

Risiken erkennen, Potenziale nutzen

Von Miroslaw Staniek und Matthias Lang

Die regelmäßige Überprüfung der eigenen bAV durch Audits verhilft Unternehmen zum Überblick und Verständnis ihrer oft komplexen Versorgungssysteme. Sehr oft entsteht dadurch auch eine To-do-Liste, mit deren Hilfe die bAV wieder effizient und wettbewerbsfähig gestaltet und in Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen gebracht werden kann.

● Eine bestehende bAV-Landschaft muss sich immer wieder an neue gesetzliche Rahmenbedingungen, insbesondere im Arbeits-, Aufsichts- und Steuerrecht anpassen. Zudem werden Versorgungslandschaften – beispielsweise infolge von Übernahmen, Fusionen oder der Ablösung älterer Versorgungspläne – über die Jahre zwangsläufig unübersichtlich, sodass verborgene Risiken entstehen. Das macht regelmäßige Audits der bAV unabdingbar.

Am Anfang eines bAV-Audits gilt es, sämtliche Unterlagen und Informationen über die Versorgungslandschaft des Unternehmens zusammenzustellen. Dazu gehören die versicherungsmathematischen Gutachten, alle Versorgungsregelungen, die Rahmenverträge mit Dienstleistern, Dokumentationen zu Prozessabläufen und die Instrumente der Mitarbeiterkommunikation. Erfahrungsgemäß ist dieser Schritt umso schwieriger und langwieriger, je weiter die bAV-Historie eines Unternehmens zurückreicht. Bei der Analyse dieser Unterlagen sind folgende Fragen zu beantworten:

- Welche Ziele verfolgt das Unternehmen mit seiner bAV?
- Welche Versorgungssysteme sind offen für Neuzugänge und welche Zusagarten, Finanzierungsformen, Garantien und Durchführungswege liegen diesen zugrunde?
- Wie ist die bAV im Marktvergleich einzuordnen?
- Wurden gesetzliche Vorgaben (zum Beispiel bei der Rentenanpassung) eingehalten?
- Welche Dienstleister übernehmen Aufgaben in der bAV-Administration, und lassen sich interne wie externe Abläufe optimieren?

- Ist eine Harmonisierung und Neuordnung der bAV-Systeme aus Kosten- und Gleichbehandlungsgründen sinnvoll?
- Wird den Mitarbeitenden das Versorgungssystem und sein Wert transparent, einfach und effizient kommuniziert?

Marktanalyse und Wettbewerbsfähigkeit

Ein umfassendes Audit der bAV muss deren grundlegende Komponenten nach Umfang und Qualität unbedingt mit denen der relevanten Wettbewerber vergleichen. Diese sollten sorgfältig nach

bAV-Risiken

Biometrische Risiken:

- Lebenserwartung
- Tod
- Invalidität
- Familienstand

Gesetzgeberische Risiken:

- Steuer
- Bewertungssätze
- Arbeits-, Sozial- und Aufsichtsrecht

Konjunkturelle Risiken:

- Fluktuation
- Zinsentwicklung
- PSV-Beitrag
- Inflation, Gehaltstrends

Branche und Größe ausgewählt sein, da alle Wirtschaftszweige spezifische Benchmark-Werte aufweisen.

Zunächst gilt es, die wichtigsten Merkmale der bAV qualitativ abzugleichen, also nach Faktoren wie Finanzierung, Rendite, Leistungshöhe, -szenarien und -formen et cetera. In der anschließenden quantitativen Analyse werden die Leistungen und Beiträge der bAV je nach Beschäftigtengruppen berechnet und mit denen der Wettbewerber verglichen. Daraus ergeben sich wertvolle Benchmark-Daten.

Lurse hat in einer Studie das durchschnittliche Leistungsniveau der arbeitgeberfinanzierten Betriebsrente für unterschiedliche Beschäftigtengruppen ermittelt. Demnach liegt die Eintrittsrente nach einer 42-jährigen Dienstzeit bei Sachbearbeitenden im Schnitt bei 4,5 Prozent und bei Top-Executives, mit einer angenommenen Dienstzeit von 18 bis 22 Jahren bei 5,6 Prozent des letzten Bruttogesamteinkommens. Altersleistungen, die durch Entgeltumwandlung finanziert werden, sind hier noch nicht berücksichtigt. Wichtig: Diese Durchschnittswerte wurden über alle Branchen hinweg erhoben. Das Leistungsniveau kann sich je nach Branche erheblich unterscheiden. Grundsätzlich gilt: Durch eine attraktive, arbeitgeberfinanzierte bAV oder eine Mischform aus arbeitgeber- und arbeitnehmerfinanzierter Betriebsrente kann sich ein Unternehmen deutlich vom Wettbewerb abheben.

Schwachstellen identifizieren und zur Neuanpassung nutzen

Sind alle offenen und geschlossenen Versorgungssysteme überprüft, folgt eine schriftliche Übersicht, die sämtliche finanziellen Risiken, Unregelmäßigkeiten, Nachschusspflichten et cetera identifiziert und Handlungspotenziale aufzeigt.

Besonderes Augenmerk richtet man in den Audits auch auf die Umsetzung der Rentenanpassungen der Betriebsrenten. Laut § 16 BetrAVG ist das Unternehmen verpflichtet, seine Rentenleistungen alle drei Jahre zu prüfen und gegebenenfalls zu erhöhen, um den inflationsbedingten Kaufkraftverlust der Renten auszugleichen. Das Problem: Bei jeder Erhöhung ist die vollständige Entwicklung des Verbraucherpreisindex seit dem jeweiligen Rentenbeginn zu berücksichtigen, was ein enormes Fehlerpotenzial birgt. Für

neuere Zusagen kann die vorgeschriebene Anpassung entfallen, wenn sich der Arbeitgeber verpflichtet, die Leistungen jährlich um wenigstens ein Prozent anzuhäben, was moderne Versorgungssysteme oft nutzen.

Identifiziert ein bAV-Audit mehr als eine offene Versorgungszusage, etwa infolge von M&A-Transaktionen, kann eine Harmonisierung der Systeme sinnvoll sein, um den administrativen Aufwand zu verringern und eine ungerechte Verteilung von Benefits zu vermeiden. Denn kaum eine Zusage gleicht nach Art und Umfang der anderen. Eine Harmonisierung muss die spezielle Situation des Unternehmens, die Rahmenbedingungen der bestehenden Versorgungssysteme und insbesondere die gesetzlichen Rahmenbedingungen berücksichtigen. Bestehende Versorgungszusagen, ob geschlossen oder offen, lassen sich dabei durch spezielle Regelungen in den Überleitungsvereinbarungen in eine Neuregelung integrieren.

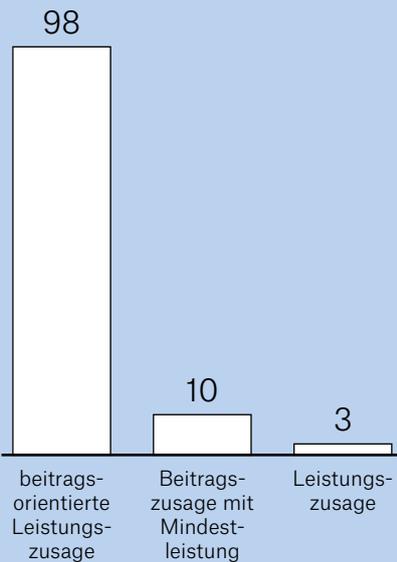
Optimierungsmöglichkeiten bei der Zusageform

Wer seine bAV optimieren will, muss vor allem klären, welche Zusageform dem neuen System zugrunde liegen soll. So kann insbesondere die reine Leistungszusage hohe finanzielle Risiken bergen. Um diese zu minimieren, entscheiden sich die meisten Unternehmen für die beitragsorientierte Leistungszusage (BOLZ). Sie ist in sämtlichen Durchführungswegen möglich und garantiert den Versorgungsberechtigten einen fixen oder vom Gehalt abhängigen Beitrag. Es besteht weder eine Pflicht zur Mindestverzinsung dieses Beitrags noch ist eine Mindesthöhe der Versorgungsleistung vorgegeben. Das macht die Kapitalanlage flexibler und erhöht so die Ertragschancen für die Beschäftigten. Die bAV-Studie von Lurse zeigt: 98 Prozent der befragten Unternehmen gestalten einen ihrer offenen Pläne als BOLZ. An ihr führt wegen der hohen Flexibilität auch in Zukunft kein Weg vorbei.

Direktzusagen bieten einen weiten Spielraum bei der Gestaltung von Versorgungsplänen. Ihre wichtigste Eigenschaft: Das Unternehmen kann frei, ohne Auflagen der BaFin, über die externe oder interne Vermögensanlage entscheiden. Die meisten der von Lurse befragten Unternehmen nutzen daher diesen Durch-

Verbreitung der Zusagearten

in Prozent der Unternehmen; Mehrfachnennungen je Unternehmen möglich



Quelle: Lurse bAV-Studie 2024



MIROSLAW STANIEK ist Partner bei Lurse und leitet das Consulting-Geschäft für die bAV. Sein Tätigkeitsschwerpunkt liegt in der Beratung von nationalen und internationalen Unternehmen im Bereich der bAV. Darüber hinaus ist er Vorstand einer Firmenpensionskasse.



MATTHIAS LANG ist Manager/Aktuar (DAV/IVS) bei Lurse und berät nationale und internationale Unternehmen im Bereich der betrieblichen Altersversorgung.

führungsweg. Ca. 70 Prozent finanzieren die sich daraus ergebenden Verpflichtungen über sogenannte Contractual Trust Arrangements (CTAs) oder über Rückdeckungsversicherungen, um Zins- und biometrische Risiken weitgehend auszulagern. Die Umstellung auf gefundene Pläne verringert Liquiditätsrisiken und macht die bAV besser planbar.

Ineffizienzen erkennen – Prozesse und Dienstleister genauer prüfen

Angesichts der Komplexität von bAV-Systemen mit langer Historie nutzen Unternehmen häufig die Expertise externer Dienstleister. In Abhängigkeit der Versorgungszusage müssen dadurch sehr viele verschiedene Akteure, wie etwa Versicherer, Makler, Berater, externe Versorgungseinrichtungen, Administratoren und Asset Manager, in den Gesamtprozess integriert werden. Mit einer Übersicht über alle internen und externen Akteure schafft ein Audit Klarheit und Transparenz. Zudem ist es wichtig, die Prozesse zwischen Unternehmen und den verschiedenen Dienstleistern zu dokumentieren und auf Effizienz zu prüfen. Eine gründliche Analyse der administrativen Abläufe deckt Ineffizienzen, etwa Doppelarbeiten sowie unnötige und überhöhte Kosten auf. So lassen sich diese eliminieren, Prozesse optimieren, die Zahl der Dienstleister reduzieren und finanzielle Ressourcen gezielter einsetzen.

Effiziente, digitale bAV-Administration

Prozesse in der bAV sind besonders kompliziert und komplex. Diese Tatsachen werden noch dadurch verstärkt, dass viele Unternehmen über zahlreiche Versorgungsordnungen verfügen. Diese wurden über die Zeit diverse Male angepasst beziehungsweise komplett verändert oder auch in Nachfolgeregelungen überführt. In vielen Fällen findet man zusätzlich durch Akquisitionen bedingt völlig unterschiedliche Versorgungsregelungen und damit einhergehend wiederum abweichende Prozessabläufe vor. Daher ist es wichtig, die gesamten bAV-Verwaltungsprozesse aufzuzeichnen und zu dokumentieren. Das ermöglicht es, alte Strukturen aufzubrechen

und Arbeitsabläufe neu zu durchdenken, um sie schlanker, kostensparender und wirtschaftlicher zu gestalten.

Der nächste Schritt zu einer effizienten bAV-Verwaltung besteht in der Digitalisierung der Abläufe unter Einbeziehung aller Akteure. Digitale Administrationsplattformen ermöglichen effiziente End-to-End-Lösungen. Über Online-Portale können die Nutzer selbst Verträge und Daten ändern oder neue Aufträge erteilen, die direkt validiert und in der bAV-Cloud gespeichert werden. Statusberichte, Statistiken und hoch qualitative Reportings sind so mit einem Klick verfügbar. Die fehlerfreie Verwaltung wird vereinfacht und beschleunigt, aktuelle Daten sind jederzeit verfügbar. Die Unternehmen können in der Regel zwischen Full Service, Supported Service oder Software as a Service wählen. Die Outsourcing- und Digitalisierungsgrade lassen sich sehr unterschiedlich gestalten. In welchem Maße, hängt letztlich von den technischen Möglichkeiten, den personellen Ressourcen und dem verfügbaren Budget ab. Grundsätzlich entlastet die Auslagerung von Aufgaben an einen digitalen Dienstleister Unternehmen erheblich, insbesondere bei Tätigkeiten, die

nicht zum Kerngeschäft gehören. Auch das sollte im Rahmen eines Audits stets geprüft werden.

Erfolgsfaktor Kommunikation

Ihren personalpolitischen Nutzen entfaltet eine bAV natürlich nur dann, wenn die Beschäftigten über sie informiert sind und ihr Wert transparent und einfach dargestellt wird. Daher muss ein Audit auch die Mitarbeiterkommunikation unter die Lupe nehmen. Es reicht nicht aus, den Beschäftigten nur die gesetzlich vorgeschriebenen Informationen via Mail oder auf dem Postweg zukommen zu lassen. Dazu ist die Materie zu erklärungsbedürftig und komplex.

Auch hier sorgen digitale Mitarbeiterportale heute für mehr Effizienz und Transparenz. Sie ermöglichen es, die Beschäftigten stets ausführlich über die Versorgungssysteme und die dazugehörigen Dokumente und Verträge zu informieren. Mitarbeitende können ihre persönlichen Versorgungszusagen jederzeit einsehen, verwalten, berechnen, Vertragsänderungen vornehmen oder neue Verträge abschließen – sei es über Smartphone, App,

PC oder Tablet. Alle Daten werden in dem Portal automatisch bereitgestellt, was die bAV-Administration enorm entlastet. Das Unternehmen erfüllt seine Informationspflichten einfach und effizient, stärkt dadurch das Employee Branding und das Vertrauen der Beschäftigten.

Vertrauen in die bAV stärken

Fazit: Ein erfolgreiches bAV-Audit erfordert eine umfassende Analyse und Auswertung aller relevanten Unterlagen und Informationen rund um die Betriebsrente, um einen vollständigen Überblick über die Versorgungslandschaft eines Unternehmens zu gewinnen. Dabei sind insbesondere finanzielle, rechtliche und steuerliche Aspekte von Bedeutung. Ziel ist es, Risiken zu identifizieren und konkrete Empfehlungen für kurz-, mittel- und langfristige Handlungsoptionen zu geben. Dies schließt die Prüfung und Optimierung von Prozessen in der bAV-Administration und in der Mitarbeiterkommunikation mit ein. Letztendlich können eine gut durchgeführte bAV und eine klare Kommunikation das Vertrauen der Mitarbeitenden stärken. ■■■

Durchführungswege in der betrieblichen Altersversorgung großer und mittelständischer Unternehmen

Welche Durchführungswege werden für die bAV genutzt?

in Prozent der Unternehmen; Mehrfachnennungen je Unternehmen möglich



Ausprägungsformen von Direktzusagen:

in Prozent der Unternehmen mit Direktzusage

