



Japanese Corporate Business Newsletter

No. 2/2021

Page	Topic
<u>03</u>	[DE] Kienbaum Japan wurde zum fünften Mal unter die "100 besten Personalberatungs-unternehmen" gewählt
<u>05</u>	[DE] Steuerbefreiung von NewPlacement-Leistungen
<u>07</u>	[DE] Variable Vergütung: Sinn oder Unsinn?
<u>12</u>	[DE] Equal Pay Day – wie können Unternehmen den Gender Pay Gap analysieren?
<u>14</u>	Kienbaum - Leading by #WePowerment Japanese Corporate Business, Kienbaum Japan
<u>15</u>	Contacts



Kienbaum Japan wurde zum fünften Mal unter die "100 besten Personalberatungsunternehmen" gewählt

Mandanten schätzen die solide Beratungspolitik, hohe Beratungsfähigkeit und Compliance von Kienbaum Japan

Kienbaum Japan wurde zum fünften Mal unter die "100 besten Personalberatungsunternehmen" gewählt.

"100 Beste Personalberatungsunternehmen -- der Serviceführer" wird jährlich vom Verlag "HR-News Japan" (Nihon Jinzai News) veröffentlicht. Der Spezialist im Personalmanagement in Japan, der seit 1989 die Fachzeitschrift "HR-News Japan" publiziert, wählt jedes Jahr die 100 besten Unternehmen aus dem Bereich Personalberatung aus, die über die Fähigkeit verfügen, das Personalmanagement der Mandanten umfassend zu unterstützen. Kriterien für die Auswahl sind **(1) eine solide Beratungspolitik, (2) eine hohe Beratungsfähigkeit und (3) Compliance**. Die Daten basieren auf der Bewertung der HR-Verantwortlichen.

Darüber hinaus werden in der Fachzeitschrift durch Interviews mit Geschäftsführern die Servicestrukturen, Stärken, Geschäftsrichtlinien und Beratungsfähigkeiten sowie weitere Besonderheiten vorgestellt.

Hier ist der **Überblick des Interviews mit Etsuji Suzuki**, Geschäftsführer von Kienbaum Japan:

- Kienbaum Japan ist der Spezialist in Global-Executive-Search. Die Stärke liegt in der Suche eines Executives/Spezialists, der langjährige Erfahrungen auf globaler Ebene besitzt.
- Die internationale Erweiterung eines Japanischen Unternehmens kann vor allem durch die Verstärkung des Personals gelingen -- nämlich dadurch, dass die richtige Position durch die richtige Person besetzt wird. Die globale Aufstellung der Kienbaum-Gruppe mit Experten sowohl aus dem regionalen als auch internationalen Business kann dabei als große Unterstützung dienen.
- Kienbaum Japan ist eine der wenigen Retained-Search-Firm in Japan, die Mandaten den Vorteil bietet, dass Berater sich stets als Vertreter des Mandanten verstehen und durch Erklärungen etwa zur Unternehmenskultur dafür sorgen, dass der Kandidat das Klientenunternehmen als Ganzes versteht.

Die Bewertung der Redaktion ist wie folgt:

Kienbaum Japan ist ein Personalberatungsunternehmen mit europäischen Wurzeln und langjähriger Beratungserfahrung vor allem in Deutschland- und Japanbezogenen Projekten. Kienbaum Japan ist Teil der Kienbaum-Group, die mit über 20 Standorten auf vier Kontinenten global aufgestellt ist. Die Stärke des Beratungsunternehmens ist es, Global-Player zu finden, die eine aktive Rolle nicht nur in Europa und Japan, sondern auch in den USA und Lateinamerika, China und Südostasien spielen.

Das vollständige Interview finden Sie hier (Japanisch):

<https://hr-guide.net/consulting/kienbaum>

Written by:

Kumiko Tanuma-Schlauss

Kienbaum Japan

japan@kienbaum.co.jp

Nihon Jinzai News

<https://jinzainews.online/>

Steuerbefreiung von NewPlacement-Leistungen

Erleichterung für wertschätzende Trennungsprozesse

Von Andreas Knodel (Kienbaum) und Dr. Tobias Nießen (Flick Gocke Schaumburg) – Die ertragsteuerliche Behandlung von Leistungen zum NewPlacement/Outplacement, die ein Arbeitgeber durch einen Anbieter an seine Mitarbeiter erbringt, um deren Bereitschaft zur Unterzeichnung eines Aufhebungsvertrages zu erhöhen, war lange umstritten.

Diese Frage wurde nun durch den Gesetzgeber mit Wirkung **zum 01.01.2020, also rückwirkend**, geklärt. Damit sind alle NewPlacement-/Outplacementberatungen, die nach diesem Stichtag erfolgt sind oder in Zukunft erfolgen, **einkommensteuerfrei**.

Kernpunkt des Streits war, ob die Beratung im überwiegend **eigenbetrieblichen Interesse** des Arbeitgebers erfolgt und damit **steuerfrei** ist oder das Arbeitnehmerinteresse im Vordergrund steht. In vereinzelt Urteilen hat die Rechtsprechung das überwiegend eigenbetriebliche Interesse des Arbeitgebers verneint und die Beratungsleistungen als geldwerten und damit steuerpflichtigen Vorteil

angesehen. Der Arbeitnehmer sollte die Kosten der Beratung jedoch im Rahmen seiner Steuererklärung als Werbungskosten bzw. Betriebsausgaben geltend machen können. Da der Arbeitgeber im Lohnsteuerabzugsverfahren Werbungskosten des Arbeitgebers nicht ohne weiteres berücksichtigen darf, musste er den Wert der Beratung als geldwerten Vorteil lohnversteuern.

Der Gesetzgeber reagierte zunächst im Jahr 2019 mit der Steuerbefreiung des § 3 Nr. 19 EStG. Hiernach waren Weiterbildungsleistungen des Arbeitgebers für Maßnahmen nach § 82 Abs. 1 und 2 SGB III sowie Weiterbildungsleistungen des Arbeitgebers, die der Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit des Arbeitnehmers dienen, **steuerfrei**. Strittig blieb aber, ob auch Beratungen zum **New-/Outplacement** hiervon erfasst sein sollten. Die Finanzverwaltung war der Auffassung, dass separat zu beurteilenden Leistungen mit dem Schwerpunkt „Perspektivberatung“, „Marktvorbereitung“, „Vermarktung/Neuplatzierung“ oder „steuer- und sozialversicherungsrechtliche Beratung“ nicht unter die Steuerbefreiung fallen. **Darauf hat der Gesetzgeber nun reagiert** und § 3 Nr. 19 EStG um einen Satz erweitert.

Steuerfrei sind nunmehr auch Beratungsleistungen des Arbeitgebers oder auf dessen Veranlassung von einem Dritten zur beruflichen Neuorientierung bei Beendigung des Dienstverhältnisses. Ausweislich der Gesetzesbegründung will der Gesetzgeber hiermit klarstellen, dass auch **Leistungen des New-/Outplacements steuerfrei** sind – und zwar auch dann, wenn diese nicht vom Arbeitgeber selbst, sondern von einem **qualifizierten Berater für NewPlacement / Outplacement** erbracht werden. Wird unmittelbar ein New/Outplacementberater beauftragt, muss der Arbeitgeber daher die Kosten der Beratung dem Mitarbeiter weder offenlegen, noch pauschal versteuern. Die **Steuerbefreiung nach § 3 Nr. 19 EStG** ist zwar nur zu gewähren, wenn die Beratungsleistungen keinen überwiegenden Belohnungscharakter haben, eine signifikante Einschränkung sollte hiermit nicht verbunden sein. Kritisch dürften entsprechende Fortbildungen mit Incentive-Charakter (etwa Maßnahmen in touristisch attraktiven Hotels) sein oder wenn der Auswahl der Kandidaten eine Belohnungsmotivation zu Grunde liegt.

Fazit:

Die Steuerbefreiung von NewPlacement ist eine enorme Erleichterung für Unternehmen, sich fair und wertschätzend von Mitarbeitenden zu trennen. Vor allem für Kandidatinnen und

Kandidaten bietet sich hierdurch ein entscheidender Grund, sich professionell bei der beruflichen Neuorientierung durch eine NewPlacement-Beratung unterstützen zu lassen.

Gerne unterstützen wir Sie hierbei – lassen Sie uns sprechen!

Written by:

Andreas Knodel

Executive Director/ Partner | Executive New Placement
Kienbaum Consultants International
Andreas.Knodel@kienbaum.de

Dr. Tobias Nießen

Rechtsanwalt, Partner
[Flick Gocke Schaumburg](mailto:Flick.Gocke.Schaumburg@fgs.de)
tobias.niessen@fgs.de

Originalartikel im Kienbaum-Blog:

<https://www.kienbaum.com/de/blog/steuerbefreiung-von-newplacement-leistungen/>

Kienbaum | Executive NewPlacement & Career Consulting

<https://www.kienbaum.com/en/services/executive-new-placement/>

Variable Vergütung: Sinn oder Unsinn?

Spot-Boni als mögliche Alternative

Seit einigen Jahren schon steht die variable Vergütung im Rampenlicht: Welche Motivationswirkung entfaltet sie wirklich? In welchem Verhältnis steht diese zum Demotivationspotenzial? Der Trend geht in Richtung kleinerer und kollektiver ausgerichteter Boni. Aber wie entlohnt man dann Top Performer, ohne die Fixkosten in die Höhe zu treiben? Und sind dabei Unterschiede nach Zielgruppen zu berücksichtigen?

Das Corona-Jahr 2020 mit seinen extremen Auswirkungen auf Unternehmen sowohl positiver als auch negativer Natur hat gezeigt, welchen Restriktionen variable Vergütung unterliegt. Wir möchten mögliche Alternativen zur Diskussion stellen.

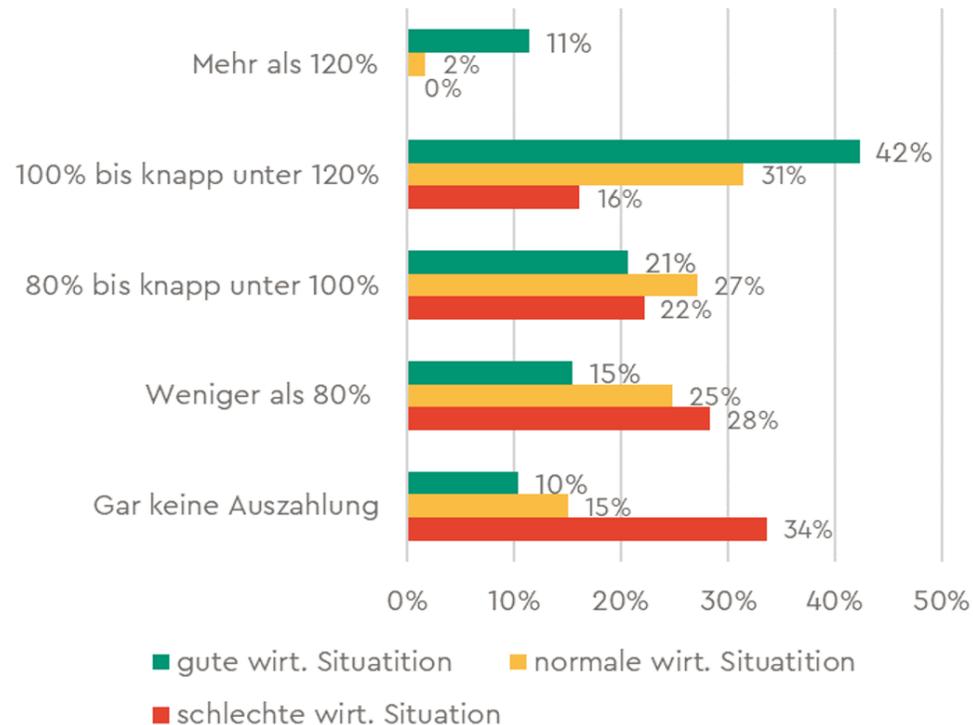
Kienbaum-Studie «Gehälter in der Krise»

Unsere Kundinnen und Kunden berichten uns, dass viele Mitarbeitende trotz einer wirtschaftlich schwierigen Situation ihres Arbeitgebers eine Auszahlung der variablen Vergütung erwarten.

Personalverantwortliche stellen sich daher die Frage, wie sie mit dieser Erwartung umgehen können, und ob ihr Vergütungssystem mit Blick auf diese Herausforderung richtig aufgestellt ist.

Um diesen Fragen auf den Grund zu gehen, haben wir im Rahmen unserer Studie **«Gehälter in der Krise»*** circa 1400 Arbeitnehmende zu ihren Erwartungen und knapp 50 Arbeitgeber zu ihren Plänen der Auszahlung der variablen Vergütung für das Jahr 2020 befragt. Es zeigt sich, dass rund zwei Drittel der Arbeitnehmenden aus Unternehmen, welche von der Krise betroffen sind, eine Auszahlung ihrer variablen Vergütung erwarten. Das Stimmungsbild unserer Kundinnen und Kunden findet sich also in den Daten der Studie wieder. Interessanterweise spielt die Bewertung der eigenen Performance für die Erwartungshaltung der Arbeitnehmenden keine Rolle.

Welche Auszahlungen der variablen Vergütung erwarten Arbeitnehmende abhängig von der wirtschaftlichen Situation ihres Unternehmens?



Die Erwartung der Arbeitnehmenden an die Auszahlung der variablen Vergütung trifft laut unserer Studie auf vorbereitete Arbeitgeber, welche durchaus gewillt sind, variable Vergütungen auszuzahlen. Dies senkt das Risiko für böse Überraschungen der Arbeitnehmenden.

Jedoch drängt sich die Frage auf, was an der variablen Vergütung variabel ist, wenn sie auch in einem schwierigen Jahr von so vielen erwartet wird – und diese Erwartungen auch noch bedient werden. Verfehlt die variable Vergütung damit nicht ihre ursprüngliche Idee? Und: Ist variable Vergütung unter diesen Vorzeichen überhaupt noch sinnvoll?

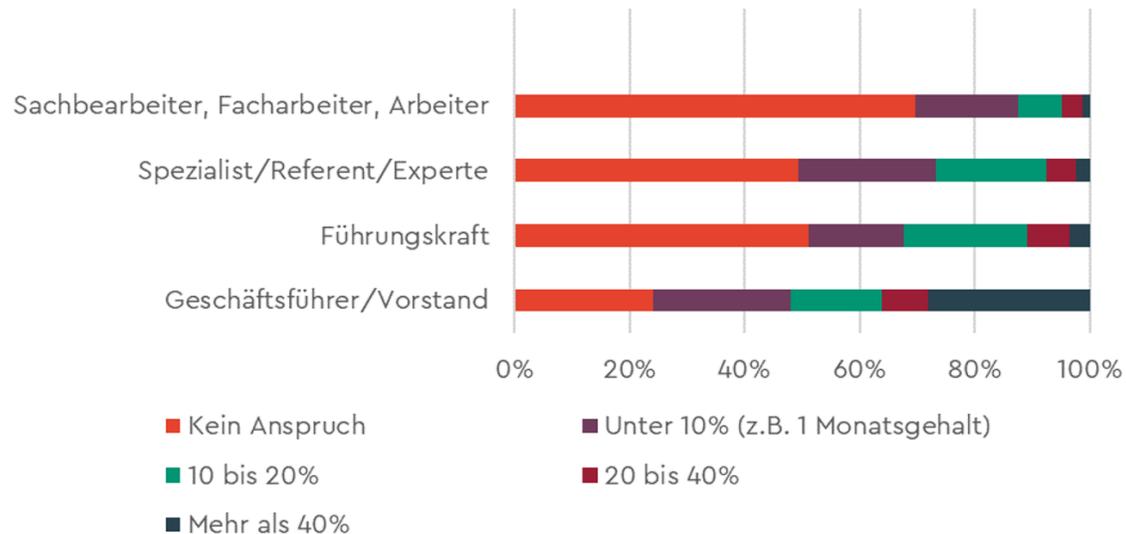
Stürzt Corona die variable Vergütung in die Krise?

In der Theorie ermöglichen variable Vergütungsbestandteile eine Atmung der Personalkosten mit dem Unternehmenserfolg und erfreuen sich deshalb in der Praxis nach wie vor großer Beliebtheit. In „guten Jahren“ sollen Mitarbeitende am erwirtschafteten Unternehmenserfolg partizipieren, während in „schlechten Jahren“ die Kosten für das Unternehmen gesenkt werden. Zusätzlich ermöglichen sie die überdurchschnittliche Vergütung von Top Performern, sofern ein individueller Bestandteil vorgesehen ist. Wie unsere Studienergebnisse verdeutlichen, scheint sich diese theoretisch beabsichtigte Variabilität jedoch nur in sehr begrenztem Umfang in den Erwartungen der Arbeitnehmenden widerzuspiegeln.

Dazu kommt, dass unter anderem aufgrund der Höhe des variablen Anteils die effektive monetäre Variabilität für einen überwiegenden Teil

der Arbeitnehmenden zumindest auf Spezialisten- und Sachbearbeiter-/Facharbeiterlevel gering scheint: Bei der Hälfte der befragten Arbeitnehmenden, welche eine variable Vergütung erhalten, beträgt diese weniger als zehn Prozent der Gesamtvergütung. Bei den erwarteten und geplanten Auszahlungsgraden folgt, dass die Schwankung der variablen Vergütung bei sehr vielen Arbeitnehmenden maximal einen halben Monatslohn beträgt. Lohnt sich der Aufwand sowie das Risiko einer Demotivation, sollte die variable Vergütung dann doch einmal geringer ausfallen als erwartet?

Verteilung des Anspruchs auf variable Vergütung unter den Positionsgruppen



Anreizinstrumente, die wirklich motivieren

Doch welche Alternativen bestehen neben klassischen variablen Vergütungssystemen und einer reinen Fixvergütung? Wie können Mitarbeitende für herausragende Leistungen belohnt und die gemeinsame Erarbeitung von Erfolgen gefördert und honoriert werden?

Einen möglichen Ansatzpunkt bieten Spot-Boni, die auch bei unseren Kundinnen und Kunden an Bedeutung gewinnen: Laut unserer Studie **«Performance Management Revisited»**** denkt jedes zweite Unternehmen über die Einführung einer solchen Lösung nach oder hat sie bereits eingeführt. Dieses Instrument erlaubt es Unternehmen, herausragende Leistungen auf Individual- oder Teamebene unterjährig und ohne großen administrativen Aufwand zu honorieren. Spot-Boni kompensieren Steuerungsverluste, die mit der Verschiebung zu höheren Fixvergütungen oder kollektiven Steuerungsgrößen in der variablen Vergütung einhergehen. Durch die Unmittelbarkeit und kürzere Feedbackzeit wird auch der direkte Zusammenhang mit der erbrachten individuellen bzw. Teamleistung deutlicher.

Einige Unternehmen gestalten Spot-Boni bewusst nicht-monetär aus, um so Wertschätzung statt monetärer Belohnung in den Vordergrund

zu rücken. Die Wahl einer geeigneten Belohnung sorgt dafür, dass neben Leistungsanerkennung der Teamzusammenhalt (z.B. Teamevent) oder die Arbeitgeberbindung über einen längeren Zeitraum (z.B. Abo) gestärkt werden. Die wahrgenommene und unter Umständen auf Grund von Steuerfreibeträgen auch die effektive Belohnung wird so schnell größer als ein geringfügiger monetärer Betrag. Auch die Teilnehmenden der aktuellen Kienbaum Performance Management Studie attestieren spontanen und anlassbezogenen Feedbackformaten den höchsten Wirkungsgrad bezüglich Motivation und Leistungssteuerung. Da eine zentrale Charakteristik von Spot-Boni eine spontane – und somit nicht erwartbare – Honorierung darstellt, ist im Falle eines Ausbleibens beispielsweise in Krisenjahren nicht das gleiche Risiko einer Demotivation gegeben wie bei variabler Vergütung.

In der Praxis stellen variable Vergütungssysteme für einige Zielgruppen einen effektiven Anreiz- und Steuerungsmechanismus dar, beispielweise im Vertrieb oder bei Führungskräften mit deutlichen variablen Vergütungsanteilen. In anderen Bereichen sollten Unternehmen kritisch hinterfragen, ob ihr Vergütungssystem den Ansprüchen tatsächlich gerecht wird: Ist das System wirklich variabel? Schüren wir mit der gelebten Auszahlungspraxis nicht ohnehin hohe

Erwartungen, die eher einer Fixvergütung gleichen und andernfalls demotivierend wirken? In diesen Fällen könnten Fixvergütungen verbunden mit anlassbezogenen Spot-Boni eine echte Alternative darstellen.

*Link zu „**Gehälter in der Krise**“:

<https://www.kienbaum.com/de/publikationen/variable-verguetung-in-zeiten-von-corona/>

Link zu „Performance Management Revisited**“:

<https://www.kienbaum.com/de/publikationen/performance-management-revisited/>

Written by:

Annika Krienbühl

Manager | Compensation & Performance Management

Annika.Krienbuehl@kienbaum.com

Selina Gampe

Consultant | Compensation & Performance Management

Selina.Gampe@kienbaum.com

Janis Dotschkis

Senior Data Scientist | Compensation & Performance Management

Janis.Dotschkis@kienbaum.de

Originalartikel im Kienbaum-Blog:

<https://www.kienbaum.com/de/blog/variable-verguetung-sinn-oder-unsinn/>

Kienbaum | Compensation & Performance Management

<https://www.kienbaum.com/en/services/compensation-performance-management/>

Equal Pay Day – wie können Unternehmen den Gender Pay Gap analysieren?

Pressemitteilung – Köln, 10. März 2021

- **Equal Pay Day macht auf Entgeltlücke aufmerksam**
- **Pay Gap Analyse als „Pflichtprogramm“ für Organisationen**
- **Unternehmen stärken Arbeitgeberattraktivität durch initiative Bereinigung**

Köln, 10. März 2021 Der Gender Pay Gap – also die Entgeltlücke zwischen Männern und Frauen – ist nach wie vor ein viel diskutiertes Thema, vor allem rund um den Equal Pay Day, der 2021 auf den 10. März fällt. Statistisch unbereinigt beträgt die Lücke 19 Prozent, nach Bereinigung immer noch 6 Prozent. Die Personal- und Managementberatung Kienbaum entwickelt zu dieser Thematik einige praktische Handreichungen für Unternehmen, die die Entgeltlücke schließen wollen.

Wie wird der Gender Pay Gap analysiert?

„Wir empfehlen Unternehmen grundsätzlich, mit dem Status Quo der Gehaltsverteilung zu beginnen. Dafür braucht es zunächst mindestens

die Gehalts- und Geschlechtsangaben, mit denen in einem Matchingverfahren ‚statistische Zwillinge‘ zum Vergleich von Männern und Frauen ermittelt werden“ erklärt Michael Kind, Department Head Data Science bei Kienbaum. Er ergänzt: „Je detaillierter die weiteren Angaben, wie beispielsweise Alter, Ausbildung oder Hierarchiestufe gemacht werden, desto genauer können wir den bereinigten Pay Gap bestimmen.“ Für Personalverantwortliche ist diese erste Ermittlung wichtig, um die Sachlage im eigenen Unternehmen einschätzen zu können.

Warum gibt es einen Gender Pay Gap?

„Auch wir können nicht bis ins letzte Detail die Gründe für die Gehaltsungleichheit liefern“, meint dazu Carolin Katzera, Vergütungsberaterin mit Fokus auf Entgelttransparenz. „Ein großer Teil der unbereinigten Entgeltlücke wird dadurch erklärt, dass Frauen sich vermehrt in niedrigeren Positionen befinden, während Männer häufig höher in der Hierarchie stehen. Damit einher geht meistens eine bessere Bezahlung. Auch in Unternehmen, die sich eine

Gleichbehandlung auf die Fahnen schreiben, sehen wir fast immer diese Problematik.“

Was spricht dafür, dass Unternehmen die Lücke selbst schließen?

„Viele Organisationen stellen uns die Frage, wie sie sich zukunftsfähig aufstellen können, und welche Maßnahmen ergriffen werden sollten, um Talente langfristig zu finden und zu binden. Wer in dieser Sache gut vorbereitet etwaigen politischen Maßnahmen voraus ist, zeigt Mitarbeitenden wie Interessent:innen eine hohe Arbeitgeberattraktivität“, zeigt Carolin Katzera ihre Erfahrungen aus der Praxis auf. Um diskriminierungsfrei agieren zu können, ist eine Schließung der Lohnlücke somit ein zukunftsweisender Schritt für jedes Unternehmen.

Möchten Sie mehr erfahren über die Analyse des Pay Gaps? Hier geht es zum Artikel “Frauen: Leistungsstark – aber auch leistungsgerecht vergütet?”

<https://www.kienbaum.com/de/blog/frauen-leistungsstark-aber-auch-leistungsgerecht-verguetet/>

Gern vermitteln wir auf Wunsch auch ein Gespräch mit dem Autorenteam.

Pressekontakt:

Kienbaum Consultants International
Kerstin Wandt
Edmund-Rumpler-Straße 5 | 51149 Köln
presse@kienbaum.de | +49 221 801 72-689

www.kienbaum.com

ViSdP: Fabian Kienbaum

Originalartikel in der Kienbaum-Pressemitteilungen:

<https://www.kienbaum.com/de/presse/equal-pay-day-wie-koennen-unternehmen-den-gender-pay-gap-analysieren/>



Kienbaum - Leading by #WePowerment

Japanese Corporate Business

The Japanese Corporate Business Group (JCB) was established in 2001. It is the answer to the central challenge faced by international companies: the integration of different corporate and business cultures. The company's objective is to support European subsidiaries of Japanese companies with integrated Human Resource Management in each other's local markets. Thanks to their special cultural and linguistic skills, our consultants offer the best foundation for real cross-cultural consulting. We speak the language of our clients, not only figuratively but also literally. JCB's clientele currently includes over 200 Japanese subsidiaries throughout Europe.

Kienbaum Japan

By opening our office in Tokyo in 2006, we are consistently pursuing our principle of regional presence in a global network. Our local presence enables us to communicate even more intensely with our Japanese clients. Not only do our consultants know the regional market, they also have knowledge of the international sector. Our expertise in the Japanese market is a result of our long-term support of Japanese companies and of having advised subsidiaries of foreign companies in Japan. In a process based on partnership and transparency, we find the best executives and specialists for our clients. ¹⁴



Kienbaum Consultants Japanese Corporate Business Group

Kienbaum Consultants International GmbH

Immermannstraße 20 | 40210 Düsseldorf
GERMANY

Kienbaum Japan / K.J. Consultants K.K.

S4601, 3-1100-15 Shinmarukohigashi | Nakahara-ku, Kawasaki-shi
Kanagawa 211-0004
JAPAN



Etsuji Suzuki

etsuji.suzuki@kienbaum.co.jp

Phone: +81 (0) 44 387 6573
Mobile: +81 (0) 80 4296 1705



Hayato Kamijo

hayato.kamijo-external@kienbaum.com

Phone: +49 (0) 211 96 59 487
Mobile: +49 (0) 151 18 83 77 48

www.kienbaum.jp | www.kienbaum.com | japan@kienbaum.co.jp

