

## Betriebliche Altersversorgung – wichtiger denn je und nicht zwingend kompliziert

Von Susanne Jungblut und Dr. Claudia Veh

Die gesetzliche Rente reicht nicht aus, um den Lebensstandard im Alter zu sichern. Für den überwiegenden Teil der Bevölkerung wird es daher im Alter notwendig sein, auf weitere Einkommensquellen zurückgreifen zu können. Das ist den meisten Bürgerinnen und Bürgern zwischenzeitlich bewusst. Und diesbezüglich herrscht auch ein breiter Konsens über die politischen Parteien hinweg. Hier gibt es zwar unterschiedliche Vorstellungen über die konkrete Form und Ausgestaltung dieser additiven Größen. Eines ist jedoch klar: Die betriebliche Altersversorgung (bAV) ist ein wichtiger Puzzlestein im Altersversorgungsmosaik.

Mit dem sukzessiven Ausbau der steuerlichen Förderung und der Möglichkeiten der bAV seit dem Jahr 2001 durch den Gesetzgeber hat dieser sich klar zu diesem Puzzlestein bekannt. Und auch die Tarifvertragsparteien sehen dies offensichtlich so, denn immer öfter werden bAV-Modelle auf tarifvertraglicher Basis durchgeführt.

Doch wie kann eine bAV ausgestaltet und organisiert werden, damit sie das Unternehmen nicht unplanmäßig belastet und gleichzeitig für die Mitarbeitenden attraktiv ist?

### Zahlreiche Möglichkeiten

In Deutschland bestehen drei bzw. – nimmt man die den Tarifvertragsparteien vorbehaltenen reiner Beitragszusage dazu – vier grundsätzliche Möglichkeiten, eine Versorgungszusage zu formulieren: als Leistungszusage, beitrags-

orientierte Leistungszusage, Beitragszusage mit Mindestleistung und – wie gesagt – als reine Beitragszusage. Daneben existieren fünf Durchführungswege der bAV: Direktversicherung, Pensionskasse, Pensionsfonds, Unterstützungskasse und Direktzusage – mit unterschiedlichen steuerlichen und bilanziellen Konsequenzen. Als abzusichernde Risiken der bAV gelten grundsätzlich Alter, Tod und/oder Invalidität. Bei der Ausgestaltung der jeweils fällig werdenden Leistungen haben die Unternehmen einen weit reichenden Spielraum.

Die Vielfalt der Möglichkeiten ist also nahezu unbegrenzt. Dies macht die Ausgestaltung einer bAV kompliziert – bedeutet aber auch, dass der Arbeitgeber die bAV so aufbauen kann, dass diese seinen finanziellen und bilanziellen Rahmenbedingungen sowie der eigenen HR-Politik weitestgehend entspricht. Dies heißt natürlich auch, dass Arbeitgeber bei der Einführung oder Anpassung der bAV nicht leichtfertig vorgehen, sondern sich Durchführungswege, Zusageart, Versorgungsträger und Inhalt der Zusage genau überlegen sollten. Ist der Plan erst einmal rechtswirksam eingerichtet, kann er nicht einfach wieder „storniert“ werden.

### bAV muss einfach sein!

Keine bAV anzubieten, ist keine Option mehr. Da ist zum einen die gesellschaftspolitische Verpflichtung der Unternehmen, am Thema Altersversorgung positiv mitzuwirken. Zum anderen wird ein Unternehmen, das hier keine attraktive Lösung für seine Mitarbeitenden anbietet, spätestens mittelfristig Probleme haben, qualifiziertes Personal zu akquirieren und zu halten. Und zu guter Letzt gibt es einen gesetzlichen Anspruch auf Entgeltumwandlung sowie die gesetzliche Verpflichtung seitens des Arbeitgebers, diese zu bezuschussen, soweit er im Zuge der Entgeltumwandlung Sozialabgaben einspart.

Doch auch unabhängig von gesetzlichen oder häufig auch tarifvertraglichen Vorgaben: bAV muss einfach sein!

Entgegen allen Unkenrufen: bAV kann einfach und ohne große Zusatzaufwände installiert werden, wenn man die Kernentscheidungen richtig trifft. Dabei hängt die konkrete Ausgestaltung natürlich immer auch von der Philosophie und der Kultur des Unternehmens ab. Dennoch kann festgehalten werden, dass betriebliche Versorgungssysteme mittlerweile meist als beitragsorientierte Leistungszusagen organisiert sind. Hierbei sagt der Arbeitgeber den Mitarbeitenden einen regelmäßigen Aufwand – in der Regel in Abhängigkeit vom Gehalt – zu, der in die bAV investiert wird. Hinzu kommen arbeitnehmerfinanzierte Beträge, die von dem oder der Einzelnen durch die Reduzierung des auszahlenden Gehaltes finanziert und häufig vom Arbeitgeber gesondert bezuschusst werden.

Für die Investition der sich so ergebenden Beträge gibt es verschiedene Möglichkeiten. So können Beiträge in eine Lebensversicherung gezahlt oder auf dem Kapitalmarkt investiert werden – oder auch im Unternehmen verbleiben und von diesem beispielsweise für Investitionen genutzt werden. Die späteren Versorgungsleistungen ergeben sich dann aus den angesammelten Beiträgen sowie den hierauf erzielten Zinsen. Im Fall einer unternehmensinternen Finanzierung ist hierfür eine geeignete Kenngröße auf Basis der Unternehmensrendite



Betriebliche Altersversorgung: Grundlegende Ausgestaltungsvarianten und Rahmenbedingungen

### Impressum

Verlag: Reif Verlag GmbH · Peter Reif · Alfred-Jost-Str.11  
69124 Heidelberg · E-Mail: peter.reif@reifverlag.de

Redaktion: Christian Deutsch · Redaktionsbüro  
E-Mail: info@deutsch-werkstatt.de  
Jana Stahl · E-Mail: buero@janastahl.de

Internet: www.manager-wissen.com  
Layout: metropolmedia · 69245 Bammal  
Druck: ColorDruck Solutions GmbH · 69181 Leimen

zu definieren. Für eine externe Deckung stehen zahlreiche Player zur Verfügung: Lebensversicherer, ggf. auch in Kombination mit einer Unterstützungskasse, Pensionskassen, Pensionsfonds und Investmentgesellschaften.

Der Versorgungsanspruch der Mitarbeiter richtet sich bei Direktversicherungen, Pensionskassen, Pensionsfonds und Unterstützungskassen gegen den gewählten Dienstleister. Erteilt das Unternehmen dagegen eine Direktzusage, bleibt das Unternehmen hieraus auch dann unmittelbar verpflichtet, wenn es die versprochenen Versorgungsleistungen über eine Lebensversicherung oder eine Direktanlage auf dem Kapitalmarkt refinanziert.

In jedem Fall kommt der externen Anlage der zugesagten Beiträge erhebliche Bedeutung zu. Dabei geht es natürlich um Chancen und Risiken der Kapitalanlage, aber immer mehr auch um deren Nachhaltigkeit. Und: Wie der Begriff „beitragsorientierte Leistungszusage“ bereits andeutet, darf die Leistung nicht allein von Beiträgen und Verzinsung abhängen, sondern muss ein echtes Leistungselement enthalten. Dies wird i.d.R. derart gestaltet, dass der Arbeitgeber eine Mindestleistung garantiert. Diese kann durch eine garantierte Verzinsung, die durchaus auch null Prozent betragen kann, oder durch die Garantie einer (kapitalisierten) Leistung in Höhe von beispielsweise 90 Prozent der zugesagten Beiträge definiert werden. Damit kommt der Sicherheit der Kapitalanlage eine besondere Bedeutung zu, denn bleibt der Kapitalanlageerfolg hinter der garantierten Mindestleistung zurück, muss der Arbeitgeber einspringen.

Vor diesem Hintergrund kommt der sorgfältigen Auswahl des Dienstleisters – also der Versicherungsgesellschaft, des Pensionsfonds, der Investmentgesellschaft usw. – und dessen Produkt eine besondere Bedeutung zu. Aber dies ist nicht alles. Zahlreiche weitere Aspekte sind zu bedenken, von denen wir im Folgenden nur einige wenige kurz anreißen können:

- **Flexibilität.** Natürlich ist es attraktiv, den Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen innerhalb der bAV Wahlmöglichkeiten anzubieten. Beispielsweise benötigt nicht jeder eine Hinterbliebenenabsicherung. Andererseits: Weniger ist oft mehr. Denn umso mehr Optionen man zwischen Tarifen und abzusichernden Risiken bietet, desto aufwendiger ist die bAV in der Verwaltung im Unternehmen und desto langwieriger gestalten sich auch die Entscheidungen der Mitarbeitenden.
- **Langlebigkeit und Rentenanpassung.** Wir werden immer älter. So schön dies für den einzelnen Menschen ist, so teuer kann es für die Versorgungsträger und damit auch die Arbeitgeber werden. Daher werden in der bAV immer häufiger Kapital- oder zeitlich begrenzte Ratenzahlungen zugesagt. Sofern Renten gezahlt werden, müssen diese regelmäßig angepasst werden. Hier erlaubt das Gesetz verschiedene Modi.
- **Portabilität.** Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen wechseln den Arbeitgeber – sei es

innerhalb oder auch außerhalb des Konzerns. Inwieweit können erworbene Anwartschaften auf bAV den Mitarbeitenden mitgegeben werden? Und welche Anwartschaften ist das Unternehmen bereit, für neu eingestellte Mitarbeitende von deren Vorarbeitgeber zu übernehmen? Diese Fragen sollten im Vorhinein beantwortet werden.

- **Zuschuss zur Entgeltumwandlung.** Wie oben bereits erwähnt: Die Mitarbeitenden haben einen Anspruch auf Entgeltumwandlung zugunsten einer bAV. Der Arbeitgeber ist nicht nur verpflichtet, eine solche Entgeltumwandlung zu organisieren, sondern auch, diese im Umfang der ersparten Sozialabgaben zu bezuschussen. Soll diese Ersparnis individuell oder pauschalisiert ermittelt und mitgegeben werden? Der Spagat zwischen Kosteneinsparung und Verwaltungsaufwand ist geeignet aufzulösen.

#### **Unaufhaltsamer Trend: Digitalisierung in der bAV**

In Zeiten zunehmender Digitalisierung in allen Bereichen macht dieser Trend auch vor der bAV nicht halt. Unternehmen wünschen möglichst eine digitale Anbindung an externe Dienstleister mit direkter Schnittstelle zu ihrer Payroll. Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen wünschen sich eine Online-Plattform bzw. App, in der sie alle nötigen Dokumente zur bAV und ihrer aktuellen Anwartschaft einsehen können. Idealerweise können die Mitarbeiterinnen in der digitalen Anwendung simulieren, welche Auswirkungen eine Erhöhung ihrer Entgeltumwandlung auf ihre späteren Versorgungsleistungen hat – und noch idealer ist es, wenn sie eine Erhöhung ihrer Entgeltumwandlung über das Tool dem Arbeitgeber unmittelbar mitteilen können. Diese kurzen Ausführungen zeigen bereits: Digitale Lösungen verringern den Verwaltungsaufwand auf Unternehmensseite und erhöhen die Akzeptanz der bAV auf Seiten der Mitarbeitenden.

#### **Und was ist mit den Altlasten?**

In vielen Unternehmen mit historischen, generösen Plänen drücken inzwischen die Kosten der bAV. Keine (ausreichende) Vorfinanzierung der bAV, Kosten für die Verwaltung und den gesetzlichen Insolvenzschutz, steigende Pensionsrückstellungen aufgrund der Zinsschmelze, aber auch die zunehmende Langlebigkeit der Rentner lassen Unternehmen nach Mitteln und Wegen suchen, die Belastungen aus der bAV einzugrenzen. Die Ursache für die aktuellen Probleme besteht vor allem darin, dass die bAV in der Vergangenheit in vielen Unternehmen nicht professionell gemanagt wurde. Sie wurde eingerichtet und erfuhr dann lange Zeit kein besonderes Augenmerk. Weder wurden gezielt Finanzierungsmittel für die Erfüllung der Verpflichtungen angespart noch wurden die Verpflichtungen genau beobachtet. Inzwischen hat sich die Sensibilität hier deutlich erhöht.

Häufig wird bei Unternehmen mit hohen „Altlasten“ als erste und arbeitsrechtlich unkräftige

Lösung die bestehende Versorgungsordnung für Neueintritte ins Unternehmen geschlossen. Damit wächst zumindest der Kreis der Versorgungsanwärter im bestehenden Plan nicht weiter an.

In vielen Unternehmen werden jedoch auch für den Bestand Änderungen initiiert. Dies kann zum Beispiel den Wechsel von einer unternehmensinternen finanzierten Direktzusage in einen extern finanzierten Durchführungsweg oder das Reservieren externer Vermögensmittel zur Deckung der bAV-Verpflichtungen beinhalten. Diese Ansätze verringern die Bilanzbelastung durch Pensionsrückstellungen und sichern rechtzeitig die für die späteren Versorgungsleistungen benötigte Liquidität. Doch auch inhaltliche Anpassungen sind – unter Beachtung der Grundsätze des Vertrauensschutzes und der Verhältnismäßigkeit – möglich und werden regelmäßig vorgenommen. Ziel all dieser Maßnahmen ist es, die bAV zu modernisieren, die mit der bAV verbundenen Risiken für das Unternehmen zu verringern und die Bilanz zu entlasten.

#### **Zusammenfassung**

bAV wird als zweite Säule der Altersversorgung immer wichtiger: für Arbeitnehmer, um eine oft schon bedrohliche Versorgungslücke zu reduzieren oder zu schließen; für Arbeitgeber, um sich im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren und um im Punkt Altersversorgung einer gewissen gesellschaftspolitischen Verantwortung nachzukommen. Bei richtiger Ausgestaltung der bAV lassen sich Modelle kreieren, die für Unternehmen keine unkalkulierbaren Risiken oder unüberschaubare Aufwände bedeuten und gleichzeitig für Arbeitnehmer einen echten Mehrwert darstellen. Ein gutes bAV-Modell macht beiden Akteuren Spaß: dem Arbeitnehmenden und dem Arbeitgeber.

#### **Die Autoren**

**Susanne Jungblut** ist Aktuarin (DAV) und IVS-geprüfte Sachverständige für Altersversorgung



**Dr. Claudia Veh**, Director KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ist Aktuarin (DAV), IVS-geprüfte Sachverständige für Altersversorgung und Rentenberaterin



# Megatrend Fachkräftemangel: Die Betriebsrente als Key-Benefit

Von Dr. Henriette Meissner

**Die geburtenstarken Jahrgänge gehen bis 2030 mit Macht in den Ruhestand, und das hat natürlich Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt: Schon heute sind Fachkräfte Mangelware. Vorbei sind die Zeiten, als Firmen auf eine Stellenanzeige waschkorbweise Bewerbungen erhielten. Daher bieten attraktive Firmen attraktive Gesamtpakete für ihre Beschäftigte: Dazu gehört als Key-Benefit die Betriebsrente, die auch ein wichtiges Element des „Green Recruiting“ sein kann.**

Arbeitsumfeld, Vergütung, Zusatzleistungen wie eine Betriebsrente – das sind für viele Firmen nur einige Stichworte, um gute Beschäftigte zu finden und zu halten. Die Betriebsrente genießt als „Benefit“ ein hohes Ansehen, und das hat sich in der Pandemie noch gesteigert. Denn der Lockdown hat die Bedeutung von „Absicherung“ erlebbar gemacht. Das sehen wir ganz deutlich an der Nachfrage nach Betriebsrentenmodellen. Dabei können Unternehmen in vielfältiger Weise ihre Betriebsrentenangebote optimieren. Es kommt nämlich darauf an, die vielfältigen Fördermöglichkeiten und Vorteile so zu kombinieren, dass Beschäftigte wirklich attraktive Betriebsrenten erhalten.

## Die doppelte Förderung der Arbeitgeber-Betriebsrente

Ein wichtiges Element ist eine attraktive Arbeitgeberbeteiligung. Und diese Investition des Arbeitgebers wird seit 2018 sogar doppelt steuerlich gefördert. Neben dem Betriebsausgabenabzug können – bei richtiger Gestaltung – 30 Prozent des Arbeitgeberzuschusses bei sogenannten Niedrigverdienern (Voll- oder Teilzeitkräften, die weniger als 2.575 Euro verdienen) sofort von der Lohnsteuer abgezogen werden. Wird allen Beschäftigten eine Betriebsrente vom Arbeitgeber gewährt, kommt es zu Förderquoten bis zu 51 Prozent je nach Zahl der Niedrigverdiener.

Immer mehr Arbeitgeber erkennen, dass diese Art der Förderung eine ideale Gegenfinanzierung für die Belegschaftsversorgung darstellt. Rund 82.000 Arbeitgeber haben 2020 nach Erhebungen des Statistischen Bundesamtes schon diese Art der Förderung für ihre Beschäftigten genutzt. Tendenz stark steigend.

## Betriebsrente ist die bessere Gehaltserhöhung

Ohnehin ist aus Sicht der Beschäftigten eine Betriebsrente effizienter als eine Gehaltserhöhung. Denn der Wirkungsgrad, wenn der Arbeitgeber eine Betriebsrente anbietet, ist fast doppelt so hoch. Bei einer Gehaltserhöhung werden Steuer- und Sozialabgaben fällig. Gewährt der Arbeitgeber stattdessen eine Be-

triebsrente, kommen 100 Prozent als Versorgungsbeitrag an.

Und jeder Beschäftigte selbst kann sich eine Gehaltserhöhung von 15 Prozent genehmigen. Denn jede sogenannte Entgeltumwandlung, bei der der Beschäftigte sein Arbeitsentgelt in eine Betriebsrente umwandelt und Sozialversicherungsbeiträge eingespart werden, muss vom Arbeitgeber mit 15 Prozent bezuschusst werden. Damit wird dieses eigenfinanzierte Element der Betriebsrente noch attraktiver. Hier beträgt dann der Wirkungsgrad des Bruttolohns sogar 115 Prozent, d.h. von jedem Euro kommen 1,15 Euro in der Versorgung an.

## Die Kraft der Aktien nutzen

Lohnt sich denn eine Betriebsrente in Zeiten einer länger andauernden Niedrigzinsphase? Diese Frage wird zu Recht häufig gestellt.

Die Antwort ist, dass immer mehr Anbieter von Betriebsrenten und immer mehr Arbeitgeber auf sachwertorientierte Modelle setzen. Das passt auch bestens zur Betriebsrente, bei der das Geld meist über sehr lange Zeiträume angelegt wird. Damit das arbeits- und versicherungsaufsichtsrechtlich funktioniert, wird eine Mindestleistung mit einer chancenreichen Anlage kombiniert, die auf einer abgesenkten Garantie des eingezahlten Kapitals beruht.

Untersuchungen des renommierten Instituts für Finanz- und Aktuarwissenschaften (ifa, 2021) haben gezeigt, dass diese Kombination auch für sicherheitsorientierte Anleger, die gerade in Deutschland immer noch die Mehrheit bilden, bedarfsgerecht ist.

Das liegt daran, dass Aktien langfristig mit der Inflationsentwicklung korrelieren. Damit ist inflationsbereinigt die Verbindung von sachwertorientierter Kapitalanlage mit einer Garantie, die unter 100 Prozent der eingezahlten Beiträge liegt, sogar „sicherer“ als eine Vollgarantie, die nur garantiert, dass die Rendite mit Sicherheit „im Keller“ bleibt.

Diese Modelle sind ein wichtiger Schritt in Deutschland zu mehr aktienorientierter Anlage, weil sie sehr klug Garantie, Sicherheit und Rendite miteinander verbinden. Arbeitgeber sind der Motor, damit gerade auch die

normale Belegschaft die „Kraft der Aktien“ für ihre Altersversorgung nutzen kann.

Für die Beschäftigten ist eine Betriebsrente mit ihrem potenten Mix von staatlicher Förderung, Sicherheit, renditestarker Aktienanlage und einer lebenslangen Rente die ideale Ergänzung zur gesetzlichen Rente und gehört zu den Must-have-benefits jedes Unternehmens.

## Führungskräfte brauchen mehr Betriebsrente

Reicht das aus für Führungskräfte? Nein, denn Führungskräfte verdienen typischerweise oberhalb der Beitragsbemessungsgrenze für die Rentenversicherung, d.h. jeder Euro Einkommen oberhalb dieser Grenze „erwirtschaftet“ keinen einzigen Cent in der gesetzlichen Rentenversicherung.

Damit später der gewohnte Lebensstandard erreicht werden kann, braucht es ein deutliches Mehr an Vorsorge. Daher bieten Arbeitgeber häufig ihren Führungskräften und anderen „Gutverdienern“ zusätzliche Möglichkeiten für eine Betriebsrente an. Dafür kommt z.B. die rückgedeckte Unterstützungskasse infrage. Bei einer sofortigen Ausfinanzierung der Ansprüche kann auch hier die aktienorientierte Anlage in Form von sogenannten fondsgebundenen Versicherungen genutzt werden. Steuerlich macht sich das sofort bemerkbar, da hier unbegrenzt steuerfrei Beiträge eingebracht werden können.

## Betriebsrente und Nachhaltigkeit: Das Dreamteam

Zuletzt noch ein Wort zum Megatrend Nachhaltigkeit: Die Betriebsrente zahlt hier besonders auf das wichtige Kriterium Social / Soziales ein. Denn hier sorgt der Arbeitgeber für die soziale Sicherheit seiner Beschäftigten. Damit gehört die Betriebsrente definitiv auch in jeden Bericht zur Corporate Social Responsibility (CSR) und in jedes Bewerbungsgespräch. Denn für viele Beschäftigte ist das Thema Nachhaltigkeit des Arbeitgebers mittlerweile ein wichtiges Entscheidungskriterium („Green Recruiting“).



## Die Autorin

**Dr. Henriette Meissner** ist seit 2005 Geschäftsführerin der Stuttgarter Vorsorge-Management GmbH und seit 2014 Generalbevollmächtigte für die BAV der Stuttgarter Lebensversicherung a.G. Zudem ist sie Vorstand des Fachverbandes für betriebliche Altersversorgung (aba), Hochschul-Dozentin im Studiengang

Betriebswirt für betriebliche Altersversorgung sowie Autorin zahlreicher Veröffentlichungen zur BAV.

# Fondsakzessorische Zusagen in der bAV bieten viele Vorteile

Von Christian Remke

**Eine fondsakzessorische Ausgestaltung von Zusagen in der betrieblichen Altersversorgung (bAV) entspricht dem Zeitgeist – denn sie ist risikominimiert, chancenorientiert, transparent und damit attraktiv für den Arbeitgeber und den Arbeitnehmer.**

Soziale Verantwortung und Fürsorgepflicht gegenüber den Mitarbeitern – das sind für viele Arbeitgeber gewichtige Argumente bei der Entscheidung für eine betriebliche Altersversorgung. Und natürlich ist die bAV heute auch ein „Asset“ in der Personalpolitik: Viele Bewerber achten aus gutem Grund darauf, ob ihr künftiger Arbeitgeber ihnen einen attraktiven Arbeitsplatz inklusive zeitgemäßer Vorsorgeleistungen bietet. Der Arbeitgeber hat somit bessere Chancen, qualifizierte Fachkräfte im teilweise umkämpften Arbeitsmarkt zu gewinnen.

Doch was macht heute eine zeitgemäße, „moderne“ bAV aus? Sie muss erstens zukunfts-fähig und bedarfsgerecht sein und zweitens den Zielen und Bedürfnissen der Arbeitnehmer wie auch der Arbeitgeber entsprechen. Bei diesen beiden „Vertragspartnern“ haben sich in den vergangenen Jahren die Präferenzen stark verändert. Während bei den Arbeitgebern derzeit De-Risking, also Strategien zur Risikominimierung, in der Plangestaltung und der Umsetzung im Fokus stehen, gewinnt bei den Arbeitnehmern umgekehrt der Renditeaspekt zunehmend an Bedeutung – zulasten des Sicherheitsaspekts. Sie werden mutiger und schließen den Verzicht auf umfassende Garantien nicht mehr kategorisch aus. Bester Beweis dafür sind die bei neuen bAV-Modellen gewählten Formen der Zusage.

## Die bAV kennt vier Zusagearten

Doch keine bunte Praxis ohne graue Theorie, und die erfordert einen Blick auf die arbeitsrechtlichen Zusageformen in der bAV. Hier werden vier wesentliche Zusagearten unterschieden: die Leistungszusage, die beitragsorientierte Leistungszusage (BOLZ), die Beitragszusage mit Mindestleistung (BZML) sowie seit 2018 die reine Beitragszusage (rBZ), die aus dem Betriebsrentenstärkungsgesetz hervorging.

Bei der Leistungszusage wird ein vom Arbeitgeber zugesagter Leistungsumfang festgelegt, den er auch seinen Mitarbeitern garantieren muss – das volle Risiko liegt also beim Unternehmen. Anders sieht es bei der reinen Beitragszusage aus: Hier legen die Sozialpartner – also Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften – tarifvertraglich fest, dass der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer zusagt, Beiträge an eine externe Versorgungseinrichtung zu zahlen. Für die Höhe der aus diesen

Beitragszahlungen entstehenden Betriebsrente haftet der Arbeitgeber hingegen nicht. Die reine Beitragszusage soll auch kleinere und mittlere Unternehmen dazu bewegen, eine bAV für ihre Beschäftigten anzubieten – dass sie keinerlei Garantie geben müssen, soll ihnen diesen Schritt leichter machen. Bis heute ist zwar noch keine rBZ umgesetzt, doch liegen der BaFin zumindest zwei Sozialpartnermodelle zur Genehmigung vor.

Die Gestaltung einer beitragsorientierten Zusage scheint derzeit (noch) attraktiver zu sein – also die bAV in Form einer BOLZ oder BZML. Einhergehend mit dem Trend zu einer renditeorientierten Anlage richten sich die Zusagen zunehmend an der Entwicklung des Kapitalmarktes aus. In der Praxis wird zum Beispiel die Entwicklung der Ansprüche direkt an die Entwicklung eines korrespondierenden Publikumsfonds angelehnt. Die Summe der geleisteten Beiträge inklusive der Wertent-

## Die fondsakzessorische Form der Zusage entspricht dem Bestreben des Arbeitgebers, Risiken auszulagern

wicklung bildet das Versorgungsvermögen, und das entspricht exakt dem Wert des Anteils am hinterlegten Publikumsfonds. Diese fondsakzessorische Form der Zusage entspricht insbesondere dem Bestreben des Arbeitgebers, Risiken auszulagern.

Um den spezifischen Zielen eines Unternehmens gerecht zu werden, muss hierbei immer die aktuelle Situation an den Kapitalmärkten im Versorgungsmodell berücksichtigt werden. Bei der Gestaltung der bAV sollte das Unternehmen also beispielsweise Bilanzeffekte und Cash-Flow-Planung im Blick haben. Außerdem sollte evaluiert werden, wie ausgeprägt das Sicherheitsbedürfnis der Mit-



Christian Remke, Sprecher der Geschäftsführung der Metzler Pension Management GmbH

arbeiterinnen und Mitarbeiter ist, wie groß deren finanzielles Allgemeinwissen ist oder ob eine Affinität für komplexe Regelungen besteht. Zudem sind Entscheidungen über die Art der Kapitalanlage, die Beitragsgestaltung und die Auszahlungsoptionen zu treffen. Möglicherweise empfiehlt es sich, für unterschiedliche Arbeitnehmergruppen unterschiedliche Ausgestaltungen vorzunehmen.

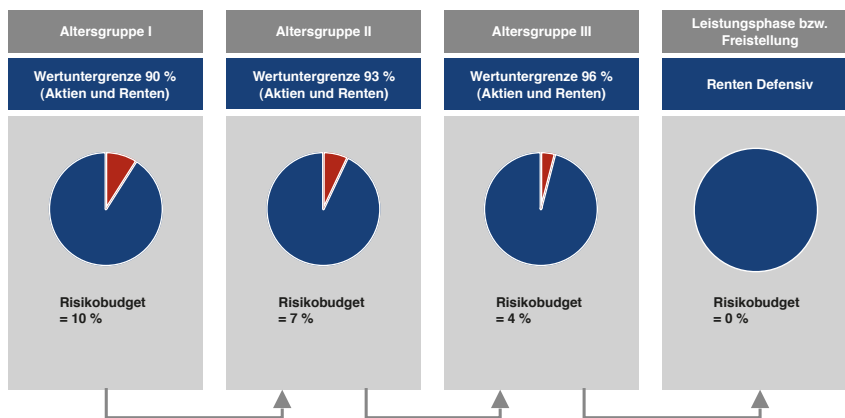
Charakteristisch für fondsakzessorische Zusagen ist, dass Zinsen gar nicht oder nur teilweise garantiert werden, da ja die individuelle Entwicklung der Beiträge bzw. die Entwicklung des aus den Beiträgen resultierenden Versorgungsguthabens abhängig ist von der Entwicklung eines oder mehrerer bestimmter Kapitalmarktindizes oder -fonds (z. B. Publikumsfonds). Die Wertentwicklung der Beiträge wird den Mitarbeitern spätestens im Versorgungsfall gutgeschrieben.

Eine typische Ausprägung einer kapitalmarktabhängigen bzw. fondsakzessorischen Direktzusage wäre eine Zusage, bei der die vom Arbeitgeber gewährten Versorgungsbeiträge der Höhe nach garantiert werden – das wäre also eine Beitragsgarantie. Die weitere Wertentwicklung hängt jedoch von der Entwicklung der Kapitalmarktprodukte wie Aktienfonds, Staatsanleihen oder Mischformen ab. Mit dieser Form der Direktzusage wird dem Mitarbeiter garantiert, im Versorgungsfall Leistungen beanspruchen zu können, die sich aus der Summe der bis dahin bereitgestellten Beiträge ergeben. Auch besteht die Aussicht, dass sich dieses Versorgungsguthaben abhängig von der Performance des Referenzindex positiv entwickelt und der Mitarbeiter diese Rendite zusätzlich beanspruchen kann. Gleichzeitig trägt er aber auch das gesamte Risiko. Die Festschreibung einer etwaigen Performance erfolgt erst im Versorgungsfall. Der Arbeitgeber garantiert lediglich, dass die Summe der gewährten Beiträge keinesfalls unterschritten wird.

Zur Risikoreduzierung für den Arbeitnehmer lässt sich eine fondsakkessorische Direktzusage mit einem sogenannten Lebenszyklusmodell (Life-Cycle-Modell) verbinden. Dabei sind die Investitionen der zur Verfügung stehenden Beiträge abhängig vom Alter des jeweiligen Mitarbeiters. In jüngeren Jahren wird also risikoreicher investiert als im rentennahen Alter. Vor der Rente wird beispielsweise in (vermeintlich) sicherere Werte wie Staatsanleihen investiert, wohingegen in jungen Jahren Aktien den Löwenanteil der Investition ausmachen. Am Markt findet man auch zunehmend Modelle, die auf Basis von abnehmenden Risikobudgets agieren. Damit verbunden ist eben nicht die Festlegung einer Asset-Klasse als risikoreich. Vielmehr ist immer die aktuelle Bewertung am Kapitalmarkt ausschlaggebend für die Beurteilung des Risikos einer Asset-Klasse im Kontext des gegebenen Risikobudgets.

Beiden Ausprägungen des Life-Cycle-Modells ist gemein, dass ein regelmäßig durchzuführendes „Rebalancing“ erfolgen muss: Die investierten Beträge werden entsprechend umgeschichtet und „altersgerecht“ reinvestiert.

#### Mit zunehmendem Alter wird das Risikobudget reduziert – die Chancen bleiben



Zur Risikoreduzierung lässt sich eine fondsakkessorische Direktzusage mit einem Life-Cycle-Modell verbinden.  
(Grafik: Metzler Pension Management)

Ziel dieses Vorgehens ist der Aufbau eines betriebsinternen Pensions- oder Versorgungsvermögens. In der Regel werden die Beiträge in ein separiertes Zweckvermögen eingebracht und über ein Sicherungsinstrument, etwa eine treuhänderische Vereinbarung (Contractual Trust Agreement – CTA), gegen eine mögliche Insolvenz des Unternehmens geschützt und am Kapitalmarkt extern angelegt. Die Beiträge werden nach zuvor festgelegten Anlagerichtlinien entsprechend einer für die Zusage definierten Anlagestrategie investiert. Im Versorgungsfall werden die erforderlichen Mittel dem Treuhandvermögen entnommen. Die individuelle Vermögensentwicklung für den Berechtigten ergibt sich aus dem Saldo der geleisteten Versorgungsbeiträge und den Vermögenserträgen

bzw. Wertzuwachsen (Performance) im zugrundeliegenden Fonds.

Wenn die Zusage nur eine verminderte Garantie bzw. Werterhaltungsgarantie beinhaltet, lassen sich Beiträge flexibler und mit höheren Renditechancen anlegen, was insbesondere für jüngere Arbeitnehmer interessant sein kann. Das Risikomanagement spielt daher bei der Kapitalanlage eine zentrale Rolle. Das trifft natürlich vor allem auf die reine Beitragszusage zu, da hier eine Garantieleistung gesetzlich nicht vorgesehen ist.

#### Reine Beitragszusage via Sozialpartnermodell

Das Sozialpartnermodell schafft die Möglichkeit, auf tariflicher Grundlage mit der reinen Beitragszusage neue Wege in der betrieblichen Altersversorgung zu gehen. Der Wegfall von Garantien entlastet den Arbeitgeber und stellt dem Versorgungsberechtigten höhere Versorgungsleistungen im Alter in Aussicht. Entgegen den bisher etablierten Modellen der bAV mit hoher Planungssicherheit haften hier weder der Arbeitgeber noch die Versorgungseinrichtung (Direktversicherung, Pensions-

anlagestrategien zu schaffen und den Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern zusätzlich deren Angst vor möglichen Rentenkürzungen zu nehmen.

#### Der Pensionsfonds als optimales Vehikel zur Umsetzung eines Sozialpartnermodells

Eine Lösung für die effiziente und erfolgreiche Umsetzung des Sozialpartnermodells besteht idealerweise in der Kombination aus digitalen Services, umfassenden Mitarbeiterinformationen und marktfähigen Vehikeln in der Kapitalunterlegung. Nur ein transparentes und stringentes Vehikel kann den Belangen sämtlicher Beteiligter auch aus arbeits- und aufsichtsrechtlicher Sicht gerecht werden. Kostentransparenz und differenzierte Risikomanagement-

## Das Sozialpartnermodell als sinnvolle Ergänzung

strategien sind die Schlüsselemente eines überzeugenden Modells. Der Pensionsfonds bietet sich als optimaler Versorgungsträger aufgrund der Flexibilität in der Kapitalanlage für ein Sozialpartnermodell und die reine Beitragszusage an.

Dahinter steht die feste Überzeugung, dass das Sozialpartnermodell mit sinnvollen Kooperationen und ganzheitlichen, langfristig tragfähigen Lösungsansätzen das schaffen kann, wofür es konzipiert wurde: Chancen für den Arbeitnehmer zu erweitern, Arbeitgeber zu entlasten und die bAV-Landschaft in Deutschland zu stärken. Bestehende bAV-Modelle werden entgegen einiger Stimmen nicht gefährdet. Vielmehr ist das Sozialpartnermodell eine sinnvolle Ergänzung, sofern Renditechancen mit einem effizienten Risikomanagement kombiniert werden und das Modell kostengünstig umgesetzt wird.

#### Der Autor

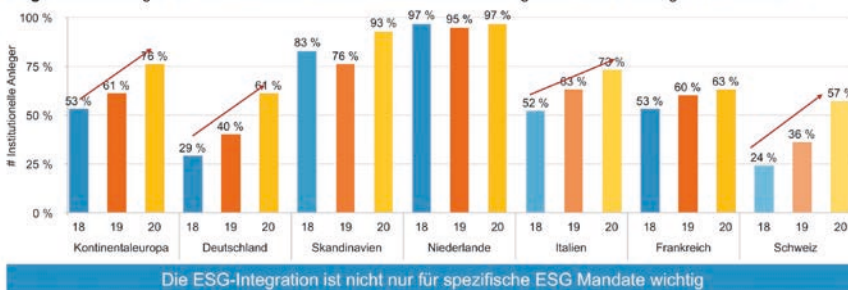
**Christian Remke** ist Sprecher der Geschäftsführung der Metzler Pension Management GmbH, zudem gehört er der Bereichsleitung des Metzler Asset Managements an. Herr Remke ist außerdem Mitglied des Vorstands folgender Gesellschaften: Seit 2021 der Metzler Sozialpartner Pensionsfonds AG, seit 2014 der Metzler Pensionsfonds AG und im Rahmen der überbetrieblichen Treuhand-tätigkeit seit 2002 des Metzler Trust e.V. und seit 2011 des Metzler Treuhand e.V.

# ESG wird zum Standard in der betrieblichen Altersvorsorge

Von Christof Quiring

Nachhaltigkeit ist eines der zentralen Themen – nicht nur in der Politik, sondern auch in der betrieblichen Altersvorsorge. Die Zeiten, in denen allein Rendite-Risiko-Aspekte im Fokus der Anlageverantwortlichen standen, sind klar vorbei. Der steigende Druck von Regulatoren und Begünstigten sowie die Einsicht, dass es kein „Weiter so“ in der Kapitalanlage geben kann, ziehen neue Ansprüche an Asset Manager nach sich. ESG-Ratings sowie eine aktive Engagement- und Abstimmungspolitik sind dabei unverzichtbar.

Frage: Berücksichtigen Sie bei Investitions- und/oder Auswahlentscheidungen für externe Manager ESG Kriterien?



Quelle: Greenwich Associates, Juli 2020

Paradigmenwechsel: ESG wird vom „nice to have“ zum „must have“ – Veränderung von 2018 zu 2020. (Grafik: Fidelity)

Wenn Verantwortliche der betrieblichen Altersvorsorge (bAV) einen genaueren Blick in ihr Depot werfen, können sie mit einigen kritischen Fragen konfrontiert werden: Ist die Anlagestrategie auf die Energiewende ausgerichtet? Wird man den wachsenden Anforderungen von Regulatoren und Begünstigten gerecht? All das zeigt: An Environment, Social and Governance (ESG) kommt heute kein professioneller Investor vorbei.

Schub kommt dabei auch von der EU-Kommission, die mit dem Aktionsplan für ein nachhaltiges Finanzsystem den Pfad für Investoren vorgezeichnet. Ziel ist es, die Kapitalflüsse auf den Umbau einer nachhaltigen Wirtschaft auszurichten, Nachhaltigkeit stärker in das Risikomanagement zu integrieren und die Transparenz nachhaltiger Finanzprodukte zu fördern. Eine weit über bestehende grüne Definitionen hinausgehende Taxonomie sowie die EU-Offenlegungsverordnung (SFDR) sind nur zwei Beispiele, dass es der EU mit der Nachhaltigkeit ernst ist. So regelt die SFDR, wie Finanzmarktteilnehmer, darunter auch Einrichtungen der bAV, über nachhaltige Investments und ESG-Risiken informieren müssen.

Parallel dazu werden auch die Begünstigten der bAV anspruchsvoller. So hat eine repräsentative Umfrage von Fidelity International ergeben, dass 42 Prozent der 18- bis 34-Jährigen ihr Geld nachhaltiger anlegen wollen. Und über alle Altersgruppen hinweg plant jeder dritte Deutsche, ökologische Aspekte in seinem Spar- und Anlageverhalten stärker zu berücksichtigen.

All dies spiegelt sich schon heute in institutionellen Depots wider. Hatte 2018 nur gut die Hälfte (53 Prozent) der institutionellen Anleger in Kontinentaleuropa ESG-Kriterien für Investitions- oder Auswahlentscheidungen bei externen Mandaten herangezogen, waren es 2020 schon 76 Prozent, wie eine Auswertung von Greenwich Associates zeigt. In Deutschland hat sich dieser Wert sogar auf 61 Prozent mehr als verdoppelt. Dass hierzulande dennoch Luft nach oben ist, zeigen Skandinavien (93 Prozent) und der Spitzenreiter Niederlande (97 Prozent).

Fidelity International hat den ESG-Fokus bereits vor Jahren geschärft und ESG-Kapazitäten ausgebaut. Die ESG-Strategie basiert dabei auf drei Bausteinen: einem zukunftsgerichteten eigenen ESG-Research, einer aktiven Engagement- und Abstimmungspolitik sowie der Mitarbeit bei Investorenvereinigungen.

## Zukunftsgerichtetes eigenes ESG-Research

ESG-Daten sind ein Kernbaustein im nachhaltigen Asset Management. Daher hat sich Fidelity International entschieden, eigene zukunftsgerichtete ESG-Ratings zu erstellen. Ein Sustainable-Investing-Team von 180 Spezialisten beschäftigt sich über alle Anlageklassen hinweg mit ESG-Aspekten und nimmt Emittenten in punkto Nachhaltigkeit unter die Lupe. Über 16.000 Treffen jährlich sind hierfür die Basis. Die Erkenntnisse stehen allen Fidelity-Fondsmanagern zur Verfügung und werden mit einer fundamentalen Finanzanalyse kombiniert.

## Konsequente Engagement- und Abstimmungspolitik

Fidelity International begleitet Unternehmen bei ihrem ESG-Transformationsprozess – im direkten Kontakt zum Management und als aktiver Aktionär auf Hauptversammlungen. Im Einzelnen gibt es mindestens zweimal jährlich formelle Treffen mit Unternehmen, in die Fidelity International investiert. Die Erwartungen an die Unternehmen werden klar formuliert und umfassen Themen wie den Klimawandel, Biodiversität, Umweltschutz, Menschenrechte, Diversity und die Managervergütung. Fidelity International arbeitet dabei nach dem Grundsatz „Engagement statt Ausschluss“.

Ein konstruktiver Dialog erlaubt es, die ESG-Praktiken von Unternehmen besser zu verstehen und fundierte Anlageentscheidungen zu treffen. Auch wenn die Gespräche mit Unternehmen meist konstruktiv verlaufen, gibt es Fälle, in denen sich die Verantwortlichen bei heiklen Themen dem Dialog entziehen. Daher ist es wichtig, mit Hauptversammlungen ein weiteres Forum zu haben, um das Management mit Fragen konfrontieren zu können.

## Mitarbeit bei Investorenvereinigungen

Last but not least beteiligt sich Fidelity International im Rahmen von mehr als vierzig nationalen und internationalen Gruppierungen. Dazu zählen unter anderem die UN Principles for Responsible Investment (PRI), das CDP, Climate Action 100+, die Net-Zero Asset Managers Initiative (NZAMI) und die Climate Bonds Initiative.

ESG ist aus der bAV nicht mehr wegzudenken: weil langfristige Investoren die Weichen für eine nachhaltige Zukunft stellen können, wegen strengerer Regularien und aufgrund des wachsenden ESG-Bewusstseins der Begünstigten. Gerade im Wettbewerb um die besten Talente ist eine verantwortungsvolle Anlagepolitik in der bAV ein immer wichtigeres Argument – gerade für die jüngere Generation, für die Umwelt- und Klimafragen hohe Priorität haben.

## Der Autor

Christof Quiring leitet seit 2006 den Bereich „Workplace Investing“ bei Fidelity International.



Fidelity International bietet seinen mehr als 2,5 Millionen Kunden weltweit Anlagelösungen und -dienstleistungen sowie

Fachwissen zur Altersvorsorge an. Als inhabergeführtes Unternehmen mit einer 50-jährigen Geschichte denkt Fidelity in Generationen und investiert langfristig. Fidelity International verwaltet ein Vermögen von 664,1 Milliarden Euro (Stand: 30. Juni 2021).

# Infrastruktur-Direktanlagen für die betriebliche Altersversorgung

Von Roman Wyss

**Investitionen in Infrastruktur bieten sich insbesondere für die Kapitalanlage von Pensionsvermögen an, da sie über einen langen Zeitraum attraktive Renditen und stetige Dividenden-Ausschüttungen bieten. Diese Investitionen sind jedoch komplex und anspruchsvoll. Deshalb gibt es eine Reihe von wichtigen Punkten, welche beachtet werden müssen. Der Aufbau eines eigenen Infrastruktur-Teams lohnt sich erst ab einer gewissen Größe des Anlagevolumens.**

## Infrastrukturanlagen haben sich bewährt

Infrastrukturanlagen haben sich im Niedrigzinsumfeld bewährt. Für Investoren mit langen Verbindlichkeiten eignen sich Core-Infrastrukturanlagen zur Portfolio-Diversifizierung und zur Dividenden-Generierung. Langfristige Strategien sind zudem eine effiziente Art zu investieren, da das Kapital länger verzinst wird.

Der Aufbau eines eigenen Infrastruktur-Teams lohnt sich meist erst ab einem Anlagevolumen von 500 Millionen Euro. Bei geringeren Volumen lässt sich eine Infrastrukturallokation über mehrere Fonds umsetzen. Dabei können Investoren via Beimischung von Co-Investitionen die durchschnittliche Gebührenbelastung senken und einen zusätzlichen Wissenstransfer erzielen. Dies erfordert aber den Einsatz eigener Ressourcen. Für kleinere Anlagebeträge bieten Fund-of-Fund-Lösungen oft größere Diversifikation. Die doppelte Gebührenstruktur reduziert jedoch die Nettorendite und / oder schränkt das Anlageuniversum auf Core+ und Value-Add Investitionen ein.

Generell gilt, dass regelmäßige Investitionen ruckartigen oder nur einmaligen Investments in Infrastruktur klar vorzuziehen sind, um Zyklen zu glätten. Unter Beachtung dieser Aspekte überzeugt ein diversifiziertes und diszipliniert umgesetztes Infrastrukturportfolio auch in volatilen Phasen durch Resilienz und robuste Renditen.

## Zehn zentrale Erkenntnisse

Direktinvestitionen in nichtkotierte Infrastrukturanlagen sind über den ganzen Lebenszyklus hinweg komplex, anspruchsvoll und ressourcenintensiv. Aus den Erfahrungen unserer Anlagentätigkeit fassen wir zehn zentrale Erkenntnisse zusammen:

- › Ein tiefes Verständnis für den Markt, die Sektoren sowie langjährige Erfahrung in der Investitions- und Transaktionsabwicklung sind notwendige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Investitionstätigkeit.
- › Die Fähigkeit, attraktive Infrastrukturbeteiligungen zu finden, ist wichtig und erfordert ein breites internationales Netzwerk. Die Transaktionsphase beginnt meist schon lan-

ge, bevor eine Anlage auf den Markt kommt. Sich richtig zu positionieren, ist dabei eine Kernkompetenz.

- › Es ist wichtig, die ganze Wertschöpfungskette abzudecken: angefangen bei einem attraktiven Kaufpreis über die Vertragserstellung, der Steigerung des Unternehmenswerts, der aktiven Einflussnahme als Aktionär, Verwaltungsrat und Asset Manager bis hin zur Erzielung eines guten Verkaufspreises.
- › Informationsasymmetrien zwischen Verkäufer und Käufer gilt es in einer Due Diligence zu überbrücken und Risiken – wenn möglich vertraglich und kommerziell – zu reduzieren.
- › Es ist entscheidend, mit Beratern zusammenzuarbeiten, die langjähriges Know-how zu den jeweiligen Assets mitbringen. Die eigene Analyse und Beurteilung bleibt aber nicht delegierbar und liegt in der Verantwortung des Vermögensverwalters.
- › Kaufverträge und Transaktionsdokumentation sind umfangreich. Ein integraler Bestandteil einer Infrastrukturinvestition ist die Strukturierung des Risiko-Rendite-Profiles gemäß kommerziellen, steuerlichen und regulatorischen Anforderungen.
- › Die Interessenkongruenz zwischen den Aktionären, das Durchsetzen von effektiven Anreizsystemen auf allen Ebenen sowie das Einhalten der Preisdisziplin sind wichtige Schlüssel zum Erfolg.
- › Die lange Kapitalbindungsdauer und das sich stetig ändernde Marktumfeld erfordern ein aktives Asset Management, das darauf abzielt, im Unternehmen kontinuierlich Wert zu generieren, z.B. mittels vorausschauender Absicherung von Preis- und Mengenrisiken, Optimierung von Finanzierungskosten oder Akquisitionen.
- › Die Berücksichtigung von ESG-Aspekten und Zielsetzungen für die Beteiligungen sind aus Risiko- und Performance-Sicht zentral.
- › Portfolio-Diversifizierung zählt sich aus, sowohl über Sektoren, Länder, Regulierungsregimes, Technologien, Geschäftsmodelle als auch über die zeitliche Staffelung des Portfolioaufbaus hinweg. Das Investment-Mandat sollte flexibel genug definiert sein, um überhitzten Märkten ausweichen zu können.

## Zehn Jahre Erfahrung mit Infrastruktur-Direktinvestitionen

Swiss Life Asset Managers hat bereits vor zehn Jahren begonnen, in nicht kotierte Infrastrukturanlagen aus den Sektoren Verkehr, Kommunikation, Energie, erneuerbare Energie-Infrastruktur und soziale Infrastruktur zu investieren. Die Fonds sind so aufgesetzt, dass eine sehr hohe Interessenkongruenz zwischen Anbieter und Anleger besteht.

So investiert die Swiss Life Versicherung substanziiell in dieselben Fonds mit denselben Konditionen wie Drittinvestoren. Dabei stehen ein hohes Risikobewusstsein, Langfristigkeit, Diversifikation sowie eine wirkungsorientierte aktive Einflussnahme in den strategischen Steuerungsgremien der Beteiligungen im Vordergrund. Aufgrund dieser erfolgreichen Lancierung und in Anbetracht der stabilen und attraktiven Ausschüttungsrenditen wurden in den Folgejahren weitere Fonds aufgelegt.

## Seit 2016 sind ESG-Kriterien integriert

Seit 2016 sind für alle Fondslösungen Umwelt-, Sozial- und Unternehmensführungskriterien (ESG) in den Anlageprozess integriert. Aufgrund der hohen Bedeutung wurden die beiden jüngsten Fonds-Generationen durch den unabhängigen Dienstleister Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB) bewertet. Die dritte Fondsgeneration ist gemäß der neuen Offenlegungsverordnung der Europäischen Union, der Sustainable Finance Disclosure Regulation, als Artikel 8 Produkt qualifiziert, ein Produkt, das unter anderem ökologische und / oder soziale Merkmale bewirbt. Seit 2019 gehört mit Fontavis auch ein Spezialist für Clean Energy Investitionen in Europa zur Infrastruktur-Plattform von Swiss Life Asset Managers.

### Der Autor

**Roman Wyss** ist Director Infrastructure Investments bei Swiss Life Asset Management AG, Zürich. Er ist zuständig für die Prüfung von neuen Investitionen sowie für ESG-Aspekte.



**Swiss Life Asset Managers investiert seit 10 Jahren auf globaler Basis erfolgreich in nicht kotierte Infrastruktur, hat dabei einen überzeugenden Leistungsausweis erzielt und zählt heute zu den führenden Anbietern in Europa. Über 40 Spezialisten betreuen Vermögen von rund 7 Milliarden Euro.**

# Digitalisierungsboom in der privatwirtschaftlichen betrieblichen Altersversorgung (bAV)

Von Stefan Huber

**Die betriebliche Altersversorgung ist für alle Beteiligten verwaltungsintensiv. Viele Versicherer haben daher Projekte zur Digitalisierung der bAV gestartet, allerdings wird es noch ein paar Jahre dauern, bis die Branche digital zeitgemäß aufgestellt sein wird. Bis dahin können bAV-Portallösungen Digitalisierungslücken überbrücken.**

Je komplexer ein Thema ist, desto schwieriger gestaltet sich die Digitalisierung von Prozessen. Insbesondere dann, wenn mehrere Stakeholder involviert sind. In der privatwirtschaftlichen betrieblichen Altersversorgung (bAV) gibt es in der Regel mit dem Arbeitgeber, Arbeitnehmer, Vermittler und Versorgungsträger/Versicherer gleich vier Stakeholder mit durchaus unterschiedlichen Bedürfnissen.

## Zusätzliche Verwaltungstätigkeiten für Human Resources (HR)

Aufgrund der Langfristigkeit einer bAV sind aus Sicht eines Arbeitgebers insbesondere auch die sich aus dem Arbeitsverhältnis heraus ergebenden zusätzlichen Verwaltungstätigkeiten für HR ein maßgebender Faktor für die Einführung und Ausgestaltung einer bAV. Bei innerbetrieblich abgebildeten Modellen ohne echten externen Versorgungsträger/Versicherer lässt sich mit Bordmitteln vieles optimieren und automatisieren, allerdings sind solche Modelle selten und primär in Großkonzernen zu finden.

Bei versicherungsförmigen Entgeltumwandlungen kommt mit dem Versicherer ein weiterer Akteur ins Spiel, an den Veränderungen im Bestand (z.B. Ausscheiden, Elternzeit, Langzeiterkrankung) weitergegeben oder von dem Änderungen aufgenommen (z.B. bei Dynamiken) werden müssen. Zusätzlich ist der Dokumenteneingang, wie Policen oder Standmitteilungen, sowie gegebenenfalls die entsprechende Verteilung an die Arbeitnehmer zu organisieren. Ohne digitale Prozesse entstehen dem Arbeitgeber hier dauerhaft durchaus relevante interne und/oder externe Kosten. Je nach Unternehmensgröße können schnell Kosten im sechsstelligen Bereich im Jahr auflaufen.

## Digitale Affinität von Versicherern zunehmend ausschreibungsrelevant

Bei Neueinrichtungen oder Neuordnungen einer bAV ist neben den Kosten im Produkt daher auch auf die nicht produktgebundenen Kosten zu achten. Im Idealfall sollte ein Versicherer Schnittstellen zur digitalen Einlieferung von Vorgängen bereitstellen und Daten sowie Dokumente ebenfalls via Schnittstelle an den Arbeitgeber zurückliefern können.

Solche Schnittstellen sind die Basis für personalisierte Arbeitgeber- und Arbeitnehmerportale mit Sicht auf Arbeitnehmer, Verträge und Dokumente sowie die Meldung von Veränderungen. Insofern sind nicht nur der Preis und die Leistungen des Versicherungsproduktes sondern zusätzlich die digitale Affinität von Versicherern zunehmend ausschreibungsrelevant.

## Das Portal übernimmt den Datenaustausch mit dem Versicherer

Diese Anforderung ist mittlerweile auch in der Versicherungsbranche angekommen und hat zu einer Vielzahl von Digitalisierungsprojekten geführt. Die Coronapandemie hat die Bemühungen der Versicherer dahingehend noch weiter forciert.

Am Ziel ist die Branche jedoch noch lange nicht, auch wenn einzelne Versicherer in Teilbereichen schon sehr weit sind. Drei bis vier Jahre wird die Branche wohl noch benötigen, um insgesamt digital zeitgemäß aufgestellt zu sein.

## Portallösungen können Digitalisierungslücken überbrücken

Auch wenn Versicherer Schnittstellen bereitstellen, müssen diese erst z.B. an das HR-System oder Firmenintranet angebunden werden, und zwar für jeden Versicherer extra. Für die wenigsten Arbeitgeber ist das realisierbar. bAV-Portallösungen, die vom Versicherer oder Vermittler bereitgestellt werden, können hier Abhilfe schaffen: Versicherer stellen vermehrt ihren Kunden bAV-Portallösungen für HR und die einzelnen Arbeitnehmer bereit.

Der Datentransfer vom HR-System zum bAV-Portal und zurück ist dann einfacher mittels Dateiaustausch als über die Anbindung von Webservice-Schnittstellen realisierbar. Die schnittstellenkonforme Datenübermittlung an das Versicherer-System übernimmt das Portal. Ebenso die Visualisierung der Vertragsdaten, die Bereitstellung und Verteilung der vom Ver-

sicherer gelieferten Dokumente und die Meldung von Vorgängen.

Die Crux an der Sache ist: Sofern der bereitstellende Versicherer die Speicherung und Servicing von Verträgen anderer Versicherer nicht zulässt, kann nicht der gesamte Bestand in einem System verwaltet werden und HR ist für einen Teilbestand weiterhin auf manuelle Workarounds angewiesen. Bei bAV-Portallösungen, die von Vermittlern/Maklern bereitgestellt werden, stellt sich die Fremdvertragsproblematik in der Regel nicht und in den Portalen können alle Verträge dargestellt sowie durch HR und den einzelnen Arbeitnehmer darauf zugegriffen werden.

Solche bAV-Portallösungen können auch als Middleware fungieren und den Datentransfer zwischen dem HR-System und den jeweiligen Versicherer-Systemen faktisch normieren, indem sie die Daten für den jeweiligen Stakeholder in der jeweils verarbeitbaren Form aufbereiten und bereitstellen. Der tatsächliche Digitalisierungsgrad des jeweiligen Versicherers ist für den Arbeitgeber dann eigentlich bedeutungslos, da aufgrund der bAV-Portallösung für den Arbeitgeber alles digital bleibt. Ob ein Versicherer Daten, die vom bAV-Portal bereitgestellt werden, maschinell oder manuell verarbeitet und die geänderten Daten im Anschluss an das bAV-Portal zurückliefert, macht sich nur an den Bearbeitungszeiten und etwaigen „Tippfehlern“ bemerkbar. bAV-Portallösungen können daher Digitalisierungslücken überbrücken.

Fazit: Zeitgemäße Technik auf Seiten des Versorgungsträgers/Versicherers ist ein Entscheidungskriterium bei der Neueinrichtung oder Neuordnung einer bAV.



**Der Autor**  
**Stefan Huber** ist  
Geschäftsführer der  
eVorsorge Systems GmbH.

*eVorsorge ist auf die Entwicklung, Implementierung und Vermarktung von komplexen Anwendungs-, Beratungs- und Verwaltungssystemen für die*

*Versicherungs- und Finanzindustrie im deutschsprachigen Raum spezialisiert. eVorsorge ist seit mehr als 20 Jahren in diesem Bereich tätig und war bis 2007 Teil des Lufthansa Konzerns. Im Kontext*

*Employee Benefits stellt die eVorsorge neben Backendsystemen zur Verwaltung auch multilinguale Verwaltungs- und Serviceportale mit personalisierten Zugängen für Arbeitgeber- und Arbeitnehmer zur Verfügung, die von vielen namhaften Versicherern, Maklern und Beratern eingesetzt werden. [www.evorsorge.de](http://www.evorsorge.de)*