

COMP & BEN

DAS ONLINEMAGAZIN FÜR VERGÜTUNG

by **Personalwirtschaft**

Themen:

- Entgelttransparenz:
So bereitet sich die Rewe Group vor
- Vorstandsvergütung:
Total Compensation als Lösung?
- Betriebliche Altersversorgung:
Pension Buy-outs rücken in den Fokus





Liebe Leserinnen, liebe Leser,

zukunftssichere Vergütungssysteme auch für Vorstände und Top Executives zu schaffen – vor dieser Herausforderung stehen viele Unternehmen, und das inmitten geopolitischer und wirtschaftlicher Unsicherheiten. Wir blicken in der Juni-Ausgabe von COMP & BEN auf Lösungsmöglichkeiten.

Auch haben wir nachgefragt, wie weit die Rewe Group bei ihren Vorbereitungen auf die EU-Entgelttransparenzrichtlinie ist, schließlich hat das Unternehmen diese schon vor Jahren begonnen und könnte somit Vorbild für andere Unternehmen sein, die diesen Weg noch vor sich haben.

Diese und weitere Themen erwarten Sie im vorliegenden Magazin.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre!

Beste Grüße aus der Redaktion

Kirstin Gründel

Kirstin Gründel,
Redakteurin Personalwirtschaft,
Projektleitung COMP & BEN

Aktuelles in Kürze 3

Entgelttransparenz

Der Weg zur Entgelttransparenz
bei der Rewe Group 5

Von Christiane Siemann

Entgelttransparenz:
Gehalt fair gemacht – aber bitte mit System 9

Von Sophie Janke

Mehr Effizienz bei der Vergütung 13

Von Frederic Haupt

Executive Compensation

Vorstandsvergütung in öffentlichen Unternehmen:
Total Compensation als Zukunftsmodell? 18

Von Kirstin Gründel

Vorstandsvergütung auf dem Prüfstand 23

Von Nina Grochowitzki und Dr. Pia Lünstroth

Belastbare Vergütungssysteme
in turbulenten Zeiten 26

*Von Julius Flottmann, Dr. Katharina Wauters
und Dr. Sebastian Pacher*

bAV & Benefits

Tiefgreifender Wandel der
betrieblichen Altersversorgung 31

Von Hanne Borst

Mehr als nur 50 Euro Sachbezug:
weit verbreitete Mythen zu Benefits 34

Von Eldo Hell

Seminare und Events
rund um Compensation & Benefits 38

Strategische Partner 39

Impressum 40

AKTUELLES IN KÜRZE

Gehaltsverzicht für weniger Stress

Beschäftigte in Deutschland sind eher bereit, für einen höheren Verdienst mehr Stress in Kauf zu nehmen als Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in anderen Ländern. Zu diesem Ergebnis kommt das [Randstad Arbeitsbarometer 2025](#), für das der Personaldienstleister Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Alter von 18 bis 67 Jahren in 35 Ländern weltweit befragt hat.

Demnach bedeutet ein höheres Gehalt oft mehr Verantwortung und mehr Belastung. Nur rund die Hälfte der Befragten in Deutschland (50 Prozent) würde sich gegen ein höheres Gehalt und für weniger Stress entscheiden. Im internationalen Durchschnitt sind es 60 Prozent.

Gemäß der Studie hat sich ein Drittel der Befragten in Deutschland (35 Prozent) bereits bei der Wahl des aktuellen Arbeitsplatzes für weniger Stress und zugleich für weniger Gehalt entschieden. Im internationalen Vergleich liegt dieser Wert bei 40 Prozent.

Besonders die jüngeren Generationen wünschen sich weniger Stress. Bei der Generation Z hat knapp die Hälfte (49 Prozent) bereits durch einen Jobwechsel ein höheres Gehalt für weniger Stress getauscht, bei den Millennials ist es rund ein Drittel (36 Prozent). Bei der Generation X liegt der Wert bei 29 Prozent, bei den Babyboomern nur noch bei 19 Prozent. Im internationalen Vergleich sind die

Zahlen zwischen den Generationen deutlich ausgeglichener.

Eine Schlussfolgerung der Studie: Wer Talente halten will, muss Arbeitsbedingungen schaffen, die nicht nur leistungs-, sondern auch gesundheitsfördernd sind. Denn: Gerade die junge Generation stelle psychische Belastung im Job nicht mehr hintenan und ziehe im Zweifel die Reißleine, auch wenn es finanziell schmerze, heißt es bei Randstad Deutschland.

Eine weitere Erkenntnis aus der Befragung ist, dass die Mehrheit der Beschäftigten über alle Generationen hinweg bereit ist, ihre Stelle zu behalten, wenn sie besser verdienen. 59 Prozent der Generation Z, 67 Prozent der Millennials, 74 Prozent der Generation X und 70 Prozent der Babyboomer in Deutschland geben beispielsweise an, dass eine jährliche Gehaltserhöhung mindestens in Höhe der Inflation sie motivieren würde, ihrem aktuellen Arbeitgeber treu zu bleiben.

EU-Entgelttransparenzrichtlinie: Unternehmen schlecht vorbereitet

Ein Jahr bevor die EU-Entgelttransparenzrichtlinie in nationales Recht überführt sein muss, fühlt sich die Mehrheit der Unternehmen noch nicht gut darauf vorbereitet. Dies ist ein Ergebnis einer Umfrage, die die Recruiting-Plattform Stepstone durchgeführt hat. Demnach kennt nur jeder dritte HR-Verantwort-

liche (31 Prozent) die konkreten Anforderungen der Richtlinie, 26 Prozent haben noch nie von der Richtlinie gehört. 43 Prozent haben zwar von ihr gehört, kennen aber keine Details.

Besonders brisant: Fast die Hälfte (46 Prozent) der Unternehmen rechnet mit einer Umsetzungsdauer von mehr als sechs Monaten. Die Zeit wird also knapp.

Auch weitere Befürchtungen haben die Unternehmen. Viele gehen davon aus, dass die Umsetzung der Richtlinie einen erheblichen Mehraufwand mit sich bringt. Zudem erwarten einige durch die Umsetzung interne Konflikte und steigende Personalkosten. Auch könnte es rechtliche Risiken geben, wenn sie die Vorgaben nicht fristgerecht umsetzen, so die Sorge.

Mit Umsetzen der EU-Vorgaben zur Entgelttransparenz in nationales Recht, was bis Anfang Juni 2026 erfolgen muss, erhalten Mitarbeitenden erweiterte Auskunftsansprüche, wie ihr Gehalt im Vergleich zu Kolleginnen und Kollegen mit vergleichbaren Tätigkeiten einzuordnen ist und nach welchen Kriterien Gehälter festgelegt werden. Zudem müssen Unternehmen Bewerberinnen und Bewerber die Gehaltsspanne schon frühzeitig mitteilen. Ab 2027 müssen Unternehmen je nach Mitarbeiterzahl zusätzlich einen Gender-Pay-Gap-Report vorlegen und darin geschlechterspezifische Gehaltsunterschiede offenlegen. ◀



Personalwirtschaft

**Willkommen im neuen
E-Paper-Archiv!**

Mehr erfahren



GUT ZU WISSEN: Als Abonnentin oder Abonnent haben Sie uneingeschränkten Zugriff auf den neuen E-Paper-Bereich der Personalwirtschaft. Hier können Sie Ihre Magazin-Ausgaben mit nur einem Login digital lesen, vormerken und speichern.

personalwirtschaft.de/e-paper

DER WEG ZUR ENTGELTTRANSPARENZ BEI DER REWE GROUP

Wie ist es dem Handelskonzern gelungen, die Anforderungen zur EU-Entgelttransparenzrichtlinie umzusetzen? Michael Fräßdorf, Head of Compensation & Benefits, hat Antworten.

Von Christiane Siemann



Als die EU-Richtlinie zur Entgelttransparenz am 6. Juni 2023 in Kraft trat, setzte die Rewe Group unmittelbar danach ein Projekt auf. Michael Fräßdorf, Head of Compensation & Benefits, berichtet im Interview, warum und wie der Konzern zeitnah mit den strategischen und operativen Aufgaben startete.

COMP & BEN: Herr Fräßdorf, Sie haben die Tragweite der EU-Richtlinie sehr früh erkannt. Warum hat sich die Rewe Group so rechtzeitig an die Arbeit gemacht?

Michael Fräßdorf: Eine der Kernaufgaben des Unternehmensbereichs Compensation & Benefits liegt darin, die Entwicklungen am Markt, der Rechtsprechung und der Gesetzgebung für die gesamte Rewe Group zu verfolgen. Tatsächlich bin ich 2021 schon auf den ersten Entwurf der Entgelttransparenzrichtlinie aufmerksam geworden. Mein Team und ich haben uns damit befasst und festgestellt, dass da einige Aufgaben auf uns zukommen. Denn die Rewe Group ist nicht nur ein großer Konzern, sondern als Genossenschaft gehören auch viele selbstständige Kaufleute zu uns. ➤

Was folgt daraus?

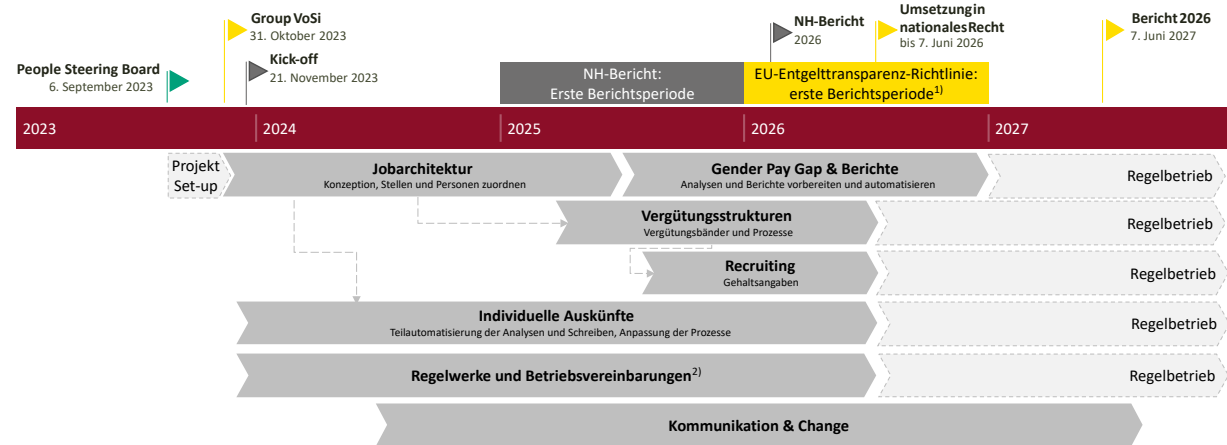
Das bedeutet: Wir müssen das Thema Entgelttransparenz sowohl aus der Perspektive des Konzerns als auch aus dem Blickwinkel der selbstständigen Kolleginnen und Kollegen mitdenken. Da wir erkannt haben, dass die Richtlinie ein hohes Maß an Komplexität beinhaltet, sind wir frühzeitig in die Thematik eingestiegen, um zu prüfen, was sie für die Rewe Group im Detail bedeutet und wie wir das Thema möglichst effektiv und effizient angehen können. Aber die Voraussetzungen der EU-Richtlinie zu erfüllen, ist nur eine Seite unserer Motivation.

Welche weiteren Motive treiben Sie an?

Zum einen wollen wir als Rewe Group selbstmotiviert gleiche und faire Chancen für alle unsere Beschäftigten bieten, und die Entgelttransparenz wird uns helfen, eventuell vorhandene Gender-Pay-Gaps zu identifizieren und zu schließen. Je früher und je transparenter das gelingt, umso attraktiver werden wir für Bewerberinnen, Bewerber und natürlich auch für unsere langjährigen Beschäftigten. Zum anderen haben wir die EU-Vorgaben zum Anlass genommen, um unsere Gehaltssystematiken zu überprüfen und zu modernisieren. Zum Beispiel haben wir Joblevel, Jobfamilien und Fachkarrieren eingeführt, um ein einheitliches Verständnis von gleicher und gleichwertiger Arbeit zu erlangen.

Gibt es weitere Aspekte?

Ein weiterer Effekt der Überarbeitung des Vergütungssystems ist: Auch organisatorische und ad-

Abbildung: Roadmap Deutschland

¹⁾ Sonderregelung für Arbeitgeber mit bis zu 149 Mitarbeitenden: erste Berichtsperiode frühestens 2030
²⁾ sowie Vergütungsrichtlinien für Einheiten ohne Betriebsrat

Quelle: Rewe Group

ministrative Prozesse werden bei der Umsetzung der EU-Richtlinie auf den Prüfstand gestellt und können, wo notwendig, optimiert werden. Also sind es nicht nur das Erkennen und Beseitigen des Gender-Pay-Gaps, was uns weiterbringt, sondern auch positive Nebenaspekte, die wir für uns nutzen wollen.

Wie sahen die ersten Schritte aus?

Wir sind im Oktober 2023 auf den Vorstand zugegangen und haben uns einen Projektauftrag geholt, um die Umsetzung der EU-Richtlinie innerhalb der Rewe Group vorzubereiten. Anfang 2024 haben wir in einer Kick-off-Veranstaltung die Betriebsräte (siehe Abbildung) eingebunden. Im Anschluss konnten wir mit der Zuordnung aller Stellen und Personen

in die neue Jobarchitektur beginnen. Diese wurde zum größten Teil bis zum Jahresende 2024 abgeschlossen. Nun werden die Ergebnisse in unsere IT-Systeme überführt.

Welche Maßnahmen standen als Nächstes an?

Da wir in 21 europäischen Ländern aktiv sind, war es vordringlich, ein einheitliches und gemeinsames Verständnis der Gleichwertigkeit von Funktionen zu erzielen. Es war ein großer Projekterfolg, dass uns dies gelungen ist. Wir haben eine Fachlaufbahn mit zehn Jobleveln und eine Führungslaufbahn mit sechs Jobleveln definiert. Damit liegt nun eine Zielstruktur vor, mit der wir zukünftig einheitlich in allen europäischen Ländern der Rewe Group verbindlich arbeiten wollen – in den anderen optional. ➤

Häufig ist zu hören, das Zusammentragen von Stellen- und Vergütungsdaten sei extrem aufwendig. Welche Erfahrung haben Sie damit gemacht?

Das Sammeln der Daten war grundsätzlich nicht schwierig, aber die Zuordnungen und Quer-
vergleiche sind sehr zeitintensiv. Eine Hürde lag bei uns darin, dass es kein zentrales HR-Stammdaten-
system gibt, sondern mehrere unterschiedliche. Daher müssen nun in mehreren Systemen parallel die Strukturen, die wir einführen, sauber abgebildet werden.

Die EU-Richtlinie überlässt es den einzelnen Mitgliedstaaten, die erforderlichen Konzepte zu entwickeln, um den Wert von gleicher und gleichwertiger Arbeit zu ermitteln und zu vergleichen. Vom deutschen Gesetzgeber sind in unmittelbarer Zukunft keine Vorschläge zur Methode zu erwarten. Welches Vorgehen haben Sie für die Bewertung bei Rewe gewählt?

Ich begrüße es sehr, dass es von der Europäischen Union keine Vorgaben zu einer Methode gibt. Ich gehe ebenso davon aus, dass die neue Gesetzgebung an dieser Stelle keine zusätzlichen Vorgaben machen wird. Viele Unternehmen haben bereits seit etlichen Jahren Stellenbewertungssysteme etabliert, sodass es eine völlig unnötige Überforderung wäre, alle auf einen Standard zu verpflichten. Für das Einordnen unserer Stellen haben wir eine solide, pragmatische Lösung gefunden: Es ist uns gelungen, in kürzester Zeit mit überschaubarem Aufwand und guter Qualität die Einordnung vorzunehmen.



„Wir sind auf jeden Fall gewillt, eine sehr gute Umsetzung der EU-Entgelttransparenzrichtlinie auf die Beine zu stellen, aber wir stochem bei vielen Fragen noch im Nebel.“

Michael Fräßdorf,
Head of Compensation &
Benefits, Rewe Group

Warum ist das ein zentraler Erfolgsfaktor?

Nach traditionellem Denken wäre es notwendig gewesen, für jede Stelle zunächst eine Beschreibung abzugeben und dann klassisch zu graden. Selbst wenn wir dabei auf bewährte Stellenbewertungssysteme zurückgegriffen hätten, wäre es notwendig gewesen, jeden und jede, die in den Prozess eingebunden sind, zu schulen, sodass alle Beteiligten die Kriterien einheitlich anwenden können. Der Zeit- und Kostenaufwand wäre gigantisch gewesen und hätte Führungskräfte, Betriebsräte und HR-Verantwortliche lange Zeit bei ihrem Tagesgeschäft blockiert. Daher haben wir geschaut, die Stellen auf einem anderen Weg zu bewerten und einzuordnen.

Welche Lösung haben Sie gefunden?

Die Ausgangsfrage „Wie komme ich von einer Stelle zur Beschreibung und Bewertung sowie zur Einordnung in eine Jobfamilie?“ lässt sich umkehren. Wir fragten uns: „Gibt es ein diskriminierungsfreies Stellenbewertungssystem, das unsere Be-

dürfnisse erfüllt, sodass unsere Zielstruktur mit den Ebenen und Jobfamilien abgebildet werden kann?“ Mehrere Modelle haben wir unter den genannten Prämissen angeschaut, und wir haben uns entschieden, die Kriterien, die die Wertigkeit der Stellen definieren, aus der Analytik von Mercer abzuleiten. Auf dieser Basis konnten wir für jedes Joblevel auf unserer Fach- und Führungslaufbahn Beschreibungen ableiten, wie man sie aus Tarifverträgen kennt.

Wie gingen Sie weiter vor?

Die Beschreibungen haben wir gemeinsam mit unserer Zielstruktur und einem Glossar als Arbeitsmittel in die Organisation gegeben, um die Stellen zuzuordnen. Da wir am Ende des Prozesses die Stellen mit marktbasierten Gehaltsbändern aus fundierten Vergütungsstudien abgleichen wollen, ist es letztendlich sinnvoll, auch die Jobfamilien des Anbieters der Vergütungsstudie anzuwenden und keinen eigenen Jobfamilienkatalog zu erfinden. Im Ergebnis ist es uns gelungen, bis Ende 2024 eine stabile Basis für alle weiteren Projektschritte zu schaffen. Das ist ein enormer Erfolg.

Die Rewe Group ist in vielen Geschäftsbereichen wie Einzelhandel, Großhandel, Spedition, Produktion und Touristik in Deutschland tarifgebunden. Die Annahme der Urheber der EU-Entgelttransparenzrichtlinie lautet, dass auf tarifgebundene Unternehmen kaum Arbeit zukommt. Sehen Sie das auch so?

Das ist aus zwei Gründen leider nicht richtig. Erstens wird meiner Einschätzung nach auf die Tarifparteien die Frage zukommen, ob alle ➤

Tarifverträge diskriminierungsfrei und zeitgemäß sind. Mit zeitgemäß meine ich insbesondere, dass die in den Tarifverträgen beschriebenen Tätigkeiten auch noch zur modernen Arbeitswelt passen. Zweitens ist es bei vielen Arbeitgebern und auch bei der Rewe Group üblich, dass die tariflich eingruppierten Beschäftigten nicht ausschließlich von Vergütungsbestandteilen profitieren, die im Tarifvertrag geregelt sind. Sie erhalten auch übertarifliche Leistungen, bei denen ebenso gesichert sein muss, dass diese diskriminierungsfrei gestaltet sind und zugeteilt werden. Im Übrigen gelten die individuellen Auskunftsansprüche selbstverständlich auch für tarifliche Mitarbeitende auf den eingruppierten Positionen. Das bedeutet für Arbeitgeber, dass sie ebenfalls Prozesse aufsetzen müssen, um diese Auskunftersuche effizient und in hoher Qualität zu bearbeiten.

Welche Arbeitsschritte auf dem Weg zur Entgelttransparenz liegen 2025 noch vor Ihnen, und haben Sie schon einen Überblick über den Gender-Pay-Gap?

Den haben wir heute noch nicht. Sobald die neue Jobarchitektur in unseren IT-Systemen abgebildet ist, können wir die Vergleichsgruppen bilden und eine Analyse vornehmen. Danach wird sich zeigen, ob und wo Handlungsbedarf besteht, um ungerechtfertigte Gender-Pay-Gaps zu schließen. Hierbei ist auch noch zu klären, wie wir Entgeltunterschiede erklären können und wollen. Wir werden in diesem Jahr auf Basis der neuen Jobarchitektur auch neue Vergütungsbänder entwickeln und entscheiden, ob wir zukünftig im Rahmen des Recruitings die Bänder

oder die Einstiegsgehälter kommunizieren wollen und wie zukünftig die Verteilung der Gehaltsanpassungsbudgets erfolgen soll. Weiterhin ist geplant, die Berichterstellung sowie das individuelle Auskunftsverfahren möglichst zu automatisieren.

Die Entgelttransparenzrichtlinie sieht vor, dass Einführung und Anwendung von neuen Entlohnungsmethoden mitbestimmungspflichtig sind. Wie sind Sie vorgegangen?

Wir haben uns die Frage gar nicht gestellt, ob wir das irgendwann müssen und in welchem Umfang, sondern wir sind proaktiv auf die Betriebsräte zugegangen. Wir haben eine gemeinsame Arbeitsgruppe mit Vertretern der deutschen Betriebsratsgremien eingerichtet und unsere Vorgehensweise in dieser Arbeitsgruppe abgestimmt. Dort werden auch Kommunikations- und Befähigungsmaterialien für HR-Partner, Führungskräfte, Betriebsräte und Mitarbeitende erarbeitet. Wesentliche Aufgabe in der Arbeitsgruppe ist, Musterbetriebsvereinbarungen zur Jobarchitektur, zur Vergütungssystematik und zur Schließung der vorhandenen Regelungslücken in der EU-Richtlinie zu erstellen. Wir möchten unser gemeinsames Verständnis dokumentieren, wie wir die Anforderungen bestmöglich erfüllen wollen. Die Zusammenarbeit findet vertrauensvoll und auf Augenhöhe mit gemeinsamer Zielsetzung statt.

An welchen Punkten muss der neue Gesetzgeber konkreter werden?

Zum einen benötigen wir klare Vorgaben, wie die Vergleichsgruppen sauber zu bilden sind. Geht es

nun um „gleiche“ oder „gleichwertige“ Jobs? Folgt man der EuGH-Rechtsprechung, dann überwiegt die Interpretation der Gleichwertigkeit. Das wiederum würde zu sehr großen Vergleichsgruppen führen. Hier wünschen wir uns Klarheit. Zum anderen ist der sehr breit gefasste Begriff des Entgelts, mit dem die EU-Richtlinie operiert, irritierend. Unter Entgelt fallen demnach alle Formen von finanziellen und nicht finanziellen Leistungen, die ein Arbeitnehmer oder eine Arbeitnehmerin im Rahmen eines Arbeitsverhältnisses erhält. Wäre es nicht sinnvoller, sich auf die Bestandteile zu konzentrieren, bei denen eine Diskriminierung vorliegen kann, und diese dann auszuschließen? Wir sind auf jeden Fall gewillt, eine sehr gute Umsetzung der Richtlinie auf die Beine zu stellen, aber wir stochern bei vielen Fragen noch im Nebel. ◀



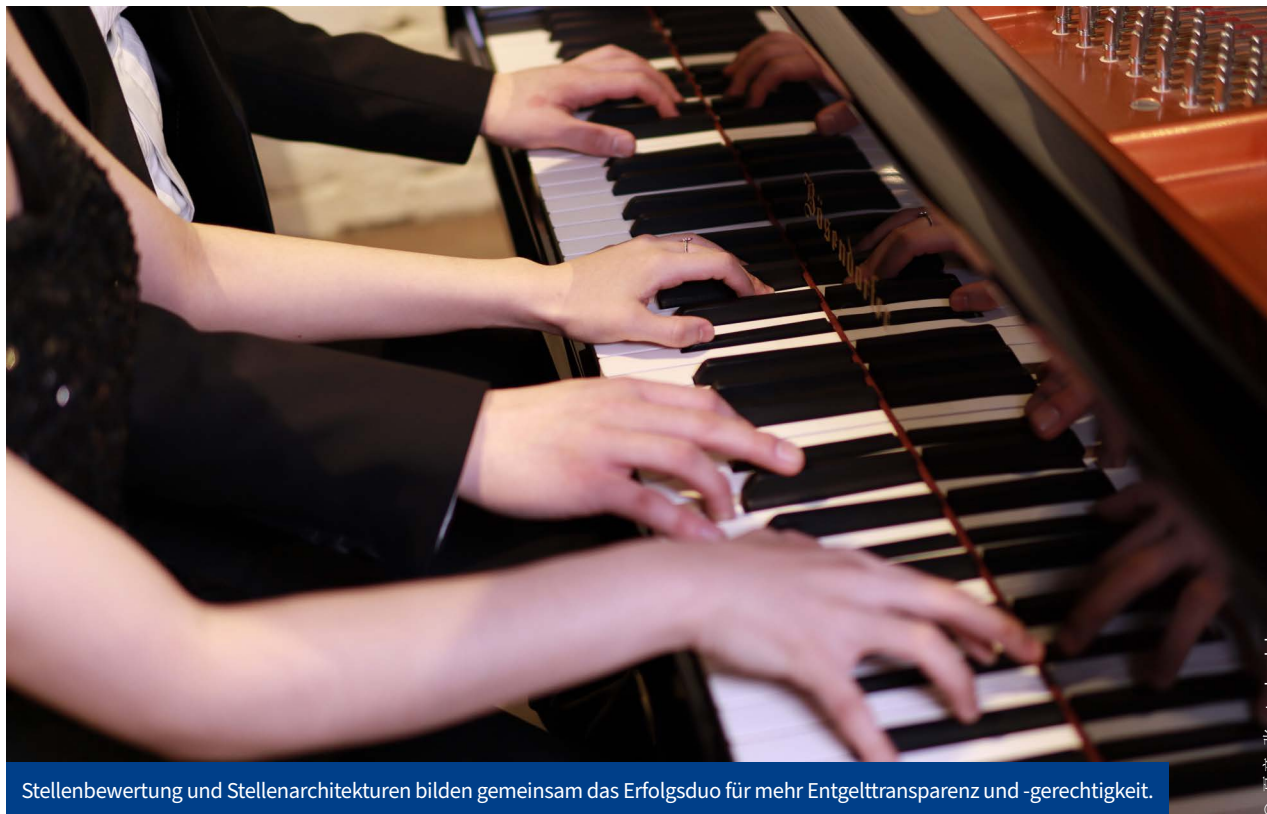
Christiane Siemann,
Journalistin,
Redaktion Comp & Ben

csiemann@t-online.de

ENTGELTTRANSPARENZ: GEHALT FAIR GEMACHT – ABER BITTE MIT SYSTEM

Vor dem Hintergrund der EU-Entgelttransparenzrichtlinie ist der strukturelle Wandel im Vergütungsmanagement der Unternehmen relevanter denn je. Eine aktuelle Studie zeigt, wie weit Unternehmen sind und welche Herausforderungen sie noch zu bewältigen haben.

Von Sophie Janke



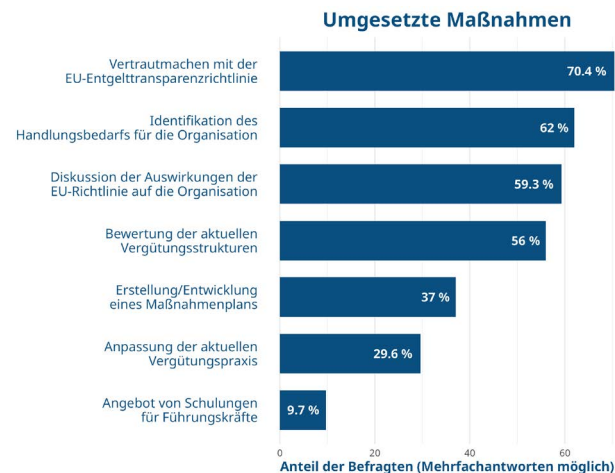
Stellenbewertung und Stellenarchitekturen bilden gemeinsam das Erfolgsduo für mehr Entgelttransparenz und -gerechtigkeit.

Mit der [EU-Richtlinie zur Entgelttransparenz \(Richtlinie \(EU\) 2023/970\)](#), die bis Juni 2026 in nationales Recht überführt werden muss, rückt das Thema Entgelttransparenz unweigerlich in den Fokus europäischer Unternehmen. Doch wie weit sind diese auf dem Weg zur Entgelttransparenz?

Trotz jahrzehntelanger Gesetzgebung zur Gleichbehandlung besteht weiterhin eine Lohnungleichheit zwischen den Geschlechtern, der sogenannte Gender-Pay-Gap. Zur Förderung der Gleichstellung der Beschäftigten ersetzt die EU-Richtlinie freiwillige Transparenzprinzipien durch verbindliche Mindeststandards. Die Anforderungen der Richtlinie betreffen nicht nur rechtliche Aspekte, sondern auch Kernbereiche des Vergütungsmanagements wie Vergütungsarchitekturen, die Systematisierung von Stellenbewertungen und die Nachvollziehbarkeit von Gehaltsentscheidungen.

Die Richtlinie stellt nicht nur regulatorische, sondern auch strukturelle Herausforderungen für das Vergütungsmanagement dar. Zudem wird Entgelttransparenz die Akzeptanz von ➤

Abbildung 1: Welche Maßnahmen zur Entgelttransparenz haben Sie umgesetzt?



Vergütungssystemen maßgeblich beeinflussen. Werden diese als unfair oder undurchsichtig wahrgenommen, können Unsicherheiten oder Konflikte entstehen. Daher sollten Unternehmen ihre Vergütungsstrukturen sorgfältig prüfen und anpassen, bevor sie Maßnahmen zu mehr Transparenz einführen. Nur so können sie positive Effekte erzielen.

Die aktuelle [Studie](#), die die Autorin dieses Beitrags in Zusammenarbeit mit Professor Dr. Claus Vormann von der Fachhochschule Dortmund erstellt hat, untersucht den Stand der Umsetzung von Entgelttransparenz sowie aktuelle Vergütungstrends. Zudem geht sie dem Zusammenhang von Vergütungspraktiken und dem Grad der Gehaltstransparenz auf den Grund. Dafür wurden zwischen

September 2024 und Februar 2025 Unternehmen mit und ohne entsprechende Praktiken untersucht und 216 Fachkräfte aus Vergütungspraxis und Führungsebenen überwiegend aus Deutschland, Österreich, Spanien, Großbritannien und Nordamerika befragt.

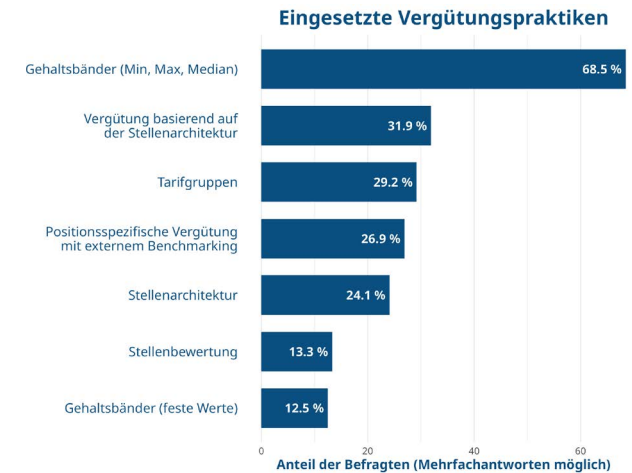
Status quo: Handlungsbedarf erkannt

Das durchschnittliche Level der Entgelttransparenz der befragten Organisationen lag auf einer Skala von 1 (keine Transparenz) bis 6 (vollständige Transparenz) bei 3,8. Das zeigt, dass zwar eine Tendenz zur Transparenz besteht, die Werte jedoch nur knapp über dem Mittelwert liegen. Dies belegt deutlichen Handlungsbedarf, damit die EU-Richtlinie wirkungsvoll umgesetzt und Chancengleichheit sowie Fairness in Unternehmen nachhaltig gefördert werden.

85 Prozent der Befragten gaben an, dass ihre Organisation sich der bevorstehenden EU-Richtlinie bewusst ist, jedoch haben sich erst 70 Prozent damit vertraut gemacht. Zwischen Bewusstsein und Umsetzung zeigt sich allerdings eine deutliche Diskrepanz. Zwar gaben jeweils über die Hälfte der Befragten an, ihre Organisation habe Handlungsbedarfe identifiziert, interne Diskussionen geführt oder Vergütungsstrukturen analysiert, doch ließ sich kein signifikanter Zusammenhang zwischen diesen Maßnahmen und einem höheren Transparenzniveau feststellen.

Nur rund ein Drittel (37 Prozent) hat einen Aktionsplan, und lediglich 30 Prozent haben ihre Vergütungsstrukturen angepasst. Diese Daten zeigen, dass viele Organisationen noch in der Planungspha-

Abbildung 2: Welche Vergütungspraktiken setzen Sie ein?



se sind und dringend in die konkrete Umsetzung kommen müssen, denn die Bestandsaufnahme ohne strukturelle Umsetzung zeigt keine erhöhte Entgelttransparenz. Erst wenn Erkenntnisse in konkrete Maßnahmen überführt werden, kann echte Entgelttransparenz entstehen.

Von Trends zu Maßnahmen

Der Anteil der Organisationen, die Stellenbewertungen eingeführt oder durchgeführt haben, ist mit 13 Prozent vergleichsweise niedrig. Dies ist auffällig vor dem Hintergrund der EU-Entgelttransparenzrichtlinie, die in Artikel 4 den Einsatz klarer und leicht zugänglicher Instrumente und Methoden zur Analyse und Bewertung des Werts der Arbeit im ➤

Einklang mit den in der Richtlinie festgelegten Kriterien fordert. Obwohl Organisationen mit Stellenbewertungssystemen tendenziell eine höhere Entgelttransparenz aufweisen, ist der Zusammenhang nur moderat.

Organisationen mit Stellenarchitekturen hingegen zeigen signifikant höhere Transparenzwerte als solche ohne Implementierung. Überraschend ist, dass dennoch nur ein Viertel (24 Prozent) der Organisationen eine Stellenarchitektur vollständig umgesetzt hat, obwohl diese für Entgelttransparenz, Gleichbehandlung, regulatorische Anforderungen sowie faire Vergütungssysteme zentral ist.

Die Studie legt auch offen, dass der Einsatz von Stellenbewertung mit Stellenarchitekturen korreliert. Die analytische Stellenbewertung bildet das Fundament, auf dem Architekturen und Vergütungsstrukturen aufbauen. Sie entwickelt eine anforderungsorientierte Stellenhierarchie, die eine direkte Verbindung zu den Vergütungsgruppen herstellt. So wird sichergestellt, dass für Arbeit von gleichem Wert gleiche Vergütung gezahlt wird. Der Einsatz von Stellenbewertung allein reicht aber für Transparenz nicht aus, insbesondere nicht, wenn die Bewertungsverfahren undurchsichtig bleiben und die Ergebnisse nicht aktiv kommuniziert werden.

Stellenarchitekturen hingegen schaffen klare Rahmenwerke, die Bewertungen nachvollziehbar und für Beschäftigte zugänglich machen. Es handelt sich also nicht um ein Entweder-oder, sondern Stellenbewertung und -architekturen bilden gemeinsam das Erfolgsduo für mehr Entgelttransparenz und -gerechtigkeit.

Vergütungsstrukturen ohne Stellenlogik – ein Papiertiger?

Nahezu 70 Prozent der befragten Organisationen nutzen Gehaltsbänder, um ihre Vergütungssysteme zu strukturieren. Allerdings stützt nur knapp ein Drittel von ihnen ihre Vergütungsstrukturen auf eine formale Stellenarchitektur. Organisationen mit etablierten Vergütungsstrukturen wie etwa Gehaltsgruppen, -stufen oder markt- oder tariforientierten Systemen zeigen kaum Unterschiede in der Entgelttransparenz zu Organisationen, die solche Strukturen nicht haben. Wesentlich ist jedoch, dass Organisationen mit Vergütungsstrukturen und Stellenarchitekturen signifikant höhere Transparenzwerte aufweisen als solche ohne diese Basis.

Diese Ergebnisse unterstreichen die zentrale Bedeutung kohärenter Systeme, die auf klaren Strukturen beruhen. Transparenz erfordert daher nicht nur, dass Unternehmen Gehaltsspannen offenlegen, sondern auch, dass sie die angewandte Methodik, die Bewertungslogik, die daraus resultierenden Level und Vergütungskriterien verständlich darstellen. Fehlt dieses Verständnis, bleiben Entgeltentscheidungen für Mitarbeitende oft undurchsichtig und schwer nachvollziehbar.

Benchmarking allein sichert keine faire Vergütung

Eine Mehrheit von 88 Prozent der Organisationen überprüft ihre Gehälter mindestens einmal jährlich, und 82 Prozent richten ihre Vergütung am Markt aus, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Studie zeigt, dass Organisationen mit jährlicher Gehaltsüberprüfung und regelmäßigen Gehaltsbenchmarks höhere

Transparenzniveaus aufweisen als Organisationen ohne – wenngleich letzterer Unterschied eine geringere Effektstärke hat. Dies deutet darauf hin, dass Unternehmen, die ihre Vergütungen aktiv prüfen und am Markt ausrichten, tendenziell mehr Vertrauen in die Fairness und Nachvollziehbarkeit ihrer Entscheidungen haben und diese eher kommunizieren.

Kritisch betrachtet, tragen Gehaltsüberprüfungen und Benchmarks nur dann zu Entgeltgerechtigkeit bei, wenn sie systematisch, nachvollziehbar und reflektiert erfolgen. Häufig erfolgen Anpassungen jedoch aus externen Gründen wie Inflation oder Fachkräftemangel und weniger aus strategischen Überlegungen zu Entgeltgerechtigkeit. Eine hohe Überprüfungsfrequenz allein garantiert keine faire Vergütung, wenn Prozesse unklar bleiben, Kriterien fehlen und Unternehmen Ergebnisse nicht transparent kommunizieren.

Zudem können Anpassungen, die auf unkritisch übernommenen, möglicherweise verzerrten Marktdaten basieren, bestehende Ungleichheiten verstärken – insbesondere in männerdominierten Branchen, in denen geschlechtsspezifische Diskriminierung unbewusst reproduziert werden kann. Entscheidend ist daher, wie Marktdaten interpretiert und in Entscheidungen eingebunden werden. Benchmarking allein sichert keine faire Vergütung. Erst die zusätzliche systematische Analyse interner Gehaltsverteilungen und möglicher Ungleichheiten schafft die Grundlage für glaubwürdige Transparenz. Nur wenn Unternehmen Transparenz und Gerechtigkeit verfolgen, können sie strukturelle Unterschiede nachhaltig abbauen. ➤

Fazit: Stellenarchitekturen als „Helden“ der Entgelttransparenz

Die Ergebnisse zeigen, dass zwar ein Bewusstsein für den Handlungsbedarf besteht, oft jedoch die systematische Umsetzung fehlt. Das ist risikobehaftet, denn 2025 stellt für viele Unternehmen die letzte Gelegenheit dar, um interne Entgeltstrukturen zu analysieren und Ungleichheiten zu beseitigen, bevor die Berichtspflichten ab Juni 2026 greifen.

Die Erkenntnis: Stellenarchitekturen sind bei der Einführung von Entgelttransparenz zentral. Sie verknüpfen Vergütungsdaten mit Stellentiteln, Bewertungen, Hierarchien und Kriterien und schaffen dadurch eine Vergleichbarkeit. Sie unterstützen regulatorische Vorgaben und sind die Grundlage für faire, nachvollziehbare Vergütungssysteme.

Drei Prinzipien stehen dabei im Vordergrund: Klarheit, Konsistenz und Verteidigungskraft. Ohne Struktur, Daten und Prozesse als Grundlage kann Entgelttransparenz nicht Gerechtigkeit stärken, sondern gefährdet sie. Für Entgelttransparenz ist daher eine systematische Stellenarchitektur auf Basis analytischer Stellenbewertung unerlässlich. Zudem müssen die Kriterien zur Entgeltfestlegung und -entwicklung sichtbar gemacht und verständlich kommuniziert werden. Unternehmen sollten HR und Führungskräfte entsprechend befähigen. ◀



Sophie Janke,
Implementation Consultant,
gradar

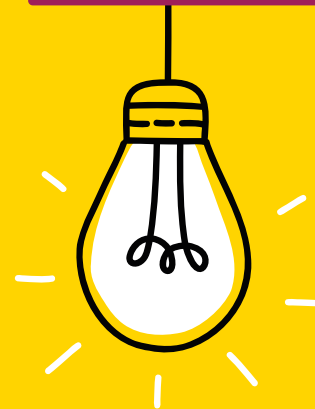
sophie.janke@gradar.com
www.gradar.com

EMPLOYER BRANDING

auf den Punkt gebracht!

Im Personalwirtschaft-Dossier erwarten Sie:

- Ideen & Impulse für Ihre HR-Praxis
- Daten, Fakten, Hintergründe
- Analysen & Entscheidungshilfen



Employer Branding DOSSIER



Mehr erfahren

Personalwirtschaft

Pw+

personalwirtschaft.de/dossiers

MEHR EFFIZIENZ BEI DER VERGÜTUNG

Equal Pay, Fair Pay und betriebliche Altersvorsorge: Wie können Unternehmen Vergütung effizient und transparent gestalten? Das diskutierten die Speakerinnen, Speaker und Gäste beim 9. Praxisforum Total Rewards.

Von Frederic Haupt

Vergütung soll und muss individueller sowie gerechter werden. Darin stimmten zumindest viele der rund 150 Expertinnen und Experten für Compensation & Benefits überein, die sich zum Austausch beim Praxisforum Total Rewards im Frankfurter F.A.Z. Tower trafen. Was das für Gehalt, Benefits und betriebliche Altersversorgung (bAV) bedeutet und was hinter den Begriffen Equal Pay sowie Fair Pay tatsächlich steckt, war Thema der insgesamt acht Keynotes und Diskussionsrunden.

Ist Fair Pay unfair?

Den Start in den Tag machte Professor Dr. Michael Christ mit dem recht provokant gewählten Keynote-Titel „Fair Pay ist unfair, wenn das Mittelmaß gewinnt“. Christ ist Professor für Human Resources Management (HRM) an der Hochschule Mainz und Advisor der Döhler Group. Er warf die These in den Raum: „Alle Menschen sind gleich, aber ihre ➤



© Dirk Beichert BusinessPhoto

„Fair Pay ist unfair, wenn das Mittelmaß gewinnt“, diese Ansicht vertrat Hochschulprofessor Dr. Michael Christ beim Praxisforum Total Rewards 2025 vor rund 150 Gästen.

Leistung ist es nicht. Wenn alle das gleiche Gehalt erhalten, aber mit unterschiedlichem Engagement an ihre Arbeit gehen, können sich die Leistungsträger schnell ungerecht behandelt fühlen.“

In Unternehmen seien nur 30 Prozent der Mitarbeitenden wirklich engagiert und gäben 100 Prozent bei der Arbeit, erklärte er weiter. Der Rest der Belegschaft bestehe bestenfalls aus Mitläuferinnen und Mitläufern. Seine Lösung dafür: Ownership. Damit Ownership jedoch möglich ist, müssten Unternehmen unterschiedliche Inputs bewerten und diese gerecht honorieren. „Diese Gerechtigkeit lässt sich durch die richtige Vergütungsstruktur herstellen. Deshalb ist Gerechtigkeit das zentrale Thema in Comp & Ben“, schloss Christ.

Besondere Honorierung gut dokumentieren

Die kommende Entgelttransparenzrichtlinie könnte diese Honorierung von besonderen Leistungen erschweren, beziehungsweise Unternehmen müssen sie in Einklang mit der Richtlinie bringen. Wie das in der Praxis gelingen kann, berichteten Christian Biemer, Bereichsleiter Personal der Frankfurter Bankgesellschaft, und die beiden Fachanwälte Dr. Martin Hörtz und Dr. Alexander Insam, Partner bei der Kanzlei Görg.

„Klar ist, dass in Zukunft noch stärker darauf geachtet werden muss, dass für die gleiche Tätigkeit auch der gleiche Lohn gezahlt werden muss“, erklärte Hörtz. Er geht dennoch davon aus, dass Unternehmen auch in Zukunft die Chance haben werden, Mitarbeitende für besondere Leistungen auch besonders zu entlohnen. Man müsse dies dann aber

gut begründen können und diese Begründung gut dokumentieren.

„Ich glaube, dass Unternehmen durch dieses Dokumentieren und die größere Transparenz ein gutes Instrument haben werden, um die Mitarbeitenden zu motivieren und deren Leistungen zu honorieren“, führte Insam weiter aus. Biemer will deshalb die Honorierung von besonderen Leistungen mithilfe eines Punktesystems durchführen, das der Jurybewertung beim Wasserspringen entspreche, wie er erklärte. So würde nach einem transparenten und nachvollziehbaren System die Leistung der Mit-



Expertinnen und Experten aus den Bereichen Compensation & Benefits und HR nutzten das Praxisforum Total Rewards, um mit den Speakern zu diskutieren und sich fachlich auszutauschen.

arbeitenden bewertet. Darauf basierend könne geprüft werden, ob und in welcher Höhe eine Prämie gezahlt werden kann.

Gerechtigkeit essenziell für hohes Engagement

Eine derartige Honorierung von Belohnungen im Performance Management sehen Norbert Habeck und Peter Devlin von Deloitte Consulting ebenfalls als essenziell für ein Gerechtigkeitsgefühl der Mitarbeitenden an und somit auch als Grundlage für ein hohes Engagement der Belegschaft. Dabei müsse diese Honorierung nicht immer für jeden Mitarbeitenden gleich aussehen. Es könne ein modulares Vergütungssystem herangezogen werden. Ein solches System sei aktuell bei vielen Unternehmen im Trend, wie die auf dem Praxisforum vorgestellte „Deloitte Human Capital Trend Study“ belegt. Bei solch einem System können Mitarbeitende entscheiden, ob sie ihr Gehalt bar, anteilig, in Unternehmensanteilen oder mit einem höheren variablen Anteil erhalten. „Mitarbeitende können so ihre Vergütung mit ihrem eigenen Interesse in Einklang bringen“, erläuterte der Manager Workforce Transformation Habeck.

Individualisierung statt Gießkanne

Die Vergütung der Mitarbeitenden in Einklang mit ihren eigenen Interessen bringen, das will auch Peter Rolinski. „Ich bin kein Freund des Gießkannenprinzips, sondern ein Fan der Individualisierung von Benefits. Genau das haben wir in Zusammenarbeit mit Belonio geschafft“, sagte der Chief People Officer der b'mine Hotels. ➤

Über den Benefitanbieter können sich die Mitarbeitenden der Hotelgruppe jeden Monat für Nebenleistungen entscheiden, die gerade zu ihnen passen – egal ob ein Gutschein für den Einkauf im Supermarkt oder eine Geldkarte, die jeden Monat aufgeladen wird. „Für mich gehört zu einer modernen Lohngestaltung eine Möglichkeit zur Individualisierung“, betonte auch Magdalena Nübel, Head of Customer Relationship Management bei Belonio. „Aber man muss sich auch überlegen, welche Benefits zu meinen Mitarbeitenden passen und welches Ziel ich damit erreichen will.“ Sonst habe man am



Die Pausen nutzten die Teilnehmenden zum Netzwerken.

Ende ein Benefitpaket, das die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gar nicht nutzen.

Comp & Ben als Kulturförderung

Hugo Boss hat sich zu Benefits bereits vor einiger Zeit Gedanken gemacht und bietet seinen Beschäftigten das Mitarbeitendenaktienprogramm SHIP an. Das Ziel dahinter: die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Owner des Modeherstellers zu verwandeln. „Wir wollen Kunden in Fans verwandeln, aber genau das Gleiche wollen wir als HR auch mit unseren Mitarbeitenden erreichen“, sagte Ulrich Wendeln, Head of Global Rewards & HR Data von Hugo Boss. SHIP sei deshalb nicht nur als finanzieller Benefit zu betrachten, sondern auch als ein kulturförderndes Instrument. „Auch wenn es auf den ersten Blick nicht so scheint, kann Comp & Ben so auch eine wichtige Rolle spielen, wenn es um das Thema Sinnstiftung und Ownership geht“, führte Wendeln aus.

Professionalisierung on the fly

Einen weiteren spannenden Einblick in die Praxis gaben Dr. Christoph von Ungern-Sternberg, Senior Vice President People bei JobRad, sowie Nils Prüfer, Managing Director & Partner bei Kienbaum. Das Beratungsunternehmen unterstützt das Leasingunternehmen bei der Professionalisierung der Vergütung. „In den Anfängen, als Start-up, haben wir einfach mal gemacht. Da wurden Vergütungsentscheidungen auf persönlicher Ebene getroffen. Das geht natürlich irgendwann nicht mehr, gerade bei diesem Wachstum nicht“, erinnerte sich von Ungern-Sternberg. Aufgrund des rasanten Wach-

tums des Unternehmens habe sich Prüfer bei der Professionalisierung der Strukturen teilweise gefühlt, „als sei man in hohem Tempo auf einer Straße unterwegs, die gerade vor einem gebaut“ werde. Im Zuge der Professionalisierung wurden dann Dinge nachgeholt, die aufgrund des schnellen Wachstums erst einmal hintangestellt wurden, beispielsweise die Standardisierung von Funktionsprofilen. Gerade auch mit Blick auf die Entgelttransparenzrichtlinie ein Schritt, der zur richtigen Zeit kam.

Entgelttransparenz – kein Comp-&-Ben-Thema?

Nicht nur wegen der Standardisierung von Funktionsprofilen ist Bentje Grünewald, Head of Compensation bei DKV Mobility – einem Unternehmen, das für seine Tankkarten bekannt ist –, davon überzeugt, dass die Entgelttransparenzrichtlinie kein reines Comp-&-Ben-Thema ist. Nach dem Motto „It takes a village to raise a child“ brauche man mindestens die ganze HR-Abteilung, wenn nicht sogar das ganze Unternehmen, um die neuen Regelungen umzusetzen. „Am Ende geht es aber nicht nur einfach darum, irgendeine Regulatorik zu erfüllen, sondern darum, unsere Unternehmen zukunftssicher aufzustellen und darum, dass wir als Organisation erfolgreich sind“, fasste Grünewald zusammen.

Wie zukunftssicher ist die bAV?

Für die BASF ist ein Baustein für das Erfolgreichsein, die Mitarbeitendenbindung. Um eine hohe Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen zu haben, setzt der Chemiekonzern auf die bAV. „Mittlerweile sind wir in einer Zeit angekommen, in der immer ➤

mehr Leute verstehen, dass die gesetzliche Rente für die meisten Menschen nicht ausreichen wird, um ihren Lebensstandard zu halten“, erklärte Beate Petry, Head of Pension & Benefits bei BASF. „Deshalb kann die bAV auch ein starkes Instrument für Employer Branding und Mitarbeiterbindung sein.“

Aber dafür müssen Menschen auch erst einmal verstehen, was betriebliche Altersvorsorge ist, brachte ihre Kollegin Sarah Mostowys ins Spiel. Um dieses Problem anzugehen, starteten die beiden ein Projekt bei dem Chemiekonzern, in dem unter anderem mit einem Kurzfilm in Jugendsprache Azubis

das System der bAV erklärt wird. Auch Frank Kohler, Kaufmännischer Geschäftsführer des Robert Bosch Krankenhauses, ist sich bewusst, dass teilweise ein hoher kommunikativer Aufwand geleistet werden muss, um den Mitarbeitenden zu vermitteln, dass die bAV etwas Gutes für sie ist. „Deswegen muss man mit der Sensibilisierung schon in frühen Jahren anfangen“, ist er überzeugt.

Klaus Morgenstern, Experte für Altersvorsorge beim Deutschen Institut für Altersvorsorge und Mitdiskutant beim bAV-Panel, ist sich dennoch sicher, dass auch die beste Aufklärung nichts für die Zu-

Info

Wie relevant die bAV zukünftig noch als Benefit ist oder ob sich andere Benefits in den Vordergrund drängen, können Sie auf dem nächsten Praxisforum Total Rewards erfahren. Es wird am 5. Mai 2026 im F.A.Z. Tower in Frankfurt am Main stattfinden.

kunft der bAV bringe, wenn nicht zunächst ein Punkt geklärt wird – die Portabilität. „Mittlerweile herrscht eine viel höhere Fluktuation in Unternehmen als noch vor 20 Jahren, weshalb es relevant ist, wie bereits geleistete Beiträge zu einem neuen Arbeitgeber mitgenommen werden können. Finden wir dafür zukünftig keine gute Lösung, wird es Probleme für die bAV geben“, erläuterte er. Dennoch sieht er in der betrieblichen Altersvorsorge einen attraktiven Benefit, sei es in Bezug auf Employer Branding oder Mitarbeiterbindung. ◀



An der Diskussionsrunde zur Altersvorsorge nahmen auch Gewinner des Deutschen bAV-Preises teil.



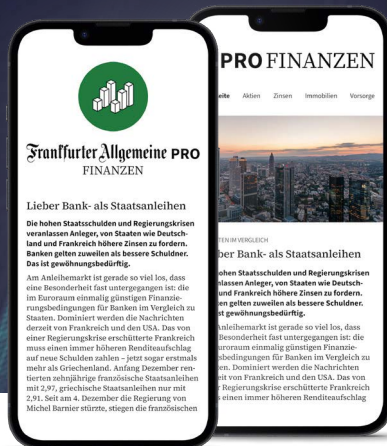
Frederic Haupt,
Volontär,
Personalwirtschaft,
F.A.Z. Business Media

frederic.haupt@faz-bm.de
www.personalwirtschaft.de

PRO FINANZEN

Alles Wichtige zu Geldanlage, Vermögen und Vorsorge.

Jetzt neu: F.A.Z. PRO Finanzen Business
Der digitale Wissensvorsprung für Ihre Mitarbeiter – Ihr verlässlicher Begleiter in Finanzfragen, sowohl als wöchentliches Briefing als auch auf unserer Website. Inklusive freiem Zugang zu allen Artikeln auf FAZ.NET.



**Jetzt 2 Monate
kostenfrei testen!**

Sichern Sie sich Ihr Experten-Update rund um Finanzfragen als wöchentliches Briefing und als Website für Ihre Mitarbeiter. Für mehr als zehn Mitarbeiter erstellen wir Ihnen gerne ein individuelles Angebot: geschaeftskunden@faz.de

faz.net/pro-finanzen-business



VORSTANDSVERGÜTUNG IN ÖFFENTLICHEN UNTERNEHMEN: TOTAL COMPENSATION ALS ZUKUNFTSMODELL?

Total Compensation bietet mehr Transparenz und Fairness, auch bei der Vergütung von Vorständen und Geschäftsführern in öffentlichen Unternehmen. Sie hat aber auch Nachteile. Ein Interview mit dem Vergütungsexperten Martin von Hören.

Von Kirstin Gründel



COMP & BEN: Herr Dr. von Hören, Vergütung besteht in der Regel aus mehreren Komponenten: Dazu gehören unter anderem das Fixgehalt, ein variabler Anteil sowie Benefits. Sie empfehlen allerdings eine Total-Compensation-Perspektive. Was steckt dahinter?

Dr. Martin von Hören: Bei dieser Perspektive geht es zunächst darum, alle Bestandteile der Bezahlung in den Blick zu nehmen, also auch die etwas weniger sichtbaren wie Versorgungszusagen oder auch Vergütungen für Mandate in verbundenen Unternehmen. Das würde dann in eine gesamthafte Quantifizierung münden, die man als Total Compensation bezeichnet.

Und welches wäre aus Ihrer Sicht der nächste Schritt?

Der nächste und deutlich radikalere Schritt bestünde dann in der Überlegung einer echten Total Compensation. Das heißt: Alles ist mit Geld abgegolten. Es wird nichts gezahlt außer dem monatlichen Gehalt und einer variablen Vergütung. Alle ➤

Bei einer Total-Compensation-Perspektive sollten Unternehmen alle Bestandteile der Vergütung in den Blick nehmen.

Nebenleistungen, Versorgungszusagen und sonstigen Zahlungen gehen in diesem Wert auf.

Wie kommen Unternehmen zu Total Compensation?

Ein Ansatz wäre, alle Vergütungskomponenten zu betrachten und für jede rechnerisch die Höhe zu ermitteln. So erhält man eine rechnerische Total Compensation.

Welchen Vorteil hat Total Compensation für Unternehmen wie auch für Mitarbeitende?

Der Vorteil ist: Sie schafft Transparenz. Ich vergleiche nicht mehr Äpfel mit Birnen, sondern Äpfel mit Äpfeln, weil man Vergütungskomponenten gleichnamig macht. Wenn man das nicht nur als quantitative Betrachtung versteht, sondern als echtes Konzept, würde das auch die Administration vereinfachen, denn grundsätzlich spricht nicht viel dafür, dass Unternehmen Zusatzleistungen anbieten, wenn es für sie teurer ist, diese zu erstellen, als wenn die Mitarbeitenden diese von einem spezialisierten Anbieter beziehen.

Gibt es weitere Vorteile?

Ja, bei den Altersversorgungssystemen. Gerade auf der Geschäftsleitungsebene der öffentlichen Unternehmen gibt es sehr unterschiedliche Systeme. Nur wenn man versucht, ihren Wert zu monetarisieren, werden sie vergleichbar. Das ist hilfreich, wenn man zum Beispiel in einer Geschäftsführung Personen hat, die noch eine alte und sehr hohe Versorgung bekommen. Den Wert dieser Altersversorgung kann man dem Gehalt hinzurechnen. Somit

muss man dieser Person nicht zwingend das gleiche Gehalt zahlen wie einer Führungsperson, die in einem neueren Modell eine viel geringere Altersversorgung hat.

Und welche Nachteile hat Total Compensation?

Man sieht plötzlich, wie teuer manche Sachen sind, weil dazu Zahlen erscheinen, die vorher keiner kannte. Auch bedeutet es Aufwand, wenn ein Unternehmen die Gesamtvergütung ermitteln möchte und allen Komponenten einen Wert zuordnet. Der daraus ermittelte hohe Betrag der Total Compensation ist zudem in der Öffentlichkeit schwer kommunizierbar. Letzteres gilt vor allem für öffentliche Unternehmen.

Setzt sich aus diesen Gründen eine Total Compensation in Unternehmen oft nicht durch?

Ja, auch. Aber man muss da differenzieren: Als Betrachtungsweise gewinnt die Total-Compensation-Perspektive schon an Bedeutung, weil sie zumindest den Aufsichtsorganen und dem Beteiligungsmanagement die unterschiedlichen Regelungen transparent macht. In der Öffentlichkeit will man das aber nicht immer unbedingt sehen. Das Vergütungskonzept mit dem Leitspruch „Wir zahlen nur fix und variabel“ hat einen Nachteil bei der emotionalen Vergütungswahrnehmung. Die Menschen haben das Gefühl: „Ich habe nichts außer dem Geld.“ Sie schauen eher nach dem berühmten Obstkorb, nach der Mitgliedschaft im Fitnessstudio oder dem Jobticket und fragen sich: „Warum hat mein Kumpel nebenan das, aber ich



Dr. Martin von Hören ist freiberuflicher Vergütungsberater. Zudem ist er Senior Advisor und Partner im Bereich Compensation und Performance Management bei Kienbaum Consultants International. Er berät Unternehmen in Fragen der Entgeltgestaltung.

nicht?“ Dass diese Dinge schon im Gehalt abgegolten sind, vergessen sie. Das heißt: Die Symbolik der Nebenleistungen wird oft unterschätzt.

Sie haben sich insbesondere mit der Vergütungsgestaltung in öffentlichen Unternehmen beschäftigt. Inwiefern helfen Erkenntnisse aus öffentlichen Unternehmen der Privatwirtschaft?

Tatsächlich ist es in den meisten Fällen eher umgekehrt: Entwicklungen aus dem privaten Sektor gehen mit einem gewissen zeitlichen Verzug in den öffentlichen über. Dennoch gibt es Elemente, bei denen der öffentliche Sektor prägend ist, und viele fachliche Fragestellungen unterscheiden sich in öffentlichen und privaten Organisationen nicht.

Können Sie dafür ein Beispiel nennen?

Betrachten wir das Thema Nachhaltigkeit und ESG-Kriterien. Stakeholder haben daran großes Interesse. Das liegt an der „Multi-Stakeholder-Perspektive“ und daran, dass öffentliche Unter- ➤

Info



Öffentliche Unternehmen stehen vor besonderen Herausforderungen, denn ihre Vergütung muss auch der öffentlichen und politischen Diskussion standhalten. Dr. Martin von Hören beleuchtet in seinem Buch „Vorstands- und Geschäfts-führungsvergütung in öffentlichen Unternehmen“ die Faktoren, die öffentliche Unternehmen bei der Gestaltung der Vergütung und ihrer Bestandteile berücksichtigen sollten. Zudem blickt er darauf, wie sie Vergütungspakete für Vorstands- und Geschäfts-führungsmitglieder gestalten können.

nehmen in der Regel nicht nur geschaffen werden, um Gewinne zu erzielen. Somit steht bei ihnen die Umwelt im Fokus, die Mitarbeitenden, die Kunden. Das ist bei öffentlichen Unternehmen selbstverständlich oder sollte es zumindest sein. In der Privatwirtschaft muss das mitunter „hineindekliniert“ werden. In diesem Punkt können private etwas lernen.

Was ist Ihr Fazit: Wie lässt sich die Total Compensation mit variablen Vergütungselementen ergänzen, sodass eine zeitgemäße und attraktive Vorstands- und Geschäftsleitungvergütung entsteht?

Klar ist: Man hat immer ein Fixgehalt. Dann kann man sich fragen, ob man auch etwas Variables ha-

ben möchte. Ich rate dazu. Die nächste Frage ist: Wie hoch soll der variable Anteil sein? Meine Antwort: Er sollte hoch genug sein, damit er spürbar ist. Der variablen Vergütung sollten Mehrjahreskenngrößen zugrunde liegen ebenso wie Nachhaltigkeitsaspekte oder die Stakeholder-Perspektive.

„Die Frage, die sich Unternehmen stellen sollten, ist: Reicht nicht eine rein monetäre Vergütung aus, bei der alle Nebenleistungen abgegolten sind?“

Und was raten Sie bezüglich Nebenleistungen?

Nebenleistungen gehören zu dem Paket dazu. Ich empfehle, auch Versorgungsregelungen mit aufzunehmen, aber in einer modernen Form. So überfrachten sich die Unternehmen nicht mit stillen Lasten oder Risiken. Zu Versorgungsleistungen zählen auch eine Lohnfortzahlung im Krankheitsfall oder eine Leistung an die Hinterbliebenen im Todesfall.

Gibt es weitere Benefits, die aus Ihrer Sicht sinnvoll sind?

Auch Mobilitätsbenefits sind sinnvoll. Dabei muss ein Unternehmen nicht unbedingt einen Dienstwagen anbieten, es geht auch moderner, etwa mit einer Bahncard 100 oder einem flexiblen Mobilitätsbudget. Wenn es der Dienstwagen sein soll, kann für ihn eine CO₂-Beschränkung gelten. Gerade wenn es um weitere Zahlungen etwa für Nebentätigkeiten oder Mandate in verbundenen Unternehmen geht,

möchte ich betonen: Wenn es irgendwie geht, sollte alles mit der Hauptvergütung abgegolten werden. Dieser Grundsatz trägt zur Transparenz bei.

Wie kann ich in diesem System zu einer angemessenen Vergütungshöhe kommen?

Im Idealfall schaut man sich an: Was verdienen Talente in der gleichen Position woanders auf dem Markt? Daraus erhalte ich eine Evidenz über eine marktgerechte Bezahlung. Diese brauche ich ohnehin, wenn ich ein Talent vom Markt hole. Dann frage ich: Was ist der Wert der ausgeschriebenen Funktion? Aus beiden Zahlen kann ich mir ein Bild machen, in welchem Gehaltsrahmen ich mich positioniere.

Was spielt noch eine Rolle?

Natürlich hängt das auch davon ab, welche Leute ich auf einer Position haben möchte. Wenn ich ein Unternehmen in einer eher statischen Umwelt bin, in der gerade nicht so viel passiert, muss ich nicht zwingend an den oberen Rand des Gehaltsbandes gehen. Wenn ich aber bestimmte Personen unbedingt haben möchte, weil ich sie zur Entwicklung neuer Themen brauche, dann kann es notwendig sein, dass ich im oberen Bereich liege. Vereinfacht dargestellt: Für etwas mehr Geld bekomme ich häufig bessere Leute.

Und wie können Gehaltserhöhungen für Vorstände und Geschäftsführer erfolgen?

In kleineren Unternehmen der öffentlichen Wirtschaft ist es immer noch verbreitet, die Er- ➤

höhung der Gehälter für diese Personen an den Branchentarif zu koppeln. Das ist nicht empfehlenswert, denn zum einen vermischt man die Arbeitgeber- mit der Arbeitnehmerperspektive, denn die Führungspersonen verhandeln auf Arbeitgeberseite den Tarifvertrag mit und profitieren dann als Arbeitnehmer vom Ergebnis. Hinzu kommt, dass es in den vergangenen Jahren bei der Tarifentwicklung aufgrund hoher Inflation große Gehaltssprünge gab und bei einer Koppelung Vorstandsgehälter überproportional stiegen, teils um sieben bis acht Prozent. Das entsprach nicht der üblichen Erhöhung bei Vorständen und Geschäftsführern.

„Wenn es irgendwie geht, sollte alles mit der Hauptvergütung abgegolten werden. Dieser Grundsatz trägt zur Transparenz bei.“

Was raten Sie stattdessen?

Da eine Automatisierung nicht sinnvoll ist, besteht aus meiner Sicht der einzige Weg darin, die Gehälter periodisch zu überprüfen. Das sollte möglichst nicht jedes Jahr erfolgen, weil das ein aufwendiges Verfahren ist. Ich empfehle eine Überprüfung alle zwei oder zweieinhalb Jahre, also etwa in der Mitte eines Fünfjahresvertrags. Die Aufsichtsräte schauen sich dann das Gehalt an, blicken auf die Marktwerte und lassen gegebenenfalls ein Gutachten erstellen. Basierend darauf können sie eine angemessene Erhöhung festlegen. Einfließen sollte

auch, wie sich das Unternehmen entwickelt hat und wie die Leistung des Vorstandsmitglieds war.

Welche Rolle spielt dabei die variable Vergütung?

Über sie bekomme ich die Dynamik. Die variable Vergütung schaue ich typischerweise jährlich an und definiere Ziele. Es ist auch möglich, mehrjährige Ziele zu setzen. Wenn ein Unternehmen das zum ersten Mal macht, besteht die größte Herausforderung darin, geeignete Ziele zu finden. Das ist anfangs nicht so leicht, wird aber leichter, wenn sich das Unternehmen sozusagen darauf eingeschwungen hat. Am Ende des Jahres oder eines Mehrjahreszeitraums stelle ich dann die Zielerreichung fest. Dazu habe ich in den meisten Fällen Kennzahlen.

Basieren die Ziele nur auf messbaren Kennzahlen?

Nein. Es kann auch nicht finanzielle und sogar nicht quantitative Ziele geben. Da bedarf es einer Beurteilung anhand festgelegter Maßstäbe. Ich kann Leistungsparameter beurteilen, die ich vorher vereinbart habe, etwa Meilensteine bei Projekten. Dabei kann ich individuell schauen: Hat die Führungskraft diese so erreicht, wie wir uns das als Unternehmen vorgestellt haben, oder war sie besser oder schlechter. ◀



Kirstin Gründel,
Redakteurin,
Personalwirtschaft und COMP & BEN (Projektleitung),
F.A.Z. Business Media

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

KEYNOTE:
**ZEITENWENDE,
 EPOCHENBRUCH &
 WIRTSCHAFTSBEBEN –
 DIE NEUEN GLOBALEN
 MACHTSTRUKTUREN**



Sandra Navidi
 CEO
 BeyondGlobal

dpn
 ASSETS & LIABILITIES
 CONVENTION #5

23. & 24.09.2025
ESSEN

**JETZT KOSTENFREI
 ANMELDEN!**



ALC-PARTNER

Allianz
 Global Investors

Allspring

Amundi
 Investment Solutions

BNP PARIBAS
 ASSET MANAGEMENT

COMMERZBANK

Deka
 Institutionell

DWS

Fidelity
 INTERNATIONAL

FRANKLIN
 TEMPLETON

Goldman Sachs
 Asset Management

Helaba Invest

Insight
 INVESTMENT

Invesco

J.P.Morgan
 ASSET MANAGEMENT

MEAG
 A Munich Re company

METZLER
 Pension Management

Morgan Stanley

Nordea
 ASSET MANAGEMENT

ODDO BHF
 ASSET MANAGEMENT

Schroders

Union
 Investment

AWARD-PARTNER

[A/B]

BERENBERG

CAPITAL GROUP

COMGEST **GOLDING**

VERANSTALTER

F.A.Z. BUSINESS MEDIA
 Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

HAUPTMEDIENPARTNER

Frankfurter Allgemeine

MEDIENPARTNER

COMP & BEN

dpn
 DEUTSCHE PERSONALWIRTSCHAFTSZEITUNG

FINANCE

Personalwirtschaft

VORSTANDSVERGÜTUNG AUF DEM PRÜFSTAND

Halbzeit in der Hauptversammlungssaison 2025. Ein erstes Fazit zu den Abstimmungen zur Vorstandsvergütung: überraschende Trends, unerwartete Abstimmungsergebnisse und altbekannte Kritikpunkte.

Von Nina Grochowitzki und Dr. Pia Lünstroth



Die Hauptversammlungssaison 2025 markiert einen besonderen Haltepunkt seit Inkrafttreten des Gesetzes zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrechterichtlinie (ARUG II) im Jahr 2020 und der ersten verpflichtenden Abstimmung über das Vorstandsvergütungssystem (spätestens) durch die Hauptversammlung 2021. Wir ziehen eine Zwischenbilanz.

Das [ARUG II](#) schreibt unter anderem vor, dass börsennotierte Unternehmen spätestens alle vier Jahre, mindestens jedoch bei jeder wesentlichen Änderung, ihr Vorstandsvergütungssystem von der Hauptversammlung billigen lassen müssen. Mit Ablauf dieser Vierjahresfrist mussten daher auch die letzten Unternehmen das zweite Mal mit ihrer Vorstandsvergütung auf die Hauptversammlung.

Weniger als die Hälfte der Dax- und MDax-Unternehmen haben die vollständigen vier Jahre „durchgehalten“. Daher befassen sich die Aktionäre bei den Hauptversammlungen 2025 erstmals wieder mit einem neuen oder zumindest überprüften Vergütungssystem. Die Mehrheit hatte bereits in den Vorjahren Anpassungen vorgenommen – entweder infolge strategischer Neuausrichtungen, die etwa ➤

andere Leistungskriterien in den Vordergrund rückten, oder als unmittelbare Reaktion auf konkrete Investorenkritik. Diese wurde insbesondere auch im Rahmen der jährlichen Say-on-pay-Abstimmungen zum Vergütungsbericht geäußert.

Dabei sehen Investoren und Stimmrechtsberater eine Zustimmungsquote unter 80 Prozent als deutliches Zeichen, dass das Thema Vergütung – sei es im Rahmen des Vergütungssystems oder bei der transparenten Darstellung im Vergütungsbericht – durch den Aufsichtsrat auf den Prüfstand gestellt werden sollte. Hierbei ist zu beachten, dass bei Überprüfung dieser Schwelle typischerweise die Stimmen der Ankeraktionäre unberücksichtigt bleiben.

Ein Blick auf die Abstimmungsergebnisse bis Mitte Mai 2025 zeigt ein durchwachsendes Bild: Während einige Unternehmen stabile oder leicht verbesserte Zustimmungsquoten verbuchen konnten, verzeichneten andere einen spürbaren Rückgang. So billigten nur 70,9 Prozent der Abstimmenden das Vergütungssystem der Allianz. Das ist ein Wert deutlich unter der kritischen 80-Prozent-Marke. Hannover Rück erreichte mit 80,1 Prozent gerade noch den grünen Bereich, während Infineon mit lediglich 56,7 Prozent eine besonders niedrige Zustimmungsrate hinnehmen musste. Bei weiteren Gesellschaften sank die Zustimmung um rund 5 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr, lag jedoch weiterhin oberhalb der 80-Prozent-Schwelle.

Noch deutlicher fallen die Ergebnisse bei den Abstimmungen über die Vergütungsberichte aus, also die retrospektive Offenlegung und Beurteilung der tatsächlich gewährten und geschuldeten Vor-

standsvergütungen im abgelaufenen Geschäftsjahr. Von den bislang vorliegenden 33 Abstimmungsergebnissen über die Vergütungsberichte liegen 52 Prozent unterhalb der Zustimmung des Vorjahres. Prominente Beispiele unterhalb der magischen 80-Prozent-Marke sind Bayer mit 67,4 Prozent, Carl Zeiss Meditec (76,8 Prozent), Fuchs Petrolub (79,8 Prozent) und Beiersdorf (79,7 Prozent). Der Tourismuskonzern Tui sticht besonders hervor: Sein Vergütungsbericht wurde mit nur 59,5 Prozent Zustimmung gebilligt.

Investoren kritisieren Vergütungssystem

Wie auch in den vergangenen Jahren zeigt sich insgesamt ein Dreiklang beim Investoren-Feedback:

- **Kritik an der Gestaltung der Vergütung:** Diese wird auch bei der Abstimmung über den Vergütungsbericht wiederholt.
- **Kritik an der Anwendung des Vergütungssystems:** Vergütungsbezogene Entscheidungen des Aufsichtsrats im Geschäftsjahr werden kritisch hinterfragt, auch wenn sie sich im Rahmen des Vergütungssystems bewegen.
- **Kritik an der Transparenz:** Die Detailtiefe des Vergütungsberichts hinterfragen Investoren hinsichtlich der Nachvollziehbarkeit des Pay-for-Performance-Zusammenhangs.

Die Kritikpunkte an Vergütungssystemen und -berichten ähneln denen der vergangenen Jahre:

- **Vage definierte Leistungskriterien oder großer Anpassungsspielraum:** Offene Formulierungen erschweren die Nachvollziehbarkeit und schaf-

fen Spielräume für Ermessensentscheidungen. Diese sehen Investoren kritisch.

- **Hoher Ermessensspielraum für Aufsichtsrat:** Wenn variable Vergütungskomponenten scheinbar zu stark von subjektiven Einschätzungen abhängig sind, fehlt es an Transparenz.
- **Zu geringe Verankerung von ESG-Kriterien:** Während Nachhaltigkeitsziele zunehmend in die Unternehmensstrategie einfließen, bemängeln Investoren, dass sie in Vergütungssystemen weiterhin unterrepräsentiert sind.
- **Großzügige Abfindungsregelungen:** Solche Regelungen kritisieren Investoren regelmäßig, da sie potenziell Fehlanreize setzen können, insbesondere bei Kontrollwechseln.
- **Anhebung der Maximalvergütung:** Eine solche Erhöhung kann zu Widerstand bei den Investoren führen, vor allem dann, wenn sie nicht durch gestiegene Anforderungen oder außergewöhnliche Leistungen begründet ist.

Ein besonders sensibles Thema ist 2025 wieder das Prinzip Pay for Performance, also die Verknüpfung von unternehmerischem Erfolg mit Vorstandsvergütung. Dabei stehen insbesondere die Auszahlungskurven für das Kriterium relativer Total Shareholder Return (TSR) im Fokus. Während bislang häufig eine Auszahlung von 100 Prozent des Zielbetrags bereits bei einer Gleichperformance mit einem Vergleichsindex oder dem Median einer Peergroup als marktüblich akzeptiert wurde, verschiebt sich der Maßstab. Stimmrechtsberater und institutionelle Investoren verlangen zunehmend ambitioniertere ➤

Modelle – vorzugsweise nach angloamerikanischem Vorbild, bei dem eine Zielerreichung von 100 Prozent mindestens eine Outperformance voraussetzt, im strengsten Fall die Auszahlung auch erst bei einer Outperformance beginnt.

Auch diese Kritik ist nicht neu. Einige Dax- und MDax-Unternehmen haben sie bereits im Rahmen ihrer neuen Vergütungssysteme berücksichtigt. Folglich haben sie ambitioniertere Zielerreichungskurven vorgestellt. Die diesjährige Hauptversammlungssaison zeigt jedoch auch, dass mit einer detaillierten Begründung sowie einer ambitionierten Peergroup auch mit den bisherigen Auszahlungskurven ein erfolgreiches Say on Pay erreicht werden kann. Bei der retrospektiven Betrachtung der tatsächlich gezahlten Vergütungen – also im Vergütungsbericht – kristallisieren sich zusätzliche Kritikpunkte heraus:

- **Signifikante Vergütungserhöhungen** (über zehn Prozent) ohne nachvollziehbare Begründung: Gerade in einem wirtschaftlich herausfordernden Umfeld empfinden viele Investoren solche Anpassungen als unangemessen und akzeptieren diese nur mit ausführlicher Begründung – auch im Zusammenspiel mit der Entwicklung der Mitarbeitervergütung.
- **Üppige Pensionszusagen:** Zusagen, die mehr als 30 Prozent der jährlichen Grundvergütung ausmachen, stoßen vermehrt auf Ablehnung, insbesondere, wenn sie nicht im Einklang mit marktüblichen Standards und der Praxis bei der Belegschaft stehen.

- **Mangelnde Transparenz:** Legen Unternehmen Zielwerte für Leistungskriterien der variablen Vergütung oder Anpassungen an diese nicht offen oder beschreiben sie diese nur unzureichend, erschwert das die Beurteilung der Ambitioniertheit und des Pay-for-Performance-Zusammenhangs.
- **Diskretionäre Entscheidungen ohne klare Begründung:** Wenn der Aufsichtsrat von seinem Ermessensspielraum Gebrauch macht, zum Beispiel durch Anpassungen der Leistungskriterien allein für Vergütungszwecke oder die Nutzung des Modifiers, erwarten Aktionäre eine überzeugende und detaillierte Erläuterung – andernfalls droht Ablehnung.
- **Pay-for-Performance-Zusammenhang:** Die Relevanz eines klaren Zusammenhangs zwischen Vergütung des Vorstands und Performance des Unternehmens kann nicht hoch genug eingeschätzt werden: Wenn zwischen Vorstandsvergütung und der wirtschaftlichen Realität der Mitarbeitenden oder Aktionärinnen und Aktionäre eine deutliche Diskrepanz besteht, steigt die Wahrscheinlichkeit für ein ablehnendes Votum.

Darüber hinaus zeigt sich: Ein Unternehmen, das wiederholt auf Investorenkritik nicht angemessen reagiert, läuft Gefahr, das Vertrauen der Aktionäre nachhaltig zu verspielen. Ein „Weiter so“ – insbesondere beim Detaillierungsgrad des Vergütungsberichts – akzeptieren die Investoren immer seltener.

Fazit

Die Hauptversammlungssaison 2025 hält nicht nur für Unternehmen, sondern auch für Beobachterinnen und Beobachter einige Überraschungen bereit. Einmal mehr wird deutlich, wie entscheidend der konstruktive und proaktive Dialog mit den Aktionären ist. Governance Roadshows bieten hier eine gute Gelegenheit, die zentralen personalpolitischen Themen im Aufsichtsrat – etwa Kompetenzprofile, Nachfolgeplanung, Vergütungssysteme und konkrete Vergütungsentscheidungen – offen zu diskutieren und Vertrauen aufzubauen.

Den Vergütungsbericht selbst sollten Unternehmen nicht als bloße Offenlegungspflicht verstehen, sondern als zentrales Instrument der strategischen Kommunikation. Seine Wirkungskraft als Brücke zwischen Unternehmensführung und Stakeholdern sollte nicht unterschätzt und keinesfalls ungenutzt bleiben. ◀



Nina Grochowitzki,
Executive Principal Corporate Governance Advisory,
Mercer | hkp///group

nina.grochowitzki@mercer.com
www.mercer.de



Dr. Pia Lünstroth,
Executive Principal Corporate Governance Advisory,
Mercer | hkp///group

pia.luenstroth@mercer.com
www.mercer.de

BELASTBARE VERGÜTUNGSSYSTEME IN TURBULENTEN ZEITEN

Immer mehr Faktoren beeinflussen die Unternehmensstrategie. Das fordert Unternehmen auch bei der Suche nach Vergütungssystemen heraus.

Von Julius Flottmann, Dr. Katharina Wauters und Dr. Sebastian Pacher



In der VUCA-Welt sehen sich Unternehmen mit mehreren Herausforderungen konfrontiert. Auch ihre Vergütungssysteme müssen sie auf den Prüfstand stellen.

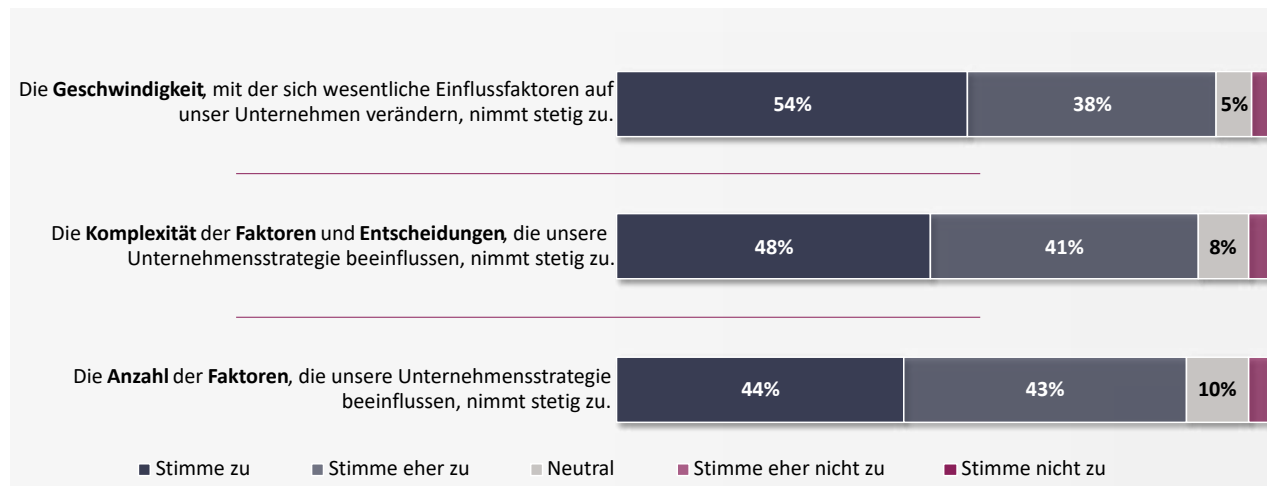
© Thananatt - stock.adobe.com

In einer Welt voller rasanter Veränderungen und Unsicherheiten stehen Unternehmen vor der Herausforderung, zukunftssichere Vergütungssysteme für Vorstände und Top Executives zu entwickeln. Doch wie können sie allen Unsicherheiten zum Trotz die variable Vergütung robust gestalten? Die Veränderungsdynamik hat in den vergangenen Jahren erheblich zugenommen. In der VUCA-Welt sehen sich Unternehmen mit mehreren, sich überlagernden Herausforderungen konfrontiert: technologische Disruption durch Digitalisierung und KI, geopolitische Verschiebungen mit kurzfristig implementierten Zöllen, volatile Inflationsraten und widersprüchliche Marktanforderungen.

In der „Kienbaum Corporate Governance Studie 2025“ berichten mehr als 85 Prozent der teilnehmenden Unternehmen, dass Anzahl und Komplexität der Einflussfaktoren auf ihre Unternehmensstrategie zugenommen haben. Sogar über 90 Prozent der Unternehmen geben an, dass auch die Geschwindigkeit, mit der sich wesentliche Einflussfaktoren verändern, stetig zunimmt (Abbildung 1).

Die Zunahme der Unsicherheit, Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit bewegt Unternehmen, ihre strategischen Planungsprozesse ➤

Abbildung 1: Geschwindigkeit, Komplexität und Anzahl der Faktoren, die die Unternehmensstrategie beeinflussen, nehmen zu.



Quelle: Kienbaum Corporate Governance Studie 2025

anzupassen. Der traditionelle mehrjährige Strategiezyklus wird zunehmend durch agile Formate ergänzt. So führen viele Unternehmen bedarfsorientiert oder mindestens einmal jährlich Strategie-Check-ups (das heißt kleinere Überprüfungen/Anpassungen) durch, um Annahmen kontinuierlich zu validieren und flexibel auf neue oder veränderte Einflussfaktoren zu reagieren. Diese verkürzte strategische Taktung stellt auch die Vergütungssysteme vor grundlegende Herausforderungen.

Vergütung und Strategie verknüpfen

Die Verknüpfung der Unternehmensstrategie mit der variablen Vergütung ist auf Vorstands- und Top-Managementebene Standard. So halten 91 Prozent der Unternehmen die Verknüpfung von Vorstands-

und Top-Managementvergütung mit der Unternehmensstrategie für wichtig. Gleichzeitig berichtet die Mehrheit der Unternehmen, dass die kürzeren Strategiezyklen die Ausgestaltung von Vergütungskomponenten, die auf langfristige Unternehmensziele ausgerichtet sind, erschweren (Abbildung 2).

Die Problematik besteht häufig in der klassischen Zielsetzung. Die Ziele basieren typischerweise auf Budget- oder Mittelfristplanungen und setzen relativ stabile Marktbedingungen voraus. Wenn sich jedoch Marktparameter oder strategische Prioritäten innerhalb eines laufenden Performancezeitraums substanziell verändern, verlieren insbesondere langfristige Komponenten ihre Steuerungswirkung: Ziele werden entweder unerreichbar oder unverhältnismäßig leicht erreichbar. In Zeiten hoher

Dynamik und Unsicherheit müssen Unternehmen daher innovativere Ansätze finden, um ihre Vergütungssysteme ausreichend belastbar zu gestalten.

Ansätze für robuste Vergütungssysteme

Für die Gestaltung belastbarer Vergütungssysteme für Vorstände und Top Executives haben sich in der Praxis zwei grundlegende strategische Ansätze bewährt, die auch unter hoher Marktvolatilität ihre Steuerungswirkung behalten:

- 1. Stabilisierung der Zielsetzung:** Ansätze, die trotz veränderlicher Umfeldbedingungen stabile Ziele setzen,
- 2. Entkoppelung von festen Zielen:** Modelle, die bewusst auf feste Ziele verzichten und alternative Bemessungsgrundlagen nutzen.

Die folgenden vier Lösungsansätze (Abbildung 3) bieten Unternehmen unterschiedliche Optionen, je nach ihrem spezifischen Kontext und den Rahmenbedingungen.

1. Outperformance versus Markt

Der erste Ansatz zielt darauf ab, externe Markteffekte zu neutralisieren, indem nicht absolute Zielwerte, sondern die relative Performance im Marktvergleich als Maßstab dient. Statt einen fixen Konzernumsatz als Ziel festzulegen, wird beispielsweise bewertet, ob das Unternehmenswachstum über dem durchschnittlichen Branchenwachstum liegt. Da vergleichbare Unternehmen ähnlichen Marktbedingungen ausgesetzt sind, eliminiert dieser Ansatz theoretisch marktbedingte Schwankungen. ➤

Stimmrechtsberater wie Institutional Shareholder Services (ISS) wünschen sich diese Art der relativen Zielsetzung von börsennotierten Unternehmen. In diesen Unternehmen ist diese Art der Zielsetzung daher bereits weit verbreitet, meist in Form des relativen Total Shareholder Return (TSR).

Dabei hängt die Wirksamkeit der relativen Zielsetzung maßgeblich von der Auswahl der Vergleichsunternehmen (Peergroup) ab. Eine adäquate Peergroup erlaubt es, externe Effekte effektiv in der Leistungsbeurteilung zu berücksichtigen. Eine unpassende Peergroup kann hingegen durch verschiedene Branchen- und Ländereffekte eine verzerrende Wirkung auf die Leistungsbeurteilung haben. Daher sollten die Peers und die Zugänglichkeit für Vergleichsdaten sorgfältig ausgewählt werden.

2. Szenariobetrachtung

Eine zweite Möglichkeit zur Stabilisierung von Vergütungssystemen liegt in der Abkehr von starren Punktzahlen zugunsten szenariobasierter Zielkorridore. Dafür muss sich jedoch der gesamtunternehmerische Planungsprozess von der klassischen und in der Regel starren Budget- und Mittelfristplanung lösen.

Klassische Planungsinstrumente, die in Phasen relativer wirtschaftlicher Stabilität eine solide Ausgangsbasis für das Jahres- und Mittelfristbudget lieferten, scheitern in der VUCA-Welt an mangelnder Anpassbarkeit. Planungsprozesse detailliert über alle Unternehmensebenen hinweg zu kaskadieren, um einen temporär möglichst adäquaten Zielpunkt festzulegen, entsprechen nicht mehr der Realität.

Abbildung 2: Die Vergütung von Vorstand und Top-Management sollte eng an die Strategie geknüpft sein.



Quelle: Kienbaum Corporate Governance Studie 2025

Stattdessen sollten Leitplanken in der Unternehmenssteuerung festgelegt werden.

Die Basis dieser Leitplanken bilden verschiedene Performanceszenarien, in denen Schwankungen wesentlicher Einflussfaktoren simuliert und deren Auswirkungen auf relevante Unternehmenskennzahlen modelliert werden. Diese Simulationen erzeugen eine Bandbreite möglicher Performanceverläufe.

Die Bandbreiten der Unternehmensperformance stellen die Ausgangsbasis für die Zielsetzung der variablen Vergütung dar. Anstatt Punktwerte für eine hundertprozentige Zielerreichung festzulegen, wird ein Korridor für eine hundertprozentige Zielerreichung definiert. Gleiches gilt für die minimale und maximale Performance. Dieser Mechanismus verringert den Einfluss externer, vom Management nicht steuerbarer Faktoren auf die Vergütung erheblich.

3. Beteiligungsmodelle

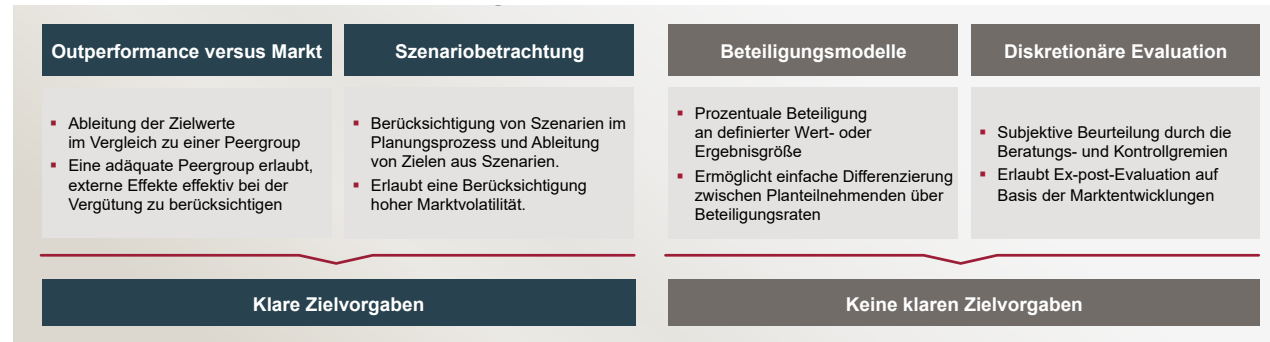
Eine Alternative zu Modellen mit expliziter Zielsetzung stellen Beteiligungsmodelle dar. In diesem Fall

wird die variable Vergütung als Beteiligung an einer vorab definierten Wertgröße (zum Beispiel Unternehmenswert) oder Ergebnisgröße (zum Beispiel EBIT) ausgestaltet.

Der Vorteil dieser Modelle liegt in der Unabhängigkeit von expliziten Zielvorgaben. Da keine Zielkorridore definiert werden müssen, entfällt die Problematik der Zielsetzung unter Unsicherheit. Die Vergütung entwickelt sich stattdessen proportional zum tatsächlich realisierten Unternehmenserfolg, unabhängig von dessen Vorhersagbarkeit.

Beteiligungsmodelle mit Bezug zum Unternehmenswert werden in börsennotierten Unternehmen an die Aktienkursentwicklung geknüpft, in der Regel über (virtuelle) Aktien oder Aktienoptionen. Durch mehrjährige Performanceperioden wird eine langfristige Wertsteigerung incentiviert. Bei nicht börsennotierten Unternehmen ist der Wert meist aufwendiger zu bestimmen. Daher greifen diese oft auf Beteiligungsmodelle zurück, die das Top-Management an einer Ergebnisgröße beteiligen. ➤

Abbildung 3: Ansätze für robuste Vergütungssysteme



Quelle: Kienbaum Corporate Governance Studie 2025

Ein wesentliches Risiko von Beteiligungsmodellen liegt in potenziellen Fehlanreizen durch zu einseitige Kennzahlenorientierung. Bei rein ergebnisbasierten Vergütungssystemen kann beispielsweise die Gefahr des „Underinvestment“ entstehen. Manager könnten notwendige langfristige Investitionen zugunsten kurzfristiger Ergebnisoptimierung zurückstellen. Eine ausgewogene Kombination aus Vergütungskomponenten und verschiedenen Zeithorizonten und Kennzahlen ist daher essenziell.

4. Diskretionäre Evaluation

Als Ergänzung zu den genannten formelbasierten Lösungsansätzen kann eine diskretionäre Komponente in der variablen Vergütung von Vorstand und Top-Führungskräften verankert werden. Hierbei erhalten die Beratungs- und Kontrollgremien die Befugnis, die rechnerisch ermittelte Vergütung durch eine qualitative Beurteilung anzupassen oder grundsätzlich frei festzulegen. Diese Ex-post-Evalu-

ation ermöglicht es, außergewöhnliche Umstände oder nicht quantifizierbare Leistungsaspekte in der Vergütung zu berücksichtigen.

Im börsennotierten Umfeld bestehen allerdings erhebliche Einschränkungen für diskretionäre Elemente auf Vorstandsebene. Stimmrechtsberater und (insbesondere angelsächsische) institutionelle Investoren stehen dem diskretionären Eingriffsrecht des Aufsichtsrats grundsätzlich kritisch gegenüber. Diskretionäre Entscheidungsfreiheiten werden üblicherweise nur toleriert, wenn der Aufsichtsrat qualitative Strategieziele in seinem pflichtgemäßen Ermessen beurteilt oder ein eng begrenzter Ermessensspielraum mit transparenten Kriterien besteht.

Im nicht börsennotierten Bereich bestehen hingegen keine Einschränkungen. Hier können diskretionäre Elemente als Ergänzung zu quantitativen Kennzahlen dienen, typischerweise in Form eines Leistungsmultiplikators, der die rechnerisch ermit-

telte Vergütung innerhalb definierter Grenzen, etwa mit Faktoren zwischen 0,7 und 1,3, modifiziert.

Fazit

Die VUCA-Welt erfordert einen Paradigmenwechsel in der Vergütungsgestaltung: von starren Zielwerten zu adaptiven Systemen. Die vorgestellten Ansätze – Marktvergleiche, Zielkorridore, Beteiligungsmodelle und diskretionäre Elemente – bieten hierzu komplementäre Lösungswege. In der Praxis erweisen sich oft Kombinationen dieser Ansätze als besonders wirksam, wobei die Abstimmung mit Unternehmenskultur und -strategie entscheidend bleibt. ◀



Julius Flottmann,
Senior Manager Compensation & Performance
Management,
Kienbaum Consultants International GmbH

julius.flottmann@kienbaum.de
www.kienbaum.com



Dr. Katharina Wauters,
Managerin Board Services und Compensation &
Performance Management,
Kienbaum Consultants International GmbH

katharina.wauters@kienbaum.de
www.kienbaum.com



Dr. Sebastian Pacher,
Managing Director & Partner,
Kienbaum Consultants International GmbH

sebastian.pacher@kienbaum.de
www.kienbaum.com

DEUTSCHER
HUMAN
RESOURCES
SUMMIT

12.-13. November 2025
RheinMain CongressCenter,
Wiesbaden

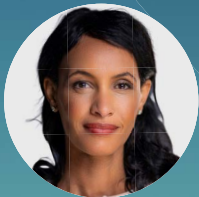
Jetzt anmelden!

Menschen verbinden, Zukunft gestalten

Neue Impulse, Diskussionsrunden und Praxisvorträge:

Alles, was HR-Entscheider zum Thema strategisches Personalmanagement wissen sollten.
An zwei Tagen, in einer Veranstaltung, im Dialog mit den Besten der HR-Profession.

Freuen Sie sich unter anderem auf:



Dr. Saba Kascha
Chief Human
Resources Officer
Canon Deutschland



Konstanze Marinoff
Chief People &
Culture Officer
Sana Kliniken AG



Dirk Schulte
Chief Human
Resources Officer
thyssenkrupp Steel
Europe AG



Sophie von Saldern
Global Head of
Human Resources
Covestro AG



Cawa Younasi
Geschäftsführer
Charta der Vielfalt

Veranstalter



Personalwirtschaft

Mitveranstalter

ADVANT Beiten



Aussteller

d DEUTSCHE
INTERIM AG

Onilo



TIEFGREIFENDER WANDEL DER BETRIEBLICHEN ALTERSVERSORGUNG

Eine neue Studie zeigt strukturelle und strategische Trends sowie Herausforderungen in der betrieblichen Altersversorgung auf.

Von Hanne Borst



Rekord-Ausfinanzierungsgrad: Stabilisierung durch Kapitalmärkte und Zinsentwicklung

Erstmals seit zehn Jahren erreicht der durchschnittliche Ausfinanzierungsgrad der Pensionsverpflichtungen der Dax-Konzerne den Spitzenwert von 82 Prozent. Ausschlaggebend dafür waren vor allem positive Impulse von den Kapitalmärkten und ein Anstieg des Rechnungszinses. Die Pensionsvermögen der Unternehmen wuchsen um 1,6 Prozent auf 262 Milliarden Euro, während die Pensionsverpflichtungen gleichzeitig um 1,8 Prozent auf 320 Milliarden Euro sanken. Dieser Rückgang ist maßgeblich auf die gestiegenen Rechnungszinsen zurückzuführen. Insbesondere im ersten Halbjahr 2024 war ein deutlicher Zinsanstieg zu verzeichnen.

Die Kapitalmärkte zeigten im Jahr 2024 eine positive Entwicklung. Vor allem die Aktienmärkte profitierten von der soliden Konjunktur in den USA und erzielten entsprechend hohe Renditen. Auch rückläufige Inflationsraten sowie erste Leitzinssenkungen durch die beiden Zentralbanken EZB und FED trugen zu einer robusten Entwicklung bei. Diese Kombination aus Marktstabilisierung und ➤

Stabilität in der Altersversorgung können Unternehmen gewährleisten, wenn sie eine gute Strategie haben.

geldpolitischen Anpassungen verschaffte den Unternehmen eine spürbare Entlastung in der bilanziellen Darstellung ihrer Pensionsverpflichtungen.

Trotz wirtschaftlicher Unwägbarkeiten investierten die Unternehmen erneut in ihre Pensionsysteme: Die Dotierung der Pensionswerke belief sich im Jahr 2024 auf 5,3 Milliarden Euro. Sie lag damit über dem Vorjahreswert von 4,9 Milliarden Euro. Nicht zuletzt dadurch sind die Pensionsverpflichtungen heute wirtschaftlich vollständig abgesichert – auch dort, wo keine spezifischen Pensionsvermögen ausgewiesen werden, erfolgt die Deckung durch andere betriebliche Vermögenswerte. Damit bleibt der ökonomische Gesamtausfinanzierungsgrad der Pensionswerke weiterhin bei 100 Prozent.

Zunehmende Volatilität erfordert robustes Management

Während das Jahr 2024 mit Stabilität glänzte, sind die Aussichten für 2025 weniger rosig: Die geopolitische Lage, wirtschaftspolitische Eingriffe sowie mögliche protektionistische Maßnahmen der neuen US-Regierung wirken direkt auf die Kapitalmärkte und beeinflussen Zinsentwicklungen. So führte die Ankündigung eines deutschen Sondervermögens in Höhe von 900 Milliarden Euro bereits im März 2025 zu einem sprunghaften Anstieg der langfristigen Anleiherenditen und damit auch des Rechnungszinses um mehr als 40 Basispunkte.

Da der Rechnungszins einen besonders starken Einfluss auf die Bewertung der Pensionsverpflichtungen hat, können bereits moderate marktbedingte Veränderungen erhebliche Auswirkungen auf

die bilanziellen Werte haben. Eine Erhöhung um einen Prozentpunkt kann die Verpflichtungen um rund 10 Prozent reduzieren. Diese Sensitivität verdeutlicht, wie stark Unternehmen auf ein proaktives Zinsmanagement und ein flexibles Funding angewiesen sind.

Wer mit fundierter Risikostrategie agiert, kann auch in volatilen Zeiten Stabilität in der Altersversorgung gewährleisten.

Die wirtschaftspolitischen Unsicherheiten in den USA verstärken diese Herausforderungen zusätzlich. Während das Jahr 2025 zunächst stabil begann, sorgte der politische Kurswechsel in Washington für zunehmende Volatilität an den Kapitalmärkten. Gleichzeitig breiten sich Rezessionsängste aus. Internationale Handelskonflikte, geopolitische Spannungen und eine schwankende Inflationsentwicklung verschärfen den Handlungsdruck auf Unternehmen. Ein professionelles, widerstandsfähiges Management der Pensionsverpflichtungen wird damit zur strategischen Notwendigkeit.

Unternehmen sind gefordert, auf ein verlässliches Monitoring ihrer Verpflichtungen und auf diversifizierte Kapitalanlageportfolios zu setzen. Die Entwicklung zeigt deutlich: Wer mit fundierter Risikostrategie agiert, kann auch in volatilen Zeiten Stabilität in der betrieblichen Altersversorgung (bAV) gewährleisten.

Info

Mit der aktuellen Studie „[DAX-Pensionswerke 2024](#)“ bietet die Unternehmensberatung WTW einen detaillierten Einblick in die Entwicklung der Pensionswerke der 40 größten börsennotierten deutschen Unternehmen. Die Studie basiert auf den veröffentlichten Geschäftsberichten von 31 Dax-Mitgliedern und liefert sowohl eine Rückschau auf das Geschäftsjahr 2024 als auch einen Ausblick auf die Herausforderungen des Jahres 2025. Sie berücksichtigt dabei nicht nur finanzielle Kennzahlen, sondern auch strukturelle und strategische Trends innerhalb der bAV-Landschaft.

Pension Buy-outs rücken in den Fokus

Ein bemerkenswerter Trend ist, dass Unternehmen zunehmend auf sogenannte Pension Buy-outs zurückgreifen. Diese ermöglichen es Unternehmen, Pensionsverpflichtungen vollständig an externe Anbieter auszulagern. Angesichts des derzeit hohen Ausfinanzierungsgrads ist dies ein strategisch günstiger Zeitpunkt, um solche Optionen ernsthaft in Betracht zu ziehen. Denn die zurückgestellten Mittel dürfen ausschließlich für Pensionszwecke verwendet werden – bei vollständiger Ausfinanzierung bieten sich Buy-outs somit als nächster logischer Schritt zur Bilanzbereinigung an.

Die aktuelle Lage gibt diesen Lösungen zusätzlichen Rückenwind. Die zur Seite gelegten Finanzmittel können ausschließlich zur Absicherung von Pensionsverpflichtungen genutzt werden. Dementsprechend ist der Zeitpunkt günstig, um entsprechende Planungen zu initiieren. Besonders in Transformationsphasen, etwa bei Konzernumbauten ➤

oder M&A-Prozessen, kann die Enthftung von Pensionslasten operative Spielräume eröffnen.

Neben klassischen Maßnahmen des De-Riskings wie Contractual Trust Arrangements (CTA), Outsourcing oder Pensionsfonds bieten Buy-outs die Möglichkeit zur vollständigen Enthftung – ein Schritt, den besonders international agierende Konzerne zunehmend in ihre strategischen Überlegungen einbeziehen.

bAV als Wettbewerbsfaktor in Zeiten des Fachkräftemangels

Die Bedeutung der betrieblichen Altersversorgung geht jedoch weit über finanzielle und bilanzielle Überlegungen hinaus. In Zeiten des demografischen Wandels bleibt die bAV ein zentrales Element der Arbeitgeberattraktivität. Laut aktueller WTW-Befragung misst mehr als die Hälfte der Mitarbeitenden der bAV heute eine größere Bedeutung bei als je zuvor. Unternehmen reagieren auf diesen Trend mit kapitalmarktorientierten Versorgungssystemen, die Flexibilität, Transparenz und Renditechancen vereinen.

Die Dax-Unternehmen kümmern sich aktiv um das Management ihrer Pensionsverpflichtungen und können so auch auf aktuelle Entwicklungen reagieren. Diese Reaktionsfähigkeit wird in Zukunft essenziell sein, nicht zuletzt angesichts geopolitischer Spannungen und wirtschaftlicher Umbrüche.

Nachhaltige Investments gewünscht

Gleichzeitig gewinnen ESG-Kriterien an Bedeutung. Mitarbeitende achten zunehmend darauf, dass ih-

re Altersvorsorge nachhaltig und verantwortungsbewusst investiert wird. Viele Unternehmen integrieren diese Anforderungen bereits in ihre Anlagestrategien und entwickeln ihre bAV-Angebote in Richtung Zukunftsfähigkeit weiter.

Auch Künstliche Intelligenz wird in der bAV immer mehr eingesetzt, etwa zur Automatisierung standardisierter Prozesse und zur gezielteren Ansprache von Mitarbeitenden. Die bAV befindet sich somit in einem tiefgreifenden Wandel, bei dem digitale Innovation, regulatorische Anforderungen und gesellschaftliche Erwartungen miteinander verschmelzen. ◀



Hanne Borst,
*Managing Director, Head of Retirement Deutschland/
Österreich,
WTW*

*hanne.borst@wtwco.com
www.wtwco.com*

MEHR ALS NUR 50 EURO SACHBEZUG: WEIT VERBREITETE MYTHEN ZU BENEFITS

Rund um Benefits kursieren Annahmen. Wir haben uns angeschaut, welche zutreffen und wie ein durchdachtes Benefitsystem weit über den 50-Euro-Sachbezug hinausgehen kann.

Von Eldo Hell



In Zeiten des Fachkräftemangels und sich wandelnder Erwartungen an Arbeitgeber sind Benefits längst zu einem entscheidenden Faktor im Recruiting und bei der Mitarbeiterbindung geworden. Dennoch kursieren Fehleinschätzungen darüber, was Benefits bringen und wie Unternehmen sie optimal einsetzen können. Das führt dazu, dass viele Unternehmen das Potenzial von Nebenleistungen nicht ausschöpfen – zum Nachteil aller Beteiligten.

Doch welche Mythen hindern Unternehmen daran, wirklich attraktive Arbeitgeberleistungen anzubieten? Und wie können HR-Verantwortliche ein Benefitsystem entwickeln, das für Mitarbeitende und für das Unternehmen Mehrwert schafft? Das schauen wir uns an und räumen mit verbreiteten Irrtümern auf.

Mythos 1:

Benefits müssen in Geldwert messbar sein

Eine der hartnäckigsten Fehleinschätzungen ist, dass nur monetär bewertbare Leistungen als ➤

Rund um Benefits kursieren etliche Mythen. Wer sie kennt, kann das Potenzial von Nebenleistungen ausschöpfen.

„echte“ Benefits zählen. Diese Denkweise führt dazu, dass Unternehmen sich zu stark auf finanzielle Anreize konzentrieren und das Potenzial nicht monetärer Benefits übersehen.

Warum dieser Mythos nicht stimmt

Der Wert eines Benefits bemisst sich nicht allein an seinem Preis in Euro, sondern an seinem Nutzen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Während manche Benefits tatsächlich einen konkreten Geldwert haben wie Firmenwagen oder Zuschüsse, sind andere kaum in Euro umzurechnen. Dazu zählen beispielsweise:

- **Flexible Arbeitszeiten und Möglichkeiten zu Remote Work:**
Die Freiheit, Arbeitszeit und -ort selbst zu bestimmen, lässt sich nicht in Euro beziffern, steht aber laut Studie bei Beschäftigten ganz oben auf der Wunschliste.
- **Gesundheitsförderung:**
Von Rückenschule bis zum betrieblichen Gesundheitsmanagement: Angebote, die das Wohlbefinden fördern, haben für viele Mitarbeitende einen hohen ideellen Wert.
- **Entwicklungsmöglichkeiten:**
Mentoring-Programme, interne Weiterbildungen oder Zeit für persönliche Projekte sind Benefits, deren Wert über ihren unmittelbaren Kostenrahmen hinausgeht.
- **Betriebsklima und Unternehmenskultur:**
Ein wertschätzendes Arbeitsumfeld, offene Kommunikation und eine positive Fehlerkultur sind Benefits, die sich nicht direkt monetär bewerten

lassen, aber großen Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit haben.

Laut einer Personalleiterbefragung von Randstad und dem Ifo-Institut setzen gut drei Viertel der befragten Unternehmen in ihren Stellenausschreibungen auf flexible Arbeitszeiten als Anreiz für Bewerberinnen und Bewerber. Besonders Dienstleister (78 Prozent) setzen diesen Benefit häufig ein, was die große Bedeutung nicht monetärer Benefits verdeutlicht.

Mythos 2:

Benefits müssen für alle Mitarbeiter gleich sein

Viele Unternehmen befürchten, dass individuelle Nebenleistungen arbeitsrechtlich nicht möglich sind oder sogar Neid fördern. Daher setzen sie auf Einheitslösungen und verfehlen damit häufig die individuellen Bedürfnisse ihrer diversen Belegschaft.

Warum dieser Mythos nicht stimmt

Benefits müssen nicht für alle gleich sein, sondern sie sollten für jeden einzelnen relevant sein. Menschen in unterschiedlichen Lebensphasen und -situationen haben verschiedene Bedürfnisse und schätzen daher unterschiedliche Arbeitgeberleistungen.

Beispiele für zielgruppenspezifische Benefits

- **nach Lebenssituation:**
Eltern kleiner Kinder schätzen Zuschüsse zur Kindertagesstätte, zur Kinderbetreuung oder auch

Familienzeitbudgets in Form von Erholungsbeihilfen. Für junge Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger sind hingegen Weiterbildungsmöglichkeiten oder Auszeiten wie Sabbaticals attraktiv.

- **nach Standort:**

Mitarbeitende in Großstädten profitieren von anderen Nebenleistungen, etwa einem ÖPNV-Ticket oder Fahrradleasing, als Beschäftigte in ländlichen Regionen. Für Letztere wäre oftmals ein Firmenwagen oder Mobilitätszuschuss sinnvoll.

- **nach individuellen Interessen:**

Ein Sportbegeisterter freut sich über das Firmenfitnessstudio, während sich kulturinteressierte Kollegen Kulturveranstaltungen oder Theaterkarten wünschen.

Die Differenzierung von Benefits nach Zielgruppen ist nicht nur legitim, sondern sie ist auch sinnvoll, solange sie nachvollziehbaren Kriterien folgt und Unternehmen sie transparent an ihre Belegschaft kommunizieren. Moderne Benefitsysteme setzen daher auf sogenannte Cafeteriamodelle, die den Mitarbeitenden eine gewisse Wahlfreiheit ermöglichen.

Mythos 3:

Benefits umfassen maximal 50-Euro-Sachbezug

Der bekannteste Baustein ist zweifellos der steuerfreie Sachbezug von 50 Euro monatlich. Viele Unternehmen beschränken ihr Benefitangebot auf diesen Aspekt – eine unnötige Limitierung. ➤

Warum dieser Mythos nicht stimmt

Der 50-Euro-Sachbezug ist nur ein Baustein in einem umfassenden Benefitsystem. Das Steuer- und Sozialversicherungsrecht bietet zahlreiche weitere Möglichkeiten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusätzlich steuerbegünstigt oder steuerfrei zu unterstützen.

Weitere Benefitbausteine und deren Kombinationsmöglichkeiten sind:

- **Mahlzeitenzuschüsse:**

Essenzuschüsse bis zum amtlichen Sachbezugswert von aktuell 7,50 Euro pro Tag sind an 15 Tagen im Monat problemlos steuerfrei möglich. Pro Monat ergibt dies einen Zuschuss von 112,50 Euro pro Mitarbeiterin und pro Mitarbeiter.

- **Erholungsbeihilfen:**

Jährlich sind bis zu 156 Euro für Arbeitnehmer, 104 Euro für Ehepartner und 52 Euro pro Kind als Zuschuss für Erholungsmaßnahmen möglich. Diese müssen pauschal mit 25 Prozent versteuert werden.

- **Kinderbetreuungszuschüsse:**

Zuschüsse zur Betreuung nicht schulpflichtiger Kinder sind komplett steuerfrei.

- **Fahrtkostenzuschüsse:**

Arbeitgeber können Tickets für öffentliche Verkehrsmittel mit 25 Prozent pauschal versteuern. Offizielle Jobtickets der Bahn können sogar komplett steuerfrei zusätzlich zum ohnehin

Abbildung: Arbeitgeber können mehrere Benefitbausteine nebeneinander gewähren.

	Pro Monat	Pro Jahr
 Sachbezug	50,00 €	600,00 €
 Essenzuschuss	112,50 €	1350,00 €
 Internetkosten	50,00 €	600,00 €
 JobTicket	55,10 €	661,20 €
 Erholungsbeihilfe	-	364,00 €
Gesamt jährlich:		<u>3575,20 €</u>

Quelle: Belonio

geschuldeten Lohn gewährt werden. Dazu zählt auch das Deutschlandticket.

- **Internetpauschale:**

Bis zu 50 Euro monatlich für die private Internetnutzung können mit 25 Prozent pauschal versteuert werden.

- **Gesundheitsförderung:**

Bis zu 600 Euro jährlich sind pro Mitarbeiter für zertifizierte Gesundheitsmaßnahmen steuerfrei.

Diese und weitere Bausteine können neben dem 50-Euro-Sachbezug eingesetzt werden. Wichtig

ist: Die steuerlichen Freibeträge und Pauschalversteuermöglichkeiten sind meist unabhängig voneinander. Unternehmen können also mehrere Optionen parallel nutzen und so ein finanziell attraktives Gesamtpaket schnüren.

Ein praktisches Rechenbeispiel (siehe Abbildung): Ein Unternehmen kann einem Mitarbeiter monatlich 50 Euro Sachbezug, 112,50 Euro Essenzuschuss, 50 Euro Internetpauschale und 55,10 Euro für ein Jobticket gewähren – plus jährlich 364 Euro Erholungsbeihilfe für einen verheirateten Arbeitnehmer mit zwei Kindern. Das ergibt ein Jahrespaket ➤

von über 3500 Euro brutto, das dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin größtenteils netto zugutekommt. Dieses Beispiel verdeutlicht: Mit einer durchdachten Kombination verschiedener Benefitbausteine können Unternehmen ihren Mitarbeitenden ein attraktives Paket anbieten, das weit über den 50-Euro-Sachbezug hinausgeht.

Mythos 4:

Mitarbeiter kennen ihre Benefitansprüche selbst

Ein fataler Irrtum vieler Unternehmen ist die Annahme, dass Mitarbeitende ihre Benefits kennen, verstehen und schätzen, ohne dass dafür eine aktive Kommunikation nötig wäre.

Warum dieser Mythos nicht stimmt

Studien zeigen, dass Mitarbeitende oft nur einen Bruchteil der angebotenen Benefits kennen oder nutzen. Viele sind sich ihrer Ansprüche nicht bewusst oder verstehen nicht, wie sie diese in Anspruch nehmen können. Zudem haben viele Beschäftigte keine klare Vorstellung davon, welche Nebenleistungen für sie persönlich wertvoll wären.

Unternehmen können dieses Problem durch folgende Maßnahmen lösen:

- **Regelmäßige, transparente Kommunikation:** Benefits sollten Arbeitgeber nicht nur beim Onboarding, sondern auch regelmäßig kommunizieren, damit auch die Bestandsmitarbeitenden sie kennen. Das sollte über verschiedene Kanäle und in verständlicher Sprache erfolgen.
- **Benefitrechner oder -visualisierungen:**

Werkzeuge, die den Gesamtwert des Benefitpakets verdeutlichen, helfen Mitarbeitenden, den tatsächlichen Umfang ihrer Zusatzleistungen zu erkennen.

- **Strukturierte Bedarfsermittlung:**

Durch regelmäßige Umfragen, Fokusgruppen oder auch Einzelgespräche können Unternehmen herausfinden, welche Zusatzleistungen für ihre spezifische Belegschaft tatsächlich relevant sind.

- **Beratung:**

Ein persönliches Beratungsangebot hilft Mitarbeitenden, die für sie passenden Nebenleistungen zu identifizieren und zu verstehen, wie sie diese optimal nutzen können.

Ein besonders wirkungsvoller Ansatz ist die Kombination aus Wahlmöglichkeiten und individueller Beratung, sodass sich die Mitarbeitenden ihre Benefits – zumindest teilweise – selbst zusammenstellen können.

Fazit: Benefitstrategien neu denken

Die aufgezeigten Mythen verdeutlichen, dass viele Unternehmen das Potenzial ihrer Benefitstrategie nicht voll ausschöpfen. Ein modernes, wirksames Benefitsystem:

- beinhaltet sowohl monetäre als auch nicht monetäre Leistungen,
- bietet eine Vielfalt, um den unterschiedlichen Bedürfnissen verschiedener Mitarbeitergruppen gerecht zu werden,

- berücksichtigt die vielfältigen steuerlichen Gestaltungsmöglichkeiten jenseits des 50-Euro-Sachbezugs und
- wird vom Unternehmen aktiv kommuniziert, so dass Mitarbeitende ihre Benefits verstehen und nutzen können.

In Zeiten zunehmenden Wettbewerbs um qualifizierte Fachkräfte können sich Unternehmen mit einer durchdachten Benefitstrategie einen entscheidenden Vorteil gegenüber Mitbewerbern verschaffen. Dazu ist es wichtig, dass sie die eigenen Annahmen zu Benefits kritisch hinterfragen und ein Verständnis für die tatsächlichen Bedürfnisse der Belegschaft entwickeln. Unternehmen, die das tun, werden feststellen: Benefits sind weit mehr als nur ein 50-Euro-Gutschein, den sie zum Monatsende ausgeben. Sie sind vielmehr ein mächtiges Instrument für Mitarbeiterbindung, Arbeitgeberattraktivität und letztlich auch für den Unternehmenserfolg. ◀



Eldo Hell,
Redakteur und Benefitexperte,
Belonio

eldo@belonio.de
www.belonio.de

SEMINARE UND EVENTS RUND UM COMPENSATION & BENEFITS

Comp Connect Berlin

Veranstalter: Kienbaum Consultants International
Format: Präsenz
Ort: Dessauer Straße 28/29, Berlin
Zeit: 26. Juni 2025, 17.00 bis 19.00 Uhr

Compensation-&Benefits-Themen wie Gehaltsentwicklung, Equal Pay, Performancemanagement, Karriere und Benefits stehen bei dieser Veranstaltung im Fokus. Expertinnen und Experten aus den Bereichen Vergütung, Comp & Ben und HR diskutieren unter anderem über die Rolle von KI bei der Gestaltung gerechter und rechtskonformer Vergütungssysteme sowie die Anforderungen der EU-Entgelttransparenzrichtlinie. Weitere Informationen gibt es [hier](#).

Moderne Lohngestaltung mit Benefits

Veranstalter: Belonio
Format: Webinar
Zeit: 3. Juli 2025, 11.00 bis 12.00 Uhr

Moderne Lohngestaltung muss nicht kompliziert sein, sondern kann smart, steueroptimiert und wirksam sein. In diesem Live-Webinar erfahren die Teilnehmenden am Praxisbeispiel von Unibail-Rodamco-Westfield (URW), wie steueroptimierte Benefits die Mitarbeiterbindung und -motivation stärken und gleichzeitig den administrativen Aufwand reduzieren können. Der Referent Christoph Meißner, Manager Rewards & People Analytics bei URW, spricht mit Benefitexpertin Magdalena Nübel (Belonio) über Herausforderungen, Learnings und Erfolge. Eine Anmeldung ist [hier](#) möglich.

Jahrestagung Compensation & Benefits 2025

Veranstalter: DGFP
Format: Präsenz und Webinar
Ort: Freshfields, Frankfurt am Main
Zeit: 23. September 2025,
ab 25. September 2025 online

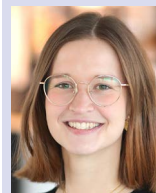
Ob in KMU oder Konzernen: Vergütungssysteme werden permanent angepasst, weiterentwickelt oder sogar infrage gestellt. Kaum eine Organisation plant in diesem Bereich keine Veränderungen. Die Fragen sind dabei so vielfältig wie die Antworten: Was muss eine moderne Jobarchitektur leisten? Welches Grading-System ist das richtige für ein Unternehmen? Welche Benefits schätzen die Mitarbeitenden wirklich? Wie lassen sich gezielt Anreize für Leistungsbereite setzen? Hinzu kommen die Herausforderungen rund um die Entgelttransparenz und Equal Pay. Zu all diesen Fragestellungen diskutieren die Teilnehmenden der [DGFP/Jahrestagung Compensation & Benefits 2025](#).

Strategische Partner:



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

gregor.loetsch2@aon.com



Magdalena Nübel,
Head of CRM
Belonio GmbH
Wienburgstraße 207
48159 Münster

magdalena@belonio.de



Peter Devlin,
Partner, HCAS
Total Rewards

Deloitte Consulting GmbH
Rosenheimer Platz 4
81669 München

pdevlin@deloitte.de



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

gordon.roesch@de.ey.com



Björn Feigl,
Leiter Wissens- und
Vertragsmanagement
Generali Deutschland AG
Oeder Weg 151
60318 Frankfurt am Main

bjoern.feigl@generali.com



gradar
the job evaluation engine



Philipp Schuch,
Gründer und Geschäfts-
führer

www.gradar.com, QPM Qua-
lity Personnel Management
GmbH, Am Haferkamp 78
40589 Düsseldorf

philipp.schuch@gradar.com

Strategische Partner:



Dr. Sebastian Pacher,
Director Compensation &
Board Services

Kienbaum Consultants
International GmbH
Edmund-Rumpler-Straße 5
51149 Köln

sebastian.pacher@kienbaum.de



Christine Seibel,
Vice President

Korn Ferry
Barckhausstraße 12–14
60325 Frankfurt am Main

christine.seibel@kornferry.com



Thomas Müller,
Executive Principal
Marketing Strategic People
& Corporate Governance
Advisory

Mercer Deutschland

thomas.mueller@mercer.com



Florian Frank,
Managing Director,
Leiter Talent & Rewards,
Deutschland/Österreich

Willis Towers Watson
Ulmenstraße 30
60325 Frankfurt am Main

florian.frank@wtwco.com

Herausgeber und Redaktion:



Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe



Impressum

Verantwortlich:

Erwin Stickling (Herausgeber)
Telefon: 0 69 75 91-35 53
E-Mail: erwin.stickling@faz-bm.de

Redaktion:

Kirstin Gründel (Projektleitung),
E-Mail: kirstin.gruendel@faz-bm.de,
Christiane Siemann

Korrektorat:

Britta Dubilier, Sven Lechtleitner

Internet:

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: 0 69 75 91-21 43
E-Mail: 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; Belonio
GmbH; Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsge-
sellschaft; Ernst & Young GmbH Wirtschafts-
prüfungsgesellschaft; Generali Deutschland AG;
Gadar; Kienbaum Consultants International
GmbH; Korn Ferry; Mercer Deutschland 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.