

COMP & BEN

DAS ONLINEMAGAZIN FÜR VERGÜTUNG

by **Personalwirtschaft**

Themen:

- Praxisforum Total Rewards: Boni setzen nicht immer die richtigen Anreize
- Executive Compensation: Deutschland ist wettbewerbsfähiger als gedacht
- Entgelttransparenz: Auch Mitarbeiterbeteiligungen sind relevant
- bAV: So wirkt sie als Vergütungshebel





Liebe Leserinnen, liebe Leser,

haben Sie sich schon einmal gefragt, ob Incentives bei der Vergütung in Ihrem Unternehmen ihre volle Wirkung entfalten? Wir widmen uns in dieser Ausgabe von COMP & BEN – neben vielen weiteren Themen – dieser Frage und stellen Ansätze vor, damit Anreizsysteme als Steuerungsinstrument bei der Führungskräftevergütung fungieren und zudem möglichst krisenfest und flexibel sind.

Über Anreizsysteme und die Wirkung von Boni sprachen übrigens auch die Teilnehmenden beim Praxisforum Total Rewards im Mai. Erkenntnisse dieser Veranstaltung lesen Sie ebenfalls in dieser Ausgabe. Damit Sie das nächste Praxisforum Total Rewards am 27. April 2027 nicht verpassen, melden Sie sich direkt [hier](#) an.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre!

Mit sonnigen Grüßen aus der Redaktion

Kirstin Gründel

Kirstin Gründel,
Redakteurin Personalwirtschaft,
Projektleitung COMP & BEN

Kommentar

Müssen Arbeitsgerichte Fakten schaffen? 4

Von Christiane Siemann

Nachbericht

**Praxisforum Total Rewards:
Die wichtigsten Thesen für Comp & Ben 5**

Von Kirstin Gründel

Executive Compensation

**Deutschland ist wettbewerbsfähiger als
vermutet 9**

Von Alex Zietek

**Auf dem Prüfstand:
Funktionieren unsere Anreizsysteme noch? 12**

Von Janine Kinkel und Stephanie Schmelter

Vorstandsvergütung als Wachstumshebel 15

Von Dr. Hannes Döring und Dr. Katharina Wauters

Entgelttransparenz

**Was die EU-Entgelttransparenzrichtlinie für
Stellenbewertung wirklich bedeutet 19**

Von Philipp Schuch und Dr. Stefan Waschmann

Mitarbeiteraktien und Entgelttransparenz 23

Von Christiane Siemann

**Entgelttransparenz wird konkret: Was HR jetzt für
Vergütung und bAV vorbereiten sollte. 26**

Von Per Protoschill und Frank Wörner

Benefits, Incentives & bAV

**Mittleres Management:
Warum mehr Bonus weniger bringt 30**

Von Eldo Hell

**Zu viele Unternehmen sehen die bAV
nur als Versicherungsprodukt 34**

Von Catherine Leser

**bAV-Verwaltung und KI: Die Architektur
entscheidet 37**

Von Peter Kolm

Global Mobility

Mobilität zwischen Kostenfokus und Talentwert . . 40

Von Markus Kurth

Rechtliches

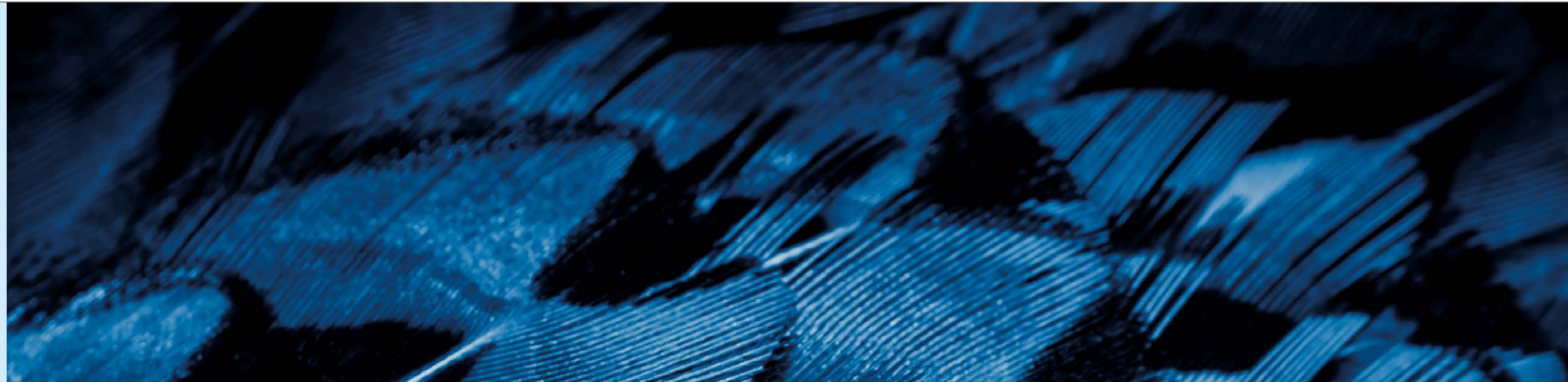
**Ausgleichszahlungen in die Rentenversicherung
via Entgeltumwandlung 44**

Von Dr. Andreas Schönhöft

Seminare und Events 49

Strategische Partner 50

Impressum 51



TAAP – die HR Knowledge Plattform

Die 360-Grad-Perspektive auf relevante Daten und Insights für die HR-Praxis

Optimieren Sie Ihre Entscheidungen mit der Online-Plattform von Mercer! Erhalten Sie Zugang zu globalen HR-Daten sowie exklusivem Intellectual Capital im HR-Management.

- Kritische Insights für fundierte Entscheidungen
- Effizienz-Booster durch KI-Assistent AIDA
- Präsentationsfertige Materialien
- Lernbasis für nachhaltigen Erfolg
- Praxisnahe Hands-on Tools und Micro Learnings

MERCER
A MARSH BUSINESS



» Mehr lesen &
Demo buchen

MÜSSEN ARBEITSGERICHTE FAKTEN SCHAFFEN?

Entgelttransparenz und Arbeitszeiterfassung sind zwar gewünscht, aber bitte nicht konkret. Ein Kommentar.

Von Christiane Siemann

Bis zum 7. Juni 2026 sollte die EU-Entgelttransparenzrichtlinie (ETRL) umgesetzt werden. Sollte, hätte, könnte.

Das Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMBFSFJ) sagt dazu auf Nachfrage der Redaktion: „Das BMBFSFJ hat das Umsetzungsgesetz in die Frühkoordinierung gegeben, das Gesetzgebungsverfahren wird eingeleitet.“ Gemeint ist wohl: irgendwann in dieser Legislaturperiode. Immerhin: Der deutsche Gesetzgeber ist konsequent; er nimmt es mit Gesetzen anscheinend nicht so genau.

Zur Erinnerung: Die Pflicht zur Arbeitszeiterfassung existiert längst. Seit Mai 2019 ist die Umsetzung im Verzug. Bis heute gibt es kein angepasstes Arbeitszeitgesetz, das die EU-Vorgaben vollständig umsetzt. Im Jahr 2022 entschied das Bundesarbeitsgericht (BAG) jedoch, dass die Pflicht zur Arbeitszeiterfassung schon gilt. Einfach so. Plötzlich war sie da, die Verpflichtung – nur ohne klare Anleitung, ohne ein ordentlich geschnürtes Gesetzespaket.

Blüht uns bei der ETRL das gleiche? Überlässt der Gesetzgeber wieder den Arbeitsgerichten die „Einführung“ eines Gesetzes und dessen Konkretisierung? Bei Rechtsstreitigkeiten, die Privatunternehmen betreffen, müssen sie nämlich das bisherige

Entgelttransparenzgesetz von Juli 2017 richtlinienkonform auslegen. Die Rechtsprechung muss dem Ziel der EU-Direktive möglichst nahekommen.

Warum dauert es in Deutschland und anderen EU-Ländern so lange, bis verbindliche Vorgaben zur Entgelttransparenz geschaffen werden? Die grundsätzliche Zustimmung zum Ziel – gleiche Bezahlung für gleiche oder gleichwertige Arbeit – ist schnell formuliert. Schwieriger wird es bei der konkreten Umsetzung. Denn sobald aus politischen Leitlinien verbindliche Anforderungen werden sollen, entstehen zahlreiche Fragen. Häufig zu hören sind Argumente wie „für kleine und mittlere Unternehmen zu schwierig umzusetzen“ oder „wir wollen keine zusätzlichen Dokumentations- und Nachweispflichten“. Auch Arbeitgeberverbände warnen, wie bei fast jeder arbeitsrechtlichen Neuerung, vor ausufernder Bürokratie und unzumutbarer Belastung. Man möchte die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) fragen, ob der Gender-Pay-Gap als akzeptabler Kollateralschaden gilt, solange nur keine zusätzlichen Formulare entstehen.

Sonderweg: Abwarten

Zwischen europarechtlichen Vorgaben, nationalem Arbeitsrecht, Tarifautonomie und wirtschaftspoliti-

schen Interessen müssen Kompromisse gefunden werden. Um diesem schwierigen Prozess aus dem Weg zu gehen, hat der deutsche Gesetzgeber vor langer Zeit einen Sonderweg entdeckt: Er wartet ab, wie die Arbeitsgerichte oder das BAG bestehende Vorgaben auslegen. Das reduziert politische Risiken, führt aber dazu, dass erst spät gesetzliche Klarheit entsteht. So wird aus einem gesellschaftlich breit unterstützten Anliegen schnell ein komplexes Vorhaben mit Abstimmungsbedarf – und aus einer klaren Frist eine eher grobe Orientierung.

Das Resümee: Entgelttransparenz und Arbeitszeiterfassung sind zwar gewünscht, aber bitte nicht konkret, nachweisbar, schwarz auf weiß. Keine Sorge: Deutschland wird die Vorgaben selbstverständlich umsetzen. Nur eben mit der gewohnten Mischung aus Gründlichkeit, Abwägung und Verzögerung – vorzugsweise erst dann, wenn Gerichte den Weg bereits juristisch freigeräumt haben. Der politische Vorteil liegt auf der Hand: Heureka, nicht der Gesetzgeber zwingt Unternehmen zu diskriminierungsfreien Entgeltsystemen und dokumentierter Gleichbezahlung, sondern „die Rechtsprechung“. Der zusätzliche Verwaltungsaufwand erscheint somit wie ein Naturereignis – und nicht wie eine politisch gewollte Entscheidung. ◀

PRAXISFORUM TOTAL REWARDS: DIE WICHTIGSTEN THESEN FÜR COMP & BEN

Bonusvereinbarungen setzen nicht immer die richtigen Anreize. Das ist eine der Thesen, über die die Teilnehmenden unlängst beim Praxisforum Total Rewards im F.A.Z. Tower diskutierten.

Von Kirstin Gründel



Beim Praxisforum Total Rewards im F.A.Z. Tower tauschten sich Comp-&Ben-Experten über aktuelle Trends im Vergütungsbereich aus.

© Dirk Beichert

Die Gea Group (Eigenbezeichnung: GEA Group) hat individuelle Boni abgeschafft und incentiviert nur über einen rein KPI-gesteuerten Bonusplan. Vodafone hat vor drei Jahren persönliche Ziele gestrichen, jetzt führt das Unternehmen sie wieder ein. Ikea (Eigenbezeichnung: IKEA) hat sein Bonusprogramm auf kollektive Ziele ausgerichtet. Vertreter dieser drei Unternehmen diskutierten beim Praxisforum Total Rewards im F.A.Z. Tower, wie sich Leistung honorieren lässt. Dabei sind ihre Ansätze durchaus unterschiedlich.

Niko Lymberopoulos, Vice President Rewards & Performance Solutions bei der Gea Group, ist bei der Vergütung vor allem eines wichtig: „Durch den KPI-gesteuerten Bonusplan haben wir Klarheit geschaffen, eine klare Erwartungshaltung reingebracht.“ Ähnlich formuliert Anja Knauff, Senior Manager Reward & Recognition bei Vodafone, den Ansatz ihres Unternehmens: „Uns ist Leistung sehr wichtig, und Leistung ist ein Kriterium, das sich in der Vergütung widerspiegeln sollte.“ Anders sieht es Ikea-Total-Rewards-Managerin Judith

Weggeman-Aicher: „Unser Bonusprogramm ist auf kollektive Ziele ausgerichtet. Wenn die erfüllt werden, belohnen wir alle.“

Doch was sagt die Wissenschaft zu Bonusmodellen? Der Kölner Professor Dr. Dirk Sliwka wollte individuelle Boni nicht pauschal verteufeln. „Wenn man gute KPIs hat, kann individuelle Vergütung funktionieren“, stellte er fest. Das Problem allerdings sei, wenn es nicht fundiert aufgesetzt werde, warnte er.

Er hat in verschiedenen Experimenten wissenschaftlich belegt, wie Boni wirken. Ein Fazit: Unternehmen müssen genau schauen, was die Beschäftigten motiviert. Sind es Aufgaben, oder sind es monetäre Anreize? Nur wer darauf eine Antwort habe, könne ein passendes Anreizsystem für das Unternehmen gestalten.

Unternehmenskultur beeinflusst Leistung

Wie die anderen Unternehmen will auch der Arzneimittelhersteller Stada Leistung gezielt fördern. Dazu hat das Unternehmen nach dem hauseigenen Motto „Culture drives performance“ vier Unternehmenswerte definiert, die sich in der Vergütung wiederfinden. Diese Werte sind Integrität, unternehmerisches Handeln, Anpassungsfähigkeit und globaler Zusammenhalt. „Wir bei Stada sehen eine starke Korrelation zwischen Werteausprägung über Short-Term-Incentive-Mechanik und Business Outcome, können aber keine wissenschaftliche Kausalität beweisen“, sagte Interim-CHRO Ruben Lopez Bouza.

Dass die Verzahnung von Kultur und Vergütung dennoch ein richtiger Schritt war, belegen nach eigenen Aussagen die Zahlen: Das Unternehmen



konnte seinen EBITDA in den Jahren 2017 bis 2025 verdreifachen.

Genormte Leistungsbewertung

Einen anderen Ansatz zur Leistungsbewertung verfolgt das DIN-Institut. Die Führungskräfte vergeben anhand von sechs definierten Bewertungskriterien Punkte an ihre Mitarbeitenden. „Die Herausforderung war, gemeinsame Bewertungsmaßstäbe zu entwickeln“, stellte Karsten Bich, Mitglied der Geschäftsleitung und CHRO beim DIN Deutschen Institut für Normung, fest. Wer nicht genug Punkte hat, kann – muss aber nicht – von der kollektiven Gehaltserhöhung ausgeschlossen werden. „Ich kann niemandem etwas wegnehmen, aber ich kann ihn stehenlassen“, erklärte Bich dieses Vorgehen.

Die Leistungsbewertung ist in das flexible Arbeitszeit- und Vergütungsmodell integriert, das die

DIN-Gruppe vor rund zwei Jahren gemeinsam mit Rechtsanwalt Dr. Alexander Insam von der Kanzlei Görg (Eigenbezeichnung: GÖRG) eingeführt hat. Die Mitarbeitenden konnten sich damals entscheiden, ob sie in das neue Vergütungsmodell wechseln oder bei der bisherigen Vergütung nach Manteltarifvertrag bleiben wollten. 86 Prozent der Belegschaft wechselten in das neue Modell. Bichs Fazit: „Das Wahl- und Wechselrecht war ein Erfolgsfaktor.“

Leistungsanreize im Vertrieb brauchen wiederum andere Ansätze, vor allem in der heutigen Zeit. Welche, dazu gibt eine neue Studie der Unternehmensberatung Kienbaum Aufschluss. Laut der Studie stimmen 70 Prozent der Befragten der Aussage zu, dass eindimensionale Provisionsmodelle durch mehrdimensionale Bonussysteme abgelöst werden.

Fabian Konrad und Marvin Schmidt, Autoren der Studie, betonten in ihrem Vortrag, dass individuelle Ziele zwar weiterhin im Vertrieb prägend seien, aber teamorientierte Ziele in diesem Bereich an Bedeutung gewinnen. „Weg von den Silos“, so ihre Empfehlung, um den Anforderungen der Kunden gerecht zu werden.

Den Führungskräften vertrauen

Eine weitere wichtige Botschaft aus dem Praxisforum: „Wenn Führungskräfte die richtigen Infos haben, treffen sie die richtigen Entscheidungen.“ Davon zeigte sich Sebastian Wetzels, Head of Compensation & Benefits bei Siemens Energy, überzeugt. Das Münchener Unternehmen hat – wissenschaftlich begleitet – in den vergangenen Jahren Transparenz und Gerechtigkeit bei der Vergütung geschaffen.

Damit ist es gelungen, den bereinigten Gender-Pay-Gap von 5,16 Prozent im Jahr 2022 auf 3,67 Prozent (2025) zu senken. Damit liegt das Unternehmen weit unter dem deutschen Durchschnitt von 6 Prozent.

Ein Hebel, um den Gender-Pay-Gap zu reduzieren, war, Führungskräfte zu informieren: „Führungskräfte, die wussten, wie der Pay-Gap ist, haben das stärker in ihren Gehaltsentscheidungen berücksichtigt“, erklärte Carolin Lachner, die als Senior Consultant Global Compensation Governance das Projekt bei Siemens Energy mitverantwortet.

Individualität bei Benefits entscheidend

Die Bedürfnisse der Mitarbeitenden stellte Magdalena Nübel, Head of Customer Relationship Manager beim Benefitsanbieter Belonio, in den Mittelpunkt: „Die Individualität der Benefits entscheidet über die Wirkung: Wenn ich nur Fahrrad fahre, bringt mir ein Tankgutschein nichts.“ Sie skizzierte, dass jedes Unternehmen je nach Größe, Mitarbeiterstruktur, Lage und Problemstellungen für sich die passenden Benefits finden müsse. Dabei helfe es, die drei Bin-

Info

Wir danken unseren Partnern Aon (Eigenbezeichnung: AON), Belonio, Görg, Kienbaum und Penzilla, die das Praxisforum Total Rewards 2026 unterstützt haben. Wie es weitergeht mit Entgelttransparenz und der bAV, welche Benefits zukunftsträchtig sind und welche Vergütungstrends sich durchsetzen, darüber diskutieren wir beim nächsten Praxisforum Total Rewards am 27. April 2027, ebenfalls im F.A.Z. Tower. [Hier](#) können Sie sich bereits anmelden.



Helge Kniepen, Head of HR Competence & Payroll beim Schokoladenhersteller Lindt & Sprüngli

© Dirk Beichert

dungsarten zu kennen, nämlich, ob Mitarbeitende aus Pflichtgefühl, Kalkül oder aufgrund von Emotionen bei ihrem Arbeitgeber blieben.

Benefits sollten laut Nübel bei der emotionalen Bindung ansetzen. „Der emotionale Hebel entsteht bei kleinen Faktoren, Momenten, an die sich Mitarbeitende besonders erinnern, wie an einen Geburtstag oder ein Erlebnis, bei dem ich als Mitarbeiter weiß, mein Arbeitgeber supported mich.“ Daher seien „Touchpoints“ außerhalb des Arbeitsalltags entscheidend.

Zwar sei der Benefitbereich auch ein Kostenfaktor, dennoch sollten Unternehmen dessen Wirkung auf die Mitarbeiterbindung nicht unterschätzen: „Fehlende Mitarbeiterbindung ist teuer. Mitarbei-

ter zu verlieren, kostet viel Geld“, sagte die Benefitexpertin.

Employer Branding durch eine bAV

Auf Mitarbeiterbindung und Attraktivität als Arbeitgeber setzt auch der Aachener Schokoladenproduzent Lindt & Sprüngli. Er hat mit „Lindt My Pension“ seine betriebliche Altersvorsorge (bAV) grundlegend erneuert, weg von einer wenig geschätzten Direktzusage hin zu einem kapitalmarktorientierten Modell mit hohen Renditechancen. Das Unternehmen zahlt von jedem festangestellten Mitarbeiter ab dem ersten Arbeitstag automatisch 1,5 Prozent seines monatlichen Bruttoentgelts in die neue Altersvorsorge ein.

Für Helge Kniepen, Head of HR Competence & Payroll, ist das neue Modell ein wichtiger Baustein im Employer Branding: „Unser neues kapitalmarktorientiertes Modell kommt bei den jungen Menschen im Unternehmen sehr gut an.“ Damit kann sich Lindt & Sprüngli als attraktiver Arbeitgeber positionieren. Das sei wichtig, da der Süßwarenhersteller genauso wie große Technologieunternehmen wie Bosch und Siemens um Tech-Talente ringe, von diesen jedoch kaum als Arbeitgeber, der auch eine Techniksparte hat, wahrgenommen werde. ◀

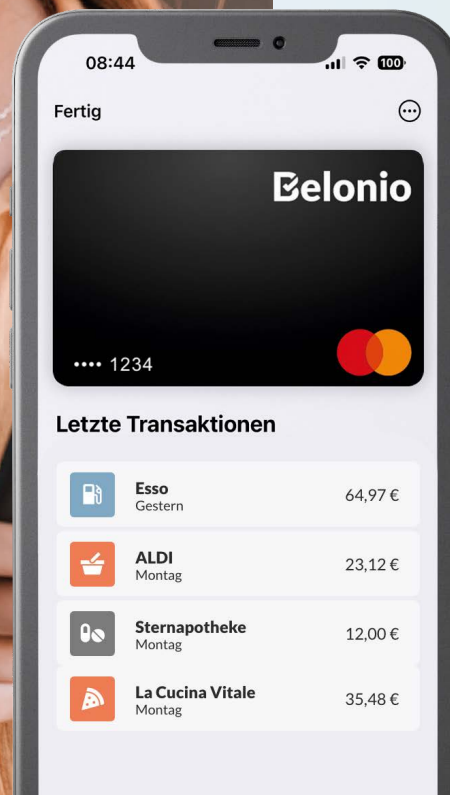


Kirstin Gründel,
Redakteurin Personalwirtschaft,
Projektleiterin COMP & BEN

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

Belonio
by epassi

Mitarbeitende motivieren mit der **Belonio Card** und dem 50 € Sachbezug!



- ✓ Alle Mastercard Akzeptanzstellen
- ✓ Lebensmittel, Tanken, Shoppen u.v.m.
- ✓ Regionalen Einzelhandel unterstützen
- ✓ Nachhaltig: Jetzt mit virtueller Karte!

Jetzt mehr erfahren

tiffisquelle

voixen

STRÖER



LAPP

LAUFENB
MICHELS
UND PART
WIRTSCHAFTS
STEUERER

FÜHRUNGSKRÄFTEVERGÜTUNG: DEUTSCHLAND IST WETTBEWERBSFÄHIGER ALS VERMUTET

Die Führungskräftevergütung in Deutschland unterscheidet sich von der in anderen europäischen Ländern. Doch die Datenlage ist schwierig.

Von Alex Zietek



Zuverlässige Daten zur Vergütung von Führungskräften in Deutschland zu finden ist schwieriger, als es sein sollte. Der Grund: Benchmark-Umfragen fassen Europa meist in einer einzigen Zahl zusammen.

Falls die Umfragen doch spezifische Auswertungen für Deutschland liefern, basieren die Daten auf einer dünnen Basis, die nicht geeignet ist, um Handlungen abzuleiten. Das liegt daran, dass länderspezifische Muster beim Herunterbrechen der Daten auf Landesebene oft verloren gehen. Zudem werden selten die strukturellen Besonderheiten, die Deutschland auszeichnen – Phantom Shares, das Fehlen eines Enterprise-Management-Incentive-Äquivalents (EMI-Äquivalents) und regulatorische Veränderungen – ausreichend erklärt. Was also zeigen die Daten?

Das Grundgehalt ist wettbewerbsfähig

Das mittlere Grundgehalt von Führungskräften in Deutschland ist wettbewerbsfähig, aber nicht überragend. Es liegt bei etwa 200 000 Euro. Damit liegt Deutschland leicht unter den Niederlanden

(214 000 Euro), Spanien (218 000 Euro) und deutlich unter dem Vereinigten Königreich und Irland (231 000 Euro). Auf den ersten Blick klingt das nach einem Gehaltsabschlag für deutsche Führungskräfte. Aber das Grundgehalt ist nur ein Teil. Sobald variable Vergütung und Equity ins Spiel kommen, verändert sich Deutschlands Position erheblich.

Mit variabler Vergütung solide aufgestellt

Die mediane variable Vergütung von Führungskräften in Deutschland liegt bei rund 89 000 Euro.

Damit übertrifft sie die Werte in den Niederlanden (56 000 Euro) und Spanien (72 000 Euro), liegt aber unter denen des Vereinigten Königreichs und Irlands (98 000 Euro).

Das Muster spiegelt den europäischen Trend wider: Die variable Vergütung steigt mit dem Reifegrad des Unternehmens. Auf C-Ebene, also der höchsten Führungsebene im Unternehmen, sind Boni überwiegend an die Unternehmensperformance gekoppelt. Auf der Vice-President-Ebene spielen dagegen individuelle Ziele eine größere Rolle. CEOs erhalten

die höchsten variablen Anteile, gefolgt von Sales- und Customer-Success-Führungskräften.

Bei spätphasigen Unternehmen zeigt sich, dass die variable Vergütung – anders als in wachstumsstarken Unternehmen – zurückgeht. Das ist ein Bruch mit dem europäischen Muster. Mit zunehmender Reife und formalisierteren Governance-Strukturen übernimmt Equity also die Anreizfunktion, die Bonuszahlungen in früheren Phasen erfüllen.

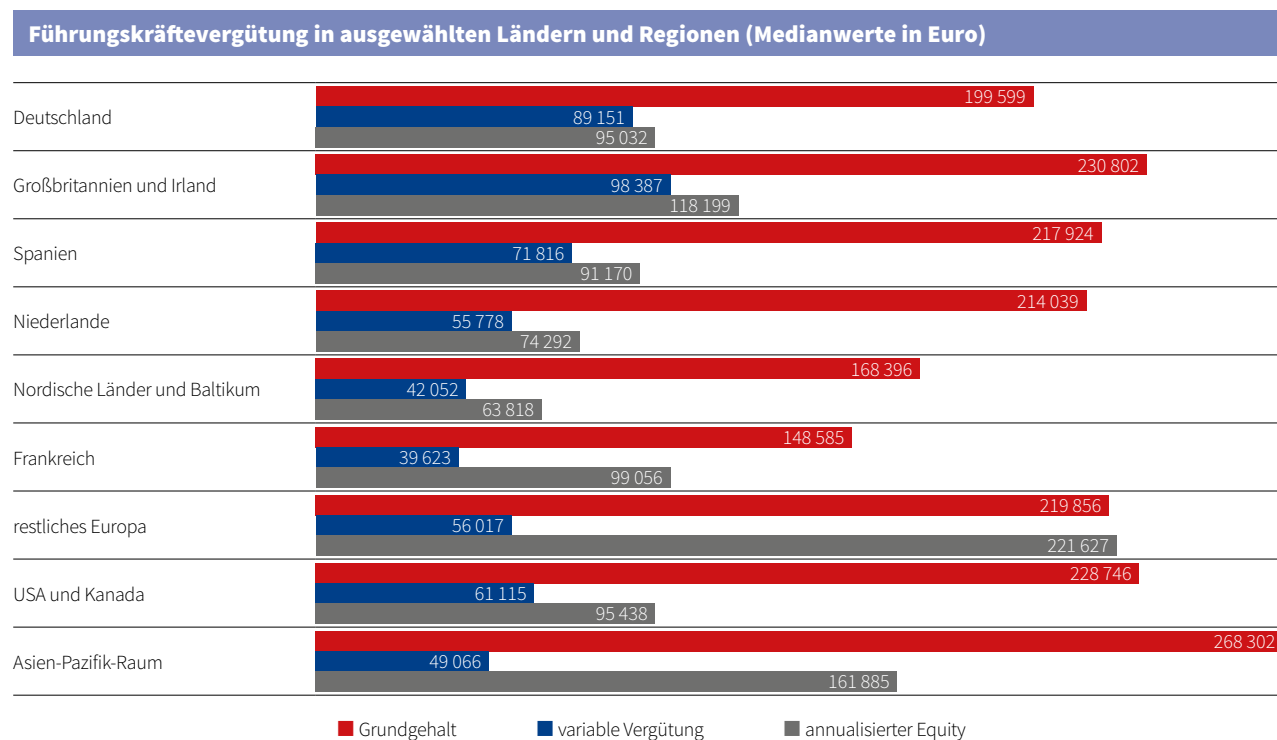
Equity: stärkster deutscher Pluspunkt

Das mediane annualisierte Equity von Führungskräften in Deutschland liegt bei rund 95 000 Euro und damit deutlich über den Niederlanden (74 000 Euro), Spanien (91 000 Euro) sowie dem Vereinigten Königreich und Irland (118 000 Euro). Diese eine Zahl verändert das gesamte Vergütungsbild: Führungskräfte, die in Deutschland ein niedrigeres Grundgehalt akzeptieren, erhalten dafür die großzügigsten Equity-Pakete.

Für die Pakete gelten Standard-Vesting-Konditionen: 75 Prozent der Pakete nutzen einen Vierjahres-Vest, 65 Prozent sind monatlich strukturiert. Diese Grundlagen sind europaweit konsistent. Deutschland weicht jedoch bei der Art der angebotenen Equity ab.

Phantom Shares als starke Option

Rund 60 Prozent der europäischen Führungskräfte erhalten Aktienoptionen. In Deutschland liegt dieser Anteil bei etwa 30 Prozent. Die Lücke füllt Deutschland überwiegend durch Phantom Shares. Das hat strukturelle Gründe.



Quelle: Ravio

Führungskräfte mit Aktienoptionen in Deutschland (Anteile in Prozent)

Aktienoptionen (nicht steuerbegünstigt)	30,4
Phantom Shares (virtuelle Anteile)	30,4
Hurdle Shares (flexible Unternehmensanteile)	15,2
Mitarbeiterbeteiligung (Restricted Stock Units)	13,0
Aktienoptionen (steuerbegünstigt)	6,5
Stammaktien	2,2
Mitinvestition (Sweat Equity)	2,2

Quelle: Ravio

Deutschland verfügt über kein direktes Äquivalent zum britischen Enterprise-Management-Incentive-Programm, kurz EMI-Programm. Dieses bietet erhebliche Steuervorteile auf Aktienoptionen bei frühphasigen Unternehmen. Da es diesen Mechanismus in Deutschland nicht gibt, unterliegen Aktienoptionen hierzulande einer Doppelbesteuerung: zum einen bei der Umwandlung in Anteile, zum anderen beim Verkauf.

Anders ist es bei Phantom Shares, also vertraglichen Versprechen, bei einem Liquiditätsereignis einen Barwert auszuzahlen, ohne direkte Anteilseigentümerschaft. Diese werden nur einmal besteuert, nämlich beim Liquiditätsereignis selbst. Für frühphasige und wachstumsstarke Unternehmen reduzieren Phantomaktien den administrativen Aufwand und erfüllen die Erwartungen deutscher Tech-Talente.

Daher sollten sich Reward-Führungskräfte, die Equity-Programme konzipieren, am deutschen Markt orientieren und nicht eine Struktur adaptie-

ren, die für Großbritannien oder die USA entwickelt wurde. Im deutschen Kontext ist ein gut strukturierter Phantom-Share-Plan oft ein starkes Angebot.

Gender-Pay-Gap: Aufholbedarf in Deutschland

Der unbereinigte Gender-Pay-Gap ist in Deutschland auf Führungsebene besonders signifikant, vor allem bei der variablen Vergütung und bei Equity. Die Lücke in Deutschland ist größer als in den Niederlanden und Großbritannien und halb so groß wie in Frankreich.

Diese Zahlen stehen unter dem Vorbehalt „unbereinigt“. Auf Führungsebene beeinflusst die Rollenverteilung das Ergebnis des Gender-Pay-Gap stark, denn CEO-Positionen werden überproportional oft von Männern besetzt. Das verzerrt den männlichen Median nach oben. Vergleiche, bereinigt nach Rolle, Funktion und Unternehmensphase, sind erforderlich, bevor sich Schlussfolgerungen ziehen lassen.

Die unbereinigte Zahl zeigt aber, wo der Fokus liegen sollte: Unternehmen, die sich auf die Be-

richtspflichten der EU-Entgelttransparenzrichtlinie vorbereiten, werden Equity und variable Vergütung auf Führungsebene zu den ersten geprüften Bereichen zählen. Sich jetzt einen rollenbereinigten Überblick zu verschaffen ist wertvoller, als auf das Inkrafttreten der Berichtspflichten zu warten.

Drei Erkenntnisse für Comp & Ben

Der deutsche Markt für Führungskräftevergütung hat drei Charakteristika:

1. Die Gesamtvergütung ist wettbewerbsfähiger, als das Grundgehalt vermuten lässt. Führungskräfte, die in Deutschland ein niedrigeres Grundgehalt akzeptieren, erhalten die höchsten Equity-Pakete in Europa.
2. Phantom Shares sind keine Ausnahme, sondern der Marktstandard. Vergütungsstrukturen für deutsche Mitarbeitende sollten für den hiesigen Markt konzipiert und keine Adaption eines britischen oder amerikanischen Templates sein.
3. Es sollten zunächst Daten zum bereinigten Gender-Pay-Gap vorliegen, bevor Unternehmen politische Entscheidungen treffen. Die unbereinigten Daten bei Equity senden aber jetzt schon ein Signal, dass die Analyse sofort durchgeführt werden sollte – und nicht vorab über strukturelle Ungleichheit geurteilt werden sollte. ◀



Alex Zietek,
Regional Marketing Manager,
Ravio

alexz@ravio.com
www.ravio.com

AUF DEM PRÜFSTAND: FUNKTIONIEREN UNSERE ANREIZSYSTEME NOCH?

Mögliche Stellschrauben, um die Systeme durch herausfordernde Zeiten zu manövrieren.

Von Janine Kinkel und Stephanie Schmelter

In einem Umfeld aus schwachem Wirtschaftswachstum, geopolitischer Unsicherheit und daraus resultierenden Ergebnisvolatilitäten sowie finanziellen Engpässen befinden sich die Anreizsysteme für Führungskräfte in schwierigem Fahrwasser. Welche Ansätze gibt es, damit Anreizsysteme weiterhin als Steuerungsinstrument ihre Wirkung entfalten und zudem möglichst krisenfest und flexibel sind?

Incentive-Systeme für Führungskräfte spiegeln meist die zentralen Steuerungsgrößen und Wertetreiber in Unternehmen wider. Voraussetzung dafür ist eine belastbare Datenbasis, etwa valide Planwerte oder aussagekräftige historische Verläufe. Nur so können ambitionierte, aber realistische Zielerreichungs- und Auszahlungskurven kalibriert werden.

Doch angesichts zunehmend volatiler Rahmenbedingungen stellt sich die Frage: Ist diese Grund-

lage noch gegeben? Sind Unternehmen in der Lage, eine belastbare Mittelfristplanung zu erstellen? Zusätzlich entstehen kommunikativ schwierige Konstellationen, wenn in einem Krisenjahr Auszahlungen aus langfristigen Incentiveplänen fällig werden, die noch die Performance guter Jahre widerspiegeln, und wenn obendrein an diesen Programmen nicht die gesamte Belegschaft partizipiert. Gibt es dann Möglichkeiten, die Anreizsysteme zu justieren, damit sie weiterhin eine Berechtigung haben?

Ein Patentrezept gibt es nicht. Abhängig von der jeweiligen Situation kann jedoch an Stellschrauben gedreht werden. Zu beachten ist dabei, dass aufgrund externer Vorgaben der Handlungsspielraum auf Vorstandsebene eingeschränkt ist. Bei möglichen Anpassungen gilt es, zwischen Brüchen in der Ausgestaltung der Systeme, zwischen Vorstand und nachfolgenden Führungsebenen und einer konsistenten, einheitlichen Gestaltung abzuwägen.

Stellschraube 1: Finanzielle KPIs

Je nach Intensität der Krise kann es nötig sein, neue Steuerungsgrößen im System zu verankern



© Peer Frings – stock.adobe.com

Unternehmen können an verschiedenen Stellen justieren, um ihre Incentive-Systeme anzupassen.

(beispielsweise Kosten, Liquidität, Profitabilität). Sind die KPIs (Key Performance Indicator, Leistungskennzahlen) grundsätzlich richtig, aber kaum planbar, können folgende Überlegungen helfen:

- Wenn die gesamte Branche oder direkte Wettbewerber gleichermaßen unter Druck stehen, kann es helfen, eine relative Performance-Messung zu berücksichtigen. Entscheidend ist, besser als der Wettbewerb abzuschneiden. Die KPIs sollten allerdings standardisiert berichtet oder abgeleitet werden können, und die Vergleichsgruppe sollte belastbar sein.
- Insbesondere in der langfristig variablen Vergütung wird meist eine Kombination aus internen und kursbezogenen Zielen verwendet. Hier kann der Fokus auf den Kurs oder den Total Shareholder Return gegebenenfalls in Kombination mit der erwähnten relativen Performance-Messung gesetzt werden.
- Eine Alternative zu fixen Zielwerten sind wachstumsorientierte KPIs: Maßstab ist die jährliche Verbesserung gegenüber dem Ausgangsniveau; Planung fließt ein, ist aber nicht ausschlaggebend.

Stellschraube 2: Zielerreichungskurven

Bei geringer Planbarkeit besteht die Gefahr einer hohen Volatilität der Auszahlung. Abhilfe schafft ein angepasster Anspannungsgrad der Zielerreichungskurve. Das bedeutet, die Korridore zwischen Mindesthürde, 100-Prozent-Ziel und Maximum werden verbreitert: Je volatil das Umfeld ist, desto weiter werden die Bandbreiten gesteckt. Bei Anpassungen

in Vorstandsvergütungssystemen gilt es, dies investorengerecht zu argumentieren.

Stellschraube 3: Erfolg oder Leistung

Gerade in Krisenzeiten verschärft sich das Spannungsfeld zwischen Unternehmenserfolg und individueller Leistung. Während der Vorstand primär am Gesamtergebnis und der strategischen Verantwortung gemessen wird, gewinnt in nachgelagerten Führungsebenen der individuelle Beitrag an Gewicht. Die Herausforderung dabei: das richtige Maß zwischen beiden Dimensionen zu finden, um Anreizwirkung und Fairness zu sichern.

Stellschraube 4: mehr Flexibilität

Ein dynamisches Umfeld erfordert Anpassungen bei der Steuerung; vollständig fixierte Vergütungssysteme funktionieren in diesem Fall nicht. In der Vorstandsvergütung börsennotierter Unternehmen sind häufige Anpassungen jedoch nicht praktikabel, da Systemänderungen der Hauptversammlung vorzulegen sind. Auf nachgelagerten Ebenen sollten jedoch insbesondere langfristige Incentivesysteme stringent sein, denn zu viele Änderungen erhöhen den Kommunikationsaufwand, mindern die Nachvollziehbarkeit und schwächen die Steuerungswirkung. Zudem gilt über alle Ebenen, dass ein Zuviel an Eingriffsmöglichkeiten schnell willkürlich wirkt und motivatorisch kontraproduktiv sein kann. Folgende Ausprägungen kann Flexibilität haben:

- Verankerung von Öffnungsklauseln, um KPIs bei wesentlichen strategischen Veränderungen zu ergänzen, zu ersetzen oder anders zu gewichten.

- Festlegung von Spannweiten der Gewichtungen der KPIs statt fixer Vorgaben.
- Möglichkeit der Einführung eines Transformations-Incentives, der an klare Ziele oder Meilensteine gekoppelt ist und, wenn möglich, aktienkursbasiert bezahlt wird.

In all diesen Maßnahmen sind eine klare Begründungslogik, Leitplanken, Transparenz und eine robuste Governance wesentliche Voraussetzungen, um Willkür auszuschließen und damit die externe, aber auch die interne Akzeptanz zu gewährleisten.

Stellschraube 5: weitere Instrumente

Vor allem in großen internationalen Unternehmen gibt es bereits einen bewussten Bruch zwischen den Vorstandssystemen und denen für nachgelagerte Führungsebenen: der Einsatz von bedingten Aktienüberlassungen, die nur zeitliche Restriktionen, aber keine weiteren Erfolgsziele vorsehen. Auf Vorstandsebene finden diese bei Investoren keinen großen Anklang und sind daher weitgehend verschwunden, auf den nachgelagerten Ebenen sind sie häufiger.

Die Vorteile: direkter Bezug zum Aktienkurs und eine Kalibrierung von Zielen entfällt. Somit bieten sie die Möglichkeit, Risiko aus der Vergütung zu nehmen und die Stabilität zu erhöhen.

Funktionieren Anreizsysteme also noch?

Insgesamt zeigen die vergangenen Jahre, dass Anreizsysteme ihre Steuerungswirkung auch in volatilen Zeiten entfalten können, sofern sie robust, adaptierbar und gut erklärbar ausgestaltet

sind. Gleichzeitig erfordert jede Form zusätzlicher Flexibilität ein hohes Maß an Governance, Transparenz und Kommunikation, um Akzeptanz bei Investoren, Belegschaft und Öffentlichkeit sicherzustellen. Die aufgeführten Stellschrauben können erste Schritte sein, um die Systeme ins Gleichgewicht zu bringen.

Unabhängig von der Ausgestaltung gilt jedoch: Die variable Vergütung setzt die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Unternehmens voraus. Ist diese nicht gegeben, stößt auch das beste Anreizsystem an seine Grenzen. Hier kann es insbesondere aus Reputationsgründen erforderlich sein, Maßnahmen zu ergreifen, die jenseits der eigentlichen Systemausgestaltung liegen, sei es durch freiwillige Verzichte auf Vorstandsebene, Eingriffe in Zielerreichungen oder Wegfall von variablen Vergütungen auf den nachgelagerten Ebenen oder ähnlich schwerwiegende Anpassungen. ◀



Janine Kinkel,

*Director Executive Compensation & Board Advisory,
WTW*

janine.kinkel@wtwco.com
www.wtwco.com



Stephanie Schmelter,

*Senior Director Executive Compensation & Board
Advisory,
WTW*

stephanie.schmelter@wtwco.com
www.wtwco.com



Steuerwissen rund ums JobRad®

Müheless auf Nummer Sicher:
Unsere kostenlosen Expertentipps zum Lieblingsbenefit
im Video-Interview

Jetzt streamen

 **JOBRAD**

VORSTANDSVERGÜTUNG ALS WACHSTUMSHEBEL

Wachstum ist zurück auf der Agenda und damit die Frage, inwiefern die bisherigen Ziel-, Anreiz- und Vergütungssysteme auf Top-Ebene zur Wachstumsausrichtung passen.

Von Dr. Hannes Döring und Dr. Katharina Wauters



Unternehmen sollten die Frage beantworten können, welche Vergütungsanreize sie tatsächlich setzen. Daher ist ein Blick auf die Vergütungslogik lohnenswert.

Nach Jahren der Stagnation und Rezession möchten viele Unternehmen auf den Wachstumspfad zurückkehren. Dabei stellt sich die ganz praktische Frage, inwieweit Ziel-, Anreiz- und Vergütungssysteme zur gewünschten Wachstumsausrichtung passen.

In der „Corporate Governance Studie 2026“, die das Beratungsunternehmen Kienbaum Ende 2025 bis Anfang 2026 durchgeführt hat, zeigt sich: Wachstum hat, unabhängig von der Unternehmensgröße, für eine klare Mehrheit der befragten Unternehmen eine hohe oder sogar sehr hohe Priorität (Grafik 1).

Zudem gibt es einen weiteren relevanten Befund: Wachstum verstehen Unternehmen nicht nur als Markt- oder Vertriebsthema. Die Studienteilnehmerinnen und -teilnehmer sehen auch interne Steuerungshebel als wesentlich für die Umsetzung der Wachstumsagenda.

So bewerten die teilnehmenden Unternehmen people-bezogene Wachstumshebel durchweg als eher relevant oder sehr relevant. Für vier von fünf Unternehmen ist dabei Performance Management ein effektiver Hebel, um die Wachstumsstrategie pragmatisch und zeitnah zu implementieren (Grafik 2).

Bestehende Vergütungssysteme sind in vielen Unternehmen nicht per se wachstumsfern. In der Praxis zeigt sich jedoch gerade im Mittelstand häufig eine Vergütungslogik, die schwerpunktmäßig auf der Beteiligung an Ergebnisgrößen wie EBIT oder Jahresüberschuss aufsetzt. Solche Systeme sind aus mehreren Gründen nachvollziehbar: Sie sind leicht zu kommunizieren, administrativ handhabbar und zudem eng an etablierte Steuerungsgrößen gebunden. Ihre Logik zielt jedoch häufig stärker auf Stabilität, Planbarkeit und Ergebnissicherung ab als auf zusätzlichen Wertzuwachs.

Das bedeutet nicht, dass Ergebnisgrößen als Kennzahlen grundsätzlich ungeeignet sind. Entscheidend ist vielmehr, wie Unternehmen diese Kennzahlen in ihrem Vergütungssystem einsetzen.

Eine klassische Beteiligung an Bestandsgrößen honoriert in erster Linie das Halten oder Absichern eines erreichten Niveaus. Ein substanzieller Wachstumsimpuls entsteht daraus in der Regel nur begrenzt.

Wachstum braucht Anreize für mehr Wertzuwachs

Für Unternehmen mit ausgeprägten Wachstumsambitionen stellt sich deshalb die Frage, ob das bestehende System tatsächlich einen zusätzlichen Wertzuwachs incentiviert oder ob es vor allem den erreichten Bestand absichert. Dass diese Frage keineswegs trivial ist, zeigt die genannte Studie.

Der Aussage, die Vergütungssysteme des Vorstands seien gezielt auf langfristiges Wachstum ausgerichtet, stimmen insgesamt 64 Prozent der Be-

Info

Das Beratungshaus Kienbaum führt die Corporate Governance Studie jährlich durch. Zwischen November 2025 und Januar 2026 haben rund 170 Aufsichtsrats- und Vorstandsmitglieder aus Deutschland und Österreich daran teilgenommen und ihre Perspektiven auf aktuelle Entwicklungen, strukturelle Veränderungen und neue Anforderungen geteilt.

fragten eher oder voll zu. Hinter diesem Wert zeigt sich jedoch eine deutliche Wahrnehmungslücke: Während rund drei Viertel der Aufsichtsräte (73 Prozent) dieser Einschätzung zustimmen, tun dies auf Vorstandsseite nicht einmal drei Fünftel (57 Prozent).

Ein ähnliches Bild ergibt sich bei der Frage, ob der Langfristanteil der variablen Vergütung hoch genug ist, um langfristig echtes Leistungsverhalten zu fördern. Hier liegt die Zustimmung insgesamt bei 57 Prozent, Aufsichtsräte stimmen zu 62 Prozent zu, Vorstände zu 54 Prozent (Grafik 3).

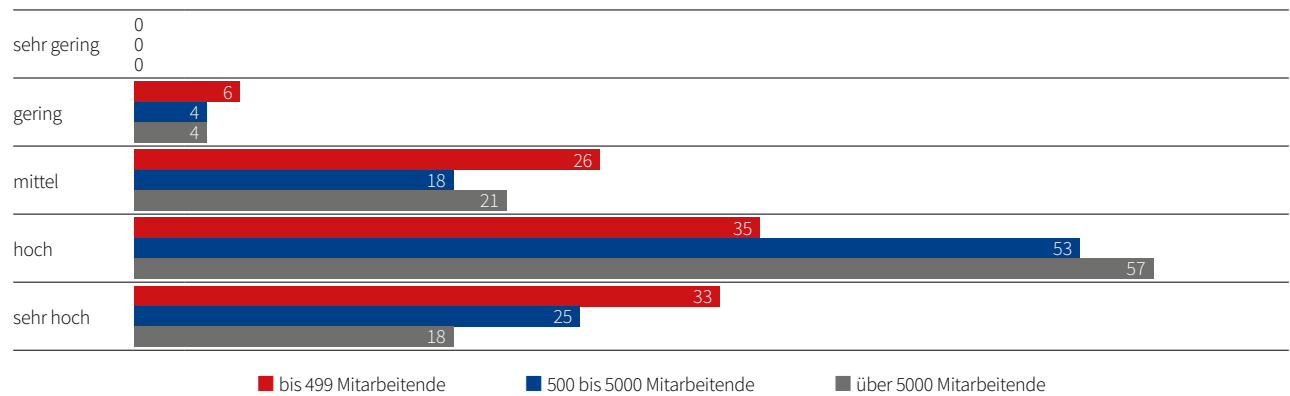
Die Wahrnehmungslücke zeigt, dass die Wachstumswirksamkeit bestehender Vergütungssysteme nicht einfach unterstellt werden sollte. Vielmehr lohnt ein genauer Blick auf die zugrunde liegende Vergütungslogik: Welche Verhaltensanreize werden tatsächlich gesetzt? Wird eher Bestand honoriert oder Zuwachs? Passt das zur strategischen Wachstumsagenda des Unternehmens?

Vor diesem Hintergrund lohnt der Blick auf Unternehmen, die ihre Vergütungssysteme konsequent auf Wachstum, Wertsteigerung und

Grafik 1: Wachstum hat wieder hohe strategische Priorität

Zustimmung zur Frage: Welchen Stellenwert hat Wachstum in Ihrer Unternehmensstrategie?

(Angaben in Prozent der Befragten und nach Unternehmensgröße)



Quelle: Kienbaum Corporate Governance Studie 2026

Gewinnpotenzial (unternehmerische Upside) ausrichten. Aus ihrer Praxis lassen sich Gestaltungsprinzipien ableiten, die auch für mittelständische und nicht börsennotierte Unternehmen relevant sein können.

Vergütungssysteme in Wachstumsunternehmen

Wer verstehen möchte, wie wachstumsorientierte Vergütung in ihrer konsequentesten Form funktioniert, sollte auf diejenigen Unternehmen blicken, bei denen Wachstum selbst ein Teil des Geschäftsmodells oder der Eigentümerlogik ist. Gerade im Start-up-, Scale-up- und Private-Equity-Umfeld ist Vergütung deshalb häufig stärker auf Wertsteigerung und unternehmerische Entwicklung ausgerichtet.

Charakteristisch sind folgende drei Merkmale:

- **Mehr Langfristigkeit:** Ein größerer Teil der variablen Vergütung hängt nicht an der kurzfristigen

Jahres-Performance, sondern an der Entwicklung über mehrere Jahre.

- **Nähere Anbindung an Wertentwicklung:** Variable Vergütung knüpft stärker an Wertsteigerung an als an die bloße Erreichung laufender Ergebnisgrößen.
- **Klareres Chancen-Risiko-Profil:** Gelingt Wachstum, entsteht für die Planteilnehmenden relevantes Upside. Bleibt der Wachstumserfolg aus, fällt auch die variable Vergütung spürbar geringer aus.

Konkret zeigt sich diese Logik in wachstumsstarken Unternehmen häufig in Form von Aktienplänen, virtuellen Beteiligungsmodellen oder aktienoptionsnahen Systemen. Gemeinsam ist diesen Instrumenten, dass sie den Fokus auf den Zuwachs des Unternehmenswerts nach Gewährung legen.

Ergänzend oder alternativ werden Kennzahlen verwendet, die eng mit Wertsteigerung und Skalierung

verbunden sind – etwa mehrjähriges Umsatzwachstum, EBITDA-Entwicklung oder klar definierte strategische Wachstumsziele. Im Unterschied zu klassischen Ergebnisbeteiligungen geht es dabei weniger um die Honorierung eines erreichten Niveaus, als vielmehr um die Incentivierung zusätzlicher Entwicklung.

Diese Blaupause sollte jedoch nicht missverstanden werden. Es geht nicht darum, wachstumsorientierte Vergütungssysteme aus dem Tech- oder Private-Equity-Umfeld eins zu eins auf andere Unternehmen zu übertragen. Gerade für mittelständische und nicht börsennotierte Unternehmen wären solche Modelle häufig zu komplex, kulturell nicht anschlussfähig oder governanceseitig nicht gewollt.

Relevant ist daher weniger das konkrete Instrument als vielmehr die dahinterliegende Logik: mehr Langfristigkeit, stärkere Orientierung am Wertzuwachs und eine Vergütungsmechanik, die Wachstum nicht nur begleitet, sondern spürbar fördert. Aus dieser Logik lassen sich auch für andere Unternehmen praxistaugliche Gestaltungsansätze ableiten.

Wachstumsorientierte Vergütung im Mittelstand

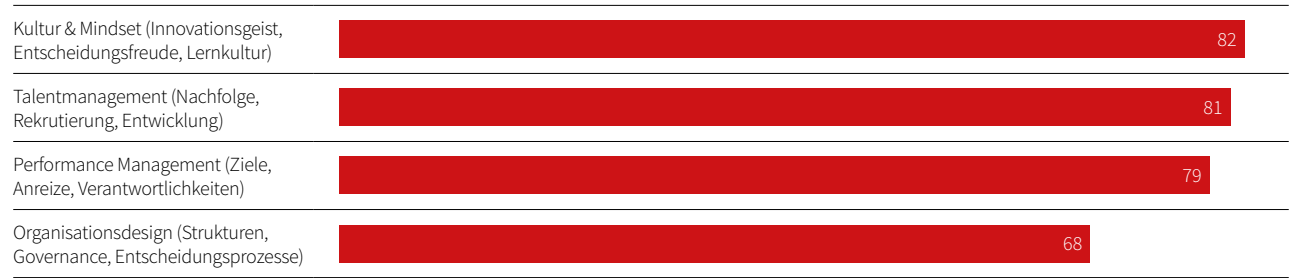
Die entscheidende Frage ist deshalb nicht, ob mittelständische Unternehmen Aktienoptionen brauchen, sondern wie sich die Grundprinzipien wachstumsorientierter Vergütung in einfachere, anschlussfähige Modelle übersetzen lassen.

In unserer Beratungspraxis sehen wir in solchen Konstellationen zwei gängige

Grafik 2: Performance-Management ist ein relevanter Wachstumshebel

Unternehmen, die strategische Wachstumshebel mit People-Bezug als sehr relevant oder relevant betrachten

(Angaben in Prozent der Befragten sowie nach Vorstand und Aufsichtsrat)

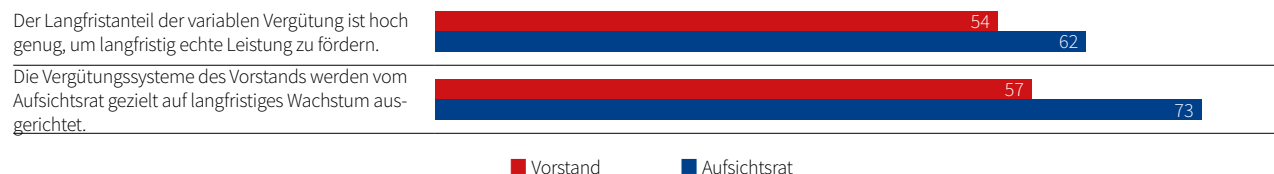


Quelle: Kienbaum Corporate Governance Studie 2026

Grafik 3: Über die Wachstumswirksamkeit der Vergütung gehen die Einschätzungen auseinander

Stimmen Sie folgenden Aussagen zu?

(Zustimmung von Vorstand und Aufsichtsrat in Prozent der Befragten)



Quelle: Kienbaum Corporate Governance Studie 2026

Ausgestaltungsmöglichkeiten: einen mehrjährigen Zielbonus mit Wachstumszielen und eine mehrjährige Beteiligung am Wertzuwachs. Der Unterschied zwischen beiden Varianten liegt in der Bemessungslogik.

Mehrjähriger Zielbonus mit Wachstumszielen

Ein mehrjähriger Zielbonus mit Wachstumszielen eignet sich insbesondere dann, wenn Unternehmen ihre Wachstumsambitionen klar beschreiben und in ein mehrjähriges Zielsystem übersetzen können. Die Auszahlung kann beispielsweise an Kennzahlen wie Umsatzwachstum, EBITDA-Wachstum oder den Aufbau eines neuen Geschäftsfelds gekoppelt werden.

Der wesentliche Unterschied zur klassischen Jahreslogik liegt in der Mehrjährigkeit: Nicht die kurzfristige Zielerreichung eines einzelnen Jahres steht im Vordergrund, sondern die nachhaltige Entwicklung über einen längeren Zeitraum. Dadurch entsteht ein stärkerer Anreiz, Entscheidungen zu treffen, die kurzfristig belastend sein können, lang-

fristig aber Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit fördern.

Mehrjährige Beteiligung am Wertzuwachs

Eine mehrjährige Beteiligung am Wertzuwachs orientiert sich demgegenüber weniger an Zielgeraden, die vorab definiert wurden, sondern sie richtet sich nach einem tatsächlich realisierten Zuwachs in einer wertnahen Größe. So kann sich die Auszahlung beispielsweise am mehrjährigen EBIT-Zuwachs oder an der Entwicklung des Unternehmenswerts orientieren.

Für Unternehmen, die bereits heute mit Ergebnisgrößen arbeiten, kann die Beteiligung an einem mehrjährigen EBIT-Zuwachs ein pragmatischer Einstieg sein: Sie nutzt eine vertraute Steuerungsgröße, verschiebt die Vergütungslogik aber vom erreichten Niveau hin zur zusätzlichen Entwicklung.

Noch stärker an der Eigentümerperspektive orientiert ist eine Anknüpfung an die Unternehmenswertentwicklung, auch wenn diese eine konsistente

sowie nachvollziehbare Bewertungslogik voraussetzt. Entscheidend ist dabei, Wachstum nicht nur stärker zu incentivieren, sondern wertorientiert und steuerbar zu fördern.

Wachstumsorientierte Vergütung braucht klare Leitplanken, damit zusätzliche Dynamik nicht zulasten der wirtschaftlichen Qualität geht – etwa durch sinkende Margen, schwächere Cash Conversion oder überhöhte Kapitalbindung.

In der Praxis sollten Wachstumsimpulse deshalb durch wenige, aber wirksame Sicherungsmechanismen flankiert werden, zum Beispiel Mindestanforderungen an Profitabilität, Liquidität oder geeignete Renditekennzahlen.

Gerade im Mittelstand liegt die Stärke guter Vergütungssysteme nicht in maximaler Komplexität, sondern in einer verständlichen Logik, die zusätzlichen Wertzuwachs fördert, ohne die finanzielle Steuerbarkeit des Unternehmens aus dem Blick zu verlieren. ◀



Dr. Hannes Döring,

Senior Consultant Compensation & Performance Management,
Kienbaum Consultants International

hannes.doering@kienbaum.de
www.kienbaum.de



Dr. Katharina Wauters,

Managerin Compensation & Performance Management,
Kienbaum Consultants International

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

WAS DIE EU-ENTGELTTRANSPARENZRICHTLINIE FÜR STELLENBEWERTUNG WIRKLICH BEDEUTET

Eine fachliche Standortbestimmung aus der Praxis.

Von Philipp Schuch und Dr. Stefan Waschmann



Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie zwingt Unternehmen zur Inventur. Das bringt auch allerlei Chancen mit sich.

Mit der Richtlinie (EU) 2023/970 hat der europäische Gesetzgeber den Grundsatz „gleiches Entgelt für gleiche oder gleichwertige Arbeit“ vom Lehrbuchsatz in einen operativen Compliance-Rahmen überführt.

Für Fachleute, die seit Jahren mit Compensation- und Grading-Systemen arbeiten, ist das in zweierlei Hinsicht eine bedeutsame Nachricht:

- Das, was viele Expertinnen und Experten methodisch seit Langem für richtig halten, ist nun unionsweite Pflicht.
- Etliche bestehende Bewertungssysteme werden den neuen Anforderungen in dieser Form nicht standhalten: Die im März vom Europäischen Institut für Geschlechtergleichstellung veröffentlichte Toolbox verfestigt diese Ansicht weiter.

Daraus ergeben sich für viele Organisationen zwei zentrale Fragen:

- Was bedeutet die EU-Entgelttransparenzrichtlinie (ETRL) für die internen Methoden der Arbeitsbewertung oder die Einordnung von Stellen beziehungsweise Funktionen?

- Welche typischen Fallstricke sollten Unternehmen beachten, wenn sie eine Stellenbewerlungslogik aufbauen oder überarbeiten?

Transparenz erfordert Vergleichsgruppenbildung

Die Richtlinie verkettet vier Mechanismen zu einem geschlossenen Kreislauf: objektive, geschlechtsneutrale Bewertungskriterien, Ex-ante-Transparenz für Bewerberinnen, Bewerber und Beschäftigte, ein verbindliches Pay-Reporting sowie eine gemeinsame Entgeltbewertung dann, wenn das Reporting in einer Arbeitnehmerkategorie ein Lohngefälle von mindestens fünf Prozent zeigt, das sich nicht durch objektive, geschlechtsneutrale Kriterien rechtfertigen lässt und nicht innerhalb von sechs Monaten beseitigt wird.

Genau hier setzt der eigentliche Hebel an. Eine Arbeitnehmerkategorie oder Vergleichsgruppe im Sinn der Richtlinie ist nicht die jeweilige organisatorische Abteilung, sondern eine Gruppe von Beschäftigten, die gleiche oder gleichwertige Arbeit verrichten.

Analytische Stellenbewertung rechtssicher

In der Richtlinie selbst und ihrem Entstehungskontext finden sich bereits Hinweise darauf, dass der Europäische Gesetzgeber die analytische, kriterienbasierte Stellenbewertung als Mittel zur Feststellung von Gleichwertigkeit im Sinn hatte. Das zeigt sich besonders, wenn man – was bei EU-Richtlinien hilfreich ist – neben der deutschen Version auch Fassungen in anderen Sprachen prüft. Der zentrale Befund in diesem Zusammenhang: In Artikel 4 Ab-

satz 2 verpflichtet die Richtlinie die Mitgliedstaaten, „analytical tools or methodologies“ zur Verfügung zu stellen, um die Bewertung und den Vergleich des Wertes der Arbeit anhand der Kriterien des Absatzes 4 zu unterstützen und zu leiten.

Hinzu kommt Artikel 4 Absatz 4, der die Bewertungskriterien beschreibt: Kompetenzen, Verantwortung, Belastungen und Arbeitsbedingungen, ergänzt um „weitere für die spezifische Stelle relevante Faktoren“. Diese Aufzählung ist nicht abschließend, sie ist aber kategorial. Sie impliziert eine Faktorenlage zur Bewertung des Arbeitswertes. Eine reine Reihung in Gehaltsbänder, die historisch gewachsen ist, fällt durch dieses Raster.

Die [Entgelttransparenzrichtlinie](#) fußt unter anderem auf dem Case Law des Europäischen Gerichtshofes (EuGH) und Analysen zur schwachen Wirkung der Vorgängerrichtlinie 2006/54/EG.

Aufschlussreich ist im Zuge dieser Analysen das [Staff Working Document 2013/512](#) der Europäischen Kommission, das festhält: „The analytical job evaluation methods, being systematic and complex, have the potential of being less discriminatory than non-analytical methods and they are therefore considered to be most appropriate for job evaluation in a gender equality context.“

Geschlechtsneutrale Bewertungsfaktoren

In besagtem Dokument wird zudem bereits eine Liste von geschlechtsneutralen Bewertungsfaktoren aufgeführt. Auch das nun im März vorgestellte EIGE-Toolkit empfiehlt über weite Strecken analytische Methoden.

Wer bei sich noch ein traditionelles summarisches System betreibt, muss sich in diesem Zusammenhang des Risikos von zweizeiligen Beschreibungen ohne Faktorenausprägung, wie man sie heute in zahlreichen Tarifverträgen findet, bewusst sein. Denn globale Klassenschemata, die ohne Faktorzerlegung auskommen, geraten in genau dem Moment unter Druck, in dem eine Arbeitnehmervertretung fragt: „Warum ist diese Stelle gleichwertig zu jener, oder warum ist sie es nicht?“

Die geschlechtsneutrale Bildung von Vergleichsgruppen anhand der vier Kriteriengruppen der ETRL – nötig für die Darstellung des Gender-Pay-Gaps je Vergleichsgruppe laut Artikel 9 Absatz 1 lit. g sowie die Bereitstellung der durchschnittlichen Einkommen je Vergleichsgruppe für Männer und Frauen gemäß der Individualauskunft in Artikel 7 – ist damit ebenso wenig sauber möglich wie die geforderte Offenlegung der Kriterien zur Festlegung des Entgelts gemäß Artikel 6.

Typische Tücken am Beispiel EIGE-Toolkit

Das European Institute for Gender Equality (EIGE) hat im März 2026 ein „Step-by-Step Toolkit“ für geschlechtsneutrale Stellenbewertung vorgelegt. Dieses skizziert eine einheitliche fachliche Sprache und konkretisiert, was die Richtlinie methodisch erwartet.

Auf drei Punkte gilt es an dieser Stelle besonders hinzuweisen, denn diese stehen exemplarisch für typische Problemstellungen von Stellenbewertungssystemen allgemein und des EIGE-Toolkits im Speziellen.

Das Toolkit hält den sogenannten Paarvergleich für bestimmte Größenklassen weiterhin für vertretbar. Aus Sicht vieler Praktikerinnen und Praktiker ist das jedoch eine Empfehlung aus dem vergangenen Jahrhundert. Grund: Der bürokratische Aufwand wächst exponentiell mit der Stellenzahl, die Ergebnisse sind kaum dokumentierbar, intersubjektiv schwach abgesichert und in einer Welt verbindlicher Berichtspflichten entsprechend kaum erfolgreich zu verteidigen. Zu beachten sind zudem folgende Aspekte:

- **Große Interpretationsspielräume, die unter der Richtlinie zu Risiken werden.** Einzelne Stufenwerte zur Auswahl des jeweiligen Anforderungsniveaus je Kriterium verwenden schwammige und unbestimmte Formulierungen. Das ist jedoch eigentlich genau ein Konstruktionsfehler der Vergangenheit, den die Richtlinie eindämmen will. Wir plädieren deshalb für Wordings, die an beobachtbaren Merkmalen anknüpfen – etwa an Entscheidungsräumen, Auswirkungsreichweiten oder klaren Schnittstellen, nicht an Adjektiven, die in jeder Funktionsfamilie etwas anderes bedeuten.
- **Die Gefahr von Doppelbewertungen.** Am augenscheinlichsten wird dieses Risiko bei einem klassischen männerbegünstigenden Kriterium, da sowohl physische Skills als auch physische Belastungen bewertet werden können. Moderne Systeme konzentrieren sich auf physische Belastungen, da eine Abgrenzung von physischen Belastungen und Skills schwierig ist. Im EIGE-System wird dies besonders offensichtlich, da im

Kriterium der physischen Skills ebenfalls ständig von Belastungen die Rede ist.

Was Arbeitgeber jetzt konkret beachten sollten

Für Unternehmen ergeben sich daraus fünf operative Empfehlungen. Diese sind als Handreichung zu verstehen und erheben nicht den Anspruch, ein Beratungsleitfaden für alle Fälle zu sein:

1. Klären Sie, ob das vorhandene Bewertungssystem analytisch im Sinn der Richtlinie ist. Summarik, Markt-Matchings ohne Faktorzerlegung und reine Banding-Modelle reichen nicht.
2. Spiegeln Sie die Faktorlogik gegen die Kriterien aus Artikel 4 Absatz 4. Wer Kompetenzen, Verantwortung, Belastungen und Arbeitsbedingungen nicht sauber abbildet, hat eine Lücke.
3. Nehmen Sie Faktoren wie Umsatz oder Budget aus der Stellenbewertung und verlagern Sie diese in die Vergütungsarchitektur. Tipp: Dabei Doppelgewichtungen identifizieren und eliminieren.
4. Überarbeiten Sie das Bewertungshandbuch sprachlich, mit besonderem Augenmerk auf Stufendefinitionen und Schulungsmaterialien für Bewertende.
5. Bereiten Sie die Datenarchitektur so vor, dass Arbeitnehmerkategorien gebildet, der Fünf-Prozent-Schwellenwert berechnet und im Anlassfall eine gemeinsame Entgeltbewertung ohne Datenkraftakt durchgeführt werden kann.

Fazit

Die Richtlinie 2023/970 ist kein bürokratisches Mehrgewicht, sondern eine methodische Aufforde-

rung. Das heißt: Wer Entgeltgleichheit ernst nimmt, braucht analytische Stellenbewertung, geschlechtsneutrale Sprache bis in die Bewertungslogik hinein, eine saubere Trennung zwischen Anforderungs- und Leistungsdimensionen und ein Datenfundament, das den Vergleich gleichwertiger Arbeit erlaubt.

Das EIGE-Toolkit hilft dabei, ist aber an einigen Stellen zu hinterfragen, gerade beim Paarvergleich, bei unbestimmten Stufenwerten und bei der Behandlung physischer Anforderungen. Umsatz und Budget gehören in die Vergütung, nicht in die Bewertung.

Wir betrachten den anstehenden Umsetzungszyklus als Chance. Viele bestehende Bewertungssysteme sind historisch gewachsen und tragen die Annahmen einer anderen Arbeitswelt in sich. Die Richtlinie zwingt hier zur Inventur: Wer sie nutzt, erhält am Ende nicht nur ein Compliance-Konstrukt, sondern ein Bewertungssystem, das fairer, klarer und moderner ist. ◀



Philipp Schuch,
Gründer und Geschäftsführer,
QPM Quality Personnel Management

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



Dr. Stefan Waschmann,
Berater für Fair-Grading und Fair-Pay Systeme,
Autor des Fachbuchs „Fair Pay“,
Betreiber des Infoportals lohntransparenz.eu.

stefan@lohntransparenz.eu
lohntransparenz.eu

Frankfurter Allgemeine Konferenzen

Künstliche Intelligenz #3

Das Forum für KI-Strategie und Best-Practices

22.-23.6.2026

Kloster Eberbach, Eltville im Rheingau

KI verstehen. Chancen nutzen. Zukunft gestalten.
Erleben Sie zwei inspirierende Tage mit Top-Experten und exklusivem Networking im einzigartigen Ambiente des Klosters Eberbach. Strategische Impulse, neue Perspektiven und konkretes Anwendungswissen für Entscheider.

© BMDS Worthe



Dr. Karsten Wildberger
Bundesregierung,
Bundesminister für
Digitales und Staats-
modernisierung
der Bundesrepublik
Deutschland



Dr. Ferri Abolhassan
CEO, T-Systems
International GmbH



**Prof. Dr. Dr. h.c.
Monika Schnitzer**
Vorsitzende des
Sachverständigenrates
Wirtschaft und Professorin
für VWL an der Ludwig-
Maximilians-Universität
München

Premiumpartner



Partner



Initiator



Eine Veranstaltung von



Gastgeber Abendveranstaltung



Kooperationspartner



Sichern Sie sich jetzt Ihr Ticket!

MITARBEITERAKTIEN UND ENTGELTTRANSPARENZ

Bei der Offenlegung von Gehaltsstrukturen im Zuge der Entgelttransparenz müssen auch Mitarbeiterbeteiligungsprogramme aufgeführt werden.

Von Christiane Siemann

Ob Aktienprogramme, virtuelle Mitarbeiterbeteiligungen oder Long Term Incentives, die an den Aktienkurs gekoppelt sind: Sie alle bergen Diskriminierungspotenzial. Die Vergütungsexperten Gordon Rösch und Dr. Henning Curti vom Beratungs- und Wirtschaftsprüfungsunternehmen EY erläutern im Interview, wann Ungleichheiten entstehen können und warum die Wertermittlung nicht unproblematisch ist.

COMP & BEN: Wann müssen Mitarbeiterkapitalbeteiligungen im Rahmen der Equal-Pay-Analyse berücksichtigt werden?

Gordon Rösch: Zum Entgelt zählen nach der EU-Entgelttransparenzrichtlinie nicht nur Grundgehälter, sondern auch variable Vergütungsbestandteile und geldwerte Vorteile, die aufgrund eines Arbeits- oder Dienstverhältnisses gezahlt werden. Da Mitarbeiterkapitalbeteiligungen gerade wegen eines bestehenden Arbeits- oder Dienstverhältnisses angeboten werden, zählen sie automatisch zum Entgelt. Die EU-Direktive erwähnt zwar diesen Bestandteil nicht ausdrücklich, allerdings spricht der zugrunde liegende breite Vergütungsbegriff dafür, dass Equity-Programme in Entgeltgleichheitsanalysen einfließen müssen. Die deutsche [Kommission zur bürokratiearmen Umsetzung der Richtlinie](#) hat



Die Entgelttransparenzrichtlinie fasst den Entgeltbegriff weit und bleibt auch bei der geforderten Bewertungsmethodik unkonkret.

vorgeschlagen, dass freiwillige geldwerte Leistungen, die nicht vom Vertragsarbeitgeber wie beispielsweise von einer ausländischen Konzernmutter gewährt werden, bei der Entgeltanalyse nicht berücksichtigt werden sollen. Dabei hat sie unter

anderem Aktienoptionen und Phantom Stocks genannt. Wir sehen dies äußerst kritisch, da auch diese Mitarbeiterbeteiligungsprogramme an das bestehende Arbeits- oder Dienstverhältnis geknüpft und damit Bestandteil der Vergütung sind.

Gibt es Konstellationen, in denen die Kapitalbeteiligung nicht zur Gesamtvergütung zählt?

Henning Curti: Dies könnte auf Beteiligungsmodelle außerhalb des eigentlichen Arbeits- oder Dienstverhältnisses zutreffen, etwa bei Private Equity und in der Venture-Capital-Branche. Voraussetzung ist, dass die Beteiligung einer echten Gesellschafterstellung zuzuordnen ist und als erfolgsabhängige Gewinnbeteiligung des Managements anhand der Wertentwicklung eines Fonds oder Investments ausgestaltet ist. Diese dient primär der Ergebnisverteilung und nicht der Vergütung der konkreten Arbeitsleistung.

Wo liegen bei Mitarbeiterkapitalbeteiligungsprogrammen Risiken einer Entgeltdiskriminierung?

Henning Curti: Bereits bei der Zuteilung von Aktien kann ein Diskriminierungspotenzial entstehen. Dies gilt insbesondere dann, wenn Aktien, Restricted Stock Units (RSUs) oder Employee Stock Options (ESOs) innerhalb vergleichbarer Beschäftigtengruppen unterschiedlich vergeben werden. Die Anzahl der gewährten Stücke, die Teilnahmevorausset-



„Die Anzahl der gewährten Aktien oder die Vesting-Bedingungen können sich unmittelbar auf die Vergütungshöhe auswirken und für die Entgelttransparenz relevant werden.“

Dr. Henning Curti, Partner Rewards and People Transactions, EY Deutschland

zungen oder die Vesting-Bedingungen können sich unmittelbar auf die Vergütungshöhe auswirken und damit für die Entgelttransparenz relevant werden. Auch in der späteren Phase des Zuflusses beziehungsweise der Auszahlung kann es zu Ungleichbehandlungen kommen. Dieses Risiko besteht nicht nur bei aktienbasierten Vergütungssystemen, sondern grundsätzlich auch bei jeder Form variabler Vergütung wie Long Term Incentives.

Was macht die leistungsorientierte Aktienbeteiligung riskant?

Henning Curti: Deutlich wird dies bei klassischen Performance-Share-Plänen. Bei ihnen hängt die endgültige Anzahl der zugeteilten Aktien oder der virtuellen Aktienoptionen häufig sowohl vom Erreichen operativer und eventuell individueller Zielgrößen als auch von der Entwicklung des Aktienkurses ab. Werden in diesem Zusammenhang die Leistungen von Frauen und Männern unterschiedlich bewertet oder werden Zielerreichungen unterschiedlich streng beurteilt, können Anhaltspunkte für diskriminierende Vergütungspraktiken vorliegen.

Gordon Rösch: Anfechtbare Kriterien ergeben sich aus sogenannten Soft KPIs, die zur Bewertung der Performance herangezogen werden. Weiche Faktoren wie Leadership, Potenzial oder strategischer Beitrag bilden ein Einfallstor für Ungleichbehandlung. Harte Faktoren, darunter Durchlaufzeiten von Projekten, Umsatz oder Ressourceneffizienz, lassen dagegen objektive Vergleiche und Abstufungen zu.



„Es besteht Nachschärfungsbedarf. Das betrifft insbesondere die Bewertungsmethodik, die zeitliche Zuordnung und den Umgang mit Performance- und Marktvolatilitäten.“

Gordon Rösch, Partner People Advisory Services, EY Deutschland

In vielen Unternehmen erhalten nur das obere Management oder Führungskräfte Aktienanteile. Ist dieses Vorgehen nach der EU-Entgelttransparenzrichtlinie zulässig?

Henning Curti: Ja, denn eine unterschiedliche Vergütung ist grundsätzlich möglich. Aber nicht innerhalb von Arbeitnehmergruppen, die gleiche oder gleichwertige Arbeit ausüben, wenn dies nicht mit objektiven und geschlechtsneutralen Argumenten begründet werden kann. Das bedeutet für Mitarbeiterbeteiligungsprogramme grundsätzlich, dass kein Unterschied bei der Zuteilung zwischen Männern und Frauen gemacht werden darf. Wenn ein Arbeitgeber festlegt, dass ein aktienorientiertes Beteiligungsprogramm zum Beispiel für die Ebene direkt unterhalb des Vorstands und der Direct Reports zu gelten hat und keine anderen Beschäftigten daran teilnehmen, ist das unproblematisch. Allerdings muss sichergestellt sein, dass bei der Zuteilung innerhalb der genannten Ebene mit gleichem Maßstab gemessen wird, also die objektiven und geschlechtsneutralen Kriterien einheitlich angewandt werden.

Gordon Rösch: Bei neuen Mitarbeiterkapitalbeteiligungsprogrammen ist die diskriminierungsfreie Umsetzung unkompliziert möglich. Problematisch wird es, wenn in einem historisch gewachsenen Programm diskretionär, personengebunden und inkonsistent Aktien gewährt werden. In diesen Fällen könnte es schwierig sein, nachzuweisen, anhand welcher Kriterien die Entscheidungen getroffen wurden beziehungsweise ob diese wirklich objektiv waren. Die Unterschiede in der Bezahlung müssen auch gegenüber Beschäftigten nachvollziehbar sein, die ein Auskunftsrecht haben werden. Unternehmen raten wir daher, frühzeitig die Strukturen ihrer Beteiligungsprogramme zu überprüfen, insbesondere, weil die Daten, die dafür aufbereitet und dokumentiert werden müssen, nicht direkt greifbar sind. In vielen Fällen betreuen und verwalten externe Planadministratoren die Programme.

Wie wird der Wert von Aktienoptionen, Vestings und Long-Termin Incentives bei einer Equal-Pay-Analyse berechnet?

Henning Curti: Diese Aufgabe haben die meisten Unternehmen noch nicht auf der Agenda. Sie werden aber ihre Beteiligungsprogramme analysieren müssen. Besonders schwierig und in der Praxis noch nicht abschließend geklärt ist, wie die Bewertung von Mitarbeiterkapitalbeteiligung zu erfolgen hat. Während bei einem klassischen Fixgehalt eindeutig ist, welcher Betrag als Vergütung anzusetzen ist, stellt sich bei Aktienoptionen und anderen Formen der Mitarbeiterkapitalbeteiligung, bei denen Beschäftigte Anteile am Unternehmen erhalten, die

Frage: Welcher Wert soll oder muss in die Equal-Pay-Analyse und die Gender-Pay-Gap-Berechnungen einfließen?

Gordon Rösch: Ein weiterer ungeklärter Punkt betrifft die zeitliche Zuordnung der Vergütung, also die jährliche Zurechnung. Beteiligungsprogramme laufen oft über mehrere Jahre mit Vesting-Perioden oder Performance Conditions. Deshalb stellt sich die Frage, ob der gesamte Wert in dem Jahr berücksichtigt werden soll, in dem die Beteiligung gewährt wird, oder ob der Wert bei der Auszahlung betrachtet werden soll.

Welchen Berechnungszeitpunkt empfehlen Sie?

Henning Curti: In Vergütungsfragen wird häufig auf den Fair Value zum Gewährungszeitpunkt zurückgegriffen: Dabei wird der Wert der Beteiligung bereits zum Zeitpunkt der Zuteilung bestimmt. Bei Fragestellungen zu Equal Pay greift dieser Ansatz allerdings zu kurz. Für eine sachgerechte transparente Bewertung im Sinne der Richtlinie ist vielmehr entscheidend, welche tatsächliche Auszahlung Beschäftigte letztlich realisieren.

Muss der deutsche Gesetzgeber oder die EU noch nachschärfen, um die Vergleichbarkeit von Mitarbeiterkapitalbeteiligungen im Rahmen der Entgelttransparenz sicherzustellen?

Gordon Rösch: Ja, aus unserer Sicht besteht hier klarer Nachschärfungsbedarf – sowohl auf europäischer als auch auf nationaler Ebene. Die Entgelttransparenzrichtlinie setzt bewusst einen sehr weiten Entgeltbegriff an und bleibt gleichzeitig

bei praxisrelevanten Themen wie aktienbasierten Mitarbeiterbeteiligungen und langfristigen Incentive-Systemen unkonkret. Das betrifft insbesondere die Bewertungsmethodik, die zeitliche Zuordnung und den Umgang mit Performance- und Marktvolatilitäten.

Henning Curti: Gleichzeitig ist klar, dass dies kein einfaches Regelungsvorhaben ist. Die große Vielfalt der Beteiligungsprogramme und der beteiligten Unternehmen – vom Start-up bis zum DAX-Konzern – lässt sich kaum in ein starres Schema pressen. Wir wünschen uns keine Überregulierung, sondern einen gesetzlichen Rahmen mit klaren Grundprinzipien, der Transparenz und Vergleichbarkeit ermöglicht, ohne die notwendige Flexibilität zu verlieren.

Die gesetzlichen Vorgaben werden zunächst noch fehlen. Was empfehlen Sie zum jetzigen Zeitpunkt Start-ups, Tech-Unternehmen, börsennotierten Konzernen und internationalen Matrixorganisationen?

Henning Curti: Auf keinen Fall den Kopf in den Sand stecken und auf das Gesetz warten. Sie sollten so bald wie möglich anfangen, die Daten sauber aufzubereiten. Der Aufwand sollte nicht unterschätzt werden. ◀



Christiane Siemann,
Journalistin,
Redaktion COMP & BEN

c.siemann@t-online.de

ENTGELTTRANSPARENZ WIRD KONKRET: WAS HR JETZT FÜR VERGÜTUNG UND BAV VORBEREITEN SOLLTE

Ein Umsetzungsgesetz lässt hierzulande weiter auf sich warten. Dennoch tut HR gut daran, das Thema ETRL strukturiert anzugehen.

Von Per Protoschill und Frank Wörner



Im Lichte der ETRL sind HR-Verantwortliche gehalten, Vergütungsstrukturen, Rekrutierungsprozesse und Berichtspflichten vorausschauend zu prüfen.

Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie (ETRL) rückt näher an die betriebliche Praxis. Für HR-Verantwortliche geht es nun darum, Vergütungsstrukturen, Rekrutierungsprozesse und Berichtspflichten vorausschauend zu prüfen. Zudem gilt es, die betriebliche Altersversorgung (bAV) im Auge zu behalten.

Wer Vergütungssysteme verantwortet, steuert heute weit mehr als Gehaltsbänder und Budgets. Es geht um Fairness, Nachvollziehbarkeit, Compliance und zunehmend auch um die Frage, wie sich Entgeltstrukturen in Prüfungen, Berichten und Auskunftsverfahren belastbar darstellen lassen. Genau hier setzt die EU-Entgelttransparenzrichtlinie an, die eigentlich bis zum 7. Juni 2026 in nationales Recht umgesetzt werden muss. Ziel: Entgeltgleichheit zwischen Frauen und Männern wirksamer durchzusetzen und dazu Transparenz zu erhöhen.

Für Arbeitgeber rückt die Richtlinie damit auf der Prioritätenliste nach oben, da viele der künftigen Anforderungen tief in bestehende Personalprozesse eingreifen: Seien es Stellenausschreibungen, Gehaltsanpassungen, interne Auskunftsverfahren

oder die Dokumentation von Entgeltstrukturen. Wer Themen wie diese frühzeitig ordnet, gewinnt Handlungsspielraum und schafft zugleich eine solide Grundlage für spätere gesetzliche Vorgaben.

Bekannte Leitgedanken, aber schärfere Wirkung

Die Zielrichtung dabei: Gleiche oder gleichwertige Arbeit soll gleich vergütet werden. Diesem Leitbild folgt bereits das deutsche Entgelttransparenzgesetz. Die ETRL geht jedoch einen Schritt weiter. Sie stärkt Informationsrechte von Bewerbenden und Beschäftigten, führt europaweit verbindliche Berichtspflichten für viele Arbeitgeber ein und verschärft die Rechtsdurchsetzung.

Für HR bedeutet das: Entgelttransparenz wird von einem punktuellen Gleichstellungsthema zu einem festen Bestandteil moderner Vergütungs- und Governance-Strukturen. Personalabteilungen, Compensation-and-Benefits-Teams und Rechtsabteilungen rücken so noch enger zusammen.

Mehr Transparenz schon im Recruiting

Besonders früh setzt die Richtlinie im Rekrutierungsprozess an. Bewerbende sollen vor Abschluss eines Arbeitsvertrags Informationen über die vorgesehene Einstiegsvergütung oder deren Bandbreite erhalten. Auch einschlägige tarifliche Regelungen sind einzubeziehen, idealerweise bereits in der Stellenausschreibung. Zugleich dürfen Unternehmen Bewerbende künftig nicht nach deren bisheriger Vergütung fragen.

Für die Praxis ist das mehr als eine Formalie. Stellenanzeigen, Leitfäden für Interviews und Freigabe-

prozesse für neue Positionen brauchen künftig eine engere Verzahnung. Wer Gehaltsspannen bisher eher intern gedacht hat, sollte sie nun so strukturieren, dass sie nach außen konsistent, nachvollziehbar und diskriminierungsfrei kommunizierbar sind. Das stärkt die Rechtssicherheit und wirkt zugleich positiv auf Bewerbende und die Arbeitgebermarke.

Ansprüche im laufenden Arbeitsverhältnis

Doch auch für bestehende Arbeitsverhältnisse erweitert die Richtlinie die Transparenz. Beschäftigte erhalten einen Anspruch auf Informationen über ihr eigenes Entgeltniveau sowie über durchschnittliche Entgelte von Arbeitnehmergruppen, die gleiche oder gleichwertige Arbeit leisten, jeweils aufgeschlüsselt nach Geschlecht. Zugleich bleibt der Schutz individueller Gehaltsdaten gewahrt: Es geht um Durchschnittswerte und Kategorien, nicht um die Offenlegung einzelner Gehälter namentlich benannter Kolleginnen oder Kollegen.

Praktisch folgt daraus: Unternehmen sollten prüfen, ob ihre Stellenarchitektur, Funktionsbewertung und Dokumentation von Vergütungsentscheidungen tragfähig sind, um derlei Auskünfte belastbar zu erteilen. Vereinbarungen, die Gespräche über Vergütung grundsätzlich unterbinden sollen, passen nicht zu dieser neuen Logik.

Berichtspflichten zeigen Entgeltstrukturen auf

Einen besonders starken Hebel sieht die Richtlinie beim geschlechtsspezifischen Entgeltgefälle vor. Denn Firmen mit mindestens 100 Beschäftigten

werden schrittweise in ein verbindliches Reporting einbezogen. Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten berichten ab dem 7. Juni 2027 jährlich, für solche mit 150 bis 249 Beschäftigten gilt ab diesem Datum ein Dreijahresrhythmus. Arbeitgeber mit 100 bis 149 Beschäftigten starten ab dem 7. Juni 2031 ebenfalls im Dreijahresrhythmus. Für kleinere Unternehmen besteht laut ETRL zwar keine Berichtspflicht – ein deutsches Gesetz zur Umsetzung könnte das aber prinzipiell vorsehen.

Der Inhalt besagter Berichte reicht weit. Er umfasst zum einen den klassischen Gender-Pay-Gap insgesamt sowie Differenzen bei ergänzenden oder variablen Entgeltbestandteilen. Die Informationen sollen Beschäftigten, Arbeitnehmervertretungen und zuständigen Stellen zugänglich sein; ein Teil der Daten ist ferner zu veröffentlichen. Sobald sich in einer Arbeitnehmergruppe ein Entgeltgefälle von mindestens fünf Prozent zeigt, das sich durch objektive, geschlechtsneutrale Kriterien nicht tragen lässt und auch nicht innerhalb von sechs Monaten abgebaut wird, verlangt die Richtlinie eine gemeinsame Entgeltbewertung mit Betriebsrat und Co.

Für Personalverantwortliche ist das der Moment, Vergütungsdaten strategisch zu lesen. Es geht nicht allein um einen Berichtsstichtag, sondern um die Fähigkeit, Vergütungslogiken plausibel zu machen: bei Grundgehältern, Zulagen, Boni, Sachbezügen und langfristigen Benefits.

Sanktionen erhöhen den Handlungsdruck

Die Richtlinie bleibt jedoch nicht bei Transparenz stehen. Sie stärkt auch die Durchsetzung von

Ansprüchen. Denn Beschäftigte, die eine Benachteiligung plausibel machen können, profitieren von Beweiserleichterungen; dann liegt es am Arbeitgeber, die Einhaltung des Entgeltgleichheitsgrundsatzes darzulegen. Hinzu kommen Schadenersatzansprüche und wirksame Sanktionen. Denn EU-Mitgliedstaaten müssen Verjährungsfristen so ausgestalten, dass Ansprüche auf gleiches Entgelt wirksam durchgesetzt werden können.

Damit gewinnen Vertragswerke, interne Policies und HR-Prozesse weiter an Bedeutung. Gute Vorbereitung heißt in diesem Zusammenhang vor allem: klare Kriterien für Vergütung und Entwicklung definieren, eine saubere Dokumentation sicherstellen

und belastbare Entscheidungswege implementieren. Dazu ist es laut Fachleuten oftmals hilfreich, von Beginn an sämtliche Stakeholder miteinzubeziehen.

bAV: Welche Finanzierungsformen betroffen?

Auch die betriebliche Altersversorgung fällt in den Anwendungsbereich der ETRL. Offen bleibt aber derzeit, wie der Gesetzgeber dies hierzulande konkret ausgestalten wird. Besonders relevant ist die Frage, welche Finanzierungsformen in Berichtspflichten einzubeziehen sind und ob in der bAV eher auf Beiträge oder auf spätere Leistungen abzustellen ist.

Aus Praxissicht spricht viel für einen beitragsbezogenen Ansatz, weil Leistungen von etlichen Faktoren abhängen, die über die unmittelbare Entgeltentscheidung hinausreichen. Auch zu diskutieren ist der Umgang mit Besitzständen und stichtagsbezogenen Versorgungsregelungen. Gerade in gewachsenen Versorgungssystemen entstehen Unterschiede oft durch historische Regelungen, Übergangsmodelle oder ablösende Versorgungsordnungen.

Für Personal- und bAV-Verantwortliche empfiehlt sich deshalb schon jetzt ein genauer Blick auf bestehende Versorgungswerke, Finanzierungslogiken und Dokumentationen. Wo objektive, geschlechtsneutrale Kriterien tragfähig hergeleitet und erläutert werden können, wächst die Sicherheit im späteren Reporting deutlich.

Was jetzt sinnvoll ist

Mit dem nationalen Umsetzungsgesetz füllt sich die To-do-Liste für HR. Die Agenda:

- Bestandsaufnahme der Vergütungssysteme,
- Überprüfung von Stellen- und Bewertungssystemen,
- standardisierte Regeln für Recruiting und Gehaltsfestlegung sowie
- Benefits und bAV-Komponenten.

Ebenso wichtig ist die Abstimmung zwischen Personalabteilung, Vergütungsverantwortlichen, Rechtsabteilung, Gehaltsabrechnung und Betriebsräten.

Denn die praktische Herausforderung der Entgelttransparenzrichtlinie liegt nicht allein in neuen Pflichten. Sie liegt vor allem darin,

Checkliste: Diese fünf Themen sollte HR jetzt auf der Agenda haben

Recruiting-Prozesse prüfen

Stellenausschreibungen, Interviewleitfäden und Freigaben für neue Positionen sollten so aufgesetzt sein, dass sich Vergütungsspannen und tarifliche Bezüge klar und konsistent kommunizieren lassen.

Vergütungsstrukturen transparent machen

HR muss gewährleisten, dass sich Entgeltentscheidungen auf objektive, geschlechtsneutrale Kriterien stützen und intern sauber dokumentieren lassen.

Auskunftsprozesse vorbereiten

Unternehmen brauchen verlässliche Abläufe, um künftige Auskunftsansprüche strukturiert, fristgerecht und datenschutzkonform bearbeiten zu können.

Berichtspflichten rechtzeitig mitdenken

Je nach Unternehmensgröße lohnt sich schon jetzt ein Blick darauf, welche Daten für spätere Berichte zum geschlechtsspezifischen Entgeltgefälle vorliegen und wie belastbar sie ausgewertet werden können.

bAV und Benefits einbeziehen

Auch betriebliche Altersversorgung und weitere Vergütungsbestandteile sollten frühzeitig daraufhin geprüft werden, wie sie im künftigen Transparenz- und Berichtskontext zu bewerten sind.

Entgeltentscheidungen nachvollziehbar, geschlechtsneutral und konsistent zu strukturieren. Genau darin steckt zugleich eine Chance: Wer Transparenz professionell organisiert, stärkt nicht nur Vertrauen, sondern verbessert auch die Steuerbarkeit von Vergütungssystemen und positioniert HR somit als strategischen Gestalter.

Fazit

Die Entgelttransparenzrichtlinie bringt bekannte Grundsätze in ein neues, deutlich verbindlicheres Format. Für Arbeitgeber und HR rücken damit Recruiting, Auskunftsverfahren, Reporting und Rechtsdurchsetzung enger zusammen. Auch die bAV gehört in diese Prüfung hinein, selbst wenn gesetzliche Detailfragen noch ungeklärt sind. Insofern ist jetzt der richtige Zeitpunkt, Vergütungs- und Benefitsysteme strukturiert auf den Prüfstand zu stellen. Wer das angeht, schafft Übersicht, stärkt die Qualität der eigenen Prozesse und geht die Umsetzung mit deutlich mehr Sicherheit an. ◀



Per Protoschill,
Geschäftsführer,
Stuttgarter Vorsorge-Management GmbH,
Stuttgarter Lebensversicherung a. G.

per.protoschill@stuttgarter.de
www.stuttgarter.de



Frank Wörner,
Jurist Grundsatzfragen Recht bAV,
Stuttgarter Lebensversicherung a. G.

frank.woerner@stuttgarter.de
www.stuttgarter.de



Die HR-Themen von morgen – heute in Ihrem Postfach

Personalwirtschaft Weekly mit Editor's Choice

Von People Management bis Künstliche Intelligenz, von Recruiting bis Retention, von Arbeitsrecht bis Vergütung: Ihr Informationsvorsprung beginnt jeden Montag mit dem Newsletter der Personalwirtschaft.

Jetzt kostenlos anmelden & auf dem Laufenden bleiben!

News für
kluge HR-
Entscheidungen.

Jeden
MO und DO
per Mail.

Über 10.000
HR-Profis sind
schon dabei.



personalwirtschaft.de/newsletter

Personalwirtschaft

MITTLERES MANAGEMENT: WARUM MEHR BONUS WENIGER BRINGT

Flexibilität, mentale Absicherung und Wahlfreiheit bei Benefits – diese drei Leistungen unterstützen Führungskräfte der mittleren Ebene.

Von Eldo Hell



Führungskräfte der mittleren Ebene erleben oft selbst Stress, bekommen aber auch mit, dass ihre Mitarbeitenden aus Stress unzufrieden sind oder gar kündigen.

Über Vorstandsvergütung wird viel geschrieben. Über Benefits für Mitarbeitende auch. Doch wenn ein Unternehmen über Incentives spricht, richtet es sich entweder mit Aktienprogrammen und Clawback-Klauseln an die Top-Etage, oder an die Belegschaft mit Sachbezügen und Essenzuschüssen. Was dazwischen liegt, fällt oft heraus.

Dabei ist diese Gruppe groß. Dr. Matthias Fifka, wissenschaftlicher Leiter mehrerer [Studien](#), geht davon aus, dass auf 20 bis 30 Stellen im mittleren Management eine Top-Management-Position kommt. Die Dr. Jürgen Meyer Stiftung selbst, die Studien durchführt, bezeichnet die Gruppe in ihrer Studie „Das mittlere Management – Führung in Zeiten massiver Umbrüche“ als „vernachlässigte Personen der deutschen Wirtschaft“. Für die Vergütungsfrage hat das eine unangenehme Implikation. Die zahlenmäßig größte Führungsgruppe ist meist die, deren Anreizsystem am wenigsten durchdacht ist.

Belastung ist hier am höchsten

Die Sandwich-Position lässt sich messen. Eine [Studie der Kühne Logistics University Hamburg](#) hat

den Zusammenhang zwischen Hierarchieebene und Burn-out-Risiko quantifiziert. Befragt wurden 580 Führungskräfte in einer ersten Welle und 154 in einer zweiten. Das Ergebnis: Je höher jemand in der Hierarchie steht, desto geringer ist sein Burn-out-Risiko. Der Mechanismen dahinter: Kontrolle und Selbstwirksamkeit. Beides wächst mit der Hierarchie und ist im mittleren Management strukturell schwächer ausgeprägt.

Seth Prins, Epidemiologe an der Columbia University in New York, kam 2015 zu einem ähnlichen Bild. Er wertete die Gesundheitsdaten von 22 000 Arbeitnehmenden aus. Bei Angestellten ohne Führungsverantwortung berichteten 12 Prozent von Depressionen oder Angstzuständen. Bei Unternehmern und Vorständen waren es 11 Prozent, im mittleren Management 18 Prozent.

Die [„Workplace Insights Studie 2025“](#) – mit 79 416 Befragten aus 357 Unternehmen eine der größten deutschen Erhebungen zur psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz – zeigt das Burn-out-Risiko nach Alter. Demnach besteht mit 18 Prozent das höchste Risiko bei Personen im Alter zwischen 31 und 40 Jahren. Statistisch ist das genau die Phase, in der viele Angestellte Führungsverantwortung übernehmen.

Eine [Forsa-Erhebung](#) im Dezember 2025 und Januar 2026 listet die häufigsten Kündigungsgründe auf: zu niedriges Gehalt (41 Prozent), fehlende Aufstiegschancen (38 Prozent), hohes Stressniveau (36 Prozent) sowie Unzufriedenheit mit der direkten Führungskraft (34 Prozent). Mittlere Führungskräfte stehen in dieser Liste auf zwei Seiten. Zum einen er-

leben sie den Stress selbst, zum anderen sind sie in vielen Fällen die Vorgesetzten derer, die aufgrund von Stress kündigen.

Warum mehr Bonus an Grenzen stößt

Die naheliegende Reaktion auf Retention-Risiken in dieser Gruppe ist ein höherer Bonus. Dieser hat jedoch ein Wirksamkeitsproblem.

Gehaltserhöhungen kommen erst ab sieben bis acht Prozent als Wertschätzung bei den Mitarbeitenden an. Kleinere Anhebungen werden als Pflichtprogramm verbucht.

Daniel Kahneman und Angus Deaton, beide Nobelpreisträger, kamen im Jahr 2010 auf eine bekannte Schwelle. Oberhalb von rund 75 000 US-Dollar Jahreseinkommen flacht der Zusammenhang zwischen Einkommen und Wohlbefinden deutlich ab. Matthew Killingsworth widersprach dem im Jahr 2021. Zwei Jahre später setzten sich Kahneman und Killingsworth mit der Psychologin Barbara Mellers in einer „Adversarial Collaboration“ zusammen ([PNAS 2023](#)) und kamen gemeinsam zum Schluss: Mehr Geld wirkt weiterhin positiv auf das Wohlbefinden, der Effekt pro zusätzlich verdientem Euro nimmt aber mit dem Niveau ab. Atul Mitra, Management-Professor an der University of Northern Iowa, hat in mehreren Studien gezeigt, dass Gehaltserhöhungen erst ab sieben bis acht

Prozent bei den Mitarbeitenden als Wertschätzung ankommen. Kleinere Anhebungen verbuchen sie dagegen eher als Pflichtprogramm.

In Deutschland verstärkt der Lohnsteuertarif diesen Effekt. Eine Führungskraft mit 120 000 Euro Bruttojahresgehalt liegt im Spitzensteuersatz. Von einer Bonuserhöhung um 10 000 Euro brutto bleibt ihr nach Abzug von Steuern und Sozialabgaben rund die Hälfte. Inklusiv Lohnnebenkosten zahlt der Arbeitgeber rund 12 000 Euro – ein hoher Aufwand für 5000 Euro Nutzen ist keine effiziente Bindung.

Was wirkt nun?

Wenn der Grenznutzen zusätzlicher Gehaltsbestandteile sinkt, verschiebt sich das Gewicht. Die [„Mercer Benefits und Wellbeing Studie Deutschland 2024/25“](#) liefert eine bemerkenswerte Zahl: Rund ein Drittel der Befragten (32 Prozent) würde für ein besseres Benefitpaket den Arbeitgeber wechseln, ohne Gehaltseinbußen kompensieren zu wollen. Bei Beschäftigten unter 35 Jahren sind es sogar knapp zwei Drittel (mehr als 60 Prozent).

Gleichzeitig stellt dieselbe Studie fest, dass 79 Prozent der Benefitangebote in deutschen Unternehmen historisch gewachsen sind und keine klare Zielgruppenlogik haben. Unternehmen geben also Geld aus für Programme, die niemand spezifisch im Blick hat.

Die Studie [„State of Hybrid Work 2025“](#) von Owl Labs zeigt einen Befund, der für das mittlere Management besonders aufschlussreich ist. 45 Prozent der Führungskräfte praktizieren „Coffee Badging“: kurze Büropräsenz für die Optik, dann zurück

ins Homeoffice. Bei Beschäftigten ohne Führungsverantwortung sind es 23 Prozent. Wer die Anwesenheitspflicht am stärksten unterläuft, ist die Führungsebene. 39 Prozent aller Befragten lehnen Jobangebote ohne flexible Arbeitszeiten ab, 29 Prozent betrachten Bürozwang als Ausschlusskriterium.

Die Studie „[Attracting Talent 2024](#)“ von Stepstone mit 8400 Befragten zeigt: 47 Prozent der Wechselwilligen ziehen Corporate Benefits in ihre Jobentscheidung mit ein. In der „[Roland Berger Employee Benefits Studie 2025](#)“ geben 89 Prozent der Personalverantwortlichen an, in Benefits vor allem wegen der Mitarbeiterbindung zu investieren.

Steuerliches Argument für mittleres Management

Im Gehaltsbereich des mittleren Managements – typischerweise zwischen 80 000 und 180 000 Euro Grundgehalt – wirken steuerfreie Benefitbausteine anders als in der Belegschaft. Dort addieren sie sich auf moderate Vergütung. Hier kompensieren sie, was die progressive Lohnsteuer bei einem Bonus auffrisst.

Der monatliche 50-Euro-Sachbezug bleibt steuerfrei. Essenszuschüsse bis zum amtlichen Sachbezugswert (2026: 7,67 Euro pro Arbeitstag) ergeben bei 15 Tagen monatlich einen Jahresvorteil von rund 1380 Euro netto. Die Gesundheitsförderung nach § 3 Nr. 34 EStG ist bis 600 Euro jährlich steuerfrei, ebenso wie das Deutschlandticket als Jobticket. Die Pauschalversteuerung nach § 37b EStG mit 30 Prozent erlaubt zusätzlich bis zu 10 000 Euro pro Empfänger und Jahr an Sachzuwendungen. Kombiniert ergeben diese Bausteine Jahreswerte von deutlich

über 3000 Euro netto. Im Spitzensteuersatzbereich würden Boni brutto mehr als das Doppelte kosten, um dieselbe Wirkung zu erzielen.

Was anders gedacht werden muss

Flexibilität gehört in die Vergütungsarchitektur, nicht in den Anhang. Die Owl-Labs- und Mercer-Daten deuten an, dass Selbstbestimmung über Arbeitsort und Arbeitszeit auf dieser Ebene mehr leistet als zusätzliches Bruttogehalt.

Das mittlere Management ist die größte Führungsgruppe in deutschen Unternehmen und trägt die höchsten psychischen Belastungen. Dennoch wird sie in Vergütungsarchitekturen am wenigsten spezifisch adressiert.

Die Nettoperspektive gehört in die Vergütungskommunikation. Wenn der spürbare Unterschied zwischen einem 10 000-Euro-Bonus brutto und einer gut strukturierten Benefitarchitektur für den Empfänger marginal ist, während die Kosten für den Arbeitgeber stark auseinanderlaufen, ist das eine relevante Information für beide Seiten. Total Rewards Statements eignen sich dafür, sind in deutschen Unternehmen aber bisher selten etabliert.

Gesundheitsabsicherung gehört aus dem Imagebereich heraus in den Kern. Die Belastungsdaten aus den drei zuvor zitierten Studien beschreiben eine Gruppe mit überdurchschnittlichen psychi-

schen Risiken. Wer Bindung will und diese Schicht ausspart, baut auf Sand.

Lebensphasenorientierte Wahlfreiheit funktioniert besser als Einheitspakete. Eine 35-jährige Abteilungsleiterin mit Kleinkind hat andere Prioritäten als ein 45-jähriger Bereichsleiter mit pflegebedürftigen Eltern oder ein 55-jähriger Senior Manager, der schon seine Rente im Blick hat. Wenn das System diese Heterogenität abbilden kann, innerhalb steeroptimierter Grenzen, wird daraus ein nutzbares Instrument.

Fazit

Das mittlere Management ist die zahlenmäßig größte Führungsgruppe in deutschen Unternehmen, trägt die höchsten psychischen Belastungen und wird in Vergütungsarchitekturen am wenigsten spezifisch adressiert. Klassische Bonuserhöhungen verlieren in diesem Gehaltsbereich Wirkung, weil progressiver Steuertarif und sinkender Grenznutzen das Verhältnis zwischen Aufwand und Wahrnehmung verzerren. Wirksamer sind Flexibilität, mentale Absicherung und Wahlfreiheit innerhalb steeroptimierter Benefitstrukturen. Wer Executive Compensation ausschließlich an der Vorstandsetage diskutiert, übersieht die Ebene, die das operative Geschäft am Laufen hält. ◀



Eldo Hell,
Redakteur und Benefitexperte,
Belonio

eldo.hell@belonio.de
www.belonio.de



**Bis zu 40% Rabatt
für Unternehmen**

iPad ist eine Marke von Apple Inc.



Ein kluges Investment in Ihre Mitarbeiter

Das Digital-Paket der F.A.Z.

Bestellen Sie die digitale Frankfurter Allgemeine Zeitung und Sonntagszeitung inklusive FAZ+ und profitieren Sie von:

- ✓ **Attraktiven Mengenrabatten** ab 5 Lizenzen
- ✓ **Exklusivem Zugang** zu 3 Archiv-Artikeln pro Monat
- ✓ **Inklusivem Zugriff** auf zusätzliche Premium-Inhalte auf FAZ.NET und Premium-Newsletter zu den Themen Finanzen, Digitalwirtschaft, Weltwirtschaft sowie Recht und Gesetz
- ✓ **Flexibler Laufzeit** – monatlich kündbar

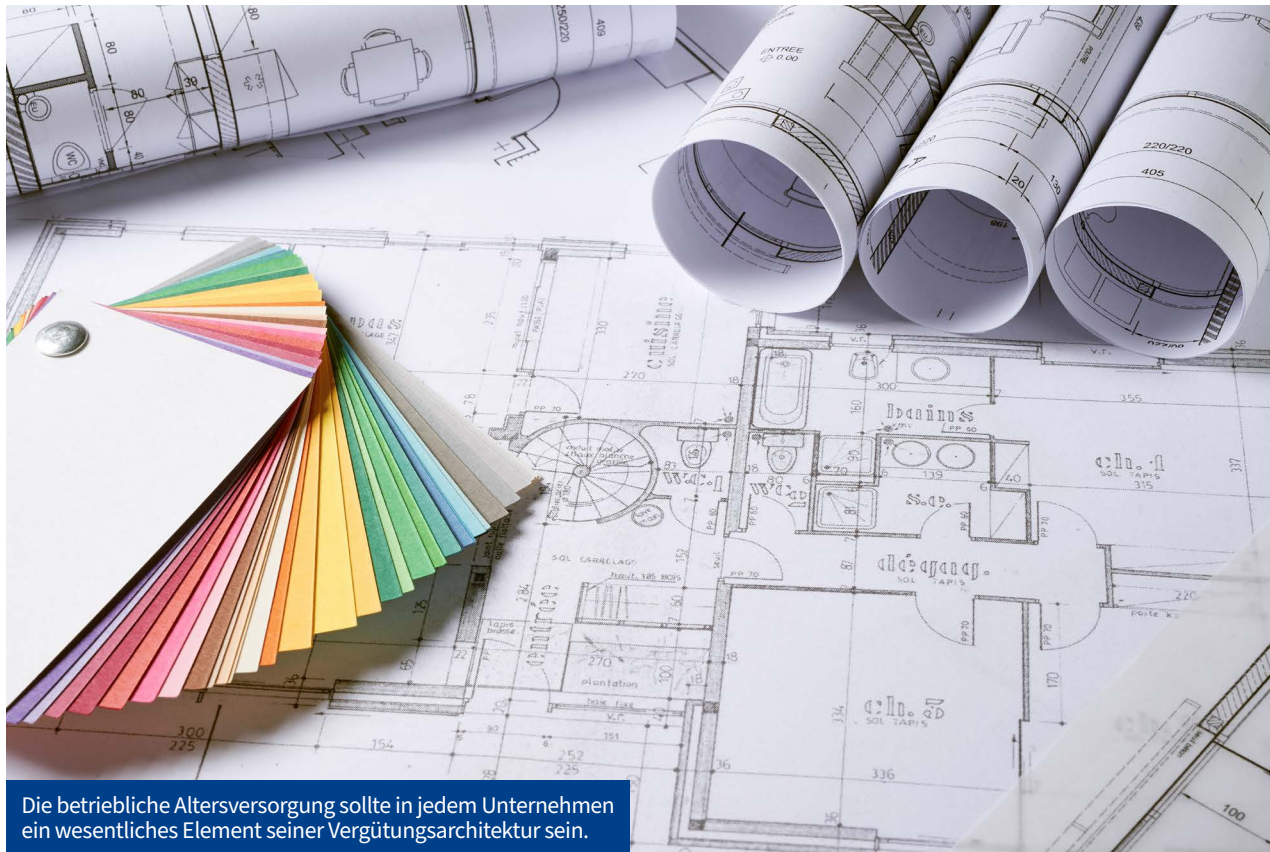
**Gleich Angebot sichern:
(069) 75 91-1122
oder [faz.net/business](https://www.faz.net/business)**



ZU VIELE UNTERNEHMEN SEHEN DIE BAV NUR ALS VERSICHERUNGSPRODUKT

Die bAV wirkt in den meisten Fällen nicht als Vergütungshebel. Was müssen Unternehmen ändern?

Von Catherine Leser



Die betriebliche Altersversorgung sollte in jedem Unternehmen ein wesentliches Element seiner Vergütungsarchitektur sein.

Die betriebliche Altersvorsorge (bAV) gehört zu den effizientesten Instrumenten moderner Vergütungsarchitektur. In der Praxis wird sie jedoch immer noch wie ein Versicherungsprodukt verwaltet. Doch mit dem Zweiten Betriebsrentenstärkungsgesetz (BRSG II), das im Januar in Kraft getreten ist, und der EU-Entgelttransparenzrichtlinie, die Deutschland bis zum 7. Juni in nationales Gesetz gegossen haben müsste, sollten Unternehmen endlich die Lücke in ihrem bAV-Angebot schließen.

Noch gibt es häufig einen Denkfehler, der sich durch die deutsche Comp-&-Ben-Praxis zieht: Die bAV wird als Versicherungsprodukt geführt, nicht als Vergütungsarchitektur. Das klingt nach Semantik. Es ist aber der entscheidende Unterschied zwischen einem Instrument, das eine Pflicht erfüllt, und einem Instrument, das Wirkung erzeugt.

Denn: Ein Versicherungsprodukt wird abgeschlossen, abgewickelt, dokumentiert. Eine Vergütungsarchitektur wird gestaltet, gesteuert, gemessen. Bei der Executive Compensation ist diese Unterscheidung selbstverständlich: Long-Term-Incentives-Modelle (LTI-Modelle), Deferred

Compensation und Pension Promises werden als integraler Teil der Total-Rewards-Logik gedacht. In der Breite der Belegschaft dagegen verbleibt die bAV in einer Parallelwelt: ausgelagert an Makler, technisch isoliert von der Entgeltabrechnung, kommunikativ unsichtbar. Das Ergebnis: Nur 19 Prozent der Beschäftigten in der Privatwirtschaft zahlen per Entgeltumwandlung aktiv in eine bAV ein. In einem Land, in dem die gesetzliche Rente strukturell unter Druck steht und der Arbeitgeberzuschuss seit 2022 verpflichtend ist, ist dies eine fatale Diagnose.

Was die Architekturfrage konkret bedeutet

Wer bAV als Vergütungsarchitektur denkt, stellt spezifische Fragen. Nicht: Welche Versorgungswerke haben wir? Sondern: Welche Wirkung erzielt unser Vergütungsmix pro investiertem Euro, und wo ist die bAV unter- oder überdimensioniert?

Die Logik ist klar: Eine Entgeltumwandlung ist gemäß § 3 Nr. 63 EStG bis acht Prozent der Beitragsbemessungsgrenze lohnsteuerfrei und bis vier Prozent sozialversicherungsfrei. Daraus ergibt sich ein Effizienzvorteil gegenüber einer äquivalenten Bruttogehaltserhöhung, je nach Steuerklasse und Beitragshöhe im zweistelligen Prozentbereich. Der gesetzlich verpflichtende Arbeitgeberzuschuss von 15 Prozent auf die ersparten Sozialversicherungsbeiträge ist dabei kein Kostenfaktor, sondern ein Hebel: Gut kommuniziert, verstärkt er überproportional die wahrgenommene Wertigkeit des Benefits.

Entscheidend ist: Die Effizienz entsteht nicht beim Vertragsabschluss, sondern in der Partizipationsquote. Ein Versorgungswerk mit 18 Prozent

Teilnahme ist ökonomisch ein anderes Produkt als eines mit 65 Prozent. Hier setzt die Architektur an. Sie verschiebt den KPI vom Vertragsbestandteil zur Wirkungsgröße. Dabei stellen sich folgende Fragen:

- Wie hoch ist die Partizipationsquote – nach Standort, Entgeltgruppe, Beschäftigungsart?
- Wie verteilt sich der Arbeitgeberzuschuss über die Belegschaft, und entspricht diese Verteilung der vergütungspolitischen Absicht?
- Welche Korrelation besteht zwischen bAV-Teilnahme und Retention?
- Welche Differenz besteht zwischen den Versorgungsanwartschaften von Voll- und Teilzeitkräften. Ist dies gewollt?

Diese Fragen sind oft nicht beantwortbar, weil die Daten fragmentiert bei Versorgungsträgern, Maklern und HR liegen. Daher sehen auch 75 Prozent der Unternehmen die administrative Handhabbarkeit als größte Herausforderung bei der bAV.

BRSG II: regulatorischer Anlass, jetzt zu handeln

Mit dem BRSG II verschiebt der Gesetzgeber die Kalibrierung zugunsten von Verbreitung und Verständlichkeit. Drei Richtungen sind besonders relevant:

- **Erweiterung des Sozialpartnermodells:** Das reine Beitragszusagemodell wird über die Tarifbindung hinaus geöffnet. Für Unternehmen ohne Tarifbindung entsteht damit erstmals ein Zugang zu Versorgungsmodellen ohne Garantieverprechen – und damit zu deutlich besseren Renditeerwartungen für die Beschäftigten. Wer das ignoriert, vergleicht in fünf Jahren sein

klassisches Versorgungswerk mit Modellen, die strukturell überlegen sind.

- **Niedrigverdienerförderung:** Der Förderbetrag nach § 100 EStG steigt, die Einkommensgrenze wird angehoben. Für Unternehmen mit gemischter Belegschaft entsteht ein ökonomischer Hebel, niedrige Entgeltgruppen gezielt aufzubauen, ohne die Bruttogehaltsbasis zu belasten.
- **Optionssysteme (Opt-out):** Tarifvertragliche Möglichkeiten zur automatischen Einbeziehung mit Widerspruchsrecht werden ausgeweitet. Internationale Erfahrungen zeigen: Allein die Default-Verschiebung erhöht Partizipationsquoten drastisch. Aber wer auf Opt-out umstellt, ohne es kommunikativ und administrativ vorzubereiten, riskiert Compliance- und Vertrauensverluste.

Für Comp & Ben heißt das: Versorgungsordnungen, die oft seit Jahren unverändert sind, sollten schnellstmöglich an die Gesetzeslage angepasst werden.

Equal Pay: die Fairness-Dimension

Es gibt eine zweite Achse, die Comp & Ben nicht länger ignorieren kann: die geschlechtsspezifische Versorgungslücke. Der Gender-Pension-Gap in Deutschland liegt laut Eurostat bei rund 40 Prozent. Diese Zahl entsteht nicht im Rentensystem, sondern in der Vergütungsbiografie: Teilzeitquoten, Karriereunterbrechungen, niedrigere Entgeltstufen. Die bAV ist nicht Ursache, sondern Multiplikator.

Mit der EU-Entgelttransparenzrichtlinie kommen neue Berichts- und Begründungspflichten

hinzu. Unternehmen müssen Entgeltunterschiede offenlegen und ab einer Differenz von fünf Prozent ohne objektive Rechtfertigung Korrekturmechanismen einleiten.

Auch wenn die Richtlinie primär auf Grundvergütung zielt, werden Betriebsräte, Aufsichtsgremien sowie auditierende Stellen ihren Blick auf die Gesamtvergütung richten. Versorgungsanwartschaften gehören dazu. Eine moderne Comp-&Ben-Strategie wird die betriebliche Altersversorgung deshalb nicht nur als Nettoeffizienzinstrument denken, sondern auch als Ausgleichsinstrument:

- differenzierte Arbeitgeberzuschüsse für Teilzeitkräfte, die strukturell schlechter versorgen,
- Kommunikationsstandards für Elternzeit- und Sabbatical-Phasen, in denen bAV-Entscheidungen typischerweise unter einem Informationsdefizit getroffen werden,
- Versorgungsordnungen, die Karriereunterbrechungen nicht implizit bestrafen, etwa durch Wartezeiten oder Unverfallbarkeitsregeln, und die in die heutige Arbeitsrealität nicht mehr passen.

Wer hier nicht steuerungsfähig ist, kann die Diskussion nicht aktiv führen, sondern muss sie reaktiv erklären.

Was eine architekturorientierte bAV leistet

Der Übergang vom Versicherungsdenken zur Vergütungsarchitektur zeigt sich an drei Prinzipien:

- **Datenhoheit:** Comp & Ben muss in der Lage sein, bAV-Kennzahlen genauso schnell zu lesen wie Gehaltsbänder oder Bonusquoten. Quartalsweise Auswertungen, Standort- und Funktionsclusterung, Korrelationen mit Retention-Daten – all das sollte Standard im Reporting sein.
- **Kommunikationslogik:** Partizipation ist eine Funktion von Verständlichkeit. 71 Prozent der Mitarbeitenden verstehen die Grundzüge ihrer bAV nicht. Das ist kein Bildungsproblem, sondern ein Designproblem. Onboarding-Integration, individualisierte Berechnungsbeispiele und Self-Service-Zugänge sind Voraussetzung dafür, dass die ökonomische Architektur wirkt.
- **Governance:** Die Versorgungsordnung ist kein Versicherungsdokument, sondern ein vergü-

tungspolitisches Statement und gehört in die regelmäßige Marktfähigkeitsprüfung wie auch Gehaltsbänder, Benefitportfolio und Short-Term-Incentive-Strukturen (STI). Das verlangt: Comp & Ben und CFO als gemeinsame Steuerungsinstanz statt HR-Administration plus Maklerbetreuung.

Die aktuelle Frage für Comp & Ben ist also nicht, ob die bAV überarbeitet werden muss, sondern wie sie führend gesteuert oder nachgelagert verwaltet wird. Der Unterschied entscheidet über drei Dinge:

- ob das Unternehmen den steuerlichen und sozialversicherungsrechtlichen Effizienzvorteil der bAV in die Vergütungsbilanz holt – oder ihn an ungenutzte Entgeltumwandlung verschenkt,
- ob die Versorgungsordnung nach BRSG II als Strukturentscheidung oder als Compliance-Update behandelt wird,
- ob die Berichterstattung mit nachvollziehbarer Vergütungsarchitektur unterlegt ist oder mit einer Versorgungslücke.

Die bAV ist eines der am wenigsten genutzten Instrumente moderner Vergütung. Die Aufgabe ist nicht, neue Produkte zu kaufen. Die Aufgabe ist, ein vorhandenes Instrument endlich so zu führen, wie es konzipiert ist: als Architektur. ◀



Catherine Leser,
CRO und Co-Founderin,
Penzilla

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

Fünf Fragen für die nächste Comp-and-Ben-Steuerungsrunde

1. Wie hoch ist unsere bAV-Partizipationsquote, und wie verteilt sie sich über Standorte, Funktionen und Beschäftigungsarten?
2. Können wir den steuerlichen Effizienzvorteil der bAV pro Mitarbeitendem quantifizieren – und kommunizieren wir ihn?
3. Ist unsere Versorgungsordnung BRSG-II-fähig, und haben wir die Option des Sozialpartnermodells bewertet?
4. Welche Differenz besteht zwischen den Versorgungsanwartschaften von Voll- und Teilzeitbeschäftigten? Ist sie unter Pay Transparency erklärbar?
5. Liegt die bAV-Steuerung gemeinsam bei Comp & Ben und CFO, oder ist sie an Makler und HR-Administration delegiert?

BAV-VERWALTUNG UND KI: DIE ARCHITEKTUR ENTSCHEIDET

Wer die Administration der betrieblichen Altersversorgung mehr automatisieren will, sollte sich zunächst um den Umgang mit Daten kümmern.

Von Peter Kolm



Die Anbindung an das spezifische Unternehmenswissen und die Produktivdaten ist eine zentrale Herausforderung beim Einsatz von KI in der bAV.

Künstliche Intelligenz verspricht auch in der Verwaltung der betrieblichen Altersversorgung (bAV) erhebliche Effizienzgewinne. Doch wie lässt sich die bAV-Verwaltung konkret nahtlos an das unternehmenseigene KI-System anbinden? Worauf es ankommt und wie Unternehmen dabei Datensilos und starre Schnittstellen auflösen, erfahren Sie in diesem Beitrag.

Künstliche Intelligenz (KI) vermag allerlei. Sie kann aber stets nur so gut sein wie die Daten, auf die sie zugreift. In der Diskussion um eine KI-gestützte Verwaltung der betrieblichen Altersversorgung wird dieser grundlegende Sachverhalt allerdings oft übersehen. Zudem befinden sich die bAV-Daten in vielen Unternehmen fragmentiert in unterschiedlichen Datensilos mit einfachen API-Anbindungen. Insofern wird die Datenbasis vielerorts zum entscheidenden Punkt, bevor es überhaupt zum Einsatz der KI kommt.

Von Datensilos zu bidirektionalen Systemen

Ein zentrales Hindernis beim Einsatz dedizierter Unternehmens-KI (Enterprise AI) in der bAV-Praxis ist immer wieder die technologische Anbindung an das spezifische Unternehmenswissen und die vorhandenen Produktivdaten. Bisherige

Softwarearchitekturen und Legacy-Systeme sind hier oft zu starr.

Denn um Daten der betrieblichen Altersversorgung für eine Künstliche Intelligenz nutzbar zu machen, müssen diese meist über komplexe, proprietäre Schnittstellen aus der Verwaltungssoftware exportiert und in separate Systeme oder Datenbanken überführt werden. Solch aufwendig erzeugten Datensilos sind jedoch selten in Echtzeit synchron – was die Gesamtarchitektur ineffizient macht.

Noch gravierender ist, dass derlei Schnittstellen meist Einbahnstraßen sind. Eine Unternehmens-KI kann die exportierten Daten zwar lesen und auswerten, umgekehrt aber nicht aktiv in der Verwaltungssoftware handeln.

Die Lösung für diese Herausforderung liegt daher in einer Architektur, die Wissen nicht nur kopiert, sondern der KI einen permanenten, standardisierten und sicheren Live-Zugriff auf die Kernsysteme ermöglicht und bidirektional arbeitet.

Wer KI einsetzen will, braucht eine Architektur

Der Weg zur effizienten Automatisierung mit Künstlicher Intelligenz setzt insofern eine bewusste Architekturentscheidung voraus. Zwei zentrale Elemente sind eine integrierte bAV-Plattform sowie eine bidirektionale Standardschnittstelle zur Unternehmens-KI.

Hilfreich sind hier vor allem cloud-basierte All-in-one-Plattformen wie Bixie (Eigenbezeichnung: bixie) für die betriebliche Altersversorgung. Sie vereinen je nach Anbieter (nahezu) alle Durchführungswege

und Zusagen in einem System und bilden damit die strukturelle Voraussetzung für die Integration Künstlicher Intelligenz auf Systemebene. HR, Finance, Mitarbeitende, externe Berater und Wirtschaftsprüfer operieren so auf identischer Datenbasis – mit rollenbasierten Zugriffsrechten und vollständiger Protokollierung aller Vorgänge. Manche Systeme verfolgen darüber hinaus einen Architekturansatz, der über einfache API-Anbindungen hinausgeht: die Implementierung des Model Context Protocol (MCP).

MCP als Brücke zwischen Intelligenz und Daten

Das von Anthropic initiierte Model Context Protocol ist ein offener Standard für die Kommunikation zwischen KI-Modellen und Software-Systemen. Es basiert auf einer Client-Server-Struktur. Ein MCP-Server verbindet sich mit den Datenquellen, und ein

MCP-Client (zum Beispiel eine Enterprise AI) greift über das Protokoll darauf zu.

Diese standardisierte Schnittstelle ersetzt unzählige maßgeschneiderte API-Integrationen durch ein einziges universelles Protokoll. Dieses ermöglicht einen sicheren und strukturierten Zugriff auf lokale Dateien und kann darüber hinaus gezielte Aktionen im System durchführen. MCP ist bidirektional und kontextsensitiv. Das KI-Modell kann somit innerhalb eines präzise definierten Berechtigungsrahmens mit dem System in Echtzeit interagieren.

Bei Anwendungen, die konsequent als MCP-Server fungieren, können Unternehmen ihre eigenen KI-Systeme über MCP an die All-in-one-Plattform Bixie anbinden. Das ermöglicht es Nutzerinnen und Nutzern, Informationen wie Leistungsdaten oder Dokumentenbestände abzurufen und darüber hinaus gezielte Aktionen in der bAV-Verwaltung auszulösen: beispielsweise die Initialisierung eines neuen Workflows oder die automatisierte Erstellung spezifischer Mandantendokumente.

Ein konkretes Anwendungsszenario: Tritt ein Leistungsfall ein – etwa der Renteneintritt einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters –, gleicht das KI-Modell über MCP die individuellen Vertragsdaten mit der hinterlegten Versorgungsordnung ab, prüft Parameter und initiiert automatisiert die erforderlichen Maßnahmen wie Dokumentenerstellung, Benachrichtigung der beteiligten Stellen sowie weitere Folgeschritte.

Idealerweise trennen die Applikationen darüber hinaus Datenhaltung und KI-Verarbeitung konsequent. Ist das gewährleistet, können

KI-Integration in der bAV-Verwaltung

Das Problem: Fragmentierte Daten und unidirektionale Schnittstellen verhindern, dass KI-Systeme produktiv auf Verwaltungsdaten zugreifen und aktiv handeln können.

Das Vorgehen: Eine integrierte bAV-Plattform, die alle Durchführungswege in einem System vereint und eine bidirektionale Standardschnittstelle zur Unternehmens-KI stellt (via Model Context Protocol, MCP), einführen.

Die Lösung: Unternehmen können ihr KI-System per MCP direkt anbinden und so nicht nur Daten abrufen, sondern auch Prozesse automatisiert auslösen – bei voller Datensouveränität, DSGVO-Konformität und systemseitig kontrollierten Zugriffsrechten.

Unternehmen gezielt europäische, DSGVO-konforme KI-Plattformen einsetzen und über MCP an die Plattform anbinden. Die Authentifizierung erfolgt etwa über OpenID. KI-Modelle dürfen dann systemseitig nur auf explizit autorisierte Endpunkte zugreifen.

Eine strategische Weichenstellung

Die Transformation der bAV-Verwaltung durch Künstliche Intelligenz ist letztendlich keine Frage des Ob, sondern des Wie. Unternehmen, die heute auf integrierte Plattformarchitekturen mit MCP setzen, schaffen die Basis, auf der KI-gestützte Prozesse belastbar betrieben werden können. Sie sichern sich damit nicht nur operative Effizienz, sondern auch die strategische Flexibilität, neue KI-Modelle und -Standards in ihre Prozesslandschaft zu integrieren, sobald diese verfügbar sind.

Der Aufbau solcher Infrastruktur erfordert eine bewusste Entscheidung. Wer den Weg einer MCP-Implementierung konsequent geht, legt – wie ausgeführt – den Grundstein für eine integrierte bAV-Plattform, die nicht nur den heutigen Verwaltungsanforderungen gerecht wird, sondern auch auf die nächste Entwicklungsstufe der KI-Integration vorbereitet ist. ◀



Peter Kolm,
Geschäftsführer,
PcAK GmbH | www.bixie.de

p.kolm@pcak.de
www.pcak.de und www.bixie.de

NETWORKING FORUM

WIE ENTGELTSTRUKTUREN UND BENEFITS GEGEN DEN FACHKRÄFTEMANGEL UND DEN GENDER PAY GAP IM ASSET UND PENSION MANAGEMENT HELFEN

Dr. Marko Brambach
Mitglied des Vorstands
Pensions-Sicherungs-Verein AG

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

Tanja Hahlen
Vorständin
Pensionskasse für die
Deutsche Wirtschaft

**ASSETS & LIABILITIES
CONVENTION #6**

15. & 16.09.2026

ESSEN

MOBILITÄT ZWISCHEN KOSTENFOKUS UND TALENTWERT

Wie Mobilität intelligent gesteuert wird und welchen Einfluss die aktuelle wirtschaftliche Lage auf die gängige Entsendepraxis haben könnte.

Von Markus Kurth



Geopolitische und wirtschaftliche Entwicklungen stellen Global-Mobility-Verantwortliche derzeit vor zahlreiche Herausforderungen.

Weltweite Mobilität bleibt für viele Unternehmen ein strategischer Hebel. Zugleich wächst aber auch der Druck auf die Budgets. Was folgt daraus für die Ausrichtung von Global Mobility im Jahr 2026, und wo zeichnen sich Lösungen ab?

Vorweg eines: Unternehmen sind gut damit beraten, bewährte Vergütungsansätze beizubehalten und diese nicht voreilig durch andere zu ersetzen. Lohnenswert kann es jedoch sein, eine zielgerichtete Policy Segmentierung ins Auge zu fassen. Gleiches gilt für eine stärkere, sachgerechte Implementierung und Nutzung von Technologie und KI sowie die seit vielen Jahren beschworene enge Verzahnung von Global Mobility und Talent Management. Insbesondere Letzteres wurde von den teilnehmenden Fachleuten an der Befragung „Mercer 2026 Outlook for Talent Global Mobility“ nach der Top-Priorität Employee Experience als sehr hohe Priorität bewertet. Doch wie könnte ein zukunftsfähiges Global-Mobility-Konzept konkret aussehen?

These 1: Budgetdruck verlangt intelligente Kostensteuerung

Unternehmensbudgets zwingen HR zu kurzfristigen Einsparungen – doch eine reine Kostensicht gefährdet die Mobilität, die zugleich langfristig Wert

schaft. Insbesondere vor dem Hintergrund der im Markt angenommenen zunehmenden Mobility-Aktivitäten ist daher eine strukturierte Auseinandersetzung mit dem Thema dringend angeraten. So zeigen Analysen wie etwa der „Mercer 2025 Strategic Mobility Management Survey“, dass viele Organisationen zwar Kosten messen, aber selten den Wert von Einsätzen quantifizieren. Entscheidend ist jedoch eine Steuerung, die Kostenkontrolle mit Wertmessung verbindet. Nur so kann es gelingen, sinnvolle und vor dem Hintergrund notwendiger hoher Investments rentable Assignment-Entscheidungen zu treffen.

These 2: Das Konzept für klassische, geschäftsinitierte Entsendungen bleibt weitgehend unberührt

Kosten senken bedeutet nicht, strategische Langzeitentsendungen preiszugeben. Für kritische, unternehmensinitiierte Einsätze bleibt der sogenannte Home-Based-Balance-Sheet-Ansatz häufig die beste Wahl, weil er Kaufkraft schützt und Risiken in der Reintegration mindert. Nicht nur in Deutschland ist dieser Ansatz nach wie vor stark vertreten – und das mit gutem Grund.

Auch unter Einbeziehung von Employee Experience oder Compliance-Risiken lässt sich keine andere Aussage treffen: Der Home-Based-Balance-Sheet-Ansatz, also Entsendete finanziell so zu stellen, als arbeiteten und lebten sie weiterhin im Heimatland, wird auch künftig das Fundament der Langzeitentsendungen bilden. Allerdings dürfen die vielen Vorteile nicht über Möglichkeiten zur Kosten-

einsparung hinwegtäuschen. Vergleiche mit Benchmark-Daten und die Herausarbeitung von Mitarbeitendenpräferenzen ermöglichen es vielerorts, die Kosten des Vergütungsansatzes durch Policy-Review zu reduzieren.

These 3: Segmentierung und klare Purpose-Orientierung statt Einheitslösung

Intelligente Mobilität beginnt mit einer klaren Segmentierung nach Zweck, Dauer, Risiko und Karriererelevanz. Denn das erlaubt transparente, objektive Begründungen für unterschiedliche Vergütungslogiken und ist damit auch ein Schutz bei zunehmender Pay-Transparency-Regulierung (zum Beispiel EU-Pay-Transparency-Richtlinie). Da zudem nicht jede stattfindende Mobilität mit anderen vergleichbar ist, können dank Segmentierung und der damit einhergehenden Transparenz noch weitere Vorteile realisiert werden – beispielsweise im Bereich Talententwicklung.

These 4: Technologie als Effizienz- und Compliance-Hebel

Mobility-Teams arbeiten vielerorts noch mit Standard-Software wie Word oder Excel. Modernere Plattformen hingegen helfen, Fehler zu reduzieren und schaffen erhebliche Effizienzen. Unter anderem ersetzen sie die Notwendigkeit von Vieraugenprüfungen.

Self-Service-Lösungen für Expatriates zahlen indes auf die viel beschworene Employee Experience ein. Praxiserfahrungen und Analysen zeigen, dass Technologie, Reporting und Transformation 2026

stärker priorisiert werden als das noch 2024 der Fall war. Rund ein Viertel der Befragten planen laut dem „Mercer 2026 Outlook for Talent Global Mobility“ Investitionen in KI – primär zur Verringerung administrativer Last, aber auch, um die Employee Experience zu verbessern.

These 5: Verbindung von Mobility und Talent Management als Werttreiber

Mobility darf nicht isoliert betrachtet werden. Gelingt es HR, die Verantwortung als Talent Broker zu übernehmen und auszufüllen, trägt das potenziell zu besseren Stellenbesetzungen, effektiven Entwicklungspfaden und zur Messung des Assignment-Werts bei.

These 6: Nuancierter Umgang mit dem Home-Based-Balance-Sheet-Ansatz

Der Home-Based-Balance-Sheet-Ansatz kann administrativ aufwendiger und teilweise auch kostspieliger sein als andere Vorgehensweisen. Ihn pauschal abzuschaffen, ist jedoch nicht empfehlenswert. Denn gerade bei dringenden strategischen sowie annähernd allen Formen von unternehmensinitiierten Einsätzen spricht Etwas dafür. Gleichzeitig gewinnen alternative Ansätze wie „Local-Plus/Host-Based“ an Bedeutung für vielfältige, kostensensible Einsatzformen. Doch auch sie sind kein Allheilmittel und sollten deshalb intensiv auf Eignung und Passung hin überprüft werden. So lassen sich hohe Folgekosten vermeiden und das Risiko, womöglich an fehlender Akzeptanz durch die Mitarbeitenden zu scheitern.

Info zum Home-Based-Balance-Sheet-Ansatz

Mit dem Home-Based-Balance-Sheet-Ansatz verfolgen Unternehmen das Ziel, ihre Mitarbeitenden während eines internationalen Expat-Einsatzes mit den Kolleginnen und Kollegen im Heimatland in Bezug auf den finanziellen Wohlstand gleichzustellen. Dies kann sowohl durch eine Netto- als auch eine Bruttozusage realisiert werden. Beide Zusagen folgen dem gleichen Schema: Als Basis dient das im Inland vor der Entsendung vereinbarte Bruttogehalt. Von diesem werden hypothetische Steuern und Sozialversicherungsbeiträge abgezogen, die auf Grundlage oder zumindest in Anlehnung an die Gesetze und Regularien des Heimatlandes berechnet werden. Das errechnete hypothetische Nettoinlandsgehalt wird dann wiederum meist in drei Bestandteile aufgesplittet: Ausgaben für Wohnen, für die Lebenshaltung und Rücklagen, beispielsweise für die Altersabsicherung. Da Letztere durch einen zeitlich befristeten Auslandseinsatz annahmegemäß nicht tangiert werden, fokussieren Expertinnen und Experten auf die Wohn- und Lebenshaltungskosten: Mehr- und auch Minderkosten am Einsatzlandstandort gegenüber dem Heimatlandstandort werden mittels Gewährung oder Reduzierung von Zulagen ausbalanciert.

Vergütungsansätze und Segmentierung

Der Home-Based-Balance-Sheet-Ansatz war und bleibt der dominierende Vergütungsansatz für klassische, unternehmensinitiierte Langzeitentsendungen, auch wenn die damit einhergehenden Nachteile – etwa erhöhte Komplexität während der Entsendungsphase oder Mehrkosten im Vergleich zum Pure-Home-Based-Ansatz – den Wunsch nach anderen Optionen nachvollziehbar erscheinen las-

sen. Verantwortliche werden aber spätestens beim Durchdenken von Alternativen feststellen, dass der Home-Based-Balance-Sheet-Ansatz nicht ohne Grund dominiert.

Auch in Zukunft ist aufgrund der Vorteile mit der überwiegenden Anwendung des Home-Based-Balance-Sheet-Ansatzes für längerfristige Auslandseinsätze zu rechnen. Gleichwohl haben Diskussionen mit betroffenen Arbeitnehmenden gezeigt, dass Aufklärung und Kommunikation in dieser Hinsicht ebenso wichtig sind.

Zugleich haben alternative Vergütungsansätze auch Vorteile, die deren Daseinsberechtigung absolut rechtfertigen. Für Global-Mobility-Verantwortliche bedeutet dies, die Vergütungsansätze jeweils mit den zuvor identifizierten Personalbewegungsgründen zu verknüpfen. Das hilft, um die oben beschriebenen Anforderungen (zum Beispiel Abgleich der Investitionsbereitschaft des Unternehmens mit den Kosten für die Personalbewegung) zu erfüllen und dem Szenario, finanzielle Mittel unnötig zu investieren, zu entgehen.

Fazit und Learnings

- Priorisieren Sie Segmentierung, Wertmessung und Technologie und verankern Sie Global Mobility fest im Talent-Management-Ökosystem.

- Definieren Sie klare Mobility-Segmente nach Zweck, Dauer und Karriererelevanz.
- Legen Sie Erfolgs- und Zielgrößen für den Assignment Value fest, und nutzen Sie diese Kennzahlen als Entscheidungsgrundlage anstelle einer rein kostenzentrierten Sichtweise.
- Behalten Sie bewährte Vergütungsansätze wie den Home-Based-Balance-Sheet-Ansatz für strategische, unternehmensinitiierte Einsätze bei, prüfen Sie aber zugleich ergebnisoffen und systematisch Alternativen dort, wo Kostendruck oder der Einsatzcharakter dies rechtfertigen.
- Identifizieren Sie Möglichkeiten für den Einsatz von Technologie und Künstlicher Intelligenz in Abhängigkeit der Populationsgrößen, um Compliance, Effizienz und Employee Experience zu stärken. Tipp: Robuste Business Cases helfen, Aussagen zur Notwendigkeit und Relevanz zu untermauern.
- Setzen Sie gemeinsam mit Talent-Management-Verantwortlichen Ziele zur Verzahnung, um die Herausforderungen anzugehen und somit einen deutlichen Mehrwert für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Ihr Unternehmen zu realisieren. ◀



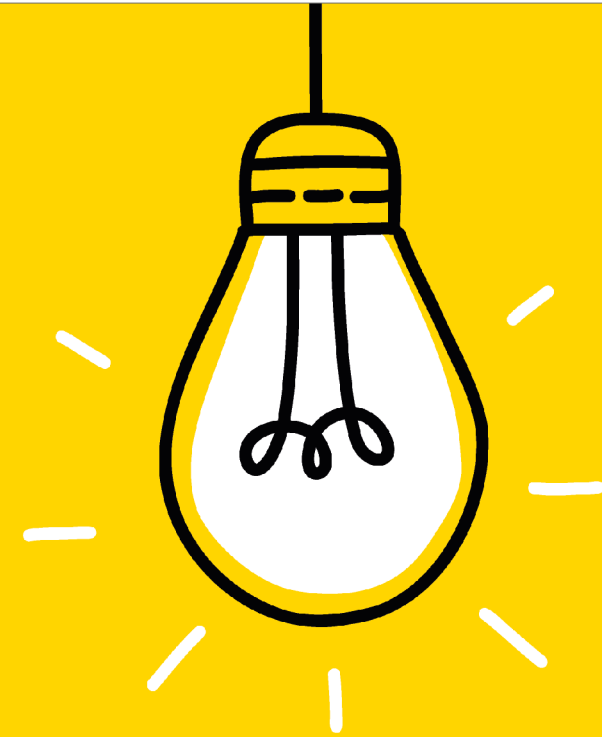
Markus Kurth,
Senior Principal und Global Mobility Practice Lead für
Deutschland und Österreich,
Mercer Deutschland

markus.kurth@mercer.com
www.mercer.com

KÜNSTLICHE auf den Punkt gebracht! INTELLIGENZ

**Im Personalwirtschaft-Dossier
erwarten Sie:**

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



Künstliche Intelligenz
DOSSIER

Personalwirtschaft

Pw+

Mehr erfahren ▶

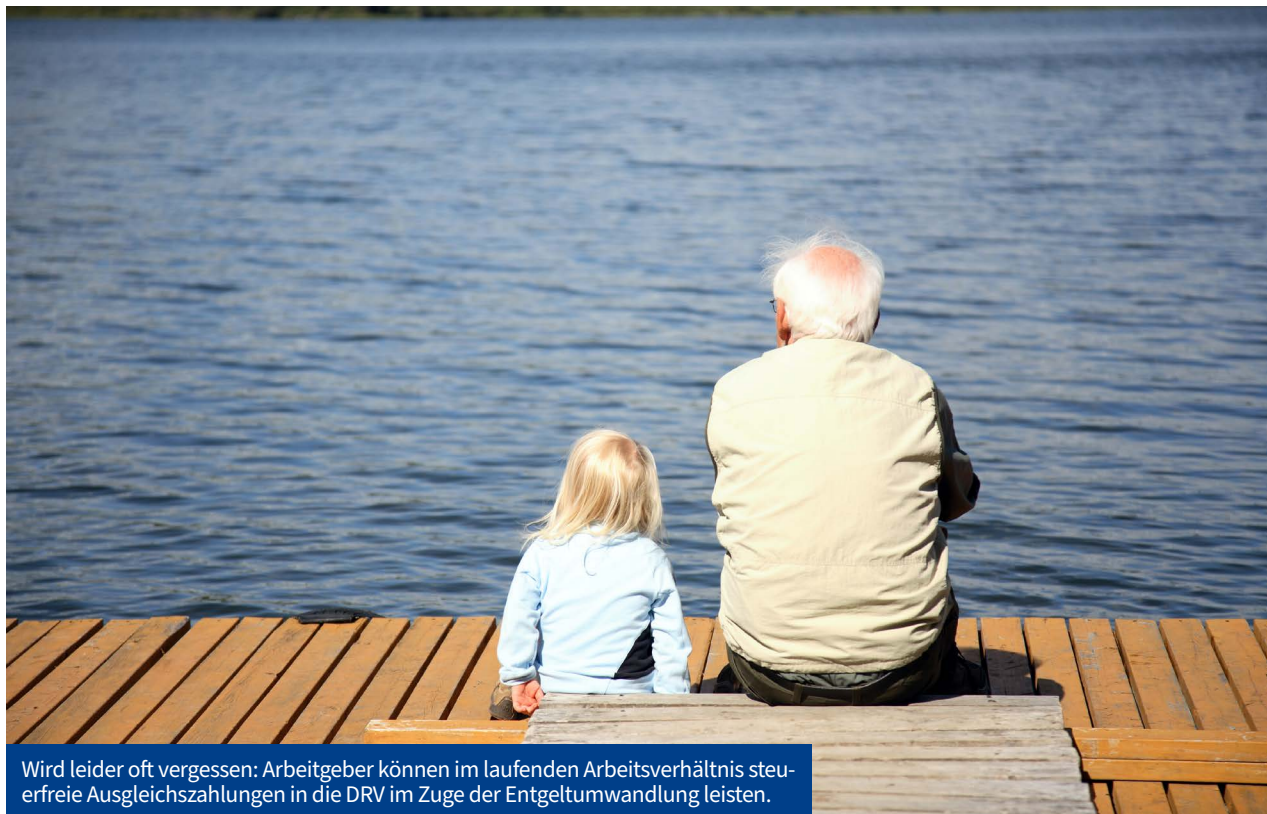
personalwirtschaft.de/dossiers



AUSGLEICHSZAHLUNGEN IN DIE RENTENVERSICHERUNG VIA ENTGELTUMWANDLUNG

Für Unternehmen und Beschäftigte kann es lohnend sein, sich genauer mit § 187a SGB VI zu beschäftigen. Denn dieser Paragraf bietet viele Vorteile in finanzieller Hinsicht.

Von Dr. Andreas Schönhöft



Wird leider oft vergessen: Arbeitgeber können im laufenden Arbeitsverhältnis steuerfreie Ausgleichszahlungen in die DRV im Zuge der Entgeltumwandlung leisten.

In der Praxis ist kaum bekannt, dass Arbeitgeber auch im laufenden Arbeitsverhältnis steuerfreie Ausgleichszahlungen in die Deutsche Rentenversicherung (DRV) im Zuge der Entgeltumwandlung leisten können. Was folgt daraus?

Arbeitgeber können Ausgleichszahlungen in die gesetzliche Rentenversicherung nach § 187a SGB VI im Rahmen von Aufhebungsverträgen oder Sozialplänen teilweise steuerfrei einzahlen. Doch dieses Instrument ist weit mehr als ein Trennungsbaustein. Denn richtig verstanden eröffnet § 187a SGB VI auch im laufenden Arbeitsverhältnis neue Gestaltungsspielräume als Compensation-&-Benefit-Baustein – und zwar bei der Entgeltumwandlung. Für HR stellt sich damit die strategische Frage, unter welchen Bedingungen Ausgleichszahlungen als zusätzliche Vergütungsbestandteile und als Mittel zur Personalplanung sinnvoll sein können.

Warum das Thema an Bedeutung gewinnt

Die demografische Entwicklung hat einen deutlichen Einfluss auf die Zusammensetzung der

Belegschaften in deutschen Unternehmen. So wächst der Anteil der Mitarbeitenden mit über 55 Jahren vielerorts stetig, was neue Herausforderungen und Chancen für die Personalplanung mit sich bringt. Zugleich zeigt sich ein wachsendes Interesse an flexiblen Übergangsmo­dellen in den Ruhestand: Viele Beschäftigte erwägen einen vorzeitigen Renteneintritt, stoßen dabei jedoch oft auf die Hürde lebenslanger Abschläge von bis zu 14,4 Prozent.

Genau hier bietet § 187a SGB VI eine innovative Lösung. Versicherte ab Vollendung des 50. Lebensjahres haben die Möglichkeit, durch zusätzliche Beiträge Rentenminderungen ganz oder teilweise auszugleichen. Eine einmal geleistete Ausgleichszahlung nach § 187a SGB VI verpflichtet den Arbeitnehmer zudem nicht bindend zu einem vorzeitigen Renteneintritt, sondern öffnet lediglich eine zusätzliche Option. Wird diese nicht genutzt, wirken die eingezahlten Beträge rentensteigernd auf die spätere Regelaltersrente.

Auch ein solches Modell bleibt attraktiv, da die Renten trotz politischer Diskussionen bislang weiterhin an die regelmäßige Gehaltsentwicklung angepasst werden. So führte beispielsweise die Entwicklung der Jahre 2015 bis 2025 zu einer Rentensteigerung von nominell rund 40 Prozent. Das Instrument der Ausgleichszahlung beschränkt sich somit nicht auf die Förderung der „Frühverrentung“, sondern schafft auch eine erweiterte Wahlfreiheit für Beschäftigte.

Beschäftigte können dabei flexibel entscheiden, ob sie einen vorzeitigen Renteneintritt ohne Abschläge realisieren oder die Ausgleichszahlung

zur dauerhaften Erhöhung ihrer Altersrente nutzen möchten. Gerade angesichts der steigenden Regelaltersgrenze (§ 35 SGB VI) und der Frage, wie lange insbesondere körperlich belastende Tätigkeiten ausgeübt werden können, gewinnt diese Flexibilität zusehends an Bedeutung.

Für Arbeitgeber eröffnet das Instrument überdies einen strategischen Gestaltungsspielraum. Im Rahmen von Sozialplänen oder Freiwilligenprogrammen kann die Ausgleichszahlung sowohl zur sozialverträglichen Personalsteuerung als auch zur individuellen Absicherung von Entscheidungsoptionen eingesetzt werden. Sie trägt so zu einer modernen und flexiblen Personalpolitik bei.

Zahlungen aus laufendem Entgelt als Benefit

Traditionell werden Ausgleichszahlungen zur Kompensation von Rentenabschlägen überwiegend aus Abfindungen finanziert. Doch es stellt sich die Frage, warum nicht bereits das laufende Entgelt als Quelle genutzt und damit als zusätzliches „Benefit“ eingeführt wird.

Neben dem arbeitgeberseitigen Angebot langfristiger Ansparmodelle aus der monatlichen Vergütung rückt dabei speziell eine mögliche Umwandlung von Einmalzahlungen oder Mehrarbeit in den Fokus. Denn gerade für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind Sonderzahlungen wie das 13. Monatsgehalt oder variable Vergütungsbestandteile häufig nicht mehr unmittelbar für den täglichen Lebensbedarf erforderlich. Diese können insofern gezielt zur Erhöhung der eigenen Rente oder für ein vorzeitiges Ausscheiden aus dem Berufsleben ein-

gesetzt werden. Das gleiche gilt für die Bezahlung von Mehrarbeit.

Das Interesse der Mitarbeitenden an der Nutzung solcher Möglichkeiten für einen vorzeitigen Rentenzugang zeigt sich in vielen Betrieben weiterhin deutlich: Die Nachfrage nach Langzeit- oder Lebensarbeitszeitmodellen ist hoch. Doch diese werden von Arbeitgebern aufgrund ihrer Komplexität und der damit verbundenen Kosten nicht selten abgelehnt und sind entsprechend wenig verbreitet.

Die Ausgleichszahlungen in die Deutsche Rentenversicherung bieten den Beschäftigten ebenfalls die Option eines vorzeitigen Renteneintritts – allerdings wird dieser im Rentensystem der DRV und nicht vom Arbeitgeber abgewickelt. Das macht das Modell für Unternehmen besonders attraktiv. Sie können den umgewandelten Betrag direkt als Ausgleichszahlung an die DRV leisten, ohne selbst komplexe Arbeitszeitmodelle anbieten zu müssen.

Für Arbeitnehmer bietet das überdies eine steuerliche Privilegierung gegenüber anderen Modellen. Beschäftigte ab Vollendung des 50. Lebensjahres profitieren besonders, wenn sie sich einen flexiblen Ruhestand offenhalten oder diesen konkret planen. Die Umwandlung von Sonderzahlungen und Mehrarbeit in Ausgleichszahlungen eröffnet ihnen neue Spielräume, ohne dass aufwendige Arbeitszeitmodelle erforderlich sind.

Ausgleichszahlung bietet steuerliche Vorteile

Steuerlich ist die Situation im Zusammenhang mit Ausgleichszahlungen nach § 187a SGB VI relativ klar geregelt. Laut § 3 Nr. 28 EStG sind Zahlungen des

Arbeitgebers zur Übernahme dieser Beiträge bis zu 50 Prozent steuerfrei. Ein wesentlicher Unterschied zu anderen steuerlich geförderten Zahlungen besteht darin, dass hier kein sogenanntes Zusätzlichkeitserfordernis besteht.

Das bedeutet, der Arbeitgeber kann auch dann steuerfrei eine Zahlung leisten, wenn diese aus einem umgewandelten Gehaltsbestandteil stammt. Im Gegensatz zu vielen anderen steuerlichen Begünstigungen, bei denen Leistungen „zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn“ erbracht werden müssen, fehlt diese Einschränkung bei § 3 Nr. 28 EStG ausdrücklich.

Daraus folgt, dass eine Entgeltumwandlung steuerlich grundsätzlich möglich ist. Leistet der Arbeitgeber den Ausgleichsbetrag direkt an die Deutsche Rentenversicherung, sind bis zu 50 Prozent dieses Betrags steuerfrei. Das bedeutet, auf diesen Teil fallen keinerlei Steuern an. Für die Mitarbeitenden ergibt sich daraus ein echter fiskalischer Vorteil gegenüber einer klassischen Auszahlung des Entgelts, die in voller Höhe der Steuerpflicht unterliegt.

Auch für Arbeitgeber ist die Abwicklung überschaubar. Um die Steuerfreiheit der Zahlung sicherzustellen, sollte regelmäßig eine aktuelle und gesonderte Auskunft der DRV eingeholt werden. Der umgewandelte Entgeltanteil ist auf der Gehaltsabrechnung separat auszuweisen und der entsprechende Betrag an die DRV zu überweisen. Zur Reduzierung des administrativen Aufwands kann es sich ferner anbieten, die Zahlungen an die DRV zu festgelegten Terminen vorzunehmen.

Ungeklärt ist bislang, ob stets nur 50 Prozent jeder einzelnen Zahlung des Arbeitgebers bis zum maximalen Höchstbetrag oder aber 50 Prozent des gesamten maximalen Höchstbetrags steuerfrei sind. Solange hierzu keine abschließende gerichtliche Klärung vorliegt, wird aus Gründen der ansonsten drohenden Lohnsteuerhaftung die Auffassung der Finanzverwaltung maßgeblich bleiben. Das bedeutet, dass 50 Prozent der Einzahlung des Arbeitgebers in die DRV der Lohnsteuer unterworfen werden sollten.

Sozialversicherung und Entgeltumwandlung

Im Gegensatz zu § 3 Nr. 28 EStG fordert § 1 Abs. 1 Satz 1 SvEV ausdrücklich, dass Zuwendungen „zusätzlich zu Löhnen oder Gehältern“ gewährt werden müssen. Dieser Zusätzlichkeitsgrundsatz hat erhebliche Auswirkungen auf die sozialversicherungsrechtliche Behandlung von Entgeltumwandlungen. Das Bundessozialgericht (BSG) entschied im Jahr 2021, dass Gehaltsanteile, die anstelle beziehungsweise als Surrogat des Bruttoarbeitslohns gewährt werden, als sozialversicherungspflichtiges Entgelt gelten und somit der Beitragspflicht unterliegen. Die restriktive Haltung des BSG in dieser Hinsicht ist nicht widerspruchsfrei und wird in der Praxis kritisch betrachtet.

Denn im Bereich der betrieblichen Altersversorgung wird die Entgeltumwandlung anerkannt, obwohl auch dort Arbeitnehmer auf den Barlohn zugunsten einer Altersvorsorgeleistung verzichten.

Die Rechtsprechung des BSG unterscheidet sich hier von der des Bundesfinanzhofs (BFH), was häu-

fig kritisiert wird. Dennoch empfiehlt sich für Arbeitgeber zur Vermeidung von Beanstandungen bei einer Betriebsprüfung nach § 28p SGB IV die Annahme, dass das Zusätzlichkeitserfordernis bei einer Entgeltumwandlung von Arbeitsentgelt in der Regel nicht erfüllt ist.

Das bedeutet, dass eine Ausgleichszahlung zwar im Rahmen der Grenzen des § 3 Nr. 28 EStG lohnsteuerfrei sein kann, aber nicht sozialversicherungsfrei. Die umgewandelten Beträge werden beitragsrechtlich als Arbeitsentgelt behandelt, sofern sie nicht oberhalb der Beitragsbemessungsgrenzen liegen. Die Entgeltumwandlung bleibt somit steuerlich attraktiv. Die sozialversicherungsrechtliche Beitragspflicht des umgewandelten Entgelts besteht hingegen fort.

Vorteile für Unternehmen und Beschäftigte

Trotz dieser sozialversicherungsrechtlichen Beitragsbelastung kann die Entgeltumwandlung aus wirtschaftlicher Sicht für Unternehmen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine sinnvolle Option darstellen. Dabei sind verschiedene Faktoren zu berücksichtigen:

- Die Renditestruktur der gesetzlichen Rentenversicherung bietet nicht nur eine solide Altersvorsorge, sondern umfasst auch die Absicherung gegen Erwerbsminderung, einen Hinterbliebenenschutz sowie eine regelmäßige Anpassung an die Gehaltsentwicklung in Deutschland.
- Im Vergleich zu privaten Rentenprodukten überzeugt sie durch eine transparente Kalkulationslogik und politische Absicherung.

Die Anwendungsmöglichkeiten der Entgeltumwandlung sind vielfältig und bieten Unternehmen sowie Beschäftigten allerlei Gestaltungsspielräume. Im Rahmen einer flexiblen Ruhestandsplanung können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter etwa schrittweise Vorsorge für einen früheren Ausstieg aus dem Berufsleben treffen, ohne sich bindend festlegen zu müssen.

In speziellen Führungskräfteprogrammen besteht ferner die Möglichkeit, variable Vergütungsbestandteile teilweise in Ausgleichszahlungen umzuwandeln. Darüber hinaus sehen einzelne Tarifverträge bereits monatliche Zuschüsse zur Ausgleichszahlung vor. Diese Ansätze könnten künftig systematisch weiterentwickelt und ausgebaut werden.

Die gesetzliche Rentenversicherung wird in der Benefitdiskussion häufig unterschätzt, obwohl sie für viele Beschäftigte die zentrale Säule der Altersvorsorge darstellt. Durch § 187a SGB VI haben Unternehmen die Möglichkeit, diese Säule aktiv in die Vergütungspolitik einzubeziehen. Gerade in Zeiten knapper Budgets kann ein steuerlich optimiertes Modell wie die Entgeltumwandlung attraktiver sein als klassische Gehaltserhöhungen und bietet neue Optionen für die Gestaltung von Compensation & Benefits.

Die Ausgleichszahlung als Vergütungsinstrument

Obwohl die Förderung der Erwerbsbeteiligung älterer Mitarbeitender sowie ein späterer Renteneintritt als gesetzliche Ziele definiert sind, zeigt die Praxis ein differenziertes Bild. So ist in Deutschland

der Anteil älterer Beschäftigter hoch – fast ein Viertel aller Erwerbstätigen ist zwischen 55 und 64 Jahre alt.

Dennoch können oder wollen viele dieser Mitarbeitenden nicht bis zur Regelaltersgrenze arbeiten und wünschen sich einen vorgezogenen Rentenzugang, sobald es ihre persönliche Lebenssituation erlaubt – etwa aus gesundheitlichen oder familiären Gründen. An der Finanzierung kann sich der Arbeitgeber ohne großen Aufwand steuerlich gefördert beteiligen.

Die Entgeltumwandlung zugunsten von Ausgleichszahlungen nach § 187a SGB VI stellt ein innovatives und bislang in der Praxis nur wenig genutztes Instrument im Bereich Compensation & Benefits dar. Sie eröffnet Unternehmen die Möglichkeit, ihr Vergütungsspektrum um flexible und zeitgemäße Optionen zu erweitern.

Aus steuerlicher Sicht sprechen überzeugende Argumente für den Einsatz dieser Form der Entgeltumwandlung, da bestimmte Anteile der Ausgleichszahlung steuerlich begünstigt werden können. Das Angebot der Entgeltumwandlung bietet Unternehmen also neue Möglichkeiten. Hierzu zählen beispielsweise flexible Ruhestandsoptionen, die gezielte Absicherung von rentennahen Mitarbeitenden und die strategische Weiterentwicklung der Benefitlandschaft.

Fazit

§ 187a SGB VI darf in Summe also nicht nur als Instrument zur Unterstützung von Personalabbau verstanden werden, sondern als wichtiger Baustein

Info

Ausgleichszahlungen sind auch möglich, wenn sich Arbeitgeber von Mitarbeitenden trennen müssen. Dann können sie Rentenabschläge gezielt ausgleichen, statt eine Abfindung zu zahlen. Mehr dazu lesen Sie in der April-Ausgabe von [COMP & BEN](#).

einer modernen Vergütungspolitik im Kontext des demografischen Wandels.

Zu beachten ist dabei auch, dass die derzeitige konjunkturelle Entwicklung in vielen Branchen von Unsicherheiten und einer Zunahme geplanter Stellenreduzierungen geprägt ist. Laut aktuellen Umfragen plant etwa ein Drittel der Unternehmen in Deutschland Personal abzubauen, während weniger als ein Fünftel neue Arbeitsplätze schaffen will – besonders ausgeprägt ist dieser Trend in der Industrie.

Für HR-Abteilungen bedeutet dies, die demografische Realität und die wirtschaftliche Lage einzuplanen. Zudem müssen sie akzeptieren, dass viele Beschäftigte nicht bis zur Regelaltersgrenze arbeiten können oder wollen. Dies unterstreicht nochmals die Bedeutung flexibler Strategien wie Ausgleichszahlungen und altersbezogener Planungshilfen im Rahmen des Compensation-&-Benefitportfolios. ◀



Dr. Andreas Schönhöft,

Fachanwalt für Arbeitsrecht und Fachanwalt für Steuerrecht,

Pusch Wahlig Workplace Law

schoenhoeft@pwwl.de
www.pwwl.de

HR FORUM BANKING

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

New Skills. Smart HR.

Neue Impulse, Diskussionsrunden und Praxisvorträge

Jetzt noch Ticket sichern!

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



Isabel Jahn
Global Head of
Human Resources,
ODDO BHF



Melanie Lenke
Head of HR Strategie
& Projekte,
Deutsche Kreditbank
AG



Christine Neuberger
Vorstand Personal,
LBBW



Sandra Persiehl
Betriebsratsvorsitzende
und Aufsichtsrätin,
Commerzbank AG



Volker Steuer
Global Head of
Human Resources,
Deutsche Bank

Veranstalter



Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

Personalwirtschaft

Mitveranstalter



IHRE WIRTSCHAFTSKANZLEI

MERCER
A MARSH BUSINESS

zeb

Partner

AGVBANKEN

voio

Hauptmedienpartner

FINANCE

Frankfurter Allgemeine

SEMINARE UND EVENTS RUND UM COMPENSATION & BENEFITS

Global Benefits Breakfast

Veranstalter: Mercer Deutschland
 Format: Webinar
 Zeit: 17. Juni 2026, 10.00–11.00 Uhr

Dieses Frühstücksformat findet vierteljährlich statt. In 60 Minuten erhalten globale Benefitmanager Updates zu Gesetzen und Regulatorien sowie Einblicke in internationale Best Practices. Jedes Treffen widmet sich ein bis zwei Schwerpunktthemen und stellt Highlights aus neuen Studien vor. Zudem können die Teilnehmenden Fragen an Benefitexperten stellen.

Bei dem Termin im Juni stehen folgende Themen auf der Tagesordnung:

- die Transformation vorantreiben: wie Firmenwagen Europas Wandel zur Elektromobilität beschleunigen
- die Benefitlandschaft und aufkommende Trends in Indien
- aktuelle Updates zu Gesetzen

Incentives und Sachzuwendungen im Fokus

Veranstalter: Deloitte
 Format: Präsenz
 Ort: Köln, Hannover, München
 Zeit: 22. bis 24. Juni 2026

Sachzuwendungen – ob Betriebsveranstaltungen, Geschenke an Mitarbeitende oder Zuwendungen an Geschäftsfreunde – gehören zu den Klassikern der Lohnsteuer, sind aber in der Praxis oft in manuelle Prozesse und Exceltabellen eingebettet. Das wird zunehmend zum Compliance-Risiko für Unternehmen, nicht nur, weil die Compliance-Anforderungen in einer immer stärker digitalisierten Welt zunehmen, sondern auch, weil Finanzbehörden zunehmend digitale Prüfungsmethoden verwenden.

Bei dieser Veranstaltung geht es daher um Fragen wie: Was ist steuerlich noch sicher gestaltet? Wo beginnen Risiken und typische Prüfungsfeststellungen? Und wie lassen sich Prozesse rund um Sachzuwendungen mithilfe digitaler, KI-gestützter Tax-Technology-Lösungen effizient, transparent und prüfungssicher abbilden?

Das Thema wird aus lohnsteuerlicher und technischer Sicht beleuchtet. Darüber hinaus wird aufgezeigt, wie Unternehmen durch strukturierte Daten, automatisierte und KI-gestützte Bewertungen und eine saubere, durchgängige Dokumentation nicht nur Compliance-Risiken reduzieren, sondern auch interne Abläufe effizient und nachhaltig verbessern und steuerliche Komplexität beherrschbar machen können.

Jahrestagung Compensation & Benefits

Veranstalter: Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP)
 Format: Präsenz und online
 Ort: Frankfurt am Main und online
 Zeit: 15. bis 24. September 2026

Wie Entgelttransparenz und Equal Pay umgesetzt werden können, wie klare Jobarchitekturen und Grading-Systeme entstehen, performance-orientierte Vergütung gestaltet und Benefits an veränderte Bedürfnisse angepasst werden können, darum geht es bei dieser Veranstaltung. Themen der Konferenz sind unter anderem:

- Entgelttransparenz und Equal Pay: wie sich das neue Gesetz in der Praxis umsetzen lässt
- Jobarchitektur und Grading-Systeme: welche Grundlagen Unternehmen für transparente und nachvollziehbare Vergütung legen müssen
- performance-orientierte Vergütung: wie Unternehmen in Vergütungsfragen differenzieren
- Benefitsysteme neu denken: auf welche Weise sich Systeme an veränderte Bedürfnisse anpassen lassen
- KI im Vergütungsbereich: an welchen Stellen die neuen Technologien heute schon zur Anwendung kommen



Gregor Lötsch,
Director Rewards Advisory
DACH

Aon Human Capital
Solutions GmbH
Caffamacherreihe 16
20355 Hamburg

gregor.loetsch2@aon.com



Part of the **epassi** Group.



Magdalena Nübel,
Head of CRM

Belonio GmbH
Wienburgstraße 207
48159 Münster

magdalena@belonio.de



Gordon Rösch,
Partner People Advisory
Services

Ernst & Young GmbH
Flughafenstraße 61
70629 Stuttgart

gordon.roesch@de.ey.com



Philipp Schuch,
Gründer und Geschäfts-
führer

www.gradar.com, QPM
Quality Personnel Manage-
ment GmbH, Am Hafer-
kamp 78, 40589 Düsseldorf

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



A MARSH BUSINESS



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

Mercer Deutschland
Calwer Straße 7
70173 Stuttgart

bjoern.hinderlich@mercer.com

PCAK

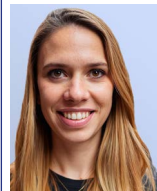


Peter Kolm,
Geschäftsführer

p.c.a.k. pension & compensation consultants GmbH
Am Hang 11
85617 Aßling

p.kolm@pcak.de

Penzilla



Catherine Leser,
Managing Director, COO

Penzilla GmbH
Sandstraße 33
80335 München

catherine.leser@penzilla.de

ravio



Julia Frey,
Head of Sales

Ravio
London

julia@ravio.com

Die Stuttgarter

Der Vorsorge-Versicherer



Per Protoschill,
Geschäftsführer

Stuttgarter Vorsorge-Management GmbH
Rotebühlstraße 120
70197 Stuttgart

per.protoschill@stuttgarter.de

wtw



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

Willis Towers Watson
Ulmenstraße 30
60325 Frankfurt am Main

florian.frank@wtwco.com

Herausgeber und Redaktion:



Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

Personalwirtschaft

Impressum

Verantwortlich:

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

Redaktion:

Kirstin Gründel (Projektleitung, kg),
E-Mail: kirstin.gruende@faz-bm.de,
Christiane Siemann (cs), Frank Strankmann (fsk)

Korrektorat:

Britta Dubilier, Sven Lechtleitner

Internet:

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

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 Wirtschaftsprüfungsgesellschaft; Gradar; Kienbaum Consultants International GmbH; Mercer Deutschland GmbH; p.c.a.k. pension & compensation consultants GmbH; Penzilla GmbH; Ravio; 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.