

Ruhe bewahren



- **Copyright und Erstveröffentlichung:**
Personalwirtschaft
Ausgabe 07/2013, S. 5-11

bAV Round Table – Sonderheft
mit Anmerkungen von Matthias Edelmann

Ruhe bewahren

Die aktuelle Niedrigzinsphase verunsichert die betriebliche Altersversorgung weitaus weniger als vermutet. Das sagen zumindest die Experten, die zum jährlichen bAV-Treffen der Personalwirtschaft geladen waren. Handlungsbedarf bestehe dennoch in vielen Unternehmen – und in der Politik.

Man kann es hoch und runter rechnen, wie man will: Die Niedrigzinsphase hat eher moderate Auswirkungen auf die bAV-Finanzanlagen. Denn unterm Strich liegt bei einem Anlagezeitraum von 35 Jahren und mehr die Verzinsung bei rund vier Prozent, selbst wenn die Niedrigzinsphase zehn Jahre dauern sollte. Das größere Risiko liegt in der psychologischen Auswirkung auf den Markt, stellt Dr. Ralf Laghzaoui, Partner beim Beratungsunternehmen Mercer, fest. Objektiv sei die bAV nach wie vor günstiger als die private Altersvorsorge, was unter anderem an der nachgelagerten Besteuerung liegt. Auch deshalb, so die Experten beim Round Table, können sie aktuell nicht feststellen, dass Arbeitgeber oder Arbeitnehmer der bAV den Rücken kehren.

Insgesamt wachse die betriebliche Altersversorgung weiter, da sie im Gegensatz zur privaten dem Arbeitnehmer mehr Sicherheit gibt und die Förderung für viele Arbeitnehmer attraktiv, einfach und transparent ist, sagt Robert Müller, Geschäftsführer S-PensionsManagement und Vorstand der Tochtergesellschaften Sparkassen Pensionskasse und Sparkassen Pensionsfonds. Selbst die Rückdeckung durch die Lebensversicherung wird in der bAV deutlich weniger diskutiert als im Privatbereich oder in der Presse, berichtet Jürgen Helfen. Denn der Arbeitgeber wählt in aller Regel nicht nur den Anbieter aus, sondern er verhandelt Konditionen und kann seinen Mitarbeitern über Gruppentarife privat nicht zugängliche Angebote zukommen lassen, ergänzt der PwC-Berater.

Auch der Entgeltumwandlung kehrt keiner den Rücken, heißt es aus dem VdW Versor-

gungsverband, der auf Lösungen der betrieblichen Altersvorsorge für IHKs und Verbände spezialisiert ist, und in dessen Bereich die Kombination der Entgeltumwandlung mit einer arbeitgeberfinanzierten beitragsorientierten Grundzusage die häufigste Form der Altersversorgung ist. VdW-Geschäftsführer Gisbert Schadek beobachtet eher eine Zunahme, „allerdings begrenzt durch die Ressourcen, die dem Mitarbeiter überhaupt zur Verfügung stehen“.

Die bAV-Experten reagieren also relativ gelassen auf die aktuelle Niedrigzinsphase. Arbeitsrechtler Dr. Johannes Schipp, der auch den Pensionsversicherungsverein vertritt, verweist auf das hohe Sicherheitsbedürfnis der Arbeitnehmer. Bei der bAV wird dem Mitarbeiter das Risiko weitestgehend abgenommen. „Unabhängig vom Durchführungsweg oder einer Rückdeckung, ob Entgeltumwandlung oder Lebensversicherung, der Arbeitnehmer ist insolvenzgesichert, was dazu führt, dass die bAV noch genutzt wird“, so Schipp.

Umgang mit den Schwankungen

Trotzdem machen sich Berater, Produktanbieter, Versicherer und Arbeitgeber Gedan-

ken darüber, wie sich Finanzierungsrisiken oder das Absinken der Versorgungsleistung vermeiden lassen. Koppeln Arbeitgeber künftig Verzinsungs- und Leistungsversprechen an die Entwicklung einer Rückdeckung oder definierter Kapitalwerte? Die Kapitalanlagegesellschaften spüren einen Aufschwung. Arbeitgeber stellen um auf wertpapiergebundene Zusagen, bei denen sich Aktiv- und Passiv-Seite im Gleichlauf bewegen, berichtet Christof Quiring, Head of Pension Solutions bei Fidelity Worldwide Investment. Seine Empfehlung: Mit der Garantie sollte aufgrund des langfristigen Anlagehorizonts in der bAV anders umgegangen werden. „Man muss nicht jedes Jahr einen festen Zins zuschreiben, sondern kann Wertschwankungen während der Ansparphase durchaus zulassen.“ Wichtig sei, dass zum Ende der Laufzeit der Mitarbeiter sein Alterskapital entsprechend der Garantie ausbezahlt bekommt. Das zwingt Arbeitgeber und Anbieter „weise Kapitalanlage-Entscheidungen zu treffen“, doch der Zwang, jedes Jahr Zinsen gutzuschreiben, sei überflüssig.

Die Versicherer überlegen, ob und wie sie künftig noch Garantien bereitstellen wollen.



Prof. Dr. Dietmar Wellisch (links), Leiter des Instituts für Betriebliche Altersversorgung und Steuern der Universität Hamburg, moderierte zusammen mit Chefredakteur Erwin Sticking die bAV-Expertenrunde.

Die Alternative liegt in Produkten, die eine flexiblere Gestaltung erlauben, zum Beispiel in Form von temporären Garantien. Darauf verweist PwC-Berater Jürgen Helfen. Ohnehin resultiere die größte Herausforderung für die unternehmensfinanzierte bAV aus Änderungen in der Bilanzierung infolge des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes (BilMoG) und des internationalen Standards IAS 19. Hier wirke sich das aktuelle Zinsumfeld unmittelbar ergebniswirksam aus – ohne die Möglichkeit, Belastungsspitzen ergebnisschonend zu verteilen oder im Rahmen eines Korridors aufzuschieben. Die Anwarter müssten allerdings die aktuellen niedrigeren Nominalrenditen im richtigen Kontext betrachten, nämlich unter Berücksichtigung einer ebenfalls historisch niedrigen Inflationsrate. „Insofern ist der Kaufkraftverlust der Versorgungskapitalien weniger drastisch, als in der presseseitigen Bewertung vielfach lanciert wird.“

Matthias Edelmann von der Beratungsfirma Lurse Benefits Consultants erkennt den Trend, dass die bAV auf neue Systeme umgestellt wird. Unternehmen wollten Risiken minimieren und würden Mitarbeiter in der Verantwortung für Anlage- und Zinsrisiko sehen. Ein Modell: Unternehmen stellen Beträge bereit, um die Entgeltumwandlung zu bezuschussen. Zum anderen sei der Trend zu Matching-Systemen erkennbar, bei denen der Arbeitnehmerbeitrag den Arbeitgeberbeitrag auslöst. Und ein drittes Modell sehe vor, Mitarbeiter im Rahmen eines Life Cycle-Modells die Leistung der bAV wählen zu lassen. Ihrem individuellen Bedarf entsprechend können sie in eine reine Altersleistung und/oder Berufsunfähigkeitsabsicherung und Hinterbliebenen-Absicherung investieren.

Kern der bAV: die Risikoübernahme

Die bAV aufgrund der Niedrigzinsphase zu problematisieren und damit nur auf den Kapitalanlageerfolg zu reduzieren, ist ein Irrweg; niemand käme auf die Idee, nur so viele Gehälter auszuzahlen, wie es eine Kapitalanlage zulässt, lautet die Kritik von Gisbert Schadek, VdW: „Der Kern der bAV besteht darin, dass der Arbeitgeber dem



„ Die Garantie und Verlässlichkeit der bAV dürfen als echte Errungenschaften auch in einer Niedrigzinsphase nicht verloren gehen.

Dr. Henriette Meissner, Geschäftsführerin, Stuttgarter Vorsorge-Management GmbH



„ Unter Berücksichtigung einer historisch niedrigen Inflationsrate ist der Kaufkraftverlust der Versorgungskapitalien weniger drastisch als vielfach lanciert wird.

Jürgen Helfen, Partner, Human Resource Services, Bereich Pensions, PricewaterhouseCoopers AG

Mitarbeiter Risiken abnimmt und Garantien gibt. Damit ist die Investition ein hervorragendes Instrument zur Mitarbeitergewinnung und -bindung, die sich für Arbeitgeber vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung wieder lohnt.“ Deshalb müsse die bAV auch wieder als arbeitgebermotivierte Leistung eingesetzt werden. Es sei bAV-immanent, dass Arbeitgeber Know-how, Personal, eine bessere Risikotragfähigkeit und größere Marktmacht bereitstellen. Eine moderne bAV werde aus diesem Grund in Zukunft auf Risikosteuerungsstrukturen und Skaleneffekte in der Administration zurückgreifen. Diese an zentraler Stelle bereitgestellten Leistungen könnten Arbeitgeber bei der Umsetzung einer für sie im Wettbewerb nützlichen bAV unterstützen.

Dass die Garantie und Verlässlichkeit der bAV als echte Errungenschaften auch in einer Niedrigzinsphase nicht verloren gehen dürfen, fordert auch Dr. Henriette Meissner, Geschäftsführerin der Stuttgarter Vorsorge-Management GmbH. „Wir müssen uns

gemeinsam mit der Politik überlegen, wie sich der regulatorische Rahmen der bAV in einer solchen Phase anpassen lässt.“ Zum Beispiel greife die an sich richtige Zinszusatzreserve jetzt zur Unzeit und zwingt die Versicherer noch stärker in sicherere, aber niedrigverzinsliche Anlagen. Ähnlich verhalte es sich mit der Ausschüttung der Bewertungsreserven, bei denen sozusagen prozyklisch die Reserven einseitig an die heutigen Kunden, die jetzt ihre Auszahlung bekommen, ausgeschüttet werden und nicht mehr zur mittelfristigen Glättung der Überschüsse und Garantie in der jetzigen Niedrigzinsphase zur Verfügung stehen.

Wunsch, Wille und Weg

Der prozentuale Anteil der Beschäftigten mit bAV-Anwartschaften hat sich in den letzten neun Jahren kaum mehr erhöht, stellt der Alterssicherungsbericht 2012 der Bundesregierung fest. Er liegt bei fast 60 Prozent. Allerdings: Beschäftigte in kleineren Unternehmen und weniger gut gebildete Mitarbeiter mit geringem Einkommen

profitieren noch nicht davon, stellt der Bericht fest. Wie also die bAV verbreiten? Mitarbeiter mobilisieren oder von Betrieb zu Betrieb gehen? Kleine und mittlere Unternehmen bis zu 250 Mitarbeiter für eine bAV zu gewinnen, sei für die Anbieter extrem aufwendig, erklärt Robert Müller vom Sparkassen Pensionsmanagement. Zudem kann eine umfassende Beratung, die fünf Durchführungswege umfasse und auch die aktuelle Rechtsprechung berücksichtige, oftmals nicht angemessen honoriert werden. Sein Resümee: Die bAV müsse einfacher werden und es seien Ansprechpartner für die Unternehmen in der Fläche erforderlich. Weitere Durchführungswege und auch gesetzliche Verpflichtungen steigerten nur die Komplexität und seien wenig hilfreich. Müller ist überzeugt: „Mittelfristig wird der demografische Effekt als Treiber wirken, sodass Arbeitgeber von sich aus die bAV einführen werden, insbesondere bei den KMU.“

Dass eine vermehrte Aufklärung der Arbeitnehmer über das Recht zur Entgeltumwandlung zu einer intensiveren Nutzung führt, bezweifelt dagegen Arbeitsrechtler Johannes Schipp. „Man darf diesen Weg nicht schön reden. Die Bevölkerungsgruppen, die am dringendsten eine Absicherung für das Alter benötigen, haben oft gar nicht die Mittel, an der Entgeltumwandlung teilzunehmen.“ Dies bestätigt der Alterssicherungsbericht: Beschäftigte mit einem höheren Bruttolohn verfügen häufiger über eine zusätzliche Altersvorsorge als Beschäftigte mit einem niedrigeren Bruttolohn.

Auch mit der Angst vor der Altersarmut zu argumentieren, ist insofern kontraproduktiv, da die Basis dafür ganz früh gelegt werde und nicht erst im Alter, merkt Matthias Edelmann, Lurse Benefits, an. Auch das belegt der Alterssicherungsbericht: Bei den Personen ab 65 Jahren, die Grundsicherung beziehen, ist der Anteil der Personen ohne abgeschlossene Berufsausbildung mit 46 Prozent fast doppelt so hoch, wie in der Gruppe der Senioren ohne Grundsicherungsbezug.

Aufzuklären und Bewusstsein zu schärfen, sei prinzipiell schon der richtige Weg, der



betriebsinterne Hindernisse auf dem Weg zur flächendeckenden Verbreitung aufzeigt, betont Rudolf Kast, ehemaliger Personalchef bei der Sick AG und nun als Vorstandsvorsitzender in der Initiative Demographie Netzwerk (ddn) engagiert. So haben zwar Betriebe ab 300 Mitarbeiter eine eigene Personalfunktion, „doch die ist mit dem Tagesgeschäft ausgelastet und lässt keinen Spielraum für die Beschäftigung mit der bAV zu“. Neben dem mangelnden Wissen fehlten im Mittelstand Kapazitäten. Nicht zu unterschätzen sei auch „die abschreckende Wirkung der Komplexität der bAV“. In diesem Zusammenhang übt Kast Kritik an Beratern und Produktanbietern. „Wenn es gelingen soll, die KMU zu interessieren, dann müssen sie an einer angemessenen Sprache und Kommunikation und einfach umzusetzenden Modellen arbeiten.“ Das häufig gehörte Argument der Komplexität lässt Christof Quiring von Fidelity Worldwide Investment nicht gelten. Diese ließe sich durch eine Direktversicherung oder eine Branchenlösung via Pensionskasse

„ Die Bevölkerungsgruppen, die am dringendsten eine Absicherung für das Alter benötigen, haben oft gar nicht die Mittel, an der Entgeltumwandlung teilzunehmen.

Dr. Johannes Schipp, Sozjus, Kanzlei Tschöpe/Schipp/Clemenz

„ Wir können es uns nicht leisten, dass ein Großteil der Arbeitnehmer die Entscheidung zur Entgeltumwandlung hinausschiebt, bis irreparable Versorgungslücken entstanden sind.

Dr. Ralf Laghzaoui, Partner, Head of Pension Consulting Centers, Mercer Deutschland

oder Pensionsfonds reduzieren. „Es ist vielmehr ein Anreizproblem. Deswegen plädiere ich für das Opting-out-Modell, das jeden Mitarbeiter und Arbeitgeber zwingt, sich mit bAV zu beschäftigen.“ So habe die Einführung von Auto Enrollment mit Opting-Out in den USA in 2006 zu signifikant höheren Beteiligungsraten geführt. Seit letztem Jahr hat auch Großbritannien ein solches System eingeführt, um die zweite Säule nachhaltig zu stärken.

Überstülpen oder Geduld zeigen?

Für das Opting-Out-Modell plädiert auch Mercer-Berater Ralf Laghzaoui. Denn angesichts der demografischen Herausforderungen „können wir es uns nicht leisten, dass ein Großteil der Arbeitnehmer die Entscheidung zur Entgeltumwandlung immer wieder hinausschiebt, bis schließlich irreparable Versorgungslücken entstanden sind.“ Zu einem anderen Schluss kommt Henriette Meissner: Sie hält nichts davon, den KMU, die gerade verstärkt vor dem Hintergrund des demografischen Wandels



„ Wir haben ein Anreizproblem. Deshalb plädiere ich für ein Opting-Out-Modell, das jeden Mitarbeiter und Arbeitgeber zwingt, sich mit bAV auseinanderzusetzen.

Christof Quiring, Head of Pension Solutions,
Fidelity Worldwide Investment



„ Wenn KMU Mitarbeiter gewinnen und binden wollen, sind sie bereit, in Sozialleistungen, Benefits und bAV zu investieren.

Matthias Edelmann, Vorstand, Lurse Benefits
Consultants AG

bAV als wichtiges Instrument für sich entdecken, das Auto-Enrollment „überzustülpen“. Wenn der Nutzen der bAV zuvor nicht verstanden wurde, würde diese Pseudolösung nur zur weiteren Flucht aus den Sozialsystemen führen, um dieser neuen Zwangsabgabe zu entgehen. Außerdem rät die Geschäftsführerin vom Stuttgarter Vorsorge-Management zu mehr Geduld in der Politik, auch in KMU, die bAV verbreiten zu wollen. So haben zum Beispiel die Sozialpartner der als vorbildlich geltenden Chemieindustrie mehr als 15 Jahre benötigt, um eine Durchdringungsquote von rund 80 Prozent in ihren Betrieben zu erreichen. „Wir können nicht erwarten, dass die KMU jetzt schon so weit sind, für die oft erst mit dem gesetzlichen Festschreiben der Sozialversicherungsersparnis 2007/2008 der Startschuss für die bAV gefallen ist.“ Dort müsse Überzeugungsarbeit geleistet werden, damit bAV nicht als staatliche Zwangsaktion missverstanden werde. Gruppenverträge der letzten Jahre zeigten, dass gerade in KMU die Kofinanzierung, also der Arbeit-

geberzuschuss zur Entgeltumwandlung, verstanden und umgesetzt wird.

Matthias Edelmann sieht es als problematisch an, dass kleine Unternehmen nicht immer bedarfsgerecht beraten werden und Beratungsmodelle häufig eher auf teure versicherungsförmige Konzepte hinauslaufen als auf echte betriebliche Altersversorgungssysteme. Bei renditeschwachen Produkten führe dies losgelöst von der Zinsdiskussion zu immensen Kosten. Edelmann: „Aber die betriebliche Vorsorge wird dann in KMU zum Thema, wenn sie Mitarbeiter gewinnen und binden wollen.“ In dieser Situation seien sie bereit, in Sozialleistungen, Benefits und bAV zu investieren.

Verbände ins Boot holen

Doch es gibt einen Königsweg für die Verbreitung der bAV, den die Experten favorisieren. Nicht nur Rudolf Kast sieht die Verbände, Kammern und Innungen in der Pflicht. Ob im Handwerk oder der Industrie, hier herrsche Bedarf, den der einzelne kleine Betrieb nicht stemmen könne.

„Wenn aber die Standesorganisationen eine Hilfestellung geben, gezielt beraten und entsprechende Abschlüsse für das Netzwerk mit konkreten Umsetzungsangeboten für die Betriebe tätigen, würden viel mehr Arbeitnehmer von der bAV profitieren.“ Wie gut das funktioniert, zeige sich beispielsweise in der Chemie- sowie der Metall- und Elektroindustrie.

Die Arbeitgeberverbände müssen mit ins Boot kommen, stimmt Ralf Laghzaoui von Mercer zu, „denn sie haben die Verhandlungsmacht, können eine Qualitätssicherung herbeiführen und für die einzelnen Branchen richtige Lösungen vorselektieren, sodass in der Folge die Akzeptanz bei Arbeitnehmern wächst.“ Um das Problem an der Wurzel zu packen, müssen die Verbände aktiv werden, wünscht sich ebenso Gisbert Schadek.

„Was fehlt, ist ein Frame Work für die Durchführung der betrieblichen Altersversorgung, das Standards für Abwicklung und Durchführung setzt und allen Arbeitgebern zur Verfügung steht.“ Der VdW Versorgungsverband, der aus einem Umfeld der Kammern und Verbände kommt, hat die Initiative Deutsche Betriebsrente als Verein aufgesetzt, der das administrative Thema der bAV ohne Vertriebs- oder Finanzierungsinteressen vorantreibt. Der Verein favorisiert die Etablierung einer produktunabhängigen Online-Plattform, die alle Versorgungsansprüche sowohl für den Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer transparent verwaltet, unabhängig davon, aus welcher Quelle die Ansprüche stammen.

Auszeiten anbieten

Sehr kontrovers diskutieren die Experten das Thema Zeitwertkonto. Dass nur zwei Prozent aller untersuchten Unternehmen ein Zeitwertkonto implementiert haben, lautet ein Ergebnis der Begutachtung des Flexi II. Die Erfahrung der Berater dagegen: Im gehobenen Mittelstand mit zwischen 500 und 1000 Mitarbeitern liege die Verbreitung deutlich darüber. Nicht nur in der Chemieindustrie, auch im öffentlichen Sektor, bei den Banken und in der Metallbranche gibt es hohe Umsetzungsquoten, berichtet Ralf

Laghzaoui von Mercer. Demografischer Wandel, Ressourcenmanagement, Verringerung des Krankenstandes und Mitarbeitergewinnung seien die zentralen Argumente für diese Arbeitgeber. Mit dem „Trumpf“ von Auszeiten für Arbeitnehmer und flexiblen Vorruhestandslösungen kommen sie nicht nur den Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter entgegen, „sondern sie verfolgen eine langfristige Personalstrategie im Ressourcenmanagement“. Was noch fehle, sei ein rechtlich gesicherter Rahmen, der auch eine Kombination von Teilzeit, gesetzlicher Teilrente sowie Teil-bAV klarer regelt.

Ein positives Beispiel liefert die Sick AG, die 2004 Zeitwertkonten eingeführt hat – im Vorfeld jedoch auch ein flexibles, lebensphasenorientiertes Arbeitszeitmodell (siehe auch Seite 16). Dies ist die Grundvoraussetzung, so Rudolf Kast, denn man müsse den Beschäftigten die Möglichkeiten für Auszeiten auch bieten können. Damit aber auch die Niedrigverdiener dazu motiviert werden, in das Zeitwertkonto einzuzahlen, führte man die Wahlmöglichkeit ein: zwischen Ansparrung von Zeit in Geld (Wertguthabenregelung nach SGB) oder alternativ in die bAV. 50 Prozent der berechtigten Beschäftigten nutzen bei Sick die Wahlmöglichkeiten. Auch könnten die Mitarbeiter jedes Jahr neu entscheiden, wie sie die Zeit „anlegen“ wollen. Kast: „Ich bin nach wie vor ein großer Fan vom Zeitwertkonto, weil damit auch Bezieher niedriger Entgeltgruppen über die Umwandlung von Zeit von den Segnungen eines Zeitwertkontos oder der bAV profitieren.“

Über Zeitwertkonten eine Auszeit zu realisieren, was manchem großen Arbeitgeber gelinge, sei durchaus zu begrüßen, sagt Johannes Schipp, Sozius von Tschöpe/Schipp/Clemen. Aber er mahnt zu einem Blick in die betrieblichen Realitäten, denn viele mittelständische Unternehmen haben schon heute das Problem, qualifizierte Mitarbeiter, die vor dem Ruhestand stehen, gehen zu lassen. „Im Gegenteil, sie bieten zum Teil Anreize-Modelle, um beispielsweise Spezialisten wieder in das Werk zu holen, weil sie die Fachleute nicht mehr auf dem Markt gewinnen können.“ Deshalb können



„ Was fehlt, ist ein Framework für die Durchführung der betrieblichen Altersversorgung, das Standards für Abwicklung und Durchführung setzt und allen Arbeitgebern zur Verfügung steht.

Gisbert Schadek, Geschäftsführer,
VdW Versorgungsverband, LuGIS GmbH



„ Ich bin ein großer Fan vom Zeitwertkonto, weil damit auch Bezieher niedriger Entgeltgruppen von den Segnungen eines Zeitwertkontos oder der bAV profitieren.

Rudolf Kast, Vorstandsvorsitzender, Das Demographie
Netzwerk (ddn), ehem. Personalchef der Sick AG

sie Auszeiten im bestehenden Arbeitsverhältnis ihrer Mitarbeiter oft nicht kompensieren. Rudolf Kast argumentiert dagegen: Gut aufgestellte Arbeitgeber schaffen es, Auszeiten zu organisieren, sowohl während der Berufsphase als auch für die vorruhestandsnahe Freistellung. „Es ist keine Frage, ob ein Unternehmen die Kapazitäten hat, sondern es ist unabdingbar, dies zu organisieren.“ Wegen der demografischen Entwicklung bleibe nichts anderes übrig, als ein intelligentes, flexibles System einzuführen und Mitarbeitern, die bis 67 Jahre arbeiten müssen, Auszeiten anzubieten.

Zeitwertkonto und Fallstricke

Für Unternehmen, die Freistellungen nicht kompensieren können, ist das Angebot von Zeitwertkonten kontraproduktiv. „Generell machen Zeitwertkonten viel Sinn“, stimmt Jürgen Helfen von PwC zu, die Arbeitgeber müssten jedoch realisieren, dass die Verpflichtungen sie unter Umständen Jahrzehnte begleiten, mit Auswirkungen auf Reporting, Administration und Insolvenz-

sicherung. Bei den Mitarbeitern setze die Einführung von Zeitwertkonten das Interesse voraus und die substanzielle Dotierungsfähigkeit müsse vorhanden sei. „Wer am Ende nur zwei Monate Freisetzung erreicht, für den macht das Zeitwertkonto keinen Sinn, für den Arbeitgeber ist es dagegen ein enormer Aufwand.“

Etliche rechtliche Fallstricke liegen auf dem Weg bei der Gestaltung betrieblicher Versorgungsstrukturen und Nutzung von Zeitwertkonten. Es gibt allein aus der jüngeren Vergangenheit fünf verschiedene Urteile von Finanzgerichten, die sich mit der Auslagerung von Versorgungsverpflichtungen auf Pensionsfonds befassen, berichtet Arbeitsrechtler Johannes Schipp. Wie sollen sich also Unternehmen verhalten? „Sie schließen immer einen Wechsel auf die Zukunft ab, weil die rechtliche Klärung häufig Jahre verschlingt und der Ausgang von Gerichtsverfahren oft nur schwer prognostiziert werden kann.“ Solange die Rechtslage unklar sei, werde jeder Berater empfehlen, abzuwarten. Dabei sei zu beachten,



„Ideal wäre es, bAV und Zeitwertkonten zusammenzuführen, anstatt sie parallel zu betreiben.

Robert Müller, Geschäftsführer der S-PensionsManagement GmbH, Vorstand der Tochtergesellschaften Sparkassen Pensionskasse AG und Sparkassen Pensionsfonds

dass sich gerade bei betrieblichen Versorgungsthemen bestehende Risiken vielfach erst in der Folgegeneration auswirken. Zudem liegt ein großer Nachteil der Zeitwertkonten in den eingeschränkten Freiheitsgraden. Beim Wechsel zu einem anderen Arbeitgeber wird die Portabilität sehr restriktiv gehandhabt, vor allem die „Einbahnstraße in die gesetzliche Rentenversicherung ist keine echte Lösung“, ergänzt Henriette Meissner. Geschäftsführer und Organe seien steuerlich ohne überzeugende Gründe ausgeschlossen, die Treuhandmodelle nicht gesetzlich abgesichert und viele arbeitsrechtliche Fragestellungen letztlich nicht so geklärt, dass KMU die Zeitwertkonten einfach handhaben könnten. Moderator Professor Dietmar Wellisch gibt ein weiteres Contra-Argument vor: In Unternehmen, die mit Zeitwertkonten arbeiten, ist die Anzahl der Mitarbeiter, die sich beteiligen, nicht groß. „Wir sollten die Mitarbeiter selbst entscheiden lassen. Eine Teilnahmequote von 50 Prozent beispielsweise bei der Sick AG zeigt, dass der Bedarf vorhanden ist“, entgegnet Christof Quiring, Fidelity. Er berichtet von Branchen, in denen Sozialpartner und Arbeitgeber die Notwendigkeit und den Nutzen sehen, um Mitarbeitern mithilfe eines Langzeitkontos einen vorzeitigen Ausstieg aus dem Berufsleben zu ermöglichen, beispielweise Hafengebiete, Stadtwerke oder Verkehrsbetriebe. „Das Geld, das Arbeitgeber für altersbedingte Krankheitszeiten und Vorruhestandslösungen ausgeben müssen, lässt sich sinnvoller bereits frühzeitig über die Zeit verteilt in Zeitwertkonten einzahlen.“ Unter diesen

Bedingungen zeigten sich hohe Teilnahmequoten, da die Mitarbeiter die Kofinanzierung als fair ansehen und eine höhere Bereitschaft zeigen, sich selbst zu beteiligen.

Zusammenführung bAV und ZWK

Eine weiterer kritischer Punkt: bAV und Zeitwertkonten stellen Produkte dar, die sich aus Sicht des Arbeitnehmers kannibalisieren. Einerseits brauchen und wollen sie eine betriebliche kapitalgedeckte Altersversorgung für eine ausreichende Rente, andererseits besteht der Wunsch nach Flexibilität in der Erwerbsphase und nach einer individuellen Gestaltung des Übergangs zum Ruhestand, beschreibt Robert Müller. Beides nebeneinander würden die meisten Arbeitnehmer nicht finanzieren können. „Warum wird also kein Rahmen geschaffen, der beides ermöglicht: Aufbau eines Kapitals, das in Teilen gegebenenfalls für eine Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit genutzt werden kann und ansonsten für eine Altersrente zur Verfügung steht?“ Denn wer könne im 30. Lebensjahr schon wissen, ob er aus gesundheitlichen Gründen eine Arbeitszeitverkürzung ab dem 60. Lebensjahr benötigt und deshalb einen Teil des Kapitals zur Reduzierung der Arbeitszeit verwenden muss? Die aktuellen Rahmenbedingungen ließen eine entsprechende Verknüpfung nicht zu. Ideal wäre es, die beiden Modelle zusammenzuführen, anstatt sie parallel zu betreiben. Denn so könnten Aufwand und Komplexität reduziert werden – sowohl für den Arbeitgeber als auch für den Arbeitnehmer.

Generell ließe sich die Komplexität von Zeitwertkonten und bAV reduzieren, wenn dem

Arbeitgeber ein Instrument an die Hand gegeben wird, das einfach zu bedienen ist, und hinter dem System administrative Kräfte zur Verfügung stellt, die das erledigen, was der Arbeitgeber ohne zusätzliches Personal nicht bewerkstelligen kann, erklärt Gisbert Schadek. „Eine einheitliche Verwaltungsplattform, an der sowohl der Arbeitgeber als auch externe Fachassistenten arbeiten, also ein virtuelles gemeinschaftliches Büro, das sich um die Abwicklung der Versorgungsleistungen kümmert, ist ein wesentlicher Faktor, der gut angenommen wird.“ Auch entstehe durch die zentrale Verwaltung der Zeitwertkonten eine gute Portabilität. Wenn sich Daten auf einem einheitlichen System befinden, auf das Arbeitgeber und Mitarbeiter über individuelle Accounts zugreifen können, entstehe über das Arbeitnehmer-Konto ein Überblick über die unterschiedlichen Anwartschaften.

Alte Modelle im Kommen

Mehrere Berater beobachten eine Renaissance des Cafeteria-Modells, bei dem Mitarbeiter aus einem Portfolio an Leistungen wählen können. „Dieses Modell entspricht den heutigen Gewohnheiten, sich selbst Informationen und Produkte im Internet zusammensuchen und sich so ein maßgeschneidertes Portfolio zusammenzustellen“, erläutert Matthias Edelmann. Um ein solches Modell erfolgreich zu etablieren, müssten die Benefits wie bAV, Mobilität, Flexibilisierung der Arbeitszeit, technische Ausstattung oder Kinderbetreuung spezifisch ausgerichtet und nach unterschiedlichen Generationen und Lebensphasen der Mitarbeiter im Unternehmen differenziert werden. Letztendlich könnten auf diesem Weg personalpolitische Ziele mit einem Matching-up durch den Arbeitgeber zeitnah und effektiv gesteuert werden. Allerdings ist es kaum vorstellbar, dass das Modell der Politik gefällt, die eine bAV eher als Notwendigkeit denn als Benefit verstanden wissen will – auch wenn der Gesetzgeber wenig dafür tut, dass wichtige gesetzliche Rahmenbedingungen der bAV optimiert, beziehungsweise einfach geregelt werden.

Christiane Siemann, freie Journalistin, Bad Tölz

Ruhe bewahren

Die aktuelle Niedrigzinsphase verunsichert die betriebliche Altersversorgung weitaus weniger als vermutet. Das sagen zumindest die Experten, die zum jährlichen bAV-Treffen der Personalwirtschaft geladen waren. Handlungsbedarf bestehe dennoch in vielen Unternehmen – und in der Politik.

Man kann es hoch und runter rechnen, wie man will: Die Niedrigzinsphase hat eher moderate Auswirkungen auf die bAV-Finanzanlagen. Denn unterm Strich liegt bei einem Anlagezeitraum von 35 Jahren und mehr die Verzinsung bei rund vier Prozent, selbst wenn die Niedrigzinsphase zehn Jahre dauern sollte. Das größere Risiko liegt in der psychologischen Auswirkung auf den Markt, stellt Dr. Ralf Laghzaoui, Partner beim Beratungsunternehmen Mercer, fest. Objektiv sei die bAV nach wie vor günstiger als die private Altersvorsorge, was unter anderem an der nachgelagerten Besteuerung liegt. Auch deshalb, so die Experten beim Round Table, können sie aktuell nicht feststellen, dass Arbeitgeber oder Arbeitnehmer der bAV den Rücken kehren.

Insgesamt wachse die betriebliche Altersversorgung weiter, da sie im Gegensatz zur privaten dem Arbeitnehmer mehr Sicherheit gibt und die Förderung für viele Arbeitnehmer attraktiv, einfach und transparent ist, sagt Robert Müller, Geschäftsführer S-PensionsManagement und Vorstand der Tochtergesellschaften Sparkassen Pensionskasse und Sparkassen Pensionsfonds. Selbst die Rückdeckung durch die Lebensversicherung wird in der bAV deutlich weniger diskutiert als im Privatbereich oder in der Presse, berichtet Jürgen Helfen. Denn der Arbeitgeber wählt in aller Regel nicht nur den Anbieter aus, sondern er verhandelt Konditionen und kann seinen Mitarbeitern über Gruppentarife privat nicht zugängliche Angebote zukommen lassen, ergänzt der PwC-Berater.

Auch der Entgeltumwandlung kehrt keiner den Rücken, heißt es aus dem VdW Versor-

gungsverband, der auf Lösungen der betrieblichen Altersvorsorge für IHKs und Verbände spezialisiert ist, und in dessen Bereich die Kombination der Entgeltumwandlung mit einer arbeitgeberfinanzierten beitragsorientierten Grundzusage die häufigste Form der Altersversorgung ist. VdW-Geschäftsführer Gisbert Schadek beobachtet eher eine Zunahme, „allerdings begrenzt durch die Ressourcen, die dem Mitarbeiter überhaupt zur Verfügung stehen“.

Die bAV-Experten reagieren also relativ gelassen auf die aktuelle Niedrigzinsphase. Arbeitsrechtler Dr. Johannes Schipp, der auch den Pensionsversicherungsverein vertritt, verweist auf das hohe Sicherheitsbedürfnis der Arbeitnehmer. Bei der bAV wird dem Mitarbeiter das Risiko weitestgehend abgenommen. „Unabhängig vom Durchführungsweg oder einer Rückdeckung, ob Entgeltumwandlung oder Lebensversicherung, der Arbeitnehmer ist insolvenzgesichert, was dazu führt, dass die bAV noch genutzt wird“, so Schipp.

Umgang mit den Schwankungen

Trotzdem machen sich Berater, Produktanbieter, Versicherer und Arbeitgeber Gedan-

ken darüber, wie sich Finanzierungsrisiken oder das Absinken der Versorgungsleistung vermeiden lassen. Koppeln Arbeitgeber künftig Verzinsungs- und Leistungsversprechen an die Entwicklung einer Rückdeckung oder definierter Kapitalwerte? Die Kapitalanlagegesellschaften spüren einen Aufschwung. Arbeitgeber stellen um auf wertpapiergebundene Zusagen, bei denen sich Aktiv- und Passiv-Seite im Gleichlauf bewegen, berichtet Christof Quiring, Head of Pension Solutions bei Fidelity Worldwide Investment. Seine Empfehlung: Mit der Garantie sollte aufgrund des langfristigen Anlagehorizonts in der bAV anders umgegangen werden. „Man muss nicht jedes Jahr einen festen Zins zuschreiben, sondern kann Wertschwankungen während der Ansparphase durchaus zulassen.“ Wichtig sei, dass zum Ende der Laufzeit der Mitarbeiter sein Alterskapital entsprechend der Garantie ausbezahlt bekommt. Das zwingt Arbeitgeber und Anbieter „weise Kapitalanlage-Entscheidungen zu treffen“, doch der Zwang, jedes Jahr Zinsen gutzuschreiben, sei überflüssig.

Die Versicherer überlegen, ob und wie sie künftig noch Garantien bereitstellen wollen.



Prof. Dr. Dietmar Wellisch (links), Leiter des Instituts für Betriebliche Altersversorgung und Steuern der Universität Hamburg, moderierte zusammen mit Chefredakteur Erwin Sticking die bAV-Expertenrunde.

Die Alternative liegt in Produkten, die eine flexiblere Gestaltung erlauben, zum Beispiel in Form von temporären Garantien. Darauf verweist PwC-Berater Jürgen Helfen. Ohnehin resultiere die größte Herausforderung für die unternehmensfinanzierte bAV aus Änderungen in der Bilanzierung infolge des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes (BilMoG) und des internationalen Standards IAS 19. Hier wirke sich das aktuelle Zinsumfeld unmittelbar ergebniswirksam aus – ohne die Möglichkeit, Belastungsspitzen ergebnisschonend zu verteilen oder im Rahmen eines Korridors aufzuschieben. Die Anwarter müssten allerdings die aktuellen niedrigeren Nominalrenditen im richtigen Kontext betrachten, nämlich unter Berücksichtigung einer ebenfalls historisch niedrigen Inflationsrate. „Insofern ist der Kaufkraftverlust der Versorgungskapitalien weniger drastisch, als in der presseseitigen Bewertung vielfach lanciert wird.“

Matthias Edelmann von der Beratungsfirma Lurse Benefits Consultants erkennt den Trend, dass die bAV auf neue Systeme umgestellt wird. Unternehmen wollten Risiken minimieren und würden Mitarbeiter in der Verantwortung für Anlage- und Zinsrisiko sehen. Ein Modell: Unternehmen stellen Beträge bereit, um die Entgeltumwandlung zu bezuschussen. Zum anderen sei der Trend zu Matching-Systemen erkennbar, bei denen der Arbeitnehmerbeitrag den Arbeitgeberbeitrag auslöst. Und ein drittes Modell sehe vor, Mitarbeiter im Rahmen eines Life Cycle-Modells die Leistung der bAV wählen zu lassen. Ihrem individuellen Bedarf entsprechend können sie in eine reine Altersleistung und/oder Berufsunfähigkeitsabsicherung und Hinterbliebenen-Absicherung investieren.

Kern der bAV: die Risikoübernahme

Die bAV aufgrund der Niedrigzinsphase zu problematisieren und damit nur auf den Kapitalanlageerfolg zu reduzieren, ist ein Irrweg; niemand käme auf die Idee, nur so viele Gehälter auszuzahlen, wie es eine Kapitalanlage zulässt, lautet die Kritik von Gisbert Schadek, VdW: „Der Kern der bAV besteht darin, dass der Arbeitgeber dem



„ Die Garantie und Verlässlichkeit der bAV dürfen als echte Errungenschaften auch in einer Niedrigzinsphase nicht verloren gehen.

Dr. Henriette Meissner, Geschäftsführerin, Stuttgarter Vorsorge-Management GmbH



„ Unter Berücksichtigung einer historisch niedrigen Inflationsrate ist der Kaufkraftverlust der Versorgungskapitalien weniger drastisch als vielfach lanciert wird.

Jürgen Helfen, Partner, Human Resource Services, Bereich Pensions, PricewaterhouseCoopers AG

Mitarbeiter Risiken abnimmt und Garantien gibt. Damit ist die Investition ein hervorragendes Instrument zur Mitarbeitergewinnung und -bindung, die sich für Arbeitgeber vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung wieder lohnt.“ Deshalb müsse die bAV auch wieder als arbeitgebermotivierte Leistung eingesetzt werden. Es sei bAV-immanent, dass Arbeitgeber Know-how, Personal, eine bessere Risikotragfähigkeit und größere Marktmacht bereitstellen. Eine moderne bAV werde aus diesem Grund in Zukunft auf Risikosteuerungsstrukturen und Skaleneffekte in der Administration zurückgreifen. Diese an zentraler Stelle bereitgestellten Leistungen könnten Arbeitgeber bei der Umsetzung einer für sie im Wettbewerb nützlichen bAV unterstützen.

Dass die Garantie und Verlässlichkeit der bAV als echte Errungenschaften auch in einer Niedrigzinsphase nicht verloren gehen dürfen, fordert auch Dr. Henriette Meissner, Geschäftsführerin der Stuttgarter Vorsorge-Management GmbH. „Wir müssen uns

gemeinsam mit der Politik überlegen, wie sich der regulatorische Rahmen der bAV in einer solchen Phase anpassen lässt.“ Zum Beispiel greife die an sich richtige Zinszusatzreserve jetzt zur Unzeit und zwingt die Versicherer noch stärker in sicherere, aber niedrigverzinsliche Anlagen. Ähnlich verhalte es sich mit der Ausschüttung der Bewertungsreserven, bei denen sozusagen prozyklisch die Reserven einseitig an die heutigen Kunden, die jetzt ihre Auszahlung bekommen, ausgeschüttet werden und nicht mehr zur mittelfristigen Glättung der Überschüsse und Garantie in der jetzigen Niedrigzinsphase zur Verfügung stehen.

Wunsch, Wille und Weg

Der prozentuale Anteil der Beschäftigten mit bAV-Anwartschaften hat sich in den letzten neun Jahren kaum mehr erhöht, stellt der Alterssicherungsbericht 2012 der Bundesregierung fest. Er liegt bei fast 60 Prozent. Allerdings: Beschäftigte in kleineren Unternehmen und weniger gut gebildete Mitarbeiter mit geringem Einkommen

profitieren noch nicht davon, stellt der Bericht fest. Wie also die bAV verbreiten? Mitarbeiter mobilisieren oder von Betrieb zu Betrieb gehen? Kleine und mittlere Unternehmen bis zu 250 Mitarbeiter für eine bAV zu gewinnen, sei für die Anbieter extrem aufwendig, erklärt Robert Müller vom Sparkassen Pensionsmanagement. Zudem kann eine umfassende Beratung, die fünf Durchführungswege umfasse und auch die aktuelle Rechtsprechung berücksichtige, oftmals nicht angemessen honoriert werden. Sein Resümee: Die bAV müsse einfacher werden und es seien Ansprechpartner für die Unternehmen in der Fläche erforderlich. Weitere Durchführungswege und auch gesetzliche Verpflichtungen steigerten nur die Komplexität und seien wenig hilfreich. Müller ist überzeugt: „Mittelfristig wird der demografische Effekt als Treiber wirken, sodass Arbeitgeber von sich aus die bAV einführen werden, insbesondere bei den KMU.“

Dass eine vermehrte Aufklärung der Arbeitnehmer über das Recht zur Entgeltumwandlung zu einer intensiveren Nutzung führt, bezweifelt dagegen Arbeitsrechtler Johannes Schipp. „Man darf diesen Weg nicht schön reden. Die Bevölkerungsgruppen, die am dringendsten eine Absicherung für das Alter benötigen, haben oft gar nicht die Mittel, an der Entgeltumwandlung teilzunehmen.“ Dies bestätigt der Alterssicherungsbericht: Beschäftigte mit einem höheren Bruttolohn verfügen häufiger über eine zusätzliche Altersvorsorge als Beschäftigte mit einem niedrigeren Bruttolohn.

Auch mit der Angst vor der Altersarmut zu argumentieren, ist insofern kontraproduktiv, da die Basis dafür ganz früh gelegt werde und nicht erst im Alter, merkt Matthias Edelmann, Lurse Benefits, an. Auch das belegt der Alterssicherungsbericht: Bei den Personen ab 65 Jahren, die Grundsicherung beziehen, ist der Anteil der Personen ohne abgeschlossene Berufsausbildung mit 46 Prozent fast doppelt so hoch, wie in der Gruppe der Senioren ohne Grundsicherungsbezug.

Aufzuklären und Bewusstsein zu schärfen, sei prinzipiell schon der richtige Weg, der



betriebsinterne Hindernisse auf dem Weg zur flächendeckenden Verbreitung aufzeigt, betont Rudolf Kast, ehemaliger Personalchef bei der Sick AG und nun als Vorstandsvorsitzender in der Initiative Demographie Netzwerk (ddn) engagiert. So haben zwar Betriebe ab 300 Mitarbeiter eine eigene Personalfunktion, „doch die ist mit dem Tagesgeschäft ausgelastet und lässt keinen Spielraum für die Beschäftigung mit der bAV zu“. Neben dem mangelnden Wissen fehlten im Mittelstand Kapazitäten. Nicht zu unterschätzen sei auch „die abschreckende Wirkung der Komplexität der bAV“. In diesem Zusammenhang übt Kast Kritik an Beratern und Produktanbietern. „Wenn es gelingen soll, die KMU zu interessieren, dann müssen sie an einer angemessenen Sprache und Kommunikation und einfach umzusetzenden Modellen arbeiten.“ Das häufig gehörte Argument der Komplexität lässt Christof Quiring von Fidelity Worldwide Investment nicht gelten. Diese ließe sich durch eine Direktversicherung oder eine Branchenlösung via Pensionskasse

„ Die Bevölkerungsgruppen, die am dringendsten eine Absicherung für das Alter benötigen, haben oft gar nicht die Mittel, an der Entgeltumwandlung teilzunehmen.

Dr. Johannes Schipp, Sozjus, Kanzlei Tschöpe/Schipp/Clemenz

„ Wir können es uns nicht leisten, dass ein Großteil der Arbeitnehmer die Entscheidung zur Entgeltumwandlung hinausschiebt, bis irreparable Versorgungslücken entstanden sind.

Dr. Ralf Laghzaoui, Partner, Head of Pension Consulting Centers, Mercer Deutschland

oder Pensionsfonds reduzieren. „Es ist vielmehr ein Anreizproblem. Deswegen plädiere ich für das Opting-out-Modell, das jeden Mitarbeiter und Arbeitgeber zwingt, sich mit bAV zu beschäftigen.“ So habe die Einführung von Auto Enrollment mit Opting-Out in den USA in 2006 zu signifikant höheren Beteiligungsraten geführt. Seit letztem Jahr hat auch Großbritannien ein solches System eingeführt, um die zweite Säule nachhaltig zu stärken.

Überstülpen oder Geduld zeigen?

Für das Opting-Out-Modell plädiert auch Mercer-Berater Ralf Laghzaoui. Denn angesichts der demografischen Herausforderungen „können wir es uns nicht leisten, dass ein Großteil der Arbeitnehmer die Entscheidung zur Entgeltumwandlung immer wieder hinausschiebt, bis schließlich irreparable Versorgungslücken entstanden sind.“ Zu einem anderen Schluss kommt Henriette Meissner: Sie hält nichts davon, den KMU, die gerade verstärkt vor dem Hintergrund des demografischen Wandels



„ Wir haben ein Anreizproblem. Deshalb plädiere ich für ein Opting-Out-Modell, das jeden Mitarbeiter und Arbeitgeber zwingt, sich mit bAV auseinanderzusetzen.

Christof Quiring, Head of Pension Solutions,
Fidelity Worldwide Investment



„ Wenn KMU Mitarbeiter gewinnen und binden wollen, sind sie bereit, in Sozialleistungen, Benefits und bAV zu investieren.

Matthias Edelmann, Vorstand, Lurse Benefits
Consultants AG

bAV als wichtiges Instrument für sich entdecken, das Auto-Enrollment „überzustülpen“. Wenn der Nutzen der bAV zuvor nicht verstanden wurde, würde diese Pseudolösung nur zur weiteren Flucht aus den Sozialsystemen führen, um dieser neuen Zwangsabgabe zu entgehen. Außerdem rät die Geschäftsführerin vom Stuttgarter Vorsorge-Management zu mehr Geduld in der Politik, auch in KMU, die bAV verbreiten zu wollen. So haben zum Beispiel die Sozialpartner der als vorbildlich geltenden Chemieindustrie mehr als 15 Jahre benötigt, um eine Durchdringungsquote von rund 80 Prozent in ihren Betrieben zu erreichen. „Wir können nicht erwarten, dass die KMU jetzt schon so weit sind, für die oft erst mit dem gesetzlichen Festschreiben der Sozialversicherungsersparnis 2007/2008 der Startschuss für die bAV gefallen ist.“ Dort müsse Überzeugungsarbeit geleistet werden, damit bAV nicht als staatliche Zwangsaktion missverstanden werde. Gruppenverträge der letzten Jahre zeigten, dass gerade in KMU die Kofinanzierung, also der Arbeit-

geberzuschuss zur Entgeltumwandlung, verstanden und umgesetzt wird.

Matthias Edelmann sieht es als problematisch an, dass kleine Unternehmen nicht immer bedarfsgerecht beraten werden und Beratungsmodelle häufig eher auf teure versicherungsförmige Konzepte hinauslaufen als auf echte betriebliche Altersversorgungssysteme. Bei renditeschwachen Produkten führe dies losgelöst von der Zinsdiskussion zu immensen Kosten. Edelmann: „Aber die betriebliche Vorsorge wird dann in KMU zum Thema, wenn sie Mitarbeiter gewinnen und binden wollen.“ In dieser Situation seien sie bereit, in Sozialleistungen, Benefits und bAV zu investieren.

Verbände ins Boot holen

Doch es gibt einen Königsweg für die Verbreitung der bAV, den die Experten favorisieren. Nicht nur Rudolf Kast sieht die Verbände, Kammern und Innungen in der Pflicht. Ob im Handwerk oder der Industrie, hier herrsche Bedarf, den der einzelne kleine Betrieb nicht stemmen könne.

„Wenn aber die Standesorganisationen eine Hilfestellung geben, gezielt beraten und entsprechende Abschlüsse für das Netzwerk mit konkreten Umsetzungsangeboten für die Betriebe tätigen, würden viel mehr Arbeitnehmer von der bAV profitieren.“ Wie gut das funktioniert, zeige sich beispielsweise in der Chemie- sowie der Metall- und Elektroindustrie.

Die Arbeitgeberverbände müssen mit ins Boot kommen, stimmt Ralf Laghzaoui von Mercer zu, „denn sie haben die Verhandlungsmacht, können eine Qualitätssicherung herbeiführen und für die einzelnen Branchen richtige Lösungen vorselektieren, sodass in der Folge die Akzeptanz bei Arbeitnehmern wächst.“ Um das Problem an der Wurzel zu packen, müssen die Verbände aktiv werden, wünscht sich ebenso Gisbert Schadek.

„Was fehlt, ist ein Frame Work für die Durchführung der betrieblichen Altersversorgung, das Standards für Abwicklung und Durchführung setzt und allen Arbeitgebern zur Verfügung steht.“ Der VdW Versorgungsverband, der aus einem Umfeld der Kammern und Verbände kommt, hat die Initiative Deutsche Betriebsrente als Verein aufgesetzt, der das administrative Thema der bAV ohne Vertriebs- oder Finanzierungsinteressen vorantreibt. Der Verein favorisiert die Etablierung einer produktunabhängigen Online-Plattform, die alle Versorgungsansprüche sowohl für den Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer transparent verwaltet, unabhängig davon, aus welcher Quelle die Ansprüche stammen.

Auszeiten anbieten

Sehr kontrovers diskutieren die Experten das Thema Zeitwertkonto. Dass nur zwei Prozent aller untersuchten Unternehmen ein Zeitwertkonto implementiert haben, lautet ein Ergebnis der Begutachtung des Flexi II. Die Erfahrung der Berater dagegen: Im gehobenen Mittelstand mit zwischen 500 und 1000 Mitarbeitern liege die Verbreitung deutlich darüber. Nicht nur in der Chemieindustrie, auch im öffentlichen Sektor, bei den Banken und in der Metallbranche gibt es hohe Umsetzungsquoten, berichtet Ralf

Laghzaoui von Mercer. Demografischer Wandel, Ressourcenmanagement, Verringerung des Krankenstandes und Mitarbeitergewinnung seien die zentralen Argumente für diese Arbeitgeber. Mit dem „Trumpf“ von Auszeiten für Arbeitnehmer und flexiblen Vorruhestandslösungen kommen sie nicht nur den Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter entgegen, „sondern sie verfolgen eine langfristige Personalstrategie im Ressourcenmanagement“. Was noch fehle, sei ein rechtlich gesicherter Rahmen, der auch eine Kombination von Teilzeit, gesetzlicher Teilrente sowie Teil-bAV klarer regelt.

Ein positives Beispiel liefert die Sick AG, die 2004 Zeitwertkonten eingeführt hat – im Vorfeld jedoch auch ein flexibles, lebensphasenorientiertes Arbeitszeitmodell (siehe auch Seite 16). Dies ist die Grundvoraussetzung, so Rudolf Kast, denn man müsse den Beschäftigten die Möglichkeiten für Auszeiten auch bieten können. Damit aber auch die Niedrigverdiener dazu motiviert werden, in das Zeitwertkonto einzuzahlen, führte man die Wahlmöglichkeit ein: zwischen Anspargung von Zeit in Geld (Wertguthabenregelung nach SGB) oder alternativ in die bAV. 50 Prozent der berechtigten Beschäftigten nutzen bei Sick die Wahlmöglichkeiten. Auch könnten die Mitarbeiter jedes Jahr neu entscheiden, wie sie die Zeit „anlegen“ wollen. Kast: „Ich bin nach wie vor ein großer Fan vom Zeitwertkonto, weil damit auch Bezieher niedriger Entgeltgruppen über die Umwandlung von Zeit von den Segnungen eines Zeitwertkontos oder der bAV profitieren.“

Über Zeitwertkonten eine Auszeit zu realisieren, was manchem großen Arbeitgeber gelinge, sei durchaus zu begrüßen, sagt Johannes Schipp, Sozius von Tschöpe/Schipp/Clemen. Aber er mahnt zu einem Blick in die betrieblichen Realitäten, denn viele mittelständische Unternehmen haben schon heute das Problem, qualifizierte Mitarbeiter, die vor dem Ruhestand stehen, gehen zu lassen. „Im Gegenteil, sie bieten zum Teil Anreize-Modelle, um beispielsweise Spezialisten wieder in das Werk zu holen, weil sie die Fachleute nicht mehr auf dem Markt gewinnen können.“ Deshalb können



„ Was fehlt, ist ein Framework für die Durchführung der betrieblichen Altersversorgung, das Standards für Abwicklung und Durchführung setzt und allen Arbeitgebern zur Verfügung steht.

Gisbert Schadek, Geschäftsführer,
VdW Versorgungsverband, LuGIS GmbH



„ Ich bin ein großer Fan vom Zeitwertkonto, weil damit auch Bezieher niedriger Entgeltgruppen von den Segnungen eines Zeitwertkontos oder der bAV profitieren.

Rudolf Kast, Vorstandsvorsitzender, Das Demographie
Netzwerk (ddn), ehem. Personalchef der Sick AG

sie Auszeiten im bestehenden Arbeitsverhältnis ihrer Mitarbeiter oft nicht kompensieren. Rudolf Kast argumentiert dagegen: Gut aufgestellte Arbeitgeber schaffen es, Auszeiten zu organisieren, sowohl während der Berufsphase als auch für die vorruhestandsnahe Freistellung. „Es ist keine Frage, ob ein Unternehmen die Kapazitäten hat, sondern es ist unabdingbar, dies zu organisieren.“ Wegen der demografischen Entwicklung bleibe nichts anderes übrig, als ein intelligentes, flexibles System einzuführen und Mitarbeitern, die bis 67 Jahre arbeiten müssen, Auszeiten anzubieten.

Zeitwertkonto und Fallstricke

Für Unternehmen, die Freistellungen nicht kompensieren können, ist das Angebot von Zeitwertkonten kontraproduktiv. „Generell machen Zeitwertkonten viel Sinn“, stimmt Jürgen Helfen von PwC zu, die Arbeitgeber müssten jedoch realisieren, dass die Verpflichtungen sie unter Umständen Jahrzehnte begleiten, mit Auswirkungen auf Reporting, Administration und Insolvenz-

sicherung. Bei den Mitarbeitern setze die Einführung von Zeitwertkonten das Interesse voraus und die substanzielle Dotierungsfähigkeit müsse vorhanden sei. „Wer am Ende nur zwei Monate Freisetzung erreicht, für den macht das Zeitwertkonto keinen Sinn, für den Arbeitgeber ist es dagegen ein enormer Aufwand.“

Etlliche rechtliche Fallstricke liegen auf dem Weg bei der Gestaltung betrieblicher Versorgungsstrukturen und Nutzung von Zeitwertkonten. Es gibt allein aus der jüngeren Vergangenheit fünf verschiedene Urteile von Finanzgerichten, die sich mit der Auslagerung von Versorgungsverpflichtungen auf Pensionsfonds befassen, berichtet Arbeitsrechtler Johannes Schipp. Wie sollen sich also Unternehmen verhalten? „Sie schließen immer einen Wechsel auf die Zukunft ab, weil die rechtliche Klärung häufig Jahre verschlingt und der Ausgang von Gerichtsverfahren oft nur schwer prognostiziert werden kann.“ Solange die Rechtslage unklar sei, werde jeder Berater empfehlen, abzuwarten. Dabei sei zu beachten,



„Ideal wäre es, bAV und Zeitwertkonten zusammenzuführen, anstatt sie parallel zu betreiben.

Robert Müller, Geschäftsführer der S-PensionsManagement GmbH, Vorstand der Tochtergesellschaften Sparkassen Pensionskasse AG und Sparkassen Pensionsfonds

dass sich gerade bei betrieblichen Versorgungsthemen bestehende Risiken vielfach erst in der Folgegeneration auswirken. Zudem liegt ein großer Nachteil der Zeitwertkonten in den eingeschränkten Freiheitsgraden. Beim Wechsel zu einem anderen Arbeitgeber wird die Portabilität sehr restriktiv gehandhabt, vor allem die „Einbahnstraße in die gesetzliche Rentenversicherung ist keine echte Lösung“, ergänzt Henriette Meissner. Geschäftsführer und Organe seien steuerlich ohne überzeugende Gründe ausgeschlossen, die Treuhandmodelle nicht gesetzlich abgesichert und viele arbeitsrechtliche Fragestellungen letztlich nicht so geklärt, dass KMU die Zeitwertkonten einfach handhaben könnten. Moderator Professor Dietmar Wellisch gibt ein weiteres Contra-Argument vor: In Unternehmen, die mit Zeitwertkonten arbeiten, ist die Anzahl der Mitarbeiter, die sich beteiligen, nicht groß. „Wir sollten die Mitarbeiter selbst entscheiden lassen. Eine Teilnahmequote von 50 Prozent beispielsweise bei der Sick AG zeigt, dass der Bedarf vorhanden ist“, entgegnet Christof Quiring, Fidelity. Er berichtet von Branchen, in denen Sozialpartner und Arbeitgeber die Notwendigkeit und den Nutzen sehen, um Mitarbeitern mithilfe eines Langzeitkontos einen vorzeitigen Ausstieg aus dem Berufsleben zu ermöglichen, beispielweise Hafengebiete, Stadtwerke oder Verkehrsbetriebe. „Das Geld, das Arbeitgeber für altersbedingte Krankheitszeiten und Vorruhestandslösungen ausgeben müssen, lässt sich sinnvoller bereits frühzeitig über die Zeit verteilt in Zeitwertkonten einzahlen.“ Unter diesen

Bedingungen zeigten sich hohe Teilnahmequoten, da die Mitarbeiter die Kofinanzierung als fair ansehen und eine höhere Bereitschaft zeigen, sich selbst zu beteiligen.

Zusammenführung bAV und ZWK

Eine weiterer kritischer Punkt: bAV und Zeitwertkonten stellen Produkte dar, die sich aus Sicht des Arbeitnehmers kannibalisieren. Einerseits brauchen und wollen sie eine betriebliche kapitalgedeckte Altersversorgung für eine ausreichende Rente, andererseits besteht der Wunsch nach Flexibilität in der Erwerbsphase und nach einer individuellen Gestaltung des Übergangs zum Ruhestand, beschreibt Robert Müller. Beides nebeneinander würden die meisten Arbeitnehmer nicht finanzieren können. „Warum wird also kein Rahmen geschaffen, der beides ermöglicht: Aufbau eines Kapitals, das in Teilen gegebenenfalls für eine Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit genutzt werden kann und ansonsten für eine Altersrente zur Verfügung steht?“ Denn wer könne im 30. Lebensjahr schon wissen, ob er aus gesundheitlichen Gründen eine Arbeitszeitverkürzung ab dem 60. Lebensjahr benötigt und deshalb einen Teil des Kapitals zur Reduzierung der Arbeitszeit verwenden muss? Die aktuellen Rahmenbedingungen ließen eine entsprechende Verknüpfung nicht zu. Ideal wäre es, die beiden Modelle zusammenzuführen, anstatt sie parallel zu betreiben. Denn so könnten Aufwand und Komplexität reduziert werden – sowohl für den Arbeitgeber als auch für den Arbeitnehmer.

Generell ließe sich die Komplexität von Zeitwertkonten und bAV reduzieren, wenn dem

Arbeitgeber ein Instrument an die Hand gegeben wird, das einfach zu bedienen ist, und hinter dem System administrative Kräfte zur Verfügung stellt, die das erledigen, was der Arbeitgeber ohne zusätzliches Personal nicht bewerkstelligen kann, erklärt Gisbert Schadek. „Eine einheitliche Verwaltungsplattform, an der sowohl der Arbeitgeber als auch externe Fachassistenten arbeiten, also ein virtuelles gemeinschaftliches Büro, das sich um die Abwicklung der Versorgungsleistungen kümmert, ist ein wesentlicher Faktor, der gut angenommen wird.“ Auch entstehe durch die zentrale Verwaltung der Zeitwertkonten eine gute Portabilität. Wenn sich Daten auf einem einheitlichen System befinden, auf das Arbeitgeber und Mitarbeiter über individuelle Accounts zugreifen können, entstehe über das Arbeitnehmer-Konto ein Überblick über die unterschiedlichen Anwartschaften.

Alte Modelle im Kommen

Mehrere Berater beobachten eine Renaissance des Cafeteria-Modells, bei dem Mitarbeiter aus einem Portfolio an Leistungen wählen können. „Dieses Modell entspricht den heutigen Gewohnheiten, sich selbst Informationen und Produkte im Internet zusammensuchen und sich so ein maßgeschneidertes Portfolio zusammenzustellen“, erläutert Matthias Edelman. Um ein solches Modell erfolgreich zu etablieren, müssten die Benefits wie bAV, Mobilität, Flexibilisierung der Arbeitszeit, technische Ausstattung oder Kinderbetreuung spezifisch ausgerichtet und nach unterschiedlichen Generationen und Lebensphasen der Mitarbeiter im Unternehmen differenziert werden. Letztendlich könnten auf diesem Weg personalpolitische Ziele mit einem Matching-up durch den Arbeitgeber zeitnah und effektiv gesteuert werden. Allerdings ist es kaum vorstellbar, dass das Modell der Politik gefällt, die eine bAV eher als Notwendigkeit denn als Benefit verstanden wissen will – auch wenn der Gesetzgeber wenig dafür tut, dass wichtige gesetzliche Rahmenbedingungen der bAV optimiert, beziehungsweise einfach geregelt werden.

Christiane Siemann, freie Journalistin, Bad Tölz