

„Es gibt kaum Grenzen für ein Outsourcing“

Der Fokus im Pension Management liegt heute mehr denn je auf finanzieller Steuerung, Kosteneffizienz und Liquidität. Unternehmen setzen deshalb verstärkt auf Outsourcing-Modelle und spezialisierte Dienstleister. **Vodafone** und **Traton** zeigen, wie strategisches Auslagern von Administration, Investmentconsulting und Governance in der Praxis funktionieren. **Bosch** ist dabei das deutsche Paradebeispiel. **Goran Culjak** hat mit Providern und Unternehmen gesprochen.

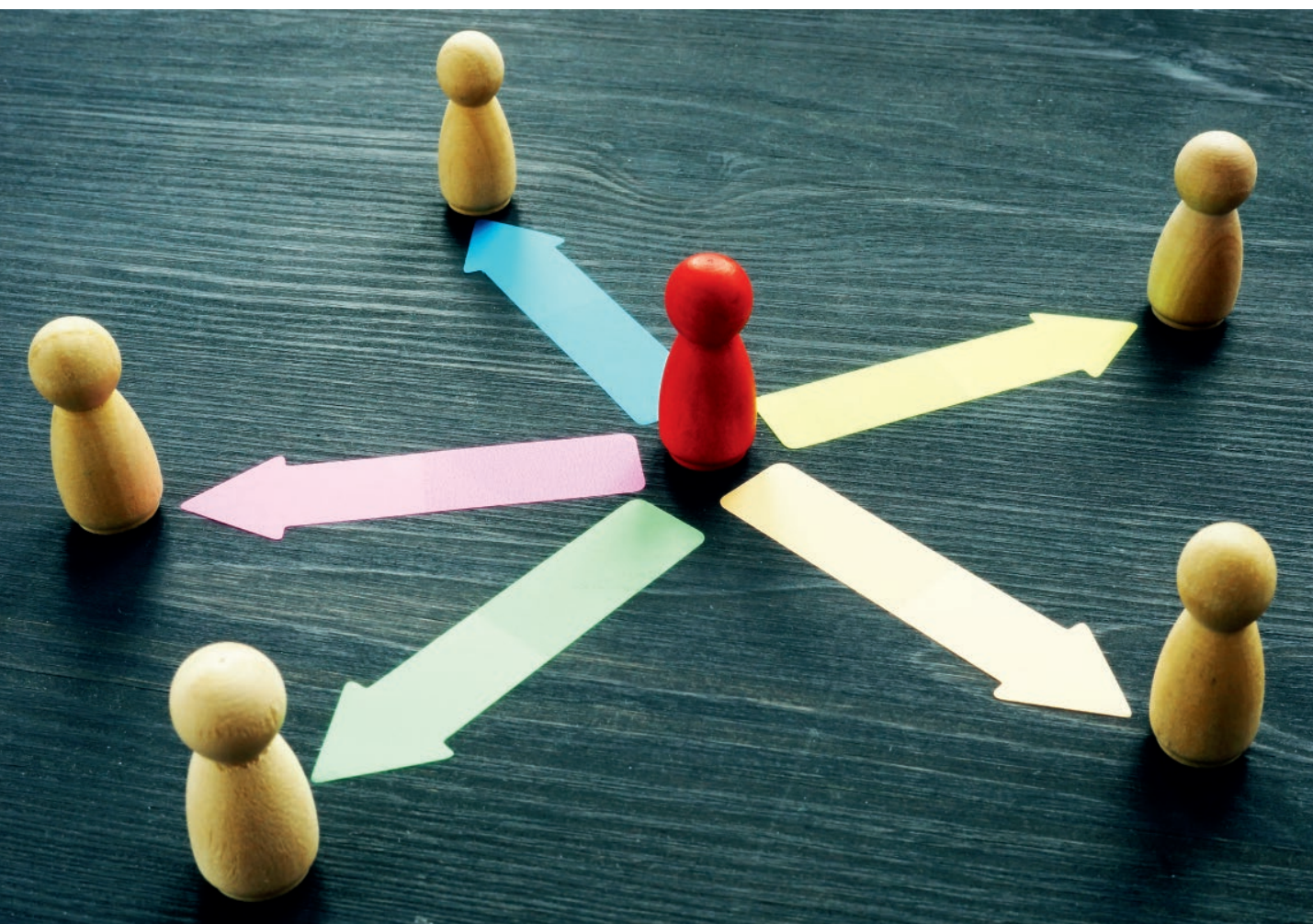


Foto: Vitallii Vodolazskiy - stock.adobe.com

Viele Unternehmen haben eine komplexe und über Jahrzehnte gewachsene Versorgungslandschaft mit unterschiedlichsten Pensionsplänen. Während moderne Versorgungswerke mit Defined Contribution bereits mit Blick auf eine gute Governance und auf ein aktives Risikomanagement entwickelt werden, ist dies bei älteren Defined-Benefit-Plänen in der Regel nicht der Fall. Governance und Risikomanagement von Versorgungswerken sind für Unternehmen von zentraler Bedeutung. Strategische bAV-Themen sind daher ständig im Fokus, insbesondere finanzielle Aspekte. Laut einer aktuellen Pension-Governance-Studie des Beraters WTW stehen die GuV-Auswirkung, Liquidität und Kostensenkung ganz oben auf der bAV-Agenda der Unternehmen (siehe Grafik auf Seite 72). Die strategische Steuerung dieser drei Bereiche ist nicht nur ein Zeichen für professionelles Management, sondern der entscheidende Faktor für langfristigen Unternehmenserfolg.

Sorgfältige Abstimmung zwischen internen und externen Prozessen

Unternehmen fokussieren sich immer stärker auf ihre Hauptgeschäftsfelder und lagern nicht strategische, komplexe Bereiche wie das Pension Management gern aus. Teil-Outsourcing wird häufig gewählt, um die Abhängigkeit von einzelnen Dienstleistern zu minimieren und spezialisierte Leistungen wie die Gutachterstellung oder Rentenabrechnung gezielt auszulagern. Es bietet Unternehmen die Möglichkeit, bestimmte Aufgaben extern zu vergeben, während sie über andere Bereiche weiterhin die interne Kontrolle behalten. „Dieser Ansatz erfordert eine sorgfältige Abstimmung zwischen internen und externen Prozessen“, betont Frank Zagermann, Aktuar beim Beratungshaus MRH Trowe & Lurse. Einige Konzerne vergeben in der bAV mit dem Ziel der Risikominimierung die Leistungen Administration, Gutachten, Consulting und globale Governance gern an externe Dienstleister. Das Outsourcing der bAV-Administration, insbesondere die Digitalisierung unterschiedlicher Dienstleistungen, sieht der Lurse-Experte verstärkt im Kommen.

Umfangreiches und spezialisiertes Know-how

Ein Beispiel für ein vollumfängliches Outsourcing ist Vodafone. Die bAV spielt beim britischen Kommunikationsriesen eine zentrale Rolle und zählt zu den drei wichtigsten Benefits des Unternehmens.

Bereits 2006 hat Vodafone die gesamte bAV-Administration im Zuge einer Neu-

ordnung der Versorgungs-
zusagen an spezialisierte
Dienstleister ausgelagert.

Stefan Prey, Vorstand des Vodafone Pension Trust e. V., erläutert das so: „Dieses Modell entspricht dem Vorgehen in der gesamten Vodafone Gruppe. Intern kümmern sich in Deutschland nur zwei Personen um die bAV.“ Das Outsourcing umfasst dabei nicht nur die Administration, sondern auch die Gutachterstellung, die Rentenabrechnung sowie seit 2018 das Investmentconsulting, das nach britischem Vorbild ebenfalls extern vergeben wurde. „Aus unserer Sicht gibt es kaum Grenzen für ein Outsourcing“, so Prey. Im Gegenteil: „Die zunehmende Regulierung sowohl im Betriebsrentenrecht als

auch im Bilanz- und Steuerrecht sowie im Aufsichtsrecht der Kapitalanlage erfordert umfangreiches und spezialisiertes Know-how.“ Dieses kann Vodafone nicht kosteneffizient intern bereitstellen.

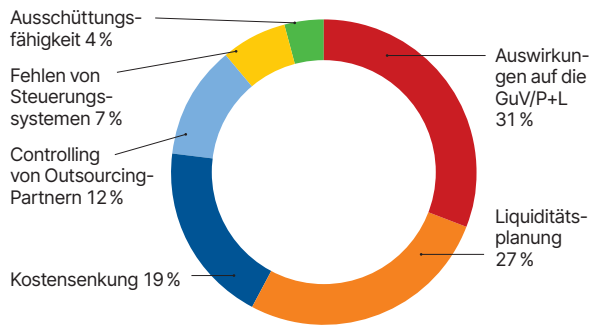
Steigende Anforderungen an Data Privacy und Cyber Security

Datenschutzrechtliche Bedenken beim Outsourcing sieht Prey nicht, solange die Daten im europäischen Raum verbleiben. Vielmehr sieht der Manager das größere Risiko darin, die bAV-Administration weiterhin intern zu betreiben, da spezialisierte Dienstleister besser auf die steigenden Anforderungen an Data Privacy und Cyber Security reagieren können. Die Qualität der Dienstleister misst Vodafone vor allem

„Die Qualität der
Dienstleister misst
Vodafone vor allem
an der Zufrieden-
heit der eigenen
Belegschaft und
Rentner sowie an
der Korrektheit
und Individuali-
tät der erbrachten
Leistungen.“

SAMIRA DEMMERICH

Welche strategischen bAV-Themen stehen grundsätzlich auf Ihrer Agenda?



Quelle: WTW Pension Governance Studie 2025

an der Zufriedenheit der eigenen Belegschaft und Rentner sowie an der Korrektheit und Individualität der erbrachten Leistungen, berichtet Samira Demmerich, Manager Pensions & Reward bei Vodafone Deutschland. Die fortschreitende Digitalisierung und der Trend zu individuellen, digitalen Self-Service-Lösungen stellen dabei stetig wachsende Anforderungen an das Outsourcing und die Dienstleister.

Vodafone arbeitet mit WTW und Lurse zusammen

Derzeit hat Vodafone zwei Kooperationsverträge mit der WTW-Gruppe, einen für das klassische bAV-Geschäft und einen für die Kapitalanlage. Bei letzterem handelt es sich um ein „Enhanced Investment Consulting Mandat“. Dieses erweiterte Investitionsberatungsmandat bezieht sich auf eine weiterentwickelte Form der traditionellen Investitionsberatung, bei der der Berater über die bloße Empfehlung von Anlagen hinausgeht. Beim Vorstand des Vodafone Pension Trust verbleiben im Wesentlichen die Governance sowie die formale Genehmigung von Asset-Klassen und Asset Managern. Dieser Vertrag mit WTW bleibt auch weiterhin bestehen. **Alldings wandert das bAV-Geschäft, also die Administration, ab Herbst zu Lurse.** „Bei uns verbleibt der Third-Level-Support bei komplexen Anfragen, welche WTW

bzw. Lurse nicht beantworten können“, erklärt Stefan Prey. Dazu gehören auch Ermessensentscheidungen.

Es gibt auch Überschneidungen in der Kooperation mit den beiden Providern. Seit über zwei Jahrzehnten besteht eine Zusammenarbeit im Bereich Vergütung, etwa bei Reward-Vergleichen. Benchmarks zu Gehaltsbandbreiten hat Vodafone bislang mit Lurse und WTW gemacht.

Der Trend geht zu integrierten Outsourcing-Partnerschaften

In den vergangenen Jahren hat WTW in Deutschland eine deutliche Veränderung in der Nachfrage festgestellt: weg von klassischen Beratungsmandaten und hin zu integrierten Outsourcing-Partnerschaften, dem sogenannten Fiduciary Management oder dem Outsourced Chief Investment Officer, kurz OCIO. Ausgelöst wurde dieser Wandel zunächst durch das anhaltend niedrige Zinsumfeld vor 2022, später verstärkt durch Inflationsschocks und zunehmende makroökonomische Unsicherheit.

Den größten und wohl bekanntesten Outsourcing-Case in Deutschland stellt der Bosch Pensionsfonds dar. Die Verantwortlichen bei Bosch haben frühzeitig erkannt, dass sie die Governance-Struktur für den zukünftigen Erfolg des Pensionsfonds angesichts permanent wachsender Anforderungen, neuer Regularien sowie stetig zunehmender Anstrengungen für nachhaltigen Kapitalanlageerfolg weiterentwickeln müssen. Deshalb erhöhen sie die Schlagzahl in der Zusammenarbeit zwischen internem Team und externen Partnern, wie Dirk Jargstorff, Vorstandsvorsitzender des Bosch Pensionsfonds, im Gespräch erläutert (siehe Seite 74/75).

Stabilität, Kosteneffizienz und dynamische Risikoüberwachung

Institutionelle Investoren in Deutschland legen heute größeren Wert auf Stabilität, Kosteneffizienz und dynamische Risikoüberwachung. „Wir unterstützen unsere Kunden entlang des gesamten Delegationspektrums – sei es im Rahmen eines vollständigen Fiduciary-Mandats, bei dem strategische Zielsetzungen vom Kunden vorgegeben werden und die Umsetzung

an uns delegiert wird, sei es in einem beratenden Modell, in dem wir die Portfolioentscheidungen fachlich begleiten, während die Entscheidungsverantwortung beim Kunden verbleibt“, erklärt Nikolaus Schmidt-Narischkin, Chief Commercial Officer bei WTW. Die deutsche Fiduciary-Einheit von WTW dient dabei als zentrale Plattform für europäische Kunden.

Ein langjähriger Kunde von WTW ist der Nutzfahrzeughersteller Traton SE, eine VW-Tochter mit vielen weiteren Marken. Seit Jahren arbeiten sie in der bAV zusammen, vom Plandesign neuer beitragsorientierter Pläne bis hin zur Gründung der MAN Pensionsfonds AG im Jahr 2007. Bereits 2020 erfolgte die Bestandsübertragung, in deren Kontext die WTW Pensionsfonds AG alle Rentenverpflichtungen und das Sicherungsvermögen der MAN Pensionsfonds AG und damit die Verantwortung über einen Großteil der Pensionsverpflichtungen gegenüber Leistungsempfängern der Traton SE sowie anderer inländischer verbundener Unternehmen übernommen hatte. **In einem nächsten Schritt wurde WTW Investments im Sommer 2024 mit dem Management der Kapitalanlage des Traton-Sicherungsvermögens im WTW-Pensionsfonds in Höhe von etwa 500 Millionen Euro betraut.**

VW-Tochter Traton setzt auf OCIO-Lösung

Horst Grögler hat bisher bei Traton das Management der Kapitalanlage verantwortet. Er ist ein wichtiger Wissensträger des Unternehmens. Grögler scheidet demnächst altersbedingt aus dem Unternehmen aus. Die Entscheidung begründet er auch mit dem notwendigen Ressourcenaufwand, um eine professionelle Behandlung unter Berücksichtigung der mannigfaltigen regulatorischen Anforderungen im Pension Management zu gewährleisten. Zudem hätten ALM-Analysen gezeigt, dass der erhöhte Reifegrad des Verpflichtungsbestands ein De-Risking der Kapitalanlage zulässt. Grögler sieht Traton bei WTW Investments als Anbieter von OCIO-Lösungen gut aufgehoben.

Typische Zielgruppen für OCIO sind neben den Pensionskassen und Unterneh-

men mit Versorgungswerken (CTA/Pensionsfonds) auch Stiftungen, Family Offices und Kirchen sowie gemeinnützige Organisationen. Im Markt gibt es verschiedene

OCIO-Modelle. Sie sind flexibel und lassen sich auf die Bedürfnisse des jeweiligen Anlegers zuschneiden. Die wichtigsten Modelle unterscheiden sich im Grad der Delegation und der verbleibenden Kontrolle beim Investor. Beim Beratungsmodell (Advisory OCIO) ist der Delegationsgrad am geringsten und beim Full Discretion OCIO am höchsten.

Fiduziar oftmals nur ein Entscheidungshelfer

In der Full-Variante übernimmt OCIO umfassend die strategische und taktische Steuerung des Gesamtportfolios inklusi-

ve Umsetzung. „Das sieht man durchaus häufiger, ist aber nicht der Standard“, beobachtet Thomas Huth, Partner für das Investmentconsulting & Pension Buy-out bei Lurse. Aus seiner Sicht sei das eher so, dass Unternehmen Teilbereiche der Kapitalanlage an den Fiduziar übergeben und dieser dann mehr oder weniger stark das Unternehmen einbindet. Oftmals übernimmt der Fiduciary Manager auch nur die Entscheidungsvorbereitung, das Unternehmen trifft aber die finalen Entscheidungen. „Das gilt insbesondere für die Ausgestaltung der strategischen Asset Allocation, während die taktische Allokation typischerweise an einen Asset Manager delegiert wird“, präzisiert Investmentexperte Huth.

OCIO stellt allerdings nur einen Teilbereich des Outsourcings dar. **Mit diesem, aber auch anderen wichtigen Themenfeldern der Auslagerung im Pension Management werden wir uns in den nächsten dpn-Ausgaben ausführlicher beschäftigen.** Dann stehen erneut Provider und Unternehmen mit ihren Praxisbeispielen im Mittelpunkt. ●

„Oftmals übernimmt der Fiduciary Manager auch nur die Entscheidungsvorbereitung, das Unternehmen trifft aber die finale Entscheidung.“

THOMAS HUTH

Interne Kompetenz aufbauen: die neue Governance-Struktur des Bosch Pensionsfonds

2002 hat der Technologiekonzern Bosch den ersten Pensionsfonds eines Industrieunternehmens in Deutschland auf die Schiene gesetzt – mit nachhaltigem Erfolg. Doch das dynamische Wachstum und die Regulatorik erfordern inzwischen eine breitere personelle Aufstellung des **Bosch Pensionsfonds** (BPF) in der Governance, wie **Guido Birkner** erfuhr.



Foto: Bosch Gruppe

CV

DIRK JARGSTORFF

Seit 1994:

diverse Fach- und Führungsfunktionen, Robert Bosch; heute CEO, Bosch Pensionsfonds AG, und Senior Vice President Compensation, Benefits and Pensions, Bosch

Studium:

Diplom-Betriebswirt (BA), Industrie, Berufsakademie Stuttgart

2002 wurde der Bosch Pensionsfonds gegründet. Seitdem hat das Team um Dirk Jargstorff und Christian Zeidler in fast derselben Aufstellung und mit denselben Funktionen das Vorsorgevehikel des Technologiekonzerns zum größten Unternehmenspensionsfonds in Deutschland entwickelt. Ende 2024 verwaltete es ein Pensionsvermögen in Höhe von 11,4 Milliarden Euro aus dem Pensionsfonds und der Direktzusage zusammen, darin enthalten waren allein 7,5 Milliarden Euro aus dem Bosch Pensionsfonds. Die Zahl der Anwarter und Rentner beläuft sich heute auf rund 240.000 Personen.

So schlank das interne Team – unterstützt durch zentrale Konzernfunktionen wie Steuern und Recht – bislang aufgestellt war, so hoch war der Bedarf an externer Unterstützung durch Provider und Consultants. Entsprechend ist die Bosch Altersversorgung bis heute wohl das größte Beispiel für ein Outsourcing in der deutschen bAV-Landschaft. Denn die Strategie lautete seit 2002, für zentrale Funktionen wie die Geschäftsstelle, die Administration oder das Fiduciary Management auf „die beste Expertise am Markt“ zurückzugreifen, so Dirk Jargstorff. So kann sich das Unternehmen

schlank aufstellen und auf strategische Aspekte sowie die Steuerung der Dienstleister konzentrieren.

Die Verantwortlichen bei Bosch haben bereits vor einiger Zeit erkannt, dass sie die Governance-Struktur für den zukünftigen Erfolg des Pensionsfonds angesichts permanent wachsender Anforderungen, neuer Regulatorik sowie stetig zunehmender Anstrengungen für nachhaltigen Kapitalanlageerfolg weiterentwickeln müssen.

Bedeutet die neue Governance-Struktur das Ende des bisherigen Outsourcing-Modells des Bosch Pensionsfonds? Wohl nicht, aber Bosch baut die interne Kompetenzbasis aus, forciert Unternehmertum und die weitere Professionalisierung innerhalb des Pensionsfonds. Künftig wird noch mehr Fachkompetenz durch ein Team abgedeckt, das erstmals direkt in der Bosch Pensionsfonds AG angesiedelt ist. Im Detail sollen vor allem strategische und operative Steuerungsfunktionen und aufsichtsrechtlich geforderte Funktionen gestärkt werden. Aus Sicht der bAV-Begünstigten bedeutet dies Investitionen in Risikomanagement, in Aufsichtsrechts-Compliance und in eine noch chancenorientiertere Kapitalanlage. ●

„Die Schlagzahl mit unseren Partnern erhöhen“

Interview mit Dirk Jargstorff, Senior Vice President Compensation, Benefits and Pensions der Robert Bosch GmbH und Vorstandsvorsitzender der Bosch Pensionsfonds AG (BPF)

Herr Jargstorff, Sie geben dem Bosch Pensionsfonds eine neue Governance-Struktur. Wie weit ist der Umbau vorangeschritten?

Wir bringen den BPF auf den Weg zu einer noch professionelleren und unternehmerischen Einrichtung der betrieblichen Altersversorgung. Der Ausbau ist personell zunächst abgeschlossen: Wir konnten alle neuen Stellen in den vergangenen 18 Monaten sehr gut besetzen. Das große Interesse sowohl in der Bosch Gruppe als auch innerhalb unserer Branche, den neuen Weg in unserem Pensionsfonds tatkräftig zu unterstützen, hat mich begeistert. Mit den nun eingestellten Kolleginnen und Kollegen gehen wir eine Reihe von Professionalisierungsprojekten an, um das nachhaltige Wachstum des Pensionsfonds bestmöglich zu gestalten und das Angebot für unsere Begünstigten weiter zu verbessern.

Was sind die größten Herausforderungen auf dem Weg zu einer neuen Governance-Struktur?

Eine gute Governance ist kein Selbstzweck: Sie dient dazu, unseren Pensionsfonds langfristig erfolgreich zu führen, rechtliche Standards einzuhalten sowie die Interessen aller relevanten Anspruchsgruppen zu wahren. Wesentlich ist jedoch, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen nicht nur klassische betriebswirtschaftliche und rechtliche Aspekte, sondern auch

Themen wie beispielsweise Risikomanagement, Digitalisierung und Cybersicherheit auf höchstem Niveau beherrscht werden. Ein schlagkräftiges Team aufzubauen, das dieser Vielzahl von Aufgaben gewachsen und dabei in der Lage ist, nicht nur heute agil und effizient zu arbeiten, sondern auch das Potential und die Bereitschaft mitbringt, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln, war herausfordernd. Als aufwendig haben sich die Anpassungen an das Regelwerk und an die Unternehmensprozesse erwiesen, die die initiale Personalisierung erforderlich machte.

Welche Rolle wird das Outsourcing für den BPF in Zukunft spielen?

Wir wollen weiterhin mit externen Partnern zusammenarbeiten und deren Spezialexpertise nutzen. Zusätzlich werden wir uns in Zukunft wesentlich stärker in die Ausgestaltung einbringen. Nehmen Sie das Beispiel Regulatorik. Einerseits stellen wir fest, dass wir im heutigen Aufsichtsumfeld wesentlich mehr leisten müssen, um im Interesse unserer Begünstigten erforderliche Verbesserungen und Weiterentwicklungen umsetzen zu können. Andererseits wollen wir sicherstellen, dass wir im politischen Umfeld in Brüssel, Berlin und Bonn die Interessen der effizientesten Form der Altersversorgung, nämlich der bAV, noch zielgerichteter verfolgen können.

Wie verändert sich die Kooperation zwischen Team und Providern?

Das Wesentliche ist, dass wir in Zusammenarbeit mit unseren Partnern die Schlagzahl weiter erhöhen können. Schon nach einer kurzen Zeit kann sich eine erste Erfolgsbilanz der Personalisierung sehen lassen: Verdoppelung der Anzahl neu gezeichneter Mandate im Bereich alternativer Anlagen, Entwicklung eines völlig neuartigen und umfassenden Monitoringberichts für alternative Anlagen, Erarbeitung einer bAV-Employee Journey, zeitgerechte Umsetzung des DORA-Regelwerkes. Es wird in der Zukunft darum gehen, das Zusammenspiel zwischen Steuerungsressourcen bei Bosch, der Kompetenz im Bosch Pensionsfonds und der Spezialexpertise der Dienstleister weiter zu optimieren.

Welche Teile Ihres Portfolios wollen Sie künftig intern bewirtschaften, welche extern managen lassen?

Für unseren nachhaltigen Investmenterfolg setzen wir neben liquiden Anlagen in Aktien- und Rentenmandaten verstärkt auf alternative Anlagen. Diese sind besonders arbeitsintensiv und werden von unserem Inhouse-Team im Bosch Pensionsfonds gesteuert und eng mit unserem Fachdienstleister regelmäßig überprüft und weiterentwickelt. So wollen wir für unsere Begünstigten auch weiterhin hohe Renditen mit vergleichsweise geringer Volatilität erwirtschaften. ●