bAV-Benchmarking 2026

Betriebliche Altersversorgung

Strategisch relevant, operativ unter Druck



Oktober 2026



Vorwort

Sehr geehrte Leser:innen,

die betriebliche Altersversorgung (bAV) gewinnt für Unternehmen weiter an strategischer Bedeutung. Sie ist ein wichtiger Baustein der Arbeitgeberattraktivität und der Absicherung von Beschäftigten im Alter. Doch ihre Verwaltung ist anspruchsvoll: Gewachsene Versorgungsstrukturen, begrenzte personelle Ressourcen, hoher Qualifizierungsbedarf und neue technologische Möglichkeiten stellen bAV-Teams vor vielfältige Herausforderungen.

Wie Unternehmen mit diesen Herausforderungen umgehen, zeigen wir mit der Ihnen hier vorliegenden Studie „Betriebliche Altersversorgung – Strategisch relevant, operativ unter Druck. bAV-Benchmarking 2026“. Welche Bedeutung wird die bAV künftig für Unternehmen haben? Wie gut gelingt es, Fachkräfte mit den erforderlichen bAV-Qualifikationen zu finden? Wie stark wird künstliche Intelligenz (KI) heute in bAV-Prozessen eingesetzt und wo sehen die Verantwortlichen weiteres Potenzial? Und wie zufrieden sind die bAV-Verantwortlichen mit Steuerung, Kommunikation und Kontrolle externer Dienstleister? Diese und weitere Fragen beantwortet die Studie.

Um Antworten aus der Praxis zu erhalten, haben wir Anfang Juli dieses Jahres 300 bAV-Verantwortliche in Deutschland befragt. Alle Teilnehmer:innen waren in ihren Unternehmen haupt- oder mitverantwortlich für die betriebliche Altersversorgung. Vertreten waren Verantwortliche aus Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größenklassen.

Das daraus entstandene Bild zeigt, wie bAV-Teams in Deutschland agieren und wo Transformations- und Handlungsbedarf besteht. Die Befragungsergebnisse und unsere Einordnungen lesen Sie auf den folgenden Seiten.

Ich wünsche Ihnen eine interessante und anregende Lektüre.



Gunnar Hasselmann
Partner Pension Consulting

Inhalt

01 Bedeutung der bAV in Unternehmen, Komplexität und Ressourcen

02 Fachkräfteverfügbarkeit, Fortbildungsbedarf und Herausforderungen

03 KI-Einsatz und KI-Potenzial

04 Zufriedenheit mit Dienstleistern, technischer Umsetzung und künftiger Unterstützungsbedarf

05 Interview

Abbildungen

Abb. 1 Zukünftige Bedeutung der bAV im Unternehmen

Abb. 2 bAV-Durchführungswege

Abb. 3 Komplexität der bAV-Verwaltung

Abb. 4 Inhouse abgebildete bAV-Prozesse

Abb. 5 Ressourcenausstattung der bAV-Verwaltung

Abb. 6 Anzahl der Vollzeitäquivalente (FTE) für die Verwaltung der bAV

Abb. 7 Chancen, Fachkräfte mit erforderlichen bAV-Qualifikationen zu finden

Abb. 8 Themen für bAV-Schulungen

Abb. 9 Herausfordernde bAV-Themen

Abb. 10 Anteil von KI in bAV-Prozessen

Abb. 11 KI-Einsatz in bAV-Prozessen

Abb. 12 KI-Potenzial in bAV-Prozessen

Abb. 13 Zufriedenheit mit Steuerung, Kommunikation und Kontrolle externer Dienstleister

Abb. 14 Zufriedenheit mit der technischen Umsetzung der bAV

Abb. 15 Erwartung zusätzlichen Bedarfs an externer Unterstützung für die bAV-Verwaltung

Executive Summary

Hohe strategische Bedeutung bei anspruchsvoller Verwaltung

Die betriebliche Altersversorgung hat für Unternehmen hohe strategische Relevanz: Rund 95 Prozent der für diese Studie befragten bAV-Verantwortlichen bewerten ihre künftige Bedeutung als eher wichtig oder sehr wichtig. 75 Prozent schätzen die Komplexität ihrer bAV-Verwaltung allerdings als hoch oder sehr hoch ein, und bei vielen Teams reichen die vorhandenen Ressourcen nur mit Einschränkungen aus. Die bAV gewinnt damit an Bedeutung, wobei ihre operative Steuerung für viele Unternehmen anspruchsvoll bleibt.

Fachkräfteoptimismus trifft auf hohe fachliche Anforderungen

80 Prozent der Befragten schätzen ihre Chancen als hoch oder sehr hoch ein, auch künftig Fachkräfte mit den erforderlichen bAV-Qualifikationen zu finden.
Die Ergebnisse zum Fortbildungsbedarf zeichnen jedoch ein anspruchsvolles Bild: Gefragt sind Kenntnisse in steuerlichen und rechtlichen Themen ebenso wie zu Vorsorgebedarf und Rentenlücke. Auch die größten operativen Herausforderungen – vor dem Hintergrund der aktuellen wirtschaftlichen Entwicklungen allen voran die Rentenanpassungsprüfung – verlangen spezialisiertes Know-how.
Die Anforderungen an bAV-Teams sind fachlich breit und dürften weiter steigen.

Viele Möglichkeiten durch Automatisierung und KI bleiben ungenutzt

Künstliche Intelligenz spielt in der bAV bereits eine Rolle. Rund 48 Prozent der Verantwortlichen bewerten den KI-Anteil ihrer Prozesse als hoch oder sehr hoch. Besonders verbreitet ist ihr Einsatz bei der Datenverarbeitung und der Prozessautomatisierung sowie in der Bestandsverwaltung. In anderen Bereichen sehen die Befragten noch erhebliches Potenzial. Für die weitere Entwicklung wird daher nicht nur entscheidend sein, welche KI-Lösungen verfügbar sind, sondern wie gut Prozesse, Daten und Verantwortlichkeiten auf ihren Einsatz vorbereitet sind.

Hohe Zufriedenheit mit Dienstleistern und weiterer Unterstützungsbedarf

Die Einbindung externer Dienstleister funktioniert aus Sicht der meisten Befragten gut: Rund 80 Prozent bewerten ihre Zufriedenheit mit Steuerung, Kommunikation und Kontrolle der beteiligten Dienstleister als hoch oder sehr hoch. 65 Prozent der befragten bAV-Verantwortlichen erwarten einen hohen oder sehr hohen zusätzlichen Bedarf an externer Unterstützung. Das spricht weniger für einen grundlegenden Umbau bestehender Strukturen als für punktuelle oder dauerhafte Entlastung, den Wunsch nach mehr Zugang zu spezialisiertem Fachwissen sowie nach einer verlässlichen Steuerung komplexer Schnittstellen.

01

Bedeutung der bAV in Unternehmen, Komplexität und Ressourcen

Die strategische Bedeutung der bAV ist hoch

Rund 95 Prozent der für diese Studie befragten bAV-Verantwortlichen bewerten die bAV für ihr Unternehmen als sehr wichtig (52 Prozent) und eher wichtig (43 Prozent). Rund 5 Prozent sehen die bAV als „neutral“ an. Auch die Antwortoptionen „nicht wichtig“ und „eher nicht wichtig“ standen zur Auswahl, wurden aber von den Befragten nicht gewählt.

12. Welche Bedeutung messen Sie der bAV in Ihrem Unternehmen zukünftig bei?

Likert-Scale



PwC – bAV; All (N=300), filtered (N=300)
Abb. 1 – Zukünftige Bedeutung der bAV im Unternehmen

Die Einschätzungen zeigen klar: Fast allen Unternehmen ist die bAV wichtig. Aus unserer Sicht ist ein wesentlicher Grund dafür ihre Bedeutung für die Arbeitgeberattraktivität. Das heißt, die Unternehmensverantwortlichen sehen die bAV nicht nur als Nebenprodukt der Vergütung, wie es früher häufig der Fall war, sondern als strategischen Baustein, um im Wettbewerb um Fachkräfte zu bestehen.

Die staatliche Rente wird „allenfalls noch die Basisabsicherung“ sein

Dass die Unternehmen trotz der hohen administrativen Komplexität der bAV an ihr festhalten, ist aus unserer Sicht ganz klar nötig. Denn die bAV wird im „War for Talent“ wichtiger – insbesondere angesichts demografischer Veränderungen, eines zunehmenden Risikos von Altersarmut und daraus resultierender höherer Sensibilität der Bevölkerung für nichtstaatliche Altersvorsorge. Im Frühjahr 2026 sagte Bundeskanzler Merz öffentlich, die gesetzliche Rentenversicherung werde „allenfalls noch die Basisabsicherung für das Alter sein“.

Strategischer Anspruch trifft operative Realität

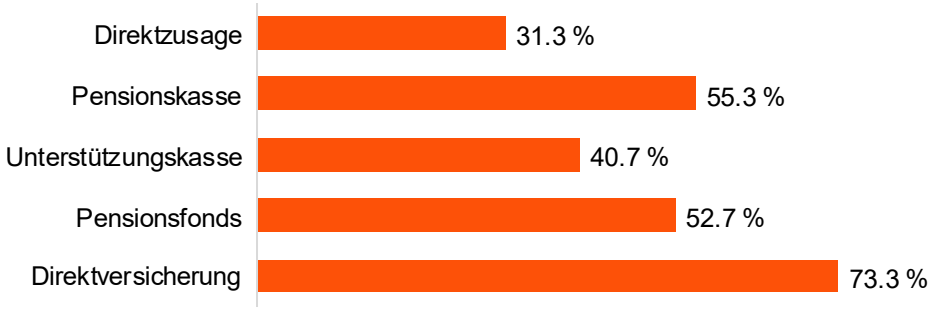
Infolge der steigenden strategischen Bedeutung der bAV für die Arbeitgeberattraktivität steigen die Anforderungen an das bAV-Design, die Kommunikation, die digitale Zugänglichkeit und die Wahrnehmung der bAV in den Unternehmen. Den steigenden Anforderungen wird die bAV-Verwaltung in vielen Unternehmen aus unserer Sicht nicht vollständig gerecht.

Direktversicherungen sind am weitesten verbreitet

Die bAV-Durchführungswege sind vielfältig. Der mit Abstand am häufigsten genutzte Durchführungsweg ist die Direktversicherung (73 Prozent der Befragten). Danach folgen in dieser Reihenfolge: Pensionskassen, Pensionsfonds, Unterstützungskassen und Direktzusagen.

8. Welche Durchführungswege nutzen Sie in Ihrer bAV?

Multiple Choice



PwC – bAV; All (N=300), filtered (N=300)
Abb. 2 – bAV-Durchführungswege

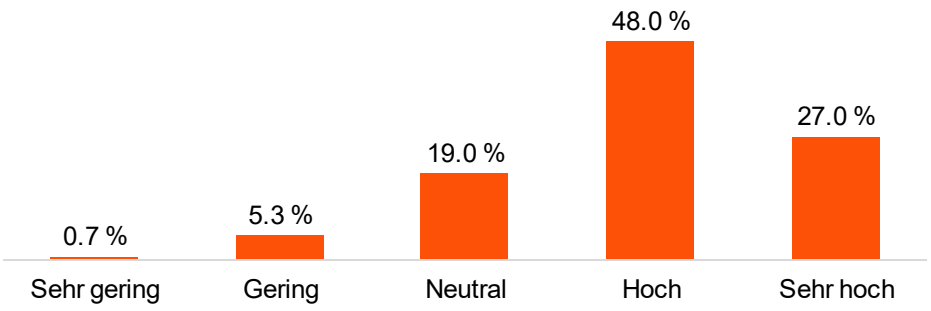
Die Direktversicherung wird – auch infolge von Produktinnovationen – insbesondere für kleine und mittelgroße Unternehmen interessanter.
Mit diesem Durchführungsweg können sie Verwaltungsprozesse zu großen Teilen externalisieren. Pensionskassen werden dagegen kaum noch neu eingeführt, obwohl sie in manchen Branchen (beispielsweise der Chemiebranche) weit verbreitet sind. Viele größere Unternehmen setzen auf Direktzusagen oder Unterstützungskassen, da diese eine flexiblere Gestaltung zulassen und auch für gutverdienende Beschäftigte sehr attraktive Leistungen ermöglichen.

Die Verwaltung der bAV ist überwiegend hochkomplex

48 Prozent der Befragten bewerten die Komplexität ihrer bAV-Verwaltung als hoch, 27 Prozent als sehr hoch. 19 Prozent äußern sich neutral. Nur 5 Prozent bewerten die Komplexität als gering und 1 Prozent als sehr gering.

21. Wie bewerten Sie die Komplexität der Verwaltung Ihrer bAV?

Likert-Scale



PwC – bAV; All (N=300), filtered (N=300)
Abb. 3 – Komplexität der bAV-Verwaltung

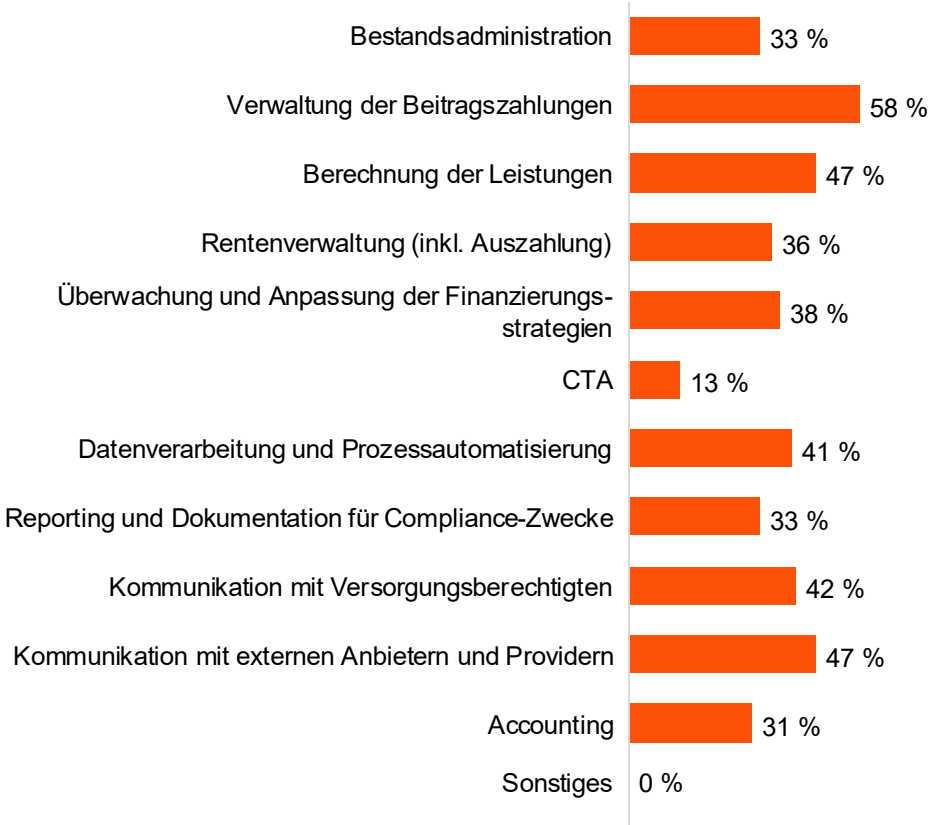
In den meisten Unternehmen sind die bAV-Landschaften über Jahrzehnte gewachsen. Unterschiedliche Durchführungswege, Versorgungspläne bzw. Ausgestaltungen, Finanzierungsarten sowie verschiedene Versorgungsträger und externe Dienstleister – etwa Versicherer, Aktuariats-, Administrations- und IT-Dienstleister – verursachen eine erhebliche operative Komplexität.
Der Abstimmungsbedarf zwischen Personalabteilung, Finanzfunktion, Rechtsabteilung und Aktuariat sowie mit externen Dienstleistern ist häufig immens. Für effiziente bAV-Strukturen braucht es eine durchgängige Steuerung der bAV-Prozesse über alle internen und externen Schnittstellen hinweg.
Die dafür erforderlichen Prozesse müssen viele Unternehmen erst aufbauen.

Weiterhin stark in bAV-Verwaltung eingebunden

Auf die Frage, welche Verwaltungsprozesse die bAV-Teams ganz oder teilweise inhouse abbilden, nannten die Befragten folgende Top-5-Prozesse: Verwaltung der Beitragszahlungen (58 Prozent der Befragten), Berechnung der Leistungen sowie Kommunikation mit externen Dienstleistern (je 47 Prozent), Kommunikation mit Versorgungsberechtigten (42 Prozent) sowie Datenverarbeitung und Prozessautomatisierung (41 Prozent). Unter den vorgegebenen Prozessen entfiel die geringste Nennungsquote auf Contractual Trust Arrangements (CTA).

9. Welche der folgenden Prozesse der bAV-Verwaltung in Ihrem Unternehmen bilden Sie aktuell ganz/teilweise inhouse ab?

Multiple Choice



PwC – bAV; All (N=300), filtered (N=300)
Abb. 4 – Inhouse abgebildete bAV-Prozesse

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass die Unternehmen weiterhin stark in die bAV-Verwaltung eingebunden sind – selbst dann, wenn sie externe Dienstleister nutzen. Outsourcing allein reduziert Komplexität jedoch nicht automatisch, weil auch ausgelagerte Aufgaben interne Fachkompetenz, Steuerungsmechanismen, Schnittstellenmanagement und Qualitätskontrollen erfordern. Deshalb behalten unserer Erfahrung nach die meisten Unternehmen die operative bAV-Steuerung und beschäftigtennahe Prozesse inhouse.

Querschnittsprozess mit vielen Schnittstellen

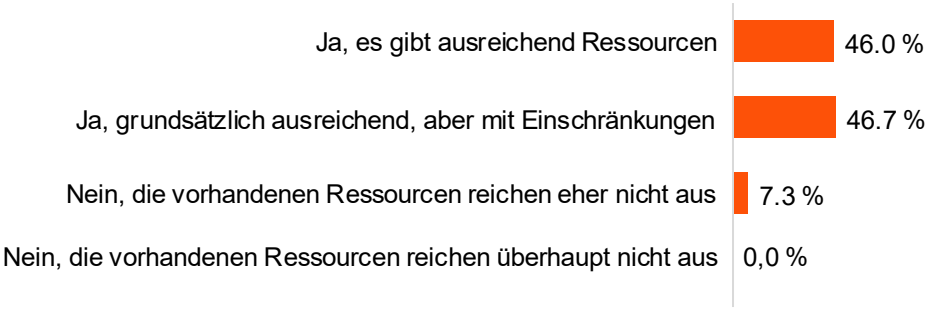
Die internen Rollen sind breit verteilt und belegen den operativen Charakter der bAV-Verwaltung: Sie ist kein reines Finanz- oder Rechtsthema, sondern ein Querschnittsprozess mit zahlreichen Schnittstellen. Bei stärker spezialisierten, zum Beispiel kapitalmarkt-, finanzierungs- und bilanzierungsnahen Aufgaben lassen sich Unternehmen häufiger von externen Dienstleistern unterstützen bzw. lagern Teilprozesse an diese aus (s. Kapitel 04).

Die Mehrheit verfügt nur über eingeschränkte Ressourcen

Ihre Ressourcenausstattung bewerten 46 Prozent der befragten bAV-Verantwortlichen als ausreichend, rund 47 Prozent bewerten sie als grundsätzlich ausreichend, aber mit Einschränkungen, und rund 7 Prozent bewerten ihre Ressourcenausstattung als eher nicht ausreichend.

14. Ist die Verwaltung der bAV aus Ihrer Sicht aktuell mit ausreichend vielen Ressourcen besetzt?

Single Choice



PwC – bAV; All (N=300), filtered (N=300)
Abb. 5 – Ressourcenausstattung der bAV-Verwaltung

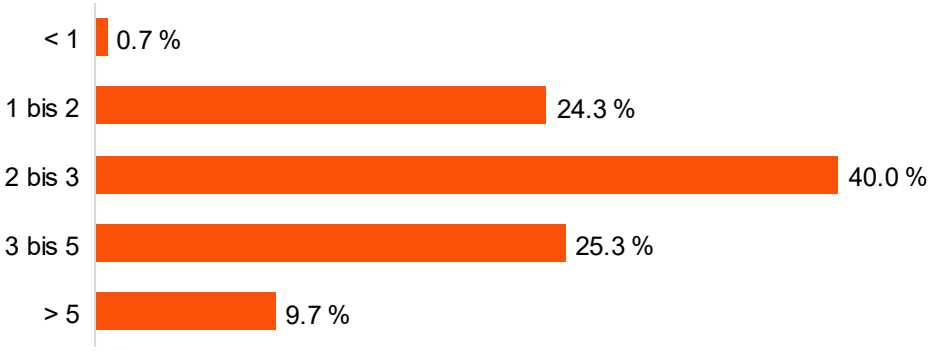
Oft sind nur relativ wenige Vollzeitäquivalente (FTE) mit der bAV beschäftigt. Das kann die bAV-Teams unter Zeitdruck setzen. Dies wiederum könnte zulasten der Verwaltungsqualität gehen. Und die Abhängigkeit vom Spezialwissen einzelner Teammitglieder ist hoch.

Die bAV-Verwaltung liegt häufig bei kleinen Teams

bAV-Teams sind in der Regel vergleichsweise klein. Lediglich jedes zehnte Unternehmen beschäftigt mehr als fünf Vollzeitäquivalente (FTE) mit der betrieblichen Altersversorgung, in rund 25 Prozent der Unternehmen sind es drei bis fünf FTE. 40 Prozent der Befragten sagten, dass in ihrem bAV-Team zwei bis drei FTE beschäftigt sind, in 24 Prozent der Fälle sind es sogar nur ein bis zwei FTE.

13. Wie viele Vollzeitäquivalente (FTE) sind in Ihrem Unternehmen mit der Durchführung und Verwaltung der betrieblichen Altersversorgung beschäftigt?

Single Choice



PwC – bAV; All (N=300), filtered (N=300)
Abb. 6 – Anzahl der Vollzeitäquivalente (FTE) für die Verwaltung der bAV

Die Teams sind meist klein, weil sie die bAV-Verwaltung vor allem steuern und insbesondere Spezialwissen erfordernde operative Aufgaben – zumindest teilweise – an externe Dienstleister auslagern. Zudem sind viele bAV-Aufgaben auf die Personalabteilung, die Entgeltabrechnung, die Finanzfunktion, die Steuer- und die Rechtsabteilung verteilt. Die Beschäftigten dieser Bereiche werden häufig nicht zum bAV-Team gezählt.



02

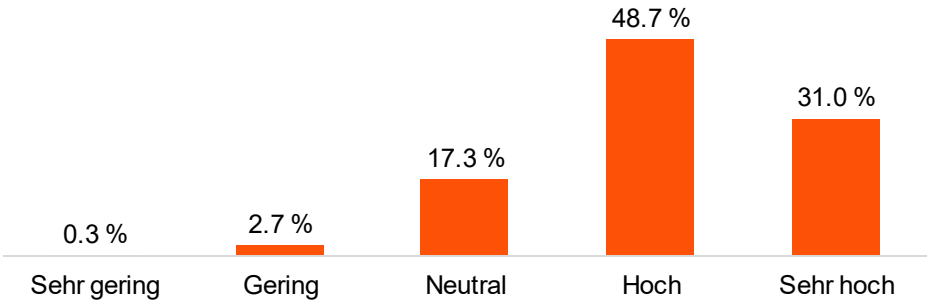
Fachkräfteverfügbarkeit, Fortbildungsbedarf und Herausforderungen

Großer Optimismus bezüglich Fachkräfte-verfügbarkeit

Die Chancen, auch künftig Fachkräfte mit den erforderlichen Qualifikationen für die bAV-Verwaltung zu finden, schätzen 31 Prozent der befragten Verantwortlichen als sehr hoch, 49 Prozent als hoch, 17 Prozent als neutral und 3 Prozent als gering oder sehr gering ein.

16. Wie schätzen Sie die Chancen ein, auch zukünftig Fachkräfte mit den erforderlichen Qualifikationen für Tätigkeiten im Bereich der bAV zu finden?

Likert-Scale



PwC – bAV; All (N=300), filtered (N=300)
Abb. 7 – Chancen, Fachkräfte mit erforderlichen bAV-Qualifikationen zu finden

Den Optimismus der meisten Befragten hinsichtlich der künftigen Fachkräfte-verfügbarkeit teilen wir nicht. Die wesentlichen, eng ineinandergreifenden bAV-Fachgebiete Aktuariat, Arbeitsrecht, Bilanzierung, Finanzen, Kommunikation, Personal, Entgeltabrechnung, Sozialversicherung und Steuerrecht beherrschen unserer Erfahrung nach bAV-Teams nur selten vollständig. Das gilt erst recht für eine einzige Fachfrau oder einen einzigen Fachmann. Aus unserer Beratungspraxis wissen wir, dass sich deshalb viele interne bAV-Teams mehr externe Unterstützung wünschen.

Personalgewinnung und Fortbildung müssen wichtiger werden

Um dem Fachkräftemangel zu begegnen, braucht es mehr Aktivitäten zur Personalgewinnung und Fortbildungsangebote. Das löst allerdings nicht das Problem eines begrenzten Pools speziell qualifizierter Fachkräfte. Verschärfend kommt hinzu, dass die Zahl der Mathematikstudierenden sinkt und die Fachvereinigungen bereits auf einen daraus resultierenden Nachwuchsmangel hinweisen.

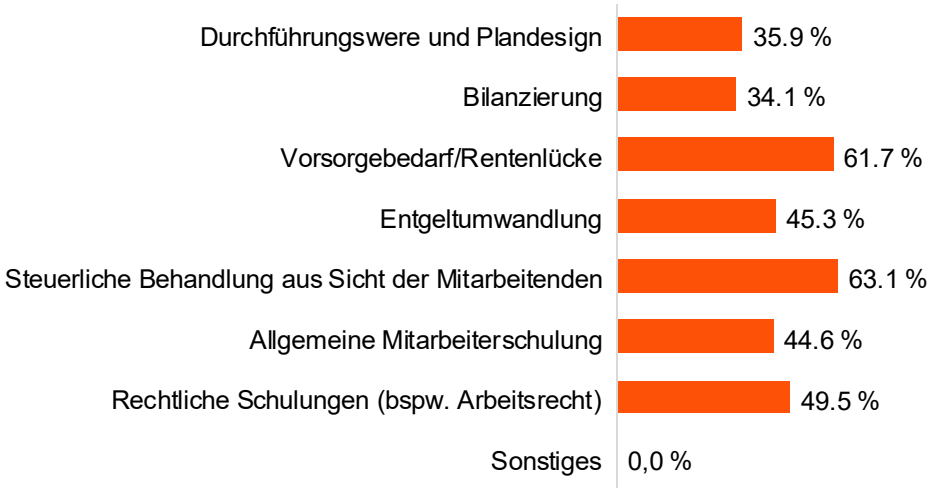


Breiter Fortbildungsbedarf

Hinsichtlich der erforderlichen Schulungsthemen nannten 63 Prozent der befragten bAV-Verantwortlichen die steuerliche Behandlung aus Sicht der Mitarbeiter:innen, 62 Prozent die Themen Vorsorgebedarf und Rentenlücke und 50 Prozent rechtliche Schulungen. Nach diesen Top 3 folgen mit 45 Prozent die Entgeltumwandlung und allgemeine Schulungen. Durchführungswege und Plandesign sowie Bilanzierung nannten die Befragten am wenigsten.

18. Welche Themen sollten diese Schulungen abdecken?

Likert-Scale



PwC – bAV; All (N=300), filtered (N=300)
Abb. 8 – Themen für bAV-Schulungen

Der Fortbildungsbedarf zeigt, dass es häufig an Wissen über bestimmte bAV-Themen mangelt. Die genannten Topthemen deuten darauf hin, dass die bAV-Verantwortlichen nicht nur interne Fachkräfte weiterqualifizieren, sondern auch den Mitarbeiter:innen ihres Unternehmens die bAV besser verständlich machen möchten.

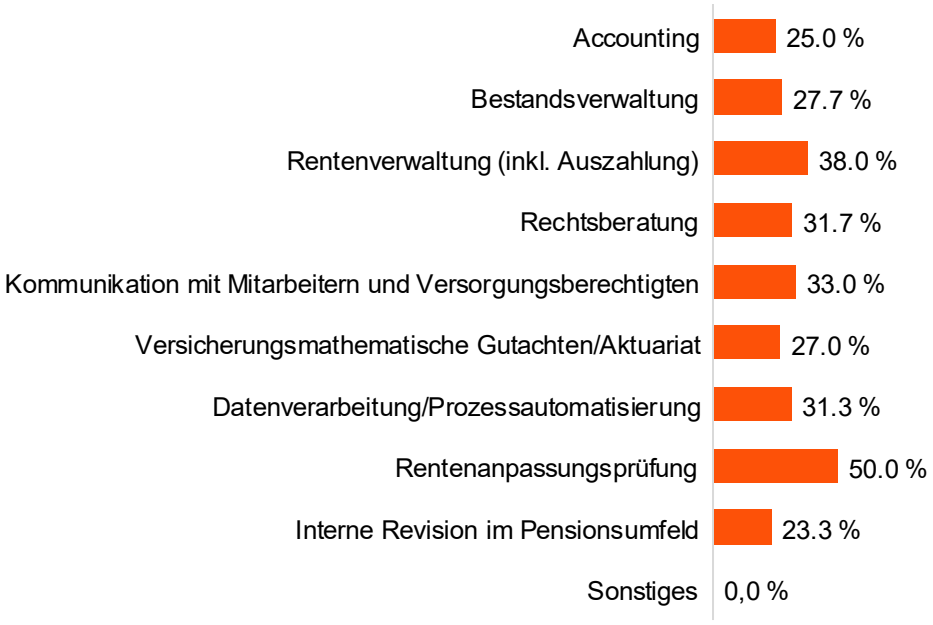
Tiefe bAV-Kompetenz muss kontinuierlich aufgebaut und gepflegt werden. Sie ist ein kritischer Faktor, insbesondere im Zusammenhang mit Personalabgängen und neuen regulatorischen Anforderungen.

Rentenanpassungs-prüfung ist die größte Herausforderung

In welchen bAV-Bereichen sehen Sie die größten Herausforderungen? Auch diese Frage haben wir den Studienteilnehmer:innen gestellt. Ihnen zufolge sind die drei größten Herausforderungen die Rentenanpassungsprüfung (50 Prozent der Befragten), die Rentenverwaltung inkl. Auszahlung (38 Prozent) und die Kommunikation mit Mitarbeiter:innen und Versorgungsberechtigten (33 Prozent). Am wenigsten nannten die Befragten die interne Revision im Pensionsumfeld.

20. In welchen Bereichen sehen Sie aktuell und/oder zukünftig die größten Herausforderungen in Bezug auf Ihre bAV?

Multiple Choice



PwC – bAV; All (N=300), filtered (N=300)
Abb. 9 – Herausfordernde bAV-Themen

Der relativ hohe Prozentwert für die Rentenanpassungsprüfung kommt vermutlich auch vor dem Hintergrund der wirtschaftlich angespannten Lage vieler Unternehmen zustande. Eine solche Lage rechtfertigt regelmäßig, dass bAV-Zusagen gemäß § 16 BetrAVG angepasst werden. Inwieweit dies gerechtfertigt ist, können die meisten Unternehmen unserer Erfahrung nach ohne externe Unterstützung nicht fundiert einschätzen. Die Rentenverwaltung (inkl. Auszahlung) sowie die Kommunikation mit Versorgungsberechtigten erfordert ebenfalls besondere Fachkenntnisse. Das dürfte ein wesentlicher Grund dafür sein, dass die Studienteilnehmer:innen auch diese Aufgaben als besonders herausfordernd bewerten.

03

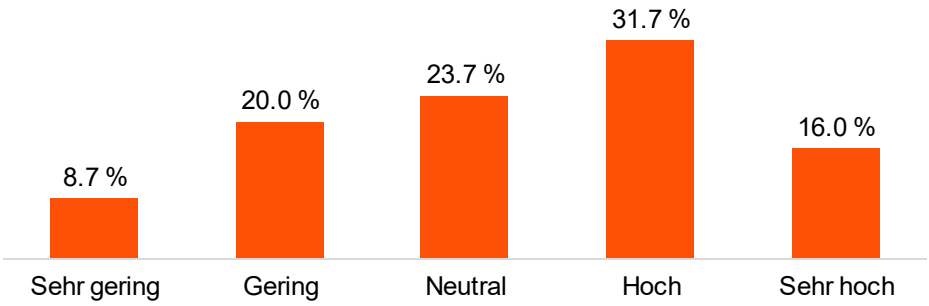
KI-Einsatz und KI-Potenzial

Viele Befragte schätzen die interne KI-Nutzung als (sehr) hoch ein

Rund 48 Prozent der bAV-Verantwortlichen bewerten den Anteil ihrer Prozesse, bei denen bereits KI im Einsatz ist, als hoch (32 Prozent) oder sehr hoch (16 Prozent). Rund 24 Prozent äußern sich neutral. 29 Prozent schätzen den KI-Anteil in ihren bAV-Prozessen als gering (20 Prozent) oder sehr gering (9 Prozent) ein.

25. Wie hoch ist der Anteil in den Prozessen Ihrer bAV, der derzeit schon durch KI (bspw. Chatbots) bearbeitet wird?

Likert-Scale



PwC – bAV; All (N=300), filtered (N=300)
Abb. 10 – Anteil von KI in bAV-Prozessen

Diese Wahrnehmung der Befragten ist aus unserer Sicht im Schnitt zu positiv. Das kann damit zusammenhängen, dass vielen bAV-Teams das tatsächliche Potenzial von KI für ihre Prozesse noch nicht vollständig klar ist. Wir sehen, dass selbst bei der KI-Nutzung vergleichsweise fortgeschrittene bAV-Teams noch am Anfang der Potenzialnutzung stehen.

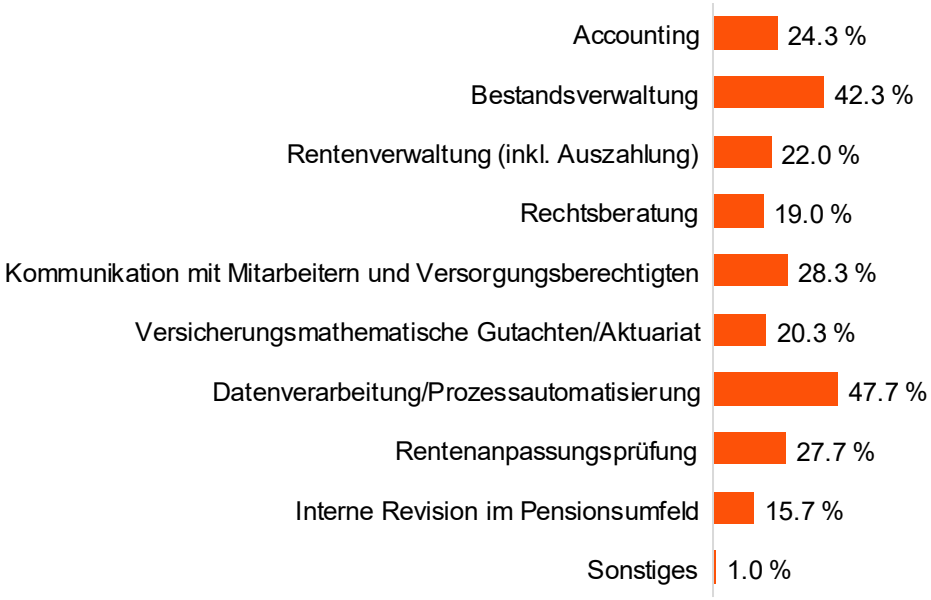


Unternehmen setzen KI schon heute für etliche Prozesse ein

Am häufigsten nutzen die Befragten KI bei der Datenverarbeitung und Prozessautomatisierung (48 Prozent) sowie in der Bestandsverwaltung (42 Prozent). Auch in der Kommunikation mit Beschäftigten und Versorgungsberechtigten sowie bei der Rentenanpassungsprüfung (je 28 Prozent) und im Accounting (24 Prozent) wird KI bereits eingesetzt. Unter den abgefragten bAV-Prozessen wird KI in der internen Revision am seltensten eingesetzt (16 Prozent).

26. In welchen Prozessen nutzen Sie KI?

Multiple Choice



PwC – bAV; All (N=300), filtered (N=300)
Abb. 11 – KI-Einsatz in bAV-Prozessen

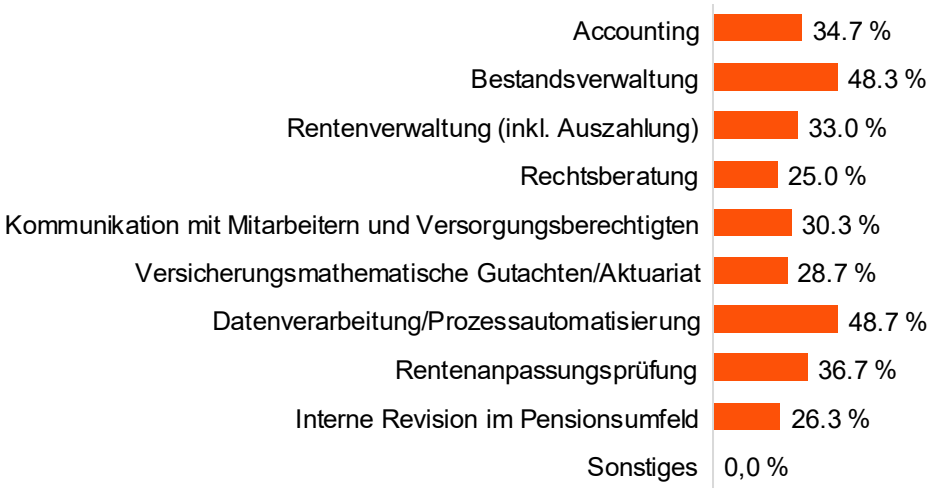
Diese Rangfolge wundert uns nicht. Denn es ist naheliegend, dass die Unternehmen für ihre bAV-Prozesse erst einmal solche KI- bzw. Automatisierungslösungen einsetzen, die ihre bAV-Teams beispielsweise von repetitiven Aufgaben entlasten und bei der Kommunikation unterstützen. Die nächste Stufe ist, KI auch in sensiblen Entscheidungsprozessen einzusetzen.

Viel Potenzial bei der KI-Nutzung

Bei den Einschätzungen zum KI-Potenzial fällt auf, dass die Unternehmen insbesondere bei Prozessen, in denen sie heute noch relativ wenig KI einsetzen, deutlich mehr Potenzial sehen als derzeit genutzt wird – insbesondere bei der Rentenverwaltung (33 Prozent), bei versicherungsmathematischen Gutachten (29 Prozent), bei der Rentenanpassungsprüfung (37 Prozent) und bei der internen Revision im Pensionsumfeld (26 Prozent).

27. In welchen Bereichen (Prozessen) sehen Sie Potenzial für die Nutzung von KI?

Multiple Choice



PwC – bAV; All (N=300), filtered (N=300)
Abb. 12 – KI-Potenzial in bAV-Prozessen

Aus PwC-Sicht ist die bAV reif für die Automatisierung und KI-Nutzung. Die bAV-Teams sollten sich dabei aber nicht auf ein bestimmtes Tool konzentrieren, um schnell einen Piloten vorzeigen zu können. Viel wichtiger sind zunächst eine klare Strategie, ein strukturierter Entwicklungs- und Umsetzungsprozess, eine belastbare Datenbasis und messbare Qualitätsziele. Dabei kann externe Unterstützung durch erfahrene Dienstleister sehr nützlich sein.



04

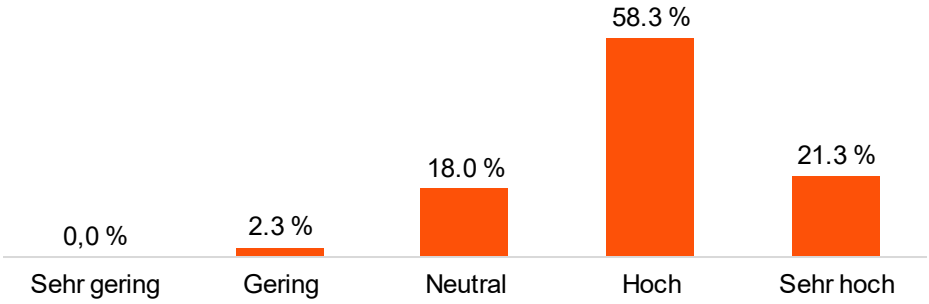
Zufriedenheit mit Dienstleistern, technischer Umsetzung und künftiger Unterstützungsbedarf

Hohe Zufriedenheit mit Steuerung, Kommunikation und Kontrolle der Dienstleister

Rund 80 Prozent der bAV-Verantwortlichen bewerten ihre Zufriedenheit mit Steuerung, Kommunikation und Kontrolle der an ihrer bAV beteiligten Dienstleister als hoch (58 Prozent) oder sehr hoch (21 Prozent). 18 Prozent äußern sich neutral. Nur 2 Prozent bewerten ihre Zufriedenheit als gering.

22. Wie beurteilen Sie Ihre Zufriedenheit bzgl. der Steuerung, Kommunikation und Kontrolle der Provider, die an der Umsetzung Ihrer bAV beteiligt sind?

Likert-Scale



PwC – bAV; All (N=300), filtered (N=300)
Abb. 13 – Zufriedenheit mit Steuerung, Kommunikation und Kontrolle externer Dienstleister

Die hohe Zufriedenheit bedeutet nicht, dass bei der Steuerung externer Dienstleister kein Handlungsbedarf besteht. Externe Unterstützung muss intern gut koordiniert werden. Kritisch wird die Dienstleistersteuerung aus Sicht der bAV-Teams – das wissen wir aus unserem Beratungsalltag – oft an den Schnittstellen: wenn beispielsweise Datenformate, Eskalationswege, Service Levels und Verantwortlichkeiten nicht klar definiert sind. Deshalb bleibt eine professionelle Dienstleistersteuerung wichtig. Sie verbindet fachliche Verantwortung, kontrollierte Datenflüsse, klare Eskalationsmechanismen und messbare Leistung.

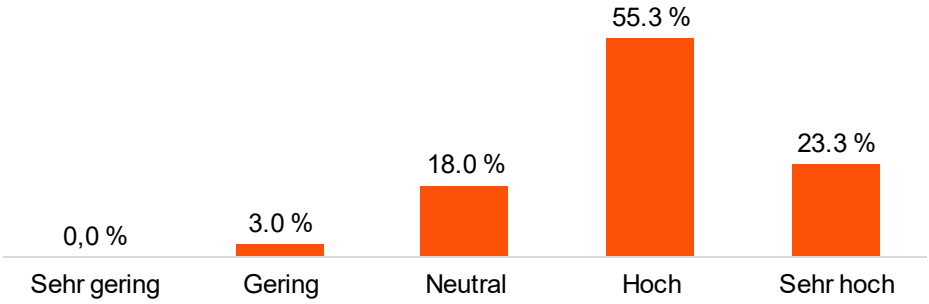


Ebenso hohe Zufriedenheit mit der technischen Umsetzung

Fast 80 Prozent der Befragten bewerten ihre Zufriedenheit mit der technischen Umsetzung der bAV als hoch (55 Prozent) oder sehr hoch (23 Prozent).
18 Prozent äußern sich neutral. Lediglich 3 Prozent bewerten ihre Zufriedenheit als gering oder sehr gering.

23. Wie beurteilen Sie aktuell Ihre Zufriedenheit mit der technischen Umsetzung Ihrer bAV?

Likert-Scale



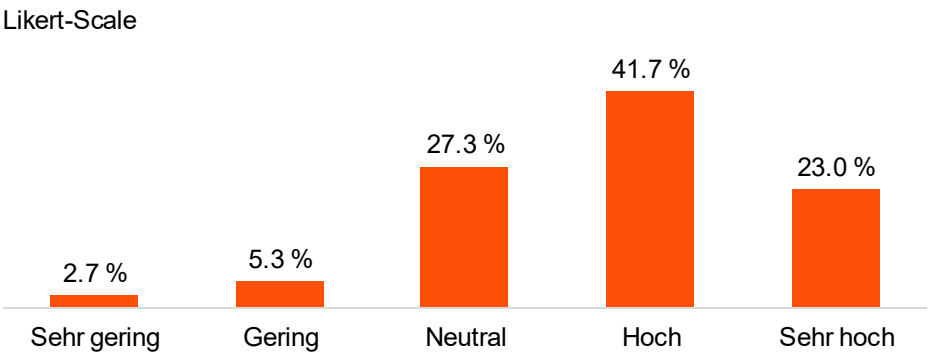
PwC – bAV; All (N=300), filtered (N=300)
Abb. 14 – Zufriedenheit mit der technischen Umsetzung der bAV

Die hohe Zufriedenheit spricht dafür, dass die technische Umsetzung der bAV-Prozesse intern sowie unter Zuhilfenahme spezialisierter Dienstleister in den Unternehmen im Wesentlichen funktioniert. Mit fortschreitender Automatisierung und KI-Nutzung dürften die Anforderungen an Systeme und Prozesse weiter steigen. Damit dürften auch die Anforderungen an die bAV-Teams bei der Auswahl ihrer Systeme und Dienstleister steigen.

Knapp zwei Drittel erwarten hohen externen Unterstützungsbedarf

65 Prozent der Befragten erwarten für die zwölf Monate nach der Befragung einen hohen (42 Prozent) oder sehr hohen (23 Prozent) zusätzlichen Bedarf an externer Unterstützung für ihre bAV-Verwaltung. 27 Prozent äußern sich neutral.
Nur 8 Prozent erwarten einen geringen oder sehr geringen zusätzlichen Bedarf.

19. In welchem Umfang erwarten Sie in den kommenden 12 Monaten einen zusätzlichen Bedarf an externer Unterstützung für Ihre bAV-Verwaltung?



PwC – bAV; All (N=300), filtered (N=300)
Abb. 15 – Erwartung zusätzlichen Bedarfs an externer Unterstützung für die bAV-Verwaltung

Externe Unterstützung ist für die bAV-Verwaltung der meisten Unternehmen relevant, um ihre Aufgaben in der erforderlichen Zeit und Qualität erfüllen zu können. Allerdings ist externe Unterstützung nicht immer eine Folge interner Unterbesetzung. Häufig erfordern bAV-Themen auch hochspezialisiertes Fachwissen und eine unabhängige Qualitätssicherung. Externe Unterstützung kann Prozesssicherheit, Skalierbarkeit und die Qualität des Betriebsmodells absichern.

Managed Services schließen wiederkehrende Lücken

Neben punktueller Unterstützung können sogenannte Managed Services die internen bAV-Teams dauerhaft entlasten – zum Beispiel bei häufig wiederkehrenden und standardisierbaren operativen Aufgaben sowie bei der Orchestrierung und Kontrolle bestehender Dienstleister. Managed Services beschreiben hierbei die Übernahme und stetige (technische) Weiterentwicklung komplexer Prozesse. Daneben können sie eine konsistente Ende-zu-Ende-Verantwortung schaffen. Davon profitieren die Unternehmen insgesamt, die bAV-Teams und letztlich auch die Versorgungsberechtigten.

05

Interview

Wir müssen Altersversorgung stärker als Ökosystem verstehen.

Kleine Teams, häufig zu wenig Spezialwissen, komplexe Schnittstellen und neue Möglichkeiten durch KI: PwC-Partner und bAV-Experte Gunnar Hasselmann erläutert, wie Unternehmen ihre betriebliche Altersversorgung weiterentwickeln können.

Herr Hasselmann, seit Jahren wird in Deutschland viel über Rente und Altersvorsorge gesprochen. Dabei kommt die betriebliche Altersversorgung allerdings eher am Rand vor. Was sagt Ihnen das?

Gunnar Hasselmann: Das sagt mir, dass die betriebliche Altersversorgung in der öffentlichen Debatte längst noch nicht den Stellenwert bekommt, den sie haben sollte. Vieles, was die von der Bundesregierung eingesetzte Alterssicherungskommission in ihrem Bericht vom Juni 2026 vorschlägt, geht in die richtige Richtung – etwa weniger Bürokratie und eine stärkere kapitalgedeckte Altersvorsorge. Aber meiner Ansicht nach wird die bAV weiterhin nicht konsequent mitgedacht. Dabei brauchen wir sie dringend, wenn wir das Versorgungsniveau in Deutschland verbessern wollen.

Was genau braucht es jetzt, um die bAV besser nutzbar zu machen?

Sie muss stärker an einfache, kapitalmarktorientierte Modelle angebunden werden. Eine zentrale Hürde ist ja die Subsidiärhaftung. Das heißt: Kann ein externer Versorgungsträger die zugesagte Betriebsrente nicht vollständig leisten, muss am Ende der Arbeitgeber dafür einstehen. Dieses Haftungsrisiko kann gerade kleinere Unternehmen davon abhalten, eigene bAV-Modelle einzuführen oder stärker auszubauen. Ein Ansatz, das Haftungsrisiko zu verringern, wäre die Verbindung von aktuell diskutierten Vorsorgeprodukten – Kapitalrente in der Säule eins, Altersvorsorgedepot in der Säule drei – mit der reinen Beitragszusage in Säule zwei.

Was würde die reine Beitragszusage daran ändern?

Bei der reinen Beitragszusage verpflichtet sich der Arbeitgeber nur, einen festgelegten Beitrag einzuzahlen – für eine bestimmte spätere Rentenhöhe haftet er nicht. Wäre dieses Modell leichter zugänglich, würde das vor allem kleineren Unternehmen den Einstieg erleichtern.

Ihre Studie hat ergeben, dass 75 Prozent der befragten bAV-Verantwortlichen in Unternehmen die Komplexität der Verwaltung ihrer bAV als hoch oder sehr hoch bewerten. Woher kommt diese Komplexität?

Ein Teil der Komplexität entsteht durch den gesetzlichen Rahmen. Wir haben fünf Durchführungswege und innerhalb dieser Wege zahlreiche Möglichkeiten, die Versorgung auszugestalten. Hinzu kommen Versorgungspläne, die über Jahrzehnte gewachsen sind sowie zahlreiche interne und externe Schnittstellen. All das summiert sich natürlich.

Welche sind die relevantesten Schnittstellen?

Die bAV ist längst kein isolierter HR-Prozess mehr, sondern beschäftigt mehrere interne Abteilungen – die IT, die Finanz-, die Steuer- und die Rechtsabteilung zum Beispiel. Hinzu kommen die Kommunikation mit Versorgungsberechtigten und Mitarbeiter:innen sowie die Schnittstellen zu externen Versorgungsträgern und Dienstleistern. Unternehmen sollten ihre Altersversorgung viel stärker als Ökosystem verstehen und steuern als es bislang der Fall ist.

Können Unternehmen den Komplexitätsgrad reduzieren?

Zumindest mehr, als manche Verantwortliche erst einmal denken. Sie können zum Beispiel Versorgungspläne konsolidieren, harmonisieren und neu ordnen. Weniger und einheitlichere Versorgungspläne bedeuten weniger Verwaltungsaufwand – und Beschäftigte können leichter nachvollziehen, welche Zusage für sie gilt und welchen Wert ihre Versorgung hat.

Wo sehen Sie weitere Hebel?

Ein weiterer großer Hebel ist die Digitalisierung – einschließlich künstlicher Intelligenz. Allerdings stehen bei manchen Unternehmen noch jede Menge Leitzordner im Regal. Und wenn die Datenbasis noch nicht durchgehend digitalisiert ist, wird Automatisierung schwierig.

Vielleicht fehlt bei der Digitalisierung der Druck, weil die bAV-Teams auch ohne sie klarkommen. Laut Ihrer Studie glauben rund 80 Prozent der Befragten, auch künftig ausreichend qualifizierte bAV-Fachleute zu finden.

Ohne Digitalisierung klarkommen – das würde ich so nicht sagen. Und diese 80 Prozent gehören für mich zu den überraschendsten Studienergebnissen. Denn diesen Optimismus teile ich nicht.

Sondern?

In der Praxis sehen wir das Gegenteil: Wo sich früher – auch im Mittelstand – noch richtige Teams um die bAV gekümmert haben, machen das inzwischen oft nur noch ein oder zwei Personen. Und die müssen Administration und Bestandsführung, Personal und Entgeltabrechnung, Arbeits- und Steuerrecht, Accounting und Treasury abdecken. Gerade sehr kleine Teams kommen da schnell an ihre Grenzen.

Und dann?

Dann passieren Fehler: Zum Beispiel werden Briefe falsch verschickt, Beitragszahlungen versäumt oder Fristen nicht eingehalten. Daraus können operative, rechtliche und steuerliche Risiken entstehen.

Warum stellt man dann nicht einfach noch jemanden ein?

Weil die Unternehmen erst einmal passende Fachleute finden müssen. Bei der angesprochenen fachlichen Breite können sie nicht einfach einen Uniabsolventen einstellen und sagen: Mache mal. Plakativ gesagt: Für mehr als 80 Prozent der Zeit braucht man vor allem gute Sachbearbeitung, für zehn Prozent HR-Expertise – und für die übrigen zehn Prozent Corporate-Tax, Accounting und versicherungsmathematische Expertise. Idealerweise findet ein Unternehmen jemanden, der all diese Fachgebiete versteht und zusammenbringen kann. Solche Fachleute sind allerdings rar.

> Gerade sehr kleine Teams kommen da schnell an ihre Grenzen.

Beim Fachkräftemangel kommt noch der Generationen-wechsel hinzu: Erfahrene Babyboomer gehen nach und nach in Rente. Was bedeutet das für bAV-Teams?

Wenn sehr erfahrene Mitarbeiter:innen aus den Unternehmen ausscheiden, verschwindet oft Wissen, das über Jahrzehnte gewachsen ist. Dieses Know-how lässt sich nicht einfach in drei Monaten ersetzen.

Wie zeigt sich das konkret?

Kürzlich hatten wir einen Fall bei einem Unternehmen, das vom Mutterunternehmen abgespalten und verkauft wurde und deshalb erstmals einen eigenen bAV-Experten brauchte: Das Unternehmen hat auch jemanden gefunden, aber nach einem Monat war er wieder weg. Er hatte zwar Berufserfahrung, aber nicht die nötige Kompetenzbreite für den bAV-Integrationsprozess. Später wurde auch Ersatz gefunden, aber dieser Fachmann sagt inzwischen: Eigentlich ist das, was da zu tun ist, für eine Person viel zu viel.

Wann ist Outsourcing bei der bAV-Verwaltung eine sinnvolle Alternative?

Vor allem dann, wenn Unternehmen die nötige Kompetenzbreite oder Kapazität nicht dauerhaft selbst vorhalten können oder wollen. Im PwC-Netzwerk haben wir alle Kompetenzen, die für eine qualitativ hochwertige bAV-Verwaltung erforderlich sind. Aus unserer Servicepraxis kennen wir die Best Practices und wissen wie sie individuell und effizient plan- und umsetzbar sind. Unsere Kapazitäten müssen Unternehmen nicht dauerhaft vorhalten. Sie nutzen uns einfach, wenn sie uns brauchen.

> Die größten Effizienzgewinne durch KI sehe ich in der Datenverarbeitung und in der Administration.

Kann KI Fachkräftelücken schließen? Rund 48 Prozent der Befragten schätzen den KI-Anteil ihrer bAV-Prozesse bereits als hoch oder sehr hoch ein.

KI hilft, ersetzt aber nicht einfach bAV-Spezialist:innen. Die größten Effizienzgewinne durch KI sehe ich in der Datenverarbeitung und in der Administration.

Und scheitert Hightech am Aktenschrank?

Das kann passieren. Wir hatten einen Fall, bei dem wir KI noch gar nicht einsetzen wollten. Zunächst ging es nur darum, automatisiert die Versorgungsansprüche von Beschäftigten des Unternehmens zu berechnen. Rein mathematisch ist das relativ einfach. Dann hieß es aber, jemand müsse in den Keller gehen und alle Personalakten holen.

Haben Sie das Problem gelöst?

Ja. Wir haben ein Tool gebaut, das alle Daten einliest und verarbeitet. Der externe Provider des Unternehmens wollte für die manuelle Bearbeitung einen sechsstelligen Betrag berechnen. Wir haben die automatisierte Lösung für einen deutlich geringeren Betrag umgesetzt. Das ist nur ein Beispiel, aber es zeigt den Hebel: Wenn Datenprozesse und Administration stärker automatisiert werden, können interne und externe Kosten deutlich sinken.

Viele Unternehmen halten ihre bAV-Verwaltung dennoch größtenteils intern. Weshalb?

Altersversorgung ist ein emotionales Thema. Mitunter gehört sie stark zur Arbeitgeberidentität. Und die Versorgung betrifft Einzelschicksale. Wenn nach einem Providerwechsel beispielsweise Renten nicht richtig gezahlt werden, kann das schnell zum Reputationsproblem werden.

Wie weit geht der Kontrollverlust für Unternehmen, die Teile ihrer bAV-Verwaltung auslagern?

Das kommt darauf an, wie die Auslagerung organisiert ist. Unternehmen können operative Aufgaben ja trotzdem steuern. Dafür braucht es aber klare Regeln: Wer macht was? Wer reportet wann? Wie messen wir Qualität? Welche Kontrollen gibt es? Man kann operative Arbeit abgeben und die Verantwortung und Kontrolle behalten. Die Rollen müssen nur richtig verteilt sein.

Aus welchen Anlässen beschäftigen sich Unternehmen eigentlich mit Outsourcing-Modellen?

Typische Auslöser sind: Ein wichtiger Know-how-Träger geht. Das Unternehmen steckt in einer Transformation. Oder es kauft ein Unternehmen oder einen Unternehmensteil und übernimmt damit Versorgungssysteme, die es noch nicht kennt.

Ihre Studie zeigt eine hohe Zufriedenheit der Unternehmen mit externen bAV-Dienstleistern. Gibt es gar keine Probleme?

Doch, doch. Vor allem an den Schnittstellen. Einzelne Dienstleister können ihre Aufgaben hervorragend erledigen, aber der Gesamtprozess läuft trotzdem nicht rund. Reibungsverluste entstehen vor allem, wenn Verantwortlichkeiten, Datenformate und Eskalationswege unklar sind. Deshalb braucht es jemanden, der das Ganze zusammenhält.

> Jemand muss die ‚Inseln' verbinden, damit die richtigen Informationen in die richtigen Kanäle fließen, Entscheidungen getroffen werden und nichts zwischen den Zuständigkeiten stecken bleibt.

Was heißt „das Ganze zusammenhalten“ konkret?

Nehmen wir mal die Bestandsführung: Sie liefert Daten an den versicherungsmathematischen Gutachter, der daraus die Rückstellung berechnet. Das Ergebnis geht ins Accounting, dort entstehen Rückfragen.
Dann kommen Treasury und Entgeltabrechnung dazu. Beiträge müssen gezahlt, Finanzierungsfragen geklärt, Renten gegebenenfalls angepasst werden.
Viele Spezialisten kennen ihre „Insel“ sehr gut, sehen aber jeweils nur ihre eigene. Jemand muss die Inseln verbinden, damit die richtigen Informationen in die richtigen Kanäle fließen, Entscheidungen getroffen werden und nichts zwischen den Zuständigkeiten stecken bleibt. Im Grunde ist das eine Orchestrierungsaufgabe.

Wer eignet sich als Orchestrator?

Eine interne Person, die genügend Erfahrung und Kapazität dafür hat oder ein externer Dienstleister. Entscheidend ist, dass jemand die gesamte bAV-Landschaft versteht und ihre einzelnen Teile verbinden kann.

Vermutlich sagen etliche Dienstleister, dass sie das können. Woran erkennt ein Unternehmen, ob das wirklich stimmt?

So ein Dienstleister muss Governance und Prozesse beherrschen und fachlich breit genug aufgestellt sein. Bei PwC können wir bAV-Expertise mit Know-how aus Aktuariat, Bewertung, Accounting und Treasury zusammenbringen.
Wenn eine Spezialfrage auftaucht, holen wir die entsprechenden Kollegen dazu.

---

65 Prozent der für Ihre Studie befragten bAV-Verantwortlichen erwarten zusätzlichen externen Unterstützungsbedarf – obwohl sie optimistisch sind, auch künftig genügend gute Fachleute für ihre internen Teams zu finden. Was folgt für Sie daraus?

Noch einmal: Wir müssen Altersversorgung stärker als Ökosystem verstehen. Fachkräfte sind schwerer zu finden, Spezialwissen ist teuer und technologisch passiert viel. Es kann deshalb sinnvoll sein, bestimmte Leistungen extern zu bündeln, statt jede Expertise dauerhaft intern vorzuhalten. Das heißt nicht automatisch Voll-Outsourcing. Es heißt zuerst einmal: sinnvoll verteilen, wer was am besten kann.

Und Kosten sparen?

Kosten spielen natürlich eine Rolle. Mindestens genauso wichtig sind aber Stabilität, Wissen und operative Sicherheit. Wenn Prozesse sauber aufgesetzt und Verantwortlichkeiten klar geregelt sind, sinkt das Schnittstellenrisiko. Der Wert liegt darin, dass Unternehmen ihre bAV im Griff behalten, ohne jede dafür erforderliche Fähigkeit selbst vorhalten zu müssen.

Fazit

Aus unserer Sicht wird die betriebliche Altersversorgung weiter an Bedeutung gewinnen – als Bestandteil einer attraktiven Arbeitgeberpositionierung ebenso wie als Ergänzung der gesetzlichen Altersversorgung. Für Unternehmen reicht es deshalb nicht, bestehende Versorgungsmodelle lediglich zu verwalten.
Sie müssen gewachsene Strukturen beherrschbar halten, Fachwissen sichern und ihre bAV so weiterentwickeln, dass sie zu den personalwirtschaftlichen, finanziellen und strategischen Zielen des Unternehmens passt. Diesen Anspruch formuliert PwC auch für seine eigene bAV-Beratung.

Eine Schlüsselrolle spielen dabei die Schnittstellen. Wo interne Bereiche, Versorgungsträger, Versicherer und weitere Dienstleister zusammenarbeiten, entscheiden klare Verantwortlichkeiten, belastbare Datenflüsse und eine verlässliche Steuerung über Qualität und Effizienz. Gerade hier kann PwC seine Erfahrung einbringen: bei der Gestaltung und Implementierung von Finanz- und Verwaltungsprozessen, bei der Koordination interner und externer Beteiligter sowie bei Auswahl und Steuerung von Dienstleistern.

Hinzu kommen neue Möglichkeiten durch Automatisierung und KI. Entscheidend wird aber nicht sein, möglichst viele neue Tools einzusetzen. Zukunftsfähig wird die bAV dort, wo Technologie, Prozesse, Fachwissen und Governance sinnvoll zusammenspielen. Wer diese Elemente konsequent miteinander verbindet, kann Komplexität reduzieren, bAV-Teams entlasten und die Qualität der Versorgung langfristig sichern.

Kontakt



Gunnar Hasselmann
Partner Pension Consulting, PwC Deutschland
Mobil: +49 175 1280616
gunnar.hasselmann@pwc.com

© Oktober 2026 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten. „PwC“ bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.