



COMP & BEN

DAS ONLINEMAGAZIN FÜR VERGÜTUNG

by **Personalwirtschaft**

Themen:

- Vertriebsvergütung: Ein Universalmodell gibt es nicht
- Stellenbewertung muss strategische Priorität haben
- Aktivrente: Neue Möglichkeiten für Unternehmen



Liebe Leserinnen, liebe Leser,

stellen Sie sich vor: Eine Ihrer Mitarbeiterinnen vermutet eine Entgeltbenachteiligung gegenüber ihren männlichen Kollegen. Sie bittet – gemäß dem Entgelttransparenzgesetz – um Auskunft. Haben Sie dafür alle Vorkehrungen getroffen? Ist ihre Stellenarchitektur so aufgestellt, dass Sie sicher belegen können, dass keine Diskriminierung vorliegt?

Um Sie zu unterstützen, haben wir in diesem Magazin viele Informationen zu Stellenbewertung und -architektur sowie zu Jobgrading zusammengestellt. Außerdem schauen wir uns Vertriebsvergütungsmodelle und Aspekte zur Altersvorsorge an.

Ich wünsche Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre und wunderschöne Sommertage!

Herzliche Grüße aus der Redaktion

Kirstin Gründel

Kirstin Gründel,
Redakteurin Personalwirtschaft,
Projektleitung COMP & BEN

Sales Compensation

„Vergütung ist kein Allheilmittel“ 5

Von Kirstin Gründel

Vertrieb im Wandel: Vergütungssysteme
neu denken 9

Von Fabian Konrad und Marvin Schmidt

Stellenbewertung & Grading-Modelle

Das Vergütungspuzzle: Wie alle Teile
zusammenpassen. 12

Von Marcus Dammann

Mehr als ein bloßes Werkzeug. 16

Von Thaddaeus Müller

Compliance: Warum Stellenbewertung über die
Zukunft der Vergütungsstrategie entscheidet 19

Von Lisanne Metz und Philipp Schuch

Von Daten zu Entscheidungen 22

Von Thomas Gruhle und Dr. Björn Hinderlich

Wenn der Dienstwagen zur Gleichstellungsfrage
wird 25

Von Eldo Hell

Stellenbewertung neu denken 28

Von Anja Pempelfort

Altersvorsorge

BRSG II und Rentenreform: betriebliche
Altersvorsorge neu ordnen 31

Von Catherine Leser

Aktivrentner im Unternehmen: Wie die bAV im
Rentenalter sauber weiterläuft 35

Von Per Protoschill

Digitale bAV-Verwaltung: Worauf es ankommt. . . . 38

Von Peter Kolm

Seminare und Events 42

Strategische Partner 43

Impressum 44



EU-ENTGELTTRANSPARENZ · JETZT VORBEREITEN

Gleichwertige Arbeit, ungleiche Gehälter. **Können Sie erklären, warum?**

Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie erhöht die Anforderungen an nachvollziehbare und konsistente Vergütungsstrukturen. Titel, Berichtslinien oder Marktvergleiche allein reichen nicht aus, um Gleichwertigkeit verlässlich einzuordnen.

Mit gradar bewerten Sie Stellen analytisch und faktor-basiert – nachvollziehbar, konsistent und verteidigungs-fähig. Struktur vor Analyse: erst die belastbare Jobarchitektur, dann jede Pay-Equity-Analyse auf sauberem Fundament.



- **Objektiv bewerten**
Faktorbasierte Stellenbewertung statt subjektiver Einsortierung.
- **Gleichwertigkeit belegen**
Belastbare Grundlage für Auskunft, Reporting und Mitbestimmung.
- **Selbst steuern**
SaaS aus Deutschland, DSGVO-konform. HR im Driver's Seat.

Testen Sie gradar 7 Tage kostenlos

Bewerten Sie Ihre ersten Stellen – ohne Kosten, ohne Beratungsvertrag.

www.gradar.com



AKTUELLES IN KÜRZE

BAG: Freigestellter Betriebsrat behält Benefits

Freigestellte Betriebsratsmitglieder behalten ihren Anspruch auf bestimmte geldwerte Vorteile auch während der Freistellung. Das hat das Bundesarbeitsgericht erneut klargestellt (BAG, Urteil vom 27. November 2024, Az. 7 AZR 291/23).

In dem Fall ging es um einen Mann, der bei einem Getränkehersteller im Außendienst arbeitete und deshalb für unterwegs Marken für Freigetränke bekommen hatte. Ab seiner Freistellung erhielt er diese nicht mehr.

Der Arbeitgeber rechtfertigte das damit, die Marken seien ein pauschalierter Aufwendungsersatz für die Verpflegung außer Haus. Stattdessen könne der Arbeitnehmer sich nun – wie die übrige Belegschaft – bei den Gratisgetränken im Betrieb bedienen.

Das BAG sah das anders: Bei Betriebsratsmitgliedern gelte ein „Verbot der Minderung des Arbeitsentgelts“. Und das gebiete, dass der Betroffene „weiterhin alle Vergütungsbestandteile erhält, die er ohne Freistellung bekommen hätte“. Das gelte hier auch für die Marken, die kein Aufwendungsersatz seien, sondern „zusätzliches Guthaben, das den Vorortverzehr nicht ausschließt“.

Die Richterinnen und Richter stellten in ihrer Entscheidung darüber hinaus fest, dass mit der Weitergewährung der Getränkemarken an den Mitarbeiter auch nicht gegen das sogenannte Begünstigungsverbot für Betriebsräte aus § 78 Satz 2 Betriebsverfassungsgesetz verstoßen werde. (fsk)

Konjunktur: Fachkräftemangel derzeit rückläufig

Der Fachkräftemangel hierzulande hat sich nach Angaben der KfW Bankengruppe zuletzt deutlich abgeschwächt. Gegenüber dem Jahr 2022 habe sich der Anteil der von Engpässen betroffenen Unternehmen im zweiten Quartal dieses Jahres „mehr als halbiert“, heißt es in einer Mitteilung. Eine Entspannung sei vor allem in der Industrie zu beobachten, „während Bauwirtschaft, viele Dienstleistungsbranchen sowie kleine und mittlere Unternehmen (KMU) nach wie vor stark unter Engpässen leiden“.

Als Hauptursache für die Entwicklung sieht die KfW allerdings nicht ein verändertes Angebot auf dem Arbeitsmarkt oder verbessertes Recruiting, sondern die Konjunktur: Die aktuelle Situation sei „vor allem auf die anhaltende Wirtschaftsschwäche zurückzuführen“, sagt Dr. Dirk Schumacher, Chefvolkswirt der KfW.

Seiner Einschätzung zufolge wird der Fachkräftemangel deshalb „voraussichtlich wieder anziehen, wenn die konjunkturelle Lage sich bessert“. Für Politik und Unternehmen gilt es deshalb aus seiner Sicht, „bei der Umsetzung von Gegenmaßnahmen nicht nachzulassen“. Nötig sei es etwa, junge Menschen für Mangelberufe zu begeistern, lebenslange Weiterbildung zu fördern und auf einer Erhöhung der Erwerbsbeteiligung von Frauen und Älteren hinzuwirken. Zudem zähle auch die Fachkräfteeinwanderung zu den Ansatzpunkten, die helfen können, um den Arbeitsmarkt dauerhaft zu entlasten. (fsk)

Dax-Konzerne: Gender-Pay-Gap sinkt leicht

Der sogenannte unbereinigte Gender-Pay-Gap ist in den Dax-Konzernen in 2025 im Vergleich zum Vorjahr leicht zurückgegangen. Nach Angaben des Beratungsunternehmens EY-Parthenon sank der Wert, der die Lohn Differenz zwischen Männern und Frauen angibt, „von 12,2 auf 10,7 Prozent“. In der Gesamtwirtschaft lag der Abstand demnach bei 16 Prozent.

Laut Janine Bartsch, Senior Managerin bei EY-Parthenon, ist der Rückgang „ein ermutigendes Signal“. Viele Unternehmen hätten jüngst „Programme aufgelegt, um die Lohnlücke schrittweise zu schließen“. Auch angesichts dessen zeigten die Zahlen „in die richtige Richtung“.

Der Analyse zufolge liegt der unbereinigte durchschnittliche Bruttostundenverdienst von Frauen in sechs der börsennotierten Unternehmen über dem der männlichen Kollegen. Das seien BMW, Daimler Truck, DHL Group, Heidelberg Materials, Symrise und Vonovia. Umgekehrt gebe es vor allem in der Finanzbranche noch ein starkes Lohngefälle. Laut dem Bericht verdienen Männer bei der Munich Re und der Commerzbank etwa „im Durchschnitt jeweils 30 Prozent mehr als Frauen“. Bei der Deutschen Bank seien es „sogar 38 Prozent“.

Bartsch zieht daher folgendes Fazit: „Auch wenn erste Fortschritte erkennbar sind, bleibt die nachhaltige Verbesserung von Chancengleichheit und Entgelttransparenz weiterhin eine zentrale Herausforderung für die Dax-Konzerne.“ (fsk)

„VERGÜTUNG IST KEIN ALLHEILMITTEL“

Für Vertriebsvergütung gibt es kein Universalmodell. Unternehmen können aber verschiedene Stellschrauben drehen, um ein für sie passendes Modell zu entwickeln.

Von Kirstin Gründel



Bei Vergütungsmodellen gibt es viele Varianten und Möglichkeiten.

© Koonsiri - stock.adobe.com

Vergütungsmodelle im Vertrieb stehen immer wieder auf dem Prüfstand. Doch wie können Unternehmen ein System gestalten, das fair, motivierend und zugleich zukunftsfähig ist? Antworten darauf hat Dr. Jan Helge Guba, Senior Researcher an der Ruhr-Universität Bochum und Geschäftsführer beim Beratungsunternehmen Prof. Schmitz & Wieseke.

COMP & BEN: Herr Dr. Guba, warum rollen Unternehmen das Thema Vertriebsvergütung immer wieder neu auf?

Dr. Jan Helge Guba: Die Antwort ist vielschichtig, lässt sich aber vereinfacht auf einen Nenner bringen: Die Welt verändert sich. Märkte wachsen, stagnieren oder schrumpfen. Geschäftsmodelle geraten unter Druck – gerade im zentraleuropäischen Raum, in dem viele Unternehmen traditionell produktorientiert arbeiteten und nun versuchen, Dienstleistungen und Solutions stärker einzubinden. Wenn sich ein Geschäftsmodell verändert, funktionieren auch bisherige Vergütungsmodelle oftmals nicht mehr. Hinzu kommt, dass sich zugleich die Bedürfnisse der Mitarbeitenden wandeln, und das generationsübergreifend. So entsteht von verschiedenen Seiten immer wieder Druck, Vergütungsmodelle anzupassen.

Entstehen dabei neue Modelle?

Die grundlegenden Bausteine haben sich kaum verändert. Was sich ändert, ist die Zusammensetzung und Gewichtung. Im Kern geht es immer darum, das Sicherheitsbedürfnis der Menschen einerseits und eine Performance-Orientierung der Unternehmen andererseits auszubalancieren. Dieses Gleichgewicht muss je nach Fokus immer wieder neu justiert werden.

Wann sollte ein Unternehmen sein Modell überarbeiten?

Ich bin kein Freund fester Intervalle. Viele Unternehmen arbeiten über Jahre gut mit ihrem Modell. Es gibt aber klare Auslöser. Ein wichtiger ist der Wandel der Vertriebsstruktur, beispielsweise wenn Unternehmen von einer produktorientierten zu einer markt- oder kundengruppenorientierten Organisation wechseln. Dann passen produktbezogene Ziele schlicht nicht mehr.

Gibt es weitere Auslöser?

Ein weiterer Impuls kann die Veränderung des Geschäftsmodells sein. Das klassische Beispiel ist Hilti mit seinem Flottenmodell: Kunden kaufen statt Einzelgeräten ein Abonnement, bei dem Geräte immer wieder durch neue Modelle ausgetauscht werden und das auch Wartungsleistungen umfasst. Wenn ich auf Aboverträge von 100 Euro im Monat dasselbe Provisionsmodell anwende wie zuvor auf hochpreisige Einzelgeräte, ist das für den Vertrieb schlicht unattraktiv. Das Modell scheitert. Die Hilti-Vertriebler haben damals tatsächlich rebelliert, das habe ich



„Ein schlecht gemachtes Bonusmodell ist schlechter als gar keins.“

Dr. Jan Helge Guba,
Senior Researcher, Ruhr-Universität Bochum,
Geschäftsführer, Prof.
Schmitz & Wieseke

aus erster Hand gehört. Neben der Vergütungsanpassung brauchte es daher auch Field Coaches, die zeigten, wie man Dienstleistungen überhaupt verkauft.

Was ist außer einem passenden Vergütungsmodell wichtig?

Das Allerwichtigste ist Führung. Viele Unternehmen sehen das Vergütungsmodell als Führungsersatz, also als ein Instrument, das die Mitarbeitenden von allein steuert. Das funktioniert kurzfristig teilweise, aber nicht nachhaltig.

Warum?

Gute Führung bedeutet, nah dran zu sein, gemeinsam Wege zur Zielerreichung zu entwickeln und konkrete Pläne zu erarbeiten. Das halte ich für wichtiger als die Vergütungsstruktur selbst, auch wenn beides zusammenwirken muss. Zudem ist Vergütung kein Allheilmittel – sie muss eingebettet sein in ein umfassendes Change Management.

Gibt es ein Vergütungsmodell für den Vertrieb, das Sie empfehlen?

Es gibt kein Universalmodell. Ich habe mittlerweile in mehr als 30 Projekten Unternehmen zu ihrer Vertriebsvergütung beraten, doch das Ergebnis war nie das Gleiche. In etwa zwei Dritteln der Fälle bevorzuge ich jedoch eine zielbasierte Bonusvergütung gegenüber einem reinen Provisions- oder einem Prämienmodell.

Warum?

Ein Bonus erlaubt eine individuelle Differenzierung, das heißt, er ist an eine individuelle Zielerreichung geknüpft. Damit bildet er verschiedene Anforderungen besser ab und ist flexibler. Ein Provisionsmodell ist dagegen einfach, transparent und direkt. Es gibt feste Prämien- oder Provisionssätze für alle. Das kann in manchen Fällen geeignet sein, besonders wenn das Marktpotenzial schwer planbar ist oder die Organisation schnell wächst.

Haben Bonussysteme auch Nachteile?

Ja, der Nachteil ist: Ein Bonusmodell stellt hohe Anforderungen an den Zielsetzungsprozess. Das wird oft unterschätzt. Außerdem fehlt im Bonusmodell der automatische Gehaltsanpassungsmechanismus, den ein Provisionsmodell implizit mitliefert. Dort gilt: Wer mehr Umsatz macht, verdient automatisch mehr, was gewissermaßen als Karrierepfadersatz wirkt. Wechseln Unternehmen jedoch zu einem Bonusmodell, müssen sie diesen Mechanismus aktiv ersetzen, sonst fallen sie nach zwei bis drei Jahren auf die Nase.

Was macht aus Ihrer Sicht einen guten Zielsetzungsprozess aus?

Der Königsweg ist, Ziele nicht rückwärtsgewandt aus dem Ist abzuleiten, also nicht einfach „Vorjahr plus fünf Prozent“ zu definieren, sondern das individuelle Potenzial zu berücksichtigen: Wo liegen Wachstumschancen? Welche Warengruppen bieten besonderes Potenzial? Das setzt voraus, dass Unternehmen ihre Potenziale erst einmal systematisch erarbeiten. In vielen Firmen ist an dieser Stelle noch ein blinder Fleck.

Braucht es noch mehr?

Es braucht Zeit. Wer sich diese Zeit nicht nehmen kann, sollte ernsthaft überlegen, ob für ihn ein einfaches Provisionsmodell nicht die bessere Wahl wäre. Denn ein übereilt ausgerolltes Bonusmodell ist schlechter als gar keins.

Wen sollten Unternehmen unbedingt einbeziehen, wenn sie ihr Vergütungsmodell neu konzipieren möchten?

Der Vertrieb und die HR-Abteilung müssen im Boot sein. Ich bin außerdem ein Befürworter davon, Mitarbeitende und den Betriebsrat frühzeitig einzubeziehen. Das ist vertrauensbildend und erleichtert die spätere Implementierung erheblich. Die Sorge, dass der Flurfunk losgeht, ist verständlich, aber wer keine bösen Absichten hat – und das ist in 90 Prozent der Fälle so –, sollte den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit geben, mitzuwirken. Bedenken lassen sich auf diese Weise frühzeitig aus dem Weg räumen.

Mitarbeitende haben unterschiedliche Sicherheitsbedürfnisse. Wie lässt sich das in der Vergütung abbilden?

Es gibt im Wesentlichen zwei Ansätze. Der erste sind Wahlmodelle: Innerhalb eines definierten Rahmens – etwa 20 oder 30 Prozent variabler Anteil – können Mitarbeitende selbst entscheiden, wie viel Sicherheit sie wollen. Ein höherer variabler Bonus bietet bei Überperformance entsprechend mehr Bonus. Wichtig ist, dass die Höhe des variablen Bonus für das Unternehmen attraktiv bleibt. Ein „Hängemattenmodell“, bei dem jemand ohne Leistung dennoch gut verdient, wäre kontraproduktiv.

Welches ist der zweite Ansatz?

Dabei definiert das Unternehmen bewusst eine starke Performance-Kultur. Es bietet zum Beispiel keine Sicherheitsvariante an und sagt: „Wenn Leute darauf keine Lust haben, sind sie nicht die richtigen für unser Unternehmen.“ Das kann funktionieren, wenn diese Kultur gewachsen ist. Vorsicht ist jedoch bei abrupten Richtungswechseln geboten: Ich kenne ein Unternehmen, das von 80 Prozent variablem Anteil auf 20 Prozent gewechselt hat. Kurzfristig sank die Fluktuation – mittelfristig kehrte sie zurück. Gleichzeitig verließen viele High Performer das Unternehmen, weil sie sich nicht mehr entfalten konnten.

Was empfehlen Sie, um High Performer zu halten?

Vor allem sollten Sie keine Caps einführen, also eine Deckelung des Bonus. Das frustriert High Performer. Denn: Wer gut rennt, will auch weiter rennen dürfen.

Gleichzeitig gilt: Kein Modell sollte ausschließlich auf diese Gruppe ausgerichtet sein. Den größten Hebel hat man, wenn man die breite Mitte bewegt – sie macht in einer Normalverteilung etwa 60 Prozent des Vertriebsteams aus, während High Performer nur rund 15 Prozent stellen.

Das klingt wenig attraktiv für High Performer.

Ja, daher kann es in Ausnahmefällen sinnvoll sein, einzelne High Performer aus einem Modellwechsel herauszunehmen und sie mit dem alten Modell weiterlaufen zu lassen. Das sollten Sie aber eher diskret handhaben. Außerdem lässt sich auch bei 20 Prozent variablem Anteil mit einer gut gestalteten Auszahlungskurve ein starker Anreiz setzen: Wer bei 120 Prozent Zielerreichung 200 oder 250 Prozent seines Bonus erhält, hat einen echten Grund zu liefern.

Wie viel Zeit braucht es, die Vertriebsvergütung neu aufzustellen?

In der Regel sind drei Monate bis zum fertigen Konzept realistisch, danach folgt die Implementierung. Hilfreich kann als Vertrauensanker eine externe Begleitung sein, denn wenn die Geschäftsführung ankündigt, das Vergütungsmodell ändern zu wollen, reagieren die Mitarbeitenden fast immer mit Misstrauen. Sie fürchten, dass ihnen etwas weggenommen wird. Eine neutrale externe Perspektive kann das abfedern, ist aber nicht zwingend erforderlich.

Kann Künstliche Intelligenz bei dem Projekt helfen?

Künstliche Intelligenz (KI) kann bei der Konzeptentwicklung inzwischen erstaunlich gute Impulse

geben – aber den Veränderungsprozess wirklich begleiten, Business Cases mit realen Mitarbeiterdaten rechnen und die Implementierung vor Ort steuern, das bleibt Menschenaufgabe.

Was empfehlen Sie abschließend?

Zwei Dinge sind mir besonders wichtig. Erstens: Rechnen Sie Business Cases durch. Simulieren Sie, was ein neues Modell im vergangenen Jahr für einzelne Mitarbeitende und für die Bruttolohnsumme bedeutet hätte – bei verschiedenen Umsatzszenarien. Das schafft Vertrauen. Zweitens: Unterschätzen Sie den Veränderungsprozess nicht. Es braucht ein gutes Konzept und eine durchdachte Implementierung mit dem richtigen Timing, Schulungen für Führungskräfte und Kalkulationshilfen für Mitarbeitendengespräche.

Und dann dürfte nichts schiefgehen?

Schätzungsweise reagieren etwa zwei Drittel der Mitarbeitenden auf neue Vergütungsanreize mit einer Verhaltensanpassung. Ohne begleitende Führung verpufft dieser Effekt jedoch mittelfristig wieder. Etwa ein Drittel der Belegschaft bewegt sich ohnehin kaum, egal, welches Modell Sie wählen.



Kirstin Gründel,
Redakteurin Personalwirtschaft,
Projektleiterin COMP & BEN

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

ARBEITSRECHT

auf den Punkt gebracht!

Im Personalwirtschaft-Dossier erwarten Sie:

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



Arbeitsrecht
DOSSIER



Mehr erfahren

Personalwirtschaft

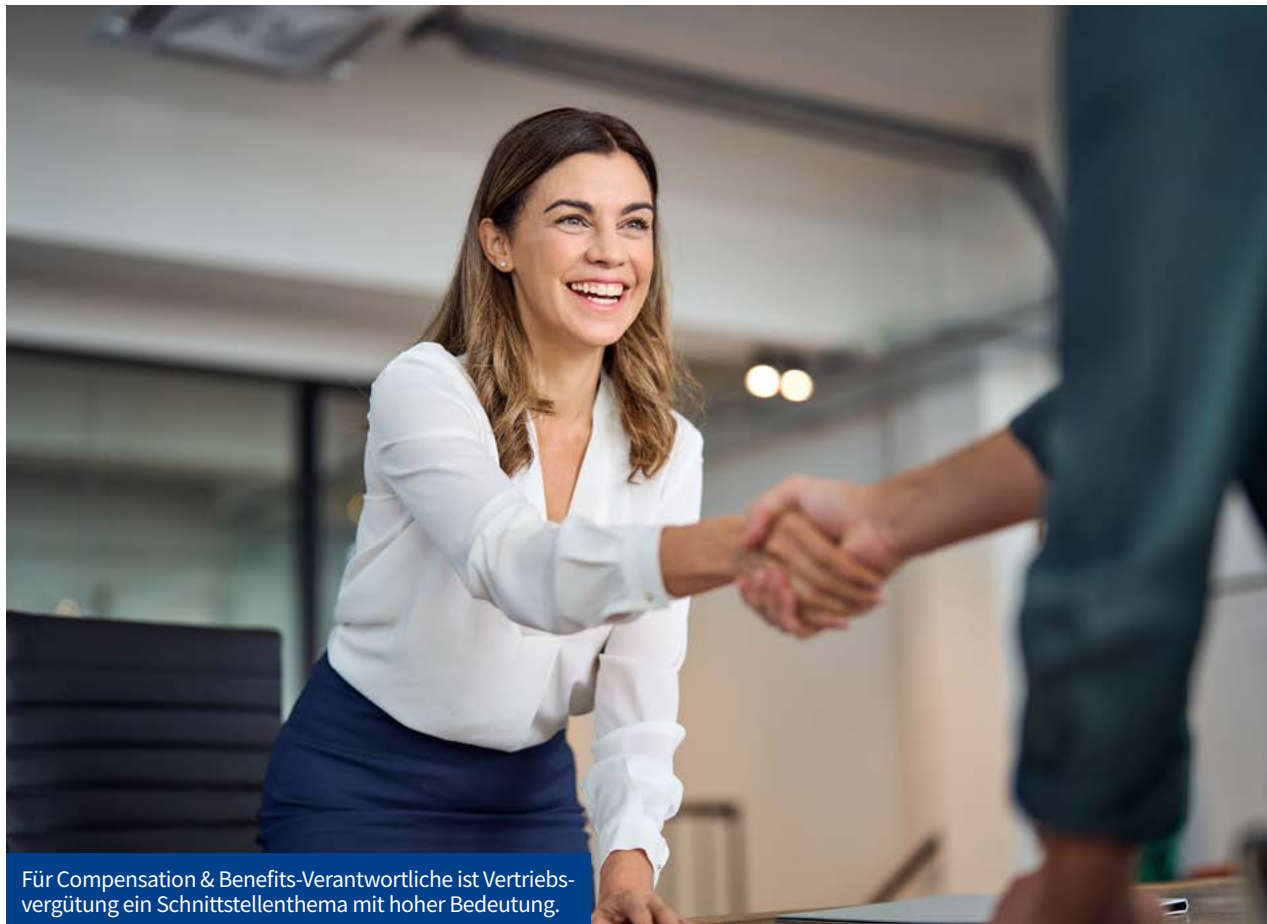
Pw+

personalwirtschaft.de/dossiers

VERTRIEB IM WANDEL: VERGÜTUNGSSYSTEME NEU DENKEN

Wirtschaftlicher Druck, Digitalisierung und neue Rollenmodelle erhöhen die Anforderungen an Vertriebsvergütung und rücken die Passung von Strategie, Rollenlandschaft und Anreizlogik in den Fokus.

Von Fabian Konrad und Marvin Schmidt



Für Compensation & Benefits-Verantwortliche ist Vertriebsvergütung ein Schnittstellenthema mit hoher Bedeutung.

Erschwerte externe Rahmenbedingungen und hohe Erwartungen setzen den Vertrieb in vielen Unternehmen zunehmend unter Druck. Vertriebsorganisationen sollen nicht nur als Wachstumsmotor fungieren, sondern gleichzeitig ihre Profitabilität steigern, Effizienzen heben und die Kundennähe stärken. Steigende Kundenerwartungen, komplexe Beschaffungsprozesse sowie Digitalisierung und KI verändern dabei sowohl die Anforderungen an den Vertrieb als auch die tägliche Vertriebsarbeit.

Konkret werden administrative Aufgaben vielerorts zunehmend automatisiert, während Beratungskompetenz, Datenverständnis und die Steuerung komplexer Anforderungen im Gegenzug an Bedeutung gewinnen. Die persönliche Kundenbeziehung bleibt dabei entscheidend, sie verlagert sich jedoch inhaltlich.

Um den gewandelten Anforderungen gerecht zu werden, setzen Unternehmen vermehrt auf spezialisierte Vertriebsrollen: Profile in der Vertriebssteuerung, im technischen Vertrieb sowie im Bid-, Pricing-, Channel- und Digital-Sales-Management ergänzen den klassischen Vertrieb und unterstützen eine gezieltere Marktbearbeitung. Vertriebs Erfolg wird somit stärker zur Teamleistung, die auf einer

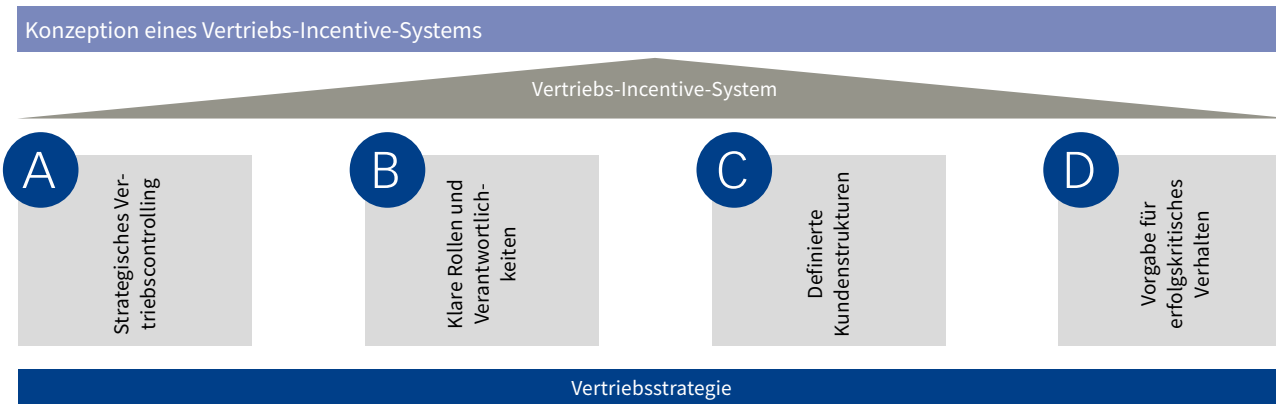


Abbildung: Ein wirksames Incentive-System setzt auf Vertriebsstrategie, Rollenklärung, Kundensegmentierung und erfolgskritischem Verhalten auf. (Quelle: Kienbaum Consultants International)

engeren Zusammenarbeit verschiedener Funktionen beruht, ohne dass der produktzentrierte Abschluss als Erfolgsmaßstab an Bedeutung verliert.

Mit diesen Veränderungen wandelt sich auch die Vertriebsstrategie. Unternehmen richten ihre Vertriebsaktivitäten heute stärker an Profitabilität, Effizienz, Kundenpotenzialen sowie strategischen Prioritäten aus. Damit rückt eine zentrale Frage für den Bereich Compensation & Benefits in den Fokus: Unterstützen die bestehenden Vertriebsvergütungssysteme noch die Verhaltensweisen und Ergebnisse, die Unternehmen von ihrem Vertrieb heutzutage erwarten?

Solide Basis mit begrenzter Wirkung

Aktuelle Ergebnisse aus der [Kienbaum Vertriebsstudie 2026](#) (in Kooperation mit dem Bundesverband der Vertriebsmanager) geben Antworten auf diese Fragestellung. Viele Vergütungssysteme erfüllen

grundlegende Anforderungen wie Transparenz, Akzeptanz und Motivation bereits solide; die Mehrzahl der befragten Unternehmen bewertet ihr System in diesen Dimensionen positiv. Kritischer wird es dort, wo Vergütung stärker strategisch steuern, Leistung differenzieren und flexibel auf veränderte Anforderungen reagieren soll. Hier erreicht nur die Minderheit ein echtes Exzellenzniveau.

Die Vertriebsrealität hat sich vielerorts schneller verändert als die Vergütungssysteme. Während Vertriebs Erfolg heute zunehmend an Profitabilität, Kundenentwicklung und langfristigen Kundenbeziehungen gemessen wird, belohnen viele Anreizsysteme noch immer vor allem den kurzfristigen Umsatzabschluss.

Vergütung sollte sich angesichts dessen stärker zu einem strategischen Steuerungsinstrument entwickeln. Neben finanziellen Kennzahlen sollten Kunden-, Produkt-, Leistungs- und Verhaltensziele an Bedeutung gewinnen, um nachhaltige Kunden-

betreuung und langfristige Wertschöpfung gezielt zu fördern.

„One Size Fits All“ ist nicht die Lösung

In der Diskussion um Vertriebsvergütung dominieren häufig vermeintliche Gegensätze: Provision gegen Zielbonus, individuelle gegen kollektive Anreize, finanzielle gegen qualitative Ziele. Die entscheidende Frage liegt jedoch an anderer Stelle, denn erfolgreiche Vergütungssysteme entstehen nicht durch die Wahl eines einzelnen Instruments, sondern durch die konsequente Ausrichtung auf die Vertriebsstrategie. Sie müssen die gewünschte Steuerungslogik, die Kundenstrukturen, die Rollenverteilung und die strategischen Prioritäten des Unternehmens abbilden. Erst dann können Vertriebsvergütungssysteme die gewünschte Wirkung entfalten.

Daraus folgt: Es gibt nicht das universell gültige Modell für Vertriebsvergütung. Nicht jede Vertriebsrolle sollte gleich vergütet werden. Während ein auf den Vertriebsabschluss fokussierter „Hunter“ vor allem an seinem individuellen Vertriebs Erfolg gemessen werden kann, hängt der Erfolg eines „Farmers“ stärker von der langfristigen Entwicklung von Kundenbeziehungen, der Beratungsleistung und dem Zusammenspiel mit anderen Funktionen ab.

Diese Unterschiede spiegeln sich idealerweise auch in der Ausgestaltung der Vergütungssysteme wider: Hunter erhalten in vielen Fällen stärker variable, individuell und provisionsorientierte Anreize, während bei Farmern teamorientierte Bonusmodelle mit einem breiteren Mix aus finanziellen, kundenbezogenen und qualitativen Zielen überwiegen.

Moderne Vertriebsvergütung erfordert dabei kein eigenes System je Rolle, sondern die Integration unterschiedlicher Rollen in eine gemeinsame Anreiz- und Steuerungslogik. Gerade in ausdifferenzierten Vertriebsorganisationen sorgt ein übergreifender Vergütungsrahmen dafür, dass alle Instrumente auf die Vertriebsstrategie einzahlen und zugleich die Aufgaben, Einflussmöglichkeiten und Erfolgsbeiträge einzelner Rollen berücksichtigen.

Fünf Handlungsfelder

Für die Weiterentwicklung von Vertriebsvergütungssystemen rücken damit fünf Prüfpunkte in den Vordergrund:

1. **Rollen und Verantwortlichkeiten klären.** Vor jeder Systemanpassung muss klar sein, wie die Vertriebsorganisation aufgebaut ist und welche Rolle welchen Beitrag leistet: Wer akquiriert Neugeschäft, entwickelt Bestandskunden oder beeinflusst Marge und Pricing? Je differenzierter die Rollen, desto wichtiger werden klare Verantwortlichkeiten und Schnittstellen.

Leitfrage: Sind Rollen, Verantwortlichkeiten und Wertbeiträge in der Vertriebsorganisation klar genug definiert?

2. **Rahmenmodell definieren.** Ein übergreifendes Rahmenmodell übersetzt die Vertriebsstrategie in gemeinsame Leitplanken für alle Rollen. Es sollte klären, welche Anreizprinzipien für die gesamte Vertriebsorganisation gelten, wie stark rollenspezifisch differenziert wird und welche Instrumente für welche Wertbeiträge geeignet sind.

Leitfrage: Gibt es ein Rahmenmodell, das gemeinsame Steuerungsprinzipien und rollenspezifische Differenzierung sauber verbindet?

3. **Zielarchitektur fokussieren.** Finanzielle Ziele bleiben wichtig. Gleichzeitig rücken Kundenentwicklung, Zusammenarbeit und Profitabilität stärker in den Fokus. Wirksam wird eine Zielarchitektur, wenn sie pro Rolle wenige Steuerungsimpulse sauber priorisiert und nicht zu viele Anforderungen in die variable Vergütung verlagert.

Leitfrage: Welche Kennzahlen und Ziele setzen je Rolle den richtigen Fokus?

4. **Flexible Anreize einsetzen.** Strategische Initiativen ändern sich schneller als Vergütungssysteme. Deshalb gewinnen modulare Elemente an Bedeutung, etwa strategische Fokusziele, temporäre Initiativen, Spot-Boni oder nicht monetäre Anreize. Ihr Nutzen liegt in einer flexiblen und gezielten Schwerpunktsetzung, etwa für neue Produkte, Cross-Selling oder Preisdurchsetzung.

Leitfrage: Welche Flexibilität ist notwendig, ohne das Grundsystem zu überfrachten?

5. **Umsetzung absichern.** Ein gutes Vergütungssystem scheitert häufig an der Umsetzung. Sind die relevanten Daten verfügbar? Ist das System beeinflussbar und fair ausgestaltet? Sind Sonderfälle geregelt? Verstehen Führungskräfte und Mitarbeitende die Logik? Qualitative Ziele, Teamkomponenten und flexible Anreizbausteine brauchen klare Governance und Kommunikation.

Leitfrage: Ist das Vergütungssystem administrierbar, erklärbar und im Führungsalltag tragfähig?

Die Passungsfrage

Ein vollständiges Redesign des Vergütungssystems ist nicht immer nötig. Häufig genügt zunächst eine strukturierte Systemanalyse: Welche Ziele verfolgt das bestehende System? Welche Verhaltensimpulse setzt es tatsächlich? Wo entstehen Fehlanreize, Komplexität oder Akzeptanzprobleme?

Darauf aufbauend lassen sich dann passende Handlungsoptionen ableiten: von einer rollenspezifischen Zielarchitektur über eine Schärfung der Kennzahlenlogik bis hin zum umfassenderen Redesign. Für Compensation & Benefits-Verantwortliche wird Vertriebsvergütung damit zum Schnittstellenthema zwischen Vertrieb, Personalbereich, Controlling und Geschäftsführung.

Die zentrale Frage bleibt: Incentiviert das bestehende Vergütungssystem noch die Wertbeiträge und das Verhalten, die der Vertrieb heute braucht?



Fabian Konrad,
Senior Manager Compensation & Performance
Management,
Kienbaum Consultants International

fabian.konrad@kienbaum.de
www.kienbaum.de



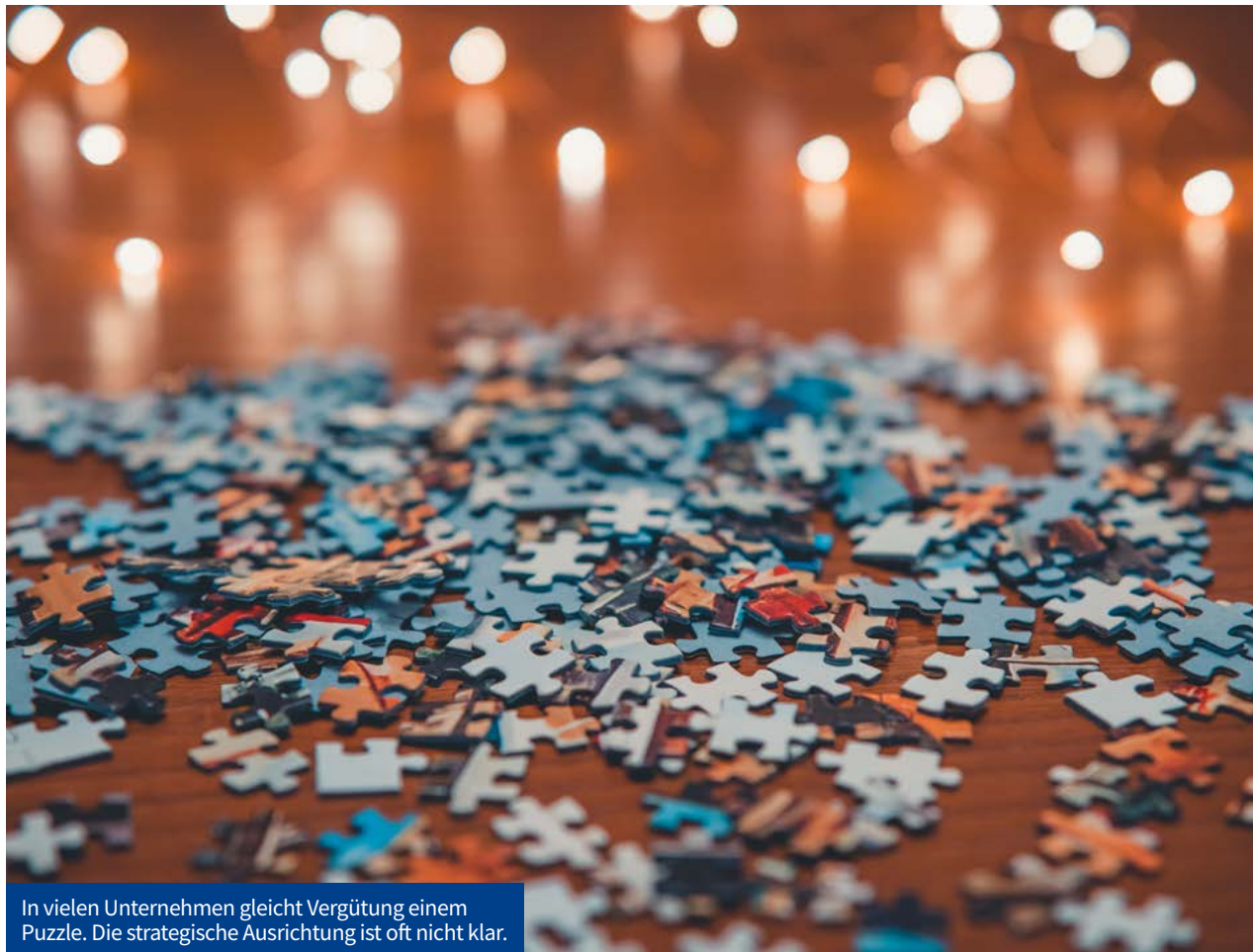
Marvin Schmidt,
Manager Compensation & Performance
Management,
Kienbaum Consultants International

marvin.schmidt@kienbaum.de
www.kienbaum.de

DAS VERGÜTUNGSPUZZLE: WIE ALLE TEILE ZUSAMMENPASSEN

Das Vergütungssystem lässt sich als Puzzle mit acht Bausteinen verstehen. Kein Teil darf fehlen, wenn Vergütung strategisch wirken soll.

Von Marcus Dammann



In vielen Unternehmen gleicht Vergütung einem Puzzle. Auf dem Tisch liegen Benchmarks, Budgets, Pay Ranges, Boni und Benefits. All das sind wichtige Teile, doch oft fehlt das Bild, das daraus entstehen soll. Während HR und Führungskräfte über Prozentpunkte, Mediane und Perzentile diskutieren, geht die zentrale Frage unter: Was ist für Geschäftsmodell, Kultur und Talente strategisch richtig?

Die Muster ähneln sich branchenübergreifend. Vergütungsstrukturen stammen oft aus einer früheren Unternehmensphase. Geschäft, Rollen und Kompetenzprofile haben sich verändert, der Arbeitsmarkt ist dynamischer geworden. Doch die Architektur der Vergütung ist weitgehend gleich geblieben. Das heißt konkret: Gehälter sind über Jahre gewachsen, geprägt von Gegenangeboten, Einzelfällen und Sonderlösungen. Langjährige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verdienen teils weniger als neue Kolleginnen und Kollegen in vergleichbaren Rollen.

Das Ergebnis ist eine Vergütungslandschaft mit deutlich sichtbaren Verwerfungen. Zwei Mitarbeitende mit ähnlicher Verantwortung können auf unterschiedlichen Gehaltsniveaus liegen, abhängig von Bereich, Eintrittszeitpunkt und damaliger Verhandlungssituation. Comp- & Ben-Verantwortliche

In vielen Unternehmen gleicht Vergütung einem Puzzle. Die strategische Ausrichtung ist oft nicht klar.



Quelle: AON

wünschen sich vor allem Strukturen, Gehaltsbänder und externe Vergleiche, während Führungskräfte bei Gehaltsverhandlungen Abwanderungsrisiken, Teamstabilität und individuelle Fälle im Blick haben. Vergütung wird dadurch wenig von klaren Prinzipien geprägt.

Strukturen fehlen

Die Folgen sind klar: Personalkosten werden schwer planbar, interne Gehaltslücken wachsen, und Korrekturen kosten Zeit und zusätzliches Kapital. In der Belegschaft entsteht der Eindruck mangelnder Fairness, besonders bei langjährig Beschäftigten. HR- und Vergütungsverantwortliche geraten in eine defensive Rolle, in der sie Entscheidungen nachträglich erklären müssen, anstatt diese aktiv zu steuern. Hier trennt sich ein reaktiver von einem integrierten Ansatz:

- Im reaktiven Modus arbeiten HR und Comp & Ben in einem Feuerwehrmodus. Auslöser sind

Einzelfälle: ein externes Angebot für eine Schlüsselperson, ein kurzfristiges Gegenangebot oder Unzufriedenheit im Team. Entscheidungen entstehen unter Zeitdruck, basieren auf unvollständigen Informationen und schaffen neue Präzedenzfälle. Die Architektur folgt den Ereignissen, statt sie zu gestalten.

- Ein integrierter Ansatz setzt früher an. Er beginnt mit einer bewussten Entscheidung, wie das Unternehmen Vergütung grundsätzlich denkt. Daraus entstehen eine klare Vergütungsphilosophie, eine definierte Marktposition, eine Jobarchitektur, Gehaltslevel und -bänder, Budget-Leitplanken und Governance. Einzelfälle werden nicht isoliert, sondern im Rahmen dieses Systems bewertet. Ausnahmen bleiben möglich und selten und werden sichtbar und begründet. HR und die Vergütungsabteilung sind kein Feuerwehrtrupp, sondern sie werden zu Architekten des Vergütungssystems.

Das Vergütungssystem lässt sich als Puzzle mit acht Bausteinen verstehen, die zusammenspielen müssen, damit Vergütung wirkt.

Die Stärke dieses Modells liegt in seiner Funktion als Spiegel: Es zeigt, wo das Unternehmen robust aufgestellt ist, wo Bausteine fehlen und wo Instrumente existieren, aber keine logische Architektur vorhanden ist.

Daraus ergibt sich die Kernfrage: Was bedeuten die acht Puzzleteile operativ für die Comp- & Ben-Abteilung und strategisch für die Personalabteilung?

1. Ein tragfähiger **Vergütungsansatz** beginnt mit der Frage, welche Rolle Vergütung im Geschäftsmodell und bei der Arbeitgeberpositionierung spielen soll. Die Vergütungsphilosophie legt fest, welche Faktoren steuern. Sind es Rolle, Markt, Performance, Potenzial, Verantwortung oder strategisch relevante Skills? Sie definiert auch, wo sich das Unternehmen im Markt positioniert und wie interne Fairness gesichert wird. So entstehen Prinzipien, etwa welche Rollen überproportional budgetiert werden, wo bewusst am Median vergütet wird oder welche anderen Elemente das Gesamtpaket ergänzen.
2. Die **Jobarchitektur** übersetzt diese Prinzipien in Struktur. Sie schafft ein Raster aus Funktionsfamilien und Karrierestufen, dem alle Rollen zugeordnet sind. Darauf entstehen Gehaltsbänder mit klaren Bandbreiten. Externe Benchmarks lassen sich gezielt verankern, weil Funktionen und Levels eindeutig auf Marktprofile gemappt sind. Das erhöht die Vergleichbarkeit bei Neueinstellungen und Beförderungen, reduziert Willkür

- und liefert eine Datenbasis für interne Fairness, Gender-Pay-Gaps und Standortunterschiede.
3. **Marktdaten und Benchmarks** sind ein planbares Steuerungsinstrument. Entscheidend ist die Qualität der Daten: lieber wenige, gut passende Marktstudien mit sauberem Job-Matching als viele Tabellen mit geringer Aussagekraft. Der Blick sollte nicht nur auf den Median fallen, sondern auch auf das gesamte Marktbild: Gehaltsbandbreiten, Pay-Mix sowie Unterschiede nach Unternehmensgröße, Region und Branche. Ihren Wert entfalten Marktdaten, wenn daraus klare Spielregeln entstehen. Standardrollen bewegen sich rund um den Median, Schlüsselrollen bewusst darüber, unterstützende Funktionen etwas darunter, jeweils durch Teile im Gesamtvergütungspaket ergänzt.
 4. **Budget und Governance** sichern die Steuerung. Ein integriertes System arbeitet mit einem klaren Gesamtbudget für Gehaltsanpassungen, das mit Finance abgestimmt und eingebettet ist in die Unternehmensplanung. Das Unternehmen legt Prioritäten fest: Marktangleichungen, leistungsbezogene Differenzierung und strukturelle Korrekturen. Entscheidungswege, Freigabegrenzen, Off-Cycle-Erhöhen und Gegenangebote sind geregelt. Der jährliche Compensation-Cycle wird damit zum Steuerungsinstrument.
 5. Voraussetzung ist ein belastbarer **Performance- und Talentprozess**. Ohne konsistente Leistungsbeurteilungen und transparente Maßstäbe geraten Merit-Matrix und Differenzierung unter Druck. Erst wenn zuverlässige Maßstäbe vorlie-

- gen, lassen sich eine stärkere Gehaltsentwicklung für Leistungsträger unterhalb der Marktzone, eine bewusste Begrenzung bei schwacher Performance nahe Bandmaximum und gezielte Instrumente zur Bindung von Schlüsselrollen gezielt steuern.
6. Darüber hinaus entfaltet Vergütung ihre Wirkung nur im Zusammenspiel mit dem Gesamtangebot eines Arbeitgebers. Wenn sich Mitarbeitende für einen Arbeitgeber entscheiden, ist die Vergütung nur ein Bestandteil dieser Entscheidung. Fixgehalt, variable Vergütung, Benefits, langfristige Komponenten, Lern- und Entwicklungschancen, Arbeitsumfeld, Flexibilität, Kultur und Sinnstiftung ergeben gemeinsam die **Employee Value Proposition**, also das Versprechen des Arbeitgebers an seine Mitarbeitenden. Ein marktgerechter Gehalt allein reicht als Argument nicht mehr aus. Ein integriertes Vergütungssystem verankert Bezahlung deshalb konsequent im Kontext eines ganzheitlichen Total-Rewards-Ansatzes.
 7. Ein oft unterschätzter Faktor ist **Transparenz**. Selbst ein gutes System wird vielfach als unfair wahrgenommen, wenn seine Logik nicht nachvollziehbar ist. Informationslücken füllen Mitarbeitende dabei mit Annahmen, selten zugunsten des Arbeitgebers. Eine klare Vergütungsstrategie erklärt hingegen die Kernprinzipien des Systems und die Bedeutung von Marktdaten, Positionen und Leistung. Sie reduziert Mythen, schafft Erwartungsklarheit und stärkt die Glaubwürdigkeit.

8. Schließlich haben auch die **Führungskräfte** eine entscheidende Rolle in diesem komplexen System. Sie machen es im Alltag erlebbar. Werden Gehaltsfragen vollständig an die HR-Verantwortlichen delegiert, bleibt Vergütung abstrakt. Werden Führungskräfte dagegen mit Daten, Leitlinien und Argumentationshilfen ausgestattet, können sie Entscheidungen einordnen und konsistent vermitteln. HR und Comp & Ben werden so von einem Kontrolleur zu einem strategischen Sparringspartner.

Unternehmen, die im Wettbewerb um Talente und Investoren überzeugen wollen, brauchen mehr als eine grobe Orientierung am Marktmedian. Entscheidend ist nicht, ob Benchmarks genutzt werden, sondern ob sie Teil eines klaren Gesamtsystems sind.

Wird Vergütung als Sammlung von Einzelmaßnahmen behandelt, steigen die Kosten und die Komplexität, während das Vertrauen der Mitarbeitenden sinkt. Liegt dagegen ein bewusst gestaltetes Bild vor, fügen sich die Teile des Puzzles zu einer Vergütungsarchitektur zusammen, die ökonomisch tragfähig ist, interne Fairness stärkt und den Auftritt des Unternehmens am Arbeitsmarkt schärft.



Marcus Dammann,
Director DACH Data Leader,
Aon Talent Solutions

marcus.dammann@aon.com
www.aon.de

DEUTSCHER HUMAN RESOURCES SUMMIT

Jetzt Ticket sichern »

11.-12.11.2026
RheinMain CongressCenter,
Wiesbaden

Nur Mut – Take the lead.

Freuen Sie sich unter anderem auf:



Angelika Kambeck
CHRO
TKMS AG & Co. KGaA



Janina Kugel
Aufsichtsrätin bei
mehreren
Unternehmen und
Ex-CHRO



Lucie Prinz
Chief People Officer
Aleph Alpha



Martin Seiler
Vorstand Personal
& Recht, Deutsche
Bahn AG



Gina Vargiu-Breuer
Personalvorständin
SAP



Marc Winter
Betriebsrat-
vorsitzender
thyssenkrupp
Rasselstein GmbH

Veranstalter



Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

Personalwirtschaft

Mitveranstalter



AmadeusFire
GROUP

BARMER



IHRE WIRTSCHAFTSKANZLEI



Partner



Award Partner



IHRE WIRTSCHAFTSKANZLEI



Aussteller



Hauptmedienpartner



MEHR ALS EIN BLOSSES WERKZEUG

Jobarchitektur ist kein HR-Projekt. Sie ist das Fundament jeder fairen Vergütungsentscheidung.

Von Thaddaeus Muller



© ronstik – stock.adobe.com

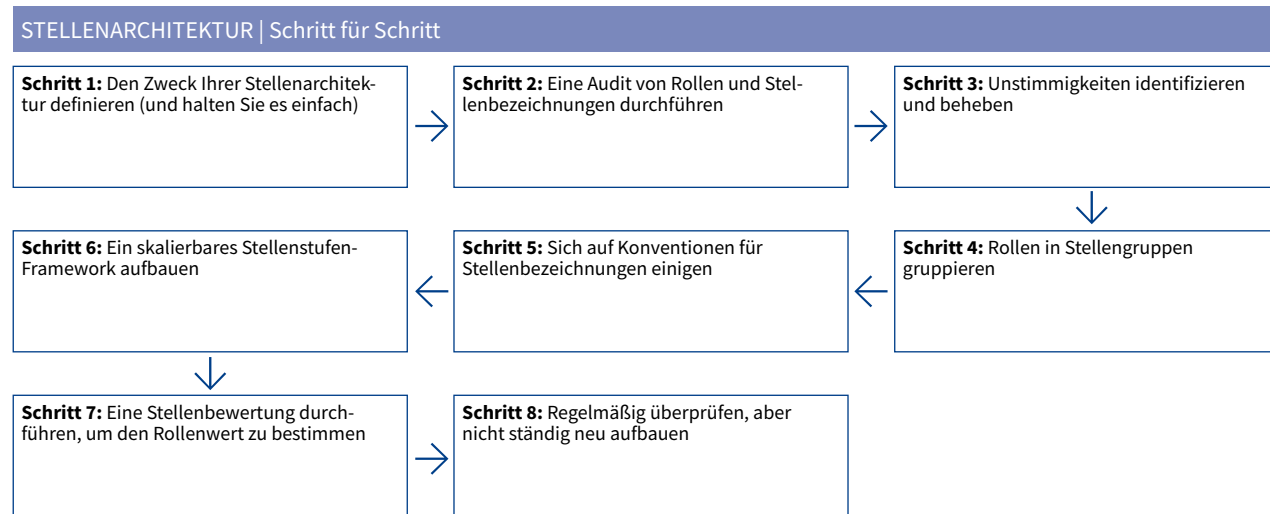
Die meisten Gehaltsüberprüfungen beginnen mit derselben Frage: Bezahlen wir unsere Mitarbeitenden fair? People-Teams ziehen Marktdaten heran, analysieren den Gender-Pay-Gap und modellieren Anpassungen an den Gehaltsbändern. Die Analyse ist oft gründlich, die Schlussfolgerungen sind es fast nie – und der Fehler liegt dabei nur in Ausnahmefällen in den Daten selbst.

Denn wer Gehälter benchmarkt oder eine Pay-Equity-Analyse durchführt, ohne vorher eine einheitliche Jobarchitektur etabliert zu haben, versucht etwas zu messen, das noch gar nicht klar definiert ist. Bloße Marktdaten können einem nicht sagen, ob ein „Senior Software Engineer“ im eigenen Unternehmen wettbewerbsfähig vergütet wird. Erst recht nicht, wenn dieser Titel drei verschiedene Verantwortungsbereiche, vier Senioritätsstufen und zwei unterschiedliche Gehaltsgruppen umfasst; je nachdem, welches Team die Person eingestellt hat. Kurz: Der Benchmark ist solide, das, was gebenchmarkt wird, leider nicht.

Die Kosten unkontrollierter Titelvielfalt

Titelchaos ist ein natürlicher Verlauf jeder Organisation, die ohne strukturierten Rahmen wächst. Jeder Manager und jede Managerin, der oder die für eine

Die Jobarchitektur ist für Unternehmen das Fundament für tragfähige Vergütungsentscheidungen.



Quelle: Ravigio

neue Stellenbesetzung einen individuellen Titel aushandelt, jede Beförderung, die stillschweigend ein neues Level erfindet, jede Akquisition, die eine fremde Taxonomie mitbringt, untergräbt schleichend die Integrität künftiger Vergütungsentscheidungen.

Eine Total-Rewards-Beratung stellte etwa fest, dass langjähriges unkontrolliertes Wachstum die Jobtitel-Landschaft in einem großen Unternehmen so fragmentiert hatte, dass Benchmarking faktisch bedeutungslos geworden war. Erst nach einer Überholung der Jobarchitektur und Konsolidierung der Rollen in eine kohärente Gehaltsstruktur war dann ein belastbares Gehaltsbenchmarking möglich.

Das strukturelle Problem dahinter hat jedoch nichts mit administrativer Unordnung zu tun. Wenn Rollen schlecht definiert oder inkonsistent eingestuft sind, werden Vergütungsentscheidungen in

einer Weise willkürlich, die sich kaum rückgängig machen lässt. Mitarbeitende in ähnlichen Positionen landen in unterschiedlichen Gehaltsgruppen, ohne dass es dafür einen nachvollziehbaren Grund gibt. Sales-Teams stellen fest, dass zwei Account Executives mit demselben Titel für im Grunde identische Arbeit unterschiedlich vergütet werden. Beförderungskriterien werden zunehmend politisch statt leistungsorientiert, weil der Rahmen fehlt, der sie objektiv machen würde.

Die ETRL als Compliance-Deadline

Für Unternehmen in Deutschland verschärft die EU-Entgelttransparenzrichtlinie (ETRL) dieses Thema von einer Best-Practice-Empfehlung zu einer handfesten rechtlichen Anforderung. Nach der Umsetzung müssen Arbeitgeber nachweisen können, dass

Gehaltsunterschiede zwischen Rollen mit gleichwertigem Arbeitsinhalt objektiv begründet sind, also nicht nur dokumentiert wurden, sondern einer Prüfung auch tatsächlich standhalten. Sowohl die Veröffentlichung von Gender-Pay-Gap-Berichten als auch die Beantwortung gemeinsamer Entgeltbewertungen setzen dabei ein konsistentes, gut dokumentiertes Level-Framework als Beleggrundlage voraus.

Eine Jobarchitektur ist die Voraussetzung, um diesen Anforderungen mit Substanz begegnen zu können. Ohne sie lässt sich weder glaubhaft darlegen, dass Rollen einheitlich eingestuft wurden, noch, dass Gehaltsbänder echte Unterschiede in Verantwortungsumfang und Komplexität abbilden. Gleiches gilt für den Umstand, dass scheinbare Gehaltsunterschiede durch strukturelle Faktoren erklärbar sind und nicht etwa von Diskriminierung herrühren. Wer Jobarchitektur bislang als langfristiges Verbesserungsprojekt behandelt hat, sollte den Zeitplan also schleunigst überdenken.

Sales-Vergütung als Diagnoseinstrument

Bei der Sales-Vergütung werden Architekturprobleme in der Regel am sichtbarsten – und am teuersten. Denn Provisionsstrukturen und Quota-Setting setzen beide voraus, dass klar und einheitlich definiert ist, was Mitarbeitende auf verschiedenen Ebenen voneinander unterscheidet. Ein Account Executive auf einem bestimmten Level sollte eine andere Zielgehalt- beziehungsweise OTE-Struktur haben als eine Person auf dem nächsthöheren. Doch diese Unterscheidung funktioniert nur, wenn auch die

Level-Definitionen selbst robust und konsequent angewendet werden.

Ist das hingegen nicht der Fall, entstehen Vergütungskonflikte. Sales-Führungskräfte setzen Quoten für eine Gruppe, die nie sauber segmentiert wurde. Individual Contributors, also spezielle Fachleute ohne Führungsverantwortung, vergleichen ihre Situation und stellen fest, dass gleiche Titel nicht gleiche Bezahlung bedeuten, ohne dass es dafür eine dokumentierte Begründung gibt. Kurzum: Das Vergütungsmodell soll hier Arbeit leisten, die eigentlich die Architektur hätte erledigen müssen.

Was eine gute Jobarchitektur wirklich braucht

Eine funktionierende Jobarchitektur muss dabei nicht komplex sein. Die Kernelemente sind einheitliche Jobfamilien, die Rollen mit ähnlichen Fähigkeiten und Karrierewegen bündeln, ein [Level-Frame-work](#), das funktionsübergreifend konsistent angewendet und nicht team- oder abteilungsweise neu erfunden wird, sowie Rollenbeschreibungen, die tatsächlich abbilden, was Positionen erfordern. Entscheidend ist dabei die Reihenfolge:

- erst Architektur, dann Benchmarking,
- erst Leveling, dann Gehaltsbänder,
- erst einheitliche Titelkonventionen, dann Pay-Equity-Analysen.

Wird das eingehalten, schafft jeder Schritt die Voraussetzung dafür, dass auch der nächste Step in der Prozesskette wiederum verlässliche Ergebnisse liefert.

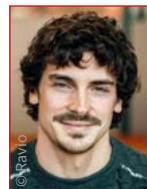
Das Risiko, das es dabei zu vermeiden gilt, ist Over Engineering. Denn ein Framework, das den

jeweiligen aktuellen Zustand einer Organisation genau widerspiegeln soll – womöglich mitsamt eigener Jobfamilie für jede Subfunktion und Kodifizierung sämtlicher Ausnahmen – muss bei jedem Restrukturierungsprozess neu gebaut werden. Generische Frameworks überstehen Veränderungen; maßgeschneiderte tun das selten.

Unternehmen, die eingangs genannte Reihenfolge richtig hinbekommen, erleben, dass sich die Vorteile auf alle Vergütungsprozesse auswirken. Gehaltsbenchmarking wird schneller und genauer, weil Rollen sauber auf Marktdaten gemappt werden können. Pay-Equity-Analysen decken echte Muster auf statt Artefakte inkonsistenter Klassifizierung. Beförderungsentscheidungen werden konsistenter, und Mitarbeitende, die fragen, wie sie sich weiterentwickeln können, bekommen eine tragfähige Antwort.

Fazit

Jeder Vergütungsprozess, der konsistente Eingangsdaten benötigt, ist nur so gut wie die Architektur, die ihn versorgt. Jobarchitektur ist kein Werkzeug unter vielen im Reward-Toolkit, sondern die Voraussetzung dafür, dass alle anderen so funktionieren, wie sie sollen.



Thaddaeus Muller,
DACH Lead,
Ravio

thaddaeus@ravio.com
www.ravio.com

Personalwirtschaft

Aktuell im Magazin

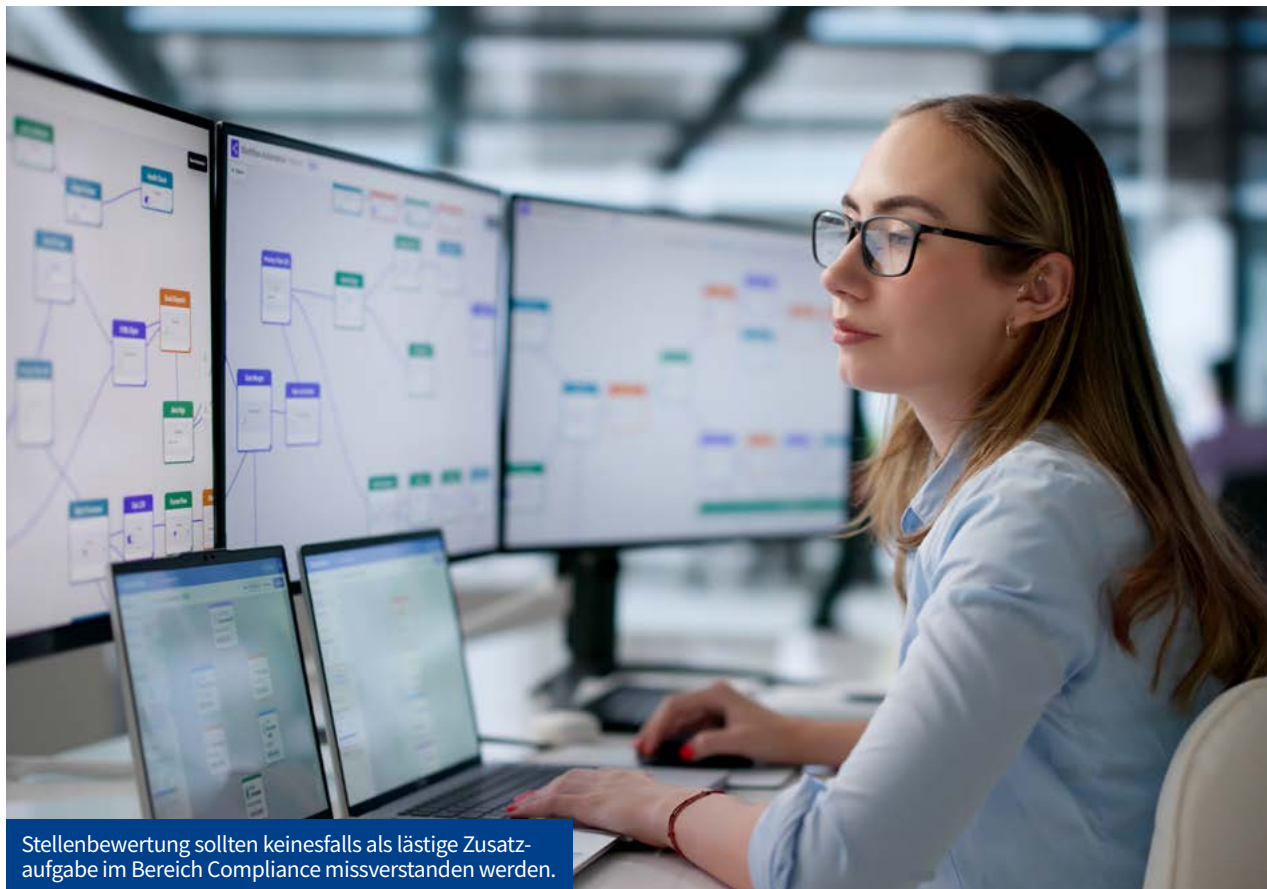
NACH DER
RESTRUKTU-
RIERUNG

Jetzt lesen »

COMPLIANCE: WARUM STELLENBEWERTUNG ÜBER DIE ZUKUNFT DER VERGÜTUNGSSTRATEGIE ENTSCHEIDET

Die Entgeltstrukturen im eigenen Unternehmen gründlich zu analysieren, ist weit mehr als ein Task auf der Compliance-Checkliste.

Von Lisanne Metz und Philipp Schuch



Stellenbewertung sollten keinesfalls als lästige Zusatzaufgabe im Bereich Compliance missverstanden werden.

Wenn aktuell über Stellenbewertung gesprochen wird, fällt fast in demselben Atemzug der Begriff EU-Entgelttransparenzrichtlinie. Das ist nachvollziehbar, denn die Richtlinie sollte eigentlich im Juni 2026 in deutsches Gesetz umgesetzt werden und „zwingt“ Unternehmen dazu, ihre Entgeltstrukturen auf eine objektive, geschlechtsneutrale Grundlage zu stellen.

Doch wer Stellenbewertung ausschließlich als Pflichtübung zur Erfüllung gesetzlicher Vorgaben betrachtet, verschenkt ihr eigentliches Potenzial. Stellenbewertung ist weit mehr als ein Instrument zur Einhaltung von Vorschriften. Sie ist das Fundament, auf dem zahlreiche zentrale Prozesse im Personalwesen aufbauen. Genau dieses Fundament entscheidet darüber, ob die Vergütungsstrategie eines Unternehmens zukunftsfähig ist.

Das Haus und sein Fundament

Die HR-Architektur kann man sich wie ein Haus vorstellen. Talentmanagement, Kompetenzmodelle, Vergütungsbänder, Laufbahnpfade und HR-Systeme bilden die einzelnen Räume und Etagen. So unterschiedlich diese Bereiche auch sein mögen,

sie stehen alle auf demselben Fundament: einer konsistenten, nachvollziehbaren Bewertung der Wertigkeit von Stellen. Fehlt dieses Fundament oder ist es uneinheitlich, beginnt das gesamte Konstrukt zu wackeln.

Tritt dieser Fall ein, werden Gehaltsentscheidungen womöglich anfechtbar, Karrierepfade willkürlich und die Datenbasis im System inkonsistent. Wer umgekehrt hingegen einmal sauber bewertet, schafft eine gemeinsame Sprache, an der sich alle nachgelagerten Prozesse orientieren können.

Der entscheidende Perspektivwechsel lautet daher: Stellenbewertung ist keine isolierte Maßnahme, die Unternehmen für die Richtlinie abhaken und danach in der Schublade verschwinden lassen. Sie ist vielmehr eine strategische Infrastruktur, um die

herum sich das gesamte Personalmanagement organisiert.

Vergütungsbänder mit strategischem Wert

Das vielleicht greifbarste Beispiel sind Vergütungsbänder. Werden sie auf Basis einer objektiven Stellenbewertung entwickelt, sind sie diskriminierungsfrei im Sinne der Richtlinie und zugleich ein mächtiges Steuerungsinstrument für die Personalkosten.

Saubere Gehaltsbänder zeigen, wo Mitarbeitende unter- oder überbezahlt sind, wie sich Gehälter im Vergleich zueinander verhalten und welche finanziellen Auswirkungen Beförderungen oder Neueinstellungen tatsächlich haben.

Damit wird Vergütung planbar. Anstatt im Einzelfall zu verhandeln und Präzedenzfälle zu schaffen, treffen HR-Verantwortliche Entscheidungen innerhalb eines konsistenten Rahmens. Das spart Diskussionen und macht Personalkosten zugleich budgetierbar und für die Geschäftsführung transparent. Ein gut gepflegtes Bändersystem ist letztlich ein finanzielles Frühwarnsystem und damit ein strategischer Wert, der weit über jede Berichtspflicht hinausgeht.

Talent- und Kompetenzmanagement

Auch Talent- und Kompetenzmanagement profitieren unmittelbar von einer belastbaren Stellenbewertung. Wenn nämlich klar definiert ist, welche Anforderungen, Verantwortungsbereiche und Kompetenzen eine Stelle ausmachen, lassen sich anhand dessen auch Laufbahnpfade nachvollziehbar gestalten. Mitarbeitende

verstehen, welche Schritte für den nächsten Karriereschritt notwendig sind, und Führungskräfte können Entwicklung gezielt fördern.

Auf dieser Grundlage lassen sich rollenspezifische Kompetenzen definieren – also die Fähigkeiten, die eine Stelle auf ihrer jeweiligen Wertigkeitsebene tatsächlich erfordert. Sind diese Kompetenzen einmal sauber beschrieben, werden sie zur gemeinsamen Referenz für eine ganze Reihe weiterer Prozesse. Im Leistungsmanagement (Performance Management) liefern sie die Maßstäbe, an denen Leistung fair und nachvollziehbar gemessen wird.

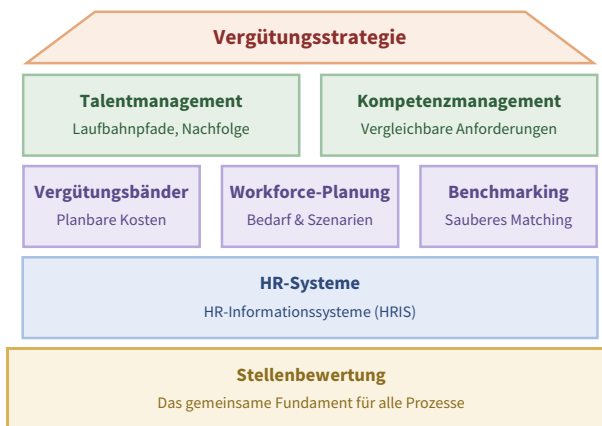
Wer ein System einführt, ohne zuvor eine saubere Stellenarchitektur zu definieren, digitalisiert lediglich vorhandenes Chaos.

In der Rekrutierung schärfen sie Anforderungsprofile und machen Auswahlentscheidungen objektiver. Und in der Personalentwicklung zeigen sie genau, wo Weiterbildung ansetzen sollte, damit Mitarbeitende den nächsten Wachstumsschritt gehen können.

HR-Systeme brauchen ein Fundament

Spätestens bei der Einführung oder Optimierung eines HR-Informationssystems (HRIS) wird die Bedeutung der Stellenbewertung offensichtlich. Gängige HR-Informationssysteme sind extrem leistungsfähig, aber sie sind nur so gut wie die Daten und Struktura-

Aufbau einer konsistenten HR-Architektur



ren, mit denen sie gefüttert werden. Job-Architekturen, Job-Familien, Bewertungsstrukturen und Vergütungslogiken müssen im System hinterlegt werden, und genau diese Strukturen liefert eine konsistente Stellenbewertung.

Viele HRIS-Projekte geraten ins Stocken oder liefern enttäuschende Ergebnisse, weil – um im Bilde zu bleiben – das Fundament fehlt. Wer ein System einführt, ohne zuvor eine saubere Stellenarchitektur definiert zu haben, digitalisiert lediglich vorhandenes Chaos. Umgekehrt entfaltet ein HRIS seinen vollen Nutzen erst dann, wenn es auf einer durchdachten Bewertungssystematik aufsetzt. Die Stellenbewertung ist damit nicht der lästige Vorlauf eines Systemprojekts. Sie ist dessen entscheidende Voraussetzung.

Eine objektive Stellenbewertung sorgt dafür, dass die Zuordnung belastbar ist.

Workforce Planning und Benchmarking

Ein weiterer Bereich, der ohne saubere Stellenbewertung kaum funktioniert, ist die strategische Personalplanung (Workforce Planning). Wer den künftigen Personalbedarf planen, Szenarien für Wachstum oder Umstrukturierung durchrechnen und Stellen gezielt steuern will, braucht eine einheitliche Logik, nach der sich Funktionen, Ebenen und Verantwortungsumfänge vergleichen lassen. Erst wenn klar ist, welche Wertigkeit eine Stelle hat, lassen sich Fragen

wie „Wie viele Stellen welcher Ebene brauchen wir in zwei Jahren?“ oder „Wo entstehen durch Wachstum überproportionale Personalkosten?“ valide beantworten. Ohne dieses Raster bleibt Personalplanung eine Sammlung von Einzelfällen, die sich nicht aggregieren lässt.

Genauso entscheidend ist die Bewertung für ein verlässliches Gehaltsbenchmarking. Externe Marktdaten entfalten nur dann ihren Wert, wenn die eigenen Stellen konsistent bewertet sind und sauber den Vergleichspositionen zugeordnet werden können. Wer interne Stellen uneinheitlich oder nach Bauchgefühl einordnet, vergleicht im schlimmsten Fall Äpfel mit Birnen und zieht aus teuren Marktdaten falsche Schlüsse.

Eine objektive Stellenbewertung sorgt dafür, dass die Zuordnung belastbar ist. So wissen Unternehmen, wo sie im Markt tatsächlich stehen, wo sie wettbewerbsfähig vergüten und wo Handlungsbedarf besteht.

Compliance ist nur das Mindeste

Eine objektive Stellenbewertung erfüllt die Anforderungen der EU-Entgelttransparenzrichtlinie. Sie liefert die geschlechtsneutralen Kriterien, die für gleichwertige Tätigkeiten gefordert werden, und schafft die Grundlage für diskriminierungsfreie Gehaltsbänder. Die Einhaltung der Vorschriften sollte aber dabei ein willkommenes Nebenprodukt und nicht der eigentliche Antrieb sein.

Unternehmen, die Stellenbewertung allein als regulatorische Hürde begreifen, investieren Ressourcen in ein Projekt, dessen Wert sie nur zu ei-

nem Bruchteil ausschöpfen. Wer den Blick weitet und Stellenbewertung als strategisches Fundament versteht, erhält für denselben Aufwand ein Vielfaches an Nutzen: planbare Personalkosten, faire und nachvollziehbare Karrierepfade, eine belastbare Datenbasis für die Digitalisierung und das Vertrauen der Belegschaft in gerechte Vergütungsstrukturen.

Fazit

Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie ist ein guter Anlass, sich endlich mit der eigenen Stellenarchitektur zu beschäftigen. Sie sollte aber nicht der einzige Grund sein. Wer Stellenbewertung als das begreift, was sie wirklich ist, nämlich das tragende Fundament aller HR-Prozesse, trifft eine Entscheidung mit langfristiger Wirkung.

Die Frage ist also nicht, ob Unternehmen eine Stellenbewertung brauchen, um die Richtlinie zu erfüllen. Die Frage ist, ob sie das Fundament der gesamten Vergütungs- und Personalstrategie auf Sand oder auf festem Boden errichten möchten.



Lisanne Metz,
Managing Director & COO,
QPM Quality Personnel Management

lisanne.metz@gradar.com
www.gradar.com



Philipp Schuch,
Gründer und Geschäftsführer,
QPM Quality Personnel Management

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

VON DATEN ZU ENTSCHEIDUNGEN

Warum vertrauenswürdige Reward Intelligence heute wichtiger ist denn je.

Von Thomas Gruhle und Dr. Björn Hinderlich



Nicht Daten an sich, sondern deren Konsistenz sind zentrales Kriterium für belastbare Vergütungsentscheidungen.

Die Diskussion um Vergütung und Reward Intelligence hat sich in den vergangenen Jahren tiefgreifend gewandelt. Technologische Fortschritte, neue Datenquellen sowie der verstärkte Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) ermöglichen einen schnelleren Zugang zu Marktinformationen und zu Benchmarks.

Diese Entwicklung eröffnet Chancen für agilere und besser informierte Entscheidungsprozesse. Zugleich erhöht sie jedoch auch die Anforderungen an Datenqualität, Governance und Nachvollziehbarkeit.

Der folgende Beitrag skizziert, warum nicht die Verfügbarkeit von Daten an sich, sondern deren Vertrauenswürdigkeit und Konsistenz das zentrale Kriterium für belastbare Vergütungsentscheidungen bilden.

Das Phänomen „Echtzeitdaten“ klingt attraktiv und ist es auch. In Echtzeit verfügbare Daten und Informationen sind in vielen Kontexten von hohem Nutzen und Grundlage geldwerter Vorteile – insbesondere in schnelllebigen Technologie- oder Digitalfunktionen. Nichtsdestotrotz ist Geschwindigkeit allein kein Gütemaß. Für die Mehrheit der Unternehmen und Stellenprofile sind Repräsentativität und Vergleichbarkeit entscheidender.

Relevante Benchmarks müssen daher den richtigen Wettbewerbsmarkt abbilden, verschiedene Branchen, Geografien und Unternehmensgrößen berücksichtigen sowie zudem robuste Stichproben aufweisen. Ohne diese Voraussetzungen drohen Vergütungsentscheidungen, die auf schmalen oder verzerrten Datengrundlagen beruhen und damit gegebenenfalls erhebliche finanzielle, rechtliche und Image-Risiken.

Technologie beschleunigt den Zugang zu Informationen. Sie ersetzt nicht die Notwendigkeit von menschlichem Urteilsvermögen, Governance und Vertrauen in die zugrunde liegenden Daten.

Die Bedeutung methodischer Strenge

Etablierte, in langjähriger Marktpraxis verfeinerte Survey-Methoden bringen einen methodischen Rahmen mit, der statistische Robustheit, Auditierbarkeit und Nachvollziehbarkeit sicherstellt. Dazu gehören Mindeststichproben, das Management von Ausreißern, etablierte Verfahren zur Aktualisierung und Trendprojektion sowie strikte Anonymisierung und Compliance mit Datenschutzvorgaben.

Solche Praktiken ermöglichen nicht nur präzise Benchmarks, sie schaffen auch die Grundlage dafür, Entscheidungen gegenüber Geschäftsführung, Aufsichtsorganen oder Regulatoren zu plausibilisieren. In der Praxis bedeutet das überall dort, wo Entschei-

dungsnachvollziehbarkeit gefragt ist: Qualität vor Geschwindigkeit.

Neue Datenquellen sinnvoll integrieren

Modernes Datenmanagement verlangt Offenheit gegenüber neuen Datenquellen. API-gestützte Benchmarks, Job-Posting-Analysen oder aggregierte Online-Daten können wertvolle Zusatzperspektiven liefern. Wichtig ist jedoch eine methodische Einbettung:

- Woher stammen die Daten?
- Wie repräsentativ sind die Stichproben?
- Welche Algorithmen werden zur Normalisierung und Mapping von Jobprofilen eingesetzt?

Ohne transparente Validierungsprozesse besteht die Gefahr von Verzerrungen durch inkonsistente Jobdefinitionen oder von Fehleinschätzungen infolge kleiner Teilstichproben. Als zielführend erweist sich daher eine hybride Herangehensweise, die etablierte, groß angelegte Surveys als Rückgrat nutzt und ergänzende, technologiegetriebene Quellen dort einsetzt, wo sie tatsächlich Mehrwert liefern.

KI ist Werkzeug, nicht Autorität

Mittlerweile ist klar: Künstliche Intelligenz verändert die Art und Weise, wie Vergütungsdaten analysiert und kommuniziert werden, tiefgreifend. Generative Modelle beschleunigen das Zusammenfassen von Informationen und unterstützen beim Screening großer Textmengen oder beim Mapping von Jobbeschreibungen.

Dennoch kann KI nicht als Ersatz für validierte Daten und fachliche Urteilsbildung dienen. Be-

sonders kritisch ist die Erklärbarkeit von Modellen, regelmäßige Validierung und die Einbindung von Experten (Human-in-the-Loop). Nur so lassen sich Risiken wie Verstärkung bestehender Verzerrungen oder undurchsichtige Entscheidungslogiken vermeiden.

Sicherheit und Governance als Kriterien

Für viele Unternehmen sind Compliance, Informationssicherheit und Datenschutz zentrale Kriterien bei der Wahl von Daten- und Analyseanbietern. Vergütungsdaten gehören zu den sensibelsten Unternehmensdaten: Falscher Umgang kann rechtliche Konsequenzen oder Vertrauensverluste nach sich ziehen. Sicherheitsinfrastrukturen, formale Datenverarbeitungsvereinbarungen, ISO-Zertifizierungen und DSGVO-konforme Prozesse sind daher nicht optional, sondern Teil eines glaubwürdigen Angebots.

Geschwindigkeit ist wichtig. Relevanz und Zuverlässigkeit wiegen schwerer, um Vertrauen in Daten und die darauf basierenden Erkenntnisse zu sichern.

Konsequenzen für die Marktpraxis

Organisationen sollten ihre Entscheidungen im Management von HR-Management- und insbesondere Vergütungsdaten an klaren Leitlinien orientieren. So gilt es, die Frequenz und Granularität der Daten an der Relevanz für die jeweiligen Rollen auszurichten. Neue Datenquellen sind zwingend auf Repräsen-

tativität und Transparenz zu hinterfragen. KI wird eingesetzt, um Prozesse zu beschleunigen, aber menschliche Kontrolle und erklärbare Modelle müssen weiter elementare Elemente der Nutzung bleiben. Methoden sind zu dokumentieren und Annahmen ferner so zu treffen, dass Entscheidungen auditierbar und vor Stakeholdern verteidigbar sind.

Fazit

Die Zukunft der Vergütung liegt in der Balance zwischen Innovation und Verantwortung. Neue Technologien und Datenquellen können erhebliche Vorteile bringen – sie entfalten diese jedoch am besten in einem Rahmen, der Datenqualität, Governance und Sicherheit priorisiert. Nur so entstehen Vergütungsentscheidungen, die nicht nur schnell, sondern auch belastbar, fair und verteidigungsfähig sind. Unternehmen, die diesen Anspruch verfolgen, sichern sich das Vertrauen von Mitarbeitenden, Führungsgremien und Regulatoren und schaffen die Grundlage für nachhaltige Reward-Strategien.



Thomas Gruhle,
Partner | Senior Director – Compensation Consulting,
Mercer Deutschland

thomas.gruhle@mercer.com
www.mercer.com



Dr. Björn Hinderlich,
Partner – Strategic People Advisory, Rewards Central
& Eastern Europe,
Mercer Deutschland

bjoern.hinderlich@mercer.com
www.mercer.com

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

WENN DER DIENSTWAGEN ZUR GLEICHSTELLUNGSFRAGE WIRD

Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie bringt neben der reinen Nominalvergütung einen Aspekt auf die Agenda von HR, der oft übersehen wird: Geschlechterdifferenzen bei Benefits.

Von Eldo Hell



Frauen verdienen in Deutschland im Durchschnitt 16 Prozent weniger pro Stunde als Männer. Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie (ERTL) zählt künftig allerdings mehr als den Stundenlohn. Auch Dienstwagen, Essenszuschüsse und andere Sachleistungen fallen unter ihre Berichtspflichten. Damit wird eine Verteilungsfrage messbar, die bisher kaum jemand gestellt hat: Wer bekommt eigentlich die Benefits?

Die Lücke bei den Zusatzleistungen

Der amtliche Gender-Pay-Gap lag 2025 nach Angaben des [Statistischen Bundesamts](#) bei 16 Prozent. Frauen verdienen im Schnitt 22,81 Euro brutto pro Stunde, Männer 27,05 Euro. Der Indikator vergleicht Stundenverdienste. Wie ungleich Zusatzleistungen verteilt sind, bildet die Statistik dabei allerdings nicht ab.

Dabei ist auch diese Verteilung zum Teil dokumentiert. Der Firmenwagenmonitor des Vergütungsanalysten Compensation Partner, eine Auswertung von 181.924 Arbeitsverhältnissen, zeigte beispielsweise bereits im Jahr 2019: Unter Fachkräften fuhren zwölf Prozent der Männer einen Firmenwagen, aber nur 3,5 Prozent der Frauen. Bei den

Die Berichtspflichten der EU-Entgelttransparenzrichtlinie umfassen auch Benefits wie Dienstwagen, Essenszuschüsse und andere Sachleistungen.

Führungskräften verfügte fast die Hälfte der Männer über ein Dienstfahrzeug, unter Frauen in vergleichbaren Positionen war es hingegen nicht einmal ein Drittel. Auch beim Wert zeigt sich das Gefälle, der Dienstwagen einer männlichen Führungskraft kostete im Schnitt 52 933 Euro, der einer weiblichen nur 43 460 Euro.

Das ist mehr als eine Stilfrage. Bei der gängigen Ein-Prozent-Regelung aus dem Steuerrecht entspricht allein die Privatnutzung eines Wagens der 50 000-Euro-Klasse einem geldwerten Vorteil von rund 500 Euro im Monat. Über Jahre summiert sich so eine Vergütungslücke, die in keiner Gehaltsbandanalyse auftaucht.

Besonders ausgeprägt ist das Thema im Vertrieb. Laut [Firmenwagenmonitor](#) fährt dort über ein Fünftel der Mitarbeitenden einen Dienstwagen, unter den Vertriebsführungskräften sind es 63 Prozent – in keinem anderen Berufsfeld ist die Verbreitung höher.

Solange das Fahrzeug ein Arbeitsmittel für den Außendienstler oder die Außendienstlerin ist, lässt sich das sachlich begründen. Heikel wird es jedoch dann, wenn das Fahrzeug einem Mitarbeiter oder einer Mitarbeiterin automatisch wegen des Job-Levels gewährt wird statt wegen der Reisetätigkeit. Heikel ist es auch, wenn die Wagenklasse den Rang markiert. Genau diese Fälle muss ein Unternehmen künftig genau erklären können.

Was die EU-Richtlinie unter Entgelt versteht

Die [Entgelttransparenzrichtlinie der EU 2023/970](#) definiert Entgelt weit. Erfasst sind Grund- oder Min-

destlohn sowie alle sonstigen Vergütungen, die Beschäftigte unmittelbar oder mittelbar als Geld- oder Sachleistung erhalten. Die [IHK Region Stuttgart](#) zählt dazu neben variablen Gehaltsbestandteilen ausdrücklich auch Vorteile in Geld oder Sachleistungen. Firmenwagen, Essenszuschuss, Zuschuss zur betrieblichen Altersvorsorge: Das alles ist Entgelt im Sinne der Berichtspflicht.

Unternehmen ab 100 Beschäftigten müssen den Verdienstunterschied zwischen Frauen und Männern künftig regelmäßig melden. Die Meldepflichten sind gestaffelt nach Unternehmensgröße. Liegt das Gefälle in einer Gruppe von Beschäftigten mit gleicher oder gleichwertiger Arbeit bei mindestens fünf Prozent und lässt es sich weder durch objektive, geschlechtsneutrale Kriterien rechtfertigen noch binnen sechs Monaten beheben, folgt eine gemeinsame Entgeltbewertung mit der Arbeitnehmervertretung.

Equal Pay gilt trotz fehlenden Gesetzes

Deutschland hat die Umsetzungsfrist am 7. Juni 2026 verstreichen lassen. Das zuständige Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) plant das Umsetzungsgesetz jüngsten Medienberichten zufolge nun voraussichtlich erst für Anfang 2027.

Doch aufgeschoben ist damit wenig, denn für öffentliche Arbeitgeber gilt die Richtlinie seit dem 8. Juni unmittelbar. Zudem hat sie auch ohne deutsches Umsetzungsgesetz nach Einschätzung von Arbeitsrechtlern direkte Auswirkungen auf private Arbeitgeber.

Benefits folgen der Hierarchie

Doch zurück zu den Benefits. Dort folgt die ungleiche Verteilung oft einem strukturellen Muster: Zusatzleistungen hängen an der Hierarchiestufe. Der Dienstwagen ab einer bestimmten Ebene etwa, oft mit definierter Wagenklasse je Stufe, ist in vielen Unternehmen seit Jahrzehnten gelebte Praxis. Wer es auf welche Ebene schafft, entscheidet damit zugleich über den Zugang zu Benefits. Da Frauen in Führungsebenen unterrepräsentiert sind, wandert die Statuslogik der Hierarchie so ungefiltert in die Benefitsverteilung.

Ein Blick in die amtliche Statistik stützt den Befund. Das [Statistische Bundesamt](#) weist für die Privatwirtschaft einen Gender-Pay-Gap von 17 Prozent aus, für den öffentlichen Dienst dagegen nur von 4 Prozent.

Eine von mehreren möglichen Erklärungen ist: Im öffentlichen Dienst folgt die Eingruppierung festen, dokumentierten Regeln, und Dienstwagen sind in der öffentlichen Verwaltung laut Firmenwagenmonitor die absolute Ausnahme. Das heißt: Wo Vergütung und Zusatzleistungen einer Systematik folgen, bleibt für Statuslogik entsprechend wenig Raum.

Zunehmend brisant wird das durch die Vergleichsgruppen der Entgelttransparenzrichtlinie. Maßgeblich ist hier, wer gleiche oder gleichwertige Arbeit verrichtet, bewertet nach vier Kriterien:

- Kompetenzen,
- Belastung,
- Verantwortung und
- Arbeitsbedingungen.

Zwei Beschäftigte können demnach in derselben Kategorie landen, obwohl nur eine Person von beiden den Dienstwagen hat. Eine solche Differenz braucht jedoch eine objektive Begründung, etwa eine Reisetätigkeit, die das Fahrzeug erforderlich macht. Status allein ist in Zukunft keine hinreichende Erklärung mehr.

Die „Personalwirtschaft“ kommt in einer [Analyse der Richtlinie](#) zu dem Schluss, dass analytische Stellenbewertungen damit praktisch zur Pflicht werden, und erwartet, dass etliche bestehende Bewertungssysteme den neuen Anforderungen nicht standhalten werden. Für Zusatzleistungen heißt das, dass jede Zusatzleistung, die an eine Stufe geknüpft ist, nur so belastbar ist wie die Bewertung dieser Stufe.

Die wenigsten sind vorbereitet

Wie groß der Abstand zwischen Anspruch und Realität ist, zeigt auch der [Pay Transparency Survey 2025](#) der Beratung WTW, über den die Personalwirtschaft berichtet. An der Studie nahmen weltweit rund 1900 Unternehmen teil, etwa 140 davon aus Deutschland. Zwei von fünf Befragten gaben an, ihre Vergütungsprogramme seien noch gar nicht auf Transparenz ausgerichtet, vielen fehlt eine klare Jobarchitektur oder eine abgestufte Stellenbewertung.

Zugleich rechnen 84 Prozent der deutschen Studienteilnehmerinnen und -teilnehmer mit deutlich mehr Fragen der Beschäftigten zum eigenen Gehalt, 78 Prozent mit einem Anstieg der Gehaltsverhandlungen.

Die Fragen werden sich dabei aller Wahrscheinlichkeit nach kaum auf das Grundgehalt beschränken. Denn das Auskunftsrecht der Richtlinie umfasst die durchschnittlichen Entgelte der eigenen Vergleichsgruppe, und Entgelt schließt Sachleistungen ein. Die Frage, warum der Kollege einen Wagen fährt und man selbst nicht, bekommt damit eine rechtliche Dimension.

Inventur statt Statusliste

Um hier reagieren zu können, bedarf es zunächst einer Bestandsaufnahme, welche Zusatzleistungen es im Unternehmen gibt, wer sie erhält und nach welcher Regel diese gewährt werden. In vielen Unternehmen lautet die ehrliche Antwort auf diese Fragen: Die Vergabe erfolgt nach Historie und Verhandlungsgeschick.

Sind diese Aspekte geklärt, muss im Anschluss jeder Benefit an die Jobarchitektur angebunden werden. Entweder hängt er an einer sauber bewerteten Stufe und folgt damit einer dokumentierten Logik, oder er steht allen Beschäftigten des Unternehmens offen.

Die Grauzone dazwischen wird vor der EU-Entgelttransparenzrichtlinie schwer zu verteidigen sein. Und bevor die Berichtspflicht später tatsächlich greift, lohnt eine interne Proberechnung des eigenen Gender-Pay-Gaps inklusive geldwerter Vorteile.

Zwei Gestaltungswege sind möglich

Für die Gestaltung eröffnet dies zwei saubere Wege: Der eine bindet Zusatzleistungen explizit an die

Stellenbewertung, dann muss die Stufe halten, woran die Zusatzleistung hängt. Der andere entkoppelt sie von der Hierarchie, es gibt gleiche Budgets oder gleiche Leistungen für alle Mitarbeitenden, unabhängig von ihrem Level.

Der zweite Weg hat einen Nebeneffekt, der in der Compliance-Debatte leicht untergeht. Er macht aus einem Statussymbol für wenige nämlich ein Signal an die gesamte Belegschaft.

Fazit

Der Aufwand zahlt sich jedoch über die reine Compliance hinaus aus. Laut der [Global Benefits Attitudes Survey](#) vom Beratungsunternehmen WTW, über die das Fachmagazin „Arbeit und Arbeitsrecht“ berichtet, würde knapp ein Drittel der Beschäftigten (32 Prozent) für ein besseres Benefitspaket den Arbeitgeber wechseln.

Zusatzleistungen binden Menschen, vorausgesetzt, sie werden von diesen als fair erlebt. Ein Benefitssystem mit klaren Regeln kann insofern doppelt punkten: zum einen beim Gehaltsbericht, zum anderen beim Flurgespräch unter Kolleginnen und Kollegen im Betrieb.



Eldo Hell,
Redakteur und Benefitexperte,
Belonio

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



Die Stellenarchitektur bildet das Fundament für nahezu alle Personalinstrumente.

© kwanchaift - stock.adobe.com

STELLENBEWERTUNG NEU DENKEN

Stellenbewertung wird zur strategischen Priorität – für Karrieren und Compliance.

Von Anja Pempelfort

Stellen verändern sich schneller als je zuvor. Künstliche Intelligenz (KI) formt ganze Arbeitsbereiche um, neue Rollen entstehen, und Karrierewege verlaufen längst nicht mehr linear. Gleichzeitig stellt die EU-Entgelttransparenzrichtlinie (ETRL), die noch in nationales Recht umgesetzt werden muss, neue Anforderungen an eine nachvollziehbare, faire und geschlechtsneutrale Stellenbewertung.

Für Unternehmen bedeutet das: Die Grundlagen ihrer Stellenarchitektur und Stellenbewertung müssen sie auf den Prüfstand stellen. Die relevante Frage ist dabei nicht mehr, ob Stellenarchitektur weiterhin gebraucht wird, sondern ob Unternehmen in der Lage sind, sie als aktives Gestaltungsinstrument für eine KI-geprägte Organisation zu nutzen.

Stellenarchitektur und Stellenbewertung bilden das Fundament für nahezu alle Personalinstrumente: Vergütungsstruktur, Karrierepfade, Talententwicklung, Berichtspflichten. Wer dieses Fundament solide baut, schafft die Voraussetzung dafür, dass Mitarbeitende ihre Position im Unternehmen verstehen, nachvollziehen können, wie Karriereentwicklung aussieht, und Vertrauen in die Fairness von Vergütungsentscheidungen entwickeln.

Erst wenn klar ist, welchen Beitrag eine Position leistet, welche Verantwortung sie trägt und

nach welchen Kriterien sie eingestuft wurde, werden Vergütungsentscheidungen objektiv, erklärbar und konsistent. Ohne dieses Fundament entstehen Entscheidungen häufig fallweise, geprägt von historischen Strukturen, Verhandlungsmacht oder Managementeinschätzungen. Über die Zeit verfestigen sich daraus Inkonsistenzen, die schwer zu erklären, teuer zu korrigieren und für Mitarbeitende wie Regulatorinnen und Regulatoren angreifbar sind.

Was Stellenbewertung heute leisten muss

Technische Fachkräfte wollen heute genauso karrierefähig sein wie Führungskräfte, ohne zwingend ein Team leiten zu müssen. Karrierestrukturen müssen diesen unterschiedlichen Beitragsprofilen Rechnung tragen. Das bedeutet konkret: Stellenstrukturen brauchen parallele Karrierepfade, die sowohl die klassische Führungslaufbahn als auch die Expertenlaufbahn gleichwertig abbilden. Eine Führungskraft auf Stufe 5 und ein technischer Experte auf Stufe 5 tragen unterschiedlich bei, werden aber gleich bewertet und entsprechend vergütet. Nur wenn diese Gleichwertigkeit in der Struktur verankert ist, ist sie auch kommunizierbar und glaubwürdig.

Vergleicht man es mit einem Hausbau, dann ist die Stellenarchitektur der Grundriss, in dem

Stellenfamilien und deren Vernetzungen festgelegt werden. Die Stellenbewertung bestimmt die Etagen, also wie Stellen innerhalb dieser Struktur eingestuft und entwickelt werden. Nur wenn beides stimmig ist, entsteht ein tragfähiges Gesamtgebäude.

Eine Stellenarchitektur hat eine Halbwertszeit. Drei bis fünf Jahre sind ein realistischer Horizont, bevor eine grundlegende Überarbeitung nötig wird.

Ein Aspekt, der dabei oft unterschätzt wird: Eine Stellenarchitektur hat eine Halbwertszeit. Drei bis fünf Jahre sind ein realistischer Horizont, bevor eine grundlegende Überarbeitung nötig wird. Viele Unternehmen versäumen es, ihre Strukturen regelmäßig zu pflegen. Das Ergebnis: ein veralteter Ordnungsrahmen, der weder die tatsächliche Arbeit noch deren Wertigkeit und Vergütungsrealität korrekt abbildet.

Regulatorik verändert die Methodik

Die ETRL bringt einen konkreten methodischen Impuls: Neben Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sollen auch Belastungen und Arbeitsbedingungen künftig in die Stellenbewertung einfließen. Das ist mehr als eine regulatorische Formalie, denn Stellen unterscheiden sich nicht nur in Umfang, Komplexität und Wirkungsgrad, sondern auch in den Bedingungen, unter denen die Arbeit geleistet wird:

körperliche Belastung, emotionale Beanspruchung, Schichtarbeit, Sicherheitsrisiken oder unvorhersehbare Arbeitszeiten. Wenn diese Faktoren beeinflussen, wie anspruchsvoll und wertvoll eine Stelle ist, gehören sie in die Bewertung der Stelle selbst und nicht erst in die nachgelagerte Vergütungsprämie.

Dieser Wandel hat auch eine strukturelle Dimension. Je mehr Routinetätigkeiten durch KI übernommen werden, desto stärker verschiebt sich die Wertdifferenzierung hin zu Urteilsvermögen unter Druck, menschlicher Interaktion, emotionaler Regulierung und Belastbarkeit in schwierigen Umfeldern. Viele dieser Dimensionen sind eng mit Arbeitsbedingungen verknüpft. Die Bedingungen, unter denen Arbeit geleistet wird, werden damit wirtschaftlich relevanter als bisher. Eine Stellenbewertung, die das ignoriert, bildet die tatsächliche Wertigkeit von Arbeit zunehmend unvollständig ab.

Das hat auch praktische Konsequenzen: Unternehmen, die Arbeitsbedingungen systematisch in die Stellenbewertung integrieren, schaffen gerechtere und besser vertretbare Stellenarchitekturen, stärken ihre Pay-Equity-Compliance, erkennen operative und gewerbliche Tätigkeiten angemessener an und verbessern die wahrgenommene Fairness im Unternehmen. Gerade in Branchen mit hohem Anteil an Frontline-Arbeit ist das ein oft unterschätzter Hebel für Mitarbeiterbindung und Vertrauen.

Daraus ergeben sich drei Schritte:

1. Methodik überprüfen,
2. sicherstellen, dass die eingesetzten Tools die ETRL-Anforderungen abbilden können, und
3. Bewertungsprozesse anpassen.

Bestehende Bewertungssysteme, die auf rein summarischen Einordnungen oder auf Markt-Matchings ohne Faktorzerlegung basieren, werden diesen Anforderungen in der Regel nicht standhalten. Gefragt sind analytische, kriterienbasierte Verfahren, die Entscheidungen nachvollziehbar machen und einer Prüfung durch Betriebsräte, Behörden oder Gerichte standhalten. Der Umsetzungsstand der Richtlinie in Europa bleibt heterogen, was international aufgestellte Unternehmen vor die Aufgabe stellt, ein konsistentes Gesamtmodell zu entwickeln, das lokale Besonderheiten integriert.

Von Tätigkeiten zu Outcomes

KI führt nicht zur Obsoleszenz von Stellenarchitekturen, sondern zu ihrer strategischen Erneuerung. Was sich fundamental verändert, ist die innere Logik der Stellengestaltung: Einzelne Aufgaben verlieren an Stabilität, da sie kontinuierlich automatisiert, angepasst oder verlagert werden. Beständiger sind Ergebnisverantwortung und Accountability. Bestehende Stellenfamilien behalten ihre strukturelle Relevanz, aber eine moderne Stellenarchitektur richtet sich stärker an Outcomes aus: Was soll diese Rolle bewirken? Wofür trägt sie Verantwortung? Welche Fähigkeiten sind dafür dauerhaft erforderlich?

Daraus folgt auch die Tendenz zu breiteren, adaptiveren Rollenprofilen. Eng zugeschnittene Jobprofile stoßen in einem dynamischen Umfeld schnell an ihre Grenzen. Breiter definierte Rollen ermöglichen es, Verantwortlichkeiten innerhalb stabiler Rahmen weiterzuentwickeln, reduzieren administrativen Aufwand und stärken die Anpassungsfähigkeit. Eine

gut designte Stellenarchitektur, die Stellenfamilien mit den zugehörigen Kernkompetenzen verknüpft, schafft zusätzlich die Grundlage für agilere Personalplanung und höhere interne Talentmobilität. Unternehmen können so besser erkennen, welche Skills bereits im Haus vorhanden sind, wo Lücken bestehen und wie Mitarbeitende gezielt weiterentwickelt werden können, auch in andere Stellenfamilien hinein.

Damit wird Stellenarchitektur auch zum Ordnungsrahmen für Skills-basierte Ansätze. Viele Unternehmen investieren derzeit in Skill-Daten, Skill-Taxonomien oder Talent Marketplaces. Ohne eine tragfähige Verbindung zu Rollen, Leveln und Stellenfamilien bleiben diese Daten jedoch häufig fragmentiert und schwer steuerbar. Erst die Kombination aus Stellenarchitektur, Stellenbewertung und Skill-Architektur macht sichtbar, welche Fähigkeiten in welchen Rollen erfolgskritisch sind, wie sie sich über Level hinweg entwickeln und wo interne Mobilität realistisch möglich ist.

KI als Unterstützung, nicht als Ersatz

Angesichts der gestiegenen Anforderungen setzen immer mehr Unternehmen auf KI-gestützte Lösungen für die Stellenbewertung. KI kann Stellenbeschreibungen lesen, relevante Merkmale erkennen, Stellen systematisch einordnen und zudem nachvollziehbarer Begründungen liefern. Was früher Tage dauerte, ist in Minuten möglich. Besonders bei großen Stellenvolumina, etwa nach Akquisitionen oder bei konzernweiten Harmonisierungsprojekten, setzt KI erhebliche Kapazitäten frei. Pilotprojekte

zeigen, dass KI-gestützte Vorschläge einen guten Ausgangspunkt für die menschliche Kalibrierung bieten und die Qualität der Begründungen erhöhen, weil die zugrunde liegenden Kriterien explizit gemacht werden.

Allerdings stößt KI an eine Grenze, die in der Praxis häufig unterschätzt wird. Sie interpretiert Stellenbeschreibungen isoliert und nimmt Texte für bare Münze. Den organisatorischen Kontext kennt sie noch nicht: Manche Führungskräfte beschreiben Rollen sehr ausführlich, andere eher knapp und konservativ. Ein erfahrener Bewerter liest das und justiert entsprechend. Dieses Korrektiv bleibt auf absehbare Zeit erforderlich. KI gibt Compensation- und HR-Fachleuten mehr Kapazität für strategische Kalibrierungsentscheidungen – menschliche Expertise ersetzt sie nicht.

Transparenz als strategischer Hebel

Jenseits der regulatorischen Pflicht bietet eine gut aufgestellte Stellenarchitektur echte strategische Vorteile. Karriereentwicklung gehört seit Jahren zu den wichtigsten Treibern für Mitarbeiterbindung und Talentgewinnung. Eine transparente Stellenstruktur macht Karrierewege sichtbar und gibt Mitarbeitenden Orientierung, wohin sie sich entwickeln können und welche Skills sie dafür brauchen.

Eine moderne Stellenarchitektur liefert darüber hinaus die Grundlage für Entscheidungen zur Aufbauorganisation, Führungsspannen, Hierarchieebenen und Governance, insbesondere wenn KI zunehmend in Arbeitsprozesse eingebunden wird. Das erfordert klar definierte Prozesse, kürzere Re-

view-Zyklen und eine stärkere Verzahnung mit Geschäfts- und Risikostrategien.

Besonders sichtbar wird diese Steuerungsfunktion in Phasen größerer Veränderung: bei Reorganisationen, Operating-Model-Anpassungen oder M&A-Integrationen. Wenn zwei Organisationen zusammengeführt werden, treffen häufig unterschiedliche Stellenlogiken, Levelstrukturen und Vergütungsmodelle aufeinander. Ohne gemeinsame Architektur wird die Harmonisierung von Rollen, Kosten und Karrierepfaden schnell zum langwierigen Einzelfallprozess. Eine belastbare Stellenarchitektur schafft hier eine gemeinsame Sprache für HR, Finance, Führung und Management Board: Sie macht Rollen vergleichbar, Kosten modellierbar und Integrationsentscheidungen schneller und nachvollziehbarer.

Stellenarchitektur wird so vom administrativen Ordnungsinstrument zum zentralen Steuerungsrahmen für das Zusammenspiel von menschlicher Urteilskraft und maschineller Leistungsfähigkeit. Unternehmen, die diesen Schritt jetzt gehen, schaffen die Basis für regulatorische Compliance und positionieren sich zugleich als faire und transparente Arbeitgeber in einem Markt, in dem Talente genauer hinschauen als je zuvor.



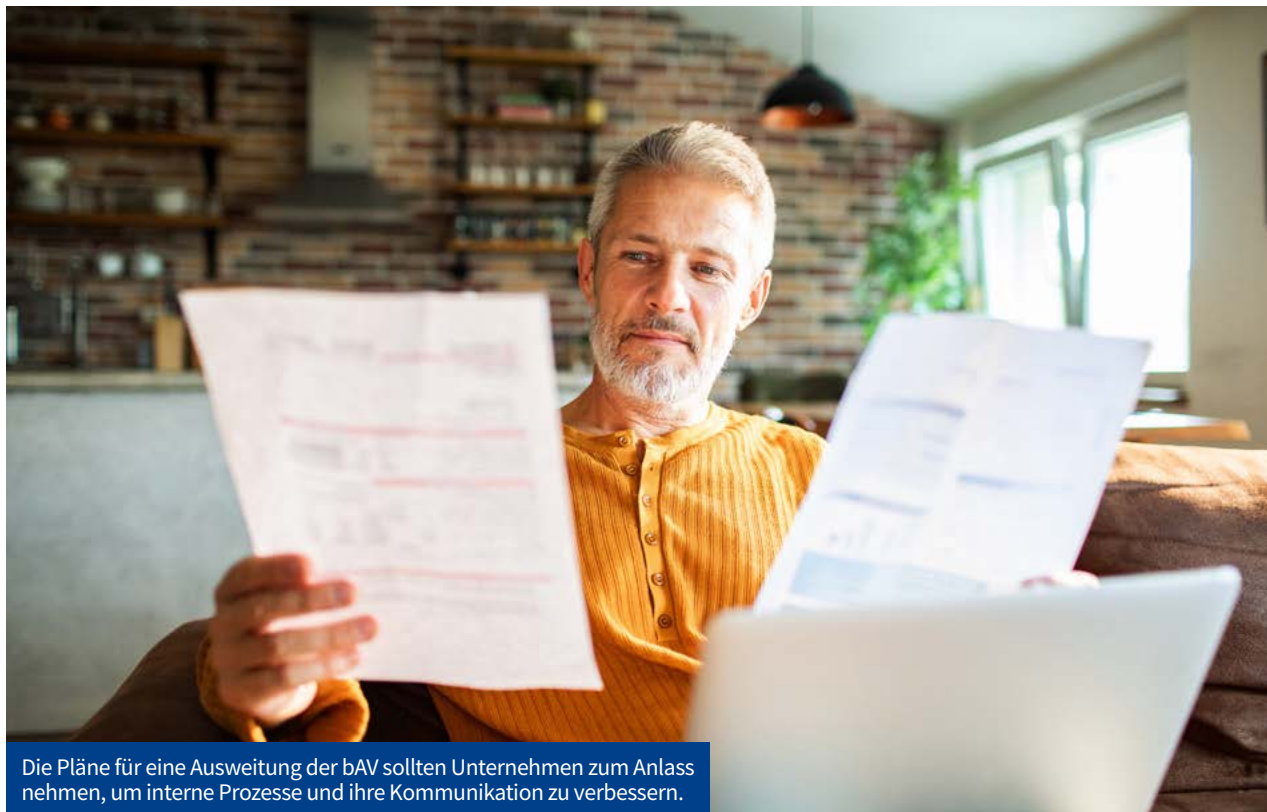
Anja Pempelfort,
Managing Director, Global Go-to-Market Lead Job
Leveling & Architecture,
WTW

anja.pempelfort@wtwco.com
www.wtwco.com

BRSG II UND RENTENREFORM: BETRIEBLICHE ALTERSVORSORGE NEU ORDNEN

Politik und Regulierung drängen auf eine stärkere Verbreitung der bAV. Viele Unternehmen arbeiten jedoch weiter mit Strukturen, die Fehler und Haftungsrisiken begünstigen. Was tun?

Von Catherine Leser



Die Pläne für eine Ausweitung der bAV sollten Unternehmen zum Anlass nehmen, um interne Prozesse und ihre Kommunikation zu verbessern.

Mit dem Zweiten Betriebsrentenstärkungsgesetz (BRSG II) ist der Druck auf Unternehmen, die betriebliche Altersvorsorge (bAV) zu einem attraktiven Angebot für ihre Mitarbeitenden zu machen, seit Anfang 2026 spürbar gestiegen. In die gleiche Kerbe hat auch die sogenannte Rentenkommission mit ihren Empfehlungen geschlagen: Sie fordert, die bAV insbesondere in bisher unterversorgten Bereichen deutlich stärker zu verbreiten und perspektivisch annähernd flächendeckend verfügbar zu machen. Politisch ist die Richtung damit klar. Operativ trifft man in etlichen Unternehmen jedoch zugleich auf Strukturen, die seit Jahren ungeordnet gewachsen sind.

Vielerorts noch fragmentierte Prozesse

Die betriebliche Altersvorsorge ist dort oft kein sauber geregelter Prozess, sondern ein Nebeneinander aus Altverträgen, PDF-Formularen, Excel-Listen und verteilten Zuständigkeiten zwischen HR, Payroll, Finance, Versicherern sowie externen Maklern. Solange niemand genauer hinschaute, blieb das bislang

meist folgenlos. Mit dem BRSG II hat sich die Lage jedoch geändert. Nun sehen sich Unternehmen Informations- und Dokumentationspflichten gegenüber, für die sie eine 360-Grad-Übersicht über das bAV-Geflecht in ihrer Organisation brauchen. Sie müssen ferner Zuschüsse korrekt berechnen, Sonderfälle bearbeiten und zudem bestehende Regelwerke anpassen.

Die Rentenkommission verschärft diesen Handlungsdruck nun zusätzlich. Sie fordert mehr Attraktivität durch Bürokratieabbau, Portabilität, Rechtssicherheit, Kostenverteilung und eine Förderung von Geringverdienern. Für Unternehmen heißt das: Was bisher schon aufwendig war, muss nun umso mehr verlässlich, nachvollziehbar und prüffest funktionieren.

Wer keinen vollständigen Überblick über Verträge, Zuschüsse, Durchführungswege und Sonderfälle hat, kann die neuen Anforderungen nur mit Mühe oder gar nicht erfüllen.

Hinzu kommt die EU-Entgelttransparenzrichtlinie, die vorsieht, dass Beschäftigte bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit auch ein gleiches Entgelt bekommen. Dabei umfasst ein vollständig transparenter Vergleich allerdings nicht nur die Grundgehälter, sondern sämtliche Vergütungsbestandteile, zu denen auch Vorsorgeleistungen gehören. Die bAV wird somit nicht nur zum Verwaltungs- und Compliance-

Thema, sondern auch zu einer Frage der internen Fairness und der glaubwürdigen Kommunikation von Arbeitgeberleistungen.

Mitarbeitende verstehen bAV nicht

Viele Unternehmen sind darauf schlecht vorbereitet. Laut einer Studie der Unternehmensberatung WTW sehen 75 Prozent der befragten Unternehmen die administrative Handhabbarkeit als größte Herausforderung der bAV.

In einem mittelständischen Unternehmen mit 500 Mitarbeitenden und einer arbeitgeberfinanzierten bAV mit flächendeckender Durchdringung kann der Verwaltungsaufwand dafür auf mehr als 1100 Stunden steigen. Das entspricht 17 Prozent der Arbeitszeit von zwei HR-Vollzeitkräften (Quelle: eigene Berechnungen).

Eine Analyse von Haufe zur bAV-Verwaltung wiederum ergab, dass nur 25 Prozent ihre Prozesse komplett digitalisiert haben und jedes zehnte Unternehmen in der Verwaltung noch vollständig papierbasiert arbeitet. 40 Prozent verfügen ferner über keinen vollständigen Überblick über ihre bAV-Struktur.

Diese Zahlen zeigen, dass die bAV-Prozesse für viele Unternehmen kaum beherrschbar sind, auch wenn sie die bAV formal anbieten. Wer jedoch keinen vollständigen Überblick über Verträge, Zuschüsse, Durchführungswege und Sonderfälle hat, kann die neuen Anforderungen nur mit Mühe oder gar nicht erfüllen.

Wer Informationen zwischen verschiedenen Stellen zusammensuchen muss, wird langsamer,

fehleranfälliger und im Zweifel angreifbar. Das kann angesichts hoher Haftungsrisiken teuer werden. Und diese Risiken entstehen im HR-Alltag schnell – es reicht beispielsweise, einen Mitarbeitenden nicht fristgerecht zum Status seiner bAV zu informieren. Oder eben einen Arbeitgeberzuschuss falsch zu berechnen.

Unter den Bedingungen von BRSG II reicht es nicht mehr, Formulare bereitzustellen und Rückfragen nur im Einzelfall zu beantworten. Stattdessen wird Kommunikation umso wichtiger.

Kommunikation wird zunehmend wichtiger

Aufseiten der Mitarbeitenden sieht die Situation allerdings kaum besser aus: Laut der Studie „People & Money“ von BlackRock (2025) verstehen 71 Prozent der Mitarbeitenden ihre eigene bAV nicht.

Damit verliert ein Instrument an Wirkung, das Beschäftigten Sicherheit geben und Unternehmen im Wettbewerb um Fachkräfte helfen soll. Wenn Mitarbeitende nicht nachvollziehen können, was ihnen angeboten wird, wie ihre Vorsorge funktioniert oder was ein Arbeitgeberzuschuss konkret bedeutet, bleibt die bAV abstrakt.

Unter den Bedingungen von [BRSG II](#) reicht es jedoch nicht mehr, Formulare bereitzustellen und Rückfragen nur im Einzelfall zu beantworten. Gesetzgeber, Politik und vor allem Arbeitgeber haben

hier also auch ein handfestes Kommunikationsproblem.

Status prüfen, Prozesse ordnen – und beraten

Was Unternehmen [angesichts dieser Situation jetzt brauchen](#), ist erst einmal Transparenz über den eigenen Bestand:

- Welche Versorgungswerke existieren?
- Welche Altverträge laufen noch?
- Welche Durchführungswege werden genutzt?
- Welche Vorgaben aus Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung gelten?
- Und besteht bereits eine bAV-Lösung: Welche Rahmenverträge gelten, und wie hoch ist der Arbeitgeberzuschuss?

Ohne eine gründliche Klärung dieser Fragen bleibt jede weitere Maßnahme Stückwerk.

Anschließend müssen Firmen ihre Prozesse entlang der tatsächlichen Fallkonstellationen ordnen. Bei Mitarbeitenden mit bestehender bAV sind beispielsweise die Übertragbarkeit eines Altvertrags und die Kompatibilität mit der Unternehmenslösung zu prüfen. Bei Mitarbeitenden ohne bisherige Versorgung stehen eine verständliche Beratung zu den zur Verfügung stehenden Optionen, eine saubere Abstimmung und ein klarer Startprozess im Fokus.

Darüber hinaus erfordert die operative Umsetzung eine feste Verankerung in Payroll und Administration. Entgeltumwandlungen müssen korrekt hinterlegt, der Arbeitgeberzuschuss sauber eingepflegt und steuer- sowie sozialversicherungsrechtliche Grenzen berücksichtigt werden.

Genau hier entstehen viele Fehler, wenn Systeme nicht miteinander kompatibel sind, der Datenfluss nicht funktioniert oder Zuständigkeiten unklar bleiben.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Dokumentation. Vereinbarungen zur Entgeltumwandlung, Versicherungsunterlagen und die Kommunikation mit Mitarbeitenden müssen vollständig und nachvollziehbar abgelegt werden. Das ist nicht nur für Prüfungen relevant, sondern die Grundlage dafür, dass Wissen im Unternehmen dauerhaft verfügbar bleibt.

Hohe Priorität sollten Unternehmen außerdem der Kommunikation mit den Mitarbeitenden einräumen. Denn Beschäftigte brauchen Gespräche, in denen sie verständliche Informationen bekommen, die ihnen die Vorteile der angebotenen Lösungen plastisch aufzeigen.

Anders gesagt: Wer will, dass die vom Unternehmen angebotene bAV auch großflächig genutzt wird, muss erklären, welchen Stellenwert diese für die persönliche Vorsorge hat, welche Optionen bestehen, was diese für die individuelle Altersvorsorge bedeuten und welche Entscheidungen Mitarbeitende konkret treffen können.

Und schließlich gehört auch der Betriebsrat früh mit an den Tisch, wenn Prozesse angepasst, Versorgungsordnungen aktualisiert oder Informationswege neu geregelt werden. Die betriebliche Altersversorgung unterliegt nämlich nach den Vorschriften in § 87 Abs. 1 Nr. 8 und 10 Betriebsverfassungsgesetz der Mitbestimmung der Arbeitnehmervertretung. Zudem werden in aller Regel Vergütungslogik und Arbeitgeberverantwortung berührt.

Darüber hinaus bleiben auch Unterstützungskassen für manche Unternehmen ein relevanter Durchführungsweg, gerade in gewachsenen Strukturen. Umso wichtiger ist es deshalb in solchen Fällen, dass ihre Einbindung nicht isoliert betrachtet wird. Stattdessen sollten auch hier Prozesse, Zuständigkeiten, Dokumentation und Kommunikation sauber zusammenspielen.

Lessons learned

Das BRSG II, die Entgelttransparenzrichtlinie und die Empfehlungen der Rentenkommission machen vor allem eines sichtbar: Die betriebliche Altersvorsorge in einem Unternehmen kann nur dann verlässlich funktionieren, wenn sie nicht als Randthema mitgeführt, sondern fester Bestandteil im Fokus von HR, Payroll und Unternehmensorganisation ist und auch entsprechend behandelt wird.

Für bAV-Verantwortliche heißt das vor allem eines: Wer jetzt „aufräumt“, reduziert Haftungsrisiken, spart internen Aufwand und schafft eine Vorsorgelösung, die bei Beschäftigten im Endeffekt auch tatsächlich ankommt. Wer hingegen weiter abwartet, riskiert womöglich sehenden Auges, dass aus gewachsenen Provisorien ein rechtliches Problem wird.



Catherine Leser,
CRO und Geschäftsführerin,
Penzilla

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

ravio

Vergütungsentscheidungen, hinter denen du stehen kannst – mit Ravio.

Ravios Benchmarks basieren auf Live-Gehaltsdaten von über 1.600 europäischer Unternehmen – jederzeit von einem Data-Science-Team validiert und mit Konfidenzwerten für jeden einzelnen Benchmark.

3 kostenlose Benchmarks sichern

Level	Confidence	25th	50th	75th
E3 C-Level	 Exceptional	£287,000	£317,000	£327,000
E2 SVP	 Exceptional	£265,000	£284,000	£300,000
E1 VP	 Exceptional	£240,000	£262,000	£272,000
M5 Senior Director	 Exceptional	£210,000	£231,000	£250,000
M4 Director	 Exceptional	£179,000	£209,000	£219,000
M4 Director	 Exceptional	£179,000	£209,000	£219,000
M4 Director	 Exceptional	£179,000	£209,000	£219,000
M4 Director	 Exceptional	£179,000	£209,000	£219,000

AKTIVRENTNER IM UNTERNEHMEN: WIE DIE BAV IM RENTENALTER SAUBER WEITERLÄUFT

Werden ältere Mitarbeitende nach Erreichen der Regelaltersgrenze weiterbeschäftigt, bringt das für HR einige Herausforderungen im Bereich betriebliche Altersversorgung mit sich.

Von Per Protoschill



© Seventyfour - stock.adobe.com

Seit Anfang 2026 setzt die Aktivrente neue Impulse für eine Weiterarbeit nach der Regelaltersgrenze. Für Personalabteilungen wächst damit die Zielgruppe der rentennahen Jahrgänge und neuen Betriebsrentner. Das wirft auch bei der betrieblichen Altersversorgung (bAV) Fragen auf. Wer bestehende Zusagen rechtzeitig prüft, Laufzeiten klärt und neue Lösungen auslotet, schafft die Voraussetzung dafür, diese Aktivrentner reibungslos weiter einzubinden.

Viele Unternehmen kennen das: Eine erfahrene Fachkraft erreicht die Regelaltersgrenze, möchte ihr Wissen aber weiter einbringen. Für Arbeitgeber ist das meist ein großer Gewinn, bleibt doch Erfahrung im Haus, und Teams behalten wichtige Ansprechpartner. Zudem mangelt es häufig an Fachkräften mit vergleichbarer Qualifikation und Fachkompetenz.

Mit der Aktivrente hat das Modell seit Jahresbeginn zusätzlichen Rückenwind erhalten. Denn seitdem können Mitarbeitende, die die Regelaltersgrenze erreicht haben, steuerfrei bis zu 2000 Euro im Monat aus einer sozialversicherungspflichtigen

Seit Einführung der Aktivrente gewinnt das Thema Weiterbeschäftigung älterer Mitarbeitender für HR an Bedeutung. Dabei muss auch die bAV mitgedacht werden.

Beschäftigung hinzuverdienen. Beiträge zur Kranken- und Pflegeversicherung fallen aber weiterhin an.

Für HR entsteht mit diesen Aktivrentnern ein neuer Prüfpunkt, da mit Eintritt der Regelaltersgrenze die bAV oft automatisch endet. Es muss also in diesen Fällen entschieden werden, ob eine bestehende bAV weiterlaufen kann, eine Verlängerung sinnvoll ist oder für Aktivrentner sogar eine neue Versorgungslösung infrage kommt.

Weiterarbeit verändert Blick auf die bAV

Zugleich entsteht eine Gemengelage, die arbeitsrechtlich, steuerlich und organisatorisch sauber geklärt werden muss, denn während die bisherige Betrachtungsweise oft auf den Wechsel vom Anwärter zum Rentner fokussiert war, verbinden sich bei Weiterarbeit das laufende Arbeitsentgelt, eine mögliche gesetzliche Rente und gegebenenfalls bereits laufende oder aufgeschobene Leistungen aus der bAV.

Für HR ist deshalb der erste Schritt eine Bestandsaufnahme und Bewertung der Gestaltungsmöglichkeiten. Entscheidend ist unter anderem, auf welcher Grundlage die Weiterbeschäftigung erfolgt, welche Versorgungsordnung gilt und welcher Durchführungsweg betroffen ist. Gerade bei Direktversicherungen und Pensionskassen kann eine Fortführung möglich sein, solange die Vertrags- und Tarifbestimmungen einen flexiblen Rentenbeginn vorsehen.

Bestehende bAV fortführen: Spielräume prüfen

Wenn ein Mitarbeiter nach Erreichen der Regelaltersgrenze weiterarbeitet, spricht vieles dafür, zuerst

die bestehende Versorgung zu prüfen. Das ist für Beschäftigte oft der einfachste Weg und für Unternehmen organisatorisch meist die sauberste Lösung. Dabei geht es um drei Fragen: Lässt sich der Vertrag fortführen, passt die Laufzeit noch zur verlängerten Beschäftigung, und entfaltet die Fortsetzung für beide Seiten spürbaren Nutzen?

Besonders bei Entgeltumwandlungen über Direktversicherung oder Pensionskassen kann die Antwort positiv ausfallen. Viele Tarife erlauben eine Fortführung oder eine Verlängerung der Laufzeit. Das kann den weiteren Vermögensaufbau unterstützen und im Unternehmen ein starkes Signal setzen: Wer länger bleibt, profitiert weiter von Vorsorge. Für HR ist das mehr als ein Detail. Es verbindet Personalbindung mit einem Benefit, der zur Lebensphase des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin passt.

Gleichzeitig sollte jeder Einzelfall betrachtet werden, denn eine Fortführung ist nur möglich, wenn sie mit den arbeitsvertraglichen Regelungen, zum Beispiel der Versorgungsordnung, den Versicherungsbedingungen und der steuerlichen Gesamtsituation harmonisiert. Treffen jedoch durch die Aktivrente steuerlich privilegierter Arbeitslohn, gesetzliche Rente und bAV-Leistungen zusammen, steigt die Komplexität spürbar. Dann braucht HR eine abgestimmte Prüfung mit Payroll, bAV-Beratung und womöglich dem Versicherer.

Neueinrichtung im Rentenalter

Noch spannender ist die Frage, ob für Aktivrentner auch eine neue bAV eingerichtet werden kann. Aus HR-Sicht ist das besonders relevant, wenn bisher

keine Versorgung bestand, die Weiterbeschäftigung mehrere Jahre dauern soll oder das Unternehmen erfahrene Mitarbeiter gezielt mit einem attraktiven Benefitspaket gewinnen möchte. Hier muss dann die Frage beantwortet werden, ob eine bestehende Versorgungsordnung etwa ein Höchstaufnahmealter beinhaltet, das die Teilnahme des weiterarbeitenden Rentners ausschließt.

In der Praxis entscheidet dann das Zusammenspiel aus Arbeitsverhältnis, Versorgungsordnung, Durchführungsweg und Anbieterlogik. Unternehmen sollten deshalb vor einer Neueinrichtung klären, ob die gewünschte Lösung für die konkrete Alters- und Beschäftigungssituation administrativ sinnvoll aufgesetzt werden kann und ob sie zum verbleibenden Zeithorizont passt. Eine neue bAV im Rentenalter entfaltet ihren Wert speziell dann, wenn mehrere Jahre Weiterarbeit geplant sind oder Arbeitgeberbeiträge einen Mehrwert erzeugen.

Arbeitgeberzuschuss bleibt wichtiger Punkt

Sobald Entgelt umgewandelt wird, kommt auch der Arbeitgeberzuschuss auf den Tisch. Nach dem Betriebsrentengesetz muss der Arbeitgeber bei Entgeltumwandlung über Direktversicherung, Pensionskasse oder Pensionsfonds grundsätzlich 15 Prozent des umgewandelten Entgelts zur bAV dazugeben, soweit er durch die Entgeltumwandlung Sozialversicherungsbeiträge einspart.

Bei Aktivrentnern ist daher eine genaue Einordnung nötig, weil die sozialversicherungsrechtliche Lage von der konkreten Beschäftigung abhängt und die Aktivrente selbst grundsätzlich keine

Fünf Punkte, die HR bei Aktivrentnern prüfen sollte:**1. Beschäftigungsmodell klären**

Weiterbeschäftigung, Stundenumfang und geplanter Zeitraum bilden die Grundlage für jede bAV-Entscheidung.

2. Bestehende Versorgung prüfen

Versorgungsordnung, Durchführungsweg, Versicherungsende und Verlängerungsoptionen sollten analysiert werden. Vor allem bei Direktversicherung und Pensionskasse ist eine Fortführung oft möglich.

3. Neueinrichtung realistisch bewerten

Eine neue bAV kann sinnvoll sein, wenn die Weiterarbeit mehrere Jahre umfasst und die Lösung administrativ sauber umgesetzt werden kann.

4. Steuer- und Beitragswirkung zusammen betrachten

Aktivrente, Arbeitslohn, gesetzliche Rente und bAV-Leistungen greifen ineinander. Die Gesamtwirkung gehört deshalb in eine abgestimmte Prüfung.

5. HR, Payroll und bAV-Beratung verzahnen

Die besten Lösungen entstehen dort, wo Personal, Entgeltabrechnung und Versorgungsexpertise gemeinsam entscheiden.

Sozialversicherungsfreiheit auslöst. Zuschussfragen sollten also immer zusammen mit der Payroll und der beitragsrechtlichen Bewertung geprüft werden. Darüber hinaus ist zu prüfen, ob und inwieweit Aktivrentner in eine arbeitgeberfinanzierte Versorgung einbezogen sein sollen.

Steuer, bAV und Verwaltung zusammen denken

Die größte Herausforderung liegt in diesem Zusammenhang zumeist im Zusammenspiel der Systeme.

Wer Aktivrentner beschäftigt, sollte deshalb nicht isoliert auf die bAV schauen. Vielmehr geht es um ein Gesamtbild:

- Welche Einkünfte fließen parallel?
- Soll die gesetzliche Rente bereits laufen oder später starten?
- Ist eine Betriebsrente schon vorgesehen, oder soll sie bewusst aufgeschoben werden?
- Welche Wirkung entfaltet die Lösung in Lohnabrechnung, Kommunikation und Administration?

Um Aktivrentner mit Informationen zu unterstützen, können Arbeitgeber beispielsweise Merkblätter zu steuer- und sozialversicherungsrechtlichen Fragestellungen im Rentenbezug und bei Weiterarbeit bereitstellen. Die konkrete Beratung im Einzelfall kommt in der Praxis steuer- und rentenberatenden Berufen zu. In Summe lässt sich feststellen, dass Aktivrentner keine „Sonderwelt“ brauchen, aber eine saubere Einzelfallprüfung. Daher kann es in größeren Unternehmen mit standardisierten Benefits sinnvoll sein, für diese Beschäftigten eine klare interne Prüflogik aufzusetzen. In KMU hilft oft schon ein strukturierter Prozess mit festen Prüffragen vor der Vertragsfortführung oder Neueinrichtung.

Das Thema gewinnt strategisch an Bedeutung

Weiterbeschäftigung von Menschen, die als Aktivrentner steuerlich privilegiert sozialversicherungspflichtig beschäftigt werden, ist insofern kein Randthema mehr. Es wird jedoch in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen, da das Gesetz ausdrücklich das Ziel verfolgt, Weiterarbeit im Alter attraktiver zu machen.

Der demografische Wandel, Fachkräfteengpässe und längere Erwerbsbiografien verschieben ferner auch den Blick auf Benefits. Die bAV wird damit zu einem Instrument, das auch den späten Abschnitt der Erwerbsphase aktiv mitgestaltet.

Wer diese Entwicklung früh aufgreift, stärkt gleichzeitig mehrere Ziele: die Bindung erfahrener Mitarbeitender, eine bessere Planbarkeit in der Personalstrategie und eine Benefitskommunikation, die sich an realen Lebensphasen orientiert. Für Personalverantwortliche liegt darin eine Chance und auch die Verantwortung, die Versorgung und Beschäftigung stärker miteinander zu verzahnen.

Fazit

Aktivrentner werden für viele Unternehmen zu einer wachsenden Zielgruppe mit eigenem bAV-Prüfbedarf. Seit die Aktivrente gilt, steigt die Attraktivität der Weiterarbeit über die Regelaltersgrenze hinaus spürbar. Für HR folgt daraus eine klare Aufgabe: bestehende Versorgungsmaßnahmen auf Fortführung und Laufzeitverlängerung prüfen, bei Bedarf auch eine neue Lösung strukturiert bewerten und dabei arbeitsrechtliche, steuerliche und administrative Fragen sauber zusammenführen. Die bAV endet also längst nicht am ersten Rententag. In vielen Fällen beginnt genau dort eine neue Gestaltungsphase.



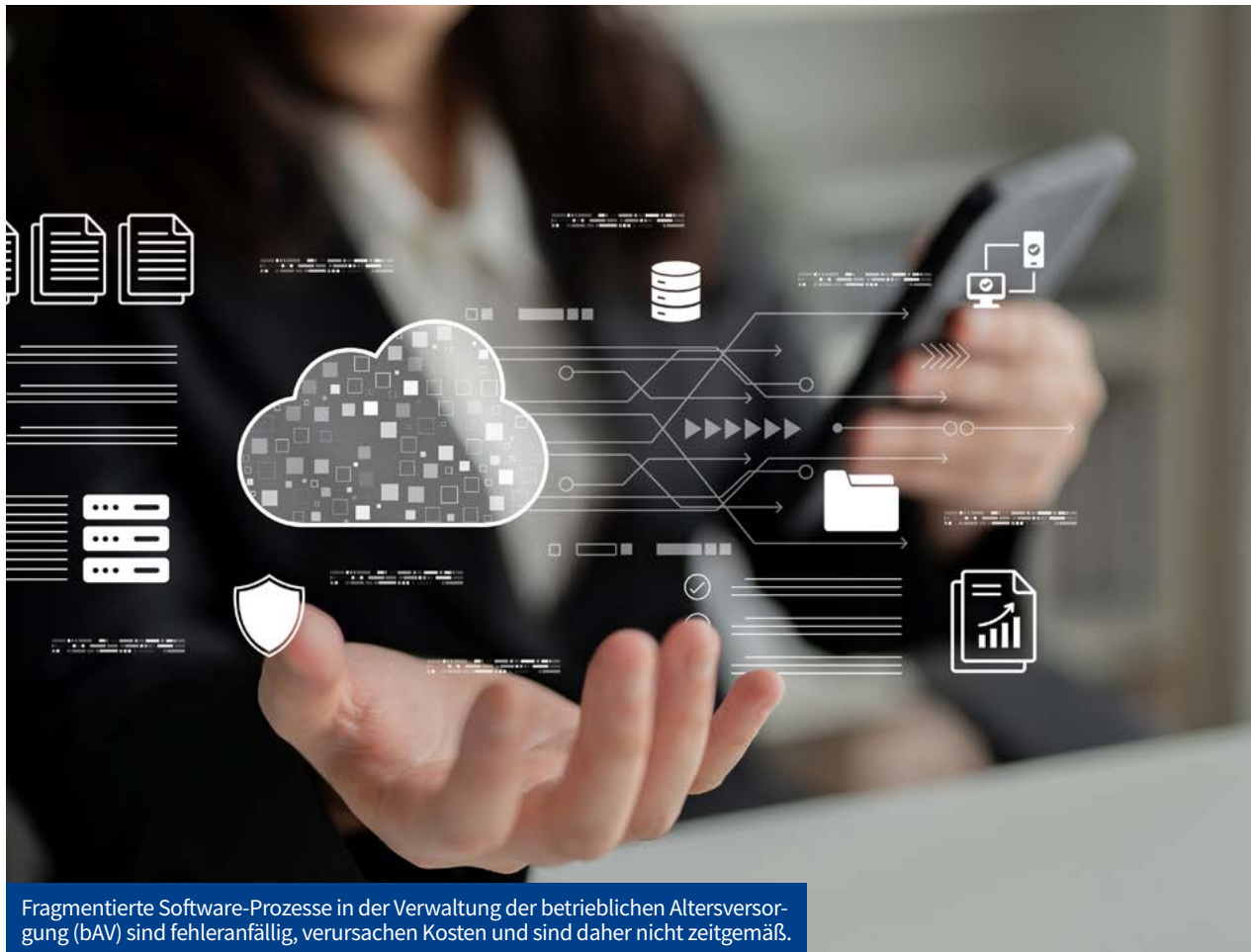
Per Protoschill,
Geschäftsführer,
Stuttgarter Vorsorge-Management GmbH,
Stuttgarter Lebensversicherung a. G.

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

DIGITALE BAV-VERWALTUNG: WORAUF ES ANKOMMT

Welche Anforderungen eine moderne Plattform für die digitale bAV-Verwaltung erfüllen muss, zeigt dieser Beitrag.

Von Peter Kolm



Die Verwaltung der betrieblichen Altersversorgung (bAV) ist in vielen Unternehmen noch immer von Excel-Tabellen, Insellösungen und manuellen Prozessen geprägt. Das kostet Zeit und erhöht die Fehleranfälligkeit. Denn in der bAV greifen Personalverwaltung, Versicherungs- und Zusageverwaltung sowie Aktuariat und Rechnungswesen unmittelbar ineinander. Doch nur wenn alle diese Beteiligten auf dieselben aktuellen Daten zugreifen, können Prozesse zuverlässig und ohne Medienbrüche funktionieren.

Versorgungslandschaft abbilden

Größere Unternehmen verfügen in der Regel über eine heterogene Versorgungslandschaft: Direktzusagen, Unterstützungskassen und versicherungsförmige Durchführungswege bestehen nebeneinander, oft in mehreren Zusagegenerationen. Eine Verwaltungslösung muss daher alle fünf Durchführungswege und sämtliche Zusagearten in einem System abbilden können, sodass sich je Person alle Anwartschaften und laufenden Leistungen konsolidiert darstellen lassen.

Grundlage jeder Verwaltung ist dabei ein belastbares Stammdatenmanagement, also die strukturierte Erfassung aller relevanten Personen- und

Vertragsdaten, deren revisionssichere Änderung sowie die listenbasierte Bearbeitung und Auswertung von Beständen.

In die Systemlandschaft integrieren

Eine bAV-Verwaltung arbeitet an der Schnittstelle zwischen den Personal- und Entgeltsystemen des Unternehmens und den Versorgungsträgern. Die Datenflüsse zwischen diesen Bereichen müssen automatisiert ablaufen: Personal- und Gehaltsänderungen werden ohne Doppelerfassung übernommen und an die Versicherer weitergeleitet; in der Gegenrichtung erhält die Entgeltabrechnung verarbeitungsfähige Abrechnungsdaten.

Für die Kommunikation mit Versicherern sind die BiPRO-Normen von zentraler Bedeutung. Sie definieren einheitliche Standards für den digitalen Datenaustausch zwischen Versicherern und ihren Geschäftspartnern. Mit RNext entwickelt die BiPRO-Community die nächste Generation dieser Standards, um den Datenaustausch über moderne Schnittstellen weiter zu vereinheitlichen.

Unabhängig von den eingesetzten Schnittstellen stellt sich die Grundsatzfrage, welches System datenführend ist – also in welchem System die Daten originär gepflegt werden. In Unternehmen mit etablierten Personalverwaltungssystemen liegt die Datenhoheit in der Regel dort. Die bAV-Verwaltung übernimmt Änderungen über Schnittstellen und verarbeitet sie weiter.

In anderen Konstellationen – etwa bei ausgelagerter Verwaltung oder fragmentierter Systemlandschaft – übernimmt die bAV-Plattform selbst

die Rolle der zentralen Datendrehscheibe, aus der heraus alle Beteiligten versorgt werden. Da das entsprechende Set-up von Kunde zu Kunde variiert und sich im Zeitverlauf ändern kann, muss die Architektur beide Rollen unterstützen. Systeme, die nur eine dieser Rollen beherrschen, scheiden hingegen für einen Teil der Anwendungsfälle von vornherein aus.

Die Datenhoheit ist ein Kriterium, das in Auswahlverfahren oft übersehen wird.

Zur Systemintegration gehört auch das jeweilige Mitarbeiterportal. Denn Versorgungsberechtigte erwarten heutzutage digitalen Zugriff auf ihre Versorgungsdaten, elektronische Antrags- und Abschlussprozesse bei der Entgeltumwandlung sowie eine Anmeldung per Single Sign-on. Dazu zählt zunehmend auch die Online-Berechnung der erreichbaren Leistungen: Bei versicherungsförmigen Durchführungswegen setzt das voraus, dass das Portal über die genannten Schnittstellen auf die Rechenkerne der Versicherer zugreifen kann; bei Direktzusagen muss das System die Leistungen selbst ermitteln und darstellen.

Datenhoheit und Exit sichern

Ein in Auswahlverfahren für Systeme häufig übersehenes Kriterium ist die Datenhoheit. Denn das beauftragende Unternehmen muss vertraglich und technisch sicherstellen, dass es jederzeit voll-

ständigen Zugriff auf seine Daten hat und diese in gängigen Formaten exportieren kann. Wer Verwaltungsleistungen auslagert, muss ferner in der Regel eine Exit-Strategie nachweisen, die eine belegbare Rückführbarkeit der Daten voraussetzt. Ergänzend sollte ein Reportgenerator den Fachbereichen die Möglichkeit geben, ohne Programmieraufwand individuelle Berichte aus Datenfeldern zusammenzustellen.

Verwaltungstiefe frei wählen

Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal ist die operative Verwaltung. Moderne Plattformen verzichten auf ein starres Betreibermodell und lassen dem Unternehmen die Wahl: vollständige Eigenverwaltung durch die Personalabteilung (HR), vollständige Auslagerung an einen Dienstleister oder abgestufte Zwischenformen, bei denen lediglich einzelne Prozesse oder Bestandteile extern bearbeitet werden. Da alle Beteiligten auf demselben System arbeiten, lässt sich die Auslagerungstiefe später ohne Systemwechsel anpassen, etwa wenn Fachpersonal ausscheidet oder umgekehrt Kompetenz im Haus aufgebaut wird.

Automatisieren mit Kontrolle

Das Ziel einer modernen Verwaltung ist die weitgehende Automatisierung, von einfachen Geschäftsvorgängen wie dem Eintritt bis zu komplexen Vorgängen wie dem Versorgungsausgleich. Automatisierung darf jedoch nicht zulasten der sachlichen Richtigkeit gehen, denn fehlerhaft abgerechnete Beiträge oder automatisiert versandte Schreiben an

Gerichte verursachen Korrekturaufwand und Haftungsrisiken. Ein tragfähiges Systemkonzept sieht deshalb idealerweise klar definierte Freigabestufen sowie Prüfpunkte innerhalb der Prozessketten vor.

Für Unternehmen mit Direktzusagen ist zudem die Integration der versicherungsmathematischen Bewertung relevant. Sind die Rechenkerne Bestandteil des Verwaltungssystems, entfällt der Datenaustausch mit einem externen Gutachtenprozess. Rückstellungsberechnungen sind dann bis auf Einzelfallebene nachvollziehbar dokumentiert. Das schafft für Abschluss- und Betriebsprüfung eine deutlich höhere Transparenz als das klassische Modell der externen Gutachtenerstellung.

Die laufende Bewertungsfähigkeit reicht zudem über die reine Verwaltung hinaus. Enterprise-Systeme dienen auch der Unternehmenssteuerung. Ein bAV-System, das die Versorgungsverpflichtungen fortlaufend bewertet, liefert diesen Systemen steuerungsrelevante Daten: aktuelle Rückstellungswerte, erwartete Cashflows aus Renten- und Beitragszahlungen sowie Prognosen und Szenario-Rechnungen, etwa zu Zins- oder Bestandsentwicklungen.

Die Pensionsverpflichtungen werden so zu einer fortlaufend planbaren Größe der Bilanz- und Liquiditätssteuerung; die jährliche Gutachtenposition verliert damit im Gegenzug ihre Sonderrolle.

Sicherheit und Datenschutz

In Ausschreibungen größerer Unternehmen sind überdies eine ISO-27001-Zertifizierung und der Nachweis von Vertraulichkeit, Integrität und Verfügbarkeit der Daten Standard. Bei ausgelagerter

Verwaltung und insbesondere bei der Erstellung versicherungsmathematischer Gutachten kommt der Prüfungsstandard ISAE 3402 hinzu: Ein Typ-2-Bericht dokumentiert die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems des Dienstleisters. Auf diesen Bericht kann sich der Abschlussprüfer des auslagernden Unternehmens stützen.

Erforderlich sind außerdem ein vollständiger Audit-Trail, ein rollenbasiertes Berechtigungskonzept und die Verschlüsselung der Daten mindestens im Ruhezustand.

Beim Datenschutz greift die bloße Betrachtung des Server-Standorts zu kurz. Maßgeblich ist, welcher Rechtsordnung der Infrastrukturbetreiber unterliegt.

Wichtig: Beim Datenschutz greift dabei die bloße Betrachtung des Server-Standorts zu kurz – maßgeblich ist, welcher Rechtsordnung der Infrastrukturbetreiber unterliegt. Konzerne mit Sitz außerhalb der EU können aufgrund extraterritorialer Zugriffsrechte ihres Heimatstaats nämlich zur Datenherausgabe verpflichtet werden.

Langfristige Eignung beurteilen

Die Tragfähigkeit einer Lösung über einen Zeitraum von fünf bis zehn Jahren bemisst sich an überprüfbaren Merkmalen des laufenden Betriebs und weniger an Produktankündigungen.

Zu diesen Merkmalen zählen unter anderem die Geschwindigkeit, mit der gesetzliche Änderungen wie neue Rechengrößen oder geänderte Abfindungsgrenzen eingearbeitet werden, die Frage, ob solche Anpassungen im Leistungsumfang enthalten sind, sowie die Frequenz und Dokumentation der Releases.

Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) entwickelte sich in den vergangenen Monaten am Markt zwar erkennbar und in einem hohen Tempo weiter. Allerdings ist er in einem Umfeld, das von Mitbestimmung und hohen Datenschutzerfordernissen geprägt ist, derzeit selten entscheidungserheblich.

Fazit

Eine gelungene Systemauswahl zeigt sich später vor allem an drei Punkten:

1. dem messbar reduzierte Verwaltungsaufwand in den Bereichen HR und Finance,
2. einer konsistenten, jederzeit auswertbaren Datenbasis und
3. der Fähigkeit des Systems, mit der Versorgungslandschaft des Unternehmens mitzuwachsen.



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

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

Die Personalwirtschaft ist **Fachmedium des Jahres 2026!**



Unsere Auszeichnung, Ihr Team-Vorteil

Zur Feier des Awards gibt es unser Team-Paket mit 5 Zugängen für nur 49,80 € pro User/Jahr. Damit holen Sie sich preisgekrönten HR-Journalismus ins Team.



Personalwirtschaft

personalwirtschaft.de/team-vorteil

SEMINARE UND EVENTS RUND UM COMPENSATION & BENEFITS

Schluss mit dem Entweder-oder in der Payroll

Veranstalter: Personalwirtschaft (mit Unterstützung von Paychex Europe)
Format: Webinar
Ort: Online
Zeit: 19. August 2026, 11.00 bis 12.00 Uhr

Inhouse oder Outsourcing? Software oder Service? Kontrolle oder Entlastung? In der Entgeltabrechnung gelten diese Gegensätze häufig noch immer als strategische Grundsatzentscheidungen. Doch moderne Unternehmen brauchen oft mehr Flexibilität, als starre Entweder-oder-Modelle bieten können.

In dem kostenfreien Webinar wollen die Referentinnen und Referenten aufzeigen, warum klassische Denkweisen in der Payroll zunehmend an ihre Grenzen stoßen – und wie moderne Payroll-Plattformen scheinbare Gegensätze intelligent miteinander verbinden.

WTW bAV-Konferenz 2026

Veranstalter: Willis Towers Watson
Format: Präsenz
Ort: Frankfurt am Main
Zeit: 7. Oktober 2026, 9.30 bis 17.45 Uhr

Unter dem Motto „Zukunft gestalten: Die bAV als starke Säule im Wandel“ geht es bei der Veranstaltung laut Ankündigung darum, welche Auswirkungen geopolitische Spannungen, volatile Märkte und strukturelle Transformationen mit sich bringen und wie Unternehmen auch „in unsicheren Zeiten eine attraktive, verlässliche Altersversorgung bieten“ können.

Die 20. Ausgabe des Events beleuchtet zudem diese Fragen:

- Ausgestaltung der bAV als Komponente zeitgemäßer Vergütungsstrategien,
- Finanzierung, Kapitalanlage und Risikomanagement,
- Verwaltung, Kommunikation und Digitalisierung sowie
- Pension Buy-out und Rentnergesellschaften.

Die Teilnahme ist kostenlos, steht aber unter Zustimmungsvorbehalt der Veranstalter.

Pensions Perspectives

Veranstalter: Mercer Deutschland
Format: Präsenz
Ort: Frankfurt am Main
Zeit: 4. November 2026, 9.30 bis 17.30 Uhr

Wie können sich Unternehmen im Bereich bAV attraktiv und zugleich effizient aufstellen? Darum geht es nach Angaben der Veranstalter bei der dritten Ausgabe der „Pensions Perspectives“. Im Zentrum des Events stehen dabei Aspekte wie digitale Verwaltung, zielgenaue Kommunikation und effektive Steuerung.

Weitere Themen der Veranstaltung sind unter anderem:

- eine Analyse bewährter Strategien und praxiserprobter Ansätze,
- Perspektiven der betrieblichen Altersversorgung und
- Chancen am Kapitalmarkt unter Einbeziehung von Risikoerwägungen.

Teilnahmeplätze sind limitiert. Die Teilnahme an der Veranstaltung ist gratis.



Gregor Lötsch,
Director Rewards Advisory
DACH

Aon Human Capital
Solutions GmbH
Caffamacherreihe 16
20355 Hamburg

gregor.loetsch2@aon.com



Magdalena Nübel,
Head of CRM

Belonio GmbH
Wienburgstraße 207
48159 Münster

magdalena@belonio.de



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



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.gruendel@faz-bm.de,
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:

Jan Hofmann, Ina Wolff

Strategische Partner:

Aon Human Capital Solutions GmbH; Belonio
GmbH; Ernst & Young GmbH Wirtschafts-
prüfungsgesellschaft; Gradar; Kienbaum
Consultants International GmbH; Mercer
Deutschland GmbH; p.c.a.k. pension &
compensation consultants GmbH; Penzilla
GmbH; Ravio; Stuttgarter Vorsorge Manage-
ment 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.