

AUSGABE 2 // APRIL 2026

# COMP & BEN

DAS ONLINEMAGAZIN FÜR VERGÜTUNG

by **Personalwirtschaft**

---

## Themen:

- Entgelttransparenz: Was gehört in den Gehaltsvergleich?
- Pay-Equity-Tools: So finden Unternehmen die richtige Software
- Die bAV bremst HR aus – KI kann helfen
- Gesetzliche Rentenversicherung: Ausgleichszahlung statt Abfindung



Liebe Leserinnen, liebe Leser,

der Glaube an individuelle Bonuszahlungen scheint unerschütterlich zu sein. Kaum ein Unternehmen verzichtet darauf. Doch setzen Unternehmen damit die richtigen Anreize? Dieser Frage gehen wir beim Praxisforum Total Rewards am 5. Mai nach. Einen kleinen Vorgeschmack auf die Veranstaltung bekommen Sie in diesem Magazin: Wir haben zwei unserer Referenten, Helge Kniepen (Lindt & Sprüngli) und Ruben Lopez Bouza (Stada), vorab ein paar Fragen gestellt. Falls Sie noch nicht angemeldet sind, können Sie das [hier](#) nachholen.

Ansonsten geben wir Ihnen unter anderem einen Überblick über IT-Tools für Total Rewards und Tipps, wie Sie den passenden Tool-Anbieter finden können.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre!

Herzliche Grüße aus der Redaktion

*Kirstin Gründel*

Kirstin Gründel,  
Redakteurin Personalwirtschaft,  
Projektleitung COMP & BEN

AKTUELLES IN KÜRZE ..... 3

### Praxisforum Total Rewards

Zwischen Pflicht und Kür:

Comp & Ben als strategischer Erfolgstreiber ..... 5

Von Kirstin Gründel

### Entgelttransparenz

Entgelttransparenz ante portas:

Der Maßstab verschiebt sich ..... 7

Von Dr. Michael Kind und Dr. Vera Bannas

Equal Pay: Von der Pflicht zur Struktur ..... 11

Von Florian Frank

### IT-Tools für Total Rewards & bAV

Pay-Equity-Tools im Marktüberblick ..... 14

Von Philipp Schuch

So gelingt die Wahl des passenden

Gehaltsbenchmarking-Anbieters ..... 18

Von Nico Kaml

bAV: 1100 Stunden Verwaltung –

null Wertschöpfung ..... 22

Von Christoph Leser

Vergütung braucht Struktur –

nicht nur Software ..... 25

Von Anne-Katrin Rossner und Dr. Michael Kind

### bAV & Benefits

Total Rewards: Das unsichtbare Gehalt ..... 28

Von Eldo Hell

Struktureller Wandel im

bAV-Dienstleistungsmarkt ..... 32

Von Peter Kolm

Wertschätzung durch individuelle

Ausgestaltung der bAV ..... 35

Von Klaus Bednarz und Sebastian Sparakowski

### Rechtliches

Ausgleichszahlung statt Abfindung ..... 39

Von Dr. Andreas Schönhöft

Seminare und Events ..... 43

Strategische Partner ..... 46

Impressum ..... 47

# AKTUELLES IN KÜRZE

## Leistungsorientierte Bezahlung erhöht Stress

Durch leistungsorientierte Boni können Beschäftigte ihr Gehalt signifikant steigern. Gleichzeitig profitieren Unternehmen von erhöhter Produktivität. [Untersuchungen](#) der Universität Trier und der University of Wisconsin-Milwaukee haben jedoch ergeben, dass eine variable Vergütung nicht nur positive Folgen hat. Vielmehr können Stress, Einsamkeit und Alkoholkonsum Nebenwirkungen variabler Entlohnung sein. Das resultiert unter anderem aus vielen Überstunden, mehr Konkurrenz und höherem Leistungsdruck. Aber auch die Ungewissheit über die Höhe des Einkommens ist ein Stressfaktor.

Die Auswirkungen beschränken sich jedoch nicht auf das Arbeitsleben. Erhöhte Einsamkeit ist eine weitere Folge von leistungsbasierendem Lohn. Zusätzlich wiesen die Forschenden signifikante Unterschiede zwischen den Geschlechtern nach. Demnach tragen Paare, bei denen die Frau leistungsbezogen entlohnt wird, ein höheres Scheidungsrisiko. Werden Männer leistungsbezogen vergütet, steigt deren Scheidungsrisiko nicht.

Die ArbeitsmarktökonomInnen sehen allerdings auch positive Aspekte. So reduziert sich die Gender-Time-Gap, die besagt, dass Frauen weniger bezahlte Arbeit leisten, weil sie viel Zeit mit unbezahlter Care-Arbeit verbringen. Auch steigt die durchschnittliche Arbeitszeit von Frauen um drei bis vier Prozent, wenn ihr Arbeitgeber sie nach Leistung bezahlt. (tos)

## Jobwechsel bringt Frauen weniger Gehaltsplus

Bei Jobwechsel und Gehaltsverhandlungen holen Männer für sich ein höheres Plus heraus als Frauen. Das ist der [Stepstone Gehaltsbefragung 2026](#) zu entnehmen, für die insgesamt 297 Recruiterinnen und Recruiter und 3070 Beschäftigte in Deutschland befragt wurden.

Demnach erzielen Männer beim Jobwechsel im Schnitt eine Gehaltserhöhung von zehn Prozent, während Frauen es nur auf fünf Prozent schaffen. Dadurch sieht Arbeitsmarktforscherin Anna Wittich von der Stepstone Group in Gehaltsverhandlungen einen „Verstärker von Ungleichheit“.


Beeinflusst wird dieses Ergebnis unter anderem dadurch, ob sich Personen bei Verhandlungen wohlfühlen oder nicht. So haben 44 Prozent derer, die sich bei Verhandlungen wohlfühlen, eine Gehaltserhöhung erhalten. Dies gelingt dagegen nur 32 Prozent der Personen, die sich unwohl fühlen. Als Grund hierfür nennt der Gehaltsreport ein Machtgefälle am Verhandlungstisch, denn Führungskräfte gaben deutlich häufiger an, gut in Verhandlungen zu sein, während Fachkräfte deutlich häufiger unsicher in solche Gespräche gehen.

Entgelttransparenz soll hier Abhilfe schaffen. Wenn Gehaltsstrukturen offengelegt werden, können Beschäftigte sich ein realistisches Bild ihres Gehalts machen und grundsätzlich informierter in Verhandlungsgespräche gehen. (tos)

## Italien setzt Entgelttransparenz pünktlich um

In Italien hat der Ministerrat einen [Gesetzentwurf zur EU-Entgelttransparenzrichtlinie gebilligt, der im Februar dem Parlament zur Prüfung vorgelegt wurde. Die Gesetzesverabschiedung erfolgt aller Voraussicht nach pünktlich zum 7. Juni 2026.](#)

Der Grund für die Schnelligkeit: Anders als in Deutschland und anderen EU-Mitgliedstaaten spielen interne Jobarchitektur und Bewertungsrahmen in Italien kaum eine Rolle. Vielmehr gelten bei der Einordnung von gleicher oder gleichwertiger Arbeit die Tarifverträge als Standardreferenz. Laut der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) liegt die tarifvertragliche Abdeckung in Italien bei 100 Prozent, andere Arbeitsmarkterhebungen sprechen von 90 Prozent.

In der italienischen Rechtsordnung werden die Löhne und andere monetäre Leistungen durch den nationalen Tarifvertrag NCBA (National Collective Bargaining Agreement) festgelegt. Dementsprechend orientieren sich die Jobzuordnungen und die Bestimmung für gleiche oder gleichwertige Arbeit an den darin festgelegten Klassifizierungs- und Bewertungssystemen. Der Entwurf verbietet Arbeitgebern nicht, interne Klassifizierungssysteme zu verwenden, sofern sie objektiv und geschlechtsneutral sind. Der Gesetzgeber plant die volle Angleichung an die EU-Richtlinie und die Wahrung der Autonomie der Sozialpartner. (cs) 

# Dein bAV-Agent für HR.

**Penzilla**

Wir übernehmen deinen bAV-Pain. **Auditfest.**  
Beratung, Verwaltung, Abrechnung. **Automatisiert.**



**Voll Automatisiert**  
Bestände, Änderungen & Kommunikation



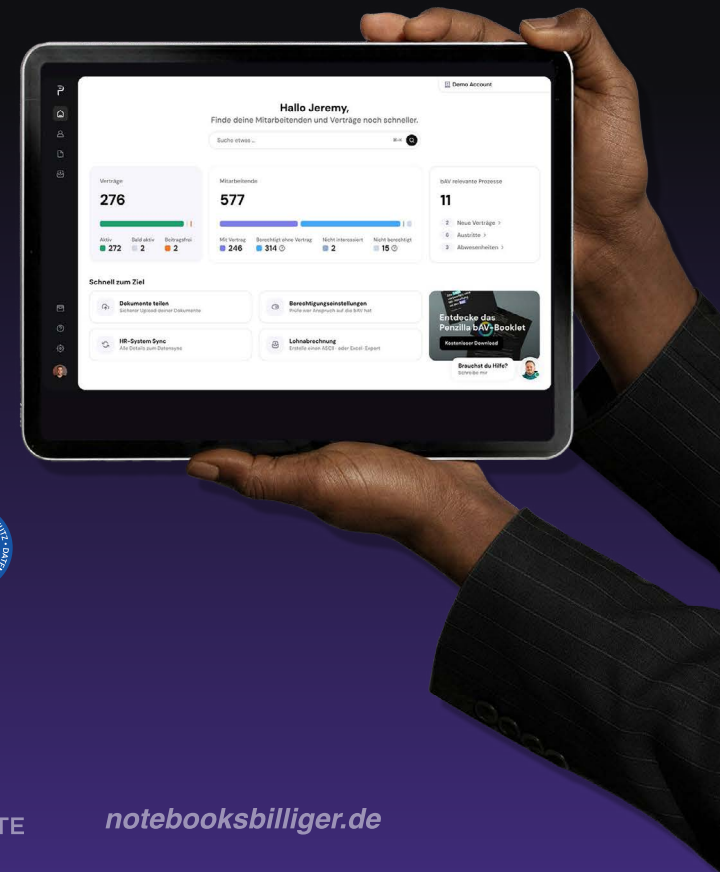
**Volle Compliance:**  
Dokumentation & Regeln auditfest.



**Zero-Admin im Alltag:**  
End-to-end Integration in deine Systemlandschaft.



**Startklar in Rekordzeit**  
30 Min. und wir legen los



**Hol dir deine Kontrolle zurück.**  
Sichere dir deinen Bestandscheck.



Genutzt von innovativen Unternehmen:



*notebooksbilliger.de*

# ZWISCHEN PFLICHT UND KÜR: COMP & BEN ALS STRATEGISCHER ERFOLGSTREIBER

Beim Praxisforum Total Rewards am 5. Mai tauschen sich Vergütungs- und bAV-Experten zu Best Practices aus.

Von Kirstin Gründel

Comp-&Ben-Abteilungen stehen vor vielen Herausforderungen. Umso wichtiger ist es, gute Vergütungsmodelle zu haben. Für den fachlichen Austausch zwischen Vergütungsexperten bietet das Praxisforum Total Rewards alljährlich eine inspirierende Plattform rund um die Themen Compensation, Benefits und betriebliche Altersversorgung

(bAV). Unter anderem geben Unternehmensvertreter Einblicke in ihre Vergütungs- und bAV-Modelle. In diesem Jahr wird Helge Kniepen das bAV-Modell bei Lindt & Sprüngli vorstellen; Ruben Lopez Bouza wird berichten, welche Elemente das Vergütungsmodell bei Stada enthält. Wir haben beiden Referenten vorab ein paar Fragen gestellt.

## Vier Fragen an ... Helge Kniepen

*Warum ist heutzutage für Arbeitgeber das Thema bAV so wichtig?*

Die Schokoladenfabriken Lindt & Sprüngli GmbH ist der Meinung, dass eine gute bAV ein Pflichtbestandteil einer wertschätzenden Benefitstrategie darstellt. Employer Branding wird immer wichtiger. Und da auch immer mehr junge Talente die bAV im Auge haben, müssen wir hier gut ausgestattet sein.

*Allerdings haben viele Menschen, gerade jüngere, die bAV nicht im Blick. Was haben Sie gemacht, damit Mitarbeitende das Thema beachten?*

Wir haben mit diversen Aktionen und bei Veranstaltungen das Thema bAV immer wieder in den ►

## Info

Beim [Praxisforum Total Rewards](#), das bereits zum 10. Mal stattfindet, werden Helge Kniepen, Ruben Lopez Bouza und weitere Vergütungs- und Benefitexperten aus Unternehmen, Wissenschaft und Institutionen Einblicke in Vergütungs- und bAV-Modelle ihrer Unternehmen geben und Best Practices vorstellen. Zu unseren Referenten gehören in diesem Jahr unter anderem Prof. Dr. Dirk Sliwka (Universität zu Köln), Carolin Lachner (Siemens Energy), Karsten Bich (DIN Deutsches Institut für Normung), Judith Weggeman-Aicher (Ikea Germany) und Niko Lymberopoulos (GEA Group). Melden Sie sich jetzt noch an und freuen Sie sich auf spannende Impulse und Zeit zum Netzwerken.

Das Praxisforum Total Rewards findet am 5. Mai im F.A.Z. Tower in Frankfurt am Main statt. Das vollständige Programm finden Sie [hier](#).



Beim Praxisforum Total Rewards kommen alljährlich – seit 2016 – Vergütungs- und Benefitexperten zusammen, um sich über Trends und Best Practice auszutauschen.

© Dirk Reichert Business Photo

Mittelpunkt gestellt und tun das weiterhin. Dazu haben wir Infomaterialien in verschiedenen Formen sowie ein emotionales Video produziert. Wir sind jedoch überzeugt, dass insbesondere die Anlage der Beiträge zur bAV in einem innovativen Konzept am Kapitalmarkt der wesentlichste Punkt ist, der das Interesse der jungen Menschen geweckt hat.

*Ohne dass Sie zu viel verraten: Was sind die wichtigsten Zutaten für das Ruhestandsmodell bei Lindt & Sprüngli?*

Die wichtigsten Zutaten sind eine moderne und transparente bAV auf Basis des bereits erwähnten innovativen Anlagekonzepts am Kapitalmarkt, eine frische und interessante Präsentation der bAV sowie flexible Optionen in der Leistungsphase.

*Worauf freuen Sie sich beim Praxisforum Total Rewards besonders?*

Ich freue mich auf einen sicherlich interessanten Austausch über unsere Idee zur Gestaltung der bAV.



© Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli

**Helge Kniepen** ist seit rund 18 Jahren bei den Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli in der HR-Direktion tätig. Als Head of HR Competence & Payroll verantwortet er unter anderem die Weiterentwicklung und Optimierung der Abläufe im Personalwesen, rechtliche Themen, aber auch die Gestaltung und Betreuung der

betrieblichen Altersversorgung. In Letztere gibt er beim Praxisforum Total Rewards Einblicke.

#### Vier Fragen an ... Ruben Lopez Bouza

*Sinnhaftigkeit und Werte sind der Kern Ihrer Unternehmenskultur. Welches sind die wichtigsten Werte?*

Unsere Kultur basiert auf einem Fundament mit vier global entwickelten Kernwerten: Integrity, Entrepreneurship, Agility und „One Stada“. Integrity steht für verantwortungsbewusstes und integriertes Handeln, auch dann, wenn niemand hinsieht. Entrepreneurship bedeutet, Chancen zu erkennen und unternehmerisch zu denken. Agility beschreibt die Fähigkeit, uns schnell auf ein dynamisches Umfeld einzustellen. „One Stada“ steht für ein starkes bereichs- und länderübergreifendes Wirgefühl und eine Kultur der Zusammenarbeit.

*Wie wirken sich die Werte auf Wertschöpfung aus?*

Bei uns sind Werte mit der Wertschöpfung verknüpft. Mithilfe von Culture Performance Indicators messen wir, wie stark die Werte im Alltag gelebt werden. Für viele Mitarbeitende sind zudem 25 Prozent des Bonus an die Umsetzung dieser Werte gekoppelt. So wird werteorientiertes Handeln zu einem Leistungsfaktor: Wenn die Unsicherheit zunimmt, ist Integrity der Motor für die besten Entscheidungen. Agility beschleunigt sie, Entrepreneurship stärkt Innovation und Verantwortung, und „One Stada“ verbessert die Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg.

*Inwiefern ist Leistung in der Kultur verankert?*

Bei Stada verstehen wir Leistung als Teil unseres Selbstverständnisses, nicht nur als Ergebnis in einer Kennzahl. Unsere Wachstumskultur zielt darauf ab, dass Mitarbeitende eigenverantwortlich handeln,



© Stada Arzneimittel

**Ruben Lopez Bouza** ist Vice President Global Performance & Rewards bei Stada Arzneimittel (Eigenbezeichnung STADA Arzneimittel) in Bad Vilbel. Er ist seit fast sieben Jahren in leitenden Funktionen im Culture- & People-Bereich des Arzneimittelherstellers tätig. Beim Praxisforum Total Rewards wird er Einblicke in die

Werte seines Unternehmens geben und erklären, wie diese auf das Vergütungsmodell einzahlen.

den Status quo hinterfragen und mutige Entscheidungen treffen. Unternehmerinnen und Unternehmer im Unternehmen zu sein, ist eine Erwartung, die sich in Führung, Feedbackkultur und Talententwicklung widerspiegelt. Psychologische Sicherheit, diverse Perspektiven und eine konstruktive Fehlerkultur schaffen den Rahmen, in dem Mitarbeitende Ideen einbringen und Verantwortung übernehmen können. So entsteht eine Performance-Kultur, die auf Haltung und Verhalten aufbaut.

*Worauf freuen Sie sich beim Praxisforum?*

Ich freue mich darauf, mit Expertinnen und Experten darüber zu diskutieren, wie sich Kultur, Leistung und Total Rewards sinnvoll verzahnen lassen. Zudem bietet das Praxisforum die Chance, unterschiedliche Vergütungs- und Benefitsansätze kennenzulernen, Erfahrungen auszutauschen und konkrete Impulse für Reward-Systeme mitzunehmen. Besonders schätze ich die Praxisnähe und den direkten Austausch. ◀

# ENTGELTTRANSPARENZ ANTE PORTAS: DER MASSSTAB VERSCHIEBT SICH

Was Unternehmen derzeit bei der Umsetzung der EU-Entgelttransparenzrichtlinie bewegt und worauf sie achten müssen.

Von Dr. Michael Kind und Dr. Vera Bannas



Auch wenn der deutsche Gesetzgeber die Entgelttransparenzrichtlinie noch nicht in nationales Gesetz umgesetzt hat, sind die Regelungen keine Glaskugel. Unternehmen sollten wissen, was sie ab Juni dieses Jahres erwartet.

Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie ist in den Unternehmen angekommen. Auch wenn die Umsetzung in ein nationales Gesetz in Deutschland noch aussteht, bestehen kaum Zweifel am Handlungsbedarf.

Treiber ist dabei nicht allein die (anstehende) regulatorische Verpflichtung, sondern vorrangig die schon jetzt absehbar steigende Transparenz – nach außen, aber vor allem auch nach innen. Wer hier zukunftssicher aufgestellt sein will, benötigt ein professionelles, konsistentes Vergütungssystem. Und daran wird derzeit vielerorts mit Hochdruck gearbeitet.

Zugleich entsteht wegen der Ungewissheit, welchen Weg der Gesetzgeber letztlich einschlagen wird, eine besondere Gemengelage: Denn je intensiver sich Unternehmen mit den Anforderungen befassen, desto deutlicher treten offene Detailfragen zutage. Das heißt: Die Beschäftigung mit Equal Pay nimmt zu, ebenso wie eine gewisse Verunsicherung.

## Von der Vorreiterdebatte zur Marktbewegung

Wie stark das Thema an Relevanz gewinnt, zeigt unter anderem der Kienbaum Equal Pay Readiness ►

Check. Daran haben seit März 2025 mehr als 900 Unternehmen teilgenommen. Die [aktuelle Auswertung](#) zeigt auf den ersten Blick anscheinend einen Rückgang des durchschnittlichen Reifegrads der Unternehmen.

Tatsächlich ist die Entwicklung jedoch weniger ein Ausdruck einer Verschlechterung, sondern vielmehr die Folge der breiteren Marktbeteiligung. Zum einen beschäftigen sich viele Unternehmen erst jetzt systematisch mit Equal Pay und Entgelttransparenz. Zum anderen bewerten selbst fortgeschrittene Organisationen ihre Position jüngst kritischer – nicht zuletzt aufgrund der bestehenden regulatorischen Unsicherheiten.

### Je mehr Kenntnis, desto mehr Detailfragen

Beispiele aus der Beratungspraxis illustrieren, was Projektverantwortliche dabei umtreibt. Typische Fragen auf operativer Ebene sind beispielsweise:

- Welche Daten müssen aus dem Human Resources Information System (HRIS) exportiert werden?
- Wie kann gleichwertige Arbeit belastbar definiert werden?
- Welche Vergleichsgruppen sind sachgerecht?

Das aber führt nicht selten zu Bottlenecks bei der Implementierung: Solange nationale Detailregelungen fehlen, lassen sich viele dieser Fragen nicht abschließend beantworten. Einige Unternehmen orientieren sich daher pragmatisch an der EU-Entgelttransparenzrichtlinie, dem Bericht der Expertenkommission zur bürokratiearmen Umsetzung der Entgelt-

transparenz, bestehender Rechtsprechung sowie an Erfahrungen aus anderen europäischen Ländern.

Gerade fortgeschrittene Organisationen erleben dadurch eine zunehmende Relativierung ihres eigenen Reifegrads. Vor diesem Hintergrund spricht der Readiness Check nicht mehr von „Equal-Pay-Profis“, sondern von „Fortgeschrittenen“. Nicht, weil die Vorbereitung unzureichend wäre – sondern weil der Referenzmaßstab in Bewegung ist und sich verschiebt.

*Je intensiver sich Unternehmen mit den Anforderungen der künftigen Entgelttransparenzgesetzgebung befassen, desto deutlicher treten offene Detailfragen zutage.*

### Drei Typen – und was sich in der Praxis verändert

In der aktuellen Auswertung des Readiness Checks wird weiterhin zwischen drei Reifegraden differenziert:

#### 1. Abwartende Optimisten: mehr Unternehmen in Wartestellung

Der Anteil dieser Kategorie nimmt zu. Das überrascht zunächst, da die Umsetzungsfrist näher rückt. Bei genauerer Betrachtung ist die Entwicklung jedoch nachvollziehbar: Viele Unternehmen priorisieren das Thema erst jetzt, häufig ausgelöst durch interne Anfragen oder steigende Aufmerksamkeit. Gleichzeitig bestärkt die feh-

lende nationale Gesetzgebung manche Organisationen in einer abwartenden Haltung. Dabei ist Optimismus aus Sicht von Expertinnen und Experten hilfreich – entscheidend sei jedoch, die gewonnene Zeit aktiv für einen fundierten Umgang zu nutzen.

#### 2. Zahlenakrobaten: datenstark, nicht automatisch auskunftsfähig

Unternehmen dieser ebenfalls wachsenden Gruppe verfügen über belastbare Gehalts- und Personaldaten und investieren in die systematische Dokumentation von Vergütungsentscheidungen. In der Umsetzung zeigt sich jedoch: Daten allein schaffen noch keine Berichts- oder Auskunftsfähigkeit. Insbesondere bei der Definition gleichwertiger Arbeit sowie bei der Überführung analytischer Ergebnisse in konkrete Maßnahmen entstehen Herausforderungen. Hier ergibt sich deshalb mitunter ein Gap zwischen Datenverfügbarkeit und tatsächlicher Umsetzungsreife.

#### 3. Fortgeschrittene: gut aufgesetzt, aber noch nicht „fertig“

Die Fortgeschrittenen haben Strategien, Strukturen und Prozesse etabliert. Roadmaps sind definiert, erste Analysen durchgeführt, Rollen geklärt. Gleichzeitig erkennen diese Organisationen klar ihre offenen Punkte – insbesondere bei Governance, Kommunikation (intern wie extern) und Mitbestimmung (also Einbindung von Betriebsräten und Stakeholdern). Die fehlende ►

rechtliche Detailklarheit erschwert zudem vielerorts den nächsten Schritt. Dennoch zeigt sich: Gerade diese Gruppe professionalisiert ihre Systeme besonders konsequent.

### Nachgefragt: Scoping, Skalierung und Tools

Angesichts dessen bringen die beschriebenen Reifegrade auch unterschiedliche Herausforderungen für Betroffene mit sich. Entsprechend zeigen sich in Beratungsgesprächen mit Unternehmen jüngst drei konkrete Themencluster, die je nach Reifegrad und Ausgangslage verstärkt nachgefragt werden.

#### 1. Pragmatisches Scoping

Unternehmen wollen wissen: Wo stehen wir wirklich – und was ist der nächste sinnvolle Schritt? Gefragt sind strukturierte Standortbestimmungen, häufig mit Ampellogik, die Stärken

#### Checkliste für die EU-Richtlinie zur Entgelttransparenz: Diese Hausaufgaben stehen an

Folgende Checkliste unterstützt Sie dabei, einen strukturierten Überblick über alle notwendigen Schritte im Hinblick auf die anstehenden Herausforderungen zu erhalten und folgende Fragen zu beantworten:

- Was muss ich bis wann und warum tun?
- Wie sieht es konkret aus?
- Wie setze ich es in der Praxis um?

> Jetzt [Checkliste](#) herunterladen!

bestätigen, Lücken transparent machen und priorisierte Roadmaps ermöglichen. Erwähnenswert: Auch Fortgeschrittene nutzen Scopings, um Annahmen zu validieren und blinde Flecken aufzudecken.

#### 2. Skalierung über Organisationseinheiten hinweg

Insbesondere größere Unternehmen mit mehreren rechtlichen Einheiten oder Tarifwelten entwickeln skalierbare Vorgehensmodelle. Typischerweise wird dabei (mit externer Unterstützung) zunächst eine klar definierte Organisationseinheit – etwa die Muttergesellschaft oder ein Pilottochterunternehmen – „richtlinienfit“ gemacht. Das dort erarbeitete Vorgehensmodell rollt man anschließend strukturiert auf weitere Einheiten des Unternehmens aus. Es geht hier also weniger um das einmalige Analyseprojekt, sondern um wiederholbare Systeme. Pilotprojekte werden dazu in umsetzungsfähige Playbooks überführt – mit klaren Definitionen, Rollen und Prozesslogiken.

#### 3. Digitale Unterstützung als Effizienz- und Qualitätshebel

Digitale Lösungen gewinnen stark an Bedeutung. Hilfsmittel wie Pay-Equity-Tools, die Beratungsunternehmen anbieten, können dabei unterstützen, Entgeltanalysen konsistent zu wiederholen, Auskunftspflichten zu erfüllen und Bewertungslogiken (beispielsweise rund um die gleichwertige Arbeit) systematisch zu dokumen-

tieren. Damit wird aus punktueller Analyse ein nachhaltiger Prozess.

### Leitplanken für 2026 festlegen

Trotz Unklarheiten rund um die konkrete Umsetzung der EU-Richtlinie in hiesiges Recht sind folgende drei Schritte empfehlenswert, um sich bestmöglich vorzubereiten.

#### 1. Risiken frühzeitig erkennen und adressieren

Es geht nicht um die perfekte Analyse bereits im ersten Schritt, sondern um Transparenz. Initiale Auswertungen zeigen schnell, wo strukturelle Schwachstellen liegen – etwa in puncto

- Datenqualität (sind die Daten in sich konsistent oder lauern überall Fehler?),
- Bewertungslogik (fehlt die Definition für gleichwertige Arbeit oder ist sie eventuell fragwürdig?) oder
- Prozessen (sind die Strukturen und Prozesse im Unternehmen förderlich oder hinderlich für Entgeltgleichheit?).

#### 2. Gleichwertige Arbeit methodisch sauber definieren

Die Definition gleichwertiger Arbeit ist für viele Unternehmen die größte Herausforderung. Hier entscheidet sich die Qualität der Argumentation des Arbeitgebers. Ohne belastbare Bewertungslogik – häufig in Form eines analytischen Gradings – fehlt der Maßstab. Gerade an diesem Punkt geraten viele ins Stocken, und Fortgeschrittene schärfen nach. ▶

### 3. Umsetzung konsequent operationalisieren

Roadmaps allein genügen nicht. Rollen müssen definiert, Entscheidungen dokumentiert, Stakeholder eingebunden und Kommunikationskonzepte vorbereitet werden. Ziel ist ein wiederholbares, skalierbares System – nicht eine einmalige Übung.

#### Fazit

Equal Pay ist in der Breite angekommen. Mit wachsender Auseinandersetzung steigt jedoch auch die Unsicherheit – selbst bei fortgeschrittenen Unternehmen. Das ist kein Rückschritt, sondern Ausdruck zunehmender Professionalisierung. Für HR bedeutet dies Chancen: So kann aus regulatorischem Druck ein struktureller Qualitätsschub entstehen – für Vergütungssysteme, Prozesse und Vertrauen in Fairness. Unabhängig vom Zeitpunkt der nationalen Umsetzung gilt: Wer jetzt systematisch handelt, schafft nicht nur Compliance, sondern positioniert Vergütung strategisch zukunftsfähig. ◀



**Dr. Michael Kind,**

Director & Partner, Compensation & Performance Management,  
Kienbaum Consultants International

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



**Dr. Vera Bannas,**

Managerin, Compensation & Performance Management,  
Kienbaum Consultants International

vera.bannas@kienbaum.de  
www.kienbaum.com



## Alles, was bAV braucht.





www.bixie.de

**bixie ist die All-in-One-Plattform für betriebliche Altersversorgung (bAV).**

Sie vereint alle Beteiligten, Durchführungswege und Zusagen in einem System und automatisiert die komplette bAV – inklusive der Bilanzgutachten für StB, HGB, IFRS und US-GAAP.

Hosting in der Open Telekom Cloud.  
ISAE 3402 und ISO 27001 zertifiziert.



**PCAKI**  **bixie**

**Jetzt Termin vereinbaren:**

+49 (0)89 38 15 17-100  
p.kolm@pcak.de  
www.pcak.de | www.bixie.de

**Peter Kolm**  
Geschäftsführer

# EQUAL PAY: VON DER PFLICHT ZUR STRUKTUR

Wo Unternehmen heute stehen und wo die größten Herausforderungen liegen.

Von Florian Frank



Entgelttransparenz ist in erster Linie ein Strukturthema.

© Kristina - stock.adobe.com

Im Herbst 2025 hat eine vom Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend eingesetzte Kommission ihren Abschlussbericht vorgelegt. Dieser enthält verschiedene Vorschläge zur Umsetzung der EU-Entgelttransparenzrichtlinie in Deutschland. Ziel dieser Kommission, in der elf Expertinnen und Experten aus Wissenschaft, Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften saßen, war es, Empfehlungen für eine möglichst bürokratiearme und praktikable nationale Ausgestaltung der europäischen Vorgaben zu erarbeiten.

Der Bericht konkretisiert zentrale Begriffe wie „berichtspflichtiges Entgelt“, „gleichwertige Arbeit“ oder die Ausgestaltung von Abhilfeverfahren. Damit gibt er einen klareren Rahmen für die künftige gesetzliche Umsetzung der Richtlinie in Deutschland vor.

Mit der Klarstellung wird zugleich deutlich: Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie greift nicht nur in Reportingprozesse ein, sondern auch in die Architektur von Vergütungssystemen selbst. Während viele Organisationen das Thema lange Zeit vor allem als Gleichstellungs- oder Compliance-Projekt behandelt haben, zeigt sich nun in der Umsetzung: ►

Entgelttransparenz ist in erster Linie ein Strukturthema.

### Analyse und Struktur: Wo steht der Markt aktuell?

Aus der Projektpraxis lässt sich derzeit ein klares Bild ableiten. Zahlreiche Unternehmen haben erste Gender-Pay-Gap-Analysen durchgeführt und kennen ihre Kennzahlen. Doch die wenigsten verfügen über vollständig harmonisierte Stellenarchitekturen oder konsistent dokumentierte Bewertungslogiken. Transparenz wird zwar gemessen, aber nicht immer systematisch gesteuert.

Gerade die im Gesetzesentwurf vorgesehene Fünf-Prozent-Schwelle wirkt hier wie ein Realitätscheck. Liegt ein Entgeltunterschied oberhalb dieses Werts und kann er nicht objektiv begründet werden, entsteht Handlungsdruck. Die Begründung muss sich dabei auf sachliche Kriterien wie Qualifikation, Leistung oder Verantwortung stützen und vor allem belastbar dokumentiert sein. In vielen Unternehmen existieren solche Kriterien durchaus, allerdings nicht in einer Form, die revisionssicher und konsistent angewendet wird.

Die große Mehrheit der Unternehmen befindet sich derzeit zwischen der Analyse- und Strukturphase. Die Zahlen sind bekannt, die Systematik dahinter ist jedoch häufig noch nicht ausreichend konsolidiert.

### Unterschätzte Grundlage: Mitarbeiterkategorien

Ein zentrales, oft unterschätztes Thema ist dabei die Definition entsprechender Mitarbeiterkategorien. Die Entgelttransparenzrichtlinie verlangt Vergleiche

innerhalb von Gruppen, die „gleiche oder gleichwertige Arbeit“ leisten. Doch: Was bedeutet das konkret im Unternehmensalltag?

Viele Organisationen arbeiten mit historisch gewachsenen Mitarbeitergruppen, Funktionsclustern oder Tarifstrukturen, die nicht immer deckungsgleich mit einer modernen Stellenarchitektur sind. Unterschiedliche Vertragsmodelle, hybride Rollen oder auch internationale Job-Frameworks erschweren darüber hinaus die saubere Zuordnung in Gruppen.

Ohne klar definierte Mitarbeiterkategorien wird dabei jede Transparenzanalyse zur Auslegungssache. Jedes Unternehmen muss daher entscheiden:

- Auf welcher Systematik basiert die Vergleichbarkeit?
- Möchten wir auf globale Jobfamilien zurückgreifen oder auf nationale oder tarifliche Eingruppierungen?

Die fehlende Konsistenz in dieser Grundsatzfrage ist derzeit entsprechend eine der größten Herausforderungen, denen Unternehmen aktuell gegenüberstehen.

### Entgeltbestandteile: Was gehört in den Vergleich?

Ein weiterer neuralgischer Punkt betrifft die Definition des berichtspflichtigen Entgelts. Maßgeblich ist hier das tatsächlich gezahlte Ist-Entgelt – sowohl als Jahres- als auch als Stundenwert. Doch in der Praxis stellt sich die Frage: Welche Vergütungselemente fließen wirklich ein?

Das Grundgehalt ist in der Regel unstrittig. Doch wie ist mit variabler Vergütung umzugehen? Ist diese als Einmalzahlung zu kalkulieren? Was ist zudem mit Nebenleistungen? Mit Sachbezügen? Oder mit freiwilligen Zusatzleistungen?

*Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie liefert nicht zu allen Fragen operative Detailanweisungen. Unternehmen müssen daher eigene Governance-Regeln entwickeln.*

Viele Unternehmen stehen hier vor komplexen Abgrenzungsfragen: Werden etwa bestimmte Nebenleistungen einbezogen, kann das statistische Unterschiede verstärken oder verzerren. Werden sie ausgeschlossen, muss dies konsistent und nachvollziehbar begründet sein. Hinzu kommt, dass HR-Systeme häufig nicht darauf ausgelegt sind, einzelne Vergütungskomponenten granular auszuwerten. Ein wichtiger Punkt. Die Richtlinie zwingt Unternehmen, ihre Vergütungsbestandteile strukturell zu klassifizieren. Das ist eine Aufgabe, die häufig deutlich größer ist als Unternehmen erwarten.

### Größter Engpass: Vergleichbarkeit und Ausreißer

Besonders anspruchsvoll wird es beim Umgang mit Ausreißern – sowohl nach oben als auch nach unten.

Ausreißer nach oben entstehen beispielsweise, wenn ehemalige Führungskräfte in Fachrollen ►

wecheln, aber ihr historisch gewachsenes Gehaltspaket behalten. Solche Konstellationen sind in vielen Organisationen Realität. Die zentrale Frage lautet: Handelt es sich hierbei um einen objektiven Rechtfertigungsgrund? Und falls ja, ist dieser dauerhaft tragfähig? Unternehmen stehen hier vor mehreren Dilemmata. Müssen andere Mitarbeitende an das höhere Niveau angepasst werden? Ist es rechtlich zulässig oder praktikabel, Gehaltspakete im Rahmen von Änderungskündigungen perspektivisch zu reduzieren? Und wie wird verhindert, dass Einzelfälle strukturelle Verzerrungen erzeugen?

Noch sensibler ist der Umgang mit Ausreißern nach unten. Dort stellen sich unter anderem Fragen wie etwa: Wie groß darf eine negative Abweichung vom Gruppenmittelwert sein, bevor Handlungsbedarf entsteht? Reicht es aus, Unterschiede zu dokumentieren – oder müssen Unternehmen proaktiv Anpassungen vornehmen? Und ab welchem Schwellenwert entsteht ein rechtliches Risiko?

Die Richtlinie liefert hierfür keine operativen Detailanweisungen. Unternehmen müssen daher eigene Governance-Regeln entwickeln. Genau hier zeigt sich ein weiterer Unterschied beim Reifegrad: Organisationen mit klar definierten Gehaltsbändern und strukturierten Bewertungsverfahren können Abweichungen besser einordnen. Unternehmen mit stark individualisierten Vergütungsentscheidungen geraten deutlich schneller unter Druck.

### Neue Dynamik in der Mitbestimmung

Zeigt sich ein nicht erklärbarer Entgeltunterschied, greift ein Abhilfeverfahren unter Beteiligung der

Arbeitnehmervertretung. Zuständigkeiten, Dokumentationsanforderungen und mögliche Anpassungsmaßnahmen müssen daher unbedingt klar geregelt sein.

Viele Unternehmen verfügen bislang nicht über definierte Prozessketten für diesen Fall. Unklar ist häufig, wie HR, Legal und Betriebsrat zusammenwirken sollen, wer die Bewertungslogik verantwortet und wie Entscheidungen dokumentiert werden. Entgelttransparenz wird damit zu einem Governance-Thema – und zu einem Belastungstest für interne Abstimmungsprozesse.

*Die Ausdehnung der EU-Entgelttransparenzanforderungen auf den Bewerbungsprozess erhöht zusätzlich den Druck. Gehaltsspannen sind frühzeitig offenzulegen, frühere Gehälter dürfen nicht mehr abgefragt werden.*

### Transparenz beginnt im Recruiting

Die Ausdehnung der europäischen Transparenzanforderungen auf den Bewerbungsprozess erhöht zusätzlich den Druck. Gehaltsspannen sind frühzeitig offenzulegen, frühere Gehälter dürfen nicht mehr abgefragt werden. Das bedeutet: Unternehmen müssen ihre Vergütungslogik extern konsistent vertreten können.

Hier wird deutlich, wie stark Transparenz mit Systemqualität zusammenhängt. Wer keine klaren Ge-

haltsbänder definiert hat, wird Schwierigkeiten haben, konsistente Spannen zu kommunizieren. Wer stark mit individuellen Verhandlungen arbeitet, wird sich neu ausrichten müssen.

### Fazit: Transparenz als Systemtest

Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie ist weniger ein Reportinginstrument als ein Strukturtest für bestehende Vergütungsarchitekturen. Unternehmen stehen derzeit vor drei zentralen Herausforderungen:

1. klare Definition von Mitarbeiterkategorien,
2. konsistente Einordnung von Vergütungselementen und
3. systematischer Umgang mit Ausreißern und Abweichungen.

Die Mehrheit des Marktes befindet sich noch im Übergang von Analyse zu Struktur. Wer jetzt lediglich Kennzahlen erhebt, ohne die zugrunde liegenden Systeme zu harmonisieren, wird mittelfristig unter Druck geraten.

Entgelttransparenz entscheidet sich nicht im Bericht, sondern in der Qualität der Systemarchitektur. Sie ist weniger eine Frage der Offenlegung der Gehälter als vielmehr eine Frage der strukturellen Steuerbarkeit. ◀



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

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

# PAY-EQUITY-TOOLS IM MARKTÜBERBLICK

So finden Unternehmen die richtige Software für die Entgelttransparenz.

Von Philipp Schuch



Eine passgenaue Pay-Equity-Software schafft nicht nur regulatorische Compliance, sondern kann auch Wettbewerbsvorteil sein.

© alipko - stock.adobe.com

Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie macht Pay Equity zur Pflicht, doch der Software-Markt ist unübersichtlich geworden. Ein strukturierter Überblick über etwa 20 Anbieter in sechs Kategorien hilft Personalabteilungen und Geschäftsführungen bei der Orientierung.

Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie muss bis zum 7. Juni 2026 in nationales Recht umgesetzt werden. Auch wenn ein erster Gesetzentwurf in Deutschland erst kurz vor knapp erwartet wird, ist die Richtung absehbar: Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten müssen künftig regelmäßig über geschlechtsspezifische Entgeltunterschiede berichten. Zudem haben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Auskunftsrecht, das Unternehmen kennen sollten. Darüber hinaus müssen Unternehmen für Transparenz bei der Festlegung des Entgelts und bei der Entgeltentwicklung sorgen.

Liegt der unbereinigte Gender-Pay-Gap künftig in einem Unternehmen bei fünf Prozent oder mehr und lässt er sich nicht durch objektive, geschlechtsneutrale Kriterien rechtfertigen, muss das Unternehmen zwingend gemeinsam mit der Arbeitnehmervertretung, beispielsweise einem Betriebsrat, eine Entgeltbewertung vornehmen. ▶

Verschiedene Untersuchungen zeigen, dass sich weniger als ein Drittel der Unternehmen in Deutschland aktuell bereit fühlen, diese Anforderungen zu erfüllen. Zudem glaubt nur ein Bruchteil der Unternehmen, dass sie die umfassenden Anforderungen der Entgelttransparenzrichtlinie bereits vollständig erfüllen.

### Der Countdown läuft

Für Vergütungsverantwortliche heißt das konkret: Eine manuelle Stellenbewertung, Pflege von Stellenarchitekturen, Marktvergleiche und Analyse komplexer Entgeltstrukturen über Tabellenkalkulationen ist fehleranfällig, zeitaufwendig und schlicht nicht mehr zeitgemäß.

Zugleich hat sich der globale Markt für Pay-Equity-Software in den vergangenen Jahren stark diversifiziert. Mehr als 20 relevante Anbieter konkurrieren mittlerweile um die Gunst europäischer Unternehmen – mit teils sehr unterschiedlichen Ansätzen, Stärken und Preismodellen.

### Sechs Segmente strukturieren den Markt

Um Unternehmen die Orientierung zu erleichtern, teilen wir die Anbieter der Pay-Equity-Tools in sechs Kategorien ein.

1. **Klassische Pay-Equity-Tools** bilden das größte und reifste Segment. Anbieter wie Pay Analytics (IS) von Beqom (CH), Pihl (SE), Syndio (US), Sysarb (SE) und Trusaic (US) verfügen über bewährte statistische Methoden und langjährige Erfahrung im angelsächsischen und skandinavischen Markt. Viele dieser Tools nutzen multi-

variate Regressionsanalysen, um bereinigte Gender-Pay-Gaps zu ermitteln. Die Herausforderung für den deutschen Markt ist somit: Nicht alle Anbieter von Tools haben ihre Methodik bereits vollständig an die spezifischen Anforderungen der EU-Entgelttransparenzrichtlinie angepasst, und deutschsprachiger Support ist nicht überall verfügbar.

2. **All-in-one-Lösungen wie Gradar (DE; Eigenbezeichnung: gradar)** integrieren Stellenbewertung (Job Evaluation), Vergütungsstrukturierung und Pay-Equity-Analyse in einer Plattform. Der Vorteil davon: Die analytische Grundlage, also die Feststellung der Gleichwertigkeit von Arbeit, wird im selben System hergestellt, das anschließend die Entgeltvergleiche durchführt. Für Unternehmen, die ihre Jobarchitektur ohnehin neu aufsetzen oder modernisieren müssen, ist dieser integrierte Ansatz besonders attraktiv. Der Nachteil ist allerdings: Die Pay-Equity-Funktionalitäten des Systems können nicht anbieteragnostisch genutzt werden, sodass der Wechsel von einem Altsystem notwendig wäre.
3. **Europäische Herausforderer** wie Competo (DE), Evenpay (FI), Figures (FR), Ines Analytics (DE), Pay Gap (DK), Ravigo (UK) und Skills Trust (IE) verfolgen unterschiedliche Ansätze. Die einen arbeiten ähnlich wie die klassischen Pay-Equity-Tools, die anderen setzen auf skill-basierte Jobarchitekturen, und wieder andere nutzen Marktvergleiche als Grundlage für die Analyse. Ob die Verwendung einer einfachen Benchmark-Summarik

oder die Feststellung der Gleichheit von Arbeit anhand der Beitragsgruppenschlüssel zulässig ist, sollte man sich für den eigenen Einsatzzweck fragen. Die europäischen Anbieter könnten den regulatorischen Anforderungen der EU-Entgelttransparenzrichtlinie zumindest näher sein als Anbieter, die ihren Sitz nicht in der EU haben. Da sie jedoch höchst unterschiedliche Ansätze verfolgen, ist es schwierig, die Tools miteinander zu vergleichen.

4. **Beratungsgestützte Hybridmodelle**, wie sie von Vergütungsberatungen wie Lurze (DE) und den verschiedenen amerikanischen Pendanten wie etwa Mercer (US) angeboten werden, sind eine Option. Hier steht die Beratungsleistung im Vordergrund, die durch proprietäre Analysetools oder Kooperationen mit klassischen Pay-Equity-Tools wie etwa im Fall von Aon (US) mit Trusaic (US) ermöglicht wird. Dieser Ansatz eignet sich besonders für Unternehmen, die eine intensive Begleitung bei der Erstanalyse oder bei der Interpretation komplexer Ergebnisse benötigen. Die Abhängigkeit von externer Expertise kann allerdings die langfristige Skalierbarkeit einschränken.
5. **Kanzleiorientierte Tools** für Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte werden teilweise im Rahmen der Rechtsberatung eingesetzt. Oft kombinieren sie einfache Ansätze zur Arbeitsbewertung mit software-basierten Entgeltanalysen, beispielsweise in „R“. Von vollumfänglichen Stellenarchitekturen oder einer Eignung als Grundlage für Gehaltsvergleiche kann dabei jedoch nicht ►

unbedingt ausgegangen werden. Nicht umsonst heißt es: *Iudex non calculat* – der Richter rechnet nicht.

6. **HR-Plattformen** wie SAP Success Factors (DE), Workday (US) und Personio (DE) bieten mitunter Pay-Equity als ein Modul innerhalb ihrer umfassenderen Personallösungen an. Der Vorteil liegt in der breiten Datenbasis und der Möglichkeit, Pay-Equity im Kontext weiterer HR-Kennzahlen zu analysieren. Die Tiefe der spezifischen Funktionalitäten im Hinblick auf Entgeltgleichheit kann

dabei jedoch hinter spezialisierten Anbietern zurückbleiben.

### Was jetzt zu tun ist

Unternehmen sollten die verbleibende Zeit bis zur Umsetzung der EU-Entgelttransparenzrichtlinie in nationales Recht aktiv nutzen. Drei Schritte sind dabei besonders wichtig.

1. **Bestandsaufnahme:** Ohne eine saubere Datenbasis und ohne eine belastbare Systematik für die Bewertung von Stellen ist jede Pay-Equity-

Analyse nur so gut wie ihre schwächste Eingangsgröße.

2. **Tool-Auswahl:** Der vorliegende Marktüberblick zeigt, dass es nicht die eine richtige Lösung gibt. Doch ein strukturierter Auswahlprozess mit klaren Bewertungskriterien spart langfristig Zeit und Geld.
3. **Integration in die HR-Landschaft:** Entgelttransparenz und Equal Pay dürfen keinesfalls ein einmaliges Projekt sein. Die Integration von Pay-Equity-Monitoring in den regulären Vergütungszyklus, also in Gehaltsrunden, Budgetplanungen und Stellenbewertungsprozesse, wird mittelfristig zum Standard werden. Automatisierung und Echtzeit-Monitoring sind die zentralen Trends, die diese Entwicklung vorantreiben werden.

### Fazit

Der Markt für Pay-Equity-Software ist in Bewegung. Unternehmen, die jetzt systematisch einen Anbieter eines Pay-Equity-Tools auswählen und das Tool implementieren, schaffen nicht nur regulatorische Compliance, sondern bauen auch eine transparente, faire Vergütungskultur auf, die sich langfristig als Wettbewerbsvorteil auszahlt. ◀



**Philipp Schuch,**  
Gründer und Geschäftsführer,  
QPM Quality Personnel Management

philipp.schuch@gradar.com  
www.gradar.com

### Worauf es bei der Auswahl eines Pay-Equity-Tools ankommt

Die Entscheidung für ein Pay-Equity-Tool sollte entlang von vier Dimensionen getroffen werden:

1. **Compliance und Methodik:** Kann das Tool die Gleichwertigkeit von Arbeit gemäß den vier gewünschten Faktoren der EU-Entgelttransparenzrichtlinie (Kompetenz, Belastung, Verantwortung, Arbeitsbedingungen) systematisch feststellen? Unterstützt es EU-konformes Berichtswesen? Wie robust sind die verwendeten statistischen Methoden, wurden diese durch Experten analysiert und zertifiziert? Gerade die Fähigkeit, gleichwertige Arbeit analytisch sauber zu definieren und nicht nur gleiche Jobtitel zu vergleichen, trennt leistungsfähige Lösungen von oberflächlichen Ansätzen.
2. **Technologie und Datenschutz:** Wo werden die Daten gehostet? Für deutsche Unternehmen ist DSGVO-konformes Hosting in Europa, idealerweise in Deutschland, ein zentrales Kriterium. Ebenso relevant: Gibt es deutschsprachigen Support? Lässt sich das Tool nahtlos mit bestehenden HRIS- und Payroll-Systemen (etwa SAP Success Factors, Workday, Umantis oder Personio) integrieren, und skaliert die Lösung auch international, wenn das Unternehmen in mehreren Ländern aktiv ist?
3. **Wirtschaftlichkeit:** Pay-Equity-Tools bewegen sich in einer breiten Preisspanne, von SaaS-Modellen mit jährlicher Lizenz bis hin zu projektbasierten Beratungspaketen. Neben dem reinen Lizenzpreis sollten Unternehmen die Total Cost of Ownership betrachten: Implementierungsaufwand, Schulung, laufende Betreuung und mögliche Anpassungskosten. Der Return on Investment ergibt sich aus der Integration in bestehende Strukturen und Prozesse, der Automatisierung von Aufgaben, der Minimierung rechtlicher Risiken und der Stärkung des HR-Datenmodells.
4. **Usability und Self-Service:** Folgende Fragen sollten vorab geklärt werden: Lässt sich das Tool intuitiv bedienen, auch von Mitarbeitenden ohne statistisches Hintergrundwissen? Ermöglicht es Self-Service-Analysen, oder ist für jede Auswertung externer Support nötig? Bietet der Anbieter zudem Change-Management-Unterstützung, um die Einführung im Unternehmen organisatorisch zu begleiten?

# 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 anmelden »](#)

Freuen Sie sich u.a. auf folgende Expertinnen & Experten:



**Karsten Bich**  
Mitglied der  
Geschäftsleitung,  
DIN HR & Trans-  
formation



**Helge Kniepen**  
Head of HR  
Competence  
& Payroll,  
Chocolade-  
fabriken Lindt &  
Sprüngli GmbH



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



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



**Magdalena Nübel**  
Head of Customer  
Relationship  
Manager,  
Belonio GmbH



**Nikolaos  
Lymberopoulos**  
Vice President  
Rewards & Perfor-  
mance Solutions,  
GEA Group AG



**Prof. Dr.  
Dirk Sliwka**  
Personalökonom,  
Universität  
zu Köln



**Judith Wegge-  
man-Aicher**  
Total Rewards  
Managerin,  
IKEA Deutschland

**10** Jahre

Veranstalter



**Personalwirtschaft**

Mitveranstalter

**Belonio**  
Part of the **epassi** Group.



**Kienbaum**



**Penzilla**

# SO GELINGT DIE WAHL DES PASSENDEN GEHALTSBENCHMARKING-ANBIETERS

Eine Anleitung, um den Sales Pitch zu durchschauen

Von Nico Kaml



Bei der Wahl eines Gehaltsbenchmarking-Anbieters müssen Sie einige Fragen stellen und abhaken, ob er die Bedürfnisse Ihres Unternehmens abdeckt.

© gibster - stock.adobe.com

Jede Benchmarking-Plattform sieht im Pitch perfekt aus – die Daten sind immer wie durch Zauberhand relevant für genau Ihre Rollen und genau Ihre Standorte. Sie unterschreiben den Vertrag. Dann erst kommt die Realität.

Software-Anbieter verkaufen immer eine Vision. Sie als Verantwortlicher in Ihrem Unternehmen allerdings sind die Person, die sie für den Kontext Ihres Unternehmens zum Laufen bringen muss. Und beim Gehaltsbenchmarking sind die Einsätze besonders hoch: Vergütungsentscheidungen betreffen Gehaltskosten, Einstellungsgeschwindigkeit, Retention, Mitarbeitermotivation und zunehmend auch Pay-Equity-Compliance.

Läuft es schief, spüren Sie es im Herzen des Unternehmens: Sie verlieren großartige Kandidatinnen und Kandidaten oder auch High-Performerinnen und -Performer aufgrund besserer Angebote, oder Sie überzahlen und sprengen damit das Gehaltsbudget.

Der Schlüssel liegt darin, den richtigen Anbieter für Ihren Kontext zu finden – nicht den mit der beeindruckendsten Demo. Daher schauen wir auf ►

drei entscheidende Kriterien, die ein Framework geben, um es konsistent auf jeden Benchmarking-Anbieter anzuwenden, den Sie evaluieren. So können Sie jeden Verkaufspitch durchschauen und letztendlich die richtige Entscheidung für Ihr Unternehmen treffen.

### Kriterium 1: Datenerhebung

Woher kommen die Vergütungsdaten des Anbieters tatsächlich? Dies ist die wichtigste Frage, die Sie jedem Vergütungsdatenanbieter stellen sollten, und zugleich auch die einfachste. Das ist wichtig, weil jeder Benchmark nur so gut ist wie seine Quelle. Und Methoden zur Erhebung von Vergütungsdaten variieren erheblich. Jede birgt unterschiedliche Risiken für Zuverlässigkeit und Relevanz.

Nutzergenerierte oder manuell übermittelte Daten sind die gängigste Erhebungsmethode – und die fehleranfälligste. Ob Mitarbeitende ihre Gehälter auf einer Jobseite selbst melden oder HR-Teams Daten im Rahmen einer Umfrage einreichen – der Prozess führt menschliche Fehler bereits bei der Eingabe ein, und es gibt selten einen robusten Verifizierungsschritt, um diese zu erkennen.

Das Scrapen von Stellenanzeigen, also das automatisierte Auslesen von Daten aus Websites oder Online-Anwendungen, führt zu einem anderen Problem: Die Gehaltsspannen basieren auf Schätzungen, sie haben keinen Kontext zum Unternehmen oder zum Verantwortungsbereich der Rolle, zum dahinterliegenden Senioritätslevel oder zum tatsächlich vereinbarten Gehalt. Das macht einen direkten Vergleich nahezu unmöglich.

Daten, die direkt und automatisch aus HR-Systemen erhoben werden, beseitigen das Problem der manuellen Übermittlung vollständig. Es ist die zuverlässigste verfügbare Erhebungsmethode sowohl für Genauigkeit als auch dafür, Benchmarks das ganze Jahr über mit Marktveränderungen aktuell zu halten. Aber selbst hier variiert die Qualität je nach Anbieter. Deshalb ergibt die Erhebungsmethode allein auch nicht das vollständige Bild.

Fordern Sie Anbieter also auf, konkret zu sein, wie ihre Daten erhoben werden – wenn die Antwort vage ist, ist das bereits ein Signal, dass dieser Anbieter vermutlich nicht der passende ist.

Es ist auch entscheidend zu hinterfragen, wie verschiedene Anbieter Datensicherheit und Compliance mit der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) handhaben. Schließlich geht es um sensible Vergütungsdaten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, und Sie brauchen einen Anbieter, dessen Verarbeitungsschritt überzeugend gegenüber Ihrem Datenschutzbeauftragten und Betriebsrat erklärt werden kann.

### Kriterium 2: Datenvalidierung

Wie verwandelt der Anbieter Rohdaten in verlässliche Benchmarks? Rohdaten und verlässliche Benchmarks sind nicht dasselbe.

Was zwischen der Erhebung von Vergütungsdaten und der Bereitstellung von Benchmarks passiert, bestimmt, ob Sie den Zahlen, die Sie zur Nutzung bekommen, tatsächlich vertrauen können – und hier werden die Unterschiede zwischen Anbietern am deutlichsten.

Es gibt vier zentrale Punkte, die Sie untersuchen sollten:

1. **Benchmark-Aktualität:** Talentmärkte bewegen sich schnell. Sie müssen wissen, dass Benchmarks regelmäßig mit den neuesten Daten aktualisiert werden – nicht nur, dass die Daten in Echtzeit erhoben werden, sondern dass diese neuen Daten auch aktiv in veröffentlichte Benchmarks eingearbeitet werden. Dabei stellt sich die Frage: Wie oft werden Benchmarks aktualisiert, und wann wurde dieser Benchmark zuletzt aufgefrischt?
2. **Stichprobengröße:** Ein Benchmark, der auf zu wenigen Datenpunkten basiert, ist nicht zuverlässig. Anbieter haben unterschiedliche Schwellenwerte für die Veröffentlichung von Benchmarks, und manche modellieren Benchmarks für Rollen oder Standorte, bei denen die zugrunde liegenden Daten dünn sind. Fordern Sie Anbieter auf, ihre Methodik offenzulegen, und stellen Sie sicher, dass Sie die Stichprobengröße für jeden Benchmark sehen können.
3. **Statistische Validierung:** Die Stichprobengröße allein erzählt nicht die ganze Geschichte über die Zuverlässigkeit von Benchmarks. Tausend unverifizierte, manuell erhobene Datenpunkte mit hoher Varianz sind nicht gleichwertig mit tausend Datenpunkten, die direkt aus HR-Systemen erhoben und von einem Data-Science-Team validiert wurden. Fordern Sie Anbieter auf, ihren Prozess zu erklären, und zwar zur Datenbereinigung, zu Ausreißerererkennung und zur Sicherstellung, ►

### Checkliste zur Evaluierung von Gehaltsbenchmarking

Diese Fragen sollten Sie jedem Anbieter stellen:

#### Datenerhebung

- Woher kommen die Daten genau? Kann der Anbieter hier konkreter werden als andere Anbieter?
- Werden die Daten direkt aus HR-Systemen erhoben, oder basieren sie auf manuellen Übermittlungen?
- Welche Arten von Unternehmen tragen zum Datensatz bei? Welche Branchen, Größen und Standorte sind repräsentiert?
- Wie handhaben Sie Ihre Datensicherheit und Compliance mit Blick auf die DSGVO?

#### Datenvalidierung

- Was ist Ihre Methodik, um rohe Vergütungsdaten in präzise Benchmarks zu verwandeln?
- Wie häufig werden Benchmarks aktualisiert, und wann wurde dieser spezifische Benchmark zuletzt aufgefrischt?
- Welche Stichprobengrößen wenden Sie an, bevor Sie einen Benchmark veröffentlichen?
- Wie stellen Sie vergleichbares Rollen- und Level-Mapping über beitragende Unternehmen hinweg sicher?
- Modellieren Sie jemals Benchmarks, wo Daten dünn sind? Wenn ja, wie, und ist das für uns in der Plattform sichtbar?

#### Benchmark-Bereitstellung

- Wie erhalten wir Zugriff auf Benchmarks (Plattform oder Tabelle)?
- Können wir nach den Dimensionen filtern, die für unser Unternehmen wichtig sind: Standort, Branche, Unternehmensgröße, Funktion?
- Wie sieht das Onboarding aus, und wer übernimmt das Mapping unserer Rollen und Level auf Ihr Framework?
- Welche Nutzerberechtigungen gibt es für andere Teammitglieder?
- Können wir Benchmarks für unsere tatsächlichen Rollen testen, bevor wir den Vertrag unterschreiben?

dass Benchmarks den Markt widerspiegeln und nicht das Rauschen.

4. **Vergleichbares Rollen-Mapping:** Benchmarks sind nur aussagekräftig, wenn Rollen konsistent gemappt werden. Wenn der Senior Software Engineer eines beitragenden Unternehmens der Software Engineer eines anderen und der Head of Engineering des Anbieters ist, bricht der Vergleich vollständig zusammen. Fragen Sie Anbieter, wie sie konsistentes Rollen- und Level-Mapping sicherstellen und wie sie dabei

unterstützen, dass Sie Ihre internen Rollen auf deren Framework mappen.

Das ist auch im Kontext der EU-Entgelttransparenzrichtlinie wichtig. Unterschiede bei Marktgehältern können helfen, Gehaltsunterschiede innerhalb einer gleichwertigen Kategorie zu begründen – zum Beispiel durch den Nachweis, dass eine bestimmte Einstellung während einer Periode von Arbeitskräftemangel zu einem Marktpremium erfolgte. Aber wenn die verwendeten Benchmarks unzuverlässig,

veraltet oder auf falsch klassifizierten Rollen basieren, hält die Begründung nicht stand.

### Kriterium 3: Benchmark-Bereitstellung

Werden die Benchmarks tatsächlich für Ihr Unternehmen nutzbar sein? Das dritte Kriterium dreht sich darum, wie Benchmarks zu Ihnen gelangen und ob Sie sie tatsächlich ohne nennenswerten Aufwand einsetzen können, denn selbst die zuverlässigsten Benchmarks könnten für Ihr Team unbrauchbar sein, wenn sie schlecht bereitgestellt werden.

Daher müssen Sie als Erstes verstehen, wie Sie auf die Daten zugreifen werden. Traditionell wurden Vergütungsbenchmarks per Tabelle weitergegeben. Das erfüllt seinen Zweck, ist aber nicht immer die beste Wahl für jedes Unternehmen – vor allem nicht, wenn Hunderte Zeilen an Benchmarks pro Rolle, Level und Standort erstellt werden, diese durchforstet und manuell mit der Realität der Arbeit der tatsächlichen Mitarbeitenden und der internen Struktur abgeglichen werden müssen.

Der HR-Software-Bereich ist über die Jahre stark gewachsen. Das hat eine große Zahl von [Gehaltsbenchmarking-Tools](#) hervorgebracht, die Daten über dedizierte Plattformen statt über Tabellen bereitstellen. Mit integrierten Filtern und Visualisierungen können Sie in diesen Tools den Datensatz genau auf Ihr Unternehmen zuschneiden. Da das Rollen- und Levelmapping während des Onboardings erledigt wird, sind die Benchmarks sofort einsatzbereit.

Aber es lohnt sich, genau zu verstehen, was eine Plattform bietet, denn Funktionsumfang und Benutzerfreundlichkeit variieren zwischen den ►

Anbietern. Ein wichtiger Bereich zur Evaluierung sind Nutzerberechtigungen. Das heißt, es muss die Frage geklärt werden: Können Kolleginnen und Kollegen in den Bereichen Talent oder HR sowie Führungskräfte Zugriff auf dem passenden Level erhalten, ohne dass sie vollen Plattformzugriff benötigen? Wenn es die Möglichkeit für einen Testzugang vor Vertragsabschluss gibt, sollten Sie diese nutzen.

### Fazit

Dieses Drei-Schritte-Framework unterstützt dabei, den richtigen Gehaltsbenchmarkinganbieter zu finden. Dabei gibt es keinen universell „besten“ Anbieter. Die richtige Wahl hängt von der Zusammensetzung Ihres Unternehmens ab: den Standorten, den Rollen, der Vergütungsphilosophie und davon, wie das Reward- oder People-Team arbeitet – manche haben stärkere Daten für bestimmte Regionen, andere für spezifische Rollentypen oder Branchen. Zur Entscheidung gehört, herauszufinden, wo jeder Anbieter brilliert, und zu wissen, was die Bedürfnisse Ihres Unternehmens abdeckt. Die genannten Kriterien können unterstützen, um in jedem Gespräch mit einem Anbieter die wichtigsten Fragen zu stellen und sich nicht von einer Vision blenden zu lassen, sondern die Grundlage für eine fundierte Entscheidung zu treffen. ◀



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

nico@ravio.com  
www.ravio.com



Personalwirtschaft

NEU

## Generative Engine Optimization

# Machen Sie den GEO-Check für Ihre Karriereseiten!

Künstliche Intelligenz revolutioniert das Recruiting. Höchste Zeit, zu prüfen, wie KI-tauglich die Karriereseiten und Stellenangebote Ihres Unternehmens sind. Dabei hilft Ihnen das neue Analyse-Tool der Personalwirtschaft.

- ✔ **Schnell:** Von der URL-Eingabe bis zum detaillierten Ergebnisbericht dauert der GEO-Check nur wenige Sekunden.
- ✔ **Smart:** Sie erhalten Hinweise auf mögliche Schwächen und sofort umsetzbare GEO-Tipps für mehr KI-Sichtbarkeit und Relevanz.
- ✔ **Gratis:** Abonentinnen und Abonnenten sowie registrierten Nutzerinnen und Nutzern steht das Tool kostenfrei zur Verfügung.



[personalwirtschaft.de/geo-check-tool](https://personalwirtschaft.de/geo-check-tool)

Jetzt ausprobieren!

# BAV: 1100 STUNDEN VERWALTUNG – NULL WERTSCHÖPFUNG

Die bAV-Verwaltung bremst HR-Abteilungen aus – Automatisierung und Künstliche Intelligenz können entgegenwirken.

Von Christoph Leser



Automatisierung und Künstliche Intelligenz (KI) verändern die betriebliche Altersversorgung (bAV) grundlegend. Für HR-Abteilungen bedeutet das: Aus einem Benefit, der heute vor allem Verwaltungsaufwand verursacht, wird wieder das, wofür die bAV eigentlich gedacht ist, nämlich ein Instrument für Mitarbeiterbindung und Arbeitgeberattraktivität.

## Ein Blick in die nahe Zukunft

Eine Mitarbeiterin wechselt von Vollzeit auf Teilzeit. Irgendwo in Deutschland, in einem Unternehmen mit rund 800 Beschäftigten. Was folgt? Das HR-System erkennt die Änderung automatisch. Es ordnet die richtige Versorgungsordnung zu, der Beitrag wird angepasst, die Lohnbuchhaltung informiert, alles dokumentiert, und das alles in wenigen Sekunden. Kein Telefonat ist notwendig, auch keine E-Mail und schon gar kein Formular.

Wenn zudem dieselbe Mitarbeiterin wissen möchte, wie ihre bAV gerade aufgestellt ist, öffnet sie eine Plattform über ihren Mitarbeiterzugang und findet die Antwort – ohne die HR-Abteilung zu bemühen. Das klingt nach Zukunft. Es ist aber Gegenwart. ▶

In der Realität der meisten Unternehmen sieht das anders aus. Nicht weil die Verantwortlichen schlechte Entscheidungen getroffen haben, sondern weil sich über Jahrzehnte Schicht um Schicht neue Komplexität aufgebaut hat. Tarifrunden, veränderte Kapitalmarktbedingungen, Fusionen und Übernahmen, neue regulatorische Anforderungen – jeder dieser Anlässe kann dazu führen, dass eine bestehende Versorgungsordnung geschlossen und eine neue eingeführt wird.

Die geschlossene Versorgungsordnung bleibt dabei über Jahrzehnte bestehen und muss weiterhin bis zum letzten Rentner oder bis zur letzten Rentnerin administriert werden. So entstehen parallele Versorgungsordnungen in unterschiedlichen Durchführungswegen, mit verschiedenen Versorgungsträgern, Meldewegen und Dokumentationslogiken.

Der daraus resultierende Verwaltungsaufwand wächst mit jedem Jahr – mit jeder neuen Versorgungsordnung und mit jedem neuen Beschäftigten. Kein Wunder, dass 65 Prozent der deutschen Unternehmen laut einer Erhebung von WTW die Reduktion des operativen bAV-Aufwands als ihre oberste Priorität benennen. Deutschland ist das einzige Land in Westeuropa, das administrative Entlastung vor Mitarbeitererlebnissen priorisiert.

Für ein mittelständisches Unternehmen mit etwa 500 Mitarbeitenden und einer arbeitgeberfinanzierten bAV mit flächendeckender Durchdringung entsteht so pro Jahr nach internen Berechnungen ein durchschnittlicher Verwaltungsaufwand von mehr als 1100 Stunden. Für eine HR-Abteilung mit zwei Vollzeit-HR-Mitarbeitenden beansprucht die bAV-

Verwaltung damit 17 Prozent der Arbeitszeit. Ein Aufwand, der mit wachsender Komplexität der Versorgungslandschaft überproportional steigt.

Im Kern zeigen sich drei strukturelle Probleme:

1. **Manuelle, fragmentierte Prozesse:** Jede Veränderung – ein Neueintritt, eine Beitragsanpassung, eine Elternzeit – löst eine Kette manueller Handlungen aus: die Prüfung der richtigen Versorgungsordnung, die Benachrichtigung des Versorgungsträgers, die Datenübergabe an die Lohnbuchhaltung, die Kontrolle der nächsten Abrechnung. In vielen Unternehmen läuft das noch immer per E-Mail, Excel-Liste oder Telefon. Jeder Schritt ist fehleranfällig – und das in einem Bereich, in dem ein einziger Fehler Haftungsrisiken auslösen kann, die das Unternehmen über Jahrzehnte begleiten.
2. **Unsicherheit durch lückenhafte Dokumentation:** Versorgungsordnungen aus mehreren Jahrzehnten, die in Aktenordnern, auf CDs, USB-Sticks oder in der Cloud liegen, überblickt niemand ganz. Im Zweifelsfall sind Unternehmen in der Nachweispflicht. Wer nicht auskunftsfähig ist, muss im schlechtesten Fall Rückstellungen auf Verdacht hin bilden, weil unklar ist, welche Zusagen in welcher Höhe existieren. Die Haftung trifft Geschäftsführer persönlich. Lückenhafte Dokumentation ist damit kein organisatorisches Ärgernis, sondern ein finanzielles Risiko.
3. **Versteckte Risiken in Altverträgen:** In vielen Unternehmen existieren Altverträge und Versorgungszusagen, deren Inhalt und Implikationen

niemand vollständig kennt. Verschärft wird die Lage dadurch, dass die bAV immer wieder neuen Gesetzgebungen unterworfen ist. Neue Gesetze wirken auch auf Altverträge: Bei Versorgungsordnungen, die bei ihrer Einführung rechtskonform waren, kann es passieren, dass sie bei einer veränderten Rechtslage angepasst werden müssen. Das ist zeitintensiv, und so bleiben Verträge oft unverändert und hohe Risiken bestehen.

### Alles heute schon lösbar

Das Entscheidende: Für alle drei Probleme gibt es heute schon Lösungen. Moderne Automatisierungslösungen greifen genau dort an, wo manuelle Prozesse entstehen: an den Schnittstellen zwischen Systemen. Personalveränderungen lösen automatisch alle bAV-Folgeprozesse aus: Die richtige Versorgungsordnung wird zugeordnet, der zuständige bAV-Experte benachrichtigt, abrechnungsrelevante Daten direkt an die Lohnbuchhaltungssysteme übermittelt. Versorgungsordnungen werden systemseitig abgebildet, unabhängig davon, wie komplex ihre Beitragsstruktur oder wie historisch gewachsen die Versorgungslandschaft ist. Kein „Copy and Paste“, kein Zeitverzug. Jeder Prozessschritt wird lückenlos digital erfasst – ein reversionssicherer Audit Trail, auf Knopfdruck abrufbar.

### KI: Antworten statt Aktenschränke

Was Automatisierung an Prozesslast abnimmt, ergänzt Künstliche Intelligenz auf einer grundlegend anderen Ebene. Automatisierung führt definierte Regeln aus. KI erschließt deren Bedeutung und ►

macht sie zugänglich. Über eine einfache Chat-Anfrage lässt sich herausfinden, welche Versorgungsordnungen im Unternehmen existieren und wie sie sich unterscheiden.

Eine weitere Anfrage liefert alle relevanten Informationen zu einem bestimmten Mitarbeitenden – Vertragsstatus, Beitragshöhe, Sonderregelungen. Durch das Hochladen von Verträgen lassen sich diese automatisch auf Risiken und Unstimmigkeiten prüfen. Und wenn ein neues Gesetz in Kraft tritt, überprüft die KI automatisch alle bestehenden Verträge auf Basis der neuen Rechtslage und meldet zurück, ob Versorgungsordnungen angepasst werden müssen.

### bAV als strategisches Instrument

Wenn Automatisierung und KI das Verwaltungsproblem lösen, entsteht Raum für das, wofür die bAV eigentlich gedacht ist: ein strategisches Instrument, um sich bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Bewerberinnen und Bewerbern als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Drei Viertel der von WTW befragten Unternehmen wollen die bAV genau zu diesem Zweck nutzen: zur Talentgewinnung und zur Mitarbeitendenbindung. Die betriebliche Altersversorgung hatte jahrzehntelang ein Verwaltungsproblem. Das ist vorbei. ◀



**Christoph Leser,**  
Managing Director, CEO,  
Penzilla

christoph.leser@penzilla.de  
www.penzilla.de

# JETZT KOSTENFREI ANMELDEN!



**Prof. Dr. Peter R. Neumann**  
Professor of Security Studies  
King's College, London



**Sander Tordoior**  
Chief economist, Centre of European Reform  
Senior Associate, CSIS, Washington



**ASSETS & LIABILITIES  
CONVENTION #6**

15. & 16.09.2026

ESSEN

# VERGÜTUNG BRAUCHT STRUKTUR – NICHT NUR SOFTWARE

Warum eine Jobarchitektur das Fundament wirksamer HCM-Systeme ist.

Von Anne-Katrin Rossner und Dr. Michael Kind



Ein erfolgreiches HCM-System braucht ein strukturiertes Fundament, etwa eine „lebendige“ Jobarchitektur, die berücksichtigt, wenn sich Rollen, Organisationen oder Märkte entwickeln.

Systeme für das Human-Capital-Management (HCM) gehören heute zur digitalen Infrastruktur moderner Unternehmen. Anbieter wie SAP Success Factors, Workday oder Oracle HCM Cloud versprechen integrierte Prozesse, transparente Vergütungslogiken und eine datenbasierte Steuerung.

Dass der Markt für HR-Technologien wächst, zeigt sich im DACH-Raum deutlich: In der „Kienbaum HR Strategie- und Organisationsstudie“ von 2025 nennen 54 Prozent der über 200 teilnehmenden Unternehmen IT- und Digitalisierungsprojekte als aktuell zentrale Transformationsinitiative. Das ist ein Hinweis darauf, dass HR-Technologie und digitale Prozessoptimierung priorisierte Investitionsfelder sind.

Doch in der Praxis ist ein wiederkehrendes Muster zu beobachten: Nicht allein die Technologie entscheidet über Erfolg oder Scheitern eines HCM-Projekts, sondern ein zentraler Erfolgsparameter ist auch die „Aufgeräumtheit“ der vorliegenden Strukturen und Systeme, die sie abbilden soll. Wer ein HCM-System einführt, ohne vorher die systemseitige organisatorische Basis zu klären, digitalisiert im besten Fall Komplexität – und im schlechtesten Fall Chaos. ▶

Der entscheidende Unterschied eines HCM-Systems zur klassischen HR-Software liegt im Anspruch: Während herkömmliche Systeme verwalten, sollen HCM-Systeme steuern. Module wie Core HR, Recruiting, Performance Management, Compensation & Benefits, Learning oder Workforce Analytics greifen ineinander. Die Entitäten Organisation, Positionen, Rollen, Kompetenzen und Vergütung werden systematisch miteinander verknüpft.

### HCM-Systeme steuern nur, was strukturell klar ist

Dieser integrierte Ansatz ist die Stärke moderner HCM-Systeme – aber auch eine der zentralen Anforderungen, denn Steuerung setzt Eindeutigkeit bei Zuordnungen sowie den Verantwortlichkeiten voraus.

Viele Unternehmen konfigurieren erst und diskutieren dann beispielsweise über die Rollenlandschaft. Doch fehlt das strukturierte Fundament, werden die Stärken des Systems zur Schwäche: Inkonsistente Daten, unklare Zuordnungen und historisch gewachsene Sonderregelungen lassen sich digital nicht lösen – sie werden lediglich sichtbar gemacht.

### Phase null: Struktur schaffen

Unsere Projekterfahrung zeigt: Die meisten Schwierigkeiten bei der Einführung von HCM-Systemen entstehen nicht im technischen Design, sondern vielmehr, weil Unternehmen ihre Vergütungs- und Leistungslogik inhaltlich nicht ausreichend klären. Gehaltsbänder sind uneinheitlich aufgebaut, Rollen werden nach unterschiedlichen Kriterien bewertet,

Performance wird in jedem Bereich anders verstanden, und Bonusregelungen greifen nicht sauber ineinander.

Wer diese offenen Punkte unverändert in ein HCM-System überführt, verschafft sich durch die Technologie nicht den erhofften Nutzen, beispielsweise eine Steigerung der Effizienz in der HR-Arbeit oder eine bessere Performance-Steuerung, sondern er verlagert bestehende Unklarheiten lediglich in ein neues technisches Umfeld. Deshalb empfehlen wir, dass ein wirksames HCM-Projekt nicht mit der Systemkonfiguration beginnt, sondern mit einer strategisch gedachten Phase null, die wir im Folgenden beschreiben.

*Ein wirksames HCM-Projekt sollte nicht mit der Systemkonfiguration beginnen, sondern mit einer strategisch gedachten Phase, der Phase null.*

### Wichtige Erfolgsfaktoren

Drei Erfolgsfaktoren sind zentral in der Phase null:

1. **Zielsetzung und Nutzen klar definieren:** Was soll das HCM-System konkret leisten, und für wen soll es Nutzen bringen? Welche Entscheidungen sollen künftig besser, schneller oder nachvollziehbarer werden? Wer diese Fragen vorab nicht beantwortet, konfiguriert ein System ohne Kompass. Zielbild und Nutzenerwartung müssen in der Organisation konsensfähig sein – zwischen HR, Führung und den späteren Nutzergruppen.

2. **Die Organisation frühzeitig einbinden:** Ein HCM-System verändert Prozesse, Verantwortlichkeiten und Transparenz. Wer Betroffene erst beim Go-live informiert, riskiert Widerstand und Akzeptanzverlust. Führungskräfte als zentrale Nutzergruppe und Wissensträger über Rollen und Anforderungen müssen frühzeitig am Prozess beteiligt werden. Auch ist der Betriebsrat frühzeitig einzubinden, ebenso die IT als technische Schnittstelle. Finance muss zudem dort eingebunden werden, wo Vergütungsarchitekturen Budgetrelevanz haben.
3. **Etablierte Methoden nutzen, ergänzt durch Künstliche Intelligenz:** Die inhaltliche Basis – Stellenbewertung, Levelstruktur, Jobarchitektur – sollte auf bewährten Bewertungsmethoden aufbauen. Künstliche Intelligenz kann diesen Prozess sinnvoll beschleunigen: Sie hilft beim Clustering ähnlicher Stellen, analysiert Überschneidungen in Jobbeschreibungen und kann auf Basis einer definierten Bewertungsmethode erste Einstufungsvorschläge generieren. Doch sie ersetzt keine Bewertungsentscheidung. Die inhaltliche Klärung, was eine Rolle ausmacht, welche Wertigkeit sie trägt, wo Grenzen verlaufen, bleibt Einschätzung von HR und dem Fachbereich.

Konkret bedeutet das für die inhaltliche Arbeit in Phase null aus Sicht von Comp-&Ben-Experten, dass folgende Fragen beantwortet werden müssen:

- Welche Kriterien bestimmen die Wertigkeit einer Rolle, und wie lassen sich Positionen über ►

**Fünf Leitfragen für eine wirksame Phase null**

1. Haben wir eine konsistente Logik, nach der wir Rollen bewerten und in Levels einordnen?
2. Haben wir ein einheitliches Leistungsverständnis, das Mitarbeitenden und Führungskräften bekannt ist?
3. Sind unsere Stammdaten sauber genug, um darauf Analytics aufzubauen?
4. Liegt die Ownership für Jobarchitektur und Governance klar bei HR?
5. Haben wir Führungskräfte als Nutzergruppe frühzeitig eingebunden und auf das neue System vorbereitet?

Funktionen, Standorte und Hierarchien hinweg vergleichbar machen?

- Wie viele strukturell notwendige Rollen existieren tatsächlich? Welche können konsolidiert werden?
- Sind Stammdaten, Positionsbezeichnungen und Organisationsstrukturen sauber genug, um darauf Analytics aufzubauen?

Reduktion statt Reproduktion: Die Einführung eines HCM-Systems ist der richtige Moment, um gewachsene Komplexität zu hinterfragen – nicht, um sie zu konservieren.

**Jobarchitektur als Backbone des HCM-Systems**

Eine belastbare Jobarchitektur ist mehr als ein Ordnungsinstrument. Sie ist das Rückgrat, auf dem alle wesentlichen HCM-Prozesse aufbauen. Klare Rollencluster, konsistente Levelstrukturen und definier-

te Wertigkeitskriterien schaffen die Voraussetzung für vergleichbare Performance-Bewertungen, nachvollziehbare Vergütungsbänder und valide Workforce-Analysen.

Gerade für mittelgroße Unternehmen liegt darin ein erheblicher Hebel: Standardisierte Rollenmodelle reduzieren den Pflegeaufwand, ermöglichen Marktvergleiche und erhöhen die Steuerbarkeit – ohne Differenzierung zu opfern. Weniger Individualisierung bedeutet in diesem Kontext nicht weniger Trennschärfe, sondern mehr Vergleichbarkeit über Funktionen und Standorte hinweg.

Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie verleiht diesem Thema zusätzliche Dringlichkeit: Ab diesem Jahr müssen Unternehmen nachweisen, dass sie gleichwertige Arbeit gleich vergüten. Ohne eine konsistente Jobarchitektur lässt sich Gleichwertigkeit nicht belastbar definieren und damit auch nicht belegen. Wer jetzt die strukturellen Grundlagen schafft, ist nicht nur regulatorisch auf der sicheren Seite, sondern gewinnt auch intern an Glaubwürdigkeit.

*Eine belastbare Jobarchitektur ist mehr als ein Ordnungsinstrument. Sie ist das Rückgrat, auf dem alle wesentlichen HCM-Prozesse aufbauen.*

Der nachhaltige Erfolg von HCM-Systemen bedingt, dass die Jobarchitektur nicht als einmaliges

Projektergebnis betrachtet wird, sondern als lebendes System. Rollen verändern sich, Organisationen wachsen, Märkte entwickeln sich.

Klare Verantwortlichkeiten – wer entscheidet über neue Rollen, wer prüft Einstufungen, wer hält die Struktur konsistent – sind deshalb kein administrativer Wunsch, sondern Teil des Wertbeitrags. Ein HCM-System ist immer nur so aktuell und wirksam wie die Datenbasis, auf der es aufgebaut ist.

**Fazit: Wirkung entsteht vor dem System**

HCM-Systeme sind mächtige Werkzeuge, aber kein Selbstzweck. Ihre Wirksamkeit hängt fundamental davon ab, wie klar die Strukturen sind, die sie abbilden sollen. Wer die strategisch sinnvolle Phase null ernst nimmt und in eine belastbare Jobarchitektur investiert, schafft nicht nur die Voraussetzung für eine erfolgreiche Implementierung des HCM, sondern auch für eine nachhaltige Steuerungsfähigkeit von HR. ◀



**Anne-Katrin Rossner,**  
Managerin,  
Kienbaum Consultants International

anne-katrin.rossner@kienbaum.de  
www.kienbaum.de



**Dr. Michael Kind,**  
Director, Partner & Department Head Data Science  
and Data Management,  
Kienbaum Consultants International

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

# TOTAL REWARDS: DAS UNSICHTBARE GEHALT

Wie Unternehmen vom Total Rewards Statement profitieren und welche Rolle aktive Kommunikation dabei spielt.

Von Eldo Hell



Viele Beschäftigte unterschätzen Studien zufolge den Wert ihres Gesamtvergütungspakets erheblich. Hier kann ein Total Rewards Statement Abhilfe schaffen.

© OlegD - stock.adobe.com

Etliche Unternehmen investieren viel in die Vergütung ihrer Mitarbeitenden. Sie zahlen Arbeitgeberbeiträge zur Sozialversicherung, finanzieren betriebliche Altersvorsorge, gewähren steuerfreie Sachbezüge und Essenszuschüsse und bieten ein breites Spektrum weiterer Nebenleistungen. Und dennoch fühlt sich ein Großteil der Belegschaft unterbezahlt. Das liegt nicht immer daran, dass das Angebot unzureichend ist. Es liegt häufig daran, dass es schlicht unsichtbar bleibt.

Dass tatsächlich vorhandene Investitionen in der Belegschaft oft nicht bekannt sind, belegen „[Studiendaten](#)“ eindeutig: 80 Prozent der Arbeitnehmenden unterschätzen den Wert ihres Gesamtvergütungspakets erheblich, weil Zusatzleistungen wie Versicherungsbeiträge, Zuschüsse und geldwerte Vorteile in ihrem Bewusstsein nicht als Teil des eigenen Gehalts auftauchen. Im Durchschnitt nehmen Beschäftigte lediglich 67 Prozent ihrer tatsächlichen Gesamtvergütung wahr. Dieser Befund hat unmittelbare praktische Konsequenzen: Wer den eigenen Arbeitgeber für einen schlechten Zahler hält, weil die Dimension der Vergütung nicht erfasst wird, ist wechselwilliger, weniger motiviert und nimmt verfügbare Benefits schlechter in Anspruch. ▶

Gleichzeitig steigt der Druck auf Unternehmen, Vergütung transparenter zu machen. Mit der EU-Entgelttransparenzrichtlinie, die bis zum 7. Juni 2026 in deutsches Recht umgesetzt werden muss, erhalten Beschäftigte einen gesetzlichen Auskunftsanspruch über das mediane Entgelt vergleichbarer Tätigkeiten. Mehr Transparenz ist also ohnehin geboten. Die entscheidende Frage ist daher, ob Unternehmen die daraus entstehenden Anforderungen nur reaktiv als Compliance-Anforderung behandeln oder aktiv als Werkzeug zur Mitarbeiterbindung nutzen.

### Strukturproblem, kein Kommunikationsfehler

Das Phänomen der unterschätzten Gesamtvergütung folgt einer strukturellen Logik. Die meisten Gehaltsabrechnungen zeigen das Bruttogehalt, ziehen Steuern und Sozialabgaben ab und weisen den Nettobetrag aus. Was sie nicht zeigen, ist der Betrag, den der Arbeitgeber zusätzlich trägt: Die Arbeitgeberbeiträge zur Sozialversicherung machen in Deutschland rund 21 Prozent des Bruttolohns aus und erscheinen auf der Abrechnung allenfalls als Zahl neben dem Nettolohn.

Freiwillige Leistungen wie Sachbezüge, Essenszuschüsse oder Mobilitätsbudgets werden zwar in der Regel im Arbeitsvertrag festgehalten und auf der Gehaltsabrechnung gesondert ausgewiesen, allerdings selten in einem Gesamtwert zusammengefasst, der ihre Bedeutung für die Nettovergütung greifbar macht. Was fehlt, ist nicht die Dokumentation, sondern die Perspektive: der addierte Blick auf das, was das Arbeitsverhältnis in seiner Gesamtheit wirtschaftlich wert ist.

Der [Circula Benefits-Report 2023/24](#), für den über 1000 deutsche Arbeitnehmende sowie 251 HR- und Finanzentscheidende befragt wurden, zeigt das Ausmaß dieses Phänomens konkret: Zwar erhalten 86 Prozent der Befragten Benefits von ihrem Unternehmen, aber nur 48 Prozent nutzen sie regelmäßig, während neun Prozent gar nicht wissen, ob sie überhaupt Anspruch auf Benefits haben. Besonders aufschlussreich ist ein weiterer Befund: 39 Prozent der befragten Fachkräfte nehmen fälschlicherweise an, steuerfreie Gehaltsextras wie Sachbezüge würden Unternehmen genauso viel oder mehr kosten wie klassische Gehaltserhöhungen – dabei ist das Gegenteil der Fall!

Wie sich Informationsstand und Zufriedenheit direkt bedingen, belegt auch folgende Zahl: Arbeitnehmende, die sich am genauesten über ihre Benefits informiert fühlen, sind mit ihrem Gesamtpaket um 19,2 Prozent zufriedener als der Durchschnitt und schätzen ihr persönliches Engagement um 11,5 Prozent höher ein. Der Unterschied zwischen einem zufriedenen und einem unzufriedenen Mitarbeitenden liegt in diesem Fall insofern nicht am Gehaltszettel, sondern am Informationsstand.

### Was Mitarbeitende nicht sehen, aber spüren

Ein besonders unterschätzter Aspekt der Gesamtvergütung ist der steuerliche Nettovorteil von Benefits gegenüber klassischen Gehaltserhöhungen. Ein steuerfreier Sachbezug von 50 Euro monatlich bedeutet für Arbeitnehmende 50 Euro Nettomehrwert – ohne jeden Abzug. Für dieselben 600 Euro netto mehr im Jahr müsste ein Unterneh-

men bei einem Bruttojahresgehalt von 47 000 Euro in Steuerklasse I etwa 1440 Euro brutto aufwenden, also rund 840 Euro mehr als der Sachbezugsweg kostet.

Doch seit 2026 können Arbeitgeber zudem pro Arbeitstag bis zu 7,67 Euro als steuerbegünstigten Essenszuschuss gewähren, was bei 15 Arbeitstagen monatlich einen Jahresvorteil von über 1380 Euro ergibt, der netto nahezu vollständig ankommt. Unternehmen, die mehrere solcher Bausteine kombinieren, erhöhen den tatsächlichen Vergütungswert für Mitarbeitende mit mittlerem Einkommen um mehrere Tausend Euro jährlich gegenüber dem reinen Lohnstreifen. Sichtbar wird das aber nur, wenn es auch tatsächlich kommuniziert wird.

### Sichtbarkeit als Managementinstrument

Die konzeptionelle Antwort auf die Vergütungslücke ist das Total Rewards Statement, also eine strukturierte Aufstellung aller Vergütungsbestandteile in einem gemeinsamen Geldwert. Ein vollständiges Statement umfasst das Grundgehalt und alle variablen Vergütungsanteile, Arbeitgeberbeiträge zur Sozialversicherung und zur betrieblichen Altersvorsorge, steuerfreie und steuerbegünstigte Benefits in ihrem Bruttogegenwert, Sachleistungen wie Firmenwagen oder Dienstrad sowie immaterielle Leistungen wie Weiterbildungsbudgets mit angehängtem Marktwert.

Der strategische Wert liegt dabei nicht in der Zahl selbst, sondern in der Verschiebung des Vergleichsrahmens: Wer den Arbeitgeber als bloße Gehaltsquelle begreift, vergleicht Brutto mit Brutto. ►

Wer die Gesamtleistung kennt, vergleicht Total Rewards mit Total Rewards. Das verändert nicht nur die individuelle Wahrnehmung, sondern auch die Verhandlungsdynamik im nächsten Gespräch. Die [„Mercer Benefits und Wellbeing Studie Deutschland 2024/25“](#), an der 111 Unternehmen mit knapp einer Million repräsentierter Arbeitnehmender teilnahmen, bestätigt, dass Benefits zunehmend die Attraktivität und Bindungswirkung stärken und an Bedeutung für die Arbeitgebermarke gewinnen.

Gleichzeitig zeigt dieselbe Studie, dass 79 Prozent der Benefitangebote auf Unternehmenshistorie basieren und wenig zielgerichtet sind. Nicht das Fehlen von Leistungen ist das zentrale Problem, sondern ihre unzureichende strategische Einordnung.

### Format, Frequenz und die richtige Botschaft

Ein Total Rewards Statement, das einmal jährlich als PDF per E-Mail versendet wird, löst das Wahrnehmungsproblem nicht. Digitale Lösungen über eine HR-Plattform oder App ermöglichen jedoch Echtzeiteinblicke und erzeugen dann den stärksten Bindungseffekt, wenn Mitarbeitende jederzeit eigenständig auf aktuelle Informationen zugreifen können. Wer sieht, dass sich sein Gesamtpaket durch eine neue Gehaltsrunde oder einen neuen Benefitbaustein verändert, nimmt den Arbeitgeber als aktiv investierend wahr.

Hinzu kommt die Dimension der Personalisierung. In Unternehmen mit flexiblen Benefitmodellen macht ein generisches Statement wenig Sinn. Die [„Employee Benefits Studie 2025“](#) von Roland Berger

belegt, dass für 89 Prozent der Personalverantwortlichen die Mitarbeitendenbindung das Hauptmotiv für zusätzliche Benefits ist. Dieses Ziel lässt sich aber nur erreichen, wenn Mitarbeitende die Leistungen als persönlich relevant empfinden. Ein Statement, das tatsächlich genutzte und ungenutzte Benefits gegenüberstellt, ist damit gleichzeitig ein Instrument zur Steigerung der Nutzungsquote.

Für die inhaltliche Gestaltung gilt: Klarheit schlägt Vollständigkeit. Sinnvoll ist eine Struktur, die zwischen regelmäßig wiederkehrenden Leistungen, einmaligen Zuwendungen und latenten Leistungen wie Altersvorsorge oder Absicherung unterscheidet. Visualisierungen, etwa ein Tortendiagramm der Vergütungsbestandteile oder ein Jahresverlauf der Benefitgutschriften, erhöhen die Merkfähigkeit und erleichtern den Vergleich mit dem tatsächlichen Nettolohn.

### Wenn Transparenz Bürde wird

Transparenz über die Gesamtvergütung ist hier allerdings kein risikoloses Instrument. Sie funktioniert dort besonders gut, wo das Vergütungsgefüge konsistent und fair ist. Wo das nicht der Fall ist, kann sie das Gegenteil der erwünschten Wirkung auslösen. Mit der EU-Entgelttransparenzrichtlinie wird dieser Effekt tendenziell institutionell verschärft: Ein Total Rewards Statement, das intern inkonsistente Vergütungswerte für vergleichbare Tätigkeiten offenbart, liefert ungewollt Beweismaterial für mögliche Entgeltungleichheit. Die Einführung eines solchen Statements setzt daher eine sorgfältige Bestandsaufnahme voraus: Sind Gehaltsstrukturen

dokumentiert und konsistent begründbar? Gibt es Spreizungen, die nicht durch Leistung, Erfahrung oder Marktdruck erklärt werden können? Die Implementierung eines Total Rewards Statements ist damit nicht nur eine Kommunikationsaufgabe, sondern auch eine Gelegenheit zur strukturierten Vergütungsanalyse.

### Sichtbarkeit: kein Bonus, sondern Voraussetzung

Ein Vergütungspaket, das nicht wahrgenommen wird, kann keine Wirkung entfalten. Die Daten zeigen: Mitarbeitende, die ihren Gesamtvergütungswert kennen, sind zufriedener, engagierter und seltener wechselbereit. Zudem zwingt die EU-Entgelttransparenzrichtlinie Unternehmen ohnehin zur Auseinandersetzung mit ihren Vergütungsstrukturen. Wer angesichts dessen aktiv kommuniziert und die gesamte wirtschaftliche Leistung des Arbeitsverhältnisses sichtbar macht, nutzt den Faktor Transparenz als Wettbewerbsvorteil. Die genannte Mercer-Studie skizziert die Richtung: Bis 2030 werden Benefitportfolios sich durch zielgruppenspezifische Kommunikation und Employee Experience voneinander unterscheiden. Total Rewards Statements sind dann laut Fachleuten kein Endpunkt dieses Weges mehr, sondern dessen notwendiger Ausgangspunkt. ◀



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

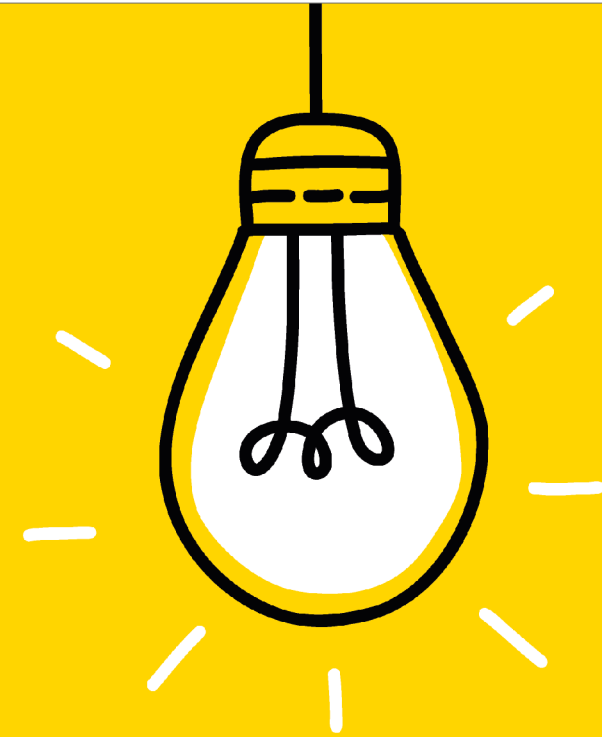
[eldo.hell@belonio.de](mailto:eldo.hell@belonio.de)  
[www.belonio.de](http://www.belonio.de)

# KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

auf den Punkt gebracht!

**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)



# STRUKTURELLER WANDEL IM BAV-DIENSTLEISTUNGSMARKT

Eine Analyse technischer und ökonomischer Abhängigkeiten

Von Peter Kolm



BAV-Dienstleister, die heute noch auf isolierte Systeme und manuelle Prozesse setzen, verlieren im komplexen regulatorischen Umfeld den Anschluss – mit direkten Folgen für Haftung und Effizienz der betreuten Unternehmen. Der Druck, steigende Compliance-Anforderungen mit veralteter IT zu bewältigen, beschleunigt die Marktkonsolidierung massiv. Während eine transparente betriebliche Altersversorgung (bAV) im Fachkräftemangel ein wichtiges Bindeglied zur Belegschaft ist, droht der Verwaltungsaufwand ohne moderne Technik die personellen Ressourcen der HR-Abteilungen zu überlasten.

## Vision der All-in-one-Plattform

Die bAV-Landschaft ist in vielen Unternehmen nach wie vor von technologischer Fragmentierung geprägt. Während für Direktzusagen oft spezialisierte Eigenlösungen oder Portale privater Anbieter genutzt werden, die jedoch meist keine Verwaltung versicherungsförmiger bAV abdecken, verbleiben versicherungsförmige Durchführungswege entweder in den Portalen der jeweiligen Versicherer oder in Plattformen privater Anbieter, die sich rein auf diesen Bereich spezialisieren. ▶

Unternehmen sollten bei der Verwaltung der bAV nicht länger auf fragmentierte Einzellösungen, sondern auf eine Partnerschaft mit einem Dienstleistern setzen.

Diese Silostrukturen führen unweigerlich zu Informationsverlusten und intransparenten Prozessen, die eine ganzheitliche Steuerung nahezu unmöglich machen. Zudem erschwert diese Heterogenität die Einhaltung regulatorischer Compliance-Anforderungen massiv, da ein konsistentes Monitoring über verschiedene, fachlich isolierte Systeme hinweg kaum realisierbar ist.

Der entscheidende Vorteil moderner, integrierter Plattformen liegt in der konsequenten Zusammenführung sämtlicher Durchführungswege in einer einzigen Systemarchitektur. Für die Personalabteilung bedeutet dies einen vollständigen Überblick über die gesamte bAV-Welt des Unternehmens – und das zu jedem beliebigen Zeitpunkt.

Statt Daten aus verschiedenen Quellen zusammenzusuchen und manuell zu konsolidieren, ermöglicht ein zentrales Dashboard die Einsicht in Bestände, Verpflichtungen und Kommunikationsvorgänge – und das in Echtzeit. Diese Transparenz erleichtert nicht nur die Administration, sondern ist auch strategisch notwendig für das Risikomanagement und die Finanzplanung von CFO.

### Implikationen der Infrastrukturmodelle

Die technologische Basis bestimmt heute maßgeblich die Kostenstruktur und Wettbewerbsfähigkeit eines Dienstleisters. In der Analyse der Betriebsmodelle zeigt sich, dass sich die wirtschaftlichen Risiken klar verschieben. Traditionelle On-Premises-Lösungen oder klassisches Hosting erfordern oft hohe Vorabinvestitionen und sind durch starre Hardware-Kapazitäten gekennzeichnet. Gewinnt

ein Dienstleister ein Großmandat, müssen Ressourcen zeitaufwendig physisch beschafft werden; sinkt der Bestand, belasten hohe Fixkosten für Wartung und IT-Personal die Marge.

Moderne SaaS-Lösungen nutzen hingegen die Skalierbarkeit der Cloud. Hier lassen sich Ressourcen bedarfsgerecht bereitstellen, um Lastspitzen abzufangen, während sie in Nebenzeiten reduziert werden können. Die Kostenstruktur „atmet“ mit dem tatsächlichen Bedarf.

*Ohne saubere, standardisierte Datenstrukturen als Fundament ist KI in der bAV nicht wertschöpfend.*

Dieser technologische Shift ist zudem die zwingende Voraussetzung für den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI). Digitalisierung schafft Struktur, Automatisierung spart Zeit, doch erst die KI eröffnet völlig neue Wege, indem sie Muster analysiert und eigenständig Entscheidungen auf Basis von Daten trifft. Ohne saubere, standardisierte Datenstrukturen als Fundament ist KI in der bAV jedoch nicht wertschöpfend.

### KI in der Praxis

Ein flächendeckender Einsatz von KI im Pensionswesen ist derzeit noch nicht erkennbar. In der Breite wird am Markt oft mehr über die Potenziale geredet, seltener ist KI bereits implementiert. Viele Anbieter befinden sich noch in einem Experimentierstadium,

in dem sie vor allem punktuelle Insellösungen erproben. Der Nutzen manifestiert sich dabei in spezifischen Feldern, wobei die Komplexität der bAV-Landschaft die Entwicklung allgemeingültiger Lösungen erschwert:

- **Effizienz in Massenprozessen:** Künstliche Intelligenz eignet sich primär für standardisierbare Massenvorgänge. Ein prägnantes Beispiel ist die Leistungsbewilligung: Angesichts der in den Ruhestand tretenden Boomer-Generation rechnen Verwaltungen mit einer massiven Antragsflut.
- **Herausforderung Mitarbeiterservice:** Der Einsatz interaktiver Dialogsysteme (Chatbots) gilt als vielversprechend, stößt aber an Grenzen. Da die betriebliche Altersversorgung auf einem hochkomplexen Nebeneinander von individuellen Versorgungsordnungen sowie arbeitsrechtlichen und steuerrechtlichen Vorschriften beruht, ist eine universelle Out-of-the-box-KI auf absehbare Zeit kaum realisierbar. Solche Systeme funktionieren vor allem dort, wo sie auf die bAV-Landschaft eines einzelnen Unternehmens trainiert wurden.
- **Qualitätssicherung im Aktuariat:** Die Technologie dient zunehmend als „digitales zweites Augenpaar“ bei Plausibilitätsprüfungen.

### Die neue Rolle des Aktuars

Mit Blick auf den technologischen Fortschritt könnte man meinen, dass eine voll integrierte Systemarchitektur die fachliche Expertise des Aktuars künftig infrage stellt. Tatsächlich bleibt der Aktuar ►

die unverzichtbare fachliche Instanz jeder Bewertung – die technische Integration führt jedoch dazu, dass sich die aktuarielle Wertschöpfungskette neu definiert. In traditionellen Strukturen ist das versicherungsmathematische Gutachten oft ein unter hohem Zeitdruck erstelltes Dokument zum Bilanzstichtag, da Daten erst mühsam aus Verwaltungssystemen extrahiert, aufbereitet und in externe Bewertungstools überführt werden müssen.

In einer integrierten Architektur hingegen ist die gesamte versicherungsmathematische Logik unmittelbar im System hinterlegt. Da der Datenfluss aus den HR-Systemen der Unternehmen kontinuierlich erfolgt, können auch die notwendigen Berechnungen laufend durchgeführt werden.

Erst diese ständige Synchronisation der Bestandsdaten ermöglicht ein permanentes Monitoring der Verpflichtungen und eine Validierung der Datenqualität in Echtzeit. Dabei bietet der Einsatz von Künstlicher Intelligenz eine entscheidende Unterstützung: Sie fungiert als „digitales zweites Augenpaar“, das Muster analysiert und Unstimmigkeiten bereits unmittelbar beim Dateneingang identifiziert.

Diese Entwicklung hat tiefgreifende Konsequenzen für das Anforderungsprofil und die Personalstruktur der Dienstleister. Da die Technologie den enormen Aufwand für die mechanische Datenaufbereitung fast vollständig neutralisiert, verschiebt sich der Fokus des Experten weg von der quantitativen Datenbewältigung hin zu einer qualitativen Plausibilisierung auf deutlich höherem Niveau.

Für Dienstleister bedeutet dies einen Paradigmenwechsel in der Personalplanung. Der Bedarf an Kapazitäten für rein repetitive Rechenschritte sinkt, während die Anforderung an die Aktuarien, komplexe Systemergebnisse fachlich zu interpretieren und strategisch zu begleiten, signifikant steigt.

### Compliance und Security als Fundament

In einem Markt, der von lebenslangen Leistungsversprechen geprägt ist, ist Prozesssicherheit die wichtigste Währung. Dabei verschwimmen die Grenzen zwischen klassischer Vermittlung und administrativer Verwaltung: Auch Versicherungsmakler agieren heute zunehmend als bAV-Dienstleister, indem sie Bestände führen oder Meldeprozesse steuern.

Doch mit der operativen Verantwortung wachsen die regulatorischen Anforderungen massiv. Ein Dienstleister oder Makler, der Kernprozesse der bAV verwaltet, ohne nachweisbare Standards zu erfüllen, wird für das Unternehmen zum unkalkulierbaren Haftungsrisiko. Professionelle HR-Abteilungen fordern heute zu Recht höchste Nachweise:

- **ISO 27001:** Dieser Standard ist das Fundament für ein wirksames Informationssicherheitsmanagementsystem (ISMS) und stellt sicher, dass Daten nach international anerkannten Sicherheitsnormen geschützt werden.
- **ISAE 3402 Type 2:** Diese Testierung dokumentiert die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems (IKS) über einen längeren Zeitraum. Sie ist für Unternehmen essenziell, um die Prozesssicherheit gegenüber Wirtschaftsprüfern nach-

zuweisen und das eigene Haftungsrisiko bei der Auslagerung zu minimieren.

Zusätzlich rücken die europäische Regulierung durch den Digital Operational Resilience Act (DORA), die IT-Sicherheit und das Drittparteienrisikomanagement in den Fokus. Moderne Plattformen müssen belegen, dass ihre Systeme entlang des gesamten Lebenszyklus – von der Datenbeschaffung bis zum Betrieb – resilient und DSGVO-konform agieren. Ein fehlendes Compliance-Portfolio wird somit zunehmend zur unüberwindbaren Markteintrittsbarriere.

### Fazit

Der strukturelle Wandel im bAV-Markt ist unumkehrbar. Integrierte All-in-one-Plattformen bilden das notwendige Fundament, um bAV als durchgängigen, transparenten Prozess abzubilden. Für Unternehmen bedeutet das eine Abkehr von fragmentierten Einzellösungen hin zu einer strategischen Partnerschaft mit technologisch führenden Dienstleistern. Wer heute auf integrierte Lösungen, kontinuierliche aktuarielle Begleitung und höchste Compliance-Standards setzt, sichert sich die Agilität und Kosteneffizienz, die für eine moderne, zukunftssichere Unternehmensführung unerlässlich sind. ◀



**Peter Kolm,**  
Geschäftsführer,  
p.c.a.k.,  
Hersteller und Betreiber der bAV-Plattform bixie

p.kolm@pcak.de  
www.pcak.de

# WERTSCHÄTZUNG DURCH INDIVIDUELLE AUSGESTALTUNG DER BAV

Die betriebliche Altersversorgung ist eine strategische Investition in den Faktor Arbeit.

Von Klaus Bednarz und Sebastian Sparakowski

Die klassischen Beweggründe von Arbeitgebern, eine betriebliche Altersversorgung (bAV) einzuführen, sind hinlänglich bekannt. Sie steigert als vergleichsweise kostengünstige Gehaltskomponente – beispielsweise, da keine Lohnnebenkosten anfallen – die Attraktivität des Unternehmens, stärkt darüber hinaus die Wettbewerbsfähigkeit am Arbeitsmarkt und ist somit ein zentrales Instrument, um qualifizierte und motivierte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu gewinnen und diese langfristig zu binden.

Betriebswirtschaftlich betrachtet ist die betriebliche Altersversorgung eine Investition in die Leistungsfähigkeit und Kontinuität der Belegschaft, die die Produktivität des Faktors Arbeit nachhaltig verbessert.

Diese Investition zahlt sich aber nur aus, wenn Arbeitnehmende die bAV als wichtigen Bestandteil des Gesamtvergütungspakets wahrnehmen und wertschätzen, was wiederum die Arbeitsmotivation steigert. Bleiben die gewünschten Effekte mangels Attraktivität, Wahrnehmung oder schlechter Kommunikation aus, so droht ein Fehlschlag dieser In-

vestition, der zumindest eine Überprüfung dieses Benefits erforderlich macht.

## Zielkonflikt bAV: Attraktivität kontra De-Risking?

Bei der Gestaltung von bAV-Systemen prallen oft unterschiedliche Interessen aufeinander: Während HR im Sinne einer wettbewerbsfähigen Gesamtvergütung einfach zu verwaltende Modelle mit hoher Dotierung, bedarfsgerechten Leistungen und flexiblen Zahlungsmodalitäten bevorzugt, fokussiert beispielsweise die Finanzabteilung auf die Finanzierbarkeit der Beiträge sowie die Vermeidung oder Reduzierung unerwünschter Nachschüsse und Bilanzwirkungen. Wie lässt sich hier eine Win-win-Lösung finden?

Sozialpartnermodelle im Sinne des reformierten Betriebsrentenrechts bieten Unternehmen einzelner Branchen bereits heute – tarifvertraglich geregelt – eine risikominimierte Option mit marktgerechten Rentenerwartungen. Doch sind vergleichbare Modelle auch für solche Unternehmen denkbar, die eine unternehmerische bAV mit noch mehr Gestaltungsflexibilität unter eigenem Namen ►



© Prostock-studio - stock.adobe.com

Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung verfolgen das gleiche Ziel wie die bAV: die Steigerung der Produktivität der Belegschaft.

ohne Einbindung von Sozialpartnern wünschen? Im Folgenden einige Überlegungen dazu.

### Entgeltumwandlung als Eintrittskarte

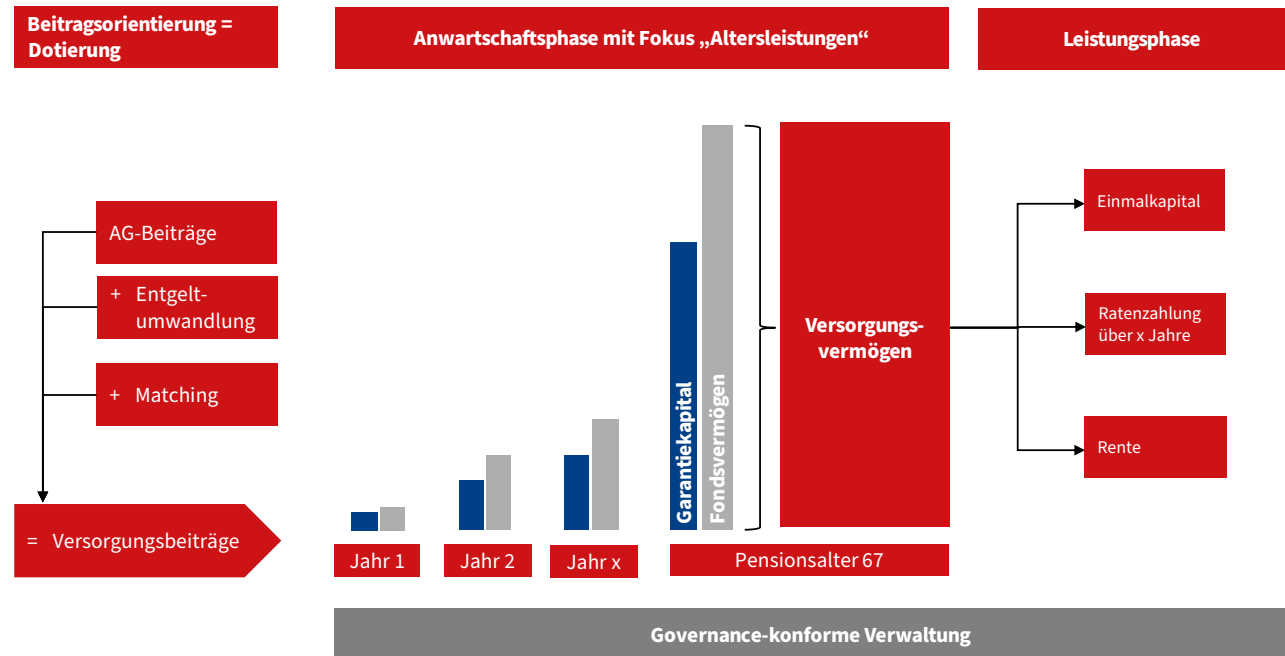
Es ist ärgerlich, wenn Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eine bAV erhalten und diese nicht wertschätzen. Mit der Einführung der Beitragsorientierung etablierten sich zunehmend sogenannte Matching-Modelle: Weg vom Gießkannenprinzip erhalten nur die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Arbeitgeberbeiträge in voller Höhe, die durch Entgeltumwandlung ihre Wertschätzung für das Benefit zeigen, die anderen erhalten diese nicht oder nur teilweise. Die Entgeltumwandlung ist somit eine Art Eintrittskarte zur arbeitgeberfinanzierten bAV.

Die Vorteile eines solchen Modells liegen auf der Hand. Fehlallokationen von Arbeitgeberbeiträgen werden vermieden, und teilnehmende Arbeitnehmer setzen sich erfahrungsgemäß intensiver mit ihrer persönlichen Versorgungssituation und der bAV auseinander.

Wichtig ist, dass die Eintrittskarte für Arbeitnehmer finanzierbar bleibt und keine unüberwindbare Hürde darstellt. Zugleich sollte das Modell für alle Arten von Beiträgen – Arbeitgeberbeiträge oder solche aus Entgeltumwandlung in Kombination mit Matching-Beiträgen – auch wirklich attraktiv sein. Doch wie gelingt es, ein attraktives Modell aufzusetzen?

Schließlich wird der Rückgang von Garantieleistungen bei Direktzusagen und Lebensversicherungen oft als Nachteil für die Attraktivität der bAV

### Vom Beitrag zur Leistung



Quelle: Mercer

angesehen. Dem ist aber nicht so, denn: In Zeiten geringer Zinsen erhöhen hohe Garantien bei Direktzusagen mit Fondsorientierung zum einen das unerwünschte Nachschuss- und Bilanzrisiko der Unternehmen. Zum anderen schränken sie Kapitalanlegerinnen und -anleger in ihrer Freiheit ein, Beiträge mit vertretbaren Risiken chancenorientiert anzulegen.

Geringere Garantien sind dagegen der Schlüssel zu einer chancenorientierten Kapitalanlage, die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern die Aussicht

auf höhere Erträge und damit insgesamt attraktive Leistungen bietet.

Neben der Reduzierung der Garantien haben sich auch die Anlagestrategien weiterentwickelt. Statt einer One-fits-all-Allokation ermöglichen Lebenszyklusmodelle eine individuelle Kapitalanlage mit altersgerechtem Rendite-Risiko-Profil. Hier hängt es stark von der Leistungsplangestaltung ab, welcher Ansatz zum gewünschten Ergebnis führt.

Ähnliche Ansätze finden sich in der Tarifgestaltung der Lebensversicherer. Tarife mit Garantien ►

unterhalb der Beitragssumme erlauben chancenorientierte Kapitalanlagen mit Aussicht auf nicht garantierte Gesamtleistungen mit attraktiven Renditen.

### Risikoabsicherung in allen Lebenslagen

Neuartige Versorgungskonzepte fokussieren oft die Optimierung der Altersleistung, bieten aber zu Beginn mangels ausreichend angesparter Beiträge häufig unzureichenden Schutz bei Invalidität und im Todesfall. Ergänzungen durch Risikomodule werden erfahrungsgemäß von den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern wertgeschätzt, besonders wenn keine Risikoprüfung erforderlich ist. Hier haben sich in den vergangenen Jahren befristete Risikoversicherungen etabliert. Diese ermöglichen es Arbeitgebern, maßgeschneiderte kostengünstige Absicherungen in das Versorgungskonzept einfließen zu lassen, und dies ohne eigenes Risiko.

Erinnern wir uns an das Ziel der bAV – Steigerung der Produktivität der Belegschaft –, so leisten auch Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung und -erhaltung einen wertvollen Beitrag durch höhere Leistungsfähigkeit und geringere Fehlzeiten der Arbeitnehmer. Hier empfiehlt sich eine strategische, proaktive Herangehensweise, bei der Benefits wie betriebliche Krankenversicherungen, Assistance-Leistungen und Employee-Assistance-Programme eine zentrale Rolle spielen.

### Geht Rente auch attraktiv?

Einmalkapitalzahlungen mit der Option einer Auszahlung in mehrjährigen Raten haben sich als wirk-

same Methode etabliert, um Langlebkeitsrisiken zu vermeiden und Verwaltungskosten zu reduzieren. Viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer schätzen diese Zahlungsform, andere bevorzugen lebenslange Rentenzahlungen als Altersabsicherung. Schließlich ist die lebenslange Verteilung eines hohen Versorgungskapitals ohne Kenntnis der individuellen Lebenserwartung eine große Herausforderung.

Wie sehen also attraktive Betriebsrenten in fonds-basierten Direktzusagen aus? Grundlage ist eine kollektive Kapitalanlage, bei der das Versorgungsvermögen im Leistungsfall vorsichtig in Garantierenten umgewandelt wird. Zusätzlich profitieren Rentenbeziehende während der Leistungsphase über jährliche, nicht garantierte Bonuszahlungen aus der erfolgreichen Kapitalanlage des ehemaligen Arbeitgebers.

### Möglichkeiten durch Rückdeckungskonzepte

Die versicherungsförmige Verrentung wurde aufgrund sehr konservativer Kalkulationsgrundlagen der Lebensversicherer oft als wenig attraktiv wahrgenommen. Neue Rückdeckungskonzepte am Markt eröffnen hier zusätzliche Möglichkeiten. So bieten beispielsweise Lebensversicherer, die im europäischen Ausland tätig sind, Versicherungsprodukte mit vergleichsweise hohen Garantieleistungen bei Einmalbeiträgen an. Diese Leistungen sind mit Zusagen von Direkt- und Unterstützungskassen kompatibel.

Und last, but not least: Neben digitalen jährlichen Standmitteilungen möchten Arbeitnehme-

rinnen und Arbeitnehmer jederzeit ihren Versorgungsgrad einsehen, ihre Altersversorgung planen und ihre Entscheidung zur Teilnahme per Mausklick treffen können. Die Erlebbarkeit des eigenen Versorgungswerks steigert somit die Wertschätzung erheblich.

### Fazit

Mit dem Sozialpartnermodell hat die bAV-Landschaft eine wertvolle Ergänzung für Unternehmen bekommen, die innerhalb der bekannten Grenzen dieses Modells eine Win-win-Situation schaffen wollen.

Die Beherrschbarkeit von Risiken aus der betrieblichen Altersversorgung bei gleichzeitig attraktiven Konditionen und Renditen ist jedoch auch außerhalb der Sozialpartnermodelle möglich. Es ist keine neue Erkenntnis, dass Direktzusagen seit Langem den größten Spielraum für die Gestaltung individueller betrieblicher Versorgungssysteme bieten. ◀



**Klaus Bednarz,**  
Senior Principal im Bereich Wealth Consulting,  
Mercer Deutschland

[klaus.bednarz@mercer.com](mailto:klaus.bednarz@mercer.com)  
[www.mercer.com](http://www.mercer.com)



**Sebastian Sparakowski,**  
Senior Principal im Bereich Wealth Consulting,  
Mercer Deutschland

[sebastian.sparakowski@mercer.com](mailto:sebastian.sparakowski@mercer.com)  
[www.mercer.com](http://www.mercer.com)

# 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)



# AUSGLEICHSZAHLUNG STATT ABFINDUNG

Müssen sich Arbeitgeber von Mitarbeitenden trennen, können sie Rentenabschläge gezielt ausgleichen, statt eine Abfindung zu zahlen.

Von Dr. Andreas Schönhöft



Marktstudien zufolge beabsichtigt im Jahr 2026 rund ein Drittel der Unternehmen, ihr Personal zu reduzieren. Besonders betroffen sind industrie- und exportorientierte Bereiche, wo bereits hohe Abbauzahlen angekündigt wurden.

Gleichzeitig wächst die Anzahl der rentennahen Mitarbeitenden in den kommenden Jahren stark. Fast ein Viertel der Erwerbstätigen in Deutschland ist nach Angaben des [Statistischen Bundesamtes](#) zwischen 55 und 64 Jahre alt. Entsprechend werden erfolgreiche Abbauprogramme verstärkt auch auf rentennahe Mitarbeitende zugeschnitten sein müssen.

Solche Trennungsprozesse mit rentennahen Mitarbeitenden stellen HR vor besondere Herausforderungen. Klassische Abfindungen sind teuer, steuerlich oft weniger attraktiv als gedacht und lösen das Kernproblem, den lebenslangen Rentenabschlag bei vorzeitigem Rentenbezug, nicht. Eine wenig genutzte, aber attraktive Alternative ist die Ausgleichszahlung in die gesetzliche Rentenversicherung nach § 187a SGB VI. Arbeitgeber können anstelle einer Abfindung ganz oder teilweise Ausgleichsbeträge an die Deutsche Rentenversicherung zahlen und damit Rentenminderungen für die Mitarbeitenden bei einem vorzeitigem Rentenzugang ausgleichen. ►

Für HR eröffnet das neue Gestaltungsspielräume in Sozialplänen, Freiwilligenprogrammen und Aufhebungsverträgen.

### Rentenabschläge als Verhandlungshindernis

Wer vor der Regelaltersgrenze in Rente geht, muss Abschläge hinnehmen. Pro Monat vorzeitiger Inanspruchnahme beträgt der Abschlag 0,3 Prozent, maximal 14,4 Prozent. Für viele Beschäftigte ist das der zentrale Hinderungsgrund, ein Aufhebungsangebot ihres Arbeitgebers anzunehmen. Die Abfindung gleicht zwar den Arbeitsplatzverlust aus, nicht aber die dauerhafte Minderung der Altersversorgung.

Hinzu kommt, dass es sich trotz Fachkräftemangels als schwierig erweist, im rentennahen Alter eine Anschlussbeschäftigung zu finden. Daran haben auch die 2026 in Kraft getretenen Regelungen zur Aktivrente und die Aufhebung des Vorbeschäftigungsverbots nichts geändert, da diese Privilegien

#### Praxisempfehlung

In der Praxis empfiehlt es sich, die Arbeitgeberzahlung zur Finanzierung von Ausgleichszahlungen am Bruttobetrag der Abfindung auszurichten. Häufig reicht die Abfindung nicht aus, um sowohl die Rentenbeiträge als auch die darauf entfallende Lohnsteuer abzudecken. Zur Absicherung sollten vorab Probeabrechnungen erfolgen. Soweit die Arbeitgeberleistung begrenzt wird, kann der Mitarbeitende verbleibende Beträge selbst an die Deutsche Rentenversicherung leisten und als Sonderausgaben nach § 10 Abs. 1 Nr. 2 EStG berücksichtigen. So lässt sich regelmäßig eine steuerlich optimierte Gesamtstruktur erreichen.

erst mit Erreichen der Regelaltersgrenze greifen. Hier setzt § 187a SGB VI an. Versicherte können selbst oder durch ihren Arbeitgeber zusätzliche Ausgleichsbeiträge in die gesetzliche Rentenversicherung zahlen, um die Abschläge ganz oder teilweise auszugleichen.

Grundlage ist eine individuelle Auskunft der [Deutschen Rentenversicherung \(DRV\)](#), die auf Antrag des Versicherten erteilt wird und in der der zu leistende Ausgleichsbetrag festgesetzt wird. Die Ausgleichszahlung verpflichtet die Mitarbeitenden nicht zum vorzeitigen Rentenbezug, sie eröffnet lediglich diese Option. Arbeitet die Person doch bis zur Regelaltersgrenze, erhöht sich durch die geleisteten Ausgleichsbeträge die Rentenanwartschaft.

### Wer kann Ausgleichszahlungen leisten?

Grundsätzlich können Versicherte ab Vollendung des 50. Lebensjahres eine verbindliche Auskunft über die Höhe des notwendigen Ausgleichsbetrags beantragen. In der Praxis wird diese Altersgrenze häufig als zwingend verstanden. Tatsächlich kann eine Auskunft auch früher erteilt werden, wenn ein berechtigtes Interesse dargelegt wird – etwa im Rahmen eines konkreten Trennungsangebots.

Das bedeutet: Bei Trennungsprogrammen kann HR auch Beschäftigten unter 50 Jahren eine Ausgleichszahlung anbieten, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Auskunft der DRV vorlegen. Diese legt den maximal zulässigen Ausgleichsbetrag fest. Dieser kann vollständig oder in Teilbeträgen gezahlt werden. Letzteres ist über mehrere Jahre möglich und vor allem bei Zahlungen durch die Mit-

arbeitenden selbst oder im Rahmen der Entgeltumwandlung sinnvoll.

### Steuervorteile gegenüber Abfindung

Eine Abfindung ist sozialversicherungsfrei, da sie nicht als Arbeitsentgelt gilt. Sie ist aber voll steuerpflichtig. Auch die Ausgleichszahlung wird als sozialversicherungsfreie Abfindung gesehen. Das ändert sich auch nicht, wenn sie vollständig oder teilweise in die DRV gezahlt wird. Somit ergeben sich sozialversicherungsrechtlich keine Vor- oder Nachteile, wenn eine Abfindung zum Ausgleich von Renteminderungen verwendet wird. Steuerlich gibt es jedoch Vorteile, denn für Abfindungszahlungen greift zwar regelmäßig die sogenannte Fünftelregelung, doch bei höheren Einkommen verpufft deren Effekt häufig. Anders bei der Zahlung nach § 187a SGB VI:

- Leistet der Arbeitgeber die Zahlung direkt an die DRV, sind bis zu 50 Prozent des Ausgleichsbetrags steuerfrei.
- Die übrigen 50 Prozent gelten als Entschädigung und können nach der Fünftelregelung begünstigt besteuert werden.

Damit entsteht ein echter steuerlicher Mehrwert gegenüber der reinen Auszahlung an den Mitarbeitenden. Den versteuerten Teil der Einzahlung in die DRV kann der Mitarbeitende in seiner Einkommensteuererklärung als Sonderausgabe geltend machen.

### Streitstand zur Steuerfreiheit

Bis zu einem im Jahr 2023 erlassenen Lohnsteuer-Hinweis haben Arbeitgeber in der Praxis ►

regelmäßig nur den steuerfreien Teil der Ausgleichszahlung an die DRV geleistet. Mit dem Lohnsteuer-Hinweis stellt sich die Finanzverwaltung nunmehr gegen diese Praxis und herrschende Literaturmeinung und verlangt, dass entweder eine korrespondierende Zahlung des Arbeitnehmers nachgewiesen wird oder der Arbeitgeber nur 50 Prozent seiner eigenen Zahlung steuerfrei einzahlen darf.

Das Gesetz bestimmt in § 3 Nr. 28 EStG, dass Zahlungen des Arbeitgebers zur Übernahme der Beiträge nach § 187a SGB VI steuerfrei sind, „soweit sie 50 Prozent der Beiträge nicht übersteigen“. Was darunter zu verstehen ist, ist nicht klar. Nach überzeugender Auffassung bezieht sich der Begriff der Beiträge im Gesetz auf den von der DRV durch gesonderte Rentenauskunft festgestellten Ausgleichsbetrag. Maßgeblich ist der sozialrechtlich ermittelte Höchstbetrag, nicht die Arbeitgeberzahlung.

### Beispielfall

Zahlt der Arbeitgeber auf einen DRV-Bescheid, der einen maximalen Ausgleichsbetrag von 80 000 Euro ausweist, 40.000 Euro an die DRV, wären nach Auffassung der Finanzverwaltung 20 000 Euro steuerfrei, die übrigen 20 000 Euro wären lohnsteuerpflichtig, wenn der Arbeitnehmer keine Eigenleistung erbringt.

Nach anderer Auffassung könnte der Arbeitgeber bis zu 40 000 Euro steuerfrei leisten, ohne dass der Arbeitnehmer eine Eigenleistung erbringt. Solange hier keine gerichtliche Klärung erfolgt ist, wird wohl die Auffassung der Finanzverwaltung maßgeblich bleiben. Daher sollten Unternehmen entspre-

chend dem Lohnsteuer-Hinweis verfahren und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Klärung im Rahmen ihrer individuellen Einkommensteuer-Veranlagung verweisen.

### Sozialpläne und Aufhebungsverträge

Die Umsetzung der Ausgleichszahlung ist arbeitsrechtlich unkompliziert, erfordert aber eine saubere Vertragsgestaltung. Notwendige Voraussetzung für das Angebot ist:

1. Vorlage der gesonderten Rentenauskunft durch den Mitarbeitenden,
2. vertragliche Regelung im Sozialplan oder Aufhebungsvertrag,
3. Zahlung direkt durch den Arbeitgeber auf das Rentenkonto bei der DRV innerhalb von drei Monaten nach Ausstellung der Rentenauskunft.

Insoweit ist zu beachten, dass die DRV nach Ausstellung der gesonderten Rentenauskunft nur drei Monate an den ausgewiesenen Betrag gebunden ist. Erfolgt die Zahlung später, kann es sein, dass der ausgewiesene Ausgleichsbetrag nicht mehr zum vollständigen Ausgleich ausreicht, da sich die Beträge aufgrund der Rentenanpassungen erhöhen.

Zudem empfiehlt sich, dass Unternehmen einfordern, dass die Mitarbeitenden rechtzeitig die Rentenauskunft vorlegen.

In der Praxis bewährt sich ein Optionsmodell. Mitarbeitende können wählen zwischen

- klassischer Abfindung,
- vollständiger oder teilweiser Zahlung an die DRV,
- Mischmodell.

### Typische Praxisfragen

#### Ist die Zahlung rückforderbar?

Nein, eine Erstattung durch die DRV ist gesetzlich ausgeschlossen.

#### Muss der Mitarbeitende tatsächlich vorzeitig in Rente gehen?

Nein, die Zahlung schafft nur diese Option.

#### Besteht ein Haftungsrisiko für Lohnsteuer?

Ja, wenn der Arbeitgeber die steuerpflichtige Hälfte nicht korrekt einbehält. Hier ist eine sorgfältige Abstimmung mit Payroll und Steuerberatung erforderlich.

Das Optionsmodell erhöht die Akzeptanz im Trennungsprozess erheblich.

### Wirtschaftliche Bewertung

Aus Unternehmenssicht stellt sich die Frage nach der Kostenwirkung. Bei identischem Bruttobudget kann durch die teilweise Steuerfreiheit ein höherer Nettoeffekt für den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin erzielt werden. Die Mittel werden zielgerichtet zur Sicherung der Altersversorgung eingesetzt und verpuffen nicht über den Steuerabzug. Zudem wirkt die Lösung reputationsfördernd. Sie signalisiert Verantwortung für die langfristige soziale Absicherung der Belegschaft.

### Fazit

Die Ausgleichszahlung ist ein strategisches Instrument im Compensation-&-Benefitportfolio ►

## Info

In der nächsten Ausgabe von COMP & BEN lesen Sie mehr über die in der Praxis kaum bekannte Möglichkeit, Ausgleichszahlungen bereits im laufenden Arbeitsverhältnis über eine Entgeltumwandlung zu leisten. Dies eröffnet neue Spielräume.

von Unternehmen, das häufig unterschätzt wird. Die Ausgleichszahlung verbindet arbeitsrechtliche Flexibilität mit steuerlicher Effizienz und sozialpolitischer Verantwortung.

Für Unternehmen ergeben sich daraus klare Vorteile:

- eine höhere Attraktivität von Trennungsangeboten,
- eine bessere Verhandlungsposition bei rentennahen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern,
- eine steueroptimierte Mittelverwendung,
- sozialversicherungsrechtliche Beitragsfreiheit,
- eine positive Signalwirkung im Unternehmen bei Trennungsprozessen.

In Restrukturierungen kann dieses Instrument den entscheidenden Unterschied machen – insbesondere dort, wo klassische Abfindungsmodelle an ihre Grenzen stoßen. ◀



**Dr. Andreas Schönhöft,**

*Fachanwalt für Arbeitsrecht und Fachanwalt für Steuerrecht,  
Pusch Wahlig Workplace Law*

*schoenhoeft@pwwl.de  
www.pwwl.de*

## Frankfurter Allgemeine Konferenzen

# Künstliche Intelligenz #3

Das Forum für KI-Strategie und Best-Practices

**22.–23.6.2026**

**Kloster Eberbach, Eltville im Rheingau**

Im Kloster Eberbach treffen im Juni 2026 Führungskräfte, Wissenschaftler und Gestalter aus Politik und Gesellschaft zusammen, um die entscheidenden Fragen der Technologiewende “Künstliche Intelligenz” zu stellen. Und zu beantworten. Seien auch Sie dabei!

Jetzt Ticket  
sichern



**Dr. Karsten Wildberger**  
Bundesminister für Digitales und Staatsmodernisierung



**Prof. Dr. Dr. h.c. Monika Schnitzer**  
Vorsitzende, Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung



**Prof. Dr. Holger Schmidt**  
Redaktionsleiter Newsletter und Verticals, F.A.Z. PRO Digitalwirtschaft

Eine Veranstaltung von



Initiator



Premiumpartner



Partner



Gastgeber Abendveranstaltung



Kooperationspartner



# SEMINARE UND EVENTS RUND UM COMPENSATION & BENEFITS

## Comp & Ben Grundlagentraining 2026

Veranstalter: Mercer Deutschland  
 Format: Präsenz  
 Ort: Frankfurt am Main  
 Zeit: 23. April 2026, 10.30–17.00 Uhr  
 24. April 2026, 9.00–16.00 Uhr

Die Herausforderungen an HR und die Comp-&Ben-Rolle verändern sich fortlaufend. Dazu tragen nicht nur gesetzliche und regulatorischen Neuerungen bei, sondern auch die Digitalisierung und Transformation in Unternehmen. Hinzu kommen Besetzungen von Fach- und Führungspositionen durch Neu- und Quereinsteiger, die bislang noch nicht mit den Feinheiten des Managements von Vergütung und Nebenleistungen vertraut sind.

Bei diesem Training können Sie an zwei Arbeitstagen Ihr Wissen im Bereich Compensation und Benefits ausbauen, sei es, dass Sie in dieses Gebiet einsteigen oder nach einiger praktischer Erfahrung Ihr fachliches Fundament vertiefen möchten. Sie lernen unter anderem, Grundlagen zu verstehen und Trends zu bewerten. Zugleich können Sie mit Kolleginnen und Kollegen neue Netzwerke knüpfen.

## Entgeltgerechtigkeit software-gestützt umsetzen

Veranstalter: Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP)  
 Format: Webinar  
 Zeit: 23. April 2026, 10.00–11.00 Uhr

Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie bringt neue Anforderungen an Reporting und Nachweisfähigkeit, gleichzeitig soll Vergütung im Alltag steuerbar bleiben. In diesem Webinar zeigen Experten, wie Sie Entgeltgerechtigkeit software-gestützt und praxisnah umsetzen können: von der passenden Strukturierung zum Beispiel mit Jobfamilien und Mitarbeitergruppen über die Identifikation relevanter Gehaltslücken bis zur Ableitung konkreter Maßnahmen. Sie erfahren auch anhand der Software-Lösung 4PLAN von Software4You, wie sich diese Schritte systematisch abbilden und in bestehende Prozesse integrieren lassen – insbesondere in laufenden Gehaltsrunden. Referent ist Stefan Hörmann vom Software4You-Team.

## Praxisforum Total Rewards

Veranstalter: F.A.Z. Business Media | Personalwirtschaft  
 Format: Präsenz  
 Ort: F.A.Z. Tower, Frankfurt am Main  
 Zeit: 5. Mai 2026, 9.00–16.30 Uhr

Comp & Ben hat eine strategische Bedeutung für Unternehmen. Schließlich zahlen attraktive Vergütungsmodelle auf den Erfolg von Unternehmen ein. Doch nicht immer kann die Comp-&Ben-Abteilung diese Rolle gut ausfüllen, denn sie steht aktuell vor vielen Herausforderungen.

Was das für die Praxis bedeutet, welche Vergütungsmodelle sich bewähren und welche Rolle KI in diesem Bereich spielen kann, darüber diskutieren wir mit Ihnen und anderen Experten aus Unternehmen und Institutionen bei unserer Jubiläumsveranstaltung, dem zehnten Praxisforum Total Rewards.

Freuen Sie sich auf unsere Speakerinnen und Speaker, unter anderem Prof. Dr. Dirk Sliwka von der Universität zu Köln, Carolin Lachner (Siemens Energy), Judith Weggeman-Aicher (Ikea Germany), Niko Lymberopoulos (GEA Group), Anja Knauff (Vodafone), Helge Kniepen (Lindt & Sprüngli) sowie Ruben Lopez Bouza (Stada Arzneimittel).

# SEMINARE UND EVENTS RUND UM COMPENSATION & BENEFITS

## Equal Pay pragmatisch umsetzen: Best Practices aus der Unternehmenspraxis

Veranstalter: Kienbaum  
 Format: Webinar  
 Zeit: 7. Mai 2026, 11.30–12.15 Uhr

Bis Juni 2026 müssen Unternehmen ihre Vergütungsstrukturen transparenter gestalten, Equal Pay sicherstellen und nachvollziehbare Prozesse etablieren. Doch viele fragen sich: Wie bereiten sich andere Unternehmen vor? Was funktioniert in der Praxis wirklich? Und wo stehen wir selbst im Vergleich?

In diesem Basic-Webinar erhalten Sie einen kompakten und praxisnahen Einblick, wie Unternehmen Equal Pay aktuell angehen, gestützt auf Best Practices aus realen Kundenprojekten sowie Daten aus dem Equal Pay Readiness Check, den bereits mehrere Hundert Organisationen genutzt haben.

## WTW Pensionskassentag 2026

Veranstalter: WTW  
 Format: Präsenz  
 Ort: WTW, Frankfurt  
 Zeit: 9. Juni 2026, 10.00–16.00 Uhr

Beim 14. WTW Pensionskassentag werden in Fachvorträgen und Fallbeispielen aus der Unternehmenspraxis aktuelle Themen und Entwicklungen im Pensionskassenbereich beleuchtet und Gestaltungsmöglichkeiten aufgezeigt. Die Teilnehmenden können gemeinsam diskutieren, wie aus Herausforderungen Chancen für nachhaltige Veränderungen werden können und wie Einrichtungen den aktuellen Veränderungen bestmöglich begegnen können.

## 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, 11.45–18.10 Uhr

Die Bankenwelt ist in Bewegung. Vor allem die digitale Transformation, getrieben von der KI-Revolution, fordert Geschäftsmodelle, Führungskultur und Talentstrategien heraus. Mitten drin 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 ist: „New Skills. Smart HR.“

Freuen Sie sich auf Expertinnen und Experten, darunter Volker Steuer (Deutsche Bank), Verena de Haas (DZ Bank), Ulf Grimmke (AGV Banken), Christine Neuberger (BW-Bank & LBBW) sowie Isabel Jahn (ODDO BHF). Melden Sie sich jetzt zu Deutschlands Branchentreff für HR-Professionals in Banken an und freuen sich auf den Wissensaustausch mit Personalexpertinnen und -experten.

# HR FORUM BANKING

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

## New Skills. Smart HR.

Neue Impulse, Diskussionsrunden und Praxisvorträge

[Jetzt anmelden »](#)

Freuen Sie sich u.a. auf folgende Expertinnen & Experten:



**Verena de Haas**  
Abteilungsleiterin,  
Personalentwicklung  
und -marketing,  
DZ BANK AG



**Christine Neuberger**  
Personalvorständin,  
BW-Bank & Leiterin Bereich HR,  
Landesbank Baden-Württemberg



**Volker Steuer**  
Global Head of Human  
Resources, Deutsche Bank

Veranstalter



Personalwirtschaft

Mitveranstalter



IHRE WIRTSCHAFTSKANZLEI

Mercer zeb

Partner

AGVBANKEN

Hauptmedienpartner

FINANCE Frankfurter Allgemeine

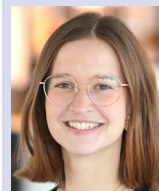
Strategische Partner:



**Gregor Lötsch,**  
Director Rewards Advisory  
DACH

Aon Human Capital  
Solutions GmbH  
Caffamacherreihe 16  
20355 Hamburg

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



**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)



**Dr. Björn Hinderlich,**  
Partner, Senior Director -  
Compensation Consulting

Mercer Deutschland  
Calwer Straße 7  
70173 Stuttgart

[bjoern.hinderlich@mercer.com](mailto:bjoern.hinderlich@mercer.com)

## Strategische Partner:

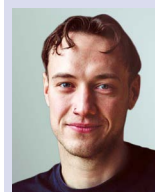
## PCAK

**Peter Kolm,**  
Geschäftsführerp.c.a.k. pension & compensation consultants GmbH  
Am Hang 11  
85617 Aßling[p.kolm@pcak.de](mailto:p.kolm@pcak.de)

## Penzilla

**Catherine Leser,**  
Managing Director, COOPenzilla GmbH  
Sandstraße 33  
80335 München[catherine.leser@penzilla.de](mailto:catherine.leser@penzilla.de)

## ravigio

**Nico Kaml,**  
Senior Account Executive,  
Head of DACHRavigio  
Berlin[nico@ravigio.com](mailto:nico@ravigio.com)**Per Protoschill,**  
GeschäftsführerStuttgarter Vorsorge-Management GmbH  
Rotebühlstraße 120  
70197 Stuttgart[per.protoschill@stuttgarter.de](mailto:per.protoschill@stuttgarter.de)**Florian Frank,**  
Managing Director,  
Leiter Talent & Rewards,  
Deutschland/ÖsterreichWillis Towers Watson  
Ulmenstraße 30  
60325 Frankfurt am Main[florian.frank@wtwco.com](mailto:florian.frank@wtwco.com)

## Herausgeber und Redaktion:



Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe



## Impressum

## Verantwortlich:

Erwin 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, kg),  
E-Mail: [kirstin.gruendel@faz-bm.de](mailto:kirstin.gruendel@faz-bm.de),  
Tonia Schöler (tos), Christiane Siemann (cs),  
Frank Strankmann (fsk)

## Korrektur:

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; Mercer  
Deutschland GmbH; p.c.a.k. pension &  
compensation consultants GmbH; Penzilla  
GmbH; Ravigio; Stuttgarter Vorsorge-Management  
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.