



PUBLIKATION

Vergütungswelt im Wandel Round Table der Personalwirtschaft

Copyright und Erstveröffentlichung

Personalwirtschaft
Special „Compensation & Benefits“
Ausgabe: 09/2019, S. 40-45

Vergütungswelt im Wandel



Beim Geld hört der Spaß auf. Das ist ein Grund, warum Spezialisten in Unternehmen geholt werden, um Vergütungssysteme zu stabilisieren und an neue Anforderungen anzupassen. Die Personalwirtschaft diskutierte mit sechs Experten über aktuelle Trends und alte Probleme.

VON DAVID SCHAHINIAN

Markt in Bewegung

► „Unfaire Löhne machen krank“, titelte die Süddeutsche Zeitung vor einiger Zeit. Gesundheitsschädlich sei vor allem das Gefühl der Benachteiligung, hatten Studien ergeben. Doch was als gerecht oder ungerecht empfunden wird, ist individuell sehr verschieden. Es ist nur ein Beispiel von vielen, das zeigt, welche Gratwanderung Vergütungsexperten leisten müssen. Hinzu kommen Herausforderungen wie der Fachkräftemangel und die damit einhergehenden wachsenden Anforderungen von Bewerbern oder der zunehmend globalere Wettbewerb.

Da ist guter Rat viel wert, zumal die Vergütung nicht für sich allein betrachtet werden kann. „Der Wandel der Arbeitswelt, neue Formen ihrer Organisation – das sind sehr grundlegende Veränderungen, die nicht nur Auswirkungen auf die Felder Compensation und Benefits haben“, glaubt Frank Hoyck, Managing Director bei Willis Towers Watson. Einen solch radikalen Umbruch habe er bisher noch nicht erlebt. Dazu zähle auch, dass grundlegende Entscheidungen sehr viel schneller wieder revidiert oder verändert werden, wenn sie sich als nicht richtig erweisen. „Die Planbarkeit nimmt ab“, stimmt ihm Dr. Alexander Insam, Partner bei KPMG Law, zu. Das habe auch Auswirkungen auf die Vergütungsstrukturen: „Sie sind, ähnlich wie Karrieremodelle, in der Regel auf einen mittel- bis längerfristigen Zeitraum ausgerichtet. Das setzt voraus, dass auch ein bestimmter Karriereplan dahintersteht.“ Hat das Unternehmen aber Veränderungen nicht mehr in einem Mehrjahres-Zyklus zu bewältigen, sondern mitunter fast schon monatlich, drohe die Passung verlorenzugehen. Hinzu komme eine rechtliche Unsicherheit aufgrund des Fach-

kräftemangels, die sich unter anderem aus dem Zwang zu einem stärkeren internationalen Recruiting ergibt.

Ian D. Karcher, Director Central Europe bei Aon Hewitt, führt die Größe der aktuellen Herausforderungen auch darauf zurück, dass es in der Vergangenheit Reformstau in puncto IT und Digitalisierung gegeben hat: „Jetzt schwappt das wie eine große Welle in die Unternehmen und es fehlt das Personal, damit umzugehen. Deutschland bringt nicht genügend Leute hervor, die das Thema auch operativ beherrschen – und dann fangen die Firmen an zu rotieren.“ Die Folge sei der Druck, Maßnahmen schnell ausprobiert und durchführen zu müssen, ohne zu wissen, in welche Richtung es geht.

Dr. Christine Abel, Senior Partner der HKP Group, kennt eine weitere Hürde: „Unternehmen können zwar Technologie-Trends abschätzen, die Zeitachse bis zur Realisierung aber lässt sich nicht immer einschätzen. Ein Beispiel ist die Spracherkennung, die einen Technologiesprung hingelegt hat und bereits seit ein paar Jahren so perfekt ist, dass man sie etwa für Chatbots nutzen kann.“ Dies zeigt: Technologiesprünge können wahrlich disruptive Auswirkungen auf die unternehmerische Entwicklung nehmen – damit auch auf die Vergütung. Das macht es anspruchsvoller, ausgewogene Vergütungssysteme mit einer längerfristigen Perspektive einzuführen.

„One size fits all“ funktioniere ohnehin schon lange nicht mehr, stellt Stefan Würz, Senior Manager bei Lurse, klar. Bei Vergütungsmodellen werde eine größere Vielfalt benötigt. „Viele Unternehmen stehen beispielsweise vor der Herausforderung, qualifizierte Mitarbeiter einstellen zu wollen, deren Forderungen aber das Gehaltsband sprengen.“ Die Frage sei, wie sie mit solchen Themen umgehen, ob sie mehrere Schubladen bedienen sowie Flexibilität in ihre Systeme bringen können. Hinzu komme, dass die Compliance-Anforderungen immer größer würden. Damit wachse der Bedarf an Beratung zur Gestaltung von Vergütungssystemen. „Es ist dabei ein wenig so wie in der deutschen Steuer-gesetzgebung“, sagt er lakonisch: „Ein Problem ist gelöst, und schon tauchen an anderer Stelle wieder zwei, drei neue Herausforderungen auf, auf die Antworten gefunden werden müssen.“

Info zum Round Table

Für ausgewählte aktuelle Themen holt sich die Personalwirtschaft Fachleute an einen Tisch, um mit ihnen Trends, den Markt und die Bedürfnisse von HR zu diskutieren. Die Expertenrunde „Compensation & Benefits“ wurde von **Erwin Sticking**, Herausgeber der Personalwirtschaft, moderiert.





Komplexität und Regulierung

► Der Status quo ist für Unternehmen mit einigen Unbekannten behaftet. Komplexität zu reduzieren, wäre ein guter Ansatz, den man in vergleichbaren Zusammenhängen öfter hört. Aber so einfach ist es nicht. Zwei Gründe dafür heißen **Kostendruck und Regulierung**.

„Der Kostendruck ist nach wie vor ein bestimmendes Thema in den Unternehmen, insbesondere im Global Benefits Management“, berichtet Frank Hoyck von Willis Towers Watson. Unternehmen versuchten ihre Risiken und Kosten für Benefits über Ländergrenzen hinweg in den Griff zu bekommen bei gleichzeitigem Angebot flexibler Lösungen, die sich eher am Bedarf der Mitarbeiter orientieren. Bei der Vergütung sieht es – je nach Arbeitsmarkt – anders aus. „Im Kampf um gesuchte Talente spürt man von einem Kostendruck eher wenig. Im Gegenteil: Da aufgrund der Digitalisierung nahezu alle Unternehmen derzeit Fachkräfte mit ähnlichen Qualifikationen suchen, können sie hier nicht sparen.“

Dr. Alexander Insam von KPMG Law spricht zudem von einem „Zulagenschwungel“. Er sei unter anderem gewachsen, weil externe Spezialisten gebraucht wurden, diese aber das Gehaltsband gesprengt hätten. Persönliche Zulagen boten da einen willkommenen Ausweg – zumal sie auf viele Kostenstellen verteilt werden können. Es wird jedoch deutlich, dass das Ziel mit einer zunehmenden Komplexität erkaufte wurde, mit der HR und alle anderen betroffenen Abteilungen umgehen müssen – sofern sie es noch können. „Eine der spannendsten Fragen, die wir Unternehmen stellen können, ist die nach der Anzahl verschiedener Lohnarten. Dann erkennt man schnell die ganze historische Komplexität, nicht selten ist das Ergebnis eine dreistellige Zahl. Viele können sie gar nicht mehr vollständig nachvollziehen.“

„Dies wird in Unternehmen von vielen mittlerweile als zu komplex und starr empfunden, dass der Entschluss zur Veränderung reift“, ergänzt Dr. Christine Abel, Senior Partner der HKP Group. Eine lautet, dass es einfacher werden muss, um schneller zu reagieren. Eine weitere, dass auch dezentral Entscheidungen getroffen werden müssen, um kundenzentrierter zu sein. „Die Regeln müssen beherrschbar bleiben. Es nützt nichts, wenn es ein dickes Handbuch gibt, in dem man sich jedes Mal vergewissern muss, welche Richtlinie für welchen Einzelfall gilt.“ Dazu müssten die Vorgaben zunächst einmal entrümpelt werden. Allerdings sollte dies mit Augenmaß geschehen, um die nötige Flexibilität mit der internen Fairness und Konsistenz auszutarieren.

Wie breit Unternehmen den Begriff „Benefits“ definieren und wieviel Flexibilität sie ihren Mitarbeitern bei der Wahl einräumen, gehöre zum neuen strategischen Gestaltungsspielraum von HR, findet Eva Lawless, Head of Benefit Transformation von Mercer Deutschland. „Hierbei gilt: Je intensiver HR diesen Spielraum nutzt, desto mehr müssen die bisherige Aufstellung des Com-

Die Experten des Round Tables



Dr. Christine Abel,
Senior Partner, HKP Deutschland GmbH



Frank Hoyck, Managing Director,
Willis Towers Watson GmbH



Dr. Alexander Insam, Partner,
KPMG Law Rechtsanwaltsgesellschaft mbH



Ian D. Karcher, Director Central Europe,
Aon Hewitt GmbH



Eva Lawless, Head of Benefit Transformation,
Mercer Deutschland GmbH



Stefan Würz, Senior Manager,
Lurse AG

pensation & Benefits-Bereichs hinterfragt und der Einsatz neuer Technologien forciert werden.“ Eine kritische Auseinandersetzung lohne sich: „Wer sich dem Thema nachhaltig widmet, hat gute Chancen, für bestehende und potenzielle Mitarbeiter zum Employer of Choice zu werden.“

Der Regulierung indes kann niemand entgehen. Für besonders viele Diskussionen im Vorfeld hatte hier jüngst das Entgelttransparenzgesetz gesorgt. Seine Auswirkungen, das zeigen mehrere Studien, halten sich bislang allerdings in engen Grenzen. Ein großer Schritt Richtung Entgeltgleichheit ist es nicht. Am Round Table fallen Begriffe wie „stumpfes Schwert“ oder „Rohrkrepierer“. Die Experten halten es daher für möglich, dass der Gesetzgeber noch einmal nachbessern wird.

Diesen Optimismus teilen jedoch nicht alle. „Wer hat denn überhaupt ein Interesse daran, dass das Gesetz hinterfragt wird? Die Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände meiner Meinung nach nicht, da sie ihre Tarifvertragsthematik haben: Sie haben selbst nur geringes Interesse daran zu zeigen, dass es möglicherweise auch in Tarifverträgen Entgeltungleichheit gibt“, hebt Stefan Würz von Lurse hervor. International sei der Druck, etwas tun zu müssen, durchaus vorhanden gewesen. Aber letztendlich sei ein Gesetz entstanden, an dem verschiedene Autoren mitgewirkt haben und das den kleinsten gemeinsamen Nenner darstellt: „Und das sieht man ihm an.“



Die Kunst der Vergütungsmodelle

► **In unregelmäßigen Abständen geht ein Aufschrei durch den Blätterwald, wenn von vermeintlich übermäßigen Vorstandsvergütungen berichtet wird, die sich von der Bezahlung der restlichen Belegschaft abgekoppelt haben. Die Regel dürfte das in den meisten deutschen Unternehmen nicht sein, und das ist gut so. Wer das große Ganze im Blick hat, muss allerdings viele Interessen unter einen Hut bringen.**

„Es ist zwar mittlerweile mehr Transparenz vorhanden, gerade bei der Vorstandsvergütung in börsennotierten Gesellschaften. Aber es ist noch ein weiter Weg, die Systeme stärker anzugleichen“, konstatiert Stefan Würz von Lurse. Es sei heute keinesfalls so, dass die Belegschaftsvergütungen nahtlos an die Vorstandsvergütung andocken. Vielmehr gebe es noch Brüche, etwa in Bezug auf Kennzahlen zur Leistungsmessung oder die Vergütungsstrukturen. „Die Unternehmen sind hier gefordert, zumal sie von vielen Seiten Druck bekommen, etwa von Proxy Advisors. Hier besteht in den nächsten Jahren noch deutlicher Handlungsbedarf.“

Firmen wie Google beispielsweise stellten sicher, dass Key Performance Indicators (KPIs) von unten nach oben ineinander greifen, berichtet Ian D. Karcher von Aon Hewitt. Die Nachvollziehbarkeit trage zur Transparenz bei und funktioniere in der Praxis gut. „Das ist eher eine Kunst, keine Wissenschaft. Das System muss sich erst einmal einpendeln, aber dann agieren solche Unternehmen sehr erfolgreich.“ Andere hätten in der Vergangenheit den Fehler begangen, zu viele individuelle Anreize zu schaffen. In Arbeitswelten, in denen Teams und Projektgruppen dominieren – also beispielsweise in High-Tech-Bereichen – kann dieser Schuss leicht nach hinten losgehen, wie er an einem Praxisbeispiel illustriert: „Die Beschäftigten haben sich untereinander bekämpft und gegenseitig Beine gestellt. Das hat nicht zu einer Flut von technologisch wertvollen Entwicklungen geführt.“ Gleichwohl gebe es Abteilungen wie den Vertrieb, in dem individuelle Ziele sinnvoll sind.

Aber wie kann eine faire Bezahlung gestaltet werden, wenn die Arbeit zunehmend in agilen Strukturen geleistet wird? „In der New-Work-Diskussion muss man sicherlich manches kritisch hinterfragen“, betont Eva Lawless von Mercer Deutschland. Was die Diskussion um New Work und Agilität jedoch gebracht habe, sei eine weitergehende und sinnvolle Auseinandersetzung mit sich verändernden Organisationsformen und Mitarbeiterstrukturen. Auch wenn die klassische Linienorganisation noch lange nicht ausgedient habe und in vielen Bereichen klare Berichtslinien nach wie vor ihre Relevanz besäßen, sei eine stärkere Flexibilisierung und Individualisierung in der Arbeitswelt unverkennbar. „Dies bedingt auch eine stärkere Flexibilisierung und Individualisierung von Vergütung, zum Beispiel auf Basis anlassbezogener und auf das Individuum ausgerichteter Spot-Boni oder durch eine stärkere Segmentierung nach Mitarbeitergruppen.“

Ein perfektes KPI-System gibt es allerdings nicht – sagt zumindest Dr. Alexander Insam von KPMG Law. Technik sei gut und schön, „aber manche vergessen, wofür Führungskräfte auch bezahlt werden: dafür, ein Urteil und Entscheidungen in ihrem Verantwortungsbereich zu treffen. Dieser Spielraum sollte in allen KPI-Systemen erhalten bleiben.“ Der „menschliche Faktor“ helfe zudem auch den Mitarbeitern beim Verständnis, wo sie auf ihren Karrierewegen stehen und wie diese Position mit ihrer Vergütung zusammenhängt. „Gute Führungskräfte können schlechte KPIs im Einzelfall reparieren. Umgekehrt können die besten KPIs aber eine schlechte Kommunikation und Führungsleistung nicht heilen.“

Das Vergütungssystem als Wegweiser – das zumindest geht. Aber nur, wenn es richtig aufgesetzt ist, findet Dr. Christine Abel von HKP. „Man kann es sich einfach machen und ein Bonussystem als ‚Geldverteilungsmaschine‘ konstruieren – mit dem Alibi, möglichst transparent und fair zu sein. Wenn es aber gut durchdacht und ernst gemeint ist, ist es auch ein Führungsinstrument.“ Derzeit befänden sich viele Unternehmen an einem Scheideweg, an dem ihre Systeme an Akzeptanz verlieren. „Zur Not haben es die Beschäftigten bisher noch akzeptiert. Bedingt durch kulturellen Wandel wie bei New Work und rückläufige wirtschaftliche Performance kommen aber gerade Bonussysteme nun in schwieriges Fahrwasser.“

Einmal mehr wird deutlich, welche wichtige Rolle Führungskräfte in Unternehmen spielen. „Wenn wir von Beurteilung sprechen, sprechen wir automatisch von der Vergangenheit“, führt Ian D. Karcher von Aon Hewitt aus. Die Technologien führten aber in die Zukunft. Das bedeute, dass in jeder Beurteilung nicht nur eine Einordnung des Ist-Zustands zu finden sein sollte, sondern auch Maßnahmen, wie die Vorgesetzten sicherstellen wollen, dass der Mitarbeiter die richtigen Skills für morgen besitzt oder erwirbt. Selbstredend zählt auch dazu, Mitarbeitergespräche nicht mehr im Ein-Jahres-Rhythmus zu führen. Dieser Abstand sei viel zu lang. „Das rückwärtsgerichtete Denken ist meiner Meinung nach kontraproduktiv für die Entwicklung und neigt auf der operativen Ebene in der Tendenz eher dazu, das Einhalten von Regeln und Vorschriften sicherzustellen. Das schreckt aber viele Mitarbeiter davon ab, unternehmerisch zu denken. Der Mitarbeiter sollte als ein Asset und nicht als Kostenposten betrachtet werden.“ Leichter gesagt als getan, erwidert Dr. Christine Abel. „Deutsche Großkonzerne sind oftmals noch Top-down-getrieben, und wenn man sich in einem Krisenmodus befindet, gerät man auch persönlich unter Druck. Dann verfällt man schnell in alte Muster, obwohl von Führungskräften heute verlangt wird, dass sie Teamplayer sind.“ Die grundsätzliche Frage, wie unter anderem in der Transformation kommuniziert und zukünftig zusammengearbeitet wird, ist für die Expertin sogar der entscheidende Aspekt beim Umgang von Unternehmen mit dem Wandel.



Mitarbeiterbeteiligung bringt Identifikation

► Wenn von Mitarbeiterbeteiligung die Rede ist, geht es meist um partizipative Methoden, um den Geschäftserfolg zu steigern oder die Beschäftigten, wie man so schön sagt, „mit ins Boot“ zu holen. Die finanzielle Beteiligung führt in Deutschland dagegen meist noch ein Schattendasein. Nach und nach entdecken aber immer mehr Unternehmen die Möglichkeit, ihre Mitarbeiter mit solchen Modellen an sich zu binden und sie zu motivieren.

Eva Lawless von Mercer Deutschland ist überzeugt: „Es gibt nur zwei Anreizsysteme, deren Wirksamkeit empirisch unbestritten ist: zum einen die Stück- oder Akkordentlohnung, bei der Mitarbeiter zeitnah eine monetäre Entlohnung für ihre Leistung bekommen. Zum anderen Mitarbeiterbeteiligungsprogramme, insbesondere in Form von Unternehmensanteilen wie Aktien.“ Abgesehen von der Tatsache, dass ihre Einführung nicht kompliziert sei, stellten sie neben dem Anreiz, als Mitunternehmer die Unternehmensziele zu erfüllen, auch eine erhöhte Mitarbeiterbindung sicher.

Es gebe mittlerweile viele spannende Möglichkeiten der Mitarbeiterbeteiligung, führt Stefan Würz von Lurse weiter aus: „Einer unserer Kunden will Solarfelder auf seine Firmenhallen mit großen Dachflächen montieren. Damit würde er sich nicht nur

nachhaltig für den Klimaschutz einsetzen, sondern auch die Mitarbeiter über eine Genossenschaft an dem Ertrag dieser Solarfelder beteiligen.“ Solche Modelle müssten natürlich steuerlich und rechtlich eingehend geprüft werden, aber sie zeigten: Es gebe umtriebige Unternehmen und schöne Ideen dazu, weit weg von beispielsweise althergebrachten Aktienmodellen.

„Man könnte sowohl in diesem Bereich als auch bei der betrieblichen Altersversorgung verstärkte steuerliche Anreize setzen“, ergänzt Alexander Insam von KPMG Law. Das sei der größte Hebel, der aber nach wie vor nicht ausreichend bedient werde. Hier sieht er den Gesetzgeber am Zug. Auch Frank Hoyck von Willis Towers Watson stimmt zu: „Hinzu käme ein sozialer Effekt. Die Unternehmen haben jahrelang gut und erfolgreich gewirtschaftet. Die Mitarbeiter stärker am Unternehmenserfolg zu beteiligen, wäre ein starkes Signal.“ Mitarbeiterbeteiligungsprogramme kosten den Arbeitgeber zwar Geld und Zeit, und ob sie die Mitarbeiter an ein Unternehmen binden, ist aufgrund der geringen Größenordnung von Breitenprogrammen sicherlich fraglich. „Beteiligte können jedoch unternehmerische Entscheidungen besser nachvollziehen. Auf jeden Fall aber führen Beteiligungsprogramme zu einer höheren Identifikation mit dem Unternehmen.“

Kompakt: Die wichtigsten Erkenntnisse des Round Tables

- ① Das Austarieren von Vergütungssystemen wird zu einem Spagat: Einerseits sollen sie große **Flexibilität und Individualität** ermöglichen. Andererseits sollen sie nicht zu **komplex** werden, nachvollziehbar und handhabbar sein.
- ② HR bekommt beim Thema Benefits **neuen Gestaltungsspielraum**, den man zu nutzen wissen muss.
- ③ Das Entgelttransparenzgesetz spielt bei den Beschäftigten **keine erkennbare Rolle**.
- ④ Unternehmen bemühen sich um **mehr Transparenz** und ein stimmiges Vergütungsmodell für alle Ebenen der Organisation. Das ist in deutschen Unternehmen stärker ausgeprägt als in den meisten ausländischen.
- ⑤ Neue Arbeitsformen verlangen nach neuen Möglichkeiten der Honorierung. **Spot-Boni** erfreuen sich zunehmender Verbreitung und stehen hoch im Kurs.
- ⑥ Die **Mitarbeiterbeteiligung** ist im Aufwind. Steuerliche Anreize könnten ihr zu einem **weiteren Schub** verhelfen.
- ⑦ Die **Benefits-Systeme** entwickeln sich dank neuer technischer Möglichkeiten weiter. So entsteht **mehr Individualität** bei überschaubarer Komplexität.



Eine Bilderstrecke mit den wichtigsten Zitaten der Round-Table-Teilnehmer finden Sie auf www.personalwirtschaft.de in der Rubrik Vergütung.



Benefit-Pakete mit Bedacht schnüren

► **Zusatzleistungen sind ein probates Mittel, um Experten ins Unternehmen zu locken oder gute Arbeit zu honorieren. Längst setzt sich auch hier ein Trend zu mehr Individualität durch: Die Extras sind nicht mehr nur Führungskräften vorbehalten und die Zielgruppen haben größere Auswahl bei den Benefits.**

Eva Lawless von Mercer Deutschland hebt in diesem Zusammenhang die Vorzüge der Digitalisierung hervor: „Sie ermöglicht neue Formen der Information, Kommunikation und Entscheidungsfindung. Dadurch können Benefits viel individueller gestaltet und stärker auf die Unternehmenskultur und -strategie ausgerichtet werden.“ Eine Benefits-Strategie, die das Individuum in den Mittelpunkt rückt, entfalte erwiesenermaßen eine positivere Wirkung als „One size fits all“-Lösungen.

„Digitalisierung ist hier ein riesengroßes, aber nur ein Thema“, ergänzt Stefan Würz von Lurser. „Hinzu kommt, dass sich Unternehmen heutzutage viel bewusster darüber sind, welche Benefits sie wie anbieten wollen.“ Früher seien oftmals lediglich Pakete geschnürt worden, die irgendwann kaum noch zu managen waren oder nicht mehr zum Unternehmen gepasst haben. „Die digitalen Möglichkeiten machen es ihnen heute einfacher, ihre Vorstellungen effizient umzusetzen.“ Darüber hinaus seien die Benefits vielfältiger geworden – von einer besseren Kinderbetreuung über individuelle Mobilitätslösungen bis hin zu mehr Freizeit beispielsweise.

Flexible Benefits, bei denen sich die zu Honorierenden ihr Leistungspaket selbst schnüren können, sieht Frank Hoyck von Willis Towers Watson als eine gute Möglichkeit an. Solche Lösungen gehen mittlerweile weit über klassische Cafeteria-Modelle hinaus:

„Früher konnte man sie technisch noch nicht wie gewünscht umsetzen. Heute kann man beispielsweise ein bestimmtes Budget an eine bestimmte Mitarbeitergruppe vergeben und diese kann dann über Benefits-Plattformen Benefits nach ihrem individuellen Bedarf bei bestimmten Providern ‚einkaufen‘.“ Nicht alles, was machbar ist, sollte aber auch umgesetzt werden. Sonst drohe die Gefahr, dass das Ganze zu kleinteilig wird.

Ein Risiko, das auch Ian D. Karcher von Aon Hewitt sieht. Er plädiert statt des Einsatzes ausufernder Benefits-Systeme eher dafür, das Arbeiten angenehmer zu gestalten, sprich: den Arbeitsplatz zu verbessern. Er nennt ein Beispiel aus der Tech-Branche, bei dem ein Arbeitgeber ein komplettes Entwicklerteam verlor, weil die Arbeitsumgebung alles andere als förderlich war. „Da bringen Optimierungsmaßnahmen und eine intensivere Kommunikation mehr als irgendwelche Modelle, bei denen sich die Mitarbeiter etwa ihren Urlaub flexibel selbst zusammenstellen können.“

Vielfalt und Individualität gingen miteinander einher, sagt Dr. Christine Abel von der HKP Group. Sie ist nicht die einzige am Tisch, die ein Grundpaket, einen Standard propagiert, der mit zusätzlichen Anreizen erweitert werden kann. So bleibe die Flexibilität gewahrt, ohne dass die Komplexität zu groß wird. „Eine Alternative ist, drei bis vier Modelle anzubieten und sie mit Mitarbeiter-Personas zu verknüpfen. Dahinter steckt für HR viel Analysearbeit, doch wird das Thema dadurch besser handhabbar.“ Zudem empfiehlt sie, das Benefits-Portfolio regelmäßig zu überprüfen – und Ladenhüter im Zweifelsfall durch neue Angebote zu ersetzen.



Guthabekarten in Gefahr

Zahlreiche Arbeitgeber nutzen **Guthabekarten**, um ihren Mitarbeitern **Zusatzleistungen bis zu einem Wert von 44 Euro im Monat** – der Steuerfreigrenze – zu gewähren. Der **Referentenentwurf zum Jahressteuergesetz 2020** sorgte für einen Aufschrei. Aus ihm geht hervor, dass die Praxis künftig stark eingeschränkt werden soll. Zur Begründung heißt es: „Der Gesetzeszweck der 44-Euro-Freigrenze, mögliche Schwierigkeiten im Zusammenhang mit der Erfassung und Bewertung von geringfügigen Sachbezügen zu vermeiden, ist infolge der sich ausweitenden Auslegung des Sachbezugsbegriffs durch die Rechtsprechung zu einer entgeltoptimierenden Steuerfreistellung verkehrt worden.“

Von 2020 an sollen Gutscheine nur noch dann als Sachzuwendung gelten, wenn der Aussteller identisch mit dem Unternehmen ist, dessen Waren oder Dienstleistungen damit bezogen werden können. Eine freie Auswahl, wo sie eingesetzt werden, hätten die Begünstigten dann nicht mehr. Dagegen regt sich **breiter Widerstand**. So haben unter anderem zehn Mittelstandsverbände einen offenen Brief an Finanzminister Olaf Scholz (SPD) geschrieben. Der Vorschlag gehe „ganz klar auf Kosten ortsansässiger kleiner und mittlerer Unternehmen“ und käme „einem **Konjunkturprogramm für Großkonzerne wie Amazon**“ gleich. Arbeitgeber sollten das weitere **Gesetzgebungsverfahren aufmerksam verfolgen** und ihre Benefits-Strategie gegebenenfalls auf mögliche nötige Änderungen hin überprüfen.