

September 2024

# Arbeitgeberattraktivität neu definiert

## Benefits im Spannungsfeld von Standards, Innovation und Governance

Ergebnisse und Erkenntnisse einer aktuellen hkp///group Studie



Mit attraktiven Benefits können Unternehmen bei Mitarbeitern und Investoren punkten. Dieses Potenzial wird jedoch noch zu wenig gesehen und/oder genutzt, weil dem Benefits-Management häufig die strategische Linie fehlt.

## Differenzieren oder verlieren

Differenzieren oder verlieren. Diese Marketing-Weisheit gilt auch für Unternehmen in ihrer Rolle als Arbeitgeber. Wer Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht etwas Besonderes bietet, dem fällt es schwerer, die richtigen Talente an Bord zu holen und sie bei dauerhafter Arbeitsfreude und Schaffenskraft an sich zu binden. Wer sich hingegen als Arbeitgeber markant und attraktiv vom Wettbewerb abhebt, profitiert von einer engagierten und leistungsstarken Belegschaft, die sich mit dem Unternehmen identifiziert und auch weitgehend resistent ist gegenüber alternativen externen Job-Angeboten.

Und mehr noch, dieser Zusammenhang ist auch für Investoren interessant. Sie wissen: Eine hohe Arbeitgeberattraktivität führt über Recruiting-Erfolg, Mitarbeiterzufriedenheit und -engagement zu einer besseren Performance. Investoren beteiligen sich also lieber an Unternehmen, die im Arbeitsmarkt positiv auffallen.

In Sachen markanter Differenzierung gelangen monetäre Vergütungssysteme jedoch schnell an ihre Grenzen: Was gesetzlich oder auch tariflich normiert ist, kann kaum den Unterschied machen. Es sei denn, man greift tiefer in die Taschen als der Wettbewerb, womit jedoch schnell strukturelle Kostennachteile schlagend werden. Ferner sind Vergütungssysteme noch immer intransparent – insbesondere

für potenzielle Bewerber – und eignen sich nicht für eine Differenzierung.

Mehr Potenzial für die aufmerksamkeitsstarke Differenzierung bieten dagegen berufliche Nebenleistungen, oder neudeutsch Benefits. Denn hier haben Unternehmen mehr Freiheiten, sich bei Talenten und Investoren ins Spiel zu bringen und zudem in der breiteren Öffentlichkeit ein modernes, mitarbeiterfreundliches Gesicht zu zeigen.

## Vom Kessel Buntes zur schlüssigen Story

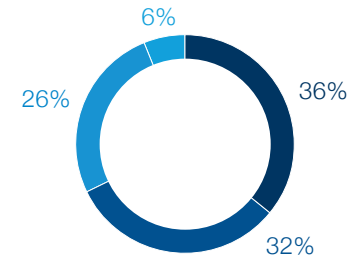
Aber Benefits gewinnen auch mit Blick auf soziale Nachhaltigkeit an Bedeutung. Hier geht es für Unternehmen darum, im Rahmen ihrer nicht-finanziellen Berichterstattung entlang des CSRD-Standards ESRS S1 „Own Workforce“ zu zeigen, wie sie zum Beispiel mit den Themen soziale Sicherung, Gesundheit und Sicherheit oder Work-Life-Balance umgehen, also mit klassischen Benefits-Aspekten.



*/// Immer häufiger blicken Unternehmen auf Benefits als strategisch relevante Arbeitgeberleistungen mit einem materiellen Return on Investment. In ihrer Argumentation spannen sie dabei den Bogen von unternehmerischen Zielen und den entsprechenden personalpolitischen Anforderungen bis hin zu den Benefits, die einen plausiblen Wertbeitrag leisten. Das wird von Mitarbeitern und Investoren goutiert und letztlich auch den Anforderungen an nachhaltiges Wirtschaften gerecht! ///*

**Johannes Brinkkötter**

Senior Partner und Co-Head Strategic HR Advisory hkp///group



- Ja, es existieren global gültige Konzernstandards
- Nein, es finden jeweils lokale und ggf. nach rechtlichen Einheiten differenzierte Regelungen Anwendung
- Nein, keine globalen Konzernstandards, aber deutschlandweit einheitliche Regelungen
- Sonstiges

Abb. 1: Globale Konzernstandards in Unternehmen

Unternehmen können hier pflichtgemäß die gewünschten Daten zu den vorgegebenen Themen bzw. Berichtsgrößen liefern. Sie können jedoch aus dieser Pflicht auch eine Kür machen und erläutern, welche Benefits entlang ihres Employee Life Cycles diese Themen so aufwerten, dass sie sich letzten Endes via Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterzufriedenheit positiv auf ihre Unternehmensperformance auswirken.

Benefits, die oft als kostspieliger „Kessel Buntes“ kritisiert werden, rücken dann in den Rang strategisch relevanter Arbeitgeberleistungen mit einem materiellen Return on Investment. Kern dieser Kür ist eine schlüssige Story, die den Bogen spannt von den unternehmerischen Zielen und den daraus folgenden personalpolitischen Anforderungen bis zu den Benefits, die in diesem Kontext einen plausiblen Wertbeitrag leisten. Abgerundet wird diese Kür durch das Setzen von globalen Standards auf Konzernebene, die über die Einhaltung lokaler gesetzlicher Mindestanforderungen hinausgehen und konzernweit gleichwertige Beschäftigungsbedingungen im Bereich der Nebenleistungen sichern.

## Wie sieht die aktuelle Praxis aus?

Benefits bieten also die Chance zur Differenzierung und die Chance, eine noch überzeugendere Wachstumsstory zu erzählen. Beide Perspektiven hängen eng zusammen: „Wir wollen mit innovativen Produkten in neuen Märkten wachsen. Dazu brauchen wir kreative junge Talente. Deshalb bieten wir ihnen ein wettbewerbsstarkes Gesamtpaket, das auch im Bereich Benefits den entsprechenden Werten und dem Lifestyle entspricht.“



*/// Im Kontrast zur fortschreitenden Internationalisierung von Organisationen und Geschäftsmodellen verfolgen Unternehmen meist noch lokale Ansätze und nutzen nicht das Potenzial, das globale Mindeststandards bieten. ///*

**Petra Knab-Hägele**

Senior Partner und Co-Head Strategic HR Advisory hkp///group

Doch wie gehen Unternehmen aktuell mit dem Thema Benefits um – welche grundlegenden Ansätze verfolgen sie, welche Herausforderungen gilt es zu meistern?

Um diese Fragen zu beantworten hat die hkp///group im Rahmen einer aktuellen Studie aussagekräftige Daten von Benefits-Experten aus 71 Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen erhoben.<sup>1</sup> Die Studienergebnisse sind in Teilen überraschend. Wer sich mit ihnen und im Vergleich dazu mit seinen eigenen Benefits befasst, kann sich darüber klarer werden, ob er den richtigen Stoff für attraktive Narrative hat. Insgesamt zeigt sich hier viel Luft nach oben.

## Globale Standards sind noch kein Standard

Auf den ersten Blick scheint die Bedeutsamkeit des Themas bewusst zu sein: 79 % der Studienteilnehmer bewerten Benefits für die Gewinnung von Talenten als hoch bis sehr hoch; 71 % messen ihnen eine hohe bis sehr hohe Bedeutung für die Bindung von Talenten bei.

Diese Bewertungen legen den Schluss nahe, dass Unternehmen auch global wenigstens auf attraktive Mindeststandards für ihre Benefits setzen. Schließlich umwerben sie geschäftskritische Talente nicht nur in Deutschland, sondern weltweit – entweder weil sie vor Ort engagierte kompetente Mitarbeitende benötigen oder weil im Rahmen ihrer virtuellen Arbeitswelt bestimmte Jobs auch über weite Entfernungen hinweg durchgeführt werden können. Beispiele dafür sind vor allem IT-Services, aber auch Jobs im Bereich Forschung & Entwicklung oder auch in Querschnittsbereichen wie Marketing und Finance.

Die Studienergebnisse zeigen jedoch, dass die meisten Unternehmen noch einem Satz aus dem letzten Jahrhundert folgen: Compensation global, Benefits local.

So verfügen nur 36 % der Studienteilnehmer über global gültige Konzernstandards, die allerdings auch nicht für alle Benefits gelten. Meist werden Nebenleistungen an den jeweiligen lokalen Anforderungen bzw. gesetzlichen Vorgaben ausgerichtet, die aus Arbeitnehmersicht allerdings wenig attraktiv sind.

Oft fehlen globale Standards gerade auch für Benefits, die Mitarbeitenden wohl überall auf der Welt wichtig sind – dazu zählen etwa Arbeitszeit, bezahlter Urlaub, Mutterschaftsurlaub bzw. Elternzeit, Freistellung zur Betreuung kranker oder pflegebedürftiger Angehöriger, bezahlte Freistellung etwa für Eheschließung oder bei Tod naher Angehöriger, Krankenversicherung, bezahlte Krankheitstage, Maßnahmen zur Gesundheitsförderung, bezahlte Freistellung für ehrenamtliche Tätigkeiten, bezahlte Freistellung für Fort- und Weiterbildung und weitere mehr. Aber passt der Ansatz „Benefits local“ noch in die Zeit globaler Arbeitsmärkte?

## Kaum Innovationen in der Praxis

Die jüngste hkp///group Studie hat auch umfassende Daten zur Marktüblichkeit von Benefits in Deutschland erhoben. Dabei ging es um finanzielle Leistungen, Mobilität, Arbeitsumfeld und Weiterbildung, Work-Life und Gesundheit. Eines der wichtigsten Ergebnisse: In den meisten Unternehmen spielen quer durch diese Bereiche innovative Benefits keine Rolle. Doch gerade solche Benefits hätten das größte Differenzierungspotenzial.

**83%** Verbreitungsgrad von Angeboten im Bereich Mental Health

Ein Beispiel für Innovationen im Bereich Nebenleistungen sind sogenannte Fertility Benefits; hier geht es darum, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrem Kinderwunsch zu unterstützen, etwa durch die Übernahme von Behandlungskosten oder Informationen zu Behandlungsmethoden.

In den USA zum Beispiel sind solche Leistungen hoch im Kurs; in Deutschland agiert Merck als Vorreiter in diesem Bereich. Das Pharma-Unternehmen bietet ein entsprechendes Programm und punktet dabei nach eigenen Angaben bei seinen Mitarbeitenden.

Wesentlich mehr Unternehmen auch in Deutschland unterstützen die mentale Gesundheit ihrer Belegschaft und bieten über entsprechende Anwendungen Möglichkeiten zur Information, Prävention, Selbsthilfe sowie Konsultation von externen Experten.

Die Motivation ist hier ein spezielles: Ausfälle von wichtigen Mitarbeitenden beispielsweise aufgrund von dauerhafter individueller Überlastung sind – obwohl in den letzten Jahren häufiger selbst in jüngeren Generationen anzutreffen – kein Massenphänomen.

<sup>1</sup> Arbeitgeberattraktivität neu definiert – Benefits im Spannungsfeld von Standards, Innovation und Governance, hkp///group Frankfurt am Main, August 2024

*/// Unternehmen sollten verstehen: Je mehr Wahlmöglichkeiten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben, desto mehr befassen sie sich mit den jeweiligen Angeboten und desto mehr können sie sich für diejenigen Lösungen begeistern, für die sie sich gemäß ihrer eigenen Präferenzen entschieden haben. Aus einem beliebigen Standard Benefits-Paket wird so ein ganz individuelles. ///*



**Isabel Jahn**  
Partner Strategic HR Advisory hkp///group

Aber wenn wichtige Arbeitskräfte mental bedingt ausfallen, dann handelt es sich in der Regel um längere Absenzen mit ungewissem Ausgang.

Unter diesen Risiko-Gesichtspunkten rechnet sich ein Investment in digitale Unternehmensplattformen bzw. Anwendungen zur Stärkung mentaler Gesundheit allemal. Und auch wenn sich Fertility Benefits an eine überschaubare Zielgruppe im Unternehmen richten, sie tragen jedoch insgesamt zu einem markanten positiven Arbeitgeberimage bei.

Ein weiteres Beispiel für innovative und zugleich global grundlegend einheitlich gewährte Benefits sind bezahlte Freistellungen nach der Geburt eines Kindes. Beispielsweise sagt Siemens Energy diese seit neustem weltweit zu und geht damit in vielen Ländern über lokale gesetzliche Mindeststandards hinaus.

## HR Start-ups als Fundgrube für innovative Benefits

Generell fungieren HR Start-ups immer häufiger als Motor innovativer Benefits. Ihre wachsende Bedeutung spiegelt sich nicht zuletzt auch in den Bewerbungen des HR Start-up Awards. Die Gewinner-Teams der letzten Jahre kamen aus dem Bereich Mental Health (2022 Evermood, 2024 Like-

mindet) und der Sonderpreis der Jury ging 2024 an Onuava, eine Online-Kinderwunsch-Plattform, mit der Unternehmen ihre Belegschaft auf dem individuellen Weg zum Kinderwunsch unterstützen können.<sup>2</sup>

2023 setzte sich mit whatever.works ein spannendes HR Start-up als Preisträger durch, das Arbeitgebern eine digitale Plattform bietet, die sowohl die komplette digitale Abwicklung als auch die rechtskonforme Durchführung von Auszeiten – zum Beispiel Workations und Micro-Sabbaticals – ermöglicht. Die Lösung reduziert den Aufwand der rechtlichen Prüfung, rechtliche Informationen sind verständlich aufbereitet, und die hohe Benutzerfreundlichkeit verspricht eine schnelle Abwicklung.

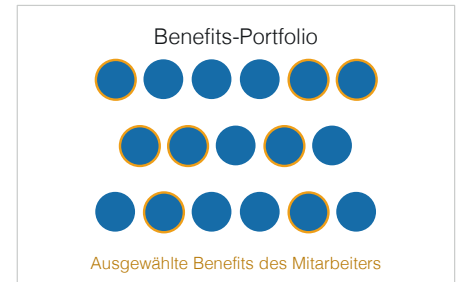
Viele weitere Beispiele für Anbieter innovativer Lösungen im Bereich Nebenleistungen ließen sich aufzeigen – eine Fundgrube für Unternehmen, die das Thema innovativ und somit differenzierend und imagestark gestalten wollen.

## Effizienz geht in der Praxis zu Lasten der Effektivität

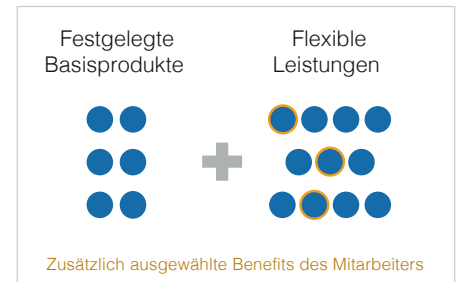
Die Teilnehmer der vorliegenden hkp///group Benefits-Studie wurden auch danach gefragt, wie sie Benefits anbieten. Dabei können vier generelle Modelle unterschieden werden:

1. Cafeteria-Systeme mit freier Wahlmöglichkeit bei einem individuellen Budget,
2. teil-flexible Benefits mit festen Basisprodukten und flexiblen Leistungen bei einem frei verwendbaren Budget,
3. zielgruppengerechte Standardportfolios zur Auswahl und
4. Modelle ohne Wahlmöglichkeit.

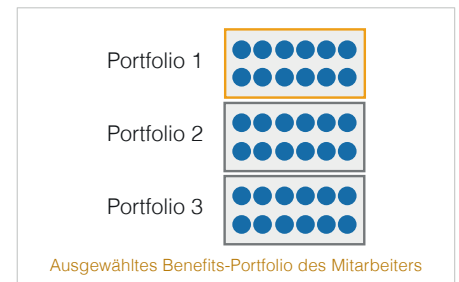
### 2% Cafeteria-System – freie Wahlmöglichkeit



### 7% teil-flexible Benefits



### 14% zielgruppengerechte Standardportfolios



### 77% keine Wahlmöglichkeit

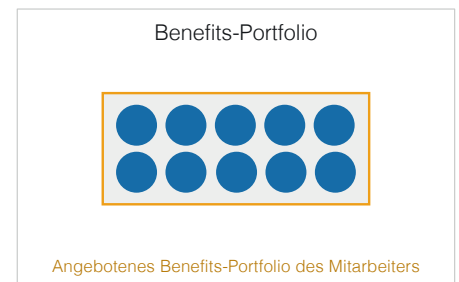


Abb. 2: Ausprägungen von Wahlmöglichkeiten für Benefits

<sup>2</sup> Details dazu siehe [www.hrstartupaward.com](http://www.hrstartupaward.com)

Von einem Modell zum anderen nehmen die Flexibilität für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Kundenorientierung und individuelle Differenzierung genauso ab wie der Verwaltungs-, Ressourcen- und Steuerungsaufwand für die anbietenden Unternehmen.

Dafür nimmt in umgekehrter Reihenfolge die Ausprägung der Modelle im Markt zu: Cafeteria-Systeme bieten nur 2% der Studienteilnehmer an, teil-flexible Benefits 7%, zielgruppengerechte Standardportfolios 14% und Modelle ohne Wahlmöglichkeit ganze 77% der Teilnehmenden. Die meisten Unternehmen setzen also auf Effizienz.

Doch wie steht es um die Effektivität, also um die Employee Experience und die personalpolitische Wirkung? Klar ist: Je mehr echte und attraktive Wahlmöglichkeiten Mitarbeitende haben, desto mehr befassen sie sich mit den jeweiligen Angeboten und desto mehr können sie sich für diejenigen Lösungen begeistern, für die sie sich gemäß ihrer eigenen Präferenzen entschieden haben. Aus einem beliebigen Benefits-Paket wird so „mein“ Benefits-Paket.

## Chancen noch zu wenig genutzt

Weil die mit Abstand meisten Unternehmen effiziente Benefits-Portfolios ohne bzw. mit wenig Wahlmöglichkeiten bevorzugen, verwundert es kaum, dass nur jeder sechste Studienteilnehmer seinen Mitarbeitenden die Benefits über eine digitale Plattform oder ein digitales Tool anbietet.

Doch von den Wahlmöglichkeiten abgesehen: Digitale Lösungen bieten die Möglichkeit, über die jeweiligen Angebote schnell, einfach und zeitgemäß zu informieren und sie attraktiv zu bewerben.



*/// Digitale Lösungen bieten die Möglichkeit, schnell, einfach und zeitgemäß zu Angeboten zu informieren und sie attraktiv zu bewerben. Wer hier Leistungsversprechen mit einer attraktiven sprachlichen und visuellen Gestaltung verbindet, kann aus Benefits echte Marken machen, die neben dem praktischen auch einen emotionalen Mehrwert bieten. ///*

**Sasa Basta**

Senior Director Strategic Advisory hkp///group

Wer hier Leistungsversprechen mit einer attraktiven sprachlichen und visuellen Gestaltung verbindet, kann aus Benefits echte Marken machen, die neben dem praktischen auch einen emotionalen Mehrwert bieten. Doch die Praxis sieht in der Regel leider anders aus.

Und weil die Unternehmen meist der Vereinheitlichung den Vorzug vor der Individualisierung und Flexibilisierung geben, kommen sie mit der Verwaltung der Benefits auch vorwiegend allein zurecht: Bei 45 % der Studienteilnehmer erfolgt die Verwaltung intern und zentral, bei 29 % intern und durch externe Dienstleister, bei 23 % intern und dezentral, und lediglich 3 % der Teilnehmer geben die Verwaltung der Benefits ganz in die Hände externer Dienstleister.

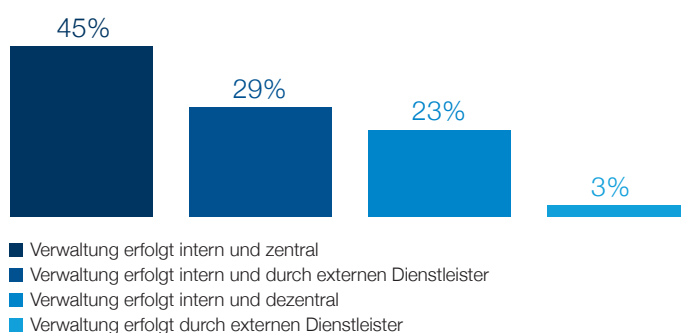


Abb. 3: Governance-Ansätze im Benefits Management

Zentral oder dezentral? Make or buy? So manches Unternehmen hat diese Fragen aus seiner Historie heraus beantwortet. Business Cases rund um die Faktoren Kosten, Zeit und Qualität würden vermutlich hier und da für eine Neubewertung der bisherigen Praxis sorgen.

Doch die Benefits-Portfolios müssen nicht nur verwaltet, sondern auch gestaltet werden. Neue Benefits kommen auf den Markt, manche werden zum Ladenhüter. Gleichzeitig verändern sich Mitarbeiterpräferenzen im Lauf der Zeit. Dies alles macht es nötig, die Portfolios regelmäßig zu überprüfen und bei Bedarf anzupassen. Das geschieht bei der Hälfte der Studienteilnehmer durch Impulse des Betriebsrats, dezidierte Arbeitsgruppen oder im Ergebnis von Mitarbeiterbefragungen. Und 66 % der Teilnehmer orientieren sich bei der Gestaltung ihrer Nebenleistungsportfolios am Nutzungsverhalten ihrer Belegschaft.

Doch mindestens genauso wichtig wie die Erfüllung von individuellen Wünschen wäre die Ausrichtung der Angebote an strategischen Größen: Welche Benefits passen zur Unternehmens- und Arbeitgebermarke und den jeweiligen Werten? Welche tragen dazu bei, personalwirtschaftliche Ziele in wichtigen Märkten zu erreichen? Oder mit welchen Benefits können gefragte Talente für die Transformationsagenda gewonnen und gebunden werden?

Insgesamt nehmen Unternehmen für Benefits nicht wenig Geld in die Hand. Leider verzichten jedoch die meisten darauf, ihrer Belegschaft zu vermitteln, was das für jeden einzelnen bedeutet: Die Kommunikation des monetären Gegenwerts von Benefits ist zudem eher eine Seltenheit. Dabei wäre das Wissen der Mitarbeitenden um ihren finanziellen Vorteil hilfreich, um in ihren Augen nicht nur die Benefits noch besser aussehen zu lassen, sondern auch ihren Arbeitgeber.

## Fazit: Benefits gehören ins Rampenlicht

Insgesamt haben Unternehmen die Relevanz von Benefits zwar erkannt, dennoch spielen sie noch eher eine Nebenrolle, was der deutsche Begriff Nebenleistungen bereits zum Ausdruck bringt. Doch Benefits haben durchaus das Potenzial für eine Hauptrolle in dem Stück, das Unternehmen Mitarbeitenden und Investoren geben – sie gehören ins Rampenlicht. Dafür können Unternehmen Folgendes tun:

- **Globale Mindeststandards setzen:** Damit machen Unternehmen in allen relevanten Arbeitsmärkten den Unterschied. Wer beispielsweise in allen Landesgesellschaften eine durchgängige Elternzeit anbietet, kann sich als verantwortungsvoller Arbeitgeber mit Langzeitperspektive positionieren. Zudem nehmen Investoren weltweit Beschäftigungsbedingungen stärker in den Blick und Early Mover haben hier die Chance, proaktiv ein Ausrufezeichen im Markt zu setzen.
- **Innovative Benefits bieten:** Innovative Benefits haben ein starkes Differenzierungspotenzial. Geeignete Lösungen sind verfügbar, auch in auf den ersten Blick vermeintlichen Randthemen. So wirken Fertility oder Mental Health Angebote nicht nur positiv auf die jeweils adressierten Zielgruppen, sondern auf die Arbeitgebermarke als Ganzes. Zudem sind sie häufig auch eine Absicherung für Unternehmen im Sinne des Risiko-Managements.
- **Benefits individualisieren und flexibilisieren:** Mitarbeitende schätzen Cafeteria-Modelle bzw. Modelle mit Wahlmöglichkeiten. Digitale Lösungen machen deren Komplexität in der Verwaltung beherrschbar. Sie ermöglichen eine Abbildung individueller Präferenzen bis hinein ins Privatleben, mit entsprechender Bindungswirkung.
- **Benefits-Portfolios strategisch gestalten:** Unternehmen sollten Benefits bieten, die zum einen den Mitarbeiterwünschen entsprechen, zum anderen jedoch die Unternehmens- und die Arbeitgebermarke stärken. Es sollten sich vor allem solche Angebote im Portfolio finden, die eine Wirkungskette bilden von der Mitarbeiterzufriedenheit bis zur Unternehmensperformance.
- **Den gesamten Employee Life Cycle als Spielfeld nutzen:** Vom Onboarding an sollten Unternehmen entlang eines gesamten Arbeitsverhältnisses mit gezielten Benefits für eine positive Employee Experience sorgen. Wer seinen Arbeitgeber an den verschiedenen touchpoints immer wieder als verantwortungsvollen Partner erlebt, wird ihm auch länger engagiert zur Seite stehen.
- **Regulatorik und Investoren im Blick behalten:** Nicht nur der Gesetzgeber, sondern auch Investoren schauen genau hin, ob Unternehmen compliant agieren. Mit ausgewählten Benefits können Unternehmen belegen, dass sie hier auf der sicheren Seite sind. Investoren fragen zudem, ob Unternehmen nur stumpf das Notwendige bzw. Übliche anbieten oder ob sie auch über Zusatzleistungen gezielt Risiken adressieren und sich als nachhaltiger Arbeitgeber hervorheben und somit den eigenen Investment-Guidelines gerecht werden.
- **Eine überzeugende Benefits-Story erzählen:** Benefits sollten noch mehr in den Fokus der Kommunikation in Richtung Mitarbeitende und Investoren gerückt werden. Das Motto lautet: „Tue Gutes und rede darüber“ – und zwar so, dass der Wert bzw. Nutzen der Benefits überzeugend transparent wird.

Unter dem Strich bieten sich Unternehmen viele Chancen, aus ihrem Benefits-Angebot einen strategischen Game Changer zu machen, der dazu beiträgt, personalpolitische Ziele und deshalb auch unternehmerische Ziele zu erreichen. Dabei geht es nicht um ein operatives Klein-Klein, sondern um die weite Perspektive im Sinne einer sozial nachhaltigen Unternehmensführung.

## Über die Studie:

Die hkp///group Studie „Arbeitgeberattraktivität neu definiert – Differenzierung durch globale Standards und innovative Benefits“ geht auf einen Impuls aus verschiedenen Beratungsprojekten im Jahr 2023 mit Unternehmen zurück, die einen hohen Bedarf an einer Optimierung und Präsentation ihrer beruflichen Nebenleistungen gesehen haben.

Der vorliegende Studienreport stützt sich auf eine Befragung per Online-Fragebogen aus dem Frühjahr 2024. Insgesamt haben 71 Unternehmen aus allen Branchen teilgenommen. Das Teilnehmerfeld ist bezogen auf die weltweite Anzahl an Mitarbeitern und die Branchenherkunft relativ heterogen. Großunternehmen mit mehr als 25.000 Mitarbeitern weltweit haben einen Anteil von rund 34%. Folgende Branchen sind dabei vertreten:

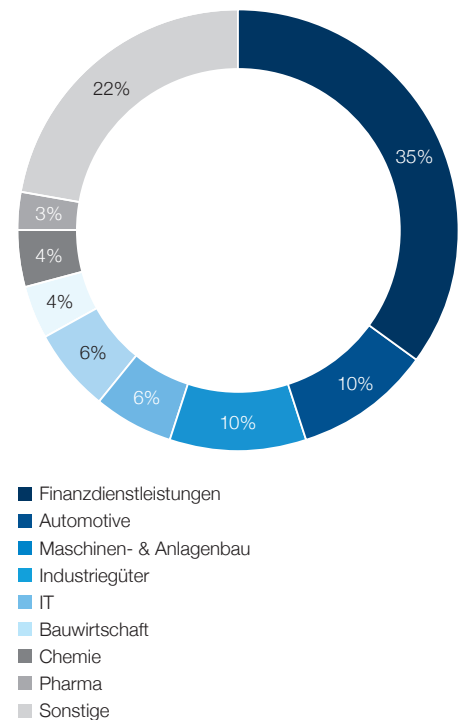


Abb. 4: Studienteilnehmer nach Branche

## Das Autoren-Team



**Sasa Basta**, Senior Director Strategic Advisory

ist ein international erfahrener HR-Manager mit umfassender Expertise in den Themenfeldern HR-Strategie, Digitalisierung und strategisches Vergütungsmanagement. Er blickt auf rund 20 Jahre Industrieerfahrung zurück. Vor seinem Wechsel zur hkp///group im Jahr 2023 verantwortete er als Chief People & IT Officer alle strategischen und operativen Personal sowie IT-Fragen eines weltweit tätigen Chemieproduzenten mit Stammsitz in Deutschland. Insbesondere trieb er die Standardisierung, Harmonisierung und Digitalisierung von Personal-Management-Prozessen voran.

[sasa.basta@hkp.com](mailto:sasa.basta@hkp.com)



**Johannes Brinkkötter**, Senior Partner und Co-Head Strategic HR Advisory

berät seit 2018 branchenführende Unternehmen in vielfältigen Transformationsprojekten. Er verfügt über langjährige Erfahrung im internationalen Service Delivery & HR Management. Sein inhaltlicher Fokus liegt auf der Konzeption und dem Aufbau skalierbarer Plattformen sowie leistungsfähiger, agiler Personalfunktionen. Als Rechtsanwalt verfügt er über umfassende Erfahrung in der Verhandlung von Tarif- und Arbeitsverträgen und hat zahlreiche Restrukturierungsprojekte verantwortlich begleitet.

[johannes.brinkkoetter@hkp.com](mailto:johannes.brinkkoetter@hkp.com)



**Petra Knab-Hägele**, Senior Partner und Co-Head Strategic HR Advisory

zählt mit ihren knapp 30 Jahren Beratungserfahrung zu den führenden Köpfen in Fragen der Umsetzung von Unternehmensstrategien in geeignete Führungs- und Steuerungssysteme für das Top-Management und Führungskräfte im deutschsprachigen Raum. Darüber hinaus hat sie große internationale Transformations- und Post-Merger-Projekte mit Schwerpunkt HR-Strategie & Management geleitet.

[petra.knab-haegele@hkp.com](mailto:petra.knab-haegele@hkp.com)



**Isabel Jahn**, Partner Strategic HR Advisory

Partner und Geschäftsführungsmitglied der hkp///group, berät Banken und Finanzdienstleister zu strategischen HR Steuerung unter den spezifischen regulatorischen Rahmenbedingungen. Sie hat langjährige Erfahrung in Personal- und Beratungsfunktionen in Projekten zu diversen HR Strategiethematen und u.a. in Funktion als Head of Human Resources und HR Business Partner in internationalen Großbanken. Dort begleitete sie ebenfalls Strategie- und Transformationsprozesse und verantwortete das Vergütungs- und Talentmanagement sowie die Umsetzung der entsprechenden regulatorischen Anforderungen..

[isabel.jahn@hkp.com](mailto:isabel.jahn@hkp.com)

## hkp///group Strategic HR & Corporate Governance Advisors

Die hkp///group ist eine internationale Unternehmensberatung für strategisches HR Management und Corporate Governance.

Unsere Partner sind langfristig orientierte Eigentümer und prägen die Beratungsthemen für unsere Kunden genauso wie unsere eigene Organisation. Als leidenschaftliche Berater werden wir für unsere Innovations- und Themenführerschaft geschätzt. Gemeinsam mit unseren Mitarbeitenden haben wir uns dem Leitsatz verschrieben: **sustainable performance through people.**

Wir unterstützen unsere Kunden als Trusted Advisor für Fragestellungen zu transformatorischen Belangen rund um die Personalstrategie und in Fragen guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung. Strategische Weitsicht kombinieren wir mit tiefer Expertise und begleiten unsere Kunden auch in der Implementierung.

## Kontakt

Bei Fragen zum Leistungsspektrum und zum Unternehmen wenden Sie sich bitte an:

Thomas Müller, Partner  
Leiter Marketing & Communication  
Phone +49 69 175 363 323  
Mobile +49 176 100 88 237  
thomas.mueller@hkp.com

### Amsterdam

Vondelstraat 89 A  
1054 GM Amsterdam  
Niederlande  
Phone +31 20 737 0687  
amsterdam@hkp.com

### Frankfurt

Friedrich-Ebert-Anlage 35-37  
60327 Frankfurt am Main  
Deutschland  
Phone +49 69 175 363 30  
frankfurt@hkp.com

### Zürich

Wiesenstrasse 7  
8008 Zürich  
Schweiz  
Phone +41 43 508 40 53  
zurich@hkp.com

