

COMP & BEN

DAS ONLINEMAGAZIN FÜR VERGÜTUNG

by **Personalwirtschaft**

Themen:

- Mitarbeiterbeteiligung beim Bauunternehmen Matthäi
- Dienstwagen: Unverzichtbar, aber neu gedacht
- Pay for Performance: Risiken in der Praxis



Liebe Leserinnen, liebe Leser,

kürzlich hörte ich während eines Interviews den Satz: „Wir zahlen lieber Zinsen an unsere Mitarbeitenden als an Banken.“ – Ein ehrliches Geständnis. Es stammt von Nicolas Brunken, Prokurist beim Bauunternehmen Matthäi. Er erklärt damit die Motivation des Unternehmens, für die Beschäftigten eine Beteiligungsmöglichkeit einzuführen.

Die Erfahrungen, die er damit gemacht hat, sind durchweg positiv: Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit sind gestiegen. Welche Tipps Brunken gibt, damit eine Mitarbeiterbeteiligung reibungslos funktioniert, lesen Sie in dieser Ausgabe.

Auch weitere Themen greifen wir auf, unter anderem warum kaum ein Talent zugunsten nachhaltiger Mobilität auf den Dienstwagen verzichtet.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre!

Kirstin Gründel

Kirstin Gründel,
Redakteurin Personalwirtschaft,
Projektleitung COMP & BEN

Aktuelles in Kürze 4

Mitarbeiterbeteiligung

„Wir zahlen lieber Zinsen an unsere Mitarbeitenden als an Banken“ 5

Von Kirstin Gründel

Stille Beteiligungen als Vergütungsinstrument immer attraktiver 9

Von Gordon Rösch, Dr. Frank Betz und Annina Heczey

Mitarbeiterbeteiligung als Vermögensbaustein . . . 12

Von David Voggeser und Dr. Nicolas Tichy

Mehr als ein Bonus: Beteiligung mit System. 16

Von Catherine Leser

Mobilitätsbudget

Warum kaum jemand den Dienstwagen abgibt . . . 20

Von Eldo Hell

Dienstwagen: Unverzichtbar, aber neu gedacht 23

Von Andrew Planhof

Entgelttransparenz

Pay for Performance: Daten entlarven die Praxis. . 26

Von Tabitha Whiting

Betriebliche Vorsorge

Betriebsrenten im Blick der Entgelttransparenz . . 29

Von Angelika Brandl und Florian Burg

So funktioniert digitale Dokumentation in der bAV 33

Von Peter Kolm und Dr. Brigitte Huber

Gesundheit im Unternehmen: BKV kann Vorsorgestrategie ergänzen. 36

Von Per Protoschill

Seminare und Events 39

Strategische Partner 40

Impressum 41

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

AKTUELLES IN KÜRZE

Gehaltsreport 2027:

Zwischen Kostendruck und Talentknappheit

Die Gehaltsentwicklung am deutschen Arbeitsmarkt verläuft 2027 voraussichtlich zweigeteilt und stellt Compensation-Verantwortliche vor konkrete Steuerungsaufgaben. Zum einen veranlassen wirtschaftliche Unsicherheiten und geopolitischer Druck sie zu einer vorsichtigen Personalplanung. Zum anderen bleibt der Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte hoch. Zu diesem Schluss kommt die Personalberatung Michael Page in ihrem „[Gehaltsreport 2027](#)“.

Besonders herausfordernd: Die Nachfrage nach Talenten verschiebt sich deutlich von Generalisten hin zu hybriden Spezialistenprofilen, die Fachexpertise mit digitalen, analytischen und KI-Kompetenzen verbinden. Besonders ausgeprägt ist demnach der Engpass in IT (Cloud, Data, Cybersecurity), Banking (Compliance, Risikomanagement) sowie Engineering (Energie, Automatisierung).

Während die Gehaltsentwicklung insgesamt moderat ausfallen dürfte, müssen Unternehmen für diese spezialisierten Profile und Führungskräfte voraussichtlich hohe Vergütungssprünge einplanen, denn die Gehaltserwartungen wechselwilliger Kandidatinnen und Kandidaten sind hoch. 35 Prozent erwarten beim Jobwechsel ein Plus beim Gehalt von zehn bis 19 Prozent, weitere 17 Prozent sogar von 20 bis 29 Prozent. Gleichzeitig empfinden 56 Prozent der Beschäftigten die Gehaltsstrukturen im eigenen Unternehmen als intransparent. (kg) ◀

Benefitverwaltung:

Hoher Aufwand, unklarer ROI

Jedes zweite Unternehmen investiert monatlich mindestens elf Stunden in die Administration seiner Benefits. Das sind insgesamt über 130 Stunden pro Jahr, wie es im „[Multibenefit Report 2026](#)“ von Probonio, einer Plattform für Mitarbeiterbenefits, und dem Marktforschungsunternehmen Statista heißt. Bei jedem sechsten Betrieb sind es sogar mehr als 250 Stunden jährlich. Ursache für den hohen Aufwand ist der administrative Flickenteppich: Neun von zehn Unternehmen verwalten die Benefits über mindestens zwei Tools oder über manuelle Listen.

Die Wirkung der Nebenleistungen bleibt trotz breiter Portfolios gering. Drei Viertel der Unternehmen bieten zwischen drei und zehn Benefits an. Doch jedes sechste Unternehmen geht davon aus, dass maximal 30 Prozent der Belegschaft die Angebote regelmäßig nutzen. Den Return on Investment (ROI) können allerdings 43 Prozent der befragten Unternehmen nicht beziffern. Nur 15 Prozent entscheiden datenbasiert.

Nutzen Unternehmen zentrale Plattformen für das Benefitangebot, erreichen sie zu 48 Prozent eine Nutzungsquote über 70 Prozent – ohne Plattform schaffen das nur 33 Prozent. Ein Fazit des Reports: Unternehmen sollten in Konsolidierung und Automatisierung des Benefitangebots investieren. Ansonsten bleibt es strategisch weitgehend wirkungslos. (kg) ◀

Benefitangebot:

Strategischer Hebel neben dem Grundgehalt

Ein attraktives Gehalt allein genügt heutzutage nicht mehr. Talente erwarten finanzielle Sicherheit, flexible Arbeitsmodelle und einen transparenten Überblick über ihre Gesamtvergütung. Das zeigt die Studie „[HR & Payroll Pulse](#)“, für die der Technologie-dienstleister SD Worx rund 6000 HR-Verantwortliche und 16 500 Mitarbeitende in Europa befragt hat.

Nach der Studie wünschen sich 42 Prozent der Befragten mehr Urlaubstage, doch nur 15 Prozent erhalten sie. Dass es ihr Benefitpaket nach eigenen Bedürfnissen gestalten kann, wünscht sich ein Fünftel. Comp-&-Ben-Verantwortliche könnten demnach durch flexible Urlaubsmodelle und individualisierbare Benefits einen Mehrwert schaffen.

Auch bei der betrieblichen Altersvorsorge (bAV) besteht Nachholbedarf: Nur 22 Prozent der deutschen Unternehmen bieten sie an. Der europäische Durchschnitt liegt bei 31 Prozent. Angesichts wachsender Rentensorgen könnte die bAV zu einem Differenzierungsmerkmal werden.

Laut der Studie gibt es darüber hinaus Nachholbedarf bei der Kommunikation rund um Vergütung. Ein Viertel der Mitarbeitenden wünscht sich mehr Transparenz beim Gesamtvergütungspaket, doch nur 13 Prozent der Unternehmen priorisieren dieses Thema. Insgesamt zeigen die Daten: Oft können Kommunikation und Flexibilität mehr bewirken als zusätzliche Leistungen. (kg) ◀

„WIR ZAHLEN LIEBER ZINSEN AN UNSERE MITARBEITENDEN ALS AN BANKEN“

Mit seiner Mitarbeiterbeteiligung verfolgt das Bauunternehmen Matthäi vor allem zwei Ziele: Verbessern der Mitarbeiterbindung und Stärken der Innenfinanzierung.

Von Kirstin Gründel



© Matthäi Bauunternehmen

Das Bauunternehmen Matthäi bietet seinen Beschäftigten eine Mitarbeiterbeteiligung an – mit Erfolg. Die Fluktuation ist so niedrig wie sonst selten in der Branche.

Das Bauunternehmen Matthäi bietet seinen Beschäftigten seit dem Jahr 2018 eine Mitarbeiterbeteiligung an. Knapp die Hälfte der Beschäftigten hat das Programm angenommen. Prokurist Nicolas Brunken gibt Einblicke in das Modell.

COMP & BEN: Herr Brunken, Matthäi Bauunternehmen beschäftigt rund 3500 Menschen in Deutschland, davon rund 70 Prozent im gewerblichen Bereich, also auf Baustellen. Eine Mitarbeiterbeteiligung ist in der Baubranche eher unüblich – doch Sie haben im Jahr 2018 genau eine solche eingeführt. Was hat Sie dazu bewogen?

Nicolas Brunken: Die Frage war: Was können wir tun, um unsere Mitarbeitenden langfristig im Unternehmen zu halten? Bei uns bei Matthäi steht der Mensch im Vordergrund, und unsere Menschen auf den Baustellen sind die wertvollste Ressource, die wir im Unternehmen haben. Ohne sie läuft nichts. Wir haben uns gefragt: Was können wir anbieten, das echte Bindung erzeugt – jenseits von Einmalzahlungen oder klassischen Benefits.

Gab es weitere Aspekte?

Ja, durch das Modell entwickelten wir eine Innenfinanzierungskraft. Wir erhalten von den Beschäftigten Kapital, das wir in der Unternehmensgruppe einsetzen können. Ich sage es gern so: Wir zahlen lieber Zinsen an unsere Mitarbeitenden als an anonyme Banken. Das ist zwar kein Satz, den ich im Bankgespräch laut aussprechen würde, aber es bringt das Prinzip auf den Punkt.

Welches Modell der Beteiligung haben Sie gewählt?

Wir haben uns für eine stille Beteiligung in Form einer eigenen GmbH entschieden. Die Gesellschaft wurde 2018 gegründet. Der Vorteil dieser Struktur liegt in ihrer Klarheit: Das Modell ist eigenständig und transparent, sowohl intern als auch gegenüber den Mitarbeitenden.

Welche Möglichkeiten haben Mitarbeitende, sich zu beteiligen?

Wir bieten drei Varianten an: Einen monatlichen Sparplan ab 20 Euro, eine Einmaleinzahlung über die Lohn- oder Gehaltsabrechnung ab 240 Euro und eine Direktüberweisung an die Beteiligungsgesellschaft ab 1000 Euro. Das maximale jährliche Einzahlungsvolumen liegt bei 20 000 Euro. Gerade weil wir eine Belegschaft mit vielen gewerblichen Beschäftigten haben, war es uns wichtig, die Einstiegsschwelle niedrig zu halten. 20 Euro im Monat ist ein Betrag, den man benennen kann, ohne dass jemand lange rechnen muss. In der Praxis wählen unsere Beschäftigten am häufigsten Beträge von 30 und 50 Euro monatlich.

Erhalten die Mitarbeitenden einen Zuschuss, wenn sie sich am Unternehmen beteiligen?

Ja, auf jeden über Lohn oder Gehalt eingezahlten Betrag legen wir als Unternehmen den gleichen Betrag drauf, bis zu 360 Euro jährlich. Das entspricht dem Steuerfreibetrag, der bei Programmstart galt und den wir damals vollständig ausschöpften. Als der Gesetzgeber 2021 den Freibetrag auf 1440 und 2024 auf 2000 Euro anhebte, erhöhten wir den Zuschuss nicht. Das ist bei der Beteiligungsquote von 50 Prozent finanziell nicht darstellbar. Stattdessen ermöglichen wir den Mitarbeitenden, die Differenz steuerfrei per Entgeltumwandlung einzuzahlen, automatisch über die Abrechnung, denn wir wollen niemandem zumuten, selbst zwischen steuerfreien und steuerpflichtigen Anteilen zu unterscheiden.

„Unternehmen sollten nicht denken, dass sich ein Mitarbeiterbeteiligungsprogramm mit Excel verwalten lässt.“

Wer ist überhaupt teilnahmeberechtigt?

Berechtigt ist jeder Mitarbeitende nach einem Jahr Betriebszugehörigkeit, unabhängig von Beschäftigungsumfang oder Einsatzbereich. Die Teilnahme ist freiwillig: Jede und jeder bekommt ein Angebot, muss sich aber aktiv anmelden. Die einjährige Wartezeit ist eine bewusste Entscheidung: Das Modell ist als Retention-Instrument konzipiert, nicht als Recruiting-Maßnahme. Wer im ersten Jahr ist, soll das Unternehmen erst noch kennenlernen.

Was ist eine stille Beteiligung?

Bei einer stillen Beteiligung beteiligt sich eine Person oder ein Unternehmen als sogenannter stiller Gesellschafter am Gewerbe einer Gesellschaft. „Still“ bedeutet, dass die beteiligte Person – anders als bei einer offenen Beteiligung – im Außenverhältnis nicht in Erscheinung tritt. Die Beteiligung bezieht sich also nur auf das Innenverhältnis zwischen der beteiligten Person und der Gesellschaft. Der stille Teilhaber wird am Gewinn beteiligt; eine Beteiligung am Verlust kann vertraglich ausgeschlossen werden.

Wie oft machen Sie Ihren Mitarbeitenden ein Beteiligungsangebot?

Wir machen ihnen jedes Jahr ein neues Beteiligungsangebot. Das klingt aufwendig, hat sich aber bewährt, denn in acht Jahren haben sich die Rahmenbedingungen wie Steuerfreibeträge mehrfach geändert. Die jährliche Struktur gibt uns Flexibilität. Viele Beschäftigte schließen Jahr für Jahr einen neuen Vertrag ab und nehmen den jährlichen Unternehmenszuschuss von bis zu 360 Euro mit.

Was bietet das Modell außer dem Unternehmenszuschuss?

Wir bieten unseren Mitarbeitenden eine Verzinsung. Diese besteht aus zwei Komponenten: einer fixen Basisverzinsung von drei Prozent und einer variablen Komponente von bis zu vier Prozent, die an das Konzernergebnis geknüpft ist. In einem guten Geschäftsjahr erhalten die Beteiligten also insgesamt bis zu sieben Prozent Zinsen. Im ersten Programmjahr 2018/19 waren es sechs Prozent, seitdem immer sieben.

Und was machen Sie in Geschäftsjahren, in denen das Ergebnis negativ ist?

Den Fall hatten wir noch nicht. Im schlechtesten Fall würde die Basisverzinsung auf zwei Prozent sinken, und die variable Komponente entfiel ganz.

Wie ist die variable Komponente konkret an den Unternehmenserfolg geknüpft?

Die variable Verzinsung ist gestaffelt: Bis zu einer bestimmten Konzernergebnisschwelle gibt es zwei Prozent variable Verzinsung. Ab einem höheren Ergebnisniveau drei, bei der Spitzenstufe vier Prozent. Die konkreten Schwellenwerte geben wir nicht bekannt. Das Grundprinzip ist aber klar: Wer beteiligt ist, profitiert vom Unternehmenserfolg – und trägt in schlechten Zeiten ein begrenztes Risiko. Das ist kein verstecktes Konstrukt, sondern Teil des Modells.

Wie zahlen Sie die Zinsen aus?

Die Zinsen zahlen wir jährlich aus. So sehen die Mitarbeitenden den Effekt tatsächlich.

Haben Sie Daten dazu, wie sich die Beteiligung auf die Mitarbeiterbindung auswirkt?

Ja – und diese Zahlen haben uns selbst überrascht. Wir haben Ende 2025 ausgewertet, wie die Beteiligungsquote unter den Mitarbeitenden aussah, die das Unternehmen seit 2018 verlassen haben. Diese Analyse haben wir um Rentenaustritte bereinigt, um nur freiwillige Abgänge zu betrachten. Das Ergebnis: Bei den Angestellten hatten 88 Prozent der Abgänger keine Mitarbeiterbeteiligung, bei den gewerblichen Mitarbeitenden waren es sogar 97 Prozent.

Führen Sie die Bindung auf die Beteiligung zurück?

Natürlich sind das Korrelationen, keine Kausalitäten – es gibt immer viele Gründe, wenn jemand ein Unternehmen verlässt. Aber der Zusammenhang ist deutlich und lässt sich kaum ignorieren. Und er spiegelt sich in unserer Fluktuation wider: Im gewerblichen Bereich hat die Baubranche oft eine Fluktuation von rund 30 Prozent, unsere liegt unter 20.

Was passiert, wenn eine beteiligte Person kündigt?

In der Regel unterliegt das eingezahlte Kapital einer Sperrfrist von fünf Jahren. Doch wenn ein Mitarbeiter das Unternehmen verlässt, bekommt er alles unmittelbar ausgezahlt: eingezahltes Kapital plus Unternehmensanteil. Ohne Abzug, ohne Wartezeit.

Das Baugewerbe hat eine heterogene Belegschaft. Wie gelingt es, dass alle das Modell verstehen?

Das war eine der zentralen Gestaltungsaufgaben. Ein Vertragswerk für eine stille Beteiligung ist komplex und muss juristisch wasserdicht sein. Aber wenn ein Mitarbeiter auf der Baustelle es dreimal lesen muss, bevor er es versteht, haben wir ein Problem. Dann ist die Hürde nicht das Geld, sondern die Sprache. Wir haben daher einen pragmatischen Verständlichkeitstest gemacht. Alle Unterlagen haben wir vorab ausgewählten Mitarbeitenden vorgelegt, darunter auch den Betriebsratsvorsitzenden unserer größeren Gesellschaften. Wir haben sie gefragt: Was versteht ihr? Was nicht? Wo können wir noch klarer formulieren? Dieser Schritt hat doppelt gewirkt: Wir konnten die Unterlagen verbessern, und zugleich fühlten sich die Betriebsräte von Anfang an einbezo-

gen. Das kam der Akzeptanz des Programms in der Belegschaft spürbar zugute.

Wie läuft die Administration des Programms ab?

Zu Beginn haben wir alles postalisch abgewickelt. Heute läuft alles digital. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten Einladungen per privater E-Mail-Adresse, schließen Verträge über ein Online-Portal ab, laden Zins- und Steuerbescheinigungen dort herunter, und die Kapitalertragsteuer führen wir direkt ab. Für alle, die noch nicht teilnehmen und daher keine E-Mail von uns erhalten, legen wir regelmäßig Informationszettel in die Lohn- und Gehaltsabrechnung. Zudem sind wir auf Betriebsversammlungen präsent – bei 60 Einzelunternehmen in der Gruppe ist das durchaus ein aufwendiger Prozess – aber wichtig.



Nicolas Brunken ist Prokurist der Matthäi Bauunternehmen GmbH & Co. KG und Geschäftsführer der Matthäi Mitarbeiterbeteiligung GmbH. Das Unternehmen zählt zu den größeren mittelständischen Bauunternehmen in Deutschland.

Auf dem Weg zum Mitarbeiterprogramm gab es bestimmt auch Herausforderungen. Was empfehlen Sie aus Ihrer Erfahrung anderen Unternehmen?

Es gibt zwei Punkte. Erstens empfehle ich, direkt digital zu starten. Wir begannen mit Papier und Post, weil die Digitalisierung noch nicht so weit war und

wir loslegen wollten. Das hat uns Jahre unnötiger Arbeit gekostet. Zweitens empfehle ich: Wählen Sie das Kalenderjahr als Programmlaufzeit. Wir haben 2018 mit dem 1. Oktober gestartet, weil wir unbedingt anfangen wollten. Das macht Zinsberechnung und administrative Abläufe unnötig kompliziert.

Haben Sie noch einen Tipp?

Unternehmen sollten nicht denken, dass sich ein solches Programm mit Excel verwalten lässt. Anfangs mag das funktionieren. Ab einer gewissen Teilnehmerzahl brauchen Sie eine digitale Infrastruktur mit automatisierten Buchungsbelegen, digitalem Vertragsabschluss und einem Mitarbeiterportal.

Zum Abschluss: Wie ist die Mitarbeiterbeteiligung in Ihr Gesamtvergütungskonzept eingebettet?

Wir haben ein breites Paket, etwa Jobrad, eine betriebliche Zusatzkrankenversicherung mit 600 Euro jährlichem Budget für Brillen, Physiotherapie und anderes, Mitarbeiterrabatte über Corporate Benefits und die betriebliche Altersversorgung. All das nehmen die Beschäftigten wahr. Aber die Mitarbeiterbeteiligung hat eine andere Qualität. Sie ist – anders als das Thema Rente – konkret: Die Zinsen kommen jährlich auf das Konto. Mitarbeitende sehen, was das Unternehmen dazugibt, und sind Teil von etwas. ▶

Autorin

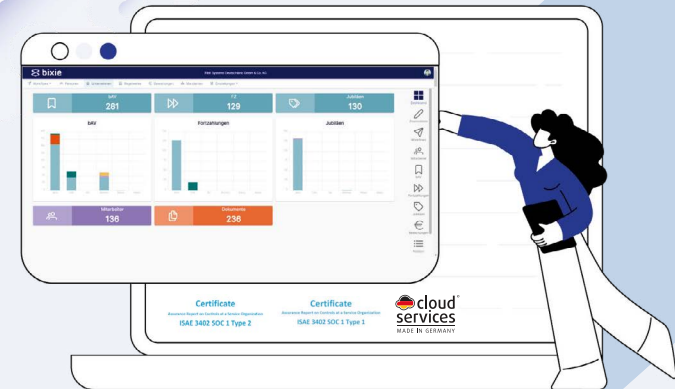
Kirstin Gründel, Redakteurin Personalwirtschaft, Projektleitung COMP & BEN



Alles, was bAV braucht.



www.bixie.de



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

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

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



Peter Kolm
Geschäftsführer

PCAK | bixie

Jetzt Termin vereinbaren:

+49 (0)89 38 15 17-100

p.kolm@pcak.de

www.pcak.de | www.bixie.de



Stille Beteiligungen können eine Alternative zu Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen sein.

© Shoaib - stock.adobe.com

STILLE BETEILIGUNGEN ALS VERGÜTUNGSTRUMENT IMMER ATTRAKTIVER

Für Unternehmen lohnt sich ein Blick auf die stille Beteiligung. Sie können eine flexible und steuerlich klarer einzuordnende Alternative zu klassischen LTIPs oder Mitarbeiteraktienprogrammen sein.

Von Gordon Rösch, Dr. Frank Betz und Annina Heczey

Stille Beteiligungen gehören zu den klassischen Formen der Mitarbeiterkapitalbeteiligung und sind vor allem im Mittelstand verbreitet. In der Praxis stehen sie oft im Schatten von Aktienkaufprogrammen, virtuellen Beteiligungsmodellen (Virtual Stock Option Plan, VSOP) oder Long Term Incentive Plans (LTIP).

Ein aktuelles Urteil des Bundesfinanzhofs (BFH) vom 21. Oktober 2025 (VIII R 13/23) hat wichtige Klarstellungen zur einkommensteuerlichen Behandlung von laufenden Erträgen aus einer typisch stillen Beteiligung getroffen. Dies führt dazu, dass dieses Instrument wieder stärker in den Fokus rückt, auch über den Mittelstand hinaus. In dem Urteilsfall wurden die laufenden Erträge als Kapitaleinkünfte qualifiziert und somit mit dem Abgeltungssteuersatz von 25 Prozent besteuert statt mit dem individuellen Steuersatz von bis zu 45 Prozent.

Die typisch stille Beteiligung im Überblick

Mitarbeiterbeteiligungsprogramme verfolgen regelmäßig mehrere Ziele:

1. Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Arbeitgeberunternehmen,
2. langfristige Bindung von Schlüsselkräften sowie
3. Aufbau von Vermögen.

Während börsennotierte Unternehmen hierfür häufig Aktienkaufprogramme einsetzen, sind solche Modelle für nicht börsennotierte sowie für mittelständische Gesellschaften nur eingeschränkt geeignet.

Für diese Unternehmen ist die stille Beteiligung eine naheliegende Lösung. Es handelt sich hierbei um eine Mischform aus Eigen- und Fremdkapital, sogenanntem mezzaninem Kapital.

Eine mezzanine Beteiligung ist vor allem dann attraktiv, wenn zwar die Vorteile einer Eigenkapitalbeteiligung, insbesondere Erhöhung der Kreditwürdigkeit, genutzt werden, gleichzeitig aber keine gesellschaftsrechtlichen Mitwirkungsrechte eingeräumt werden sollen. Bei einer typisch stillen Beteiligung leistet der Mitarbeitende somit eine Vermögenseinlage, ohne selbst Gesellschafter zu wer-

den. Die Beteiligung wirkt nur im Innenverhältnis, nach außen tritt der oder die Mitarbeitende nicht in Erscheinung.

Wirtschaftlich erhält der Mitarbeitende im Gegenzug für seine Einlage eine vertraglich vereinbarte Beteiligung am Gewinn. Eine Beteiligung am Verlust kann bei der typisch stillen Beteiligung ausgeschlossen werden. Die Geschäftsführung verbleibt beim Unternehmen, Stimmrechte oder eine Beteiligung an stillen Reserven und am Unternehmenswert bestehen regelmäßig nicht.

Stille Beteiligung im Vergleich zum LTIP

Aus Sicht der Vergütungsgestaltung weist eine stille Beteiligung durchaus Parallelen zu einem LTIP auf. Beide Instrumente zielen auf eine langfristige Incentivierung von High Potentials ab.

Der entscheidende Unterschied liegt im Eigeninvestment: Der Mitarbeitende partizipiert nicht aufgrund seiner Tätigkeit, sondern als Kapitalgeber. Dadurch kann neben dem Arbeitsverhältnis ein eigenständiges Sonderrechtsverhältnis entstehen, das entscheidend ist für die einkommensteuerliche Behandlung.

Bei klassischen LTIPs besteht regelmäßig ein Veranlassungszusammenhang zwischen dem Arbeitsverhältnis und der Teilnahme am Mitarbeiterbeteiligungsprogramm, sodass sie grundsätzlich Arbeitslohn begründen. Demgegenüber kann eine Einlage im Rahmen einer typisch stillen Beteiligung zu einer günstigeren steuerlichen Einordnung laufender Erträge als Kapitaleinkünfte führen, sofern ein wirksames Sonderrechtsverhältnis begründet wird und dieses einem Fremdvergleich standhält.

der typisch stillen Beteiligung sind Einkünfte aus Kapitalvermögen gemäß § 20 Abs. 1 Nr. 4 Einkommensteuergesetz (EStG). Sofern dessen Tatbestandsvoraussetzungen erfüllt sind (Einnahmen als stiller Gesellschafter, keine Mitunternehmerstellung) und die Erträge auf einer ernsthaft vereinbarten, zivilrechtlich wirksamen und tatsächlich durchgeführten typisch stillen Beteiligung mit eigenständigem wirtschaftlichem Gehalt beruhen, liegen Kapitaleinkünfte vor. Es liegen keine Einkünfte aus nicht selbstständiger Arbeit gemäß § 19 EStG vor, da die Gewinnanteile allein durch das Sonderrechtsverhältnis der typisch stillen Beteiligung veranlasst sind.

Für die Besteuerung heißt das: Liegen die Tatbestandsvoraussetzungen für Kapitaleinkünfte vor und beruhen die Erträge auf einem Sonderrechtsverhältnis, liegen diese stets außerhalb des Einkünfteerzielungstatbestands des § 19 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 EStG. Damit ist entgegen früherer Rechtsprechung (BFH vom 05.11.2013, VIII R 20/11, und vom 01.12.2020, VIII R 40/18) nicht mehr im Rahmen einer Subsidiaritätsprüfung zu klären, welche Einkunftsart im Vordergrund steht und die andere verdrängt. Das Vorliegen eines bestehenden Arbeitsverhältnisses oder eine hohe Rendite reichen für sich genommen nicht aus, um Arbeitslohn annehmen zu können. Das erleichtert die steuerrechtliche Einordnung.

Maßgeblich bleibt jedoch die Fremdüblichkeit der Beteiligung. Wird beispielsweise dem Arbeitnehmer in bewusster Abweichung von den vertraglichen Regelungen ein höherer als der geschuldete Ergebnisanteil zugewiesen oder richtet sich die Höhe der Erträge nach dem freien Ermessen des

Vergleich stille Beteiligung und LTIP

Kriterium	Typisch stille Beteiligung	Klassischer LTIP
Einlage	ja	nein
Auszahlung	laufender Gewinnanteil, ergebnisabhängig	Zielerreichung über Performanceperiode
Beteiligung am Unternehmenswert und an stillen Reserven	nein	nein
Übertragbarkeit	nein	nein
Leaver-Regelungen	Verkauf der stillen Beteiligung	Verfall von Ansprüchen abhängig von der Art des Ausscheidens

Quelle: eigene Darstellung

BFH-Rechtsprechung vom 21. Oktober 2025

Mit dem Urteil VIII R 13/23 hat der BFH die Abgrenzung zwischen Arbeitslohn und Kapitaleinkünften bei laufenden Erträgen aus einer typisch stillen Beteiligung konkretisiert und klargestellt, dass eine Prüfung, ob Arbeitslohn oder Kapitaleinkünfte im Vordergrund stehen, grundsätzlich nicht mehr erforderlich ist. Im Streitfall erzielte der Kläger für die Dauer seiner Anstellung aus einer typisch stillen Beteiligung einen Gewinnanteil an der Geschäftstätigkeit seiner Arbeitgeber-GmbH. Das Finanzamt qualifizierte die Gewinnanteile als Arbeitslohn, weil die Beteiligung nur Führungskräften offenstand und an das Bestehen des Arbeitsverhältnisses geknüpft war. Dem widersprach der BFH: Die Einnahmen aus

Arbeitgebers, ist ein lohnsteuerrechtliches Aufgreifen grundsätzlich möglich. Der bei Erwerb der Beteiligung gegebenenfalls bestehende arbeitslohn-begründende Veranlassungszusammenhang wirkt auf die laufenden Vergütungen hingegen nicht fort, vielmehr sind Erwerb, laufende Erträge und Veräußerung steuerlich getrennt zu beurteilen. Es kommt also nicht zu einer „Abfärbung“, wenn ein Bereich der Beteiligung als Arbeitslohn qualifiziert (so auch BFH vom 14.12.2023, VI R 1/21 und VI R 2/21).

Mit Urteil vom 25. November 2025 (VIII R 11-12/23) hat der BFH in einer teilweise inhaltsgleichen Entscheidung diese Linie für laufende Vergütungen aus einer typisch stillen Beteiligung fortgeführt.

Was Sie bei der Ausgestaltung beachten müssen

Ob die laufenden Erträge aus einer typisch stillen Beteiligung tatsächlich als Kapitaleinkünfte qualifizieren, hängt maßgeblich von der Ausgestaltung des Beteiligungsverhältnisses ab. Der BFH knüpft die Zuordnung an drei Voraussetzungen, die das Sonderrechtsverhältnis erfüllen muss:

1. **Wirksame zivilrechtliche Begründung** des Beteiligungsverhältnisses. Das Beteiligungsverhältnis muss auf einer rechtlich tragfähigen Grundlage beruhen, das heißt auf einem wirksamen Vertrag über die stille Beteiligung, der die wesentlichen Rechte und Pflichten regelt.
2. **Ernsthafte Vereinbarung und tatsächliche Durchführung** der vertraglichen Bedingungen. Die Einlage muss tatsächlich erbracht und Gewinnanteile müssen vereinbarungsgemäß ausbezahlt beziehungsweise zugeordnet werden.

3. **Eigenständiger wirtschaftlicher Gehalt** neben dem Arbeitsverhältnis. Der Mitarbeitende muss echtes Kapital mit eigenständigen wirtschaftlichen Chancen- und – je nach Ausgestaltung – Risikoprofil einsetzen. Ein eigenständiger wirtschaftlicher Gehalt zeigt sich zum Beispiel darin, dass die Gewinnanteile auch bei fehlender Arbeitsleistung (etwa bei Krankheit) zustehen.

Weitere Aspekte bei Einführung

Bei der Einführung der stillen Beteiligung sind darüber hinaus folgende Aspekte zu beachten:

1. **Sorgfältige Dokumentation.** Die typisch stille Beteiligung ist grundsätzlich formfrei, eine notarielle Beurkundung in der Regel nicht notwendig. Eine ordentliche Dokumentation zwecks Nachweises der Fremdüblichkeit ist unverzichtbar.
2. **Fremdüblichkeit der Einlage.** Soll bei Begründung der Beteiligung kein Arbeitslohn entstehen, muss die Einlage zu fremdüblichen Konditionen, also zum Verkehrswert, erfolgen. Die Einstiegsbewertung ist sauber zu dokumentieren. Andernfalls kann „Dry Income“ entstehen, das heißt, der Erhalt eines steuerpflichtigen Vorteils ohne Zufluss liquider Mittel. Eine aufschiebende Besteuerung nach § 19a wäre zu prüfen.
3. **Weitere Prüfebene.** Zu würdigen sind zudem die Abgrenzung typisch still/atypisch still sowie arbeitsrechtliche und bilanzielle Aspekte.

Fazit

Die Entscheidung des BFH bringt mehr Rechtssicherheit und trägt dazu bei, dass die stille Beteiligung

als Vergütungsinstrument weiter an Attraktivität und Bedeutung gewinnt. Besonders praxisrelevant ist die Klarstellung, dass laufende Erträge aus einer typisch stillen Beteiligung grundsätzlich als Kapitaleinkünfte zu qualifizieren sind, wenn ein fremdübliches Sonderrechtsverhältnis vorliegt und die Voraussetzungen des § 20 Abs. 1 Nr. 4 EStG erfüllt sind. Eine zusätzliche Subsidiaritätsprüfung gegenüber § 19 EStG ist dann nicht erforderlich.

Für Unternehmen lohnt sich daher ein zweiter Blick auf die stille Beteiligung. Wenngleich sie kein Ersatz für jedes LTIP- oder Aktienprogramm ist, kann sie – richtig strukturiert – eine flexible und steuerlich klarer einzuordnende Alternative sein, insbesondere für Unternehmen, die Mitarbeitende wirtschaftlich beteiligen und langfristig binden möchten, ohne gesellschaftsrechtliche Mitwirkungsrechte einzuräumen.

Entscheidend bleibt jedoch die sorgfältige Umsetzung: Fremdübliche Konditionen, eine wirksame vertragliche Grundlage, tatsächliche Durchführung und saubere Dokumentation sind unerlässlich, damit die steuerliche Einordnung als Kapitaleinkünfte belastbar ist. ◀

Autorin und Autoren

Gordon Rösch, Partner, EY Tax GmbH Steuerberatungsgesellschaft

Dr. Frank Betz, Director, EY Tax GmbH Steuerberatungsgesellschaft

Annina Heczey, Manager, EY Tax GmbH Steuerberatungsgesellschaft

MITARBEITERBETEILIGUNG ALS VERMÖGENSBAUSTEIN

Beteiligungsprogramme für die Belegschaft verbinden unternehmerische Interessen mit einem konkreten Weg zum langfristigen Vermögensaufbau der Mitarbeitenden.

Von David Voggeser und Dr. Nicolas Tichy



Mit Mitarbeiterbeteiligungen verfolgen Unternehmen ihre Interessen, helfen aber auch ihren Beschäftigten, Vermögen aufzubauen.

Vor dem Hintergrund der Diskussionen über wachsende Vermögensungleichheit und die Rentenlücke hat sich in Deutschland eine vorsichtige politische Bewegung hin zu mehr Kapitalmarktteilhabe breiter Bevölkerungsschichten entwickelt. Dazu zählt auch die Debatte über eine Aktienrente, die im Beschluss des Altersvorsorgereformgesetzes im März 2026 einen vorläufigen Höhepunkt fand. Durch die Einführung des Altersvorsorgedepots soll mehr Menschen, insbesondere Arbeitnehmenden, ein günstiger und effizienter Zugang zum Kapitalmarkt und damit zum Vermögensaufbau eröffnet werden.

Zwar wird diese Neuerung für viele Beschäftigte eine neue Tür zur Teilhabe öffnen, doch viele Unternehmen ermöglichen Mitarbeitenden bereits seit Jahren, über geförderte Programme Aktien des „eigenen“ Unternehmens zu erwerben. Wer teilnimmt, hält diese Aktien oft überdurchschnittlich lange, häufig bis zum Renteneintritt.

Beteiligung schafft Teilhabe

Das Grundprinzip ist einfach: Beschäftigte erhalten die Möglichkeit, an der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens zu partizipieren. Damit unterscheidet sich Beteiligung vom klassischen Gehalt

© gopixa - stock.adobe.com

oder Bonus. Während Gehalt und Bonus vor allem kurzfristig wirken, richtet Beteiligung den Blick auf die langfristige Entwicklung. Steigt der Unternehmenswert, können auch die beteiligten Mitarbeitenden davon profitieren. Sie partizipieren an einem Wert, zu dessen Entstehung sie selbst beitragen.

Die gebräuchlichste Form hierfür ist die Mitarbeiterbeteiligung – also der Erwerb von Aktien des eigenen Unternehmens. Dies wird meist direkt über die Payroll abgewickelt und in der Regel durch das Unternehmen gefördert, etwa durch einen Discount oder ein Matching. Beim Matching werden nach einer Haltefrist von meist drei Jahren zusätzliche kostenlose Aktien gewährt. Typisch ist ein Verhältnis

von drei zu eins, also eine zusätzliche Aktie für je drei gekaufte Aktien.

Mehr als ein Instrument zur Bindung

Mitarbeiterbeteiligungen werden häufig vor allem aus Unternehmenssicht betrachtet: als ein Instrument, um Talente zu gewinnen, Leistungsträgerinnen und -träger langfristig zu halten und die Interessen von Beschäftigten, Management und Eigentümern stärker miteinander zu verbinden.

Studien zeigen, dass Mitarbeiterbeteiligung die Motivation der investierenden Mitarbeiter erhöht und sich diese Motivation in positive, höhere Unternehmensperformance (gemessen beispielsweise am Total Shareholder Return) umwandelt. Auch die Bindung (Retention) steigt im Schnitt um den Faktor zwei. Diese Ziele bleiben relevant.

Beteiligung zum Vermögensaufbau

Doch Beteiligung eröffnet eine weitere Perspektive: Sie kann eine Form wirtschaftlicher Teilhabe sein. Beschäftigte tragen mit ihrer täglichen Arbeit zum Unternehmenserfolg bei. Ein Beteiligungsprogramm gibt ihnen die Möglichkeit, zusätzlich zum laufenden Einkommen auch an der langfristigen Wertentwicklung zu partizipieren. Neben die Frage „Was verdiene ich heute?“ tritt damit die Frage „An welchem Wert kann ich langfristig teilhaben?“. Gerade über längere Beschäftigungszeiten kann daraus ein zusätzlicher Vermögensbaustein entstehen.

Wer regelmäßig Anteile erwirbt, erhält also zum einen Chancen, zum anderen aber auch Verantwortung, denn Beteiligung bedeutet immer auch Risiko.

Unternehmenswerte können steigen, aber ebenso fallen. Wer Arbeitseinkommen und einen Teil seines Vermögens an dasselbe Unternehmen bindet, trägt ein Konzentrationsrisiko.

Doch ohne Risiko gibt es meist kaum Rendite, und die Rendite ist bei Mitarbeiterbeteiligungen im Vergleich zum Risiko attraktiv. Das Deutsche Aktieninstitut (DAI) und das Beratungsunternehmen Mercer untersuchten im Jahr 2024 die durchschnittlichen Renditen über einen Zeitraum von zehn Jahren in Dax-, MDax- und SDax-Unternehmen für eine jährliche Investition von 1200 Euro, ein Share Matching von drei zu eins, einen Freibetrag auf Matching-Aktien von 2000 Euro und einen Freibetrag auf Veräußerungsgewinne von 1000 Euro. Die Ergebnisse:

- In über 85 Prozent der Unternehmen hätte die Rendite über 50 Prozent betragen, in über 55 Prozent sogar mehr als 100 Prozent (nach Steuern).
- In nur vier Prozent der Fälle wäre die Rendite negativ gewesen, in nur einem einzigen Fall um mehr als 50 Prozent.
- Im Schnitt über alle Unternehmen hinweg wäre die Nettorendite bei über sieben Prozent gewesen.

Gerade wegen der Unternehmensförderung und der Langfristigkeit der Programme kann Mitarbeiterbeteiligung so trotz überschaubarer jährlicher Beträge von im Schnitt 500 bis 3000 Euro zu einem echten Vermögensbaustein werden.

Modell und Strategie im Einklang

Aus Mitarbeitersicht geht es um Rendite und Teilhabe – sprich: Eigentümer am eigenen

Fünf Merkmale eines Beteiligungsprogramms

1. **Strategische Verankerung:** Das Programm ist aus der Unternehmens- und Personalstrategie abgeleitet, mit klar definierten Zielen für Bindung, Motivation oder Teilhabe.
2. **Einfacher Zugang:** Einstieg und Verwaltung sind für alle Beschäftigtengruppen digital und unkompliziert gestaltet.
3. **Attraktive Förderung:** Matching-Regelungen oder Rabatte erhöhen die Attraktivität und steigern die Teilnahmequote spürbar.
4. **Transparente Kommunikation:** Beschäftigte verstehen, was ihre Beteiligung wert ist, welche Risiken bestehen und wie sie in die persönliche Vermögensplanung passt.
5. **Passgenaues Design:** Das Modell berücksichtigt Unternehmensgröße, Eigentümerstruktur, internationale Rahmenbedingungen sowie die Heterogenität der Belegschaft.

Arbeitgeber zu sein. Aus Unternehmenssicht kommen Bindung, Motivation und langfristige Interessengleichheit dazu. Das Ziel, das im Vordergrund steht, sollte auch das Design beeinflussen. Die Praxis zeigt, dass genau diese Frage am Anfang stehen sollte. Mitarbeiterbeteiligungsprogramme entfalten ihre Wirkung vor allem dann, wenn ihre Gestaltung aus der Unternehmens- und Personalstrategie abgeleitet wird.

Ein Unternehmen, das vor allem Mitarbeitende langfristig binden möchte, benötigt womöglich ein anderes Modell als ein Unternehmen, das eine breite Beteiligungskultur etablieren möchte. Zudem sind einfache Zugänglichkeit und Verständlichkeit entscheidend, wenn das Unternehmen einen großen Teil der Belegschaft erreichen möchte.

Auch Unternehmensgröße und Eigentümerstruktur beeinflussen die Auswahl. Für einen börsennotierten Konzern stehen andere Instrumente zur Verfügung als für ein Familienunternehmen oder ein Start-up. International tätige Unternehmen müssen zudem unterschiedliche steuerliche, regulatorische und arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen berücksichtigen. Das eine Modell für alle gibt es deshalb nicht. Entscheidend ist, das Instrument an Strategie, Belegschaft, Rechtsform und Unternehmenskultur anzupassen.

Beteiligung muss verstanden werden

Ein Faktor wird dabei häufig unterschätzt: Kommunikation. Mitarbeitendenbeteiligung kann komplex sein. Vesting-Zeiträume, Haltefristen, steuerliche Auswirkungen oder unterschiedliche Formen ak-

tienbasierter Vergütung gehören für viele Beschäftigte nicht zum Alltag.

Ein Programm entfaltet jedoch nur dann seine Wirkung, wenn die Menschen verstehen, woran sie beteiligt sind. Was kann meine Beteiligung wert sein? Wovon hängt die Entwicklung ab? Wann kann ich darüber verfügen? Welche Risiken bestehen? Welchen Platz kann die Beteiligung in meiner persönlichen Vermögensplanung einnehmen? Auf diese Fragen erwarten die Mitarbeitenden Antworten.

Unternehmen sollten deshalb das Modell gut erklären und ein grundlegendes Verständnis für Chancen und Risiken schaffen. Gerade in Deutschland mit seiner vergleichsweise schwach ausgeprägten Aktionärskultur wird transparente Kommunikation damit zu einem wesentlichen Bestandteil erfolgreicher Beteiligungsprogramme. Das gilt umso mehr, wenn Beteiligung für größere Teile der Belegschaft geöffnet wird. Denn je breiter die Zielgruppe, desto mehr unterscheiden sich finanzielle Vorkenntnisse, persönliche Situationen und Risikobereitschaft.

Teil einer modernen Vergütungsstrategie

Beschäftigte betrachten Vergütung zunehmend als Gesamtpaket. Neben dem Grundgehalt können variable Vergütung, betriebliche Altersversorgung, Benefits und langfristige Incentives eine Rolle spielen. Eine Beteiligung nimmt darin eine besondere Position ein, weil sie zwei Perspektiven verbindet: Unternehmen können langfristige Anreize setzen und Bindung fördern, während Beschäftigte die Chance erhalten, am wirtschaftlichen Erfolg und an der Wertentwicklung teilzuhaben.

Letztlich ist Mitarbeiterbeteiligung eine strategische und eine kulturelle Entscheidung. Wer Beschäftigte beteiligt, sendet damit eine Botschaft: Wirtschaftlicher Erfolg soll nicht ausschließlich Investorinnen und Investoren sowie der Managementebene zugutekommen, sondern auch mit den Menschen geteilt werden, die dazu beitragen.

Fazit

Mitarbeiterbeteiligungsprogramme werden weder die Herausforderungen der Altersvorsorge lösen noch eine ausgewogene Vermögensstrategie ersetzen. Das kann und sollte auch nicht der Anspruch sein. Ihr Potenzial liegt darin, unterschiedliche Interessen miteinander zu verbinden: Unternehmen wollen qualifizierte und vor allem motivierte Mitarbeitende gewinnen und halten sowie langfristiges Denken und Handeln im Sinne des Unternehmens fördern. Beschäftigte wiederum erhalten die Möglichkeit, über ihr laufendes Einkommen hinaus am wirtschaftlichen Erfolg teilzuhaben und langfristig Vermögen aufzubauen.

Mitarbeiterbeteiligung verdient daher einen Platz als Bestandteil einer umfassenden Beteiligungs- und Vergütungsstrategie, die weit über den Rahmen eines klassischen Incentives oder Benefits hinausgeht. ◀

Autoren

David Voggeser, Partner, People Advisory, Marsh

Dr. Nicolas Tichy, Principal, People Advisory, Marsh

DEUTSCHER HUMAN RESOURCES SUMMIT

11.-12.11.2026
RheinMain CongressCenter
Wiesbaden

Nur Mut – Take the lead.

Jetzt Ticket sichern »

Freuen Sie sich unter anderem auf:



Angelika Kambeck
CHRO
TKMS AG & Co. KGaA



Matthias Kempf
Chief People Officer
Knauf Group



Janina Kugel
Aufsichtsrätin bei
mehreren
Unternehmen und
Ex-CHRO



Magdalena Rogl
Autorin & Expertin
für Responsible
Leadership



Martin Seiler
Personalvorstand
Deutsche Bahn



Gina Vargiu-Breuer
Personalvorständin
SAP

Veranstalter



Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

Personalwirtschaft

Mitveranstalter



IHRE WIRTSCHAFTSKANZLEI



Partner



Aussteller



Medienpartner



MEHR ALS EIN BONUS: BETEILIGUNG MIT SYSTEM

Mitarbeiterbeteiligungen entfalten ihren Wert als Vergütungsinstrument nur dann, wenn Zugangskriterien, Kommunikation und Regelungen für Veränderungen im Arbeitsverhältnis klar definiert sind.

Von Catherine Leser



Ein Beteiligungsprogramm ist nur dann praxistauglich, wenn die Mitarbeitenden verstehen, was sie erhalten.

Bei Mitarbeiterbeteiligungen entstehen immer auch Erwartungen. Werden Zugang, Bedingungen und mögliche Vorteile nicht klar geregelt, steigt der Erklärungsbedarf deutlich. Ein Beteiligungsmodell ist erst dann praxistauglich, wenn Mitarbeitende verstehen, was sie erhalten, warum sie es erhalten und welche Folgen unterschiedliche Situationen für ihre Beteiligung haben. Unternehmen müssen daher die Vergabe begründen, die Bedingungen verständlich erklären und klare Regeln für Veränderungen im Arbeitsverhältnis festlegen.

Beteiligung ist nicht gleich Beteiligung

Mitarbeiterbeteiligungsmodelle unterscheiden sich deutlich darin, woran der mögliche wirtschaftliche Vorteil der Mitarbeitenden geknüpft ist und welche Rechte sie damit erhalten. Für Unternehmen beginnt eine faire Gestaltung deshalb damit zu klären, was genau sie anbieten. Die Modelle (siehe Tabelle) verfolgen unterschiedliche Ziele und setzen verschiedene Anreize. Vor der Einführung müssen Unternehmen daher drei Fragen klären:

- Welches Ziel verfolgt die Beteiligung: langfristige Bindung, Teilhabe am Unternehmenserfolg oder Ergänzung der variablen Vergütung?

© YesPhotographers - stock.adobe.com

Beteiligungsmodelle im Überblick

Modell	Was erhalten Mitarbeitende?	Was ist zu beachten?
echte Beteiligung	tatsächliche Anteile am Unternehmen	Eigentumsrechte, mögliche Mitspracherechte und Wertentwicklung
Aktienoption (Employee Stock Option Plan, ESOP)	Recht, später Anteile zu einem festgelegten Preis zu erwerben	Ausübungsbedingungen, Fristen und Wertentwicklung
virtuelle Beteiligung (Virtual Stock Option Plan, VSOP)	vertraglicher Anspruch auf eine mögliche Auszahlung	Auszahlungsereignis, Vesting und Leaver-Regeln
Gewinn- und Erfolgsbeteiligung	Auszahlung bei Erreichen definierter Ziele	Erfolgskriterien, Berechnung und Auszahlungszeitpunkt

Quelle: eigene Darstellung

- Wer soll Zugang erhalten, und nach welchen Kriterien wird entschieden?
- Unter welchen Bedingungen entsteht daraus ein wirtschaftlicher Vorteil?

Eine Beteiligung kann langfristige Bindung fördern und die Unternehmensentwicklung mit der Vergütung verknüpfen. Sie ersetzt jedoch weder ein angemessenes Gehalt noch einen transparenten Bonus.

Klare Kriterien, faire Chancen

Ob ein Beteiligungsmodell fair gestaltet ist, zeigt sich bereits bei der Frage, wer daran teilnehmen kann. Unternehmen müssen entscheiden, ob sie das Angebot für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter öffnen oder ob sie es auf bestimmte Gruppen begrenzen.

Rolle, Verantwortung, Unternehmenszugehörigkeit sowie Eintrittszeitpunkt – diese Punkte können Einfluss haben auf den Zugang oder die Höhe der Beteiligung.

Entscheidend ist, dass die Unternehmen die Kriterien vorab festlegen und diese zur Funktion des Modells passen. Soll die Beteiligung möglichst vielen Mitarbeitenden die Teilhabe am Unternehmenserfolg ermöglichen, braucht sie einen breiten Zugang. Soll sie langfristige Verantwortung abbilden oder bestimmte Schlüsselrollen binden, kann eine Begrenzung sachlich begründet werden. Unternehmen müssen diese Entscheidung gegenüber den betreffenden Mitarbeitenden nachvollziehbar erklären können.

Eine Mitarbeiterbeteiligung kann langfristige Bindung fördern, ersetzt aber weder ein angemessenes Gehalt noch einen transparenten Bonus.

Fairness bedeutet dabei nicht, dass alle dieselbe Anzahl an Anteilen, Optionen oder virtuellen Einheiten erhalten.

Unterschiede bei Verantwortung, Rolle oder Unternehmenszugehörigkeit können unterschiedliche Zuteilungen rechtfertigen. Sie müssen jedoch einem erkennbaren Prinzip folgen. Hängt die Höhe allein vom Verhandlungsgeschick oder vom Eintrittszeitpunkt ab, entstehen in der Belegschaft schnell Fragen.

Auch Ausnahmen brauchen einen klaren Rahmen. Individuelle Zusagen können sinnvoll sein, müssen aber zur Vergütungslogik passen. Zudem müssen Unternehmen sie dokumentieren. Abweichungen, die niemand erklären kann, untergraben das Vertrauen in das gesamte Modell.

Kommunikation schafft Teilhabe

Wer die eigene Beteiligung erst aus umfangreichen Vertragsklauseln herauslesen muss, kann ihren Wert schwer einschätzen. Mitarbeitende müssen verstehen, was sie erhalten, wie ein möglicher wirtschaftlicher Vorteil entsteht und welche Bedingungen gelten.

Die Kommunikation sollte deshalb vier Fragen beantworten:

- Was erhalten die Mitarbeitenden konkret?
- Welche Voraussetzungen und Fristen gelten?
- Welche Chancen und Risiken bringt das Modell mit sich?
- Was passiert bei Veränderungen oder einem Austritt?

Begriffe wie Vesting – der schrittweise Erwerb von Ansprüchen – oder Leaver-Regelungen – die vertraglichen Regeln für das Ausscheiden aus dem Modell – brauchen eine verständliche Erklärung.

Auch rechtliche und steuerliche Aspekte dürfen Unternehmen nicht ausblenden. Zugleich sollten sie deutlich machen, wo eine individuelle Beratung erforderlich ist. Die Informationen sollten im Recruiting, bei der Zuteilung, bei Beförderungen oder Rollenwechseln sowie im Austrittsprozess bereitstehen. Eine einmalige Präsentation oder der Versand umfangreicher Vertragsunterlagen reichen dafür nicht aus.

Ein konkretes Beispiel verdeutlicht das: Eine Mitarbeiterin erhält virtuelle Anteile mit einem Vesting-Zeitraum von vier Jahren und verlässt das Unternehmen nach zwei Jahren. Was passiert mit ihren Ansprüchen? Ohne klare Kommunikation im Vorfeld bleibt diese Frage offen, obwohl die Antwort im Vertrag steht. Dafür brauchen HR und Führungskräfte einheitliche Begriffe, klare Kernbotschaften und eine Anlaufstelle für Rückfragen. Nur so können Mitarbeitende den Wert der Beteiligung im eigenen Vergütungspaket realistisch beurteilen.

Was bei Veränderungen gilt

Ein Beteiligungsmodell muss auch dann klare Antworten geben, wenn sich das Arbeitsverhältnis verändert. Teilzeit, Elternzeit, längere Abwesenheiten, Beförderungen oder interne Rollenwechsel können beeinflussen, wie Ansprüche entstehen und sich entwickeln.

Diese Fälle sollten Unternehmen vorab regeln. Beim Vesting muss klar sein, ob es während einer Abwesenheit weiterläuft, pausiert oder an bestimmte Bedingungen geknüpft ist. Gehen Mitarbeitende etwa für sechs Monate in Elternzeit, stellt sich die

Frage, ob ihr Vesting in dieser Zeit weiterläuft oder pausiert und was das für den Zeitpunkt bedeutet, ab dem sie ihre Ansprüche vollständig erworben haben. Leaver-Regelungen legen fest, was beim Ausscheiden mit bereits erworbenen und noch nicht erworbenen Ansprüchen geschieht, also welche Ansprüche bestehen bleiben, welche verfallen und welche Fristen gelten.

Ein Beteiligungsmodell wird nur dann zu einem fairen Vergütungsbestandteil, wenn Ziel, Zugangskriterien und Bedingungen nachvollziehbar sind.

Die Regeln müssen Unternehmen konsistent anwenden und verständlich kommunizieren. So wissen Mitarbeitende auch in Übergangssituationen, woran sie sind. Ob die Regeln tragen, zeigt sich besonders dann, wenn sich die berufliche oder persönliche Situation verändert.

Eine Mitarbeiterbeteiligung ergänzt die laufende Vergütung um eine längerfristige Perspektive und kann Mitarbeitende an der Entwicklung des Unternehmens teilhaben lassen. Ihr Platz im Gesamtvergütungspaket muss deshalb klar sein. Je nach Unternehmen gehören dazu außerdem Benefits und langfristige Arbeitgeberleistungen wie die betriebliche Altersvorsorge (bAV). Sie ist keine Beteiligung am Unternehmenserfolg, folgt aber derselben Grundanforderung: Mitarbeitende müssen Zweck, Wert und geltende Bedingungen verstehen.

Für Unternehmen bedeutet das, die Bestandteile des Vergütungspakets aufeinander abzustimmen. Wer die Beteiligung als Ersatz für Gehalt oder Bonus einsetzt, schafft falsche Erwartungen. Die Rolle der Beteiligung sollten Arbeitgeber klar benennen: Welchen Beitrag leistet sie zur Bindung? Welche Entwicklung bildet sie ab? Und wie wird ihr möglicher Wert neben den übrigen Leistungen eingeordnet?

Comp & Ben muss Gesamtrahmen setzen

Ein Beteiligungsmodell wird nur dann zu einem fairen Bestandteil der Gesamtvergütung, wenn Ziel, Zugangskriterien und Bedingungen nachvollziehbar sind und die Regeln auch im Arbeitsalltag Bestand haben. Für die praktische Umsetzung ergeben sich daraus fünf Prüffragen:

- Ist nachvollziehbar, wer warum Zugang erhält?
- Sind Unterschiede bei der Beteiligungshöhe sachlich begründet?
- Verstehen Mitarbeitende Modell, Chancen, Risiken und Bedingungen?
- Sind die Folgen von Teilzeit, Elternzeit, Rollenwechsel und Austritt geregelt?
- Ist die Beteiligung sinnvoll neben Gehalt, Bonus und weiteren Benefits eingeordnet?

Auf diese Weise gelingt es, dass Mitarbeiterbeteiligungen ihren Wert als Vergütungsinstrument entfalten. 

Autorin

Catherine Leser, Geschäftsführerin und Chief Revenue Officer (CRO), Penzila



**Bis zu 40% Rabatt
für Unternehmen**

iPad ist eine Marke von Apple Inc.



Ein kluges Investment in Ihre Mitarbeiter

Das Digital-Paket der F.A.Z.

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

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

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



GK26010

WARUM KAUM JEMAND DEN DIENSTWAGEN ABGIBT

Fast die Hälfte der deutschen Unternehmen mit Dienstwagenangebot lässt ihre Beschäftigten zwischen Firmenwagen und einer finanziellen Alternative wählen. Angenommen wird die Alternative selten.

Von Eldo Hell



Alternativen zum Dienstwagen werden in Deutschland kaum angenommen.

Schauen wir auf Dienstwagen, liegt Deutschland im europäischen Vergleich gleich in doppelter Hinsicht vorn:

- Erstens bieten vier Fünftel (83 Prozent) der deutschen Unternehmen, die das Beratungshaus WTW für die „[International Car Policy Survey 2026](#)“ befragt hat, einen Firmenwagen als Benefit an. Der europäische Durchschnitt liegt bei nur 72 Prozent.
- Zweitens ermöglicht fast die Hälfte (46 Prozent) der deutschen Unternehmen mit Firmenwagenangebot die Wahl zwischen Dienstfahrzeug und einer finanziellen Alternative. Europaweit liegt diese Rate bei nur 29 Prozent.

An der Studie nahmen weltweit 9688 Unternehmen aus 75 Ländern teil, darunter 359 aus Deutschland.

In Deutschland, dem Land mit der stärksten Dienstwagenkultur Europas, ist also auch die Ausstiegsoption am weitesten verbreitet. Genutzt wird sie allerdings kaum. Von den Beschäftigten, die wählen dürfen, entscheiden sich im Median 15 Prozent für die Geldlösung. Wer verstehen will, warum Mobilitätsbudgets, Car Allowances (Nutzungsent-schädigungen für private Pkw) und ähnliche Model-

© rh2010 - stock.adobe.com

le so langsam vorankommen, findet in dieser einen Zahl einen besseren Ausgangspunkt als in mancher Trendstudie.

Was die Wahl wirklich kostet

Rein rechnerisch müsste die Alternative öfter gewinnen. Laut WTW liegen die monatlichen Leasingkosten inklusive Wartung im Median bei 1000 Euro für Führungskräfte, 850 Euro für das mittlere Management und zwischen 743 und 795 Euro im Vertrieb. Wer auf den Wagen verzichtet, könnte über ein entsprechendes Budget frei verfügen, ohne an ein einzelnes Fahrzeug gebunden zu sein.

Bei der Rechnung übersehen wir schnell, wie unterschiedlich Mitarbeitende die beiden Optionen wahrnehmen. Der Dienstwagen ist ein Paket, dessen Einzelkosten der Fahrer nie sieht: Versicherung, Wartung, Reifen und Wertverlust sind eingepreist, versteuert wird pauschal über die Ein-Prozent-Regelung, bei Elektrofahrzeugen sogar nur ein Viertel davon. Die Geldalternative erscheint dagegen als nackter Bruttobetrag auf der Abrechnung, von dem Steuern und Sozialabgaben abgehen. Beim Auto sind die Kosten unsichtbar, und der Nutzen steht vor der Tür. Beim Budget ist der Betrag sichtbar, und der Nutzen bleibt abstrakt.

Hinzu kommt ein gut belegter Befund der Verhaltensökonomik: der Besitztumseffekt. Er beschreibt, dass Menschen Dinge in ihrem Besitz höher bewerten als den Betrag, den sie dafür verlangen würden. Wer seit Jahren einen Dienstwagen fährt, erlebt dessen Abgabe als Verlust; und Verluste wiegen in der Wahrnehmung schwerer als gleich große Gewinne.

Verstärkt wird das durch die Standardoption. In den meisten Car Policies ist der Wagen der Normalfall; das Budget kommt nur zum Tragen, wenn eine Person sich aktiv gegen den Dienstwagen entscheidet. Das heißt: Wer sich nicht kümmert, bekommt das Auto.

Eine dritte Ebene taucht in offiziellen Begründungen selten auf und wirkt trotzdem. Das Fahrzeug auf dem Firmenparkplatz ist für alle sichtbar, das Budget auf der Gehaltsabrechnung sieht niemand. In Organisationen, in denen die Wagenklasse traditionell mit der Hierarchiestufe steigt, gibt der Umsteiger mit dem Fahrzeug auch ein Signal ab. Kaum jemand würde das in einer Mitarbeiterbefragung so formulieren. In den Wahlquoten zeigt es sich trotzdem.

Ein Steuerrecht ohne Rückenwind

Auch der Gesetzgeber hat der Alternative zum Dienstwagen bislang wenig geholfen. Der Regierungsentwurf zum Jahressteuergesetz 2024 sah erstmals eine eigene Regelung vor, Arbeitgeber sollten Mobilitätsbudgets bis 2400 Euro pro Jahr pauschal mit 25 Prozent versteuern können. Der Finanzausschuss des Bundestags [strich die Regelung im Oktober 2024](#) kurz vor der Verabschiedung ersatzlos. Ein steuerlich definiertes Mobilitätsbudget existiert in Deutschland weiterhin nicht.

Wer eines anbieten will, setzt es aus Einzelbausteinen zusammen: ÖPNV-Zuschüsse sind nach § 3 Nr. 15 Einkommensteuergesetz (EStG) steuerfrei, daneben stehen die 50-Euro-Sachbezugsfreigrenze und das Dienstad-Leasing. Darüber hinaus bleibt

nur regulärer Barlohn oder die Pauschalversteuerung nach § 37b EStG. Jeder Baustein hat eigene Grenzen, eigene Nachweispflichten und eigene Fallstricke. Der Dienstwagen dagegen läuft seit Jahrzehnten über ein einziges etabliertes und jedem Steuerberater vertrautes System. Die Alternative dagegen ist komplex. Das ist vor allem für kleinere Unternehmen ohne spezialisierte Payroll-Abteilung schwierig zu verwalten.

Belgien verschiebt den Zwang

Wie viel eine gute Gesetzgebung ändern würde, zeigt sich in Belgien. Dort ist das Mobilitätsbudget [seit 2019 gesetzlich verankert](#). Dienstwagenberechtigte können auf das Auto verzichten und erhalten dessen volle Jahreskosten als Budget, einsetzbar für ein umweltfreundliches Fahrzeug, für nachhaltige Mobilität einschließlich Wohnkosten in Arbeitsplatznähe oder als Barauszahlung des Restbetrags.

Die belgische Regierung wollte das Modell zum 1. Januar 2026 zur Pflicht machen, jeder Arbeitgeber mit Firmenwagen sollte die Alternative aktiv anbieten müssen. Der Termin platzte jedoch, weil die Gesetzestexte nicht rechtzeitig durch das Parlament kamen. Der im [Januar 2026 vom Ministerrat gebilligte Entwurf](#) sieht das Inkrafttreten nun für Anfang 2027 vor. Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten sollen allerdings ein Jahr länger Zeit bekommen; Betriebe unter 15 Beschäftigten sollen von der neuen Regelung ausgenommen bleiben.

Die Nutzungszahlen in Belgien ernüchtern auch ohne Pflicht: Ende 2024 – nach fünf Jahren mit einem großzügigen und steuerlich klar geregelten

Modell – [verzichteten 5,2 Prozent der Berechtigten](#) auf ihren Firmenwagen. Nach einer [Umfrage des HR-Dienstleisters Acerta](#) vom Februar 2026 boten erst gut 4,5 Prozent der belgischen Unternehmen ein Mobilitätsbudget an, ein Drittel mehr als im Vorjahr. 72 Prozent der Arbeitgeber ohne Angebot nannten unklare Regeln als Hauptgrund, sechs von zehn kleinen und mittleren Unternehmen lehnten die geplante Verpflichtung ab, mehr als 68 Prozent würden sie ohne Zwang gar nicht einführen.

Der belgische Fall zerlegt eine bequeme Annahme: Wenn das großzügigste gesetzliche Modell Europas nach Jahren nur einstellige Nutzungsraten hat, dann liegt die Zurückhaltung an mehr als am Steuerrecht. Das heißt: Eine Pflicht kann das Angebot erzwingen, die Nachfrage folgt eigenen Regeln.

Die Wahl gestalten, statt sie nur anzubieten

Für Unternehmen, die ihre Mobilitätsangebote ernsthaft diversifizieren wollen, folgt daraus eine unbequeme Einsicht. Die Wahloption in die Car Policy zu schreiben, ist der kleinste Teil der Arbeit. Wirksam wird sie erst, wenn die Bedingungen stimmen.

Das beginnt beim Gegenwert. Ein Budget von 800 Euro wirkt bescheiden, solange niemand weiß, dass der abgewählte Wagen das Unternehmen monatlich 1000 Euro kostet. Wer die vollen Fahrzeugkosten offenlegt, verändert den Vergleichsmaßstab in beide Richtungen. Auch der Wagen wird als das erkennbar, was er ist, ein vierstelliger monatlicher Vergütungsbestandteil.

Ebenso wirksam ist die Frage, was als Normalfall präsentiert wird. Bei Neueinstellungen und neuen

Berechtigten lassen sich beide Optionen gleichrangig anbieten, statt ein Formular zur Wagenklasse zu verschicken und die Alternative ins Kleingedruckte zu setzen. Wer nie einen Dienstwagen besessen hat, muss auch keinen Verlust verkraften.

Gegen die Verlustangst der bereits Berechtigten hilft Reversibilität. Die Zusage, zum nächsten Leasing-Zyklus zum Wagen zurückkehren zu können, senkt das gefühlte Risiko des Umstiegs erheblich.

Die WTW-Zahlen zeigen, dass deutsche Unternehmen bereits kombinieren: 28 Prozent gewähren Dienstwagenberechtigten zusätzlich einen ÖPNV-Zuschuss, 23 Prozent fördern Fahrräder, 20 Prozent E-Bikes. Solche hybriden Modelle lassen Beschäftigte alternative Mobilität im Alltag erproben, bevor eine große Entscheidung ansteht.

60 Prozent der deutschen Unternehmen planen laut WTW, ihre Car-Benefit-Policy innerhalb der kommenden zwölf Monate zu überarbeiten. Die meisten dieser Überarbeitungen werden sich mit Fahrzeuglisten, CO₂-Grenzen und Leasing-Raten befassen. Die interessantere Frage steht auf keinem dieser Zettel: Unter welchen Bedingungen treffen Menschen auch eine Wahl, die sie längst haben? Belgien hat vorgemacht, dass Verfügbarkeit allein nicht hilft. Die Antwort liegt in der Architektur der Entscheidung, und die bestimmt jedes Unternehmen selbst. ◀

Autor

Eldo Hell, Redakteur und Benefitexperte, Belonio



Personalwirtschaft

Aktuell im Magazin

HRM-SYSTEME

Jetzt lesen »



Unternehmen prüfen zunehmend, wie sie das Benefit Dienstwagen gestalten.

© Confiance_Visuelle - stock.adobe.com

DIENSTWAGEN: UNVERZICHTBAR, ABER NEU GEDACHT

Der Firmenwagen bleibt das meistgenutzte Mobilitätsbenefit in Deutschland. Doch wie Unternehmen es gestalten und strategisch verankern, steht zunehmend auf dem Prüfstand.

Von Andrew Planhof

Der Firmenwagen hat in Deutschland eine besondere Stellung. Er ist seit Jahrzehnten Statussymbol, Vergütungselement und Mobilitätslösung in einem. Kaum ein anderes Benefit ist so tief in der deutschen Unternehmenskultur verankert. Doch die internationale „Company Car Survey“ von WTW zeigt: Das Instrument bleibt unverzichtbar, aber die Art, wie Unternehmen es einsetzen, verändert sich.

83 Prozent der deutschen Unternehmen bieten ihren Mitarbeitenden ein Car-Benefit an. Der europäische Durchschnitt liegt nur bei 72 Prozent. Das unterstreicht den Stellenwert, den der Dienstwagen in deutschen Vergütungssystemen nach wie vor hat.

Gleichzeitig zeigt die Studie, an der 359 deutsche Unternehmen unterschiedlicher Branchen teilgenommen haben und zu einer globalen Erhebung mit 9688 Teilnehmenden aus 75 Ländern gehört, dass sich die Spielregeln schrittweise verändern. Unternehmen, die heute noch ausschließlich den klassischen Dienstwagen ohne Wahlmöglichkeit anbieten, riskieren, im Wettbewerb um Talente zurückzufallen.

Die wohl bemerkenswerteste Verschiebung betrifft die Frage des Wahlrechts. 46 Prozent der deutschen Unternehmen bieten Mitarbeitenden bereits die Wahlmöglichkeit zwischen Firmenwagen und einer Geldlösung, etwa in Form einer Fahrzeugzulaage oder einer Mobilitätspauschale. Im europäischen Schnitt liegt dieser Wert bei lediglich 29 Prozent. Deutschland nimmt damit eine Vorreiterrolle bei der Flexibilisierung von Car-Benefits in Europa ein.

Flexibilität als neues Leitprinzip

Was auf den ersten Blick nach einem Rückzug des Firmenwagens aussieht, relativiert sich beim genaueren Hinschauen. Von den Mitarbeitenden, die tatsächlich zwischen Firmenwagen und Geldlösung wählen können, entscheiden sich im Median lediglich 15 Prozent für die Geldlösung. Der Firmenwagen bleibt also die klar bevorzugte Option. Die Wahlmöglichkeit selbst ist es, die an Bedeutung gewinnt. Unternehmen, die sie anbieten, signalisieren, dass sie individuelle Mobilitätsbedürfnisse ernst nehmen und moderne Vergütungskultur verstehen.

Für Vergütungsverantwortliche stellen sich damit strategische Fragen: Wer ist im eigenen Unternehmen berechtigt, und nach welchen Kriterien? Die Resultate der WTW-Studie zeigen, dass bei Führungskräften und Executives die Berechtigung fast ausschließlich statusbasiert vergeben wird – rund 90 Prozent der Unternehmen begründen die Berechtigung dieser Gruppen mit Jobstatus oder Rollenprivileg. Bei Vertriebsmitarbeitenden hingegen dominiert die jobanforderungsbasierte Begründung mit über 91 Prozent. Diese unterschiedlichen Logiken innerhalb eines Unternehmens erfordern klare Governance und Kommunikation.

Kosten unter Druck, Finanzierung im Wandel

Ein zweites zentrales Thema ist die Kostenentwicklung. Die monatlichen Leasingkosten sind gegenüber dem Vorjahr spürbar gestiegen. Für Führungskräfte liegt der Median inzwischen bei 1000 Euro monatlich, für Rollen im mittleren Management bei 850 Euro und für Vertriebsmitarbeitende bei 743 bis 795 Euro. Das sind Werte, die in vielen Unternehmen die Budgetverantwortlichen beschäftigen.

Bei der Finanzierungsform dominieren „Contract Hire mit Wartung“ (etwa Leasing-Verträge, bei denen das Fahrzeug nicht dem Unternehmen gehört): 81 Prozent der deutschen Unternehmen setzen auf dieses Modell (Europa: 75 Prozent). Das ist eine klare Präferenz für Planbarkeit und Kostentransparenz. Der Barkauf spielt mit 18 Prozent eine untergeordnete Rolle, „Finance Lease“ liegt bei 17 Prozent.

Dass angesichts dieser Kostendynamik 60 Prozent der deutschen Unternehmen eine Überprüfung

ihrer Car-Benefit-Policy in den kommenden zwölf Monaten planen, ist wenig überraschend. Im europäischen Schnitt sind es lediglich 44 Prozent. Steigende Leasingkosten, veränderte Wünsche der Mitarbeitenden und eine steigende Nachfrage nach Elektromobilität machen umfangreiche Reviews unabdingbar, um die Wettbewerbsfähigkeit der Car-Benefit-Policy sicherzustellen. Für viele Unternehmen ist die Policy-Überprüfung auch ein Anlass, die gesamte Mobilitätsstrategie neu zu denken.

Elektromobilität: Infrastruktur vorhanden

Beim Thema Elektromobilität zeigt Deutschland ein widersprüchliches Bild: Auf der einen Seite ist die betriebliche Ladeinfrastruktur gut aufgestellt: 81 Prozent der Unternehmen übernehmen Ladekosten unterwegs, 68 Prozent zahlen Strom beim Laden zu Hause, 65 Prozent stellen Ladepunkte am Arbeitsplatz bereit. In allen drei Kategorien liegt Deutschland über oder nahe dem europäischen Durchschnitt. Auf der anderen Seite haben erst 36 Prozent der deutschen Unternehmen eine CO₂-Obergrenze für Fahrzeuge eingeführt (Europa: 48 Prozent). Viele Unternehmen investieren also in die Infrastruktur für Elektrofahrzeuge, ohne die Fahrzeugauswahl hin zu emissionsärmeren Modellen zu steuern.

Aus der Compensation-&Benefit-Perspektive ist das eine relevante Beobachtung. CO₂-Obergrenzen sind ein Instrument der Nachhaltigkeitsstrategie und haben zudem Signalwirkung: Sie zeigen, welche Werte das Unternehmen in der Mobilitätspolitik vertritt. Wer CO₂-Grenzen setzt, gestaltet aktiv; wer es nicht tut, überlässt die Fahrzeugauswahl dem

Markt. Immerhin: 70 Prozent der deutschen Unternehmen wenden dieselbe Kostendeckelung für Elektro- und Verbrennerfahrzeuge an – ein Schritt Richtung Gleichbehandlung beider Antriebsarten.

Mobilität jenseits des Autos

Ein klarer Trend in den Daten ist der Aufbau ergänzender Mobilitätsangebote, der in Deutschland deutlich ausgeprägter ist als im europäischen Schnitt. 28 Prozent der deutschen Unternehmen bieten Firmenwagenberechtigten einen ÖPNV-Zuschuss an, in Europa sind es 19 Prozent. 23 Prozent subventionieren Fahrräder, 20 Prozent sogar E-Bikes. Auch für Mitarbeitende ohne Car-Benefit ist das Angebot in Deutschland breiter: 30 Prozent erhalten einen ÖPNV-Zuschuss und 16 Prozent ein subventioniertes Fahrrad – damit liegen die Quoten jeweils deutlich über dem europäischen Schnitt.

Diese Zahlen deuten auf eine strategische Weiterentwicklung des Mobilitätsansatzes hin. Der Firmenwagen bleibt vorerst weiterhin das Kernelement, wird aber zunehmend durch ein Gesamtpaket ergänzt, das unterschiedliche Mobilitätsbedürfnisse abdeckt. Für Unternehmen in städtischen Ballungsräumen, in denen der Firmenwagen ohnehin wenig praktisch ist, können ÖPNV-Zuschüsse und Fahrradleasing klar zur Arbeitgeberattraktivität beitragen.

Von der Fuhrparkpolitik zur Mobilitätsstrategie

Die Daten zeigen eine strukturelle Verschiebung darin, wie Unternehmen das Thema Firmenwagen denken. Es geht nicht nur darum, welche Hierarchieebene für welches Fahrzeug welcher Klasse berechtigt

ist, sondern auch darum, wie Unternehmen Mobilität in ihre Vergütungs- und Retention-Strategie einbetten.

Drei Entwicklungen prägen diesen Wandel:

- **Flexibilisierung:** Das Wahlrecht zwischen Fahrzeug und Geldpauschale wird mehr zum Standard und erfordert klare Prozesse, Kommunikationskonzepte und eine durchdachte Governance.
- **Kostendisziplin:** Steigende Leasing-Kosten und häufigere Policy-Reviews zwingen zu einer datenbasierten Steuerung, die über das klassische Fuhrparkmanagement hinausgeht.
- **Nachhaltigkeit:** CO₂-Obergrenzen, Elektromobilitätsförderung und alternative Mobilitätsangebote werden zu Bestandteilen einer kohärenten Unternehmenspositionierung.

Für Vergütungsverantwortliche bedeutet das eine erweiterte Aufgabe. Die Frage ist nicht mehr nur, was das Unternehmen anbietet, sondern auch, wie das Angebot zu den Werten, der Talentbindungsstrategie und den regulatorischen Anforderungen passt. Der Firmenwagen ist dabei nicht Geschichte – er ist Ausgangspunkt für eine strategisch neu aufgestellte Mobilitätspolitik. ◀

Autor

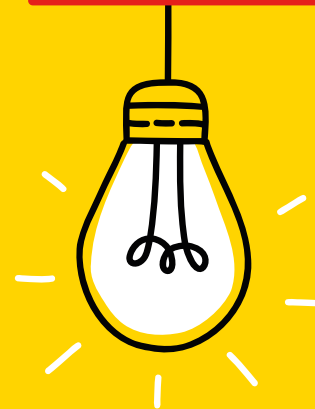
Andrew Planhof, Rewards Data Intelligence Practice Lead, WTW

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

auf den Punkt gebracht!

Im Personalwirtschaft-Dossier erwarten Sie:

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



Künstliche Intelligenz
DOSSIER



Mehr erfahren

Personalwirtschaft

Pw+

personalwirtschaft.de/dossiers

PAY FOR PERFORMANCE: DATEN ENTLARVEN DIE PRAXIS

Leistungsbezogene Vergütung gehört zum Standard im Reward-Management. Doch Daten belegen, dass die Umsetzung in der Praxis häufig mit erheblichen Risiken verbunden ist.

Von Tabitha Whiting



Wer bei der Vergütung auf leistungsbezogene Daten setzt, nimmt auch Risiken in Kauf.

Deutsche Arbeitgeber stehen infolge der EU-Entgelttransparenzrichtlinie heute zunehmend unter Druck, ihre Gehaltsentscheidungen als fair und nachvollziehbar zu belegen. Zudem verfügen Betriebsräte bereits heute über weitreichende Mitbestimmungsrechte bei den Vergütungsgrundsätzen. Vor diesem Hintergrund lohnt sich ein genauer Blick auf eines der gängigsten Instrumente im Reward-Werkzeugkasten: Pay for Performance.

Laut Daten von Ravigo aus der europäischen Tech-Branche bauen 86 Prozent der Unternehmen mittlerweile leistungsbezogene Anpassungen in ihre Gehaltsüberprüfungen ein, und die überwiegende Mehrheit von ihnen, nämlich 93 Prozent, setzt dabei auf Erhöhungen des Grundgehalts.

Das Fairnessproblem

Auf den ersten Blick klingt das nach einer guten Führung und einer soliden Bindungspolitik, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu belohnen, die tatsächlich liefern. Doch die Belege dafür, wie gut das in der Praxis wirklich funktioniert, sind deutlich dünner, als die weite Verbreitung dieser Praxis vermuten lässt.

Die zentrale Frage ist nicht, ob Leistung das Gehalt beeinflussen sollte. Die meisten Reward Leader

© Lustre Art Group - stock.adobe.com

stimmen dem grundsätzlich zu. Die eigentliche Frage ist, ob Mitarbeitende den Prozess, wer was bekommt, als fair empfinden, denn die Kosten für einen als unfair empfundenen Prozess sind hoch.

Mitarbeitende, die ihre Gehaltsüberprüfung als fair empfinden, verlassen das Unternehmen mit einer Wahrscheinlichkeit von 25 Prozent innerhalb von zwölf Monaten. Bei Mitarbeitenden, die sie als unfair empfinden, liegt dieser Wert mit 44 Prozent fast doppelt so hoch, wie eine [Analyse von Ravio](#) zeigt.

Eine dänische Studie mit 300 000 Beschäftigten ergab, dass Menschen, die nach Pay-for-Performance-Systemen entlohnt werden, häufiger (+5,7 Prozent) Antidepressiva benötigen als jene mit

festem Gehalt. Die Untersuchung von Marsh geht noch weiter: 90 Prozent der Personalverantwortlichen räumen ein, dass ihre Leistungsbeurteilungen gar keine verlässlichen Erkenntnisse über die tatsächliche Leistung liefern. Unternehmen betreiben damit ein System, das Menschen unter Druck setzt und sich dabei auf Bewertungen stützt, denen selbst die Verantwortlichen, die es anwenden, nicht wirklich vertrauen.

Gehaltserhöhungen – der falsche Hebel

Vergütungsberater Matt McFarlane brachte unlängst einen Punkt zur Sprache, der deutsche Reward-Teams aufhorchen lassen sollte: Leistungsbezogene Gehaltserhöhungen, also die kleinen jährlichen Aufschläge, die an eine Leistungsbewertung geknüpft sind, verändern das Verhalten nur selten. Eine Erhöhung von zwei bis fünf Prozent ist leicht zu gewähren und ebenso leicht wieder vergessen. Hinzu kommt, dass sich der Effekt verstärkt, denn wer drei Jahre in Folge die Bestnote erhält, während eine Kollegin oder ein Kollege mit vergleichbarer Leistung schlechter bewertet wird, sorgt für eine dauerhafte Gehaltslücke, die sich zunehmend schwer erklären lässt. Genau diese Art von Lücke soll die EU-Entgelttransparenzrichtlinie aufdecken.

McFarlane schlug eine Alternative vor, nämlich, die Grundgehälter innerhalb der Gehaltsbänder relativ konstant zu halten und die Anerkennung von Leistung vollständig vom Grundgehalt zu trennen. Gewinnbeteiligungen, freiwillige Boni, bezahlte Sabbaticals oder Programme zur kollegialen Anerkennung honorieren ein starkes Jahr, ohne die Ge-

haltsstruktur dauerhaft zu verzerren. Einmalige Zahlungen lassen sich flexibel an die Leistung anpassen, während eine Erhöhung des Grundgehalts praktisch nie wieder zurückgenommen werden kann.

Dieser Unterschied wiegt in Deutschland schwerer als in den meisten anderen Ländern, denn Betriebsräte verfügen in der Regel über Mitbestimmungsrechte bei den Vergütungsgrundsätzen. Das bedeutet, dass jedes leistungsbezogene Vergütungssystem auf Kriterien beruhen muss, die sich erklären und rechtfertigen lassen. Eine flachere Grundgehaltsstruktur mit klar geregelter variabler Vergütung lässt sich gegenüber dem Betriebsrat deutlich leichter begründen als eine Bewertungsmatrix, die auf dem Ermessen einzelner Führungskräfte beruht.

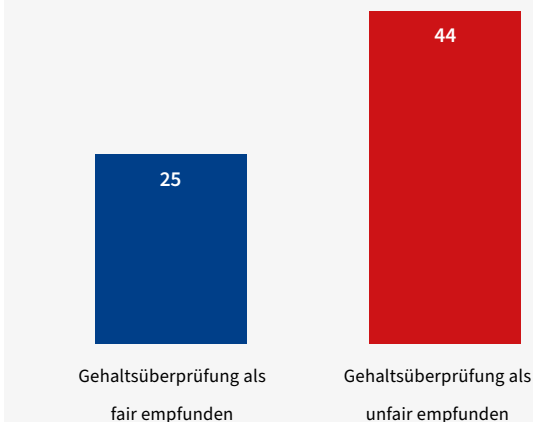
Wie gut ein Ansatz funktioniert, hängt von der Unternehmensgröße ab. In kleineren Organisationen können freiwillige Boni gut funktionieren. Ab einer gewissen Größe werden strukturierte Systeme notwendig.

Strukturen allein reduzieren kaum Verzerrungen

Der Impuls, Pay for Performance über Bewertungsskalen, Kalibrierungsrunden und Leistungsmatrizen zu formalisieren, entsteht meist aus einem guten Grund, nämlich dem Wunsch, Verzerrungen durch Führungskräfte mithilfe klarer Strukturen zu verringern. Strukturen allein beseitigen Verzerrungen

Fairnessempfinden beeinflusst Wechselbereitschaft

(Wechselbereitschaft innerhalb von zwölf Monaten, Angaben in Prozent der Befragten)



Quelle: Ravio

jedoch nicht vollständig. Sichtbarkeitsverzerrung ist gut belegt und betrifft Frauen im Arbeitsalltag überdurchschnittlich oft. Damit ist gemeint, dass Mitarbeitende, die für die Führungsebene präsenter sind – das sind häufig jene, die keine Elternzeit genommen haben oder überwiegend im Büro statt remote arbeiten –, günstiger bewertet werden als solche, die weniger sichtbar sind.

Fünf Merkmale eines robusten Pay-for-Performance-Systems

1. **Leistung vorab definieren:** Klären Sie zunächst, was Leistung in Ihrem Unternehmen konkret bedeutet, bevor Sie einen Vergütungsmechanismus wählen.
2. **Grundgehalt und variable Vergütung trennen:** Einmalige Zahlungen wie Boni oder Gewinnbeteiligungen lassen sich flexibel anpassen, ohne die Gehaltsstruktur dauerhaft zu verzerrern.
3. **Kalibrierung verankern:** Ab einer gewissen Unternehmensgröße sind abteilungsübergreifende Kalibrierungsrunden unerlässlich, um Verzerrungen durch informelles Ermessen zu reduzieren.
4. **Entscheidungen transparent begründen:** Klare, konsistent angewandte Kriterien minimieren den Einfluss persönlichen Ermessens und erleichtern die Abstimmung mit dem Betriebsrat.
5. **Teamdynamik mitdenken:** Individuelle Leistungsanreize können Zusammenarbeit untergraben. Prüfen Sie, ob Ihr Anreizsystem auch kollektive Beiträge angemessen berücksichtigt.

Quelle: Ravio

Wie gut ein Ansatz funktioniert, hängt stark von der Größe des Unternehmens ab. In kleineren Organisationen können freiwillige Boni gut funktionieren, weil die Führungsebene direkten Einblick in den Beitrag jeder einzelnen Person hat. Ab einer gewissen Größe geht diese Sichtbarkeit verloren, sodass strukturierte Systeme mit klaren Bewertungsskalen, abteilungsübergreifenden Kalibrierungsrunden und 360-Grad-Feedback notwendig werden, um die Verzerrungen aufzufangen, die informelles Ermessen mit sich bringt.

Ein Leistungsvergütungssystem, das auf vagen Bewertungen und dem Ermessen einzelner Führungskräfte beruht, wird früher oder später zum Risiko.

Individuelle Leistungsvergütung birgt zudem ein Risiko, das leicht übersehen wird: Sie kann die Zusammenarbeit im Team stillschweigend untergraben. Wenn Ihre Entwicklungs- oder Produktionsteams auf Zusammenarbeit angewiesen sind, wirkt ein System, das ausschließlich die individuelle Leistung der Mitarbeitenden belohnt, Ihrer Unternehmenskultur entgegen.

Handlungsdruck in deutschen Unternehmen

All das ist keine Absage an Pay for Performance. Es geht vielmehr darum, genau zu klären, wofür es eigentlich stehen soll. Wie Figen Zaim von Olivier Re-

ward Consulting es ausdrückt: „Klare Gründe hinter Entscheidungen und die konsistente Anwendung dieser Gründe minimieren den Einfluss persönlichen Ermessens.“ Vergütung bietet weit mehr Hebel als das reine Gehalt, um Beiträge wirksam anzuerkennen.

Fazit

Für deutsche Reward-Teams ist diese Präzision längst keine Kür mehr. Zwischen den Anforderungen der EU-Entgelttransparenzrichtlinie an die Vergütungskriterien und den bestehenden Mitbestimmungsrechten der Betriebsräte bei Vergütungsgrundsätzen wird ein Leistungsvergütungssystem, das auf vagen Bewertungen und dem Ermessen einzelner Führungskräfte beruht, früher oder später zum Risiko.

Unternehmen, die sich dies bewusst machen und das Problem richtig angehen, definieren zunächst klar, was Leistung für sie bedeutet, bevor sie einen Mechanismus wählen. Darüber hinaus trennen sie das laufende Grundgehalt konsequent von einmaligen Anerkennungen, und sie verankern Kalibrierung in jedem System, das groß genug dafür ist. Pay for Performance kann somit weiterhin ein echter Motivator sein. Es braucht dafür jedoch große Sorgfalt. ◀

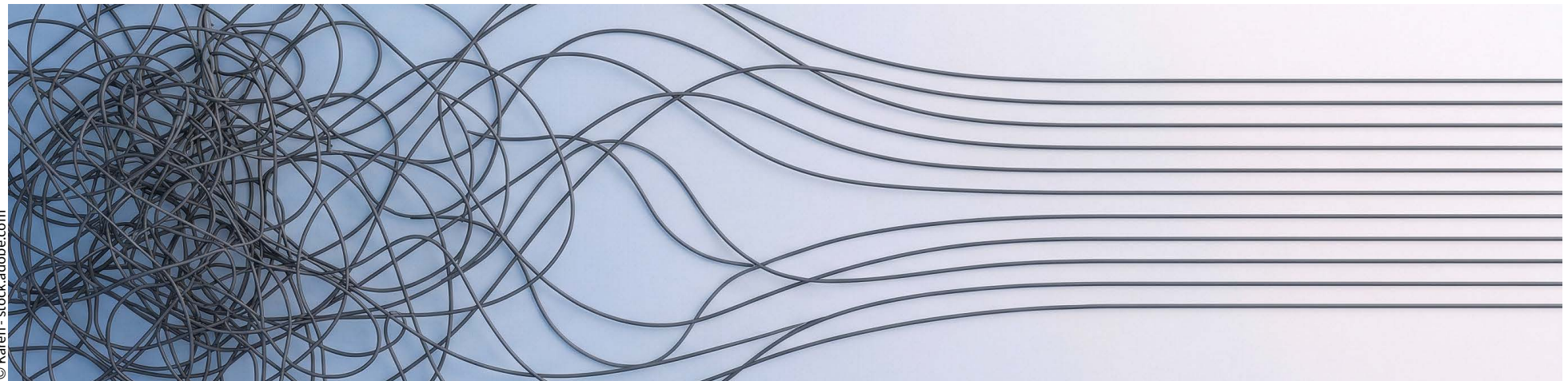
Autorin

Tabitha Whiting, Senior Content Manager, Ravio

BETRIEBSRENTEN IM BLICK DER ENTGELTTRANSPARENZ

Weil Betriebsrenten als Teil der Gesamtvergütung gelten, müssen Unternehmen Pensionsleistungen künftig anhand einer belastbaren Methodik erklären.

Von Angelika Brandl und Florian Burg



Vergütung umfasst viele Stränge. Diese müssen mit Blick auf die von der EU vorgegebene Entgelttransparenz erst einmal sortiert werden.

Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie erweitert den Blick auf Vergütung. Neben Grundgehalt und variablen Zahlungen umfasst der Entgeltbegriff auch ergänzende Leistungen des Arbeitgebers. Dazu zählen Leistungen der betrieblichen Altersversorgung (bAV), die bislang wenig unter dem Blickwinkel der Entgelttransparenz betrachtet wurden. Für Unternehmen ist das eine anspruchsvolle Aufgabe: Der Wert einer Versorgungszusage muss sachgerecht erfasst werden.

Deutschland hat die Umsetzungsfrist am 7. Juni 2026 streichen lassen. Ein deutsches Umsetzungsgesetz liegt noch nicht vor. Für öffentliche Arbeitgeber kann die EU-Richtlinie unter bestimmten Voraussetzungen bereits unmittelbare Wirkung entfalten. Private Arbeitgeber müssen damit rechnen, dass Gerichte das bestehende Recht stärker im Licht der Richtlinie auslegen.

Abhängig von der Beschäftigtenzahl beginnen die europäischen Berichtspflichten grundsätzlich

ab 2027. Unternehmen müssen dabei geschlechtsspezifische Entgeltunterschiede offenlegen, einschließlich variabler und ergänzender Bestandteile. Beträgt der Unterschied zwischen den beiden Geschlechtern in einer Beschäftigtengruppe mindestens fünf Prozent und ist er nicht durch objektive, geschlechtsneutrale Kriterien gerechtfertigt, sieht die Richtlinie eine gemeinsame Entgeltbewertung sowie einen Aktionsplan mit der Arbeitnehmervertretung vor.

Die Auskunftsrechte gegenüber Mitarbeitenden und Bewerberinnen und Bewerbern gelten unabhängig von der Unternehmensgröße. Damit sind jährliche Informationsrechte zum durchschnittlichen geschlechtsspezifischen Entgelt für Gruppen von Beschäftigten mit gleicher oder gleichwertiger Arbeit vorgesehen.

Betriebsrenten gehören zum Entgelt

Für die Entgelttransparenzprüfung der bAV ist bereits die Wahl der Vergleichsgröße anspruchsvoll: Anders als ein Jahresgehalt, das sich der Abrechnung entnehmen lässt, kann der Wert einer Betriebsrente

nicht unmittelbar abgelesen werden. Eine Versorgungszusage kann als Beitrag, künftige Rente, Kapitalleistung oder versicherungsmathematischer Wert beschrieben werden. In jedem Fall ist der aktuelle jährliche Wert als Vergütungsbestandteil zu ermitteln. Bei beitragsorientierten Zusagen bietet sich dabei oft der zugesagte Arbeitgeberbeitrag an. Er ist verständlich und entspricht der Logik des Plans. Vor der Verwendung ist zu prüfen, ob Risikoleistungen, Garantien oder Umrechnungsfaktoren Werte zusagen, die über den reinen Beitragswert hinausgehen.

Bei klassischen Leistungszusagen fehlt regelmäßig ein unmittelbar sichtbarer Beitrag. Hier kann eine versicherungsmathematische Prämie den jährlichen Wert des Leistungsaufbaus abbilden. Diese Prämie kann nach verschiedenen Systematiken mit unterschiedlichen Ergebnissen berechnet werden: Ein Barwert des jährlichen Leistungszuwachses oder die handelsrechtliche beziehungsweise internationale Service Cost (Dienstzeitaufwand) kann im Zeitablauf stark von Alter und Rechnungszins abhängen. Dadurch können scheinbare Entgeltunterschiede entstehen, obwohl die Zusageformel für alle Beschäftigten gleich ist.

Als praktikabler Ansatz kommt bei Leistungszusagen auch eine Teilwertprämie mit einheitlichen, vom Geschlecht unabhängigen Annahmen und einem stabilen Marktzins in Betracht. Sie verteilt den Finanzierungswert gleichmäßig über die Dienstzeit. Welche Methode sachgerecht ist, hängt von der Planlogik ab. Entscheidend sind Konsistenz, Reproduzierbarkeit und Dokumentation.

Eine einheitliche Kennzahl für alle Versorgungspläne wirkt auf den ersten Blick attraktiv, kann aber Unterschiede verdecken. Beitragsorientierte Zusagen, Leistungszusagen und hybride Modelle sollten zunächst nach ihrer wirtschaftlichen Logik geordnet werden. Für jede Plangruppe ist festzulegen, was berichtet wird und welche Annahmen gelten.

Altzusagen brauchen Erklärungen

In vielen Unternehmen gibt es mehrere Versorgungsgenerationen. Ältere Beschäftigte können aus geschlossenen Plänen häufig höhere Anwartschaften erwerben, während später Eingetretene an einer neuen Versorgungsordnung mit häufig niedrigerem Budget teilnehmen. Solche Unterschiede können mit Alter, Betriebszugehörigkeit und mittelbar auch mit dem Geschlecht korrelieren.

Für die Entgelttransparenz reicht es daher nicht, Altzusagen lediglich technisch getrennt auszuweisen. Unternehmen sollten die Entstehungsgeschichte, die arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen, den sachlichen Zweck und die betroffenen Berechtigtenkreise dokumentieren. Zu prüfen ist, ob Eintrittsdatum oder Betriebszugehörigkeit ein objektives und verhältnismäßiges Kriterium darstellen.

Teilzeit und Matching prüfen

Teilzeit, Elternzeit sowie erfolgsabhängige Bezüge können das Bild zusätzlich verändern. Hier gilt es, einheitliche Vergleichsgrößen zu definieren, beispielsweise durch Hochrechnung auf Vollzeitbasis und die Berücksichtigung von Zielgrößen. Ergänzend ist zu untersuchen und zu dokumentieren, ob

Drei Learnings

Methodenwahl entscheidet: Welcher Bewertungsansatz für die bAV gewählt wird, kann die ermittelten Entgeltunterschiede beeinflussen. Beitragsorientierte Zusagen und Leistungszusagen erfordern unterschiedliche Methoden, die sauber und transparent dokumentiert sein müssen.

Altzusagen erklärungsbedürftig: Historisch gewachsene Versorgungsstrukturen können mit dem Geschlecht korrelieren. Eine sachliche Dokumentation der Entstehungsgeschichte und der zugrunde liegenden Kriterien ist daher unerlässlich.

Engpass Datenbeschaffung: Die größte operative Herausforderung liegt oft in der Datenverfügbarkeit. Wer Datenquellen, Schnittstellen und Entscheidungslogik frühzeitig klärt, kann bei der eigentlichen Berechnung Zeit und Aufwand sparen.

Quelle: Aon

durch einen solchen Ansatz geschlechtsspezifische Unterschiede verdeckt werden.

Besondere Aufmerksamkeit verdienen dabei Modelle, deren Mindestbeitrag oder Schwellenwert Vollzeitbeschäftigte faktisch leichter erreichen. Das ist beispielsweise regelmäßig der Fall, wenn Entgeltbestandteile, die die Beitragsbemessungsgrenze in der gesetzlichen Rentenversicherung übersteigen, bei der Beitragsermittlung höher gewichtet werden als die Entgeltbestandteile unterhalb dieser Grenze. Auch Unterbrechungen während der Elternzeit können langfristig unterschiedliche Versorgungsleistungen erzeugen. Die Prüfung sollte daher neben dem formalen Zugang auch die tatsächliche Wirkung der Regelungen erfassen, also die sich daraus in tatsächlichen Konstellationen ergebenden Leistungen.

Bei Matching-Modellen hängt der Arbeitgeberbeitrag davon ab, ob Beschäftigte selbst Entgelt umwandeln. Unterschiedliche Teilnahmequoten können zu sichtbaren Lücken führen. Für die Analyse sollte zwischen dem vom Arbeitgeber angebotenen Leistungsniveau, dem tatsächlich abgerufenen Matching und der arbeitnehmerfinanzierten Entgeltumwandlung unterschieden werden. So lässt sich erkennen, ob ein Unterschied aus der Plangestaltung, aus Teilnahmeentscheidungen oder aus Zugangshürden resultiert.

Fünf Schritte zur Vorbereitung

Ein pragmatisches Vorgehen beginnt im ersten Schritt mit einer klaren Verankerung der bAV im Gesamtprojekt zur Entgelttransparenz. Die mit dem Thema befassten Parteien – insbesondere Personal-

abteilung und Entgeltabrechnung, aber auch IT-Abteilung und externe Dienstleister – sollten gemeinsame Begrifflichkeiten, Datenverantwortung und Entscheidungswege festlegen.

Im zweiten Schritt folgt eine Pensionsinventur. Sie erfasst Zusagearten, Berechtigtenkreise, Finanzierungsformen, geschlossene Bestände und verfügbare Datenquellen.

Drittens wird je Planlogik die Bewertungsmethode festgelegt. Dazu gehören auch die Behandlung von Matching, Entgeltumwandlung, Risikoleistungen, Teilzeit und Besitzständen. Auf dieser Basis werden die Ergebnisse nach Beschäftigungsgruppe ausgewertet und analysiert. So können geschlechtsspezifische Unterschiede identifiziert und gegebenenfalls erforderlicher Handlungsbedarf abgestimmt werden.

Im vierten Schritt werden die Auswertungserfordernisse, die sich aus der Richtlinie ergeben, sowie die daraus abgeleiteten Maßnahmen in die internen Governance-Strukturen integriert. Dabei werden Methodik, Zuständigkeiten, Kontrollen und Textbausteine in einem Richtlinienpapier zusammengeführt. Dieses Dokument bildet die Grundlage für Reporting, individuelle Auskünfte und Kommunikation.

Als Fünftes gilt es, Führungskräfte zu schulen und die Kommunikation im Unternehmen transparent zu gestalten.

Transparenz als Steuerungsimpuls

Eine zur Vorbereitung durchgeführte Analyse der bestehenden Pensionslandschaft liefert mehr als eine

regulatorische Kennzahl. Sie macht sichtbar, welche Zusagen schwer erklärbar sind, welche unterschiedlichen Leistungen sich daraus gegebenenfalls ergeben, wo historische Unterschiede fortwirken und ob bestimmte Gruppen Arbeitgeberangebote seltener nutzen als andere. Daraus können Impulse entstehen, um die betriebliche Altersversorgung optimal auszurichten, die Kommunikation zu verbessern sowie das Gesamtvergütungsmodell konsistent zu gestalten.

Der dringlichste Engpass liegt häufig in der Datenbeschaffung. Planunterlagen, Abrechnungsdaten und versicherungsmathematische Bestände folgen unterschiedlichen Strukturen. Wer Inventur, Schnittstellen und Entscheidungslogik früh festlegt, kann Berechnungen später gezielt an nationale Vorgaben anpassen.

Betriebsrenten werden damit zu einem wichtigen Prüfstein der Entgelttransparenz. Eine belastbare Lösung verbindet juristische Anforderungen, personalpolitische Zielsetzungen und versicherungsmathematische Sorgfalt. Unternehmen, die diese Perspektiven zusammenführen, schaffen die Basis für eine möglichst rechtssichere Erfüllung der Berichts- und Auskunftspflichten und gewinnen zugleich ein klares Bild vom Wert und von der Wirkung ihrer Vergütungssysteme. ◀

Autorin und Autor

Angelika Brandl, Head of Retirement, Aon Solutions Germany

Florian Burg, Head of Wealth, Aon Solutions Germany

Personalwirtschaft

Briefing

NEU

**IHR SHORTCUT ZU KLUGEN
HR-ENTSCHEIDUNGEN**

Volle Woche, wenig Zeit und trotzdem nichts Wichtiges verpassen? Das neue Personalwirtschaft Briefing bündelt, was Sie sonst mühsam zusammensuchen müssten. Die Vorarbeit ist erledigt. Sie entscheiden.

Montags: kompakter Überblick zum Wochenstart.
Donnerstags: Einordnung, Recht, Praxis – in drei festen Formaten, die Sie sonst nirgends finden:

HR Legal Update

aktuelle Arbeitsrechtsthemen, von Fachleuten eingeordnet

Hack der Woche

Ein Praxistipp, den Sie noch am selben Tag umsetzen können

HR-Moment der Woche

Geschichten aus Community und Branche zum Weitererzählen

Jetzt kostenlos anmelden

QR-Code scannen, Daten eintragen, fertig.

personalwirtschaft.de/briefing



SO FUNKTIONIERT DIGITALE DOKUMENTATION IN DER BAV

Dokumentationspflichten in der betrieblichen Altersversorgung sind komplex. HR und Payroll sollten systematisch vorgehen, um Haftungsrisiken zu begrenzen. Aber Achtung: Nicht jeder Digitalisierungsschritt ist rechtssicher.

Von Peter Kolm und Dr. Brigitte Huber

Die betriebliche Altersversorgung (bAV) erzeugt im Laufe eines Arbeitsverhältnisses eine Fülle rechtlich relevanter Dokumente – von der Versorgungszusage über den Versicherungsschein bis hin zur Rentenanpassungsmitteilung. Für Human-Resources-Abteilungen und Payroll-Verantwortliche stellt sich hierbei eine doppelte Herausforderung: Erstens müssen sie Formvorschriften einhalten. Zweitens wächst der Druck, dass sie diese Pflichten effizient und digital abwickeln.

Im Folgenden zeigen wir, welche rechtlichen Anforderungen für welche Dokumente gelten, wo Unternehmen digitale Portallösungen rechtssicher einsetzen können, wo die Schriftform unumgänglich bleibt und an welchen Stellen sie zwar nicht zwingend erforderlich, aber dennoch unbedingt empfehlenswert ist.

Rechtlicher Rahmen

Das Nachweisgesetz (NachwG) verpflichtet Arbeitgeber, wesentliche Arbeitsbedingungen schriftlich oder in Textform zu dokumentieren. Zu diesen gehören auch bAV-Zusagen.

Seit dem Jahr 2025 ist die Textform nach § 126b BGB (Bürgerliches Gesetzbuch) für den Nachweis

ausdrücklich zugelassen, sofern die Information für die Mitarbeitenden dauerhaft zugänglich, speicher- und ausdrückbar ist und der Arbeitgeber darüber hinaus einen Empfangsnachweis einholt. Entscheidend ist, drei Formstufen voneinander abzugrenzen:

- **Schriftform:** Die eigenhändige Unterschrift ist zwingend erforderlich. Sie ist nicht durch digitale Mittel ersetzbar.
- **Textform:** Eine lesbare Erklärung muss auf einem dauerhaften Datenträger gespeichert sein. Dies ist ohne eigenhändige Unterschrift möglich.
- **Informationspflicht nach NachwG:** Der Zugang beim Arbeitnehmer ist nachweisbar erforderlich.

Für den digitalen Betrieb ist das Konzept des „dauerhaften Datenträgers“ essenziell: Das BAG hat bestätigt (Urteil vom 28.01.2025, 9 AZR 48/25), dass ein gesichertes digitales Mitarbeitendenpostfach, das der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin mit persönlichen Zugangsdaten nutzt und aus dem der Arbeitgeber keine eingestellten Dokumente löschen oder verändern kann, als dauerhafter Datenträger gilt. Der



In vielen Unternehmen liegen Daten zur bAV noch nicht digital vor. Das birgt erhebliche Haftungsrisiken.

Europäische Gerichtshof (EuGH) spricht insoweit von einer „sophisticated Website“. Diese Rechtsprechung schafft die Grundlage für rechtskonforme Portallösungen – allerdings unter klar definierten Bedingungen.

Drei Dokumentenebenen

Nicht jedes bAV-Dokument erfordert denselben Prozess. Für eine strukturierte Verwaltung empfiehlt sich daher, dass Unternehmen eine Klassifizierung in drei Ebenen vornehmen:

- **Ebene A – Admin-Only („Das Gedächtnis“):** Interne Dokumente, die der Arbeitgeber für Betriebsprüfungen und zur Enthftung benötigt. Sie sind für den Arbeitnehmer nicht sichtbar, aber revisionssicher im System hinterlegt – etwa für Prüfungen durch die Deutsche Rentenversicherung.
- **Ebene B – Kollektivdokumente („Das Schwarze Brett“):** Regelungen, die für die gesamte Belegschaft oder definierte Gruppen gelten: Betriebsvereinbarungen, Gesamtzusagen, Allgemeine Versicherungsbedingungen (AVB), Produktinformationsblätter. Sie werden zentral hochgeladen und allen berechtigten Mitarbeitenden im Portal zugänglich gemacht.
- **Ebene C – Individualdokumente („Das persönliche Postfach“):** Personenbezogene Dokumente, die nur der einzelne Mitarbeiter oder die einzelne Mitarbeiterin einsehen darf. Dazu gehören Versorgungszusage, Versicherungsschein, Entgeltumwandlungsvereinbarung, Unverfallbarkeitsbescheinigung,

Renteninformation. Für diese Ebene gelten strenge Anforderungen an Zugangsnachweis und Unveränderlichkeit.

Der bAV-Lebenszyklus und seine Anforderungen

In einem bAV-Versorgungsverhältnis entstehen von der Zusageerteilung bis zur Rentenanpassung im Ruhestand eine Vielzahl dokumentationspflichtiger Vorgänge. Sie lassen sich nach dem Grad ihrer Digitalisierbarkeit in drei Kategorien einteilen:

- **Vollständig digitalisierbar (Textform ausreichend):** Der größte Teil der bAV-Dokumentation kann rechtssicher über Portale oder E-Mail abgewickelt werden, sofern die Anforderungen an den dauerhaften Datenträger erfüllt sind. Dazu gehören unter anderem die Erteilung und Dokumentation der Versorgungszusage; die Bereitstellung von Versicherungsschein, AVB und Produktinformationsblättern; die jährliche Renteninformation sowie Standmitteilungen; Auskünfte nach § 4a Betriebsrentengesetz (BetrAVG, mit aktiver Zustelllogik); die Unverfallbarkeitsbescheinigung und Informationen zur versicherungsvertraglichen Lösung, Portabilitätsinformationen; die Meldung der Beitragsfreiheit; Informationen zur Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) sowie positive Rentenanpassungsmitteilungen.
- **Bedingt digitalisierbar (erhöhte Sorgfalt erforderlich):** Bei der Entgeltumwandlungsvereinbarung als Änderungsvertrag zum Arbeitsvertrag kann die Textform grundsätzlich ausreichen. Ob sogenannte „harte“ (doppelte/qualifizierte)

Schriftformklauseln dies verhindern können, ist rechtlich zweifelhaft. Eine solche Schriftformklausel kann als negative Abweichung vom gesetzlichen Anspruch auf Entgeltumwandlung bereits unwirksam sein. Wenn es sich bei dem jeweiligen Arbeitsvertrag um einen Formulararbeitsvertrag handelt, könnte zusätzlich der Vorrang der Individualabrede gelten. In der Praxis bieten Portale bereits funktionsfähige Lösungen mit geführter User Journey, Zwangsdownload und digitaler Empfangsquittung.

Ähnliches gilt für Auskünfte nach § 4a BetrAVG: Die Gesetzesbegründung forderte ursprünglich mehr als eine bloße Bereitstellung auf einer Internetseite. Ob das BAG-Urteil zur sophisticated Website diese Grenze verschiebt, ist rechtlich noch nicht abschließend geklärt. Portallösungen, die eine aktive Zustelllogik (Push-Benachrichtigung, Protokollierung des Downloads) implementieren, sollten insoweit die Vorgaben des Gesetzes erfüllen.

- **Nicht digitalisierbar (Schriftform zwingend):** Das Gesetz schließt die Information zur unterlassenen Rentenanpassung von der Textform aus und ordnet ausdrücklich die Schriftform für das Informationsschreiben zur Unterlassung einer Rentenanpassung durch den Arbeitgeber an. Anstelle der Schriftform kann auch eine E-Mail mit qualifizierter E-Signatur verwendet werden. Eine normale E-Mail ohne qualifizierte E-Signatur, ein Hinweis im Intranet oder lediglich eine mündliche Information reichen nicht aus, wenn die Fiktionswirkung ausgelöst werden soll.

- **Andere Vorgänge mit empfohlener Schriftform:** Prominentes Beispiel ist der Abschluss einer Abfindungsvereinbarung, die zum Untergang des Versorgungsrechts führt. Sie unterliegt keinem gesetzlichen Schriftformgebot, sollte jedoch aufgrund ihrer Beweiswirkung von beiden Vertragsparteien unterzeichnet und verwahrt werden.

Die Digitalisierung der bAV-Dokumentation ist kein Selbstzweck, sondern sie ist ein wichtiges Instrument zur Haftungsreduktion, sofern Unternehmen sie konsequent und systemgestützt umsetzen.

Anforderungen an Portallösungen

Die rechtlichen Anforderungen lassen sich unmittelbar in technische Spezifikationen übersetzen. Am Beispiel von Bixie (Eigenschreibweise bixie), einer spezialisierten bAV-Verwaltungsplattform, lässt sich zeigen, wie ein solches System aufgebaut sein muss:

- **Zwangsdowndownload-Logik statt bloßer Bereitstellung:** Das Dokument gilt erst dann als „zugegangen“, wenn der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin es technisch heruntergeladen hat. Das System registriert den erfolgreichen Download-Event mit Zeitstempel und User-ID. Erst danach wird der Status auf „zugestellt“ gesetzt und eine Empfangsbestätigung eingefordert.
- **Revisionssicheres Audit-Log:** Für ein Dokument der Ebene C (Mitteilung zur unterbliebenen Rentenanpassung) protokolliert das System lückenlos: Wann wurde das Dokument bereitgestellt? Wann wurde die Benachrichtigung versendet? Wann erfolgte der erste Abruf? Dieses Audit-Log muss unveränderbar sein – auch für den Arbeitgeber.
- **Aktive Benachrichtigungspflicht:** Die bloße Hinterlegung im Portal („stille Hinterlegung“) genügt nicht. Das System muss bei jeder Dokumentenbereitstellung automatisch eine Nachricht (E-Mail oder Push) an die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter auslösen. Besonders beim Ausscheiden ist darauf zu achten, dass die Benachrichtigung an die private E-Mail-Adresse der ausgeschiedenen Person erfolgt, da Firmen-Accounts oft zeitnah deaktiviert werden.
- **Post-Access-Management nach Ausscheiden:** Das BetrAVG regelt Informationspflichten, die zum Teil erst nach Ende des Arbeitsverhältnisses anfallen oder über dieses hinausgehen (Unverfallbarkeitsbescheinigung, versicherungsvertragliche Lösung, Rentenanpassung für Rentner). Das System sollte auch nach Deaktivierung des aktiven Accounts mindestens einen dreimonatigen Nur-Lese-Zugang gewähren – und für Rentner und Rentnerinnen einen dauerhaften Zugang sicherstellen, der ohne Firmen-Active-Directory funktioniert.
- **Multi-Kanal-Archivierung:** In der Praxis werden bAV-Dokumente über verschiedene Kanäle ausgetauscht: Portal, E-Mail und Papier. Eine

rechtssichere Lösung muss alle drei Kanäle als gleichwertige Eingangsquellen behandeln und in einem zentralen Audit-Log zusammenführen. Jede Transaktion erhält ein „Source-Flag“ (Portal/E-Mail/Papier), das den Übermittlungsweg dokumentiert.

- **Digital-Stopp für formgebundene Vorgänge:** Mitteilungen zur unterlassenen Rentenanpassung muss das System aktiv sperren: Es darf keinen Online-Unterschrift-Button und keinen digitalen Versandweg für diese Vorgänge anbieten. Das Portal fungiert hier ausschließlich als Archiv für den Scan des physisch unterzeichneten Originals.

Digital ist nicht gleich rechtssicher

Die Digitalisierung der bAV-Dokumentation ist kein Selbstzweck, sondern ein Instrument zur Haftungsreduktion, sofern Unternehmen sie konsequent und systemgestützt umsetzen. Die Rechtsprechung des BAG zur sophisticated Website eröffnet zahlreiche Möglichkeiten für den Einsatz von Portallösungen. Diese Spielräume sind jedoch an konkrete technische und prozessuale Anforderungen geknüpft. Wichtig ist daher auch, die Grenzen der Digitalisierung zu erkennen. ◀

Autor und Autorin

Peter Kolm, Gründer und CEO, PCAK GmbH, bixie

Dr. Brigitte Huber, Fachanwältin für Arbeitsrecht mit Schwerpunkt betriebliche Altersversorgung, maat Rechtsanwälte



Wenn Unternehmen ihre Mitarbeitenden bei der Gesundheitsvorsorge unterstützen, können auch die Arbeitsunfähigkeitstage im Betrieb sinken.

© Yulia - stock.adobe.com

GESUNDHEIT IM UNTERNEHMEN: BKV KANN VORSORGESTRATEGIE ERGÄNZEN

Krankheitsbedingte Fehlzeiten belasten Unternehmen. Wer betriebliche Krankenversicherung (bKV) und betriebliche Altersversorgung (bAV) als ganzheitliche Vorsorgestrategie plant, stärkt die Gesundheit der Belegschaft und die Attraktivität als Arbeitgeber.

Von Per Protoschill

Wenn in der Personalabteilung Krankmeldungen eingehen, hat das unmittelbare Folgen für das gesamte Team: Mitarbeitende fehlen, Kolleginnen und Kollegen müssen zusätzliche Aufgaben übernehmen, Termine verschieben sich, und Führungskräfte müssen Abläufe neu organisieren. Bei längeren Ausfällen kommen häufig Vertretungs- oder Mehrarbeitskosten hinzu. Gesundheit ist damit ein betriebswirtschaftliches Großthema.

Laut Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) gab es im Jahr 2024 über 880 Millionen Arbeitsunfähigkeitstage (AU-Tage). Daraus ergeben sich, laut Schätzungen der Behörde, Produktionsausfälle in Höhe von 134 Milliarden Euro. Hinzu kommt ein Ausfall an Bruttowertschöpfung von 227 Milliarden Euro. Im Schnitt entspricht das 258 Euro verlorener Bruttowertschöpfung pro Arbeitsunfähigkeitstag.

Viele Unternehmen reagieren längst mit einem betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) auf diese Situation. Sie fördern Bewegung der Mitarbei-

tenden, verbessern Ergonomie, sensibilisieren für psychische Belastungen oder schaffen Beratungsangebote zu Themen rund um Vorsorge und Gesundheit. Solche Maßnahmen setzen früh an und sollen dazu beitragen, die Gesundheit zu erhalten und gesundheitliche Belastungen zu reduzieren.

Was Krankheit kostet

Branche	Ausfall Bruttowertschöpfung je AU-Tag*
produzierendes Gewerbe (ohne Bergbau und Bau)	311 Euro
Baugewerbe	203 Euro
Handel, Verkehr, Gastgewerbe	179 Euro
Finanz- und Versicherungsdienstleister	385 Euro
öffentliche/sonstige Dienstleister, Erziehung, Gesundheit etc.	162 Euro

*zuzüglich Kosten einer Ersatzarbeitskraft

Quelle: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), 2024

Eine bKV erweitert diesen Ansatz um die medizinische Versorgung. Je nach Ausgestaltung erhalten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusätzliche Leistungen für Vorsorge sowie ambulante oder stationäre Behandlungen. Leistungen wie die Vermittlung von Facharztterminen oder digitale Arztbesuche können den Zugang zum Gesundheitssystem erleichtern. Damit ergänzt die bKV das klassische betriebliche Gesundheitsmanagement an einer Stelle, die Arbeitgeber mit eigenen Präventionsangeboten nur begrenzt beeinflussen können.

Eine betriebliche Krankenversicherung ist kein Garant für weniger Krankheitstage. Dazu hängt Arbeitsunfähigkeit von zu vielen Faktoren ab.

BKV ist direkt spürbar

Die bKV hat sich in den vergangenen Jahren deutlich verbreitet. Ende 2025 boten rund 60 000 Unternehmen ihren Mitarbeitenden eine vollständig arbeitgeberfinanzierte betriebliche Kranken- oder Pflegeversicherung an. Das waren 16 Prozent mehr als ein Jahr zuvor. Mehr als 2,8 Millionen Beschäftigte verfügten zu diesem Zeitpunkt über eine solche Absicherung.

Ein Grund für das wachsende Interesse liegt in der unmittelbaren Wahrnehmung. Beschäftigte erleben den Nutzen einer bKV bereits während ihres Berufslebens. Wer beispielsweise zusätzliche

Vorsorgeleistungen nutzt oder über einen Terminservice schneller einen geeigneten Facharzt findet, verbindet die Leistung mit dem eigenen Arbeitgeber.

Das zahlt auf die Mitarbeitendenbindung ein. Eine im Januar 2026 veröffentlichte Befragung im Auftrag des Verbands der Privaten Krankenversicherung (PKV-Verband) ergab, dass rund 45 Prozent der Befragten eine bKV gegenüber anderen Firmenextras bevorzugen. Für jede vierte befragte Person hatte sie sogar einen höheren Stellenwert als eine

Gehaltserhöhung. Solche Ergebnisse zeigen den hohen Stellenwert von Gesundheitsleistungen bei Beschäftigten.

Ausfallkosten reduzieren

Für Arbeitgeber liegt der Nutzen nicht allein in der Attraktivität des Benefits. Eine bessere medizinische Versorgung kann auch bei den Ursachen und Folgen krankheitsbedingter Fehlzeiten ansetzen. Wer zeitnah einen Facharzt erreicht, Vorsorgeangebote nutzt oder sich bei gesundheitlichen Problemen schneller orientieren kann, erhält früher Unterstützung.

Eine bKV ist kein Garant für weniger Krankheitstage. Dazu hängt Arbeitsunfähigkeit von zu vielen Faktoren ab. Dennoch erweitert die bKV den Handlungsspielraum des Unternehmens, indem sie den Zugang zu medizinischen Leistungen fördert und damit Prozesse unterstützt, die Früherkennung, Behandlung und Genesung erleichtern.

Angesichts der hohen Kosten jedes einzelnen Ausfalltages gewinnt dieser Effekt an wirtschaftlicher Relevanz. Gesundheitsvorsorge wird zu einer Investition, deren Nutzen Human Resources (HR) über die bloße Zahl versicherter Mitarbeitender hinaus bewerten sollte.

Schlanke Verwaltung als Erfolgsfaktor

Je größer die Belegschaft, desto stärker zählt neben der Leistung auch die Administration. HR braucht einen Prozess, der Neueintritte, Austritte und Vertragsänderungen ohne hohen manuellen Aufwand verarbeitet. Digitale Arbeitgeberportale können

Fünf Schritte zum Vorsorgekonzept

- 1. Ausfallkosten transparent machen:**
Fehlzeiten, typische Krankheitsursachen und besonders belastete Bereiche liefern die Grundlage für Entscheidungen.
- 2. Gesundheitsangebote aufeinander abstimmen:**
BGM und bKV sollten unterschiedliche Aufgaben übernehmen und sich sinnvoll ergänzen.
- 3. Nutzen für die Beschäftigten sichtbar machen:**
Leistungen entfalten mehr Wirkung, wenn Beschäftigte sie verstehen, einfach erreichen und im Alltag nutzen können.
- 4. Personalbudget gesamtheitlich betrachten:**
Vor zusätzlichen Gehaltsmaßnahmen lohnt der Vergleich mit den steuer- und sozialversicherungsrechtlichen Möglichkeiten betrieblicher Vorsorge.
- 5. BKV und bAV gemeinsam planen:**
Wer gesundheitliche und finanzielle Vorsorge verbindet, kann einen unmittelbar erlebbaren Benefit mit langfristiger Absicherung und einer gezielten Budgetsteuerung kombinieren.

diese Abläufe in bestehende Personalprozesse integrieren und die laufende Verwaltung erleichtern.

Vor der Einführung sollten Unternehmen zunächst definieren, welche gesundheitlichen Herausforderungen sie adressieren möchten und welche Leistungen dazu passen. Eine Analyse der Belegschaftsstruktur und vorhandener BGM-Angebote schafft dafür eine bessere Grundlage als die reine Auswahl eines möglichst umfangreichen Leistungskatalogs.

Ebenso wichtig bleibt die arbeitsrechtliche Ausgestaltung, da sie die steuer- und sozialversicherungsrechtliche Behandlung begründet und beeinflusst. Wird ausschließlich Versicherungsschutz gewährt und erfüllt die Gestaltung die gesetzlichen Voraussetzungen, kann eine arbeitgeberfinanzierte bKV als Sachbezug behandelt werden. Die monatliche Sachbezugsfreigrenze liegt bei 50 Euro.

Von der Vorsorge zur Strategie

Wer die bKV auf diese Weise in das Gesundheitsmanagement einbindet, stößt früher oder später auf die Frage, ob gesundheitliche und finanzielle Vorsorge in Form von bKV und bAV nicht zusammen planbar sind. Die bKV bietet einen Nutzen, den Mitarbeitende heute erleben. Die bAV richtet den Blick stärker auf die finanzielle Sicherheit im Ruhestand.

Beide Instrumente begleiten damit unterschiedliche Bedürfnisse und Lebensphasen und gewinnen insbesondere bei begrenzten Personalbudgets an Bedeutung. Eine intelligente Nutzung der Förderung von bAV und bKV ermöglicht ein attraktives Vorsorgekonzept für Beschäftigte bei vergleichba-

ren Arbeitgeberkosten wie bei einer mittleren Lohn-erhöhung.

Damit verändert sich die Perspektive auf Benefits: Statt bKV und bAV getrennt zu verwalten, kann HR beide Instrumente bereits bei der Planung gemeinsam betrachten. Die bKV unterstützt Gesundheit und medizinische Versorgung im Hier und Jetzt. Die bAV stärkt die langfristige finanzielle Absicherung. Für Mitarbeitende entsteht so ein Vorsorgeangebot, dessen Nutzen heute beginnt und bis in den Ruhestand reicht.

Auch die Arbeitgeber profitieren von einem gut abgestimmten Konzept, das ihre Attraktivität im Wettbewerb um Fachkräfte erhöht und hilft, vorhandene Personalbudgets gezielter einzusetzen. Ganzheitliche Vorsorge bedeutet deshalb, Leistungen sinnvoll miteinander zu verbinden. Wer Gesundheitsmanagement, bKV und bAV aus einer gemeinsamen Personalstrategie heraus entwickelt, schafft ein Konzept, das sowohl die Bedürfnisse der Beleg-

schaft als auch die wirtschaftlichen Interessen des Unternehmens berücksichtigt.

Auch die Arbeitgeber profitieren von einem gut abgestimmten, ganzheitlichen Vorsorgekonzept: Es erhöht ihre Attraktivität im Wettbewerb um Fachkräfte und hilft, vorhandene Personalbudgets gezielter einzusetzen.

Fazit

Hohe Krankheits- und Ausfallkosten machen Gesundheitsvorsorge zu einem wirtschaftlich relevanten HR-Thema. Eine bKV erweitert hier das Gesundheitsmanagement und schafft einen Benefit, dessen Wert im Arbeitsalltag unmittelbar sichtbar wird. Wird die finanzielle Vorsorge über eine bAV integriert, entsteht ein wirksames Gesamtkonzept für Mitarbeitende und Unternehmen. ◀

Zwei Instrumente für ganzheitliche Vorsorge

bKV – Nutzen heute	bAV – Vorsorge für morgen
schnellerer Zugang zu medizinischer Versorgung	zusätzliche finanzielle Absicherung
Vorsorge und zusätzliche Gesundheitsleistungen	langfristige Mitarbeitendenbindung
Facharztservices und digitale Arztangebote	steuer- und sozialversicherungsrechtliche Fördermöglichkeiten
unmittelbar erlebbarer Benefit	kann Spielraum im Personalbudget schaffen

Autor

Per Protoschill, Geschäftsführer, Stuttgarter Vorsorge-Management und Stuttgarter Lebensversicherung

SEMINARE UND EVENTS RUND UM COMPENSATION & BENEFITS

Equal Pay verständlich kommunizieren: So schaffen Sie Akzeptanz statt Widerstand

Veranstalter: Kienbaum
Format: Webinar
Zeit: 6. Oktober 2026, 11.30 bis 12.15 Uhr

Die fachlichen Grundlagen sind erarbeitet: Ein neues Entgeltmodell oder neue Rollenlogiken liegen vor. Doch damit ist die Umsetzung noch nicht geschafft. Entscheidend ist, ob Mitarbeitende und Führungskräfte verstehen, warum Veränderungen notwendig sind, wie die neue Logik funktioniert und was sie konkret für ihren Arbeitsalltag bedeutet.

Wie Sie all das gut kommunizieren können, erfahren Sie am Beispiel von Würth, einem Hersteller für Montage- und Befestigungsmaterial. Eine Unternehmensvertreterin erklärt, wie das Unternehmen sein neues Entgeltsystem und seine neuen Rollenlogiken der Belegschaft vermittelt und Führungskräfte vorbereitet hat. Nach diesen praxisnahen Einblicken können die Teilnehmenden individuelle Fragen stellen.

Netzwerktreffen digital Die Zukunft der Payroll

Veranstalter: Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) und Pentos AG
Format: Webinar
Zeit: 27. Oktober 2026, 11.00 bis 12.00 Uhr

In diesem digitalen Netzwerktreffen erhalten Sie einen Überblick über die Möglichkeiten zur Modernisierung Ihrer SAP-Payroll-Landschaft. Dabei werden unterschiedliche Wege betrachtet, und es wird aufgezeigt, welche Optionen Unternehmen haben, wenn sie ihre Payroll weiterhin selbst betreiben und gleichzeitig technologisch auf dem aktuellen Stand bleiben möchten.

Das Webinar richtet sich insbesondere an Unternehmen, die ihre Payroll nicht outsourcen möchten, sondern die Abrechnung weiterhin selbst verantworten wollen.

Praxisforum Total Rewards Pay for Skills. Comp & Ben for Future.

Veranstalter: F.A.Z. Business Media | Personalwirtschaft
Format: Präsenz
Ort: F.A.Z. Tower, Frankfurt am Main
Zeit: 27. April 2027, 9.00 bis 16.30 Uhr

Offene Gehaltsbänder, Berichtspflichten und das Recht auf Auskunft stellen Unternehmen vor Herausforderungen: Wie kommunizieren wir Vergütung klar und fair, ohne Konflikte zu riskieren? Hinzu kommen Chancen, die sich durch Künstliche Intelligenz (KI) bieten.

Beim Praxisforum Total Rewards 2027 diskutieren wir mit Comp-&Ben-Expertinnen und -Experten über diese Chancen und Herausforderungen. Wir sprechen darüber, wie Transparenz nicht zur Bedrohung, sondern zum Wettbewerbsvorteil werden kann und welchen Beitrag KI im Comp-&Ben-Bereich haben kann. Auch andere Themen rund um Vergütung, Benefits und betriebliche Altersversorgung werden wir aufgreifen.

Freuen Sie sich auf unsere Speakerinnen und Speaker, darunter Dr. David Krol (Deutsche Bahn), Dr. Daniel Herbold (Heidelberg Materials), Hanna Sitzler (Dow Deutschland), Bernadette Brenner (Dekra) und Pierre Villeger (Bayer).



Gregor Lötsch,
Director Rewards Advisory
DACH

Aon Human Capital
Solutions GmbH
Caffamacherreihe 16
20355 Hamburg

gregor.loetsch2@aon.com



Part of the **epassi** Group.



Magdalena Nübel,
Head of CRM

Belonio GmbH
Wienburgstraße 207
48159 Münster

magdalena@belonio.de



Gordon Rösch,
Partner People Advisory
Services

Ernst & Young GmbH
Flughafenstraße 61
70629 Stuttgart

gordon.roesch@de.ey.com



Philipp Schuch,
Gründer und Geschäfts-
führer

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

philipp.schuch@gradar.com



Dr. Sebastian Pacher,
Director Compensation &
Board Services

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

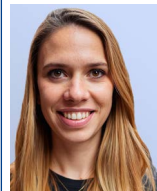
sebastian.pacher@kienbaum.de



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

Marsh
Calwer Straße 7
70173 Stuttgart

bjoern.hinderlich@marsh.com

PCaK**Peter Kolm,**
Geschäftsführerp.c.a.k. pension & compensation consultants GmbH
Am Hang 11
85617 Aßlingp.kolm@pcak.de**Penzilla****Catherine Leser,**
Managing Director, COOPenzilla GmbH
Sandstraße 33
80335 Münchencatherine.leser@penzilla.de**ravio****Julia Frey,**
Head of SalesRavio
Londonjulia@ravio.com **Die Stuttgarter**
Der Vorsorge-Versicherer**Per Protoschill,**
GeschäftsführerStuttgarter Vorsorge-Management GmbH
Rotebühlstraße 120
70197 Stuttgartper.protoschill@stuttgarter.de**wtw****Florian Frank,**
Managing Director,
Leiter Talent & Rewards,
Deutschland/ÖsterreichWillis Towers Watson
Ulmenstraße 30
60325 Frankfurt am Mainflorian.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:**

Ina Wolff

Strategische Partner:Aon Human Capital Solutions GmbH; Belonio
GmbH; Ernst & Young GmbH Wirtschafts-
prüfungsgesellschaft; Gradar; Kienbaum
Consultants International GmbH; Marsh GmbH;
p.c.a.k. pension & compensation consultants
GmbH; Penzilla GmbH; Ravio; Stuttgarter
Vorsorge Management GmbH; Willis Towers
Watson**Haftungsausschluss:**Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert
und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und
Vollständigkeit des Inhalts des Magazins COMP
& BEN übernehmen Verlag und Redaktion keine
Gewähr.