

# Betriebliche Zusatzleistungen

## Trends in der chemischen Industrie

Ergebnisse der Online-Umfrage  
im Sommer 2011



Februar 2012

# Zusatzleistungen – Differenzierungsmöglichkeiten im Wettbewerb um Personal?!

## Problemstellungen

- » Zusatzleistungen sind nicht marktkonform
- » Zusatzleistungen entsprechen (zum Teil) nicht den Bedürfnissen der Mitarbeiter
- » Mitarbeiter nehmen Zusatzleistungen nicht oder nur beschränkt wahr
- » Intransparente bzw. unverständliche Regelungen
- » Unnötig hohe Kostenbelastung für Arbeitgeber aufgrund ineffizienter Ausgestaltung oder „teurer“ Provider



## Lösungsansätze

- » Benchmark innerhalb der relevanten Vergleichsgruppe
- » Schnürung zielgruppenorientierter Zusatzleistungspakete
- » Verbesserte Kommunikation des Nutzens bzw. des Wertes der gewährten Zusatzleistungen
- » Inhaltliche bzw. redaktionelle Überarbeitung der Regelungen
- » Effizientere Ausgestaltung (z. B. durch Verlagerung der Kostenrisiken auf externe Anbieter bzw. Austausch der Provider)

# Untersuchungsgegenstand und Zielsetzung der Umfrage

Der Arbeitgeberverband HessenChemie und Kienbaum haben zwischen Juni und August 2011 die Mitgliedsunternehmen des Verbands zu ihren Zusatzleistungsangeboten befragt. Zur Befragung eingeladen waren die rund 300 Mitgliedsunternehmen des Arbeitgeberverbandes HessenChemie. Die Teilnahmequote betrug ca. 22 %. Die Teilnehmer decken etwa die Hälfte der Mitarbeiterschaft der Verbandsunternehmen ab.

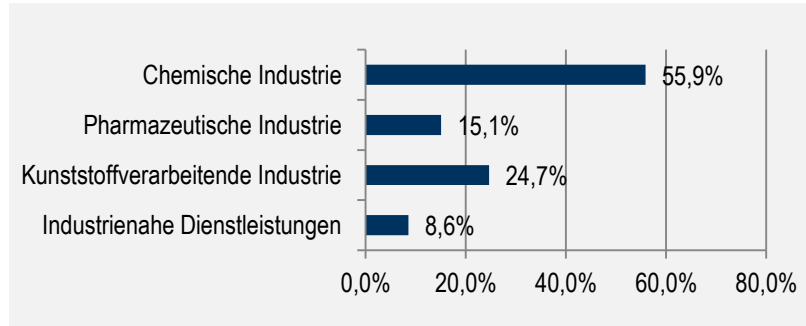
Uns hat hierbei interessiert:

- » Welche Zusatzleistungsangebote \*) werden gewährt und wie werden diese von Arbeitnehmern und Arbeitgebern wertgeschätzt?
- » An welchen Stellen wird zwischen AT- und Tarif-Mitarbeitern differenziert?
- » Wie wird sich die Bedeutung der verschiedenen Zusatzleistungen in den nächsten Jahren entwickeln?

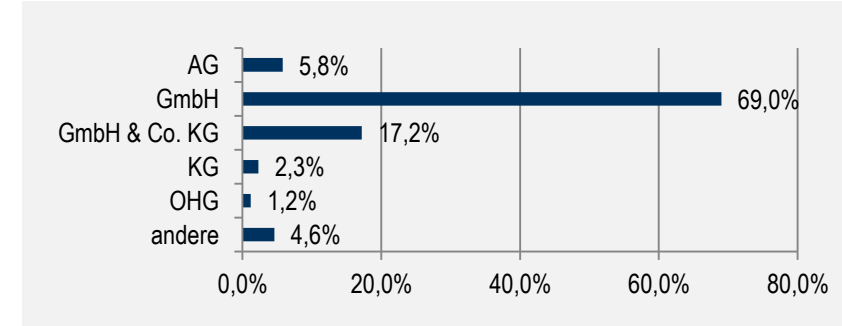
\*) in den Bereichen Altersversorgung, Dienstwagen, Health Care, Work-Life-Balance, Entgeltfortzahlung und Versicherung

# Teilnehmer der Umfrage

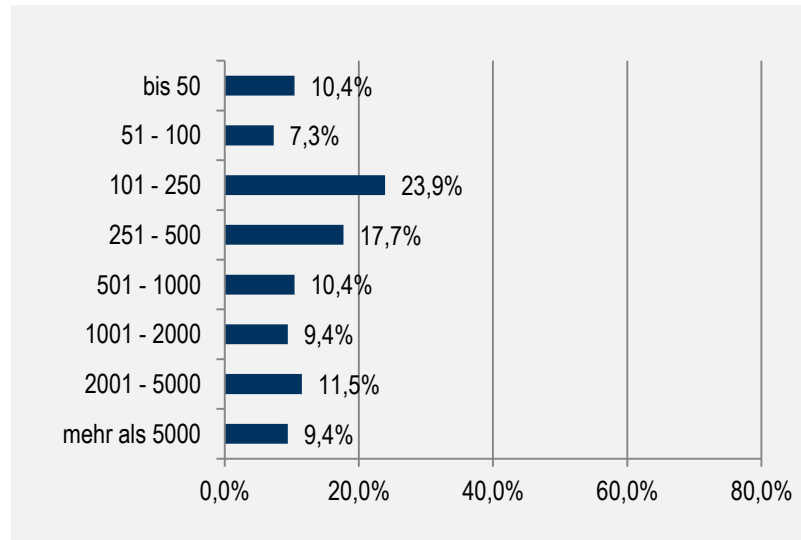
## 1.) Branche



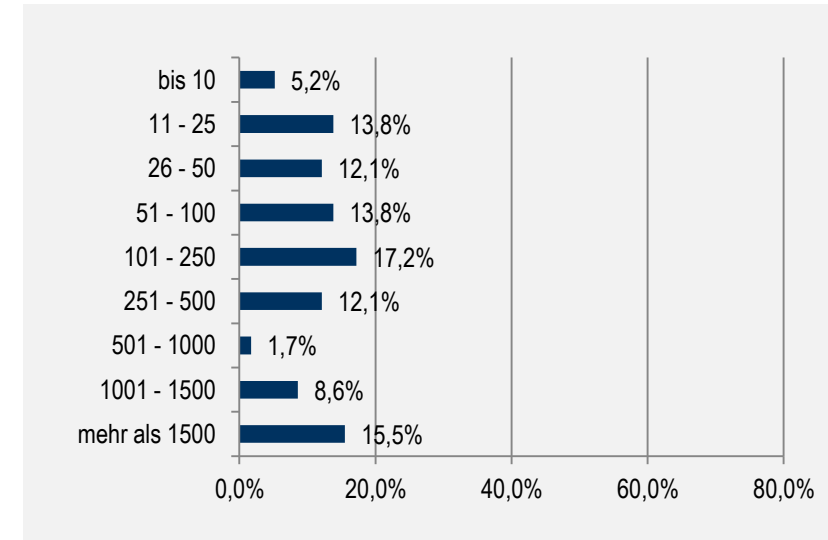
## 2.) Rechtsform



## 3.) Anzahl Mitarbeiter

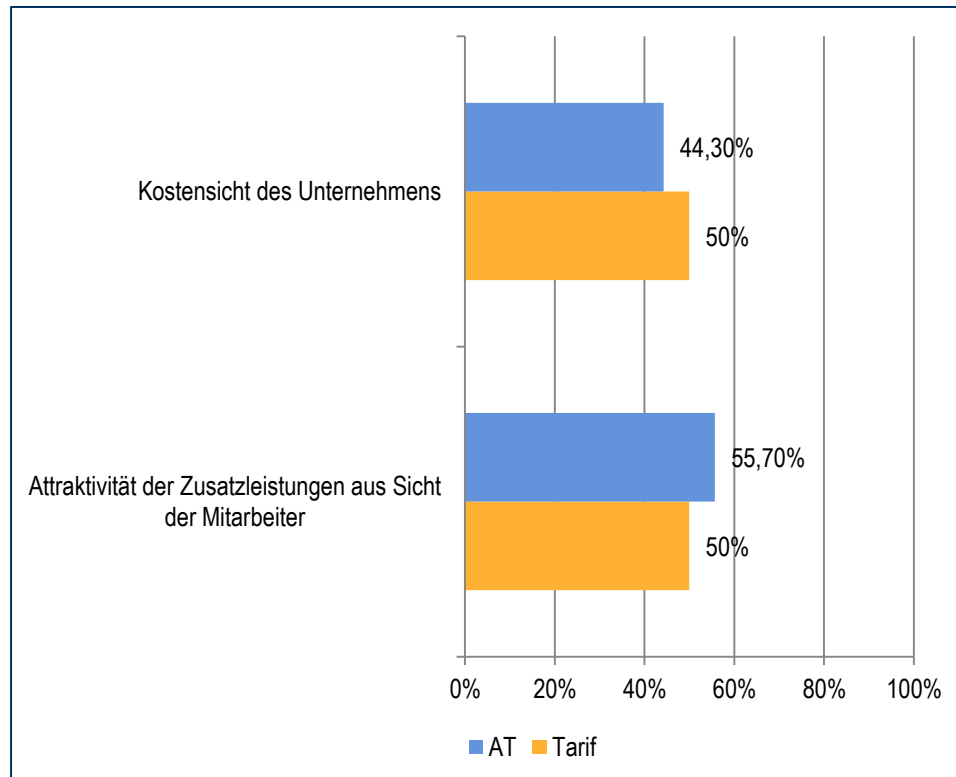


## 4.) Umsatz in Mio. € im Jahr 2010?



# Aspekte und Grundsätze der Gewährung von Zusatzleistungen

## Aspekte bei der Gewährung von Zusatzleistungen



### Ergebnis

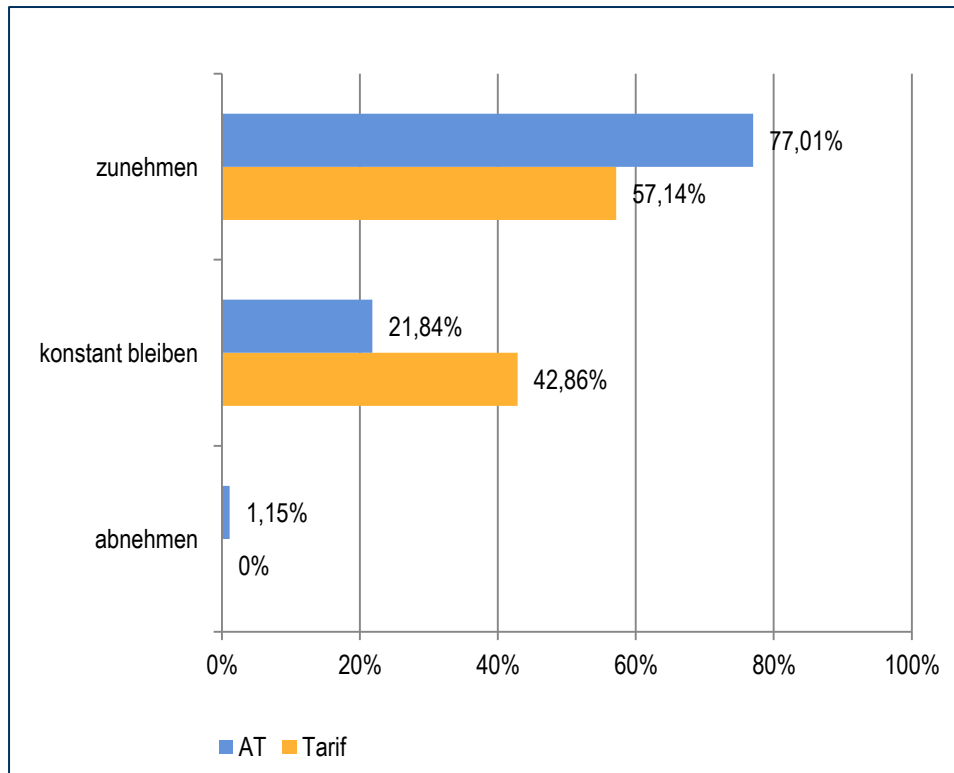
- » Zusatzleistungen bewegen sich im Spannungsfeld zwischen Kostenaspekten und Attraktivität.

### Kommentar

- » Voraussetzung einer effizienten Ausgestaltung der Nebenleistungen ist eine Kosten-Nutzen-Betrachtung.
- » Chancen für Unternehmen, denen es gelingt bei gleichzeitiger Optimierung der Kosten-Nutzen-Relation die Attraktivität ihrer Zusatzleistungen zu erhöhen.
- » Effizientere Ausgestaltung durch Zielgruppenausrichtung, Verlagerung von Kostenrisiken und Auswahl „günstiger“ Provider.

# Bedeutung von Zusatzleistungen

## Künftige Bedeutung für die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern



### Ergebnis

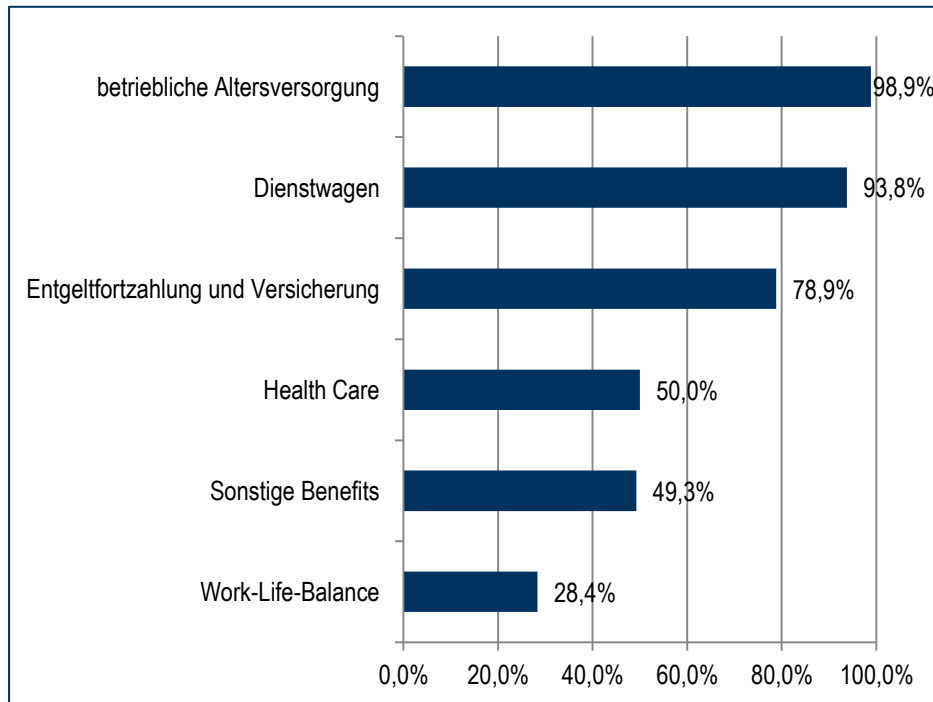
- » Die Bedeutung von Zusatzleistungen für Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern nimmt in den nächsten Jahren zu.
- » Insbesondere im AT-Bereich wird eine Zunahme der Bedeutung für Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern gesehen.

### Kommentar

- » Art und Qualität der Angebote an Zusatzleistungen ist auf Marktgängigkeit zu überprüfen.
- » Check von Wirkungs- und Kosteneffekten der Zusatzleistungspakete ist gefordert.

# Ranking: Verbreitung betrieblicher Zusatzleistungen

## Verbreitung verschiedener Benefits



### Ergebnis

- » Betriebliche Altersversorgung, Dienstwagen und Entgeltfortzahlung und Versicherung sind Marktstandard.
- » Etwa die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen bietet Health Care und sonstige Benefits.
- » Lediglich ca. ein Drittel gewährt Angebote zur Work-Life-Balance.

### Kommentar

- » Kaum qualitative Differenzierung im Wettbewerb durch betriebliche Altersversorgung oder Firmenwagen möglich.
- » **Differenzierungsmöglichkeiten** vornehmlich in den Bereichen Health Care, sonstige Benefits und Work-Life-Balance.
- » Transparenz für Vergütungspakete wird wichtig - Total Compensation Statement.

### Erläuterung

- » Rund 94 % beim Thema Dienstwagen bedeutet, dass es in 94 % der teilnehmenden Unternehmen eine Dienstwagenregelung gibt, nicht etwa, dass ein Dienstwagen Standard für alle Mitarbeiter ist.

# Kosten im Verhältnis zum wahrgenommenen Nutzen – Überblick

## wahrgenommene Kosten-Nutzen-Relation

Zusatzleistungskategorie	Gewinnung neuer Mitarbeiter		Bindung vorhandener Mitarbeiter	
	AT	Tarif	AT	Tarif
Altersversorgung	+/-	+	-	+/-
Dienstwagen	--	++	--	+
Health Care	+	+/-	+	+
Work-Life-Balance	+/-	-	+/-	-
Entgeltfortzahlung und Versicherung	++	++	++	++
Sonstige Benefits	+/-	-	+/-	+/-

+ positive Kosten-Nutzen-Relation  
 - negative Kosten-Nutzen-Relation  
 +/- neutrale Kosten-Nutzen-Relation

# Attraktivität der gewährten Zusatzleistungen – Überblick

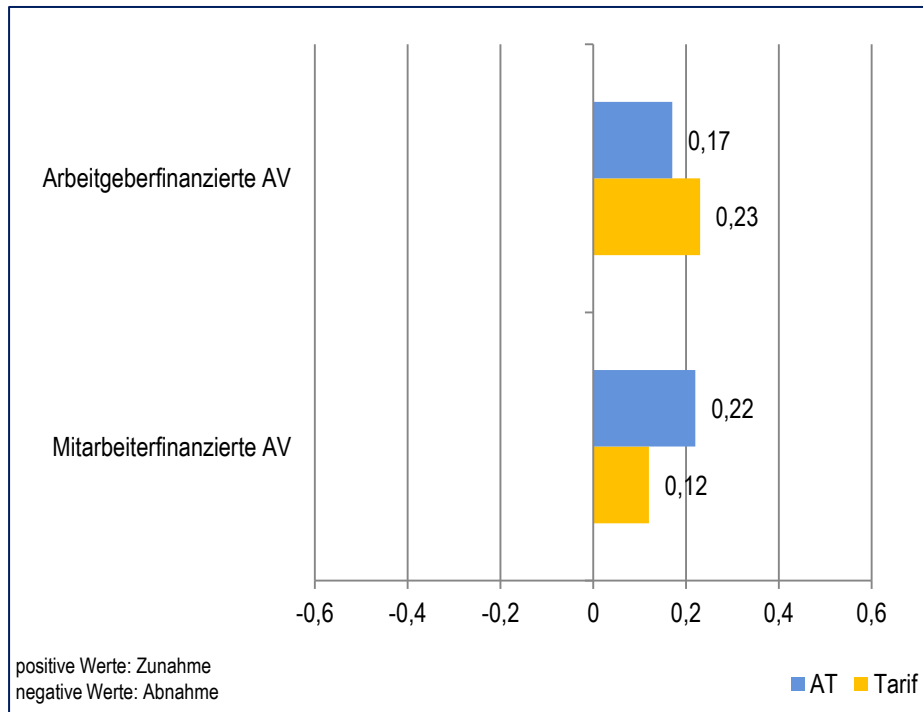
## Einschätzung der Attraktivität der betrieblichen Angebote für die Mitarbeiter

Zusatzleistungskategorie	AT	Tarif
Altersversorgung	++	++
Dienstwagen	++	+
Health Care	+	+/-
Work-Life-Balance	+	+
Entgeltfortzahlung und Versicherung	-	--
Sonstige Benefits	+	++

+ hohe Attraktivität  
- geringe Attraktivität

# Trendaussagen Altersversorgung

## Erwartungen für die nächsten fünf Jahre



### Ergebnis

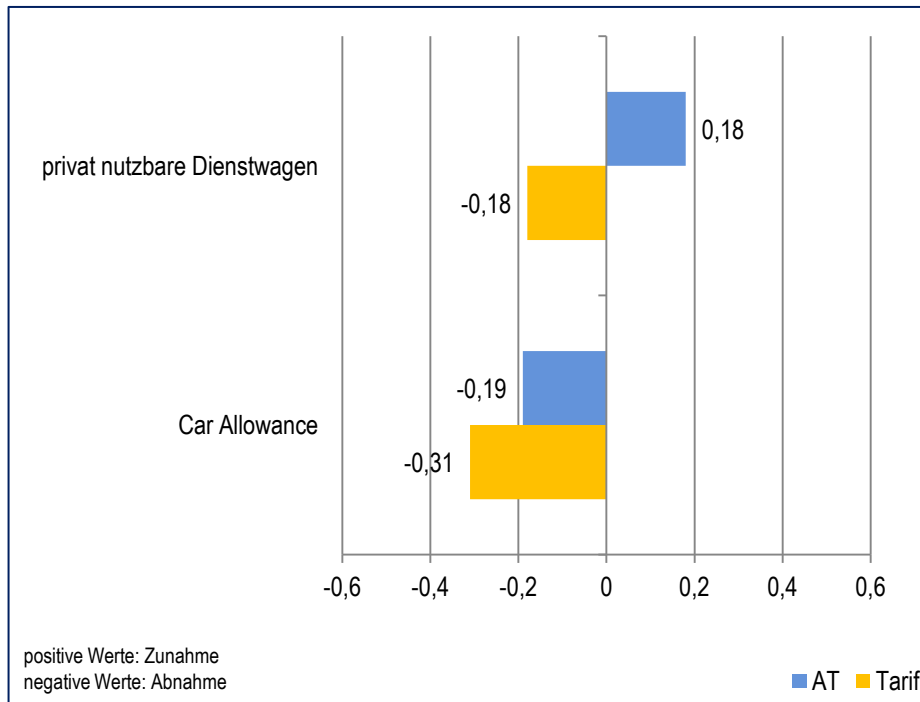
- » Die Teilnehmer gehen davon aus, dass die betriebliche Altersversorgung als wichtiger Bestandteil der Vergütungspolitik in ihrer Bedeutung weitestgehend konstant bleiben wird.

### Kommentar

- » Eine attraktive Altersversorgung ist Standard.
- » Kosten-Nutzen-Relation ist zu überprüfen und ggf. zu optimieren.

# Trendaussagen Dienstwagen

## Erwartungen für die nächsten fünf Jahre



### Ergebnis

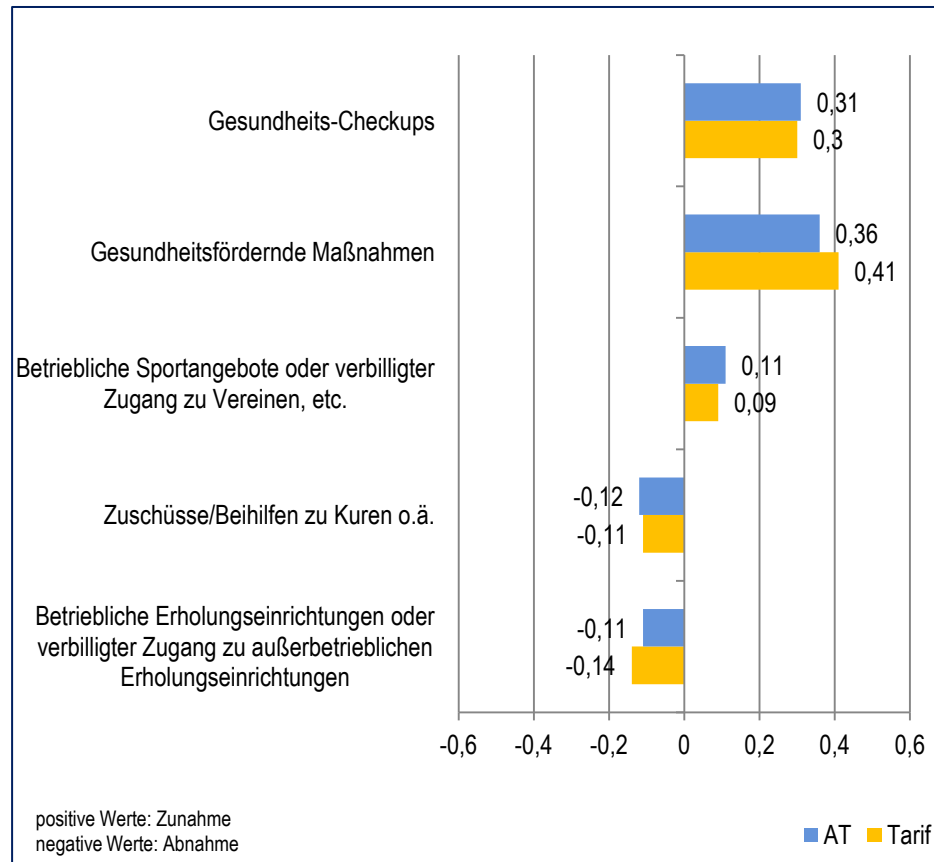
- » Minimale Zunahme der Bedeutung für AT-Mitarbeiter
- » Insgesamt wird erwartet, dass der Dienstwagen in seiner Bedeutung konstant bleiben wird.
- » Car Allowance: leicht abnehmend bei insgesamt schon geringer Bedeutung.

### Kommentar

- » Konstante Bedeutung, da Standardleistung.
- » Kosten-Nutzen-Relation ist zu überprüfen und ggf. zu optimieren.

# Trendaussagen Health Care

## Erwartungen für die nächsten fünf Jahre



### Ergebnis

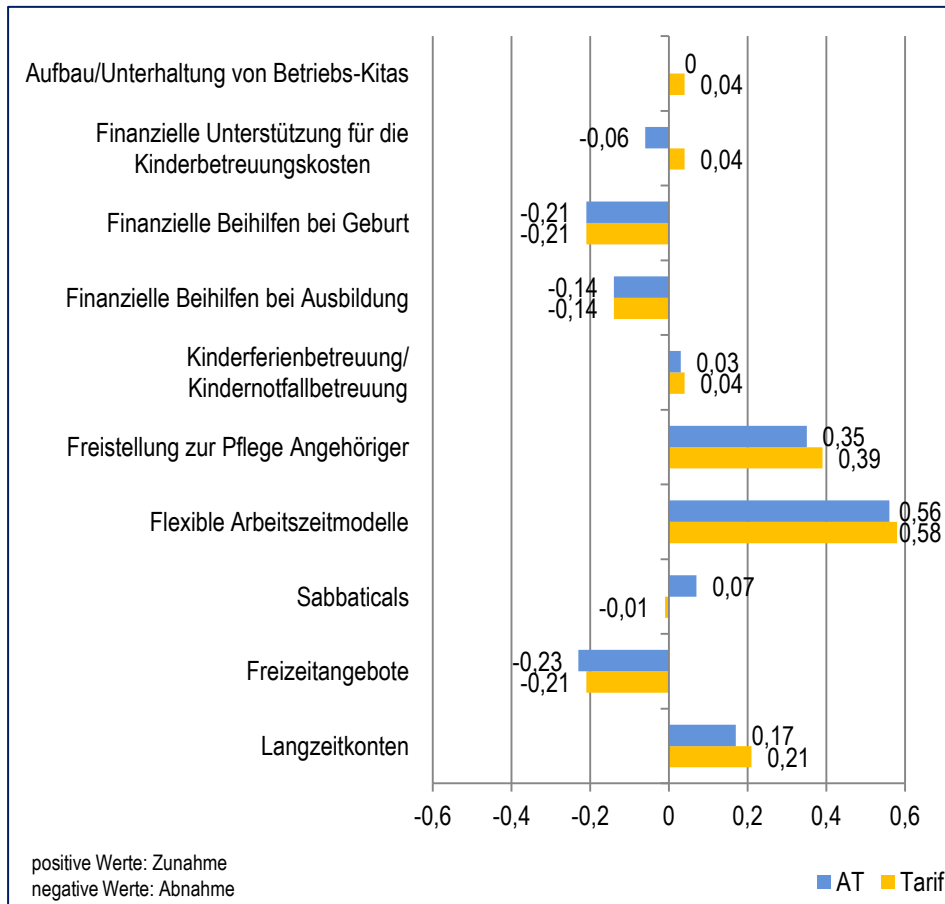
- » Bedeutungszunahme von Gesundheitscheckups und anderen gesundheitsfördernden Maßnahmen wird erwartet.
- » Zuschüsse/Beihilfen zu Kuren sowie die Bedeutung von betrieblichen Erholungseinrichtungen werden tendenziell abnehmend eingeschätzt.

### Kommentar

- » Keine generelle Zunahme an Bedeutung im Bereich Health Care.
- » Zielgruppenspezifische Akzentuierung bei Gewinnung und Bindung in der Wettbewerbspositionierung.

# Trendaussagen Work-Life-Balance

## Erwartungen für die nächsten fünf Jahre



### Ergebnis

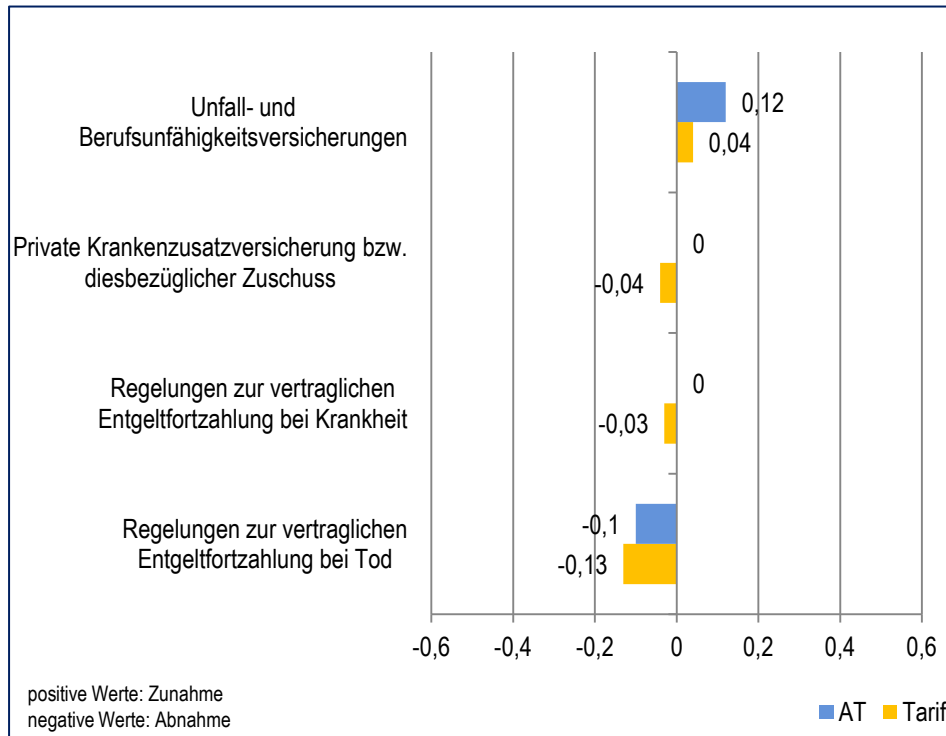
- » Es wird eine Zunahme der Bedeutung von flexiblen Arbeitszeitmodellen, der Freistellung zur Pflege anderer und Langzeitkonten erwartet.
- » Bei finanzielle Beihilfen zur Geburt und Ausbildung sowie Freizeitangebote zeigt die Tendenz nach unten.

### Kommentar

- » Differenzierung im Wettbewerb wird über Modelle gehen, die Mitarbeitern Vorteile in ihrer individuellen Lebensgestaltung geben.

# Trendaussagen Entgeltfortzahlung und Versicherungen

## Erwartungen für die nächsten fünf Jahre



### Ergebnis

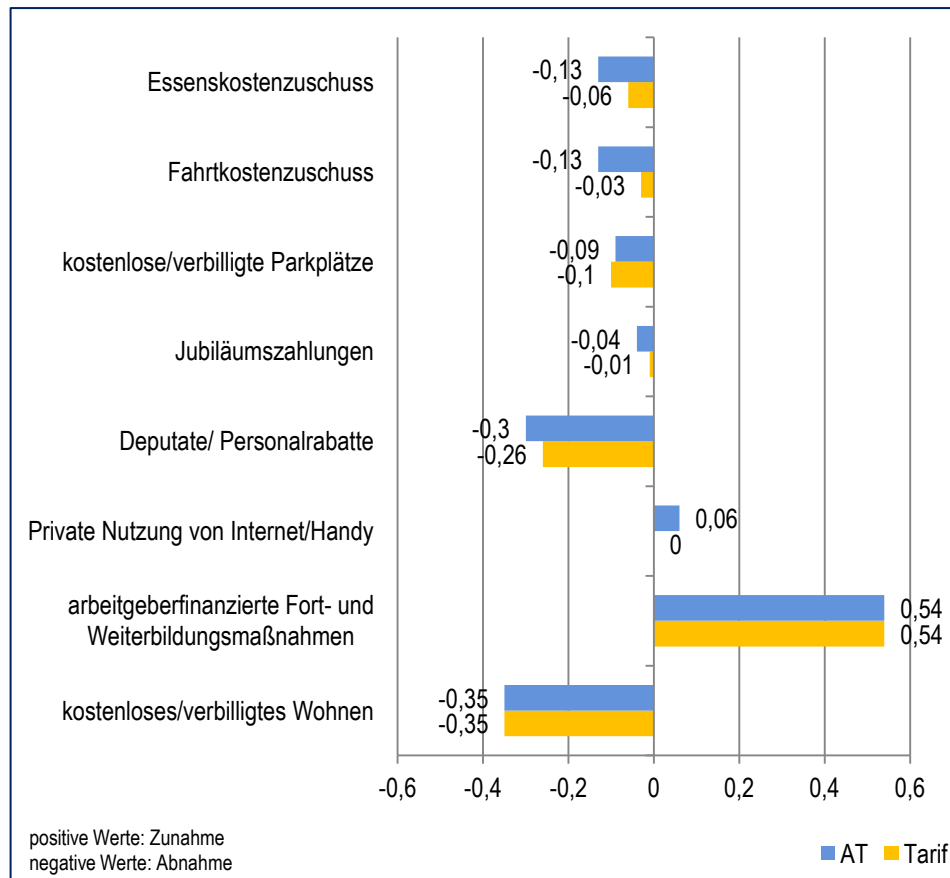
- » Die Teilnehmer erwarten, dass sich die Angebote zu Entgeltfortzahlung und Versicherungen in ihrer Bedeutung nicht verändern.

### Kommentar

- » Hohe Kosteneffizienz korrespondiert mit niedriger Attraktivität bei Mitarbeitern und geringem Differenzierungspotential.
- » Bei marktüblicher Ausgestaltung kein Handlungsbedarf.

# Trendaussagen sonstige Benefits

## Erwartungen für die nächsten fünf Jahre



### Ergebnis

- » Die Teilnehmer erwarten, dass Angebote zu arbeitgeberfinanzierten Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten in Zukunft an Bedeutung gewinnen werden.
- » Für Deputate/Personalrabatte und kostenloses oder verbilligtes Wohnen wird eine Bedeutungsabnahme erwartet.

### Kommentar

- » Differenzierung über klassische sonstige Benefits abnehmend.
- » Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen kommt eine besondere Bedeutung zu.

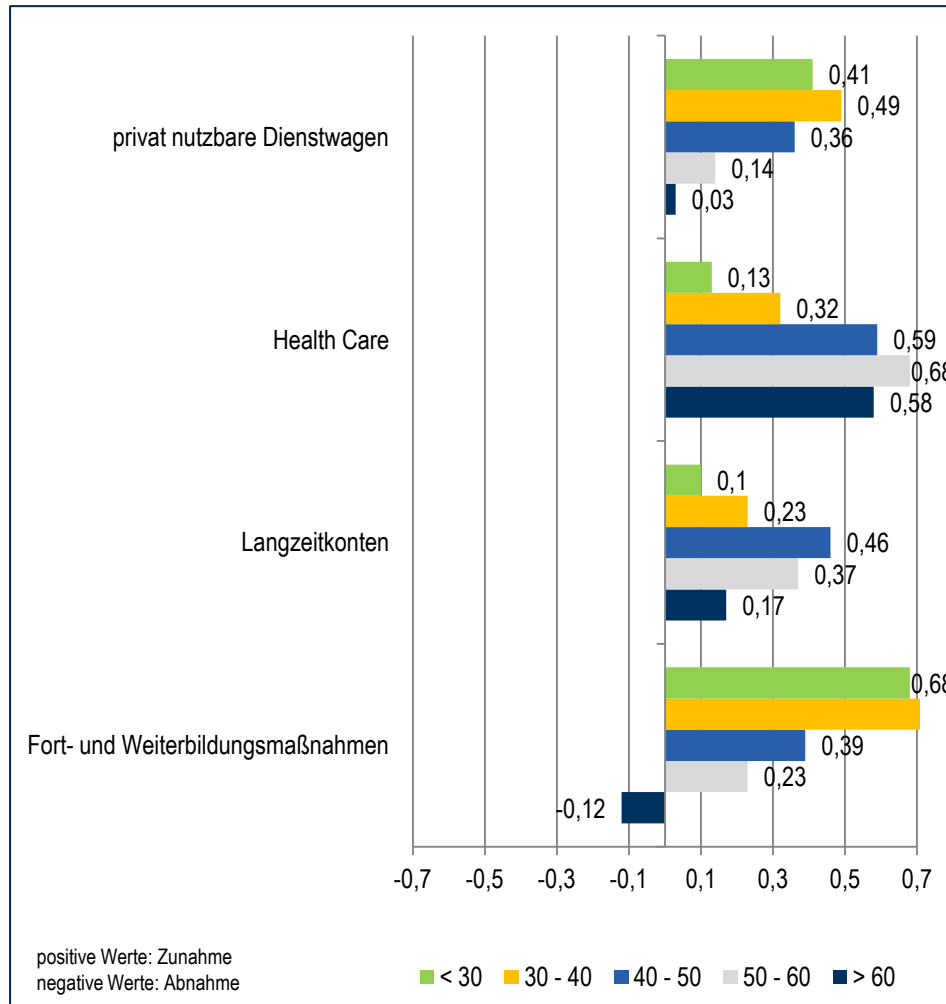
# Ranking – Top 10 Einzelinstrumente

Rang	Name	Bedeutungs- zuwachs *)	Kategorie	Kosten-Nutzen-Relation				Attraktivität	
				Gewinnung		Bindung		AT	Tarif
				AT	Tarif	AT	Tarif		
1	Flexible Arbeitszeitmodelle	2,57	W-L-Balance	+/-	-	+/-	-	+	+
2	Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen	2,54	Sonstige B.	+/-	-	+/-	+/-	+	++
3	Gesundheitsfördernde Maßnahmen	2,38	Health Care	+	+/-	+	+	+	+/-
4	Freistellung zur Pflege Angehöriger	2,37	W-L-Balance	+/-	-	+/-	-	+	+
5	Gesundheits-Check Ups	2,30	Health Care	+	+/-	+	+	+	+/-
6	privat nutzbarer Dienstwagen **)	2,18	Dienstwagen	--	++	--	+	++	+
7	arbeitgeberfinanzierte Altersversorgung	2,20	Altersversorgung	+/-	+	-	+/-	++	++
8	mitarbeiterfinanzierte Altersversorgung	2,17	Altersversorgung	+/-	+	-	+/-	++	++
9	Betriebliche Sportangebote oder verbilligter Zugang zu Vereinen	2,10	Health Care	+	+/-	+	+	+	+/-
10	Unfall- und Berufsunfähigkeitsversicherung	2,08	Entgeltfortzahlung und Versicherung	++	++	++	++	-	--

\*) 1=abnehmen, 2 = konstant bleiben, 3 = zunehmen; Mittelwerte zwischen AT- und Tarif-Mitarbeitern

\*\*) privat nutzbarer Dienstwagen: Bedeutungszuwachs gilt nur für AT-Mitarbeiter

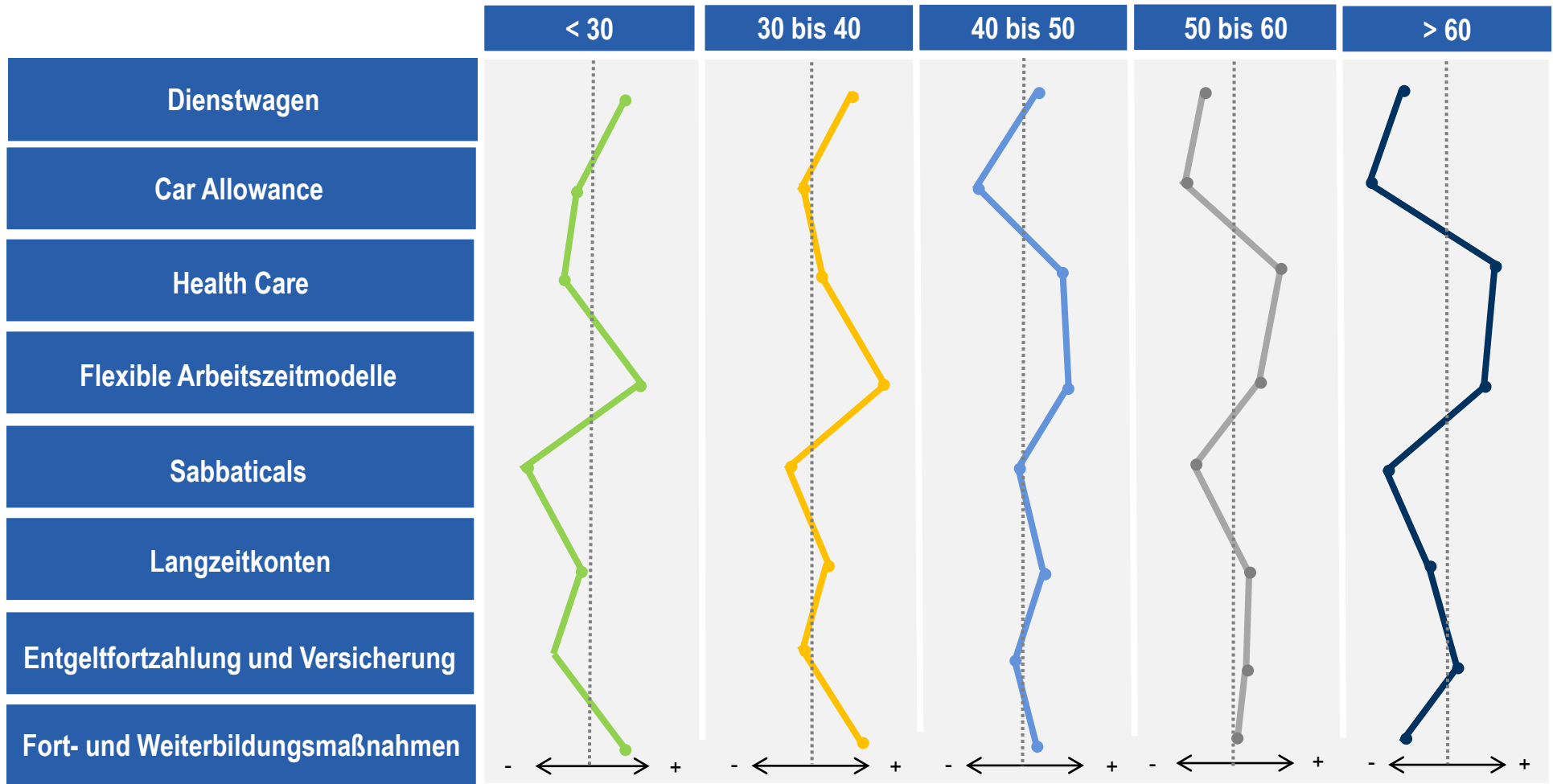
# Trendaussagen nach Altersgruppen – Auszug



## Ergebnis

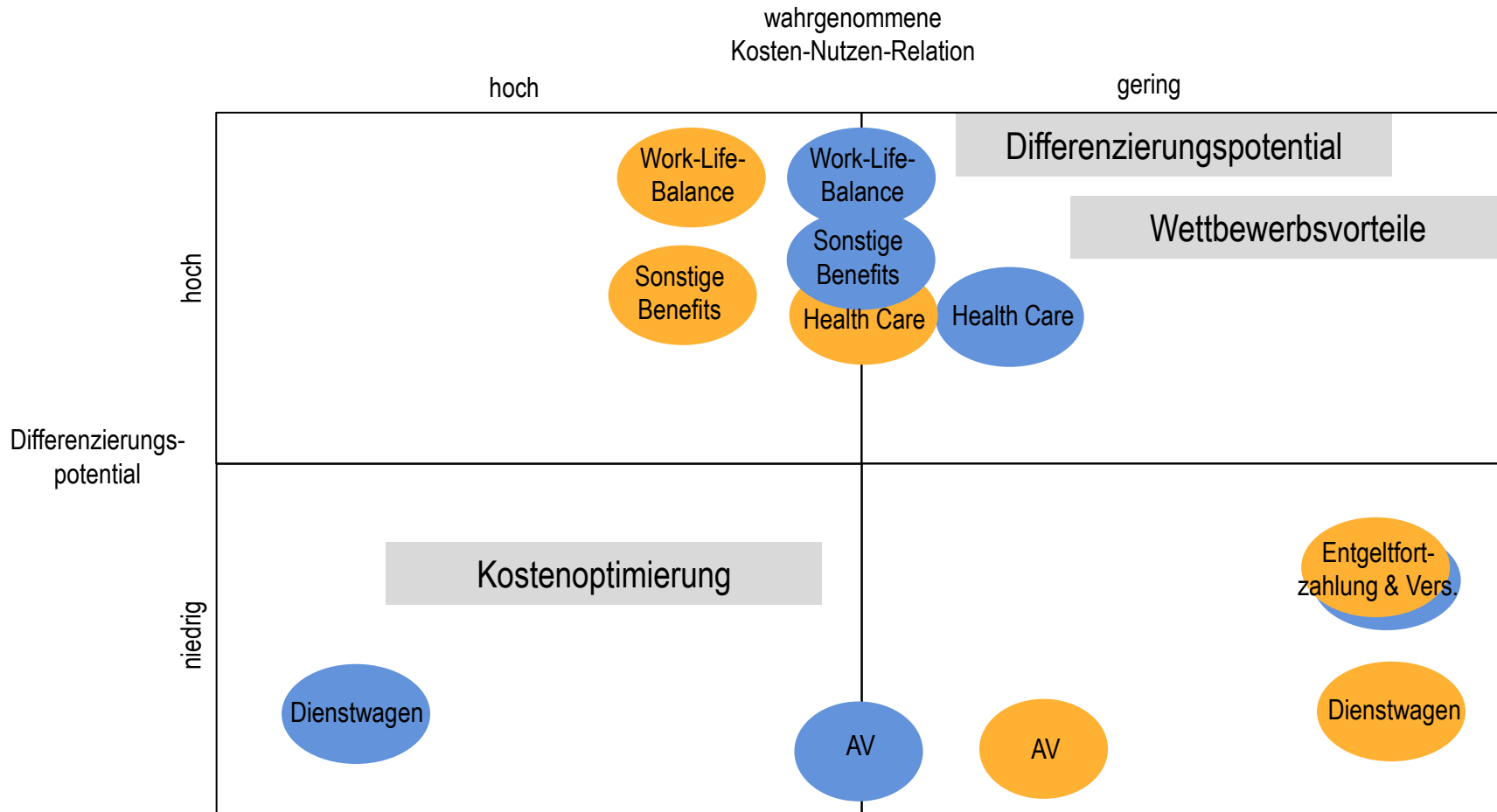
- » Zusatzleistungen nehmen generell an Bedeutung zu.
- » Stärkster Bedeutungszuwachs bei flexiblen Arbeitszeitmodellen.
- » Unterschiede ergeben sich für verschiedene Altersstufen.
- » Bedeutungszunahme von Dienstwägen sowie arbeitgeberfinanzierte Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen vor allem für jüngere Arbeitnehmer.
- » Health Care und Entgeltfortzahlung und Versicherung nehmen insbesondere in ihrer Bedeutung für ältere Arbeitnehmer zu.
- » Flexible Arbeitszeitmodelle nehmen unabhängig vom Alter zu.
- » Sabbaticals und Langzeitkonten nehmen überwiegend für mittlere Altersgruppen in ihrer Bedeutung zu.

# Trendaussagen 2011 nach Altersgruppen – Übersicht



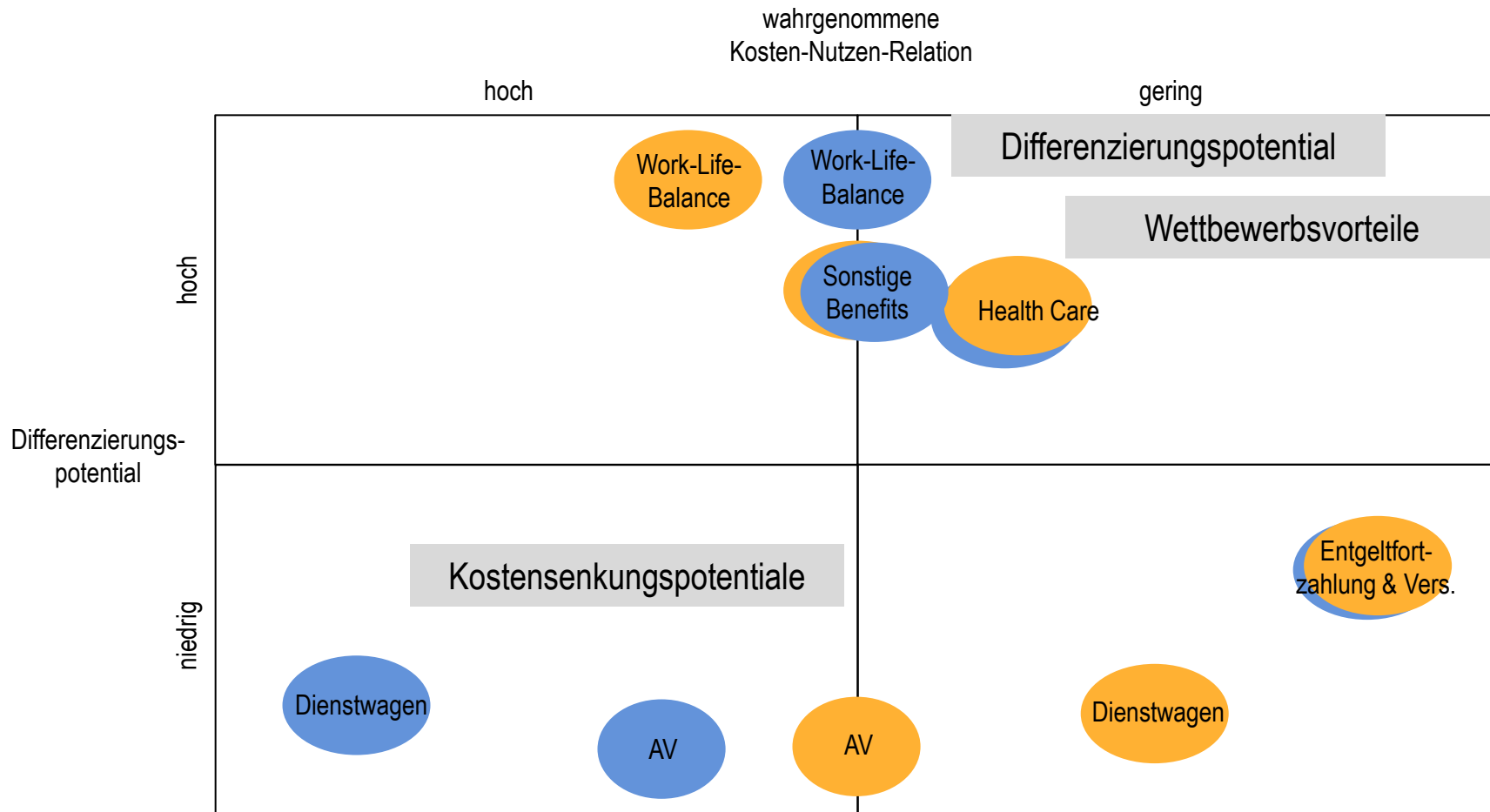
# Fazit: Differenzierungspotential und wahrgenommene Kosten-Nutzen-Relation – Gewinnung von Mitarbeitern

● AT-Mitarbeiter  
● Tarif-Mitarbeiter

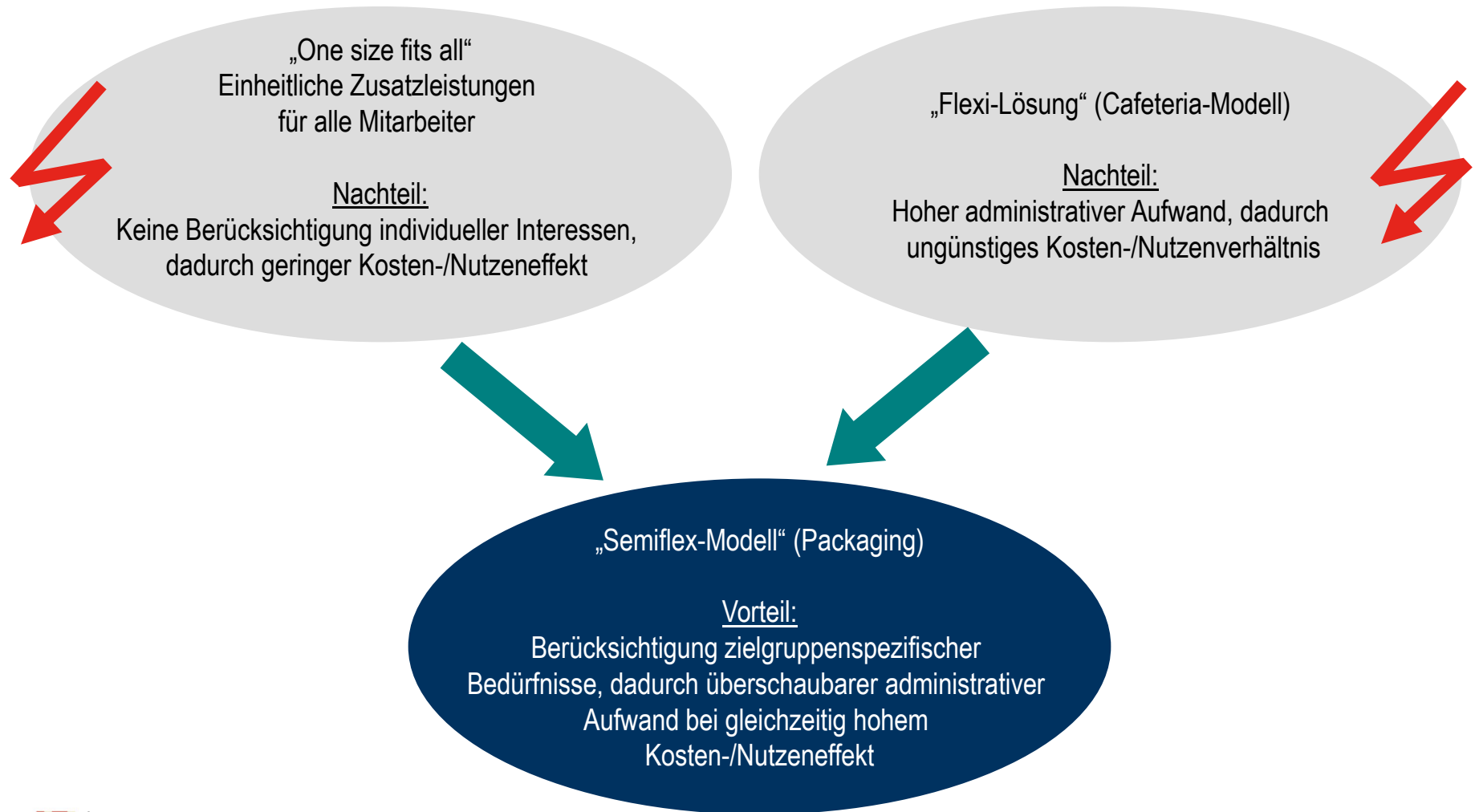


# Fazit: Differenzierungspotential und wahrgenommene Kosten-Nutzen-Relation – Bindung von Mitarbeitern

● AT-Mitarbeiter  
● Tarif-Mitarbeiter



# Semiflex-Modell



# Semiflex-Modell

## Das Semiflex-Modell - Beispiel

Abhängig vom hierarchischen Status der Funktion, stehen den Mitarbeitern bestimmte weitere Benefits aus einem zielgruppenspezifisch geschnürten Zusatz-Package zur Verfügung.

### Basis-Package

- » Basis bAV (arbeitnehmerfinanziert)
- » Zeitwertkonto
- » Unfall-/BU-Versicherung

### Zusatz-Package

- » Zusätzliche bAV (arbeitgeberfinanziert)
- » Dienstwagen
- » Verlängerte Gehaltsfortzahlung (bei Krankheit und Tod)
- » ...

### Zielgruppenspezifisches Benefit-Package

- » Basis bAV
- » Zusatz bAV
- » Zeitwertkonto
- » Dienstwagen
- » Unfall-/BU-Versicherung
- » Verlängerte Gehaltsfortzahlung

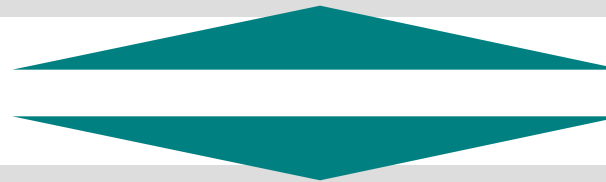
# Semiflex-Modell

## Kriterien der Kosten-/Nutzenbewertung

Im Rahmen einer Kosten-/Nutzenbewertung werden folgende Kriterien untersucht:

### Unternehmenssicht

- » Kosten/Aufwand      ⇨ Gesamtkosten des Benefits in % der Lohn- und Gehaltssumme
- » Bindungswirkung      ⇨ Genereller Stellenwert des Benefits für die Mitarbeiter bzw. Marktüblichkeit
- » Motivation/Arbeitsklima      ⇨ Einfluss des Benefits auf Leistungsverhalten und Teamgeist
- » Außenwirkung      ⇨ Einfluss des Benefits auf das Unternehmensimage



### Mitarbeitersicht

- » Wahrnehmung      ⇨ Bewusstsein für die Existenz bzw. den Wert eines Benefits
- » Nutzen      ⇨ Abdeckung der individuellen Bedürfnisse
- » Nachhaltigkeit      ⇨ Zeitliche Wirkung des Benefits



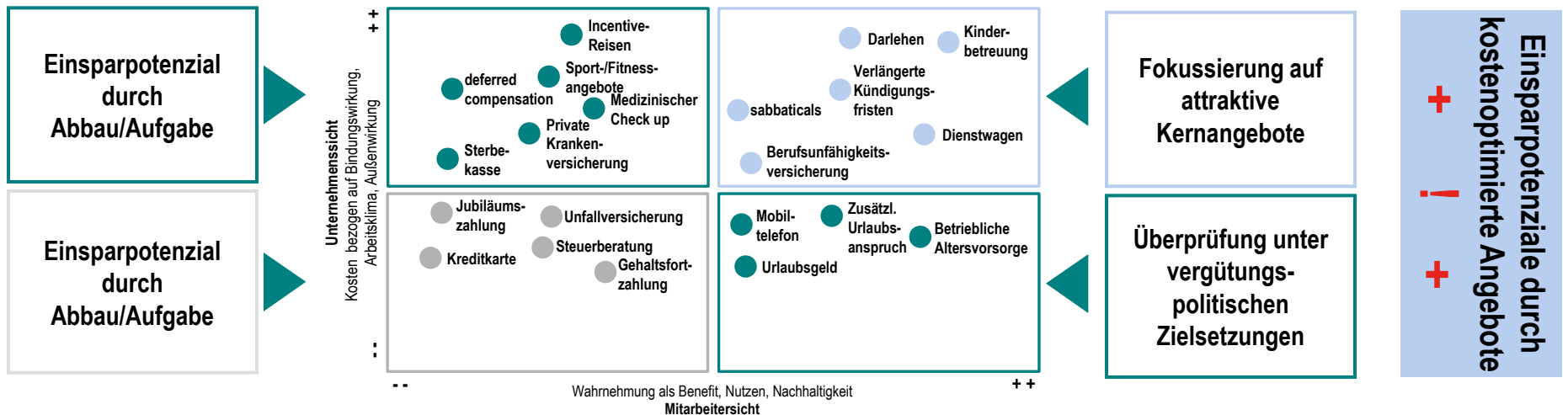
# Vorgehensweise – Optimierung der Zusatzleistungen

## Ergebnisse der Kosten-/Nutzen-Analyse

Bewertung aus Unternehmenssicht		
Benefit	Kriterien für Unternehmen	Alle Mitarbeiter
Kreditkarte	Kosten/Aufwand	🟢
	Bindungswirkung	🔴
	Arbeitsklima	🟡
	Außenwirkung	🟡
Begründung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sehr günstig: unter 1% (300 € p.a., 50% der Mitarbeiter → 0,3% der LuG)</li> <li>• Bindungswirkung: keine</li> <li>• Arbeitsklima: keine Auswirkung</li> <li>• Außenwirkung: „nice-to-have“, aber eher geringe Wahrnehmung</li> </ul>	

- » Berücksichtigung der Benchmark-Ergebnisse und der speziellen vergütungspolitischen Zielsetzungen des Unternehmens
- » Gewichtung und Darstellung in einem Benefit-Portfolio

Bewertung aus Mitarbeitersicht						
Benefit	Kriterien für Mitarbeiter	Mitarbeitergruppe				
Kreditkarte		Einsteiger	Singles	Familien	Alleinstehende Elternteile	Ältere Mitarbeiter
	Wahrnehmung	🟡	🟡	🟡	🟡	🟡
	Nutzen	🟢	🟢	🟢	🟢	🟢
	Nachhaltigkeit	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴
Begründung:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wahrnehmung: geringe Wahrnehmung</li> <li>• Nutzen: Kostenersparnis gegenüber Einzelverträgen</li> <li>• Nachhaltigkeit: einmalige Wirkung bei Erhalt, danach Gefahr der Selbstverständlichkeit</li> </ul>					




# Kontakt

**Die Langfassung der Studie ist zum Preis von € 250 erhältlich. Bitte nehmen Sie Kontakt auf!**

Kienbaum Management Consultants GmbH

Hafenspitze  
Speditionstraße 21  
40221 Düsseldorf

## **Hans-Carl von Hülsen**

 +49 (211) 9659-226

Fax +49 (211) 9659-240

E-Mail: [hans-carl.vonhuelsen@kienbaum.de](mailto:hans-carl.vonhuelsen@kienbaum.de)

