

AUSGABE 6 // DEZEMBER 2024

# COMP & BEN

DAS ONLINEMAGAZIN FÜR VERGÜTUNG

by **Personalwirtschaft**

---

## Themen:

- Gehaltsentwicklung 2025: Welche Spielräume haben Arbeitgeber?
- Herausforderungen für das Total-Rewards- und HR-Management 2025





Kirstin Gründel

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

das kommende Jahr wird für Vergütungsspezialisten und HR-Verantwortliche nicht einfacher als dieses: Erstens müssen sie die Kosten der Gehaltsrunde 2025 im Blick behalten. Angesichts des Fachkräftemangels und der notwendigen Mitarbeiterbindung darf eine marktgerechte Vergütung auf keinen Fall zu kurz kommen.

Zweitens muss HR dringend – sofern noch nicht geschehen – Vergütungssysteme überprüfen, Stellenbewertungen vornehmen und einige Prozesse neu ausrichten, um die Anforderungen der EU-Entgelttransparenzrichtlinie zu erfüllen. Deutsche Unternehmen sollten die Chancen, die in der Entgelttransparenz liegen, nicht verpassen.

Für all diese Herausforderungen liefern unsere Comp-&Ben-Expertinnen und -Experten im vorliegenden Magazin wertvolle Impulse.

Kommen Sie gut durch das Jahr 2025!

Kirstin Gründel

## AKTUELLES IN KÜRZE ..... 3

### Gehaltsentwicklung 2025

#### Die Kernaufgaben identifizieren und meistern ..... 4

Von Hans-Carl von Hülsen und Dr. Michael Kind

#### Sind Sie bereit für die Gehaltsrunde 2025? ..... 9

Von Marcus Dammann

#### Wie Unternehmen ihre Gehaltserhöhungen für 2025 planen ..... 12

Von Florian Frank

### Total Rewards- und HR-Management 2025

#### Auf dem Weg zur Entgelttransparenz und -gleichheit ..... 15

Von Dr. Tomasz Stachurski und Stefan Würz

#### Transparenz steigert das Bewusstsein für Pay Equity ..... 20

Von Annette Hiesinger-Sanchez, Lukas Stoffel und Naima Warlo

#### Der Impact von KI auf Compensation-&Performance-Management ..... 22

Von Tobias Schlegelberger, Dr. Michael Kind und Jörg Scholten

#### Stimmt die (Grund-)Entgeltstruktur noch? ..... 25

Von Norbert Habeck

#### Vorzeitiger Zugriff aufs Gehalt: Wie HR Geldsorgen reduzieren kann ..... 28

Von Kirstin Gründel

### SEMINARE UND EVENTS

#### Vorschau 2025 ..... 31

#### Partner ..... 32

#### Impressum ..... 33

# AKTUELLES IN KÜRZE

## Lohnatlas NRW mit neuen Einblicken

Der Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen (IT.NRW) als Statistisches Landesamt und das Ministerium für Kinder, Jugend, Familie und Gleichstellung haben erstmalig den Lohnatlas NRW vorgestellt. Der Lohnatlas identifiziert Lohngleichheit und Lohnunterschiede bei gleichen persönlichen Merkmalen oder vergleichbaren Berufen. Dazu vereint er Daten der Verdiensterhebung und der Entgeltstatistik der Bundesagentur für Arbeit. Die präsentierten Gehaltsunterschiede lassen sich nicht nur differenziert nach verschiedenen beruflichen und persönlichen Merkmalen betrachten, sondern sind sowohl für NRW insgesamt als auch für jede der 16 Arbeitsmarktregionen und Kreise sowie kreisfreie Städte verfügbar.

Das Dashboard ermöglicht Nutzerinnen und Nutzern eine interaktive Darstellung von Lohnabständen der für sie relevanten und interessanten Merkmale sowie Regionen und erlaubt so einen Einstieg in das Thema Entgeltgleichheit. Vergütungsverantwortliche erhalten eine Grundlage, Handlungsfelder in der Lohnungleichheit ebenso wie vorhandene Fortschritte in der Lohngleichheit zu identifizieren. Zukünftig soll der Lohnatlas um weitere Merkmale und Regionen erweitert werden.

Ausgangspunkt sind die mittels des bereinigten Gender Pay Gap identifizierten Einflussfaktoren auf die Lohnunterschiede zwischen Frauen und Männern in NRW. Dargestellte Lohnabstände beziehen sich dabei nur auf das jeweils betrachtete Merkmal. Eine Darstel-

lung der gemeinsamen Wirkungen mehrerer Einflussfaktoren bietet der bereinigte Gender Pay Gap, welcher nur für NRW insgesamt verfügbar ist. Zum Lohnatlas geht es [hier](#).

## Deutscher bAV-Index 2024

Der Deutsche bAV-Index 2024 von WTW analysiert die Versorgungswerke von mehr als 200 Unternehmen mit einer Größenordnung von 250 bis mehr als 100 000 Mitarbeitenden. Er bildet ein repräsentatives Abbild der aktuellen arbeitgeberfinanzierten betrieblichen Altersvorsorge (bAV) in Deutschland. Einige Ergebnisse: Unternehmen setzen immer mehr auf eine attraktive und zugleich risikooptimierte bAV. So nutzen fast alle mittlerweile ein beitragsorientiertes System, zu großen Teilen in Form eines kapitalmarktorientierten Zinsmodells. Zudem geben Arbeitgeber immer häufiger Anreize für Eigenbeiträge.

Die Umstellung der Altersvorsorge auf ein beitragsorientiertes System ist im Markt nahezu abgeschlossen (97 Prozent). In den meisten deutschen Unternehmen (80 Prozent) wird der Beitrag mithilfe einer Split-Beitragsformel ermittelt – meist mit einem Split an der Beitragsbemessungsgrenze (BBG) der gesetzlichen Rentenversicherung. Im Median liegen die Beitragssätze bei drei Prozent bis zur BBG und zehn Prozent oberhalb der BBG. Obwohl die meisten Unternehmen auf ein beitragsbasiertes System setzen, bleibt der Beitragssatz stark branchenabhängig und schwankt signifi-



Jadon B/peopleimages.com - stock.adobe.com

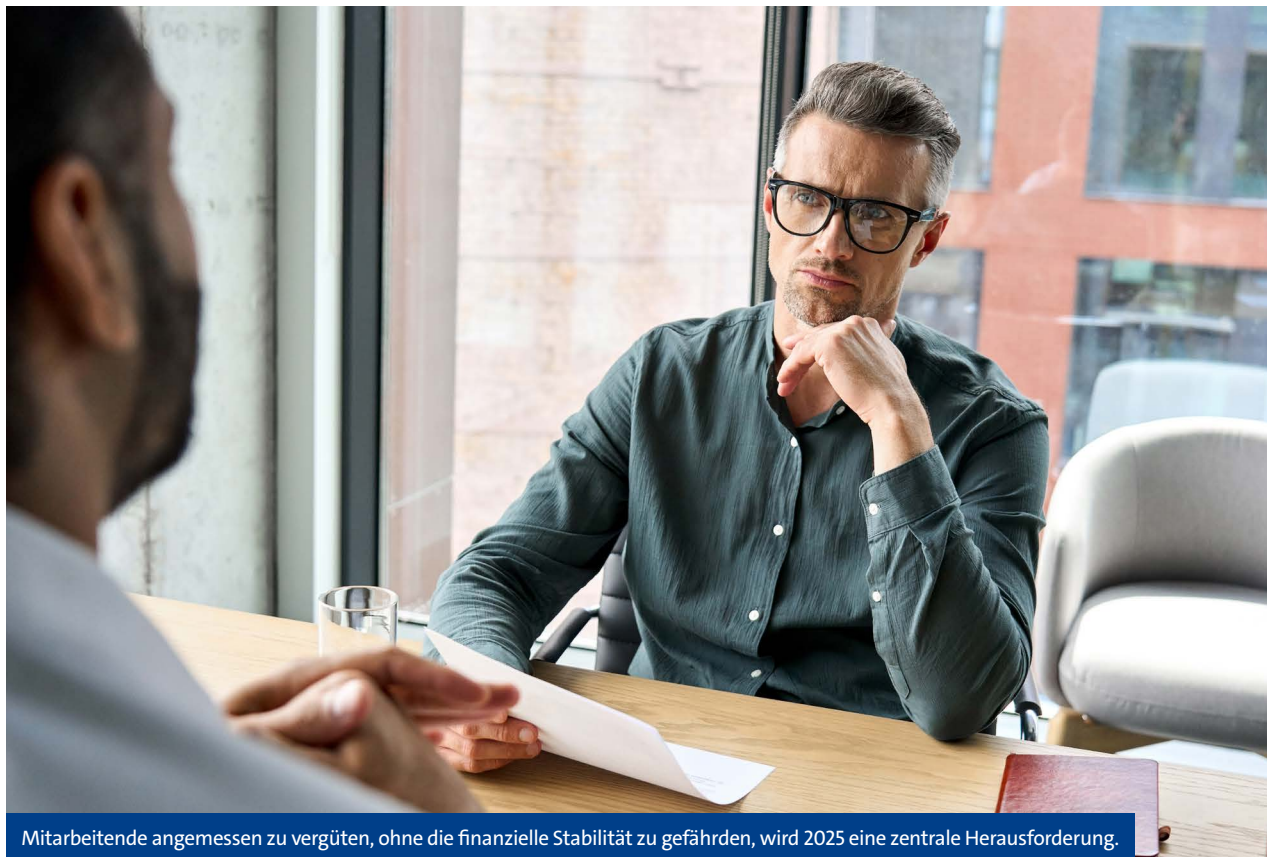
kant. So liegen in Branchen wie Pharma und Chemie die Beitragssätze traditionell relativ hoch, während andere Sektoren, beispielsweise Bau und Handel, vergleichsweise niedrige Sätze aufweisen.

Die Mehrheit der betrachteten Unternehmen mit beitragsorientierten bAV-Zusagen nutzen kapitalmarktorientierte Zinsmodelle. Mit 58 Prozent überwiegen versicherungsbasierte Gestaltungen, die insbesondere bei den kleinen und mittelständischen Unternehmen dank effizienter Verwaltungsmöglichkeiten nach wie vor am beliebtesten sind. Ein fondsbasiertes Modell verwenden inzwischen 21 Prozent der Unternehmen. Weiterhin rückläufig ist die Verbreitung von Festzinsmodellen. Die meisten Unternehmen bieten ihren Mitarbeitenden Möglichkeiten, ihre bAV durch Eigenbeiträge auszubauen. Bei Unternehmen mit integrierter Entgeltumwandlung im arbeitgeberfinanzierten System etablieren sich sogenannte Matching-Modelle zunehmend: Insgesamt 80 Prozent der Arbeitgeber legen zusätzlich Geld obendrauf, wenn Mitarbeitende in ihre Altersvorsorge einzahlen. Detaillierte Informationen finden Sie [hier](#). ◀

# COMP & BEN 2025: DIE KERNAUFGABEN IDENTIFIZIEREN UND MEISTERN

Unternehmen sollten ihren Fokus auf die Personalkosten, die EU-Entgelttransparenzrichtlinie und das Performance Management legen.

Von Hans-Carl von Hülsen und Dr. Michael Kind



Viele Unternehmen sehen sich im kommenden Jahr mit einer schwächelnden gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, mageren Konjunkturprognosen und politischen Instabilitäten konfrontiert. Bei etlichen Arbeitgebern gewinnt daher das Thema Kostenreduzierung an Bedeutung. Außerdem kommt auf HR die Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen aus EU-Richtlinie zur Entgeltgleichheit zu. Dies erfordert ein strategisches Vorgehen, um die vorgegebenen Ziele zu erreichen.

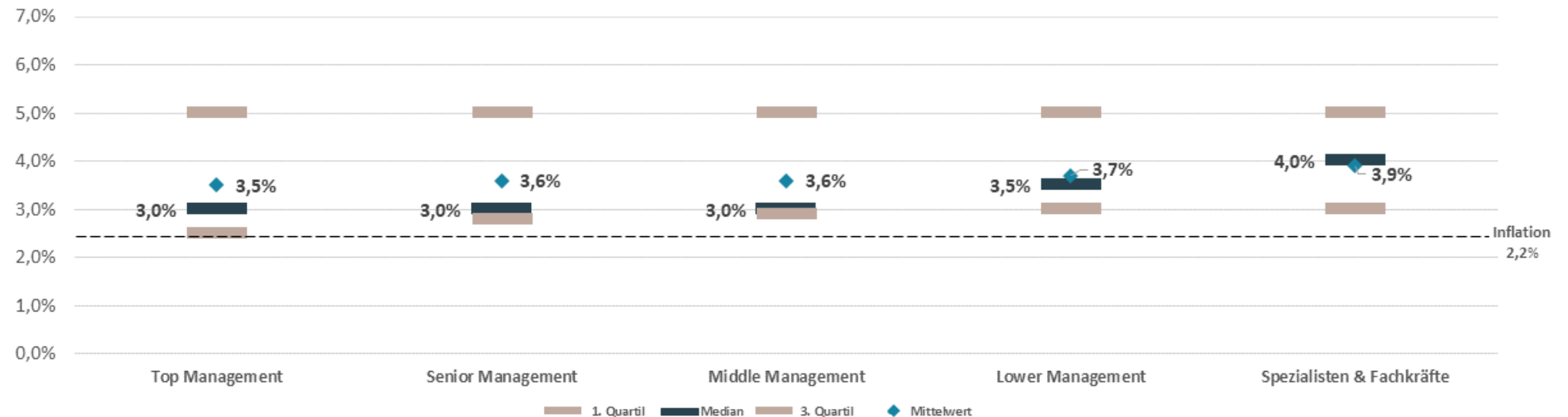
Die Herausforderung für Comp & Ben wird darin liegen, in dem beschriebenen Spannungsfeld Strategien zu entwickeln, die finanzielle Stabilität, regulatorische Anforderungen und die Bedürfnisse der Belegschaft miteinander in Einklang bringen.

## Wie entwickeln sich die Personalkosten?

Nehmen Unternehmen die Kosten in den Blick, stehen fast immer auch die Personalkosten auf dem Prüfstand. In Zeiten des Fachkräftemangels, in denen es für Arbeitgeber immer schwieriger wird, begehrte Mitarbeitende an sich zu binden und attraktive Bewerbende für sich zu gewinnen, sind wettbewerbsfähige Gehälter von großer Wichtigkeit. ➤

Mitarbeitende angemessen zu vergüten, ohne die finanzielle Stabilität zu gefährden, wird 2025 eine zentrale Herausforderung.

Abbildung 1: Für 2025 prognostizierte Gehaltsentwicklungen nach Hierarchieebenen



Quelle Kienbaum, 2024

Jährlich befragt Kienbaum Unternehmen zu ihrer Einschätzung der Gehaltsentwicklung für das kommende Jahr (siehe Kasten: Mehr zum Thema). Einige Ergebnisse möchten wir vorstellen:

- Immerhin knapp 30 Prozent der deutschen Unternehmen schauen recht optimistisch auf das kommende Geschäftsjahr. Sie erwarten, dass es ein eher gutes oder sogar gutes Geschäftsjahr wird. Dieses Ergebnis ist in etwa vergleichbar mit der Prognose für 2024 und zeigt, dass die Situation weiter angespannt bleibt.
- Bei den zu erwartenden Gehaltssteigerungen beobachten wir einen Rückgang: nach 4,8 Prozent im Vorjahr auf 3,8 Prozent. Durch die Abnahme der Inflation sinkt ein wenig der Druck auf die Gehalts-

steigerungen. Mit knapp unter vier Prozent bleibt die Prognose aber im Vergleich zu den Vor-Corona-Jahren noch höher (siehe Abbildung 1).

Wie wollen Unternehmen diese Gehaltssteigerungen vor dem Hintergrund der gesamtwirtschaftlichen Situation finanzieren? Die Ergebnisse der Studie zeigen: Unternehmen setzen zwar weiterhin auf Wachstum und Produktivitätssteigerungen als primäre Finanzierungsinstrumente, jedoch wird das Thema Kosten an Relevanz gewinnen (siehe Abbildung 2). Die beiden Finanzierungsinstrumente mit dem größten Zuwachs sind „Einsparungen in anderen Bereichen“ (mit einem Plus von 15 Prozentpunkten gegenüber dem Vorjahr) und die „Reduzierung des Personalkörpers“ (mit einem Plus von sechs Prozentpunkten gegenüber dem Vor-

jahr). Kurzum: Mitarbeitende angemessen zu vergüten, ohne die finanzielle Stabilität zu gefährden, wird eine zentrale Herausforderung im Jahr 2025.

#### EU-Richtlinie: Konsequenzen und Handlungsbedarf

Die EU-Richtlinie zur Entgelttransparenz schreibt eine nachweisbare Verringerung der Entgeltlücke auf unter fünf Prozent bis 2027 vor. Dies erfordert von Unternehmen, spätestens im Jahr 2025 die nötigen Schritte einzuleiten, da bei der geplanten Berechnung im Jahr 2027 die Datenbasis des Vorjahres (also 2026) herangezogen wird. Die Auswirkungen dieser Richtlinie sind vielfältig. Sie zwingt Arbeitgeber dazu, ihre Entgeltstrukturen transparent zu analysieren und die Gehaltssysteme anzupassen, damit sie eventuelle Ungleichheiten ge- ➔

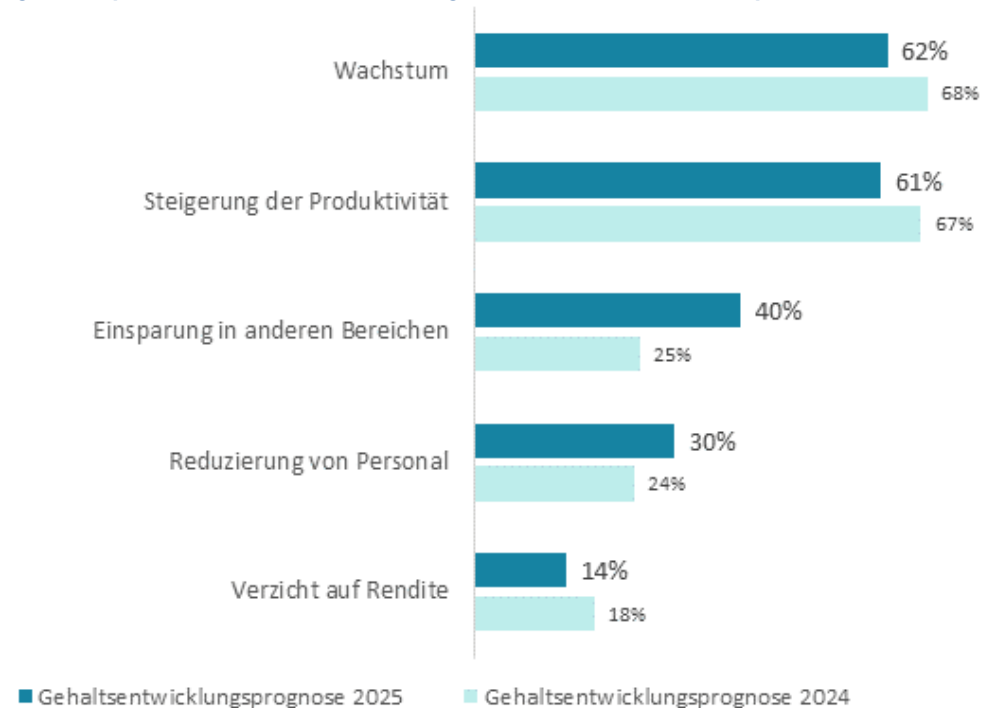
zielt angehen können. Das Erreichen der Entgeltgleichheit ist aber nicht nur ein Compliance-Thema, sondern auch ein Wettbewerbsfaktor, denn für viele Mitarbeitende ist Gehaltstransparenz ein immer wichtigerer Aspekt bei der Wahl des Arbeitgebers.

Eine der anstehenden Aufgaben von Comp & Ben besteht darin, die Gehaltsstrukturen für gleichwertige Arbeit zu überprüfen. Hierbei geht es nicht nur um die Analyse der Zahlen. Auch die Vergütungssysteme an sich und vor allem die Definition gleichwertiger Arbeit (beispielsweise in Form einer Stellenbewertung) müssen kritisch daraufhin geprüft werden, ob sie zu den neuen Vorschriften passen. Wenn Arbeitgeber Entgeltlücken identifizieren, müssen sie diese schließen. Das kostet Geld und wird in einigen Unternehmen in einem anspruchsvollen Geschäftsjahr 2025 ein knappes Gut sein. Das Fitmachen der Organisation für das Thema Entgeltgleichheit stellt sich für Comp-&Ben-Verantwortliche als eine der großen Aufgaben dar.

### Performance Management: Schlüssel zur Leistungsmotivation und -bereitschaft

In einer Zeit, in der wirtschaftliche Unsicherheit und steigende Anforderungen an Unternehmen vorherrschen, gewinnt Performance Management (PM) zunehmend an Bedeutung. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden zu steigern, während gleichzeitig der Fachkräftemangel und hohe Erwartungen an die Belegschaft bestehen. Oft wird die Bedeutung einer ausgewogenen Work-Life-Balance hervorgehoben, etwa durch Sabbaticals oder die Einführung einer Viertagewoche, um die Mitarbeiterzufriedenheit und Leistungsbereitschaft zu fördern. Laut

Abbildung 2: Wie planen Unternehmen, die steigenden Lohnkosten zu kompensieren?



Quelle Kienbaum, 2024

der aktuellen Kienbaum-Studie „Haben wir ein Leistungsproblem?“ (siehe Kasten: Mehr zum Thema) ist jedoch die Kombination aus klaren Leistungserwartungen und einem unterstützenden Führungsstil entscheidend. Die umfassende Untersuchung, bei der rund 400 Unternehmen befragt wurden, beleuchtet die Merkmale von Performance-Management-Systemen in besonders erfolgreichen und leistungsorientierten Unternehmen. Für Organisationen, die noch kein PM implementiert haben, ist es sinnvoll, diese Erkenntnisse beim Aufbau eines Systems zu berücksichtigen.

Die Ergebnisse zeigen, dass erfolgreiche Unternehmen eine einheitliche Definition von Leistung haben, die den Führungskräften bekannt ist und die durch moderne Performance-Management-Ansätze in den Führungsalltag integriert werden kann. Ein zentrales Merkmal von PM in erfolgreichen Unternehmen ist die Bereitschaft, Risiken einzugehen und Veränderungen zuzulassen. Ambitionierte Zielsetzungen, klare Vorgaben und eine faire Anerkennung überdurchschnittlicher Leistungen sind ebenfalls entscheidend. Bei der Vergütung bieten individuelle und kollektive An- ➤

reizsysteme jeweils eigene Vorteile. Hier gilt es für jedes Unternehmen, den passenden Mix zu finden.

Leistung wird hingegen gehemmt, wenn es an einer klaren Definition und Anerkennung mangelt. Oft fehlt es an Transparenz und positiven Aspekten. Erfolge zu feiern oder der Mut, Risiken einzugehen, werden nicht ausreichend gewürdigt. Gleichzeitig sind digitale Lösungen häufig noch nicht so reif, dass eine einheitliche Anwendung davon profitieren könnte.

Die Professionalisierung der Performance-Management-Systeme ist eine lohnende Investition, um auch in Zukunft mit Energie und Freude an Leistung erfolgreich zu sein. Ein durchdachtes Performance Management steigert nicht nur die Resultate, sondern fördert auch die Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeitenden. Unternehmen, die diese Prinzipien verinnerlichen, sind besser gerüstet, um in einem anspruchsvollen Marktumfeld erfolgreich zu sein. Daher ist es ratsam, dass Arbeitgeber die Wirksamkeit ihrer Performance-Management-Systeme im Jahr 2025 überprüfen und gezielt weiterentwickeln.

### Ausblick

Zusammengefasst lässt sich sagen: Das Jahr 2025 wird für das Vergütungsmanagement ein anspruchsvolles Jahr. Arbeitgeber stehen vor der Herausforderung, zwischen finanziellen Belastungen und regulatorischen Vorgaben zu navigieren, während sie gleichzeitig die Erwartungen der Mitarbeitenden erfüllen müssen. Die Einhaltung der EU-Richtlinie zur Entgeltgleichheit sowie die Entwicklung eines flexiblen und leistungsorientierten Performance-Management-Systems werden zentrale Aufgaben sein.

Dabei bietet das anstehende Jahr auch wieder viele Chancen, sich gut im Unternehmen zu positionieren. Ein funktionierendes Comp-&-Ben-Management liefert in diesen Zeiten mehr denn je einen wertvollen Beitrag für den Unternehmenserfolg. Die Verknüpfung von fairer Vergütung, einem motivierenden Leistungsmanagement und einem gerechten Gehaltsniveau kann dabei nicht nur die Mitarbeitermotivation fördern, sondern auch die Wettbewerbsfähigkeit langfristig sichern. Das Jahr 2025 verspricht anspruchsvoll, aber auch spannend zu werden. Comp-&-Ben-Verantwortliche können eine entscheidende Rolle spielen. ◀

### Mehr zum Thema

- An der Kienbaum-Studie „Gehaltsentwicklungsprognose 2025“ haben im September 2024 mehr als 1250 Unternehmen aus 38 Ländern teilgenommen. Die Analyse bietet einen Überblick über die geplanten Gehaltsentwicklungen in der anstehenden Gehaltsrunde. Sie können die Studie kostenfrei [downloaden](#).
- Die Ergebnisse der Kienbaum-Studie „Haben wir ein Leistungsproblem?“, an der sich im Sommer 2024 haben knapp 400 Teilnehmer aus dem DACH-Raum beteiligt haben, können Sie [hier](#) nachlesen.



**Hans-Carl von Hülsen,**  
Senior Manager, Compensation & Performance  
Management,  
Kienbaum Consultants International

[hans-carl.vonhuelsen@kienbaum.de](mailto:hans-carl.vonhuelsen@kienbaum.de)  
[www.kienbaum.de](http://www.kienbaum.de)



**Dr. Michael Kind,**  
Director, Compensation & Performance  
Management,  
Kienbaum Consultants International

[michael.kind@kienbaum.de](mailto:michael.kind@kienbaum.de)  
[www.kienbaum.de](http://www.kienbaum.de)

# 75

Jahre  
Frankfurter  
Allgemeine



**75 % Rabatt  
für Unternehmen**

iPad ist eine Marke von Apple Inc.

Nur bis 31.12.24 bestellbar

## Unser exklusives Angebot zum 75. Jubiläum

Ab einer Bestellung von 5 Lizenzen sichern Sie sich einen **Rabatt von 75 %** im ersten Jahr auf die digitale Ausgabe der Frankfurter Allgemeinen Zeitung und der Sonntagszeitung.



Jetzt informieren unter  
**faz.net/jubilaem-business**



# SIND SIE BEREIT FÜR DIE GEHALTSRUNDE 2025?

Marktorientierte Gehaltsanpassungen, eine strategische Verteilung der Gehaltsbudgets und die gezielte Nutzung von Benchmarkdaten stärken die eigene Marktposition.

Von Marcus Dammann



Unternehmen, die die kommende Gehaltsrunde strategisch vorbereiten, stärken ihre Marktposition.

Cecille Arcurs/peopleimages.com - stock.adobe.com

Mit den nahenden Gehaltsverhandlungen stehen deutsche Unternehmen erneut vor der Aufgabe, den Erwartungen der Mitarbeitenden gerecht zu werden – diesmal in einem unsicheren wirtschaftlichen Umfeld, das von strukturellen Veränderungen und wachsenden geopolitischen Unsicherheiten geprägt ist. Die Vergütungstrends deuten jedoch darauf hin, dass deutsche Arbeitnehmende optimistisch in die Verhandlungsrunden gehen können.

Die Grundgehälter stiegen 2024 durchschnittlich um 3,5 Prozent, und für 2025 wird sogar eine Erhöhung von 4,2 Prozent prognostiziert. Dies liegt weit über der erwarteten Inflationsrate von 2,2 Prozent und stellt Unternehmen vor die Frage, wie sie sowohl marktfähige Gehälter anbieten als auch langfristig profitabel bleiben können.

Gleichzeitig zeichnen die wirtschaftlichen Kennzahlen ein ambivalentes Bild für Deutschland: Auf der einen Seite führen Faktoren wie steigende Energiepreise, anhaltende geopolitische Spannungen und eine wachsende Zahl von Insolvenzen zu einer gewissen Unsicherheit. Auf der anderen Seite drohen eine Rezession sowie strukturelle Umwälzungen in Schlüsselindustrien wie der Automobil- und Energiebranche, und zu-

dem wird ein schärferer Wettbewerb und zunehmender Kostendruck erwartet. Trotz dieser Unsicherheiten ist die Stimmung der Vorstände deutscher börsennotierter Unternehmen überraschend positiv. Laut der internationalen Ratingagentur S&P erreicht das Stimmungsbarmeter mit einem Net Positivity Score (Nettopositivitätswert) von 0,90 beinahe ein Rekordhoch innerhalb der vergangenen sechs Jahre – ein Zeichen dafür, dass deutsche Unternehmen trotz der wirtschaftlichen Hindernisse optimistisch in die Zukunft blicken.

Dies wird durch die Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts (BIP) untermauert, das in den vergangenen fünf Jahren um 18,4 Prozent gewachsen ist. Ein weiterer positiver Effekt für die hier betrachteten deutschen Unternehmen ist, dass ein Großteil der Firmen mehr als 70 Prozent des Umsatzes außerhalb Deutschlands generiert. Diese Auslandserträge bieten nicht nur eine Absicherung gegen lokale Marktschwankungen, sondern unterstreichen auch die globalisierte und diversifizierte Struktur vieler deutscher Firmen. Natürlich sollte man nicht vergessen, dass die Unsicherheit aufgrund aktueller politischer Entwicklungen, wie Neuwahlen in Deutschland oder der amerikanischen Präsidentschaftswahl mit angekündigten Zöllen, groß ist. ➤

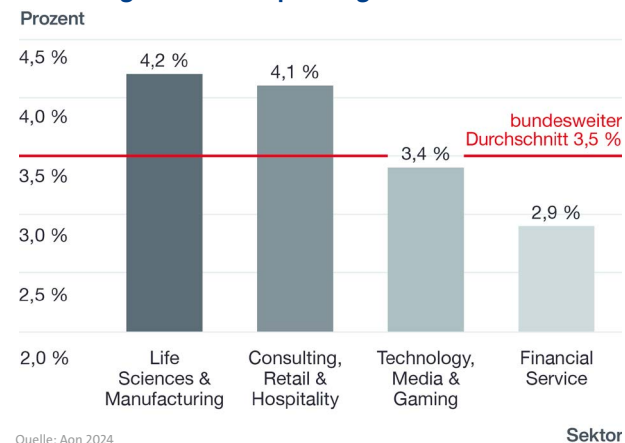
### Branchen, Regionen und Seniorität im Fokus

Die jüngsten Vergütungsstudien von Aon zeigen, dass 2024 die Gehälter in Deutschland im Durchschnitt um 3,5 Prozent gestiegen sind. Doch hinter dieser Zahl verbergen sich erhebliche Unterschiede zwischen einzelnen Sektoren und Positionen. Der Bereich Life Sciences & Manufacturing verzeichnete mit 4,2 Prozent die höchsten Gehaltssteigerungen. Diese Entwicklung spiegelt die anhaltend hohe Nachfrage nach qualifiziertem Personal in forschungsintensiven Bereichen wie Biotechnologie und Pharmazie wider, die weiterhin stark in Digitalisierung und Technologiewandel investieren.

Der Finanzsektor lag hingegen mit einem Plus von 2,9 Prozent unter dem bundesweiten Durchschnitt, was auf eine Reihe von strukturellen Veränderungen und Konsolidierungen zurückzuführen ist. Ein neuer Tarifvertrag im öffentlichen Bankensektor könnte jedoch in naher Zukunft für weitere Anpassungen sorgen: Dieser Vertrag sieht in den kommenden Jahren eine Gehaltserhöhung von insgesamt 11,5 Prozent in drei Stufen vor. Interessanterweise dürfte dieser Tarifvertrag nicht für tarifgebundene Mitarbeitende, sondern auch für die außertarifliche Vergütung Auswirkungen haben, indem er neue Standards setzt.

Ein Blick auf die Gehaltsstruktur nach einer positionsspezifischen Differenzierung zeigt eine interessante Dynamik: Während Junior- und Intermediate-Positionen stärker von den Anpassungen profitierten, fiel die Gehaltsentwicklung bei Senior-Positionen etwas moderater aus. Dies ist nur ein Indiz dafür, dass Unternehmen zunehmend auf variable Vergütungsmodelle setzen, um erfahrene Mitarbeitende zu incentivieren und zugleich Gehaltsbudgets effizienter einzusetzen.

Abbildung 1: Gehaltsanpassungen 2024 nach Sektoren



### Der Einfluss von Standort und Funktion

Regional folgen die Gehaltsentwicklungen ebenfalls einem differenzierten Muster, wie die Aon-Gehaltsdatenbank zeigt. Schleswig-Holstein verzeichnete mit 4,5 Prozent den größten Anstieg, was vor allem auf die starke Präsenz von Unternehmen aus dem Life-Sciences-Sektor zurückzuführen ist. In Berlin, das zunehmend als Technologie- und Start-up-Hub gilt, betrug der Gehaltsanstieg durchschnittlich 3,8 Prozent. Hier profitieren Beschäftigte insbesondere in den Bereichen Technologie, Medien und Gaming von der positiven Marktentwicklung und den hohen Gehältern, die durch die Nachfrage nach digitalem Know-how getrieben werden. Hessen, das durch die Finanzindustrie dominiert wird, verzeichnete eine durchschnittliche Anpassung von 3,0 Prozent. Diese regionale Diversität zeigt, dass Gehaltsanpassungen in Deutschland nicht nur branchen-, sondern auch standortspezifisch differenziert zu betrachten sind.

Zusätzlich zu den regionalen Unterschieden gibt es auch innerhalb klassischer Backoffice-Rollen bemerkenswerte Entwicklungen: So verzeichnete das Marketing mit einer durchschnittlichen Steigerung von 4,0 Prozent den größten Zuwachs innerhalb der Infrastrukturfunktionen. Diese Gehaltsentwicklung steht im Kontrast zu dem zunehmenden Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) und digitalen Tools, die das Marketing transformieren. Im Bereich Finanzen und Human Resources lagen die Gehaltsanpassungen im Durchschnitt bei 3,5 Prozent, während die Bereiche Legal und Audit mit 3,3 Prozent leicht darunterblieben.

### Ausblick auf 2025

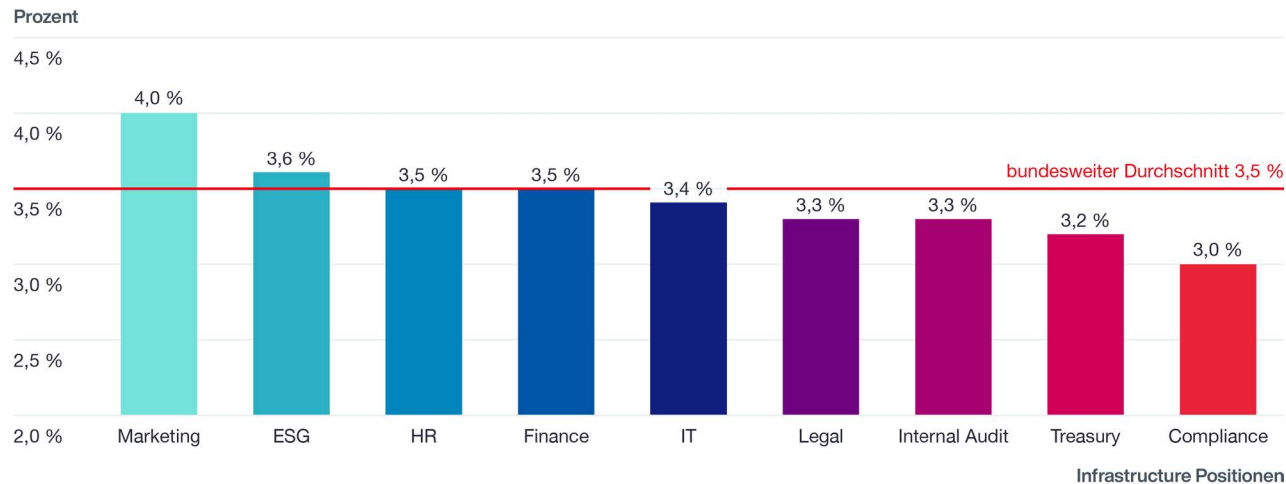
Mit einer prognostizierten Inflationsrate von 2,2 Prozent für Deutschland und einem erwarteten Gehaltserhöhungsbudget von 4,2 Prozent stehen Unternehmen vor einer klaren Herausforderung: Wie können sie die Gehaltserwartungen der Mitarbeitenden erfüllen und gleichzeitig wettbewerbsfähig bleiben? Eine zentrale Aufgabe wird die gezielte Budgetplanung sein. Um das kommende Gehaltserhöhungsbudget optimal einzusetzen, müssen Arbeitgeber die Marktgegebenheiten sorgfältig abwägen und klare Prioritäten für die Zukunft setzen.

Die folgende Checkliste gibt HR- und Compensation-Verantwortlichen eine Orientierung, entlang der sie die kommende Gehaltsrunde strategisch vorbereiten können:

- Wo möchte ich meine Abteilungen gegenüber dem Markt positionieren? Sind die aktuellen Gehälter wettbewerbsfähig?



Abbildung 2: Gehaltsanpassungen 2024 nach Infrastructure-Positionen



Quelle: Aon

- Talentstrategien anpassen: Kritische Positionen und zentrale Mitarbeitende müssen identifiziert und langfristig gebunden werden, um Know-how und Erfahrung im Unternehmen zu sichern.
- Definition eines Erhöhungsbudgets: Basierend auf der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens und den antizipierten Marktbedingungen für das kommende Jahr sollte ein Budget festgelegt werden, das auch die eigene Marktposition berücksichtigt.
- Lässt sich das zur Verfügung stehende Gehaltsbudget effektiv und effizient allokalieren? Ist der Einsatz einer Merit Matrix sinnvoll?
- Besteht ein Pay Gap, und wie können wir diesem entgegensteuern?

Diese strategische Herangehensweise erlaubt es, nicht nur Gehälter fair zu gestalten, sondern auch sicherzustellen, dass die Vergütungspolitik an den langfristigen Zielen des Unternehmens ausgerichtet ist.

Ein weiterer kritischer Faktor: Transparente Vergütungsstrukturen sind notwendig, die jedoch durch die Digitalisierung und den Einsatz neuer Technologien unterstützt werden. Moderne HR-Tools und KI-gestützte Plattformen bieten Arbeitgebern die Möglichkeit, Gehaltsentscheidungen effizienter zu gestalten sowie Daten zu Performance, Talentakquise und Fluktuation systematisch zu verwalten. Die Investitionen in technologische Lösungen sind nicht nur ein Schritt in Richtung Effizienz, sondern können indirekt auch die Bindung und Motivation der Mitarbeitenden fördern.

### Anpassungsfähige Vergütungsstrategie als Schlüssel zum Erfolg

Die bevorstehenden Gehaltsverhandlungen stellen Unternehmen vor neue Herausforderungen, doch mit einer klaren Strategie und datenbasierten Analysen können HR- und Compensation-Verantwortliche diese Hürden überwinden. Die Kombination aus marktorientierten Gehaltsanpassungen, einer strategischen Verteilung der Gehaltsbudgets und der gezielten Nutzung von Benchmarkdaten ermöglicht es Unternehmen, nicht nur als attraktiver Arbeitgeber zu bestehen, sondern auch die eigene Marktposition nachhaltig zu stärken.

Ein Blick auf die Rolle und Funktion von HR und Comp & Ben: In einem bereits volatilen Arbeitsmarktumfeld hat sich das Aufgabenspektrum der Personalabteilungen allein in den vergangenen zehn Jahren erheblich erweitert und umfasst nun eine Vielzahl neuer Tätigkeiten. Daher dürften Unternehmen, die ihre Gehaltsstrategien sowohl auf Transparenz als auch auf moderne Technologien stützen, künftig eine effizientere und erfolgreichere Personalpolitik betreiben. Die Gehaltsrunde 2025 bietet damit nicht nur eine Gelegenheit, Erwartungen zu erfüllen, sondern auch eine Chance, die Vergütungsstrategie nachhaltig zu transformieren und damit die Wettbewerbsfähigkeit im Markt zu sichern. ◀



**Marcus Dammann,**  
Director, DACH Data Leader,  
Aon Talent Solutions

marcus.dammann@aon.com  
www.aon.com/germany/personalstrategie

# WIE UNTERNEHMEN IHRE GEHALTSERHÖHUNGEN FÜR 2025 PLANEN

Salary Budget Planning Report: Investitionen in die Vergütung steigen 2025 stärker als die Inflation.

Von Florian Frank



Unternehmen wollen laut WTW den Anstieg ihrer Gehaltsanpassungsbudgets leicht abbremsen. Mitarbeitende dürfen jedoch inflationsbereinigt mit realen Gehaltserhöhungen rechnen. Außerdem planen nur wenige Arbeitgeber, ihre Vergütungselemente hybriden Arbeitsmodellen anzupassen.

Für Beschäftigte ist es entscheidend, wie viel mehr an Kaufkraft sie durch eine Gehaltserhöhung gewinnen. Der Salary Budget Planning Report 2024 von WTW stimmt mit Blick auf 2025 optimistisch: Das Budget für Gehaltsanpassungen wird zwar nur um 3,9 Prozent zunehmen und damit etwas geringer als 2024 ausfallen. Doch da für das kommende Jahr eine Inflationsrate von lediglich rund zwei Prozent erwartet wird, bleibt Mitarbeitenden unter dem Strich ein deutlicher Zuwachs an Kaufkraft. Interessant ist vor allem der Vergleich mit den Jahren rund um die Corona-Krise: Vor dieser Zeit beliefen sich die Budgeterhöhungen noch auf schlanke zwei bis drei Prozent, allerdings bei einer sehr niedrigen Inflationsrate. Die Jahre 2022 und 2023 brachten dann ein deutliches Budgetplus von jeweils vier Prozent, da die Verbraucherkosten um bis zu acht Prozent nach oben schnellten. ➤

Bevor Arbeitgeber ihre Vergütungsprogramme anpassen, prüfen sie ihre Positionierung im relevanten Wettbewerbsumfeld.

## Unternehmen gehen mit ihren Budgets unterschiedlich um

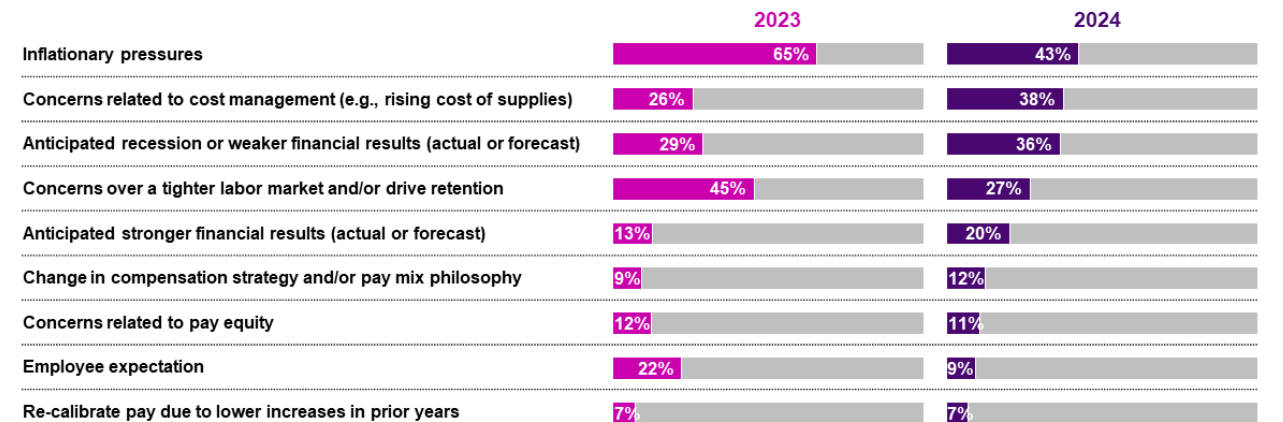
Der Report von WTW informiert auch über die tatsächlichen Gehaltserhöhungen. 2023 betragen sie 4,3 Prozent, und 2024 beliefen sie sich auf 4,2 Prozent. Die erwartete leicht rückläufige Entwicklung drückt sich auch in den niedrigeren Budgets für Gehaltserhöhungen vieler Unternehmen aus: 49 Prozent der Studienteilnehmer verfügen 2024 über schmalere Budgets im Vergleich zu 2023.

Rund ein Drittel der Arbeitgeber muss allerdings aktuell mit einem geringeren Budget auskommen als ursprünglich geplant; im Dezember 2023 galt dies nur für 21 Prozent der Unternehmen. Die Hälfte der Befragten sieht ihr Gehaltsbudget auf dem geplanten Niveau, und immerhin zwölf Prozent verfügen sogar über mehr Mittel für Gehaltserhöhungen als angedacht.

Wie Unternehmen ihre Budgets bemessen und damit umgehen, hängt von verschiedenen Faktoren ab: Sie nehmen mehr Geld in die Hand, wenn sie einen Inflationsdruck ausgleichen wollen und Vorteile im Wettbewerb um erfolgskritische Mitarbeitende gewinnen möchten. Und sie kürzen ihre Mittel für die Vergütung, wenn sie mit reduzierten Erträgen rechnen und generell auf mehr Kosteneffizienz setzen. Insgesamt bleiben dabei – trotz schwieriger wirtschaftlicher Lage in Deutschland – die Budgets im Durchschnitt hoch. Da Unternehmen von gesamtwirtschaftlichen Einflussfaktoren unterschiedlich betroffen sind, zeigt sich jedoch eine Bandbreite der Budgeterhöhungen zwischen null und acht Prozent.

Auf die Gestaltung der Budgets für 2025 wirken sich zudem die branchenspezifischen Tarifeinigungen 2024

## Welche Faktoren beeinflussen die Änderung der Gehaltserhöhungsbudgets im Vergleich zum Vorjahr?



Note: Percentages indicate "Yes". Based on those who selected "Budgets are higher than projected" or "Budgets are lower than projected" in "How has your actual salary increase budget for the current cycle changed from the prior budgeted projections?"

Quelle: WTW, 2024

aus. Bevor Arbeitgeber ihre Vergütungsprogramme in die eine oder die andere Richtung anpassen, schauen sie sich in der Regel jedoch an, wie gut sie mit Blick auf alle Mitarbeitenden oder auch bestimmte Gruppen im relevanten Wettbewerbsumfeld positioniert sind.

### Ziel: Arbeitgeberattraktivität steigern

Um Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erfolgreich zu gewinnen und dauerhaft an ein Unternehmen zu binden, zählt nicht nur das Gehalt. Der WTW-Report nimmt deshalb noch weitere Faktoren in den Blick, die Beschäftigten wichtig sind. Denn immerhin haben 41 Prozent der befragten Organisationen Schwierigkeiten bei der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden. Die Lage hat sich zwar etwas verbessert – im Jahr 2022 fiel es noch 44 Prozent der Arbeitgeber schwer, Personal

zu rekrutieren und zu halten. Aber trotz einer tendenziellen Erholung an dieser Stelle ist es Unternehmen bewusst, dass sie mehr für ihre Attraktivität als Arbeitgeber tun müssen. Die meisten angebotenen Maßnahmen beziehen sich daher auf Verbesserungen im Bereich Diversität, Gleichstellung und Inklusion (DEI), Flexibilität in Sachen Arbeitsort und Arbeitszeit sowie Employee Experience.

### Mitarbeitende schätzen flexible Arbeitsmodelle

Flexible Arbeitsmodelle bieten mittlerweile immerhin 84 Prozent der Unternehmen an. Die Wahl des Arbeitsorts überlässt dabei die Hälfte der Studienteilnehmer den Mitarbeitenden. Auf Flexibilität in Sachen Arbeitsort und auch Arbeitszeit setzt rund ein Drittel der Unternehmen. Dass flexible Optionen wertgeschätzt ➤

werden, zeigt sich in folgenden Zahlen: Bieten Unternehmen hybride oder rein Remote-Arbeitsmodelle an, nutzen diese rund drei Viertel der Mitarbeitenden. 40 Prozent der Arbeitgeber erwarten dabei, dass ihre Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eine bestimmte Anzahl an Tagen im Büro arbeiten; 43 Prozent der Unternehmen lassen ihnen dabei freie Hand. Werden komplett flexible Arbeitsmodelle angeboten, arbeitet etwa die Hälfte der Mitarbeitenden hybrid, ein Viertel vollständig remote und ein Viertel ausschließlich im Büro.

Die Präferenzen der Beschäftigten sind also vielfältig, und sie erwarten, dass Unternehmen ihnen geeignete Wahlmöglichkeiten bieten. Der Wunsch nach mehr Homeoffice-Zeiten ergibt sich oft aus der Wahrnehmung, dabei weniger „ausgebrannt“ zu sein. Wird dieser Wunsch nicht erfüllt, sinkt das Engagement der Mitarbeitenden, und gleichzeitig steigt ihre Bereitschaft, den Arbeitgeber zu wechseln, wie der aktuelle [Global Benefits Attitudes Survey](#) von WTW verdeutlicht.

### Flexible Arbeitsmodelle ohne Auswirkung auf Vergütung

Wie wirkt sich die Remote-Arbeit auf die Vergütung aus? Auch dieser Frage hat sich der Salary Budget Planning Report gewidmet. Hier zeigt sich, dass bislang nur wenige Unternehmen ihre Vergütungselemente mit Blick auf virtuelle Arbeitsmodelle angepasst haben. Gerade einmal 18 Prozent der Arbeitgeber gewähren ihren Mitarbeitenden Zuschüsse, wenn sie remote arbeiten. Nur zehn Prozent haben flexible Arbeitsmodelle mit entsprechenden Benefits verknüpft. Und lediglich vier Prozent richten das Grundgehalt auf flexible Arbeitsmodelle aus; für sechs von zehn Unternehmen spielen

dabei die jeweiligen Marktbedingungen vor Ort eine Rolle.

### Das Gesamtpaket entscheidet

Insgesamt zeigt der Salary Budget Planning Report 2024: Die meisten Unternehmen kommen den Mitarbeiterwünschen entgegen. In Sachen Budget gelingt ihnen dies 2025 auch bei gedrosselten Investitionen in die Gehaltsanpassungen dank einer abgeschwächten Inflationsrate. Zudem folgen sie in der Regel dem Wunsch der Beschäftigten nach flexiblen Arbeitsmodellen. Jedes Unternehmen muss aber seinen eigenen Weg finden, Mitarbeiterbedürfnisse zu berücksichtigen – immer mit Blick auf seine Branche, sein Geschäftsmodell, die wirtschaftliche Perspektive und den jeweiligen Arbeitsmarkt. Für alle gilt jedoch gleichermaßen: Nur wer Mitarbeitenden ein attraktives Gesamtpaket aus Gehalt und Arbeitsmodellen schnürt, kann mit einer engagierten Mannschaft nach vorn gehen. ◀

#### Mehr zum Thema:

Der Salary Budget Planning Report von WTW wird jährlich erstellt. Die Umfragen erfolgten im Frühsommer 2024 bei rund 32 000 Unternehmen aus mehr als 160 Ländern weltweit. In Deutschland nahmen 909 Unternehmen aus verschiedenen Branchen teil.



**Florian Frank,**  
Managing Director, Head of Work & Rewards  
Germany and Austria,  
WTW

florian.frank@wtwco.com  
www.wtwco.com

# AUF DEM WEG ZUR ENTGELTTRANSPARENZ UND -GLEICHHEIT

Global Pay Transparency Survey: Deutsche Unternehmen konzentrieren sich mehr auf die operative als auf die strategische Relevanz der Lohntransparenz.

Von Dr. Tomasz Stachurski und Stefan Würz

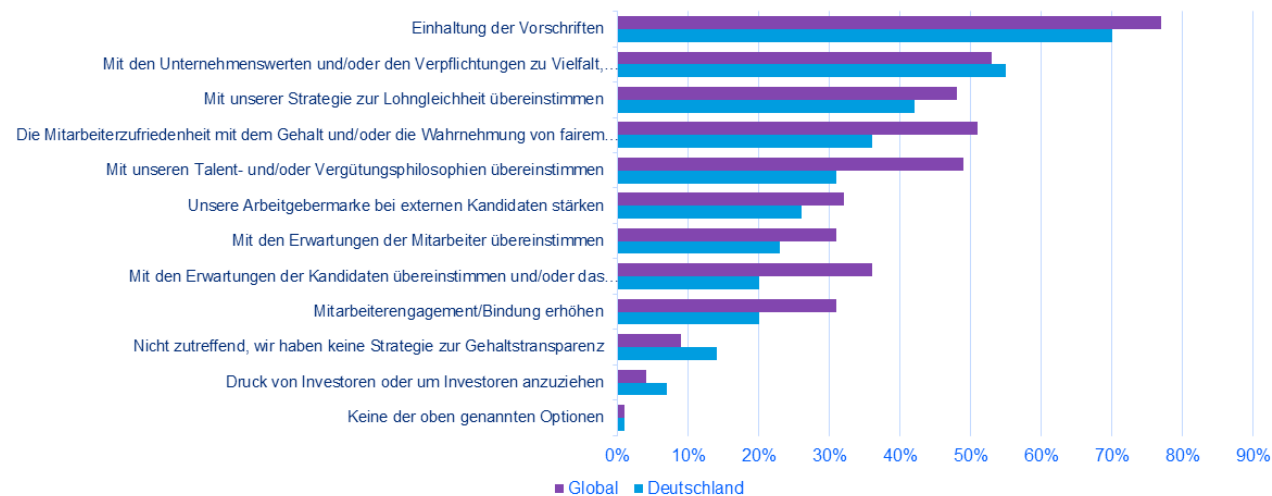


Bereits seit einigen Jahren hat das Thema Entgelttransparenz und -gleichheit an Bedeutung gewonnen. Unternehmen, Arbeitnehmervertretungen, Regierungen und die Gesellschaft haben die Notwendigkeit erkannt, faire Bezahlung unabhängig von Geschlecht oder anderen Faktoren zu gewährleisten. Dabei bezieht sich Entgeltgleichheit auf die faire Bezahlung für gleiche oder vergleichbare Arbeit, während Entgelttransparenz die Offenlegung von Informationen über die Vergütung der Mitarbeitenden umfasst.

Traditionell wird das Thema Geld und Vergütung nicht offen diskutiert. Doch durch soziale Plattformen, sich ändernde Mitarbeitererwartungen und gesetzliche Maßnahmen findet ein Umdenken statt. Gesetze zur Entgelttransparenz fördern das Verantwortungsbewusstsein der Arbeitgeber und tragen zu einer gerechteren Arbeitswelt bei. Entgelttransparenz unterstützt aber auch die Mitarbeiterzufriedenheit: Beschäftigte, die verstehen, wie ihre Vergütung zustandekommt, fühlen sich fair behandelt, stehen ihrem Arbeitgeber loyaler gegenüber und sind damit stärker an ihre Organisation gebunden. Faire Entlohnung ist somit ein entscheidender Faktor für die Mitarbeiterbindung.

Deutsche Unternehmen unterschätzen die strategischen Vorteile der Entgelttransparenz.



**Abbildung 1: Was sind die wichtigsten Treiber der Entgelttransparenz?**

Quelle: Mercer, 2024

### Verpassen deutsche Unternehmen die Chancen der Entgelttransparenz?

Der „Global Pay Transparency Survey 2024“ von Mercer (siehe Kasten: Mehr zum Thema) bietet einerseits einen Einblick über den Vorbereitungsstand der Unternehmen auf die Entgelttransparenz. Andererseits ermöglicht er auch einen Blick auf wesentliche Unterschiede beziehungsweise Ähnlichkeiten der ergriffenen Maßnahmen zwischen deutschen, europäischen und weltweiten Unternehmen. Einige Ergebnisse:

- Sowohl in Deutschland als auch weltweit berichten zwei Drittel der Befragten, dass sie sich aktuell mit dem Thema der Entgelttransparenz auseinandersetzen. In Deutschland gaben nur vier Prozent der Unternehmen an, dass sie bereits eine globale Stra-

ategie aufgesetzt haben (im Vergleich zu elf Prozent in Europa).

- Deutsche Firmen verfolgen beim Thema Entgelttransparenz einen Compliance-Ansatz. Knapp 60 Prozent planen, weiterhin die gesetzlichen Anforderungen zu erfüllen, wollen jedoch die Transparenz nicht über das gesetzlich vorgeschriebene Maß hinaus erweitern.
- Im internationalen Vergleich wählen lediglich 40 Prozent der Unternehmen den Compliance-Ansatz. Die Mehrheit will Gehaltsbänder sowohl intern als auch extern in einem einheitlichen Verfahren kommunizieren und wird dabei über die gesetzlichen Anforderungen hinausgehen.

Konzentrieren sich die deutschen Unternehmen zu sehr auf Compliance-Aspekte, könnten sie die Chance verpassen, die Vorteile der Entgelttransparenz zu nutzen, etwa sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

### Entgelttransparenz: operative oder strategische Relevanz?

Derzeit beobachten wir unterschiedliche Anforderungen an Entgelttransparenz in den Ländern und Regionen Europas und der Welt. Dies stellt internationale Unternehmen vor eine Herausforderung, da sie entscheiden müssen, wie sie auf diese Unterschiede reagieren. Fast die Hälfte der Arbeitgeber plant, globale Prinzipien und Mindeststandards zu entwickeln, die je nach lokalen Anforderungen oder anderen Faktoren variieren. Unsere Survey-Ergebnisse zeigen:

- Das Thema Entgelttransparenz scheint in deutschen Unternehmen weniger strategische Relevanz zu besitzen: Für mehr als zwei Drittel der deutschen Unternehmen (dies ist der höchste Anteil weltweit) liegt die primäre Verantwortung für die Entgelttransparenz in den operativen Bereichen von Compensation & Benefits oder Total Rewards.
- Im Gegensatz dazu liegt die Verantwortung für das Ziel Entgelttransparenz global hauptsächlich bei der strategischen HR-Leitung liegt.

Diese Diskrepanz könnte darauf zurückzuführen sein, dass Entgelttransparenz in Deutschland vorrangig als Angelegenheit der operativen Ebene betrachtet wird und Auswirkungen auf Recruiting, Arbeitgebermarke und die Arbeitgeberattraktivität sowie Diversität, Gleichheit und Inklusion (DEI) unterschätzt werden. ➤

**Abbildung 2: Was erschwert die Umsetzung der Gehaltstransparenz?**

Quelle: Mercer, 2024

Der Survey 2024 von Mercer legt weiterhin offen, dass in deutschen Unternehmen Entgelttransparenz hauptsächlich durch die Einhaltung der gesetzlichen Anforderungen getrieben wird (siehe Abbildung 1). Anders als bei den Treibern, die wir global beobachten, lässt sich daraus schließen: Deutsche Firmen sehen anscheinend Aspekte, wie die Mitarbeiterzufriedenheit durch eine transparente Vergütung zu steigern, Entgeltgerechtigkeit wahrzunehmen, die Erwartungen von Beschäftigten, externen Kandidatinnen und Kandidaten nach Transparenz zu erfüllen sowie Talente zu binden, als weniger bedeutende Faktoren ihrer Entgelttransparenzstrategie an.

### Wie den Weg zur Entgelttransparenz ebnen?

Um die Anforderungen der Entgelttransparenz zu erfüllen, müssen Unternehmen eine Vielzahl von Maßnahmen ergreifen. Infolgedessen berichten nur drei Prozent der deutschen Unternehmen, dass die Umsetzung der Strategien zur Entgelttransparenz keine Herausforderung darstellt. Im internationalen Vergleich sind es fünf Prozent. Ein alarmierendes Ergebnis der Mercer-Untersuchung lautet: 45 Prozent der deutschen Unternehmen sind der Meinung, nicht gut auf die Anforderungen vorbereitet zu sein. Diese Zahl ist höher als im globalen Durchschnitt und verdeutlicht die Unsicherheiten, mit denen viele Arbeitgeber hierzulande konfrontiert sind. Eine der größten Herausforderungen, die sowohl

global als auch in Deutschland identifiziert wurde, ist die mangelnde Aufklärung und das daraus resultierende unzureichende Verständnis der Mitarbeitenden für Vergütungssysteme (siehe Abbildung 2). Als zweitgrößte Schwierigkeit geben mehr als 40 Prozent der deutschen Unternehmen ein unzureichendes Instrumentarium (wie Jobarchitektur, Vergütungsstrukturen und -richtlinien) an. Interessanterweise fällt die Einschätzung zu diesem Punkt global völlig anders aus: Weltweit erkennt nur ein Viertel der Befragten in Jobarchitekturen und Co. ein Problem und ordnet es auf dem fünften Rang ein. Außerdem haben deutsche Arbeitgeber Schwierigkeiten, die globale Gesetzgebung zu verstehen, und sie kämpfen mit einem Mangel an (Führungs-)Kompetenz, die für eine effektive Kommunikation mit Mitarbeitenden und Bewerbenden entscheidend ist. Insgesamt jedoch gleichen die Maßnahmen, die deutsche Unternehmen zur Verbesserung der Entgelttransparenz ergreifen, stark den global praktizierten Ansätzen:

- Im Bereich der **Vergütungsrichtlinien** liegen die wichtigsten Maßnahmen darin, Vergütungsstrukturen und Gehaltsbänder zu entwickeln, deren Wettbewerbsfähigkeit zu bewerten und die Vergütungsphilosophie zu dokumentieren.
- Bei der **Jobarchitektur** liegt der Schwerpunkt auf der Verbesserung der Strukturen, um eine größere Konsistenz zu erzielen. Diese Maßnahme wird von mehr als der Hälfte der Unternehmen durchgeführt. Zudem implementiert ein Drittel aller Unternehmen einen einheitlichen Ansatz zur Stellenbewertung.
- Bei **Human-Resources-Information-Systemen (HRIS)** konzentrieren sich deutsche Unternehmen darauf, die Datenqualität in den Systemen sicherzustellen. ➔

len und die HRIS-Technologie zu aktualisieren, um neue Richtlinien zu unterstützen (zum Beispiel die Kommunikation von Gehaltsbändern an Mitarbeitende oder Führungskräfte sowie die Veröffentlichung von Gehaltsinformationen in Stellenanzeigen);

- In Sachen **Entgeltgerechtigkeit** hat bereits die Hälfte der befragten Unternehmen begonnen, die aktuellen Entgeltlücken zu überprüfen und Anpassungen in der Mitarbeitervergütung vorzunehmen. Mit dem Ziel, diese dem externen Markt, internen Entgeltstrukturen und/oder Überlegungen zur Entgeltgerechtigkeit anzugleichen.

Die größte Diskrepanz zwischen den Ländern liegt in den jeweiligen Maßnahmen, die Führungskräfte zur Gehaltsfindung und -kommunikation befähigen und die Mitarbeitenden für bestehende Vergütungsstrukturen sensibilisieren sollen.

### Wie wird Entgelt derzeit kommuniziert?

Die Vergütungspolitik, die Vergütungsrichtlinien und die Zielboni werden am häufigsten offengelegt (siehe Tabelle). In diesen drei Bereichen erwarten Unternehmen in den kommenden zwei Jahren eine erhöhte Transparenz. Im Gegensatz dazu werden Informationen zu Entgeltlücken, Einstellungsgehältern oder auch Gehaltsbändern vertraulich behandelt und seltener (extern) geteilt.

Rund 60 Prozent der deutschen Unternehmen planen, zukünftig mehr Informationen offenzulegen, jedoch typischerweise nur dort, wo dies gesetzlich vorgeschrieben ist. Im globalen Vergleich zeigen Unternehmen aus anderen Ländern eine größere Bereitschaft zur Offenheit und planen, Informationen

### Welche Gehaltsinformationen werden derzeit offengelegt? (in Prozent)

	Weltweit offengelegt	In einigen Regionen oder Ländern offengelegt	Nur dort offengelegt, wo gesetzlich vorgeschrieben	Nicht offengelegt
Vergütungsphilosophie oder -strategie	45	15	12	28
Vergütungsrichtlinien	38	23	13	26
Höhe der Zielboni	42	20	11	27
Unbereinigte Entgeltlücke	7	12	29	52
Bereinigte Entgeltlücke	6	9	21	64
Einstiegsgehälter (oder Gehaltsbänder) in den Stellenanzeigen	4	10	25	60
Gehaltsbänder	10	16	12	62

Quelle: Mercer, 2024

zu Einstellungsgehältern oder Vergütungsbändern transparent zu machen – selbst in Ländern ohne entsprechende gesetzliche Anforderungen. Insgesamt gibt es jedoch wenig Unterschiede in den Kommunikationsmustern zwischen deutschen und ausländischen Unternehmen.

### Die Chancen der Lohntransparenz ergreifen

Die Einführung der Entgelttransparenz weckt in vielen Unternehmen Ängste, da sie befürchten, dass diese Offenheit Druck auf die Gehälter ausübt und/oder zu höheren Vergütungen für Mitarbeitende und bei Neueinstellungen führen könnte. Nur jedes fünfte Unternehmen erwartet keine negativen Konsequenzen. Gleichzeitig erkennen die meisten Arbeitgeber, dass Mitarbeitende und externe Kandidaten eine höhere Transparenz erwarten und dass eine erhöhte Transparenz zur Entgeltgleichheit beiträgt, was nicht nur die Zufriedenheit

der Mitarbeitenden erhöht, sondern auch das Vertrauen in die Unternehmensführung stärkt.

Herausforderungen sind das unzureichende Verständnis der Mitarbeitenden für Vergütungssysteme und die mangelnde Vorbereitung auf die Anforderungen von Entgelttransparenz. Maßnahmen zur Verbesserung umfassen die Entwicklung von Vergütungsstrukturen und die Verbesserung der Kommunikation. Um erfolgreich zu sein, sollten Unternehmen aber auch die Erwartungen der Mitarbeitenden berücksichtigen und eine langfristige Strategie entwickeln, die über die Compliance hinausgeht.

Unternehmen können die kommenden Herausforderungen in einen Wettbewerbsvorteil umwandeln, wenn sie erkennen, dass das Erreichen von Lohngleichheit und Lohntransparenz keine isolierte Initiative ist. Sie erfordert einen breit angelegten Ansatz, der ein effektives Change Management und eine unterstützende Unternehmenskultur umfasst. Außerdem ist zu ➤

**Mehr zum Thema:**

[Der Global Pay Transparency Survey 2024](#) basiert auf den Antworten von rund 1000 Unternehmen weltweit, die im Frühjahr 2024 befragt wurden. Etwa 35 Prozent haben ihren Hauptsitz in Europa (Kontinentaleuropa und nordische Länder).

empfehlen, weitere Stakeholder im Unternehmen wie aus den Bereichen Employer Branding, Talent Acquisition, DEI (Diversity, Equity & Inclusion), HR-Leadership, Unternehmenskommunikation sowie Nachhaltigkeits- und ESG-Expertinnen und -experten miteinzubeziehen. ◀



**Dr. Tomasz Stachurski,**  
Solution Head Pay Equity – Transformation,  
Mercer Deutschland

tomasz.stachurski@mercer.com  
www.mercer.com



**Stefan Würz,**  
Solution Head Pay Equity – Rewards Germany,  
Mercer Deutschland

stefan.wuerz@mercer.com  
www.mercer.com

## Passt perfekt in Ihre Abteilung:

### Das Team-Abo

### der Personalwirtschaft!

**Nutzen Sie alle Vorteile im Team und starten Sie optimal ins neue HR-Jahr:**

- ✓ Digitale Zugänge für 5 Kolleginnen und Kollegen
- ✓ Vollzugriff auf die Plus-Inhalte von personalwirtschaft.de
- ✓ Alle Magazin-Ausgaben als E-Paper lesen
- ✓ Unbegrenzt im E-Paper-Archiv recherchieren
- ✓ Immer ein Exemplar des aktuellen Print-Magazins frei Haus
- ✓ Ihr Invest: nur 249 €/Jahr statt ~~310,00 €~~ für 5 Lizenzen

Mehr erfahren



**Jetzt Angebot sichern! ▼**  
personalwirtschaft.de/team-vorteil

Pw+

Personalwirtschaft

# TRANSPARENZ STEIGERT DAS BEWUSSTSEIN FÜR PAY EQUITY

Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie wird sich langfristig auf die Lohngerechtigkeit auswirken.

Von Annette Hiesinger-Sanchez, Lukas Stoffel und Naima Warlo



18 Prozent – so hoch ist der unbereinigte Gender Pay Gap in Deutschland, den das Statistische Bundesamt für 2023 errechnet hat. Und auch die bereinigte Lohnlücke, also der prozentuale Unterschied zwischen dem durchschnittlichen Bruttoverdienst von Frauen und Männern bei gleicher beziehungsweise gleichwertiger Arbeit kommt, trotz gesetzlicher Verankerung der Gleichbehandlung von Frauen und Männern, kaum von der Stelle.

Das Statistische Bundesamt meldet einen bereinigten Gender Pay Gap von sechs Prozent. Anhand von Daten der WTW-Vergütungsdatenbank konnten wir zuletzt einen Wert von 3,3 Prozent errechnen. Diese Daten bestätigen den Eindruck, dass ein Ungleichgewicht zwischen den Gehältern von Frauen und Männern vor allem in den höheren Leveln entsteht. So konnten wir feststellen, dass das einzige Karriereband, in dem Frauen einen höheren Teil an Beschäftigten repräsentieren (62 Prozent), im sogenannte Business-Support-Bereich (62 Prozent) zu finden ist. Den niedrigsten Frauenanteil konnten wir im Bereich Senior Customer/Client Management and Sales (18 Prozent), Technical Support (19 Prozent) sowie im Executive-Career-Band (19 Prozent) feststellen.

Viele haben hohe Erwartungen an die Umsetzung der EU Pay Transparency Directive, nicht nur hinsicht-

lich der Entgeltgleichheit (gleicher Lohn für gleiche oder gleichwertige Arbeit), sondern auch bezogen auf Chancengleichheit in der Arbeitswelt insgesamt. Da die Richtlinie noch in nationales Recht überführt werden muss, sehen sich viele Organisationen aktuell allerdings einer gewissen Unsicherheit hinsichtlich der „technischen“ Bestandteile der Richtlinie ausgesetzt. Zusätzlich sind sie zum Teil überfordert vom hohen Anspruch an die Transparenz, die dieses wichtige Thema mit sich bringt.

## Interne und externe Kommunikation stärken

Für Unternehmen ist es wichtig, sich proaktiv mit Analysen und deren Implikationen auseinanderzusetzen, um in der verbleibenden Zeit geeignete unternehmensspezifische Maßnahmen für Pay Equity definieren zu können. Eng mit dem Thema Transparenz und dem damit verbundenen operativen und strategischen Vorgehen ist die interne und externe Unternehmenskommunikation. Zum einen erhalten Mitarbeitende erweiterte Auskunftsrechte, die über das bisherige Entgelttransparenzgesetz hinausgehen; zum anderen schafft die Richtlinie zusätzliche Berichtspflichten nach außen.

Ein aktueller Transparency Survey von WTW (siehe Kasten: Mehr zum Thema) kommt zu dem Ergebnis, dass sowohl das Level der Vergütungstransparenz ➤

als auch die entsprechende Kommunikation bereits gestiegen sind. Beides erfolgt nach Aussage der Befragten vor allem aufgrund gesteigener regulatorischer Anforderungen, aber auch – abhängig von den jeweiligen Unternehmenswerten – durch die Erwartungen von Mitarbeitenden. Die überwiegende Zahl der Befragten (rund 70 Prozent) kommuniziert bereits folgende Elemente beziehungsweise plant, künftig Folgendes zu kommunizieren:

- variable Vergütungselemente („All variable Pay Opportunities“),
- Job Level (zum Beispiel Global Grade),
- Einflussfaktoren auf die Berechnung und Entwicklung der individuellen Grundvergütung und
- Berechnung und Management von Vergütungsspannen (Pay Ranges).

Für diese Unternehmen wird es zunehmend wichtiger, gegenüber ihren Mitarbeitenden bestehende Pay Ranges und/oder die Compa-Ratio zu kommunizieren. Darüber hinaus existiert bei etwa der Hälfte der Unternehmen die Bereitschaft, das Einstiegsgehalt gegenüber Bewerberinnen und Bewerber zu kommunizieren, entweder in Form von Pay Ranges oder des entsprechenden Werts. Die Mehrheit der Befragten spricht sich zudem für ein offizielles Statement zum Thema Pay Equity aus, beispielsweise über die Unternehmenswebsite. Bei einigen in der Direktive thematisierten Berichtspflichten wird es interessant sein, die zukünftige Entwicklung zu beobachten: Aktuell plant lediglich ein Drittel der Teilnehmenden, den unternehmensweiten bereinigten Pay Gap abseits der gesetzlichen Vorgaben zu veröffentlichen.

### To Dos

Im Bereich der Vergütungstransparenz ist somit einiges in Bewegung geraten, und es zeichnet sich bereits ab, dass sich die EU-Direktive langfristig auf das Thema Pay Equity auswirken wird. Der Erfolg der jeweiligen Kommunikationsmaßnahmen hängt nicht nur von der Datengrundlage und der Durchführung der entsprechenden Analysen ab, sondern erfordert auch eine passgenaue Definition der Kommunikationsstrategie, die eine Kenntnis der Anforderungen der jeweiligen Stakeholder voraussetzt. Unternehmen sollten daher keine Zeit verlieren und sich frühzeitig mit den folgenden Themen auseinandersetzen:

- Einführung robuster und objektiver Stellen- und Vergütungsstrukturen sowie entsprechender HR-Policies und Prozesse,
- kritische Analyse vergangener Vergütungsentscheidungen zum Beispiel bei Neueinstellungen,
- Sicherstellung der im Rahmen der EU-Direktive geforderten Datenbasis,
- Einführung geeigneter Analyse-Tools und Bereitstellung entsprechender Ressourcen in Bezug auf Analyse, Maßnahmenentwicklung und -umsetzung,
- Ausreichende Dokumentation von Prozessen und regelmäßige Umsetzung entsprechender Reportings und
- Sensibilisierung und Kommunikation der jeweiligen Stakeholder, vor dem Hintergrund des individuellen Informationsbedarfs.

Wie zu Anfang erwähnt: 18 Prozent – dieser Gender Pay Gap wird durch den Einfluss der EU-Direktive in Zukunft hoffentlich niedriger ausfallen. Unternehmen

können hierzu einen wertvollen Beitrag leisten und sich dabei zugleich intern und extern als Vorreiter im Bereich von Entgeltgleichheit und Chancengerechtigkeit positionieren. ◀

### Mehr zum Thema

- Die Expertinnen und Experten von WTW erarbeiten in regelmäßigen Abständen Informationsmaterialien, die Unternehmen bei der Umsetzung der Direktive unterstützen. Ein aktuelles Whitepaper können Sie [hier](#) anfordern.
- An der [Studie WTW's 2024 Pay Transparency Survey](#) haben weltweit mehr als 1600 Unternehmen teilgenommen. Die Umfrage erfolgte im Juni 2024.



**Annette Hiesinger-Sanchez,**  
Director, Work & Rewards,  
WTW

annette.hiesinger-sanchez@wtwco.com  
www.wtwco.com



**Naima Warlo,**  
Senior Associate, Work & Rewards,  
WTW

naima.warlo@wtwco.com  
www.wtwco.com



**Lukas Stoffel,**  
Associate, Work & Rewards,  
WTW

lukas.stoffel@wtwco.com  
www.wtwco.com

# DER IMPACT VON KI AUF COMPENSATION-&PERFORMANCE-MANAGEMENT

HR sollte sich proaktiv mit dem Einsatz von Künstlicher Intelligenz auseinandersetzen.

Von Tobias Schlegelberger, Dr. Michael Kind und Jörg Scholten

Die generative Künstliche Intelligenz (KI) revolutioniert unsere Arbeitsweisen. Technologien wie ChatGPT eröffnen beeindruckende Möglichkeiten und finden immer mehr Anwendungsgebiete im Business-Umfeld. Neue

digitale Werkzeuge entstehen, die uns den Zugang zu den Potenzialen der KI in vielfältigen Anwendungsfällen erleichtern. Bereits etablierte Tools werden um Funktionen, die generative KI nutzen, erweitert. Kurz gesagt:

Diese Technologie wird zunehmend greifbar und integriert sich mehr und mehr in die Arbeitswelt – und in die vom Compensation-&Performance-Management. Das Tempo, mit dem KI die Arbeitswelt durchdringt, ist rasant. Warum schreitet diese Entwicklung so schnell voran? Die wichtigsten Argumente sind aus unserer Sicht folgende:

- **Natürliche Sprachsteuerung:** Die Möglichkeit, KI durch natürliche Sprache zu steuern, macht diese Technologie für eine breite Nutzerbasis zugänglich. Spezielle Programmiersprachen zu erlernen ist nicht erforderlich, was den Zugang erheblich erleichtert.
- **Geringe Implementierungskosten:** Die Integration in cloudbasierte Lösungen ermöglicht eine kostengünstige und zügige Einbindung von KI in bestehende Systeme. Der Bedarf an eigener Hardware und spezialisierten Fachkräften ist gering oder gar nicht vorhanden; das vereinfacht die Implementierung von KI-Lösungen erheblich.
- **Globale Verfügbarkeit:** KI-Technologien sind jederzeit und überall zugänglich. Der Zugang ist nahezu unabhängig von den Endgeräten, und die verwendete Sprache spielt kaum eine Rolle. ➤



Führungskräfte müssen die Mitarbeitenden von den Potenzialen der KI-Technologien überzeugen.

Natürlich gibt es auch Faktoren, die bremsend wirken: Datenschutz und regulatorische Anforderungen wie der EU AI Act (Artificial Intelligence Act) stellen Herausforderungen dar, aber sie schaffen gleichzeitig wichtige Rahmenbedingungen für die Zukunft. Es ist zu erwarten, dass die technischen Fortschritte und die damit verbundenen Potenziale so verlockend sind, dass Lösungen gefunden werden, um diese innerhalb der bestehenden und neuen Rahmenbedingungen zu realisieren.

Aufgrund der disruptiven Natur der Künstlichen Intelligenz müssen sich Unternehmen proaktiv mit ihr auseinandersetzen. Eine entscheidende Aufgabe liegt darin, die Auswirkungen dieser Technologie nicht nur auf das Geschäftsmodell, sondern auch auf die Mitarbeitenden zu bewerten. Denn es ist zu erwarten, dass die Effekte nicht für alle Beschäftigten gleich sind. So sind manche Mitarbeitende technologieaffiner als andere und setzen KI-Tools früh und intensiv ein. Einige Gruppen von Beschäftigten kommen kaum mit KI-Tools in Berührung, während bei anderen KI-Anwendungen zum Kern ihrer Tätigkeit zählen. Eine differenzierte Betrachtung ist daher erforderlich.

### KI-Auswirkungen auf Compensation-&Performance-Management

Der Einsatz von KI in der Arbeitswelt bringt also eine Vielzahl an Veränderungen mit sich, welche die Steuerungsinstrumente im Bereich Compensation-&Performance-Management vor neue Herausforderungen stellen. Daher sollten Arbeitgeber ihre bestehenden Instrumente kritisch überprüfen und evaluieren, ob sie den aktuellen und zukünftigen Anforderungen der Arbeitswelt gewachsen sind.

Im Folgenden wollen wir drei Themenfelder vorstellen, an denen die Durchdringung von KI deutlich wird.

#### 1. Die Jobarchitektur

Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz verändert die Anforderungen an die Jobarchitektur grundlegend – einschließlich Organisationsmodellen, Stellenbeschreibungen und Karrieremodellen. Unternehmen sollten dabei besonders auf folgende Aspekte achten:

- **Flexibilität der Jobarchitektur:** Eine wesentliche Frage wird sein, wie anpassungsfähig die aktuelle Struktur der Rollen und Verantwortlichkeiten ist. Durch den Einsatz von KI verändern sich viele Jobs: Einige werden obsolet, während andere neu entstehen. Wie sind die internen Prozesse gestaltet, um solche Veränderungen sichtbar zu machen? Wer trägt die Prozessverantwortung dafür?
- **Aktualität der Funktionsbeschreibungen:** Durch die Integration von KI in die Arbeitsprozesse modifizieren sich Aufgaben und Tätigkeiten. Es bedarf eines klaren Prozesses mit regelmäßigen Überprüfungen und gegebenenfalls Anpassungen der Jobprofile. Wer im Unternehmen erkennt Veränderungen und überträgt diese in die Funktionsbeschreibungen?
- **Anpassung der strategischen Personalplanung:** Eine strategische Personalplanung gehört zum Handwerkszeug der guten Unternehmensführung. In einem zunehmend dynamischeren Umfeld besteht die Gefahr, dass sich die strategische Personalplanung schnell überholt. Wie wird dies erkannt? In welchem Zyklus wird die strategische Personalplanung angepasst?

Kurzum: Um den sich ständig ändernden Rahmenbedingungen gerecht zu werden, sollte die Jobarchitektur anpassungsfähig und dynamisch sein.

#### 2. Performance Management

Mit der zunehmenden Durchdringung von KI kommen auf das Performance Management (PM) neue Herausforderungen zu. Die Leistungsanforderungen müssen flexibler gestaltet sein, um dem steigenden Produktivitätsniveau in manchen Bereichen gerecht zu werden. Unternehmen sollten dabei folgende Aspekte besonders beachten:

- **Transparenz über Leistungsänderungen:** Durch den Einsatz von KI verändert sich das Leistungsniveau der Mitarbeitenden. Hier bedarf es klarer Informationen für das PM, damit diese Veränderungen im PM-System entsprechend abgebildet werden. Wenn neue Tools die Mitarbeitenden dabei unterstützen, gänzlich neue Leistungsniveaus zu erreichen, muss dies im PM berücksichtigt werden. Wird das rechtzeitig erkannt werden? Wer behält es im Blick – die Führungskräfte, Controlling oder HR?
- **Anpassungsfähigkeit der Ziele:** Werden die Ziele für zu lange Zeiträume festgesetzt, sind Unternehmen gegebenenfalls nicht in der Lage, auf den technologischen Wandel zu reagieren. Ziele sollen aber eine steuernde Wirkung haben und als Orientierung für die Beschäftigten dienen. Auch hier stellt sich die Frage: Wird dies rechtzeitig erkannt? Und wie wird sichergestellt, dass die Performance-Management-Systeme schnell genug reagieren können?
- **Vorbereitung der Führungskräfte:** Verändern sich die Leistungsniveaus durch den Einsatz von KI, ist ➤

es wichtig, dass die Mitarbeitenden von ihren Führungskräften entsprechend begleitet werden, sodass die Potenziale der Künstlichen Intelligenz gehoben werden können. Damit das PM seine Steuerungswirkung entfalten kann, müssen die Beschäftigten in der Lage sein, die Ziele zu verstehen. Hierbei kommt den Führungskräften eine wichtige Aufgabe zu. In Zeiten zunehmender Dynamik gilt es, die Mitarbeitenden mitzunehmen und von den Potenzialen der neuen Technologien zu überzeugen. Nur dann kann das Zusammenspiel von ambitionierten Zielen und der Akzeptanz von KI-Lösungen gelingen. Sind die Führungskräfte auf diese Aufgabe vorbereitet?

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Ein flexibles Performance Management muss das gestiegene Leistungsniveau belohnen, um die Mitarbeitenden weiter zu motivieren, die Potenziale der neuen Technologien zu nutzen.

### 3. Vergütung

Auch auf die Vergütungssysteme kommen zusätzliche Herausforderungen zu. Die Beschäftigten, welche die Potenziale von KI ausschöpfen, müssen entsprechend entlohnt werden. Dabei geraten die folgenden Faktoren von Vergütung in den Blick:

- **Marktgerechte Bezahlung:** Durch die Veränderungen der Jobs verändert sich deren Relevanz für das Unternehmen. Es ist daher umso wichtiger, diese Veränderungen zu erkennen, zu verstehen und in wettbewerbsfähigen Gehältern zu berücksichtigen. Kritische Fähigkeiten dürfen nicht verloren gehen. Fähigkeiten, welche an Relevanz verlieren, müssen marktgerecht vergütet werden. Ist sichergestellt,

dass eine marktgerechte Vergütung gewährleistet werden kann?

- **Dynamik der Marktgehälter:** Es bedarf der richtigen Tools, um beispielsweise die Gehälter für neu entstehende Jobs zu ermitteln. Bei sich verändernden Jobs entstehen Dynamiken in den Marktgehältern. Für neue Tätigkeitsprofile müssen sich die marktüblichen Gehälter zunächst einmal überhaupt bilden. Verschwindende Jobs verlieren möglicherweise schnell an Wert. Unternehmen müssen die zunehmende Dynamik erkennen können und entscheiden, inwiefern sie diese in ihrer eigenen Vergütungsstruktur berücksichtigen.
- **Flexibilität des Vergütungssystems:** Das Vergütungssystem muss genügend Flexibilität bieten, um auf sich wandelnde Anforderungen an Skills und Kompetenzen reagieren zu können. Gerade wenn Skills kurzzeitig an Relevanz gewinnen und gegebenenfalls nicht nachhaltig bestehen bleiben, stellt sich die Frage, inwiefern das eigene Vergütungssystem geeignet ist, auf diese kurzzeitigen Entwicklungen zu reagieren. Gibt es hierfür entsprechende Instrumente im Vergütungssystem?

Was bedeuten die oben beschriebene Folgen für Vergütungssysteme? Sie müssen in der Lage sein, wettbewerbsfähige Gehälter in einem immer dynamischeren Marktumfeld zu bieten.

### Fazit

Künstliche Intelligenz wird die Arbeitswelt grundlegend verändern und immer weiter durchdringen. Unternehmen müssen sich auf diese Veränderungen einstellen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Anpassungsfähigkeit der Jobarchitekturen, die Dynamisierung des Performance Managements und die Flexibilisierung der Vergütungssysteme sind zentrale Schritte, um die Potenziale von KI zu nutzen.

Die Zukunft der Instrumente des Compensation- & Performance-Managements liegt in der Fähigkeit, sich schnell an die Veränderungen durch neue Technologien und den daraus entstehenden Anforderungen anzupassen. Nur so können Unternehmen die Herausforderungen der digitalen Transformation meistern und ihre Mitarbeitenden optimal unterstützen. ◀



**Tobias Schlegelberger,**  
Manager, Compensation & Performance  
Management,  
Kienbaum Consultants International

tobias.schlegelberger@kienbaum.de  
www.kienbaum.de



**Dr. Michael Kind,**  
Director, Compensation & Performance  
Management,  
Kienbaum Consultants International

michael.kind@kienbaum.de  
www.kienbaum.de



**Jörg Scholten,**  
Executive Director, Compensation & Performance  
Management,  
Kienbaum Consultants International

joerg.scholten@kienbaum.de  
www.kienbaum.de

# STIMMT DIE (GRUND-)ENTGELTSTRUKTUR NOCH?

Unternehmen sollten regelmäßig – idealerweise einmal im Jahr – die Struktur ihrer Grundentgelte prüfen.

Von Norbert Habeck



Neue Technologien führen zu veränderten Arbeitsinhalten und Tätigkeitsanforderungen, oft auch zu einer anderen Zuordnung im Gehaltsband.

Die Transparenz von Gehaltsstrukturen ist in der heutigen Arbeitswelt bedeutsamer denn je. Daher sind regelmäßige Überprüfungen der Grundentgeltstruktur nicht nur empfehlenswert, sondern auch notwendig, um sicherzustellen, dass die Zuordnung von Vergütung und Einstufung korrekt, fair und nachvollziehbar ist.

Transparente Entgeltstrukturen sind einer der Schlüssel zu einem vertrauensvollen Arbeitsklima. Mitarbeitende benötigen die Sicherheit, dass gleichwertige Arbeitsaufgaben auch gleich vergütet werden. Nur so können sie darauf vertrauen, dass ihre Arbeit fair bewertet und entlohnt wird. Beides zusammen – Transparenz und gerechte Vergütungssysteme – sind zentrale Faktoren für die Zufriedenheit und Motivation der Belegschaft, das Mitarbeiterengagement und die Bindung von Talenten. Das belegen wissenschaftliche Studien wie auch die von Deloitte aus dem Jahr 2024 (siehe Kasten: Mehr zum Thema).

## Grundentgeltstruktur als Fundament

Unternehmen sind angehalten, im regelmäßigen Turnus ihre Entgeltstrukturen und insbesondere die Zuordnungen der übertragenen Arbeitsaufgaben zu den gültigen Entgeltgruppen/Gehaltsbändern zu prüfen. Dafür gibt es mehrere Gründe: ➤

- Aufgaben und Verantwortlichkeiten können sich innerhalb eines Jahres im Unternehmen verändern.
- Ohne eine regelmäßige Evaluation besteht das Risiko, dass die individuellen Zuordnungen nicht mehr den tatsächlichen Anforderungen an die Entgeltgruppe oder das Entgeltband entsprechen. Das bedeutet: Beschäftigte sind möglicherweise zu hoch oder zu niedrig in der Gehaltsstruktur eingeordnet. Beides verstößt in der Regel gegen tarifliche oder betriebliche Bestimmungen. Verstöße können nicht nur rechtliche Konsequenzen nach sich ziehen, sondern auch das Vertrauen der Mitarbeitenden in das Unternehmen erschüttern.
- Stimmt die Eingruppierung nicht mehr, können auch hinsichtlich der gesetzlichen Vorgaben zu Diversität, Gleichberechtigung und Inklusion (DEI) sowie der EU-Entgelttransparenzrichtlinie Widersprüche entstehen.

### Die Rolle der Tätigkeitsbeschreibung

So wie ein Haus eine gute Statik und ein solides Fundament braucht, benötigt auch eine tragende Vergütungsstruktur eine rechtskonforme und korrekte Zuordnung der übertragenen Arbeitsaufgaben zu den jeweiligen Entgeltgruppen oder Gehaltsbändern.

Dabei ist es wichtig zu analysieren, ob die aktuell auf die Beschäftigten übertragenen Aufgabeninhalte und Verantwortlichkeiten noch mit den individuellen Zuordnungen in der Grundentgeltstruktur des Unternehmens übereinstimmen. Um diese Fragen sauber zu klären, sollten sowohl HR- und Comp-&-Ben-Verantwortliche als auch Führungskräfte einbezogen werden.

Tätigkeitsbeschreibungen dienen als ideale Basis, um die Zuordnung zu prüfen. Voraussetzung ist hierbei, dass diese der aktuellen Aufgabenübertragung entsprechen. Tätigkeitsbeschreibungen haben für Organisationen und deren Beschäftigte – auch neben der Zuordnungsprüfung – eine Reihe von Vorteilen, die nicht zu unterschätzen sind: Beschäftigte sind mit ihren Arbeitsaufgaben und den damit verbundenen Zielen im Rahmen der betrieblichen Prozesse vertraut. Sie wissen genau, welche Erwartungen an sie gestellt werden. Außerdem kennen sie die übergeordneten und untergeordneten Stellen innerhalb der Unternehmenshierarchie. Ebenso sind ihnen die Kerntätigkeiten, weitere Aufgaben und Führungsaufgaben bekannt, die der Bewertung ihrer Arbeitsaufgabe zugrunde liegen.

Die Organisation wiederum erhält einen umfassenden Überblick über die Arbeitsaufgaben und Schnittstellen in den verschiedenen Bereichen. Zudem stellen Tätigkeitsbeschreibungen die Verantwortlichkeiten und die Grenzen der jeweiligen Entscheidungsbefugnis dar. Dies ermöglicht Unternehmen einen fundierten Überblick über die Aufbaustruktur, die wiederum eine objektive Grundlage für die Bewertung der Arbeitsaufgaben und für die Leistungsbewertung bildet.

Jede Veränderung der Arbeitsanforderungen, die zum Beispiel durch die Modernisierung der Fertigungstechnik, die Einführung neuer technologischer Verfahren, Kommunikationstechniken, neuer Maschinen und Anlagen oder durch neue Verantwortungsstrukturen entsteht, führt in der Regel zu einer Veränderung der bestehenden Arbeitsinhalte und/oder zur Gestaltung neuer Arbeitsaufgaben. Durch die Wechselwirkungen zwischen Prozessen, Technik, Technologie, Organisation

und Arbeitsanforderungen verändern sich die Charakteristika der Arbeitsaufgaben, was wiederum zu veränderten Arbeitsanforderungen an die Beschäftigten führt. Tätigkeitsbeschreibungen werden auch dann erforderlich, wenn es um die Lösung von eventuell auftretenden Widersprüchen und Konflikten hinsichtlich der Einstufung der Arbeitsaufgaben geht.

### Personalkosten im Griff

Insoweit ist es für Unternehmen hilfreich, die Tätigkeiten zu beschreiben beziehungsweise vorhandene Tätigkeitsbeschreibungen auf ihre Aktualität zu überprüfen – auch im Hinblick auf die EU-Entgelttransparenzrichtlinie. Spätestens ab 2026 müssen Unternehmen regelmäßig Berichte über ihre Gehaltsstrukturen und deren Transparenz vorlegen. Die Richtlinie zielt darauf ab, Lohnungleichheiten zu beseitigen und sicherzustellen, dass Mitarbeiter mit vergleichbaren Tätigkeiten gleich bezahlt werden.

Außerdem bergen intransparente Gehaltsstrukturen das Risiko, die Personalkosten langfristig zu erhöhen: Wenn Mitarbeiter feststellen, dass vergleichbare Positionen besser bezahlt werden, führt dies zu Unzufriedenheit und Druck, das eigene Gehalt ebenfalls anzuheben. Dies kann zu einer unnötigen Erhöhung der Personalkosten führen, da der Arbeitgeber gezwungen ist, höheren Gehaltsforderungen nachzukommen, um Unruhe zu vermeiden und Beschäftigte zu halten.

Ein weiterer Nutzen der Überprüfung der Grundentgeltstruktur: Fachbereiche und Führungskräfte müssen erklären können, welche Auswirkungen es auf die Vergütung hat, wenn Mitarbeitende andere oder neue oder mehr Arbeitsaufgaben übernehmen bezie- ➤

hungsweise Tätigkeiten nicht mehr ausführen sollen. Die Transparenz der Entgeltstruktur unterstützt dabei, fundierte Entscheidungen zu treffen, zu kommunizieren und potenzielle Konflikte im Vorfeld zu vermeiden. Klar kommunizierte und überprüfte Entgeltstrukturen stehen nicht nur für eine faire Entlohnung, sondern auch für eine verbesserte Planung und Budgetierung von Personalkosten.

Die regelmäßige Kontrolle der Grundentgeltstruktur ist von zentraler Bedeutung, um korrekte und gerechte Zuordnungen sicherzustellen. Dies stärkt das Vertrauen der Beschäftigten und fördert ein positives Arbeitsklima. Unternehmen, die dieser Praxis nachkommen, setzen damit ein klares Zeichen für Fairness und Transparenz.



**Norbert Habeck,**  
Manager, Human Capital & Workforce  
Transformation,  
Deloitte Consulting

[nhabeck@deloitte.de](mailto:nhabeck@deloitte.de)  
[www.deloitte.de](http://www.deloitte.de)

# 50 JAHRE PERSONALWIRTSCHAFT!

Danke, dass Sie mit uns Jubiläum gefeiert haben.  
Wir freuen uns auf das neue HR-Jahr mit Ihnen.  
Volle Kraft voraus für 2025!



[personalwirtschaft.de](http://personalwirtschaft.de)



**Personalwirtschaft**

Kluge HR-Perspektiven seit 1974

# VORZEITIGER ZUGRIFF AUFS GEHALT: WIE HR GELDSORGEN REDUZIEREN KANN

Unternehmen können Beschäftigten vorzeitig Zugriff auf Teile ihres Gehalts gewähren. Wie funktioniert das?

Von Kirstin Gründel



Viele Beschäftigte haben finanzielle Sorgen, sie leben von Gehaltszahlung zu Gehaltszahlung. Finanzieller Stress wirkt sich auch auf die Arbeitsleistung, Fehlzeiten und Fluktuation aus. Arbeitgeber können mit einfachen Lösungen die Sorgen minimieren.

In einer Umfrage des Marktforschungsunternehmens YouGov gab fast ein Drittel der Beschäftigten in Deutschland an, immer wieder an finanzielle Grenzen zu stoßen. Etwa jeder siebte Arbeitnehmer muss daher sein Konto überziehen oder einen Dispokredit in Anspruch nehmen, um die laufenden Kosten zu decken. Nach der Schufa-Verbraucherumfrage 2024 können gerade Geringverdiener oft kein Geld zurücklegen. Etwa ein Drittel der Geringverdiener gibt an, über keinerlei Rücklagen zu verfügen. In den mittleren und höheren Einkommensgruppen sind dies mit 15 und fünf Prozent deutlich weniger Erwerbstätige. Viele von ihnen müssen, insbesondere bei unvorhersehbaren Ausgaben, Überziehungs- oder Ratenkredite in Anspruch nehmen, für die Kreditgeber hohe Zinsen verlangen.

Gleichzeitig haben viele dieser Beschäftigten zum Zeitpunkt der Kreditaufnahme schon Arbeitsleistung erbracht. Nur haben sie dafür noch keinen Lohn ➤

Finanziell gestresste Mitarbeitende sind stärker abgelenkt, häufiger krank und weniger produktiv.

erhalten, da die meisten Arbeitgeber diesen zum Monatsende oder teilweise erst im Folgemonat auszahlen. „Eigentlich arbeiten wir in einer unfairen Welt: In den meisten Unternehmen arbeitet ein Arbeitnehmer 30 Tage, bevor er Gehalt bekommt. Er gibt damit seinem Arbeitgeber einen Kredit, bevor er selbst bezahlt wird“, monierte vor einiger Zeit Jan Riem, Geschäftsführer und Gründer von Open Finance Lab, im [Interview](#) mit der Personalwirtschaft. Kurt Beckers, Geschäftsführer von HR Improvement, pflichtet ihm bei: „Die meisten Arbeitnehmer müssen nach ihrer erbrachten Arbeitsleistung noch auf das Geld warten.“ Für ihn ergibt es keinen Sinn, dass Mitarbeitende in dieser Zeit 15 oder 20 Prozent Zinsen für einen Dispo-Kredit zahlen müssen.

### Earned Wage Access reduziert finanziellen Stress

Sein Unternehmen hat daher eine App für den deutschen Markt entwickelt, mit deren Hilfe Arbeitgeber ihren Mitarbeitenden schon vor der Gehaltszahlung Zugang zu Teilen des Lohns geben können. Dieses Earned Wage Access genannte Modell ist in Deutschland noch



„Alle Mitarbeitenden haben die Möglichkeit, in bestimmten Situationen auf Anfrage hin vorzeitig ihr Gehalt zu erhalten.“

*Christian Harms,  
Geschäftsführer, Ressort  
Mitarbeiter und Arbeits-  
direktor, dm-drogerie markt*

wenig verbreitet, sagt Beckers. „England, Spanien und Frankreich sind uns bei diesem Thema schon zwei Schritte voraus.“ Seiner Meinung nach hat der frühzeitige Zugriff für Arbeitgeber wie auch für Arbeitnehmer Vorteile: Unternehmen gehen auf wichtige Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden ein, diese fühlen sich wertgeschätzt, und ihr finanzieller Stress sinkt. In der Folge steigt ihre Motivation und somit auch ihre Produktivität, denn finanziell gestresste Mitarbeiter sind stärker abgelenkt und weniger produktiv. Einer [Studie von PwC](#) zufolge geben rund drei Viertel der gestressten Arbeitnehmer an, dass sich finanzielle Sorgen negativ auf ihre Produktivität auswirken und sie ablenken. Im Durchschnitt verbringen sie mehr als drei Arbeitsstunden pro Woche damit, sich mit ihren persönlichen Finanzen zu beschäftigen. Ebenso sinken die Fehlzeiten und die Fluktuation: Arbeitnehmer, die unter finanziellem Stress leiden, sind doppelt so häufig (42 Prozent) auf der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz wie Arbeitnehmer ohne finanziellen Stress.

### Gehaltsvorschüsse und kollegiale Spenden als Alternative

Eine Earned-Wage-Access-App ist allerdings nicht die einzige Möglichkeit, die Unternehmen nutzen. Manche setzen auf klassische Gehaltsvorschüsse. So beispielsweise die Drogeriemarktkette dm. Christian Harms, in der dortigen Geschäftsführung verantwortlich für das Ressort Mitarbeiter, erklärt: In den Unternehmensleitlinien sei verankert, dass der Erfolg des Unternehmens „nur durch das Engagement aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreicht werden kann“. Daher haben alle Mitarbeitenden die Möglichkeit, in bestimmten Situa-



„Wichtig bei der Implementierung ist es, Mitarbeitenden vorab nur den Zugriff auf einen Teil des Lohns zu gewähren.“

*Kurt Beckers,  
Geschäftsführer,  
HR Improvement GmbH*

tionen auf Anfrage hin vorzeitig ihr Gehalt zu erhalten. Wenn ein Beschäftigter darum bitte, überprüfe der oder die jeweilige Mitarbeiterverantwortliche, inwiefern ein begründeter Ausnahmefall vorliegt.

Darüber hinaus hat das Unternehmen ein Spendsystem eingeführt – die Mitarbeiterinitiative „Herzentsgabe“. Dabei stellen Mitarbeitende monatlich den Centbetrag ihrer Gehaltsabrechnung zur Verfügung, um in Not geratene Kolleginnen und Kollegen finanziell zu unterstützen. Sie können dabei auch mehr spenden, wie Harms erklärt: „Je nachdem, welchen Betrag die jeweiligen Mitarbeitenden spenden möchten, können sie zwischen Cent-, Ein- oder Zehn-Euro-Beträgen entscheiden.“

Nach Unternehmensangaben beteiligen sich mehr als 5000 Mitarbeitende an dieser Initiative. „Bis Oktober 2024 konnten damit Mitarbeitende in mehr als 100 Fällen mit insgesamt über 192 000 Euro sowie mit Sachspenden unterstützt werden“, sagt Harms. Die Möglichkeit eines Earned Wage Access bietet dm derzeit nicht an, auch, weil die Nachfrage danach sehr gering sei. ➤



„In den meisten Unternehmen arbeitet ein Arbeitnehmer 30 Tage, bevor er Gehalt bekommt. Er gibt damit seinem Arbeitgeber einen Kredit, bevor er selbst bezahlt wird.“

Jan Riem,  
Geschäftsführer und  
Gründer,  
Open Finance Lab

Dieses Prinzip wird der Drogeriemarkt möglicherweise zu einem späteren Zeitpunkt aufgreifen, wenn er seine Arbeitsmodelle weiterentwickelt.

### Deutlich weniger Verwaltungsaufwand mit App

Ein großer Vorteil einer Earned-Wage-Access-App ist allerdings, dass der Verwaltungsaufbau sinkt, wie Rhena Offermann-Ringel bestätigt. Sie ist Assistentin der Geschäftsführung bei Exklusiv Innenausbau. Das Unternehmen nutzt seit Mai dieses Jahres die App von Beckers` Firma und hat knapp 20 Mitarbeitende, von denen jeden Monat etwa jeder dritte Angestellte den vorzeitigen Zugriff auf seinen Lohn nutzt. Früher habe das Unternehmen manuelle Überweisungen angestoßen, wenn ein Beschäftigter nach einem Lohnvorschuss fragte. „Das war aufwendig, sowohl in der Ausführung als auch in der Abstimmung. Besonders schwer war es, Mitarbeitern ihren Wunsch ablehnen zu müssen, weil sie noch nicht genug erarbeitet hatten.“ Durch die App sehen die Mitarbeiter selbst, wie viel Geld sie in Anspruch nehmen können. Die Assistentin sieht einen weiteren

Vorteil: „Für unseren Steuerberater wurde eine Schnittstelle eingerichtet. Auch dort hat sich der Aufwand in der Personalabrechnung verringert.“

Für das Unternehmen ist das Angebot zudem ein wichtiger Baustein bei der Rekrutierung von Talenten, aber auch bei der Mitarbeiterbindung: „Beschäftigte können in Situationen geraten, in denen sie schnell und unkompliziert über ihren bereits erarbeiteten Lohn verfügen müssen. Die Kosten sind auch durch die Inflation und gestiegene Gaspreise heute nicht mehr so überschaubar und kalkulierbar wie früher. Wenn wir in diesen Fällen mit einfachen Lösungen unterstützen können, dann tun wir das als Arbeitgeber gern“, sagt Offermann-Ringel.

Wichtig bei der Implementierung ist es laut Beckers, dass Unternehmen den Mitarbeitenden vorab nur den Zugriff auf einen Teil des Lohns gewähren. Er erklärt: „Wir sagen ganz bewusst: 30 Prozent des Gehalts. Dann hat der Mitarbeiter einen Rahmen, der seine finanziellen Bedürfnisse abdeckt.“ Auf rund ein Drittel des Gehalts vorzeitig zugreifen zu können, helfe der Mehrheit der Mitarbeiter. Er rechnet außerdem vor: Für den Arbeitgeber kostet das System rund zwei bis vier Euro pro Mitarbeitenden pro Monat, abhängig von der Unternehmensgröße. Dies ist laut Beckers für Unternehmen überschaubar – vor allem, wenn man bedenkt, dass Gehaltsvorschüsse, die individuell gewährt werden, einen hohen Verwaltungsaufwand erfordern.

### Weitere Option: Flexible Pay

Eine weitere Möglichkeit, um Mitarbeitenden vorzeitig Zugriff auf das Gehalt zu geben, sind Flexible-Pay-Lösungen, wie [Riems Unternehmen](#) sie anbietet. Anders

als bei der Earned-Wage-Access-App können die Mitarbeitenden bei dieser Lösung das Geld nicht beliebig einsetzen. Vielmehr erhalten sie Einkaufsgutscheine für bestimmte Händler und Geschäfte; Handwerker- oder Stromrechnungen etwa können sie damit nicht begleichen. Das System ist somit nicht so flexibel wie die Earned-Wage-Access-App. Die anderen Rahmenbedingungen ähneln sich aber: Beschäftigte können auf bis zu ein Drittel ihres bereits erarbeiteten Gehalts zugreifen, bevor es regulär ausgezahlt wird. Flexible-Pay-Lösungen funktionieren somit wie eine Abschlagszahlung. Für den Arbeitgeber ist das System kostenfrei, denn die Gebühren übernehmen die Händler, für die die Mitarbeitenden Gutscheine erwerben. ◀



Kirstin Gründel,  
Redakteurin,  
Personalwirtschaft und Comp & Ben

kirstin.gruendel@faz-bm.de  
www.personalwirtschaft.de

# SEMINARE UND EVENTS RUND UM COMPENSATION & BENEFITS VORSCHAU 2025

## Re- & Upskilling für die Organisation von morgen

Veranstalter: Kienbaum International Consultants  
Format: Präsenz  
Ort: Kienbaum-Office, Frankfurt  
Zeit: 30. Januar 2025, 9 Uhr bis 11 Uhr

Die Potenziale neuer Technologien lassen sich nur dann ausschöpfen, wenn Organisationen und Mitarbeitende über die notwendigen Fähigkeiten, Kompetenzen und das richtige Mindset verfügen. Über das Thema Re- & Upskilling im digitalen Zeitalter referieren Robert Bölke von Berlin Hyp sowie Jens Bergstein, Geschäftsführer der DBU Digital Business University. Im Anschluss an die Vorträge gibt es Zeit für Fragen, Diskussionen und gemeinsamen Austausch. Zur Anmeldung der kostenfreien Veranstaltung geht es [hier](#).

## FINANCE Transformation:

### Die Konferenz für unternehmerischen Wandel

Veranstalter: F.A.Z. Business Media  
Format: Präsenz  
Ort: F.A.Z. Tower, Frankfurt am Main  
Zeit: 27. März 2025  
Kontakt: Felicita Münch  
E-Mail: [felicita.muench@finance-magazin.de](mailto:felicita.muench@finance-magazin.de)

Fachkräftemangel, Lieferkettenstörungen, geopolitische Konflikte, Inflation, ESG: Der Druck auf die Unternehmen erhöht sich massiv. Transformation steht ganz oben auf der Agenda. Die Konferenz bietet die ideale Plattform, um Kontakte zu knüpfen und sich über die neuesten Entwicklungen auszutauschen. Die Veranstaltung ist eine geschlossene Veranstaltung für Vertreter aus Banken, Investoren/Alternative Investoren, CFOs und CROs. Referenten sind unter anderem Christian Sailer, CFO von Galeria, Frank Steimel, CFO von NOVENTI Health, und Christian Schwedler, Strategie bei der BMW Group. Zur Anmeldung geht es [hier](#).

## Praxisforum Total Rewards 2025

Veranstalter: F.A.Z. Business Media und Personalwirtschaft  
Format: Präsenz  
Ort: F.A.Z. Tower, Frankfurt am Main  
Zeit: 29. April 2025  
Kontakt: Isabelle Boi  
E-Mail: [isabelle.boi@faz-bm.de](mailto:isabelle.boi@faz-bm.de)

Das „Praxisforum Total Rewards 2025“ steht unter dem Leitgedanken „Effizient und transparent – Comp & Ben optimal ausrichten“. Die geschlossene Veranstaltung richtet sich an Unternehmensentscheider aus den Bereichen HR, Vergütung, bAV und Benefits. Sie bietet eine unabhängige Plattform für den fachlichen Austausch zwischen HR-, Vergütungs- und Benefits-Experten. Auf der Tagesveranstaltung berichten Praktiker und Wissenschaftler über aktuelle Trends in der Vergütung und der betrieblichen Altersversorgung. Die Teilnehmenden erfahren, wie sie Vergütungsmodelle auf die Unternehmensstrategie ausrichten und strategische Ziele erreichen können. Referenten sind unter anderem Ruth Löhmann von der Obi Group, Ulrich Wendeln von HUGO BOSS, Frank Kohler vom Robert Bosch Krankenhaus und Klaus Morgenstern vom Deutsches Institut für Altersvorsorge. Zur Anmeldung geht es [hier](#).

Strategische Partner:



**Gregor Loetsch,**  
Director Rewards Advisory  
DACH  
Aon Human Capital  
Solutions GmbH  
Caffamacherreihe 16  
20355 Hamburg

[gregor.loetsch2@aon.com](mailto:gregor.loetsch2@aon.com)



Knowing you.



**Dr. Bob Neubert,**  
Wirtschaftsprüfer, Steuer-  
berater, Gesellschafter  
BANSBACH GmbH  
Gänsheidestraße 67-74  
70184 Stuttgart

[bob.neubert@bansbach-gmbh.de](mailto:bob.neubert@bansbach-gmbh.de)



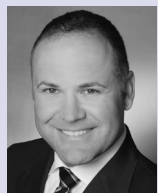
**Peter Devlin,**  
Partner, HCAS  
Total Rewards  
Deloitte Consulting GmbH  
Rosenheimer Platz 4  
81669 München

[pdevlin@deloitte.de](mailto:pdevlin@deloitte.de)



**Gordon Rösch,**  
Partner People Advisory  
Services  
Ernst & Young GmbH  
Flughafenstr. 61  
70629 Stuttgart

[gordon.roesch@de.ey.com](mailto:gordon.roesch@de.ey.com)



**Björn Feigl,**  
Consultant  
Generali Deutschland AG  
Oeder Weg 151  
60318 Frankfurt am Main

[bjoern.feigl@generali.com](mailto:bjoern.feigl@generali.com)



**Philipp Schuch,**  
Gründer und Geschäftsführer  
www.gradar.com, QPM Qua-  
lity Personnel Management  
GmbH, Am Haferkamp 78  
40589 Düsseldorf

[philipp.schuch@gradar.com](mailto:philipp.schuch@gradar.com)



**Thomas Müller,**  
Leiter Marketing & Commu-  
nications International  
hkp///group, Tower 185  
Friedrich-Ebert-Anlage 35-37  
60327 Frankfurt am Main

[thomas.mueller@hkp.com](mailto:thomas.mueller@hkp.com)



**Dr. Sebastian Pacher,**  
Director Compensation &  
Board Services  
Kienbaum Consultants  
International GmbH  
Edmund-Rumpler-Straße 5  
51149 Köln

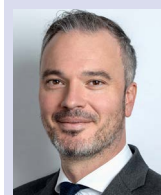
[sebastian.pacher@kienbaum.de](mailto:sebastian.pacher@kienbaum.de)

**Strategische Partner:**



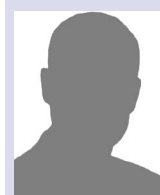
**Christine Seibel,**  
Vice President  
  
Korn Ferry  
Barckhausstraße 12–14  
60325 Frankfurt am Main

[christine.seibel@kornferry.com](mailto:christine.seibel@kornferry.com)



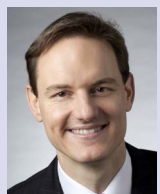
**Stephan Pieronczyk,**  
Partner, Reward Practice  
Leader Central Europe,  
Mercer Schweiz  
Mercer Schweiz AG  
Tessinerplatz 5  
8027 Zürich

[stephan.pieronczyk@mercer.com](mailto:stephan.pieronczyk@mercer.com)



**Oliver Hecker,**  
Head of Strategic & Public  
Accounts  
  
Sodexo Pass GmbH  
Lyoner Straße 9  
60528 Frankfurt am Main

[oliver.hecker@sodexo.com](mailto:oliver.hecker@sodexo.com)



**Florian Frank,**  
Managing Director,  
Leiter Talent & Rewards,  
Deutschland/Österreich  
  
Willis Towers Watson  
Ulmenstraße 30  
60325 Frankfurt am Main

[florian.frank@wtwco.com](mailto:florian.frank@wtwco.com)

**Herausgeber und Redaktion:**



Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

**Impressum**

**Verantwortlich:**

Erwin Sticking (Herausgeber)  
Telefon: 0 69 75 91-35 53  
E-Mail: [erwin.sticking@faz-bm.de](mailto:erwin.sticking@faz-bm.de)

**Redaktion:**

Christiane Siemann (Projektmanagement),  
Kirstin Gründel

**Korrektorat:**

Britta Dubilier

Internet: [www.personalwirtschaft.de/themen/comp-ben/](http://www.personalwirtschaft.de/themen/comp-ben/)

**Verlag:**

F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag,  
Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main,  
Geschäftsführer: Dominik Heyer, Hannes Ludwig  
HRB Nr. 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main  
Telefon: 0 60 31 73 86-0 / Fax: 0 60 31 73 86-20

**Marketing und Anzeigen:**

Christian Sachs  
Telefon: 069 75 91-21 43  
E-Mail: [Christian.sachs@faz-bm.de](mailto:Christian.sachs@faz-bm.de)

**Jahresabonnement:**

Bezug kostenlos, Erscheinungsweise: sechsmal pro Jahr  
(Februar, April, Juni, August, Oktober, Dezember)

**Layout:**

Ina Wolff

**Strategische Partner:**

Aon Human Capital Solutions GmbH; BANSBACH GmbH;  
Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft;  
Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft;  
Generali Deutschland AG; Gradar; hkp/// Group;  
Kienbaum Consultants International GmbH; Korn Ferry;  
Mercer Deutschland GmbH; Sodexo Pass GmbH;  
Willis Towers Watson

**Haftungsausschluss:**

Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und  
zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit  
des Inhalts des Magazins COMP & BEN übernehmen Verlag  
und Redaktion keine Gewähr.