

# HR Perspectives

Talent & Rewards: Themen, Trends, News

## **Themenschwerpunkt Innovation**

Innovation „passiert“ nicht einfach, sie muss „gemacht“ werden – und zwar richtig.

**Erfahren Sie mehr** ▶

LOS >

# Inhalt

## Editorial

- ▶ „Innovation“ neu denken

## Experteninterview

- ▶ „Wir reden über eine neue Welt“

## Impulse

- ▶ Betriebliches Gesundheitsmanagement: Deutsche Unternehmen haben Nachholbedarf
- ▶ Die bAV aus Sicht der Arbeitnehmer

## News

- ▶ Events

## Zur Sache

- ▶ Wollen statt Müssen oder Innovation ohne Innovateure?

## Fallstudie

- ▶ Nestlé & I

## Fokus

- ▶ Strategie macht erfinderisch
- ▶ Innovativ Leistung zeigen

## Drei Fragen an ...

- ▶ ... Dr. Reiner Schwinger zum Thema „Risiken und Chancen“

## Themenschwerpunkt

# Innovation

Innovation „passiert“ nicht einfach, sie muss „gemacht“ werden – und zwar richtig. Worauf kommt es dabei an? Lesen Sie dazu unser Experteninterview zu der Frage, was Konzerne von Start-ups lernen können und die Fokus-Beiträge zu den Themen Workforce Effectiveness und Performance Management in innovativen Unternehmen. Ein besonderes Highlight bietet Ihnen der Kommentar des Vor- und Querdenkers Prof. Dr. Gunter Dueck. Er meint mit Blick auf Innovationen: „Wir brauchen Leute, die wollen“ – also echte Unternehmertypen.

HR Perspectives informiert Sie regelmäßig über aktuelle HR-Management-Themen. Jede Ausgabe verbindet inhaltliche Substanz mit Praxis-Relevanz. Lesen auch Sie, was unsere Branche bewegt – und welche Lösungen Sie weiterbringen!

[HR PERSPECTIVES ABONNIEREN](#)



# „Innovation“ neu denken

Neben den Themen „Agilität“ und „Digitalisierung“ spielt für das HR-Management das Thema „Innovation“ eine besondere Rolle. Die drei Themen hängen eng zusammen: Wer innovativ nach vorn gehen möchte, muss agil sein und dafür braucht es einen hohen digitalen Reifegrad.

Unternehmen, die mit frischen Ideen dem Wettbewerb voraus sein wollen, richten dabei entweder ihre gesamte Organisation, ihre Kultur und ihre Personalarbeit auf die strategische Priorität „Innovation“ aus oder sie übernehmen Start-ups und gründen eigene Hightech-Firmen aus. Einige verbinden beide Optionen.

Entsprechende Initiativen dürfen wir mit Rat und Tat begleiten. Jede hat ihren eigenen Charakter und fordert unsere Kunden und uns auf eine besondere Weise. Dabei betreten wir auch neues Terrain und brauchen den Mut, uns von alten „Wahrheiten“ zu verabschieden und „Innovation“ neu zu denken.

Denn, wenn der Personalbereich für eine innovative Mannschaft und einen frischen kulturellen Spirit sorgen will, muss er auch sich und die Personalarbeit in weiten Teilen neu ausrichten – die Strukturen und Prozesse genauso wie die Arbeitsmodelle, die Programme und die IT-Welt.

Wir sind eine hohe Dynamik gewohnt, jetzt erleben wir jedoch einen besonders schnellen und tiefgreifenden Wandel. In dieser Ausgabe können wir nur ausgewählte Aspekte zur Sprache bringen. Wir diskutieren mit Ihnen jedoch gern das Thema „Innovation“ in seiner ganzen Vielfalt. Sie werden sehen: Es lohnt sich!

Herzlich, Ihr

Helmuth L. Uder  
Head of Talent & Rewards, Deutschland



## Inhalt

- ▶ **Editorial**
  - ▶ „Innovation“ neu denken
- ▶ **Experteninterview**
  - ▶ „Wir reden über eine neue Welt“
- ▶ **Impulse**
  - ▶ Betriebliches Gesundheitsmanagement: Deutsche Unternehmen haben Nachholbedarf
  - ▶ Die bAV aus Sicht der Arbeitnehmer
- ▶ **News**
  - ▶ Events
- ▶ **Zur Sache**
  - ▶ Wollen statt Müssen oder Innovation ohne Innovateure?
- ▶ **Fallstudie**
  - ▶ Nestlé & I
- ▶ **Fokus**
  - ▶ Strategie macht erfinderisch
  - ▶ Innovativ Leistung zeigen
- ▶ **Drei Fragen an ...**
  - ▶ ... Dr. Reiner Schwinger zum Thema „Risiken und Chancen“

# „Wir reden über eine neue Welt“

Innovationskraft ist ein Erfolgsfaktor der Zukunft. Große Unternehmen können dabei von Google & Co. lernen. Darüber haben wir uns mit Helmuth L. Uder unterhalten.

**Q HRP:** Herr Uder, immer mehr Unternehmen schreiben sich „Innovation“ auf die Fahnen. Was verstehen Sie darunter?

**A Uder:** Allgemein gesagt, sind für uns Innovationen neue Ideen, die zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens beitragen. Dabei geht es nicht nur um neue Produkte, sondern auch um neue Prozesse, um neue Geschäftsmodelle und um ein neues Arbeiten.

**Q HRP:** War das alles nicht schon immer wichtig für Unternehmen?

**A Uder:** Ja, wenn wir an schrittweise Neuerungen oder Verbesserungen denken, und die werden auch wichtig bleiben. Heute reden wir jedoch zunehmend auch von regelrechten Innovationssprüngen.

**Q HRP:** Könnten Sie dafür ein Beispiel nennen?

**A Uder:** Dazu ein Zitat des Kognitionswissenschaftlers Edward de Bono: „Removing the faults in a stage-coach may produce a perfect stage-coach, but it is unlikely to produce the first motor car.“ Auch eine perfekte Postkutsche bleibt eben eine Postkutsche. Der Innovationssprung ist der zum Automobil. Und heute erleben wir, wie das Automobil nicht nur weiter optimiert, sondern etwa als selbstfahrendes Auto neu erfunden wird und mit ihm das gesamte Thema „Mobilität“.

**Q HRP:** Was bedeutet das für die etablierten Unternehmen?

**A Uder:** Sie müssen in eine neue Welt aufbrechen. Denn neue Wettbewerbsbedingungen und Marktteilnehmer verändern nicht nur die Spielregeln, es geht um ein neues Spiel. Zum Beispiel zwingt die politisch gewollte Energiewende die Energiekonzerne in Deutschland dazu, sich komplett neu aufzustellen – vom Portfolio bis zu den Geschäftsmodellen. Und die Automotive-Branche wird von Hightech-Unternehmen herausgefordert, die mit Autos bislang nichts am Hut hatten. Deren Vorteil ist: Sie sind extrem schnell. Deshalb kommen die Automobilkonzerne auch nicht mit einem Business as usual weiter.

## Inhalt

- ▶ Editorial
  - ▶ „Innovation“ neu denken
- ▶ Experteninterview
  - ▶ „Wir reden über eine neue Welt“
- ▶ Impulse
  - ▶ Betriebliches Gesundheitsmanagement: Deutsche Unternehmen haben Nachholbedarf
  - ▶ Die bAV aus Sicht der Arbeitnehmer
- ▶ News
  - ▶ Events
- ▶ Zur Sache
  - ▶ Wollen statt Müssen oder Innovation ohne Innovateure?
- ▶ Fallstudie
  - ▶ Nestlé & I
- ▶ Fokus
  - ▶ Strategie macht erfinderisch
  - ▶ Innovativ Leistung zeigen
- ▶ Drei Fragen an ...
  - ▶ ... Dr. Reiner Schwinger zum Thema „Risiken und Chancen“

**Q HRP: Worin liegt die Lösung?**

**A Uder:** Um mit einer ideenreichen Mannschaft so schnell und innovationsstark wie erforderlich zu sein, gründen immer mehr Konzerne innovative Unternehmen aus oder sie erwerben vielversprechende Start-ups. Oder denken wir an BMW, Daimler und Audi, die gemeinsam von NOKIA den Geschäftsbereich HERE übernommen haben, um sich mit Blick auf das autonome Fahren unabhängig von Google & Co. zu machen.

**Q HRP: Konzerne und kleine Hightech-Firmen – da prallen eigentlich Welten aufeinander. Kann das Miteinander überhaupt gelingen?**

**A Uder:** Die Herausforderung ist in der Tat sehr groß. Es geht ja um sehr unterschiedliche Selbstverständnisse, Kulturen und Modelle, sein Geschäft zu betreiben. Wer etwa ein erworbenes Start-up schlicht in die bestehende Konzernstruktur einbaut, zerstört dessen Spirit und demotiviert die Mitarbeiter. Wir sind deshalb davon überzeugt: Umwälzende Innovation findet nicht in den bestehenden Konzernstrukturen statt, sie braucht Freiraum.

**Q HRP: Was machen die innovativen Firmen anders?**

**A Uder:** Bei Google & Co. brennen die Leute für „ihr“ Produkt, für die besondere Geschäftsidee ihres Unternehmens und für den einmaligen Nutzen, den sie ihren Kunden bringen. Hier herrscht also ein lebendiger Unternehmergeist. Die Mitarbeiter sind bereit, auch Risiken einzugehen, weil sie ihrer Idee, Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit vertrauen. Deshalb gelten hier auch ganz andere Arbeitsbedingungen.

Zum Beispiel funktionieren hier nicht die klassischen Vergütungssysteme. Weil die Leute eben an ihr Unternehmen glauben, legen sie weniger Wert auf eine üppige Grundvergütung, sie wollen vielmehr an der Wachstumsgeschichte beteiligt werden. Deshalb kommt es ihnen auf Unternehmenswertgetriebene Instrumente an; Long-Term Incentives sind etwa ein wichtiger, wenn nicht sogar der wichtigste Vergütungsbestandteil.

# Inhalt

- ▶ Editorial
  - ▶ „Innovation“ neu denken
- ▶ Experteninterview
  - ▶ „Wir reden über eine neue Welt“
- ▶ Impulse
  - ▶ Betriebliches Gesundheitsmanagement: Deutsche Unternehmen haben Nachholbedarf
  - ▶ Die bAV aus Sicht der Arbeitnehmer
- ▶ News
  - ▶ Events
- ▶ Zur Sache
  - ▶ Wollen statt Müssen oder Innovation ohne Innovateure?
- ▶ Fallstudie
  - ▶ Nestlé & I
- ▶ Fokus
  - ▶ Strategie macht erfinderisch
  - ▶ Innovativ Leistung zeigen
- ▶ Drei Fragen an ...
  - ▶ ... Dr. Reiner Schwinger zum Thema „Risiken und Chancen“

Die Hightech Companies haben dabei das Thema „LTI“ sogar gewissermaßen neu erfunden und überweisen ihren Mitarbeitern, und zwar allen, die entsprechenden Beträge sogar schon quartalsweise. Das ist etwas völlig Neues.

An dieser Praxis sollten sich auch Konzerne bei der Vergütung innovativer Ausgründungen, Neugründungen und erworbener Start-ups orientieren. Diese müssen auch in Sachen Vergütung ihr eigenes Ding machen können.

**Q HRP: Konzernmitarbeiter oder auch die Hüter der Compensation Policies könnten damit ein Problem haben.**

**A Uder:** Deshalb kommt es darauf an, dass das Topmanagement dahinter steht, dass Unterschiedliches auch unterschiedlich behandelt wird. Zudem sollten sich beide Seiten ihre Vorteile bewusst machen. Konzerne gewinnen eben an Innovationskraft und Wettbewerbsvorteilen, und die innovativen Companies profitieren etwa von dem Produktionsnetzwerk, dem internationalen Vertrieb und den Finanzierungsmöglichkeiten, die ihnen eine große Muttergesellschaft bietet. Das müssen die Unternehmen ihren Mitarbeitern auch klar vermitteln.

**Q HRP: Können Konzerne, die auf Innovationskraft setzen, vielleicht auch generell etwas von Google & Co. lernen?**

**A Uder:** Sehr viel sogar! Innovation braucht Offenheit, Neugier und Eigenverantwortung; diese Werte sollten ein lebendiger Teil der Kultur werden, wobei hier die Führungskräfte besonders gefordert sind. Dann kommt es darauf an, den gemeinsamen Erfolg in den Mittelpunkt zu stellen und dazu Kommunikationsgrenzen zwischen Funktionen und Bereichen zu überwinden und eine übergreifende, auch informelle Vernetzung zu fördern.

Dazu gehören geeignete technische Kommunikations- und Kollaborations-Lösungen und flexible Arbeitsmodelle, bei denen das Ergebnis zählt und nicht Bürokratie und Präsenz das Maß der Dinge sind. Innovative Leute wollen auch innovativ arbeiten, und zwar, wann und wo es für sie gerade am besten ist. Zudem schätzen sie offene Türen, kurze Wege und flache Hierarchien.

Aber das Wichtigste ist vielleicht: Konzerne sollten wie die Unternehmen der Bay Area den Sinn und Nutzen des gemeinsamen Handelns in den Mittelpunkt stellen. Dann engagieren sich die Mitarbeiter mit Leidenschaft und gehen mit frischen Ideen nach vorn!

### Kontakt

**Helmuth L. Uder**

Head of Talent & Rewards

helmuth.uder@willistowerswatson.com

# Inhalt

## ► Editorial

- „Innovation“ neu denken

## ► Experteninterview

- „Wir reden über eine neue Welt“

## ► Impulse

- Betriebliches Gesundheitsmanagement: Deutsche Unternehmen haben Nachholbedarf
- Die bAV aus Sicht der Arbeitnehmer

## ► News

- Events

## ► Zur Sache

- Wollen statt Müssen oder Innovation ohne Innovateure?

## ► Fallstudie

- Nestlé & I

## ► Fokus

- Strategie macht erfinderisch
- Innovativ Leistung zeigen

## ► Drei Fragen an ...

- ... Dr. Reiner Schwinger zum Thema „Risiken und Chancen“

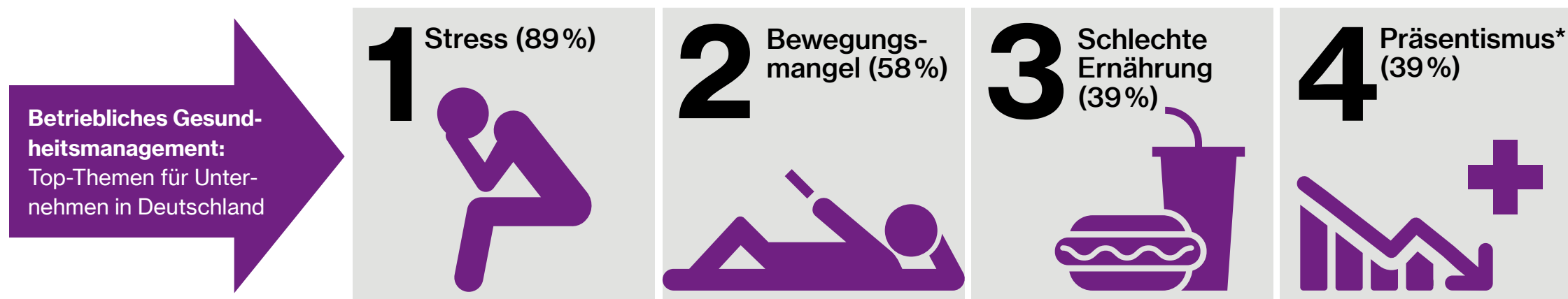
# Betriebliches Gesundheitsmanagement: Deutsche Unternehmen haben Nachholbedarf

Welche Rolle spielt das betriebliche Gesundheitsmanagement und wie effektiv setzen Unternehmen ihre Gesundheitsprogramme um? Dazu hat Willis Towers Watson im Rahmen der Studie Staying@Work weltweit 1.669 Unternehmen und mehr als 30.000 Beschäftigte befragt, darunter 37 Unternehmen (mit insgesamt mehr als 120.000 Angestellten) und 2.281 Arbeitnehmer in Deutschland.

Das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) wird global für Unternehmen immer wichtiger. Die Vorteile liegen auf der Hand: So kann ein effektives BGM-Programm den Umsatz pro Mitarbeiter um bis zu 50 Prozent steigern und damit auch den Marktwert eines Unternehmens um mehr als ein Drittel erhöhen, stellt die aktuelle „Global Staying at Work Survey“ von Willis Towers Watson dar.

„Die finanziellen Vorteile liegen auf der Hand, denn gesunde Mitarbeiter sind ein wesentlicher Wettbewerbsfaktor“, erläut-

tert Dr. Stephan Wildner, Leiter General Consulting bei Willis Towers Watson. Mit Blick auf die deutsche Arbeitswelt ist jedoch noch einiges zu tun, bis diese globalen Vorteile auch hierzulande spürbarer werden. Aktuell bieten in Deutschland mehr als 62 Prozent der Unternehmen (global 56 Prozent) verschiedene Programme an, die die Gesundheit der Teilnehmer fördern sollen. Häufiger Knackpunkt: die fehlende Strategie. So reicht das Angebot von Diätprogrammen und Sportaktivitäten (89 Prozent) über Stressbewältigungsmaßnahmen (76 Prozent) bis hin zu Schutzimpfungen (74 Prozent).



\*Produktivitätseinbußen durch Mitarbeiter, die trotz Krankheit arbeiten

## Inhalt

- ▶ **Editorial**
  - ▶ „Innovation“ neu denken
- ▶ **Experteninterview**
  - ▶ „Wir reden über eine neue Welt“
- ▶ **Impulse**
  - ▶ Betriebliches Gesundheitsmanagement: Deutsche Unternehmen haben Nachholbedarf
  - ▶ Die bAV aus Sicht der Arbeitnehmer
- ▶ **News**
  - ▶ Events
- ▶ **Zur Sache**
  - ▶ Wollen statt Müssen oder Innovation ohne Innovateure?
- ▶ **Fallstudie**
  - ▶ Nestlé & I
- ▶ **Fokus**
  - ▶ Strategie macht erfinderisch
  - ▶ Innovativ Leistung zeigen
- ▶ **Drei Fragen an ...**
  - ▶ ... Dr. Reiner Schwinger zum Thema „Risiken und Chancen“

Aber auch Tabakentwöhnungsprogramme gehören bei 74 Prozent der befragten Arbeitgeber fest zum Angebot. „Einzelne Maßnahmen sind immer nur dann erfolgreich, wenn sie auf ein gemeinsames Gesundheitsziel hinwirken“ beschreibt Wildner die häufige Diskrepanz zwischen Angebot und Nachfrage der Programme. „Die Angebote müssen, um angenommen zu werden, auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter zugeschnitten sein“, ergänzt er.

Passgenaue Programme sind laut Studie oft dann besonders erfolgreich, wenn sie zusätzlich die demografische Struktur der Belegschaft berücksichtigen. Neben physischen Kursen sind auch digitale Angebote zu gesunder Ernährung ein neuer Weg, mit dem Arbeitgeber auch junge Menschen ansprechen und motivieren. Unter dem Stichwort ‚Gamification‘ haben einige der befragten Unternehmen auch spielerische Umsetzungen zu Ernährungsratgebern oder Sportübungen im Programm. Sie funktionieren über digitale Applikationen und bieten damit eine Ergänzung des bisherigen betrieblichen Angebots. „Trotzdem sollte auf die bekannten Informationswege nicht verzichtet werden“, betont Tanja Lührke, Leiterin Health & Benefits bei Willis Towers Watson, „denn auch hier gilt, dass die Programme immer dort gut funktionieren, wo diese regelmäßig an zentralen Plätzen als Plakate oder Flyer kommuniziert werden.“

Die Studie stellt deutschen Unternehmen bisher noch kein besonders gutes Zeugnis aus: Zwar nehmen Angebote im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements zu, jedoch gaben nur etwa ein Drittel der Arbeitnehmer in der Befragung an, diese auch in Anspruch zu nehmen. Dieses Ergebnis belegt, an welcher Stelle es bei den derzeitigen Modellen krankt: Die Diskrepanz zwischen den Vorstellungen der Arbeitgeber, welche Programme sinnvoll sind, und den Ansprüchen und Erwartungen der Arbeitnehmer gegenüber den Maßnahmen, klafft noch

auseinander. Arbeitgeber dürfen sich demnach in der Zusammenstellung der Gesundheitsprogramme nicht zu sehr von den eigenen Vorstellungen leiten lassen. Denn die Teilnahme an den meist präventiven Angeboten ist auch von der Unterstützung durch Führungskräfte beeinflusst: Sie spielen in der Motivation der Mitarbeiter eine wichtige Rolle und müssen ebenfalls entsprechend auf die Ziele der BGM vorbereitet werden. Hinzu kommt der Vertrauensfaktor: Nur wenn von Beginn an Angebote zum betrieblichen Gesundheitsmanagement in Bezug auf das empfindliche Thema Datenerhebung transparent sind, werden sie von Mitarbeitern auch in Anspruch genommen.

Als elementarer Baustein einer effektiven BGM-Strategie gilt – neben einer individuell auf das jeweilige Unternehmen und seine Mitarbeiterstruktur zugeschnittenen Programmgestaltung – auch ein angepasster organisatorischer Rahmen. „Unsere Erfahrung zeigt, dass eine laufende Anpassung der Maßnahmen essenziell ist. Dazu ist ein dauerhaftes Monitoring unerlässlich“, zieht Lührke ein wichtiges Fazit und fügt hinzu: „Es gilt, eine Gesundheitskultur im Unternehmen zu prägen, die als Dach alle Maßnahmen trägt und auf das strategische Gesundheitsziel einzahlt.“

### Kontakt

#### Tanja Lührke

Leiterin Health & Benefits

[tanja.loehrke@willistowerswatson.com](mailto:tanja.loehrke@willistowerswatson.com)

#### Dr. Stephan Wildner

Director General Consulting

[stephan.wildner@willistowerswatson.com](mailto:stephan.wildner@willistowerswatson.com)

# Inhalt

## ► Editorial

- „Innovation“ neu denken

## ► Experteninterview

- „Wir reden über eine neue Welt“

## ► Impulse

- Betriebliches Gesundheitsmanagement: Deutsche Unternehmen haben Nachholbedarf
- Die bAV aus Sicht der Arbeitnehmer

## ► News

- Events

## ► Zur Sache

- Wollen statt Müssen oder Innovation ohne Innovateure?

## ► Fallstudie

- Nestlé & I

## ► Fokus

- Strategie macht erfinderisch
- Innovativ Leistung zeigen

## ► Drei Fragen an ...

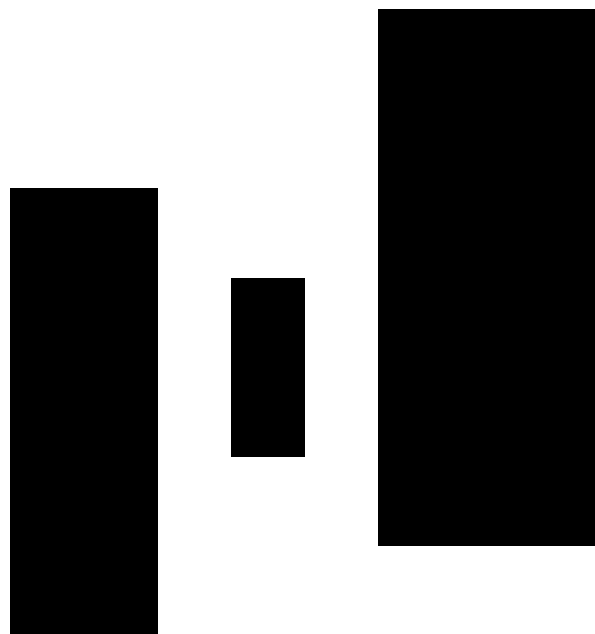
- ... Dr. Reiner Schwinger zum Thema „Risiken und Chancen“

# Die bAV aus Sicht der Arbeitnehmer

Erfüllt die betriebliche Altersversorgung die Bedürfnisse der Mitarbeiter? Im Rahmen der dritten Global Benefits Attitudes Survey (GBAS) hat Willis Towers Watson weltweit über 29.000 Arbeitnehmer befragt, davon über 2.000 aus Deutschland.

## Die bAV im Fokus

Die Studie zeigt: Je jünger die Arbeitnehmer, desto kritischer sehen sie die Rolle des staatlichen Rentenversicherungssystems. So glaubt noch mehr als jeder Dritte (37 Prozent) der Mitarbeiter über 50, dass die gesetzliche Rentenversicherung ihm eine angemessene Rente bietet, während dies nur noch bei rund einem Viertel (26 Prozent) der Mitarbeiter unter 40 der Fall ist. Auch Arbeitnehmer mit geringen oder besonders hohen Einkünften zeigen sich von der gesetzlichen Rentenversicherung besonders enttäuscht.



Die bAV hingegen schneidet generell sehr gut ab: Über zwei Drittel der Mitarbeiter mit bAV (69 Prozent) geben an, hauptsächlich durch ihre bAV für die Rente vorzusorgen, sie meinen, dass diese ein gleichwertiges oder sogar ein besseres Kosten-Nutzen-Verhältnis bietet als die private Altersvorsorge (91 Prozent). 83 Prozent der Teilnehmer finden es deshalb wichtig, dass der Arbeitgeber eine aktive Rolle bei der Altersvorsorge spielt.

## Klare Hinweise für eine attraktive Gestaltung

Die Studie zeigt, worauf es bei der Gestaltung der bAV ankommt: Für Mitarbeiter stehen Sicherheit und Flexibilität nach wie vor im Vordergrund. Viele Mitarbeiter betrachten die bAV als eine notwendige Grundversorgung, die gegen Inflation geschützt sein soll und bei der eine sichere Anlage eine größere Rolle spielt als hohe Erträge. Gestützt wird dieser Aspekt durch die deutliche Präferenz der meisten Mitarbeiter für eine laufende Auszahlung in Form einer lebenslangen Rente (im Gegensatz zu Einmalkapital oder Raten).

Der bewusste Verzicht auf Autonomie, der sich insbesondere in den unteren und mittleren Ebenen zeigt, wird auch bei der Frage nach der Beurteilung von Opting-Out-Modellen zur Entgeltumwandlung deutlich: Insgesamt 98 Prozent der Mitarbeiter

# Inhalt

- ▶ **Editorial**
  - ▶ „Innovation“ neu denken
- ▶ **Experteninterview**
  - ▶ „Wir reden über eine neue Welt“
- ▶ **Impulse**
  - ▶ Betriebliches Gesundheitsmanagement: Deutsche Unternehmen haben Nachholbedarf
  - ▶ Die bAV aus Sicht der Arbeitnehmer
- ▶ **News**
  - ▶ Events
- ▶ **Zur Sache**
  - ▶ Wollen statt Müssen oder Innovation ohne Innovateure?
- ▶ **Fallstudie**
  - ▶ Nestlé & I
- ▶ **Fokus**
  - ▶ Strategie macht erfinderisch
  - ▶ Innovativ Leistung zeigen
- ▶ **Drei Fragen an ...**
  - ▶ ... Dr. Reiner Schwinger zum Thema „Risiken und Chancen“

## Impulse

geben an, in einem solchen Modell, in das sie automatisch aufgenommen wurden, bleiben zu wollen.

Führungskräfte wünschen hingegen in der Regel Versorgungssouveränität: Die Wahl der Kapitalanlage oder auch mehr Entscheidungsfreiheit bei der Verwaltung und der Risikosteuerung werden hier deutlich mehr geschätzt als in den Ebenen darunter. Flexible-Benefits-Modelle können für dieses Klientel also ein attraktives personalpolitisches Instrument sein.

## Mitarbeiter gewinnen und binden

Die Studienteilnehmer bestätigen, dass die bAV vor allem dann eine starke Gewinnungs- und Bindungswirkung entfalten kann, wenn sie als attraktiv wahrgenommen wird: Rund jeder dritte Arbeitnehmer (30 Prozent) gibt an, dass die bAV ein relevantes Kriterium bei der Entscheidung für seinen derzeitigen Arbeitgeber war; für 37 Prozent ist sie ein wichtiger Grund, dem derzeitigen Arbeitgeber treu zu bleiben.

Betrachtet man nur Mitarbeiter, die ihre bAV für bedarfsgerecht halten, so fallen diese Zahlen noch deutlich höher aus: Für 41 Prozent dieser Mitarbeiter war die bAV bei der Entscheidung für den Arbeitgeber relevant und für 53 Prozent ein wichtiger Grund, dem Arbeitgeber treu zu bleiben. Unternehmen, die eine gute bAV anbieten, haben im „War for Talents“ also einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil.

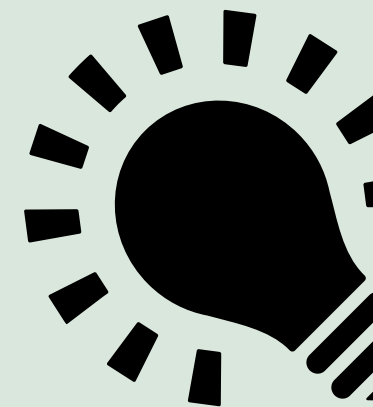
Damit eine bAV als attraktiv wahrgenommen wird, sind Kommunikations- und Informationsangebote unverzichtbar. Doch nicht einmal ein Drittel der Mitarbeiter (31 Prozent) findet entsprechende Informationen verständlich. Dabei stehen den Unternehmen viele Kommunikationsmittel zur Verfügung, allen voran das Intranet und professionell gestaltete Broschüren.

Besonders wirkungsvoll sind Projektionstools zur Hochrechnung von Leistungen: Sie erklären zum einen die Funktionsweise des Pensionsplans und helfen zum anderen, die eigene Altersvorsorge konkret monetär zu planen. Damit die Teilnehmer von Pensionsplänen solche Tools „überall“ flexibel nutzen können, werden sie zunehmend als mobile Apps umgesetzt, die bei jüngeren Mitarbeitern und Führungskräften immer beliebter werden.

## Hinweise für die Praxis

Trotz der immer stärkeren Verbreitung professioneller Kommunikation von bAV-Systemen erscheint es notwendig, diese kritisch auf Einfachheit und Verständlichkeit hin zu überprüfen und über Maßnahmen nachzudenken und die Mitarbeiter durch die Wahl und Häufigkeit der Ansprache für dieses Thema stärker zu sensibilisieren.

Da sich insbesondere jüngere Mitarbeiter mitunter unzureichend informiert fühlen, sollte die bAV-Kommunikation gerade auf diese Mitarbeitergruppe optimal zugeschnitten werden. Zum einen kann so die Bindung der Jüngeren an das Unternehmen deutlich gestärkt werden. Zum anderen steigt die Chance, den Mehrwert der arbeitgeberfinanzierten bAV durch Zinseffekte und Eigenbeiträge nennenswert zu erhöhen.



# Inhalt

- ▶ **Editorial**
  - ▶ „Innovation“ neu denken
- ▶ **Experteninterview**
  - ▶ „Wir reden über eine neue Welt“
- ▶ **Impulse**
  - ▶ Betriebliches Gesundheitsmanagement: Deutsche Unternehmen haben Nachholbedarf
  - ▶ Die bAV aus Sicht der Arbeitnehmer
- ▶ **News**
  - ▶ Events
- ▶ **Zur Sache**
  - ▶ Wollen statt Müssen oder Innovation ohne Innovateure?
- ▶ **Fallstudie**
  - ▶ Nestlé & I
- ▶ **Fokus**
  - ▶ Strategie macht erfinderisch
  - ▶ Innovativ Leistung zeigen
- ▶ **Drei Fragen an ...**
  - ▶ ... Dr. Reiner Schwinger zum Thema „Risiken und Chancen“

## Besser kommunizieren – mehr bewirken

Die bAV-Kommunikation wird zwar immer professioneller. Unternehmen sollten jedoch deren Einfachheit und Verständlichkeit überprüfen und zudem über Maßnahmen nachdenken, um die Mitarbeiter für das Thema „bAV“ stärker zu sensibilisieren.

Weil sich vor allem jüngere Mitarbeiter unzureichend informiert fühlen, sollte die bAV-Kommunikation gerade auf diese Mitarbeitergruppe optimal zugeschnitten werden. Zum einen können die Jüngeren so noch besser an das Unternehmen gebunden werden. Zum anderen steigt die Chance, den Mehrwert der arbeitgeberfinanzierten bAV durch Zinseffekte und Eigenbeiträge nennenswert zu erhöhen.



**Infografik: Betriebliche Altersversorgung aus Arbeitnehmersicht**

Global Benefits Attitudes Survey 2015/16

**DOWNLOAD INFOGRAFIK**



**Betriebliche Altersversorgung aus Arbeitnehmersicht**

Global Benefits Attitudes Survey 2015/16

**DOWNLOAD STUDIENREPORT**

## Kontakt

### Anne Becker

Consultant

anne.k.becker@willistowerswatson.com

### Dr. Stephan Wildner

Director General Consulting

stephan.wildner@willistowerswatson.com

### Dr. Raphael Zayadeh

Consultant

raphael.zayadeh@willistowerswatson.com

## Inhalt

- ▶ **Editorial**
  - ▶ „Innovation“ neu denken
- ▶ **Experteninterview**
  - ▶ „Wir reden über eine neue Welt“
- ▶ **Impulse**
  - ▶ Betriebliches Gesundheitsmanagement: Deutsche Unternehmen haben Nachholbedarf
  - ▶ Die bAV aus Sicht der Arbeitnehmer
- ▶ **News**
  - ▶ Events
- ▶ **Zur Sache**
  - ▶ Wollen statt Müssen oder Innovation ohne Innovateure?
- ▶ **Fallstudie**
  - ▶ Nestlé & I
- ▶ **Fokus**
  - ▶ Strategie macht erfinderisch
  - ▶ Innovativ Leistung zeigen
- ▶ **Drei Fragen an ...**
  - ▶ ... Dr. Reiner Schwinger zum Thema „Risiken und Chancen“

# Events

## Ausblick



### Einladung zur HR Executive-Konferenz

Personalabteilungen von Unternehmen befinden sich weiterhin in einer erheblichen Dynamik. In Zukunft wird es noch mehr um die Frage gehen: Wie kann HR die Potenziale eines Unternehmens produktiv machen? Ein Thema wird dabei zur Zeit besonders intensiv diskutiert: Digitalisierung. Dabei sollte Digitalisierung nicht nur als technische Herausforderung verstanden werden, sondern als genereller Game Changer, denn sie wird sich massiv darauf auswirken, wie HR arbeiten, kommunizieren und Wertschöpfung organisieren wird. Der Personalbereich kann in diesem Geschehen die treibende Kraft sein.

Unter dem Motto Workforce 4.0 – Integriert, Flexibilisiert, Digitalisiert findet die Willis Towers Watson HR Executive-Konferenz am 7. Juli 2016 in der Villa Kennedy in Frankfurt statt. Es erwartet Sie wieder ein interessantes Programm mit spannenden Diskussionen und hochkarätigen Praxisvorträgen von Top-Referenten aus namhaften Unternehmen, unter anderem von Adidas, Audi, Deutsche Post DHL, Fresenius, Infineon, Merck, Siemens und der Targobank.

Wir laden wir Sie dazu herzlich ein und freuen uns über Ihre Teilnahme. [Jetzt anmelden](#) ►

## Rückblick



### HR-Branchenkonferenz für Banken und Versicherungen

Regulatorik, neue Geschäftsmodelle, Digitalisierung und einige Herausforderungen mehr halten Banken und Versicherungen in Bewegung. Was diese Dynamik für HR bedeutet, haben wir auf unserer HR-Branchenkonferenz für Banken und Versicherungen am 14. April in Frankfurt am Main zum Thema gemacht.

Erstklassige Referenten aus führenden Instituten brachten relevante HR-Management-Themen praxisnah zur Sprache – es ging um die Bankenregulierung, den strategischen Wandel von HR und den digitalen Umbruch in der Assekuranz genauso wie um die Executive-Vergütung, den Zusammenhang von Vergütung und kulturellem Change und um das Gesundheitsmanagement.

Die Höhepunkte der Veranstaltung sowie die Zusammenfassung der thematisch vielfältigen Workshops finden Sie [hier](#) ►

# Inhalt

- ▶ Editorial
  - ▶ „Innovation“ neu denken
- ▶ Experteninterview
  - ▶ „Wir reden über eine neue Welt“
- ▶ Impulse
  - ▶ Betriebliches Gesundheitsmanagement: Deutsche Unternehmen haben Nachholbedarf
  - ▶ Die bAV aus Sicht der Arbeitnehmer
- ▶ News
  - ▶ Events
- ▶ Zur Sache
  - ▶ Wollen statt Müssen oder Innovation ohne Innovateure?
- ▶ Fallstudie
  - ▶ Nestlé & I
- ▶ Fokus
  - ▶ Strategie macht erfinderisch
  - ▶ Innovativ Leistung zeigen
- ▶ Drei Fragen an ...
  - ▶ ... Dr. Reiner Schwinger zum Thema „Risiken und Chancen“

# Wollen statt Müssen oder Innovation ohne Innovateure?

Das Prozessdenken rund um Lean Management ist zu sehr in die Köpfe der Leitenden gezogen! Sie können sich zwar Innovation im Prinzip vorstellen, ja sogar wünschen – aber „es hapert gerade noch an der Umsetzung, es ist alles sehr zäh“.

Hilfe, sieht denn niemand auch nur zwei Schritte weit? Fast alle großen Erfolge sind nicht so sehr einer Idee zuzuschreiben, sondern einem Innovator, einem Entrepreneur oder einer Unternehmerpersönlichkeit. Solche gab und gibt es in Deutschland ja auch: Daimler, Thyssen, Krupp, Neckermann, Bertelsmann, Kärcher, Werner etc. Wenn man irgendwelche Venture Capitalists an der Wall Street nach den drei wichtigsten Erfolgsfaktoren einer Innovation fragt, antworten sie unisono: Der Entrepreneur, der Entrepreneur, der Entrepreneur. Das ist ein Mensch, der will und kann und tut. Die Idee dagegen? Zweitrangig! Wille, Durchsetzungsvermögen, Beharrlichkeit zählen ungleich mehr, besonders auch charismatischer Glaube an die Sache, der Jünger an- und mitzieht. Okay, abgehakt, wissen wir, es ist sonnenklar.

Und wie reagieren nun die Unternehmen? Was tun die Personalentwickler? Befassen sie sich nun mit dem Auftreiben und Entwickeln von Unternehmertypen? Absolut nicht, sie ernennen einen Vice President Innovation, der „alles auf den Kopf stellen soll“. Was tut der? Er erkundigt sich, was sein Vorgänger erfolglos tat. Er ordnet also ein Assessment der schon existierenden Ideen im Unternehmen an, plant Innovationspreisverleihungen bei Tschakka-Tschakka-Kickoffs und zimmert

PowerPoints, mit denen er um Unterstützung aller Unternehmensbereiche wirbt. Er versucht es mit Ideenmanagement nach Lehrbuch (braucht man nicht), Innovationsmanagement (auch nicht), Design Thinking (seufz) und allerlei Patentrezepten (gibt es nicht). Damit bringt er ein ganzes Jahr um und wird weiterbefördert bzw. erlöst. Der nächste auf Bewährung, bitte!

Innovation ist wie Wollen! Wer als Unternehmer etwas will, weiß doch, was es geschlagen hat. Er zieht sein Baby auf, er kämpft für den Erfolg. Dazu muss er es irgendwie auf Meisterniveau bringen und noch höher hinauf, um Kunden zu begeistern und Mitstreiter zu finden. Bekanntlich gewinnt derjenige, der es als Erster super hinbekommt. So einer strebt, versucht, probiert, experimentiert, überwindet Fehlschläge und zieht es durch. Wer als Boss einen Unternehmer im Unternehmen hat, macht ihm den Weg frei und schickt ihn um die ganze Welt, damit er lernen kann, die Welt zu verändern.



## Inhalt

- ▶ Editorial
  - ▶ „Innovation“ neu denken
- ▶ Experteninterview
  - ▶ „Wir reden über eine neue Welt“
- ▶ Impulse
  - ▶ Betriebliches Gesundheitsmanagement: Deutsche Unternehmen haben Nachholbedarf
  - ▶ Die bAV aus Sicht der Arbeitnehmer
- ▶ News
  - ▶ Events
- ▶ Zur Sache
  - ▶ Wollen statt Müssen oder Innovation ohne Innovateure?
- ▶ Fallstudie
  - ▶ Nestlé & I
- ▶ Fokus
  - ▶ Strategie macht erfinderisch
  - ▶ Innovativ Leistung zeigen
- ▶ Drei Fragen an ...
  - ▶ ... Dr. Reiner Schwinger zum Thema „Risiken und Chancen“

## Zur Sache

Aber ein VP Innovation? Er will doch nichts selbst. Er hat kein eigenes Baby. Woher bekommt er nun eins und was macht er damit? „Ich muss etwas Neues erfinden lassen, was bessere Quartalsergebnisse bringt, daran werde ich gemessen. Was könnte das bloß sein?“ Er steht unter Druck und greift nun zu „Innovationsprozessen“, deren aktionistischer Einsatz seine Vorgesetzten beruhigt oder ihnen sogar imponiert, weil sie es auch so machen würden.

Es fehlt aber an Unternehmerpersönlichkeiten mit eigenen Zielen! Versteh es doch einer. Wir brauchen Leute, die wollen. Manager arbeiten in Prozessen und harten Reviews – sie wollen ja nicht, sie müssen doch nur. Sie haben kein eigenes Baby, sie füllen vorgegebene Rollen aus. Wenn man sie zu Innovationen zwingt, managen sie Neues wie Change. Hilfe! Change ist wie Müssen! Man kann Change reviewen und messen, Change passt ins Prozesshirn hinein ...

Frust. Ach, wenn es einen Unternehmer im Unternehmen gäbe! Ich stelle mir das so vor ... Sie würden ihn bestimmt hart reviewen, ob er Templates für Business-Cases geplant hat und ab wie viel Gewinn man eine Innovation überhaupt anpacken will ... Kennt er die Bücher über Lean Innovation? Vielleicht geht alles ja ganz ohne Kosten? Kann ihm die Personalabteilung nicht ein paar Leute zuordnen, die gerade woanders nicht gebraucht werden? Die kann er gerne bekommen, aber er muss natürlich beweisen, dass sie Geld einbringen ... Er wird kündigen. Frust. Die im Tagesgeschäft immerfort müssen, kennen das Wollen nicht mehr.

## Zur Person



Gunter Dueck studierte von 1971 bis 1975 Mathematik und Betriebswirtschaft, promovierte 1977 an der Universität Bielefeld in Mathematik.

Er gewann 1990 den Prize Paper Award der IEEE Information Theory Society für eine neue Theorie der Nachrichten-Identifikation.

Nach der Habilitation 1981 war er fünf Jahre Professor für Mathematik an der Universität Bielefeld und wechselte 1987 an das Wissenschaftliche Zentrum der IBM in Heidelberg.

Dort gründete er eine große Arbeitsgruppe zur Lösung von industriellen Optimierungsproblemen und war maßgeblich am Aufbau des Data-Warehouse-Service-Geschäftes der IBM Deutschland beteiligt. Er arbeitete an der Strategie und der technologischen Ausrichtung der IBM mit und kümmerte sich um Cultural Change. 2009 bis 2010 beteiligte er sich in führender Rolle am Aufbau eines neuen strategischen Wachstumsfeldes der IBM Corporation, das auf die wachsende Industrialisierung der IT-Infrastrukturen bis hin zum so genannten Cloud Computing zielt. Bis zum August 2011 war er Chief Technology Officer (CTO) der IBM Deutschland. Derzeit ist er freischaffend als Schriftsteller, Business Angel und Speaker tätig.

[www.omnisophie.com](http://www.omnisophie.com)

## Inhalt

- ▶ **Editorial**
  - ▶ „Innovation“ neu denken
- ▶ **Experteninterview**
  - ▶ „Wir reden über eine neue Welt“
- ▶ **Impulse**
  - ▶ Betriebliches Gesundheitsmanagement: Deutsche Unternehmen haben Nachholbedarf
  - ▶ Die bAV aus Sicht der Arbeitnehmer
- ▶ **News**
  - ▶ Events
- ▶ **Zur Sache**
  - ▶ Wollen statt Müssen oder Innovation ohne Innovateure?
- ▶ **Fallstudie**
  - ▶ Nestlé & I
- ▶ **Fokus**
  - ▶ Strategie macht erfinderisch
  - ▶ Innovativ Leistung zeigen
- ▶ **Drei Fragen an ...**
  - ▶ ... Dr. Reiner Schwinger zum Thema „Risiken und Chancen“

# Nestlé & I

## Harnessing global employee insights to improve competitive advantage

Nestlé, the world's largest food and beverage company, set out to transform its existing employee survey, known as Nestlé & I, into a globally consistent tool that would influence business decisions at every level. Its aim was not merely to make a 'nice-to-have' emotional connection with staff, but to empower Nestlé to act on the insights in a way that enhanced the company's competitive advantage.

The company formed a long-term partnership with Willis Towers Watson to deliver a survey initially of 260,000 employees, about four-fifths of its workforce, involving many innovative elements and working together in every part of a highly complex organisation.

The results were impressive: more employees than ever before lined up behind the newly designed Nestlé & I vision and the global participation rate to the survey jumped to 87%, up nine points from the previous exercise. Through connecting the survey to Nestlé strategy and business priorities, the company successfully created the foundations of a employee-centric business decision tool, being able to derive business-relevant insights from the survey. The new Nestlé & I transformed the ways in which the business uses survey data to continuously improve its practices, approaches and, most importantly, leadership style.

### Survey background

Nestlé, founded in 1866, employs over 330,000 staff in more than 150 countries. The company's business objective is to be the recognised leader in nutrition, health and wellness, and the industry reference for financial performance, trusted by all stakeholders. Given the size and complexity of its businesses, Nestlé operates in an extremely decentralised way to be close to consumers. At the same time, many of the 2,000 Nestlé brands are grouped within globally managed businesses.

The company began its global employee opinion survey called Nestlé & I in 2009, but after two cycles it became apparent that it lacked recognition by staff and was seen as insufficiently connected to company strategy and day-to-day decisions. Also, only a small proportion of the questions produced globally comparable answers.

*"In my eyes, Nestlé & I in 2014 was a great success – and this is what I also hear from the Markets."*

## Inhalt

- ▶ Editorial
  - ▶ „Innovation“ neu denken
- ▶ Experteninterview
  - ▶ „Wir reden über eine neue Welt“
- ▶ Impulse
  - ▶ Betriebliches Gesundheitsmanagement: Deutsche Unternehmen haben Nachholbedarf
  - ▶ Die bAV aus Sicht der Arbeitnehmer
- ▶ News
  - ▶ Events
- ▶ Zur Sache
  - ▶ Wollen statt Müssen oder Innovation ohne Innovateure?
- ▶ Fallstudie
  - ▶ Nestlé & I
- ▶ Fokus
  - ▶ Strategie macht erfinderisch
  - ▶ Innovativ Leistung zeigen
- ▶ Drei Fragen an ...
  - ▶ ... Dr. Reiner Schwinger zum Thema „Risiken und Chancen“

## Fallstudie

Nestlé was looking for a partner that was able to understand the company, could cope with complexity and turn the survey into an effective decision tool that addresses the diverse needs of its numerous businesses and markets. It formed a partnership with Willis Towers Watson, covering three surveys over six years, to design, implement and manage the transformation of Nestlé & I.

The challenge was to devise a survey that would harness the opinions and ideas of employees across all sites and businesses, to increase the competitive advantage derived from the insights collected and deliver a clear return on investment.

A key part of Nestlé's thinking in embarking on the Nestlé & I journey was that its own employees could offer insights as valuable as those of its customers, which cost much money and effort to gather. "We went out with a commitment that said: you tell us what needs fixing, what we can do better, where we can grow competitive advantage, and we will allow you to do it," says Guy Redshaw, Nestlé's Global Head of HR Strategy and Organisation Development, who shared his experience recently with members of Willis Towers Watson's Engagement Network – a collection of senior HR and benefits professionals.

He adds: "If we want to get employee insight, we need to know why we are trying to do it and what we can get out of it. It's not just a 'nice-to-have' thing to show that we talk to our employees and they talk to us – and then we do nothing about it."

To highlight Nestlé's commitment to Nestlé & I, the survey was conducted in several waves until 2014 and in only two waves in 2014. The newly re-designed survey was also backed by a wide-ranging communication campaign. The exercise is to be repeated every two years, with Nestlé going global with Nestlé & I in 2016 in one wave.

### Defining Nestlé & I ambitions for 2020 – Key performance indicators

**5%** increase in engagement

**20%** less time to complete the survey

**90%** Global participation

**100%** Reports on time

### Outcome

The survey's aim is to prompt people from the chief executive to a factory operator to make changes that improve the business, with benefits to the bottom line in areas such as safety, factory performance and sales force efficiency. "We identified two or three areas where we thought we would get tangible return on investment. Now we are starting to see some additional areas that we didn't predict. People are telling us about it because they are proud of it," Mr Redshaw says.

## Inhalt

- ▶ Editorial
  - ▶ „Innovation“ neu denken
- ▶ Experteninterview
  - ▶ „Wir reden über eine neue Welt“
- ▶ Impulse
  - ▶ Betriebliches Gesundheitsmanagement: Deutsche Unternehmen haben Nachholbedarf
  - ▶ Die bAV aus Sicht der Arbeitnehmer
- ▶ News
  - ▶ Events
- ▶ Zur Sache
  - ▶ Wollen statt Müssen oder Innovation ohne Innovateure?
- ▶ Fallstudie
  - ▶ Nestlé & I
- ▶ Fokus
  - ▶ Strategie macht erfinderisch
  - ▶ Innovativ Leistung zeigen
- ▶ Drei Fragen an ...
  - ▶ ... Dr. Reiner Schwinger zum Thema „Risiken und Chancen“

## Fallstudie

Willis Towers Watson, in partnership with Nestlé co-ordinators, has produced about 32,000 reports for 11,000 managers in 30 languages, collected 70,000 openended comments and conducted close to 100 leadership team presentations on how to capitalise on the feedback derived from Nestlé & I.

The results were presented first to local teams, and then progressively upwards through the organisation before reaching the Executive Board. “We have to be able to make decisions at the lowest level possible and we need to empower people to

do that,” Mr Redshaw says. “At the beginning of the year I was at a coffee factory in the Philippines. We walked round the corner and the whole wall was covered in Nestlé & I. There was a group of 10 operators there and they told us what they had done using their data. They didn’t know I was the project manager. They just sold it to us, because it was their survey and they were proud of it.” He adds: “I know of places in the organisation where they are using the insight in their operational master planning and change programmes and trying to build a culture where people are starting to work together more.”

## Kontakt

### Dr. Roland Abel

Employee Insights

roland.abel@willistowerswatson.com

## Strategy at Work



## Strategy at Work “Nestlé & I”

Harnessing global employee insights to improve competitive advantage

[DOWNLOAD CASE STUDY](#)

## Inhalt

- ▶ **Editorial**
  - ▶ „Innovation“ neu denken
- ▶ **Experteninterview**
  - ▶ „Wir reden über eine neue Welt“
- ▶ **Impulse**
  - ▶ Betriebliches Gesundheitsmanagement: Deutsche Unternehmen haben Nachholbedarf
  - ▶ Die bAV aus Sicht der Arbeitnehmer
- ▶ **News**
  - ▶ Events
- ▶ **Zur Sache**
  - ▶ Wollen statt Müssen oder Innovation ohne Innovateure?
- ▶ **Fallstudie**
  - ▶ Nestlé & I
- ▶ **Fokus**
  - ▶ Strategie macht erfinderisch
  - ▶ Innovativ Leistung zeigen
- ▶ **Drei Fragen an ...**
  - ▶ ... Dr. Reiner Schwinger zum Thema „Risiken und Chancen“

# Strategie macht erfinderisch

Wer innovativ sein will, braucht dafür die richtige Mannschaft. Dabei hilft ein klarer Workforce-Effectiveness-Ansatz.

## Am Puls der Zeit

Der Schnee von gestern interessiert keinen. Endverbraucher und Geschäftskunden wünschen stets neue Produkte und Dienstleistungen. Immer mehr Unternehmen schreiben sich deshalb zurecht „Innovationskraft“ auf die Fahnen. Doch um den Worten Taten folgen zu lassen, brauchen sie kreative tatkräftige Mitarbeiter, die nicht nur frische Ideen haben, sondern daraus unter dem Strich auch handfeste Wettbewerbsvorteile machen können.

Grundsätzlich bieten sich Unternehmen dafür zwei Wege: Sie können innovative Start-ups übernehmen oder ausgründen und sie als schnelle Innovationstruppe außerhalb der übrigen Strukturen „ihr Ding“ machen lassen (siehe auch unser [Experteninterview](#)). Große Mittelständler bis hin zu Konzernen wollen jedoch zunehmend ihr gesamtes Unternehmen auf die strategische Priorität „Innovation“ ausrichten, also als Ganzes innovativer und agiler werden.

## Die richtigen Mitarbeiter am richtigen Platz

Worauf kommt es bei solchen strategischen Initiativen an? Zugespitzt gesagt: auf alles. Denn innovative Unternehmen brauchen Strukturen und Prozesse, ein Arbeitsumfeld und eine Kultur, die innovatives Arbeiten fördern. Und es muss ihnen

gelingen, die richtigen Mitarbeiter zu gewinnen, zu entwickeln, in Position zu bringen und angemessen zu vergüten.

Personalwirtschaftliches Stückwerk führt hier nicht weiter. Gefragt ist ein Bündel integrierter Maßnahmen, die gemeinsam für eine hohe „Workforce Effectiveness“ im Dienste der Innovationskraft sorgen. Unternehmen müssen dazu ihre Innovationsstrategie auf den Punkt bringen, also vereinfacht gesagt klären, wo sie in den nächsten Jahren sein wollen, wie sie am besten an dieses Ziel kommen und wie ihre aktuelle Startposition aussieht.

## Zielbild und Status abgleichen

Dann können HR und das Business gemeinsam überlegen, welche qualitativen und quantitativen Anforderungen an die Belegschaft aus dem strategischen Setting folgen. Auf welche Funktionen mit welchem Zuschnitt kommt es in Zukunft an? Über welche Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmale müssen die Mitarbeiter jeweils verfügen? Wie viele Mitarbeiter brauchen wir in welchen Bereichen? Und wie sieht unsere Kostenstruktur dann aus? Bei diesem Blick in die Zukunft und dem entsprechenden organisatorischen Design hilft auch der Vergleich mit Unternehmen, die in Sachen „Innovationskraft“ bereits als relevante Benchmarks gelten.

# Inhalt

- ▶ **Editorial**
  - ▶ „Innovation“ neu denken
- ▶ **Experteninterview**
  - ▶ „Wir reden über eine neue Welt“
- ▶ **Impulse**
  - ▶ Betriebliches Gesundheitsmanagement: Deutsche Unternehmen haben Nachholbedarf
  - ▶ Die bAV aus Sicht der Arbeitnehmer
- ▶ **News**
  - ▶ Events
- ▶ **Zur Sache**
  - ▶ Wollen statt Müssen oder Innovation ohne Innovateure?
- ▶ **Fallstudie**
  - ▶ Nestlé & I
- ▶ **Fokus**
  - ▶ Strategie macht erfinderisch
  - ▶ Innovativ Leistung zeigen
- ▶ **Drei Fragen an ...**
  - ▶ ... Dr. Reiner Schwinger zum Thema „Risiken und Chancen“

## Fokus

Dann sollte auch der Status quo der Belegschaft im Zuge einer systematischen Analyse transparent gemacht werden: Wie sind wir in Sachen „Innovation“ heute organisatorisch, personell und inhaltlich aufgestellt? Aus einem Abgleich der Analyseergebnisse mit dem gewünschten Zukunftsbild ergibt sich der personalwirtschaftliche Handlungsbedarf.

### Das Gesamtpaket entscheidet

Zudem müssen die Unternehmen wissen: Worauf legen die erforderlichen Mitarbeiter überhaupt Wert, um sich für einen Arbeitgeber zu entscheiden und sich dauerhaft für ihn zu engagieren? Für Klarheit können hier valide Marktdaten sorgen und spezifisch zugeschnittene Mitarbeiterbefragungen.

Entscheidend ist dabei ein differenzierender Blick auf die relevanten Mitarbeitersegmente mit ihren jeweiligen Anforderungen. Auf diese Segmente können Unternehmen geeignete gesamthafte Angebote zuschneiden, die neben der Vergütung und den Nebenleistungen auch Entwicklungsperspektiven, Karrierewege und -chancen sowie attraktive Arbeitsmodelle umfassen sollten.

Im Schnittfeld von Unternehmensanforderungen und Mitarbeiterpräferenzen können dann auch Segmentspezifische Employee Value Propositions definiert werden, die zum Ausdruck bringen, was das Unternehmen von den Mitarbeitern erwartet und was es ihnen im Gegenzug dafür bietet.

Apropos Entwicklung und Karriere: Zum Vorteil von Mitarbeitern und Unternehmen gehört dazu auch eine systematische Nachfolgeplanung, die dafür sorgt, dass vor allem die Stellen, die für die Innovationskraft erfolgsentscheidend sind, stets zügig und gut besetzt werden können.

### Beispiel „Digitalisierung“

Die Entwicklung hin zu einem innovativen Unternehmen kann sehr tiefgreifend sein. „Innovationskraft by Digitalisierung“ ist dafür ein gutes Beispiel. Wer sein Unternehmen etwa konsequent in Richtung „Industrie 4.0“ bewegen will, bildet vom F&E-Bereich über die Produktion bis hin zu Marketing und Sales die Wertschöpfungsprozesse und das gemeinsame Arbeiten digital ab.

Das wirkt sich auf die Job-Profile und die jeweiligen Kompetenzanforderungen aus; aus beidem ergeben sich wiederum Anforderungen an das Recruiting und die Entwicklung. Wer „digital“ sein will, braucht dafür eben auch Mitarbeiter, die in der digitalen Welt zu Hause sind und die Digitalisierung „leben“.

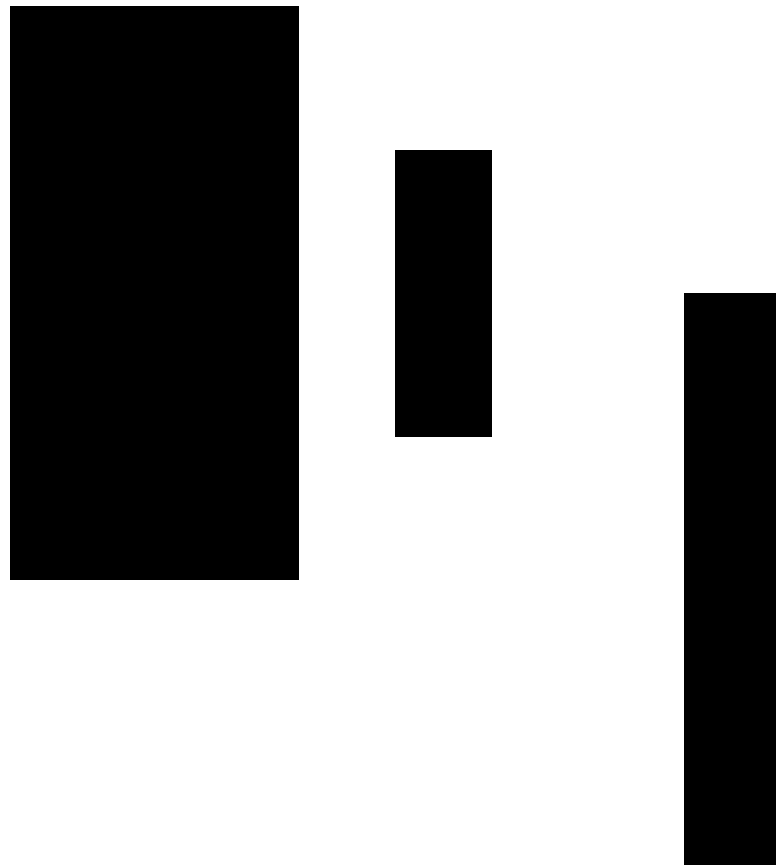
# Inhalt

- ▶ **Editorial**
  - ▶ „Innovation“ neu denken
- ▶ **Experteninterview**
  - ▶ „Wir reden über eine neue Welt“
- ▶ **Impulse**
  - ▶ Betriebliches Gesundheitsmanagement: Deutsche Unternehmen haben Nachholbedarf
  - ▶ Die bAV aus Sicht der Arbeitnehmer
- ▶ **News**
  - ▶ Events
- ▶ **Zur Sache**
  - ▶ Wollen statt Müssen oder Innovation ohne Innovateure?
- ▶ **Fallstudie**
  - ▶ Nestlé & I
- ▶ **Fokus**
  - ▶ Strategie macht erfinderisch
  - ▶ Innovativ Leistung zeigen
- ▶ **Drei Fragen an ...**
  - ▶ ... Dr. Reiner Schwinger zum Thema „Risiken und Chancen“

### Dem Wettbewerb stets „eine Idee voraus“

Innovationskraft kann also nur mit einem Workforce-Effectiveness-Ansatz erreicht werden, die das gesamte HR-Management umfasst – von der Bedarfsanalyse und der Personalplanung über das Recruiting und die Entwicklung bis zur Nachfolgeplanung und Stellenbesetzung.

Dabei kommt es auf vier Dinge an: eine klare Analyse, strategisch ausgerichtete Programme und Prozesse, flankierende digitale Lösungen und, nicht zuletzt, auf eine Kultur, die das Thema „Innovation“ im gesamten Unternehmen erlebbar macht. Die Herausforderungen sind groß, doch weitaus größer sind die Chancen, mit der richtigen Mannschaft nach vorn zu gehen und dem Wettbewerb stets „eine Idee voraus zu sein“.



## SERVICE | Lösungen für eine innovative Workforce

• **Talent Analytics:** Auf Basis klarer Daten für eine innovative Mannschaft sorgen.

**Mehr erfahren ▶**

• **Eignungsdiagnostik:** Klären, wie gut Mitarbeiter zu Ihrer Innovationsstrategie passen.

**Mehr erfahren ▶**

• **Employee Value Proposition:** Erarbeitung und Kommunikation des Deals zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer.

**Mehr erfahren ▶**

• **HR Corporate Transactions:** Mit einer professionellen HR-Beratung personalwirtschaftliche Risiken reduzieren.

**Mehr erfahren ▶**

### Kontakt

**Holger Jahn**

Senior Consultant

holger.jahn@willistowerswatson.com

## Inhalt

### ▶ Editorial

▶ „Innovation“ neu denken

### ▶ Experteninterview

▶ „Wir reden über eine neue Welt“

### ▶ Impulse

▶ Betriebliches Gesundheitsmanagement: Deutsche Unternehmen haben Nachholbedarf

▶ Die bAV aus Sicht der Arbeitnehmer

### ▶ News

▶ Events

### ▶ Zur Sache

▶ Wollen statt Müssen oder Innovation ohne Innovateure?

### ▶ Fallstudie

▶ Nestlé & I

### ▶ Fokus

▶ Strategie macht erfinderisch

▶ Innovativ Leistung zeigen

### ▶ Drei Fragen an ...

▶ ... Dr. Reiner Schwinger zum Thema „Risiken und Chancen“

# Innovativ Leistung zeigen

Wie steigert man die Performance in innovativen Unternehmen? Indem man Ziele setzt wie „10 gute Ideen pro Jahr“? Wohl kaum! Es geht nicht nur um etwas anderes, sondern um mehr.

## Innovation braucht Strategie – Strategie braucht Kultur

Unternehmen wollen mit ihrem Performance Management die Leistung ihrer Mitarbeiter so planen und steuern, dass sie zu einem hohen Wertbeitrag im Sinne der Unternehmensstrategie führt. Auf einer allgemeinen Ebene unterscheiden wir dabei fünf strategische Business-Prioritäten: Effizienz, Qualität, Kundenorientierung, Marke und Innovation.

Die beste Strategie nützt jedoch wenig, wenn die Kultur nicht zu ihr passt. Wir kennen ja den Satz: „Die Kultur isst die Strategie zum Frühstück.“ Welche kulturellen Merkmale zeichnen innovative High-Performance-Unternehmen aus? Aus unserer Sicht die folgenden: vielfältige Gedanken und Meinungen, kalkulierte Risikobereitschaft, Tatkraft, ein Gespür für neue Herausforderungen, frische Ideen und Klarheit darüber, worauf es in der Zukunft ankommt.

## Die Kompetenzen zählen

Eine Kultur mit den genannten Merkmalen gibt den Rahmen vor, in welchem die Mitarbeiter ihre Kompetenzen so produktiv machen können, dass Unternehmen innovativ im Wettbewerb die Nase vorn haben.

Und folgende Kompetenzen sollten sie „drauf haben“: mit schnell wechselnden Herausforderungen umgehen, in Teams

und Netzwerken mit anderen gut zusammenarbeiten, kreativ und innovativ sein, Aufgaben priorisieren, Probleme strukturieren und lösen und ein ganzheitliches Verständnis ihrer Aufgabe haben. Diese Kompetenzen machen aus, was „Leistung“ in einem innovativen Unternehmen bedeutet.

## Es kommt auf das „Wie“ an

Um diese Kompetenzen wie erforderlich produktiv machen zu können, braucht es wie im „klassischen“ Performance Management einen strukturierten Prozess. Doch in innovativen Unternehmen sieht der etwas anders aus als in Unternehmen mit einer anderen strategischen Priorität. So zeichnen sich innovative Unternehmen dadurch aus, dass sie der Frage, „wie“ die Leistung erbracht wird, ein höheres Gewicht geben als der Frage, „was“ geleistet werden soll. Die eingebrachten Kompetenzen zählen in der Regel mehr als harte Ergebnisvorgaben.

Niemand käme etwa auf die Idee, einem Produktentwickler das Ziel „10 Innovationen pro Jahr“ vorzugeben. Er ist jedoch zum Beispiel gefordert, sich nicht nur in seinem Team abzustimmen, sondern auch mit Kollegen in der Produktion, im Marketing, im Vertrieb und im Finance-Bereich. Das Silo-Denken muss dazu überwunden werden.

# Inhalt

- ▶ **Editorial**
  - ▶ „Innovation“ neu denken
- ▶ **Experteninterview**
  - ▶ „Wir reden über eine neue Welt“
- ▶ **Impulse**
  - ▶ Betriebliches Gesundheitsmanagement: Deutsche Unternehmen haben Nachholbedarf
  - ▶ Die bAV aus Sicht der Arbeitnehmer
- ▶ **News**
  - ▶ Events
- ▶ **Zur Sache**
  - ▶ Wollen statt Müssen oder Innovation ohne Innovateure?
- ▶ **Fallstudie**
  - ▶ Nestlé & I
- ▶ **Fokus**
  - ▶ Strategie macht erfinderisch
  - ▶ Innovativ Leistung zeigen
- ▶ **Drei Fragen an ...**
  - ▶ ... Dr. Reiner Schwinger zum Thema „Risiken und Chancen“

## Fokus

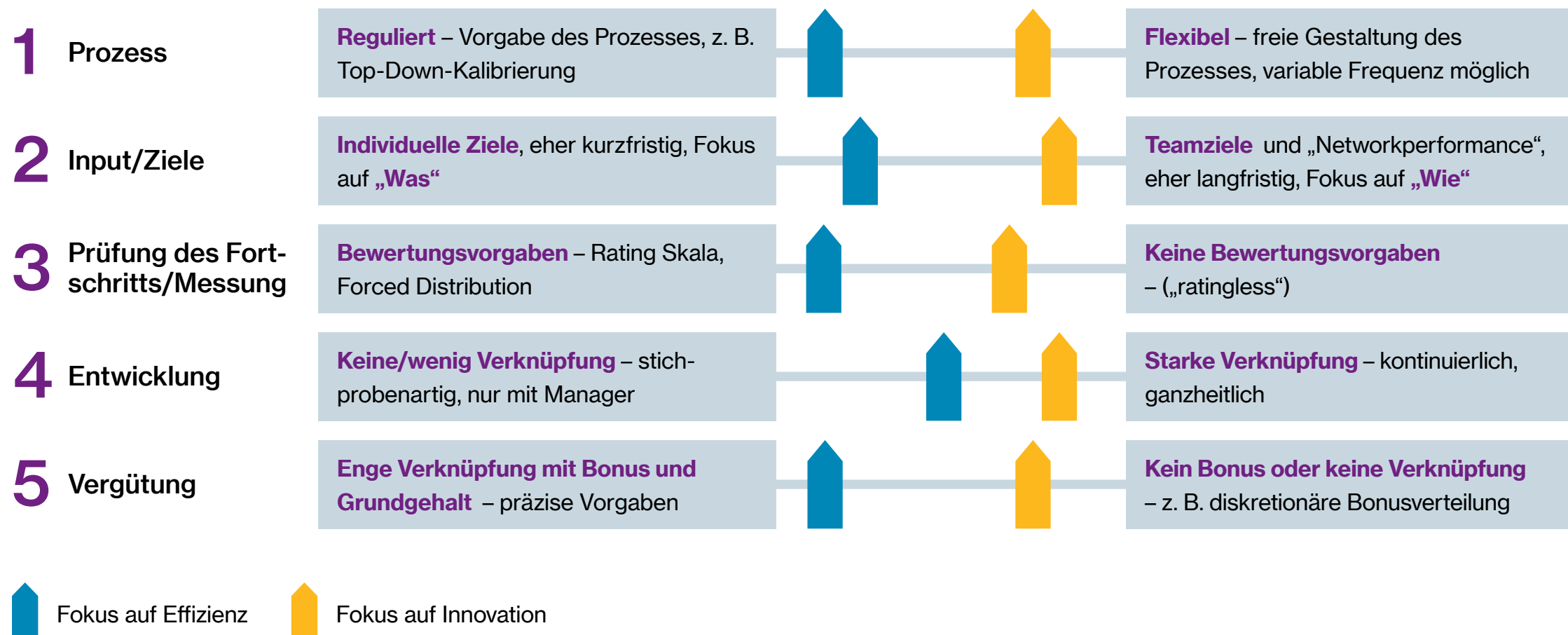
Die Welt der Innovationen dreht sich viel zu schnell, als dass es überhaupt möglich wäre, konkrete Ziele vorzugeben. Innovationen zeichnen sich eben dadurch aus, dass man sie nicht kennt, bevor man neue Ideen hat und weiterverfolgt.

### Beständiges Feedback und ein facettenreiches Bild

Deshalb bringt es auch wenig, wie sonst üblich, mit den Mitarbeitern zu Jahresbeginn fixe Ziele zu vereinbaren, einmal im Jahr den aktuellen Status zu besprechen und am Jahresende zu sehen, wie gut sie die Ziele erreicht haben.

Von ihnen wird hingegen erwartet, dass sie an einer Idee dranbleiben, bis sie marktfähig ist – oder scheitert, um dann eben in eine andere Richtung zu denken. „Fehler“ gelten in einer Innovationskultur als eine Chance, die Dinge besser zu machen. Hier sind vor allem die Führungskräfte gefordert: Sie müssen mit ihren Mitarbeitern in einem laufenden Dialog sein, ihnen beständig Feedback geben und ihnen den Freiraum lassen, den frische Ideen brauchen. Auf der anderen Seite müssen sie gefördert, in die richtigen Bahnen gelenkt und dabei unterstützt werden, ihr Wissen zu vernetzen.

### Beispiel für die unterschiedliche Gestaltung eines Performance-Management-Systems mit Fokus auf Effizienz oder Innovation



## Inhalt

- ▶ **Editorial**
  - ▶ „Innovation“ neu denken
- ▶ **Experteninterview**
  - ▶ „Wir reden über eine neue Welt“
- ▶ **Impulse**
  - ▶ Betriebliches Gesundheitsmanagement: Deutsche Unternehmen haben Nachholbedarf
  - ▶ Die bAV aus Sicht der Arbeitnehmer
- ▶ **News**
  - ▶ Events
- ▶ **Zur Sache**
  - ▶ Wollen statt Müssen oder Innovation ohne Innovateure?
- ▶ **Fallstudie**
  - ▶ Nestlé & I
- ▶ **Fokus**
  - ▶ Strategie macht erfinderisch
  - ▶ Innovativ Leistung zeigen
- ▶ **Drei Fragen an ...**
  - ▶ ... Dr. Reiner Schwinger zum Thema „Risiken und Chancen“

## Fokus

Bewertet und „gemessen“ wird dann auch kein „Zielerreichungsgrad“, sondern der gemeinsam erarbeitete Erfolg. Es geht nicht um den einen Performance-Wert auf einer x-stufigen Skala, sondern um ein facettenreiches Gesamtbild der gezeigten Kompetenzen. Und es zählt nicht nur der Blick zurück, sondern der Blick nach vorn, also die Frage, welche Kompetenzen gestärkt werden sollten, damit der Mitarbeiter in Zukunft noch besser zum gemeinsamen Erfolg beitragen kann.

### Immer mit dem Blick nach vorn

Die Bewertung der Mitarbeiter-Leistung hat also eine Kompetenz-basierte Entwicklungsperspektive. Dabei helfen auch Software-Lösungen, die es erlauben, das Feedback unterschiedlicher Ansprechpartner eines Mitarbeiters in seinem Arbeitsnetzwerk systematisch einzuholen und der Führungskraft verfügbar zu machen und so ihre Einschätzung auf eine breitere Basis zu stellen und zu objektivieren.

Führungskräfte sollten hier den Freiraum haben, mit Blick auf ihre persönliche Erfahrung im Umgang mit einem Mitarbeiter, Entwicklungs- und weiterführende Karriereentscheidungen zu treffen. Eine ideale Voraussetzung bieten dabei vielfältige „Karrierelandschaften“, in denen Mitarbeiter nicht nur als Führungskraft ihren Weg machen können, sondern auch als Experte oder Projektmanager, und das nicht immer nur „nach oben“, sondern auch mal „zur Seite“ oder auch bei einem Wechsel zwischen verschiedenen Karrierewegen. Entscheidend ist dabei eins: dass jeder Mitarbeiter zügig das Beste aus sich machen kann, um stets einen möglichst hohen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten.

Dieser weniger formale Prozess stellt aber erhöhte Anforderungen an die Führungskräfte. Soll ein solches System, das durch weniger strenge Prozesse und Vorgaben geregelt wird, erfolgreich sein, müssen die Führungskräfte kontinuierlich und systematisch geschult und weiterentwickelt werden. Ansonsten kann ein solches System leicht das Gegenteil bewirken – weniger Feedback, geringere Qualität des Feedbacks und Frustration der Mitarbeiter.

### Die Vergütung neu ausrichten

Weil in Innovations-getriebenen Unternehmen „individuelle Leistung“ nicht in eine klare Zahl oder Messgröße gefasst werden kann, denken auch immer mehr innovative Unternehmen darüber nach, „Performance“ und „Vergütung“ zu entkoppeln bzw. deren Zusammenhang neu zu betrachten.

Eine größere Rolle werden in Zukunft zudem Vergütungsinstrumente spielen, welche die Netzwerk-/Team- oder Unternehmensperformance abbilden. Dies kann sich teilweise auf den Jahresbonus beziehen oder aber auch auf die langfristige Unternehmensentwicklung im Rahmen von Long-Term Incentives. Insgesamt sind hier viele Möglichkeiten denkbar, sie müssen jedoch konsequent darauf ausgerichtet sein, was Leistung in einem Unternehmen genau bedeutet und wie sie konkret erbracht wird.

Zunehmend wird etwa der Weg diskutiert und hier und da auch schon gegangen, verstärkt Spot-Boni, die unterjährig vergeben werden können, einzusetzen – entweder als Ergänzung oder Alternative zur klassischen Bonuszahlung. Interessant sind

# Inhalt

- ▶ **Editorial**
  - ▶ „Innovation“ neu denken
- ▶ **Experteninterview**
  - ▶ „Wir reden über eine neue Welt“
- ▶ **Impulse**
  - ▶ Betriebliches Gesundheitsmanagement: Deutsche Unternehmen haben Nachholbedarf
  - ▶ Die bAV aus Sicht der Arbeitnehmer
- ▶ **News**
  - ▶ Events
- ▶ **Zur Sache**
  - ▶ Wollen statt Müssen oder Innovation ohne Innovateure?
- ▶ **Fallstudie**
  - ▶ Nestlé & I
- ▶ **Fokus**
  - ▶ Strategie macht erfinderisch
  - ▶ Innovativ Leistung zeigen
- ▶ **Drei Fragen an ...**
  - ▶ ... Dr. Reiner Schwinger zum Thema „Risiken und Chancen“

## Fokus

dabei auch Prämien, die an Teams verteilt werden, wenn sie einen herausragenden gemeinsam erbrachten Erfolg verzeichnen können.

### Am besten motiviert eine begeisternde Story

Klar wird dabei auch: Die monetäre Vergütung spielt in innovativen Unternehmen als Anreiz eine andere Rolle. Zu einer hohen Performance werden die Mitarbeiter durch vielfältige Dinge motiviert – etwa durch Freiraum, individuelle Führung, Förderung und Entwicklungschancen sowie ein hochprofessionelles Arbeitsumfeld und leistungsstarke Kollegen.

Vor allem zählt für innovative, kreative und engagierte Mitarbeiter die Erfolgsstory ihres Unternehmens, zu der sie ihren Teil beitragen können. Wer seine Mitarbeiter für die Idee seines Unternehmens begeistert, darf mit guten Ideen und Innovationskraft rechnen.



Weiterführende Informationen

DOWNLOAD BEITRAG  
SPOT-BONI

## SERVICE | Lösungen, um innovativ Leistung zu zeigen

### • Talent Management Software:

Die Performance systematisch steigern.

[Mehr erfahren ▶](#)

### • Compensation Software:

Vergütungsprogramme kosteneffektiv und marktorientiert ausgestalten und managen.

[Mehr erfahren ▶](#)

### • Leadership Assessments:

Führungskräfte zuverlässig identifizieren, entwickeln und einsetzen.

[Mehr erfahren ▶](#)

## Kontakt

### Florian Frank

Leiter Rewards, Talent & Communication  
florian.frank@willistowerswatson.com

## Inhalt

### ▶ Editorial

▶ „Innovation“ neu denken

### ▶ Experteninterview

▶ „Wir reden über eine neue Welt“

### ▶ Impulse

▶ Betriebliches Gesundheitsmanagement: Deutsche Unternehmen haben Nachholbedarf

▶ Die bAV aus Sicht der Arbeitnehmer

### ▶ News

▶ Events

### ▶ Zur Sache

▶ Wollen statt Müssen oder Innovation ohne Innovateure?

### ▶ Fallstudie

▶ Nestlé & I

### ▶ Fokus

▶ Strategie macht erfinderisch

▶ Innovativ Leistung zeigen

### ▶ Drei Fragen an ...

▶ ... Dr. Reiner Schwinger zum Thema „Risiken und Chancen“

# ... Dr. Reiner Schwinger zum Thema „Risiken und Chancen“

Risiken gehören zum Geschäft. Sie werden zu Chancen, wenn man richtig mit ihnen umgeht.

**Q** Für Ihre Kunden wollen Sie aus Risiken Chancen machen. Um welche Risiken geht es denn?

**A** Allgemein gesagt um das Risiko, dass Unternehmen die Kosten und den Nutzen ihrer personalwirtschaftlichen Leistungen nicht genau genug betrachten – und so entweder zu viel Geld ausgeben oder nicht die richtigen Leute haben, um ihre Business-Ziele zu erreichen. Positiv gewendet: Es geht darum, mit kalkulierten Mitteln einen möglichst hohen Return on Investment im Sinne der Personalpolitik und Business-Agenda zu erzielen.

**Q** Worauf kommt es dabei an?

**A** Auf die Kunst, mit einer hohen Komplexität umzugehen. Denn Risiken und Chancen sollten gemeinsam in den Blick genommen werden, auch die Unternehmensziele und die Mitarbeiteranforderungen sowie die Wirkung der Personalprogramme und deren Finanzierung. Um in diesem unübersichtlichen Terrain einen fundierten Weg zu finden, müssen Unternehmen über aussagekräftige Daten und Analysen verfügen und sie auch richtig interpretieren und in eine produktive Personalarbeit übersetzen können.

**Q** Wie meistern Unternehmen diese Komplexität am besten?

**A** Sie brauchen eine HR-Strategie – und unternehmensspezifische Maßnahmen und IT-Systeme, um diese Strategie kraftvoll umzusetzen. Beispiel Talent Management: Welche Ziele sollen damit erreicht werden? Wie müssen die Programme und Prozesse dazu ausgestaltet werden? Und welche Software-Lösungen können für eine hohe Effizienz und Effektivität sorgen? Wenn Unternehmen Fragen wie diese richtig beantworten, reduzieren sie ihre Talent-Risiken – und sie gewinnen die Chance, mit der richtigen Mannschaft erfolgreich nach vorn zu gehen.

## Kontakt

**Dr. Reiner Schwinger**

Head of the Northern Europe Region

Head of Germany/Austria

reiner.schwinger@willistowerswatson.com

## Inhalt

- ▶ Editorial
  - ▶ „Innovation“ neu denken
- ▶ Experteninterview
  - ▶ „Wir reden über eine neue Welt“
- ▶ Impulse
  - ▶ Betriebliches Gesundheitsmanagement: Deutsche Unternehmen haben Nachholbedarf
  - ▶ Die bAV aus Sicht der Arbeitnehmer
- ▶ News
  - ▶ Events
- ▶ Zur Sache
  - ▶ Wollen statt Müssen oder Innovation ohne Innovateure?
- ▶ Fallstudie
  - ▶ Nestlé & I
- ▶ Fokus
  - ▶ Strategie macht erfinderisch
  - ▶ Innovativ Leistung zeigen
- ▶ Drei Fragen an ...
  - ▶ ... Dr. Reiner Schwinger zum Thema „Risiken und Chancen“

## Impressum

### Redaktionelle Umsetzung

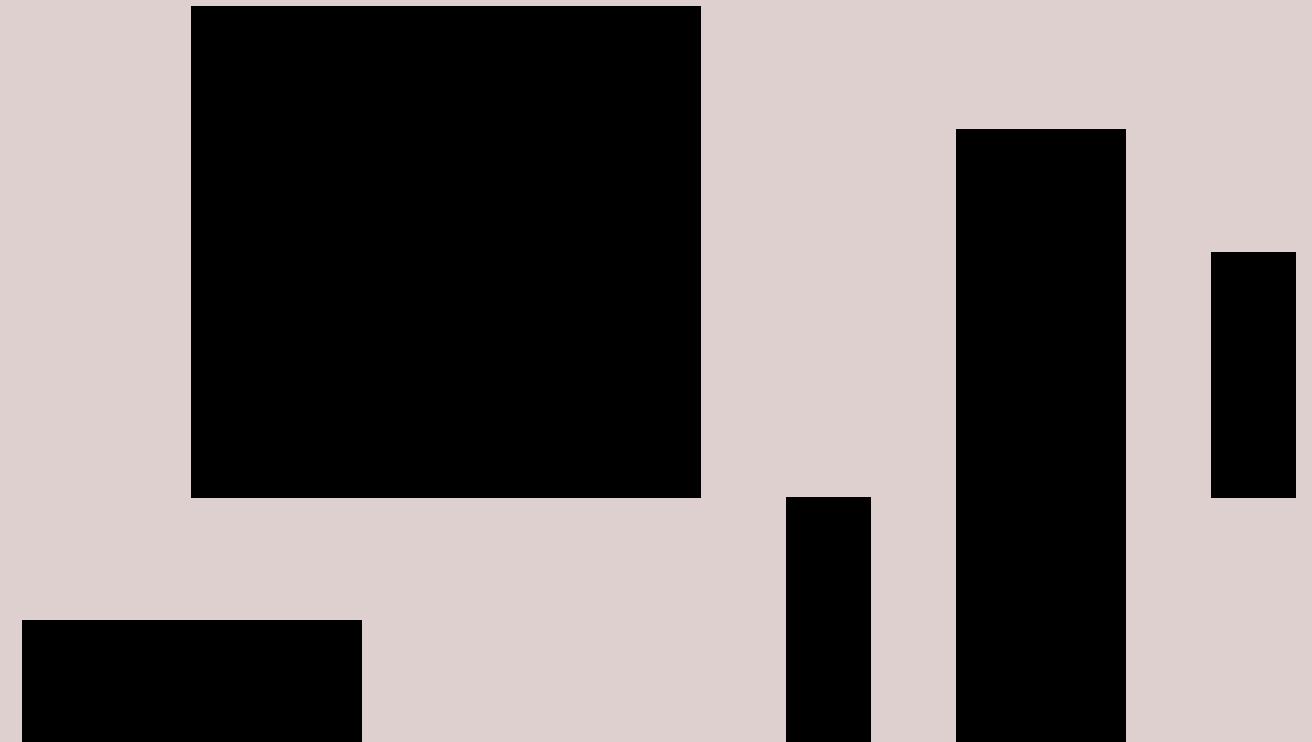
V.i.S.d.P Reiner Jung (Willis Towers Watson)

Carsten Sudheimer (Willis Towers Watson)

Rudolf Schnitzer (cotext)

### Grafische Umsetzung

Baxter & Baxter Werbeagentur GmbH



## Über Willis Towers Watson

Willis Towers Watson (NASDAQ: WLTW) gehört zu den weltweit führenden Unternehmen in den Bereichen Advisory, Broking und Solutions. Wir unterstützen unsere Kunden dabei, aus Risiken nachhaltiges Wachstum zu generieren. Unsere Wurzeln reichen bis in das Jahr 1828 zurück – heute hat Willis Towers Watson rund 39.000 Mitarbeiter in mehr als 120 Ländern. Wir gestalten und liefern Lösungen, die Risiken beherrschbar machen, Investitionen in die Mitarbeiter optimieren, Talente fördern und die Kapitalkraft steigern. So schützen und stärken wir Unternehmen und Mitarbeiter. Unsere einzigartige Perspektive bietet uns einen Blick auf die erfolgskritische Verbindung personalwirtschaftlicher Chancen, finanzwirtschaftlicher Möglichkeiten und innovativem Wissen – die dynamische Formel, um die Unternehmensperformance zu steigern. Gemeinsam machen wir Potenziale produktiv. Erfahren Sie mehr unter [willistowerswatson.de](http://willistowerswatson.de)