

## Neuordnung der klassischen bAV



- **Copyright und Erstveröffentlichung:**  
Personalmagazin Sonderheft bAV  
Ausgabe 04/2014, S. 14-16
- **Autoren:**  
Matthias Edelmann, Lurse AG  
Dr. Stephan Schwilden (AC Tischendorf)

# Neuordnung der klassischen bAV

**MODERNISIERUNG.** Die Unternehmensrealität verändert sich: Finanzierungssysteme, die vor wenigen Jahren noch optimal für die bAV waren, passen heute nicht mehr.

Von **Matthias Edelmann** und  
**Stephan Schwilden**

**D**er demografische Wandel und ein bereits spürbarer Fachkräftemangel motivieren Unternehmen heute zunehmend, auch die bAV als Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb um gute Mitarbeiter einzusetzen. Ziel ist es, die betriebliche Versorgung optimal an der wirtschaftlichen Planung und Strategie des Unternehmens und gleichsam an den Bedürfnissen der Mitarbeiter auszurichten. In der aktuellen Unternehmensrealität zeigen sich in diesem Zusammenhang jedoch häufig Hindernisse. So verhindern unterschiedliche Regelungen für unterschiedliche Personengruppen die nötige Transparenz. Das Finanzierungssystem, das vor einigen Jahren gewählt wurde ist heute aufgrund des demografischen Trends und veränderter Bilanzierungsrichtlinien nicht mehr opportun.

## Die Risiken der Finanzierung steigen

Bei intern finanzierten bAV-Systemen (Direktzusagen) trägt das Unternehmen das Risiko, und die Kostenkontrolle ist stark eingeschränkt. Niedrige Marktzinsen senken den Rechnungszins, eine der Größen, mit der Unternehmen ermitteln, wie viel Geld sie heute für künftige Verpflichtungen vorhalten müssen.

Sinkt der Rechnungszins, so steigt die Pensionslast. Es wird immer schwerer, zugesagte Betriebsrenten auch tatsächlich finanzieren und auszahlen zu können. So wachsen die Deckungslücken



Was nicht mehr passt, muss geändert werden – das gilt bei Kleidern wie in der bAV.

bei Pensionsrückstellungen nicht selten auf die Höhe der Unternehmensgewinne an und die Spielräume für Investitionen schrumpfen. Entwicklungen in der nationalen sowie der internationalen Rechnungslegung verstärken den Druck auf die Höhe bilanzieller Pensionsrückstellungen, weshalb der klassischen Form der bAV, der intern finanzierten Direktzusage, zuweilen die Luft ausgeht.

Aber auch eine vermeintliche beitragsorientierte Leistungszusage (Defined-Contribution-Plan), bei der das Zinsrisiko und das Langlebkeitsrisiko außerhalb des Unternehmens liegt, beseitigt nicht notwendigerweise die Unwägbarkeiten. Denn auch hier zeigen sich oft Haken und Kanten. Ist eine beitragsorientierte Leis-

tungszusage unter Umständen im Kern mit einem Risiko behaftet und daher vom Charakter her eher eine Leistungszusage (Defined-Benefit-Plan), bei der eine der Höhe nach bestimmte oder bestimmbare Leistung zugesagt wird, kann auch dies ein Nachfinanzierungsrisiko für das Unternehmen mit sich bringen.

## Treiber für eine Neuordnung

Vergegenwärtigt man sich diese Komplexität sowie die finanzwirtschaftlichen Entwicklungen, so sinkt mit dem Rechnungszins auch das Interesse der Unternehmen an Zusagen, die ein solch hohes Finanzierungsrisiko bergen. Trotzdem ist die bAV aus der Benefit-Landschaft nicht mehr wegzuz-

## ÜBERBLICK

Durchführungsweg	Vorteile	Nachteile
<b>Direktversicherung und Pensionskasse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Bildung von Rückstellungen</li> <li>• Keine PSV-Beiträge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrenzte Steuer- und Sozialversicherungsfreiheit der Beiträge</li> <li>• Schmälerung des Entgeltumwandlungsrahmens</li> </ul>
<b>Rückgedeckte Unterstützungskasse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Bildung von Rückstellungen</li> <li>• Nahezu unbegrenzter Dotierungsrahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konstante oder steigende Beiträge erforderlich (§ 4d EStG)</li> <li>• PSV-Beiträge</li> </ul>
<b>Pensionsfonds</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Bildung von Rückstellungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrenzte Steuer- und Sozialversicherungsfreiheit der Beiträge</li> <li>• (geringe) PSV-Beiträge</li> </ul>
<b>Direktzusage mit Rückdeckung (z.B. CTA, Rückdeckungsversicherung)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bildung von Pensionsrückstellungen in der Steuerbilanz</li> <li>• Saldierung von Verpflichtungen und Planvermögen nach internat. Rechnungslegung und BilMoG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je nach Anlageart und Kapitalmarktentwicklung besteht Nachschussrisiko</li> <li>• PSV-Beiträge</li> </ul>

Die Tabelle gibt einen komprimierten Überblick über die wesentlichen Vor- und Nachteile der verschiedenen Durchführungswege der bAV.

QUELLE: ACT

## EINGRIFFSSTUFEN

<b>Stufe 1</b>	• Eingriff in bereits erdiente Anwartschaften – rechtlich nahezu ausgeschlossen
<b>Stufe 2</b>	• Eingriff in die erdienten und aufgrund des Endgehaltsbezugs steigenden Anwartschaften (Eingriff in Dynamik) – bei Vorliegen triftiger Gründe (drohende oder langfristige Substanzgefährdung)
<b>Stufe 3</b>	• Eingriff in die noch erdienbaren Versorgungsteilbeiträge für die zukünftigen Dienstjahre – bei Vorliegen sachlich-proportionaler Gründe (Vereinheitlichung unterschiedlicher bAV-Systeme, Absehbarkeit einer wirtschaftlich ungünstigen Entwicklung des Unternehmens)

Der Eingriff in bereits zugesagte Versorgungsleistungen ist nur bei entsprechender rechtlicher Begründung zulässig, deren Voraussetzungen sich nach der Intensität des Eingriffs bestimmen. In der Praxis unterscheidet man drei verschiedene Eingriffsstufen.

QUELLE: ACT

denken. Als sozialversicherungsfreier Teil des Lohnes entspricht die bAV in idealer Weise dem Fürsorgebedürfnis des Unternehmens, wie auch dem Vorsorgebedürfnis des Mitarbeiters. Doch wie lässt sich dies verbinden mit dem Wunsch nach langfristiger Kalkulierbarkeit und minimalem Risiko?

### Transparente Finanzierung

Bei modernen bAV-Systemen werden die Pensionsansprüche über einen ex-

ternen Versorgungsträger – in der Regel über Versicherungsgesellschaften – finanziert. Ein entsprechendes Funding ermöglicht es, die Durchführungswege Direktzusage und Unterstützungskasse als Defined-Contribution-Plan zu gestalten. Hiermit steht die Zusage eines Beitrags, einer Contribution, anstelle einer konkreten Rentenhöhe im Fokus. Das macht die Finanzierung nachhaltig kalkulierbar. Die Pensionsrückstellungen des Unternehmens steigen damit

nicht weiter an und Zinsrisiken sowie biometrische Risiken sind gleichsam ausgelagert.

### Beteiligung durch Matching-Pläne

In der Vergangenheit waren bAV-Pläne eher statisch und der Arbeitgeber war der wesentliche Träger der bAV – moderne Systeme involvieren die Mitarbeiter. Es gibt nicht mehr „einen Beitrag für alle“ – vielmehr erhalten diejenigen Mitarbeiter, die sich selbst an der bAV beteiligen, einen höheren Beitrag. Mitarbeiter beteiligen sich dabei im Rahmen der Entgeltumwandlung und verzichten auf einen Teil ihrer Bruttobezüge – wie beispielsweise Grundbezüge oder Sonderzahlungen – zugunsten der betrieblichen Altersversorgung. Ein mischfinanziertes System, bei der die bAV sowohl auf Arbeitgeber- als auch auf Arbeitnehmerbeiträgen fußt, wird als Matching-Plan oder Matching-System bezeichnet.

Für den Arbeitgeber weisen Matching-Systeme gleich zwei Vorteile auf: Sie sind günstiger als die One-fits-all-Lösung, da nur diejenigen Mitarbeiter einen (höheren) Arbeitgeberbeitrag erhalten, die sich selbst an der bAV beteiligen. Zudem erhält der Arbeitgeber einen Eindruck von der Wertschätzung für die bAV und incentiviert gezielt diejenigen, denen die bAV besonders wichtig ist.

Für den Mitarbeiter hängt die subjektiv empfundene Attraktivität einer bAV häufig nicht direkt mit der Höhe des Arbeitgeberbeitrags zusammen. Vielmehr ist es der Leistungskatalog und die Nähe zur Lebenswirklichkeit der Mitarbeiter, welche einen Pensionsplan für die Mitarbeiter attraktiv machen.

### Rechtliche Einbindung im Betrieb

In Unternehmen liegt häufig eine unklare Ausgangs- beziehungsweise Dokumentenlage im Hinblick darauf vor, welche Versorgungsordnungen im Einzelnen bestehen und wie diese rechtlich verankert sind (konkrete Zusagen in Arbeitsverträgen, unterschiedliche Ver-

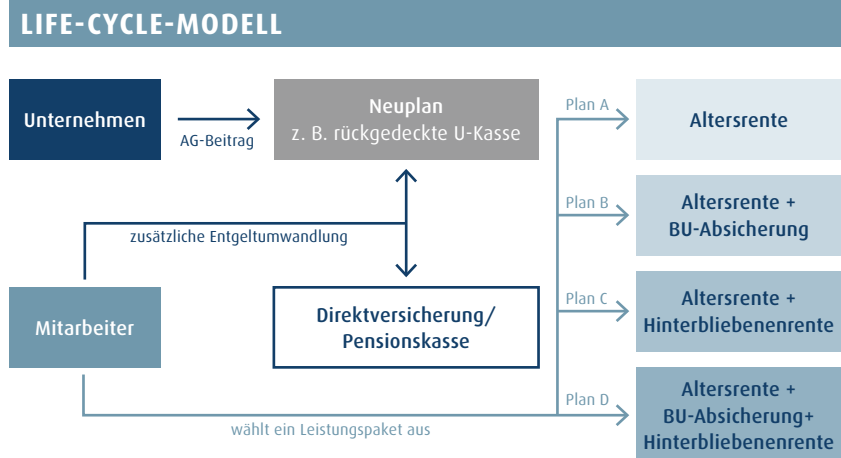
weisklauseln in Arbeitsverträgen, praktizierte betriebliche Übung im Betrieb, Gesamtzusagen, Zusagen im Rahmen eines Erwerbsprozesses oder eines Betriebsübergangs). Um einen optimalen Umstellungs- und Neuordnungsprozess in Gang zu setzen, ist es daher in der Praxis unerlässlich, vorab die genauen rechtlichen Rahmenbedingungen arbeitsrechtlich zu prüfen und zu klären.

### Neuordnungsszenario für die BAV

Ein mögliches Neuordnungsszenario wird hier am Beispiel eines Unternehmens der chemischen Industrie erläutert. Es bestehen diverse Altregelungen, die teils als Direktzusage (Defined-Benefit-Plan) und teils über eine Konzernpensionskasse ausgestaltet sind. Die Pensionskassenversorgung basiert auf einem Beitrag. Die zugrundeliegende Leistungsformel führt dazu, dass daraus faktisch ein Defined-Benefit-Plan mit entsprechender Bilanzierung wird.

Der durchschnittliche Garantiezins beträgt 3,5 Prozent. Die monatliche Rentensumme beträgt etwa 400.000 Euro, davon sind circa 150.000 Euro bereits erdient. Zur Ausfinanzierung der künftigen Ansprüche in Höhe von etwa 240.000 Euro monatlich wäre ein zusätzlicher Aufwand von jährlich etwa 1.500.000 Euro notwendig. Würde die Gesellschaft die Finanzierung der Pensionsansprüche selbst übernehmen, würde dies zu einer sofortigen Erhöhung der Rückstellungen von etwa 7.000.000 Euro führen, die im Laufe der nächsten 15 Jahre zu einer Rückstellung von etwa 50.000.000 Euro anwächst. Dies ist in diesem Umfang durch die Gesellschaft nicht darstellbar.

Eine mögliche Neuordnung der Altersversorgung besteht in der Wahl einer Unterstützungskasse in Form eines sogenannten Life-Cycle-Modells und der Finanzierung als kongruent rückgedeckte beitragsorientierte Leistungszusage (Defined-Contribution-Plan) mit bisherigem Leistungsaufwand von etwa 1.000.000 Euro jährlich.



Das moderne Altersversorgungssystem nach Lebensphasen (Life-Cycle-Modell) erlaubt Mitarbeitern, die Art der Absicherung frei zu wählen und auch zu wechseln.

QUELLE: LURSE

Das Life-Cycle-Modell ist ein flexibles Versorgungssystem, bei dem Mitarbeiter ihre Versorgung nach ihren persönlichen Bedürfnissen auswählen. Je nach Lebenssituation kann für einen Mitarbeiter die reine Altersrente besonders wichtig sein, für einen anderen Mitarbeiter die Absicherung bei Berufsunfähigkeit mehr im Fokus stehen. Je nach Familienstand kann für einzelne Mitarbeiter auch eine Hinterbliebenenversorgung ganz oben auf der Prioritätenliste der Absicherungswünsche stehen. Die Leistungspakete können sowohl für den Arbeitgeberbeitrag als auch für den Eigenbeitrag aus Entgeltumwandlung frei wählbar sein. Ändert sich die Lebenssituation und damit auch das Absicherungsbedürfnis der Mitarbeiter, so können die Leistungspakete gewechselt werden.

Für das Unternehmen führt die Umstellung des Pensionsplans zu deutlichen Einsparungen, die sich unter anderem durch die Ersparnis der Pauschalsteuer und der Reduzierung künftiger jährlicher Kosten für die Direktzusage ergeben. Dies sind durchschnittlich etwa 600.000 Euro pro Jahr.

### Kein Buch mit sieben Siegeln

Die Einrichtung und Veränderung eines betrieblichen Versorgungswerks ist aufgrund der Verzahnung verschiedener Rechtsgebiete mit finanzmathemati-

schen und personalpolitischen Aspekten relativ komplex. Dennoch lohnt es sich, das bAV-System einmal auf seine nachhaltige Finanzierbarkeit hin zu überprüfen. Wie in dem Beispiel oben skizziert, zeigen sich dabei oft enorme Einsparpotenziale – die keinesfalls zu Lasten der Mitarbeiter gehen müssen. Zeitgemäße Systeme eliminieren die Risiken für das Unternehmen und zeigen Mitarbeiternähe etwa durch die Möglichkeit zur Eigenbeteiligung sowie durch die Wahl von Leistungspaketen. Die Mitarbeiter gewinnen damit die Flexibilität, die Versorgung individuell ihrer Lebenssituation und ihrem Bedarf anzupassen.

Transparente und kontinuierliche Mitarbeiterkommunikation sorgt zusätzlich dafür, dass Mitarbeiter innovative bAV-Systeme wertschätzen und Unternehmen sich so nachhaltig als attraktive und innovative Arbeitgeber positionieren. ■



**MATTHIAS EDELMANN,**  
Vorstand, Lurse Benefits  
Consultants AG



**DR. STEPHAN SCHWILDEN,**  
MBA, Partner, AC Tischendorf  
Rechtsanwälte Partnerschaft  
mbB