

AUSGABE 1 // FEBRUAR 2026

# COMP & BEN

DAS ONLINEMAGAZIN FÜR VERGÜTUNG

by **Personalwirtschaft**

---

## Themen:

- Entgelttransparenz: Nie wieder ad hoc Entscheidungen treffen
- Fair Pay: Sind Tarifverträge automatisch diskriminierungsfrei?
- bAV: Wie Unternehmen dem Gender-Pension-Gap entgegenwirken können



Liebe Leserinnen, liebe Leser,

während draußen die Temperaturen um den Nullpunkt liegen, laufen die Comp-&-Ben-Abteilungen heiß. Es gibt allerhand zu tun, insbesondere zur Umsetzung von Entgelttransparenz. In aktuellen Debatten geht es derzeit auch darum, ob es Erleichterungen für tarifgebundene Unternehmen geben soll. Wir haben uns dazu umgehört.

Auch die betriebliche Altersversorgung nehmen wir unter die Lupe. Rund um den Equal-Pay-Day Ende Februar und den Weltfrauentag im März rückt die Einkommenslücke zwischen den Geschlechtern wieder in den Fokus. Doch während der Gender-Pay-Gap den Status quo abbildet, zeigt sich der Gender-Pension-Gap oft erst Jahre später. Unternehmen sind hier in der Pflicht und müssen entgegenwirken.

Eine spannende Lektüre wünscht Ihnen

*Kirstin Gründel*

Kirstin Gründel,  
Redakteurin Personalwirtschaft,  
Projektleitung COMP & BEN

Aktuelles in Kürze ..... 4

## Entgelttransparenz

Bürokratische Last oder Chance  
für die Unternehmenskultur? ..... 5

*Von Kirstin Gründel*

Nie wieder ad hoc über  
Gehälter entscheiden ..... 9

*Von Merten Wulfert und Nico Kaml*

Sind Tarifverträge automatisch  
diskriminierungsfrei? ..... 13

*Von Christiane Siemann*

Der Total Compensation Letter –  
transparent und wertschätzend ..... 17

*Von Christiane Siemann*

## bAV & Benefits

Betriebsrente neu denken ..... 20

*Von Eldo Hell*

Vorsorge mit Schlagseite: Die Abgründe  
der betrieblichen Altersversorgung ..... 24

*Von Catherine Leser*

Seminare und Events rund um  
Compensation & Benefits ..... 28

Partner ..... 30

Impressum ..... 31

## Personalwirtschaft

# Die Personalwirtschaft-Guides für Ihr HR-Jahr 2026

HR-Software Guide und Recruiting Guide: Die neuen Ausgaben stehen jetzt zum kostenlosen Download für Sie bereit. Mit Insights, Praxistipps und Analysen, die Sie in Ihrer HR-Arbeit voranbringen.



[personalwirtschaft.de/guides](https://personalwirtschaft.de/guides)

Zum PDF-Download »



# AKTUELLES IN KÜRZE

## Finanzielle Bildung fördern

Das Jahr 2026 bringt neue Dynamik in die betriebliche Altersversorgung (bAV). Das geht aus der Veröffentlichung [„Betriebliche Altersversorgung 2026“](#) hervor, die das Beratungsunternehmen WTW kürzlich vorgelegt hat.

Gemäß dieser Veröffentlichung wünschen sich Mitarbeitende mehrheitlich (56 Prozent), dass ihr Arbeitgeber sie bei der Einschätzung ihrer finanziellen Situation unterstützt. Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geben an, dass sie kein ausreichendes Wissen über ihre finanzielle Zukunft haben, insbesondere bezüglich ihrer voraussichtlichen Absicherung im Ruhestand.

Arbeitgeber sollten daher die finanzielle Bildung ihrer Beschäftigten fördern. Dies kann durch digitale Plattformen geschehen, die individuell informieren, Simulationstools bieten und eine gezielte Kommunikation ermöglichen.

Rund 55 Prozent der Unternehmen in Deutschland nutzen bereits derartige Tools, um die finanzielle Bildung zu stärken. Genau die Hälfte (50 Prozent) plant, Tools für die Ruhestandsplanung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu nutzen. Dazu gehören etwa digitale Tools zur Rentenberechnung und ergänzende Seminare sowie persönliche Beratungsgespräche, die den Beschäftigten Orientierung geben und sie auf die Lebensphase nach dem aktiven Berufsleben vorbereiten. ◀

## Vertriebler bekommen mehr Boni

Leistungsbezogene Bonusmodelle gewinnen im Vertrieb – entgegen dem allgemeinen Markttrend – mit einem Plus von 4,3 Prozent an Bedeutung. Eine [aktuelle Marktanalyse](#) von Salesjob Stellenmarkt belegt den Trend weg von pauschalen Sonderzahlungen hin zu variablen Anreizen. Für die Analyse hat das Unternehmen Stellenanzeigen aus mehr als 300 Online-Börsen, knapp 200 Printmedien sowie dem Stellenportal der Bundesagentur für Arbeit und mehr als 650 000 Firmen-Websites ausgewertet.

Die Analyse zeigt, dass sich die Zusatzleistungen im deutschen Arbeitsmarkt, insbesondere im Vertrieb, verändern. Weihnachtsgeld bleibt trotz eines Rückgangs um etwa neun Prozent zwar eine der bekanntesten Zusatzleistungen auch im Vertrieb. Dennoch werden Urlaubsgeld und Weihnachtsgeld immer weniger in Stellenanzeigen erwähnt.

Dagegen gewinnen leistungsbezogene Boni sowie Prämien an Bedeutung. Sie verzeichneten laut der Analyse einen Anstieg im Vertrieb von 4,3 Prozent, während sie im Gesamtmarkt leicht zurückgingen.

Erfolgsbeteiligungen bleiben sowohl im Vertrieb als auch im Gesamtmarkt ein Randthema. Sie gingen in den ausgewerteten Anzeigen leicht zurück. Insgesamt sinkt die Zahl der ausgeschriebenen Stellen auf dem deutschen Arbeitsmarkt und im Vertrieb leicht. ◀

## KI in der Lohnabrechnung

Die Komplexität von Gehaltsabrechnungen ist weltweit weiter gestiegen, und zwar um durchschnittlich fünf Prozent. Das geht aus dem [„2025 Global Payroll Complexity Index“](#) hervor, den die Personalberatung Strada kürzlich veröffentlicht hat.

Die Anforderungen an Vergütungsteams nehmen somit weiter zu. Laut der Studie hat Europa die weitaus komplexesten Märkte. Auf Position eins liegt Frankreich, auch wenn dort wie auch hierzulande digitale Lohnabrechnungen die Systeme bereits vereinfacht haben.

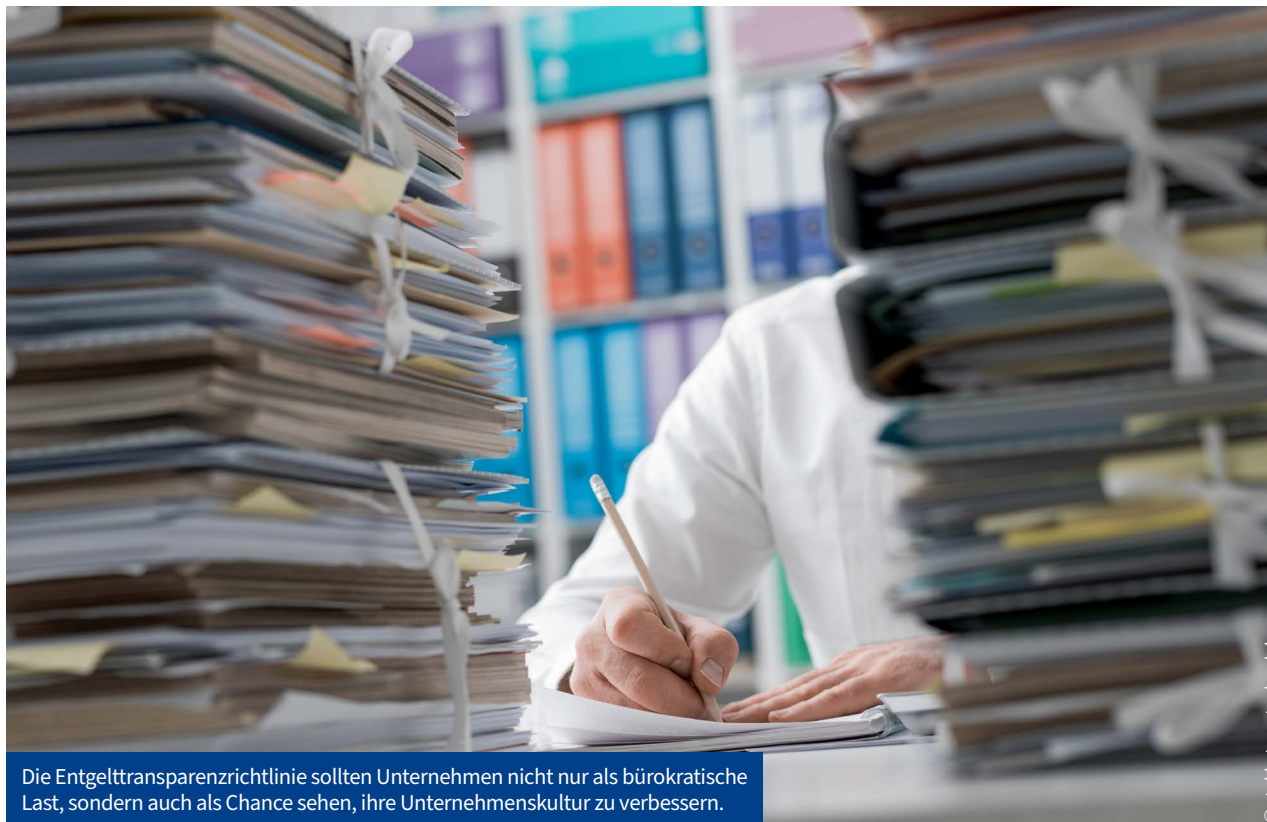
Während in anderen Ländern wie Australien, der Slowakei und den USA die Komplexität ebenfalls stieg, bleiben die Lohnabrechnungen in Südostasien aufgrund stabilerer Vorschriften und schnellerer Technologieeinführung weniger komplex. Im Nahen Osten sind die Vereinigten Arabischen Emirate und Saudi-Arabien die Länder, deren Gehaltssysteme am wenigsten komplex sind. Das liegt an einfachen Steuerstrukturen und niedrigschwelligen Datenschutzbestimmungen in diesen Ländern.

Die Studienautoren raten Unternehmen, Komplexität nicht zu eliminieren, sondern zu verstehen und aktiv zu managen, um Risiken zu minimieren und effizient zu arbeiten. Die Digitalisierung und der Einsatz von Cloud-Systemen sowie KI bieten Chancen zu mehr Transparenz und Effizienz in der Lohn- und Gehaltsabrechnung. ◀

# BÜROKRATISCHE LAST ODER CHANCE FÜR DIE UNTERNEHMENSKULTUR?

Wenn Unternehmen Entgelttransparenz richtig umsetzen, kann dies zu mehr Fairness, Transparenz und Gleichberechtigung führen. Das stärkt auch das Employer Branding.

Von Kirstin Gründel



Die Entgelttransparenzrichtlinie sollten Unternehmen nicht nur als bürokratische Last, sondern auch als Chance sehen, ihre Unternehmenskultur zu verbessern.

Im November 2025 hat eine Expertenkommission ihren Abschlussbericht zur bürokratiearmen Umsetzung der EU-Entgelttransparenzrichtlinie vorgelegt. Zwei Ziele sind der Kommission besonders wichtig: Zum einen muss die Umsetzung wirksam für die Beschäftigten sein, zum anderen aufwandsarm für die Arbeitgeber – ein Spannungsfeld. Rechtsanwältin Dr. Laura Krings empfiehlt Unternehmen, nicht nur den erhöhten bürokratischen Aufwand durch das neue Gesetz, sondern auch seine positiven Aspekte zu sehen.

*COMP & BEN: Frau Dr. Krings, fassen Sie einmal kurz zusammen: Was sind die wesentlichen Änderungen, die auf Unternehmen durch die EU-Entgelttransparenzrichtlinie zukommen?*

**Laura Krings:** Es wird umfassende Änderungen in Kernbereichen der Personalarbeit geben. Besonders betroffen sind Bewerbungsverfahren, Informations- und Auskunftsrechte der Mitarbeitenden und Berichtspflichten. Für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wird es daneben Erleichterungen bei ►

der Durchsetzung ihrer Rechte geben. Zudem sind Sanktionen vorgesehen, wenn Unternehmen den neuen Pflichten nicht nachkommen. Auch wenn die Richtlinie noch in nationales Recht umgesetzt werden muss, ist sie in vielen Bereichen bereits recht konkret.

### *Wie sehen die neuen Berichtspflichten für Unternehmen aus?*

Unternehmen ab 100 Mitarbeitenden müssen künftig einen Entgelttransparenzbericht vorlegen. Dieser wird nicht wie bisher nur die Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung beschreiben, sondern den Gender-Pay-Gap und die Durchschnittsentgelte ausweisen. Ab 150 Mitarbeitenden wird diese Pflicht bereits für das Jahr 2026 relevant, mit einer Abgabefrist im Sommer 2027.

### *Was passiert, wenn der Gender-Pay-Gap über fünf Prozent liegt?*

Wenn der Gender-Pay-Gap größer als fünf Prozent ausfällt, muss das Unternehmen entweder eine objektive und geschlechtsneutrale Rechtfertigung liefern oder Maßnahmen ergreifen, um den Entgeltunterschied zu beseitigen. In der Praxis wird dies nicht selten eine Gehaltserhöhung zur Folge haben, aber auch das Einfrieren von Gehältern oder sogar Gehaltskürzungen könnten mögliche Maßnahmen sein. Die Kommission regt in ihrem Abschlussbericht an, dass hierauf jedenfalls in der Gesetzesbegründung hingewiesen werden sollte und gegebenenfalls im Gesetz selbst Voraussetzungen klargestellt werden.

### *Gehaltskürzungen dürften vermutlich schwierig umzusetzen sein.*

Die Richtlinie gibt keine konkreten Vorgaben für die Art der Maßnahme. Also ist theoretisch eine Gehaltskürzung möglich. Aber ein Unternehmen muss schauen, was sich arbeitsvertraglich umsetzen lässt. Eine Reduktion ist nach aktueller Rechtslage arbeitsvertraglich einseitig nicht umsetzbar – und käme wohl auch bei dem jeweiligen Mitarbeitenden nicht gut an.

### *Wie können Unternehmen denn künftig Entgeltunterschiede rechtfertigen?*

Die Richtlinie nennt dafür vier Kriterien: Kompetenz, Belastung, Verantwortung und Arbeitsbedingungen. Es können daneben aber auch weitere objektive Kriterien berücksichtigt werden. Wenn es zum Beispiel zwei Sachbearbeiterinnen gibt, die den gleichen Job machen, aber eine von ihnen verdient 300 Euro mehr als die andere, weil sie eine längere Betriebszugehörigkeit hat, kann dies als gerechtfertigt angesehen werden. Es geht also darum, dass Unternehmen nachweisen, dass vorhandene Gehaltsunterschiede objektiv und geschlechtsneutral begründet sind.

### *Die vier Kriterien klingen wie ein Rechtfertigungskatalog.*

Ja. Es ist sogar zu erwarten, dass das nationale Gesetz eine Art Rechtfertigungskatalog enthält. Das kennen wir bereits aus dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG). Ein solcher Katalog ist durchaus sinnvoll und könnte dazu beitragen, die



© Grant Thornton

„Unternehmen, die transparent sind, können sich als attraktive Arbeitgeber positionieren.“

Dr. Laura Krings,  
Partnerin, Rechtsanwältin  
und Fachanwältin  
für Arbeitsrecht, Grant  
Thornton in Deutschland

Bürokratie zu verringern. Er könnte Unternehmen Sicherheit geben und helfen, Streitigkeiten zu vermeiden.

### *Mit welchen Sanktionen müssen Unternehmen rechnen, wenn sie die neuen Vorgaben nicht einhalten sollten?*

Sanktionen werden in jedem Fall Geldbußen sein. Über deren Höhe gibt es keine Aussage in der Richtlinie. Es sollen Bußgelder sein, die effektiv sind und abschreckend. Auch der Ausschluss von öffentlichen Aufträgen ist möglich und in der Richtlinie angelegt. Da müssen wir schauen, was der nationale Gesetzgeber daraus macht. Sicher ist: Es wird eine Beweislastumkehr eingeführt. Das heißt, künftig muss der Arbeitgeber nachweisen, dass Entgeltunterschiede gerechtfertigt sind und nicht auf geschlechterspezifischer Diskriminierung beruhen. In einer rechtlichen Auseinandersetzung muss also der Arbeitgeber den Nachweis erbringen, dass keine Diskriminierung vorliegt. ▶

*Ist auch damit zu rechnen, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer Nachforderungen für die vergangenen Jahre stellen werden?*

Auszuschließen ist das nicht, Arbeitnehmer müssen den Anspruch aber auch nachweisen können. Die Richtlinie verpflichtet die Mitgliedstaaten, sicherzustellen, dass Ansprüche wegen Verstoßes gegen den Grundsatz gleichen Entgelts mindestens drei Jahre rückwirkend geltend gemacht werden können. Dies ergibt sich aus Artikel 21 der Richtlinie, der ausdrücklich verbietet, kürzere Verjährungs- oder Ausschlussfristen vorzusehen.

*Die Kommission hat unter anderem über Erleichterungen für tarifgebundene Unternehmen diskutiert. Wie ordnen Sie das ein?*

Ja, tarifgebundene Unternehmen könnten von einigen Erleichterungen profitieren, vor allem im Hinblick auf das Auskunftsrecht der Mitarbeitenden. Wenn Unternehmen nachweisen, dass sie Tarifverträge anwenden, könnte eine Angemessenheitsvermutung gelten. Das bedeutet, dass nicht jedes Unternehmen im Detail nachweisen müsste, dass keine Diskriminierung beim Entgelt vorliegt, solange es die Tarifverträge einhält. Es gibt jedoch auch Stimmen, die sagen, dass solche Erleichterungen europarechtswidrig sein könnten.

*Was raten Sie Unternehmen, die jetzt noch nicht vorbereitet sind?*

Ein später Start entbindet nicht von der Umsetzung – handeln Sie jetzt. Wichtig ist, sofort anzufangen, da wir schon wissen, was ab Juni 2026 gelten

wird. Ist ein Betriebsrat vorhanden, sind dessen Mitbestimmungsrechte zu beachten, was den Zeitplan in aller Regel noch einmal anspruchsvoller macht.

*Und wie können Unternehmen vorgehen?*

Der erste Schritt ist eine Bestandsaufnahme: Welche Daten habe ich, wie sind sie strukturiert, und wo liegen möglicherweise Schwächen oder Lücken? Gerade in mittelständischen Unternehmen gibt es oft historisch gewachsene Gehaltsstrukturen, die nicht immer transparent oder standardisiert sind. Anschließend ist ein strukturiertes, klar dokumentiertes Job- und Grading-Framework einzuführen oder ein bestehendes gegebenenfalls zu aktualisieren. Hierbei müssen Unternehmen die Arbeitnehmervertretung einbeziehen, sofern sie eine haben. Danach müssen sie sicherstellen, dass ihre Systeme und Prozesse so aufgestellt sind, dass sie die neuen Pflichten effizient und automatisiert umsetzen können.

*„Künftig muss der Arbeitgeber nachweisen, dass Entgeltunterschiede gerechtfertigt sind und nicht auf geschlechtsspezifischer Diskriminierung beruhen.“*

*Hat das Gesetz trotz des höheren bürokratischen Aufwands auch positive Aspekte für Unternehmen?*

Auf jeden Fall. Der Grundsatz des Gesetzes ist: Gleicher Lohn für gleiche oder gleichwertige Arbeit. Eine

transparente und faire Entlohnung stärkt das Vertrauen der Mitarbeitenden und reduziert Konflikte. Hierüber gibt es zahlreiche Studien. Wenn Unternehmen die Richtlinie richtig umsetzen, kann sie zu mehr Fairness, Transparenz und Gleichberechtigung führen. Das stärkt das Employer Branding und fördert die Mitarbeitendenbindung, insbesondere bei jungen Talenten, die zunehmend Wert auf Gehaltstransparenz legen. Unternehmen, die transparent sind, können sich als attraktive Arbeitgeber positionieren. Zudem kann sich die Umsetzung positiv auf das ESG-Profil eines Unternehmens auswirken, und zwar im sozialen Bereich, da gleiche Entgelte als sozial verantwortlich angesehen werden. Ich möchte Unternehmen daher dazu ermutigen, die Umsetzung der Entgelttransparenzrichtlinie nicht nur als bürokratische Last zu sehen, sondern auch als Chance, ihre Unternehmenskultur zu verbessern.

*Gehen Sie davon aus, dass die Entgelttransparenzrichtlinie tatsächlich im Juni 2026 in nationales Recht gegossen sein wird?*

Das hängt eng mit dem Referentenentwurf zusammen, der für Anfang dieses Jahres angekündigt ist. Bisher liegt er noch nicht vor. Je später er kommt, desto schwieriger wird es sein, die Deadline Juni zu halten. ◀



**Kirstin Gründel,**  
Redakteurin Personalwirtschaft,  
Projektleiterin COMP & BEN

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

# PRAXISFORUM TOTAL REWARDS

5. Mai 2026,  
F.A.Z. Tower, Frankfurt am Main

**Unser Leitthema: Zwischen Pflicht und Kür:  
Comp & Ben als strategischer Erfolgstreiber**

**Jetzt Ticket sichern!**

Freuen Sie sich unter anderem auf:



**Helge Kniepen**  
Head of HR  
Competence & Payroll,  
Chocoladefabriken  
Lindt & Sprüngli GmbH



**Carolin Lachner**  
Senior Consultant  
Compensation  
Governance,  
Siemens Energy AG



**Ruben Lopez Bouza**  
VP Global  
Performance & Rewards,  
STADA Arzneimittel AG

**10** Jahre

Veranstalter



**Personalwirtschaft**

Mitveranstalter



# NIE WIEDER AD HOC ÜBER GEHÄLTER ENTSCHEIDEN

Wenn Unternehmen es nicht schon früher getan haben, sollten sie spätestens zum Jahresbeginn 2026 den Vorsatz gefasst haben, endlich klare Lohnstrukturen zu schaffen.

Von Merten Wulfert und Nico Kaml



Viele Unternehmen sind 2026 von der EU-Entgelttransparenz überrascht. Das klingt wie eine Parodie, ist aber durchaus Realität, wie das Zeitschema auf der folgenden Seite veranschaulicht.

Im [„Compensation Trends Report 2026“](#) von Ravio gaben im Jahr 2024 rund zwei Drittel (69 Prozent) der People-&-Reward-Führungskräfte an, dass die EU-Entgelttransparenzrichtlinie für sie kein dringendes Thema sei. Die Gründe dafür waren vielfältig: Viele hatten das Thema nicht priorisiert, weil es für sie damals zu weit in der Zukunft lag. Andere hatten bereits Pläne, wie sie den Gender-Pay-Gap schließen können, oder Letzteres war ihnen schon teilweise gelungen. Andere Unternehmen wiederum hatten schlichtweg noch nichts von der EU-Richtlinie zur Entgelttransparenz gehört (siehe Grafik auf Seite 10).

Doch nun gibt es keinen Spielraum mehr für Prokrastination – die Richtlinie muss dieses Jahr ganz oben auf der Agenda von Vergütungsprofis und People-Teams stehen.

Es ist leicht, das für eine einfache Lösung zu halten: Schließlich geht es nur darum, Gender-Pay-Gap-Vorlagen zu aktualisieren, ►

Gehaltsspannen in Stellenanzeigen einzufügen, Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu briefen und weiterzumachen. Doch die Realität ist weitaus komplexer.

Wenn Lohntransparenz im Mittelpunkt der Gesetzgebung steht, wird die Art und Weise, wie Unternehmen Vergütungsentscheidungen treffen, zum wichtigsten Element ihrer Compliance. Das bedeutet, Unternehmen müssen ihre Vergütungsgrundlagen überprüfen – für viele könnte das eine komplette Transformation dieser Grundlagen bedeuten.

*Die Art und Weise, wie Vergütungsentscheidungen getroffen werden, kann zum wichtigsten Element der Compliance werden.*

Zwei zentrale Anforderungen der EU-Entgelttransparenzrichtlinie werden die strukturellen

Lücken offenlegen und schließlich zu Ad-hoc-Vergütungsentscheidungen führen.

1. Erstens müssen Bestandsmitarbeitende verstehen, wie ihre Vergütung festgelegt wurde und wie sie im Vergleich zu Kolleginnen und Kollegen abschneiden, die gleichwertige oder gleichartige Arbeit leisten.
2. Zweitens müssen Gender-Pay-Gap-Berichte die Lücken nach Kategorien von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern aufschlüsseln, die gleichwertige oder gleichartige Arbeit verrichten. Alle Unterschiede und etwaige Lücken müssen Unternehmen mit objektiven, geschlechtsneutralen Faktoren begründen.

**Lohntransparenz – kein Kommunikationsproblem**

Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anfangen zu fragen: „Warum werde ich schlechter bezahlt als meine Kollegin oder mein Kollege, obwohl wir beide Senior-Manager oder Senior-Managerinnen sind?“ oder „Wie habt ihr mein Einstiegsgehalt im Vergleich zu dem Einstiegsgehalt meiner Kolleginnen und

**Der Weg zur EU-Entgelttransparenz – aus Sicht gelassener Unternehmen:**

**2023:** Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie wird verabschiedet.

Umsetzungsfrist: Juni 2026. Viele Vergütungsverantwortliche denken: „Drei Jahre. Jede Menge Zeit. Das gehen wir demnächst an.“

**2024:** Immer noch jede Menge Zeit. Keine Priorität.

**2025:** Darum kümmern wir uns bald.

**2026:** Hoppla.

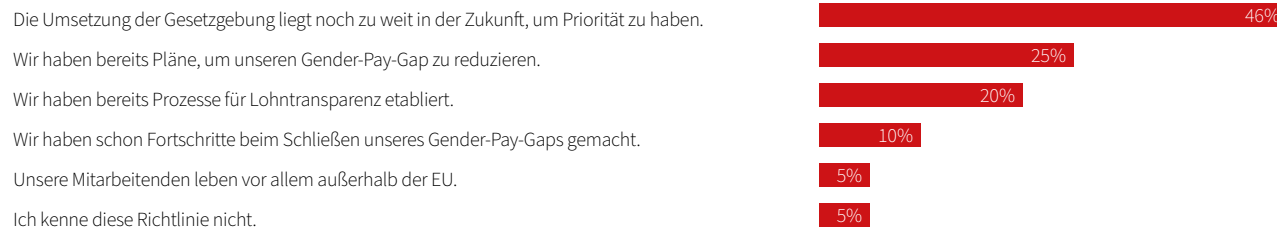
Kollegen festgelegt?“. Wenn die Antworten auf diese Fragen auf Managerpräferenzen, Verhandlungshistorie oder veralteten Benchmarks basieren statt auf objektiven Frameworks, besteht für das Unternehmen ein Problem.

„Gleichwertige oder gleichartige Arbeit“ ist hier das Kernprinzip. Es geht nicht darum, Personen mit demselben Jobtitel zu vergleichen, sondern darum, den relativen Beitrag über Funktionen, Rollen und Senioritätslevel hinweg zu bewerten.

Eine Senior-Marketingmanagerin und ein Senior-Marketingmanager sowie eine Senior-Product-Managerin und ein Senior-Product-Manager können für das Unternehmen gleichwertig sein, obwohl sie in völlig unterschiedlichen Funktionen arbeiten und auch unterschiedliche Marktgehälter haben.

Aber dieser Vergleich funktioniert nur, wenn ein Unternehmen die Infrastruktur hat, um ihn zu unterstützen. Welche Infrastruktur benötigt also ein Unternehmen? ▶

**Warum ist die EU-Entgelttransparenzrichtlinie kein zentrales Thema für Sie?**

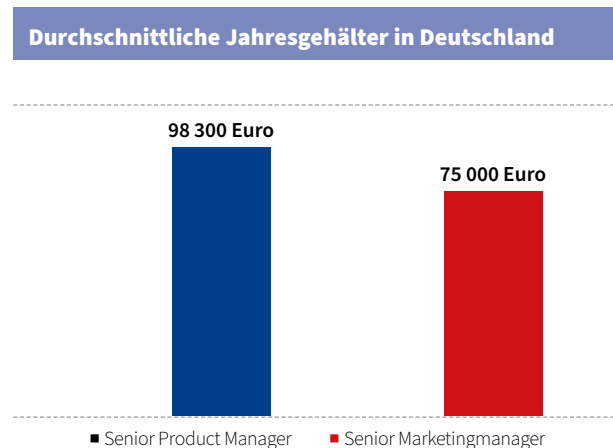


Quelle: Compensation Trends Report 2024, Ravio

### Infrastruktur für Lohntransparenz

Unternehmen sollten mit einer schonungslosen Bestandsaufnahme beginnen und fragen: Können wir klar artikulieren, was das Professionell-Level P2 von dem Level P3 über alle Funktionen hinweg unterscheidet? Bestehen Standardkriterien für die Einordnung in Gehaltsbänder, oder variieren die Gehälter je nach Ermessen der Führungskraft und dem Verhandlungsgeschick des Mitarbeitenden? Kann das Unternehmen erklären, warum zwei Mitarbeitende auf demselben Level arbeiten, aber in unterschiedlichen Funktionen unterschiedlich bezahlt werden – mit dokumentierter, objektiver Begründung?

Wenn das Unternehmen bei der Beantwortung einer dieser Fragen zögert, muss es strukturelle Lücken schließen. Die gute Nachricht: Die Infrastruktur, die die Richtlinie verlangt, ist kein Mysterium. Es sind vier miteinander verbundene Elemente, von denen



Quelle: Ravigo Benchmarks 2026

Vergütungsprofis schon lange wissen, dass sie sie brauchen – diese Gesetzgebung ist einfach der Katalysator, um endlich die Zustimmung zu bekommen, sie richtig aufzubauen und konsequent anzuwenden.

Als Erstes ist eine Vergütungsphilosophie entscheidend, die „gleichwertig“ definiert. Was macht einen Director of Engineering wertvoller für das Unternehmen als einen Director of Marketing? Entscheidend ist, dass das Unternehmen das objektiv formulieren kann.

Dazu ist, zweitens, eine Jobarchitektur entscheidend, die den relativen Wert von Rollen auf Basis konsistenter und vertretbarer Faktoren wie Verantwortungsbereich, Impact und Komplexität bewertet und sie in Funktionen, Level und Titel gruppiert.

Vicky Peakman, Gründerin des Beratungsunternehmens Fair Pay Partners, erklärt: „Die Gesetzgebung spricht von Kategorien von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Aber ich definiere es lieber als ‚Gruppen von Jobs‘. Es geht nicht um einzelne Mitarbeitende, sondern darum, dass Rollen mit gleichem Wert auf nicht willkürliche Weise basierend auf nicht diskriminierenden Kriterien gruppiert werden.“

Neben der Jobarchitektur sollte ein Leveling-Framework mit konsistenten Kriterien stehen, das jedes Senioritätslevel durch Faktoren wie Autonomie und Business Impact definiert (nicht Berufsjahre). Das unterstützt objektive Entscheidungen und ermöglicht Vergleiche mit Markt-Benchmarks auf Augenhöhe.

Für Peakman gilt: „Unternehmen müssen Level unternehmensübergreifend betrachten. Viele Unternehmen denken über ihre Jobs in funktionalen Silos – das Software-Development-Team hat ein Set von Leveln, aber das passt nicht zum Framework für Marketing.“ Das müssen Unternehmen nicht von Grund auf aufbauen. Branchenübliche Level-Frameworks und automatisierte Role-Mapping-Services existieren, um Struktur in das Vergütungsmanagement zu bringen.

*„Unternehmen müssen Level unternehmensübergreifend betrachten. Viele Unternehmen denken über ihre Jobs in funktionalen Silos – das Software-Development-Team hat ein Set von Leveln, aber das passt nicht zum Framework für Marketing.“*

*Vicky Peakman, Gründerin von Fair Pay Partners*

Gehaltsbänder spiegeln dann die Gruppen „gleichwertiger“ Rollen wider, mit einem objektiven Entscheidungsframework dafür, wo Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrem Band platziert werden. Dies gilt sowohl für konsistente Angebote an neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch zur Orientierung, wie das Unternehmen über Aufstiege und Gehaltserhöhungen entscheidet. Gehaltsbänder aus fehleranfälligen Tabellen ►

### „Wir folgen den Marktgehältern“ – das ist keine mit der EU-Richtlinie konforme Begründung.

Markt-Benchmarks sind essenziell, um wettbewerbsfähige Gehaltsspannen festzulegen, aber die Entgelttransparenzrichtlinie lehnt Marktanpassung explizit als validen Grund für Vergütungsunterschiede zwischen Rollen ab. Die Begründung erfordert objektive, geschlechtsneutrale Kriterien, um zu rechtfertigen, warum Personen innerhalb gleichwertiger Gruppen unterschiedlich bezahlt werden.

Was nicht funktioniert: „Wir zahlen Product-Managerinnen und -Managern 80 000 Euro und Marketing-Managerinnen und -Managern 70 000 Euro, weil der Markt das so vorgibt.“

Was funktioniert: „Wir zahlen Product-Managerinnen und -Managern 80 000 Euro und Marketingmanagerinnen und -managern 70 000 Euro, weil Erstere in unserem Unternehmen einen größeren Verantwortungsbereich, höheren Business Impact und spezialisierte technische Fähigkeiten haben, die schwerer zu rekrutieren sind. Das ist in unserer Jobarchitektur dokumentiert und wird konsequent angewendet.“

Markt-Benchmarks setzen die jeweilige wettbewerbsfähige Spanne. Die Vergütungsphilosophie und die Jobarchitektur begründen Unterschiede innerhalb dieser Spanne. Vergütungsexperte Matt McFarlane nennt das einen „marktinformaten“ statt „marktgetriebenen“ Ansatz.

in vertrauenswürdige Tools zu übertragen, ermöglicht eine klare Struktur und sichere Pay-Equity-Analysen.

Nicht zu vergessen ist dabei: Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie umfasst die Gesamtvergütung. Wenn also Komponenten wie Equity, Provision oder Performance-Boni Teil von Gehältern sind, müssen

diese ebenfalls in die Entscheidungsframeworks inkludiert werden.

### Struktur ernst nehmen

Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie ist ein Katalysator für professionelles Vergütungsmanagement. Case-by-case-Vergütungsentscheidungen werden zum rechtlichen Risiko.

*Compliance erfordert keine Perfektion. Sie erfordert vielmehr ein vertretbares System, klares Levelling, objektive Kriterien und strukturierte Gehaltsbänder.*

Die Organisationen, die am stärksten aus dieser Veränderung hervorgehen, sind diejenigen, die das Jahr 2026 nutzen, um Ad-hoc-Gehaltsentscheidungen zu eliminieren und in Struktur zu investieren. Es werden nicht diejenigen sein, die versuchen, im Nachhinein ein gerechtes Bezahlungsnarrativ auf inkonsistente Daten aufzusetzen, wenn ihr erster Bericht fällig wird.

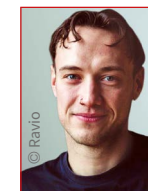
Aber Compliance erfordert keine Perfektion, sie erfordert vielmehr ein vertretbares System, klares Levelling, objektive Kriterien und strukturierte Gehaltsbänder. Die Unternehmen werden am besten aufgestellt sein, die ihren Mitarbeitenden erklären können, warum jemand ein bestimmtes Gehalt verdient, relativ zu Kolleginnen und Kollegen, die gleichwertige Arbeit leisten.

Deshalb muss für Comp-&Ben- und HR-Führungskräfte der echte Neujahrsvorsatz lauten: Treibt die Transformation eures Unternehmens voran, von Case-by-case-Ausnahmen hin zu kohärenten, konsequent angewandten Systemen, von denen ihr immer wusstet, dass ihr sie braucht. Und: Nehmt Führungskräfte, Linienmanagerinnen und -manager sowie Recruiterinnen und Recruiter mit auf diese Reise. ◀



**Merten Wulfert,**  
Founder & Co-CEO,  
Ravio

hello@ravio.com  
www.ravio.com



**Nico Kaml,**  
Senior Account Executive,  
Ravio

nico@ravio.com  
www.ravio.com

# SIND TARIFVERTRÄGE AUTOMATISCH DISKRIMINIERUNGSFREI?

Über den Dissens zwischen der Arbeitgeberseite und dem Deutschen Gewerkschaftsbund bei der Umsetzung der EU-Entgelttransparenzrichtlinie

Von Christiane Siemann



Nicht jeder Tarifvertrag ist diskriminierungsfrei. Daher fordert der DGB, dass die Vertragsparteien grundsätzlich ihre Tarifverträge überprüfen.

Zur Umsetzung der EU-Entgelttransparenzrichtlinie in nationales Recht hat die Bundesministerin für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Karin Prien, eine Kommission eingesetzt. Diese soll Vorschläge für eine praxisgerechte und möglichst bürokratiearme Umsetzung der Richtlinie erarbeiten. Im November 2025 legte die Kommission ihren Abschlussbericht vor.

Bei den Beratungen der elf Mitglieder trat ein Streitpunkt deutlich hervor: Die Mehrheit der Kommission, gelangte zu einem Ergebnis, das, Steffen Kampeter, Hauptgeschäftsführer der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), wie folgt zusammenfasste: „Tarifverträge dürfen weder überprüft noch relativiert werden.“ Sie seien das Ergebnis kollektiver Verhandlungen auf Augenhöhe und gewährleisteten diskriminierungsfreie, sachgerechte und transparente Entgeltsysteme. Daher müsse für sie die Angemessenheitsvermutung „uneingeschränkt, ausdrücklich und unangetastet“ gelten. Diese Position stößt beim Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) auf Unverständnis. Er vertrat in der Kommission acht Mitgliedsgewerkschaften und brachte ein Sondervotum ein. Die Gründe dafür erläuterte Elke Hannack, stellvertretende Vorsitzende des DGB.

*COMP & BEN: Die Kommissionsmehrheit will Tarifverträge faktisch von der Pflicht zur Entgeltgleichheit ausnehmen. Gehen Sie davon aus, dass das nach der EU-Entgelttransparenzrichtlinie überhaupt möglich ist?*

**Elke Hannack:** Nein, denn die Entgelttransparenzrichtlinie ist in diesem Fall eindeutig und orientiert sich an der europäischen Rechtsprechung: Die Richtlinie gilt ausdrücklich für alle Entgeltsysteme, unabhängig davon, ob sie individuell oder kollektiv festgelegt wurden. Auch kollektiv ausgehandelte Systeme können mittelbar diskriminieren. Die Entgelttransparenzrichtlinie gibt zwar keine Pflicht zur systematischen Überprüfung aller Tarifverträge vor, die wir als Deutscher Gewerkschaftsbund im Übrigen ebenso ablehnen würden. Aber auch das Gegenteil gibt die Richtlinie nicht her, nämlich dass für tarifgebundene Unternehmen ausnahmslos eine Privilegierung gilt. Würde der deutsche Gesetzgeber Tarifverträge von Berichts-, Prüf- und Anpassungspflichten per se ausnehmen, liefe dies auf eine Privilegierung hinaus, die mit der EU-Entgelttransparenzrichtlinie auch wegen der Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofes nicht vereinbar wäre. ▶

*Was steckt hinter der Forderung der Arbeitgeberseite?*

Die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände BDA verfolgt nach wie vor das Ziel, Änderungen der Entgelttransparenzrichtlinie herbeizuführen, die die Wirkkraft der Richtlinie einschränken. Deshalb wurde in der Kommission ein Gegensatz zwischen Tarifautonomie und Entgeltgleichheit konstruiert, den es aber gar nicht gibt. Dass die „Tarifautonomie durch die Entgelttransparenzrichtlinie gefährdet ist“, wie es die BDA behauptet, ist aus unionsrechtlicher Sicht nicht haltbar. Tarifautonomie und Entgeltgleichheit sind miteinander vereinbar. Vonseiten der Arbeitgeber scheint es sich bei der „Gefährdung“ um ein politisch konstruiertes Argument zu handeln, das sie strategisch nutzen. Sie wollen weniger Kosten und Klagerisiken, weniger Verwaltungsaufwand und externe Kontrolle. Auch die zu erwartende Aufwertung typischer Frauenberufe dürfte nicht jedem Arbeitgeber gefallen.

*Viele Tarifverträge entstanden in Branchen mit männlich geprägten Kernberufen: Sie bewerteten körperliche Belastung sowie Technik- und Maschinenverantwortung höher als soziale, kommunikative und pflegerische Arbeit. Will der DGB, dass alle Tarifverträge überprüft werden?*

Nein, wir im DGB gehen ebenso von einer Angemessenheitsvermutung aus, die auch gut und richtig ist. Aber nicht jeder Tarifvertrag ist diskriminierungsfrei. Beispielsweise hat die Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG) im Rahmen ihrer „Initiative Lohngerechtigkeit“ ihre Tarifverträge überprüft. Anhand des [„Entgeltgleichheits-Checks“](#) haben sie

beispielsweise bei den Bahlsen-Werken in Varel festgestellt, dass Frauen beim Entgelt diskriminiert werden. Zusammen mit dem Tarifpartner wurde das korrigiert, und die Frauen haben mehr Lohn bekommen. Das unterstreicht noch mal: Grundsätzlich müssen die Tarifvertragsparteien ihre Tarifverträge auf Diskriminierungsfreiheit überprüfen und Jobbeschreibungen an veränderte Bedingungen anpassen können. EU-Recht und auch wir als DGB sehen Tarifverträge als gewachsene und komplexe, aber überprüfbare Systeme, die sich selbstverständlich an Grundrechten messen lassen müssen. Wir gehen deshalb davon aus, dass der Gesetzgeber Tarifverträge nicht generell von Prüf-, Analyse- und Korrekturpflichten ausnehmen kann.

*Die Arbeitgeberseite macht darauf aufmerksam, dass der Aufwand unverhältnismäßig sei, geltende, möglicherweise nicht mit der Entgelttransparenzrichtlinie konforme Tarifverträge zu prüfen. Dies würde die personellen und finanziellen Ressourcen sowohl der Gewerkschaften als auch der Arbeitgeber und der Arbeitgeberverbände übersteigen.*

Das sieht der DGB auch so. Tarifverträge gewährleisten klare Entgeltstrukturen und weniger „Nasenprämien“ als individuelle Arbeitsverträge ohne kollektiv festgelegte Entgeltgruppen. Daher haben wir vorgeschlagen, tarifgebundene Unternehmen bei der Umsetzung der EU-Entgelttransparenzrichtlinie gezielt zu entlasten. Dabei bleibt das zentrale Ziel der Richtlinie – die Entgeltgleichheit von Frauen und Männern – uneingeschränkt bestehen. Es wird durch diese Erleichterungen nicht abgeschwächt.



„Grundsätzlich müssen die Tarifvertragsparteien ihre Tarifverträge auf Diskriminierungsfreiheit überprüfen und Jobbeschreibungen anpassen können.“

Elke Hannack,  
stellvertretende  
Vorsitzende des DGB

*Wie könnte die Entlastung aussehen?*

Ein zentraler Ansatzpunkt ist der Begriff der Vergleichsgruppe. Die Richtlinie überlässt dessen Ausgestaltung ausdrücklich den Mitgliedstaaten. Der deutsche Gesetzgeber hat daher den Spielraum, den Gruppenbegriff bei tarifgebundenen Arbeitgebern an die jeweils einschlägigen Tarifgruppen anzulehnen.

*Welche Vorteile hätte das?*

Das hätte mehrere praktische Entlastungen zur Folge: Zum Beispiel könnten bei den Berichtspflichtigen Informationen gruppenbezogen anhand der Tarifgruppen zusammengestellt werden. Auch die gemeinsame Entgeltbewertung könnte sich an den bestehenden Tarifgruppen orientieren. Gleiches gilt für Auskunftsansprüche einzelner Beschäftigter, die sich auf die jeweilige Tarifgruppe beziehen würden. Diese Erleichterungen sind jedoch ausschließlich für tarifgebundene Arbeitgeber gerechtfertigt. Arbeitgeber, die Tarifverträge lediglich anwenden, ohne ▶

### Kostenfreie Tools zur Prüfung der Entgeltgleichheit

[COMPASS-W](#) ist ein von der EU gefördertes Tool, das das Bundesgleichstellungsministerium und INES Analytics entwickeln. Es soll insbesondere kleine und mittlere Betriebe unterstützen, Tätigkeiten diskriminierungsfrei zu bewerten. Das Tool setzt auf einfache Bedienung, höchste Datensicherheit, leichte Verständlichkeit und Praktikabilität. Unternehmen benötigen lediglich die vorhandenen Tätigkeitsschlüssel aus dem Meldeverfahren der Sozialversicherung und erhalten auf Knopfdruck Informationen über eine diskriminierungsfreie Bewertung von Anforderungen und Belastungen für jede Tätigkeit. Die Webanwendung wird voraussichtlich erst im Herbst 2026 zur Verfügung stehen.

[ZERT:Equal](#) ist eine Webanwendung mit einer wissenschaftsbasierten KI. Sie erstellt auf Basis der Originalpersonaldata des Unternehmens synthetische Daten, die die Grundlage für die Vergleichsanalyse darstellen. Außerdem hilft das Tool, die Daten innerhalb des Unternehmens zu strukturieren. Die Anwendung soll in Kürze zur Verfügung stehen.

[Der KMU-Gleichstellungsscheck](#) wurde vom Deutschen Juristinnenbund erstellt und vom Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) gefördert. Es ist speziell für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) konzipiert, für deren HR-Verantwortliche und Betriebsräte. Es ermöglicht einen schnellen Selbsttest in vier personalpolitischen Themenbereichen, einschließlich des Arbeitsentgelts.

tarifgebunden zu sein, übernehmen oft nur selektiv einzelne Regelungen, so wie es ihnen gerade passt. Sie bieten selbst keine verlässliche Gewähr für ein

diskriminierungsfreies Entgeltsystem und kennen die Hintergründe oft nicht. Außerdem befürworten wir längere Fristen zur Beantwortung von Fragen zum Entgelttransparenzbericht sowie im Rahmen von Abhilfeverfahren für tarifgebundene Arbeitgeber.

*Das Vorgehen klingt trotz allem nicht bürokratiearm.* Entgeltgleichheit ist keine Bürokratie, sondern eine Frage der Gerechtigkeit! Aber auch wir befürworten digitale Unterstützungsmöglichkeiten. Flächendeckend praktikabel ist dieser Weg angesichts der Fülle geltender Tarifverträge nur dann, wenn dieses Verfahren auch digital ablaufen kann. Es gibt auf dem Markt bereits Tools, die speziell kleinen und mittelständischen Unternehmen helfen, die Überprüfung zu vereinfachen und bürokratiearm zu machen. Inzwischen stellt der Bund auch kostenfreie Analysetools zur Verfügung.

*Die Entgelttransparenzrichtlinie knüpft die Durchführung einer gemeinsamen Entgeltbewertung nicht an das Bestehen eines Betriebsrats. Aber wenn ein geschlechtsspezifisches Entgeltgefälle von mindestens fünf Prozent vorliegt und nicht innerhalb einer Frist behoben wird, schreibt die Richtlinie zwingend ein Abhilfeverfahren mit einer gemeinsamen Entgeltbewertung vor. Was, wenn im Unternehmen kein Betriebsrat existiert?*

Für dieses Verfahren verlangt die Richtlinie, „Arbeitnehmervertretungen“ einzubeziehen. Sie verwendet diesen Begriff jedoch funktional und nicht institutionell. Gemeint ist keine bestimmte betriebs-

verfassungsrechtliche Organisation. Die Mehrheit der Kommission meint, in Betrieben ohne Betriebsrat auf eine „gemeinsame“ Entgeltbewertung verzichten zu können. Der DGB ist dagegen der Überzeugung, dass das Handeln des Arbeitgebers nicht unkontrolliert bleiben darf. Das ergibt sich aus der Richtlinie. Ein Vorschlag wäre, in Betrieben ohne Betriebsrat externe Expertinnen und Experten, etwa durch die zuständige Gewerkschaft, zu benennen, auch wenn keine Tarifbindung besteht. Ansonsten wären weder Berichtspflicht noch Abhilfeverfahren möglich. Die gemeinsame Entgeltbewertung ist dabei nicht als Mitbestimmung im Sinne des deutschen Betriebsverfassungsrechts zu verstehen. Sie stellt ein Prüf-, Offenlegungs- und Dokumentationsverfahren dar, das auf Transparenz, Rechtfertigung und Korrektur diskriminierender Entgeltstrukturen setzt.

*Gehen Sie davon aus, dass die Entgelttransparenzrichtlinie bis zum 7. Juni 2026 in Deutschland in ein nationales Gesetz gegossen wird?*

Obwohl die Ministerin noch im Januar einen Entwurf vorlegen wollte, gehe ich davon aus, dass die Anhörungen des Gesetzentwurfes und Korrekturen ihre Zeit brauchen werden. Ob die Umsetzung bis zum 7. Juni gelingt, ist fraglich. ◀



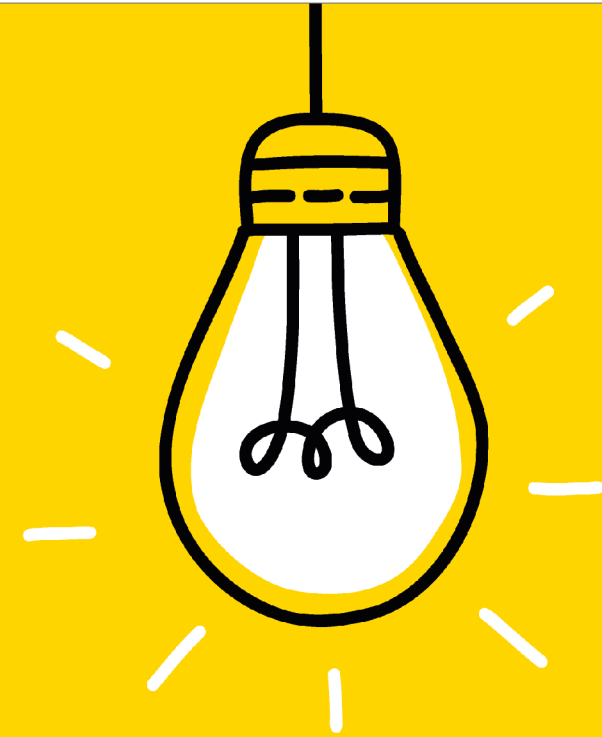
**Christiane Siemann,**  
Journalistin,  
Redaktion COMP & BEN

[csiemann@t-online.de](mailto:csiemann@t-online.de)

# KÜNSTLICHE auf den Punkt gebracht! INTELLIGENZ

**Im Personalwirtschaft-Dossier  
erwarten Sie:**

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



**Künstliche Intelligenz**  
**DOSSIER**

**Personalwirtschaft**

**Pw+**

**Mehr erfahren ▶**

[personalwirtschaft.de/dossiers](https://personalwirtschaft.de/dossiers)



# DER TOTAL COMPENSATION LETTER – TRANSPARENT UND WERTSCHÄTZEND

Ein einfacher Brief mit großer Wirkung: Warum die LBBW die individuelle Vergütung sichtbar macht.

Von Christiane Siemann



Einmal jährlich erhalten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesbank Baden-Württemberg (LBBW) einen Total Compensation Letter. Über seinen Inhalt und die Motive des Unternehmens spricht Silke Lattermann, Abteilungsleiterin HR Grundsatz und Strategie, im Interview.

*COMP & BEN: Die monatliche Gehaltsabrechnung gibt Mitarbeitenden unter anderem Auskunft über das Grundgehalt und Zulagen. Was erfahren Beschäftigte darüber hinaus im jährlichen Total Compensation Letter?*

**Silke Lattermann:** Erstens bietet der Total Compensation Letter eine detaillierte Aufschlüsselung der Vergütungsleistungen des abgelaufenen Jahres. Neben dem laufenden Grundgehalt werden die variable Vergütung ebenso berücksichtigt wie individuelle Vergütungselemente, etwa eine Spontanerkennung sowie Benefits mit monetärer Wirkung, die eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter in Anspruch nimmt. Zweitens gibt die Übersicht auch Auskunft über den geleisteten bAV-Beitrag des Arbeitgebers im abgelaufenen Jahr. ▶

Mit dem jährlichen Vergütungsbrief soll auch Wertschätzung für die erbrachte Leistung zum Ausdruck gebracht werden.

*Das erhalten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in der Regel ohnehin.*

Ja, der Stand der bAV wird einmal jährlich in einem individuellen Schreiben separat kommuniziert. Im Total Compensation Letter liegt der Fokus jedoch auf dem Anteil der arbeitgeberfinanzierten Altersversorgung, die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei der LBBW erhalten. Beschäftigte können die vom Unternehmen finanzierte bAV freiwillig aufstocken, müssen es aber nicht. Neben dem Blick auf das abgelaufene Jahr zeigt der Total Compensation Letter auch den Blick auf das kommende Jahr und beinhaltet somit eventuelle Vergütungsanpassungen oder Sonderzahlungen.

*„Der Total Compensation Letter landet nicht im E-Mail-Postfach, sondern wird von den Führungskräften persönlich überreicht.“*

*Warum hat die LBBW den jährlichen Vergütungsbrief eingeführt?*

Uns bewegen mehrere Motive. Eine wesentliche Absicht ist, unsere Wertschätzung für die erbrachte Leistung zum Ausdruck zu bringen. Die Anerkennung zeigt sich sowohl in der transparenten Übersicht über alle Vergütungselemente und Benefits der LBBW, aber auch in der Art und Weise, wie sie kommuniziert wird: Der Total Compensation Letter landet nicht im E-Mail-Postfach, sondern wird von den Führungskräften persönlich überreicht. Er ist

ansprechend gestaltet und soll als Anlass für einen persönlichen Austausch genutzt werden.

*Warum ist es wichtig, auch die Benefits zu kommunizieren? Werden diese nicht als On-top-Leistung des Arbeitgebers wahrgenommen?*

Unser Ziel ist es, das breite Portfolio an Benefits sichtbarer zu machen. Vielen Mitarbeitenden ist das umfangreiche Leistungsangebot der LBBW, von dem sie profitieren, nicht in voller Transparenz bewusst. Im Compensation Letter geben wir daher kompakt für jede Person einen Gesamtüberblick über die geleisteten Benefits inklusive der individuellen Vergütung. Durch die Zusammenführung mit dem Entgelt entsteht ein Kontext, der dem Stellenwert der freiwilligen Zusatzleistungen des Arbeitgebers gerecht wird.

*Wie war die Situation vor der Einführung des Letter?*

Wir haben in der Vergangenheit registriert, dass vielen Mitarbeitenden dieses Gesamtpaket nicht so bekannt ist, wie wir es uns wünschen. Im Vergütungsbrief können wir nun Transparenz über alle Vorzüge schaffen: Wir listen sie auf, sodass Beschäftigte sehen können, welche sie in Anspruch nehmen und welche nicht. In der zweiten Auflage des Compensation Letter haben wir aus Gründen der Nachhaltigkeit die Benefits mit einem QR-Code hinterlegt, der zu unserem Intranet leitet. Wir glauben, dass die monetären und nicht monetären Benefits eine wichtige Anerkennung der Mitarbeiterleistung darstellen. Diese wollen wir deutlicher kommunizieren.



„Wir haben in der Vergangenheit registriert, dass vielen Mitarbeitenden das Gesamtpaket der Vergütung nicht so bekannt ist, wie wir es uns wünschen.“

*Silke Lattermann, Abteilungsleiterin HR Grundsatz und Strategie, LBBW*

*Welche weiteren personalpolitischen Ziele verfolgt der Vergütungsbrief?*

Eine faire Entlohnung und der persönliche Dialog mit der Führungskraft tragen wesentlich dazu bei, dass sich Beschäftigte anerkannt fühlen. Mit den transparent dargestellten Elementen fördern wir die Loyalität sowie die Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Darüber hinaus spielt der Total Compensation Letter auch im Wettbewerb um Fachkräfte eine wichtige Rolle: Er ermöglicht unseren Beschäftigten, ihre Gesamtvergütung nachvollziehbar auch mit dem externen Arbeitsmarkt zu vergleichen.

*Wie aufwendig war die Datenbeschaffung? Wer hat den Prozess gesteuert?*

Die Erstellung des Total Compensation Letter lag in der Verantwortung von HR und wurde in einer disziplinübergreifenden Projektgruppe umgesetzt. Beteiligt waren neben dem Bereich HR-Grundsatz insbesondere die Bereiche Compensation and ►

Benefits, People Analytics, Personalcontrolling sowie die Gehaltsabrechnung. Begünstigend wirkte dabei, dass die Gehaltsabrechnung im eigenen Haus erfolgt und ein klar strukturiertes Vergütungssystem inklusive eines etablierten Lohnartenkatalogs vorhanden ist. Dennoch stellten in der ersten Auflage die Zusammenführung und Prüfung der Daten – einschließlich der betrieblichen Altersversorgung – eine große Herausforderung dar. Der Abstimmungs- und Prüfaufwand war entsprechend hoch. Für die Vergütung 2025/26 planen wir den Total Compensation Letter bereits zum dritten Mal, diesmal auf Basis deutlich stabilerer Prozesse und einer erweiterten Qualitätskontrolle.

*An welcher Stelle war es sinnvoll, externe Expertise einzuschalten?*

Das war zum Beispiel bei der Frage sinnvoll, wie man eine Sicht für das vergangene und das kommende Jahr aufstellen kann, welche Vergütungselemente relevant sind und welche Datenquellen für die Erstellung des Briefes herangezogen werden sollten. Wir haben uns dabei vom Beratungsunternehmen WTW unterstützen lassen, das uns auch

#### Info

Die LBBW ist Deutschlands größte Landesbank. Der Hauptsitz ist Stuttgart; die Bank ist jedoch bundesweit präsent. Sie beschäftigt mehr als 10 000 Mitarbeitende in Baden-Württemberg und an 17 Standorten weltweit und zählt nach Bilanzsumme zu den zehn größten Kreditinstituten Deutschlands.

in seiner Rolle als Administrator und Dienstleister der betrieblichen Altersversorgung die Daten zur Verfügung stellt. Die Timeline für das Projekt – drei Monate von der Idee bis zur Fertigstellung – war für die erste Ausgabe des Total Compensation Letter sportlich angesetzt. Mit einem gut durchdachten Projektmanagement hat aber alles geklappt, inklusive der juristischen Prüfung und dem Austausch mit relevanten Stakeholdern wie zum Beispiel der Personalvertretung.

*„Eine faire Entlohnung und der persönliche Dialog mit der Führungskraft tragen wesentlich dazu bei, dass sich Beschäftigte anerkannt fühlen.“*

*Wovon hängt aus Ihrer Sicht der Erfolg dieser Vergütungskommunikation maßgeblich ab?*

Die Human-Resources-Abteilung kann den Impuls für das Projekt setzen und als inhaltlicher Treiber fungieren. Entscheidend für den nachhaltigen Erfolg ist jedoch das klare Commitment des Topmanagements. Der Impuls für den Total Compensation Brief entstand aus dem engen Dialog zwischen Vorstand und HR: Das Topmanagement hat bei uns die Initiative umfänglich inhaltlich mitgetragen und auch konsequent „top down“ unterstützt. Dadurch erhielt das Projekt die notwendige strategische Bedeutung und Glaubwürdigkeit in der Organisation.

*Wie reagierten die Mitarbeitenden auf den Compensation Letter? Führte er zu mehr Gehaltsdiskussionen?*

Wir erhielten viel positives Feedback. Das Vergütungsschreiben hat Transparenz geschaffen und den Dialog zwischen Beschäftigten und Führungskraft gefördert. Wir haben das konstruktive Feedback der Mitarbeitenden genutzt, um den nächsten Total-Compensation-Brief noch genauer auf deren Anforderungen auszurichten. So werden wir das vertragliche Gehalt sowohl auf einer 100-Prozent-Basis darstellen als auch entsprechend dem individuellen Beschäftigungsgrad in Teilzeit.

*Deckt der Brief schon die Dokumentationspflichten im Hinblick auf die EU-Entgelttransparenzrichtlinie ab?*

Diskriminierungsfreies Entgelt ist für uns bereits seit Langem ein Thema. Das haben wir schon thematisiert, bevor das Entgelttransparenzgesetz und die EU-Richtlinie diskutiert wurden. Unsere Konzernvergütungsstrategie ist konsequent auf Diskriminierungsfreiheit ausgerichtet. Aber selbstverständlich beschäftigten wir uns im Kontext der EU-Richtlinie damit, ob wir unsere Entgeltsysteme noch verfeinern müssen. Wenn das Gesetz in nationales Recht überführt ist, werden wir sehen, welche Aufgaben auf uns zukommen. ◀



**Christiane Siemann,**  
Journalistin,  
Redaktion COMP & BEN

[csiemann@t-online.de](mailto:csiemann@t-online.de)

## BETRIEBSRENTE NEU DENKEN

Die betriebliche Altersversorgung ist schon lange kein Nice-to-have mehr, sondern ein Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb um Talente.

*Von Eldo Hell*

Deutschland steht vor einer demografischen Zeitenwende. Diese mündet in zwei eng miteinander verwobene Problemfelder: Der Fachkräftemangel verschärft sich, und das Rentensystem wird zunehmend belastet. Beide Entwicklungen haben dieselbe Ursache – nämlich eine alternde Gesellschaft mit sinkenden Geburtenraten – und verstärken einander.

Die Bundesregierung hat mit dem Zweiten Betriebsrentenstärkungsgesetz (BRSg II) nun einen Reformansatz vorgelegt, der die betriebliche Altersversorgung (bAV) als Lösungsbaustein für beide Herausforderungen positioniert.

### Rentensystem unter Druck

Die Schiefelage des deutschen Rentensystems wird häufig an einer einzigen Kennzahl festgemacht: dem Verhältnis von Beitragszahlern zu Rentempfängern. Während in den 1960er-Jahren sechs Erwerbstätige die Rente eines Ruheständlers ►



© Mediaparts - stock.adobe.com

Die Stabilität der Alterssicherung hängt nicht nur von Rentenreformen ab, sondern erfordert auch, dass Unternehmen in ihre Löhne einen Mix aus Altersvorsorge und steuerfreien Benefits integrieren.

finanzierten, sind es heute nur noch 2,1 Beitragszahler pro Rentner. Seit 1992 ist laut [Statista](#) die Zahl der Beitragszahler um 23,4 Prozent gestiegen, während die Zahl der Altersrentner im selben Zeitraum um 58,3 Prozent zunahm.

Diese Zahlen zeigen jedoch nur die halbe Wahrheit. Ökonomen weisen darauf hin, dass das Verhältnis von Beitragszahlern zu Rentnern allein noch kein Finanzierungsproblem begründet. Entscheidend ist vielmehr, wie sich Produktivität und Löhne entwickeln. Denn: Steigt die Arbeitsproduktivität und werden die höheren Gewinne mit den Löhnen weitergegeben, fließen auch höhere Beiträge in die Rentenkasse. So ließe sich der demografische Wandel aus wachsendem Wohlstand heraus bewältigen.

*Nur etwas mehr als die Hälfte der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten hat eine aktive bAV.*

Allerdings zeigt die Realität ein differenzierteres Bild. Das Produktivitätswachstum in Deutschland hat sich laut dem [„McKinsey Global Institute“](#) auf nur noch 0,8 Prozent (2012–2019) halbiert. Zudem kam es zu einer Entkopplung von Produktivitäts- und Lohnentwicklung: Die bereinigte Lohnquote sank von rund 70 Prozent im Jahr 1991 auf knapp 66 Prozent im Jahr 2007, bevor sie sich leicht erholte, wie das [Institut Arbeit und Qualifikation \(IAQ\)](#) ausführt. Demnach profitierten die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nicht in vollem Umfang vom wirt-

schaftlichen Wachstum. Das dämpfte auch die Einnahmen der Sozialversicherungen.

Die Konsequenzen sind spürbar: Die durchschnittliche Bruttorente liegt bei etwa 1350 bis 1400 Euro monatlich. Die Nettoersatzquote liegt in Deutschland bei 53,3 Prozent und damit laut dem [Deutschen Institut für Altersvorsorge](#) deutlich unter dem OECD-Durchschnitt von 63,2 Prozent.

Was bedeutet das? Die gesetzliche Rente ist vom demografischen Wandel nicht per se bedroht, nämlich dann nicht, wenn Produktivitätsfortschritte erzielt werden und diese auch bei den Beschäftigten ankommen. Private und betriebliche Vorsorge gewinnen daher an Bedeutung, nicht als Ersatz, sondern als notwendige Ergänzung zur gesetzlichen Rente.

### Potenzial und Realität der bAV

Die betriebliche Altersversorgung gilt als effizientes Instrument, um Rentenlücken zu schließen. Sie ist kapitalgedeckt und laut [Bundesfinanzministerium](#) damit unabhängig von der demografischen Entwicklung Deutschlands.

Doch die Verbreitung der betrieblichen Altersversorgung stagniert. Im Dezember 2023 hatten 51,9 Prozent der 34,9 Millionen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten eine aktive bAV – das sind rund 18,1 Millionen Menschen in Deutschland. Besonders auffällig ist das Gefälle zwischen großen und kleinen Unternehmen: In Betrieben mit über 1000 Beschäftigten liegt die Quote laut [Arbeitsgemeinschaft für betriebliche Altersversorgung](#) bei 86 Prozent, während sie in Kleinstbetrieben

mit weniger als zehn Mitarbeitenden lediglich bei 25 Prozent liegt.

### Fachkräftemangel stärkt Vorsorgekonzepte

Der Fachkräftemangel zwingt Unternehmen dazu, ihr Angebot für potenzielle Mitarbeitende attraktiver zu gestalten. Die bAV entwickelt sich vom Nice-to-have zum Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb um Talente. Zwischen Januar und August 2023 wurde sie in rund zwei Millionen Stellenanzeigen erwähnt, was rund 22 Prozent aller ausgeschriebenen Positionen entspricht. Eine deutliche Steigerung zu den 15 Prozent im Jahr 2020. 95 Prozent der HR-Führungskräfte betonen laut der [Studie „Betriebliche Altersvorsorge 2024“](#) des Beratungshauses PwC, dass eine wettbewerbsfähige bAV im Fachkräftewettbewerb eine sehr wichtige Rolle spielt.

*Die bAV gilt als effizientes Instrument, um Rentenlücken zu schließen. Sie ist kapitalgedeckt und damit unabhängig von der demografischen Entwicklung.*

### BRSG II: Die wichtigsten Neuerungen

Die Bundesregierung hat am 3. September 2025 das BRSG II im Kabinett verabschiedet. Die zentralen Neuerungen: Arbeitgeber können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab Juli 2026 automatisch in eine Betriebsrente aufnehmen, sofern diese nicht aktiv widersprechen (Opting-out). Für dieses Modell ►

gilt ein Arbeitgeberzuschuss von 20 Prozent. Die bisher tarifgebundenen Sozialpartnermodelle werden für alle Betriebe geöffnet, und der bAV-Förderbetrag für Geringverdienerinnen und -verdiener steigt ab 2027 von 288 Euro auf 360 Euro jährlich.

### Liquiditätsprobleme behindern Vorsorge

Das BRSG II schafft bessere Rahmenbedingungen, doch es adressiert ein grundlegendes Problem nur bedingt: 37 Prozent der Beschäftigten geben an, dass ihnen schlichtweg das Geld für Eigenbeiträge zur bAV fehlt. Wer am Monatsende wenig übrig hat, wird auch bei einem automatischen Opting-out eher widersprechen als investieren. Das Problem liegt also nicht nur in fehlenden Angeboten, sondern auch in fehlender Liquidität.

*Das BRSG II schafft bessere Rahmenbedingungen, berücksichtigt aber nicht, dass mehr als ein Drittel der Beschäftigten kein Geld für Eigenbeiträge zur bAV hat.*

Hier setzen steueroptimierte Benefits an, die das Nettoeinkommen der Beschäftigten erhöhen, ohne die Arbeitgeberkosten proportional zu steigern. Das Prinzip: Ein Euro als steuerfreier Sachbezug ist für den Mitarbeiter deutlich mehr wert als ein Euro mehr Bruttogehalt und für den Arbeitgeber günstiger als eine klassische Gehaltserhöhung. Diese Nettolohnoptimierung schafft finanzielle Spiel-

räume, die für die Altersvorsorge genutzt werden können.

Die Möglichkeiten sind vielfältig und lassen sich kombinieren: Der monatliche Sachbezug von bis zu 50 Euro ermöglicht 600 Euro steuerfreies Nettoplus pro Jahr. Essenszuschüsse können bis zu 7,76 Euro pro Arbeitstag betragen. Bei 15 Tagen im Monat sind das über 1380 Euro jährlich. Hinzu kommen steuerfreie Jobtickets für den ÖPNV, Zuschüsse zur Kinderbetreuung ohne Höchstgrenze, 600 Euro pro Jahr als Internetkostenzuschuss oder bis zu 1080 Euro als Mitarbeiterrabatt auf eigene Produkte.

Die Rechnung für Arbeitgeber geht auf: Um einem Mitarbeiter 600 Euro jährlich mehr Nettogehalt zu zahlen, müsste ein Unternehmen etwa 1380 Euro Brutto-Jahresgehalt aufwenden. Über steuerfreie Sachbezüge können dieselben 600 Euro ohne Lohnnebenkosten gewährt werden. Eine Ersparnis von rund 780 Euro pro Mitarbeiter pro Jahr. Diese Win-win-Situation macht Benefits zu einem attraktiven Element moderner Vergütungsstrategien.

Der strategische Ansatz: Unternehmen, die ihren Mitarbeitenden durch clevere Benefitpakete mehr Netto vom Brutto ermöglichen, schaffen die Voraussetzung dafür, dass diese auch finanziell in der Lage sind, Eigenbeiträge zur bAV zu leisten. Somit sind steuerbegünstigte Benefits und bAV keine Alternativen, sondern sie ergänzen sich zu einer umfassenden Total-Compensation-Strategie, die Mitarbeitende bindet, die Arbeitgeberattraktivität steigert und gleichzeitig zur Altersabsicherung beiträgt.

Das BRSG II adressiert reale Probleme: die stagnierende Verbreitung der bAV, die Hürden für kleine

und mittlere Unternehmen (KMU) und die unzureichende Absicherung von Geringverdienenden. Dennoch warnt die „bAV Studie 2025“ von Deloitte, dass ohne verbesserte Verfügbarkeit in kleinen Betrieben und spürbar erhöhter Förderung keine Trendwende zu erwarten sei.

*Ohne eine bessere Verfügbarkeit der bAV in kleinen Betrieben und ohne eine bessere Förderung ist keine Trendwende zu erwarten.*

### Fazit: Ganzheitlich denken

Die langfristige Stabilität der Alterssicherung hängt nicht nur von Rentenreformen ab. Sie erfordert Investitionen in Bildung, Infrastruktur und Innovation, die den Produktivitätsfortschritt sichern, und eine Lohnpolitik, die Beschäftigte daran teilhaben lässt.

Unternehmen können schon heute aktiv werden: mit einem durchdachten Mix aus betrieblicher Altersvorsorge und steuerfreien Benefits. Dieser Mix entlastet Mitarbeitende finanziell und verschafft ihnen Spielraum für Vorsorge. Das BRSG II schafft bessere Rahmenbedingungen – die Umsetzung liegt in den Händen der Unternehmen. ◀



**Eldo Hell,**  
Redakteur und Benefitexperte,  
Belonio

eldo@belonio.de  
www.belonio.de

# HR FORUM BANKING

18.06.2026, F.A.Z. Tower  
Frankfurt am Main



**New Skills. Smart HR.**

**Neue Impulse, Diskussionsrunden und Praxisvorträge**

[Jetzt anmelden »](#)

Veranstalter



**Personalwirtschaft**

Hauptmedienpartner

**FINANCE**

Frankfurter Allgemeine

Mitveranstalter



IHRE WIRTSCHAFTSKANZLEI

 **Mercer**

**zeb**

# VORSORGE MIT SCHLAGSEITE: DIE ABGRÜNDE DER BETRIEBLICHEN ALTERSVERSORGUNG

Warum ausgerechnet die bAV den größten Gender-Pension-Gap aufweist – und was HR daraus lernen kann

Von Catherine Leser



Phasen, in denen Beschäftigte etwa wegen Kinderbetreuung in Teilzeit arbeiten, schlagen sich auch in der Rentenabsicherung nieder. Arbeitgeber können gegensteuern.

Rund um den Equal-Pay-Day am 27. Februar und den Weltfrauentag am 8. März rückt die Einkommenslücke zwischen den Geschlechtern wieder in den Fokus. Doch während der Gender-Pay-Gap den Status quo abbildet, zeigt sich der wirkliche finanzielle Abgrund oft erst Jahre später.

Frischen Zündstoff für diese Debatte liefert die im Dezember veröffentlichte OECD-Studie [„Pensions at a Glance 2025“](#): Deutschland gehört zu den OECD-Ländern mit einem überdurchschnittlich hohen Gender-Pension-Gap. Die Rentenlücke zwischen den Geschlechtern ist hierzulande eine der gravierendsten innerhalb der OECD-Staaten.

Für HR-Verantwortliche ist diese Rentenlücke kein bloßes gesellschaftliches Phänomen, sondern ein direktes Feedback zur Qualität der eigenen bAV-Modelle: Bereits der Blick auf die aktuell erworbenen Anwartschaften macht sichtbar, ob die Vorsorgesysteme im Unternehmen wirklich für alle Beschäftigten nachhaltig funktionieren. Dabei gilt die betriebliche Altersversorgung (bAV) als das Instrument der Stunde, um Versorgungslücken zu schließen. ▶

Ein Blick in die Daten zeichnet jedoch ein differenziertes Bild: Vergleichen wir die drei Säulen der Alterssicherung – gesetzliche Rentenversicherung, betriebliche und private Vorsorge –, ist der Gender-Pension-Gap in der bAV besonders ausgeprägt. Der [„Rentenversicherungsbericht/Alterssicherungsbericht 2024“](#) des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) belegt, dass die Unterschiede bei den Leistungen aus der bAV teilweise fast 50 Prozent betragen – deutlich höher als in der gesetzlichen oder privaten Vorsorge.

Das bedeutet nicht, dass das System bAV an sich diskriminiert; vielmehr spiegelt es unfreiwillig die Realität unterschiedlicher Lebensläufe wider und schreibt deren finanzielle Folgen konsequent in die Rente fort. Die strategische Aufgabe für Compensation-&Benefit-Verantwortliche besteht nun darin, die Stellschrauben im Plandesign, dem internen Regelwerk der Versorgungszusage, zu identifizieren, die diese Lücken entweder zementieren oder aktiv abfedern.

### Gestaltung schlägt Systemlogik

Das Herzstück klassischer Versorgungssysteme ist das Äquivalenzprinzip: Wer mehr verdient und länger einzahlt, erhält in der Rentenphase mehr Geld. Da die betriebliche Altersversorgung im Gegensatz zur gesetzlichen Rente kaum soziale Ausgleichsmechanismen kennt, schlagen Teilzeitphasen und Einkommensunterschiede hier besonders ungefiltert durch. Doch die oft gewählte proportionale Kopplung der Arbeitgeberbeiträge an das Bruttoentgelt oder an die Höhe der jeweiligen Ent-

geltumwandlung ist keine technische Notwendigkeit, sondern eine Gestaltungsentscheidung des Arbeitgebers.

Speziell in der rein arbeitgeberfinanzierten Vorsorge ist ein hocheffektiver Weg, um die Ansprüche von der „Teilzeitfalle“ zu entkoppeln, die Nutzung von absoluten Beiträgen. Dabei gewährt ein Unternehmen einen festen Eurobetrag pro Kopf, unabhängig von dessen Arbeitszeit oder seiner Gehaltshöhe. Ein solches Modell stellt sicher, dass die Basisabsicherung für alle Beschäftigten identisch ist und Phasen der Teilzeit – die oft auf Erwerbsunterbrechungen folgen – die Anwartschaften nicht überproportional schmälern.

*Da die bAV anders als die gesetzliche Rentenversicherung kaum soziale Ausgleichsmechanismen kennt, wirken sich Teilzeitphasen und Einkommensunterschiede hier besonders stark aus.*

Ähnlich lässt sich beim Arbeitgeberzuschuss zur Entgeltumwandlung gegensteuern. Werden lediglich die gesetzlich verpflichtenden 15 Prozent eingezahlt, verstärkt dies oft bestehende Einkommensunterschiede: Da der Zuschuss direkt an die Höhe der eigenen Sparleistung gekoppelt ist, führen die teilzeitbedingt geringeren Umwandlungsbeträge automatisch zu niedrigeren absoluten Förderbeträgen des Arbeitgebers. Ein fester, absoluter Zuschuss

wirkt hier deutlich inklusiver, sofern er die gesetzliche Mindestquote übersteigt.

### Der KMU-Faktor als Gap-Verstärker

Dass diese Mechanismen in Deutschland zu einem Gender-Pension-Gap führen, der im internationalen Vergleich besonders hoch ausfällt, liegt jedoch nicht allein an der individuellen Beitragsgestaltung. Ein wesentlicher Grund sind spezifische strukturelle Hürden bei der Verbreitung der bAV. Diese korrelieren hierzulande extrem stark mit der Betriebsgröße: Während in Großunternehmen Versorgungswerke zum Standard gehören, sind sie in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) deutlich seltener etabliert.

Diese Schiefelage trifft Frauen besonders hart, da diese laut Daten des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) und des Statistischen Bundesamtes überproportional häufig in kleineren Betrieben und im Dienstleistungssektor beschäftigt sind. Da genau in diesen Segmenten die bAV-Durchdringung am geringsten ist, entsteht ein systemischer Nachteil. Das ist weniger der Ausdruck individueller Vorsorgeentscheidungen als vielmehr das Ergebnis der sektoralen Verteilung von Erwerbsarbeit.

An diesem Punkt offenbart auch das Zweite Betriebsrentenstärkungsgesetz II (BRSG II) einen Widerspruch. Das hocheffektive Opting-out-Modell, nach dem Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer automatisch in die bAV ihres Arbeitgebers einbezogen sind, sofern sie nicht widersprechen, bleibt genau dort unerreichbar, wo die bAV als ►

Kompensation für den Gender-Care-Gap am dringendsten gebraucht würde: in der KMU-Landschaft. Während Großbetriebe fast lückenlos mitbestimmt sind, fehlen kollektivrechtliche Strukturen in kleinen Unternehmen oft völlig.

Da das Gesetz das Opting-out jedoch zwingend an einen Betriebsrat oder einen Tarifvertrag knüpft, verfehlt es in der Breite der KMU-Landschaft seine Wirkung. Die betriebliche Altersversorgung bleibt somit regulatorisch dort am schwersten zugänglich, wo das Risiko für strukturbedingte Versorgungslücken am größten ist.

### Hebel für ein inklusives Plandesign

Um den Gender-Pension-Gap im Unternehmen aktiv zu adressieren, lässt sich das Plandesign als strategisches Steuerungselement begreifen. Folgende Maßnahmen unterstützen eine geschlechtergerechte Vorsorgearchitektur:

1. **Vorsorge vom Brutto entkoppeln:** Die Einführung absoluter Beiträge in der arbeitgeberfinanzierten bAV stellt sicher, dass Teilzeitkräfte bei der Basisabsicherung nicht aufgrund ihrer reduzierten Stunden benachteiligt werden.
2. **Festbeträge beim Matching:** Statt rein linearer Zuschüsse (Prozentsatz vom Beitrag) können feste Zuschusskomponenten gewährt werden. Dies schafft einen stärkeren Anreiz für Personen unterer Einkommensgruppen, für die eine hohe prozentuale Eigenleistung oft schwierig ist.
3. **Opting-out implementieren:** Überall dort, wo die kollektivrechtlichen Voraussetzungen gegeben sind, ist die automatische Einbeziehung das

stärkste Instrument. Es überwindet die Hürde der aktiven Auseinandersetzung mit komplexen Finanzentscheidungen und sichert eine flächendeckende Teilhabe.

4. **Absicherung von Care-Phasen:** Die freiwillige Fortführung von Arbeitgeberbeiträgen während der Elternzeit wirkt der Motherhood Penalty (Mutterschaftsstrafe) entgegen. Es verhindert, dass Sorgearbeit im bAV-System als reine Fehlzeit gewertet wird.
5. **Triggerbasierte Kommunikation:** Gezielte Information bei Statuswechseln (zum Beispiel bei Teilzeitantrag oder Rückkehr aus der Elternzeit). Das macht Versorgungslücken frühzeitig sichtbar und ermöglicht den Beschäftigten, rechtzeitig gegenzusteuern.

### Fazit: Gestaltung statt Verwaltung

Die bAV besitzt die Kraft, strukturelle Ungleichheiten entweder zu verstärken oder aktiv abzufedern. Sie ist kein passives Verwaltungsobjekt, sondern ein gestaltbarer Teil der Total-Rewards-Strategie. HR-Verantwortliche haben es in der Hand, durch ein kluges Design sicherzustellen, dass die bAV ihre Rolle als verlässlicher Lückenschließer für alle Beschäftigten erfüllt, unabhängig von der Betriebsgröße oder der individuellen Erwerbsbiografie. ◀



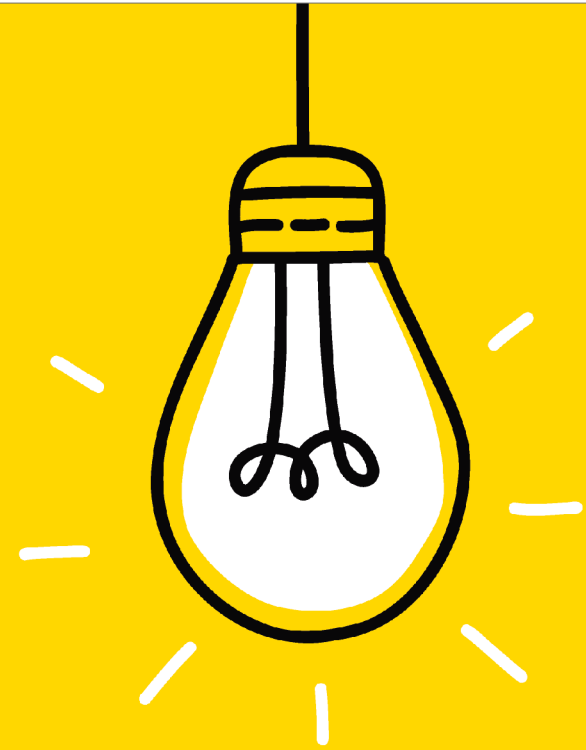
**Catherine Leser,**  
Managing Director, COO,  
Penzilla GmbH

catherine.leser@penzilla.de  
www.penzilla.de

# BETRIEBLICHE auf den Punkt gebracht! ALTERSVORSORGE

Im Personalwirtschaft-Dossier  
erwarten Sie:

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



bAV  
**DOSSIER**

Personalwirtschaft

Pw+

Mehr erfahren ▶

[personalwirtschaft.de/dossiers](https://personalwirtschaft.de/dossiers)



# SEMINARE UND EVENTS RUND UM COMPENSATION & BENEFITS

## Netzwerktreffen zu Entgelttransparenz

Veranstalter: Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP)  
 Format: virtuell  
 Zeit: 25. Februar 2026, 11.00 bis 12.00 Uhr

Die Zeit drängt: neue Pflichten, klare Standards. Bis Juni 2026 muss Deutschland die EU-Entgelttransparenzrichtlinie in nationales Recht umsetzen. Dies wird zu zahlreichen Änderungen in den Entgeltstrukturen der Unternehmen führen müssen, die strukturelle und prozessuale Aspekte berühren. Entscheidende Praxisfragen sind zu klären. Welche Auswirkungen haben die Neuerungen auf Gehaltsbandsysteme? Was sind zulässige Differenzierungskriterien für Entgelte? Sind Regelungen für variable Vergütungen anzupassen?

Diese und weitere Fragen beantworten Rechtsanwältin Isabel Hexel und Rechtsanwalt Jörn Kuhn beim digitalen Netzwerktreffen.

## Starke Arbeitgeberattraktivität bei kleinem Budget

Veranstalter: Belonio  
 Format: Webinar  
 Zeit: 26. Februar 2026, 11.00 bis 12.00 Uhr

Wer 2026 als Arbeitgeber attraktiv bleiben will, braucht flexible Benefits, die im Alltag der Mitarbeitenden wirklich ankommen – gerade bei all den verschiedenen Bedürfnissen, Prioritäten und Lebensphasen.

Angebote gibt es viele, doch wie können Unternehmen mit Benefits ihre Arbeitgeberattraktivität messbar steigern? Hier kann ein Mix aus monetären Benefits und einer Sport- und Gesundheitslösung ansetzen.

In diesem Webinar erfahren die Teilnehmenden, was wirksame Mitarbeiterbenefits ausmacht, wie sie den 50-Euro-Sachbezug strategisch gut nutzen und Mitarbeitende ihren individuellen Benefitmix selbst auswählen können.

## Praxis Performance Management: Chancengleichheit und Entgelttransparenz

Veranstalter: Kienbaum  
 Format: virtuell  
 Zeit: 11. März 2026, 9.00 bis 10.00 Uhr

Chancengleichheit und Entgelttransparenz im Performancemanagement – darum geht es bei diesem Austauschformat im März. Das digitale Treffen startet mit einem kurzen Update zum aktuellen Stand der Entgelttransparenz. Anschließend kommen die Teilnehmenden für Praxisaustausch und Diskussionsrunde in Breakout-Sessions zusammen.

Mit diesem interaktiven, moderierten Austauschformat bietet der Veranstalter regelmäßig die Möglichkeit, sich zu spezifischen Themen des Performancemanagements mit Expertinnen und Experten auszutauschen.

# SEMINARE UND EVENTS RUND UM COMPENSATION & BENEFITS

## Jahrestagung Betriebliche Altersversorgung 2026

Veranstalter: Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) in Kooperation mit dem Eberbacher Kreis  
 Format: Präsenz  
 Ort: Frankfurt am Main  
 Zeit: 11. März 2026

Die betriebliche Altersversorgung (bAV) ist in Deutschland ein zentraler Baustein der Altersvorsorge und gleichzeitig einer der komplexesten. Wachsende Dokumentations- und Informationspflichten sowie steigende Haftungsrisiken stellen Unternehmen vor große Herausforderungen. Hinzu kommen heterogene bAV-Historien innerhalb der Belegschaft, die Integration in moderne HR-IT-Systeme und eine hohe Komplexität der Administration.

Diese Faktoren treffen auf begrenzte Ressourcen, zu wenig Zeit und häufig fehlende Expertise zum Thema bAV. All dies erschwert eine effiziente, rechtssichere und wirtschaftliche Steuerung. Auf dieser Jahrestagung erhalten die Teilnehmenden das Wissen, das sie brauchen, um Trends frühzeitig zu erkennen und strategisch zu handeln.

## Praxisforum Total Rewards

Veranstalter: F.A.Z. Business Media | Personalwirtschaft  
 Format: Präsenz  
 Ort: F.A.Z. Tower, Frankfurt am Main  
 Zeit: 5. Mai 2026

Comp & Ben hat eine strategische Bedeutung für Unternehmen. Schließlich zahlen attraktive Vergütungsmodelle auf den Erfolg von Unternehmen ein. Doch Comp & Ben steht aktuell vor vielen Herausforderungen: Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie muss im Jahr 2026 umgesetzt werden; Fair Pay ist angesagt; Gehaltsbudgets schrumpfen, während die Forderungen der Talente steigen – und das alles in Zeiten von wirtschaftlicher Flaute und geopolitischer Unruhe.

Doch was bedeutet das konkret für die Praxis? Welche Vergütungsmodelle bewähren sich? Darüber und über viele weitere Themen diskutieren wir bei unserer Jubiläumsveranstaltung, dem 10. Praxisforum Total Rewards. Freuen Sie sich auf unsere Speakerinnen und Speaker, unter anderem Carolin Lachner und Sebastian Wetzel (Siemens Energy), Helge Kniepen (Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli), Ruben Lopez Bouza (Stada Arzneimittel) sowie Dr. Alexander Insam (Görg).

## HR Forum Banking 2026

Veranstalter: F.A.Z. Business Media | Personalwirtschaft  
 Format: Präsenz  
 Ort: F.A.Z. Tower, Frankfurt am Main  
 Zeit: 18. Juni 2026

Die Bankenwelt ist in Bewegung. Vor allem die digitale Transformation, getrieben von der KI-Revolution, fordert Geschäftsmodelle, Führungskultur und Talentstrategien heraus. Mittendrin steht HR. Die Personalarbeit ist mehr denn je gefordert, diesen Wandel mit einer klugen People-Strategie, smarten Services und modernen Lernangeboten zu gestalten. Wie das gelingt, wollen wir auf dem HR Forum Banking aufzeigen. Das Motto dieser Veranstaltung: „New Skills. Smart HR.“

Melden Sie sich zu Deutschlands erstem Branchentreff für HR-Professionals in Banken an und freuen Sie sich auf den Wissensaustausch mit Personalexpertinnen und -experten aus dem Bankensektor, auf Netzwerken und viel Inspiration für erfolgreiche HR-Arbeit.

Strategische Partner:



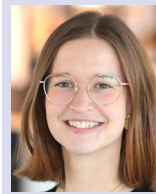
**Gregor Lötsch,**  
Director Rewards Advisory  
DACH

Aon Human Capital  
Solutions GmbH  
Caffamacherreihe 16  
20355 Hamburg

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



Part of the **epassi** Group.



**Magdalena Nübel,**  
Head of CRM

Belonio GmbH  
Wienburgstraße 207  
48159 Münster

[magdalena@belonio.de](mailto:magdalena@belonio.de)



**Gordon Rösch,**  
Partner People Advisory  
Services

Ernst & Young GmbH  
Flughafenstraße 61  
70629 Stuttgart

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



**Philipp Schuch,**  
Gründer und Geschäfts-  
führer

[www.gradar.com](http://www.gradar.com), QPM  
Quality Personnel Manage-  
ment GmbH, Am Hafer-  
kamp 78, 40589 Düsseldorf

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



**Dr. Sebastian Pacher,**  
Director Compensation &  
Board Services

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

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



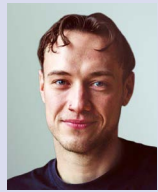
**Catherine Leser,**  
Managing Director, COO

Penzilla GmbH  
Sandstraße 33  
80335 München

[catherine.leser@penzilla.de](mailto:catherine.leser@penzilla.de)

Strategische Partner:

**ravio**



**Nico Kaml,**  
Senior Account Executive,  
Head of DACH

Ravio  
Berlin

[nico@ravio.com](mailto:nico@ravio.com)

**wtw**



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

Willis Towers Watson  
Ulmenstraße 30  
60325 Frankfurt am Main

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

Herausgeber und Redaktion:



Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

**Personalwirtschaft**

**Impressum**

**Verantwortlich:**

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

**Redaktion:**

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

**Korrektorat:**

Britta Dubilier, Sven Lechtleitner

**Internet:**

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

**Verlag:**

F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH –  
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe,  
Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main,  
Geschäftsführer: Dominik Heyer, Hannes Ludwig  
HRB Nr. 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main  
Telefon: 0 69 75 91-32 39

**Marketing und Anzeigen:**

Ingo Rosenstock  
Telefon: 0 69 75 91-24 97  
E-Mail: [ingo.rosenstock@faz-bm.de](mailto:ingo.rosenstock@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; Ernst & Young GmbH Wirtschafts-  
prüfungsgesellschaft; Gradar; Kienbaum  
Consultants International GmbH; Penzilla GmbH;  
Ravio; 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.