variablen Vergütungssystemen berichtet werden. Dies trifft vor allem eher nicht börsennotierte Unternehmen, die anders als ihre gelisteten Pendanten keinen Vergütungsbericht nach Aktienrecht erstellen, aber unter die Größenkriterien der Richtlinie fallen.

### Sind die Vorstandsvergütungssysteme auf die HV 25 vorbereitet?

So gut wie alle Unternehmen, mit denen wir im Rahmen unserer Beratungstätigkeit sprechen, bauen aktuell Kennzahlensysteme mit Fokus auf Nachhaltigkeit auf – auch getrieben durch neue Veröffentlichungspflichten. Der Reifegrad der Unternehmen ist sehr unterschiedlich, und die Entscheider lernen erst nach und nach, wie sie die Nachhaltigkeitskriterien in der Unternehmenssteuerung einsetzen. Laut einer aktuellen Kienbaum-Befragung (siehe Abbildung 2) kann nur ein gutes Drittel der teilnehmenden Unternehmen (37 Prozent) bestätigen, bereits ein umfassendes Nachhaltigkeitsreporting etabliert zu haben. 43 Prozent der Befragten befinden sich aktuell noch im Aufbau solcher Systeme, 14 Prozent planen den Aufbau.

Abbildung 2: Haben Sie wesentliche Steuerungsinstrumente im Kontext der Nachhaltigkeit angepasst?



Quelle: Kienbaum 2024

Die Verankerung von Nachhaltigkeitszielen in Vergütungssystemen schafft Verbindlichkeit und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass diese Ziele auch wirklich verfolgt werden. Die börsennotierten Unternehmen in Deutschland haben über die letzten Jahre bereits Erfahrung gesammelt und die Anforderungen aus Regulatorik und Investorensicht umgesetzt. Als besondere Herausforderung gilt nach wie vor die tatsächliche Ableitung geeigneter Ziele. Nicht börsennotierten Unternehmen fehlt häufig diese Erfahrung, Nachhaltigkeitsziele in der

Vergütung von Vorständen und Geschäftsführenden zu berücksichtigen. In Bezug auf die Verankerung von Nachhaltigkeit in Vergütungssystemen unterhalb des Vorstands zeigen die Ergebnisse der Studie, dass etwa die Hälfte der Unternehmen Nachhaltigkeits-KPIs in der Vergütung von Vorständen oder Top-Führungskräften vorsehen. Bei den börsennotierten Unternehmen sind es sogar 76 Prozent, bei nicht börsennotierten Unternehmen hingegen nur 39 Prozent.



**Fazit**

Die Beispiele und Studienergebnisse zeigen, dass regelmäßig Anpassungen an den Vergütungssystemen vorgenommen werden und werden müssen, um veränderte Strategien, externe Anforderungen durch Regulatorik und Investoren sowie die sich entwickelnde Marktpraxis zu berücksichtigen. Die nächsten Abstimmungen über die Vergütungssysteme und die erweiterten Veröffentlichungspflichten stehen vor der Tür. Idealerweise starten Unternehmen mit den notwendigen Analysen und Marktuntersuchungen umgehend, um Lücken konzeptionell zu schließen und die Stakeholder einzubinden. Die Zeit zu handeln ist jetzt. ◀

**Mehr zum Thema:**

Die im Text genannten Zahlen wurden Anfang des Jahres in der „Corporate Governance Studie 2024“ von Kienbaum erhoben. Eine Veröffentlichung erfolgt in den nächsten Wochen.



**Holger Jahn,**  
Executive Director,  
Compensation & Performance Management,  
Kienbaum Consultants International GmbH

holger.jahn@kienbaum.de  
www.kienbaum.de



**Dr. Sebastian Pacher,**  
Managing Director & Partner,  
Board Services & Compensation,  
Kienbaum Consultants International GmbH

sebastian.pacher@kienbaum.de  
www.kienbaum.de

**Personalwirtschaft+**

**Das tägliche Plus für Ihren  
Kenntnisstand**

**Jetzt bookmarken!**

Schon gewusst? Als Abonnentin oder Abonnent haben Sie vollen Zugriff auf die exklusiven Web-Inhalte der Personalwirtschaft.

**personalwirtschaft.de/plus**

**Pw+**

# MODERNE HR-IT-SYSTEME ALS ERFOLGSFAKTOR

Viele Unternehmen unterschätzen die strategische Bedeutung von HR-IT-Systemen für die Vergütung.

Von David Voggeser, Holger Jungk und Sasa Basta

Der Wettbewerb um Talente, die digitale Transformation, die Employee Experience, die Nachhaltigkeitsberichterstattung, ein stetig steigender Kostendruck auf die Personalfunktionen – dies sind einige der aktuellen

strategischen Themen auf der Agenda von HR-Führungskräften. Für viele Unternehmen hat die Digitalisierung der HR-Prozesse oberste Priorität. Zugleich ändern sich die Rahmenbedingungen im Markt schneller denn

je und mit ihnen die Geschäftsmodelle, was wiederum eine Anpassung der People- wie auch der HR-Funktionalstrategie erfordert.

Die Implementierung von HR-Cloud-Lösungen erweist sich als vielversprechende Antwort auf die aktuellen Herausforderungen im Management von personalwirtschaftlichen Fragestellungen wie auch in der HR-Funktion selbst. In den von uns begleiteten Auswahlprozessen für HR-Lösungen sehen wir fast ausschließlich den Bedarf nach Cloud-Lösungen. On-Premise-Anwendungen, also im Unternehmen installierte Software, werden fast nur noch bei speziellen Anforderungen in Betracht gezogen. Die entsprechenden Systeme sind mittlerweile auf technologisch sicherem Niveau und breit verfügbar. Sie decken nicht nur die klassischen HR-Funktionen wie Stammdatenverwaltung, Zeiterfassung, Abwesenheitsmanagement, Organisationsmanagement und Mitarbeiterdaten-Reporting ab, sondern unterstützen auch den gesamten Lebenszyklus von Mitarbeitenden mit entsprechenden Modulen wie Recruitment, Onboarding et cetera.

Ein effektives und modernes HR-IT-System trägt somit erheblich zur Erreichung der Ziele im Personalmanagement bei. Es verbessert die Mitarbeiterbindung, erleichtert die Identifizierung von Talenten und ➤



Who is Danny - stock.adobe.com

Die Balance finden zwischen einem standardisierten globalen HR-IT-Vergütungssystem und lokalen Vergütungsbedingungen.

unterstützt das oft vernachlässigte Nachfolgemanagement. Darüber hinaus ermöglichen diese Plattformen differenzierte datenbasierte Einblicke in den Maschinenraum des HR-Managements und befähigen Personalverantwortliche, strategische Unternehmensentscheidungen mit relevanten Daten zu untermauern und zu optimieren. HR kann beispielsweise analysieren, ob die Fluktuation abgenommen hat oder die Talentakquise effizienter funktioniert. Diese empirischen Einblicke wurden lange schmerzlich vermisst. Sie sind umso wichtiger, als auch die aktuelle Regulatorik wie die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und die European Sustainability Reporting Standards (ESRS) ein qualitativ neues nicht finanzielles Reporting erfordert, dessen Voraussetzung eine saubere und umfangreiche Basis relevanter personalwirtschaftlicher Daten ist. Eine entsprechend ausgerichtete moderne HR-IT ist in der Lage, die Daten zu generieren und auszuwerten.

Obwohl Prozesse wie Recruiting, Gehaltsabrechnung und Leistungsmanagement häufig gut etabliert sind, unterschätzen viele Unternehmen aber die strategische Bedeutung von HR-IT-Systemen für die Vergütung. Es ist jedoch kritisch, diese Aspekte zu übersehen, da sie wesentliche Governance-Fragen aufwerfen und für die Zukunft des Unternehmens von Bedeutung sind. Besonders in Organisationen, in denen die Kooperation zwischen der Zentrale und lokalen Einheiten variiert, entstehen spezifische Abhängigkeiten zwischen HR-IT- und Vergütungsstrategien.

### Ist die Vergütungsstrategie unabhängig anpassbar?

In der Praxis werden Anpassungen der Vergütungsstrategie oft isoliert betrachtet und als unabhängig von der

HR-IT-Strategie angesehen. Ein genauerer Blick auf die folgenden Aspekte zeigt jedoch, wie entscheidend eine integrierte Betrachtungsweise ist:

- **Datenintegrität und -flexibilität:** Die Fähigkeit des HR-IT-Systems, die Elemente einer angepassten HR- und Vergütungsstrategie vollständig und präzise abzubilden, ist grundlegend. Nur so können Unternehmen zuverlässige Entscheidungen treffen, die auf genauen und vollständigen Daten basieren.
- **Analysefähigkeit:** Ein leistungsfähiges HR-IT-System muss über ausgeprägte Analysefunktionen verfügen, um etwaige Lücken in der Implementierung der Vergütungsstrategie zu identifizieren und ihren Mehrwert zu verdeutlichen. Es ist allerdings elementar, dass die Nutzung von KI-Anwendungen ethischen Standards folgt, insbesondere im Hinblick auf Transparenz und Fairness. Dabei sollten Mechanismen implementiert werden, die sicherstellen, dass die Analyseergebnisse frei von Verzerrungen sowie Diskriminierung sind und die Privatsphäre und Rechte der Mitarbeitenden respektieren.
- **Employee Experience:** Die Wirksamkeit eines HR-IT-Systems hängt nicht nur von seiner technologischen Funktionalität ab, sondern auch von der Akzeptanz durch die Nutzer. Eine intuitive Benutzeroberfläche, die die Sinnhaftigkeit und Vorteile der Systeme und der damit verbundenen Vergütungsstrategien vermittelt, ist entscheidend für den Erfolg.
- **Datenschutz und Sicherheit:** Bei der Implementierung neuer Elemente in der Vergütungsstrategie ist darauf zu achten, dass ausschließlich autorisierte Nutzer Zugang zu relevanten Daten haben. Zudem muss das HR-IT-System höchsten Standards in Be-

zug auf Datenschutz und -sicherheit genügen, um Datenlecks zu verhindern, die sowohl individuell als auch für das Unternehmen schwerwiegende Folgen haben können.

Diese Überlegungen verdeutlichen, dass Vergütungsstrategien nicht isoliert von der zugrunde liegenden HR-IT-Infrastruktur betrachtet werden sollten. Eine ganzheitliche, integrierte Bewertung beider Themenfelder ist essenziell, um Synergien nutzen und die Effektivität des Personalmanagements maximieren zu können.

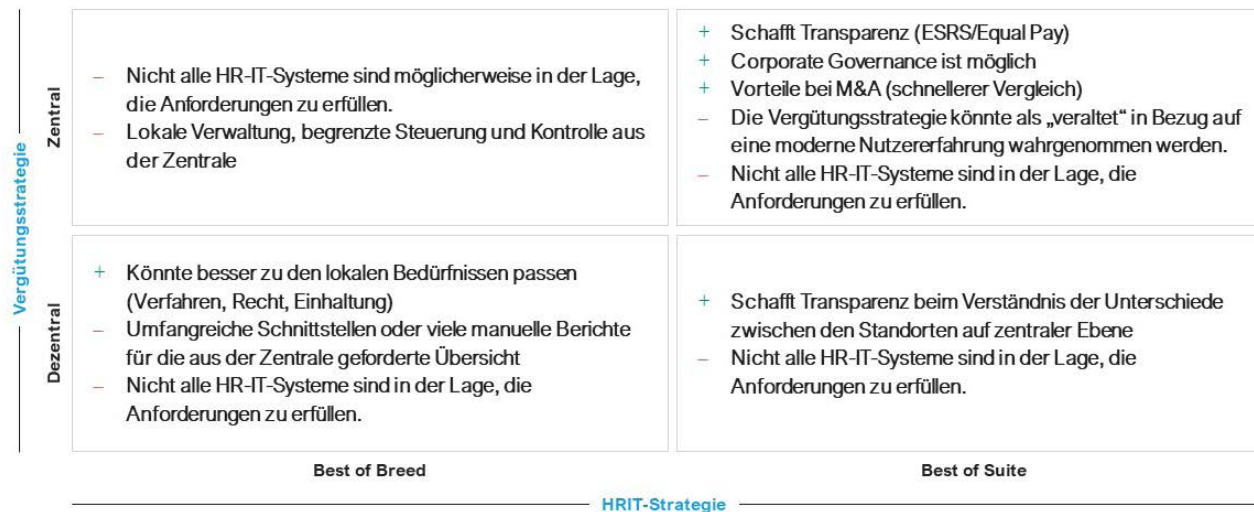
### Spezifische Abhängigkeiten von HR-IT- und Vergütungsstrategie

Der Einsatz einer HR-Cloud-Lösung setzt allerdings eine dezidierte HR-Governance voraus. In deren Rahmen ist festzulegen, wie Compliance, Effizienz und Wirksamkeit der Personalprozesse über unterschiedliche geografische Standorte und regulatorische Umgebungen hinweg zu gewährleisten sind. Die aktuelle Marktpraxis zeigt, dass Unternehmen zunehmend nach einer Balance zwischen der globalen Standardisierung ihrer HR-IT-Systeme und der notwendigen lokalen Anpassung streben, um spezifischen rechtlichen und kulturellen Anforderungen gerecht zu werden. Die Umsetzung dieser Bestrebung ist allerdings alles andere als trivial.

Bei einer lokalen Vergütungsstrategie lassen sich die Anforderungen meist gut in (oft selbst entwickelten) Inselsystemen abbilden. Allerdings führt diese Praxis in der Regel zur Bildung von Informationssilos. Sofern Transparenz in der Verwaltung gewünscht ist, bedarf es einer erheblichen Anstrengung im lokalen Reporting



**Abbildung: Abhängigkeiten zwischen Vergütungs- und HR-IT-Strategie**



Quelle: hkp//group 2024

und/oder der Entwicklung zahlreicher Schnittstellen zwischen den verschiedenen Systemen.

Global konzipierte standardisierte HR-IT-Lösungen ermöglichen dagegen, zentrale Vergütungsstrategien zu implementieren. Sie stellen Unternehmen allerdings vor Herausforderungen in der Abbildung lokaler Präferenzen, da diese Systeme oft nicht die spezifischen Anforderungen vollständig erfüllen. Obwohl es möglich ist, globale Lösungen für lokale Anforderungen eigens zu entwickeln, übersteigen die Kosten für Entwicklung und Wartung solcher maßgeschneiderten IT-Systeme häufig deren Nutzen.

Wenn die HR-IT-Strategie speziell auf die Anforderungen lokaler Einheiten zugeschnitten ist, aber gleichzeitig eine zentrale Vergütungsstrategie verfolgt wird,

ist die Kompatibilität der lokalen HR-IT-Systeme mit der zentralen Vergütungsstrategie sicherzustellen. Es muss gewährleistet sein, dass die Vergütungsstrategie auch auf lokaler Ebene effektiv umgesetzt werden kann. Die Erfahrungen aus zahlreichen Projekten in diesem Themenfeld zeigen jedoch, dass genau diese Aufgabe hohe Anforderungen an die Abstimmung und Kommunikation zwischen den beteiligten Einheiten stellt und im Weiteren eine kontinuierliche Überwachung und Anpassung der Prozesse erforderlich ist.

**Fazit**

Die erfolgreiche Implementierung einer HR-IT-Strategie in Verbindung mit einer Vergütungsstrategie erfordert das ausgeprägte Verständnis für die spezifischen An-

forderungen sowohl auf globaler als auch auf lokaler Ebene. Unternehmen müssen eine Balance zwischen der Standardisierung globaler Systeme und der flexiblen Anpassung an lokale Bedingungen finden. Dies ist eine fortlaufende Aufgabe, denn die sich dynamisch wandelnden Marktbedingungen erfordern eine kontinuierliche Bearbeitung und Bewertung der Systeme. Nur so wird sichergestellt, dass HR- und Vergütungsstrategien sowohl den jeweils aktuellen geschäftlichen und technologischen Entwicklungen gerecht werden als auch zukunftssicher ausgerichtet sind. ◀



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

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



**Holger Jungk,**  
Partner, Strategic HR Advisory,  
hkp//group

holger.jungk@hkp.com  
www.hkp.com



**Sasa Basta,**  
Senior Director HR Advisory,  
hkp//group

sasa.basta@hkp.com  
www.hkp.com

**Bis zu 75% Rabatt  
für Unternehmen**

Frankfurter Allgemeine  
FAZ.NET

Europa setzt nachhaltigere Maßstäbe

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**

# VERGÜTUNGSSYSTEME KRISENFEST AUFSTELLEN

Mitte Mai trafen sich Comp-&Ben-Expertinnen und -Experten in Frankfurt beim 8. Praxisforum Total Rewards und diskutierten über Gegenwart und Zukunft der Vergütung.

Von Sven Frost

Gender Pay Gap, partizipative Vergütungssysteme, Total-Rewards-Strategie in internationalen Unternehmen und Langzeitkonten zur Vorbereitung auf den Vorruhestand: Diese Themen wurden unter anderen von den Teilnehmenden beleuchtet. Nach wie vor spielt auch die volatile wirtschaftliche Lage eine Rolle bei der Vergütungsplanung deutscher Unternehmen.

In seiner Eröffnungs-Keynote gab Jannis Tsalikis, HR-Director von Lautsprecher Teufel, einen Einblick in die Herausforderungen auf dem Weg zu einem Equal-Salary-zertifizierten Unternehmen. „Dabei sollte Gehaltsgerechtigkeit eigentlich kein Thema mehr sein, oder?“, fragte er provokant und nahm das Fachpublikum mit auf eine Reise durch die wenig rühmliche Geschichte der ungleichen Vergütung in der Bundesrepublik. Wie es besser geht, zeigte er am Beispiel seines – inzwischen Equal Salary zertifizierten – Arbeitgebers. Tsalikis erläuterte, wie es jedem Unternehmen gelingen kann, Mechanismen zu etablieren, zu pflegen und zu kontrollieren, um Lohngerechtigkeit zu gewährleisten. Sein Rat: „Sie müssen kontinuierlich am Ball bleiben und im Prozess immer wieder prüfen, wo Sie stehen.“ Letztlich, zahle eine Equal-Salary-Lizenzierung auch auf das Employer Branding ein. „Wir bekommen tatsächlich von ➤



Die Bandbreite der Vergütungsthemen beim renommierten Praxisforum Total Rewards kam bei den Comp-&Ben-Verantwortlichen aus Unternehmen gut an.

Bewerbenden positive Rückmeldungen dazu.“ Auch aus der Teufel-Belegschaft gebe es eine positive Resonanz.

### Vergütungssysteme aus der Mitte der Organisation

Wie sich Vergütungssysteme partizipativ transparent gestalten lassen, stellten anschließend die beiden Autorinnen Stefanie Hornung und Nadine Nobile vor. Am Beispiel einer IT-Beratung skizzierten die Referentinnen, wie sich das von ihnen entwickelte „New-Pay“-Konzept implementieren lässt, welche Herausforderungen vorhanden sind und welchen Mehrwert das Unternehmen und seine Beschäftigten gleichermaßen haben. Eines der Kernelemente des „New-Pay“-Konzeptes: „Man muss die Mitarbeitenden in den Prozess mit einbeziehen“, unterstrich Stefanie Hornung. Ein wichtiges Element bei der Implementierung seien regelmäßige Feedbackschleifen zwischen Geschäftsführung und Belegschaft. Entscheidend sei auch eine ganzheitliche Betrachtung von Vergütung und Gesamtorganisation, bekräftigte Nadine Nobile. Zudem müsse es gelingen, bei allen Beteiligten – Führungskräften und Mitarbeitenden gleichermaßen – „ein vertieftes Verständnis für Vergütungsthemen“ zu entwickeln. Nur so lasse sich eine Teilhabe an der Gestaltung des Themas Gehalt langfristig durchsetzen.

### Attraktive Vergütung und flexible Arbeitszeit

Was attraktive Vergütungssysteme mit flexiblen Arbeitszeitmodellen zu tun haben, verdeutlichte Karsten Bich, Mitglied der Geschäftsleitung, HR & Transformation beim Deutschen Institut für Normung (DIN). Gemeinsam mit Dr. Alexander Insam, Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner der Kanzlei Görg stellte er das

sogenannte „MaxiFlex@DIN2024“-System von DIN Media und DIN Software vor. Es verbindet lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle und Vergütung miteinander. Das Ziel: als attraktiver Arbeitgeber zu punkten und der vorhandenen Belegschaft eine größtmögliche Flexibilität zu ermöglichen (mehr zum Thema: siehe Interview Seite 21 ff). Dass Wahlmöglichkeiten bei der Arbeitszeit auch mit einer hohen Komplexität verbunden sind, zeigte Arbeitsrechtler Alexander Insam auf. So mussten Dutzende von Betriebsvereinbarungen rechtsicher in das neue System überführt werden.

### Wie das finanzielle Wohlbefinden verbessern?

Das Thema Geld ist für viele Mitarbeitende mit Sorgen verbunden. Dies berichten Hrvoje Klobucar, Personalleiter der Supreme Sports Hospitality Frankfurt, und Kurt Beckers, Geschäftsführer von HR Improvement. Sie führten aus, dass zwei von drei Mitarbeitenden regelmäßig ihr Konto überziehen. Finanzielle Sorgen drückten auf die Stimmung, sorgten für Stress und einen erhöhten Krankenstand.

Um Abhilfe zu schaffen, bietet HR Improvement eine Softwarelösung an, die es den Arbeitskräften Personen ermöglicht, das Gehalt abzurufen, wenn sie es brauchen – und nicht erst am Monatsende. Wie die Supreme Sports Hospitality die Lösung nutzt, erklärte Hrvoje Klobucar. Die Besonderheit: Während bei seinem Unternehmen mit rund 50 eher wenige Festangestellte arbeiten, ist die Zahl der Minijobber umso größer.

Das Unternehmen zeichnet nämlich unter anderem für das Catering in den großen Fußballstadien in Frankfurt, Bremen und Lissabon verantwortlich und hat an Spieltagen bis zu 1200 Mitarbeitende im Einsatz. Gerade

für sie bietet die flexible Gehaltszahlung viele Vorteile, glaubt Klobucar. „Jeder Mitarbeiter hat eine App, mit der er sich seinen Lohn flexibel auszahlen lassen kann.“

### Mehr Transparenz beim Entgelt

Ein weiteres Thema auf der Agenda: die Entgelttransparenzrichtlinie der Europäischen Union. Lisa Bourcarde, Managerin bei Deloitte Consulting, Klaus Heeke, Rechtsanwalt und Partner bei Deloitte Legal, und Moderator Peter Devlin, Partner und Leiter des Fachbereichs Benefits & Compensation bei Deloitte Consulting, stellten sie vor und gaben einen Überblick darüber, wie Unternehmen sich auf die neuen Anforderungen und Fragestellungen vorbereiten müssen. Ihr Appell: „Organisationen sollten die Herausforderungen der Richtlinie als Möglichkeit begreifen, um eine faire Vergütungskultur innerhalb der Organisation zu etablieren“, betonte Klaus Heeke.

### Mit Langzeitkonten in den Vorruhestand

Wie der Pharmakonzern Merck auf der Basis von Langzeitkonten ein innovatives Vorruhestandsmodell entwickelt hat, skizzierte Kinga Ollmann, Senior Manager Rewards & Employment Policies bei Merck. Die sogenannte „Brücke zur Rente“ ermöglicht es, Stellenabbau oder -verlagerungen durch Maßnahmen zur Kosteneinsparung und Effizienzsteigerung gleichermaßen sozialverträglich und auf Freiwilligenbasis umzusetzen. Für das Pharmaunternehmen ist sie eine Alternative zur Abfindung und soll mittelfristig die Altersteilzeit ersetzen.



### Vergütung in Familienunternehmen

„From good to great“ – lautet der zentrale Slogan der Wachstumsstrategie von Viega, einem Hersteller von Sanitär- und Heizungstechnik aus Attendorn. Wie der Spagat aus lokalen Familienwurzeln und globalem Maßstab gelingt, wie sich Nachhaltigkeit und Kultur in der Vergütung widerspiegeln und welche Herausforderungen die Organisation aktuell beschäftigen, erläuterten Eike Heetderks, Senior Director HR Management Global Sales, und Nils Prüfer, Managing Director & Partner, Kienbaum Consultants International. „Viele Familienunternehmen stehen angesichts des Generationenwechsels vor einem Umbruch“, kommentierte Eike Heetderks die besonderen Aufgaben, vor denen Arbeitgeber wie Viega aktuell stehen.

Der Unterschied zu anderen Unternehmen? „Es herrscht ein Generationendenken vor, nicht der kurzfristige Blick auf Geschäftsquartale“, so Eike Heetderks. Möglicherweise spielt deshalb auch das Thema Nachhaltigkeit in der Vergütungsstrategie von Familienunternehmen eine besondere Rolle, wie die beiden Referenten erklärten.

### Neue Total-Rewards-Strategie für mehr Wettbewerbsfähigkeit

Bei der abschließenden Keynote präsentierten Marc Deutsch, Head of Compensation Germany, und Elise Nault, Global Head Compensation & Benefits von Boehringer Ingelheim Pharma, die neue globale Total-Rewards-Strategie des Konzerns. Kernelemente der neuen Strategie: ein ganzheitlicher Vergütungsrahmen, der sich auf den gesamten Konzern abbilden lässt, gleichzeitig aber die lokalen Besonderheiten der Länder berücksichtig

tigt, in denen Boehringer Ingelheim aktiv ist. „Wir müssen weltweit vergleichbare Bedingungen schaffen“, bekräftigte Marc Deutsch. „So global wie nötig, so lokal wie möglich.“ Mit der Strategie wolle das Unternehmen vor allem eines: auf dem Arbeitsmarkt für Kandidatinnen und Kandidaten wettbewerbsfähig und auch für künftige Generationen ein attraktiver Arbeitgeber sein.



**Sven Frost,**  
Redakteur,  
Personalwirtschaft,  
F.A.Z. Business Media, Frankfurt/Köln

sven.frost@faz-bm.de  
www.personalwirtschaft.de

# NEUES ARBEITSZEIT- UND VERGÜTUNGSMODELL BEI DIN MEDIA

Interview mit Karsten Bich, Mitglied der Geschäftsleitung, HR & Transformation (CHRO) bei DIN, und Dr. Alexander Insam, Partner, Fachanwalt für Arbeitsrecht bei Görg Partnerschaft von Rechtsanwälten

Von Christiane Siemann

Bei DIN Media und DIN Solutions (Firmierung ab 1. Juli 2024, bisher DIN Software) gilt ab 1. Juli 2024 ein neues Vergütungs- und Arbeitszeitmodell. Karsten Bich, HR & Transformation (CHRO) der DIN-Gruppe, und Dr. Alexander Insam, Arbeitsrechtsanwalt bei Görg, erläutern im Interview, warum und wie die beiden Modelle gestaltet wurden.

*Comp & Ben: Herr Bich, warum haben Sie das Arbeitszeit- und Vergütungsmodell der Tochtergesellschaften neu aufgesetzt?*

**Karsten Bich:** Die DIN-Gruppe befindet sich wie jedes Unternehmen in der Transformation. So hieß die Tochtergesellschaft DIN Media bis zu ihrem 100. Geburtstag im April noch Beuth Verlag. Sein klassisches Geschäftsmodell war der Vertrieb von Normen als Buch und PDF. Aktuell entwickeln wir uns zu einem Unternehmen, das deutlich mehr digitale Produkte anbietet. Daher haben wir die Ausrichtung unserer beiden Tochtergesellschaften noch stärker auf zukunftsorientierte Geschäftsfelder fokussiert. DIN Solutions entwickelt zunehmend Softwarelösungen für die Kunden von DIN Media, die diese Produktlösungen anschließend in den Vertriebsfokus nimmt.

Da dies zu anderen und neuen Qualifikationsanforderungen und Tätigkeitsprofilen führt, wollten wir unser Vergütungssystem überarbeiten. Gehaltsbenchmarks haben uns darüber hinaus gezeigt, dass wir beim Thema Vergütung inflationsbedingt Nachholbedarf haben. Ein Teil unserer Gehälter lag – insbesondere bei den neuen Tätigkeitsprofilen – leicht unter dem Marktmedian. Zudem hatten die Mitarbeitenden in den beiden Tochtergesellschaften bislang historisch bedingt unterschiedliche Arbeitsbedingungen, da der Beuth Verlag tarifgebunden war. Eine Harmonisierung der Arbeitsbedingungen ist für uns als DIN-Gruppe wichtig, um unseren Beschäftigten in allen Gesellschaften zukünftig dieselben attraktiven Arbeitsbedingungen anbieten zu können.

*Comp & Ben: Wie sieht die Neuordnung des Vergütungssystems aus, und wie haben Sie den Ausstieg aus dem Tarifvertrag erreicht?*

**Karsten Bich:** Die Beschäftigten mit Tarifvertrag arbeiteten mit 38,5 Stunden pro Woche, und erhielten 1,5 Gehälter als Bonus im Jahr. Wir haben eine 35-Stundenwoche angeboten bei gleichbleibender Grundvergütung wie für die bisherige tarifliche 38,5-Stundenwoche, und

der Bonus wird auf ein Monatsgehalt gekürzt. Somit entsteht eine Win-win-Situation. Wir erreichen auf den alten Wert gerechnet eine Gehaltssteigerung von insgesamt rund zehn Prozent, die in dieser Höhe jedoch von der DIN Media einseitig nicht leistbar und vergütungsstrukturell auch nicht angemessen gewesen wäre. Vor diesem Hintergrund wurde eine Teilung dieses Gesamteffektes mit den Betriebsräten vereinbart, von dem der Arbeitgeber mehr als die Hälfte, 60 Prozent übernimmt und die Mitarbeitenden selbst auch 40 Prozent beitragen. Anders ausgedrückt: Mit dem neuen Modell können die Mitarbeitenden eine Gehaltserhöhung von ➤

## Zum Unternehmen

DIN Deutsches Institut für Normung e. V. ist die unabhängige Plattform für Normung und Standardisierung in Deutschland und weltweit. DIN besteht als Gruppe aus drei Gesellschaften: die Hauptgesellschaft DIN e. V. mit rund 600 Beschäftigten, DIN Media mit gut 200 und DIN Solutions (Firmierung ab 1. Juli 2024, bisher DIN Software) mit zukünftig 60 Mitarbeitenden. Die Beschäftigten der DIN-Gruppe haben überwiegend einen hohen Ausbildungsgrad wie Ingenieure, Informatiker, IT-Fachkräfte, Physiker, Chemiker, Betriebswirte und Wirtschaftswissenschaftler (w/m/d). Für die Tochtergesellschaften gilt ab 1. Juli 2024 ein neues Arbeitszeit- und Vergütungsmodell mit einem hohen Grad an Flexibilität.

mindestens sechs Prozent unter Beibehalten der bisherigen Arbeitszeit oder alternativ einen gleichbleibenden Monatslohn bei einer 3,5 Stunden geringeren Wochenarbeitszeit wählen; dies jedoch jeweils unter Reduzierung des Bonus um 0,5 Gehälter.

*Comp & Ben: Wie ist der Bonus gestaltet?*

**Karsten Bich:** Wir haben uns weitestgehend von den Individualzielen im Bonus verabschiedet und lediglich auf ein gemeinsam zu verfolgendes Kollektivziel, dem Ergebnis aus gewöhnlicher Geschäftstätigkeit, abgestellt. Für Führungskräfte sowie Expertinnen und Experten im Gehaltsband 5 und 6 haben wir zehn beziehungsweise 15 Prozent Bonus vorgesehen. Dieser Bonus besteht jeweils zu 50 Prozent aus dem gemeinsamen Unternehmensziel und zu 50 Prozent aus individuellen Zielen.



„Wir möchten unsere Mitarbeitenden von der fair und transparent gestalteten neuen Arbeitswelt überzeugen.“

Karsten Bich,  
Mitglied der  
Geschäftsleitung,  
HR & Transformation  
(CHRO), DIN

*Comp & Ben: Künftig können Mitarbeitende wählen, ob sie 35 Stunden in der Woche auf fünf oder vier Tage*

*verteilt arbeiten wollen oder mehr als 35 und bis zu maximal 42 Stunden in einer Fünftageweche (siehe Kasten: Arbeitszeitmodelle bei DIN Media). Wie ist das Wahl- und Wechselrecht gestaltet?*

**Karsten Bich:** Je nach Lebenszyklus sind die Bedürfnisse der Arbeitnehmenden unterschiedlich. Daher haben wir ein Lebensphasen-Arbeitszeitmodell mit einem hohen Maß an Autonomie für Mitarbeitende entwickelt mit der Bezeichnung „MaxiFlex@DIN2024“. Bei Neueinstellungen können Kandidatinnen und Kandidaten frei wählen zwischen dem Grundmodell und dem Maxi-Flex-Modell, und sie müssen sich für eine Laufzeit zwischen sechs bis 24 Monaten entscheiden. Alle folgenden Vereinbarungen müssen mit dem oder der Vorgesetzten nach dem Prinzip der doppelten Freiwilligkeit erfolgen: Beide Parteien setzen sich zusammen und besprechen, ob und wie die gewünschte Arbeitszeit – Umfang, Lage und Laufzeit – im Team darstellbar ist.

Für das Personal in der bestehenden Belegschaft gilt, dass sie ab dem 1. Juli 2024 zusätzlich zwischen ihrem jetzigen Arbeitsmodell und der neuen Welt wählen können, das heißt, sie müssen nicht ihr gewohntes System verlassen. Wir möchten unsere Beschäftigten von der fair und transparent gestalteten neuen Arbeitswelt überzeugen und keinesfalls zu einem Wechsel aus dem Tarifmodell „verführen“ oder gar „zwingen“. Daher ist mit den Betriebsräten eine spätere Wechselmöglichkeit in das neue System bis 2030 für die Mitarbeitenden, die noch nicht direkt zum 1. Juli 2024 in das neue Modell wechseln möchten, vereinbart worden.

**Dr. Alexander Insam:** Die Wahlmöglichkeiten der Mitarbeitenden sowohl in der neuen Welt als auch auf

dem Weg in die neuen Bedingungen waren rechtlich herausfordernd und personalpolitisch meines Erachtens der Schlüssel zum Erfolg auch in den Verhandlungen mit den Betriebsräten.

*Comp & Ben: Ist die Personaleinsatzplanung vor dem Hintergrund des neuen Arbeitszeitmodells nicht sehr aufwendig? Wie gehen Sie damit um, wenn viele Mitarbeitende 35 Stunden an vier Tagen arbeiten wollen?*

**Karsten Bich:** Wir haben über zehn Jahre Erfahrung mit einem ähnlichen Modell in der Muttergesellschaft DIN e. V. gesammelt. Dort gilt die 35-Stundenwoche als Standard, und die Beschäftigten können zwischen 35, 38 oder 40 Stunden im Rahmen einer Fünftageweche wählen. Unsere Erfahrung: Der Mittelwert der geleisteten Wochenstunden liegt bei rund 38 Stunden. Die Prognose bei der neuen Gesellschaft geht daher von einem Durchschnitt von 38 Stunden aus.

*Comp & Ben: Läuft es ohne Konflikte? Was passiert, wenn alle in einer Abteilung immer freitags ihren freien Tag nehmen wollen?*

**Karsten Bich:** In der Muttergesellschaft erleben wir eine gegenseitige Rücksichtnahme, das Agreement und Commitment zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden ist vorhanden. In der DIN-Gruppe gibt es eine Kommission für eventuell auftretende Konflikte, aber sie musste sich in den letzten zehn Jahren noch nie mit Arbeitszeitkonflikten beschäftigen.

**Dr. Alexander Insam:** Auch die beiden Betriebsräte haben in den Verhandlungen zum neuen System diese Sorgen formuliert. Was machen wir, wenn sich die ➤

Beschäftigten streiten? Welchen Konfliktlösungsmechanismus haben wir? Auch aus anderen Unternehmen kenne ich diese Bedenken: „Gibt es jetzt eine kleine privilegierte Gruppe, die freitags zu Hause bleibt?“ Da aber in der Betriebsvereinbarung der gewählte Zeitraum – zwischen sechs und maximal 24 Monaten – fixiert ist, hat das Modell eine eingebaute Rotation. Wenn eine Person den Freitag als freien Tag erhält, bekommt sie ihn nicht bis ultimo. Nach Ablauf der gewählten Dauer wird rotiert. In der Betriebsvereinbarung ist schriftlich verankert, dass es Wechsel für Wochentage gibt, an denen man freinehmen kann.

*Comp & Ben: Wie lange dauerte der Findungs- und Einigungsprozess für das neue Arbeitszeit- und Vergütungsmodell?*

**Karsten Bich:** Das Vergütungsmodell, das wir als Ausgangspunkt gewählt haben, ist ähnlich bei DIN Solutions bekannt, und die Basis unseres neuen Arbeitszeitmodells wird bereits bei DIN e. V. gelebt. Beide Modelle

#### Arbeitszeitmodelle DIN Media GmbH

- Grundmodell:
  - 35 Stunden pro Woche entsprechen einer Vollzeittätigkeit
  - 100 Mobilarbeitstage im Jahr
  - Fünftagewoche
- MaxiFlex@DIN2024-Modell:
  - Flexibilisierung der Wochenarbeitszeit von 35 bis maximal 42 Stunden pro Woche
  - 35 Stunden/Woche an nur vier Tagen je Woche möglich
  - Wochenstundenanzahl je Lebensphase für sechs bis 24 Monate vereinbar
  - Abstimmung zwischen Arbeitnehmenden und Führungskraft erforderlich

haben wir modernisiert und deutlich flexibilisiert. Die Modelle wurden in gut neun Monaten konzipiert und unsere Ideen in nur rund sechs Monaten verhandelt, weil schon Muster vorlagen.

*Comp & Ben: Sie haben eine Evaluation der Modelle eingeplant. Sie gehen davon aus, dass mit Start am 1. Juli 2024 neue Erfahrungen hinzukommen und ein Nachjustieren notwendig sein wird?*

**Karsten Bich:** Wenn wir uns modernisieren wollen und müssen, ist es logisch, dass wir auch auf ein paar Unbekannte in der Gleichung stoßen können. Nicht nur an dieser Stelle hatten die Betriebsräte großes Verständnis, dass wir nach zwölf Monaten noch mal schauen wollen, wo wir nachjustieren müssen. Wir haben mit sehr offenen Karten gespielt, das gilt gleichermaßen für die frühzeitige und umfassende Einbindung der Führungskräfte.

*Comp & Ben: Der Katalog der Betriebsvereinbarungen ist umfangreich. Herr Insam, wo liegen die besonderen Herausforderungen bei der Neugestaltung der Modelle?*

**Dr. Alexander Insam:** Mehrere Punkte sind bei einem solchen Transformationsprojekt zu beachten. Viele Ziele auf einmal zu erreichen, hört sich gut an und klingt sehr nachhaltig, ist aber rechtlich sehr komplex umzusetzen. Die Menge und die Vielschichtigkeit der zu lösenden Aufgaben war eine große Herausforderung für beide Seiten. Ohne ein großes Vertrauensverhältnis geht das nicht. Der große Umfang kam zustande, weil es im Zuge der Transformation auch Personalwechsel zwischen den Gesellschaften gab, das heißt, Teilbetriebsübergänge und somit einen Interessensausgleich und Sozialplan.



„Wir haben von Anfang an in den Verhandlungen einen Fokus auf Transparenz und Übersichtlichkeit gelegt.“

*Dr. Alexander Insam,  
Partner, Fachanwalt für  
Arbeitsrecht, Mediator,  
Görg Rechtsanwalts-gesellschaft*

Gleichzeitig wurde das Vergütungsmodell verändert – mit dem Ausstieg aus dem Tarifvertrag beim bisherigen Beuth Verlag und dem Einstieg in die neue Gesellschaft mit Veränderungen von bestehenden Betriebsvereinbarungen – und das alles auf der Basis der Freiwilligkeit. Bis zum 30. April 2024 konnten die Mitarbeitenden frei wählen, ob sie im alten System bleiben wollten oder gleich zum 1. Juli 2024 ins neue Modell gehen. Wenn sie doch nicht dauerhaft im alten System verbleiben wollten, dann dürfen sie bis maximal 2030 nachwechseln. Hier wirkten individuelles und kollektives Arbeitsrecht zusammen. Aus rechtlicher Sicht möchte ich es als „Turnen am Hochreck“ bezeichnen, das Wahl- und Wechselrecht war der schwierigste Teil.

*Comp & Ben: Sportlich war aber der Zeitraum von sechs Monaten Verhandlung allemal.*

**Dr. Alexander Insam:** Ja, das stimmt. Hilfreiche Startbedingung ist, wenn wie bei der DIN-Gruppe ein Grundvertrauen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat existiert. Ein solches Vertrauensverhältnis entsteht, ➤

wenn in der Vergangenheit Zusagen wechselseitig eingehalten wurden. Das hilft, Skepsis zu überwinden. Das Vertrauensverhältnis muss dann weiter gestärkt werden. Daher haben wir von Anfang an in den Verhandlungen einen Fokus auf Transparenz und Übersichtlichkeit gelegt und die komplexen Sachverhalte in einzelne Schritte runtergebrochen. Hilfreich waren auch die Visualisierung der personalpolitischen Ziele einerseits und das Aufzeigen der rechtlichen Seite andererseits. Und wir haben uns viel Zeit genommen und tageweise, nicht stundenweise geplant. Ein weiterer wesentlicher Faktor war die gute Vorbereitung der Termine. Hier hat das HR-Team von DIN gezeigt, wie gut es untereinander und auch mit Externen zusammenarbeiten kann. Im Ergebnis waren die Verhandlungstermine zwar eng getaktet, aber gleichzeitig hocheffizient. Ein solches Projekt kann nur Erfolg haben, wenn auch Vorstand und Geschäftsführung mit HR an einem Strang ziehen. Das hat wunderbar funktioniert.

Die Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer der Tochtergesellschaften haben zudem die Balance geschafft, sich inhaltlich einzubringen und gleichzeitig das HR-Team in Ruhe arbeiten zu lassen. Das war ungemein hilfreich. Schließlich möchte ich auch ausdrücklich die Arbeits- und Kooperationsbereitschaft der Betriebsräte und ihrer Anwältin erwähnen. Man kann durchaus freundlich und offen kommunizieren und gleichzeitig um einzelne Punkte hart ringen. Wir haben zeitweise mehr als 100 strittige Punkte gehabt, diese sauber strukturiert abgearbeitet und alle Differenzen am Ende gelöst und die Dokumente unterschrieben.

**Karsten Bich:** Die Vorstände, die Geschäftsführungen der Tochtergesellschaften, die Betriebsräte und das gesamte HR-Team in der DIN Gruppe haben verstanden: Als kontinuierlich wachsendes Unternehmen, in dem altersbedingt in den kommenden Jahren 25 Prozent der Belegschaft ausscheiden, haben wir – wie die deutsche Wirtschaft insgesamt – großen Personalbedarf. Wir haben aber keine entsprechende Employer Brand, die uns die benötigten, gut ausgebildeten Menschen als „Selbstläufer“ zuführt. Mit unserem transparenten Vergütungs- und Benefits-Modell und insbesondere mit dem attraktiven Arbeitszeit- und Mobilarbeitsmodell inklusive der dort verankerten Teilautonomie der Arbeitnehmenden haben wir an dem zunehmend leerlaufenden Arbeitsmarkt eine echte Chance, trotz der hochkompetitiven Marktlage unsere Personalbedarfe gut zu decken. ◀

#### Mehr zum Thema:

Weitere Details zum Arbeits- und Vergütungsmodell bei DIN können Sie [hier](#) nachlesen.



**Christiane Siemann,**  
Journalistin,  
Redaktion Comp & Ben

[csiemann@t-online.de](mailto:csiemann@t-online.de)

# WIRKUNGSVOLLES INSTRUMENT ZU SELTEN GENUTZT

Für eine einheitliche strategische Steuerung der Vertriebsvergütungssysteme sollten Unternehmen klare Rahmenbedingungen vorgeben.

Von Dr. Björn Hinderlich und Dr. Nicolas Tichy

Obwohl empirisch und theoretisch die Evidenz von Bonusmodellen bewiesen ist, verschonen viele Industrieunternehmen das Potenzial, das Vertriebsvergütungssysteme bieten. Insbesondere bei Produktions- und Vertriebsmitarbeitenden steigt die Performance. Darü-

ber hinaus erfüllen Boni auch ihre Erwartungen an eine faire Entlohnung.

Die Verbreitung von Vertriebsvergütungssystemen variiert je nach Industriezweig erheblich: Während sie im Hightech- und Softwarebereich fast flächendeckend

eingesetzt werden, hinken die traditionellen Industrieunternehmen häufig hinterher. Ein großer Teil dieser Unternehmen nutzt überhaupt keine speziellen Vertriebsvergütungssysteme (siehe Abbildung 1), bei anderen lässt sich ein gewisser „Wildwuchs“ beobachten. Sie sind häufig ungeplant in den Landesorganisationen gewachsen und machen eine einheitliche Steuerung unmöglich. Häufig haben weder die zentralen Vertriebsleiter noch HR einen vollständigen Überblick, welche Systeme gruppenweit zum Einsatz kommen.

Seit einigen Jahren lässt sich jedoch beobachten, dass Vertriebsvergütungssysteme auch verstärkt außerhalb des Hightech- und Softwarebereichs eingesetzt werden. Ihre Anwendung basiert auf global einheitlichen Standards mit regionalen Freiheiten. Wie Abbildung 2 zeigt, gibt es dabei unterschiedliche Ausprägungen hinsichtlich des Standardisierungsgrades. Die Mehrzahl der Unternehmen arbeitet dabei weder mit einer vollständigen Vereinheitlichung der Modelle weltweit noch mit einer ausschließlich lokalen Fokussierung, sondern sie bewegt sich eher zwischen den beiden Polen mit einem „Global framework, local flexibility“-Modell.

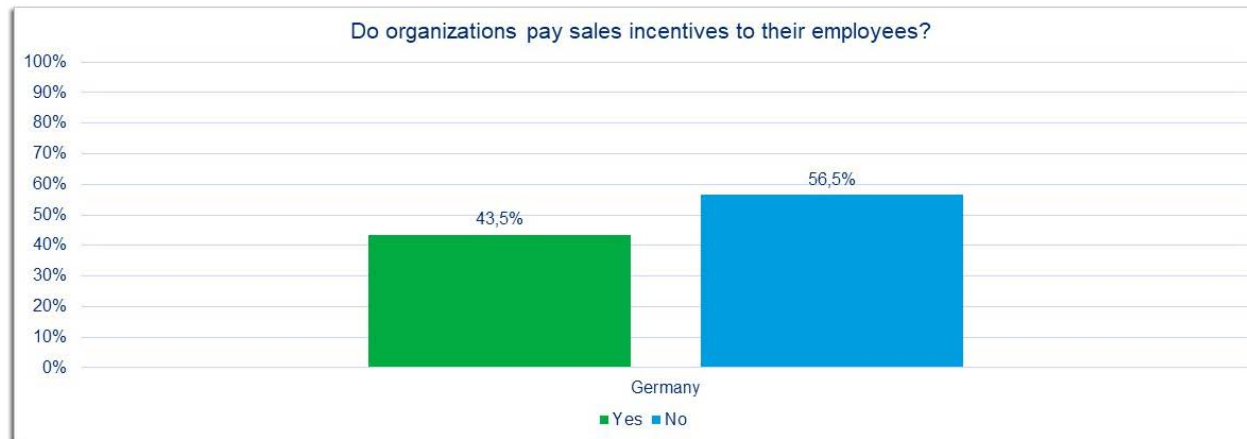
Global standardisiert ist dagegen in Unternehmen zumeist der Plantyp, also die Entscheidung über ein Kommissionsmodell oder ein Zielbonussystem, ➤



Andrey Popov - stock.adobe.com

Wer im Vertrieb ein objektiv messbares Ziel und die monetäre Honorierung vor Augen hat, steigert seine Leistung.

Abbildung 1: Verbreitung von Vertriebsvergütungssystemen in der deutschen Industrie



Quelle: Mercer 2024

Abbildung 2: Wie sind die Vergütungssysteme in weltweit agierenden Unternehmen ausgerichtet?



Quelle: Mercer 2024

das mehrere Ziele additiv verknüpft. Auch die Auszahlungskurven (inklusive Begrenzungen der möglichen Auszahlungen), Performance-Ziele sowie die Auszahlungshäufigkeit (monatlich, vierteljährlich, halbjährlich, jährlich) werden zentral vorgegeben. Regionale Flexibilität kommt auch international nahezu immer beim Pay-mix-Modell – dem Verhältnis von fixer Grundvergütung und variabler Vertriebsvergütung – zur Anwendung.

**Bonusmodelle wirken in Produktion und Vertrieb**

Warum werden Vertriebsvergütungssysteme bisher nicht flächendeckend genutzt? Ein Grund: Es fehlen eindeutige empirische Aussagen zur Wirksamkeit von Boni. In Bezug auf Jahresbonus- (Short Term Incentives) und Mehrjahresbonusmodelle (Long Term Incentives) für die Management- und Executive-Ebene zeigen die wissenschaftlichen Studien widersprüchliche Ergebnisse. Eindeutige Aussagen treffen dagegen Untersuchungen zur Wirkung von Bonusmodellen bei zwei Zielgruppen: bei Produktions- und Vertriebsmitarbeitern. So zeigen Studien (siehe Kasten „Mehr zum Thema“), dass die Einführung von Vertriebsvergütungssystemen die Performance von Verkäufern nachhaltig steigert.

Dass ausgerechnet Bonussysteme bei Beschäftigten im Vertriebs- und Produktionsbereich wirken, lässt sich mit der guten Quantifizierbarkeit der Performance-Größen und den relativ kurzen Mess- und Auszahlungsfrequenzen erklären. In der Produktion basieren die Bonussysteme häufig auf Stückzahlvorgaben: Sie werden am Ende des Monats gemessen, und wenn die Vorgabe erreicht ist, wird der Bonus ausbezahlt. Der Mitarbeitende hat folglich ein objektives Ziel, die Messung und die monetäre Honorierung direkt „vor Augen“.

Abbildung 3: Das Principal (P) - Agent (A)-Modell



Quelle: Mercer 2024

Vergleichbar funktionieren Vertriebsvergütungssysteme, die häufig vierteljährlich oder sogar monatlich anhand der Messung von Auftragseingangszielen den Bonus auszahlen. Die objektive Messbarkeit von Zielen in Kombination mit der kurzfristigen Auszahlung „in line of sight“ erfüllen bei Vertriebsmitarbeitenden ebenso ihre Erwartung, dass sie fair und leistungsgerecht entlohnt werden – absolut und auch im Vergleich zu ihren Kolleginnen und Kollegen.

Dieser Fairnessgedanke findet sich in der Equity-Theorie wieder, die verkürzt besagt, dass Beschäftigte ihre Leistungen mit denen ihrer Teammitglieder vergleichen wollen und darüber hinaus auch eine entsprechende Gegenleistung für ihre Performance vom Arbeitgeber erwarten. Wenn sich dieses Verhältnis nicht in der Balance befindet, können verschiedene Konsequenzen folgen wie etwa die Reduktion der eigenen Leistung bis hin zum Verlassen des Arbeitgebers.

Die empirischen Befunde lassen den Schluss zu, dass bei Vertriebsmitarbeitenden die häufig kontrovers

diskutierte Principal-Agenten-Beziehung funktioniert (siehe Abbildung 3). Hierbei werden den Beschäftigten (Agenten) Ziele im Interesse des Arbeitgebers (Principal) vorgegeben, für deren Erreichung sie im Gegenzug eine Honorierung (monetär oder nicht monetär) erhalten.

### Handlungsempfehlungen für Unternehmen

In Anbetracht der eindeutigen empirischen und theoretischen Evidenz verwundert es, dass viele Industrieunternehmen bisher noch nicht das Potenzial von Vertriebsvergütungssystemen nutzen. Umso mehr ist zu begrüßen, dass aktuell immer häufiger Arbeitgeber Bonusmodelle aufsetzen. Hierbei gilt jedoch, dass weniger mehr ist. Unternehmen sind vor dem Hintergrund einer einheitlichen strategischen Steuerung gut beraten, klare Rahmenbedingungen vorzugeben und nachstehende Handlungsempfehlungen zu berücksichtigen:

- Governance: Die Hoheit über die Standards der Vertriebsvergütung und die entsprechenden Policies

sollten in der Zentrale liegen – idealtypischerweise bei Corporate Compensation & Benefits.

- Plantyp: Der Plantyp (Kommissions- oder Zielbonusmodell) wird zentral vorgegeben.
- Auszahlungsmechanismus: Die Anzahl der möglichen Auszahlungskurven pro Vertriebsrolle ist limitiert und zentral definiert (inklusive möglicher Auszahlungsbegrenzungen).
- Zielgrößen: Die Ziele werden einheitlich und global durch den Chief Sales Officer vorgegeben. Dabei werden zwei bis drei Hauptziele (zumeist Auftragszugang) definiert und ergänzt durch einen Zielgrößenkatalog, aus dem die Landesorganisationen oder Geschäftsbereiche eine limitierte Anzahl an Zielen flexibel auswählen können. In der Regel kommen zwei bis vier sehr gut quantifizierbare Ziele zur Anwendung.
- Zielmessungs- und Auszahlungsrhythmus: Produktabhängig sollten die Auszahlungen vierteljährlich oder monatlich erfolgen beziehungsweise soweit „in line of sight“ möglich ist.
- Paymix: Das Verhältnis von fixer Grundvergütung zu den variablen Vertriebs-Incentives wird durch Corporate Compensation & Benefits landesspezifisch definiert.

Viele Vertriebsvergütungssysteme haben neben einer nicht einheitlichen Ausgestaltung nach wie vor das zusätzliche Problem, dass sie häufig zu kleinteilig ausgestaltet sind – mit zu viele Zielgrößen, komplexen Auszahlungskurven et cetera. Dies entstammt häufig aus der unternehmensseitigen Befürchtung, nicht alle wichtigen Zielgrößen zu incentivieren. Arbeitgeber ➤

sind gut beraten, sich zu vergegenwärtigen, dass ein Incentive-Modell nie alle Probleme lösen kann und eine stärkere Fokussierung und Standardisierung wesentlich effektiver und im wahrsten Sinne des Wortes zielführender ist. ◀

#### Mehr zum Thema:

- Adams, J-S. : Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267 –299). New York, 1965.
- Friebe, G./Heinz, M./Krueger, M. und Zubanov, N.: Team Incentives and Performance: Evidence from a Retail Chain. *American Economic Review*, 107(8), 2168–2203, 2017.
- Mercer: Policy & Practice Report 2023 – market cut for manufacturing/engineering companies, 2023.



**Dr. Björn Hinderlich,**  
Partner, Executive Rewards Solutions Leader  
Central & Eastern Europe, Career und Workforce  
Solutions, Mercer

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



**Dr. Nicolas Tichy,**  
Senior Compensation Consultant,  
Mercer

nicolas.tichy@mercer.com  
www.mercer.com

**50 Jahre Magazine Personalwirtschaft**

**50 Jahre HR-Journalismus sind uns ein Fest.**

**Deshalb gibt es das Magazin für den Job HR jetzt zum Jubel-Preis. Feiern Sie mit!**

**Mehr erfahren ▶**

personalwirtschaft.de/jubel-angebot

# DEUTSCHER HUMAN RESOURCES SUMMIT

14. - 15. November 2024,  
Meliá Frankfurt City

Jetzt  
Ticket  
sichern!

## Unser Leitthema: „Unter Spannung“

Freuen Sie sich unter anderem auf:



**Prof. Dr. med. Volker Busch**  
Neurowissenschaftler, Facharzt,  
Psychiatrie und Psychotherapie,  
Universitätsklinik Regensburg



**Dr. Astrid Fontaine**  
Vorständin Personal und  
Arbeitsdirektorin, Schaeffler AG



**Felicitas von Kyaw**  
Geschäftsführerin Personal &  
Arbeitsdirektorin Vodafone  
Deutschland



**Claus Weselsky**  
Vorsitzender, Gewerkschaft  
Deutscher Lokomotivführer

### Veranstalter



**Personalwirtschaft**

### Mitveranstalter

**ADVANT** Beiten

**BARMER**



**cornerstone**



**XELLENTO**  
EXECUTIVE SEARCH

### Award-Partner



### Förderer



### Hauptmedienpartner

**Frankfurter Allgemeine**

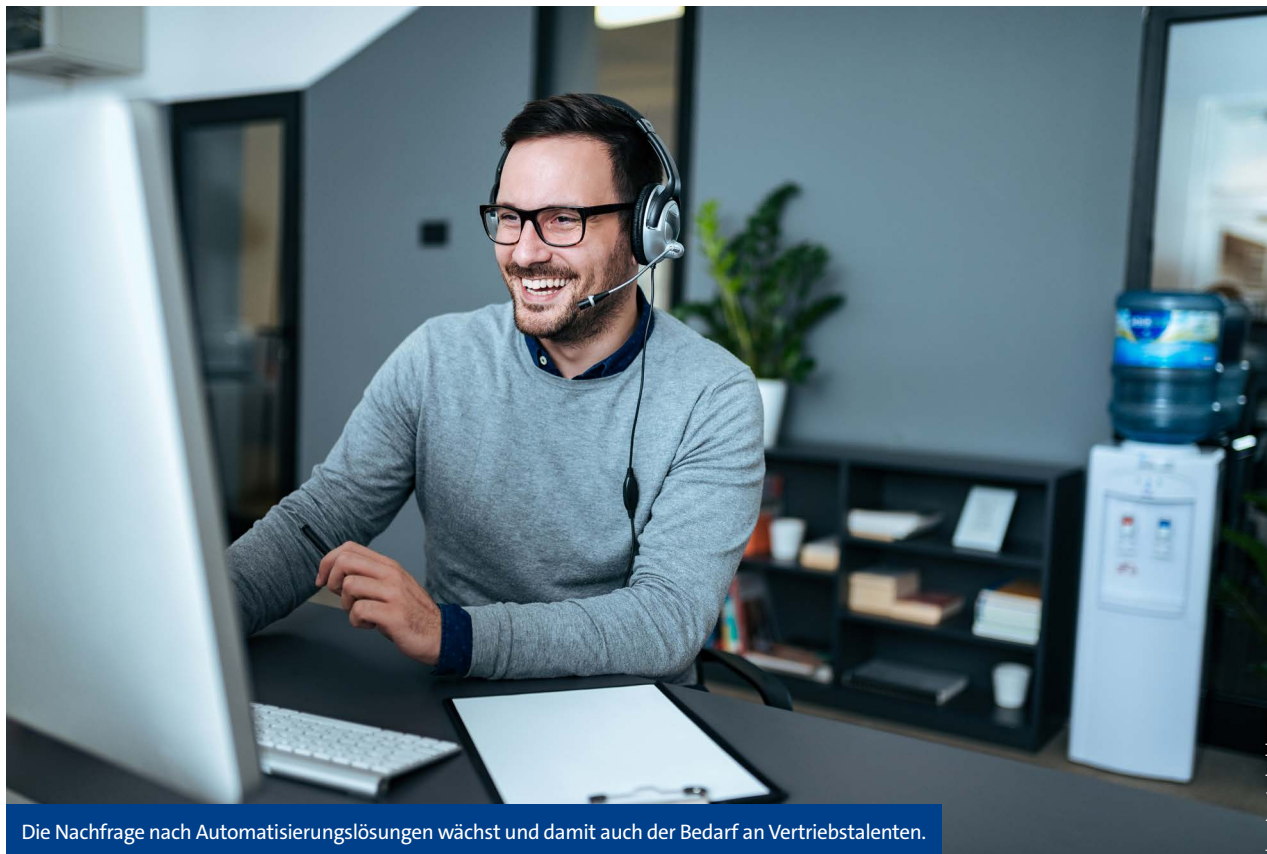


Hier anmelden

# ERFOLGSFAKTOREN VON SALES COMPENSATION IN DER DEUTSCHEN AUTOMATISIERUNGSINDUSTRIE

Eine grundlegende Überarbeitung der Vergütungspläne unterstützt Umsatz- und Ertragspotenziale sowie die Gewinnung geeigneter Vertriebstalente.

Von Marcus Minten, Kai-Christian Sürle und Johann Valentin Seebaß



Die Nachfrage nach Automatisierungslösungen wächst und damit auch der Bedarf an Vertriebstalenten.

Die Automatisierungsindustrie ist eine Schlüsselbranche in Deutschland, die trotz aktuell schwieriger Weltwirtschaft und erschwerten Standortbedingungen weiterhin große Wachstumsperspektiven bietet. Unternehmen der Branche realisieren, dass wichtige Marktpotenziale von den Vertriebsorganisationen noch nicht erschlossen werden.

Der Erfolg der Automatisierungsindustrie gründet sich vor allem auf das hohe Engineering-Know-how deutscher Unternehmen, das für viele Kunden bei der Kaufentscheidung ausschlaggebend ist. Dies spiegelt sich auch innerhalb der industrietypischen Vertriebsorganisationen wider, in denen der Sales-Bereich häufig von Ingenieurinnen und Ingenieuren übernommen wird. Der Fokus der Vertriebstätigkeit liegt dabei häufig mehr auf den technischen Lösungen als auf dem strategischen Verkauf oder der proaktiven Gewinnung von Neukunden.

Immer mehr Unternehmen der Branche stellen jedoch fest, dass ihren Vertriebsorganisationen wichtige Marktpotenziale nicht erschließen. Dabei fehlt es an der Verkaufsproduktivität insgesamt, vor allem aber auch an der Proaktivität in der Ansprache von Neu- und ➤

Wettbewerbskunden. Darüber hinaus mangelt es an einer strategischen Zielorientierung wie zum Beispiel dem integrierten Maschinen- und Serviceverkauf oder der Fokussierung auf neue strategische Produkte und Dienstleistungen.

Auch im Talent Management tun sich Arbeitgeber schwer, eine vertriebsstarke Ingenieurin oder einen ebensolchen Ingenieur zu rekrutieren. Genauso groß sind die Herausforderungen, bei den bestehenden Mitarbeitenden eine stärkere Vertriebsorientierung zu entwickeln. In der Vergütung lassen sich zumeist hohe fixe Anteile beobachten, mit denen umfangreiche technische Qualifikationen honoriert werden. Hingegen ist der erfolgsabhängige variable Anteil nicht stark ausgeprägt. Das liegt zum einen an gültigen Tarifverträgen, zum anderen steht in einer produktionsorientierten kostengetriebenen Kultur oft Mäßigung bei Personalaufwendungen im Vordergrund.

Im Vertrieb gilt es jedoch die Vorteile einer gut gefüllten Talent-Pipeline mit den Vertriebskosten abzuwägen. Die Branche hat lange Zeit eine sehr dynamische Nachfrage bedienen müssen, die zum Teil zu Lieferengpässen führte. In einer schwächelnden Konjunktur kommt dagegen der Vertriebstätigkeit eine höhere Bedeutung zu, um Produktionskapazitäten auszulasten und Standorte zu sichern. Häufig lässt sich bei Anbietern von Automatisierungslösungen beobachten, dass die Vertriebsvergütungspläne historisch gewachsen sind und die Möglichkeiten der direkten und zentralen Steuerung über Vergütungsanreize nur unzureichend genutzt werden. Insbesondere fällt auf, dass die Vertriebsvergütungspläne international häufig sehr heterogen gestaltet sind, da über Jahrzehnte hinweg das lokale Management die

Pläne frei gestalten konnte. Für die Branche liegen daher große Chancen in einer Überprüfung und Neuausrichtung der Vertriebsvergütung, die sich anhand der klassischen Design-Kriterien (siehe Abbildung) darstellen lassen.

#### **Selling Team: Wer wird am Erfolg beteiligt?**

Die Rollen in den Vertriebsorganisationen der Automatisierungsindustrie lassen sich prinzipiell aufteilen in diejenigen,

- die eine Gesamtverantwortung für Umsätze mit zugeordneten Kunden und Produktbereichen tragen (Frontend Sales),
- die mit technischen oder kommerziellen Spezialkenntnissen die technische Spezifikation der angebotenen Produkte und Dienstleistungen unterstützen oder
- die die kommerzielle Wettbewerbsfähigkeit und Profitabilität in der Vertragsgestaltung unterstützen.

Oft werden dabei nur die Frontend Sales als substantielle Vertriebsrollen verstanden und variabel vergütet. Jedoch haben auch die unterstützenden Funktionen maßgeblichen Einfluss auf die Kaufentscheidung der Kunden. Voraussetzung für die Berücksichtigung dieser Personen bei der Vertriebsvergütung ist ihre auftragsbezogene und intensive Mitarbeit an der Erfüllung der spezifischen Kundenerwartungen. In den meisten Fällen stehen diese Beschäftigten auch im direkten Kundenkontakt. Nachgelagerte Funktionen wie zum Beispiel Personen im Engineering, die allein mit der technischen Umsetzbarkeit einer Lösung oder in der Administration mit der Auftragsabwicklung beschäftigt sind, sind eher

nicht zu berücksichtigen. Ein gut abgestimmtes Selling Team berücksichtigt die relevanten Unterstützungsrollen in der Vertriebsvergütung, sodass alle Beteiligten für ihren Beitrag am Erfolg honoriert werden.

#### **Die Zielvergütung gestalten**

Grundvoraussetzung einer wirksamen und damit performancesteigernden Vertriebsvergütung ist die Höhe der erreichbaren variablen Vergütung. Als klassische Faustformel gilt, dass die Mindestvariabilität bei Erreichung der Vertriebsziele bei 20 Prozent der Zielvergütung liegen sollte. Je höher der Anteil, desto eher nehmen die Mitarbeitenden die Dringlichkeit wahr, ihre Ziele zu erfüllen. Anteile bis 40 Prozent an der Zielvergütung wirken dabei sehr motivierend.

Zudem gilt es zu definieren, wie hoch die mögliche Vergütung bei einer starken Übererreichung der Ziele (Top Performance) ansteigen kann. Für die besten zehn Prozent der Vertriebsmitarbeitenden sollten mindestens 200 Prozent der Zielvariablen erreichbar sein. Um dies und darüber hinaus auch eine generell nachhaltige Auszahlungsverteilung zu erreichen, ist eine sorgfältige Modellierung und Kalibrierung der Vergütungspläne erforderlich, die Sales Performance und Vergütungskosten in ein adäquates Verhältnis setzen. Die oben beschriebenen Benchmarks werden von Unternehmen der Automatisierungsbranche oft unterschritten. Die Motivation zu außergewöhnlichen Leistungen wird daher nur unzureichend unterstützt.

#### **Warum Produkt- und Serviceerlöse integrieren?**

Neben dem reinen Erlös aus installierten Anlagen generieren Automatisierungsunternehmen meist mar- ➤

genstarke und langfristige Erlöse aus dem Service- und Ersatzteilgeschäft, die darüber hinaus auch eine enge Kundenbeziehung fördern. Zusätzliches Geschäft kann durch die Modernisierung bestehender Anlagen (Refurbishment) entstehen. Neumaschinen und Servicegeschäft werden jedoch oft separiert geführt inklusive eigenständiger Vertriebsorganisationen und IT-Systeme. Dadurch gehen nicht nur Synergien für das eigene Unternehmen, sondern auch für Kunden verloren, die durch eine integrierte Lösung von Vorteilen (zum Beispiel Total Cost of Ownership) aus einem verbesserten Product Lifecycle profitieren. Ein integriertes Management kann mit einer Zusammenarbeit des Neumaschinen- und des Servicevertriebs zum Zeitpunkt des Anlagenverkaufs die Synergien sicherstellen. Diese Teamwork sollte demen-

sprechend durch die Incentivierung der beteiligten Rollen motiviert und honoriert werden.

### Sales Crediting Timing an strategischen Zielen ausrichten

Da es in der Automatisierungsbranche zu langen Zeiträumen zwischen Auftragseingang und komplettem Zahlungseingang kommen kann, ist der richtige Zeitpunkt der Performance-Zuschreibung (Sales Crediting Timing) zu diskutieren.

- Aus vertrieblicher Sicht ist der Zeitpunkt des Auftragseingangs dem Umsatz oder dem Zahlungseingang vorzuziehen, da so die Verkaufsleistung unmittelbar und transparent vergütet wird. Die beiden letzteren Optionen führen zu einer hohen zeitlichen Verschiebung der Incentive-Zahlung. Auftragsstor-

nierungen können bei der Vergütung des Auftragseingangs mit zukünftigen Incentives verrechnet werden.

- Komplexer ist die Antwort nach den richtigen Performance-Größen in neuen Geschäftsmodellen wie Equipment-as-a-Service-Lösungen oder verbrauchs- oder wertbasierten Abrechnungsmodellen. In beiden Fällen werden Umsatzströme vom einmaligen Verkaufszeitpunkt auf die Vertragslaufzeit verteilt. Die Laufzeit sowie die Höhe der erzielten Erlöse sind dabei zum Vertragsstart unbekannt und je nach Vertragsmodell nicht abgesichert. Somit ist der anzurechnende Wert für die Vergütung sinnvoll und angemessen zu vereinbaren. Alternative Modelle sind zu berechnen und zu diskutieren. Zudem werden Vertriebsaufgaben dabei verlagert auf sogenannte Customer-Success-Rollen, die für Kenngrößen wie Adoption, Extension und Renewal verantwortlich sind. Eine solche umfassende Überarbeitung der Vertriebsorganisation und -verantwortlichkeiten erfordert die Anpassung der Vergütungsmodelle.
- Auch die Marge sollte in den KPI-Sets des Vertriebs einbezogen werden. Dabei ist festzulegen, ob die kalkulierte Marge oder die realisierte Marge nach Abnahme herangezogen werden soll. Es bietet sich eher die kalkulierte und mit dem Kunden verhandelte Marge an, da diese in der Regel klar über einen vorgegebenen Margenkorridor definiert ist. Zudem wird die Marge von anderen Funktionen und Führungskräften abgesegnet, damit sie nicht vom Vertriebsmitarbeiter manipuliert werden kann. In die realisierte Gewinnspanne fließen viele vom Vertriebler nicht beeinflussbare Größen wie zum Beispiel ➤

### Abbildung: Designempfehlung im Überblick



Material- und Produktionskosten ein. Von einer sogenannten True-up-Periode zwischen kalkulierter und realisierter Marge ist deshalb abzuraten, weil sie einen unangemessen hohen administrativen Aufwand erfordert.

- Als weitere Performance-Größen der variablen Vergütung bieten sich die Neukundengewinnung, der Verkauf strategischer Produkte oder andere strategische Kennwerte an, die im Unternehmensfokus stehen und direkt von Verkäufern beeinflusst werden können.

### Neue Planmodellierung als Chance

Eine grundlegende Überarbeitung der Vertriebsvergütung führt zu neuen Verhältnissen von Performance und Vergütungskosten. In der Planmodellierung lassen sich verschiedene Performance-Szenarien transparent darstellen, und eine entsprechende Kalibrierung der Planmechaniken erlaubt das Steuern der gewünschten Ergebnisse. Dabei spielt in der Automatisierungsbranche insbesondere die Wertstellung von außergewöhnlich großen Anlagen eine besondere Rolle. Denn durch einzelne solcher Aufträge kann die vorherige Verkaufs- und Vergütungserwartung ausgehebelt werden. Unternehmen bestätigen, dass Mitarbeitende in bestimmten Fällen durch solche Großaufträge eine übermäßige Vergütung erhalten, die bei Deckelung der Vergütung einen Fehlanreiz setzt, weitere Verkäufe in das nächste Geschäftsjahr zu schieben. Dadurch vergeben Unternehmen signifikante Umsatzchancen. Um dies zu vermeiden, bieten sich vorab vereinbarte Policies an, die zum Beispiel den Auftragseingangswert nach einem bestimmten Volumen nur noch im reduzierten Maß

vergüten. Dadurch besteht für den Mitarbeitenden das Interesse, weitere Anlagen zu verkaufen.

### Fazit

Eine grundlegende Überarbeitung der Vertriebsvergütung kann sowohl die proaktive Verfolgung von Umsatz- und Ertragspotenzialen wie die Gewinnung geeigneter Vertriebstalente in einem engen Fachkräfte-Pool unterstützen. Für das Management kann die Vertriebsvergütung so zu einem wirksamen strategischen Steuerungsinstrument für profitables Wachstum werden. ◀



**Marcus Minten,**  
Director Sales Transformation,  
Deloitte

mminten@deloitte.de  
www.deloitte.de



**Kai-Christian Sürrie,**  
Senior Consultant Human Capital,  
Deloitte

ksuerie@deloitte.de  
www.deloitte.de



**Johann Valentin Seebaß,**  
Consultant Sales Transformation,  
Deloitte

jseebass@deloitte.de  
www.deloitte.de

# SEMINARE UND EVENTS RUND UM COMPENSATION & BENEFITS JUNI UND JULI 2024

## Aufsichtsratsvergütung auf dem Prüfstand

Veranstalter: hkp///group  
Format: Online-Webinar  
Zeit: 15. Juli 2024, 16 Uhr bis 17 Uhr  
Kontakt: Geraldine Trempel  
E-Mail: geraldine.trempel@hkp.com

Die Vergütung von Aufsichtsräten hat angesichts steigender Verantwortung und zunehmender Haftungsrisiken in den letzten Jahren eine größere Relevanz erlangt. Vor dem Hintergrund der europäischen Aktionärsrechterichtlinie ARUG II ist sie stärker in den Fokus gerückt, muss sie doch mindestens alle vier Jahre der Hauptversammlung vorgelegt werden. Wie werden aktuelle Anforderungen an Aufgabenfülle und -qualität sowie Haftung in der Vergütung von Aufsichtsräten abgebildet? Was hat es mit der umstrittenen variablen Vergütung auf sich und was ist von Aktienhaltevorschriften für Aufsichtsratsmitglieder zu halten? Wie entwickelt sich der bislang sehr deutliche Unterschied zwischen den Vergütungsniveaus von Vorständen und Aufsichtsräten? Das Webinar geht diesen Fragen nach, und Dr. Jan Dörrwächter, Senior Partner, hkp///group, gibt einen Ausblick auf die Hauptversammlungssaison 2025.

Zur Anmeldung zu der kostenfreien Veranstaltung geht es [hier](#).

## Anforderungen an Führungskräfte der Zukunft

Veranstalter: Kienbaum  
Format: Präsenz  
Ort: München  
Zeit: 24. Juli 2024, 10 Uhr bis 12 Uhr  
Kontakt: Elena Schwörer  
E-Mail: elena.schwoerer@kienbaum.de

Diagnostic Circle: Personalentscheiderinnen und Personalentscheider sowie HR-Verantwortliche diskutieren Themen der Eignungsdiagnostik: Welche Kompetenzen müssen Führungskräfte mitbringen, um Entscheidungen in der sich ständig verändernden Arbeitswelt zu treffen und erfolgreich zu sein? In der Networking-Veranstaltung werden Lösungsansätze und der Umgang mit den diskutierten Herausforderungen identifiziert.

Zur kostenfreien Anmeldung geht es [hier](#).

## AI Horizons Roundtable

Veranstalter: Deloitte  
Zeit: 18. Juni 2024, ab 17 Uhr  
Ort: München  
Kontakt: Katharina Sauerwein  
E-Mail: ksauerwein@deloitte.de  
Tel.: +49 711 165545043

Der AI Horizons Roundtable ermöglicht eine offene Auseinandersetzung mit den Herausforderungen und Chancen der Künstlichen Intelligenz und bietet Raum für Diskussionen zu praxisnahen Anwendungsmöglichkeiten und Handlungen. Deloitte tritt als Mediator auf, der den freien Diskurs fördert und keinen unmittelbaren Einfluss auf die Ergebnisse der Diskussionen nimmt. Zu den Teilnehmern des Roundtables gehören Entscheidungsträger führender deutscher Unternehmen, die sich mit der strategischen Integration von KI beschäftigen. Daneben werden Entscheider und Entscheiderinnen führender Unternehmen, Opinion Leader, Forscher und KI-Experten eingebunden, um eine multidisziplinäre Diskussion zu ermöglichen und innovative Lösungsansätze zu entwickeln.

Die Teilnahme ist kostenfrei, um [Anmeldung](#) wird gebeten.

## Strategische Partner:



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

BANSBACH GmbH  
Gänsheidstraße 67–74  
70184 Stuttgart

[bob.neubert@bansbach-gmbh.de](mailto:bob.neubert@bansbach-gmbh.de)



**Peter Devlin,**  
Partner, HCAS  
Total Rewards

Deloitte Consulting GmbH  
Rosenheimer Platz 4  
81669 München

[pdevlin@deloitte.de](mailto:pdevlin@deloitte.de)



**Gordon Rösch,**  
Partner People Advisory  
Services

Ernst & Young GmbH  
Flughafenstr. 61  
70629 Stuttgart

[gordon.roesch@de.ey.com](mailto:gordon.roesch@de.ey.com)



**Björn Feigl,**  
Consultant

Generali Deutschland AG  
Oeder Weg 151  
60318 Frankfurt am Main

[bjoern.feigl@generali.com](mailto:bjoern.feigl@generali.com)



**Philipp Schuch,**  
Gründer und Geschäftsführer

[www.gradar.com](http://www.gradar.com), QPM Qua-  
lity Personnel Management  
GmbH, Am Haferkamp 78  
40589 Düsseldorf

[philipp.schuch@gradar.com](mailto: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](mailto: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](mailto:sebastian.pacher@kienbaum.de)



**Christine Seibel,**  
Vice President

Korn Ferry  
Barckhausstraße 12–14  
60325 Frankfurt am Main

[christine.seibel@kornferry.com](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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:**

Ina Wolff

**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.