Studie | 2025

Transparenz in der Entgeltfindung

Ein Blick in die Ver- und Entsorgungswirtschaft

Kienbaum

Entgeltgleichheit zwischen Männern und Frauen durch Transparenz in der Entgeltfindung

Inhaltsverzeichnis

01	**Zielsetzung der Studie**	3
02	**Kernergebnisse**	5
03	**Deep Dives zum Stand der Transparenz in der Entgeltfindung**	7
05	**Teilnehmerstruktur**	17
06	**Ansprechpartner**	22

Kienbaum

1

Zielsetzung der Studie

Kienbaum

Warum diese Studie?

Relevanz

Aktueller Blick in den Markt:

1. Zunehmender regulatorischer Handlungsdruck

- Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie verpflichtet Unternehmen zu mehr Offenheit & Transparenz in den Vergütungssystemen.
- Aktuelle Urteile des Bundesarbeitsgerichts erhöhen zusätzlich den juristischen Druck, faire und diskriminierungsfreie Gehaltsstrukturen umzusetzen.

2. Wandel der Beschäftigten-Erwartungen

- Gerade jüngere Generationen fordern stärker transparente, faire und nachvollziehbare Gehaltsmodelle.
- Gehalt ist kein Tabu mehr: Mitarbeitende erwarten Klarheit über Kriterien, Entwicklungsperspektiven und Vergleichbarkeit.

→ Transparenz wirkt doppelt: Nicht nur aus Sicht der HR-Compliance ein Muss, sondern auch ein entscheidender Hebel zur Stärkung der Arbeitgeberattraktivität und zur Steigerung der Mitarbeitendenmotivation.

Wir möchten daher in einem ersten Blick herausfinden:

- Wie gut sind Energie-, Wasser- und Versorgungsunternehmen bereits auf die EU-Vorgaben vorbereitet?
- Welche Maßnahmen zur Entgelttransparenz wurden bereits umgesetzt oder sind in Planung?

2

Kernergebnisse

Kienbaum

Trotz erster Strukturen fehlt es vielen Unternehmen an einer klaren Strategie und konkreten Maßnahmen zur Umsetzung der EU-Entgelttransparenzrichtlinie

Kernergebnisse zur Transparenz in der Entgeltfindung

Entgeltstrategie & Kommunikation

- Trotz wachsender Marktrelevanz (vgl. auch Kienbaum Faktencheck: Gehaltsentwicklung 2025) wird das Thema in vielen Unternehmen der Energie-, Wasser- und Versorgungswirtschaft noch unterschätzt.
- Die Umsetzung der EU-Entgelttransparenzrichtlinie verläuft bisher eher schleppend – mehr als die Hälfte der Unternehmen bewertet ihre Vorbereitung als unzureichend.
- Einige Unternehmen haben bereits erste Maßnahmen ergriffen – eine zielgerichtete und strategische Vorbereitung ist jedoch noch selten.
- Ausreichende Kommunikationsstrategien zur Vergütung sind kaum etabliert und werden selten als integraler Bestandteil der Entgeltstrategie berücksichtigt.

Entgeltstruktur & Bewertungssysteme

- Während im Tarifbereich branchenspezifische Bewertungs-strukturen weitgehend verbreitet sind, zeigt sich im außer-tariflichen Bereich ein uneinheitliches Bild bis hin zum völligen Fehlen entsprechender Strukturen. Damit fehlen geeignete Grundlagen zur Transparenz in der Entgeltfindung.
- Für eine rechtssichere und faire Vergütung sind in vielen Unternehmen zusätzliche standardisierte Verfahren, eindeutige Dokumentationen und transparente Prozesse erforderlich, die über derzeit bestehende Regelungen hinausgehen. Viele Unternehmen haben hier Nachholbedarf.
- Vorbereitungen auf Dokumentationspflichten bleiben oft lückenhaft – konkrete Pläne fehlen häufig.

3

Deep Dives zum Stand der Transparenz in der Entgeltfindung

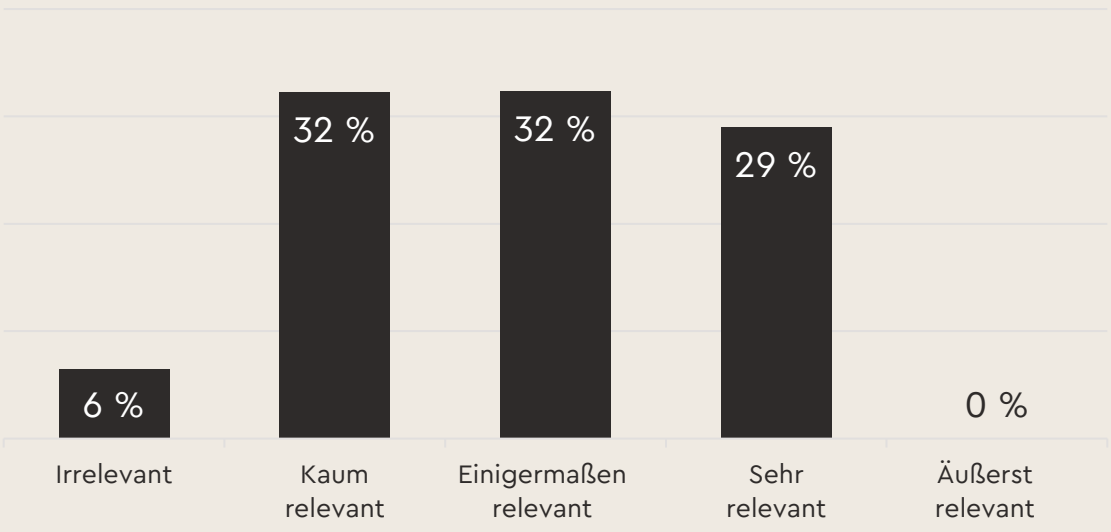
Kienbaum

Die Bedeutung des Themas wächst und ist auch bei der überwiegenden Anzahl der teilnehmenden Unternehmen der Ver- und Entsorgungsbranche angekommen

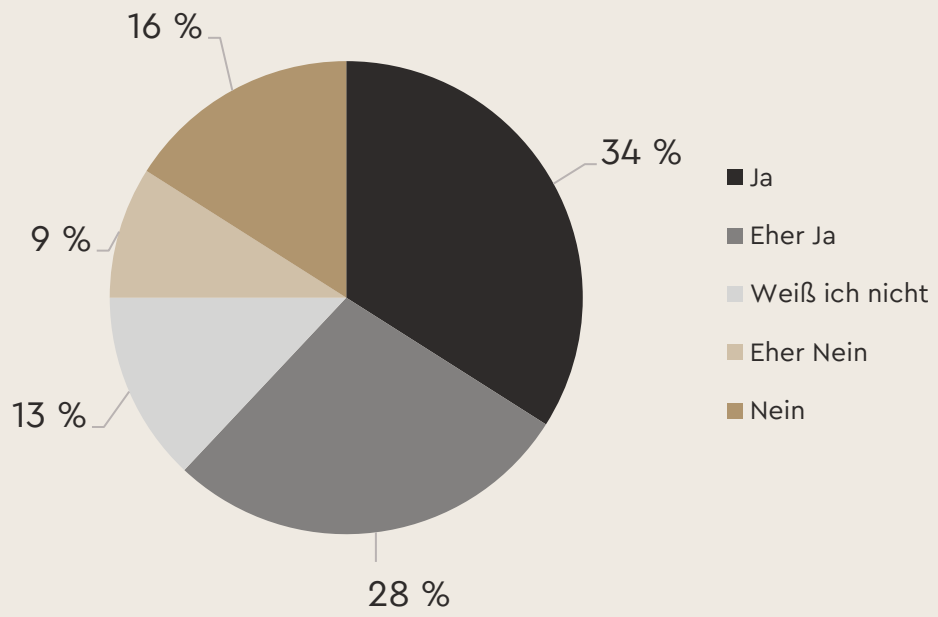
Entgelttransparenz | Bedeutung und Verbreitung

61 % der befragten Unternehmen ab 100 Mitarbeitende halten das Thema Entgeltgleichheit für relevant und liegen damit – wie andere Branchen – im Trend zunehmender Bedeutung. Mehrheitlich sehen sie sich gut vorbereitet.

Wie hoch schätzen Sie die Relevanz des Themas mit Blick auf die Umsetzung der EU-Richtlinie in Ihrem Unternehmen ein?



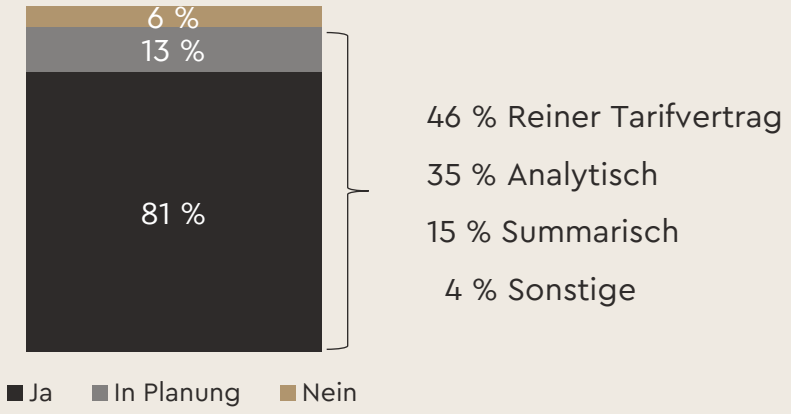
Denken Sie, dass Sie für die kommenden Anforderungen aus der EU-Entgelttransparenzrichtlinie gut aufgestellt sind?



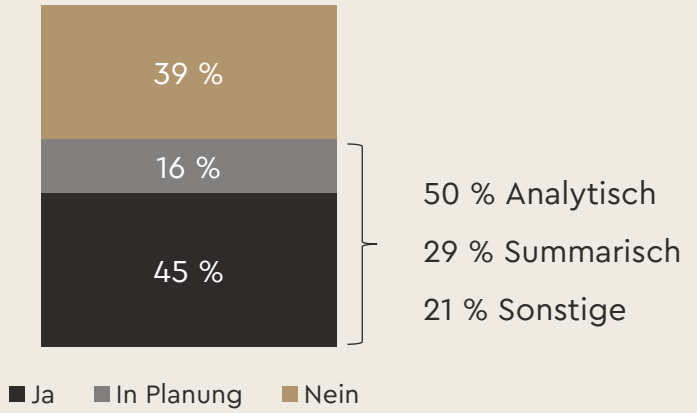
Im Tarifbereich gehören Bewertungsmethoden zum gängigen Standard. Im AT-Bereich hingegen gibt es nur in jedem zweiten Unternehmen eine Bewertungsmethode

Strukturen zur Bewertung von Funktionen und Stellen im Tarif- und AT-Bereich

Verfügt Ihr Unternehmen über eine Form der Funktions- bzw. Stellenbewertung im **Tarifbereich**?



Verfügt Ihr Unternehmen über eine Form der Funktions- bzw. Stellenbewertung im **AT-Bereich**?

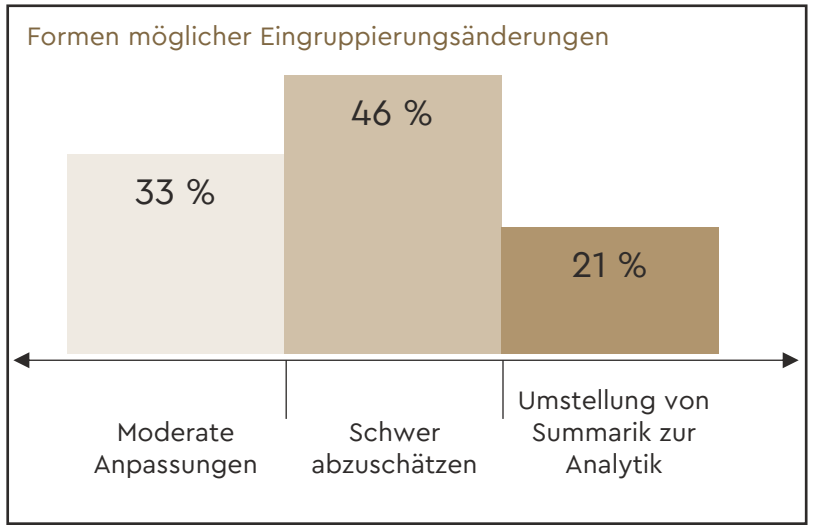


- Die EU-Richtlinie fordert objektive Verfahren zur Bewertung gleichwertiger Arbeit (inkl. der Kriterien: Kompetenzen, Verantwortung, Belastung & Arbeitsbedingung).
- Unter den derzeitigen Verfahren zur Funktions- bzw. Stellenbewertung dominieren im AT-Bereich analytische Methoden, während im Tarifbereich die tariflichen Eingruppierungskriterien der einzige Orientierungsmaßstab für die Bewertungen sind.
- Fehlt ein solcher Ansatz im AT-Bereich oder ist nicht geplant, besteht gegenüber der EU-Richtlinie ein potenzielles Rechtsrisiko.
- Im entsprecTarifbereich nutzen rund 80 % der Unternehmen bereits über ein entsprechendes Verfahren (inkl. der Bewertungsgrundlagen der Tarifverträge), die den Anforderungen der EU-Richtlinie hen müssen und ggf. auf EU-Konformität geprüft werden sollten.

Stabile Tarifgrundlagen geraten ins Wanken – die Branche ist sich über die Auswirkungen auf die Tariflandschaft unschlüssig

Einschätzung zur Beständigkeit tariflicher Grundlagen

Gehen Sie davon aus, dass die tarifvertraglichen Grundlagen, einschließlich der Eingruppierungsordnungen, auch in Zukunft unverändert Bestand haben werden?

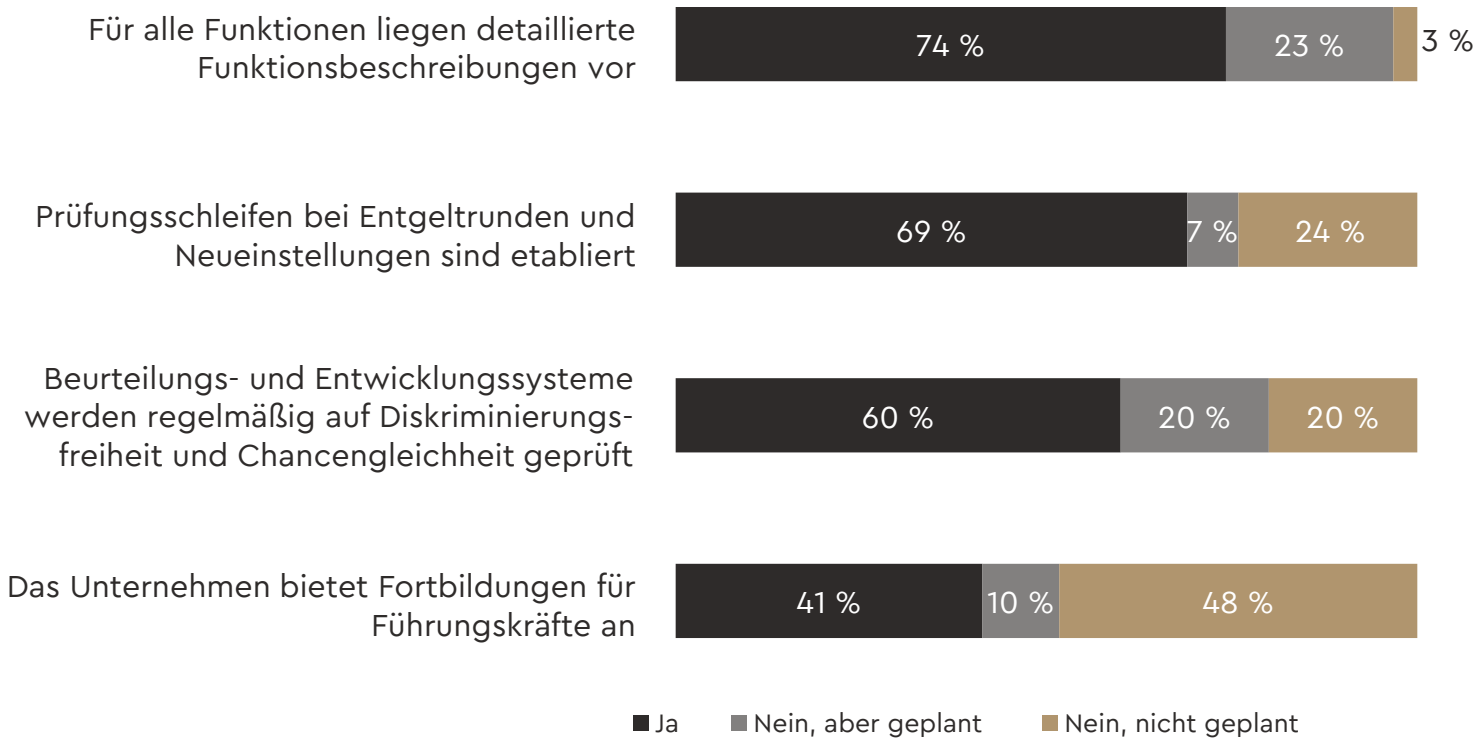


- Anders als derzeit in § 4 Abs. 5, S. 1 Entgelttransparenzgesetz vorgesehen, bietet die EU-Entgelttransparenzrichtlinie keinen Anhaltspunkt dafür, dass es eine Privilegierung für Tarifverträge gibt.
- Wie die Reglungen zur europarechtlich verbürgten Tarifautonomie (Art. 28 GRCh) dazu in Einklang zu bringen sind bzw. welches Gewicht diesem zukommt, bleibt abzuwarten.
- Der Blick in den Markt zeigt zwei Lager: Rund die Hälfte der Unternehmen geht vom Fortbestand der Eingruppierungsordnungen in ihrer jetzigen Form aus, während viele noch unsicher sind, ob Anpassungen erforderlich werden. Wie genau sich mögliche Änderungen am Ende auswirken – ob moderat oder weitreichend – ist voraussichtlich bis zum Gesetzesentwurf noch unklar.

Einige Unternehmen haben bereits erste Maßnahmen ergriffen – eine zielgerichtete und strategische Vorbereitung ist jedoch noch selten

Maßnahmen zur Vorbereitung auf die EU-Entgelttransparenz-Richtlinie (1/3)

Welche konkreten Maßnahmen ergreift Ihr Unternehmen bereits, um sich auf die EU-Entgelttransparenzrichtlinie zielgerichtet vorzubereiten?

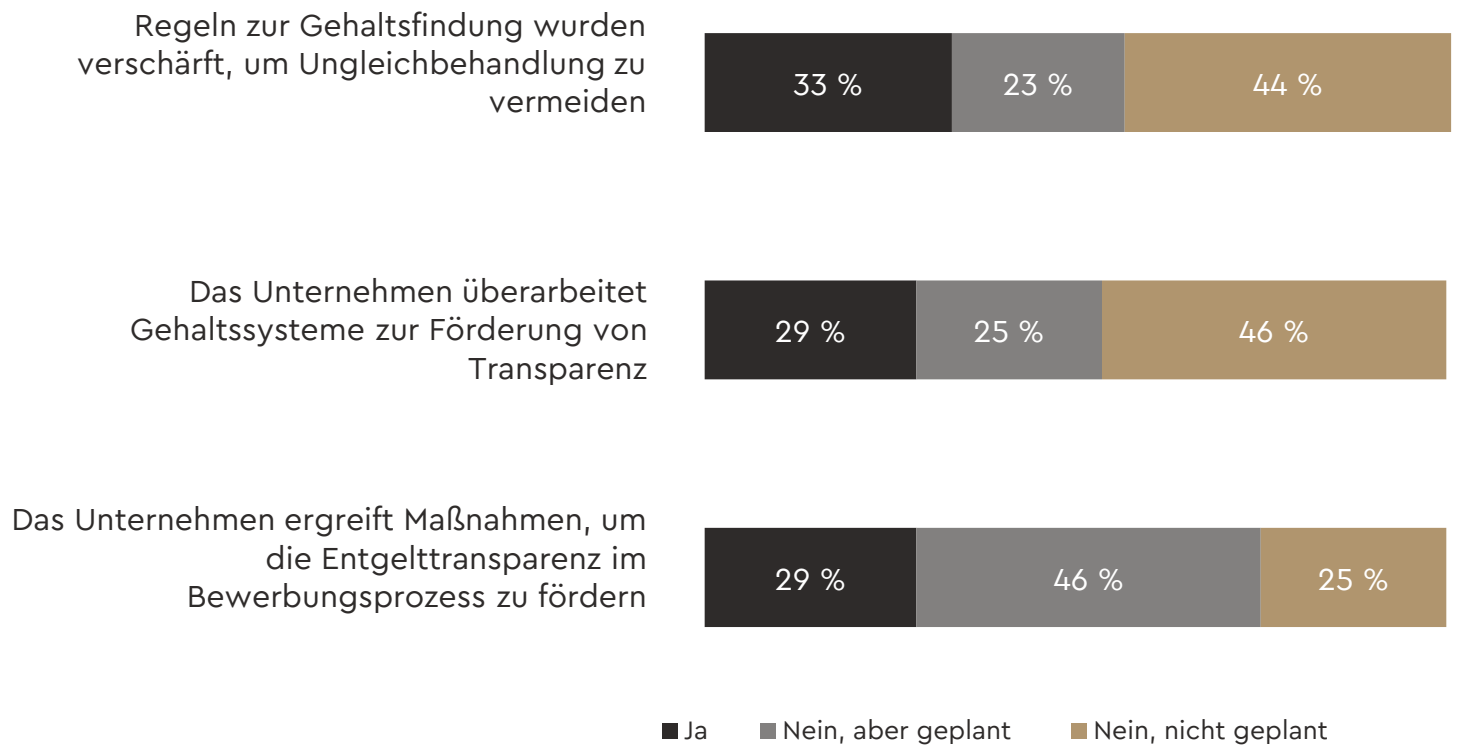


- Funktionsbeschreibungen sind für viele Unternehmen obligatorisch. Das rund ¼ keine Beschreibungen haben, deutet auf einen wesentlichen Nachholbedarf hin.
- Zwar haben rund 2/3 der Unternehmen Prüfmechanismen für Entgeltrunden und Beurteilungs- sowie Entwicklungssysteme etabliert. Sichergestellt werden muss jedoch, das hierbei auch die EU-Anforderungen Berücksichtigung finden. Unternehmen mit fehlenden Mechanismen sollten hier zeitnah nachbessern.
- Fortbildungen sind ein richtiger Schritt für den angemessene und abgestimmten Umgang in der Anwendung und Kommunikation.

Konkrete Maßnahmen im Bezug auf Gehalt-/Entgelttransparenz ergreifen bisher nur rund 1/3 der Unternehmen – viele andere Unternehmen müssen hier noch tätig werden

Maßnahmen zur Vorbereitung auf die EU-Entgelttransparenz-Richtlinie (2/3)

Welche konkreten Maßnahmen ergreift Ihr Unternehmen bereits, um sich auf die EU-Entgelttransparenzrichtlinie zielgerichtet vorzubereiten?

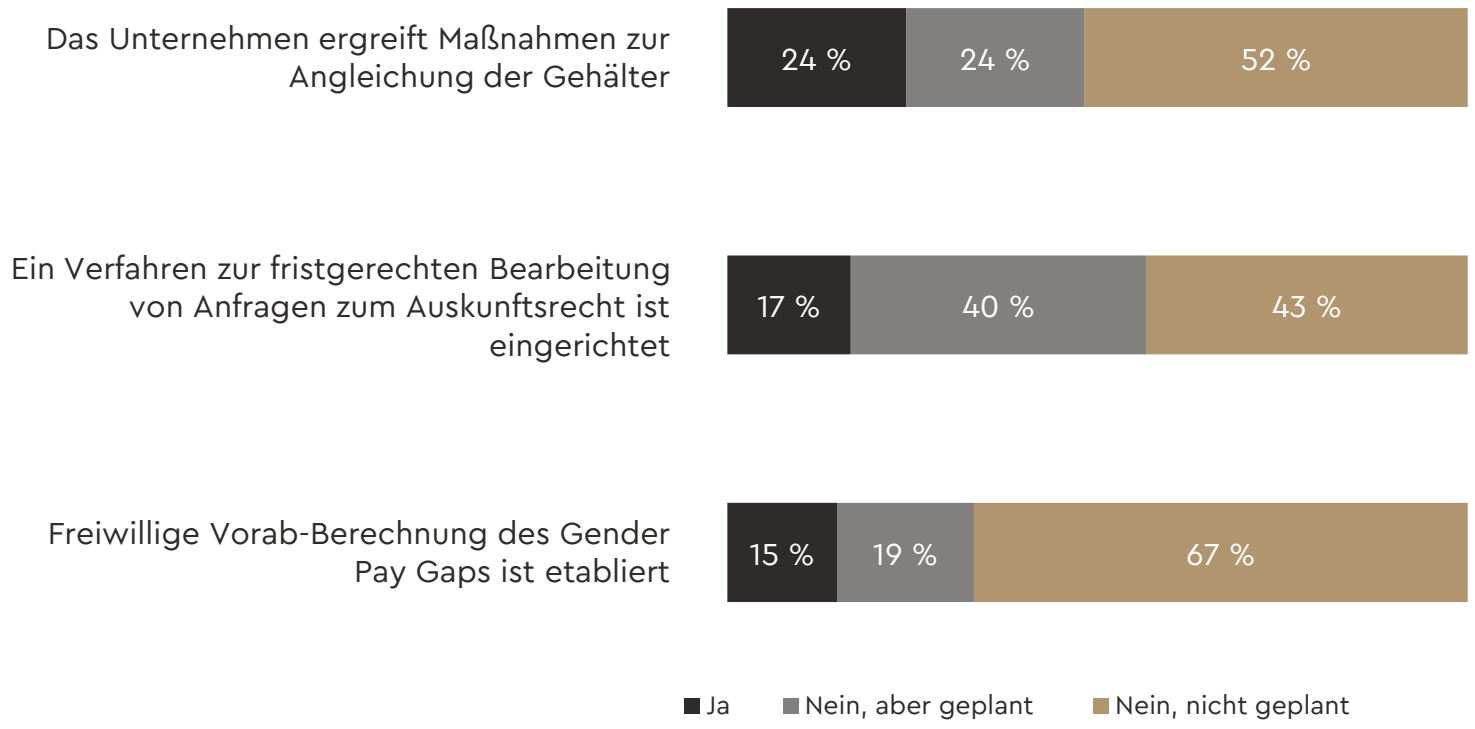


- Fairness in der Bezahlung wird immer zentraler. Zwar sehen rund die Hälfte der Unternehmen Regeln zur Gehaltsfindung im Sinne der EU-Richtline vor bzw. planen es. Die andere Hälfte macht hier aber auch noch nichts. Ähnlich verhält es sich bei der Überarbeitung von Gehaltssystemen zur Förderung von Transparenz. Der zeitliche Aufwand von eventuellen Anpassungen sollte mit Blick auf die Fristen zur Richtline nicht unterschätzt werden.
- Etwas häufiger wird die Entgelttransparenz bereits im Bewerbungsprozess gefördert bzw. zumindest vorbereitet. Hier scheinen die Maßnahmen – evtl. auch mit Blick auf den Arbeitskräftemangel – für die Mehrheit der Unternehmen bedeutender zu sein.

Viele Unternehmen haben mit Hinblick auf die EU-Entgelttransparenzrichtlinie Handlungsbedarf bei Gehaltsangleichung, Auskunftsverfahren und Gender Pay Gap

Maßnahmen zur Vorbereitung auf die EU-Entgelttransparenz-Richtlinie (3/3)

Welche konkreten Maßnahmen ergreift Ihr Unternehmen bereits, um sich auf die EU-Entgelttransparenzrichtlinie zielgerichtet vorzubereiten?

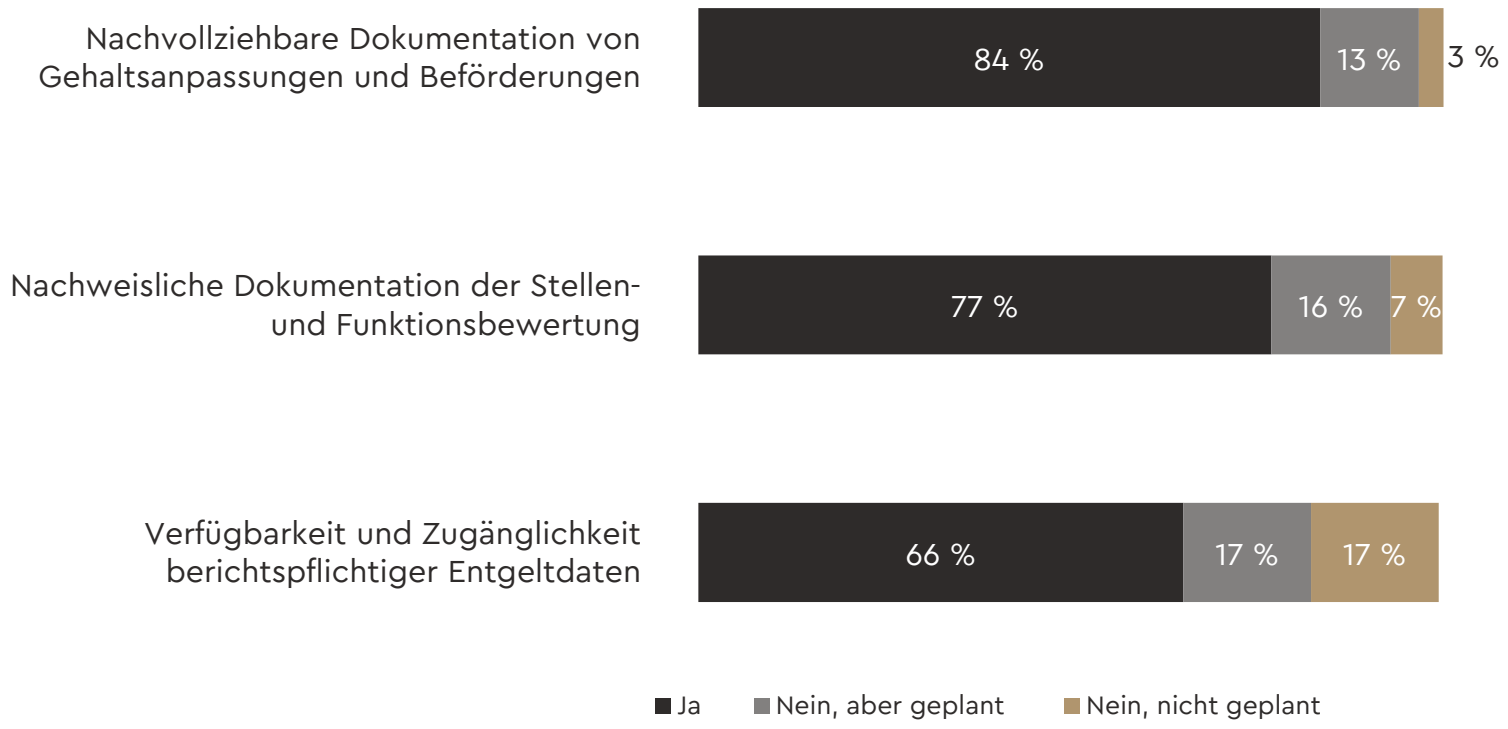


- Eine systematische Angleichung der Gehälter ist derzeit nur für ¼ der Unternehmen eine vorbereitende Maßnahme.
- Verfahren zur Bearbeitung von Auskunftsan-fragen sind hier nur für 17 % der Unter-nehmen etabliert. Dies scheint der zu Beginn aufgezeigten Einschätzung, dass rund 60 % sich gegenüber den Anforderungen aus der EU-Entgelttransparenzrichtlinie gut aufgestellt sehen, zu widersprechen. Evtl. sind noch nicht allen Unternehmen die tatsächlichen Anforderungen hinreichend transparent.
- Die Vorab-Berechnung des Gender Pay Gaps ist kaum verbreitet. Dabei ist gerade dieser Ansatz wichtig, um nicht Überraschungen zu erleben, die nicht mehr korrigiert werden können, wenn bereits Berichtspflichten erfüllt werden müssen.

Vorbereitungen auf Dokumentationspflichten bleiben oft lückenhaft – konkrete Pläne fehlen häufig

Vorbereitung auf Dokumentations- und Transparenzpflichten (1/2)

Inwiefern ist Ihr Unternehmen bereits auf die Dokumentation und Transparenzanforderungen der EU-Entgelttransparenzrichtlinie vorbereitet?

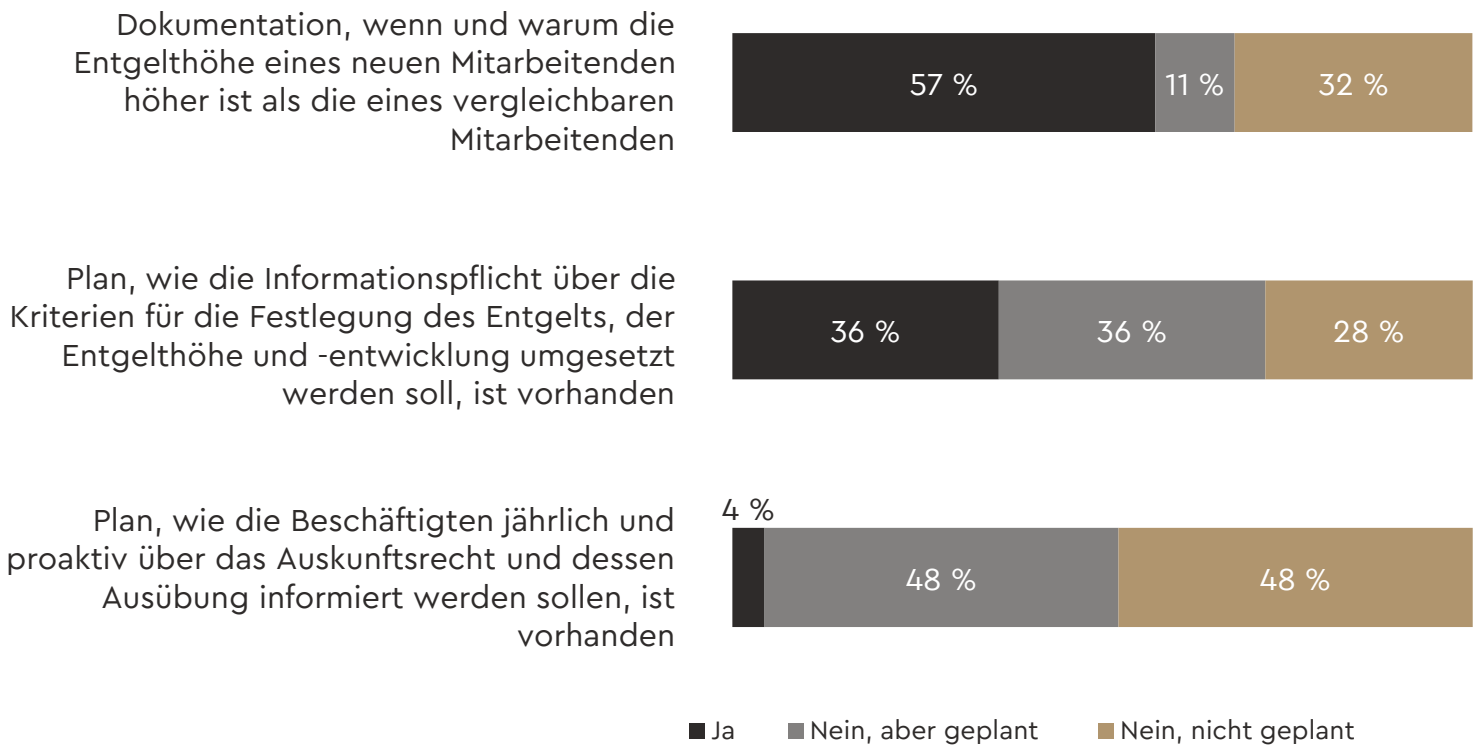


- Die EU-Richtlinie verlangt künftig eine einheitliche und lückenlose Dokumentation. Viele Unternehmen sehen sich darauf bereits gut vorbereitet und halten Gehaltsanpassungen und Beförderungen, um sich im Rahmen der Beweislastumkehr abzusichern sowie Stellenbewertungen im Sinne der Transparenzanforderungen fest.
- Größere Lücken werden für 1/3 der Unternehmen jedoch bei der Zugänglichkeit von Entgeltdaten gesehen. Dies stellt jedoch in der Regel die zentrale Grundlage für eine nachvollziehbare Dokumentation dar. Eine qualitativ gute und elektronische Datenaufbereitung von Entgeltdaten, die für die Verwendung der Berichtspflichten nutzbar sind, sollte frühzeitig angegangen werden.

Vorbereitungen auf Dokumentationspflichten bleiben oft lückenhaft – konkrete Pläne fehlen häufig

Vorbereitung auf Dokumentations- und Transparenzpflichten (2/2)

Inwiefern ist Ihr Unternehmen bereits auf die Dokumentation und Transparenzanforderungen der EU-Entgelttransparenzrichtlinie vorbereitet?



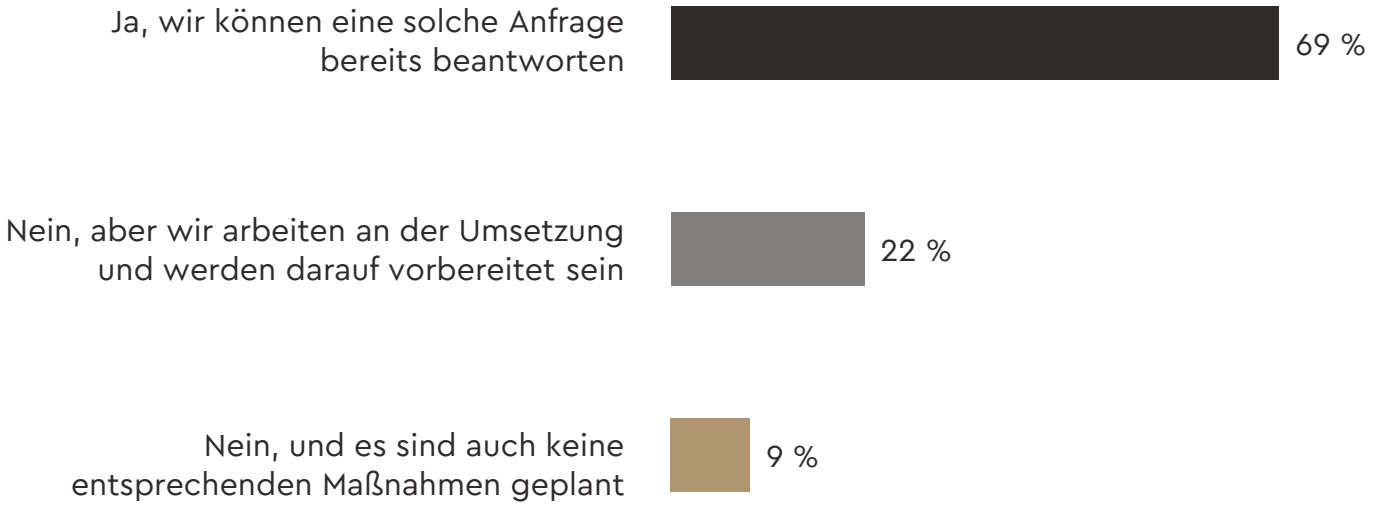
- Über die Hälfte dokumentiert bereits Abweichungen bei der Entgelthöhe neuer Mitarbeitenden. Für viele besteht hier aber auch noch Nachholbedarf.
- Nur ein Drittel der Unternehmen hat bereits Pläne, wie Sie der Offenlegung von Entgeltkriterien nachkommen wollen. Ähnlich viele befinden sich bereits in der Planungsphase. Das 1/3 keine Überlegungen zur Umsetzung anstellen birgt ein unnötiges Risiko und fördert auch nicht die Arbeitgeberattraktivität.
- Beim Auskunftsrecht und dessen Ausübung ist es noch eklatanter. Nur 4% haben bereits einen Plan, wie Sie auf die rechtlichen Anforderungen beim Auskunftsrecht reagieren wollen. Die Nichtumsetzung birgt auch hier ein hohes rechtliches Risiko und reduziert die Arbeitgeberattraktivität.

31 % der Unternehmen sind aktuell noch nicht in der Lage, Anfragen zum Auskunftsrecht fristgerecht zu bearbeiten

Fristgerechte Bearbeitung von Auskunftsanfragen

Wären Sie derzeit in der Lage, eine solche Anfrage fristgerecht (maximal innerhalb von 2 Monaten) zu beantworten?

Juni 2026: Lieber Arbeitgeber ich möchte die individuelle Höhe meines Entgelts sowie die durchschnittliche Entgelthöhe der Vergleichsgruppe (für gleiche und gleichwertige Arbeit), aufgeschlüsselt nach Geschlecht, erhalten!



Die Mehrheit der befragten Unternehmen gibt an, Auskunftsanfragen bereits fristgerecht beantworten zu können, während ein erheblicher Teil noch an der Umsetzung arbeitet oder sogar keine Maßnahmen vorsieht. Gerade die letztgenannten Unternehmen (sofern von der EU-Richtlinie erfasst) setzen sich damit einem unnötigen Risiko aus.

4

Teilnehmerstruktur

Methodik

Aufbau der Befragung

Die Umfrage wurde von Unternehmen primär aus dem Teilnehmerkreis des Club-Benchmark im Zeitraum April bis August 2025 online beantwortet und anschließend durch weitere Energieversorgungsunter-nehmen aus unserem Kundenkreis ergänzt. Dem Club-Benchmark liegen in 2025 Daten von 86 Unternehmen der Branche zugrunde.

Zielgruppe der Befragung waren insbesondere Unternehmen der Energiewirtschaft, Stadtwerke und Ver- und Entsorgungsunternehmen in Deutschland.

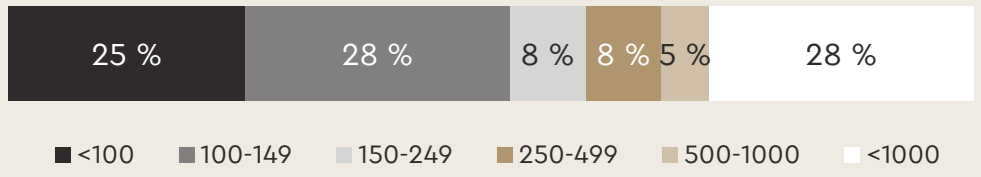
Der Fragebogen

- Der Fragebogen erfasst einerseits Einschätzungen zum Stand der Vorbereitungen und gibt andererseits Auskunft über den Status Quo der bisher umgesetzten Maßnahmen in der Energie-, Wasser- und Entsorgungswirtschaft.
- Die Fragenformate variieren von single choice über multiple choice bis hin zu Textantworten.
- Die allgemeinen Daten sowie die bereits erwähnten Themengebiete wurden in folgender Struktur erhoben:
  - Entgelttransparenz | Bedeutung und Verbreitung,
  - Maßnahmen zur Vorbereitung auf die EU-Entgelttransparenz-Richtlinie,
  - Vorbereitung auf Dokumentations- und Transparenzpflichten.

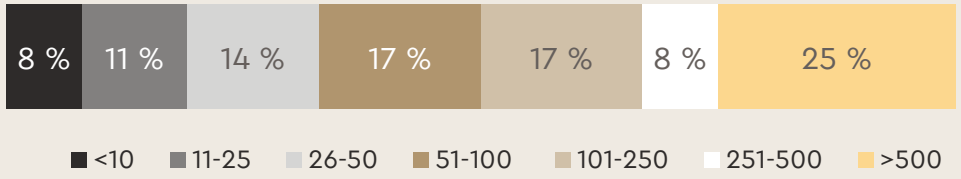
Die befragten Unternehmen sind von kleinen bis großen Betrieben – Umsatz und Kopfzahl sind breit gestreut und in vielfältigen Sparten und Geschäftsfeldern tätig

Geschäftsfelder der Unternehmen

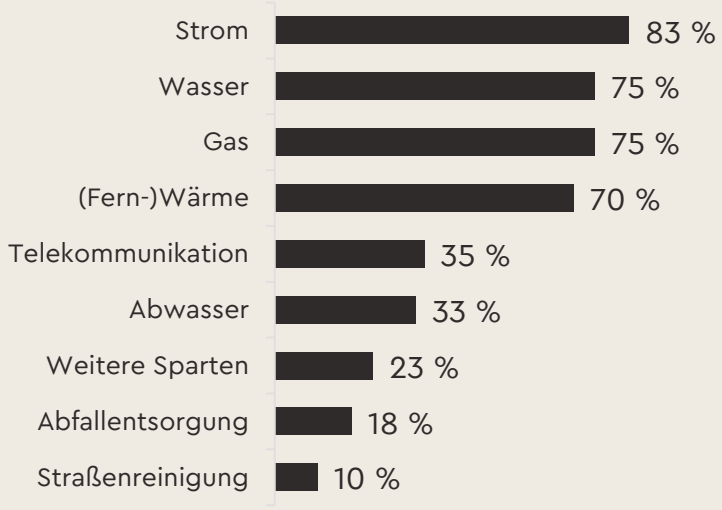
Unternehmensgröße (Kopfzahl)



Umsatz in Mio. Euro



Sparten/Geschäftsfelder Ihres Unternehmens (Mehrfachnennung möglich)

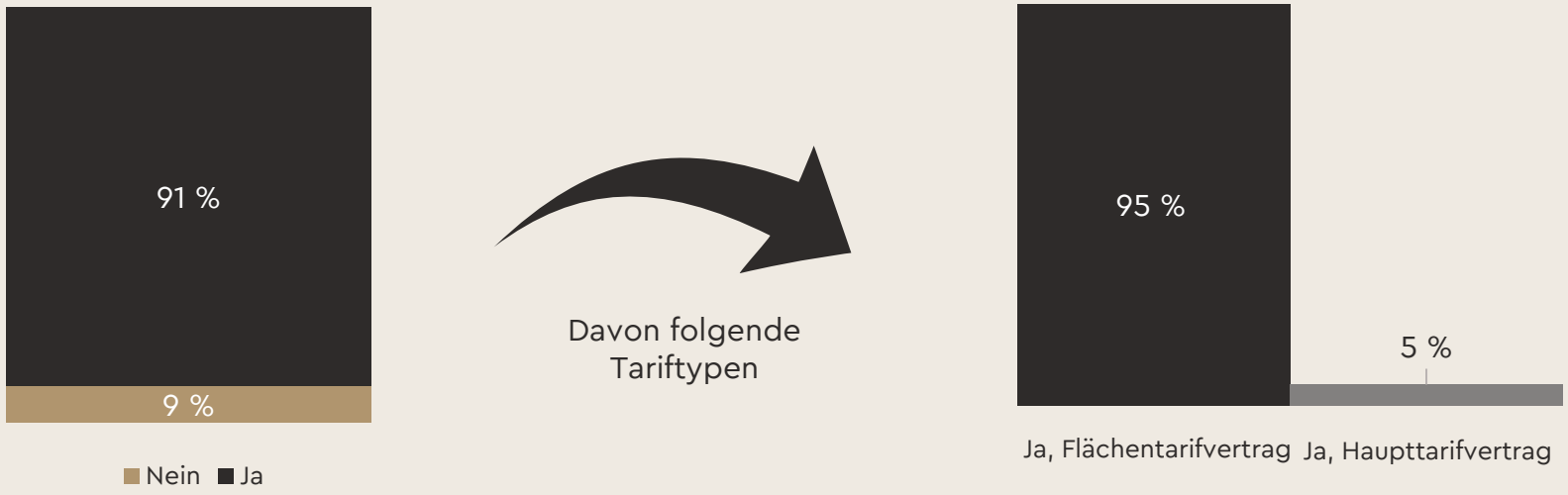


Weitere Sparten: ÖPNV & Verkehr, Dienstleistungen, Infrastruktur & Pflege, Badebetrieb

Tarifbindung ist weiterhin weit verbreitet – vorrangig über Flächentarifverträge

Tarifbindung im Unternehmen

Besteht Tarifbindung in Ihrem Unternehmen?



Die klare Mehrheit der Vergütungsstrukturen der teilnehmenden Energie-, Wasser-, Versorgungsunternehmen ist tariflich aufgestellt.

Ein Großteil der Teilnehmenden ist in der Unternehmensleitung oder oberen Führungsebene tätig

Funktionsebene der teilnehmenden Personen

Zu welcher Ebene lässt sich Ihre derzeitige Position zuordnen?

Die Mehrheit der Teilnehmenden ist in der Geschäftsführung, oberen oder mittleren Führungsebene tätig, während nur wenige aus Fach- oder Assistenzebenen kommen. Viele sind zudem direkt im HR-Bereich verankert.

Benötigen Sie Unterstützung auf dem Weg zur erfolgreichen Vorbereitung auf die EU-Entgelttransparenzrichtlinie?

Kontaktieren Sie uns, wir freuen uns auf den Austausch mit Ihnen

Arne Sievert
Senior Manager

Kienbaum Consultants International GmbH
Edmund-Rumpler Str.5
51149 Köln

+49 221 80172-513
+49 172 9117678
arne.sievert@kienbaum.de

Marisol Hayler
Associate Consultant

Kienbaum Consultants International GmbH
Edmund-Rumpler Str.5
51149 Köln

+49 221 80172-0
+49 172 2423212
marisol.hayler@kienbaum.de

Kienbaum Consultants International GmbH
Edmund-Rumpler-Straße 5
51149 Köln
www.kienbaum.com

Kienbaum