

# Spotlight

02 - 2021

- 04 Der Arbeitsmarkt der Zukunft
- 12 Zukunftssichere Pensionspläne
- 14 Job-Landschaften digital gestalten



**INHALT**

Smart Data



Zukunft der Arbeit



Expertenmeinung



News &amp; Mitarbeiter



De-Risking-Strategien in der bAV



Neues, digitales Grading Tool

Liebe Geschäftsfreunde, sehr geehrte Damen und Herren,

die Corona-Pandemie hält Deutschland weiter im Griff. Sie hat enorme wirtschaftliche Schäden verursacht, die sich nur mit den Folgen der Wirtschafts- und Finanzkrise von 2008/09 vergleichen lassen. Anders als damals, werden uns diesmal nicht in erster Linie ökonomische Maßnahmen aus dem Konjunkturtief heraushelfen, sondern wirkungsvolle gesundheitspolitische Entscheidungen. Immerhin: Mit der Impfkampagne zeigt sich Licht am Ende des Tunnels. Mit der vorliegenden Spotlight-Ausgabe möchten wir Sie daher einladen, über die Zeit nach Corona nachzudenken.

Wie etwa wird der Arbeitsmarkt der Zukunft aussehen? Vor allem: Wie werden sich die beiden Faktoren Digitalisierung und Demografie auf ihn auswirken? Und was können wir in dieser Hinsicht aus der Corona-Krise lernen? Mit diesen Fragen hat sich Prof. Dr. Ulrich Walwei vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) befasst, den wir für unser Fach-Event im März als Keynote Speaker gewinnen konnten. In der Titelstory ab Seite 4 fasst er seine Thesen noch einmal zusammen.

Die lang anhaltende Niedrigzinsphase, zusätzlich verschärft durch die ökonomischen Folgen der Pandemie, setzt nicht zuletzt die betriebliche Altersversorgung vieler Unternehmen unter Druck. Auf Seite 12 möchten wir Ihnen Handlungsoptionen für De-Risking-Strategien aufzeigen, mit denen sich die bAV krisenfest und zukunftssicher gestalten lässt.

Von einem gerechten Vergütungssystem über das Talent Management bis zur optimalen Stellenbesetzung – für all das und mehr sind Aufbau und Management einer maßgeschneiderten Job-Architektur das A und O. Lurse hat ein höchst flexibles, digitales Tool entwickelt, das den Grading-Prozess entscheidend vereinfacht. Auf Seite 14 stellen wir Ihnen das Grading Tool vor. Wir wünschen Ihnen – wie immer – eine anregende Lektüre und freuen uns über Ihre Rückmeldungen.

Herzliche Grüße

Birgit Horak

**IMPRESSUM****Herausgeber**

Lurse AG  
Winkhauser Str. 15  
33154 Salzkotten  
info@lurse.de

**Managing Director**  
Birgit Horak

**Project Manager**  
Juliana Link

**Creative Director**  
Stefanie Schvary

**Redaktion**

Cathrin Bruhn  
Stefan Volk

Aus Gründen der besseren  
Lesbarkeit wurde im Text die  
männliche Form gewählt.

SMART DATA

# Arbeit im Wandel

**MINUS**  
**523.000**  
**ERWERBSPERSONEN**  
**IM JUNI, VERGlichen MIT**  
**FEBRUAR 2020**

**DAVON**  
**410.000**  
**CORONABEDINGT**

Quelle: IAB-Forum 12.08.2020

Kurzarbeitende im  
 ersten Quartal 2020  
**6.000.000**

Durchschnittlich  
**50 % Arbeitsausfall**

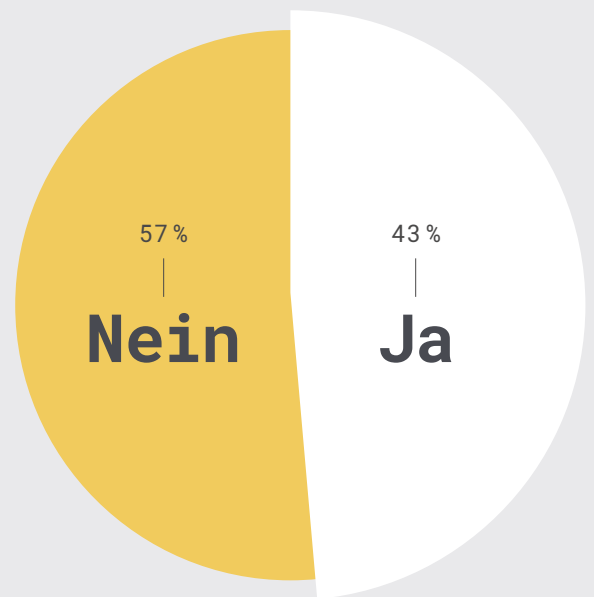
Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit 2021

**90%**

der Personen, für die Homeoffice aufgrund ihrer Tätigkeiten infrage kommt, wünschen sich die Möglichkeit zum Homeoffice

Quelle: IAB-HOPP, Welle 4

**HOMEOFFICE-MÖGLICHKEIT**



Quelle:  
 Ergebnisse der Online-Befragung  
 ‚Leben und Erwerbstätigkeit in Zeiten von Corona‘  
 (HOPP) des IAB

**DIGITALISIERUNGSEFFEKT BIS 2035**

**+ 1.400.000**  
 Arbeitsstellen

**- 1.460.000**  
 Arbeitsstellen

**- 60.000**  
 Arbeitsstellen

Quelle: IAB-Forschungsbericht 13/2016



ZUKUNFT DER ARBEIT

Gehen uns die  
Jobs oder  
die Fachkräfte  
aus?

Die deutsche Volkswirtschaft wandelt sich grundlegend. Vier wesentliche Faktoren treiben ihre Transformation voran: Globalisierung, Klimaschutz, Digitalisierung und Demografie. Die beiden Letzteren schienen jedoch in entgegengesetzte Richtungen zu wirken, und es stellt sich die Frage: Werden die Roboter unsere Arbeitsplätze vernichten oder wird die demografische Entwicklung die Arbeitslosigkeit beseitigen? Eine einfache Antwort hierauf gibt es nicht. Um den Wandel der Arbeitswelt zu verstehen, hilft eine Analyse des Corona-Schocks. Denn er hat diesen Wandel in Teilen beschleunigt und zugleich Defizite offengelegt, um die sich die Arbeitsmarktpolitik kümmern muss.

Ein Gastbeitrag von Prof. Dr. Ulrich Walwei

Vor dem Ausbruch der Covid-19-Pandemie brummte der deutsche Arbeitsmarkt. Selbst die Wirtschafts- und Finanzkrise von 2008/09 bremsete seine Dynamik nur kurzfristig aus. Von 2005 bis 2019 hat sich die Zahl der Arbeitslosen im Jahresdurchschnitt mehr als halbiert, von fast 5 Mio. auf knapp 2,3 Mio. Die Zahl der Erwerbstätigen stieg gleichzeitig um rund 6 Mio. auf den Rekordwert von 45,3 Mio. Das war nur möglich, weil gleichzeitig Ältere sowie Mütter und andere Berufsrückkehrer und seit 2015 vermehrt auch Migranten auf den Arbeitsmarkt strömten. Und dieser Markt war vor Corona noch nicht gesättigt. Nach betrieblichen Aktivitätshindernissen befragt, nannten Unternehmen 2018 das Problem der Rekrutierung von Fachkräften an erster Stelle.

#### **DER CORONA-SCHOCK**

Der boomende Arbeitsmarkt gehörte zu den ersten Opfern des Corona-Virus. Infolge der Pandemie ging die Erwerbstätigkeit erstmals seit langer Zeit erheblich zurück: von Ende 2019 bis Mitte 2020 um mehr als 500.000. Die Kurzarbeit erreichte im Mai 2020 mit rund 20 % aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ein nie dagewesenes Hoch. Im vom Lockdown besonders betroffenen Gastgewerbe lag dieser Wert im April 2020 sogar bei 92,5 %. Kam es nach der Krise von 2009 zu einer raschen Erholung am Arbeitsmarkt, ist in na-

her Zukunft eher mit einem Jobless Growth zu rechnen. Denn die Betriebe werden zunächst weniger einstellen und stattdessen die bestehenden Belegschaften wieder auslasten. Speziell für junge Berufsanfänger und Wiedereinsteiger wird dies die Jobsuche vorerst erschweren.

Auch nach der Erholung wird es kein einfaches Zurück in die Zeit vor der Pandemie geben. Denn sie hat Verhaltensänderungen erforderlich gemacht, die sich vor allem auf digitale Technologien stützen und nicht allein aus Gründen des Infektionsschutzes sinnvoll sind. Die virtuelle Kommunikation, etwa über Videokonferenzen, der Verzicht auf Dienstreisen, Crowdworking, die Nutzung des Homeoffice und vieles mehr eröffnen Unternehmen und Mitarbeitern gleichermaßen Vorteile, an denen sie nach der Pandemie festhalten dürften. Beispielsweise ist es gegenwärtig mehr als vier von zehn Erwerbstätigen möglich, von zu Hause aus zu arbeiten, und eine klare Mehrheit der Beschäftigten wünscht sich dies auch. Das vom Corona-Virus erzwungene Distancing stärkt digitale Geschäftsmodelle und virtuelle Transaktionen. In der Folge verändern sich natürlich auch Qualifikations- und Tätigkeitsanforderungen. Sowohl digitale Kompetenzen als auch solche, die nicht digitalisierbar sind, werden zunehmend gefragt sein. Kurz: Die Pandemie hat Arbeitsmarkteffekte beschleunigt, die ohnehin von der Digitalisierung ausgehen.



Das Virus hat aber auch gnadenlos offengelegt, welche Defizite Deutschland in Sachen Digitalisierung aufweist. Stichwort: fehlende IT-Ausstattung von Schulen und Gesundheitsämtern. Diese Defizite entspringen zum Teil einer Skepsis gegenüber den Möglichkeiten neuer Technologien.

## DIGITALISIERUNGSEFFEKT „ROTE NULL“

Seit den Maschinenstürmern des 19. Jahrhunderts wird in schöner Regelmäßigkeit das Drama „Die Roboter stehlen uns die Arbeitsplätze“ auf den Spielplan gesetzt. Aufgeführt wurde das Stück allerdings nie. Denn neue Technologien machen durch Rationalisierung und Automatisierung zwar bestimmte Tätigkeiten obsolet, zugleich erhöhen sie aber die Produktivität, so dass mehr Güter für mehr Menschen erschwinglich werden. Das wiederum lässt ihnen mehr Mittel für andere Ausgaben übrig. Sie nutzen beispielsweise Dienstleistungen für Arbeiten, die sie früher selbst erledigt haben. Mit neuen Produktionsmöglichkeiten entstehen zudem neue Produkte, an die zuvor niemand gedacht hat. Sie generieren neue Bedürfnisse und damit neue Arbeit.

Eine von der Technologie erzeugte Massenarbeitslosigkeit ist daher auch im Falle der Digitalisierung sehr unwahrscheinlich. Welche Beschäftigungseffekte sie bis 2035 haben dürfte, hat das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) für 63 Wirtschaftszweige ermittelt. Danach ergeben die erwarteten positiven und negativen Effekte per Saldo einen Rückgang von nur 60.000 Erwerbstätigen im Jahresdurchschnitt. Gemessen an den derzeit rund 45 Mio. Erwerbstätigen, ist diese Zahl minimal – eine „Rote Null“.

## DIE REALE GEFAHR: BILDUNGSDEFIZITE

Soweit die gesamtwirtschaftliche Analyse. Welche Herausforderungen die Digitalisierung tatsächlich mit sich bringt – eine enorme strukturelle Veränderung der Arbeitswelt –, zeigt ein differenzierter Blick auf einzelne Berufsgruppen. In einigen wird die Erwerbstätigkeit

zurückgehen, in anderen dagegen zunehmen. Am stärksten wird der Rückgang bis 2035 in den Bereichen Metall- und Anlagenbau, Blechkonstruktion, Installation, Montage und Elektro ausfallen. Der kräftigste Anstieg der Erwerbstätigkeit ist dagegen bei medien-, geistes- und sozialwissenschaftlichen sowie bei künstlerischen Berufen und vor allem bei Gesundheitsberufen zu erwarten.

Betriebe, die digitale Technologien intensiv nutzen, verzeichnen keine nennenswerten Beschäftigungsverluste. Sie stellen aber tendenziell höhere Anforderungen an neue Mitarbeiter und verlangen mehr zeitliche und fachliche Flexibilität. Sie fragen häufiger Kenntnisse und Fertigkeiten nach, die in Lehrgängen erworben werden. Und sie erwarten Fähigkeiten, die Computer und Roboter nicht mitbringen, d. h. soziale Kompetenz. Die Jobs der Zukunft werden also nicht von Robotern, Rechnern oder künstlicher Intelligenz bedroht. Die weitaus größere Gefahr besteht darin, dass wir die digitalen Technologien nicht

---

Wir müssen dafür sorgen, dass die Menschen befähigt werden, den Anforderungen der Arbeitswelt von morgen zu genügen und dass überhaupt genügend Arbeitskräfte zur Verfügung stehen.

---

anwenden oder – schlimmer noch – aufgrund fehlender Ausbildung des Nachwuchses nicht anwenden können. Das Risiko, dass Stellen nicht besetzt werden können, weil gut ausgebildete Fachkräfte fehlen, wird noch vergrößert durch den Umstand, dass die Zahl der insgesamt verfügbaren Erwerbspersonen in den nächsten Jahren ohnehin zurückgehen wird.

## DEMOGRAFIE – CHANCE ODER RISIKO?

Die geburtenstarken Jahrgänge gehen in Rente. Auf absehbare Zeit werden mehr Menschen den deutschen Arbeitsmarkt verlassen, als neue hinzustoßen. Ohne dass weitere Faktoren ins Spiel kommen, wird die natürliche Bevölkerungsentwicklung die Zahl der Erwerbspersonen bis 2060 wahrscheinlich um ein Drittel absinken lassen, von heute knapp 45 Mio. auf etwas unter 30 Mio. Bei einem höheren Renteneintrittsalter von 67 Jahren dürfte diese Zahl nur unwesentlich höher liegen, bei knapp über 30 Mio. Einzig und allein die Zuwanderung





kann nennenswert nachhaltig positive Effekte auf das Angebot an Fachkräften ausüben. Bei einer Nettozuwanderung von rund 100.000 Menschen pro Jahr, kombiniert mit der Rente ab 67, läge die Zahl derjenigen, die dem Arbeitsmarkt 2060 zur Verfügung stünden, bei rund 35 Mio. Unter den gleichen Bedingungen, aber mit einer Wanderungsquote von jährlich 300.000 Menschen, ließe sich der Rückgang auf ca. 42 Mio. Erwerbspersonen begrenzen. Daraus folgt: Um das Angebot an Arbeitskräften aufrechtzuerhalten, kommt es zunehmend auf die Älteren und die Migranten an.

Aber eröffnen der Bevölkerungsrückgang und das damit einhergehende Absinken des Erwerbspersonenpotenzials nicht auch die Chance, das Problem der Arbeitslosigkeit auf Dauer zu lösen? Dieses Argument taucht immer wieder in der öffentlichen Debatte auf. Es unterliegt aber einem fatalen Trugschluss: Denn weniger Arbeitskräfte bedeuten immer auch einen Rückgang der gesamtwirtschaft-

lichen Nachfrage, einen geringeren Kapitalstock und weniger Investitionen. Kurz: Wenn die Bevölkerungszahl schrumpft, schrumpft nicht die Arbeitslosigkeit, sondern die Wirtschaft im Ganzen.

#### **DIE RICHTIGEN WEICHEN STELLEN**

Um auf die Eingangsfrage zurückzukommen: Der Angriff der Roboter wird erneut abgesagt – es sei denn, Deutschland lernt nichts aus der Corona-Krise und versäumt es, sich in Sachen Digitalisierung zukunftsfähig zu machen. Die weitaus größere Bedrohung für unsere Wirtschaft und unseren Wohlstand ist der zu erwartende Fachkräftemangel. Die gute Nachricht lautet: Nichts geschieht zwangsläufig. Die Zukunft ist kein Schicksal. Wir haben viele Möglichkeiten, sie zu gestalten, und es ist wichtig, jetzt die richtigen Weichen zu stellen. Es gilt, zwei Ziele anzusteuern: Wir müssen dafür sorgen, dass die Menschen befähigt werden, den Anforderungen der Arbeitswelt von morgen zu genügen –

und wir müssen dafür sorgen, dass überhaupt genügend Arbeitskräfte zur Verfügung stehen.

Eine vordringliche Aufgabe besteht darin, unser Bildungssystem für die Herausforderungen der Digitalisierung zu ertüchtigen. Jeder Euro, der in die frühkindliche, schulische, berufliche und universitäre Bildung investiert wird, ist bestens angelegtes Geld. Es gilt, die Fort- und Weiterbildung in Unternehmen zu unterstützen, lebenslanges Lernen nicht nur möglich, sondern auch attraktiv zu machen. Vor allem gilt es, soziale Skills wie Team-, Kommunikations- und Urteilsfähigkeit zu schulen.

Darüber hinaus muss Deutschland Anreize zur Fachkräfteeinwanderung schaffen – und gute Rahmenbedingungen dafür, dass ältere Arbeitnehmer und solche mit Familie überhaupt erwerbstätig bleiben können. Neues lernen zu dürfen oder die Vorteile von New Work zu genießen, etwa mobiles Arbeiten oder Vertrauensarbeitszeit, das alles sind heute noch viel zu häufig Privilegien einer Minderheit von Wissensarbeitern. Wir müssen New Work endlich auch für die große Masse an Erwerbstätigen definieren, für die Verkäuferin im Supermarkt ebenso wie für den Pfleger im Krankenhaus. Wenn uns das gelingt, werden wir nicht nur die Herausforderungen der Digitalisierung und der Demografie bestehen. Wir schaffen eine bessere, humanere und weniger gesplattete Gesellschaft. 7



#### **IHR ANSPRECHPARTNER**



**Prof. Dr. Ulrich Walwei**  
Ulrich.Walwei@iab.de

DIGITALISIERUNG & DEMOGRAFIE

# Werden uns die Arbeitsplätze ausgehen oder die Arbeitskräfte?

”  
Weder muss die Digitalisierung  
zu Massenarbeitslosigkeit,  
noch der demografische  
Wandel zwangsläufig zu hohem  
Fachkräftemangel führen.  
Die Zukunft ist kein Schicksal.  
Wir können sie gestalten,  
indem wir jetzt die richtigen  
Weichen stellen.  
“

**PROF. DR. ULRICH WALWEI**

ist Vizedirektor am Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in Nürnberg und Honorarprofessor für Arbeitsmarktforschung am Institut für Volkswirtschaftslehre und Ökonometrie der Universität Regensburg. Auf dem virtuellen Fach-Event von Lurse am 9. März hielt Prof. Walwei die Keynote zum Thema „Arbeit im Wandel“.





**10%**  
**FRÜHBUCHERRABATT**

Bei Anmeldung  
bis zu fünf Wochen vor  
Seminarbeginn

#### LURSE SEMINAR

# „AUSBILDUNG ZUM COMPENSATION & BENEFITS-MANAGER“ – 2021 ONLINE UND INTERAKTIV!

Auch in diesen turbulenten Zeiten bieten wir unser 5-tägiges Kompaktseminar „Ausbildung zum Compensation & Benefits-Manager“ an: Online und live vermitteln erfahrene Referenten alle nötigen Grundlagen und Hintergründe.

Die Verlegung der Präsenz-Veranstaltung in die virtuelle Welt ist gelungen, sagen die Teilnehmer des Frühjahrsseminars. Im virtuellen Kick-off vor der Seminarwoche lernen sich die Teilnehmer und Referenten kennen und erhalten einen ersten Überblick über Schwerpunkte und Methoden. So können sie am ersten Seminartag gleich zur Sache kommen. Für die Kooperation untereinander nutzen wir die virtuelle Pinnwand Mural, auf der alle Teilnehmer gemeinsam strukturiert arbeiten können.

Networking und informeller Austausch kommen auch im virtuellen Rahmen nicht zu kurz. So haben Teilnehmer und Referenten Gelegenheit, sich mit ihren Avataren auch in Kleingruppen in einem virtuellen Kaminzimmer zu treffen und Kontakte zu pflegen.

#### DIE NÄCHSTEN TERMINE

**13.–17.9.2021**

ONLINE GEPLANT

**8.–12.11.2021**

IN PRÄSENZ GEPLANT

Details zu den Seminarinhalten finden Sie unter [www.lurse.de/seminare-events/ausbildung/](http://www.lurse.de/seminare-events/ausbildung/)

#### IHR ANSPRECHPARTNER



**Stephanie Michalke**  
+49 5258 9818-41  
[stephanie.michalke@lurse.de](mailto:stephanie.michalke@lurse.de)

## Independent. Global. Experts.

Unter diese Leitbegriffe stellt MBWL International seit dem 1. April 2021 seinen neuen Internet-Auftritt. Die globale Beratungseinheit von Lurse für multinationale Benefits- und Pensions-Strategien bietet damit mehr Übersichtlichkeit und Informationen und ermöglicht schnelle Kontakte zu Ansprechpartnern rund um den Globus.

Schauen Sie doch einmal auf <https://mbwl-int.com/> vorbei.

#### WEITERE INFORMATIONEN

**Marc Oliver Heine**  
+49 69 6783060-36  
[mo.heine@mbwl-int.com](mailto:mo.heine@mbwl-int.com)

#### VORSTANDSVERGÜTUNG

## Benchmark zur Vergütung von Geschäftsführern und Vorständen

Lurse hat erstmals einen Vergütungsbenchmark für Geschäftsführungen und Vorstände nicht börsennotierter Unternehmen in Deutschland durchgeführt. Dazu wurden branchenübergreifend 517 Personen aus mehr als 240 Gesellschaften befragt. Die Studie liefert interessante Details zur angemessenen Gestaltung von Vergütungselementen.

Lurse legt diese Studie alle zwei Jahre auf. Bei Interesse an den aktuellen Ergebnissen oder an einer Teilnahme wenden Sie sich gerne an uns.

**Simone Melcher**  
+49 5258 9818-49  
[simone.melcher@lurse.de](mailto:simone.melcher@lurse.de)

#### PRESSE

Insights zu den Gehaltsbestandteilen von Konzernchefs mit der Expertensicht von Birgit Horak liefert ein aktueller Beitrag im „Business Insider“ unter [www.lurse.de/news/medienbeitraege/](http://www.lurse.de/news/medienbeitraege/)

# Betriebliche Altersversorgung: Einfach und digital mit P-LIVE

Die Digitalisierung der bAV birgt enormes Potenzial. Wesentliche Effekte sind Einsparungen von bis zu 30 Prozent, die Automatisierung sowie die vollständige Transparenz der Prozesse und der Kommunikation. Zu diesem Zweck setzen Unternehmen wie Infineon, Altana, Krones, TUI und DIN die digitale Administrationsplattform P-LIVE von Lurse erfolgreich ein.

## Was kann P-LIVE für Sie tun?

Mit P-LIVE lassen sich alle Versorgungssysteme der bAV in jedem Durchführungsweg sowie Zeitwertkonten und Altersteilzeitlösungen auf Knopfdruck übersichtlich abbilden und automatisiert abwickeln.

P-LIVE erfasst sämtliche relevanten Daten in einer zentralen Datenbank und stellt standardisierte Schnittstellen zu allen Beteiligten bereit: Mitarbeiter, Personalabteilung, Buchhaltung, Treasury, Versicherer, Treuhänder, Aktuariat usw. Daher laufen die Administrationsprozesse vollständig digital in einem ganzheitlichen und transparenten Kommunikations- und Prozess-Workflow ab.

Werfen Sie unter [www.p-live.de](http://www.p-live.de) einen Blick auf das Einführungsvideo und weitere detaillierte Informationen. Oder kontaktieren Sie uns direkt!

## SPRECHEN SIE GERNE MIT



**Stephan Döll**  
+49 211 54236-140  
[stephan.doell@lurse.de](mailto:stephan.doell@lurse.de)



**Utta Kuckertz-Wockel**  
+49 511 545566-21  
[utta.kuckertz-wockel@lurse.de](mailto:utta.kuckertz-wockel@lurse.de)

## MITARBEITER

### +++++ Angelina König

ist seit 3. Mai 2021 als Consultant am Standort Düsseldorf tätig und ergänzt das Team CTA-Services.

### +++++ Erna Felger

unterstützt seit 3. Mai 2021 als Analyst Digital Solutions das Team am Standort Düsseldorf in der Software-Entwicklung.

### +++++ Dr. Tobias Hermes

verstärkt seit 3. Mai 2021 als IT-Developer das Team Digital Solutions in Düsseldorf bei der Backend-Entwicklung der bAV-Plattform P-LIVE.

### +++++ Julia Kang

ist seit 3. Mai 2021 als Analyst Digital Solutions im IT-Team am Standort Düsseldorf im Bereich Software-Entwicklung aktiv.

### +++++ Klaudia Konwisarz

unterstützt seit 16. April 2021 als Business Support das Finanz- und Rechnungswesen am Standort Winkhausen.

### +++++ Franziska Kenter

ist seit 6. April 2021 als Consultant am Standort Winkhausen aktiv. Sie unterstützt das Team HR Consulting bei verschiedenen Vergütungs- und HR-Projekten.

### +++++ Yuliya Fiodarava

arbeitet seit 1. März 2021 als Consultant am Standort Winkhausen. Sie unterstützt das Team Benchmarking u. a. bei Branchen- und Auftragsstudien.

### +++++ Dominik Küll

verstärkt seit 1. März 2021 als Analyst den Aufbau des Teams Pensionsfonds Services am Standort Düsseldorf.

### +++++ Björn Georg

ist seit 15. Februar 2021 als Consultant im Team CTA-Services am Standort Düsseldorf tätig. Seine Aufgabe ist die laufende Buchführung für die Treuhandkunden.

### +++++ Daniel Roth

ist seit 1. Januar 2021 als Manager im Team Projekt Office am Standort Frankfurt aktiv und befasst sich vor allem mit dem Thema Pensionsfonds.

### +++++ Cornelia Gebek

verstärkt seit 1. Januar 2021 als Consultant das Team Administration Services am Standort Frankfurt. Ihr Schwerpunkt liegt auf der Betreuung und Beratung von Bestandskunden mit Direktzusagen.

### +++++ Lisa-Marie Wörsdörfer

ist seit 1. Januar 2021 als Consultant in Frankfurt tätig. Sie unterstützt das Team Administration Services in der Betreuung und Beratung von Großkunden mit Direktzusagen.



DE-RISKING-STRATEGIEN

# Pensionspläne zukunftsicher gestalten

Der Stresstest für die betriebliche Altersversorgung (bAV) hält an. Schon die lange Niedrigzinsphase hat die Versorgungssysteme vieler Unternehmen vor Herausforderungen gestellt. Die Corona-Krise kann nun zur Folge haben, dass Zusagen zu finanziellen Belastungen werden. Doch es gibt Strategien zur Risikobegrenzung, die auch für wirtschaftlich stabile Unternehmen zu prüfen sind. Wie sich die bAV zukunftsicher gestalten lässt, zeigen die hier dargestellten Handlungsoptionen.



Zur Klärung dessen, ob, wie und in welchem Umfang ein Unternehmen seine bAV anpassen muss, um sie gegen Krisen zu wappnen, empfiehlt sich ein Vorgehen in zwei Schritten. Zunächst sollte das aktuelle System einer eingehenden qualitativen und quantitativen Analyse unterzogen werden. Dazu gehören etwa Prognoserechnungen, die zeigen, wie sich unterschiedliche Marktbedingungen auf die künftigen bAV-Kosten auswirken. Aus den Erkenntnissen dieser Analyse gilt es dann, die richtigen Schlüsse zu ziehen. Zwei grundsätzliche Handlungsoptionen stehen in der Regel zur Verfügung:

- 1. Das aktuelle System bleibt für Bestandsmitarbeiter unverändert, für Neueintritte wird dagegen ein neues System eingeführt.
- 2. Auch das bestehende System wird unter Wahrung der arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen verändert.

#### **MODIFIZIERUNG DES BESTEHENDEN SYSTEMS**

Die Modifizierung des bestehenden Systems erlaubt es, Risiken schneller zu minimieren, da die gewünschten Effekte früher eintreten. Sie ist aber nur dann realisierbar, wenn sich die wirtschaftliche Situation des Unternehmens verschlechtert; maßgebend hierbei sind der Vertrauensschutz und die Verhältnismäßigkeit. Ob bei nachhaltig wirtschaftlich ungünstiger Situation gar ein Eingriff in bestehende Pläne möglich ist – z. B. in Form einer Verminderung des Arbeitgeberbeitrags –, muss eine Substanzerhaltungsanalyse zeigen. Das Bundesarbeitsgericht hat in seiner ständigen Rechtsprechung ein 3-Stufen-Modell etabliert, nach dem im derzeitigen Marktumfeld leichte Umgestaltungen durchaus denkbar sind. „Es versteht sich aber von selbst, dass solch ein Eingriff immer das letzte Mittel sein sollte“, sagt Miroslaw Staniek, Managing Partner bei Lurse. „Zumal es bessere Alternativen gibt.“

**SOZIALPARTNERMODELL – IDEAL, ABER KAUM ERPROBT**  
Ideal, weil risikofrei, ist das Sozialpartnermodell, das die Arbeitnehmer an den Erträgen des Kapitalmarkts beteiligt und Sicherungsmaßnahmen mit kollektiver Geldanlage kombi-

niert. Es steht tarifgebundenen Unternehmen offen und muss im Tarifvertrag verankert sein. Theoretisch lässt es sich seit drei Jahren nutzen, wurde aber erst vor Kurzem erstmals überhaupt in die Praxis umgesetzt.

#### **FLEXIBLE ALTERNATIVE: DIE BEITRAGSORIENTIERTE LEISTUNGSZUSAGE**

Das Mittel der Wahl zur Risikominimierung ist daher für die meisten Arbeitgeber – insbesondere diejenigen ohne Tarifbindung – die beitragsorientierte Leistungszusage (BOLZ). Sie ist in sämtlichen Durchführungswegen möglich. Die Versorgungsberechtigten erhalten eine Leistungszusage auf Basis eines fixen oder vom Gehalt abhängigen Beitrags. Eine Pflicht zur Mindestverzinsung dieses Beitrags besteht ausdrücklich nicht. Ebenso wenig ist vorgegeben, wie hoch die Versorgungsleistung mindestens ausfallen muss, was zu einer größeren Flexibilität in der Kapitalanlage führt und damit zu höheren Ertragschancen für die Mitarbeiter. Die Lurse Studie zur bAV aus dem Jahr 2018 zeigt, dass 88 % der befragten Unternehmen einen der offenen Pläne als BOLZ gestaltet haben. Miroslaw Staniek stellt fest: „Da die beitragsorientierte Leistungszusage äußerst flexibel ist, vor allem in Bezug auf Garantien und Renditepotenziale, führt auch in Zukunft kein Weg an ihr vorbei.“

#### **DIREKTZUSAGEN ÜBER GEFUNDETE PLÄNE**

Auch Direktzusagen stellen ein höchst flexibles De-Risking-Instrument dar, da sie einen weiten Gestaltungsspielraum lassen. Die meisten der von Lurse befragten Unternehmen nutzen dieses Instrument daher für ihre Pläne. Zu 90 % finanzieren sie die Verpflichtungen, die sich aus ihr ergeben, über sogenannte Contractual Trust Arrangements (CTAs) oder über eine Rückdeckungsversicherung.

Denn dadurch lassen sich – zumindest bei Letzterer – Zins- und biometrische Risiken weitgehend auslagern. Die Umstellung auf gefundene Pläne dient letztlich der Verringerung von Liquiditätsrisiken und einer besseren Planbarkeit der bAV.

#### **ATTRAKTIV FÜR MITARBEITER: KAPITALAUSZAHLUNG UND MATCHING**

Unternehmen können auch zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen, indem sie Mitarbeitern die Wahlmöglichkeit zwischen lebenslanger Rente und Kapitalzahlung geben. Durch den schnelleren Abbau von Rückstellungen vermindern sie ihre langfristigen Verpflichtungsrisiken und erhöhen zugleich die Attraktivität der bAV für ihre Mitarbeiter, die ihre Altersversorgung stärker an persönlichen Präferenzen ausrichten können. Der Trend geht eindeutig in diese Richtung: Die Flexibilität der Auszahlungsoptionen hat seit 2015 deutlich zugenommen, sodass heute bereits rund die Hälfte aller bAV-Pläne die Möglichkeit einer Kapitalauszahlung vorsehen. Auch Matching-Modelle werden in zunehmendem Maß genutzt. Ihre Attraktivität für die Mitarbeiter ergibt sich aus der Leistung des Arbeitgebers, der die Eigenbeteiligung des Arbeitnehmers über einen Zuschuss fördert. „Standardprozesse, um die bAV zukunftssicher zu machen, gibt es nicht“, sagt Miroslaw Staniek. „Jedes Unternehmen muss seine spezifischen Lösungen entwickeln. Wichtig ist, dass es seine betriebliche Altersversorgung regelmäßig auf Risiken hin überprüft und zu deren Optimierung die gesamte Versorgungslandschaft in den Blick nimmt. Denn eine attraktive bAV ist nach wie vor enorm wichtig, um gute Mitarbeiter zu gewinnen und an sich zu binden.“



**IHR ANSPRECHPARTNER**

Miroslaw Staniek  
+49 89 1222341-11  
miroslaw.staniek@lurse.de



## NEUES, DIGITALES TOOL

# Job-Landschaften digital gestalten

Effiziente und nachvollziehbare Grading-Systeme sind für das Management von Job-Architekturen unerlässlich. Sie bilden das Fundament für die Gestaltung von Vergütungssystemen, ein attraktives Talent Management und eine optimale Nachfolgebesetzung. Lurse bietet seinen Kunden ein neues, digitales Tool an, das den Aufbau von Job-Architekturen und den Grading-Prozess vereinfacht und diesen komplett abbildet. Zugleich arbeitet es äußerst flexibel, vereinfacht Marktvergleiche und eignet sich bereits für kleine Unternehmen.

„Um unsere Beratungsleistung zu unterstützen und zu ergänzen, haben wir ein Grading Tool entwickelt, das die Kunden als App im Sinne von ‚Software as a service‘ nutzen können“, erklärt Hartmut Wastian, Manager bei Lurse. „Es digitalisiert das Grading und hilft Unternehmen, maßgeschneiderte Organisationsstrukturen zu etablieren. Sie können mit dem Tool sowohl ihre eigene Job-Architektur entwickeln als auch die von Lurse und anderen Anbietern nutzen. Kurz: Es ist absolut flexibel bei der Definition und Ausgestaltung von Job-Architekturen und kann jede denkbare Organisationsstruktur abbilden.“

Das Tool unterstützt darüber hinaus den gesamten Grading-Prozess und bildet ihn end-to-end ab: vom Design der Job-Architektur über die Definition eines Bewertungsmodells und die Stellenbewertung bis hin zur Zuordnung der Mitarbeiter seitens der Führungskräfte oder der HR.

## KLARE DEFINITIONEN UND NACHVOLLZIEHBARKEIT

Zunächst wird eine an die existierenden oder geplanten Organisationsstrukturen angelehnte Job-Architektur in Form von fachlichen und wertigkeitsorientierten Strukturen definiert.

Im nächsten Schritt wird das geeignete Bewertungsmodell identifiziert und durch die Definition neuer oder die Anpassung bereits existierender Bewertungskriterien ausgestaltet. Das Tool unterstützt sowohl die Definition gänzlich neuer als auch die Adaption aller marktgängigen Modelle.

Anschließend werden alle Stellen im Unternehmen nach Wertigkeit (beispielsweise Junior oder Senior) und nach fachlicher Qualifikation definiert und bewertet. Zur Unterstützung dieses Prozesses können auch Stellenbeschreibungen im Tool hinterlegt werden.

Im letzten Schritt werden die Mitarbeiter durch die HR und die Führungskräfte den bewerteten Stellen zugeordnet.

Auf Basis der Funktionen und Wertigkeiten lassen sich dann Entscheidungen treffen, etwa zu Gehaltsstufen, Fortbildungsprogrammen, Trainings, Benefits etc. Um all das fair zu gestalten und niemanden zu diskriminieren, ist es wichtig, dass die Bewertungen und Kriterien möglichst klar und transparent definiert sind.

Natürlich sind Führungskräfte und Manager in ihren Beurteilungen nicht immer einer Meinung. Darum haben im Grading-System von Lurse alle am Prozess Beteiligten die Möglichkeit, ihre Bewertungen zu hinterlegen. Die Gesamtverantwortlichen für die Job-Architektur wiederum können diese jederzeit nachvollziehen und zusammenführen, da die gesamte Historie dokumentiert bleibt. Das Tool speichert alle Versionen von Kommentaren, Veränderungen und Abstimmungsprozessen.

Um die einmal etablierte Job-Architektur up to date zu halten, sollte sie regelmäßig aktualisiert werden.





### **DIE EIGENE JOB-ARCHITEKTUR IM VERGLEICH ZUM MARKT**

Für HR-Verantwortliche ist es nicht nur wichtig, Stellen und Funktionen passend in die eigene Job-Architektur einzuordnen. Sie müssen auch wissen, wie ihr Unternehmen im Vergleich zu seinen Wettbewerbern dasteht – beispielsweise in Sachen Vergütung. Voraussetzung für einen solchen Vergleich ist eine klare Definition der eigenen Architektur.

Da das Grading Tool sich an alle gängigen Systeme und Benchmarks anbinden lässt, macht es auch die richtige Markteinschätzung der eigenen Gehaltsbänder denkbar einfach: Jede Stelle im Unternehmen wird mit entsprechenden Referenzstellen in verschiedenen Benchmarks verknüpft. Die Nutzer können dann in einer Excel-Tabelle auf einen Blick erkennen, welchem Grade im eigenen Unternehmen der Grade bei Lurse oder einem anderen Anbieter von Marktdaten entspricht.

### **EIN TOOL FÜR ALLE**

Um eine optimale Unterstützung des Systems für die Unternehmen zu gewährleisten, berät Lurse die Kunden auf Wunsch bei der Auswahl eines geeigneten Bewertungssystems und der Definition marktüblicher Architekturen. Die Berater unterstützen dann dabei, die wesentlichen Kriterien zu definieren oder notwendige Anpassungen vorzunehmen. Auf Basis ihrer langjährigen Erfahrungen sind sie dazu in der Lage, die Zuordnungsprozesse zu koordinieren und zu moderieren. Sie bereiten Entscheidungsunterlagen vor und managen das Projekt unternehmensübergreifend bis hin zu Verhandlungen mit dem Betriebsrat. „Wer möchte, kann unser Grading Tool separat für sich erwerben oder es im Zusammenhang mit einer Beratung durch Lurse einsetzen und anschließend weiter nutzen“, sagt Hartmut Wastian. „Der Preis für die Jahreslizenz liegt im unteren vierstelligen Bereich. Das macht es schon für kleinere wachstumsstarke Unternehmen interessant.“



---

„Es ist absolut flexibel bei der Definition und Ausgestaltung von Job-Architekturen und kann jede denkbare Organisationsstruktur abbilden.“

Birgit Horak, Managing Partner bei Lurse

---



**IHR ANSPRECHPARTNER**

Hartmut Wastian  
+49 170 2754503  
hartmut.wastian@lurse.de

## LURSE AG

### **DÜSSELDORF**

Immermannstraße 51  
40210 Düsseldorf  
Tel: +49 211 54236-0

### **HANNOVER**

Heiligerstraße 2  
30159 Hannover  
Tel: +49 511 545566-0

### **MÜNCHEN**

Leopoldstraße 81  
80802 München  
Tel: +49 89 1222341-0

### **ZÜRICH (CH)**

Lavaterstrasse 65  
CH-8002 Zürich  
Tel: +41 44 2878080

### **FRANKFURT**

Friedberger Landstraße 8  
60316 Frankfurt/Main  
Tel: +49 69 6783060-0

### **KÖLN**

Lohmarer Straße 9 a  
53840 Troisdorf  
Tel: +49 2241 97990-0

### **PADERBORN**

Winkhauser Straße 15  
33154 Salzkotten  
Tel: +49 5258 9818-0

[www.lurse.de](http://www.lurse.de)

