

Im Spannungsfeld von Krise, Erwartungen und EU-Richtlinie

Paradigmenwechsel in der Vergütung

Die anhaltende wirtschaftliche Krise, Unsicherheiten auf relevanten Märkten, regulatorische Anforderungen durch die EU-Entgelttransparenzrichtlinie und die sich in den vergangenen Jahren langfristig und nunmehr auch aktuell durch die wirtschaftliche Lage verändernden Erwartungen von Mitarbeitenden und Führungskräften prägen die Vergütungssysteme. Die Gestaltung von Compensation & Benefits steht vor einem Paradigmenwechsel und bedarf der strategischen Ausrichtung, die die unterschiedlichen Anforderungen berücksichtigt.



Mehr als jedes dritte Unternehmen in Deutschland will Stellen abbauen. Die Folge: Die Jobszene dreht sich vom Arbeitnehmer- zum Arbeitgebermarkt. Entsprechend schrumpfen die Gehaltsbudgets – und die Erwartungen der Bewerber.

Die wirtschaftliche Lage bleibt auch im Jahr 2025 angespannt, die Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt sind deutlich spürbar. Im Sommer 2025 überschritt die Zahl der Arbeitslosen in Deutschland erstmals seit über einem Jahrzehnt wieder die Marke von drei Millionen (Bundesagentur für Arbeit 2025). Parallel dazu plant laut einer Umfrage des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) mehr als ein Drittel der Unternehmen, Stellen abzubauen (Grömling 2025). Die digitale Transformation könnte diese Effekte verstärken: Laut einer Analyse des Weltwirtschaftsforums (WEF 2023) könnte bis 2027 fast ein Viertel der Arbeitsplätze durch technologische Entwicklungen verändert oder sogar ganz ersetzt werden.

Rückgang der Gehaltsbudgets

Die genannten Entwicklungen spiegeln sich in den Gehaltsbudgets der Unternehmen wider. Die Gehaltserhöhungen für 2025 und die Budgets dafür im Jahr 2026 liegen deutlich unter dem Niveau der Vorjahre. Besonders betroffen ist aktuell die Automobilindustrie, die mit lediglich 2,5 Prozent Gehaltssteigerung im Jahr 2025 das Schlusslicht im Branchenvergleich bildet. Gleichzeitig zeigt sich ein weiterer Effekt dieser Entwicklungen in den Gehaltsniveaus von Kandidaten in besonders gefragten Berufen, etwa im Bereich der Softwareentwicklung. Während diese „Hot Jobs“ sich zuvor entgelttech-

nisch deutlich von der breiten Belegschaft abhoben, nähern sich ihre Vergütungen nun wieder stärker den Gehältern der bestehenden Mitarbeitenden an (Lurse 2025).

Diese Entwicklungen signalisieren eine deutliche Abkehr von den arbeitnehmerfreundlichen Bedingungen der letzten Jahre, in denen Unternehmen um Talente konkurrierten und sich durch immer attraktivere Vergütungspakete und umfangreiche Benefits hervortaten. Die wirtschaftliche Unsicherheit gepaart mit zunehmender Automatisierung könnte Unternehmen nun in die Lage versetzen, die Bedingungen am Arbeitsmarkt wieder stärker selbst zu bestimmen.

Herausforderungen trotz „Arbeitgebermarkt“

Allerdings birgt die Verschiebung hin zu einem potenziellen Arbeitgebermarkt auch Herausforderungen. Unternehmen stehen vor der Frage, ob sie es sich wirklich leisten können, die derzeitigen Erwartungen der Mitarbeitenden zu ignorieren – insbesondere angesichts des demografischen Wandels und des anhaltenden Arbeitskräftemangels, die als Gegengewichte wirken. Gleichzeitig stehen viele Unternehmen unter Druck, auf die Kostenbremse zu treten und Ressourcen gezielt einzusetzen. Gerade in Zeiten wirtschaftlicher Instabilität könnte zudem die Bedeutung nicht-monetärer Aspekte weiter zunehmen. Aspekte wie Arbeitsplatzsicherheit, Entwicklungsperspektiven und eine Unternehmenskultur, die in Krisenzeiten Stabilität und Unterstützung bietet, könnten für Mitarbeitende wichtiger werden als zuvor. Unternehmen sind daher angehalten, diese Faktoren in ihre Vergütungsstrategien zu integrieren.

Parallel zu den wirtschaftlichen Herausforderungen verändern sich die Erwartungen der Mitarbeitenden spürbar. Der Gallup Engagement Index (Gallup 2024) zeigt, dass weniger als zehn Prozent der Beschäftigten in Deutschland eine emotionale Bindung zu ihrem Unternehmen verspüren. Die Mehrheit arbeitet lediglich „nach Vorschrift“, und nur ein Drittel plant, in drei Jahren noch beim aktuellen Arbeitgeber zu sein.

Vor dem Hintergrund umfangreicher Investitionen vieler Unternehmen in die Vergütung und in Benefits in den vergangenen Jahren wird deutlich, dass rein materielle Anreize offenbar nicht ausreichen, um Mitarbeitende langfristig zu binden. Obwohl flexible Arbeitszeiten, Mobile Work und zusätzliche Urlaubstage inzwischen in vielen Unternehmen Standard sind, bleibt die emotionale Bindung auf einem erschreckend niedrigen Niveau. Ein zentraler Grund hierfür ist aus Sicht von Gallup das Fehlen einer motivierenden Führungskultur. Auch die Studie von Lurse (2025) zu Trends in der Vergütung bestätigt diese Problematik: 61 Prozent der befragten Führungskräfte sehen die Notwendigkeit, die Balance zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmenszielen zu finden, derzeit als eine der größten Herausforderungen. 52 Prozent betrachten den Umgang mit wirtschaftlicher Unsicherheit und Veränderungen als zentrale Herausforderung in ihrer Führungsarbeit.

Benefits müssen „relevant“ sein

Angesichts begrenzter Budgets wird es gleichzeitig wichtig, vorhandene Ressourcen gezielt einzusetzen. Benefits sollten für Mitarbeitende spürbar und relevant gestaltet



Maximilian Evers
Partner, Lurse
HR Consulting GmbH,
Düsseldorf
maximilian.evers@
lurse.de



Große Teile des produzierenden Gewerbes,
etwa die Automobilindustrie, stehen unter Druck.

Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie wird Arbeitgeber verpflichten, in Stellenanzeigen oder vor Vertragsabschluss über Einstiegsgehälter zu informieren. Mitarbeitende dürfen sich erkundigen, ob sie im Vergleich zu anderen fair bezahlt werden.

tet werden, um den Mehrwert der Angebote zu maximieren. Ein zentraler Aspekt ist dabei deren Individualisierung. Die Bedürfnisse der Mitarbeitenden sind so vielfältig wie nie zuvor – von der Unterstützung bei der Kinderbetreuung über Gesundheitsprogramme bis hin zu Angeboten zur Altersvorsorge. Eine One-size-fits-all-Strategie bei Benefits reicht nicht mehr aus.

Aktuell bieten jedoch nur etwa ein Drittel der Unternehmen flexible Modelle an, der Rest vertraut immer noch auf ein festes Angebot an Benefits (Lurse 2025). Unternehmen müssen daher ihre Herangehensweise an die unterschiedlichen Lebensphasen und Prioritäten ihrer Belegschaft anpassen. Eine klare und fokussierte Strategie, die sich an den tatsächlichen Bedürfnissen der Mitarbeitenden orientiert, ist entscheidend. Statt ein breites Spektrum an Leistungen anzubieten, sollten Unternehmen in Zukunft den individuellen Nutzen einzelner Benefits kritisch hinterfragen und gegebenenfalls auf kostengünstigere Alternativen beziehungsweise andere Anbieter umsteigen.

Herausforderungen der EU-Entgelttransparenzrichtlinie

Ein weiteres zentrales Thema, das Unternehmen im Jahr 2026 bewegen wird, ist die Umsetzung der EU-Entgelttransparenzrichtlinie in Deutschland. Laut einer aktuellen Umfrage bewerten 80 Prozent der Unternehmen das Thema „Pay Equity“ als eine der Topprioritäten in der Personalarbeit, 84 Prozent arbeiten bereits aktiv an der Umsetzung der EU-Richtlinie (Lurse 2025). Das Ziel der EU-Richtlinie ist es, Lohnungleichheiten zwischen Frauen und Männern durch geziel-

te Maßnahmen und mehr Transparenz zu reduzieren. Diese neuen Vorgaben stellen Unternehmen vor erhebliche Herausforderungen, sie bieten jedoch auch die Möglichkeit, die eigene Vergütungspolitik kritisch zu hinterfragen und zukunftsfähig zu gestalten.

Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie, die noch in deutsches Recht übertragen werden muss, formuliert zahlreiche Anforderungen an Arbeitgeber. Diese werden künftig etwa verpflichtet sein, bereits in Stellenanzeigen oder vor Vertragsabschluss Informationen zu Einstiegsgehältern oder Gehaltsspannen bereitzustellen. Mitarbeitende erhalten das Recht auf Gehaltsauskunft, um mögliche Ungleichheiten aufzudecken. Unternehmen mit mehr als hundert Mitarbeitenden müssen regelmäßig Berichte über geschlechtsspezifische Lohnunterschiede erstellen. Laut der Lurse-Studie (2025) führen neun von zehn Unternehmen bereits Pay-Equity-Analysen durch oder planen dies kurzfristig.

Bei signifikanten Abweichungen sind laut EU-Richtlinie die Vergütungsstrukturen in Abstimmung mit der Mitbestimmung zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen. Im Falle von Diskriminierungsklagen aufgrund der Vergütung liegt die Beweislast künftig bei den Unternehmen. Diese Regelungen sollen nicht nur Transparenz fördern, sondern die Gleichstellung von Frauen und Männern am Arbeitsmarkt nachhaltig vorantreiben.

Gleiche und gleichwertige Arbeit

Die Umsetzung der Richtlinie stellt insbesondere für kleine und mittelgroße Unter-

nehmen ein komplexes Unterfangen dar. Eine zentrale Herausforderung ist die Schaffung einer Grundlage zur Ermittlung von „gleicher und gleichwertiger Arbeit“. Laut der Lurse-Studie (2025) verfügen 39 Prozent der befragten Unternehmen über keine oder nur unzureichende (Funktions-)Strukturen beziehungsweise Stellenbewertungssysteme. Dabei spielen solche Systeme eine entscheidende Rolle bei der Ermittlung von gleicher und gleichwertiger Arbeit, da sie möglichst objektiv die Anforderungen, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen einer Stelle anhand standardisierter Kriterien bewerten. Dies stellt sicher, dass vergleichbare Stellen unabhängig von Geschlecht und anderen Faktoren gerecht vergütet werden. Für viele Unternehmen gleicht die Einführung solcher Systeme einer „Operation am offenen Herzen“, da diese häufig unter erheblichem Zeitdruck und parallel zum Tagesgeschäft umgesetzt werden müssen. Dennoch sind sie ein unverzichtbares Werkzeug, um den Anforderungen der Entgelttransparenzrichtlinie gerecht zu werden und langfristig faire Vergütungsstrukturen zu etablieren.

Ein weiterer zentraler Punkt ist der erhebliche interne Verwaltungsaufwand. Laut unserer Studie betrachten 80 Prozent der Unternehmen die Datenerhebung und -aufbereitung – insbesondere über Gesellschafts- und Landesgrenzen hinweg – als ihre größte Herausforderung. Zudem stellt die systematische Erfassung, Analyse und lückenlose Dokumentation von Gehaltsentscheidungen für 46 Prozent der Befragten eine große Hürde dar. Besonders bei der Vergabe von variablen Vergütungselementen oder Sonderleistungen, die nicht allen Mitarbeitenden gleichermaßen zugutekommen, müssen Prozesse und Do-

Viele Unternehmen hatten ihre Entgeltsysteme überarbeitet und dabei individuelle Zielvereinbarungen aus den Bonusmodellen gestrichen. Kollektive Ziele rückten in den Vordergrund.

Die Entkoppelung der Bonuszahlungen von persönlichen Zielen reduzierte Spannungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Ein weiterer Effekt: Der administrative Aufwand sank spürbar.

kumentationswege so gestaltet werden, dass Entscheidungen auch Jahre später noch nachvollziehbar sind. Idealerweise sollten diese Informationen in einem HR-IT-System hinterlegt werden, zumindest jedoch in den Personalakten. Angesichts möglicher Rechtsstreitigkeiten wird diese Dokumentation künftig eine zentrale Rolle in der HR-Arbeit beziehungsweise von Comp & Ben spielen.

Mit der Richtlinie wird zweifellos das Ziel verfolgt, mehr Fairness und Gleichstellung zu erreichen. Allerdings zeigt sich in der Praxis, dass die Umsetzung in komplexen Unternehmensstrukturen mit zahlreichen spezifischen Fragestellungen verbunden ist, zu denen es aktuell noch keine klaren Anweisungen gibt. 80 Prozent der befragten Unternehmen wünschen sich daher vom deutschen Gesetzgeber mehr Klarheit über die anstehenden Anforderungen bedingt durch die EU-Richtlinie. Diese Unsicherheiten erschweren die Planung und Umsetzung der notwendigen Maßnahmen erheblich.

Trotz des bürokratischen Aufwands bietet die Richtlinie auch Chancen. Investitionen in transparente Vergütungsstrukturen und -Prozesse können sich langfristig auszahlen. Laut dem Europäischen Rat (2023) wird Transparenz in Vergütungsfragen zunehmend als Schlüssel zur Förderung von Gleichstellung und Fairness betrachtet. Unternehmen, die ihre Vergütungslogik transparent und nachvollziehbar gestalten, schaffen nicht nur Vertrauen bei ihren Mitarbeitenden, sondern minimieren auch rechtliche Risiken und stärken ihre Attraktivität als Arbeitgeber.

Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie ist somit hoffentlich weit mehr als nur eine

bürokratische Herausforderung. Sie markiert einen wichtigen Schritt in Richtung Gleichstellung und Fairness, der Unternehmen dazu zwingt, ihre Vergütungsstrukturen neu zu denken und in zukunftssichere, transparente Prozesse zu investieren. Mit einer konsequenten Umsetzung können Unternehmen nicht nur den gesetzlichen Anforderungen gerecht werden, sondern auch ihre Wettbewerbsfähigkeit und Arbeitgebermarke nachhaltig stärken.

Rückkehr zu individuellen Zielen

Ebenso prägt aktuell die Diskussion um die variable Vergütung und ihre Verknüpfung mit individuellen Zielen die HR- und Vergütungslandschaft wieder maßgeblich. Viele Unternehmen hatten ihre Systeme überarbeitet und dabei individuelle Zielvereinbarungen aus den Bonusmodellen gestrichen. Der Trend ging eindeutig in Richtung kollektiver Zielsetzungen, wie auch die jährliche Lurze-Trendstudie immer wieder bestätigt hat. Doch jetzt deutet sich eine Kehrtwende an: Einige namhafte Unternehmen kehren zu individuellen Zielen zurück – ein Schritt, der Fragen aufwirft.

Die Abkehr von individuellen Zielen zugunsten kollektiver Ziele wurde in vielen Unternehmen als Erfolg gewertet. Die Vorteile lagen auf der Hand: Die Entkopplung der Bonuszahlung von persönlichen Zielen reduzierte Spannungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden und den administrativen Aufwand erheblich. Teams erzielten aus Sicht vieler Unternehmen bessere Ergebnisse, da der Fokus auf Zusammenarbeit statt individueller Konkurrenz lag. Zudem unterstreicht die Betonung kollek-

tiver Ziele eine kooperative Unternehmenskultur. Auch wissenschaftliche Studien bestätigten mitunter die negativen Effekte individueller Ziele, wenn diese eng an Bonuszahlungen gekoppelt sind (BMAS 2018). Dennoch scheint dieser Aspekt in manchen Unternehmensetagen nun zunehmend in den Hintergrund zu rücken.

Trotz der bisherigen Argumente für kollektive Ziele zeichnet sich – so unsere These – eine Rückbesinnung auf individuelle Ziele ab, insbesondere bei einzelnen Unternehmen der deutschen Aktienindizes. Diese Entwicklung könnte von mehreren Faktoren begünstigt werden. Einerseits möchten Unternehmen in einem engen Arbeitsmarkt gezielt Top Talente belohnen und binden, indem sie attraktive und vor allem differenzierte Vergütungsmodelle für High Performer schaffen. Andererseits wächst in wirtschaftlich unsicheren Zeiten das Bedürfnis, die Leistung einzelner Mitarbeitender stärker zu steuern und messbar zu machen.

Auch die zunehmende Verbreitung von Homeoffice und hybriden Arbeitsmodellen spielt eine wichtige Rolle. Führungskräfte haben in solchen Arbeitsumgebungen weniger direkte Einblicke in die tägliche Arbeit ihrer Mitarbeitenden. Dies verstärkt den Wunsch nach Kontrolle und Steuerung auf individueller Ebene, um die Leistung der Mitarbeitenden auch aus der Ferne messbar zu machen. Diese Rückkehr zu individuellen Zielen spiegelt häufig das Führungsverständnis der Unternehmensführung wider – von kontrollorientierten Ansätzen (Theory X) bis hin zu Modellen, die auf Vertrauen und Eigenverantwortung setzen (Theory Y) (McGregor 1960).

Ein Zusammenspiel aus wirtschaftlichen, regulatorischen und arbeitsmarktbezogenen Faktoren prägt Comp & Ben in der Zukunft. Neben materiellen Anreizen werden Arbeitsplatzsicherheit und Unternehmenskultur eine Rolle spielen.

Ein möglicher Treiber für diese Neuausrichtung ist der Einfluss jüngster Wechsel in der Unternehmensführung. Neue Vorstandsmitglieder bringen oft eigene Überzeugungen und Erfahrungen mit, die sich direkt auf die Gestaltung der Vergütungssysteme auswirken. Während einige Führungspersönlichkeiten den Fokus auf kollektive Ziele legen, um eine kooperative Unternehmenskultur zu fördern, bevorzugen andere eine stärkere Steuerung durch individuelle Zielvereinbarungen.

Solche strategischen Entscheidungen stehen in engem Zusammenhang mit aktuellen Marktanforderungen: Die Notwendigkeit, Talente zu binden, sowie das Bedürfnis nach Steuerbarkeit und Transparenz in unsicheren Zeiten verstärken die Tendenz, individuelle Ziele stärker in den Mittelpunkt zu rücken. Sowohl externe Marktbedingungen als auch interne Führungswechsel tragen maßgeblich zur Renaissance individueller Ziele in der Bonifizierung bei.

Individuelle Ziele können dann besonders gut funktionieren, wenn sie in Bereichen eingesetzt werden, in denen Leistung klar messbar und objektiv bewertbar ist – etwa im Vertrieb. Hier lassen sich Kennzahlen wie Umsatz, Verkaufsabschlüsse oder Neukundengewinnung präzise erfassen und mit vereinbarten Zielen abgleichen. In solchen Szenarien fördern individuelle Zielvereinbarungen nicht nur die Transparenz, sondern auch die Motivation der Mitarbeitenden, da der direkte Zusammenhang zwischen Leistung und Belohnung deutlich wird.

Entscheidend für Erfolg ist jedoch die begleitende Führungsarbeit: Führungskräfte

müssen klare, realistische und erreichbare Ziele setzen, regelmäßig Feedback geben und die Mitarbeitenden bei der Zielerreichung unterstützen. Eine solche Kombination aus messbaren Zielen und guter Führungsarbeit kann die Effektivität individueller Zielvereinbarungen erheblich steigern und gleichzeitig potenzielle negative Effekte wie übermäßigen Leistungsdruck oder Konkurrenzdenken abmildern.

Die Rückbesinnung auf individuelle Ziele in der variablen Vergütung zeigt, dass Unternehmen zunehmend auf vergangene Muster setzen, um den Anforderungen einer sich wandelnden Arbeitswelt gerecht zu werden. Eine ausgewogene Kombination aus individuellen und kollektiven Zielsetzungen könnte der Schlüssel sein, um sowohl persönliche Leistung als auch Teamzusammenhalt zu fördern. Die Rückkehr zu individuellen Zielen ist dann weniger ein Rückschritt, als vielmehr der Versuch, die Vorteile beider Ansätze zu vereinen und flexibel auf Herausforderungen der Zukunft zu reagieren.

Fazit

Die Zukunft von Compensation & Benefits wird von einem komplexen Zusammenspiel aus wirtschaftlichen, regulatorischen und arbeitsmarktbezogenen Faktoren geprägt. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, die Erwartungen ihrer Mitarbeitenden mit den Anforderungen des Markts und den eigenen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Einklang zu bringen.

Ein nachhaltiger Ansatz erfordert, dass Unternehmen ihre Vergütungs- und Benefits-Strategien ganzheitlich betrachten. Dabei

sollten sie nicht nur auf materielle Anreize setzen, sondern auch nicht-monetäre Faktoren wie Arbeitsplatzsicherheit, Entwicklungsmöglichkeiten und eine positive Unternehmenskultur in den Fokus rücken. Gleichzeitig bietet die zunehmende Regulierung insbesondere durch die EU-Entgelttransparenzrichtlinie die Chance, bestehende Vergütungsstrukturen zu hinterfragen und zukunftssicher zu gestalten.

Unternehmen, die es schaffen, wirtschaftliche Effizienz, rechtliche Compliance und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden in einer ausgewogenen Strategie zu vereinen, legen den Grundstein für langfristigen Erfolg. Sie sichern nicht nur ihre Wettbewerbsfähigkeit, sondern positionieren sich auch als attraktive Arbeitgeber in einem herausfordernden Umfeld.

Literatur

BMAS (2018): Monitor Variable Vergütungssysteme. Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung; www.bmas.de/DE/Service/Publicationen/Broschueren/a891-variable-verguetungssysteme.html

Bundesagentur für Arbeit (2025): Arbeitslosenquote & Arbeitslosenzahlen 2025; www.arbeitsagentur.de/news/arbeitsmarkt

Europäischer Rat (2023): Lohntransparenz in der EU; www.consilium.europa.eu/de/policies/pay-transparency

Gallup (2025): Gallup Engagement Index Deutschland 2024; www.gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland.aspx

Grömling, M. (2025): Kein Aufschwung in Sicht. IW-Konjunkturumfrage Frühjahr 2025, IW-Report, 18; www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Report/PDF/2025/IW-Report_2025-Konjunkturumfrage-Fr%C3%BChjahr-2025.pdf

Lurse (2025): Trends in der Vergütung und HR 2025/26; www.lurse.de/news/pressemitteilung/verguetungstrends-unter-der-lupe

McGregor, D. (1960): The human side of enterprise, New York

WEF (2023): Future of Jobs Report 2023; www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023_News_Release_DE.pdf