



Handlungsbedarf:
EQUAL PAY

Nicole Fabig-Grychtol und Ralf Hendrik Kleb

Gender Pay Gap | Schließung der Entgeltlücke zwischen Männern und Frauen | EU Pay Transparency Directive und Entgelttransparenzgesetz

Executive Summary

Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie (EU) 2023/970 ist ein Meilenstein zur Durchsetzung von „gleichem Lohn für gleiche oder gleichwertige Arbeit“ in Europa. Sie wurde im Mai 2023 verabschiedet und muss bis spätestens 7. Juni 2026 in deutsches Recht umgesetzt werden.

Die Richtlinie verlangt von Arbeitgebern deutlich mehr Gehaltstransparenz und schafft neue Rechte für Beschäftigte, um geschlechtsspezifische Entgeltunterschiede aufzudecken und zu beseitigen.

In Deutschland bedeutet dies eine umfassende Reform des Entgelttransparenzgesetzes (EntgTranspG), die alle Unternehmen – ob tarifgebunden oder nicht – betrifft.

Top-Führungskräfte und HR-Entscheider sollten frühzeitig handeln, um Compliance-Risiken zu minimieren und die Vorteile transparenter, fairer Vergütungssysteme zu nutzen.

1 Wesentliche Neuerungen

Ein Verbot, Bewerber nach ihrem Gehaltsvorgänger zu fragen, die Pflicht zur Angabe von Gehaltsspannen in Stellenausschreibungen, ein individueller Auskunftsanspruch für alle Beschäftigten (unabhängig von der Betriebsgröße) sowie gestaffelte Berichtspflichten für Unternehmen ab 100 Mitarbeitenden.

2 Gender Pay Gap $\geq 5\%$

Bei unbegründeten Gender Pay Gaps $\geq 5\%$ müssen Arbeitgeber zusammen mit Arbeitnehmervertretungen eine gemeinsame Entgeltanalyse (Joint Pay Assessment) durchführen und Abhilfemaßnahmen ergreifen.

3 Beweislast und Sanktionen

Die Beweislast bei Entgeltgleichheitsklagen wird zugunsten der Beschäftigten umgekehrt, und es drohen Schadensersatzansprüche, behördliche Sanktionen sowie ggf. Bußgelder bei Verstößen.

Regulatorische Anforderungen und Fristen der EU-Richtlinie

Die EU-Pay-Transparency-Richtlinie bringt zahlreiche neue Pflichten für Arbeitgeber mit sich. Zentrale Vorgaben im Überblick:

1

Transparenz bei Stellenausschreibungen

Arbeitgeber müssen das vorgesehene Einstiegsgehalt oder eine Gehaltsspanne für die Position entweder direkt in der Stellenausschreibung oder vor dem Vorstellungsgespräch mitteilen.

Gleichzeitig dürfen Bewerber nicht mehr nach ihrer bisherigen Gehaltshistorie gefragt werden.

Außerdem sollen Stellenausschreibungen und Jobtitel geschlechtsneutral formuliert sein und Einstellungsverfahren diskriminierungsfrei ablaufen.

2

Interne Gehaltsstrukturen offenlegen

Arbeitgeber müssen allen Beschäftigten leicht zugänglich darlegen, nach welchen objektiven, geschlechtsneutralen Kriterien Löhne, Gehaltserhöhungen und Karriere-schritte festgelegt werden.

Jeder Beschäftigte hat das Recht zu erfahren, wie das eigene Gehalt festgelegt wurde und – neu – auch den Durchschnittsverdienst des anderen Geschlechts in vergleichbarer Tätigkeit einzusehen. Dieses Auskunftsrecht gilt unabhängig von der Unternehmensgröße und muss mindestens jährlich vom Arbeitgeber proaktiv an alle Mitarbeiter kommuniziert werden.

Geheimhaltungsklauseln bezüglich Gehältern sind unzulässig – Beschäftigte dürfen ihr Gehalt offenlegen, um mögliche Verstöße gegen Equal Pay aufzudecken.

3

Geschlechtsspezifische Berichte und Pay Gap-Analyse

Unternehmen ab 100 Mitarbeitenden werden schrittweise zu regelmäßigen Berichten über das Gender Pay Gap verpflichtet.

Konkret müssen Arbeitgeber mit ≥ 250 Beschäftigten jährlich Bericht erstatten; bei 150–249 Beschäftigten alle drei Jahre; bei 100–149 Beschäftigten alle drei Jahre, erstmals fünf Jahre nach Umsetzung der Richtlinie.

Diese Berichte sollen Daten zum durchschnittlichen geschlechtsspezifischen Entgeltgefälle sowie den Anteil von Männern und Frauen mit Leistungszulagen oder Boni enthalten.

In Deutschland beginnen die ersten Berichtspflichten voraussichtlich im Juni 2027 für große Unternehmen.

Anpassung des Entgelttransparenzgesetzes (EntgTranspG) bis 2026

Das deutsche EntgTranspG von 2017 erfüllte zwar schon Ansätze der EU-Gleichbehandlungsrichtlinie 2006/54/EG, blieb aber in der Praxis wirkungsschwach.

Laut Evaluationsbericht 2023 wurde der interne Auskunftsanspruch nur von einer Minderheit der Berechtigten genutzt (in nur ~25% der mitbestimmten Betriebe überhaupt ein Antrag).

Die vorhandenen Berichtspflichten (>500 Beschäftigte) wurden ebenfalls nur von rund der Hälfte der betroffenen Firmen erfüllt.

Insgesamt hat das Gesetz – wie auch ähnliche Regelungen in anderen EU-Ländern – den Gender Pay Gap bislang kaum reduziert.

Wegfall von Schwellen und Einschränkungen

Bisher galt das individuelle Auskunftsrecht nur in Unternehmen mit >200 Beschäftigten, und der Vergleich war auf Fälle mit mindestens 6 Mitarbeitern des anderen Geschlechts in vergleichbarer Position beschränkt.

Diese Hürden werden fallen – künftig hat jeder Beschäftigte unabhängig von Betriebsgröße und Mitarbeiterzahl einen Auskunftsanspruch. Das verbessert insbesondere die Lage in KMU und in Bereichen mit wenigen Beschäftigten pro Rolle.

Erweiterter Vergleichsmaßstab

Nach geltendem Recht wird das Vergleichsentgelt als Median der Kollegen des anderen Geschlechts angegeben (um Ausreißer zu neutralisieren). Künftig verlangt die Richtlinie Angaben zum durchschnittlichen Gehalt (arithmetisches Mittel) der Vergleichsgruppe.

Zudem kann man sich auf alle Personen beziehen, die demselben Entgeltsystem unterfallen, z.B. demselben Tarifvertrag – anstatt wie bisher nur auf eine eng definierte Vergleichstätigkeit.

Sogar hypothetische Vergleichspersonen sind zulässig, wenn kein realer Kollege vorhanden ist.

Pay Transparency im Bewerbungsprozess

Das EntgTranspG enthielt bislang keine Vorgabe, Gehaltsinformationen bereits in Stellenanzeigen zu nennen.

Dies wird neu eingeführt und schließt eine Lücke: Bewerber*innen erhalten frühzeitig Klarheit über die zu erwartende Vergütung und können so auf Augenhöhe verhandeln. Außerdem wird ein explizites Frageverbot nach dem letzten Gehalt eingeführt – bisher in Deutschland nur durch das AGG und allgemeine Diskriminierungsverbote indirekt abgedeckt.

Juristische Risiken und Compliance im deutschen Kontext

Für Arbeitgeber in Deutschland ergibt sich aus der neuen Rechtslage ein erhebliches juristisches Risiko, wenn sie nicht rechtzeitig nachsteuern. Zu nennen sind insbesondere:

Bußgelder und Sanktionen

Verstößt ein Unternehmen gegen die neuen Pflichten (z.B. keine Gehaltsangabe in Stellenanzeigen, keine Berichterstattung, keine Durchführung einer erforderlichen Entgeltanalyse), drohen empfindliche Strafen. Zwar sind die konkreten Bußgeldhöhen noch festzulegen, aber der EU-Rahmen verlangt wirksame, verhältnismäßige Sanktionen.

Hinzu kommt: Firmen könnten von öffentlichen Ausschreibungen ausgeschlossen werden, wenn sie gegen Entgeltgleichheit verstoßen – ein Risiko für alle, die mit der öffentlichen Hand Geschäfte machen.

Schadensersatzklagen durch Mitarbeitende

Mit der Beweislastumkehr und erweiterten Auskunftsrechten wird es für Beschäftigte einfacher, eine Entgelt-diskriminierung gerichtlich geltend zu machen.

Bisher scheiterten Equal-Pay-Klagen oft mangels Informationen oder weil Arbeitgeber vermeintlich neutrale Gründe vorbrachten („besser verhandelt“ – dem hat das BAG 2023 bereits eine Absage erteilt). Künftig können Betroffene auf Basis der offengelegten Daten Ungleichheiten nachweisen; der Arbeitgeber muss dann beweisen, dass keine unzulässige Diskriminierung vorliegt.

Nichtigkeit diskriminierender Entgeltregelungen

Besonders tarifgebundene Unternehmen müssen aufpassen: Stellt ein Gericht fest, dass eine Regelung in einem Tarifvertrag gegen das Gleichbehandlungsgebot verstößt (z.B. unterschiedliche Einstufung von an sich gleichwertigen Tätigkeiten, die Frauen benachteiligt), kann diese Klausel für unwirksam erklärt werden.

Schlimmer noch: Die Unwirksamkeit erstreckt sich auf den gesamten Geltungsbereich des Tarifvertrags – also potentiell auf eine ganze Branche oder Konzern. Damit würden tarifliche Lohnstrukturen plötzlich löchrig, was enorme Unsicherheit schafft.

Spezifische Herausforderungen: Tarif- vs. nicht-tarifgebundene Unternehmen

Die Auswirkungen der Richtlinie stellen sich in tarifgebundenen und nicht tarifgebundenen Unternehmen teilweise unterschiedlich dar. Beide stehen vor Anpassungsbedarf, aber die Ausgangslagen variieren:

Tarifgebundene Unternehmen

In tarifgebundenen Betrieben sind Löhne und Gehälter oft durch Tarifverträge oder flächen-deckende Vergütungstabellen geregelt. Man könnte annehmen, dass damit bereits für Gerechtigkeit gesorgt ist – schließlich gelten einheitliche Entgeltgruppen und -stufen. Doch Vorsicht: Auch Tarifwerke können mittelbar diskriminierende Strukturen enthalten.

Das deutsche EntgTranspG enthielt bisher eine Angemessenheitsvermutung für Tarifvergütungen (§ 4 Abs. 3 EntgTranspG): unterschiedliche Einstufungen galten als nicht gleichwertig, solange der Tarifvertrag es so vorsieht.

Diese Vermutung könnte in Zukunft aufge- weicht werden. Die EU-Richtlinie setzt Tarif- verträge nicht per se außer Kraft, aber sie öffnet die Tür, tarifliche Regelungen auf den Prüf- stand zu stellen.

Nicht-tarifgebundene Unternehmen

Firmen ohne Tarifbindung – häufig in Branchen wie IT, Beratung, Teile des Einzelhandels, aber teils auch in der Industrie (insbesondere bei Mitgliedschaft ohne Tarifbindung im Arbeit- geberverband) – haben oft flexiblere, individuell verhandelte Entgeltsysteme. Hier liegt die Herausforderung weniger in starren Strukturen, sondern in der fehlenden Struktur: Gehälter wurden mit einzelnen Mitarbeitern ausgehan- delt, wodurch sich über die Jahre teils große Unterschiede ergeben haben.

Solche Firmen müssen nun Transparenz in etwas bringen, das bisher intransparent war. Sie brauchen klar definierte Stellen- und Tätigkeits- profile sowie Kriterien zur Bewertung von An- forderungen. Ohne diese lassen sich „gleiche oder gleichwertige Arbeiten“ nicht bestimmen, was aber Voraussetzung für fairen Entgelt- vergleich ist.

Best Practices aus Europa: Frankreich, Schweden, UK

Ein Blick ins europäische Ausland zeigt, wie Transparenz- und Equal-Pay-Maßnahmen wirken können und welche Vorgehensweisen Erfolg versprechen:

1 Frankreich – Index d'égalité professionnelle

Frankreich hat 2018 einen verpflichtenden Gleichstellungsindex eingeführt, der jährlich berechnet und veröffentlicht wird. Unternehmen ab 50 Beschäftigten erhalten Punkte (0–100) anhand von Kennzahlen: u.a. geschlechtsspezifisches Lohngefälle, Unterschiede bei Gehaltserhöhungen und Beförderungen, Rückkehr aus der Elternzeit.

Erreicht ein Unternehmen weniger als 75 Punkte, gilt es als nicht konform und muss innerhalb von 3 Jahren Maßnahmen ergreifen, um die Wertung zu verbessern.

Geschieht das nicht, droht eine Geldstrafe von bis zu 1% der jährlichen Lohnsumme.

Diese Sanktionsandrohung zeigt Wirkung: Laut französischem Arbeitsministerium lagen 2022 bereits 93% der Unternehmen über der kritischen 75-Punkte-Marke.

3 Vereinigtes Königreich – Gender Pay Gap Reporting

Obwohl der UK seit 2020 nicht mehr EU-Mitglied ist, wird sein 2017 eingeführtes Gender-Pay-Gap-Reporting oft als Vorbild genannt. Alle Unternehmen mit ≥ 250 Mitarbeitenden müssen jährlich ihren Gender Pay Gap (Median und Mean) sowie Verteilungen nach Quartilen und Bonus-Gaps veröffentlichen.

Diese Daten werden zentral auf einer Regierungs-Website öffentlich zugänglich gemacht. Die Maßnahme zielte primär auf Transparenz und „soft pressure“ ab – es gibt keine direkten Geldstrafen, aber das öffentliche Ranking erzeugt Konkurrenz um bessere Werte.

Viele britische Firmen – gerade in männlich dominierten Sektoren – reagierten mit freiwilligen Initiativen, um ihre Zahlen zu verbessern: Mentoring-Programme für Frauen, flexible Arbeitszeitmodelle, um mehr Frauen in Vollzeit und Führungsrollen zu halten, und interne Analysen zu Beförderungskriterien.

1

2

2 Schweden – Jährliche Lohnaudits und frühe Umsetzung

Schweden gehört zu den Vorreitern in Sachen Entgeltgleichheit. Bereits seit 2009 verlangt das schwedische Diskriminierungsgesetz von Arbeitgebern, regelmäßig Gehaltsanalysen durchzuführen; seit 2017 jährlich für Betriebe ≥ 10 Mitarbeitende.

Dabei müssen Unternehmen intern prüfen, ob Männer und Frauen für gleichwertige Arbeit gleich bezahlt werden, und ggf. Gehaltsanpassungen vornehmen. Dieses System hat Schweden einen der niedrigsten Gender Pay Gaps in Europa eingebracht (2019 ca. 9% in Vollzeit, deutlich unter EU-Schnitt) – ein Indiz, dass stetige Analyse und Nachsteuern wirken.

Schweden hat als erstes EU-Land begonnen, die Pay-Transparency-Richtlinie umzusetzen. Ein Untersuchungsbericht („Utredning“) empfahl 2023, die bestehenden Anforderungen anzupassen, etwa zusätzliche Berichte für Arbeitgeber ≥ 100 an die Antidiskriminierungsombudsstelle DO.

3

Branchenbeispiele aus Automobil-, Pharma- und Chemieindustrie

Die EU-Pay-Transparency-Richtlinie betrifft alle Sektoren, doch einige stehen vor besonderen Herausforderungen. Insbesondere in der Automobil-, Pharma- und Chemieindustrie – teils Kernbranchen in Deutschland – lohnt ein genauerer Blick:



Automobilindustrie

Die deutsche Automobilbranche ist traditionell tarifgebunden (Flächentarif der Metall- und Elektroindustrie, ausgehandelt von IG Metall) und war lange männlich dominiert – insbesondere in Produktion und F&E. Durch die Tarifbindung gibt es zwar klar definierte Entgeltgruppen für Gewerbliche und Angestellte, jedoch zeigt der durchschnittliche Gender Pay Gap in der Branche, dass Frauen oft in niedrigeren Entgeltgruppen oder in Teilzeit arbeiten.

Mit der Richtlinie stehen Autohersteller und -zulieferer vor zwei Aufgaben: intern für Chancengleichheit sorgen und Tarifpartner bei strukturellen Themen an einen Tisch bringen. Positive Beispiele gibt es bereits – etwa hat Volkswagen im Rahmen eines Gleichstellungsprogramms Zielquoten für Frauen in Führungspositionen eingeführt und Audi bietet spezielle Weiterbildungsprogramme für Frauen in technischen Berufen.



Pharmaindustrie

Pharmaunternehmen zeichnen sich oft durch hochqualifizierte Belegschaften und internationale Strukturen aus. Der Gender Pay Gap ist hier häufig nicht auf Tarifstrukturen zurückzuführen (Pharma ist teilweise tarifgebunden – z.B. die chemische Industrie-Tarife für Produktion – aber viele Beschäftigte, etwa in Forschung oder Verwaltung, sind außertariflich bezahlt).

Studien aus Großbritannien zeigen, dass fast alle Pharmaunternehmen einen Gender Pay Gap zugunsten der Männer aufweisen, was hauptsächlich daran liegt, dass Frauen in Spitzenpositionen unterrepräsentiert sind.

Ein Best Practice-Beispiel liefert der Schweizer Pharmariese Novartis, der 2019 als einer der ersten Konzerne weltweit ein globales Equal-Pay-Zertifikat erhielt. Novartis hat Gehaltsbänder eingeführt und Gehaltsüberprüfungen in den jährlichen HR-Zyklus integriert, um proaktiv Abweichungen zu korrigieren.



Chemieindustrie

Die Chemie ist in Deutschland traditionell gut tarifiert (Tarifverträge der chemischen Industrie, vertreten durch IG BCE und Arbeitgeberverband BAVC) und weist einen moderaten Gender Pay Gap auf. Tariflich Beschäftigte – z.B. in Produktion – erhalten gleiche Löhne pro Entgeltgruppe, egal ob Mann oder Frau.

Dennoch sind Frauen oft in anderen Tätigkeiten konzentriert (Labor, Verwaltung), während besser bezahlte Schichtarbeit oder Techniker-Jobs mehrheitlich von Männern gemacht werden. Herausforderung hier: Karriereentwicklung. Die Richtlinie verlangt, dass Kriterien für Entgelt und beruflichen Aufstieg transparent und neutral sein müssen.

BASF etwa hat sich ein 30%-Frauen-in-Führung-Ziel gesetzt und meldet schon über 35% Frauenanteil in weltweiten Führungspositionen. Zudem hat BASF gezielte Maßnahmen ergriffen, um den Gender Pay Gap zu schließen, u.a. Review und Redesign von Stellenprofilen und Erweiterung des Recruiting-Pools für bisher männerdominierte Bereiche.

Sieben Key Takeaways für Executives und HR Leader

1

Umsetzung bis 2026 – Jetzt handeln

Die EU-Lohntransparenzrichtlinie ist nun geltendes Recht und muss in Deutschland bis Juni 2026 umgesetzt werden. Warten Sie nicht – beginnen Sie noch heute mit der Anpassung Ihrer Richtlinien und Systeme, da die ersten Berichtsfristen im Jahr 2027 ablaufen. Frühzeitige Maßnahmen vermeiden Stress in letzter Minute und rechtliche Risiken.

2

Neue Transparenzpflichten

Seien Sie darauf vorbereitet, Gehaltsbereiche in Stellenanzeigen zu veröffentlichen, keine Fragen zur Gehaltshistorie mehr zu stellen und Mitarbeiter auf Anfrage über ihr Gehalt und das vergleichbarer Kollegen zu informieren. Unternehmen mit ≥ 100 Mitarbeitern müssen regelmäßig über geschlechtsspezifische Lohnunterschiede berichten, und alle Unterschiede $\geq 5\%$ ohne Begründung erfordern einen formellen Aktionsplan mit Arbeitnehmervertretern.

3

Erhebliche rechtliche Risiken

Bei Nichteinhaltung drohen Schadensersatz, Bußgelder oder Ausschluss von öffentlichen Aufträgen. Die Beweislast bei Klagen auf gleiche Bezahlung liegt beim Arbeitgeber, sodass es für Arbeitnehmer einfacher ist, Klagen zu gewinnen. Diskriminierende Vergütungsstrukturen können von Gerichten weitgehend für ungültig erklärt werden, was zu massiven Nachzahlungsverpflichtungen und Rufschädigung führen kann.

4

Unterschiedliche Herausforderungen

Gewerkschaftlich organisierte (tarifgebundene) Unternehmen müssen Tarifverträge prüfen und möglicherweise neu verhandeln, um versteckte Vorurteile zu beseitigen. Nicht tarifgebundene Unternehmen müssen individuelle Lohn- und Gehaltsentscheidungen strukturieren – führen Sie eine klare Stellenbewertung, Gehaltsgruppen und unvoreingenommene Kriterien für Lohn und Gehalt und Beförderungen ein.

5

Aktualisierung von Personaldaten und -prozessen

Die Erfüllung der Anforderungen der Richtlinie erfordert ein hervorragendes Personaldatenmanagement. Überprüfen Sie Ihr HRIS auf die Erfassung von Geschlecht, Vergütung, Jobebene usw. Sie müssen Median-/Mittelwert-Entgeltunterschiede berechnen, Szenarioanalysen durchführen und Berichte erstellen. Frühzeitige interne Analysen der Entgeltgleichheit können Probleme aufzeigen, die behoben werden müssen.

6

Von EU-Kollegen lernen

Erfolgreiche Strategien aus dem Ausland nachahmen. Frankreichs Gleichstellungsindex mit Rechenschaftspflicht und Strafen, Schwedens jährliche Lohnprüfungen und der kooperative Ansatz sowie die öffentlichen Berichte über das Entgeltgefälle im Vereinigten Königreich können als Vorbilder dienen. Die Einführung ähnlicher Maßnahmen kann Ihr Unternehmen als Vorreiter in Sachen Gleichstellung positionieren.

7

Strategische Chance – nicht nur Compliance

Entgelttransparenz kann sich positiv auf das Geschäft auswirken: Die Schließung von Entgeltunterschieden stärkt das Vertrauen, das Engagement und die Bindung der Mitarbeiter. Ein guter Ruf in Bezug auf faire Bezahlung stärkt Ihre Arbeitgebermarke und hilft Ihnen, vielfältige Spitzentalente anzuziehen.

Fazit und Handlungsempfehlungen

Die EU-Richtlinie zur Entgelttransparenz schafft einen Paradigmenwechsel: Weg von sporadischen Auskunftersuchen hin zu proaktiver, regelmäßiger Gehaltstransparenz und unternehmensseitiger Rechenschaftspflicht.

Dies bedeutet kurzfristig höheren Aufwand für Unternehmen, bietet aber langfristig Chancen: mehr Entgeltgerechtigkeit erhöht die Mitarbeiterzufriedenheit, stärkt die Arbeitgebermarke und kann die Gewinnung und Bindung von Talenten verbessern.

Top-Executives und HR-Verantwortliche in Deutschland sollten die verbleibende Zeit bis 2026 intensiv nutzen, um ihre Entgeltstrukturen zu analysieren, diskriminierungsfreie Vergütungssysteme zu implementieren und alle Stakeholder (Betriebsrat, Personalabteilung, Führungskräfte) frühzeitig einzubinden.

Nur so lässt sich das juristische Risiko von Klagen und Sanktionen minimieren und der volle strategische Nutzen von mehr Transparenz und Fairness realisieren.

Bestandsaufnahme

Analysieren Sie Ihre aktuelle Vergütungsstruktur und identifizieren Sie mögliche Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern. Erfassen Sie alle relevanten Daten und bereiten Sie sich auf die kommenden Berichtspflichten vor.

Strategie entwickeln

Erarbeiten Sie einen umfassenden Plan zur Anpassung Ihrer Vergütungssysteme und -prozesse. Setzen Sie konkrete Ziele und Maßnahmen zur Schließung identifizierter Lücken und legen Sie einen Zeitplan fest.

Implementierung

Setzen Sie Ihre Strategie um, schulen Sie Führungskräfte und passen Sie Systeme an. Führen Sie transparente Gehaltsbänder ein und dokumentieren Sie objektive Kriterien für Vergütungsentscheidungen.

Kontinuierliche Überprüfung

Etablieren Sie regelmäßige Überprüfungen und Anpassungen Ihrer Vergütungspraxis. Reagieren Sie proaktiv auf identifizierte Ungleichheiten und nutzen Sie die Erkenntnisse zur kontinuierlichen Verbesserung.

Kontakt

Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH
www.baumgartner.de

Ansprechpartner:

Nicole Fabig-Grychtol
nicole.fabig-grychtol@baumgartner.de

Ralf Hendrik Kleb
ralf.kleb@baumgartner.de

Disclaimer

This document is provided for general information purposes only. Your use of any of the information is at your own risk, and you should not use the document without first seeking professional and/or legal advice. The provision of this document (and the document itself) does not constitute legal advice or opinions of any kind, or any advertising or solicitation. No lawyer-client, advisory, fiduciary or other relationship is created between Baumgartner/changeleaders and any person accessing or otherwise using any of the information. Baumgartner/changeleaders (and any of their respective directors, officers, agents, contractors, interns, suppliers and employees) will not be liable for any damages, losses or causes of action of any nature arising from any use of any of the documents or the provision of these documents.

