

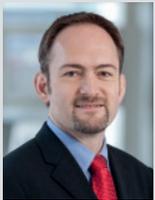
# COMP & BEN

DAS ONLINEMAGAZIN  
FÜR VERGÜTUNG

Ausgabe 2  
April 2016

- Fokusthema:  
Variable Vergütung und Performance-  
Management
- Aus der Praxis: Merck, SAP, Sky
- bAV im Mittelstand: Nachfrage stagniert,  
Arbeitgeber bei Pensionsrückstellungen  
entlastet
- Steuerbegünstigte Incentives

Sieben Teilnehmer, sieben Positionen: Comp & Ben-Diskussion  
über Performance-Management und variable Vergütung.



Dr. Guido Birkner  
Verantwortlicher  
Redakteur  
Comp & Ben

Liebe Leser,

die variable Vergütung hat Saison. Im März und April legen viele Unternehmen fest, welche Boni, Prämien und Tantiemen sie ihren Mitarbeitern und Führungskräften nach dem Geschäftsjahr 2015 zahlen wollen. Dabei arbeiten viele Arbeitgeber noch mit einer engen Verknüpfung von variabler Vergütung und Performance-Management. Doch die Zahl der Entscheider, die mit den gängigen Performance-Management-Modellen unzufrieden sind, wächst. In vielen Fällen ist das Handling des Performance-Managements aufwendig, das Instrument liefert nicht genau die Informationen, die benötigt werden, die Prozesse und die zeitliche Taktung dahinter passen kaum mehr in eine Arbeitswelt, die immer schneller läuft. „Comp & Ben“ hat Vergütungsexperten zu einer engagierten Diskussion eingeladen.

Ihr

Dr. Guido Birkner

### One size does not fit all . . . . . 3

Expertendiskussion über Performance-Management und variable Vergütung

### Effizienz steigern, Vergütung neu positionieren . . . . . 9

Comp & Ben als strategischer Business-Partner – ein Praxisbericht

Von Axel Schütte

### Wie Konzerne ihr Performance-Management modernisieren können . . . . . 12

Interview mit Dieter Kern und Martin Haep

### Grundmodelle variabler Barvergütung . . . . . 16

Die methodische Herleitung der variablen Vergütung ist ein wichtiger Bestandteil der Personalpolitik eines Unternehmens

Von Stefan Röth

### DAX-Vorstandsvergütung mit langfristigem Fokus. . . . . 19

Dieter Zetsche liegt bei der „erwarteten Direktvergütung“ auf Platz 1

Von Stephanie Schmelter

### Variable Vergütung ausgestalten . 21

Ein Werkzeugkasten für Unternehmen

Von Andreas Hofmann

### Performance Management 4.0 . . 24

Neue Arbeitswelten zwingen zu einer agilen Leistungsbewertung

Von Rüdiger Booz

### Mit Aktienprogrammen die Identifikation steigern. . . . . 26

Sky Deutschland rollt nach dem Squeeze-out den Aktienbeteiligungsplan der britischen Mutter aus

Von Dr. Guido Birkner

### Die bAV kommt im Mittelstand nicht vom Fleck. . . . . 28

Das Arbeitgeberangebot wächst, doch die Nachfrage der Mitarbeiter stagniert

Von Michael Stille

### Pensionsrückstellungen werden rückwirkend entlastet . . . . . 31

Wie Unternehmen vom geänderten HGB-Rechnungszins profitieren

Von Johannes Hauser und Dr. Bob Neubert

### Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter mit steuerfreien Incentives wertschätzen können . . . . . 33

Ein Überblick über steuerbegünstigte Incentives für Beschäftigte

Von George Wyrwoll

### Weiterbildung & Austausch – Mai bis Juli 2016. . . . . 35

### Strategische Partner und Kooperationspartner . . . . . 36

### Impressum . . . . . 37

# ONE SIZE DOES NOT FIT ALL

Expertendiskussion über Performance-Management und variable Vergütung mit Dr. Piotr Bednarczuk (Merck), Rüdiger Booz (Kienbaum), Dr. Thomas Haussmann (Hay Group), Andreas Hofmann (Hoyck), Birgit Horak (Lurse), Joachim Kayser (hkp group), Dr. Gabriel Wiskemann (SAP), Dr. Guido Birkner (Moderation)

*Wie reagieren Unternehmen auf die negativen Erfahrungen mit der engen Verknüpfung von Performance-Management und variabler Vergütung?*

**Rüdiger Booz:** Das, was früher Performance-Management war, überführen Unternehmen heute in zwei getrennte Modelle, indem sie die variable Vergütung vom Performance-Management entkoppeln. Dadurch wird das Performance-Management wieder eine eigene Führungstätigkeit. In der Arbeitswelt 4.0 werden Flexibilität, eine kürzere Taktung und die individuellen Kompetenzen für die Leistungsbewertung des Einzelnen wichtiger. Das passt nicht mehr zur klassischen linearen Form der variablen Vergütung, die sich an Jahreszielen ausrichtet.

**Thomas Haussmann:** Offenbar herrscht in vielen Unternehmen Frustration wegen der Koppelung von technokratischem Performance-Management und individueller Zielvereinbarung. Die Koppelung ist administrativ aufwendig, die Prozesse dahinter sind oft intransparent und uneinheitlich. Jetzt bevorzugen viele Unternehmen ein stärker teamorientiertes Performance-Management und ersetzen die individuelle variable Vergütung durch eine Komponente, die sich vor allem am Erfolg der Organisation orientiert. Das ist



Birgit Horak, Gabriel Wiskemann, Piotr Bednarczuk, Guido Birkner.

einfacher zu administrieren, geht aber auf Kosten der individuellen Leistungsgerechtigkeit in der variablen Vergütung.

**Andreas Hofmann:** Bei der Frage, ob individuelle Ziele mit variabler Vergütung verknüpft werden, spielt die Zielgruppe eine wesentliche Rolle. Aufgrund der praktischen Erfahrung sind individuelle Ziele mit einer Verknüpfung zur variablen Vergütung für Mitarbei-

ter, die nach Tarifvertrag vergütet werden, kritisch zu hinterfragen. Für Mitarbeiter im Vertrieb und für das mittlere Management ist die Verknüpfung individueller Ziele mit variabler Vergütung dagegen ein effizientes Steuerungsinstrument.

**Gabriel Wiskemann:** Die Treiber für die Entkopplung von Performance-Management und Vergütung sind unter anderem Industrie 4.0 und Digitalisierung und ➤



© FRANKFURT BUSINESS MEDIA

„Die Wahl eines Vergütungsmodells muss sich immer am Reifegrad des Unternehmens orientieren.“

**Birgit Horak,**  
Lurse AG

damit mehr Teamorientierung und der Fokus auf Expertenwissen, aber auch die zunehmende Änderung der Mitarbeiterstrukturen. Unsere Millennials bei SAP fragen viel mehr nach Entwicklungsperspektiven und Feedback. Dadurch müssen sich die Zeiträume zwischen den einzelnen Feedbacks verkürzen mit dem Ziel eines kontinuierlichen Dialogs, so dass wir bei SAP den traditionellen Performance-Management-Ansatz überdenken. Bei der variablen Vergütung differenzieren wir nach kurz- und langfristiger Betrachtung und nach Funktion. Für Short-Term Incentives ziehen wir nach wie vor individuelle Ziele heran. Insbesondere in umsatzgenerierenden Rollen wie dem Vertrieb leiten wir harte Leistungsziele ab. Dagegen geht der Trend bei innovativen Funktionen weg von der variablen Vergütung, die unmittelbar an die Erreichung individueller Ziele anknüpft.

**Piotr Bednarczuk:** Bei Merck steht grundsätzlich immer die Frage im Vordergrund, wie HR das Business am besten unterstützen kann. Kernelemente unserer Performance-Management-Strategie, die wir von den Unternehmensprioritäten abgeleitet haben, sind Diffe-

renzung, Spreizung, Flexibilität und Feedback. Diese Strategie setzen wir bei Merck um. Unser Ansatz „Freedom within a Frame“ ermöglicht innerhalb dieses globalen Performance-Management-Frameworks eine Differenzierung nach Zielgruppen sowie eine Flexibilisierung.

**Gabriel Wiskemann:** Bewertung über qualitative Ziele hat schon immer eine Rolle gespielt. Die Manager haben früher ein Lineal bekommen, um die Bewertung in ein Performance-Rating zu gießen. Damit hat das Unternehmen so getan, als sei Bewertung quantifizierbar, und die Manager konnten sich hinter Tools und Ratingskalen verstecken. Wie bei vielen anderen Unternehmen hat dies auch bei SAP in der Vergangenheit zu einer Rechtsverschiebung innerhalb der Verteilung der Performance-Ratings geführt. Diesen Trend haben wir durch die Entkopplung von Performance-Rating und variabler Vergütung gestoppt. Gerade dies führt dazu, Pay for Performance viel stärker in den Vordergrund zu rücken.

**Joachim Kayser:** Wenn Unternehmen die individuelle Zielvereinbarung und die variable Vergütung entkoppeln, verlagert sich der Wettbewerb auf die jährliche Gehaltsrunde oder auf andere Formen der Anerkennung. Wer seine leistungsstarken Mitarbeiter nicht individuell heraushebt, wird eine sinkende Leistung des Gesamtunternehmens erleben. Dem Mitarbeiter kommt es auf relative Gerechtigkeit an.

**Birgit Horak:** Ein Kunde von uns hat jahrelang mit verschiedenen Instrumenten versucht, eine Konvergenz zwischen Unternehmenserfolg und Bonusausschüttung herzustellen. Trotz zahlreicher unterschiedlicher Maßnahmen gelang dies nicht. Irgendwann hat der Vorstand den Widerspruch zwischen den hohen Boni und den

schlechten Unternehmensergebnissen offen kritisiert und eingefordert, diese Kongruenz herzustellen. Die Konsequenz war, dass der Kunde die Koppelung von individuellen Zielvereinbarungen und Bonus abgeschafft hat. Die Wahl eines Vergütungsmodells muss sich immer am Reifegrad des Unternehmens orientieren. Traditionell produzierende Unternehmen mit vielen gewerblichen Mitarbeitern benötigen andere Lösungen als Unternehmen mit einem hohen Akademikeranteil. Ich habe gerade ein MDAX-Unternehmen kennengelernt, das plant, ein Performance-Management einzuführen und es mit dem Bonus zu koppeln. Das Modell passt für diese Organisation in der jetzigen Unternehmensentwicklungsphase.



„Wer seine leistungsstarken Mitarbeiter nicht individuell heraushebt, wird eine sinkende Leistung des Gesamtunternehmens erleben.“

**Joachim Kayser,**  
hkp// group

© FRANKFURT BUSINESS MEDIA

**Piotr Bednarczuk:** Bei Performance-Management gilt immer „One Size does not fit all“. Es ist das Ziel von Merck, eine Performance-Kultur zu leben und zu fördern. Daraus ergeben sich für uns zwei Grundsätze. Individuelle Leistung muss differenziert werden, und gute Leistung muss sich lohnen. Durch unseren weltweit einheitlichen ►

Performance-Management-Prozess haben wir diese Grundsätze global transparent gemacht. Beispielsweise hat bei uns jeder Manager bei der Bewertung der individuellen Leistung seines Mitarbeiters eine Bandbreite von 0 bis 228 Prozent zur Verfügung.

### Wie sieht es bei so viel Kurzfristigkeit mit langfristiger Bewertung aus?

**Piotr Bednarczuk:** Performance-Management muss immer eine kurz- und eine langfristige Perspektive einnehmen. Durch das Differenzierungsparadigma versuchen wir bei Merck, beide Ansätze auf globaler und lokaler Ebene in die Matrixorganisation zu integrieren. Dabei gehen wir zur Differenzierung über die Inhalte üblicher Jobbeschreibungen hinaus. Derzeit denken wir über eine zusätzliche Bewertungsdimension „Kooperation“ mit den Kategorien „Enterprise Contributor“ oder „Network Contributor“ nach.

**Rüdiger Booz:** In der neuen Arbeitswelt mit ihren Matrix-, Projekt- und Teamstrukturen lösen sich die bekannten Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern auf. Am Ende stellt sich oft die Frage, wer mit wem das klassische Jahresgespräch führen soll. Wir befürworten daher Modelle, die auf Teamorientierung basieren und es erlauben, neue Ideen dezentral und bottom-up-getrieben zu entwickeln, und bei denen das Team die Kompetenz erwirbt, Ziele zu vereinbaren und Größen festzulegen. In einem System, das Performance-orientiert ist, muss ich die Zuordnung von variabler Vergütung und Incentives von der Bewertung trennen, weil die auch Personen durchführen, die keine Entscheidungshoheit über Gehälter und Boni haben.

**Gabriel Wiskemann:** Die SAP wird in diesem Jahr zunächst versuchsweise für Teile der Organisation einen neuen Performance-Management-Ansatz einführen, der, basierend auf kontinuierlichem Dialog, stärker vorwärtsgerichtet auf Entwicklung und Wachstum fokussiert. Dabei wird komplett auf ein Performance-Rating verzichtet, und das Thema Vergütung wird vollständig von Ratings entkoppelt. Diese Entkopplung haben wir bereits vor einigen Jahren im Bereich der kurzfristigen variablen Vergütung vorgenommen und damit gute Erfahrungen gemacht. Wir stellen fest, dass auch ohne Performance-Rating differenzierte Vergütungsentscheidungen getroffen werden.



© FRANKFURT BUSINESS MEDIA

*„In der Arbeitswelt 4.0 werden Flexibilität, eine kürzere Taktung und die individuellen Kompetenzen für die Leistungsbewertung des Einzelnen wichtiger.“*

**Rüdiger Booz,**  
Kienbaum Management  
Consultants GmbH

**Piotr Bednarczuk:** Es ist unser erklärtes Ziel bei Merck, möglichst viele HR-Daten zu generieren und transparent zu machen. Voraussetzung für das Generieren von Daten ist ein struktureller Rahmen, also ein Performance-Management, ein Capability-Management oder ein Kompetenz-Building-System. Zur Erhöhung der Datentransparenz investiert Merck derzeit



*„Offenbar herrscht in vielen Unternehmen Frustration wegen der Koppelung von technokratischem Performance-Management und individueller Zielvereinbarung.“*

**Dr. Thomas Haussmann,**  
Hay Group GmbH

© FRANKFURT BUSINESS MEDIA

stark in Front-End-Apps. Unser Analytics-Tool ermöglicht beispielsweise einen Vergleich zwischen den Bewertungsstilen von Managern in den USA und in China. Sollten dort erhebliche Unterschiede zu erkennen sein, können wir – wenn dies vom Business gewünscht ist – direkt eingreifen, beispielsweise durch spezifisch ausgerichtete Trainings für Manager. Seitdem wir einen globalen Compensation-Review-Prozess eingeführt haben, liegen uns auch globale und konsistente Compensation-Daten inklusive der Positionierung im Markt vor. Damit haben wir die Transparenz und unsere Position bei Gehaltsentscheidungen verbessert sowie den Aufwand deutlich reduziert. Unsere Manager benötigen keine Reports mehr, sondern stellen sich selbst die Analyse zusammen, die sie brauchen. Das HR-Datenmanagement ist also deutlich größer und flexibler und zugleich weniger fragmentiert. HR braucht diese Skalierbarkeit in einem Unternehmen wie Merck, das Übernahmen für Wachstum nutzt.





„Bei innovativen Funktionen geht der Trend weg von der variablen Vergütung, die unmittelbar an die Erreichung individueller Ziele anknüpft.“

Dr. Gabriel Wiskemann,  
SAP SE

#### Inwieweit sollten Manager Vergütung mitgestalten?

**Gabriel Wiskemann:** Aus meiner Sicht ist der Manager auch ohne Performance-Rating in der Lage, die Leistung seiner Mitarbeiter zu bewerten und dann in Abhängigkeit von den zur Verfügung stehenden Budgets Gehaltsentscheidungen zu treffen. Deshalb plädiere ich dafür, dass der Manager nicht nur beim STI, sondern auch in der Gehaltsrunde das Recht und die Verantwortung hat zu verteilen. Aber er muss in die Lage versetzt werden, richtig zu bewerten und zu entscheiden. Diese Prozesse müssen transparent sein. Während der Verteilungsrunden und ex post kann HR schauen, wie die Verteilung der Budgets ist und ob sich Diskrepanzen zeigen. Durch die direkte Einbindung der Manager wird Vergütung vielmehr in das Führungssystem integriert und kann so überhaupt erst positiv wirken.

**Birgit Horak:** Der Weg, über den Merck und SAP hier berichten, schraubt den Anspruch an Manager und an Führung extrem nach oben. Das ist mit Einschränkung ein wertvoller Prozess und wird in Organisationen mit einem reifen Management gut funktionieren. In traditi-

onell geführten Organisationen wären viele Führungskräfte damit möglicherweise überfordert.

**Joachim Kayser:** Ohne eine variable Vergütung wäre es nicht möglich, große traditionelle Organisationen zu verändern und neue Strukturen einzuziehen. Variable Vergütung kann das Verhalten extrem verändern, sie braucht aber zusätzliche Führungsinstrumente, um zielgerichtet zu wirken. Dazu gehört die Besetzung von Schlüsselpositionen.

**Thomas Haussmann:** In weniger reifen Organisationen sehe ich den Trend, variable Vergütung, die sich an individuellen Zielen orientiert, zu reduzieren. Variable Vergütung schafft Unmut, wenn sie handwerklich nicht sauber aufgesetzt ist. Deshalb verlagern viele Unternehmen das Thema in die jährliche Gehaltsrunde und ersetzen die individuelle variable Vergütung durch eine Erfolgsbeteiligung.

**Gabriel Wiskemann:** Ich befürworte einen Bestandteil an markt- und rollengerechter variabler Vergütung im Vergütungspaket. Auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht, um Personalkosten besser mit dem Unternehmenserfolg atmen lassen zu können.

**Thomas Haussmann:** Personalkosten im Rahmen eines Funding-Modells zu variabilisieren ist ein Grund dafür, dass die erfolgsabhängige, von der individuellen Leistung unabhängige variable Vergütung tendenziell steigt. Wenn ein Unternehmen nur die Performance honoriert und dadurch die Personalkosten flexibilisiert, geht das nicht zwangsläufig in dieselbe Richtung.

**Gabriel Wiskemann:** Bei der SAP leitet sich im Grundsatz das Budget, das für die variable Vergütung zur Verfügung steht, aus dem Unternehmenserfolg als einer

Leistungskomponente ab. Die Verteilung bestimmt sich dann unter Hinzuziehung der Leistungsbeiträge des Einzelnen.



„Kernelemente unserer Performance-Management-Strategie sind Differenzierung, Spreizung, Flexibilität und Feedback.“

Dr. Piotr Bednarczuk,  
Merck KGaA

**Thomas Haussmann:** Es gibt einen entscheidenden Unterschied zwischen der erfolgsabhängigen Vergütung und der leistungsorientierten Vergütung. Bei der ersten muss ich das Budget zuerst erwirtschaften und kann es dann leistungsabhängig verteilen. Doch wenn ich das Budget für die variable Vergütung vollständig an den Unternehmenserfolg kopple, laufe ich Gefahr, meine Leistungsträger zu demotivieren, wenn der Unternehmenserfolg ausbleibt. Bei einer rein leistungsorientierten Vergütung hingegen wird mit einem Zieleinkommen gearbeitet. Das wird budgetiert, und ein Teil davon ist variabel. Dieser Teil wird in unterschiedlicher individueller Verteilung ausgeschüttet, unabhängig vom Unternehmenserfolg.

**Gabriel Wiskemann:** Für jeden SAP-Mitarbeiter weltweit gibt es ein Zieleinkommen aus Grundgehalt und Zielbonus. ➤



„Individuelle Ziele mit einer Verknüpfung zur variablen Vergütung sind für Mitarbeiter, die nach Tarifvertrag vergütet werden, kritisch zu hinterfragen.“

Andreas Hofmann,  
Hoyck Management  
Consultants GmbH

© Hoyck

**Andreas Hofmann:** Unbestritten ist doch, dass insbesondere Sonderaufgaben und Projekte gerade bei High-Top-Performern in irgendeiner Form individuell entlohnt werden müssen. Ohne regelmäßige Beurteilung, die mit der variablen Vergütung für bestimmte Mitarbeitergruppen verbunden ist, droht der Druck auf die Grundgehaltserhöhungen zu steigen, so dass Einmalzahlungen als Lösung etabliert werden. Das führt zu noch mehr Intransparenz und letztendlich Demotivation.

**Birgit Horak:** Wenn ich als Organisation ein variables Vergütungsmodell einführen will, muss ich zuerst meine unternehmenspolitischen Ziele für dieses Modell definieren. SAP beabsichtigt eine Kostensteuerung in Kombination mit einem deutlichen Leistungsbezug. Da passt das Funding-Modell gut. Andere Organisationen sagen, sie seien sich der mangelnden Variabilität der Boni, die von individuellen Zielen abhängen, durchaus bewusst. Sie erleben aber, dass auf Seiten des Mitarbeiters durch dieses Instrument die Wahrnehmung entsteht, dass er in seinen individuellen Leistungsbeiträgen gesehen und wertgeschätzt wird. Insofern ist dann ein Modell

individueller Zielvereinbarung, gekoppelt an den Bonus, durchaus adäquat. Die beiden Beispiele zeigen, dass je nach spezifischer Situation die Unternehmen zu völlig unterschiedlichen Schlussfolgerungen kommen. Wichtig ist aus unserer Sicht, dass ein Unternehmen in Kenntnis möglicher Vor- und Nachteile eine bewusste Entscheidung für ein Modell trifft.

*Sind das Performance-Management und die variable Vergütung Kommunikationsthemen in den Unternehmen?*

**Piotr Bednarczuk:** Merck kombiniert individuelle Performance und Unternehmensperformance über eine Multiplikation. Im Hinblick auf die Differenzierung individueller Performance hat das Unternehmen eine knallharte kulturelle Veränderung vollzogen – weg von einem gemühtlichen Rechtstrend in der Performance-Verteilung hin zu einer wirklichen Glockenkurve. Unser Kurs lautet Individualisierung und Differenzierung. Um diesen Kurs fortzusetzen, müssen wir die Feedbackkultur stärken. Ein Ansatz und die größte Herausforderung in diesem Zusammenhang ist das Enablement der Manager. Sie dürfen bei der Bewertung ihrer Mitarbeiter den schwarzen Peter nicht länger auf HR schieben. Vielmehr muss die Management-Accountability gestärkt werden. Vor diesem Hintergrund ist auch vorstellbar, dass wir in Zukunft einen Budgetansatz verfolgen, bei dem die Manager ihr Budget an ihre Mitarbeiter verteilen müssen. Ein weiterer Ansatz, den wir zur Förderung der Feedbackkultur verfolgen und zu dem nicht viele DAX-Unternehmen die Möglichkeit haben, ist die Einführung eines Peer-Feedbacks, bei dem Mitarbeiter und Manager

gleichzeitig die Ergebnisse eines Multi-Rater-Feedbacks erhalten. Da wir unterschiedliche Modelle in den Businesssektoren haben, brauchen wir einen Rahmen, der es ermöglicht, nach Businesssektoren zu unterscheiden. Wir müssen aber zugleich einen integrierten Merck-Konzern darstellen, der mehr Synergien zwischen den Businesssektoren schafft. Dafür brauchen wir Führung und Kultur als Klammern. Wir hatten drei schmerzhaft Jahre, um eine Basis für das gemeinsame Verständnis zu schaffen. Alle Vergütungselemente werden unter dieser Prämisse betrachtet. ◀

#### Kernergebnisse der Diskussion

- Für die Ausgestaltung und die Koppelung von Performance-Management und variabler Vergütung zeichnet sich keine einheitliche Praxis ab, da Unternehmen in unterschiedlichen Reifegraden dabei verschieden vorgehen.
- Allerdings entkoppeln derzeit viele reife Unternehmen die variable Vergütung vom Performance-Management, wenn die Verknüpfung keine befriedigenden Ergebnisse zeitigt.
- Angesichts der Beschleunigung der Arbeitswelt und einer veränderten Erwartungshaltung gerade jüngerer Mitarbeiter steigt der Bedarf an schnellerem Feedback und an kontinuierlichem Dialog – sowohl top-down als auch Bottom-up.
- HR könnte mehr Mitarbeiterdaten als Basis für ein umfangreicheres Performance-Management sammeln. Doch um größere Datenmengen zu analysieren, brauchen Unternehmen bessere IT-Systeme. Die könnten Führungskräften mehr Informationen liefern, würden aber auch die Anforderungen an sie bezüglich Mitarbeiterbewertung und Feedbackkultur erhöhen.
- Unternehmen sollten variable Vergütungsmodelle nach ihren politischen und strategischen Zielen ausrichten. Danach entscheidet sich, ob etwa ein Funding-Modell oder eine individuelle Zielvereinbarung mit Bonusssystem passt.

# MITARBEITER MOTIVIERT MAN HEUTE AM BESTEN MIT



Mehr Vorteile unter [www.sodexo-benefits.de](http://www.sodexo-benefits.de)  
oder direkt beraten lassen: 0800 0073996

## Sodexo Benefits Pass® Prepaid-Karte. Eine Karte. Alle Möglichkeiten.

Einkufen, essen, tanken – Motivieren und binden Sie Ihre Mitarbeiter jetzt ganz einfach! Größte Vielfalt: direkt einlösbar bei über **80.000 Akzeptanzpartnern** deutschlandweit, auch innerhalb der **44 €-Freigrenze**.

- deutschlandweit einsetzbar
- geringer administrativer Aufwand
- hoher Sicherheitsstandard, Zahlung durch Chip und PIN
- webbasierte Kundenplattform: 24/7 online
- Online-Shopping möglich
- in Echtzeit-Transaktionen
- Steuervorteile
- ideal, um Mitarbeiter zu loyalisieren, incentivieren und honorieren



BENEFITS AND REWARDS SERVICES

**sodexo**  
QUALITY OF LIFE SERVICES

# EFFIZIENZ STEIGERN, VERGÜTUNG NEU POSITIONIEREN

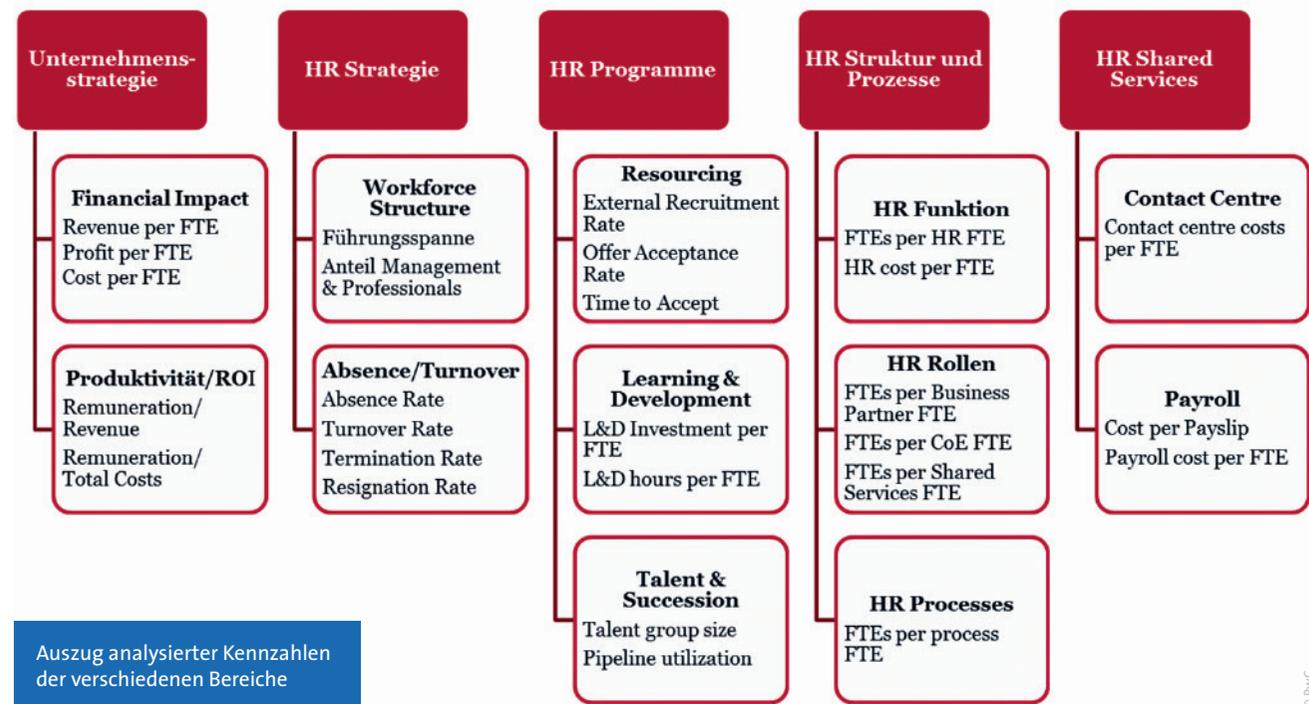
## Comp & Ben als strategischer Business-Partner – ein Praxisbericht

Von Axel Schütte

In sechs Schritten zeigt der Beitrag am Beispiel eines europäischen Retailunternehmens auf, wie Comp & Ben gemeinsam mit der Human-Resources-Abteilung ein Konzept zur Effizienzsteigerung ausarbeitet und eine Neupositionierung der Vergütung umsetzt.

**Schritt 1 (Hintergrundgespräche und Zielsetzung):** Auslöser der Gespräche waren eine vorangegangene Mitarbeiterbefragung und die Ergebnisse der Vergütungsmarktanalyse. Es hatte sich herausgestellt, dass die aktuelle Marktpositionierung in der Vergütung unterhalb des Medians die Wachstumsziele des Unternehmens nicht unterstützte. Als Ziel wurde daher mittelfristig eine deutlich höhere Vergütungspositionierung am Markt angestrebt (mit Fokus auf die variable Vergütung), um sich rasch im Wettbewerb um Mitarbeiter in den Wachstumsregionen zu behaupten und sich mittelfristig unter den Top-25-Prozent zu positionieren.

**Schritt 2 (Lösungsvorschlag):** Die mit der Neupositionierung verbundenen Kosten sollten durch Einsparpotenziale und Optimierungen innerhalb der Organisation und Prozesse kurzfristig erreicht werden. Die Summe der geplanten Veränderungen sollte mittelfristig als Nebeneffekt steigende Umsätze und Gewinne des Unternehmens auslösen. Zur Beschleunigung dieses Investitionsschrittes hat HR zusammen mit Comp & Ben proaktiv



Ansätze ausgearbeitet, um die HR-Organisation und den Rol im Bereich Human Capital auf Optimierungspotenzial zu untersuchen. Ziel war es, die wichtigsten Stell-

schrauben zu identifizieren und den potenziellen positiven Einfluss auf die Geschäftsperformance für das Management sichtbar zu machen. ➤

Beispiel für eine einfache Analyse des Einsparpotenzials aus dem Kennziffernbereich der Abwesenheit	
Simulation des Einsparpotenzials bei Erreichen der Median-Performance (Peer Group) im Bereich Absence	
Reduzierung der Abwesenheitsrate auf Medianwert	= 6,2% – 4,2% = 2%
Jährliche Kosten für die Differenz von 2 Prozentpunkten im Bereich Abwesenheit pro FTE	= Delta Abwesenheitsrate x 2 x Ø Gehalt**
Kosten pro FTE	= 2% x 2 x 29.000 Euro
Kosten pro FTE	= 1.160 Euro
Einsparpotenzial bei z.B. 30 000 Mitarbeitern	= 34,8 Mio. Euro pro Jahr

\*\* Nach der Saratoga-Definition wird die Abwesenheitsrate mit dem zweifachen durchschnittlichen Jahresgehalt berechnet (Vertretungs-/Ausfallkosten).

Quelle: PwC Saratoga-Definitionen.

**Schritt 3 (Datenerhebung und Vorbereitung der Analyse):** In Anlehnung an die Zielsetzung wurden in einem Workshop die verfügbaren Saratoga\*-Kennzahlen nach Projektrelevanz ausgewählt und die Verfügbarkeit von Marktdaten untersucht. Des Weiteren wurde jede Kennziffer unter dem Blickwinkel der finanziellen Auswirkungen analysiert und mit einer Priorität versehen. Zusätzlich galt es, die unternehmensspezifischen Kennzahlen abzugleichen, um einen validen Vergleich durchführen zu können. Anschließend wurden alle unternehmensbezogenen Daten aus unterschiedlichen Quellen (Finanzabteilung, HR-Controlling, Rekrutierungsabteilung, Mitarbeiterumfragen etc.) erhoben und die errechneten Kennzahlen validiert.

**Schritt 4 (Benchmarking und Priorisierung):** Für den Benchmarkprozess wurden zusammen mit HR eine gesamtmektorientierte und eine industriespezifische Vergleichsgruppe definiert. Die Saratoga-Daten bildeten die Grundlage für den Marktvergleich und damit

die Feststellung der Ist-Situation. Das Projektteam hat die Ergebnisse aus der internen Analyse im Vergleich zu der Retail- und Gesamtmarktvergleichsgruppe gegenübergestellt und Auffälligkeiten im Vergleich zum Markt markiert. Anschließend wurden die Bereiche identifiziert und priorisiert, die auf der einen Seite eine hohe Abweichung von den Top-Performern des Marktes aufweisen und damit generell ein hohes Optimierungspotenzial beinhalten. Auf der anderen Seite wurde ein zusätzliches Augenmerk darauf gelegt, bei welchen Bereichen der finanzielle Effekt und die verbundenen Nebeneffekte der Optimierung wertbezogen am größten sind.

Beispiel: Im Retailgeschäft sind aufgrund der branchentypischen Organisationsstruktur (Pyramide mit breiter Basis) die Anzahl FTE pro HR FTE und die damit verbundenen HR-Kosten pro FTE weniger entscheidend als in anderen Industrien oder Dienstleistungen. Eine leichte negative Abweichung zur Peer-Group birgt somit zwar ein erstes Optimierungspotenzial im Vergleich zum

Markt, aber das finanzielle Ergebnis des Unternehmens ist aufgrund der geringen absoluten Anzahl HR FTEs innerhalb der Organisation nur geringfügig beeinflusst. Darüber hinaus sind die zu erwartenden Nebeneffekte einer verbesserten Ratio von Anzahl FTE pro HR FTE auf das Endkundengeschäft (Umsatz und Gewinn) im Handel relativ gering.

Im Gegensatz dazu sind die Kosten für die marktabweichende hohe Abwesenheitsrate (Absence) oder die Abweichungen im Mitarbeiterwechsel insbesondere bei Positionen in der Nähe zum Konsumenten mit den Auswirkungen auf das Konsumverhalten im Retailgeschäft mit einem hohen Optimierungspotenzial/Kosteneinsparungspotenzial und einem möglichen Umsatzsteigerungspotenzial verbunden. Aus diesem Grund wurden die Optimierungsmaßnahmen danach priorisiert, welche Kennzahlen den höchsten Gesamteffekt versprechen und in welcher Zeit diese umgesetzt werden können. Dadurch war es möglich, eine Übersicht zu erhalten, welche Schritte mit welcher Priorität umzusetzen sind, um möglichst schnell die größten Potenziale zu realisieren.

**Schritt 5 (Erfassung der monetären Einsparpotenziale und Simulation der neuen Vergütungsposition):** Für die Simulation der neuen Vergütungsposition wurde das Einsparpotenzial inklusive der Auswirkungen durch Nebeneffekte errechnet und summiert. Zur Errechnung des Einsparpotenzials wurden teilweise vorhandene Kosteninformationen aus dem Unternehmen verwendet. Bei fehlenden unternehmensspezifischen Informationen wurden ersatzweise Median-Marktinformationen als Annahmen verwendet. Die Auswirkung- ➤

\*Saratoga von PwC ist eine Datenbank für HR-Kennzahlen (>2600 Unternehmen weltweit).

gen über schwer kalkulierbare Nebeneffekte wie etwa Umsatzsteigerung durch geringeren Personalwechsel wurden mit der Unterstützung durch die Vertriebsabteilung simuliert. Abschließend wurde beim Einsparpotenzial und den Nebeneffekten nach Einmalwirkung und wiederkehrenden Effekten unterschieden, um dem wiederkehrenden Kostencharakter durch die höhere Vergütungspositionierung Rechnung zu tragen. Dem aktuellen Vergütungsniveau – durchschnittliche Vergütung per FTE – wurde das jährliche Einsparpotenzial hinzugefügt, um die potenzielle maximale Marktpositionierung zu simulieren.

Zur Simulation des Vergütungsmarktes im Folgejahr wurden die aktuellen Marktdaten mit der durchschnittlichen Marktbewegung der letzten drei Jahre hochgerechnet. Durch die Gegenüberstellung der neu simulierten internen Vergütung im Vergleich zum hochgerechneten Vergütungsmarkt konnte eine signifikante Verbesserung in der Vergütungspositionierung zu der Vergleichsgruppe erzielt werden. Die Feststellung der gesamtheitlichen Auswirkungen aller Maßnahmen und insbesondere des Aufstiegs in die Vergütungsgruppe der Top-25-Prozent der industrierelevanten Vergleichsgruppe stehen aktuell noch aus, da die Anhebung der Vergütung schrittweise über einzelne Jahre erfolgt. Jedoch konnten relativ kurzfristig schon deutliche Erfolge in einzelnen Teilbereichen verzeichnet werden.

**Schritt 6 (Dynamisierung und Darstellung):** In einem weiteren Schritt sollen die Analysen zukünftig dynamisiert und in einfachen Dashboards visualisiert werden. Damit möchte das HR-Management die wichtigen Fakten immer im Blick haben und frühzeitig Trends erkennen

Maßnahmen (Auszug)	Priorität
Verbesserung der generellen Arbeitsbedingungen zur Verringerung der Abwesenheitsrate	1
Führungskräftetraining im Vertrieb zur Reduzierung der Kündigungen (aktive und passive Kündigungen)	1
Prozessoptimierung und Kommunikation im Einstellungsverfahren verbessern	1
Optimierung der Führungsspanne in fünf identischen Ländern	2
Strukturierte Erfassung von Daten im Bereich Kündigung und Durchführung von einheitlichen Exit-Gesprächen	2
HR-Leistung überprüfen – HR-Activity/Voice of the Customer Tool anwenden	3
HR-Leistung erhöhen/HR-Kosten pro FTE reduzieren	3

#### Hauptkriterien zur Priorisierung

1. Optimierungspotenzial (z.B. Abweichung vom Median)
2. Möglicher Zusatzeinfluss auf Umsatz und Gewinn

Quelle: PwC.

(zum Beispiel eine Umkehr im Rol), um zeitnah gegensteuern zu können.

**Executive Summary:** Der Compensation & Benefits-Bereich hat gemeinsam mit HR durch dieses Projekt das Management überzeugen können, die kurzfristigen Einsparungen sukzessive in die höhere Marktpositionierung der Vergütung zu reinvestieren. Insgesamt konnten schon kurzfristig positive Einflüsse auf einzelne Kennzahlen wie Kündigungsrate, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Abwesenheitsrate etc. erreicht werden. Aus diesen Verbesserungen und durch die mittelfristig zu erreichende neue Vergütungspositionierung verspricht man sich wiederum positive Effekte für das Konsumentengeschäft, die in der Summe zu steigendem Umsatz und Gewinn führen sollen. Damit ist trotz der gestiegenen durchschnittlichen Vergütung der Mitarbeiter ein positiver Return on Investment zu realisieren. Compensation & Benefits konnte sich gemeinsam mit HR durch dieses Projekt als klarer Busi-

ness- und Sparringspartner positionieren und gleichzeitig eigene Interessen durchsetzen. ◀



**Axel Schütte,**  
Senior Manager Reward Consulting  
PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

axel.schuette@de.pwc.com  
www.pwc.de

# WIE KONZERNE IHR PERFORMANCE-MANAGEMENT MODERNISIEREN KÖNNEN

Interview mit Dieter Kern und Martin Haep, Mercer Deutschland



*Herr Kern, lange haben Großunternehmen die variable Vergütung eng an das Performance-Management gehängt. Wo stehen wir heute?*

**Dieter Kern:** Seit mehreren Jahren funktioniert das alte Modell des Performance-Managements nicht mehr richtig. Viele US-amerikanische Unternehmen haben schon vor einiger Zeit begonnen, Performance-Management öffentlich abzukanzeln. Hierzulande hat vor allem Bosch im vergangenen Jahr aufhorchen lassen, als der Konzern mitgeteilt hat, die Kopplung der variablen Ver-

gütung an individuelle Ziele abzuschaffen. So manches Unternehmen versucht inzwischen, komplett auf ein integriertes, Reward- und Talentmanagement steuerndes Performance-Management zu verzichten. Nicht zuletzt deshalb, weil die Input-Output-Relation des Prozesses nicht stimmig ist. Einmal ganz davon abgesehen, dass der tatsächliche Wertbeitrag von Performance-Management zur ökonomischen und sonstigen Unternehmensleistung – vorsichtig formuliert – eher beschränkt ist. Ähnlich wie Bosch nutzen viele mittelständische Fami-

lienunternehmen vergleichsweise einfache und robuste Compensation & Benefits-Pläne. Anstatt komplizierter, mechanistisch und Multi-KPI-getriebener Systeme lebte und lebt man hier mit Varianten von Tantiemesystemen wohl recht gut. Auch so lässt sich Mitarbeiterengagement über die Reward-Dimension erzeugen.

**Martin Haep:** Ein globaler Trend ist, dass das Business den Beitrag von HR zur Wertschöpfung fortlaufend kritisch bzw. konstruktiv hinterfragt. Das liegt auch daran, dass sich das geschäftliche Umfeld der Unterneh- ➤



„In Zeiten enger Talentmärkte müssen wir aus der Führungsperspektive und aus HR-Service-Delivery-Perspektive Mitarbeiterinteressen wieder stärker in den Blick nehmen.“

Dieter Kern,  
Mercer Deutschland

© Mercer Deutschland

men immer schneller verändert. Dadurch ergeben sich Anforderungen an die Ausgestaltung von Arbeitsprozessen und -strukturen, die schnelleren Änderungen unterliegen. Viele Konzerne fahren derzeit Projekte mit den Namen „Simplify HR“, „Digitize HR“ oder „Increase Efficiency“. Dabei liegt der Fokus immer auf der Organisation eines Unternehmens, auf seinen zentralen oder dezentralen Steuerungsprozessen und auf einer Matrix. Natürlich unterscheiden sich die einzelnen Unternehmen aufgrund von Tradition, Kultur und künftiger Ausrichtung. Kapitalmarktgetriebene, internationale Organisationen unterliegen anderen Anforderungen und funktionieren auch anders als Familienunternehmen.

#### Was bedeutet das für die Mitarbeiter?

**Dieter Kern:** Vielleicht haben wir mit dem Anspruch der Service-, Prozess- und IT-Standardisierung in HR in den letzten Jahren etwas zu sehr gegen den Individualisierungstrend gearbeitet. In Zeiten enger und veränderter Talentmärkte und -erwartungen müssen wir sowohl aus der Führungsperspektive als auch aus HR-Service-De-

livery-Perspektive Mitarbeiterinteressen wieder stärker in den Blick nehmen. Auch eine unserer aktuellen Untersuchungen legt nahe, dass Mitarbeitererwartungen und Arbeitgeberangebote auseinanderfallen. Nicht für jedes Unternehmen und Talentsegment ist das gleich kritisch. Aber angesichts und trotz des Wandels der Arbeitswelt sollten Arbeitgeber ihren Mitarbeitern Perspektiven über die nächsten sechs Monate hinaus aufzeigen, nicht nur formalisiert im Halbjahresturnus des Performance-Managements. Dabei können etablierte HR-Tools wie Karrierepfade, Rollenmodelle und Trainingsformate – mit etwas Facelifting attraktiver und individueller gemacht – auch tatsächlich helfen. Um kürzere Interaktionszeiten zu erreichen, bieten sich beispielsweise Applications auf dem Handy an, damit die Führungskraft quasi im Vorbeigehen dem Mitarbeiter Feedback geben kann. Ideal ist, solches Hochfrequenzfeedback nicht einfach mal so rauszuhauen, sondern in eine reflektierte, mittel- und langfristige Perspektive eines Mitarbeiters einfließen zu lassen.

**Martin Haep:** Die Unternehmen bewegen sich hier in einem Spannungsfeld. Einerseits hat sich der Jahresrhythmus für Feedback, angesichts der kürzeren Taktung der Arbeitswelt, als nicht ausreichend erwiesen. Andererseits stellt sich die Frage, ob die gegenwärtig handelnden Führungskräfte in der Lage sind, dieses Hochgeschwindigkeitsfeedback zu geben. Viele von ihnen tun sich schon jetzt damit schwer, die zweimaligen Gespräche im Jahr sinnvoll vorzubereiten und zu führen. Die Unternehmen müssen segmentieren, vielfach haben sich Bereiche ausgebildet, in denen sich Projektorganisationen etabliert haben und Hierarchien abgebaut

werden. In solchen agilen Bereichen und Unternehmen ist ein schnelleres Feedback einfach notwendig. Doch wie lässt sich ein großer Industriekonzern mit auf eine solche Reise nehmen? Angesichts der hohen Mitarbeiterzahl sollten wir hier Teilorganisationen analysieren, um die richtige Vorgehensweise zu finden. Die Automobilindustrie lernt hier meines Erachtens derzeit von der Pharmaindustrie, die immer schon Innovations-Hubs als Teil der Forschung, aber außerhalb der eigentlichen Unternehmensorganisation, geführt hat. Diese externen Bereiche werden anders gesteuert als integrierte Konzernbereiche. Nehmen Sie High-Tech-Innovationsbereiche in der Automobilindustrie. Diese Einheiten ticken ähnlich wie IT- oder Hightech-Start-ups. Für Konzerne stellt sich dabei die Herausforderung, die Menschen und Ergebnisse solcher Einheiten in den Konzern zu integrieren, ohne dass Subwelten geschaffen werden, die später nicht integrierbar sind. Die Unternehmen müssen also das Spannungsfeld im Blick behalten und darauf achten, dass Teile der Organisation sich nicht zu stark auseinanderentwickeln.

#### Hochfrequenzfeedback in einem Konzern erfordert passende IT-Tools.

**Martin Haep:** Bislang gibt es noch kein IT-Tool, das Prozesse in der tatsächlichen Flexibilität unterstützt. Zwar wächst die Verfügbarkeit von immer mehr Daten rapide, doch die Unternehmen stehen dort oft vor der Frage, wie sich daraus sinnvolle Rückschlüsse ziehen lassen, um Mitarbeitern Feedback zu geben oder richtige Entscheidungen zu treffen. Deshalb ist es wichtig, Führungskräfte in die Lage zu versetzen, mit den Da- ➤

ten richtig umzugehen, daraus die richtigen Schlüsse zu ziehen und den Mitarbeitern die richtigen Antworten und Führungsimpulse zu geben. Manche fordern zum Beispiel, die LinkedIn-Welt stärker in die Betriebe zu integrieren, weil darüber bereits das Feedbackverhalten geübt wird, etwa durch das Bestätigen von Skills und Kompetenzen. Andererseits stellt sich jedem kritischen Betrachter sofort die Frage nach der Validität dieser Instrumente und damit nach der Nutzbarkeit für Entscheidungen.

**Dieter Kern:** Die IT-Diskussion ist nicht ungefährlich, weil sie individuelle Leistungsvereinbarung, -förderung und -bewertung trivialisiert und gleichzeitig unnötig verkomplizieren kann. In der Vergangenheit haben wir in der IT den Hebel gesehen, um Prozesse zu vereinfachen und zu standardisieren. Heute geht es vielen darum, Apps für alle Anwendungen mit einer hübschen Oberfläche zu bekommen. Nur sollten wir sich rasch verändernde User-Verhalten und -Möglichkeiten nicht mit den vergleichsweise stabilen ökonomischen Wertschätzungs- und Entwicklungserwartungen von Mitarbeitern verwechseln. Viele Unternehmen und Entscheider weichen auf Apps aus, scheuen sich aber beispielsweise davor, Fragen im Zusammenhang mit organisatorischem Wandel oder der Führung von Menschen mit unterschiedlichen Sozialisationen anzupacken. Solche Themen lassen sich freilich nicht allein durch Wegwischen auf dem Smartphone angehen.

#### *Ist eine variable Vergütung heute verzichtbar?*

**Martin Haep:** Nein, auch wenn bei der Verknüpfung der variablen Vergütung mit dem Performance-Ma-



*„Ein globaler Trend ist, dass das Business den Beitrag von HR zur Wertschöpfung fortlaufend kritisch bzw. konstruktiv hinterfragt.“*

**Martin Haep,**  
Mercer Deutschland

© Mercer Deutschland

agement-Instrument Fehler gemacht wurden. Häufig waren bis zu 50 Prozent der variablen Vergütung an finanziellen Organisationszielen festgemacht und der Rest an individuellen Zielen. Vor dem Hintergrund der vorher genannten Änderungen in den Unternehmen sind insbesondere die Ableitung individueller Ziele und die eindeutige Verknüpfung ihrer Erreichung mit der individuellen Leistung des Mitarbeiters reichlich kompliziert und aufwendig. Häufig stechen zwei Dinge negativ hervor: einmal die Zuordnung von Ergebnissen zur Leistung, da zu viele beeinflussende Faktoren eine Rolle spielen. Ein anderes Mal ändern sich die Zielsetzungen, beispielsweise aufgrund einer Vielzahl von Projekten. Hier ist eine Priorisierung erforderlich. Es fällt schwer, beide Dinge zu vereinbaren. Viele Unternehmen fragen sich heute, wie Führung hier direkter und einfacher erfolgen kann.

**Dieter Kern:** In dieser Diskussion kommt oft die Frage, wie viel gewollte Differenzierung über die mit individuellen Zielen verknüpfte variable Vergütung geschaffen wird. In Großunternehmen ist die Differenzierung oft

sehr begrenzt. Performance-Ratings streuen nicht breit, sondern liegen um den Normwert. In Zeiten knapper Vergütungsbudgets bedeutet dies dann: lieber für alle ein bisschen was als für viele gar nichts und für wenige viel. Man umgeht so den im gängigen Performance-Management-Modell angelegten Verteilungskonflikt. Künftig erwarte ich beim Performance-Management eine Verlagerung weg von einem kompetitiven Modell hin zu unterstützenden Varianten. Chefs sind dann weniger Zielvorgeber, Bewerter und Verteiler und mehr Leistungshürdenbeseitiger. Dazu passen aktuelle Themen wie kontinuierliche Führungsdialoge oder eine Trennung von Talentmanagement und Performance-Management-Prozess. Zudem werden bei aller organisatorisch notwendigen Stabilität die Entwicklungen rund um organisatorische Reaktionsfähigkeit, Diversität und Digitalisierung ihren Niederschlag in der praktischen Ausgestaltung eines Performance-Management-Prozesses finden. Spannend dürfte deshalb sein, ob wir in fünf oder zehn Jahren zwar einen sehr anderen, aber auch wieder sehr uniformen Performance-Management-Ansatz haben – oder einen bunten Blumenstrauß an unterschiedlichen Varianten. ◀

Das Gespräch führte Dr. Guido Birkner.

# Deutscher Human Resources Summit



## 7. Deutscher Human Resources Summit

27./28. Oktober 2016 | Frankfurt am Main

Strategische Inspiration für Führungskräfte und Personalverantwortliche  
– geschlossene Veranstaltung für geladene Gäste –

### Keynotespeakerin

Janina Kugel, Mitglied des Vorstands, Siemens AG



QUERDENKEN

Veranstalter



Initiator

F.A.Z.-INSTITUT

Mitveranstalter



Partner für das  
interaktive Voting



Förderer



Medienpartner



# GRUNDMODELLE VARIABLER BARVERGÜTUNG

Die methodische Herleitung der variablen Vergütung ist ein wichtiger Bestandteil der Personalpolitik eines Unternehmens

Von Stefan Röth

## Grundmodelle der variablen Vergütung im Überblick

Modelle	Bezugsgröße	Dimension	Verknüpfung	Ausprägung
Variante 1	individuell	eindimensional	additiv	Vollerfüllung
Variante 2	kollektiv	mehrdimensional	multiplikativ	Übererfüllung

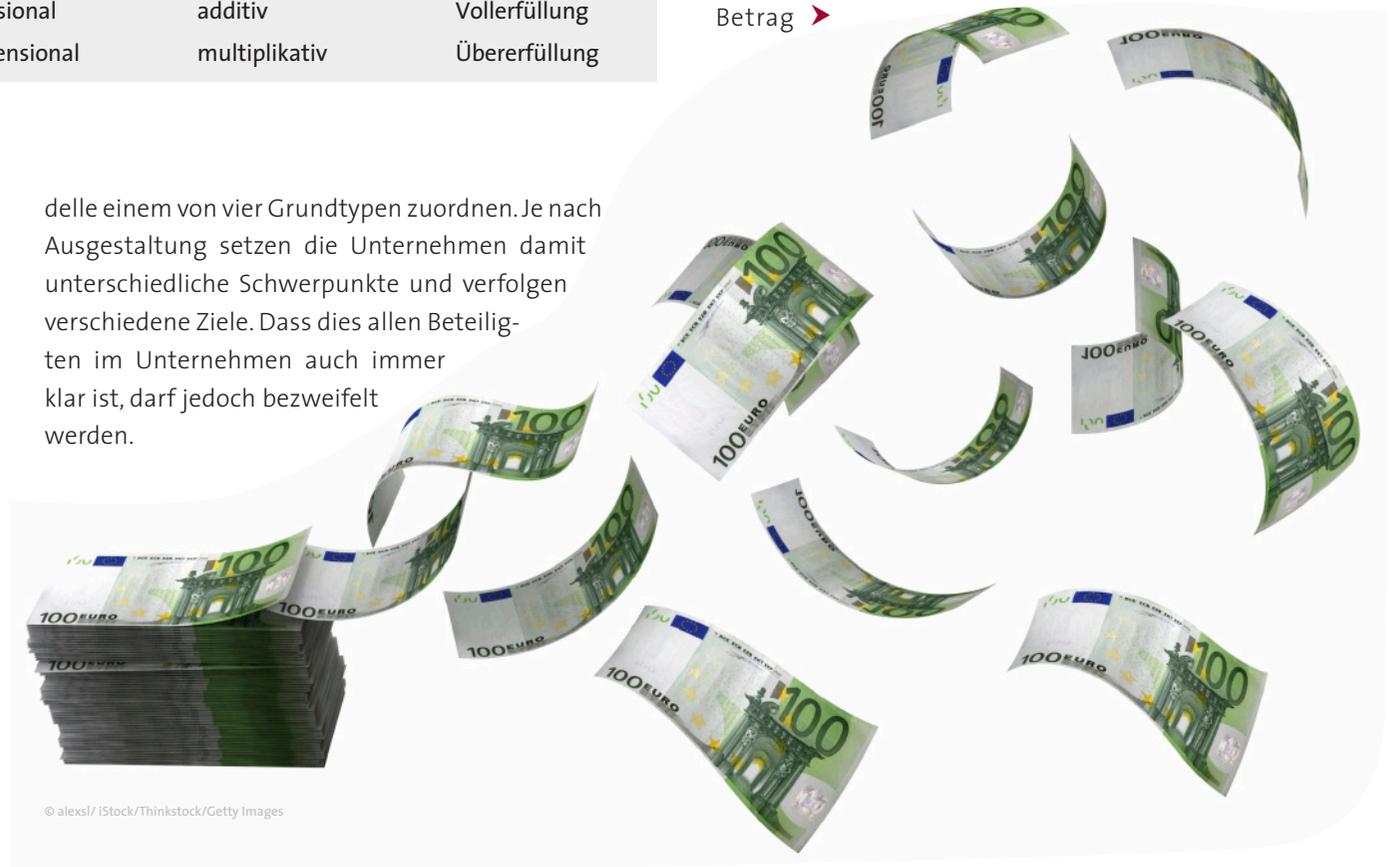
Quelle: RÖTH-REWARD.

Je nach Statistik werden in Deutschland 40 bis 70 Prozent der Mitarbeiter bereits heute variabel vergütet, der überwiegende Teil davon in Form von direkten Geldzahlungen, ein verschwindend geringer Anteil mittels wertorientierter Leistungen wie Aktien, Aktioptionen, Genussrechten oder anderen Formen der Unternehmensbeteiligung. Die große Mehrzahl der Empfänger von variablen Vergütungen darf sich jährlich freuen, denn der Abrechnungszeitraum erstreckt sich bei fast allen Unternehmen entweder auf das Kalenderjahr oder das Geschäftsjahr.

Keine andere Vergütungskomponente tritt in so vielen Varianten auf wie die variable Vergütung. Kaum ein Modell ist mit einem anderen deckungsgleich. Dennoch lassen sich nahezu alle variablen Vergütungs-

modelle einem von vier Grundtypen zuordnen. Je nach Ausgestaltung setzen die Unternehmen damit unterschiedliche Schwerpunkte und verfolgen verschiedene Ziele. Dass dies allen Beteiligten im Unternehmen auch immer klar ist, darf jedoch bezweifelt werden.

Über die Grundmodelle hinaus wird noch zwischen diskretionären und verbindlichen Modellen unterschieden. Während bei diskretionären Modellen – auch als Willkürmodelle gebrandmarkt – oft kein in Aussicht gestellter Betrag ▶



und kein überprüfbarer Berechnungsmodus für die variable Zahlung bestehen, lässt sich bei verbindlichen Modellen immer die Höhe der variablen Zahlung nachvollziehen.

### 1. Differenzierung nach Bezugsgröße

In jedem Konzept sind stets die Person des Mitarbeiters (individueller Bezug) und/oder eine oder mehrere übergeordnete Größen (kollektiver Bezug) Anker und Hebel für die Herleitung einer variablen Vergütung.

**Individueller Bezug:** Grundlage für die Ermittlung der variablen Zahlung ist der Mitarbeiter. Mittels Beurteilungs- oder Zielvereinbarungssystem werden meist mehr oder weniger zutreffend Korrelationen zwischen dem konkreten Mitarbeiter und einer variablen Zahlung hergestellt. Damit ist die Botschaft verbunden, dass es auf die Leistung des Einzelnen ankommt.

**Kollektiver Bezug:** Grundlage sind Zahlen oder Kenngrößen, die nicht im alleinigen und direkten Einflussbereich des Mitarbeiters liegen. Je ferner die übergeordneten Bezugsgrößen von der konkreten Funktion des Mitarbeiters sind, desto deutlicher kommt die Botschaft an, dass nur der Gesamterfolg zählt.

In der Praxis werden beide Varianten gerne kombiniert. Unternehmen, die primär auf persönliche Leistungsanreize setzen, werden eher die individuelle Variante betonen. Arbeitgeber, die primär ein Wir-Gefühl erzeugen wollen oder Personalkosten strikt erfolgsabhängig steuern müssen, setzen verstärkt auf kollektiv orientierte Konzepte.

### 2. Differenzierung nach Dimension

Was durch variable Vergütung belohnt werden soll, ist unterschiedlich. Selten kommt es nur auf einen Faktor an.

Meist sind es mehrere Parameter, die erst in ihrer Gesamtschau ein abschließendes Bild abgeben.

**Eindimensionale Modelle:** Ausschließlich ein Instrument wird für die Ermittlung der variablen Zahlung genutzt. Dies kann entweder ein individuelles Konzept – zum Beispiel eine Leistungsprämie – oder ein kollektives Modell – zum Beispiel eine Gewinnbeteiligung – sein.

**Mehrdimensionale Modelle:** Mehrere variable Vergütungsmodelle werden gleichzeitig genutzt, um eine individuelle Zahlung herzuleiten. Ein typisches Beispiel ist ein Jahresbonus, der sich zu 50 Prozent aus der individuellen Zielerreichung, zu 20 Prozent aus der Zielerreichung des Bereichs und zu 30 Prozent aus dem EBITA des Gesamtunternehmens ergibt. Das Modell sollte nicht zu komplex sein. Nur für herausgehobene Funktionen im Unternehmen bieten sich Konzepte mit mehr als drei Dimensionen an. Neben der Wahl der Dimensionen ist vor allem auf die Gewichtung zu achten, um die damit verbundenen Führungsziele angemessen zu unterstützen.

### 3. Differenzierung nach Verknüpfungsmethode

Nur bei mehrdimensionalen Modellen stellt sich die Frage der Verknüpfung. Gemeint ist damit die Abhängigkeit der variablen Zahlung von anderen Faktoren als nur der ursprünglichen Bezugsgröße (siehe oben unter Differenzierung nach Bezugsgröße). Eine Verknüpfung der variablen Zahlung kann dabei mit unterschiedlichsten Parametern erfolgen. In der Praxis ist eine Verknüpfung mit anderen variablen Zahlungen, dem Grundgehalt und dem Unternehmenserfolg häufig anzutreffen.

Seltener wird mit Hierarchieebenen oder Betriebszugehörigkeiten verknüpft.

**Additive Verknüpfung:** Mehrere variable Zahlungen aus unterschiedlichen Töpfen werden zu einer Gesamtzahlung addiert. Keine Zahlung steht in Abhängigkeit von einer anderen Zahlung. Also wird in der Praxis ein hoher Leistungsbonus auch dann gezahlt, wenn der Bereichs- oder Unternehmenserfolg ausbleibt.

**Multiplikative Verknüpfung:** Mehrere variable Zahlungsansprüche stehen in gegenseitiger Abhängigkeit zueinander. Häufig wird im ersten Schritt ein Individualbonus in Euro ermittelt. In einem zweiten Schritt wird dieser Betrag mit einem Faktor multipliziert, zum Beispiel für den Bereichs- oder Unternehmenserfolg.

In der Praxis kann sich beispielsweise eine individuell erworbene Leistungsprämie von 3.000 Euro in Abhängigkeit vom Unternehmenserfolg sowohl um 50 Prozent reduzieren (Faktor 0,50) als auch verdoppeln (Faktor 2,00). Eine multiplikative Verknüpfung kann natürlich auch in umgekehrter Richtung oder zusätzlich in Abhängigkeit vom individuellen Grundgehalt erfolgen.

Die meisten Unternehmen bedienen sich bei mehrdimensionalen variablen Vergütungskonzepten der additiven Verknüpfung. Sie ist weniger aggressiv und bei Arbeitnehmervertretern beliebt. Leidet ein Unternehmen unter einem volatilen Geschäftsverlauf und hat es gleichzeitig eine hohe Personalkostenquote, kann eine multiplikative Verknüpfung mehrerer Erfolgsfaktoren langfristig essentiell sein. Angelsächsisch geprägte, börsennotierte Unternehmen neigen eher zu multiplikativen Konzepten als der deutsche Mittelstand. ➤

#### 4. Differenzierung nach Ausprägung

Bei der Zielvereinbarung spaltet sich die Expertenwelt in zwei Lager. Die einen werben für Zielvereinbarungssysteme, die eine Überschreitung von 100 Prozent nicht zulassen, die anderen machen sich für Konzepte mit deutlich mehr als 100 Prozent Zielerreichung oder gar für Modelle stark, die nach oben hin offen sind. Nicht anders sieht es bei variablen Vergütungskonzepten aus.

**Vollerfüllung:** Die Annahme hinter dieser Variante ist, dass die geplante oder in Aussicht gestellte variable Zahlung bereits so attraktiv ist, dass eine Überschreitung im Normalfall nicht vorgesehen ist. Das setzt voraus, dass das Gesamtvergütungspaket in vollem Umfang wettbewerbsfähig ist und die der variablen Vergütung zugrundeliegenden Instrumente – zum Beispiel Zielvereinbarungen – anspruchsvoll genug sind. Andernfalls erreicht fast jeder den Maximalbetrag, eine Überzahlungsgefahr der Belegschaft tritt ein, und ein individueller Leistungsanreiz ist kaum mehr vorhanden. Vollerfüllungsmodelle haben jedoch den Vorteil, eine zielgerichtete und realistische Planung zu unterstützen und die Personalkosten planbarer zu machen.

**Übererfüllung:** Die Möglichkeit von Mehrleistung oder Mehrerfolg ist Grundlage für variable Vergütungskonzepte, die eine deutliche Überschreitung einer budgetierten oder zugesagten variablen Zahlung vorsehen. Die Extremform ist das offene Provisionsmodell, das vor allem im Vertrieb beliebt ist. Auch an Aktienkursentwicklungen angelegte Optionsprogramme für Vorstände folgen oft noch diesem Prinzip, obwohl es bereits zu massiven Fehlentwicklungen geführt

hat. Nachteile von Übererfüllungskonzepten sind eine Degradierung von Vollerfüllung (100 Prozent) zur Schlechtleistung, die Förderung einer laschen Unternehmens-, Ergebnis- oder Leistungsplanung und die Gefahr langfristig unangemessen hoher Personalkosten, denen kein adäquater unternehmerischer Mehrwert gegenübersteht.

Die Wahl der Variante zeigt an, welche Impulse das Unternehmen in die Belegschaft senden möchte. Übererfüllungsmodelle sind weitaus beliebter, denn sie suggerieren den Mitarbeitern potenziell höhere Einkommenschancen. Wenn sie richtig gestaltet und gehandhabt werden, können sie tatsächlich zu Mehrleistung motivieren.

#### Resümee

Variable Vergütung ist in vielen Fällen unverzichtbar und wird auch vielfach erwartet. Und sie kann einen erheblichen finanziellen Aufwand darstellen. Es ist daher von größter Bedeutung, sich auf Unternehmensebene nicht nur Gedanken über die angemessene Höhe der variablen Bezahlung zu machen. Mindestens genauso entscheidend ist die Ausgestaltung konkreter, auf die unterschiedlichen Zielgruppen im Unternehmen ausgerichteter Konzepte.

Je nach Zusammenspiel der gewählten Varianten werden die Unternehmensziele und die Personalentwicklung unterschiedlich beeinflusst. Die Motivation und die Führung der Belegschaft werden verschieden unterstützt. Letztlich sind auch der betriebliche Frieden und die Glaubwürdigkeit der Vergütungspolitik maßgeblich davon betroffen. Die variable

Vergütungspraxis sollte ein wesentlicher Bestandteil der übergeordneten Personalpolitik sein und daher keine Signale nach innen wie außen senden, die mit den Zielen nicht vereinbar sind.



**Stefan Röth,**  
Partner,  
RÖTH-REWARD, München

[sroeth@roeth-reward.com](mailto:sroeth@roeth-reward.com)  
[www.roeth-reward.com](http://www.roeth-reward.com)



# DAX-VORSTANDSVERGÜTUNG MIT LANGFRISTIGEM FOKUS

Dieter Zetsche liegt bei der „erwarteten Direktvergütung“ auf Platz 1

Von Stephanie Schmelter



Die zum großen Teil an den Unternehmenserfolg gekoppelte Vergütung der DAX-Vorstandsvorsitzenden ist im Geschäftsjahr 2015 um 4 Prozent auf durchschnittlich 5,1 Millionen Euro gestiegen, nachdem sie im Vor-

jahr 4,9 Millionen Euro betragen hat. Die langfristig variable Vergütung in Form von aufgeschobenen Bonuszahlungen oder gewährten Long-Term Incentives (LTI) nimmt im Durchschnitt einen Anteil von 42 Prozent an der Direktvergütung ein. Zu diesen Ergebnissen kommt die Studie „Vorstandsvergütung im DAX 2015“ der Unternehmensberatung Willis Towers Watson.

Zu den typischen Vergütungselementen der Direktvergütung eines DAX-Vorstandsvorsitzenden gehören die Grundvergütung, der sofort ausbezahlte Bonus, der aufgeschobene Bonus (Deferral) und die langfristig variable Vergütung in Form von LTIs. Im Sinne einer nachhaltigen und langfristigen Ausrichtung der Vorstandsvergütung verwenden die meisten DAX-Unternehmen einen strukturellen Dreiklang aus fixer, kurzfristig und langfristig variabler Vergütung. 2015 basieren 28 Prozent der Direktvergütung auf der Grundvergütung, 30 Prozent auf direkten Bonuszahlungen, 9 Prozent auf Deferrals und 33 Prozent auf LTIs.

## Deferral-Systematiken versus Long-Term Incentives

Seit 2010 werden Deferral-Systematiken zunehmend eingesetzt – mit dem Ziel, einen Teil der auf Basis der jährlichen Performance ermittelten Bonuszahlungen erst nach weiteren drei bis vier Jahren auszuzahlen.

Teilweise werden die Bonuszahlungen hierfür in Aktien des Unternehmens umgewandelt, das heißt, der aufgeschobene Teil schwankt über diesen Zeitraum mit der Aktienkursentwicklung des Unternehmens. Einige Unternehmen sehen weitere Performance-Kriterien zur Ermittlung der finalen Auszahlungshöhe der Deferrals vor. Zurzeit werden Deferrals noch von knapp der Hälfte der DAX-Unternehmen verwendet. Sie verschwinden jedoch allmählich wieder aus den Vergütungsstrukturen der Vorstände, da sie die Komplexität teils deutlich erhöhen.

Anders sieht es im Bankensektor aus. Gemäß der Institutsvergütungsverordnung müssen mindestens 60 Prozent der gesamten variablen Vergütung aufgeschoben vergeben werden. Von den maximal verbleibenden 40 Prozent der variablen Vergütung muss mindestens die Hälfte wiederum aus aktienbasierten Elementen bestehen, das heißt, nur 20 Prozent der variablen Vergütung können direkt als Bonus ausbezahlt werden. So verfügen auch beide im DAX gelisteten Finanzinstitute über entsprechende Regelungen.

Der Rückgang der Deferrals wird teils durch einen leichten Anstieg des Anteils der Grundvergütung, aber vor allem durch einen erhöhten Fokus auf LTIs kompensiert. LTIs werden unabhängig von der Höhe der Bonuszahlungen jährlich gewährt und kommen nach ➤

einem Zeitraum von meist vier Jahren in Abhängigkeit vom Erreichen von im Voraus festgelegten Erfolgszielen zur Auszahlung. Der Großteil der DAX-Unternehmen berücksichtigt ein alleiniges Erfolgsziel oder die Kombination von zwei verschiedenen Erfolgszielen. Dies sind in der Regel externe Erfolgsziele wie der Aktienkurs oder der Total-Shareholder-Return in Kombination mit internen Erfolgszielen wie etwa dem Gewinn. In 93 Prozent der DAX-Unternehmen ist die Messung der Erreichung der Erfolgsziele in die Zukunft gerichtet, das heißt, ein 2015 gewährter LTI-Plan kommt beispielsweise erst 2019 zur Auszahlung, basierend auf der erreichten Performance in den dazwischenliegenden Geschäftsjahren.

#### Das Detail macht den Unterschied

Neue Auswertungsmöglichkeiten der in den Geschäftsberichten gemäß Deutschem Corporate Governance Kodex veröffentlichten Vergütungstabellen ergeben sich aus dem Vergleich der „gewährten“ mit der „erwarteten“ und der „ausbezahlten“ Direktvergütung. Dabei entspricht die „gewährte Direktvergütung“ den im Vergütungsbericht veröffentlichten Gewährungs- oder Zuteilungstabellen. Sie stellt letztendlich die Vergütungshöhe dar, die bei einer 100-prozentigen Zielerreichung in den variablen Komponenten – teils in der Zukunft – zur Auszahlung kommen könnte. Die „ausbezahlte Direktvergütung“ basiert auf den entsprechend veröffentlichten „Zuflusstabellen“, die die tatsächliche Höhe der Bonusauszahlung sowie die nun tatsächlich eingetretenen Auszahlungen der in vergangenen Geschäftsjahren aufgeschobenen Bonuszahlungen und gewährten LTIs darstellen sollen. Die „erwartete Direktvergütung“ ist letztlich eine Mischung

der beiden Perspektiven und stellt die für das Geschäftsjahr 2015 festgesetzte Vergütung dar, das heißt, neben der Grundvergütung fließen die tatsächliche Höhe der Bonusauszahlung für 2015, die aufgeschobenen Deferralbeträge sowie die 2015 gewährten Long-Term Incentives ein.

Beim Vergleich der verschiedenen Perspektiven zeigen sich Verschiebungen unter den deutschen Top 5. Beispiel: Daimler-CEO Dr. Dieter Zetsche liegt mit 9,68 Millionen Euro bei der „erwarteten Direktvergütung“ auf Platz 1, gefolgt von SAP-Chef Bill McDermott mit 8,02 Millionen Euro und Karl-Ludwig Kley von Merck mit 7,74 Millionen Euro. Bei der „gewährten Direktvergütung“ geht Platz 1 an Jürgen Fitschen von der Deutschen Bank (9,10 Millionen Euro), während Zetsche (7,11 Millionen Euro) und Rice Powell von Fresenius Medical Care (6,83 Millionen Euro) auf den Plätzen 2 und 3 landen.

Die Rangliste der „ausbezahlten Direktvergütung“ wird mit 13,4 Millionen Euro von Dr. Ulf Schneider von Fresenius angeführt, noch vor Zetsche (13,18 Millionen Euro). Der dritte Platz bei dieser Betrachtungsweise geht an Dr. Bernd Scheifele von HeidelbergCement (8,38 Millionen Euro). Bei der Betrachtung der Einzelfälle, wie zum Beispiel der Deutschen Bank, zeigt sich, dass die Vergütung deutlich mit dem Unternehmenserfolg schwankt: So kommt Fitschen bei der „erwarteten“ nur noch auf den fünftletzten Platz und in der „ausbezahlten Direktvergütung“ auf eine mittlere Positionierung, da hier in der Vergangenheit aufgeschobene variable Vergütungen zur Auszahlung kamen. Ein differenzierter Blick unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Perspektiven ist bei einer Bewertung der Vergütungshöhen daher unbeding angebracht.

#### Unterschiede bei Vergütungshöhen und Vergütungsstrukturen

In der „erwarteten Direktvergütung“ liegt die Spanne zwischen dem höchsten und dem niedrigsten Wert bei circa 7 Millionen Euro. Bereits in der festen Grundvergütung geht die Spanne mit 2,9 Millionen Euro deutlich auf. Dies ist wenig verwunderlich, da die im DAX gelisteten Unternehmen sich hinsichtlich ihrer Geschäftsmodelle und ihrer Größe deutlich voneinander unterscheiden und in verschiedenen Branchen unterschiedliche Entwicklungen durchlaufen. Dies schlägt sich auch in der Struktur und der Höhe der Vergütung nieder. In der „gewährten Direktvergütung“ ist die Spannbreite nahezu identisch. In der „ausbezahlten Direktvergütung“ werden die Spannweiten mit 11,8 Millionen Euro noch deutlicher, da sich hier die Auszahlungen der langfristig variablen Vergütungselemente niederschlagen. Dabei hat nach wie vor die folgende, recht pauschale Aussage ihre Berechtigung: Je größer die Unternehmen, gemessen an Umsatz, Mitarbeiterzahl und Marktkapitalisierung, sind, desto größer, aber auch langfristiger orientiert und damit risikoreicher werden die Vergütungspakete sein. ◀



**Stephanie Schmelter,**  
Manager Executive Compensation,  
Willis Towers Watson

[stephanie.schmelter@willistowerswatson.com](mailto:stephanie.schmelter@willistowerswatson.com)  
[www.willistowerswatson.com](http://www.willistowerswatson.com)

# VARIABLE VERGÜTUNG AUSGESTALTEN

## Ein Werkzeugkasten für Unternehmen

Von Andreas Hofmann



Für den Aufbau eines variablen Vergütungssystems ist bestimmtes Werkzeug erforderlich.

© Ingram Publishing/Thinkstock/Getty Images

Die Diskussion über die Beziehung zwischen Performance-Management und variabler Vergütung ist in vollem Gange. In einigen Organisationen setzt sich die Meinung durch, die direkte Verbindung von individueller Leistungsbeurteilung und variabler Vergütung einfach zu kappen und Boni nur noch an die Unternehmensperformance zu koppeln. Doch löst das alle Herausforderungen der variablen Vergütung?

Bei der Ausgestaltung eines variablen Vergütungssystems stellt sich zuerst die Frage, wie sich der Gesamtbetrag ermitteln lässt, der im Unternehmen für die variable Vergütung zur Verfügung steht. Ist die variable Vergütung ein berechneter Anteil des Unternehmens- oder des Bereichsergebnisses, der nach festgelegten

Kriterien auf Abteilungen und Mitarbeiter verteilt wird? Wird also der Bonustopf top-down definiert? Oder bestimmt sich die variable Vergütung über die Zielerreichungsgrade der Unternehmens- und der individuellen Ziele? Hier liegt ein Bottom-up-Prozess zugrunde.

Natürlich ist auch eine Kombination aus beiden Ansätzen möglich. Diese gemischte Variante müsste sicherstellen, dass aufgrund der Zielerreichung nicht mehr variable Vergütung ausgeschüttet würde, als wirtschaftlich verkraftbar wäre.

**Ausgestaltungsparameter variabler Vergütungsmodelle**  
Neben den beiden grundsätzlichen Ansätzen besteht noch die Möglichkeit, die variable Vergütung formel-

basiert zu ermitteln. Die Höhe der variablen Vergütung ergibt sich dann direkt aus dem erzielten Umsatz oder Ergebnis. Diese Ansätze sind oft bei Vertriebsmitarbeitern zu finden.

Eine weitere Option besteht darin, die variable Vergütung vollkommen frei, also diskretionär, zu ermitteln und zu verteilen. Diese Variante trifft man heute zum Beispiel im Asset-Management häufiger an.

Unterschiedliche Zielgruppen in einem Unternehmen erfordern oft verschieden ausgestaltete Modelle der variablen Vergütung. So sind individuelle Ziele mit einer Verknüpfung zur variablen Vergütung für Mitarbeiter, die nach Tarifvertrag vergütet werden, kritisch zu hinterfragen. Doch für Mitarbeiter im Vertrieb und im mittleren Management kann die Verknüpfung von individuellen Zielen mit variabler Vergütung ein effizientes Steuerungsinstrument sein. Für das Top-Management ist wahrscheinlich ein Schwerpunkt auf der Verknüpfung mit der Unternehmensebene zielführender als eine Bindung an individuelle Ziele.

### Welche Ausgestaltung ist für mein Unternehmen richtig?

Bei der Beantwortung dieser Frage spielen neben den obengenannten technischen Ausgestaltungsalter- ➤

## Wesentliche Elemente zur Ausgestaltung variabler Vergütung

Parameter	Mögliche Optionen	Fragestellung
<b>Grundmodell</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- formelbasiertes Modell (Bonus definiert als x Prozent zum Beispiel des erzielten Umsatzes);</li> <li>- Zielbonusmodell;</li> <li>- Bonustopf (Unternehmens- oder Business-Unit-Bonustopf, der meist auf Basis des Ergebnisses berechnet oder festgelegt wird)</li> </ul>	<p>Welches Modell passt zu meiner Unternehmens- und Führungskultur?</p> <p>Wie wichtig ist die Berechenbarkeit der variablen Vergütung für das Unternehmen?</p>
<b>Bemessungsgrundlage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ergebnis, Umsatzwachstum, Rendite, Kundenzufriedenheit, Qualitätskennzahlen, strategische Ziele, individuelle Ziele</li> </ul>	<p>Nach welchen Kennzahlen wird das Unternehmen gesteuert?</p> <p>Welche Kennzahlen sind transparent und nachvollziehbar?</p> <p>Für welche Mitarbeitergruppe sind individuelle Ziele ein geeignetes Mittel zur Steuerung?</p>
<b>Messung der Zielerreichung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vergleich Planung zu Ist;</li> <li>- Vergleich Ist-Vorjahr zu Ist-aktuelles Jahr;</li> <li>- intern definierte Werte, die über einen längeren Zeitraum stabil bleiben;</li> <li>- externer Vergleich (Benchmark)</li> </ul>	<p>Für welchen Vergleich bin ich bereit, eine variable Vergütung zu zahlen?</p> <p>Was kann ich dauerhaft und stabil messen?</p> <p>Was ist in meiner Branche üblich?</p>
<b>Verknüpfung Zielerreichung/ Bonuszahlung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Festlegung, ab welcher Zielerreichung ich einen Bonus (Floor) zahle;</li> <li>- Definition des Zielbonus und Begrenzung des Bonus (Cap);</li> <li>- Festlegung, wie zwischen definierten Messpunkten gemessen wird (linear, Einbau von Kickern etc.)</li> </ul>	<p>Wie sensitiv soll mein Bonussystem sein?</p> <p>Ab wann bin ich bereit, einen Bonus zu zahlen?</p> <p>Welchen maximalen Bonusbetrag halte ich für angemessen und vertretbar?</p> <p>Wie bleibt das System einfach und nachvollziehbar?</p>
<b>Variable Vergütung im Kontext der Gesamtvergütung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Positionierung der Grund- und variablen Vergütung im Marktvergleich;</li> <li>- Vermeidung von gleichlaufenden Anreizen bei kurzfristigen und langfristigen Systemen;</li> <li>- ausgewogene Gesamtvergütung</li> </ul>	<p>Wie möchte ich das Unternehmen im Marktvergleich positionieren?</p> <p>Wie vermeide ich Fehlanreize durch zu hohe variable Anteile?</p>
<b>Variable Vergütung im Kontext der Führungs- und Leistungskultur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verknüpfung der individuellen Leistungsbeurteilungen mit der variablen Vergütung</li> <li>- die individuelle Einschätzung der Führungskraft ergänzen oder kalibrieren</li> </ul>	<p>Welche Auswirkung hat die direkte Verknüpfung von Vergütung auf die Qualität der Leistungsbeurteilung?</p> <p>Welchen Aufwand möchte ich betreiben, um die Qualität der individuellen Leistungseinschätzung zu erhöhen?</p>

nativen weitere Aspekte eine relevante Rolle. Letzten Endes ist ein variables Vergütungssystem immer nur so gut, wie konsequent und einheitlich seine Anwender handeln. Da ist es zweitrangig, wie ausgefeilt das System ist oder wie viel Aufwand dort betrieben wird, um zu verhindern, dass wenig anspruchsvolle Planungsprozesse regelmäßig Übererfüllungen zulassen oder dass über Kalibrierungsrunden ein einheitlicher Leistungsbegriff verankert wird.

Vor allem beeinflusst eine Reihe kultureller Rahmenbedingungen die Auswahl der technischen Parameter wesentlich. Entscheidend ist die Frage, woher ein Unternehmen kommt und wohin sich seine Unternehmens- und Leistungskultur langfristig entwickeln soll. Die Verantwortlichen im Unternehmen sollten sich intensiv mit der Frage beschäftigen, was sie im Unternehmen mit variabler Vergütung erreichen wollen. Auch sollten sie sich darüber klarwerden, ob die eigenen Mitarbeiter und Führungskräfte bereit sind, diesen Wechsel mitzugehen.

**Fazit**

Die technischen Herausforderungen eines variablen Vergütungssystems lassen sich mit Erfahrung meistern. Doch die Königsdisziplin bei der Einführung oder Weiterentwicklung der variablen Vergütung besteht darin, kulturelle Aspekte zu berücksichtigen und richtig einzuschätzen, um langfristig sowohl die Steuerungswirkung aus der Unternehmensperspektive als auch die Akzeptanz der Mitarbeiter zu generieren.

Wenn das Thema variable Vergütung so komplex ist, stellt sich die Frage, warum ein Unternehmen sie nicht ganz abschafft und nur noch Fixgehälter zahlt. ➤

Die Antwort: Unternehmen bestehen nicht nur aus dem Homo oeconomicus, sondern aus unterschiedlich sozialisierten und handelnden Individuen. Deren Erwartungen in Bezug auf eine leistungsgerechte Bezahlung und deren Wertekanon sind so zu treffen, dass möglichst viele Mitarbeiter das System der variablen Vergütung als eine angemessene Form der leistungsgerechten Bezahlung und als vereinbar mit ihrem persönlichen Wertekanon annehmen. Wenn ein Arbeitgeber variable Vergütung vollkommen abschafft, sind damit sicher einige Mitarbeiter einverstanden. Doch ist fraglich, ob die Mehrheit der Position zustimmt.

Sicher ist eine komplette Abschaffung eine Option, die die Verantwortlichen zumindest gedanklich durchspielen können. Aber sie sollten bitte nicht einfach wieder Sonderzahlungen grassieren lassen und nach spätestens fünf Jahren erneut nach einem objektiveren System rufen. Dieses Hin und Her bringt weder das Unternehmen voran, noch wirkt es positiv auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter ein. ◀

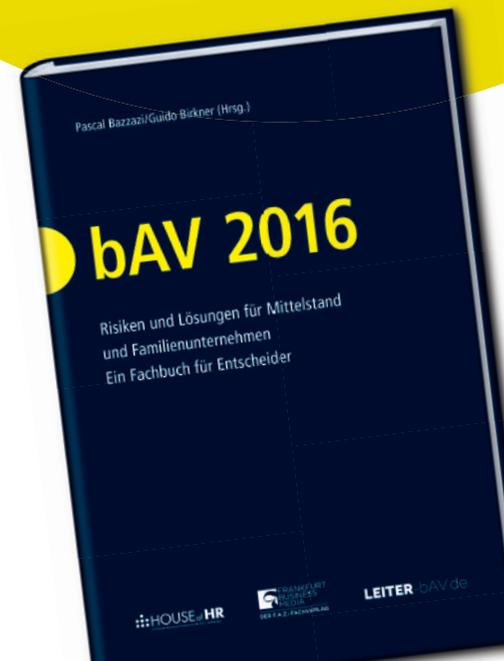


**Andreas Hofmann,**  
Managing Partner,  
Hoyck Management Consultants GmbH

a.hofmann@hoyck.com  
www.hoyck.com

## „bAV 2016“ – für alle, die beim Pensionsmanagement auf dem Laufenden bleiben wollen

Das Buch „bAV 2016 – Risiken und Lösungen für Mittelstand und Familienunternehmen“ enthält 20 Beiträge von Fachautoren und Experten zu Lage, Ausblick und Strategien im betrieblichen Pensionswesen mit einem Schwerpunkt auf mittelständischen und Familienunternehmen.



Pascal Bazzazi/Guido Birkner (Hrsg.):  
bAV 2016  
FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH –  
Der F.A.Z.-Fachverlag  
224 Seiten, 24,90 Euro  
ISBN 978-3-945999-14-1  
Direkt bestellbar unter:  
[www.frankfurt-bm.com/  
publikationen/katalog/bav-2016](http://www.frankfurt-bm.com/publikationen/katalog/bav-2016)

# PERFORMANCE-MANAGEMENT 4.0

## Neue Arbeitswelten zwingen zu einer agilen Leistungsbewertung

Von Rüdiger Booz

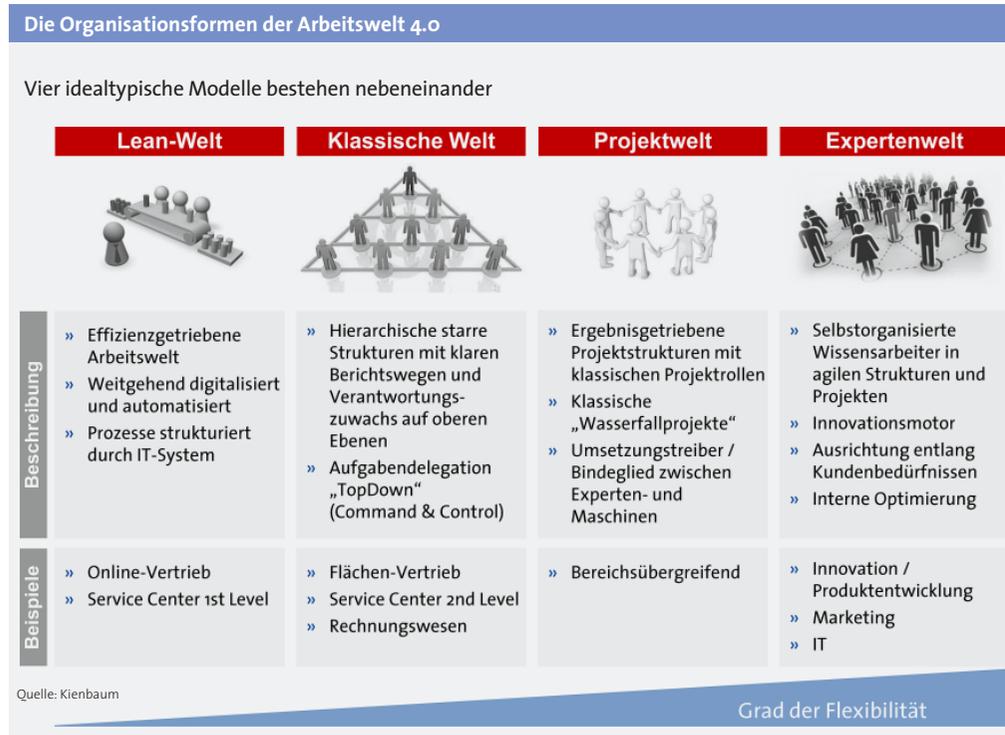
Ein Albtraum treibt Vorstände und Geschäftsführungen in vielen gereiften Branchen um: Durch das digitale Business entstehen vollkommen neue Geschäftsmodelle, die alte Verfahren und eingeübte Praxis buchstäblich über den Haufen werfen. Das gilt für den Einzelhandel genauso wie für die Versicherungsbranche mit ihren gewachsenen, manchmal auch verkrusteten Organisationen. Die Hoffnungen richten sich auf ein neues Führungsverständnis aus dem Silicon Valley, das Strukturen durchlässig und Entscheidungen dezentral sowie schneller machen soll. Doch wie lässt sich eine gewachsene Führungskultur nachhaltig wandeln, um erodierende Umsätze zu verteidigen?

Die Managementlehre der vergangenen 50 Jahre hat das derzeit vorherrschende Führungsmodell kodifiziert und ausgestaltet. Führungsspannen mit sieben bis zehn Mitarbeitern gelten als ideal, weil sie einer Führungskraft die Möglichkeit geben, Arbeitspakete zu schnüren, zu delegieren und die Umsetzung zu kontrollieren. Um die einzelnen Einheiten aufeinander abzustimmen und an der Unternehmensstrategie auszurichten, sind im besten Falle Jahresziele mit Zielkonferenzen getreten, die in stimmigen Kaskaden über die Hierarchieebenen hinweg eine Sichtlinie zwischen der Unternehmensrichtung und den einzelnen individuellen Beiträgen knüpfen. Dieses Modell,

das sich oft mit dem von Peter Drucker in den 1950er Jahren eingeführten Schlagwort „Management by Objectives“ verbindet, wurde zudem mit dem Bonusmodell und dem Jahresgespräch verkettet. Dadurch bildet sich ein konsistenter Ordnungsrahmen, der idealerweise die strategische Planung in ein Jahresbudget überführt und die so definierten und individualisiert aufgefächerten Ziele in die Ebenen der Organisation hineinträgt. Durch eine Bonuszahlung erhalten die Zielvereinbarungen Sanktionskraft.

Das Modell ist ein klassisches Ideal, in dem Generationen von Managementeliten trainiert und eingebunden wurden. Doch es führt nicht in die moderne Arbeitswelt. Es gilt als starr, weil es an eine zentrale Planung gebunden ist. Es ist aufwendig, weil die Zielkaskade in formalisierten Verfahren mit Jahresgesprächen und Zielkonferenzen hergestellt werden muss. Es lässt keine Veränderungen im Jahresverlauf zu, wenn die Ziele festgeschrieben sind. Schließlich

schaft es in den Fällen, in denen es eng an eine Bonuszahlung gekettet wird, zwar Verbindlichkeit, beschneidet aber die Innovationskraft und den Mut, Neues auszuprobieren, weil die Verantwortlichen dieses Risiko oft mit Einbußen beim individuellen Bonus bezahlen. Belohnt wird, wer voraussehbare Zielerreichungen mit stoischer Uner-schütterlichkeit abarbeitet. ➤



Heute werden diese Steuerungsmodelle mit dem Begriff „Control & Command“ stigmatisiert. Sie erlauben eine Steuerung, doch zum Preis eines direktiven Führungsstils, der an Einzelkontrollen gebunden ist. Auf den Vorstandsetagen ist längst klar geworden, dass sich mit diesen Modellen nicht die Herausforderungen beantworten lassen, die Start-ups mit ihren neuen Geschäftsmodellen formulieren. Allein es fehlt die Patentlösung, die Geschwindigkeit verspricht, aber Planung weiterhin erlaubt.

Wir haben Untersuchungen mit Unternehmen aus verschiedenen Branchen zu diesem Problem durchgeführt. Den Unternehmen war gemein, dass ihr jeweiliges Geschäftsmodell durch das digitale Business dramatisch herausgefordert wird. Das ist besonders greifbar in der Medienbranche, wo Printleistungen durch Onlineangebote substituiert werden, wobei die empfindlichste Konsequenz die Wanderung der Werbeerböse ist. Sichtbar ist die Veränderung auch im Einzelhandel, wo digitale Handelsplattformen das klassische, stationäre Handelsgeschäft herausfordern. Spürbar werden die Fragen in der Energiewirtschaft, die sich auf dezentrale Erzeugung einstellen muss. Auch der Versicherungswirtschaft gelten neue, dezentral entstehende Einzelpolicen als Menetekel, die die klassischen Geschäftsabläufe in Frage stellen.

So unbestritten es heute ist, dass die Arbeitswelten 4.0 eine grundlegende Veränderung der Führung und des Performance-Managements erfordern, so wenig ist heute schon transparent, wie die neuen Arbeitswelten im einzelnen Unternehmen und in den Business-Units ausgestaltet sein werden. Auch bei nachhaltiger Transformation größerer Unternehmen lässt sich keine Struktur plausibel denken, die allein aus agilen Teams besteht. Wir müssen

uns das Unternehmen der Zukunft als heterogene Organisationslandschaft vorstellen, in der unterschiedliche Organisationsprinzipien koexistieren. Wir haben im Kern vier Organisationsprinzipien identifiziert, die wir „Lean-Welt“, „Klassische Welt“, „Projektwelt“ und „Expertenwelt“ nennen. Damit verbindet sich zunächst die Herausforderung, formalisierte Steuerungsmodelle zu finden, die sich für eine dynamische „Expertenwelt“ eignen.

Die „Expertenwelt“ ist dadurch charakterisiert, dass sich innovative Wissensträger in netzwerkartigen Strukturen zusammenfinden und dynamische, veränderliche Teams bilden. Diese werden vermutlich Experten innerhalb des Unternehmens und Experten außerhalb des Unternehmens einbinden. Solche Strukturen erwarten wir grundsätzlich in der Produktentwicklung (unabhängig von der Branche), in Marketingeinheiten oder in „Centers of Expertise“, die in den meisten HR-Organisationen schon eingerichtet wurden. Wir erwarten, dass diese „Agilen Inseln“ ein vollkommen neues Führungsverständnis ausbilden, bei dem die Führungskraft nicht mehr in erster Linie die Ergebnisse managt, sondern die Kommunikationswege zwischen den Experten steuert. Dies wird mit einem neuen Verständnis der Fehlerwertschätzung einhergehen, weil die Start-up-Prinzipien des „Fake it till you make it“ in den Expertenzirkeln als innovationstreibende Grundsätze verstanden werden.

In den „Agilen Inseln“ sehen wir daher eine Leistungskultur, bei der individuelle Boni stören und Jahresziele keine Orientierung bieten. Dagegen wird sich die Leistungsbewertung typischerweise in Quartalszyklen ergeben und stark durch das Expertenteam selbst getrieben – beispielsweise als „Peer Review“ und im Zuge von transparenten

„Objectives & Key Results (OKR)“. Diese Zielmodelle erzeugen ihre Dynamik, indem sie jedes Quartal neu definiert werden. Obwohl die formulierten Zielergebnisse messbar sein sollen, ist die Zielerreichung mit stark diskretionären Einschätzungen verbunden, weil sie nicht an zentrale Controllingssysteme gebunden sind. Dafür sorgt eine bedingungslose, unternehmensweite Transparenz über Zielstellung und -erreichung dafür, dass Fehleinschätzungen korrigiert werden. Zudem gilt eine durchgängig 100-prozentige Zielerreichung als Hinweis darauf, dass die Ziele selbst zu bequem waren. In der Expertenwelt hat die Vergütungsstruktur hohe Fixanteile, und Tantiemen werden – soweit vorhanden – nach dem Gesamterfolg der Einheit modelliert. Alternativ nimmt das Team selbst nachhaltigen Einfluss auf die Zumessung individueller Boni.

Viele Unternehmen experimentieren mit diesen neuen Steuerungsmodellen. Die meisten begrenzen sie auf „Agile Inseln“, einzelne haben begonnen, die Gesamtorganisation durch die Einführung dynamischer Quartalsziele und netzwerkstärkender Meeting- und Abstimmungszirkel aus dem starren Steuerungskorsett zu lösen. Die beteiligten Geschäftsführungen führen die gewachsene Gesamtorganisation beharrlich an die neue Entscheidungsgeschwindigkeit heran, die die Digitalisierung der Branche aufzwingt. ◀



**Rüdiger Booz,**  
Director  
Kienbaum Management Consultants GmbH

[ruediger.booz@kienbaum.de](mailto:ruediger.booz@kienbaum.de)  
[www.kienbaum.de](http://www.kienbaum.de)

# MIT AKTIENPROGRAMMEN DIE IDENTIFIKATION STEIGERN

Sky Deutschland rollt nach dem Squeeze-out den Aktienbeteiligungsplan der britischen Mutter aus

Von Dr. Guido Birkner

Im September 2015 wurde aus der Sky Deutschland AG die Sky Deutschland GmbH. Fast zeitgleich startete für die Beschäftigten der deutschen Tochtergesellschaft erstmals das aktienbasierte Mitarbeiterbeteiligungsprogramm „Sharesave“. Das Besondere an dem Programm: Es wurde praktisch eins zu eins von der britischen Muttergesellschaft übernommen.

Am 15. September 2015 wurde die Aktie des Medienunternehmens Sky Deutschland AG letztmals an der Frankfurter Wertpapierbörse gehandelt. Zuvor hatte die britische Muttergesellschaft Sky plc die Gesellschaftsanteile der Minderheitsaktionäre an der deutschen AG im Rahmen eines Squeeze-out-Verfahrens erworben und über die Sky German Holdings GmbH gehalten. Bei der Übernahme stimmten sich die britische Mutter und die deutsche Tochter darüber ab, welche Vergütungselemente letztere übernehmen sollte. „Wir haben eine Statusquo-Analyse gemacht, um herauszufinden, welche Vergütungselemente bestehen und welche Elemente zum Vorteil der Mitarbeiter in der gesamten Unternehmensgruppe angeboten werden können“, erklärt Sven Meyer, Director Compensation & Benefits bei Sky Deutschland. „Im ersten Schritt wurden der Long-Term-Incentive-Plan und der Sharesave-Plan über alle Länder hinweg auf Basis der in Großbritannien bestehenden Pläne eingeführt.“



Beim Long-Term-Incentive-Plan für leitende Führungskräfte bestand für Sky Deutschland nach dem Squeeze-out dringender Handlungsbedarf, nachdem der eigene Aktienkurs aufgrund des Delistings weggefallen war. Der Sky-plc-Plan wurde daraufhin im vergangenen Jahr neu eingeführt. Er trat in Deutschland an die Stelle des alten, cashbasierten Performance-Share-Unit-Plans.

Bedarf an weiterer Harmonisierung sieht Sven Meyer vor allem bei der variablen Vergütung: „In den kommenden Jahre werden wir sicher noch beim Performance-Management und beim Bonusmodell angleichen.“ Zudem seien für die Mitarbeiter in Deutschland in Zukunft Total-Rewards-Statements denkbar, wie sie die Kollegen in Großbritannien bereits jetzt regelmäßig erhalten. „Es finden sich weitere Möglichkeiten, um das gesamte Vergütungspaket in Deutschland zu verbessern“, so Meyer.

## Wahl zwischen drei- und fünfjähriger Laufzeit

Das Herzstück der bisherigen Harmonisierung ist die Mitarbeiterbeteiligung in Form des „Sky Sharesave-Sparplans“. 2015 bot Sky plc diesen Sparplan erstmals in allen fünf Ländern an, in denen das Unternehmen Mitarbeiter beschäftigt. Jährliche Neuauflagen des Plans sollen folgen. Die Teilnehmer haben die Wahl zwischen einer dreijährigen und einer fünfjährigen Laufzeit. Innerhalb der gewählten Laufzeit sparen sie monatlich einen festen Betrag zwischen 12 und maximal 500 Euro.

Da Sharesave zukünftig in jedem Jahr angeboten werden soll, kann ein Mitarbeiter an mehreren Sparplänen parallel teilnehmen. Dabei darf die monatliche ➤



Sparsumme, über alle Pläne gerechnet, an denen der Mitarbeiter gerade teilnimmt, maximal 500 Euro betragen. Soweit die Gewinne auf vergünstigte Aktienkäufe über 360 Euro pro Jahr betragen, fallen für Arbeitnehmer in Deutschland Einkommensteuer und Sozialversicherungsbeiträge an. Als Gewinn gilt die Differenz zwischen dem Marktwert der Sky-plc-Aktie zum betreffenden Zeitpunkt und dem vergünstigten Sonderpreis.

Ebenso, wie eine Obergrenze für Beiträge existiert, räumt Sky den Mitarbeitern auch nach unten hin Flexibilität ein. So darf ein Beschäftigter die monatlichen Beitragszahlungen bei Bedarf für einen Zeitraum von bis zu sechs Monaten aussetzen. In jedem Fall behält der Arbeitgeber die festen Beiträge der teilnehmenden Mitarbeiter direkt vom Nettogehalt ein. Am Ende der drei- oder fünfjährigen Laufzeit eines Sparvertrags haben die Mitarbeiter die Gelegenheit, mit dem angesparten Kapital Sky-Aktien zu einem vergünstigten Preis zu kaufen. 2015 betrug der Preis 11,19 Euro pro Aktie.

Die Mitarbeiter in Großbritannien, Irland, Italien und Österreich zahlen stets den gleichen, vorab festgelegten Preis. Dabei geht Sky vom Marktpreis der Aktie zu einem bestimmten Stichtag im September aus und skontiert ihn mit 20 Prozent. „Je besser sich der Aktienkurs von Sky

plc in der Planlaufzeit entwickelt, desto besser gestaltet sich auch die Gewinnspanne für die Mitarbeiter“, erläutert Sven Meyer. Alternativ zum Aktienkauf können sich die Mitarbeiter den angesparten Betrag auch cash auszahlen lassen – eine Risikoabsicherung angesichts der Volatilität von Aktienkursen.

### Enger Zeitplan

2015 musste Sky aufgrund der kompletten Übernahme der deutschen Tochter den Zeitplan für den Beteiligungsplan zeitlich leicht nach hinten schieben. Statt wie üblich im September lag der Anmeldebeginn im Oktober. „Das war dem engen Zeitplan für die Implementierung geschuldet“, so Sven Meyer. Das britische Beteiligungsmodell ließ sich nicht einfach in Deutschland, Österreich und Italien ausrollen, sondern brauchte jeweils lokale Anpassungen. Besonders wichtig war die professionelle Kommunikation sowie die Sicherheit der Daten. Hier mussten Sven Meyer und seine britischen Kollegen zunächst die rechtlichen Rahmenbedingungen für einen Datentransfer und -verarbeitung in UK abklären.

Der knappe Zeitplan bis zum Start des Anmeldezeitraums war ambitioniert. Bis Mitte November 2015 erhielten die Mitarbeiter die formale Gewährung von Optionen für den Aktienkauf, kurz darauf folgte die Ausgabe der Optionszertifikate. Aus dem Januargehalt behielt der Arbeitgeber dann die erste Sparrate ein, so dass im Februar 2016 der erste Sparvertrag offiziell in Kraft trat.

Um Interesse und Identifikation unter den Mitarbeitern zu schaffen und sie zur Teilnahme zu motivieren, hat

Sky Deutschland einen Kommunikationsplan entworfen und im zweiten Halbjahr 2015 umgesetzt. Er sah unter anderem einen Auftritt beim firmeneigenen Eventforum „Freitag live“ vor, beinhaltete aber auch die Produktion einer Broschüre in Print- und Onlineversion sowie zwei Roadshows vor Ort. Zudem können sich die Mitarbeiter permanent online über den eigenen Sparplan und über mögliche Szenarien informieren.

Im ersten Jahr beteiligten sich rund 18 Prozent aller Mitarbeiter von Sky Deutschland am Sharesave-Plan. Im Münchener Headquarter lag die Beteiligungsquote mit 800 teilnehmenden Mitarbeitern sogar bei 28 Prozent. Sven Meyer erklärt die Differenz: „Natürlich bieten wir auch unseren Mitarbeitern in den Call-Centern das Programm an, doch dort sind die Einkommen im Durchschnitt geringer, und die Fluktuation ist höher. Das schlägt sich in der geringeren Beteiligungsquote nieder.“ Mit der Nachfrage im ersten Jahr ist der Compensation & Benefits-Experte aber zufrieden. „Wir wollen unseren Mitarbeitern auch durch den Beteiligungsplan zeigen, dass sie jetzt zu einem führenden europäischen Medienunternehmen gehören, nicht nur zur deutschen Tochter“, so Meyer. „Unser gemeinsames Ziel muss lauten, Sky plc als Gruppe noch erfolgreicher zu machen.“ ◀

---

**Dr. Guido Birkner,**  
verantwortlicher Redakteur Human Resources  
FRANKFURT BUSINESS MEDIA – Der F.A.Z.-Fachverlag

[guido.birkner@frankfurt-bm.com](mailto:guido.birkner@frankfurt-bm.com)  
[www.compbenmagazin.de](http://www.compbenmagazin.de)

---

# DIE BAV KOMMT IM MITTELSTAND NICHT VOM FLECK

Das Arbeitgeberangebot wächst, doch die Nachfrage der Mitarbeiter stagniert

Von Michael Stille

**Geringe Finanzmittel der Beschäftigten und Bürokratie lassen bAV stagnieren**  
(Gründe für die geringe Marktdurchdringung der bAV und der Entgeltumwandlung im Mittelstand; in % aller befragten bAV-Verantwortlichen<sup>1)</sup>)

Geringe finanzielle Reserven der Arbeitnehmer für die Entgeltumwandlung	72
Bürokratie, gesetzliche Vorschriften	56
Geringes Interesse der Arbeitnehmer an Vorsorge	55
Fehlende finanzielle Beteiligung des Arbeitgebers	54
Wenig attraktive bAV-Produkte	42
Haftungspflichten der Arbeitgeber	32
Geringes Interesse der Arbeitgeber an bAV-Angebot	30
Fehlen eines obligatorischen Opting-out	26

1) Mehrfachnennungen möglich.

Quelle: Generali Versicherungen, F.A.Z.-Institut.

2015 stagniert die Nachfrage der Beschäftigten nach neuen Betriebsrenten in Unternehmen mit 50 bis 500 Mitarbeitern. Knapp 44 Prozent der Beschäftigten unterhalb der Ebene der Führungskräfte nutzen mindestens ein bAV-Angebot ihres Arbeitgebers. Im oberen und mittleren Management sind die Mehrheitswerte höher, aber im Vergleich zu den vergangenen Jahren ebenfalls praktisch kaum verändert. Die Studie „Betriebliche Al-

tersversorgung im Mittelstand 2016“ nennt die Gründe für die Stagnation.

Die Basis der Studie ist eine repräsentative forsa-Befragung unter 200 Personalverantwortlichen, die für die betriebliche Altersversorgung zuständig sind, in deutschen mittelständischen Unternehmen mit 50 bis 500 Mitarbeitern. Die Befragung fand im Oktober und November 2015 statt. In der fünften Studie der ge-

meinsamen Reihe gehen die Generali Versicherungen und das F.A.Z.-Institut unter anderem der Frage nach, welches die Gründe für die schwache Marktdurchdringung der bAV sind. Zudem werden die bAV-Verantwortlichen in den Betrieben zu Angebot und Nachfrage bei der bAV, zu Anforderungen und Erfahrungen mit Dienstleistern und Produkten befragt. Die Studie wurde einem breiten Fachpublikum erstmals auf der Handelsblatt-Jahrestagung Betriebliche Altersversorgung 2016 vorgestellt.

Die bAV-Nachfrage differenziert sich insbesondere nach der Form der Finanzierung. Arbeitgeber, die sich finanziell an der bAV beteiligen, motivieren ihre Beschäftigten stärker, eigenes Entgelt in Altersvorsorge umzuwandeln. Zudem weisen mitarbeiterstarke Betriebe laut der Studie überdurchschnittlich hohe Beteiligungsquoten auf. So verfügen im Schnitt 75 Prozent der Top-Manager in großen Betrieben über mindestens ein bAV-Produkt, in kleinen und mittleren Betrieben sind es nur rund 57 Prozent.

## Kaum Belebung durch geringere Haftung und Opting-out-Obligatorium

Die bAV-Verantwortlichen im Mittelstand sehen die Hauptgründe für die schwache Marktdurchdringung ►

zuerst bei den Mitarbeitern, weniger in den Unternehmen. So hätten viele Mitarbeiter nur geringe Finanzreserven und wenig Interesse an der Entgeltumwandlung. Zudem halten sich viele Unternehmen bei der bAV zurück. Kritik üben die bAV-Verantwortlichen auch an den umfangreichen Vorschriften und Regelungen, die die bAV hemmen und die Unternehmen mit mehr Administration belasten.

Nur jeder dritte bAV-Verantwortliche sieht in der gesetzlichen Haftung der Arbeitgeber ein Hindernis für die bAV. Falls der Gesetzgeber also die Arbeitgeber künftig ein Stück weit aus der Haftung für die bAV entlassen sollte, würde dadurch die Nachfrage nach bAV aus Sicht der Experten keine nachhaltige Belebung erfahren. Ähnlich kritisch gehen die bAV-Verantwortlichen mit der Frage nach einem Opting-out um, denn auch eine solche Regelung für Neueinstellungen könne das Grundproblem der bAV nicht lösen.

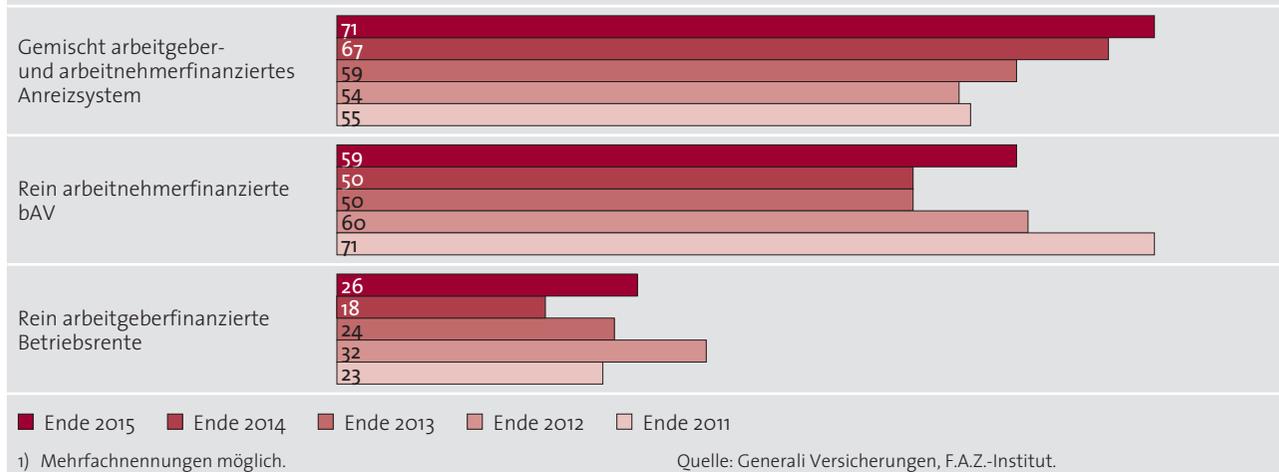
Die Arbeitgeber sehen die Ursachen für die Stagnation in der Nachfrage auch deshalb nicht in erster Linie bei sich, weil viele von ihnen 2015 ihr Engagement bei bAV-Angeboten ausgebaut haben. So kann jeder befragte Mittelständler mindestens ein bAV-Angebot vorweisen, und die Entgeltumwandlung findet jetzt in 100 Prozent der befragten Unternehmen statt. Im Durchschnitt hält jeder Betrieb aktuell 1,5 Modellvarianten bereit, nachdem es 2014 noch 1,4 Varianten waren.

### Gemischt finanzierte Betriebsrenten sowie Branchen- und Tarifvertragsmodelle nehmen zu

Praktisch alle Finanzierungsformen weisen für 2015 Zuwächse auf. Auch die rein arbeitgeberfinanzierte Be-

#### Gemischt finanzierte Betriebsrente wächst weiter

(angebotene Finanzierungsformen für bAV; in % der befragten bAV-Verantwortlichen<sup>1)</sup>)



triebsrente stoppt den Abwärtstrend der vergangenen Jahre und wächst im Vorjahresvergleich. Gerade mitarbeiterstarke Betriebe weisen mit aktuell 45 Prozent einen überdurchschnittlich hohen Anteil bei den rein arbeitgeberfinanzierten bAV-Modellen auf.

Betriebsrentenmodelle auf der Basis einer gemischten Finanzierung aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmerbeiträgen verzeichnen 2015 wie schon in den vorangegangenen Jahren Zuwächse. So stieg der Anteil der Mittelständler, die solche Modelle anbieten, von 67 Prozent auf 71 Prozent. Seit 2012 ist der Anteil um 17 Prozentpunkte gestiegen. Unter den Durchführungswegen zeigt sich die Direktversicherung einmal mehr als die Variante, die mit großem Abstand am weitesten verbreitet ist. Branchen- bzw. tarifvertragliche Versicherungen legen

seit 2011 Jahr für Jahr kräftig zu. Gerade mitarbeiterstarke Betriebe ab 250 Beschäftigten nutzen verstärkt Branchen- und Tarifvertragsmodelle.

Neben Anlagesicherheit, einfacher Verwaltung, hoher Rendite und Inflationsschutz ist den Arbeitgebern Flexibilität bei der bAV sehr wichtig. Dabei spielen die unterschiedlichen Ansprüche und Lebensplanungen der Generationen eine zentrale Rolle. So wünschen sich die Betriebe für ihre Mitarbeiter mehrere Auszahlungsoptionen wie monatliche Renten oder einmalige Kapitalauszahlungen. Ähnlich verhält es sich mit den Beitragsregelungen. Die große Mehrheit der Befragten erachtet zudem ein variables Beitragsmodell als wichtig für die eigenen Beschäftigten. Ebenso möchten sie den Zeitpunkt des Leistungsbeginns flexibel gestalten. ➤



# PENSIONS-RÜCKSTELLUNGEN WERDEN RÜCKWIRKEND ENTLASTET

## Wie Unternehmen vom geänderten HGB-Rechnungszins profitieren

Von Johannes Hauser und Dr. Bob Neubert

Die Bundesregierung hat mit dem „Gesetz zur Umsetzung der Wohnimmobilienkreditrichtlinie und zur Änderung handelsrechtlicher Vorschriften“ die Zeitdauer zur Bestimmung des HGB-Rechnungszinssatzes für Pensionsrückstellungen von sieben auf zehn Jahre verlängert.

Das Gesetz wurde im Eiltempo vom Bundestag am 18. Februar 2016 und vom Bundesrat am 26. Februar 2016 verabschiedet und am 16. März 2016 im Bundesgesetzblatt verkündet. Somit hat das Gesetz mit der Verkündung Rechtskraft erlangt und führt durch die Verlängerung des Ermittlungszeitraums zu einer zusätzlichen, zeitverzögernden Wirkung des Niedrigzinsumfeldes auf die Bewertung der Pensionsrückstellungen.

Die weiteren Eckpunkte der gesetzlichen Neuregelung lassen sich wie folgt zusammenfassen:

**Die erstmalige Anwendung der Neuregelung gilt grundsätzlich für Abschlüsse für Geschäftsjahre, die nach dem 31. Dezember 2015 enden; eine freiwillige vorzeitige Anwendung für Jahresabschlüsse zum 31. Dezember 2015 ist aber zulässig.**

Nach den ersten Hochrechnungen führt die Verlängerung des Zeitraums auf zehn Jahre dazu, dass sich der HGB-Rechnungszins zum 31. Dezember 2015 von bisher 3,89 Prozent (sieben Jahre) auf 4,31 Prozent (zehn Jahre) erhöhen wird. Auch für den Jahresabschluss zum 31.



Der Mittelstand rechnet scharf nach: Das neue Gesetz entlastet die Unternehmen bei den Pensionsrückstellungen.

© Duttke/Stock/Thinkstock/Getty Images

Dezember 2016 ergäbe sich bei gleichbleibendem Zinsniveau eine weitere zeitverzögernde Wirkung, da sich der Rechnungszins lediglich auf 4,10 Prozent (zehn Jahre) und nicht auf 3,37 Prozent (sieben Jahre) reduzieren würde.

Unternehmen können also die Neuregelung freiwillig bereits zur Bewertung der Pensionsrückstellungen für den Jahresabschluss zum 31. Dezember 2015 anwenden. Für Abschlussstichtage nach dem 31. Dezember 2015 besteht aber die Verpflichtung zur Anwendung der Neu-

regelungen. Dies betrifft zunächst insbesondere Unternehmen mit abweichendem Bilanzstichtag, zum Beispiel 31. Januar 2016. Diese Unternehmen müssen zwingend die neuen Bewertungsvorschriften zur Bilanzierung von Altersversorgungsverpflichtungen anwenden.

Wurde der Bestätigungsvermerk über die Prüfung des Jahresabschlusses zum 31. Dezember 2015 bereits erteilt und ein Unternehmen möchte nun trotzdem die Neuregelungen wahlweise in Anspruch nehmen, so ist eine Nachtragsprüfung durchzuführen. Wurde der Jahresabschluss zwischenzeitlich sogar festgestellt, so darf eine Änderung nur noch bei Vorliegen von gewichtigen rechtlichen, wirtschaftlichen oder steuerrechtlichen Gründen vorgenommen werden. Gewichtige wirtschaftliche Gründe sind zum Beispiel dann gegeben, wenn durch die Bewertungsänderung die Eigenkapitalsituation in der Weise gestärkt werden kann, dass Kredit-Covenants nun erfüllt werden.

**Soweit ein positiver Unterschiedsbetrag entsteht, unterliegt dieser einer Ausschüttungssperre, d.h., in Höhe des positiven Unterschiedsbetrags müssen Rücklagen im Unternehmen verbleiben.**

Zum Schutz der Gläubiger darf der sich aus der Verwendung des dann zwingend zu beachtenden zehnjährigen Zinsermittlungszeitraums ergebende Be- ➤

wertungsunterschied nicht ausgeschüttet werden. Der Unterschiedsbetrag (Bewertungsunterschied) ist jährlich zu ermitteln und im Anhang oder unter der Bilanz darzustellen. Gewinne dürfen nur dann ausgeschüttet werden, wenn die nach der Ausschüttung verbleibenden frei verfügbaren Rücklagen zuzüglich eines Gewinnvortrags, abzüglich eines Verlustvortrags mindestens dem Unterschiedsbetrag entsprechen.

Nachdem die Regelungen über die Ausschüttungssperre im Allgemeinen Teil des HGB (§ 253 HGB) erfasst sind, stellt sich die Frage, ob die Ausschüttungssperre nicht nur für Kapitalgesellschaften, sondern auch für Einzelkaufleute und Personenhandelsgesellschaften gilt. Hierzu vertritt der Hauptfachausschuss des Instituts der Wirtschaftsprüfer die Auffassung, dass die Ausschüttungssperre nur für Kapitalgesellschaften, nicht aber für Einzelkaufleute sowie Personenhandelsgesellschaften anzuwenden ist.

#### Die Neuregelungen zur Abzinsung gelten nur für Altersversorgungsverpflichtungen und nicht für andere langfristig fällige Verpflichtungen.

Nach dem Gesetzeswortlaut gilt die Neuregelung zur Festlegung des Abzinsungszeitraums nur für Altersversorgungsverpflichtungen. Für andere langfristige Verpflichtungen gilt weiterhin der siebenjährige Durchschnittszinssatz.

#### Jährliche Ermittlung und Angabe des Unterschiedsbetrags im Anhang oder unter der Bilanz.

Der Unterschiedsbetrag aus der Verwendung des 10-Jahres-Rechnungszinssatzes und des 7-Jahres-Rechnungszinssatzes zur Bewertung der Altersversorgungsverpflichtungen ist jährlich zu ermitteln und im Anhang

oder unter der Bilanz anzugeben. Dies hat zur Folge, dass dauerhaft zwei Pensionsgutachten für handelsrechtliche Zwecke erstellt werden müssen. Diese Angabepflicht betrifft neben den Kapitalgesellschaften auch Einzelkaufleute und Personenhandelsgesellschaften, selbst wenn diese die Ausschüttungssperre nach § 253 Abs. 6 HGB nicht beachten müssen. Soweit überhaupt kein Anhang aufgestellt wird, müssen die Angaben unter der Bilanz erfasst werden.

#### Erfassung von Entlastungseffekten aus der erstmaligen Anwendung der Neuregelung.

Soweit die Neuregelung nicht rückwirkend zum 31. Dezember 2015, sondern erstmalig zum 31. Dezember 2016 angewandt wird, ist mit einem Entlastungseffekt aufgrund des gestiegenen Abzinsungssatzes zu rechnen. Dieser Effekt kann wahlweise im Finanzergebnis oder im operativen Ergebnis erfasst werden.

Auf die steuerrechtliche Bewertung von Pensionsrückstellungen hat die Gesetzesänderung keine Auswirkungen. Ertragsteuerlich schreibt der Gesetzgeber weiterhin vor, dass bei der Ermittlung der steuerlich zulässigen Pensionsrückstellung ein Rechnungszins von 6 Prozent anzuwenden ist. Im Vergleich zur handelsrechtlichen Bewertung führte die steuerrechtliche Bewertung zu einer deutlichen Unterdeckung. Durch die Anpassung des Rechnungszinses für die handelsrechtliche Rückstellung wird dieser Unterschied zur steuerlichen Rückstellung etwas gemindert. Der steuerrechtliche Rechnungszins von 6 Prozent war und ist aber weiterhin keine realistische Rechengröße, sondern vielmehr ein rein fiskalisches Instrument, das den Betriebsausgabenabzug für Pensionsrückstellungen deutlich einschränkt.

Des Weiteren ist festzuhalten, dass neben den nunmehr für handelsrechtliche Zwecke notwendigen zwei Bewertungsgutachten auch weiterhin für steuerliche Zwecke ein Gutachten erstellt werden muss. Den Bürokratieaufwand für die Bewertung der Bilanzposition Pensionsrückstellung kann man daher nur als unverhältnismäßig titulieren. Eine Anpassung an die handelsrechtliche Bewertung wäre vor diesem Hintergrund nicht nur zweckmäßig, sondern auch aus Gründen des objektiven Nettoprinzips erforderlich.

Eine entsprechende Gesetzesänderung würde sich technisch sehr einfach durch die Streichung des § 6a EStG bewerkstelligen lassen. Durch den Wegfall dieser steuerlichen Spezialvorschrift würde sich die Bewertung von Pensionsrückstellungen in der Steuerbilanz unter Berücksichtigung des Maßgeblichkeitsprinzips nach den handelsrechtlichen Vorschriften richten. ◀



**Johannes Hauser,**  
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Mitglied der  
Geschäftsführung, BANSBACH GmbH, Wirtschafts-  
prüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft

johannes.hauser@bansbach-gmbh.de  
www.bansbach-gmbh.de



**Dr. Bob Neubert,**  
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Gesellschafter,  
BANSBACH GmbH, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Steuerberatungsgesellschaft

bob.neubert@bansbach-gmbh.de  
www.bansbach-gmbh.de

# WIE UNTERNEHMEN IHRE MITARBEITER MIT STEUERFREIEN INCENTIVES WERTSCHÄTZEN KÖNNEN

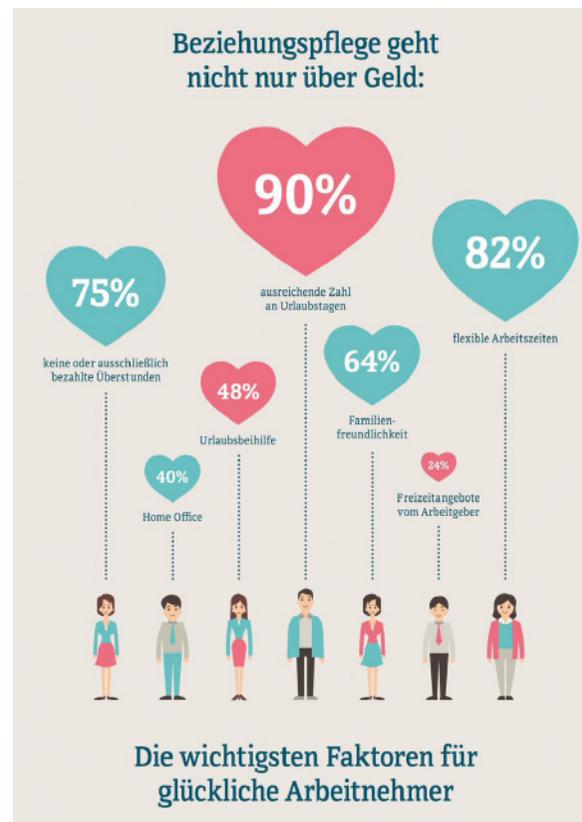
## Ein Überblick über steuerbegünstigte Incentives für Beschäftigte

Von George Wyrwoll

Die Babyboomer stehen kurz vor der Rente, und die geburtenschwächeren Jahrgänge stellen den Arbeitsmarkt auf den Kopf. Immer seltener können sich Unternehmen aus einem breiten Bewerberpool die fähigsten Kräfte aussuchen. Sie müssen ihren Mitarbeitern einiges bieten, um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden.

Angesichts der düsteren demographischen Entwicklung in Deutschland und eines Defizits von rund 2 Millionen Erwerbstätigen bis 2025 laut Arbeitsagentur wird sich die deutsche Unternehmenslandschaft immer stärker in zwei Lager aufspalten: Flexi-Firmen auf der einen Seite und Caring Companies auf der anderen. Die sogenannten Flexi-Firmen brechen hierarchische Strukturen auf und arbeiten zunehmend in Projekten, um schnell und flexibel auf die Marktlage reagieren zu können. Caring Companies versuchen, als fürsorgende Arbeitgeber mit vielen Zusatzleistungen ihre Attraktivität zu steigern.

Ganz gleich ob Flexi-Firma oder Caring Company: Im Fokus steht zunehmend der Mitarbeiter – und mit ihm seine Anforderungen an das Unternehmen als Arbeitgeber. Aber was genau erhoffen sich Arbeitnehmer überhaupt im Hinblick auf ihre Arbeitsstelle? Was macht



ein Unternehmen für Bewerber attraktiv? Und was hält Mitarbeiter langfristig bei ihrem Arbeitgeber?

### Was sich Arbeitnehmer wirklich wünschen

Geld allein ist es nicht. Ein Unternehmen kann seine Mitarbeiter noch so gut bezahlen: Wenn sie sich nicht wertgeschätzt fühlen, bleiben sie entweder hinter ihren Möglichkeiten zurück, oder sie schauen sich nach einem anderen Arbeitgeber um. Das gilt in verstärktem Maße, seit die Generation Y den Arbeitsmarkt erobert hat, die Generation der zwischen 1980 und 2000 Geborenen, für die sinnhaftes Arbeiten, Freiräume und Selbstverwirklichung im Beruf wichtiger sind als bloßes Geldverdienen.

Was sich Arbeitnehmer im Einzelnen von ihrem Arbeitgeber wünschen, ist freilich eine sehr individuelle Angelegenheit. Einige Tendenzen lassen sich dennoch ausmachen. Das zeigt eine Umfrage unter 1.000 Arbeitnehmern, die von Sodexo durchgeführt wurde: Auf Platz eins steht unangefochten der Wunsch nach ausreichend Urlaubstagen – egal wie gut das Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis auch sein mag, auf die wohlverdienten Auszeiten wollen 90 Prozent der Befragten ungern ➤

verzichten. Unmittelbar danach folgt auf dem zweiten Platz der Wunsch nach Weiterbildung: 88 Prozent der Umfrageteilnehmer legen Wert darauf, sich im Rahmen von Fortbildungen fachlich oder persönlich weiterentwickeln zu können. Interessant ist an dieser Stelle die große Kluft zwischen Wunsch und Realität: Tatsächlich wird es fast der Hälfte (47 Prozent) der Befragten in ihrem jetzigen Job nur selten oder gar nicht ermöglicht, an entsprechenden Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen.

Ebenfalls hoch im Kurs stehen flexible Arbeitszeiten: Für 82 Prozent der Studienteilnehmer ist es wichtig, in ihrem individuellen Rhythmus arbeiten zu können, so dass sich auch private Interessen wie Freizeit und Familie in den Alltag integrieren lassen. Für drei Viertel der Befragten (75 Prozent) ist es von Bedeutung, dass es keine Überstunden gibt – oder dass diese zumindest bezahlt werden. Die Familienfreundlichkeit des Unternehmens ist für immerhin 64 Prozent ein relevanter Faktor, 48 Prozent der Teilnehmer an der Sodexo-Umfrage möchten auch auf Urlaubsbeihilfen nicht gern verzichten.

### Individuelle Wertschätzung ist gefragt

Wenn die Umfrageergebnisse eines deutlich machen, dann das, dass Unternehmen es selbst in der Hand haben, ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern – aber eben nur dann, wenn sie sich über die individuellen Wünsche ihrer Mitarbeiter im Klaren sind und bereit dazu, ebenso individuell darauf einzugehen. Gefragt ist also ein Mix an Instrumentarien, mit denen ein Arbeitgeber den Angestellten seine Wertschätzung ausdrücken kann. Neben gelebten Werten und einem Führungsstil, der Mitarbeitern Entscheidungsfreiraum bietet, sie fördert und moti-

viert, können das auch ganz konkrete Zusatzleistungen sein, die individuell ausgeschüttet werden.

Beispielsweise kann eine Flexi-Firma durch Urlaubsbeihilfen zeigen, wie wichtig ihr die Erholung ihrer Mitarbeiter ist. Mitarbeiter von Caring Companies, die regelmäßig mit dem Auto zur Arbeit fahren, freuen sich vielleicht mehr über Tankgutscheine. Wer kein Auto fährt, aber gerade eine Familie gegründet hat, fühlt sich durch einen flexibel einsetzbaren Einkaufsgutschein wertgeschätzt. Mit Restaurantschecks lässt sich prinzipiell allen Angestellten etwas Gutes tun. So bleibt mehr vom Gehalt für andere Dinge übrig als die tägliche Verpflegung.

Solche Gutscheine als Teil einer Auswahl an betrieblichen Sozialleistungen bieten Unternehmen auch die Möglichkeit, einen Spielraum im Lohnsteuerrecht zu nutzen, der Arbeitgebern und Arbeitnehmern zugutekommt: Bewegen sich die Geldwerte der Gutscheine innerhalb der gesetzlich vorgeschriebenen Freigrenzen, fallen keine Abzüge an. Während eine einfache Lohnerhöhung für den Arbeitgeber zusätzliche Sozialversicherungs- und Lohnnebenkosten mit sich bringt und vom Arbeitnehmer zu versteuern ist, handelt es sich bei Restaurantschecks, Tank- und Einkaufsgutscheinen innerhalb der Freigrenzen um einen Brutto-für-Netto-Zufluss zusätzlich zum Grundgehalt.

In drei Bereichen können die Steuerfreigrenzen ausgeschöpft werden: Sie gelten für Verpflegung, für Sachzuwendungen ohne persönlichen Anlass sowie für Sachzuwendungen anlässlich eines persönlichen Anlasses. So darf die Verpflegung der Mitarbeiter arbeitstäglich mit 6,20 Euro steuerfrei bezuschusst werden. Auf's Jahr hochgerechnet, ergibt dies über 1.300 Euro steuerfreien Gestaltungsspielraum, den Unternehmen jedem Mitarbeiter in

Form von Restaurantschecks auszahlen können. Die Freigrenze für Sachzuwendungen beträgt 44 Euro pro Monat und Mitarbeiter, also 528 Euro im Jahr, ebenfalls steuerfrei, die etwa für Tankgutscheine eingesetzt werden können. Hinzu kommen noch einmal 60 Euro für Sachzuwendungen, die aus persönlichen Anlässen vergeben werden.

### Flexibles Vergütungssystem dank Zusatzleistungen

Rechnet man all diese Möglichkeiten zusammen, so können Unternehmen jedem Mitarbeiter mit verschiedenen Gutscheinen jährlich rund 2.000 Euro zukommen lassen, ohne dass dafür Steuern oder Sozialabgaben anfallen. So lässt sich ein flexibles Vergütungssystem errichten, das zusätzlich zum festen Gehalt individuelle Sachleistungen einbezieht. Flexi-Firmen und Caring Companies können ihre Attraktivität als Arbeitgeber auf diese Weise deutlich steigern und gleichzeitig den Mitarbeiter und seinen ganz persönlichen Bedarf im Blick behalten. Im europaweiten Durchschnitt liegt der variable Gehaltsbestandteil inzwischen bei 40 Prozent. Deutschland hinkt international mit einem Anteil von 12 Prozent hinterher. Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels wird es aber auch hierzulande nicht ausbleiben, dass Unternehmen ihre Attraktivität als Arbeitgeber unter anderem durch solche Zusatzleistungen zu steigern lernen und ihren Mitarbeitern damit mehr Wertschätzung zukommen lassen. ◀



**George Wyrwoll,**  
Unternehmenskommunikation  
und Regierungsbeziehungen,  
Sodexo Pass GmbH

[george.wyrwoll@sodexo.com](mailto:george.wyrwoll@sodexo.com)  
[www.sodexo-benefits.de](http://www.sodexo-benefits.de)

# SEMINARE UND EVENTS RUND UM VERGÜTUNG UND COMP & BEN MAI BIS JULI 2016

## Pensionskassentag 2016

Veranstalter: Willis Towers Watson  
 Zeit und Ort: 10.05.2016, 9.30–15.30 Uhr, Messe-Turm, Frankfurt am Main  
 Kontakt: Katharina Aiginger-Freund  
 Telefon: +49 69 1505 5117  
 E-Mail: katharina.aiginger-freund@willistowerswatson.com

Das Zinsniveau verharrt weiter nahe null. Geeignete neue Investitionsmöglichkeiten, die eine Finanzierung der bestehenden Leistungsversprechen langfristig sicherstellen können, sind rar. Im Verein mit dem stetig wachsenden Druck auf die Rechnungsgrundlage Zins wird die Finanzierung so vieler Pensionskassen derzeit ernsthaft auf die Probe gestellt. Hinzu kommen die kontinuierlich steigenden regulatorischen und technischen Anforderungen. Das Beschreiten neuer Wege – insbesondere in Bezug auf die Kapitalanlage und die Administration – scheint zwingend, um die Zukunft der Pensionskassen als „Big Player“ in der deutschen bAV-Landschaft sichern zu können. Im Rahmen des Pensionskassentages 2016 werden die Teilnehmer diskutieren, mit welchen Herausforderungen sich Pensionskassen aktuell und künftig auseinandersetzen müssen und mit welchen Lösungen sie diesen begegnen können. Die Teilnehmer erwartet ein spannendes Programm mit hochkarätigen Praxisvorträgen von Experten und Vertretern aus namhaften Firmenpensionskassen.

## Ausbildung zum Compensation + Benefits-Manager

Veranstalter: Lurse AG  
 Zeit und Ort: 06.–10.06.2016, Salzkotten/Paderborn  
 Kontakt: Stephanie Michalke  
 Telefon: +49 5258 9818-41  
 E-Mail: smichalke@lurse.de

Das kompakte fünftägige Seminar „Ausbildung zum Compensation & Benefits-Manager“ vermittelt die gesamten Grundlagen und Hintergründe, die für die Arbeit von Compensation + Benefits-Managern notwendig sind. Es werden relevante Themen vertieft sowie Abhängigkeiten und Vernetzungen deutlich gemacht. Dabei werden jedoch keine „Patentrezepte“ erläutert, sondern die Teilnehmer erwerben mit einem breiten Spektrum an Lösungsskizzen das Können, bedarfsgerecht in spezifischen Situationen zu handeln. Das Angebot von Wahlmodulen ermöglicht es, Fragestellungen optional abzudecken und somit die Seminarinhalte auch auf individuelle Interessen abzustimmen. Unter anderem folgende Inhalte deckt das Kompaktseminar ab:

- Vergütungsvergleiche
- Gestaltung und Steuerung von Vergütungssystemen
- Performance-Management

## Betriebsübergang nach § 613a BGB und bAV, Auslagerung, Neuordnung. Arbeitsrechtliche Fragestellungen und Gestaltungsmöglichkeiten

Veranstalter: ASB Bildungsgruppe Heidelberg e.V.  
 Zeit und Ort: 14.06.2016, Heidelberg  
 Kontakt: Bert Passek  
 Telefon: +49 6221 988-690  
 E-Mail: passek@asb-hd.de

Bei der Gestaltung eines Unternehmenskaufs, bei konzerninternen Umstrukturierungsmaßnahmen, aber auch beim Abschluss von Outsourcingverträgen sind aus arbeitsrechtlicher Sicht regelmäßig die Regelungen zum Betriebsübergang (§ 613a BGB) zu beachten. Dabei stehen schon wegen ihres finanziellen Volumens häufig Fragen der betrieblichen Altersversorgung im Fokus. Die arbeitsrechtlichen Fragen, die insoweit im Rahmen der Due Diligence und der Vertragsgestaltung zu behandeln sind, sind für den Praktiker häufig nur schwer zu durchschauen, insbesondere bei Versorgungssystemen, die über externe Durchführungswege abgewickelt werden. Das Seminar gibt einen Überblick über arbeitsrechtliche Fragen, die sich in diesem Zusammenhang regelmäßig stellen, und zeigt Gestaltungsmöglichkeiten für die Praxis auf.

## Böse, böser, Bonus? – Performance Differenzierung in Unternehmen: Wissenschaft, Menschenbild und Praxisbeiträge

Veranstalter: hkp///group  
 Zeit und Ort: 16./17.06.2016, Burg Schwarzenstein, Geisenheim-Johannisberg  
 Kontakt: Dr. Anke Hammen  
 Telefon: +49 69 175 363 371  
 E-Mail: anke.hammen@hkp.com

Spätestens seit den öffentlichkeitswirksamen Aussagen vom Vorsitzenden der Geschäftsleitung von Bosch, Herrn Denner, zur Abschaffung individueller Boni ist ein wichtiges, hochkomplexes und sehr praxisrelevantes Thema in aller Munde: Wie und warum arbeiten Menschen in Unternehmen motiviert im Unternehmensinteresse – und welche Auswirkungen hat Geld auf diese Funktion? Anstatt gleich zu vorschnellen Lösungen zu greifen, wollen die Teilnehmer gemeinsam mit den Referenten intensiv nachdenken und diskutieren:

- Wissenschaft: Prof. Dr. Dirk Sliwka und Prof. Dr. Michael Beckmann
- Gesellschaft: Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Huber, Bischof i.R.
- Unternehmen mit Praxisbeiträgen von Bosch, Deutscher Lufthansa, Hoffmann-La Roche, Merck und Siemens

## 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)



**Gisbert Schadek,**  
Vorstand

Entgelt und Rente AG  
Solinger Straße 22  
40764 Langenfeld

[gisbert.schadek@er-ag.de](mailto:gisbert.schadek@er-ag.de)



**Gordon Rösch,**  
Partner Human Capital –  
Talent & Reward

Ernst & Young GmbH  
Mittlerer Pfad 15  
70499 Stuttgart

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



**Christof Quiring,**  
Leiter Investment- und  
Pensionslösungen

Fidelity Worldwide  
Investment  
Kastanienhöhe 1  
61476 Kronberg im Taunus

[christof.quiring@fil.com](mailto:christof.quiring@fil.com)



**Christine Hopfinger,**  
Consultant

Generali Versicherungen  
KompetenzCenter bAV  
Oeder Weg 151  
60318 Frankfurt am Main

[christine.hopfinger@generali.com](mailto:christine.hopfinger@generali.com)



**Thorsten Till,**  
Senior Vice President, Mit-  
glied der Geschäftsführung

Hay Group GmbH  
Franklinstraße 46a  
60486 Frankfurt am Main

[thorsten.till@haygroup.com](mailto:thorsten.till@haygroup.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)



**Frank Hoyck,**  
geschäftsführender  
Gesellschafter

Hoyck Management  
Consultants GmbH  
Güterplatz 6  
60327 Frankfurt am Main

[info@hoyck.com](mailto:info@hoyck.com)



**Dr. Julia Zmitko,**  
Leiterin Data-Management

Kienbaum Management  
Consultants GmbH  
Beethovenstraße 12–16  
60325 Frankfurt am Main

[julia.zmitko@kienbaum.de](mailto:julia.zmitko@kienbaum.de)



**Birgit Horak,**  
Vorstand

Lurse HR Consultants AG  
Winkhauser Straße 15  
33154 Salzkotten

[bhorak@lurse.de](mailto:bhorak@lurse.de)



**Konrad F. Deiters,**  
Leiter des Geschäftsbereichs  
Talent

Mercer Deutschland GmbH  
Müllerstraße 3  
80469 München

[konrad.deiters@mercer.com](mailto:konrad.deiters@mercer.com)



**Axel Schütte,**  
Senior Manager People and  
Organisation

PwC WP AG  
Friedrich-Ebert-Anlage 35–37  
60327 Frankfurt am Main

[axel.schuette@de.pwc.com](mailto:axel.schuette@de.pwc.com)



**Alexander Klein,**  
Rechtsanwalt, Abteilungsleiter  
bAV Dienstleistungen  
SLPM Schweizer Leben  
PensionsManagement GmbH,  
Zeppelinstraße 1, 85748  
Garching bei München

[alexander.klein@swisslife.de](mailto:alexander.klein@swisslife.de)



**George Wyrwoll,**  
Unternehmenskommunikation  
und Regierungsbeziehungen

Sodexo Pass GmbH  
Rüsselsheimer Straße 22  
60326 Frankfurt am Main

[george.wyrwoll@sodexo.com](mailto:george.wyrwoll@sodexo.com)



**Stefan Röth,**  
Partner/Senior-Consultant

Stefan Röth  
Vergütungsberatung  
Bruckmeierweg 4  
82041 Oberhaching

[sroeth@roeth-reward.com](mailto:sroeth@roeth-reward.com)



**Reiner Jung,**  
Regional Marketing Director,  
EMEA

Willis Towers Watson  
Eschersheimer Landstraße 50  
60322 Frankfurt am Main

[reiner.jung@towerswatson.com](mailto:reiner.jung@towerswatson.com)

## Bildungspartner:



**Bert Passek,**  
Leiter Produktmanagement  
ASB Bildungsgruppe  
Heidelberg e. V.  
Gaisbergstraße 11–13  
69115 Heidelberg

[passek@asb-hd.de](mailto:passek@asb-hd.de)

## Kooperationspartner:



**Dr. Heinrich Beyer,**  
Geschäftsführer

AGP – Bundesverband  
Mitarbeiterbeteiligung  
Wilhelmshöher Allee 283a  
34131 Kassel

[heinrich.beyer@agpev.de](mailto:heinrich.beyer@agpev.de)



**Jörg Ziegler,**  
Sprecher GEO D.A.CH.,  
Senior Manager, Head of  
Equity based Compensation  
International Executive Servi-  
ces, KPMG AG, Ganghofer-  
straße 29, 80339 München

[joergziegler@kpmg.com](mailto:joergziegler@kpmg.com)



**Pascal Bazzazi,**  
Leiter bAV  
Herausgeber und  
Chefredakteur

Prenzlaue Allee 216  
10405 Berlin

[pbazzazi@lbav.de](mailto:pbazzazi@lbav.de)

## Strategische Partner:



## Bildungspartner:



## Kooperationspartner:



## Herausgeber und Redaktion:



## Impressum

## Verantwortlicher Redakteur:

Dr. Guido Birkner  
 Telefon: 0 69 75 91-32 51, Fax: 0 69 75 91-80 32 51  
 E-Mail: guido.birkner@frankfurt-bm.com  
 Internet: www.compbenmagazin.de

## Verlag:

FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag,  
 Frankenallee 68–72, 60327 Frankfurt am Main,  
 Geschäftsführer: Torsten Bardohn, Dr. André Hülsbömer  
 HRB Nr. 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main  
 Telefon: 0 60 31 73 86-0 / Fax: 0 60 31 73 86-20

## Marketing und Anzeigen:

Dorothee Groove, Objektleitung Comp & Ben  
 Telefon: 069 75 91-32 17  
 E-Mail: dorothee.groove@frankfurt-bm.com

## Jahresabonnement:

Bezug kostenlos, Erscheinungsweise: viermal pro Jahr  
 (Januar, April, Juli, Oktober)

## Layout:

Sandra Reich

## Strategische Partner:

BANSBACH GmbH; Entgelt und Rente AG; Ernst & Young GmbH  
 Wirtschaftsprüfungsgesellschaft; Fidelity Worldwide Investment;  
 Generali Versicherungen; Hay Group GmbH; hkp/// Group;  
 Hoyck Management Consultants GmbH; Kienbaum Management  
 Consultants GmbH; Lurse HR Consultants AG; Mercer Deutschland  
 GmbH; PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesell-  
 schaft; SLPM Schweizer Leben PensionsManagement GmbH;  
 Sodexo Pass GmbH; Stefan Röth Vergütungsberatung; Willis  
 Towers Watson

## Bildungspartner:

ASB Bildungsgruppe Heidelberg e. V.

## Kooperationspartner:

AGP – Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung; GEO D.A.CH.;  
 Leiter-bAV.de

## Haftungsausschluss:

Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt.  
 Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts des Comp &  
 Ben-Magazins übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr.