

news

LURSE IN DEN MEDIEN - FACHARTIKEL

Sichere Betriebsrenten in unsicheren Zeiten – Altersversorgung 2.0: De-Risking betrieblicher Pensionspläne

Copyright und Erstveröffentlichung

VersicherungsPraxis

Ausgabe 05/2022, S. 25-27

Sichere Betriebsrenten in unsicheren Zeiten – Betriebliche Altersversorgung 2.0: De-Risking betrieblicher Pensionspläne



Adelheid Lanz,
Managerin,
Lurserin

Die Zukunft ist ein Raum der Chancen wie der Risiken. Wer Chancen erfolgreich nutzt und mit Risiken vorausschauend umgeht, wird sich dies zu Nutze machen können. Langfristig erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich daher durch ein umfangreiches Tool-kit aus, um Chancen wie Risiken zu erkennen, zu analysieren, zu bewerten und risikorelevante Fakten und Entwicklungen für das Unternehmen zu überwachen. Dies trifft auch auf die betriebliche Altersversorgung (bAV) für ihre Mitarbeiter zu. Denn mit ihren Versorgungsversprechen gehen Unternehmen sehr langfristige Verpflichtungen ein, die sie erst Jahre oder Jahrzehnte später erfüllen müssen. Bei diesem weiten Zeithorizont ist es sehr wahrscheinlich, dass sich die Parameter, die der ursprünglichen Zusage zugrunde lagen, verändern. So hat bereits die anhaltende Niedrigzinsphase viele Unternehmen vor große Herausforderungen gestellt und versteckte Risiken ans Tageslicht befördert. Umso mehr verlangen die aktuellen politischen und wirtschaftlichen Unsicherheiten nach einer fundierten Risikoanalyse und entsprechenden De-Risking-Strategien für die bAV-Systeme.

Allerdings läuft die Begrenzung von Risiken meist auch auf eine Verringerung von Chancen hinaus. Was zeichnet also ein moderne bAV aus, die für das Unternehmen risikoarm, für die teilnehmenden Mitarbeiter aber dennoch attraktiv ist? Und: Welchen Nutzen erzeugt die Reduktion oder Eliminierung von Risiken, welche

Unsicherheiten sollte man bewusst in Kauf nehmen?

BAV als wichtiges Instrument für das Employer Branding

Mitarbeiterbindung und Mitarbeitergewinnung sind in Zeiten des Fachkräftemangels zentrale Themen jeder Personalpolitik. Eine attraktive bAV ist dazu ein wichtiges Instrument. Das belegt die jüngst veröffentlichte Studie „Betriebliche Altersversorgung 2021“ der Lurser AG. Wie attraktiv eine Betriebsrente für die Mitarbeiter ist, hängt von zahlreichen Faktoren ab. Zum einen müssen in angemessenem Maße Eigen- und Arbeitgeberbeiträge eingebracht werden können, die sich stabil verzinsen. Zum anderen sollten die Leistungen, die sich am Ende ergeben, in einem guten Verhältnis zu den Gehältern und damit zum Absicherungsbedarf fürs Alter stehen. Darüber hinaus wünschen sich die Mitarbeiter eine hohe Flexibilität in der Gestaltung von Beiträgen und Leistungen, eine faire Arbeitgeberförderung durch sogenanntes Matching sowie eine höhere Performance durch eine kapitalmarktorientierte Geldanlage. Nicht zuletzt müssen Darstellung und Kommunikation der bAV zur Verbesserung des Employer Brandings transparent sein.

Neuordnung mit Hilfe des bAV-Audit

Laut der Lurser-Studie fassen derzeit viele Unternehmen eine Neuorganisation ihrer bestehenden Pensionslandschaft und die

Einführung neuer Pensionspläne ins Auge, die den genannten Anforderungen entsprechen. Am Beginn dieses Prozesses steht in der Regel eine qualitative und quantitative Analyse der bestehenden Regelungen. So werden eventuell notwendige inhaltliche Anpassungen ebenso identifiziert wie das Risikopotenzial aus sich verändernden Marktbedingungen. Darüber hinaus zeigt die Analyse Wege auf, wie sich die gesetzten Ziele erreichen lassen.

Eine echte Neuorganisation der bestehenden bAV erweist sich jedoch häufig als nicht oder nur unzureichend umsetzbar. Sie wäre zwar wünschenswert, da sich die angestrebte Risikominimierung damit relativ schnell erreichen ließe. Allerdings hat das Bundesarbeitsgericht in der ständigen Rechtsprechung ein 3-Stufen-Modell für den Bestandsschutz etabliert. Ein grundlegender Eingriff in bestehende Versorgungswerke empfiehlt sich daher nur als Ultima Ratio für Unternehmen, deren wirtschaftliche Situation sich nachhaltig ungünstig darstellt.

Daher setzen Unternehmen in der Regel auf die Schließung ihrer bisherigen und auf die Einführung neuer, moderner Pensionspläne. Dazu bieten sich verschiedene Optionen an:

1. Die neue bAV gilt für alle neuen Mitarbeiter, während Bestandsmitarbeiter grundsätzlich in die bisherigen Pensionspläne weiter ansparen.
2. Auch die Bestandsmitarbeiter erhalten das Angebot, in den neuen, risiko- und renditeoptimierten Pensionsplan zu wechseln. Weil Unternehmen ihre Risiken damit stärker reduzieren können, haben sie meist ein hohes Interesse daran, möglichst viele Mitarbeiter zu diesem Wechsel zu motivieren. Daher verbinden sie den Initialbaustein, mit dem die bereits erdienten Anwartschaften auf den neuen Plan übertragen werden, häufig mit einer attraktiven Arbeitgeberförderung.
3. Die bestehende bAV wird zu einem Stichtag für alle neuen Beiträge



geschlossen. In diesem Fall gelten die Regelungen der neuen Pensionspläne nicht nur für Neueintritte, sondern auch für alle künftigen Beiträge der Bestandsmitarbeiter. Auch diese Variante lässt sich mit dem unter 2. beschriebenen Plan-Wechsel kombinieren.

„Flexibility first“: Die beitragsorientierte Leistungszusage

Bei der Gestaltung neuer Pensionspläne ist das Erreichen einer höheren Flexibilität für die meisten Unternehmen ein zentraler Aspekt. Auch das geht aus der bAV-Studie von Lurse hervor. Fast alle befragten Unternehmen (93 %) haben mindestens einen ihrer aktuell offenen Pensionspläne als Beitragsorientierte Leistungszusage (BoLZ) ausgestaltet. Das sind noch einmal 5% mehr als in der vorangegangenen Studie von 2018. Die Bedeutung der BoLZ für die deutsche Versorgungslandschaft nimmt also weiter zu. Für moderne Unternehmen führt kein Weg mehr an ihr vorbei.

Bei einer BoLZ stehen, wie der Name schon sagt, die eingebrachten Beiträge im Vordergrund, unabhängig davon ob sie arbeitnehmer- oder arbeitgeberfinanziert sind. Eine explizite Pflicht zur Mindestverzinsung der Beiträge besteht ausdrücklich

nicht. Diese ergibt sich allenfalls implizit für Beiträge aus der Entgeltumwandlung, für die Unternehmen einen Werterhalt nach dem Betriebsrentengesetz sicherstellen müssen. Das Unternehmen reduziert damit deutlich sowohl das Zins- und Bewertungsrisiko als auch das Risiko aus der Kapitalanlage. Die Garantiekosten sinken demnach, während sich die Ertragschancen der Kapitalanlage erhöhen. Davon wiederum profitieren die versorgungsberechtigten Mitarbeiter in der Regel durch höhere Leistungen.

Kapitalkontenpläne liegen im Trend

Eine besondere Form der BoLZ ist der sogenannte Kapitalkontenplan. Er verbindet die Flexibilität aus verschiedenen Teilbereichen der bAV zu einem sehr effizienten und attraktiven Gesamtpaket.

Ein solcher Plan funktioniert auf den ersten Blick sehr einfach: Die von Arbeitgeber und Arbeitnehmer eingebrachten Beiträge werden als Jahresbausteine festgeschrieben und über die Laufzeit aufaddiert. Turnus, Häufigkeit und Höhe der Beiträge lassen sich dabei sehr flexibel definieren. Der Arbeitgeber investiert die Jahresbausteine am Kapitalmarkt, meist in Investmentfonds oder kapitalmarktnahe

Produkte, wovon schließlich der Arbeitnehmer profitiert. Denn zum Renteneintritt steht ihm der erreichte Gegenwartwert der Fondsanteile zu, die mit seinen Beiträgen erworben wurden – sprich: der Depotbestand – mindestens aber ein definierter Wert. Letzterer wird oft mit 100% der eingezahlten Beiträge angesetzt. Auf Grund der anhaltenden Niedrigzinsphase und um die Garantiekosten zu senken, ist es heute aber auch durchaus üblich, weniger als 100%, aber mehr als 80% der eingezahlten Beiträge zu garantieren. Dadurch lassen sich die Pensionsverpflichtungen periodengenau bewerten, was die Bewertungs- und Kapitalmarktrisiken ebenso massiv senkt, wie das Risiko von Nachschussverpflichtungen.

Neben den Beiträgen können Unternehmen u. a. mit einem Kapitalkontenplan auch die Leistungsformen flexibel gestalten. Zusätzlich zur klassischen Rente wird in der Regel auch die Auszahlung der Leistungen in Form von „Kapital“ und „Raten“ angeboten. Mitarbeiter, die sich für eine Kapitalzahlung entscheiden, erhalten den gesamten Depotbestand auf einen Schlag ausgezahlt, während die Ausschüttung bei Inanspruchnahme der Ratenzahlung auf bis zu 20 Jahresraten gestreckt wird. Diese Formen der Auszahlung finden Mitarbeiter sehr

attraktiv, denn sie eröffnen ihnen sowohl bedarfs- als auch steueroptimiert einen größeren Gestaltungsspielraum in der Zukunft. Auch der Nutzen für die Unternehmen liegt auf der Hand: Sie können ihre Pensionsrückstellungen schneller abbauen und Langlebigkeitsrisiken reduzieren.

Die Risikooptimierung ermöglicht es Unternehmen, am Kapitalmarkt aus Kosten- und Ertragsaspekten höchst attraktive Anlagekonzepte für ihre Mitarbeiter zu realisieren, zu denen diese als Privatpersonen keinen Zugang hätten. Angesichts des langen Anlagehorizontes ergibt sich allein daraus ein starker Benefit für die Mitarbeiter. Natürlich besteht das Restrisiko einer Nachschussverpflichtung für den sehr seltenen Fall, dass der Depotbestand beim Renteneintritt des Mitarbeiters unter der zugesagten Summe der eingezahlten Beiträge liegt. Dem kann jedoch am Kapitalmarkt durch diverse Mechanismen vorgebeugt werden, beispielsweise durch eine hohe Diversifikation, sogenannte Lebenszyklusmodelle oder einen festverzinslichen Absicherungspuffer. Simulationen von Anlage-Verpflichtungs-Dynamiken (Asset-Liability-Management) oder verpflichtungsgetriebenen Anlagekonzepten (Liability-Driven-Investments) helfen Unternehmen dabei, die geeigneten Absicherungsmechanismen zu identifizieren.

Ein weiteres Charakteristikum von Kapitalkontenplänen: Sie trennen das Ansparen in der bAV weitestgehend von der Absicherung biometrischer Risiken. Sehen Kapitalkontenpläne beispielsweise eine Leistung bei Invalidität oder Tod des Mitarbeiters vor, wird beim Eintritt des entsprechenden Falls der erreichte Depotbestand ausbezahlt. Rentenzahlungen an den Mitarbeiter oder an seine Hinterbliebenen sind nicht vorgesehen. Eine weitergehende Absicherung gegen solche Fälle ermöglicht eine kollektive Risikoversicherung.

Planbarkeit durch CTAs

Um verbleibende Zins- und Biometrie-risiken aus der Bewertung der Pensionsverpflichtungen sowie etwaige Liquiditätsrisiken zu puffern, bietet sich an, die

Pensionsverpflichtungen aus alten, insbesondere aber auch aus neuen Pensionsplänen im Rahmen eines Treuhandmodells – des sogenannten „Contractual Trust Arrangements“ (CTA) – auszufinanzieren. Dadurch wird eine handelsbilanzielle Saldierung der Verpflichtungen und dem zweckgebundenen Vermögen erreicht, was die Unternehmensbilanz entlastet. Bei einer testierten „Plan-Asset-Fähigkeit“ des CTA sind die Verpflichtungen dann lediglich im Anhang zur Bilanz auszuweisen. Durch das Funding der Verpflichtungen werden die Mittel für die künftigen Leistungen sukzessive aufgebaut. Die Finanzierungs- und Erstattungsprozesse des CTA erleichtern die Liquiditätsplanung und helfen, böse Überraschungen auf Grund neuer Rahmenbedingungen zu reduzieren oder zur Gänze zu vermeiden.

Sozialpartnermodell

Aus Risikoperspektive für Unternehmen ideal, derzeit aber noch nicht flächendeckend praktikabel, ist das sogenannte Sozialpartnermodell. Das Betriebsrentenstärkungsgesetz von 2018 hat die reine Beitragszusage in Deutschland ermöglicht. Mit ihr können tarifgebundene Unternehmen eine praktisch risikofreie bAV implementieren, die keinerlei Auswirkungen auf ihre Bilanz hat. Das garantiefreie Modell soll den Mitarbeitern die Chancen des Kapitalmarkts erschließen – und zwar zu sehr geringen Kosten und mittels kollektiver Sicherungsmechanismen, welche die üblichen Kapitalmarktrisiken abfedern. Wie so häufig, steckt aber auch hier der Teufel im Detail. Daher hat sich bisher kein Standardmodell am Markt etabliert. Erste Tarifparteien haben sich bereits vorgewagt, zur Marktfähigkeit ist es aber noch ein weiter Weg.

bAV zur Steigerung des Employer Brandings

So viel zu den Möglichkeiten, eine attraktive bAV zu gestalten. Die Neuordnung der betrieblichen Pensionspläne sollte aber auch gut administriert und kommuniziert werden – eine Aufgabe, die nicht zu unterschätzen ist. Unverzichtbar dafür sind optimierte HR-Prozesse, eine effizient gestaltete Administrationsplattform sowie

zugehörige Online-Portale für die Mitarbeiterkommunikation. Zu einem vollen Erfolg wird die Neuordnung nur dann, wenn zugleich die HR-Abteilung administrativ entlastet und ein hoher Digitalisierungsgrad erreicht wird. Und vor allem, wenn die versorgungsberechtigten Mitarbeiter jederzeit Zugang zu den benötigten Informationen haben - online, direkt und ohne Medienbruch. Dies erhöht die Transparenz für alle Beteiligten und schafft eine solide Datenbasis für Controlling, Reporting, Analyse und Entscheidung. Last but not least binden ansprechende, interaktive Front-Ends die Mitarbeiter an die angebotene Lösung und damit an das Unternehmen.

Risiken identifizieren und steuern

Die Risiken in den betriebseigenen Altersversorgungssystemen schlummern dort oft schon seit Jahren. Die anhaltende Niedrigzinsphase, die Corona-Pandemie und die derzeit unruhige weltpolitische Lage lenken den Blick vieler Unternehmen ganz klar darauf. Wer langfristig am Markt erfolgreich und für Nachwuchskräfte attraktiv bleiben will, sollte diese Risiken identifizieren und steuern. Als erstes müssen Unternehmen dabei klar herausarbeiten, wo ihre bestehenden Pensionspläne welche Risiken bergen. Erst dann lässt sich bestimmen und darüber entscheiden, mit welchen Maßnahmen und zu welchen Kosten sich diese Risiken reduzieren, bestenfalls sogar eliminieren lassen.

Einen Königsweg gibt es allerdings nicht. Denn so individuell wie jedes Unternehmen sind auch seine Risikotoleranz und sein Anspruch an eine moderne bAV. Um die damit verbundenen Herausforderungen zu meistern, steht aber ein breites Spektrum an Gestaltungsmöglichkeiten zur Verfügung. Zudem unterstützen kompetente Beratungshäuser sowohl die Analyse als auch die Entscheidungsfindung durch Best-Practise-Erfahrung, bereits erprobte Maßnahmen und attraktive Produkt- und Servicepakete.

Ausführliche Informationen über die Lurse bAV-Studie 2021 erhalten Sie unter Lurse News: <https://www.lurse.de/news/> ■