

Spotlight

04 - 2019

- 03 Elemente der betrieblichen Altersversorgung
- 04 Studie „Long Term Incentives“
- 12 Entgelttransparenzgesetz: ein Status quo



Liebe Geschäftsfreunde, sehr geehrte Damen und Herren,

im Fokus dieser Spotlight-Ausgabe stehen die Themen Gehaltstransparenz und langfristige, variable Vergütung. Beide Themen haben wir für Sie in zwei Studien genauer beleuchtet. Das Entgelttransparenzgesetz (ETG), so eine Erkenntnis der einen Studie, ist nach Meinung vieler Unternehmen nicht wirklich praxistauglich. Transparenz in Vergütungsmodellen wird aber insbesondere bei der Gewinnung junger Talente in Zukunft an Bedeutung gewinnen. Langfristige, variable Vergütungsmodelle – Long Term Incentives (LTI) – werden zunehmend nachgefragt. Insofern liefert die zweite Studie interessante Ansatzpunkte für die Mitarbeitergewinnung und -zufriedenheit.

Darüber hinaus gibt Ihnen das Interview mit Yesim Dogan – Head of Global Compensation & Benefits bei Merck – spannende Einblicke in die HR-Arbeit auf dem chinesischen Markt. News zur betrieblichen Altersversorgung sowie Wissenswertes über neue Kollegen bei Lurse und unsere aktuelle Arbeit runden die Themen dieser Ausgabe ab.

Wir hoffen, unser Magazin vermittelt interessante Impulse für Ihre HR-Arbeit und gibt Ihnen gleichzeitig einen Einblick in unsere Themenwelten. Auf Ihre Rückmeldungen freuen wir uns schon jetzt.

Herzliche Grüße

Birgit Horak

INHALT



03 Betriebliche Altersversorgung



04 Long Term Incentives



08 Globale Standards



10 News und Mitarbeiter



12 Entgelttransparenzgesetz



14 Vergütungssysteme

IMPRESSUM

Herausgeber
Lurse AG
Winkhauser Str. 15, 33154 Salzkotten
info@lurse.de

Managing Director
Birgit Horak

Project Manager
Juliana Link

Creative Director
Stefanie Schwary

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde im Text die männliche Form gewählt.

BETRIEBLICHE ALTERSVERSORGUNG EFFIZIENT GESTALTEN

Eigenbeteiligung – Flexibilität – Kommunikation



Drei Elemente sind wesentlich, wenn es um die Ausgestaltung der betrieblichen Altersversorgung (bAV) geht: Die Förderung der Eigenbeteiligung, eine hohe Flexibilität bei den Leistungsarten und -formen sowie eine zeitgemäße, umfassende Kommunikation. Das ergibt sich aus einer aktuellen Studie, für die Lurse branchenübergreifend die Gestaltungsmerkmale von 74 Versorgungsplänen mittlerer und großer Unternehmen ausgewertet hat.

Gut die Hälfte (51 %) der Unternehmen nennen als Grund für die Einführung ihrer bAV-Regelung das Bestreben, Mitarbeiter zu gewinnen und an sich zu binden. Mehr als ein Drittel von ihnen hat daher Matching-Pläne aufgelegt. Sie sind attraktiv, weil sie eine Eigenbeteiligung der Arbeitnehmer vorsehen, die automatisch einen Zuschuss des Arbeitgebers nach sich zieht. „Die besondere Leistung des Arbeitgebers, die dadurch transparent wird, erhöht deutlich messbar die Bereitschaft der Beschäftigten, eigene Mittel zu investieren“, sagt Miroslaw Staniek, Partner und Aktuar bei Lurse. „Die Beteiligungsquote an Matching-Plänen ist mit durchschnittlich 62 % dann auch mehr als doppelt so hoch wie bei rein arbeitnehmerfinanzierten Plänen.“

Die meisten an der Studie beteiligten Firmen gewähren Mitarbeitern Flexibilität und Wahlrechte bei den bAV-Plänen, sowohl bei der Art der Leistungen als auch bei der Form der Auszahlung. In der Regel kann die bAV, je nach persönlichem Bedarf, weitere Leistungen abdecken: Neben der Altersrente beispielsweise auch Zahlungen, die bei Invalidität oder im Todesfall an die Hinterbliebenen erfolgen. Zudem können Mitarbeiter meist wählen, ob sie die Leistungen lebenslang und monatlich beziehen wollen oder als Kapital- bzw. Ratenzahlung. Die Zukunft der Information in Sachen bAV liegt für 93 % der befragten Unternehmen in webbasierten Kanälen. Online-Portale wie das von Lurse entwickelte Employee Benefits Self Service Tool (EBSST) ermöglichen es

nicht nur, allgemein über die jeweiligen bAV-Pläne zu informieren. Die Mitarbeiter können auf ihnen auch individuelle Berechnungen anstellen oder Details zu ihren Anwartschaften abrufen. „Denn schließlich nützen die besten Pläne wenig, wenn sie nicht richtig kommuniziert werden“, sagt Miroslaw Staniek.

Weitere Ergebnisse der bAV-Studie finden Sie auf www.lurse.de. 7



WEITERE INFORMATIONEN ZUR STUDIE

Miroslaw Staniek, Partner und Aktuar bei Lurse
+49 89 1222341-11, mstaniek@lurse.de

AKTUELLE STUDIE –
LONG TERM INCENTIVES

Anreize
richtig setzen –
Potenziale
von LTI nutzen

Long Term Incentives (LTI) sind nur etwas für Aktiengesellschaften und Vorstände? LTI sind kompliziert und für Mitarbeiter nur schwer verständlich? Die Etablierung ist teuer und bringt im Hinblick auf die Geschäftsziele und als Anreizsystem nicht wirklich etwas? Stimmt nicht. Die aktuelle Lurse-Studie zur Verbreitung von LTI zeigt, dass diese bereits für verschiedene Mitarbeitergruppen genutzt werden. Und das über alle Unternehmensformen und -größen hinweg.

HINTERGRUND ZUR LURSE-STUDIE „LONG TERM INCENTIVES“

WARUM WURDE DIESE STUDIE GEMACHT?

Es zeichnet sich ab, dass sich immer mehr Unternehmen mit dem Thema LTI befassen – für Vorstände und Führungskräfte und zunehmend auch für Experten und Fachleute. Ziel war es, den Status quo zu ermitteln und Transparenz zu schaffen.

WANN FAND DIE ERHEBUNG STATT?

Im November und Dezember 2018.

WER WURDE BEFRAGT?

Branchenübergreifend wurden kleine, mittlere und große Unternehmen befragt – mit und ohne Tarifbindung.

WIN-WIN-POTENZIAL

Laut der Studie fragen bereits 35 % der Bewerber im Vorstellungsgespräch nach LTI-Plänen. Kommen die Kandidaten aus dem angelsächsischen Raum, sind es sogar noch mehr. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Unternehmen sogar Bewerber verlieren, wenn sie keine LTI anbieten. Darüber hinaus bietet dieses langfristige Anreizsystem reichlich Potenzial, um für Leistungsträger auf unterschiedlichen Hierarchieebenen als Arbeitgeber interessant zu bleiben, Führungskräfte zum nachhaltigen Handeln anzuregen und damit die geschäftlichen Ziele noch besser anzugehen. Vor dem Hintergrund des herrschenden Fachkräftemangels und dem „Kampf um Talente“, sind Unternehmen gut beraten, sich mit dem Thema LTI auseinanderzusetzen.

WAS GENAU SIND EIGENTLICH LTI?

Als LTI können alle Vergütungselemente bezeichnet werden, die an eine oder mehrere Bedingungen geknüpft sind und frühestens nach drei Jahren ausgezahlt werden. Die Auszahlung erfolgt dabei normalerweise in Form von Anteilen (Substanzbeteiligung) oder Cash (Ergebnisbeteiligung). In seltenen Fällen kommen auch Sachzuwendungen zum Einsatz. Als Bedingungen eignen sich unterschiedliche Kriterien wie die Steigerung des Aktienkurses, das Erreichen strategischer Ziele (z. B. Markterschließung, Produktentwicklung) oder Key Performance Indicators (KPI, z. B. Umsatzziele). LTI-Bedingungen sind dabei in der Regel für bestimmte Personengruppen identisch und können z. B. passend zu Hierarchiestufen, Abteilungen oder Teams festgelegt werden.

„Long Term Incentives sind für mich zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern sowie als Erfolgsanreiz auch deswegen so interessant, weil durch dieses attraktive Anreizsystem erst mal keine Fixkosten entstehen. Denn zur Auszahlung kommt es schließlich nur, wenn der Erfolgsfall eingetreten ist.“

Stefan Würz, Senior Manager bei Lurse

LTI NICHT AUF VORSTÄNDE UND TOP-MANAGER BESCHRÄNKT

Noch sind die Hauptprofiteure von LTI die Vorstände und Geschäftsführer sowie das Top-Management. Die Studie bestätigt dies mit einer Quote von 67 % bzw. 63 % für diese beiden Gruppen – wobei hier die Führungsetage in tarifgebundenen Unternehmen das Angebot sogar noch etwas öfter in Anspruch nehmen kann. Es zeigt sich aber, dass auch schon 19 % der ausgesuchten Mitarbeiter in Schlüsselpositionen sowie 8 % der Experten LTI angeboten bekommen. Bei diesen Mitarbeitergruppen haben kleine und mittlere Unternehmen bis 5.000 Mitarbeiter (KMU) die Nase leicht vorn. Denn sie berücksichtigen Fachkräfte bereits stärker für LTI als Großunternehmen.

UNTERSCHIEDLICHE ZIELE MIT LTI VERFOLGEN

Ganz klar ist mit 83 % die Bindung von Mitarbeitern das erklärte Ziel bei der Nutzung von LTI-Plänen. Die Förderung des langfristigen Denkens ist mit 68 % ebenfalls ein wichtiger Grund. Als dritthäufigster Anlass wird mit 57 % die unternehmerische Beteiligung genannt, gefolgt von der Förderung von Nachhaltigkeit mit 35 %. Nur ein kleiner Teil der Unternehmen – unabhängig davon, ob tarifgebunden oder nicht-tarifgebunden – nutzt jedoch bisher LTI offensiv, um die Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern. Ein Potenzial, das gerade in Zeiten zunehmenden Fachkräftemangels noch stärker ausgeschöpft werden könnte.

PLANARTEN: AN WAS LTI GEKOPPELT WERDEN

Durch die unterschiedlichen und flexiblen Gestaltungsmöglichkeiten sind LTI für einen Großteil von Unternehmen interessant – und das unabhängig von Gesellschaftsform, Unternehmensgröße oder Tarifbindung. 35 % bieten Aktien als langfristigen Anreiz an, 40 % nutzen Cash-Pläne, 17 % koppeln die Auszahlung an den virtuellen Aktienkurs und 12 % bieten eine Gewinnbeteiligung an. Letztlich kann für jedes Unternehmen eine passende Beteiligungsform entwickelt werden – bei durchaus überschaubarem Aufwand.

ERFAHRUNGEN VON UNTERNEHMEN MIT LTI

Wie bei allen Personalinstrumenten ist auch bei LTI von Zeit zu Zeit die Neuausrichtung oder die Anpassung unter Berücksichtigung bisheriger Erfahrungen erforderlich. So haben 66 % der Unternehmen in den vergangenen fünf Jahren ihre LTI-Ausgestaltung angepasst. Hauptgründe waren mit 31 % die Reduzierung der

Komplexität sowie mit 30 % die Anpassung der Strategie an interne Erfordernisse. Darüber hinaus haben bereits 20 % den Teilnehmerkreis erweitert. 30 % der Unternehmen planen zudem innerhalb der nächsten zwei Jahre weitere Anpassungen. Wobei hier die Hauptgründe die Änderung der Kennzahlen (44 %) sowie die Anpassung von Zielgruppen (40 %) und Planarten (36 %) sind. Fragt man konkreter nach Gründen der Anpassungen, wird anhand von Aussagen wie „um die übergreifende, internationale Kollaboration zwischen Tochtergesellschaften zu fördern“, „Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität“ oder „Retention erhöhen, High Performer halten, daher Vergrößerung der Zielgruppe“ schnell klar, wie vielfältig die Gründe für LTI sein können.

LTI – FÜR JEDEN INTERESSANT?

LTI sind nicht in jeder Situation die richtige Lösung, aber wenn es um nachhaltige und langfristige Anreize geht, mit Sicherheit in vielen. Schließlich bieten bereits rund drei Viertel der befragten Unternehmen aus guten Gründen LTI an. Von daher sollte es für alle Unternehmen interessant sein, sich zumindest einmal mit Long Term Incentives zu befassen. Wie ist unser Vergütungsniveau im Vergleich zum Wettbewerb? Herrscht in meiner Branche Fachkräftemangel und wenn ja, ist es umso wichtiger, die Mitarbeiter im Unternehmen zu halten? Sollten unsere Führungskräfte nachhaltig oder langfristig orientiert agieren? All das sind Fragen, die Sie sich im Hinblick auf den Nutzen von LTI stellen sollten. Gerne auch gemeinsam mit den Experten von Lursee. Denn LTI lassen sich anhand weniger Kriterien klar, transparent und einfach etablieren und an die Zielgruppe(n) kommunizieren. ↗

„Die Einführung von langfristigen Boni ist für Unternehmen auf mehreren Ebenen eine lohnenswerte Möglichkeit, ihr Image als attraktiver Arbeitgeber aufzuwerten, Fachkräfte anzuziehen und zu binden. Denn eine langfristige Incentivierung, gegebenenfalls gekoppelt mit einem attraktiven Altersversorgungsmodell, kann Unternehmen heute deutliche Wettbewerbsvorteile einbringen.“

Stefan Würz, Senior Manager bei Lursee



IHRE ANSPRECHPARTNER



Stefan Würz,
Senior Manager
+49 69 6783060-52
swuerz@lursee.de




Thomas Heumüller,
Consultant
+49 5258 9818-57
theumueller@lursee.de

LOKALE BEDÜRFNISSE MIT GLOBALEN STANDARDS IN EINKLANG BRINGEN

Erfolgreiche HR-Arbeit im Reich der Mitte

Merck, ein führendes Wissenschafts- und Technologieunternehmen, richtet seinen Blick neugierig auf die Zukunft und sieht ein großes Potenzial in China. Um die Aktivitäten im chinesischen Markt auszuweiten, hat Merck die „China Networking Group“, kurz CNG, ins Leben gerufen und Lurse aufgrund der langjährigen Erfahrungen mit Austauschkreisen und Netzwerkaktivitäten mit ins Boot geholt.



Das Netzwerk bietet Best Practices und Austausch zu allen HR-Themen, speziell für deutsche Unternehmen, die im chinesischen Markt aktiv sind. Denn China ist in vielerlei Hinsicht anders als die bisherigen Expansionsmärkte deutscher Firmen. Ein Interview mit Yesim Dogan, Head of Global Compensation & Benefits bei der Merck KGaA und Thomas Aleweld, Partner bei der Lurse AG.

Frau Dogan, Merck hat die CNG initiiert, was ist das Ziel der Gruppe?

YD: Mit der CNG unterstützen wir HR-seitig Merck's Unternehmensstrategie, die China in den Fokus stellt. Wir verfolgen das Ziel, die kulturell und politisch bedingten, lokalen Markt-Spezifika noch besser kennenzulernen und den wesentlichen Herausforderungen zu begegnen. Wir freuen uns, mit Lurse einen erfahrenen Partner für ein solches Netzwerk gefunden zu haben.

Herr Aleweld, was hat Lurse motiviert, die CNG zu unterstützen?

TA: Lurse hat viel Erfahrung darin, Gruppen mit ähnlichen Interessen zusammenzuführen und im Rahmen dieser Veranstaltungen eine vertrauensvolle Basis zu schaffen – die letztlich Kern aller erfolgreichen Netzwerkaktivitäten ist. So moderieren wir z. B. seit vielen Jahren die Netzwerke DAX+ und MDAX plus sowie verschiedene Arbeitskreise zu unterschiedlichen HR-Themen und übernehmen diesen Part nun auch im Rahmen der CNG sehr gerne.

Das erste Meeting fand Ende 2018 bei Merck in Shanghai statt. Was sind Ihre Eindrücke? Hat das Treffen Ihren Erwartungen entsprochen?

YD: Hervorzuheben ist für mich in jedem Fall die Offenheit und vertrauensvolle Atmosphäre, die sofort herrschte und die es uns einfach gemacht hat, die Themen der anwesenden HR-Experten sowie Compensation & Benefits-Manager aus 15 Unternehmen zu diskutieren.

TA: Das kann ich in jedem Fall bestätigen. Ein Konsens war schnell gefunden und wir kamen inhaltlich sehr gut voran. Die Offenheit der Teilnehmer war sehr interessant – insbesondere im Hinblick auf die für den Informationsaustausch in Zukunft einzusetzende Technologie. Es wurde beispielsweise ein Messenger-Dienst zum Austausch der Gruppenteilnehmer untereinander vorgeschlagen – so etwas wäre in Deutschland nicht vorbehaltlos denkbar. Technologisch ist Shanghai aber tatsächlich auch schon auf einem ganz anderen Level als Deutschland, das sieht man auch in anderen Themen wie Elektromobilität, bargeldloses Bezahlen, etc.

Welche Themen beschäftigen die Unternehmen in China derzeit am meisten?

TA: Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung und -gewinnung sowie Strategien, um gerade jüngere Talente zu halten, stehen im Vordergrund. Deutsche Unternehmen erleben in China einen massiven Konkurrenzkampf mit lokalen, chinesischen Firmen. Diese sind meist regierungsnah und verfolgen teilweise eine recht aggressive, monetär getriebene Personalpolitik. Mit Geld dagegen zu halten und den Preiskampf zu gewinnen, das ist zum einen nicht zu schaffen und zum anderen auch nicht erstrebenswert.

Welche Lösungswege sehen Sie?

YD: Es ist sicher eine gute Maßnahme, in Kultur-, Führungs- und Work-Life-Balance-Themen zu investieren und Aspekte wie Fairness, Feedback und Anerkennung stärker zu fördern.

Eine hohe Fluktuation schadet der Performance und dem wirtschaftlichen Ergebnis. Das Thema Mitarbeiterzufriedenheit – über das Gehalt hinaus – gewinnt hier zunehmend an Bedeutung. Was zusätzlich relevant ist in China: Die Familie hat kulturell bedingt für Arbeitnehmer einen besonderen Stellenwert. Dem sollte auch mit der HR-Arbeit Rechnung getragen werden, sprich die Familie sollte Bezug zum Unternehmen haben. Hier können alle noch viel voneinander lernen und wir bieten mit CNG sicher eine gute Plattform für Ideen und Verbesserungsmöglichkeiten.

Um mit den Besonderheiten des chinesischen Marktes abzuschließen: Was sind weitere wesentliche Erkenntnisse?

TA: Die Diskrepanz zwischen Corporate und Local Thinking ist massiv ausgeprägt. Die Richtlinien, die Corporate definiert, bilden die Lebenswirklichkeit nicht immer ausreichend ab, z. B. was Titling und Grading betrifft. Dies ist ein weiterer zentraler Aspekt, der deutlich wurde und noch einmal mehr unterstreicht, dass der gegenseitige Austausch zentral ist.

Frau Dogan, Herr Aleweld, herzlichen Dank für das Gespräch! **7**



**ANSPRECHPARTNER
AUSTAUSCHKREIS CHINA**

Thomas Aleweld, Partner bei Lurse
+49 69 6783060-42, taleweld@lurse.de

MODERNE VERGÜTUNGSSYSTEME

WAS SIND DIE TRENDS UND TOOLS IN 2019 UND WAS MUSS AUS ARBEITS-RECHTLICHER SICHT BEACHTET WERDEN?



Beim „HR Breakfast Vergütungstrends 2019“ der MRH Trowe & Lurse GmbH und Oppenhoff & Partner Rechtsanwälte am 31.01.2019 wurde angeregt diskutiert. Beste Aussicht auf die Frankfurter Skyline inklusive!

TRENDABFRAGE

Benefits & Employer Branding

Aufgrund hoher Aktualität und großer Nachfrage wird unsere in 2017 durchgeführte Studie zu den Benefits in deutschen Unternehmen in diesem Jahr neu aufgelegt. Was sind die aktuellen Trends und Entwicklungen in den Unternehmen bei der Gestaltung des Benefits-Portfolios und wie beeinflussen Benefits-Regelungen die Employer-Branding-Strategie? Diese und weitere Fragestellungen beantwortet die Online-Studie „Benefits 2019“, die im Juni 2019 startet.

Studienbeschreibung auf www.lurse.de



**WEITERE
INFORMATIONEN
ZUR TEILNAHME
ERHALTEN SIE BEI:**

**Elke Tausch,
Senior Consultant
+49 5258 9818-53
etausch@lurse.de**

Ausbildung zum Compensation & Benefits-Manager: Termine 2019

Der Lurse-Seminarklassiker vermittelt als kompaktes, fünftägiges Seminar alle Grundlagen und Hintergründe, die für die Arbeit von Compensation & Benefits-Managern relevant sind. Dabei werden keine „Patentrezepte“ erläutert, sondern die Teilnehmer erwerben mit einem breiten Spektrum an Lösungsskizzen das Know-how, bedarfsgerecht in spezifischen Situationen zu agieren. Das Angebot von Wahlmodulen ermöglicht es, Fragestellungen optional abzudecken und somit die Seminarinhalte auch auf individuelle Interessen abzustimmen.

Das Seminar findet auf Gut Winkhausen bei Paderborn statt.

**20.-24.05.2019
23.-27.09.2019**

Bei Anmeldung bis 5 Wochen vor Seminarbeginn gewähren wir 10 % Frühbucherrabatt.

Details zu den Seminarinhalten finden Sie hier:
www.lurse.de/seminare-events/ausbildung



ANSPRECHPARTNER BEI LURSE:

**Stephanie Michalke,
Business Support
+49 5258 9818-41
smichalke@lurse.de**

LURSE-STUDIE

Trends in der Vergütung 2019/2020

Unsere jährliche Studie „Trends in der Vergütung 2019/2020“ erscheint im Oktober diesen (und eines jeden) Jahres. Teilnehmer profitieren von den kostenlosen Ergebnissen zu den Erhöhungsbudgets sowie den HR-Trends und -Entwicklungen. Rund 200 Unternehmen, vorwiegend aus dem Umfeld DAX, MDAX und größerem Mittelstand beteiligen sich seit über 15 Jahren an der Vergütungsstudie, die sich auf den deutschen Markt konzentriert.

SIE MÖCHTEN AN DER ERHEBUNG AB JUNI TEILNEHMEN? BITTE WENDEN SIE SICH AN:

Frauke Schlingermann,
Consultant
+49 5258 9818-37
fSchlingermann@lurse.de



Alle News im Blick!

Sie möchten die Lurse-News nicht nur im Spotlight lesen, sondern sich regelmäßig über spannende Events, Termine, Themen und andere Neuigkeiten informieren?

Dann freuen wir uns darüber, wenn Sie uns auf unseren Social-Media-Kanälen **XING, LinkedIn** und **Twitter** folgen.



MITARBEITER

***** Armin Seitz

Seit dem 14. Januar 2019 unterstützt Armin Seitz als Senior Consultant das Administration Services-Team am Standort Frankfurt. Er bringt umfangreiche Erfahrung in der Administration von Systemen der betrieblichen Altersversorgung mit, die er bei einem Versicherungs- sowie bei einem internationalen Beratungsunternehmen gesammelt hat.

***** Heinie Pasol

verstärkt Lurse seit dem 1. März 2019 als Consultant im Geschäftsfeld Actuarial Services. Der Wirtschaftsmathematiker befindet sich derzeit in Ausbildung zum Aktuar (DAV). Er unterstützt Lurse vom Standort München aus mit weitreichenden Kenntnissen in der betrieblichen Altersversorgung, die er unter anderem bei einem international agierenden Beratungshaus erworben hat.

***** Sarah Blank

Weiterhin verstärkt Sarah Blank Lurse seit dem 14. Januar 2019 am Standort Frankfurt als Analyst im HR-Consulting. Sie hat einen Abschluss in Volkswirtschaftslehre an der Justus-Liebig-Universität Gießen.

***** Saskia Doege

ist seit dem 2. Januar 2019 am Standort Frankfurt als Analyst Administration Services tätig. Saskia hat einen Bachelor-Abschluss in Business Administration und studiert berufsbegleitend Wirtschaftspsychologie. Zuvor hat sie eine kaufmännische Ausbildung abgeschlossen und erste Erfahrungen im Personalbereich gemacht.

Lurse Benchmarking Dialog 2019

Frische Impulse und neue Perspektiven lieferte auch das zweite studienübergreifende Netzwerktreffen am 7. Februar 2019 im Sheraton Hotel Frankfurt. Zum Auftakt präsentierte Lurse-Consultant **Thomas Heumüller** die Benchmark-Ergebnisse „Cross Industry 2018“. **Miroslaw Staniek, Partner bei Lurse**, skizzierte nachfolgend in seinem Vortrag die Ergebnisse der aktuellen Lurse-Studie zur betrieblichen Altersversorgung. Workshops zu Themen wie Agilität, Benefits und Long Term Incentives luden die rund 40 Teilnehmer ein, sich aktiv einzubringen und die Erkenntnisse des Tages mitzugestalten. Wir freuen uns schon jetzt auf das Netzwerktreffen 2020!



ETG

Gut gemeint ist nicht immer gut gemacht

Seit etwas mehr als einem Jahr greift das Entgelttransparenzgesetz (ETG). Mitarbeiter können seither ihren Auskunftsanspruch wahrnehmen. Die meisten Unternehmen begegneten der Neuerung skeptisch – eine Haltung, die sich inzwischen kaum verändert hat. Die Ergebnisse unserer aktuellen Studie zeigen Reaktionen von Unsicherheit bis Unmut.

Bereits unsere vorangegangenen zwei Studien zum Thema brachten die Zurückhaltung gegenüber dem ETG an den Tag. Nach einem Jahr wollten wir es nun genauer wissen und die konkreten Erfahrungen und Meinungen untersuchen. Das Ergebnis unserer Online-Befragung mit 22 Fragen umfasst 105 Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen. 92 von ihnen haben Betriebe im Sinne des ETG mit mehr als 200 Mitarbeitern, 75 beschäftigen mehr als 500 Mitarbeiter und sind gemäß ETG verpflichtet, einen Lagebericht zur Gleichstellung und Entgeltgleichheit anzufertigen.

ANFRAGEN IM EINSTELLIGEN BEREICH

Das vielleicht bemerkenswerteste Ergebnis der Studie betrifft die Resonanz bei den Mitarbeitern. Denn sie ist gering bis nicht vorhanden. Ein Drittel aller befragten Unternehmen haben keine einzige Anfrage auf individuelle Auskunft erhalten, bei Unternehmen ohne Tarifbindung liegt der Wert sogar bei 40%. Lediglich vereinzelt verfolgten Mitarbeiter ihren neuen Gesetzesanspruch, allerdings keineswegs nur Frauen, für die das Gesetz ursprünglich gedacht war. Ein Drittel der gewünschten Auskünfte

gehen auf die Konten von Männern, was zeigt, dass Gleichbehandlung nicht ausschließlich ein weibliches Thema ist. Doch das Echo bleibt insgesamt schwach, Informationen über den neuen Anspruch, die in der Regel im Intranet erschienen, fanden wenig Widerhall.

VIEL AUFWAND, WENIG KLARHEIT

Als hätten die Unternehmen die Resonanz gehaut, versuchten die meisten ihren Aufwand zur Umsetzung des Gesetzes möglichst gering zu halten. 61% etablierten immerhin einen systematischen Prozess, mit dem auf Anfragen reagiert wird, 32% reagierten eher unsystematisch. „Der Aufwand steht in keinem Verhältnis zum Ergebnis“ ist ein Feedback, stellvertretend für viele. Ein weiteres Statement beschreibt das Gesetz als einen „zahnlosen Papiertiger ohne jeden Praxisbezug“. Nur 15% der Firmen führten denn auch ein betriebliches Prüfverfahren durch. Bei der geforderten Erstellung des Lageberichts zeigen sich große Unsicherheiten. Inhalt und Umfang sind den meisten Unternehmen nicht klar, hier werden „Best Practice oder Muster“ gewünscht, an denen man sich orientieren könnte.

ZWEIFEL AN DER AUSSAGEKRAFT

Doch die Probleme mit dem ETG zeigen sich schon vor der Beantwortung einer Anfrage. Wie bildet man sinnvolle Vergleichsgruppen? Bezieht man unbare (Zusatz-)Leistungen in die Medianberechnung mit ein oder nicht? Der Gesetzeswortlaut lässt hier eine Menge Interpretationsspielraum. Eine überwiegende Zahl der Unternehmen entschied sich für einen einfachen Weg: Deutlich mehr als die Hälfte ließ verschiedene Zusatzleistungen wie etwa die betriebliche Altersvorsorge bei der Berechnung außen vor – mit dem Hinweis auf die allgemein gültigen Regelungen im Unternehmen. 34% bildeten darüber hinaus möglichst große Vergleichsgruppen. Ob Diskri-

minierung und Ungleichheit vorliegen, lässt sich dadurch im Zweifelsfall kaum belegen. „Das Ergebnis ist für den Mitarbeiter nichtssagend“, so sehen es viele Unternehmen. Das Gesamturteil fällt entsprechend deutlich aus: 41% der Befragten sagen, das Gesetz „ist weder sinnvoll, noch erfüllt es seinen Zweck“. 37% sehen zumindest einen guten Ansatz und unterschreiben die Aussage „ist sinnvoll, hat aber inhaltliche Schwächen bzw. Lücken“. Nur 2% bescheinigen dem Gesetz „es ist sinnvoll und gut gemacht“.

Die geringe Resonanz bei den Mitarbeitern und die Unsicherheiten bei den Verantwortlichen legen nahe, dass das Gesetz in der aktuellen Fassung kaum etwas bewirken und nachhaltig verändern kann. Nur sehr selten kam es aufgrund der Prüfung zu einer Entgeltanpassung und die wurde dann auch individuell geregelt. Nachgelagerte Maßnahmen für mehr Entgeltgleichheit gab es kaum – wohl auch deshalb, weil Unternehmen den Handlungsbedarf nicht sehen. Oder anders gesagt: Wo es keine Ungleichheit gibt, muss sie auch nicht aufwändig beseitigt werden.

TRANSPARENZ BRINGT VORSPRUNG

Doch auch in Unternehmen, die längst verstärkt auf Transparenz und Fairness achten, gibt es noch etwas zu verbessern. So sagen viele, dass die Umsetzung des Gesetzes die Kommunikation mit den Sozialpartnern gefördert hat. „Unsere Studie zeigt, dass das Gesetz nicht immer gut durchdacht ist“, sagt Lurse-Consultant Desirée Genovese. „Das heißt nicht, dass Unternehmen nicht transparenter werden sollten. Mitarbeiter erwarten heute ganz selbstverständlich, dass sie gleich behandelt werden – insbesondere die Generation der Millennials.“ Wer sein Profil als Arbeitgebermarke schärfen will, kann punkten, indem er proaktiv vorgeht. Betrachten Unternehmen das ETG als Anstoß dafür, könnte es am Ende doch noch einen Impuls in eine positive Richtung bewirken. 7

WEITERE AKTUELLE UND INTERESSANTE STUDIEN

BENEFITS 2019

Aufgrund hoher Aktualität und großer Nachfrage wird unsere in 2017 durchgeführte Studie zu den Benefits in deutschen Unternehmen in diesem Jahr neu aufgelegt. Neben der Organisation/Verwaltung der Leistungen und einzelnen Benefits (z. B. Vergünstigungen, Absicherung, Maßnahmen im Bereich „Gesundheit und Soziales“ und „Work-Life-Balance“) werden Angaben zur Employer-Branding-Strategie der Unternehmen erhoben und detailliert ausgewertet. Jetzt teilnehmen und bestellen: www.lurse.de/studie-benefits2019

TRENDS IN DER VERGÜTUNG 2019/2020

Unsere alljährliche Studie „Vergütungstrends“ erscheint für Deutschland jeweils im Oktober eines Jahres und liefert aktuelle Zahlen zu den geplanten Erhöhungsbudgets der teilnehmenden Unternehmen. Mehr als 200 Unternehmen, vorwiegend aus dem Umfeld DAX, MDAX und größerem Mittelstand, haben sich an der letzten Untersuchung beteiligt. Jetzt bestellen: www.lurse.de/studie-verguetung2019


BEI FRAGEN UND WEITEREN INFORMATIONEN ZUR STUDIE UND ZUM ETG:

Desirée Genovese,
Consultant bei Lurse
+49 69 6783060-58,
dgenovese@lurse.de

VERGÜTUNGSSYSTEME

Mehr Mut zur Transparenz

Über Geld und Gehalt spricht man nicht? Das war einmal. Viele Arbeitnehmer sprechen heute freimütig darüber, was sie verdienen. Auch Unternehmen machen ihre Vergütungssysteme zunehmend transparent – und fahren gut damit. Warum das so ist und welche konkreten Vorteile es allen Seiten bietet, erfahren Sie hier.



„Im Vergütungsmodell spiegelt sich auch die Unternehmenskultur wider“, sagt Niko Lymberopoulos, Senior Manager und Projektleiter bei Lurse. „Wertschätzung für die spezifische Leistung eines Mitarbeiters drückt sich am besten in einer leistungsgerechten, aber auch individualisierten und flexiblen Entlohnung aus. Voraussetzung dafür ist aber ein transparent und nachvollziehbar gestaltetes Vergütungssystem.“ Ein wesentlicher Grund für die wachsende Bedeutung solcher Systeme ist ein Mentalitätswandel infolge digitaler Entwicklungen, mit denen zwangsläufig eine erhöhte Transparenz in Gehaltsfragen einhergeht.

MILLENNIALS TREIBEN DEN WANDEL VORAN

Das Internet macht nahezu jede Information überall und jederzeit verfügbar. Persönliche Daten über Facebook & Co. zu teilen, ist für die Millennials, die Gruppe der heute 18- bis 36-Jährigen eine Selbstverständlichkeit. Ihre Mentalität des Teilens prägt zunehmend auch den Umgang mit dem Thema Geld. Das belegt eine Studie der Princeton Survey Research Associates International (PSRAI) vom September 2017. Danach sprechen nur 41 % der Babyboomer unter den Arbeitnehmern, also der heute über 53-Jährigen mit ihren Familien offen über ihre Gehälter. Nur 21 % teilen entsprechende Informationen mit ihren Freunden und nur 8 % mit ihren Kollegen. Von den Millennials, also den heute 18- bis 36-Jährigen, lassen dagegen 63 % ihre Familien, 48 % ihre Freunde und 30 % ihre Kollegen ohne weiteres wissen, was sie verdienen. Diese Daten aus den USA lassen sich nicht 1:1 auf Deutschland übertragen, aber der Trend ist unverkennbar. Auch hierzulande macht eine wachsende Zahl von Arbeitnehmern über Online-Portale wie Glassdoor, PayScale oder Kununu öffentlich, wie viel welche Tätigkeit bei welchem Unternehmen einbringt. Das kann Arbeitgeber zuweilen in Erklärungsnot bringen. Lurse empfiehlt daher, mit der Forderung nach mehr Transparenz offensiv umzugehen. Denn die Vorteile für alle Seiten liegen auf der Hand.

TRANSPARENZ LOHNT SICH

Gegen transparente Vergütungssysteme werden zuweilen Datenschutzgründe angeführt. Zudem, so ist oft zu hören, zögen offene Gehaltsstrukturen Neiddebatten nach sich. Niko Lymberopoulos hält beide Argumente für nicht stichhaltig: „Es geht nicht darum, dass alle Mitarbeiter auf den Cent erfahren, was ihre Kollegen verdienen. Moderne Unternehmen veröffentlichen in der Regel Gehaltsbänder für vergleichbare Tätigkeiten. So erfahren die Mitarbeiter, wie die Arbeit in ihrer Vergleichsgruppe minimal und maximal vergütet wird.“ Was die befürchteten Neiddebatten angeht, hat der Berater genau den umgekehrten Effekt beobachtet. „Im Unternehmen eines unserer mittelständischen Kunden hat vor der Einführung des transparenten Gehaltsmodells viel Unzufriedenheit geherrscht“, erklärt er. „Mitarbeiter haben sich im Vergleich zu ihren Kollegen ungerecht entlohnt gefühlt, eben weil sie nichts Genaues wussten. Das hat sich mit der Offenlegung der Stelleneingruppierung sowie der Gehaltsbänder geändert. Das Betriebsklima hat sich ganz klar verbessert, was sich auch auf die Leistungsfähigkeit und Profitabilität des Unternehmens positiv auswirken dürfte.“ Auch in anderer Hinsicht zahlt sich mehr Offenheit aus: Jeder Mitarbeiter erhält eine klare Perspektive, was die Entwicklung seines Gehalts und seiner Karriere betrifft. Das Unternehmen wiederum gewinnt bei seinen Beschäftigten mehr Vertrauen, wenn es auf gerechte Vergütungsstrukturen hinweisen kann. Auch verbessert es seine Steuerungsmöglichkeiten: Führungskräfte etwa können mit Mitgliedern ihrer Teams offener über Entwicklungspotenziale sprechen. Im Rahmen von New Pay wird die Vergütung individueller – und damit wertschätzender – gestaltet,

und häufig werden zusätzliche Entgeltelemente als Wahlleistung angeboten. Gut geeignet dafür ist z. B. eine Mobilitätszulage. Die Mitarbeiter können wählen, ob sie ein Job-Ticket für den ÖPNV, ein e-Bike oder gar einen Firmenwagen damit finanzieren möchten. Transparenz unterstützt auch hier die Wirkung von Vergütung.“

DAS THEMA BLEIBT AUF DER TAGESORDNUNG

All das muss natürlich gründlich geplant, an die jeweiligen Gegebenheiten angepasst sowie professionell und zum geeigneten Zeitpunkt kommuniziert werden. Denn trotz aller Vorteile bleiben offene Vergütungsmodelle immer ein sensibles Thema. Nach Unternehmenszükäufen etwa können die Strukturen so heterogen sein, dass eine sofortige, komplette Transparenz Mitarbeiter eher irritieren, wenn nicht gar demotivieren kann. Falls es personalpolitisch sinnvoll ist, empfiehlt es sich in solch einer Situation, zunächst ein homogenes Vergütungssystem zu schaffen und den Grad seiner Transparenz schrittweise zu erhöhen. Die Debatten um Equal Pay und das Entgelttransparenzgesetz (ETG) sowie die erwähnten gesellschaftlichen Trends halten die Frage nach transparenten Vergütungssystemen ohnehin weiter auf der Tagesordnung. Auch und gerade weil das ETG aus Sicht vieler Arbeitgeber große Mängel aufweist (siehe Seiten 12/13), lohnt es sich, die Dinge intern proaktiv zu regeln und dem Gesetzgeber damit eine Nasenlänge voraus zu sein. Letztlich kann ein Unternehmen, das wettbewerbsfähige Gehälter zahlt und die Entwicklung seiner Mitarbeiter fördern will, durch nachvollziehbare Gehaltsmodelle nur gewinnen. Lurse jedenfalls macht seinen Kunden ausdrücklich Mut zu mehr Transparenz. 7



IHR ANSPRECHPARTNER

Niko Lymberopoulos, Senior Manager bei Lurse
+49 69 6783060-45, nlymberopoulos@lurse.de

LURSE AG

FRANKFURT

Friedberger Landstraße 8
60316 Frankfurt/Main
Tel: +49 69 6783060-0

HANNOVER

Heiligerstraße 2
30159 Hannover
Tel: +49 511 545566-0

KÖLN

Lohmarer Straße 9a
53840 Troisdorf
Tel: +49 2241 97990-0

MÜNCHEN

Hesseloherstraße 1
80802 München
Tel: +49 89 1222341-0

PADERBORN

Winkhauser Straße 15
33154 Salzkotten
Tel: +49 5258 9818-0

ZÜRICH (CH)

Lavaterstrasse 65
CH-8002 Zürich
Tel: +41 44 2878080

Lurse⁷

www.lurse.de

