

# Benefits!

Das bAV-Fachmagazin von Towers Watson Deutschland

Ausgabe 02 | Juli/August 2014

towerswatson.de

„Unternehmen, die eine gute bAV anbieten, verfügen damit im ‚War for Talents‘ über einen wesentlichen Vorteil.“

**bAV-Kommunikation:**

Die fünf häufigsten Fallen und positive Beispiele aus der Praxis

**Altersversorgung:**

Die bAV aus Mitarbeitersicht/Aktuelle Studie

**Jahresabschluss**

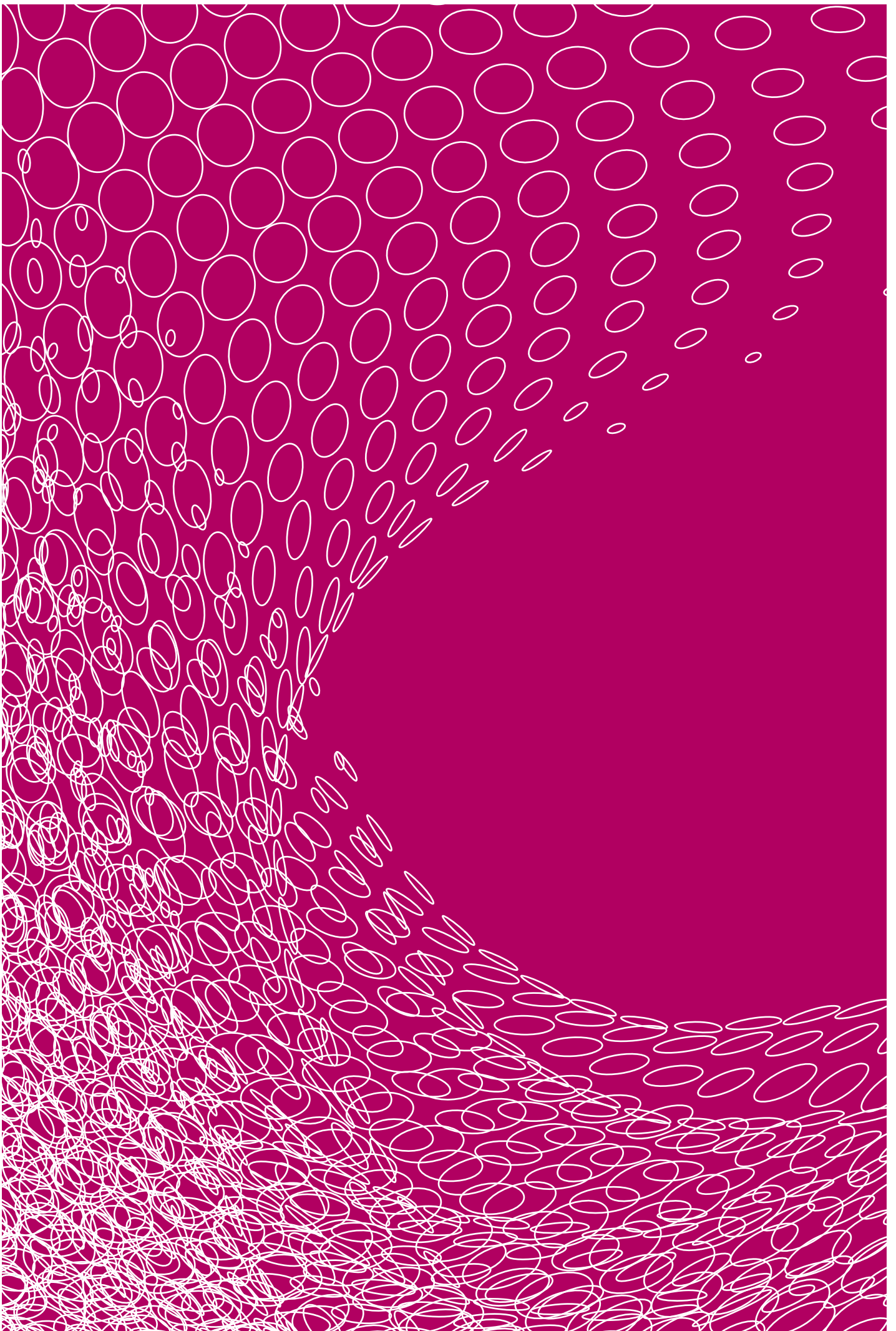
für Pensionsverpflichtungen: Best Practices in der Prozessgestaltung

**Administration der bAV:**

Innovative Kommunikation und Administration am Beispiel Mars

**Mitarbeiterbefragung:**

Ergebnisinterpretation nur mit Benchmarkdaten



# Inhalt

## Juli / August 2014

### Herausgeber:

Towers Watson GmbH  
V.i.S.d.P.: Reiner Jung

### Redaktion

Ulrike Lerchner-Arnold

### Verantwortlich:

Prof. Dr. Dr. Wolfgang Förster  
Dr. Michael Karst  
Ernst Schmandt  
Sybille Siefer  
Dr. Manfred Stöckler  
Dr. Claudio Thum

### Online-Archiv

*Benefits!* ist auch online abrufbar unter:  
[www.towerswatson.com/de-DE/Insights/Newsletters/Europe/benefits-fachmagazin](http://www.towerswatson.com/de-DE/Insights/Newsletters/Europe/benefits-fachmagazin)

### Editorial

**4**

Mitarbeiter wünschen sich eine bAV, die sie auch verstehen!

### Im Fokus

**5**

Die fünf häufigsten Fallen in der bAV-Kommunikation

**8**

Nachgefragt: bAV-Kommunikation in der Praxis

### Praxis Benefits

**11**

Ruhestandsfinanzierung: Sorgen führen nicht zu Taten

**13**

Abschlagsfreie Rente mit 63 – keine Auswirkungen auf die bAV

**14**

Reform der Lebensversicherung

**16**

Invaliditätsvorsorge: Hoher Mehrwert durch betriebliche Lösungen

**17**

Benefit-Trends in Asien

### Bilanzen & Finanzen

**20**

Finanzierungsbasis der bAV bei DAX-Konzernen gestärkt

**22**

Der Jahresabschluss für Pensionsverpflichtungen: Best Practice

**24**

Die neue EU-Pensionsfonds-Richtlinie

**26**

Pensionsvermögen: Lücke zwischen Erwartungsrendite und Renditezielen

### Recht & Steuern

**28**

Höchst- und Mindestaltersgrenzen in bestimmtem Umfang zulässig

**30**

Vorgezogene Altersrente: Ermittlung der Leistungshöhe

**32**

Tarifvertragliche Differenzierung zwischen West und Ost

**33**

Verschlechternde Eingriffe in die bAV von Gewerkschaften erleichtert

**34**

Privat fortgeführte Pensionskassenzusage bzw. Direktversicherung: Beitragspflicht

**35**

Altersversorgung von Gesellschafter-Geschäftsführern

### Administration & Software

**37**

Innovative Kommunikation und Administration der bAV bei Mars

### HR-Strategie, Talent & Rewards

**40**

Mitarbeiterbefragungen: Ergebnisinterpretation nur mit Benchmarkdaten!

### News

**44**

bAV-Konferenz 2014

**44**

EMEA HRSDT Forum 2014

**45**

Rückblick: Pensionskassentag 2014

**46**

Rückblick: HR Executive-Konferenz 2014

# Mitarbeiter wünschen sich eine bAV, die sie auch verstehen!

Die Rentenlücke ist in aller Munde. Umso wichtiger werden alternative Einkommensquellen für den Ruhestand. Die betriebliche Altersversorgung (bAV) ist dabei ein wichtiger Baustein, wie die aktuelle Towers-Watson-Studie „bAV und Altersversorgung aus Mitarbeitersicht“ zeigt (siehe Seite 11 ff.): 63 Prozent der Arbeitnehmer erwarten sogar, dass ihr Arbeitgeber eine bAV anbietet. Doch nicht nur die Arbeitnehmer, sondern auch die Unternehmen haben die Vorteile der bAV für sich entdeckt und sehen sich immer mehr in der Pflicht, ein entsprechendes Angebot zu unterbreiten (64 Prozent). Die bAV ist ein erstklassiges Tool zur Gewinnung, Bindung und Motivierung von Mitarbeitern: Themen, die angesichts des Fach- und Führungskräftemangels nicht nur in HR-Abteilungen immer mehr an Bedeutung gewinnen. Vorsorgelösungen gehören mittlerweile zum Standardrepertoire guter Arbeitgeber. Umso wichtiger ist es für Unternehmen, sich hier im Wettbewerb um Mitarbeiter abzuheben. Gerade wenn Unternehmen die Beiträge, die ihre Mitarbeiter selbst in die bAV investieren, zusätzlich aufstocken („Matching“), werden sie für potenzielle Mitarbeiter noch interessanter.

Fast genauso wichtig wie die harten Fakten ist aber die „Imagepflege“. Was genau kann unsere bAV? Wie kann ich die steuerlichen Vorteile optimal ausschöpfen? Wer steht mir mit Rat und Tat zur Seite? Nur wer das Produkt versteht, wird den Mehrwert und damit die Leistung des Arbeitgebers zu schätzen wissen. Die bAV muss verständlich und nachvollziehbar sein. In der Vergangenheit fand eher selten eine einfache und transparente interne Kommunikation statt. Den Mitarbeitern war zwar bewusst, dass ihr Unternehmen eine bAV anbietet, wie diese aber genau ausgestaltet ist, wussten die wenigsten.

„Eine (verständliche) bAV liegt also im Interesse von Unternehmen und Mitarbeitern.“

Doch wie kann man ein solch komplexes Thema verständlich kommunizieren? Diese Frage stellen sich auch immer mehr Unternehmen. Oberstes Ziel sollte eine offene und glaubwürdige Kommunikation sein, die – genauso wie die angebotene bAV – auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter zugeschnitten ist. Wenn Unternehmen bei der bAV-Kommunikation auch noch Medien einsetzen, die die Mitarbeiter ohnehin gerne nutzen, wie z. B. Apps oder Filme, so erhöht dies zusätzlich die Akzeptanz.

Eine (verständliche) bAV liegt also im Interesse von Unternehmen und Mitarbeitern.

Diese und andere Entwicklungen, Trends und Best-Practice-Beispiele stellen wir Ihnen auch bei unserer diesjährigen bAV-Konferenz vor, die unter dem Motto „Maßgeschneidert (oder) von der Stange – die bAV neu denken“ am 14. Oktober 2014 in Frankfurt stattfinden wird. Eine inspirierende Lektüre wünscht



**Dr. Thomas Jasper**  
Leiter Retirement Solutions  
Towers Watson Deutschland

## Die nächsten Ausgaben

Der Newsletter *Benefits!* online bietet im September ein kurzes Update zu bAV-Rechtsprechung und -Bilanzierung. Das nächste ausführliche Benefits-Fachmagazin erscheint im November.

## Im Fokus

„Arbeitnehmer möchten ihre betriebliche Altersversorgung (bAV) nachvollziehen und nutzen können, Arbeitgeber wünschen, dass ihre Mitarbeiter die bAV verstehen und wertschätzen.“

## Die fünf häufigsten Fallen in der bAV-Kommunikation ... und wie sie sich vermeiden lassen

**Das Thema Rente ist in den Medien überpräsent – kein Wunder, dass Arbeitnehmer die bAV als entscheidenden Baustein der Finanzierung des Ruhestands sehen. Aber: bAV ist komplex und erklärungsbedürftig. Eine gute Kommunikation der bAV ist unumgänglich.**

Interessen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern sind gleichgerichtet: Arbeitnehmer möchten ihre betriebliche Altersversorgung (bAV) nachvollziehen und nutzen können, Arbeitgeber wünschen, dass ihre Mitarbeiter die bAV verstehen und wertschätzen. Sie erwarten sogar einen steigenden Informationsbedarf. Allerdings zeigen Studien, dass fast 50 Prozent der Arbeitnehmer ihre bAV nicht oder nur teilweise verstehen. Fast 75 Prozent der Arbeitnehmer sagen, dass sie bereit wären, Teile ihres Gehalts in die bAV zu investieren – in der Praxis sind Unternehmen jedoch froh, wenn sie Teilnahmequoten um die 25 Prozent erzielen. Es scheint, als sei der Kommunikationsfaden zwischen Arbeitgeber und Mitarbeitern gerissen. Woran liegt das? Viele Arbeitgeber stolpern in ähnliche Kommunikationsfallen:

### **„Kommunikation? Kümmern wir uns später ...“ – Falle Nr. 1: Bedeutung der Kommunikation unterschätzen**

Kommunikation fängt beim Plandesign an. Um die Mitarbeiter optimal mit dem bAV-Programm zu erreichen, zahlt es sich aus, schon bei der Programmentwicklung „die Mitarbeiterbrille aufzusetzen“. Elemente, die schwer verständlich sind, sollten weggelassen werden. Aber auch wenn hierauf geachtet wird, bleibt die Materie komplex: In kaum einem HR-Gebiet dürfte die Gemengelage aus rechtlichen Aspekten, finanziellen Fragestellungen, fachlichen Details auch im Zusammenspiel mit gesetzlicher

Rentenversicherung etc. unübersichtlicher sein als in der bAV. Aber gerade deshalb können Unternehmen mit einer guten bAV-Kommunikation bei den Mitarbeitern punkten. Das funktioniert am besten, wenn die Kommunikation von Anfang an als wichtiges Teilprojekt eingeplant wird.

### **„bAV – laaaaaangweilig!“ – Falle Nr. 2: An der Zielgruppe vorbei kommunizieren**

Kommunikationsgewohnheiten haben sich in den letzten Jahren radikal gewandelt – Informationen sollen immer und überall verfügbar, unterhaltsam aufbereitet und leicht konsumierbar sein. Aufmerksamkeit ist ein knappes Gut – wie begeistert man Mitarbeiter ausgerechnet für ein vermeintlich ermüdendes Thema wie bAV? Indem man sich traut, neue Kanäle zu nutzen, und bAV intelligent verpackt.

Dabei sollte die Affinität der Mitarbeiter zu neuen Medien nicht unterschätzt werden. Die vielfältige Nutzung von Online-Medien prägt die Erwartungshaltung der Mitarbeiter an die bAV-Kommunikation. So gehen mobiloptimierte bAV-Websites auf die veränderten Erwartungen ein oder auch Apps, über die tagesaktuell der Kontostand abgerufen werden kann. Selbstverständlich funktionieren auch klassische Medien wie Broschüre oder Flyer weiterhin – wenn sie kreativ gestaltet sind.

„Too much information!“ –

**Falle Nr. 3: Im Detail verlieren**

Gerade bAV-Experten erliegen gern der Versuchung, auch die letzte Ausnahmeregelung transparent zu machen. Zu viele Details schrecken ab. Man kann auch zu viel kommunizieren! Es gilt, mit klar strukturierten Grundinformationen Interesse zu wecken und eine Wissensbasis aufzubauen.

Nun gibt es Mitarbeiter, die es ganz genau wissen wollen. Die Lösung ist, Medien intelligent zu kombinieren, beispielsweise den knappen, attraktiv gestalteten Flyer für die wichtigsten Fakten mit der modernen Website für vertiefende Informationen. So wird dem eiligen Leser der Einstieg in das Thema leicht gemacht und zugleich die Personalabteilung von Rückfragen entlastet.

„Wenn ich das gewusst hätte!“ –

**Falle Nr. 4: Nachteile verschweigen**

Kommunikation soll den Wert der bAV für die Mitarbeiter herausstreichen. Aber Vorsicht, wenn vor lauter guten Botschaften kritische Informationen untergehen! Nichts ist für das Image der bAV schädlicher als ein enttäuschter Arbeitnehmer, der zum negativen Multiplikator wird. Nicht zufällig sind enttäuschte Mitarbeiter ein beliebter Aufhänger für kritische Darstellung der bAV in Presse und Fernsehen.

Welche Themen werden häufig ausgespart? Beispiel Vererbbarkeit: Ist den Mitarbeitern wirklich klar, dass die Leistung im Todesfall verfällt, wenn es keine bezugsberechtigten Hinterbliebenen gibt? Beispiel Steuern und Sozialabgaben: Ist nur von der Entlastung in der Beitragsphase die Rede oder werden die nachgelagerte Besteuerung und die Auswirkung auf Sozialleistungen wirklich transparent?

Die Kunst besteht darin, die richtige Balance zu finden – die Effizienz der bAV (auch im Vergleich zu anderen Vorsorgeformen) herauszustreichen und zugleich offen und ehrlich zu informieren. Nur wenn alle Fakten auf dem Tisch liegen, kann der Mitarbeiter eine informierte Entscheidung treffen – und zum positiven, überzeugten Multiplikator werden.

„Versprochen ist versprochen!“ –

**Falle Nr. 5: Kommunikation und Administration nicht verknüpfen**

Kommunikation muss ein integraler Bestandteil des „Gesamtprojekts bAV“ sein. Sonst passiert es schnell, dass Kommunikation und Administration nicht aufeinander abgestimmt sind. Hält die Administration nicht, was die Kommunikation verspricht, ist der gute Ruf der bAV schnell dahin. Sind die Teilnahmeformulare verwirrend und komplex? Das kann durch einen glänzenden Flyer nicht wettgemacht werden. Ist das bAV-Portal userfreundlich, einladend und in die Kommunikation eingebunden? Wird der versprochene Kontoauszug pünktlich verschickt? Hier müssen Unternehmen ihre Hausaufgaben machen und mit der Administration eng am Mitarbeiter bleiben.

Fazit

bAV-Kommunikation ist unerlässlich, macht aber viel Arbeit. Der Aufwand lohnt sich jedoch: Mitarbeiter registrieren es äußerst positiv, wenn der Arbeitgeber aktiv wird und Wegweiser in der komplexen Welt der Altersversorgung bietet. So wird die bAV ein wichtiges Instrument im Employer Branding – und Unternehmen erzielen den gewünschten „Return on Investment“ auf ihre bAV.



**Kirsten Koslowski**

kirsten.koslowski@towerswatson.com  
Telefon: +49 69 1505-5177

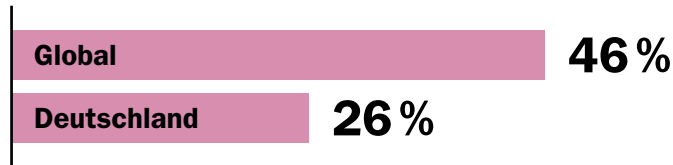


**Dr. Michael Paulweber**

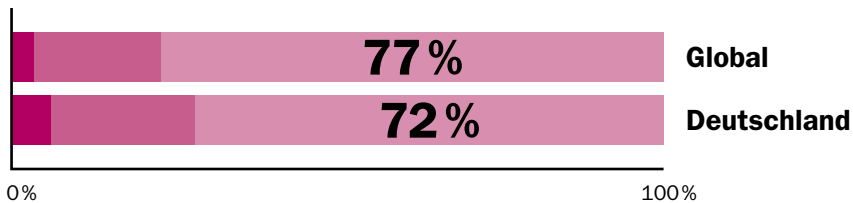
michael.paulweber@towerswatson.com  
Telefon: +49 7121 3122-983

### Abb. 1: Verwendung von Apps in der bAV-Kommunikation

Nutzen Sie das Internet oder mobile Apps, um Ihre Finanzen oder Ihre Altersvorsorge zu planen?

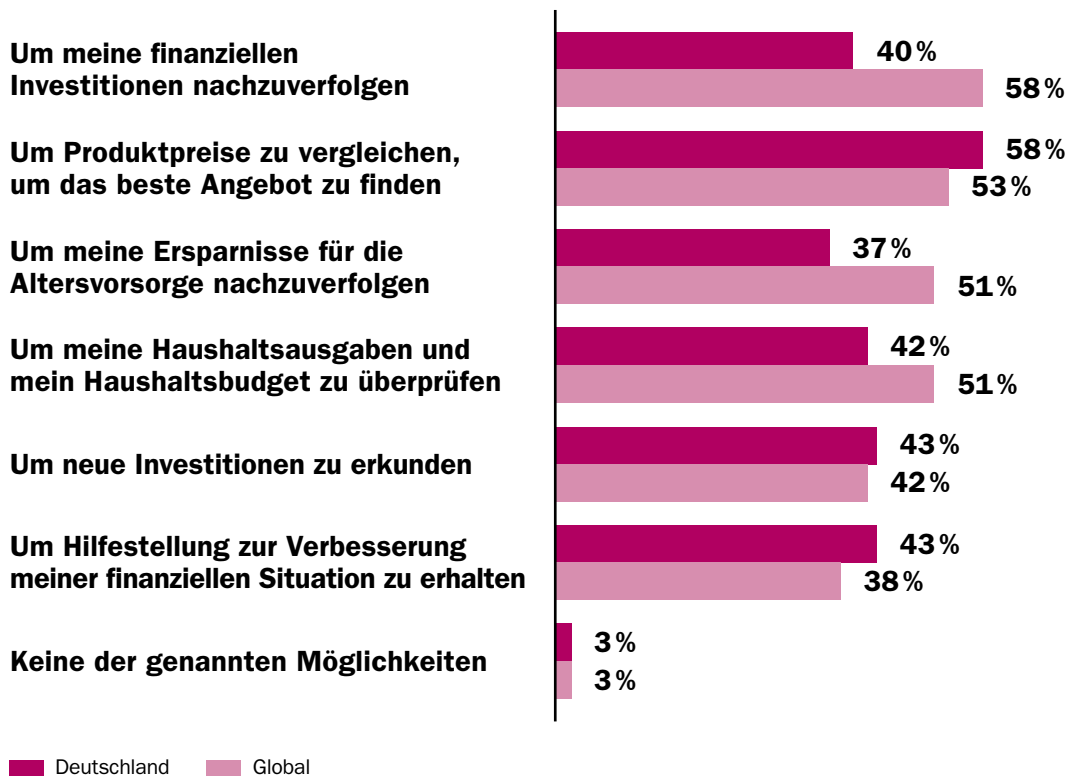


Das Internet / mobile Apps helfen mir, meine Finanzen effektiv zu verwalten



0% 100%  
 ■ Stimme (überhaupt) nicht zu ■ Weder noch ■ Stimme (unbedingt) zu

Nutzen Sie das Internet oder mobile Apps aus einem der folgenden Gründe?



Quelle: TW Global Benefits Attitudes Survey 2013/14

# Nachfrage

## bAV-Kommunikation: App, Broschüre, Online-Zugriff Worauf Unternehmen in der Praxis setzen

Wie gehen deutsche Unternehmen mit der internen Kommunikation ihrer betrieblichen Altersvorsorge-Programme um und welche Empfehlungen haben sie? **Benefits!** fragt nach.

**Matthias Kolb, Leiter Human Resources Services and Benefits, Festo AG & Co. KG**

### Wie kommunizieren Sie Ihren Mitarbeitern die bAV?

2013 haben wir unsere Altersversorgung nach intensiven Verhandlungen mit den Arbeitnehmervertretungen angepasst. Dabei hatten wir nicht nur gute Botschaften zu verkünden – so hat sich der ehemals attraktive Zins verändert. Bei der Kommunikation war es uns daher wichtig, gerade jetzt die bAV als wichtige, werthaltige Leistung zu positionieren. Dabei haben wir auf zwei Säulen gesetzt: Zum einen auf sachliche Informationen, die so gut aufbereitet sind, dass sie von allen Mitarbeitern verstanden werden – hier haben wir auf klassische Broschüren gesetzt. Zum anderen: reden, reden, reden!

### Wie ist die Kommunikation angekommen – hat sie gewirkt?

Ja! Wir haben viel positives Feedback bekommen. Insbesondere wurde anerkannt, dass wir viel Mühe in eine attraktive, verständliche Broschüre gesteckt haben. Die eher klassischen Kommunikationswege haben in diesem komplexen Themenfeld gut zu unserer Belegschaft gepasst: Die Änderungen wurden nicht nur akzeptiert, die positive Wahrnehmung der bAV ist sogar eher gestiegen.

### Ihr Fazit – Was würden Sie anderen Personalern zum Thema Benefits-Kommunikation empfehlen?

Offen kommunizieren, immer verständlich bleiben: Wenn man alle Sachverhalte ehrlich anspricht, gewinnt man eher das Vertrauen der Mitarbeiter als wenn man versucht, unangenehme Nachrichten unter den Tisch zu kehren. Außerdem immer darauf achten, wirklich so einfach wie möglich zu bleiben und die Mitarbeiter nicht mit Details zu überschütten!



**Matthias Kolb,**  
Festo AG & Co. KG



**Dana Kiefer,**  
GE Germany



**Sven Kurz,**  
Robert Bosch  
GmbH

# fragt

**Dana Kiefer, Sr. Compensation & Benefits Manager, GE Germany**

## **Wie kommunizieren Sie Ihren Mitarbeitern die Flexible-Benefits-Lösung?**

Unser Benefits-Paket wurde 2013 völlig neu strukturiert. Statt starrer Einheits-Lösungen stellt jeder sein Altersversorgungs-, Gesundheits-, Versicherungs- und Finanzpaket individuell zusammen! Der Mitarbeiter muss also plötzlich aktiv Entscheidungen treffen. Damit steht und fällt das System mit dem Engagement der Mitarbeiter – Kommunikation ist also von eminenter Bedeutung. Unsere Lösung: Ein Hingucker-Branding, das die Vielfalt und Individualität der Benefits unterstreicht. Als klassische Medien stehen eine Broschüre und weitere Info-Blätter zu den einzelnen Benefits zur Wahl. Bei der Online-Kommunikation liegen Information und Aktion eng beieinander. Die Wahl der Benefits wird in einem Benefits-Portal getroffen.

## **Wie ist die Kommunikation angekommen – hat sie gewirkt?**

Der Rollout erfolgt stufenweise und läuft noch. Erste Mitarbeitergruppen wurden schon auf das neue Modell umgestellt. Das Feedback war sehr positiv, das Portal wird gut genutzt. Das war zugleich ein Test für die Zukunft – dafür wird auch die Online-Kommunikation weiter ausgebaut. Die Planung dafür läuft.

## **Ihr Fazit – Was würden Sie anderen Personalern zum Thema Benefits-Kommunikation empfehlen?**

Je mehr Entscheidungen Mitarbeiter treffen müssen, desto besser sollten sie informiert und motiviert werden. Kommunikation ist kein Nice-to-have, sondern ein Muss – und sollte rechtzeitig angegangen werden. Und: Die Bedürfnisse der Mitarbeiter schon bei der Gestaltung der Benefits ins Zentrum stellen – ein schlüssiges Paket lässt sich auch schlüssig kommunizieren.

**Sven Kurz, Director Corporate Pensions & Related Benefits, Robert Bosch GmbH**

## **Wie kommunizieren Sie Ihren Mitarbeitern die bAV?**

Bei Bosch investieren wir schon lange in die bAV-Kommunikation. So bieten wir schon seit 2006 einen Online-Konto-Service an, in dem sich jeder Mitarbeiter den aktuellen Guthabenstand seiner bAV ansehen kann. Wichtig ist uns, mit der Kommunikation immer nah am Mitarbeiter zu bleiben und neue, effiziente Lösungen zu bieten. Daher kann seit Neuestem sogar per Smartphone-App auf das Konto zugegriffen werden. Die Website wurde ebenfalls überarbeitet – kürzere, verständlichere Texte und ein neues Design sollen noch stärker Interesse für die bAV wecken. Aber auch bewährte Wege gehen wir weiter: Für die Entgeltumwandlung nutzen wir einen grafisch gestalteten Flyer, der die Teilnahme ganz einfach macht.

## **Wie ist die Kommunikation angekommen – hat sie gewirkt?**

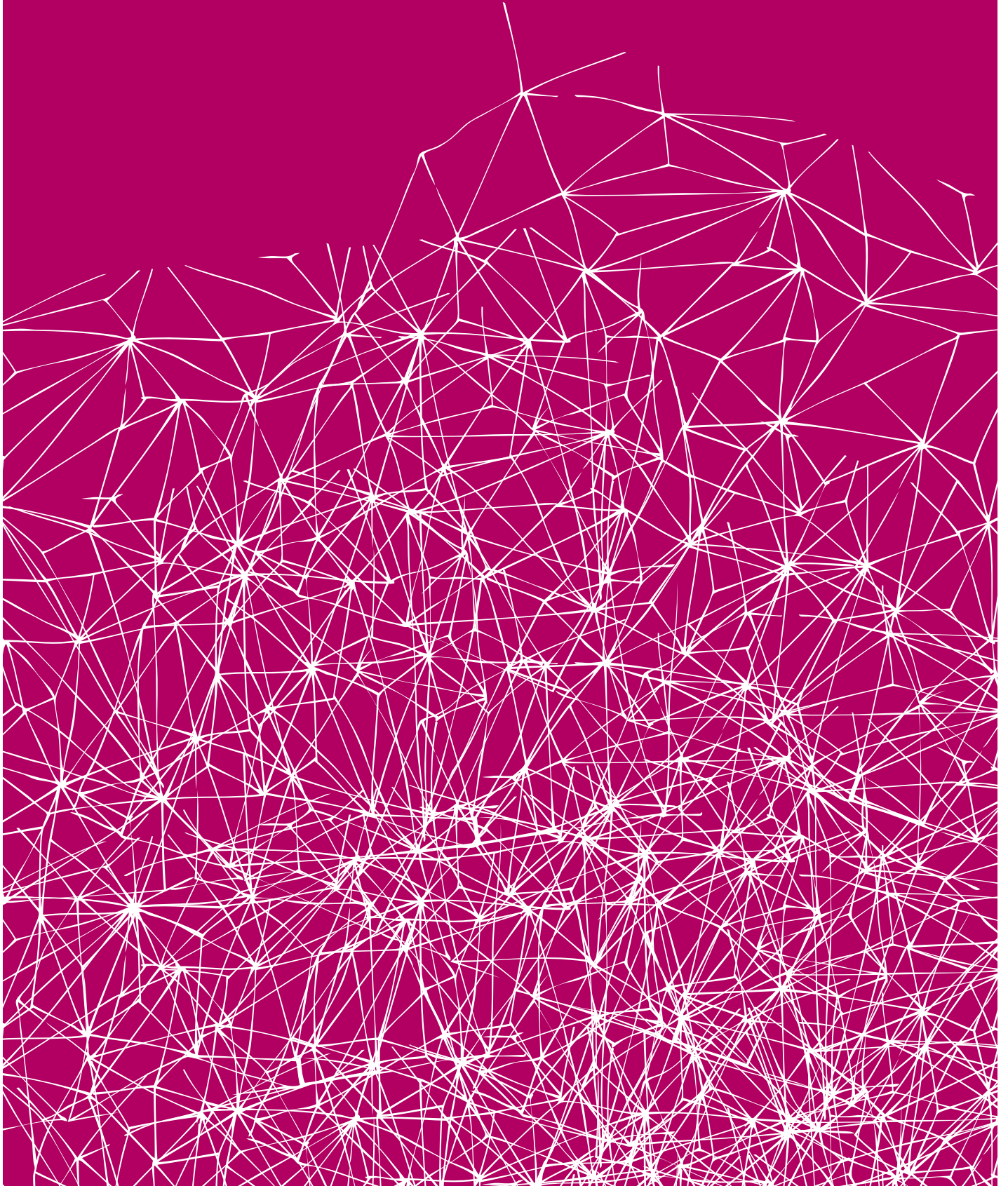
Die App wird gerade erst ausgeliefert, auch der Website-Relaunch ist noch ganz frisch. Wir sind also gespannt! Der Vorteil an Online-Medien ist, dass wir Download- und Zugriffszahlen genau verfolgen können. Wir werden die Ergebnisse im Detail analysieren, sobald sie vorliegen. Der Flyer hat übrigens hervorragend funktioniert: Die Zahl der neuen Teilnehmer hat sich im Vergleich zum Vorjahr um über 50 Prozent gesteigert.

## **Ihr Fazit – Was würden Sie anderen Personalern zum Thema Benefits-Kommunikation empfehlen?**

Den Mitarbeitern ruhig technologische Neugier zutrauen – auch und gerade den gewerblichen Mitarbeitern, die bei der mobilen Mediennutzung durchaus vorne dabei sind. Und den Mut, neue Wege zu gehen, indem man die bAV in die Medien bringt, in denen die Mitarbeiter unterwegs sind.

# Praxis Benefits

„63 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland erwarten, dass sich ihr Arbeitgeber für die bAV engagiert.“



# Ruhestandsfinanzierung: Sorgen führen nicht zu Taten

## Altersversorgung und bAV aus Mitarbeitersicht / Aktuelle Studie

**Nur ein Viertel der Arbeitnehmer rechnet damit, dass die gesetzliche Rente zum Leben reicht. Daher steigt die Bedeutung der ergänzenden Altersvorsorge, vor allem der bAV. Mitarbeiter erwarten, dass Unternehmen sich für die bAV engagieren – und sie honorieren dies mit Unternehmenstreue, wie eine aktuelle Studie von Towers Watson zeigt.**

Die finanzielle Absicherung im Alter ist für fast die Hälfte der Arbeitnehmer in Deutschland (49 Prozent) in den letzten Jahren wichtiger geworden. Der Blick in die Zukunft wird jedoch durch Geldsorgen getrübt: Nur ein Viertel (26 Prozent) rechnet damit, dass die gesetzliche Rente für einen auskömmlichen Ruhestand reicht. Umso stärker wächst die Bedeutung weiterer Einkommensquellen im Alter. Hier sehen 45 Prozent die betriebliche Altersversorgung (bAV) an erster oder zweiter Stelle, 38 Prozent sonstige Ersparnisse. Für die Mehrheit der Mitarbeiter (63 Prozent) ist es wichtig, dass ihr Arbeitgeber eine bAV bereitstellt.

Tatsächlich ist das Rentenniveau in Deutschland, verglichen mit den OECD-Ländern, eher niedrig. Daher ist es durchaus sinnvoll, dass Mitarbeiter der bAV als ergänzendem Ruhestandseinkommen einen so hohen Stellenwert beimessen. Aber auch die Unternehmen brauchen die bAV. Für viele Mitarbeiter ist sie ein ausschlaggebender Faktor, um in ein Unternehmen einzutreten oder ihm treu zu bleiben. Unternehmen, die eine gute bAV anbieten, verfügen damit im „War for Talents“ über einen wesentlichen Vorteil.

### Flexible Lösungen statt Einheits-Rentenalter

Beim Rentenalter scheiden sich die Geister: Rund ein Drittel der Arbeitnehmer erwartet, mit 65 oder 66 Jahren in Rente zu gehen, ein weiteres Drittel frühestens mit 67 Jahren. Mehr als die Hälfte (58 Prozent) ist der Meinung, dass Arbeitgeber es älteren Menschen leichter machen sollten, auch im Ruhestand zu arbeiten. Jedoch rechnen nur acht Prozent der Deutschen damit, bis zum 70. Lebensjahr oder darüber hinaus zu arbeiten. In Australien und den USA erwartet dies hingegen knapp ein Drittel der Arbeitnehmer, in Großbritannien ein knappes Viertel, in den Niederlanden ein Sechstel.

Angesichts der sehr unterschiedlichen Erwartungen zum Rentenalter – sowohl national als auch international – sollten herkömmliche Einheitslösungen für den Ruhestandsbeginn auf den Prüfstand gestellt werden. Oftmals werden sie nicht mehr zu den Erwartungen der Mitarbeiter und auch nicht mehr zu den Anforderungen der Unternehmen passen.

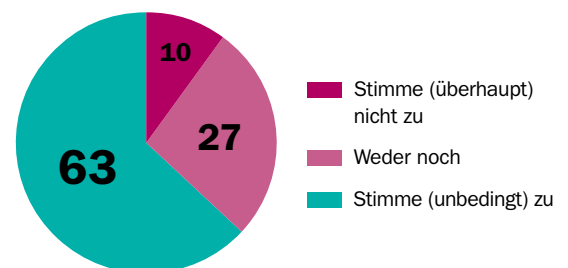
Benötigt werden vielmehr flexible Lösungen für die späten Arbeitsjahre und den Übergang in den Ruhestand, die je nach Neigung und finanzieller Situation des Mitarbeiters und Personalbedarf des Unternehmens angepasst werden können.

### Unternehmen und Mitarbeiter sind sich einig in Bezug auf bAV

Bemerkenswert ist, dass sich Arbeitnehmer und Arbeitgeber mit Blick auf die bAV offenbar einig sind: 63 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland erwarten, dass sich ihr Arbeitgeber für die bAV engagiert. Nahezu genauso viele deutsche Unternehmen (64 Prozent) meinen, dass Arbeitgeber sich um die Altersvorsorge für ihre Mitarbeiter kümmern sollten, wie die Studie „Is 75 the new 65?“ der Economist Intelligence Unit 2014 zeigt.

### Abb. 1: Mitarbeiter erwarten bAV-Angebot (Angaben in Prozent)

Es ist mir wichtig, dass mein Arbeitgeber eine aktive Rolle bei der Bereitstellung einer bAV spielt.



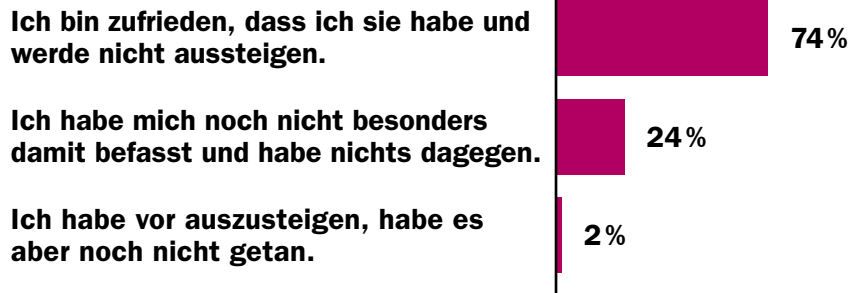
Von der bAV profitieren beide Seiten: 47 Prozent der Mitarbeiter schätzen an der Betriebsrente besonders das im Vergleich zu privater Vorsorge bessere Kosten-Nutzen-Verhältnis. Unternehmen setzen ein gutes bAV-Angebot ihrerseits vor allem ein, um Mitarbeiter zu binden und talentierte Mitarbeiter zu gewinnen. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass dies auch funktioniert – und zwar umso besser, je genauer das bAV-Angebot den Versorgungsbedarf der Mitarbeiter trifft. Für Unternehmen lohnt es sich daher, nicht nur „irgendeinen“ Pensionsplan, sondern einen für ihre Mitarbeiter passenden Pensionsplan anzubieten.

### Sparen fürs Alter: bAV kann aus guten Vorsätzen Taten machen

Der sorgenvolle Blick auf die Ruhestandsfinanzierung führt allerdings kaum zu Taten. 71 Prozent der deutschen Arbeitnehmer sparen weniger als sie ihrer Meinung nach sollten. Auch diejenigen, die den Stand ihrer betrieblichen Altersversorgung detailliert prüfen, tun danach meist nichts (69 Prozent). Dieses Problem könnte durch Opting-out-Modelle gelöst werden, die Mitarbeiter automatisch in einen betrieblichen Vorsorgeplan aufnehmen. Aus dem Gehalt der Mitarbeiter werden dann automatisch (ohne dass sie dafür aktiv werden müssten) Beiträge für eine Betriebsrente angespart – es sei denn, sie entscheiden sich explizit dagegen. Rund 60 Prozent der Unternehmen können sich die Einführung von betrieblichen Opting-out-Lösungen vorstellen, wie eine Umfrage von Towers Watson unter bAV-Verantwortlichen aus deutschen Unternehmen ergab. Und die große Mehrheit der Mitarbeiter (74 Prozent), die in einen solchen Plan aufgenommen wurden, ist mit dieser Lösung durchaus zufrieden.

### Abb. 2: Große Zufriedenheit mit Opting-out-Lösungen

Diejenigen Mitarbeiter, deren Arbeitgeber ein Opting-out-Modell/ eine „Standard-Option“ für die bAV anbieten, sagen:



#### Fazit

Das Sparen für den Ruhestand scheitert meist nicht am Wissen, sondern am Handeln. Unternehmen können dies mit Opting-out-Pensionsplänen wirkungsvoll kompensieren. Dann führt das Verhaltensmuster „nichts tun“ zu einer auskömmlichen Rente statt zu Altersarmut. Wichtig ist dabei aber, dass auch die Opting-out-Lösung gut auf Unternehmen und Belegschaft abgestimmt ist. Denn nur so kann die wesentliche Stärke der bAV – die Interessen von Unternehmen und Mitarbeitern zusammenzubringen – optimal ausgenutzt werden.

#### Die Studie

Für die Towers-Watson-Studie „bAV und Altersversorgung aus Mitarbeitersicht“ (Global Benefits Attitudes Survey, 2013/14) wurden über 22.000 Mitarbeiter in insgesamt 12 Ländern zu ihrer Meinung über Alters- und Gesundheitsvorsorge sowie die betriebliche Altersversorgung (bAV) befragt. In Deutschland nahmen 2.000 Arbeitnehmer an der Befragung teil.



**Dr. Thomas Jasper**

thomas.jasper@towerswatson.com  
Telefon: +49 611 794-4215



**Anne Becker**

anne.k.becker@towerswatson.com  
Telefon: +49 69 1505-5210

# Abschlagsfreie Rente mit 63 – keine Auswirkungen auf die bAV

## Neues RV-Leistungsverbesserungsgesetz

**Besonders langjährig Versicherte in der gesetzlichen Rentenversicherung (d. h. Mitarbeiter mit mindestens 45 Beitragsjahren) konnten eine abschlagsfreie Altersrente bislang schon ab dem Alter von 65 Jahren beziehen. Seit dem 1.7.2014 ist dies ab 63 Jahren möglich. Dies wird jedoch keine Auswirkungen auf die bAV haben.**

Durch das RV-Leistungsverbesserungsgesetz (BGBl. 2014, 787) werden nicht nur neue Privilegierungen (z. B. die Mütterrente) eingeführt. Darüber hinaus können Versicherte eine abschlagsfreie Altersrente in der gesetzlichen Rentenversicherung bereits mit 63 abrufen, sofern sie 45 Pflichtbeitragsjahre in der gesetzlichen Rentenversicherung aufweisen, und nicht (wie bisher) erst mit 65. Allerdings gilt dies nicht unbefristet. Vielmehr wird die Altersgrenze ab dem Geburtsjahrgang 1953 stufenweise von 63 wieder auf 65 (ab Geburtsjahrgang 1964) angehoben. Das Gesetz ist zum 1.7.2014 in Kraft getreten.

Zumindest für die betriebliche Altersversorgung (bAV) ergeben sich daraus aber keine Belastungen für die Arbeitgeber. Laut Gesetzesbegründung soll die Sonderregelung nicht für Betriebsrenten gelten, da sie deren Flexibilität einschränken und zu einer weiteren Verkomplizierung bzw. Verteuerung der bAV beitragen würde. Dementsprechend stellt das Gesetz klar, dass auch bei Mitarbeitern, die eine Altersrente für besonders langjährig Versicherte in Anspruch nehmen, für die Ermittlung der maximal möglichen Betriebszugehörigkeit gemäß § 2 Abs. 1 S. 1, 2. Halbsatz Betriebsrentengesetz (BetrAVG) spätestens der Zeitpunkt der Vollendung des 65. Lebensjahrs zugrunde zu legen ist. Auf die Vollendung des 63. Lebensjahrs (bzw. die entsprechend stufenweise angehobene Altersgrenze) ist explizit nicht abzustellen. Die Einführung einer abschlagsfreien Altersrente in der gesetzlichen Rentenversicherung mit 63 führt demzufolge nicht zu einer Änderung der geltenden Rechtslage in der bAV.

### **Bisherige Unklarheiten bleiben bestehen**

Unklar ist aber nach wie vor, wie § 2 Abs. 1 S. 1, 2. Halbsatz BetrAVG überhaupt zu verstehen ist. Die Vorschrift in der seit 1.7.2014 geltenden Fassung lautet im Einzelnen: „an die Stelle des Erreichens der Regelaltersgrenze tritt ein früherer Zeitpunkt, wenn dieser in der Versorgungsregelung als feste Altersgrenze vorgesehen ist, spätestens der Zeitpunkt der Vollendung des 65. Lebensjahres, falls der Arbeitnehmer ausscheidet und gleichzeitig eine Altersrente aus der gesetzlichen Rentenversicherung für besonders langjährig Versicherte in Anspruch nimmt“. Nimmt man den Wortlaut und den Regelungsort der Privilegierung von besonders langjährig Versicherten in den Unverfallbarkeitsvorschriften ernst, ist der Anwendungsbereich eher theoretischer als praktischer Natur: Der Mitarbeiter müsste vorzeitig ausscheiden und gleichzeitig eine Rente für besonders langjährig Versicherte in der gesetzlichen Rentenversicherung in Anspruch nehmen, ohne zugleich auch die Betriebsrente abzurufen. Die derzeitige Formulierung der Privilegierung macht daher keinen rechten Sinn. Leider führt dies dazu, dass gelegentlich – nach Einschätzung von Towers Watson fälschlicherweise – befürchtet wird, die Privilegierung gelte außerhalb des Bereichs der unverfallbaren Anwartschaft auch für den betriebstreu Mitarbeiter.

### **Fazit**

Erfreulicherweise führt das RV-Leistungsverbesserungsgesetz nicht zu Änderungen für die bAV, insbesondere nicht zu einer höheren Kostenbelastung für die Unternehmen. Unklar bleibt jedoch weiterhin der Regelungsgegenstand der bereits mit dem RV-Altersgrenzenanpassungsgesetz in das BetrAVG eingeführten Privilegierung von besonders langjährig Versicherten.

### **Sebastian Löschhorn, LL.M.**

sebastian.loeschhorn@towerswatson.com  
Telefon: +49 611 794-4414

### **Dr. Dirk Kruij**

dirk.kruij@towerswatson.com  
Telefon: +49 611 794-4403



# Reform der Lebensversicherung

## Gesetzespaket deutlich weitreichender als erwartet

**Am 11. Juli 2014 hat der Bundesrat das „Gesetz zur Absicherung stabiler und fairer Leistungen für Lebensversicherte“ (Lebensversicherungsreformgesetz – LVRG) verabschiedet. Die Reform sollte zunächst nur für eine gerechtere Beteiligung aller Versicherten an den derzeit sehr hohen Bewertungsreserven sorgen, schließt nun aber auch weitere Neuregelungen ein.**

### Ziel: Vertrauen in Lebensversicherung stärken

Versicherungsnehmer sollen auch in Zukunft darauf vertrauen dürfen, dass die zugesagten Leistungen aus ihren Lebensversicherungsverträgen erfüllt werden. Erreicht werden soll dies, indem letztlich alle an einer Versicherung Beteiligten einen angemessenen Beitrag leisten: die Versicherer, die Eigentümer/Aktionäre der Versicherer und die Vermittler, aber auch die Versicherten selbst. Darüber hinaus werden die Befugnisse der Aufsichtsbehörde zur Sicherung der langfristigen Risikotragfähigkeit der Versicherer ausgeweitet.

Das Gesetz wirkt mittelbar auch auf die betriebliche Altersversorgung (bAV) ein, sofern sie direkt oder indirekt mit Lebensversicherungen finanziert wird. Betroffen sind somit insbesondere die Durchführungswege Direktversicherung und Pensionskasse. Aber auch alle rückgedeckten Direktzusagen und Unterstützungskassenversicherungen werden tangiert, ebenso wie versicherungsförmig finanzierte Pensionsfonds. Die Entscheidungsgrundlage im Hinblick auf eine versicherungsförmig finanzierte bAV wird durch das LVRG jedoch kaum beeinflusst, da die Aspekte, die hierfür aus Unternehmenssicht relevant sind (keine Bilanzberührung, umfassende Risikoauslagerung, weitgehend eingegrenzte Haftung), von der Reform nicht berührt werden.

### Beteiligung an Bewertungsreserven begrenzt

Mit dem Gesetz werden die Regelungen zur Beteiligung an den Bewertungsreserven („nur“ bezogen auf festverzinsliche Wertpapiere) angepasst. Für ausscheidende Versicherte wird die Ausschüttung von Bewertungsreserven dann begrenzt, wenn dies für den einzelnen Versicherer notwendig ist, um die seinen Bestandskunden zugesagten Garantien langfristig zu sichern. Zusätzlich kann die Aufsichtsbehörde bei einer Gefährdung der Garantieverprechen künftig eine Ausschüttungssperre für Dividenden und auch für Bonuszahlungen an Manager oder Mitarbeiter aussprechen.

Die Neuregelung der Ausschüttung von Bewertungsreserven erscheint nach Einschätzung von Towers Watson grundsätzlich sachgerecht. Sie vermeidet die Realisierung von „Scheingewinnen“ aus festverzins-

lichen Anlagen in Zeiten eines Niedrigzinsumfelds zu Lasten der übrigen Versichertengemeinschaft, insbesondere der versicherungstreuen Kunden. Die damit verbundene Ausschüttungssperre mag konsequent sein, erschwert den betroffenen Gesellschaften jedoch die Möglichkeit der Stärkung ihrer Eigenmittelausstattung, wie sie künftig nach Solvency II gefordert wird.

### Absenkung des Zillmersatzes

Der Höchstzillmersatz soll von 40 Promille auf 25 Promille der Beitragssumme des einzelnen Versicherungsvertrags für Neuverträge ab 1.1.2015 abgesenkt werden. Der Zillmersatz bestimmt vereinfacht ausgedrückt den Betrag, mit dem der einzelne Versicherungsvertrag rechnungsmäßig durch Abschlusskosten höchstens belastet werden darf. Er bildet die Grundlage zur bilanziellen Behandlung der Abschlusskosten beim Versicherer (eigene Abschlusskosten sowie die Kosten für die Vermittlung).

Der abgesenkte Höchstzillmersatz führt dazu, dass die Verträge, die ab 1.1.2015 mit dem dann niedrigeren Rechnungszins neu abgeschlossen werden, im Gegenzug mit niedrigeren Kosten belastet werden.

### Keine Offenlegung von Provisionen

Aus Überlegungen zur Verbraucherefreundlichkeit wurde ursprünglich die Offenlegung von Provisionen durch den Versicherungsvermittler in den Gesetzentwurf aufgenommen. Nach einer Expertenanhörung wurde dies allerdings als nicht zielführend und wettbewerbsverzerrend erachtet und wieder verworfen. Nun sieht das Gesetz vor, dass die Effektivkosten (in Prozent) des Lebensversicherungsvertrags anzugeben sind.

In der Lebens- und Krankenversicherung müssen künftig außerdem die Verwaltungskosten als Anteil der Jahresprämie gesondert ausgewiesen werden. Der Gesetzgeber sieht hierdurch insgesamt eine höhere Transparenz für den Versicherungsnehmer gegeben, der eine zusätzliche Information erhält, die für seine Entscheidung zum Abschluss eines Vertrags wesentlich sein kann.

### Höhere Beteiligung an Risikoüberschüssen

Die Quote zur Beteiligung der Versicherten an den Risikoüberschüssen steigt von 75 auf 90 Prozent, um nicht benötigte Sicherheitsmargen in den biometrischen Rechnungsgrundlagen größtenteils an die Versicherten zurückzugeben. Im Gegenzug wurde den Versicherern eine „Erleichterung“ eingeräumt: Künftig kann auch auf Mittel aus den Risikogewinnen zurückgegriffen werden, falls die Kapitalerträge zur Abdeckung der Garantien nicht ausreichen.

Dies könnte sich als zweischneidiges Schwert erweisen. Durch die höhere Beteiligung an Risikoüberschüssen wachsen einerseits die Renditechancen der Versicherten. Wie viel davon jedoch tatsächlich bei ihnen ankommt hängt davon ab, inwieweit der Versicherer auf diese Mittel zur Abdeckung seiner Garantien zugreifen muss.

### Hinweise für die Praxis

Für Unternehmen, die ihren Mitarbeitern eine durch Entgeltumwandlung finanzierte versicherungsförmige bAV anbieten, lohnt es sich, die Stärkung der Verbraucheraspekte durch die Reform als Kommunikationsanlass zu nutzen, um den Mitarbeitern die im Unternehmen bestehenden Möglichkeiten zur unverändert notwendigen Eigenvorsorge erneut nahezubringen. Dabei gilt es auch, mit aktuell verbreiteten Vorurteilen gegenüber Versicherungslösungen (die im Vergleich zu anderen Vorsorgeprodukten eine weiterhin ansehnliche Rendite erzielen) aufzuräumen.

### Höchstrechnungszins auf 1,25 Prozent abgesenkt

Last but not least beinhaltet das Gesetz auch die schon seit längerem erwartete Absenkung des Höchstrechnungszinses von derzeit 1,75 Prozent auf 1,25 Prozent für alle Neuverträge ab 1.1.2015.

Dies ist aufgrund des anhaltend niedrigen Zinsniveaus als sachgerecht einzuschätzen. Wenn keine hohen garantierten Risikoleistungen abzuschließen sind, was gerade in der bAV und insbesondere bei Entgeltumwandlungssystemen häufig der Fall ist, dann ist ohnehin nicht der Garantiezins entscheidend, sondern Solidität, Finanzkraft und Know-how des Versicherers, die entscheidend dazu beitragen können, eine im Vergleich immer noch attraktive Rendite zu erzielen (vgl. auch *Benefits!* April 2013). Daher kommt einer fachlich fundierten Auswahl des für die individuellen Unternehmensgegebenheiten geeigneten Versicherers eine noch höhere Bedeutung zu als bislang. Ebenso qualifiziert sollte die Entscheidung über das jeweilige Versicherungsprodukt getroffen werden. Angesichts des niedrigen Garantiezinses bieten einige Versicherer mittlerweile auch Produkte mit höheren Renditeaussichten an (z. B. Produkte mit Abschnittsgarantien oder sog. Index-Produkte), die insbesondere auch unter Haftungsaspekten für einen Einsatz im Rahmen der bAV gut geeignet sind.



**Uwe Kettler**

uwe.kettler@towerswatson.com  
Telefon: +49 611 794-272

# Invaliditätsvorsorge: Hoher Mehrwert durch betriebliche Lösungen

## Wachsender Vorsorgebedarf

**Die meisten Mitarbeiter unterschätzen ihren Absicherungsbedarf für das Invaliditätsrisiko. Unternehmen können hier durch betriebliche Lösungen eine kosteneffiziente Absicherung bieten – sowohl aus Fürsorgegesichtspunkten als auch mit Blick auf ein wettbewerbsfähiges Benefits-Paket. Im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter eine erwägenswerte Option.**

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht bieten Arbeitgeber-Benefits insbesondere dann einen hohen Mehrwert, wenn der Mitarbeiter sich die entsprechende Leistung privat nicht oder nur mit erhöhtem Aufwand bzw. zu erhöhten Kosten erkaufen kann. Dies trifft nicht nur auf die betriebliche Altersversorgung (bAV) zu, sondern auch auf die – oft unterschätzte, aber gleichwohl notwendige – Invaliditätsvorsorge. Es gilt auch dann, wenn die Mitarbeiter einen Teil oder sogar die gesamte Vorsorge durch Entgeltumwandlung finanzieren.

In der Praxis stellen bereits viele Arbeitgeber günstige Rahmenbedingungen für die bAV bereit, etwa mit Hilfe von Direktversicherungskonzepten. Allerdings werden über derartige Modelle vorwiegend Altersversorgungsleistungen finanziert, während die Absicherung der Versorgungsrisiken Tod und Invalidität vernachlässigt wird. Dies wird oftmals mit den hierfür entstehenden Zusatzkosten bzw. der entsprechenden Minderung der finanzierbaren Altersversorgung begründet. Bei dieser Argumentation wird jedoch übersehen, dass ein hoher Bedarf für eine Invaliditätsabsicherung besteht: Die derzeit durchschnittlich gezahlte gesetzliche Rente wegen voller Erwerbsminderung (einschließlich der Renten wegen Erwerbsunfähigkeit) beträgt monatlich 723 Euro<sup>1</sup>, während das aktuelle Durchschnittsentgelt in der Sozialversicherung 2.750 Euro beträgt.

### Absicherungsbedarf wächst

Der Zahlbetrag für den Rentenzugang zur Rente wegen teilweiser Erwerbsminderung ist in den vergangenen Jahren deutlich gefallen<sup>2</sup>. So betrug er 2001 noch 676 Euro, 2012 hingegen durchschnittlich 607 Euro. In der Folge wächst der Absicherungsbedarf. Der Abfall der Leistungshöhe dürfte durch den Rückgang der seinerzeit deutlich höheren Berufsunfähigkeitsrenten begründet sein, die heute für Neuzugänge nicht mehr gewährt werden. Im Jahr 2012 waren 22 Prozent aller Rentenzugänge Erwerbsminderungsrenten; wobei dieser Wert im Jahr 2002 nur bei 19 Prozent<sup>3</sup> lag.

Den größten Bedarf haben die Mitarbeiter mit höherem Einkommen, da die Versorgungslücke zwischen Nettoeinkommen und gesetzlicher Leistung durch die Begrenzung der Leistungsbemessung sich in aller Strenge auswirkt. Berücksichtigungsfähig sind Einkommen nur bis zur Beitragsbemessungsgrenze (im Jahr 2014: 71.400 Euro). Jedoch bleibt für nahezu alle Mitarbeitergruppen festzuhalten, dass die Leistungen der staatlichen Vorsorge allein nicht ausreichen.

### Effiziente Vorsorge durch Kollektivkonditionen

Arbeitgeber können mit ihrer Marktmacht Vorteile über die bAV bereitstellen, die der Mitarbeiter als Privatperson nicht aushandeln kann. Für Belegschaften können Kollektivkonditionen abgestimmt werden, die regelmäßig etwa sechs bis acht Prozent Preisvorteil gegenüber den Einzelkonditionen bieten. Durch die Bildung von beruflichen Kollektiven können insbesondere risikogeneigtere Berufsgruppen günstiger eingestuft werden. So kann ein Kraftfahrzeugmechaniker bei einer betrieblichen Absicherung 50 bis 70 Prozent der Prämie im Vergleich zu einer privat organisierten Absicherung sparen. Darüber hinaus können Unliebsamkeiten wie etwa eine detaillierte Gesundheitsprüfung über einen kollektiven Weg der Versicherungsnahme entfallen oder eingegrenzt werden. Durch kollektive Gestaltung können Berufsunfähigkeitsrenten beispielsweise bis zu 1.000 Euro monatlich mit einer Arbeitsfähigkeitsklärung durch den Arbeitgeber oder den Arbeitnehmer angeboten werden. Dabei werden die Vergünstigungen deutlich durch die Anzahl der zu versichernden Mitarbeiter und die Ausgestaltung der sonstigen Parameter beeinflusst.

Da die Absicherung der Invalidität ein Bestandteil der bAV ist, kann die Finanzierung durch den Arbeitgeber als Teil des Benefits-Pakets übernommen werden. Hier lassen sich in aller Regel Sozialabgaben bei der Finanzierung einsparen. Alternativ kann die Finanzierung auch vollständig oder anteilig durch die Mitarbeiter (im Wege der Entgeltumwandlung) getragen werden. Dabei reduziert sich der Finanzierungsaufwand durch eingesparte Lohn-

1 Rentenversicherung in Zahlen, Stand: 7. Juni 2013, Seite 35; alte Bundesländer; Männer und Frauen

2 Rentenversicherung in Zeitreihen, Oktober 2013, Seite 50; alle Bundesländer; Männer und Frauen

3 Rentenversicherung in Zeitreihen, Stand: 7. Juni 2013, Seite 67; alte Bundesländer; Männer und Frauen

steuer, Solidaritätszuschlag, Kirchensteuer und Sozialabgaben. Hierdurch erwirbt sich ein 30-jähriger Mitarbeiter (monatliches Bruttoeinkommen 5.000 Euro; Steuerklasse III/0) auf Basis eines monatlichen Bruttoversicherungsbeitrags in Höhe von rund 83 Euro eine monatliche Berufsunfähigkeitsrente von rund 1.600 Euro. Die Nettobelastung hierfür beträgt nur rund 47 Euro monatlich<sup>4</sup>.

**Lothar Stephan**

lothar.stephan@towerswatson.com  
Telefon: +49 611 794-250

**Miguel Perez**

miguel.perez@towerswatson.com  
Telefon: +49 611 794-4144



## Hinweise für die Praxis

Das Invaliditätsrisiko kann über alle Durchführungswege der bAV abgesichert werden. Bei der Entscheidung für einen Durchführungswege sollten die jeweiligen Mitarbeitergruppen und die Höhe der abzusichernden Risiken berücksichtigt werden. Der steuerfreie Spielraum ist vielfach bereits in den unmittelbar versicherungsförmigen Durchführungsweisen ausgeschöpft. Für Mitarbeiter mit höheren Einkommen werden i. d. R. höhere Finanzierungsbeträge erforderlich, die etwa im Rahmen von rückgedeckten Direktzusagen oder rückgedeckten Unterstützungskassen eingebracht werden können. Deshalb sollten die Ausgangsbedingungen im Unternehmen sorgfältig geprüft werden. Geeignete Versicherungstarife sind sachkundig zu vergleichen, um den gebotenen Leistungsumfang der Tarife, Unterschiede bei den Teilnahmevoraussetzungen der einzelnen Anbieter sowie Kosten, Nutzen und Risiken detailliert einschätzen zu können. Auf dieser Basis kann eine zieloptimierte, passgenaue Entscheidung getroffen werden.

## Benefit-Trends in Asien

### Herausforderungen in der Fach- und Führungskräftegewinnung meistern

**Die mehr als 50 Länder Asiens sind zwar von sehr unterschiedlichen Rahmenbedingungen und Gepflogenheiten in Bezug auf Benefits geprägt. Angesichts länderübergreifend ähnlicher Herausforderungen in der Fach- und Führungskräftegewinnung zeichnen sich gleichwohl übergreifende Benefits-Trends ab, wie Studien von Towers Watson zeigen.**

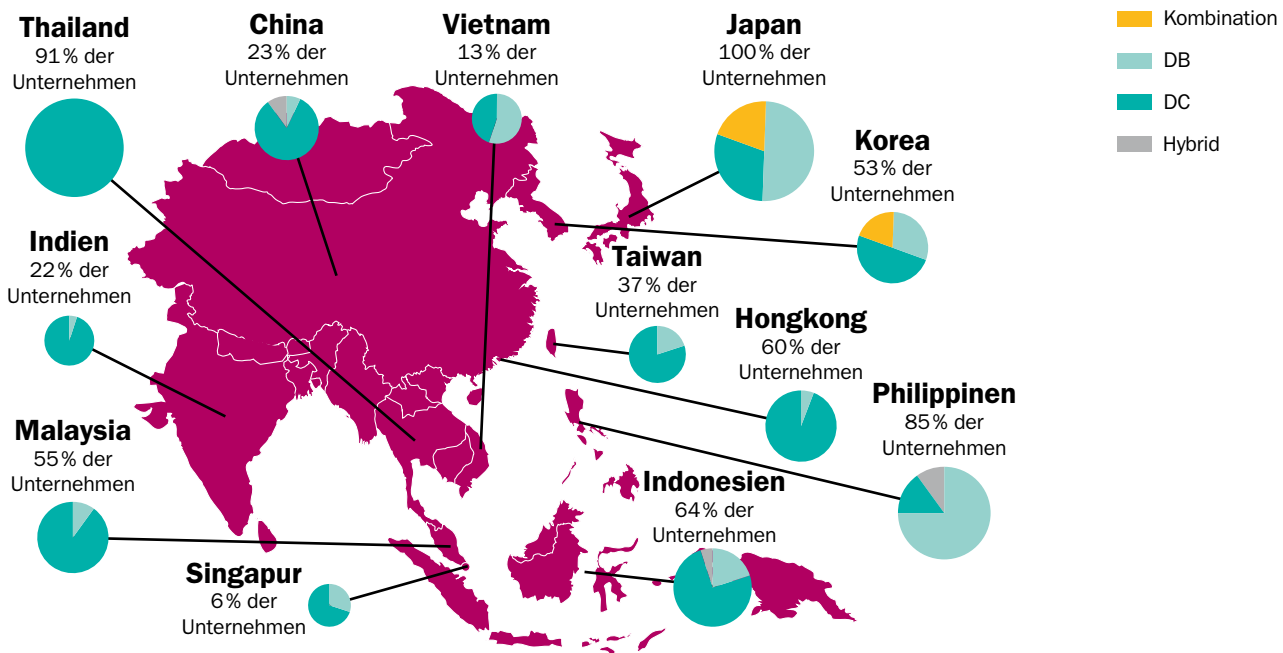
Asien umfasst nicht nur mehr als 50 verschiedene Länder, sondern auch mehr als 2.000 verschiedene Sprachen und Dialekte. Hier finden sich junge, dynamische Gesellschaften wie in Indien oder auf den Philippinen einerseits, aber auch rapide alternde Gesellschaften wie in China oder Taiwan. Ebenso bunt ist die asiatische Benefits-Landschaft. So spielen freiwillige Nebenleistungen in China bislang kaum eine Rolle, während in Indien die Vergütung aufgrund zahlreicher Zulagen (Cash Allowances) sehr unübersichtlich sein kann. Während in Thailand mehr

als 90 Prozent der Unternehmen eine betriebliche Altersversorgung (bAV) anbieten, ist dies in Singapur nur eine verschwindende Minderheit.

Dennoch lassen sich länderübergreifende HR- und Benefits-Trends in Asien identifizieren – ähnlich wie der Abschied von Defined-Benefit-Pensionsplänen in Europa. Die folgenden Thesen reflektieren die Ergebnisse verschiedener Studien, die im Auftrag von Towers Watson oder durch Towers Watson selbst durchgeführt wurden: die „Global Talent

<sup>4</sup> Brutto-Netto-Rechner, AOK Hessen, Abgaben 2014

Abb. 1: Verbreitung und Gestaltung der bAV in Asien



2021 Study“, der „Towers Watson APAC Benefit Trends Survey“ (2013) sowie der „Towers Watson Medical Trends Survey“ (2014). Auch die Marktsurveys von Towers Watsons (Benefit Data Source) geben hierzu Aufschluss.

**Attraktive Vergütungspakete gestalten**

Für mehr als 70 Prozent der Unternehmen, in manchen Ländern wie z. B. China sogar für mehr als 90 Prozent der Unternehmen, stellt die Gewinnung und Bindung von Fach- und Führungskräften die zentrale Herausforderung dar. Bei bereits zweistelligen Gehaltssteigerungsraten suchen viele Unternehmen nach Alternativen zu Gehaltserhöhungen, um das Vergütungsangebot attraktiver zu machen. Die bAV, besonders aber auch eine betriebliche (Zusatz-) Krankenversicherung stehen dabei im Vordergrund.

Erschwert werden solche Strategien aber oft durch die bereits sehr hohen gesetzlichen Abgaben auf Gehälter (allerdings nur bis zur Beitragsbemessungsgrenze) und durch starke Kostensteigerungen im Bereich der betrieblichen Gesundheitsversorgung. Ein weiteres Problem besteht in unsicheren oder intransparenten gesetzlichen Rahmenbedingungen oder dem Fehlen steuerlicher Anreize.

China hat das Problem erkannt und – auch als Antwort auf die enormen demografischen Herausforderungen – eine großzügige steuerliche Förderung der bAV eingeführt. Auch in Indien werden Vergütungspakete verstärkt umstrukturiert, was durch die dort anstehenden Wirtschaftsreformen wohl noch gefördert werden wird.

**Aktuelle Marktpraxis**

Folgende asienweite Trends prägen derzeit das Angebot und die Gestaltung betrieblicher Nebenleistungen:

- Betriebliche Krankenversicherungen – als Ergänzung oder Ersatz der staatlichen Versorgung – sind bei Mitarbeitern sehr gefragt.
- Die bAV wird bereits überwiegend in Form von Defined-Contribution-Plänen angeboten (siehe Abb. 1). Dieser Trend wird weiter anhalten. Erfasst wird i. d. R. die gesamte Belegschaft eines Unternehmens.
- Todesfall- und Invaliditätsversicherungen werden flächendeckend angeboten. Dabei ist überwiegend eine Einmalzahlung in Höhe von zwei bis drei Jahresgehältern versichert.

**Hinweise für die Praxis**

Für Unternehmen mit Tochtergesellschaften in Asien lohnt es sich zu prüfen, inwieweit ihr Vergütungsangebot durch betriebliche Nebenleistungen ausgebaut und für Mitarbeiter attraktiver gestaltet werden kann. Angesichts der jüngsten Kostensteigerungen im Bereich der betrieblichen Krankenversicherung sollten aber auch Maßnahmen zur Kostenkontrolle und -reduzierung getroffen werden.

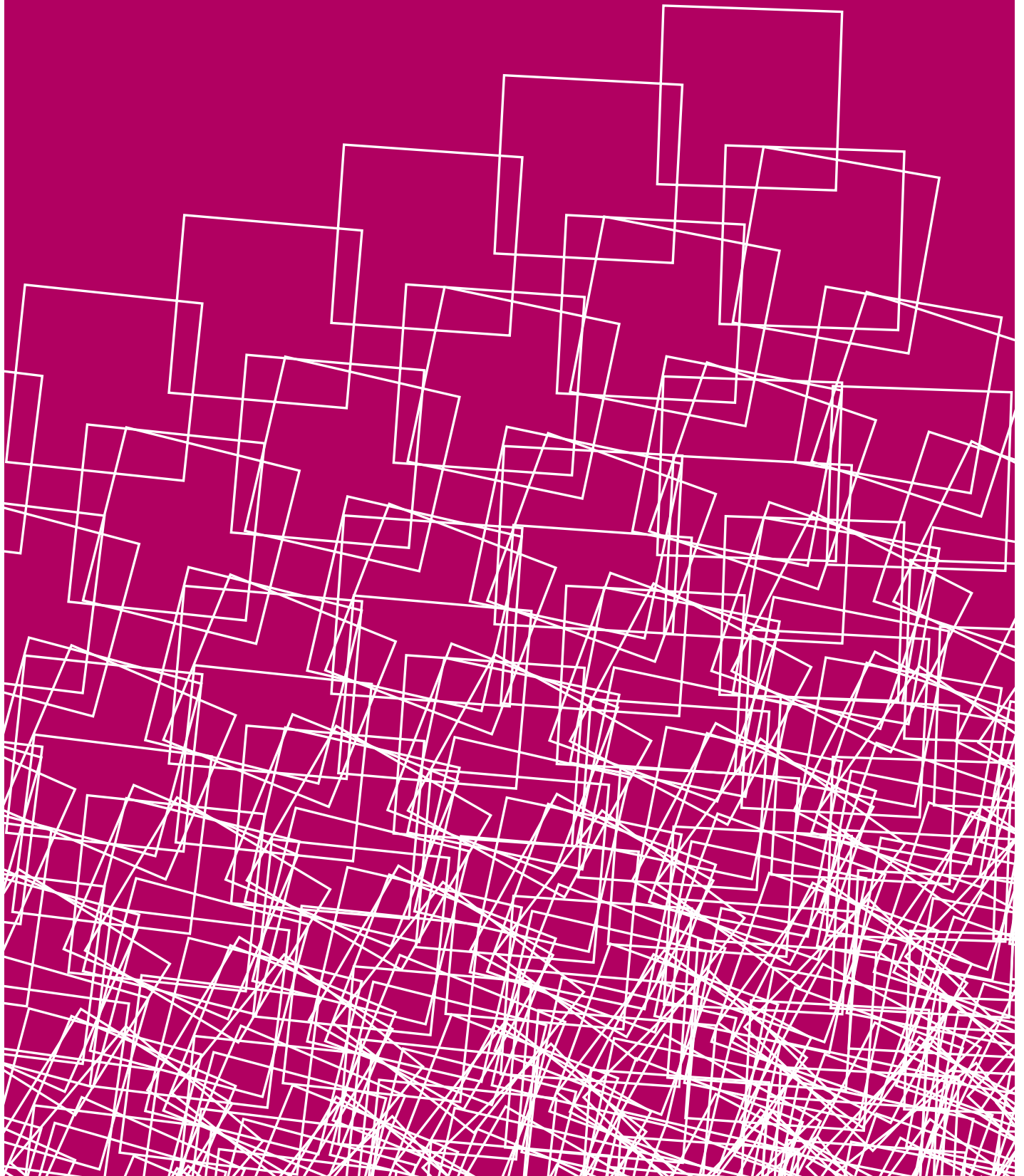
**Ernst Schmandt**

ernst.schmandt@towerswatson.com  
Telefon: +49 69 1505-5191



# Bilanzen & Finanzen

„Die DAX-Unternehmen haben ihre Versorgungswerke sorgsam und solide durch das wirtschaftlich turbulente Umfeld der vergangenen Jahre gelenkt.“



# Finanzierungsbasis der bAV bei DAX-Konzernen gestärkt

Studie „Pensionsvermögen und -verpflichtungen im DAX 2013“

**Die Finanzierungslage der bAV hat sich bei den DAX-30-Konzernunternehmen dank der günstigen Kapitalmarktentwicklung in 2013 positiv entwickelt. Insgesamt sind 65 Prozent der Pensionsverpflichtungen mit spezifischen Vermögenswerten bedeckt (Vorjahr: 61 Prozent).**

Die DAX-Unternehmen haben ihre Versorgungswerke sorgsam und solide durch das wirtschaftlich turbulente Umfeld der vergangenen Jahre gelenkt. Durch ein erfolgreiches Anlage- und Risikomanagement konnten im vergangenen Geschäftsjahr gute Renditen (5,1 Prozent) erwirtschaftet werden. So stieg das Planvermögen auf 198 Mrd. Euro (Vorjahr: 192 Mrd. Euro). Gleichzeitig sank der Umfang der Pensionsverpflichtungen durch gestiegene Rechnungszinsen auf 303 Mrd. Euro (Vorjahr: 314 Mrd. Euro), wie die Towers-Watson-Studie „Pensionsvermögen und -verpflichtungen im DAX 2013“ zeigt. Sie basiert auf den Geschäftsberichten der DAX-Unternehmen, einschließlich der Anhangangaben zu den Pensionsverpflichtungen sowie weiterer öffentlich zugänglicher Daten.

## Ausfinanzierungsgrad im Ausland noch stärker gestiegen

Noch stärker konnten die weltweit größten Pensionsfonds von der guten Kapitalmarktentwicklung profitieren. Dort sind 93 Prozent der Pensionsverpflichtungen mit speziell für die Pensionszahlungen reservierten Vermögenswerten bedeckt (Vorjahr: 77 Prozent). Ausländische Pensionswerke investieren ihr Versorgungsvermögen traditionell deutlich stärker in Aktien. Dies zieht allerdings auch eine höhere Marktanfälligkeit und eine größere Schwankungsbreite des Ausfinanzierungsgrads nach sich. In Krisensituationen erweisen sich die Pensionsvermögen deutscher Unternehmen als robuster – das hatte sich zuletzt 2008/2009 gezeigt. Die Pensionsvermögen der DAX-Unternehmen sind zu 24 Prozent in Aktien investiert, die Vermögen der größten Pensionsfonds weltweit hingegen zu etwa 47 Prozent.

## Ausblick

Den neuen Angabepflichten kommen die Unternehmen bereits sorgsam nach. Eine konsistente Marktpraxis für die Offenlegung von Risiken wird sich in den kommenden Jahren allerdings erst noch herausbilden müssen. Darüber hinaus dürfte der neue Standard dem schon seit einigen Jahren kontinuierlich weiterentwickelten Risikomanagement und der Risikoberichterstattung nochmals einen deutlichen Schub verleihen.

## Größere Transparenz über Pensionsrisiken und Risikomanagement

Nach dem neuen IAS 19 wird von den Unternehmen eine tiefergehende Berichterstattung zu den Charakteristika von Leistungsplänen, zur Zusammensetzung des Planvermögens sowie zu den Auswirkungen der Pläne auf künftige Cashflows gefordert (Business Judgement). Dadurch soll die Transparenz über vorhandene Governance-Strukturen und über mögliche Finanzierungsrisiken im Bereich der bAV erhöht werden. Die neuen Anforderungen stellen gleichzeitig einen Anreiz zum Aufbau eines umfassenden Risikosteuerungskonzepts dar. Die Ausgestaltung durch die Unternehmen ist derzeit noch von Heterogenität geprägt, ein „Standard“ wird sich über die nächsten Jahre herausbilden.

Nach IAS 19 sind risikobasierte Sensitivitätsanalysen der Pensionsverpflichtung für signifikante versicherungsmathematische Bewertungsannahmen durchzuführen. Danach ist z. B. auszuweisen, wie sich Veränderungen des Rechnungszinses oder der Lebenserwartung auf die Pensionsverpflichtungen im jeweiligen Unternehmen auswirken. Steigt der Rechnungszins um einen Prozentpunkt, so sinkt der Umfang der bilanziellen Pensionsverpflichtungen im Durchschnitt um ca. 15 Prozent. Die geforderten Angaben zur Sensitivität waren bislang in dieser Genauigkeit nicht verfügbar – sie liefern jedoch wesentliche Informationen für die Einschätzung der pensionsbezogenen Risiken.



**Dr. Thomas Jasper**

thomas.jasper@towerswatson.com

Telefon: +49 611 794-4215

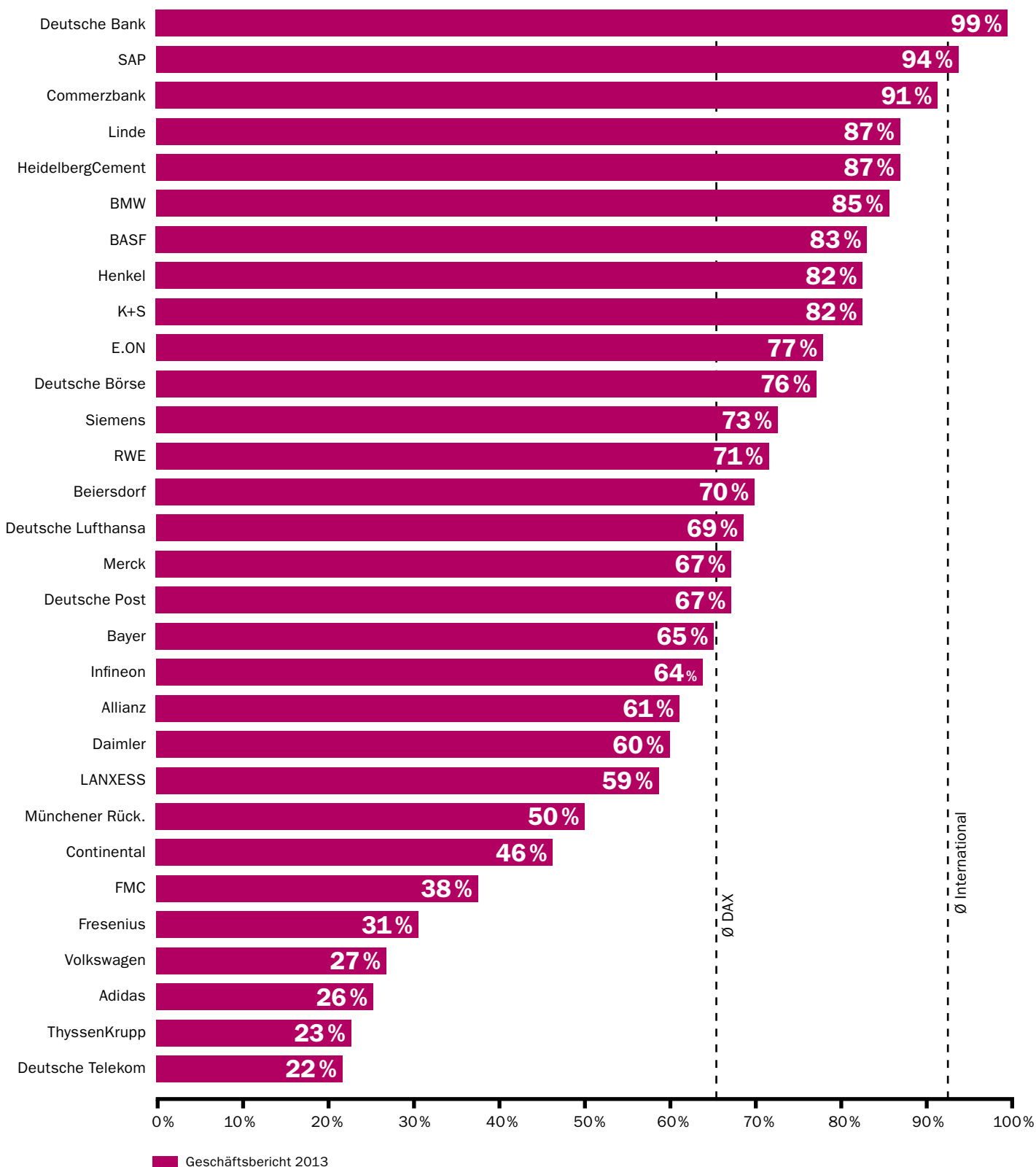


**Alfred-E. Gohdes**

alfred.gohdes@towerswatson.com

Telefon: +49 611 794-4407

**Abb. 1: Ausfinanzierungsgrad der betrieblichen Altersversorgung im DAX (Leistungszusagen)**



Quelle: Towers-Watson-Studie „Pensionsvermögen und -verpflichtungen im DAX 2013“

# Der Jahresabschluss für Pensionsverpflichtungen

## Best-Practice-Ansätze in der Prozessgestaltung

**Unternehmen mit Defined-Benefit-Plänen stehen zu jedem Bilanzstichtag vor der Aufgabe, ihre Pensionsverpflichtungen versicherungsmathematisch bewerten zu lassen. Wie sich der aufwändige Prozess der Datenlieferung an den Gutachter, die Abstimmung der Bewertungsparameter und die Verarbeitung der Ergebnisse effizient gestalten lässt, zeigt eine aktuelle Studie.**

Der zeitliche Aufwand, die interne Organisation und die Herausforderungen des Jahresabschluss- und Gutachterstellungsprozesses 2013 wurden im Rahmen der aktuellen Towers-Watson-Studie „Jahresabschluss für Pensionsverpflichtungen“ erhoben. An der Befragung haben rund 50 Unternehmen verschiedener Größen und Branchen teilgenommen. Aus der Organisation der Abläufe bei den Unternehmen, die mit ihrem Jahresabschlussprozess besonders zufrieden sind, ließen sich Elemente eines Best-Practice-Prozesses ableiten.

### Schwierigkeit: Qualität unter Zeitdruck

Der Hauptaufwand im Jahresabschlussprozess liegt in der Personendatenlieferung an den versicherungsmathematischen Gutachter. Die Studienteilnehmer benötigen im Mittel zwei bis drei Mitarbeiter und rund 13 Tage für die Zusammenstellung der bewertungsrelevanten Personendaten. Die Abstimmung der Bewertungsparameter dauert dahingegen in Summe höchstens einen Tag. Die Verbuchung der Ergebnisse und die Erstellung des Jahresabschlusses werden im Mittel von drei bis vier Mitarbeitern in rund acht bis neun Tagen durchgeführt.

Als größte Herausforderung nennen die Studienteilnehmer bei allen Teilprozessen die Einhaltung der engen Zeitvorgaben unter Wahrung der erforderlichen Qualität. Insbesondere in Bezug auf die zeitaufwändige Personendatenzusammenstellung führt ein hoher Zeitdruck schnell zu Problemen im Hinblick auf eine vollständige und korrekte Datenmeldung. Diese ist allerdings die Grundlage für die Bewertung der individuell zu ermittelnden Pensionsansprüche durch den Gutachter.

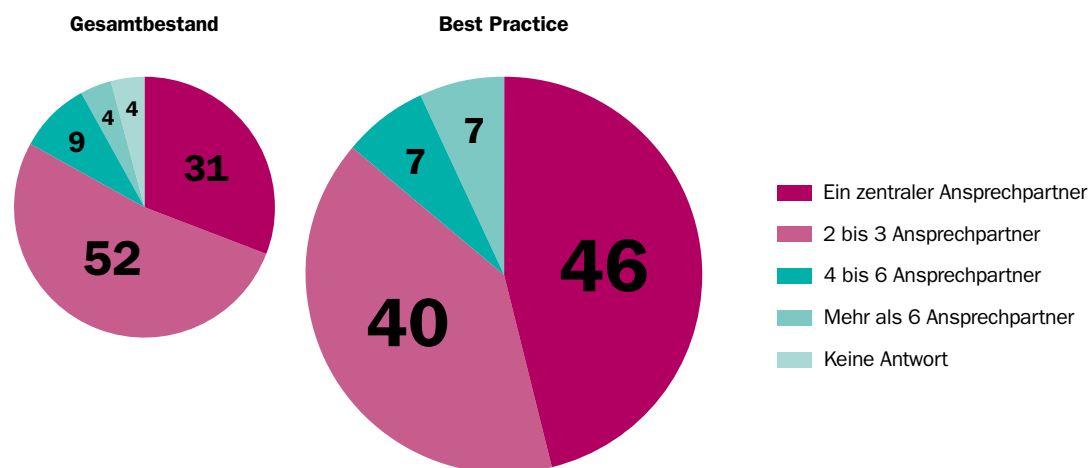
### Best Practice: Koordination, Dokumentation, Standardisierung

Wie lösen Unternehmen, die mit ihrem Jahresabschlussprozess sehr zufrieden sind, diese Herausforderungen? Ihre Best Practice besteht hauptsächlich aus drei Kernelementen:

- klar definierte Verantwortlichkeiten und eine interne Koordination über zentrale Ansprechpartner,
- eine schriftliche Dokumentation der erforderlichen Prozessschritte und
- ein möglichst standardisiertes Vorgehen beim Datenabzug und der Verbuchung der Ergebnisse.

**Abb. 1: Anzahl der Ansprechpartner für den Jahresabschlussprozess**  
(Angaben in Prozent)

Wie viele Ansprechpartner/Koordinatoren für die Datenlieferung und die Klärung von Rückfragen durch den Gutachter zu den Daten gibt es bei Ihnen?



Sehr zufriedene Unternehmen verfügen zudem über auf die betriebliche Altersversorgung (bAV) spezialisierte Einheiten in ihren Personal- und Finanzabteilungen, die das notwendige und komplexe bAV-Know-how bündeln und halten.

Standardisierung in Bezug auf die Personendatenmeldung bedeutet ein einziger Personendatenabzug aus dem Bestandhaltungssystem, der auch alle bewertungsrelevanten Informationen über die häufigsten Sonderfälle – Einzelzusagen, Firmenwechsler und Versorgungsausgleiche – nahezu vollständig enthält. Des Weiteren führen besonders zufriedene Unternehmen häufiger eine Qualitätsprüfung der Datenmeldung vor Versand an den Gutachter durch.

Die Bewertungsergebnisse lassen sich mit hohem Standardisierungsgrad verbuchen, wenn der Gutachter sie möglichst vollständig und in direkt verwertbarer Form liefert, sodass wenig oder gar kein interner Nachbearbeitungsaufwand anfällt. Die ersten Unter-

nehmen haben automatisierte Schnittstellen für ihr Buchungssystem eingerichtet, für die der Gutachter eine abgestimmte Importdatei mit den relevanten Informationen zur Verfügung stellt. Drei Viertel der Studienteilnehmer erhalten die versicherungsmathematischen Gutachten in elektronischer Form. Die Hälfte der sehr zufriedenen Unternehmen verzichten mit Blick auf das papierlose Büro bereits völlig auf Papiergutachten.

Die Abstimmung der Bewertungsparameter funktioniert dann am besten, wenn die relevanten Bewertungsannahmen, insbesondere der Rechnungszins, bereits unterjährig überwacht werden, um etwaige Diskussionen zum Bilanzstichtag aufgrund großer Veränderungen vorzuziehen und somit dem Zeitdruck der internen und externen Abstimmungen vorzubeugen.

### Ausblick

Für die Zukunft erwarten die befragten Unternehmen, dass das Risikomanagement und -controlling stärker im Fokus stehen werden als bislang. Dies konkretisiert sich unter anderem durch eine größere Bedeutung von Prognoseberechnungen und häufigere Anfragen zur unterjährigen Entwicklung der Verpflichtungen. Auch die Anforderungen an das Qualitäts- und Asset-Liability-Management werden nach Einschätzung der befragten Unternehmen wachsen.

### Veranstaltungshinweis

Zu diesem Thema findet am 27. August 2014 ein Roundtable in Düsseldorf statt. Weitere Informationen sowie die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie unter [www.towerswatson.com/events/19818](http://www.towerswatson.com/events/19818)

#### Dr. Heinke Conrads

heinke.conrads@towerswatson.com  
Telefon: +49 89 51657-4606

#### Mareike Markmann

mareike.markmann@towerswatson.com  
Telefon: +49 611 794-341



# Die neue EU-Pensionsfonds-Richtlinie (EbAV II)

## Entwurf der EU-Kommission lässt wesentliche Punkte unklar

**Am 27. März hat die Europäische Kommission nach einem langwierigen Entwicklungsprozess den Entwurf der neuen Richtlinie für Einrichtungen der betrieblichen Altersversorgung veröffentlicht (EbAV-II-Richtlinie). In wesentlichen Punkten bleibt der neue Entwurf allerdings unklar – und birgt damit für die Pensionseinrichtungen nichtkalkulierbare Risiken.**

Die Vorgängerrichtlinie (EbAV I) aus dem Jahr 2003 soll durch die überarbeitete Fassung (EbAV II) ersetzt werden. Der nun vorgelegte Richtlinienentwurf betrifft im Kern drei Themenbereiche:

- **Governance** – Anforderungen hinsichtlich des Managements (persönliche und fachliche Eignung) sowie der Kontrollsysteme, die zur Identifizierung und Steuerung der Risiken einer EbAV eingesetzt werden
- **Offenlegung** – Anforderungen hinsichtlich der Berichterstattung gegenüber der Aufsicht und der Informationsbereitstellung für die Begünstigten
- **Grenzüberschreitende Tätigkeit** – Beseitigung einiger Hürden, die bisher die Zusammenführung verschiedener Pensionspläne aus unterschiedlichen Ländern in einer grenzüberschreitend tätigen EbAV verhinderten

### **Governance – Risiko nachfolgender kostenträchtiger Detailvorschriften**

Die Organe von EbAV werden nach wie vor angehalten sein, ein gut dokumentiertes Regelwerk für die Bereiche Risikomanagement, interne Kontrollen, interne Revision und Outsourcing vorzuhalten. Darüber hinaus soll regelmäßig eine eigene „Risk Evaluation for Pensions“ (REP) durchgeführt werden. Allerdings enthält der Richtlinienentwurf keine Standards für die REP, sondern überlässt diese sog. delegierten Rechtsakten, womit die Kommission faktisch einseitig außerhalb des politischen Konsultationsprozesses weitere „Details“ festlegen kann. Dieses Manko birgt für die Pensionseinrichtungen unkalkulierbare Risiken: Je nach Ausgestaltung können daraus erhebliche zusätzliche Anforderungen und Kosten resultieren.

Die sog. „fit and proper“-Regeln stellen besondere Anforderungen an Personen, die Schlüsselpositionen bei einer EbAV bekleiden – neben den Geschäftsleitern auch z. B. Führungskräfte in den Bereichen Risikomanagement und interne Revision. Die grundsätzliche Anforderung, dass die Inhaber zentraler Funktionen in der EbAV (Risikomanagement, Innenrevision und versicherungsmathematische Funktion) nicht gleichzeitig auch Inhaber vergleichbarer Funktionen in dem Trägerunternehmen sein sollen, führt

allerdings zu ineffizienten Strukturen. Eine derartige Funktionstrennung würde es gerade unternehmensbezogenen EbAV unnötig erschweren, im Trägerunternehmen ohnehin vorhandene Fachkompetenz (etwa hinsichtlich der internen Revision) zu nutzen, sondern den Aufbau von Parallelstrukturen erzwingen.

Abgesehen von den Themen REP und Funktionstrennung sind keine Governance-Anforderungen vorgesehen, die für deutsche EbAV grundsätzlich neu wären.

### **Offenlegung – übermäßig umfangreich**

Der Richtlinienentwurf beschreibt in minuziösem Detail, welche Informationen den Begünstigten zur Verfügung gestellt werden sollen. Die Mitteilungen müssen jährlich für alle Anwärter erstellt werden, also auch für mit unverfallbarer Anwartschaft Ausgeschiedene. In den Mitteilungen müssen Hochrechnungen der Leistungen enthalten sein. Diese sind nach planspezifischen Annahmen nicht nur zum normalen Pensionierungsdatum, sondern auch für zwei Jahre vor und nach diesem Datum anzugeben.

Die vorgesehenen Regelungen für die Information der Betriebsrentenanwärter und -empfänger mögen zu den beispielsweise in Großbritannien weit verbreiteten Beitragszusagen (DC-Plänen) passen. Für die in Deutschland üblichen Betriebsrentenzusagen sind diese Anforderungen jedoch unverhältnismäßig hoch. Das Kosten-/Nutzenverhältnis der vorgesehenen Informationspflichten gegenüber den Begünstigten erscheint damit aus deutscher Sicht fragwürdig. Sehr überraschend ist auch hier ein delegierter Rechtsakt vorgesehen.

### **Grenzüberschreitende Tätigkeit – verbesserte Rechtssicherheit**

In dem Richtlinienentwurf werden Regeln für grenzüberschreitend tätige Pensionsfonds festgelegt und dadurch die Rechtssicherheit erheblich verbessert. Das ist grundsätzlich eine gute Nachricht.

Allerdings ist die Anforderung der „jederzeitigen“ Ausfinanzierung geblieben – obwohl die Kommission selbst annimmt, dass dies das Bestreben von EbAV, auch grenzüberschreitend zu arbeiten, schmälern könnte.

### **(Noch) keine Verschärfung der Eigenkapitalanforderungen**

Hier gilt das Motto: „Aufgeschoben, aber nicht aufgehoben“. Ende 2012 hatte die europäische Aufsichtsbehörde EIOPA im Auftrag der Kommission eine Studie zur Beurteilung der Auswirkungen alternativer Solvabilitätsregimes auf die europäischen EbAV durchgeführt (EbAV-QIS). Die in diesem Zusammenhang analysierten, an Solvency II angelehnten quantitativen Regulierungsansätze hatten durchweg einen exorbitant hohen zusätzlichen Eigenkapitalbedarf bei den teilnehmenden EbAV hervorgerufen. Daraufhin hatte die EU-Kommission schon im Mai 2013 angekündigt, dass der Richtlinienentwurf zunächst keine Verschärfung der Eigenkapitalanforderungen für EbAV enthalten werde. Allerdings sollen zu einem späteren Zeitpunkt auch die derzeit geltenden Eigenkapitalanforderungen modifiziert werden. EIOPA arbeitet derzeit schon mit Nachdruck an einer Weiterentwicklung der ursprünglichen Vorschläge.

### **Nächste Schritte**

Der Richtlinienentwurf muss noch vom Europäischen Parlament und vom Ministerrat verabschiedet werden. Dieser Prozess wird wahrscheinlich noch weitere 18 bis 24 Monate in Anspruch nehmen. Den Mitgliedstaaten lässt der Entwurf bis zum 31. Dezember 2016 Zeit, die Richtlinie in nationales Recht umzusetzen. Vier Jahre nach der Implementierung der Richtlinie sollen die Auswirkungen untersucht werden. Parallel dazu arbeitet EIOPA an Regeln für die Eigenkapitalausstattung mit dem Ziel, der Kommission bis 2015 Vorschläge zu unterbreiten.

### **Fazit**

Der Richtlinienentwurf bestätigt, dass die EU-Kommission weiterhin beabsichtigt, die Regulierung von Versicherern und EbAV weitgehend anzugleichen. Dies ist nach Einschätzung von Towers Watson nicht sachgerecht und es bleibt zu hoffen, dass es noch abgewendet werden kann. Wesentliche fachliche Kernpunkte lässt der Entwurf ungeregelt. Diese Lücken sollen später durch delegierte Rechtsakte gefüllt werden. Dies wird ggf. zu einem erheblichen Mehraufwand bei den EbAV führen. Insgesamt werden die neuen Governance-Vorschriften und Informationspflichten jedoch kleine und mittlere EbAV vor deutlich größere Herausforderungen stellen als große Pensionsfonds oder Pensionskassen. Letztere sollten bereits die Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MA Risk) vollständig umgesetzt haben und dürften daher zumindest in puncto Risikomanagement gut aufgestellt sein.



**Dr. Christian Odenthal**

christian.odenthal@towerswatson.com  
Telefon: +49 611 794-135



**Alfred-E. Gohdes**

alfred.gohdes@towerswatson.com  
Telefon: +49 611 794-4407

# Pensionsvermögen: Lücke zwischen Erwartungsrendite und Renditezielen

## Unternehmen behalten konservative Anlagestrategie bei

**Die Ereignisse der letzten Jahre haben die Rahmenbedingungen an den Kapitalmärkten grundlegend verändert. Dies stellt Pensionseinrichtungen vor wachsende Anforderungen und neue Herausforderungen, die jeden Schritt des Investmentprozesses beeinflussen. Wie Unternehmen mit großen Pensionsvermögen darauf reagieren, zeigt eine aktuelle Studie von Towers Watson.**

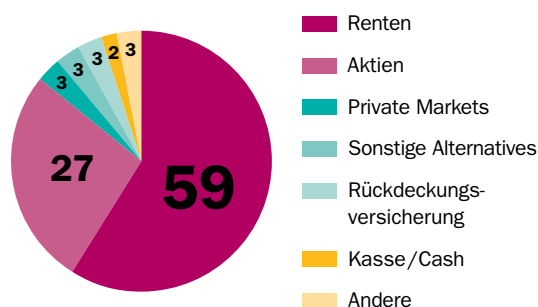
Die Studie „Pension Risk Management und Anlage von Pensionsvermögen 2014“ untersucht das Anlageverhalten von Unternehmen im gegenwärtigen Pensions- und Kapitalmarktumfeld genauer. Insbesondere bildet sie den Stand der befragten Pensionseinrichtungen zu den Themen Organisational Design (Organisationsgestaltung), Investmentstrategie, Portfoliokonstruktion und Risikomanagement ab und setzt einen Fokus auf aktuelle und zukünftige Entwicklungen. Für die Studie wurden Unternehmen aus Deutschland mit sehr großem Pensionsvermögen befragt. Die befragten Pensionseinrichtungen halten insgesamt 128 Mrd. Euro an Planvermögen.

### Neue Risikowahrnehmung

In Anbetracht der aktuellen Kapitalmarktsituation hat sich die Risikowahrnehmung der Pensionseinrichtungen bezüglich der Absicherung von Risiken verändert. So nimmt eine Mehrheit der befragten Unternehmen eine eher zurückhaltende Position zur Absicherung gegen Extrem- und Teilrisiken ein. Kennzeichnend hierfür ist unter anderem, dass Investoren das anhaltende Niedrigzinsumfeld eher als einen Normalzustand und weniger als Ausnahmesituation wahrnehmen. Ein niedriger Rechnungszins und eine daraus folgende Veränderung der Zinskurve werden zwar weiterhin als stärkstes Risikopotenzial angesehen, doch halten Investoren ein weiteres Absinken des Rechnungszinses und in der Folge gravierende Auswirkungen auf die Verpflichtungsseite für weniger wahrscheinlich. Zwar hat eine Mehrheit der Unternehmen ihr Portfolio in Erwartung steigender Zinsen bereits angepasst, jedoch planen viele weitere Investoren keine Anpassung in nächster Zeit oder warten auf den richtigen Zeitpunkt für weitere Maßnahmen.

Die Veränderung in der Risikowahrnehmung zeigt sich auch am stärker diversifizierten Renten- und Aktienportfolio der befragten Unternehmen, die sich nun auf der Suche nach Rendite an einer breiteren Palette an Investmentinstrumenten bedienen. Investoren tendieren nun zu einer Auflockerung von Anlagerestriktionen und der Öffnung ihrer Mandate. So ergänzen beispielsweise Investoren konventionelle Anlagen in Staats- und Unternehmensanleihen mit zusätzlichen Rentenvehikeln wie High Yields und Loans, um Zugang zu weiteren Risikoprämien zu erhalten.

**Abb. 1: Pension-Asset Mix in Deutschland**  
(Angaben in Prozent)



Weiterhin steht nun einer Mehrheit der Investoren Anlagemöglichkeiten in den europäischen Peripherieländern offener gegenüber. Bislang waren Investitionen in dieser Region häufig durch den Ausschluss bestimmter Schuldner oder durch gestiegene Anforderungen an das Durchschnittsrating begrenzt worden.

Eine Veränderung des Risikoempfindens spiegelt sich auch in der geringen Nutzung von derivativen Mitteln wie Optionsstrategien oder der Verwendung von Risiko-Overlays wider. Wurden diese in der Vergangenheit häufig zur Steuerung der Asset-Allokation und der Risiken in fallenden Märkten verwendet, erkennt man nun einen Rückgang dieser quantitativen Ansätze. Einer der Gründe hierfür könnte der sein, dass diese Modelle irrationales Investorverhalten in unsicheren Marktphasen nicht berücksichtigen und daher zu einer größeren Skepsis bei Anlegern führen.

### Weiterhin konservative Anlagestrategie mit wenig Diversität

Im Gesamtportfolio hingegen bevorzugen Unternehmen eine sehr konservative Anlagestrategie mit geringer Diversität. Das aggregierte Portfolio der befragten Unternehmen besteht mehrheitlich aus Renten und nur zu einem geringen Anteil aus Aktien, Private Markets und Alternatives. Vor allem im Alternatives-Portfolio neigen Investoren häufig dazu, in leicht zugängliche Anlagevehikel, z. B. Commodities, zu investieren.

Die durchschnittliche Erwartungsrendite einer solchen konservativen Allokation könnte den Renditezielen der Anleger jedoch durch eine stärkere Diversität angenähert werden. Dies kann bereits durch die Einführung von Smart Beta und anderen bislang wenig genutzten alternativen Strategien erreicht werden. Die Nutzung dieser Vehikel stellt einen kosteneffizienten Zugang zu mehreren Risikoprämien und Renditetreibern bereit, welche zu einem robusten Risikoprofil und zusätzlichen Renditeerwartungen beitragen. Vor allem in Anbetracht der Risikosensibilität der Investoren ist besonders hervorzuheben, dass ein derart diversifiziertes Portfolio das Risikoprofil der Gesamtanlage nicht notwendigerweise belastet. Sowohl kurz- als auch langfristig wird damit ein Risikoprofil beibehalten, das dem des jetzigen im Anlageportfolio der befragten Unternehmen entspricht.

### **Weiterentwicklung von Organisational Design und Governance**

Für eine erfolgreiche Ausrichtung des Portfolios im Sinne von Diversität, aber auch für den gesamten Anlageprozess selbst, ist die Etablierung einer effektiven Governance entscheidend. Hier zeichnet sich eine klare Weiterentwicklung ab. Vor allem zum Thema Strategiefestlegung und -implementierung haben Investoren eine klare Einteilung ihrer Ressourcen in Aufgaben- und Verantwortungsbereiche umgesetzt. Eine solche effektive Umsetzung der Governance kann zu einem Renditeaufschlag in Form des Complexity-Premiums – u. a. durch effizientere Methoden im Umgang mit der Komplexität des Investmentprozesses und einer besseren Nutzung von Ressourcen – führen. Dieser Aspekt wird vor allem in der nächsten Zukunft über den Anlageerfolg des Planvermögens entscheiden, denn die gestiegene Komplexität der Investmentlandschaft wird jeden einzelnen Schritt des Investmentprozesses stärker beeinflussen.

### **Ausblick**

Auch in nächster Zukunft werden Investoren mit den Folgen des Niedrigzinsumfeldes umgehen müssen. Daher sollten sie prüfen, ob mit der bestehenden Allokation die Renditeziele erreicht werden können. Zudem sollte das Portfolio robuster gegenüber Risiken gestaltet werden. Vor allem auf Gesamtportfolioebene bietet sich noch viel Raum zur Verbesserung des Anlagespektrums anhand von weiteren Renditetreibern und Risikoprämien, ohne dabei das Risikoprofil wesentlich zu beeinflussen.

Investoren, die sich gegen eventuelle Volatilitäten des Zinsniveaus und einen abnehmenden Rechnungszins besser aufstellen möchten, können ihr Portfolio nach LDI-Ansätzen umstrukturieren und Triggerpoints einführen, um nach einem Steigen des Zinsniveaus schnell und flexibel auf den Markt reagieren zu können.

Weiterhin ist bei der Strukturierung des Portfolios eine effektive Governance und die Definition eines geeigneten Risikobudgets wichtig. Derzeit wandelt sich das Konzept der Governance von der Idee eines einzelnen Schritts im Investmentprozess zu einem ganzheitlichen Konzept des Organisational Designs, welches den gesamten Investmentprozess – von der Formulierung der strategischen Prinzipien über die Definition der Arbeitsmethoden bis hin zur Formulierung der Investmentrichtlinien – erfasst und gestaltet. Dies ist zu begrüßen, denn während viele Firmen den Mehrwert in einer guten Unternehmensführung in den vergangenen Jahren bereits erkannt haben, waren Anleger und Investoren diesbezüglich zurückhaltender.



**Nigel Cresswell**

nigel.cresswell@towerswatson.com  
Telefon: +49 69 1505-5226



**Herbert Graf**

herbert.graf@towerswatson.com  
Telefon: +49 69 1505-5232

# Recht & Steuern

„Da die betriebliche Altersversorgung (bAV) eine freiwillige Arbeitgeberleistung ist, besteht ein Gestaltungsspielraum, insbesondere für Dotierungsrahmen und versorgten Personenkreis.“

## Höchst- und Mindestaltersgrenzen in bestimmtem Umfang zulässig

BAG 12.11.2013, 10.12.2013 und 18.3.2014

**Leistungsausschließende Altersgrenzen gelten zwar als Diskriminierung gemäß AGG, können jedoch mit Rücksicht auf betriebliche Belange gerechtfertigt sein. Sie dürfen allerdings nicht dazu führen, dass Mitarbeiter während eines beträchtlichen Teils ihres Erwerbslebens keine betriebliche Versorgung erwerben können.**

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hatte in drei verschiedenen Urteilen über die Vereinbarkeit von beziferten leistungsausschließenden Altersgrenzen mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) zu entscheiden.

### **Höchstalter von 50 Jahren für Aufnahme in Versorgungswerk „gerade noch hinnehmbar“**

Im erstgenannten Fall (3 AZR 356/12) sah der Leistungsplan einer Unterstützungskasse vor, dass Mitarbeiter keine betriebliche Versorgungsanswartschaft mehr erwerben konnten, wenn sie nach dem vollendeten 50. Lebensjahr in den Begünstigtenkreis aufgenommen wurden. Die Klägerin war im Alter von 51 Jahren eingetreten und hatte geltend gemacht, durch die Höchstaltersgrenze wegen des Alters und wegen des Geschlechts diskriminiert zu sein. Sie unterlag in allen drei Instanzen.

Das BAG sah im Ergebnis weder einen Verstoß gegen das AGG noch gegen die Unverfallbarkeitsregelungen des BetrAVG als gegeben. Zwar gelte das AGG auch für Unterstützungskassen und es liege eine unmittelbare Diskriminierung wegen des Alters vor. Diese sei aber nach § 10 S. 3 Nr. 4 AGG gerechtfertigt:

Nach ständiger Rechtsprechung des BAG ist § 10 AGG mit Unionsrecht (Art. 6 Abs. 2 Richtlinie 2000/78/EG) vereinbar. Es sei nicht zu beanstanden, dass der deutsche Gesetzgeber nicht selbst konkret zulässige Altersgrenzen bestimmt hat, da ihm Gestaltungsspielräume zustünden. Da die Altersgrenze im jeweiligen Versorgungssystem festgelegt wird, sei zu prüfen, ob die konkret gewählte Altersgrenze zulässig ist.

Da die betriebliche Altersversorgung (bAV) eine freiwillige Arbeitgeberleistung ist, bestehe ein Gestaltungsspielraum, insbesondere für Dotierungsrahmen und versorgten Personenkreis. Jedoch dürften berechnete Belange der Arbeitnehmer angesichts des Entgeltcharakters der bAV nicht außer Acht gelassen werden. Wenn im Ergebnis während eines beträchtlichen Teils des Erwerbslebens keine betriebliche Versorgung erworben werden könne oder eine mittelbare Benachteiligung wegen des Geschlechts vorliege, sei die Einschränkung nicht (mehr) gerechtfertigt.

Im Ergebnis betrachtete das BAG die konkrete Altersgrenze 50 für die Aufnahme in das Versorgungswerk als „gerade noch hinnehmbar“: Bis Alter 50 sei ausreichend Zeit, im Berufsleben betriebliche Versorgungsanwartschaften zu erwerben. Frauen würden üblicherweise vor Alter 50 aus der Familienphase ins Berufsleben zurückkehren. Das Gesamtgefüge des Leistungsplans ergebe, dass die versorgungsfähigen Dienstjahre ohnehin auf maximal 30 Jahre begrenzt seien.

#### **Mindestalter von 50 Jahren für Anspruch auf Invaliditätsrente zulässig**

Im zweitgenannten Fall (3 AZR 796/11) sah die Pensionsordnung als Voraussetzungen für die Rentenzahlung bei Invalidität infolge Berufsunfähigkeit die Erfüllung einer Mindestdienstzeit von 15 Jahren und die Vollendung des 50. Lebensjahrs vor. Der Kläger war bei Eintritt der Berufsunfähigkeit erst 46 Jahre alt und hatte geltend gemacht, dass bei Eintritt des Versorgungsfalls das 50. Lebensjahr nicht bereits vollendet gewesen sein müsse, weil anderenfalls eine unzulässige Diskriminierung wegen des Alters vorliege. Der Kläger unterlag in allen drei Instanzen.

Das BAG prüfte die entsprechende Regelung der Versorgungsordnung nach dem AGG und führte auch eine AGB-Kontrolle durch, da es die im Wege der Gesamtzusage erteilte Versorgungsordnung als allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB) einstufte. Im Ergebnis erkannte das Gericht in der Altersgrenze 50 für den Bezug von Invaliditätsleistungen weder eine unzulässige Diskriminierung wegen des Alters im Sinne des AGG noch eine unangemessene Benachteiligung nach § 307 Abs. 1 des Bürgerlichen Gesetzbuchs (BGB).

Auch hier hielt das BAG die vom Arbeitgeber konkret festgelegte Altersgrenze nach § 10 Satz 2 AGG für angemessen. Die Regelung berücksichtige einerseits angemessen das Interesse des Arbeitgebers, die mit der Invaliditätsversorgung verbundenen zusätzlichen Risiken zu begrenzen und trage andererseits dem typischen Versorgungsbedürfnis des Arbeitnehmers bei Invalidität infolge Berufsunfähigkeit

angemessen Rechnung. Denn die Wahrscheinlichkeit, invalide zu werden, steige (erst) ab dem 50. Lebensjahr spürbar an. Somit werde nicht eine Personengruppe aus dem Kreis der Anspruchsberechtigten herausgenommen, bei der typischerweise ein erhöhtes Invaliditätsrisiko bestehe.

#### **Altersgrenze von 55 Jahren in Verbindung mit zehnjähriger Wartezeit unzulässig**

Im dritten Fall (3 AZR 69/12) bestand eine zehnjährige Wartezeit, die zusätzlich vor Vollendung des 55. Lebensjahrs erfüllt sein musste. Hierdurch wurden Mitarbeiter, die nach dem 45. Lebensjahr in das Unternehmen eintraten, von der Versorgung ausgeschlossen. Die hiervon betroffene Klägerin war mit ihrer Klage auf Versorgungsleistungen in erster Instanz unterlegen. Landesarbeitsgericht und BAG sprachen ihr dagegen den geltend gemachten Anspruch zu.

Das BAG entschied, dass die Regelung einen nicht gerechtfertigten Ausschluss der Mitarbeiter bewirke, die bei Beginn des Arbeitsverhältnisses das 45. Lebensjahr vollendet haben. Die Gestaltungsfreiheit des Arbeitgebers beachte in diesem Fall die berechtigten Belange der betroffenen Mitarbeiter nicht hinreichend, da sie für ihre gesamte Betriebstreue keine Altersversorgung erhalten. Da ein Erwerbsleben bei typisierender Betrachtung mindestens 40 Jahre umfasse und der Zeitraum von der Vollendung des 45. Lebensjahrs bis zum Erreichen der Regelaltersgrenze mindestens 20 Jahre betrage, führe die Regelung dazu, dass während eines beträchtlichen Teils eines typischen Erwerbslebens keine Versorgungsanwartschaften mehr erworben werden könnten.

Die frühere Rechtsprechung, wonach eine Mindestbetriebszugehörigkeit von 20 Jahren vor Vollendung des 65. Lebensjahrs als zulässig erachtet wurde, gibt der Dritte Senat in der neuen Entscheidung angesichts des AGG ausdrücklich auf.

**Bettina Jumpertz**

bettina.jumpertz@towerswatson.com  
Telefon: +49 611 794-182

### Hinweis für die Praxis

Das BAG führt auch mit diesen Entscheidungen seine Rechtsprechung zu Altersdiskriminierungsfragen konsequent fort. Es stellt damit einmal mehr klar, welche Gestaltungsvarianten (noch) zulässig sind. Dies dient der Rechtssicherheit. Wenn Altersgrenzen dazu führen, dass während eines beträchtlichen Teils des Erwerbslebens keine Anwartschaften erworben werden können, ist dies allerdings als AGG-Verstoß zu bewerten.

Bei der Abwägung, ob eine Altersgrenzenregelung nach Maßgabe der BAG-Rechtsprechung noch zulässig ist, sind stets der Gesamtzusammenhang des Versorgungsplans und die übergeordneten Rahmenumstände – wie etwa sozial- und personalpolitische Gegebenheiten und Ziele – zu berücksichtigen. Bei Zweifelsfragen sollten Versorgungsträger daher Rechtsexperten zu Rate ziehen.



# Vorgezogene Altersrente: Ermittlung der Leistungshöhe

BAG vom 10.12.2013 – 3 AZR 832/11 und 3 AZR 726/11

**Wird die Höhe einer unverfallbaren bAV-Anwartschaft berechnet (§ 2 BetrAVG), sind auch bei vorgezogener Altersleistung sowohl die erreichbare Betriebsrente als auch leistungsmindernd zu berücksichtigende Leistungen anderer Versorgungen auf die feste Altersgrenze der Versorgungsordnung hochzurechnen und danach zeiträtterlich zu kürzen.**

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hatte in zwei Konstellationen über die Leistungshöhe bei vorgezogener Inanspruchnahme der betrieblichen Altersleistung zu entscheiden. In beiden Fällen war ein dienstjahresabhängig ansteigender Prozentsatz des Endgehalts als Versorgungsleistung zugesagt (sog. „aufsteigende Berechnung“). Bei der Berechnung der Höhe der betrieblichen Versorgungsleistungen waren Leistungen der gesetzlichen Rentenversicherung (GRV) leistungsmindernd zu berücksichtigen. Versicherungsmathematische Abschläge waren nicht vorgesehen und erfolgten nicht.

## Vorgezogene Altersleistung nach vorherigem unverfallbarem Ausscheiden

Dem unter dem Aktenzeichen 3 AZR 832/11 ergangenen Urteil lag folgender Sachverhalt zugrunde: Ein zuvor unverfallbar ausgeschiedener ehemaliger Arbeitnehmer nahm die betriebliche Altersrente vorgezogen in Anspruch. Er war von der Beklagten nach seinem Ausscheiden u. a. über die Höhe der betrieblichen Altersleistung informiert worden, die er mit Vollendung des 63. Lebensjahrs erhalten werde. Bei der Hochrechnung der erreichbaren Versorgungsleistungen hatte die Beklagte dabei die Rente aus der GRV leistungsmindernd berücksichtigt, die sich bei einem Versorgungsfall mit Vollendung des 63. Lebensjahrs des Klägers ergeben wird. Bei der tatsächlichen Leistungsfestsetzung berücksichtigte sie demgegenüber die Rente des Klägers aus der GRV, die dieser mit Vollendung des 65. Lebensjahrs erhalten hätte. Insbesondere hierdurch verringerte sich die Höhe der vorgezogenen betrieblichen Altersrente. Überdies hatte die Beklagte noch während der Betriebszugehörigkeit des Klägers durch Aushang erklärt, dass sie auf versicherungsmathematische Abschläge für die vorzeitige Inanspruchnahme der betrieblichen Altersrente verzichte.

Nach BAG folgt die Höhe der vorgezogen in Anspruch genommenen betrieblichen Altersleistung nicht aus § 6 Betriebsrentengesetz (BetrAVG), sondern aus der Versorgungsordnung. Soweit diese keine Regelungen enthält, stellt das BAG auf allgemeine Grundsätze

des Betriebsrentenrechts ab. Danach führt die vorgezogene Inanspruchnahme der betrieblichen Altersleistung zu zwei Störungen.

*Kompensation der fehlenden Betriebszugehörigkeit bis zur festen Altersgrenze (§ 2 BetrAVG):* Nach allgemeinen Grundsätzen des Betriebsrentenrechts wird die Versorgung eines mit unverfallbarer bAV-Anwartschaft ausgeschiedenen Mitarbeiters nur in der nach § 2 BetrAVG definierten Höhe aufrechterhalten. Bei Leistungszusagen wird danach auf Basis der auf das Ausscheiden festgeschriebenen Bemessungsgrundlagen (§ 2 Abs. 1 i. V. m. Abs. 5 BetrAVG) die bei Erreichen der festen Altersgrenze der Zusage erreichbare Versorgung hochgerechnet und nach dem Verhältnis der erbrachten zur insgesamt möglichen Betriebszugehörigkeit gekürzt. Das BAG hat seine Rechtsprechung bestätigt, nach der auch bei vorgezogener Inanspruchnahme der betrieblichen Altersrente nach unverfallbarem Ausscheiden sowohl die Betriebsrente als auch die leistungsmindernd zu berücksichtigende Leistung der GRV auf die feste Altersgrenze der Versorgungsordnung hochzurechnen sind. Die Hochrechnung der leistungsmindernd zu berücksichtigenden Leistung der GRV hat auf Basis des letzten Gehalts vor Ausscheiden zu erfolgen. Eine Durchschnittsbildung ist dabei nicht vorzunehmen.

*Kompensation des früheren und längeren Bezugs durch versicherungsmathematische Abschläge:* Soweit die Versorgungsordnung versicherungsmathematische Abschläge vorsieht, sind diese vorzunehmen. Sind versicherungsmathematische Abschläge nicht vorgesehen, aber auch nicht ausgeschlossen, kommt ein untechnischer versicherungsmathematischer Abschlag in Betracht. Hierbei wird die Versorgung nach dem Verhältnis der bis zur vorgezogenen Inanspruchnahme möglichen Betriebszugehörigkeit zur bis zur festen Altersgrenze möglichen Betriebszugehörigkeit gekürzt. Im konkreten Fall hatte der Arbeitgeber allerdings durch den Aushang auf versicherungsmathematische Abschläge verzichtet und damit auch keinen Raum für einen untechnischen versicherungsmathematischen Abschlag gelassen.

### **Berechnungsweise in früheren Auskünften nicht bindend**

Das BAG bestätigte erneut, dass Auskünfte keine Willenserklärungen, sondern nur informatorische Mitteilungen sind. Ebenso ist durch die zuvor abweichende Berechnung keine betriebliche Übung entstanden. Der Arbeitgeber habe dadurch erkennbar nur rechtlichen Verpflichtungen nachkommen und keine überobligatorische Leistung erbringen wollen. Auch der Ausschluss versicherungsmathematischer Abschläge im Aushang kann nach BAG nicht so verstanden werden, dass die Beklagte Betriebsrentner auch in anderen Punkten begünstigen wollte. Ebenso sah das BAG das Recht der Beklagten, die Leistung abweichend von der Auskunft über die Höhe der Leistung aus unverfallbarer Anwartschaft festzusetzen, nicht als verwirkt an. Auch verstieß die anderslautende Neuberechnung laut BAG nicht gegen das Verbot widersprüchlichen Verhaltens.

#### **Dr. Andreas Hufer**

andreas.hufer@towerswatson.com  
Telefon: +49 611 794-4419



### **Hinweis für die Praxis**

Bei der Ermittlung der Höhe einer vorgezogenen Altersleistung sind Konstellationen mit und ohne vorheriges unverfallbares Ausscheiden streng zu trennen.

Dass Unternehmen in der Vergangenheit mitgeteilte oder sogar festgesetzte (vorgezogene) Altersleistungen überprüfen und ggf. nachträglich auch niedriger festsetzen, hat das BAG nicht beanstandet. Gerade für Versorgungsordnungen, die im Lichte der BAG-Rechtsprechung vom 15.5.2012 inzwischen dahingehend interpretiert werden, dass sie von Anfang an dynamisch auf die jeweilige feste Altersgrenze der GRV Bezug genommen haben, könnte dies praktisch relevant werden. Vielfach wurden zumindest bis zur Reaktion auf die BAG-Entscheidung auch für Arbeitnehmer, die seit Inkrafttreten der geänderten Altersgrenzen der GRV unverfallbar ausgeschieden sind und die von der Anhebung der Altersgrenzen der GRV erfasst werden, Auskünfte unter der Annahme einer festen Altersgrenze 65 erteilt. Die o. g. Entscheidungen können argumentativ herangezogen werden, wenn die tatsächlichen Leistungen im Versorgungsfall abweichend von der Auskunft unter Annahme der jeweiligen individuellen Altersgrenze festgesetzt werden sollen.

### **Vorgezogene Altersleistung eines zuvor Betriebstreuen**

Dem unter dem Aktenzeichen 3 AZR 726/11 ergangenen Urteil lag folgender Sachverhalt zugrunde: Ein bis zur Inanspruchnahme der vorgezogenen Altersleistung betriebszugehöriger ehemaliger Arbeitnehmer nahm die betriebliche Altersrente bereits 1989 vorgezogen in Anspruch. Die Versorgungsordnung sah in der Regelung der Alters- und Invalidenleistung bei der Aufzählung der Versorgungsfälle die vorgezogene Inanspruchnahme der Altersleistung ausdrücklich vor. Bei der Leistungsfestsetzung legte die Beklagte seine tatsächlich bis zum Ausscheiden erbrachte Betriebszugehörigkeit zugrunde und berücksichtigte die tatsächlich bezogene Leistung aus der GRV leistungsmindernd. 2009 berechnete die Beklagte die Betriebsrente neu. Dabei ging sie von der fiktiven Versorgung aus, die der Kläger bei einer Betriebszugehörigkeit bis zur festen Altersgrenze (65) erreichen konnte. Hierauf rechnete sie die hochgerechnete fiktive Leistung der GRV bei weiterer Tätigkeit bis 65 an. Das Ergebnis dieser Berechnung kürzte sie zeiträtierlich nach dem Verhältnis der erbrachten Betriebszugehörigkeit zu der bis zur Vollendung des 65. Lebensjahrs möglichen Betriebszugehörigkeit. Dadurch verringerte sich die Betriebsrente des Klägers gegenüber der (vermutlich) zwischenzeitlich angepassten ursprünglich festgesetzten Rente.

Die Neuberechnung der Beklagten war nach Auffassung des BAG nicht zulässig. Die Versorgungsordnung sah die praktizierte Hochrechnung mit anschließender zeiträtierlicher Kürzung nicht vor. Auch aus § 2 BetrAVG konnte die Beklagte die Neuberechnung nicht ableiten, da der Kläger gerade nicht mit unverfallbarer Anwartschaft ausgeschieden war. Dass die Neuberechnung ca. 20 Jahre nach der Leistungsfestsetzung erfolgt war, hat das BAG demgegenüber nicht angesprochen.

# Tarifvertragliche Differenzierung zwischen West und Ost bei bAV noch zulässig

BAG vom 12.11.2013 – 3 AZR 92/12

**Eine tarifvertraglich vorgenommene Differenzierung bei der Höhe der Arbeitgeberbeiträge zur bAV zwischen Arbeitnehmern in den Tarifgebieten West und Ost verstößt zurzeit noch nicht gegen den Gleichheitssatz des Grundgesetzes (Art. 3 Abs. 1 GG).**

Seit dem 1.1.2006 sind die tarifvertraglich geregelten Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter der Beklagten im Tarifgebiet West und Ost vollständig angeglichen. Die für die betriebliche Altersversorgung (bAV) des Klägers anwendbaren tarifvertraglichen Regelungen differenzieren für die Höhe der von der Beklagten an einen externen Versorgungsträger zu entrichtenden Beiträge dagegen nach dem Tarifgebiet West und dem Tarifgebiet Ost. 2011 erfolgte lediglich eine Anhebung der Arbeitgeberbeiträge zur bAV für das Tarifgebiet Ost (aber noch keine Angleichung). Der Kläger macht die Verschaffung derjenigen Versorgung geltend, die er erhalten würde, wenn die Beklagte seit dem 1.1.2006 Beiträge in der für das Tarifgebiet West geltenden Höhe entrichtet hätte. Die Klage hatte vor dem Bundesarbeitsgericht (BAG) keinen Erfolg.

## **Unterschiedliche wirtschaftliche Verhältnisse als sachlicher Grund**

Die unterschiedliche Behandlung der Mitarbeiter in den Tarifgebieten West und Ost sei sachlich gerechtfertigt. Mit den unterschiedlichen Beitragsätzen solle den unterschiedlichen wirtschaftlichen Verhältnissen Rechnung getragen werden, die auch nach dem 1.1.2006 noch nicht vollständig entfallen seien. Aufgrund der weiterhin bestehenden unterschiedlichen Einkommensverhältnisse regle auch der Gesetzgeber für die neuen Bundesländer eine geringere sozialversicherungsrechtliche Bezugsgröße und Beitragsbemessungsgrenze. Angesichts der tariflichen Entwicklung (vollständige Angleichung von West und Ost in nicht unabsehbarer Zeit), seien die unterschiedlichen Arbeitgeberbeiträge zurzeit noch von dem Beurteilungs- und Gestaltungsspielraum der Tarifvertragsparteien gedeckt, der diesen aufgrund der Koalitionsfreiheit (Art. 9 Abs. 3 GG) zustehe.

## Hinweis für die Praxis

Erfreulicherweise bestätigt das BAG die nach wie vor zulässige Differenzierung zwischen den Tarifgebieten Ost und West, zumindest sofern die bAV auf einem Tarifvertrag beruht. Bei Betriebsvereinbarungen besteht insoweit ein anderer Prüfungsmaßstab, da sich die Betriebsparteien nicht auf die Koalitionsfreiheit berufen können. Ein Verstoß gegen den arbeitsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatz scheidet aber in vielen Fällen ggf. bereits deshalb aus, weil der Gleichbehandlungsgrundsatz unternehmensbezogen ist und unterschiedliche Unternehmen betroffen sind. Grundsätzlich empfiehlt sich, auch aufgrund von Sachverhaltsbesonderheiten, eine Einzelfallprüfung im jeweiligen Unternehmen.

**Henning Rihn**

henning.rihn@towerswatson.com

Telefon: +49 89 51657-4650

# Verschlechternde Eingriffe in die bAV von Gewerkschaften erleichtert

BAG vom 12.11.2013 – 3 AZR 510/12 und 3 AZR 501/12

**Die Drei-Stufen-Theorie, die vom BAG für die Prüfung von Eingriffen in Versorgungsanwartschaften durch zeitlich nachfolgende Betriebsvereinbarungen entwickelt wurde, gilt nur eingeschränkt, wenn Gewerkschaften in ihre bAV eingreifen. Für einen Eingriff in noch nicht erdiente künftige Zuwächse reichen sachliche Gründe, ohne dass es auf seine Proportionalität ankommt.**

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hat in zwei aktuellen Entscheidungen die eingeschränkte Anwendbarkeit der Drei-Stufen-Theorie für Gewerkschaften bestätigt (vgl. auch BAG vom 12.2.2013 – 3 AZR 636/10). In den zugrunde liegenden Fällen hatten Gewerkschaften ihren Mitarbeitern Leistungen der betrieblichen Altersversorgung (bAV), durchgeführt über Unterstützungskassen, zugesagt. Nach anschließender Verschmelzung der Versorgungsschuldner auf die jeweils beklagte Gewerkschaft wurden die Versorgungszusagen, gestützt auf die schlechte wirtschaftliche Lage der Gewerkschaft, durch zeitlich nachfolgende Betriebsvereinbarungen verschlechternd abgelöst. Die Kläger hielten die Ablösung nach der Drei-Stufen-Theorie für unwirksam.

## **Eingeschränkte Rechtskontrolle wegen besonderer Situation von Gewerkschaften**

Da es sich bei den beklagten Versorgungsschuldnern um Gewerkschaften und damit steuerbefreite Berufsverbände in der Rechtsform nicht eingetragener Vereine handelt, die nicht am Markt mit Gewinnerzielungsabsicht tätig sind, gelten nach Auffassung des BAG Besonderheiten für die Rechtskontrolle von Eingriffen in Versorgungsanwartschaften. Diese sind in der besonderen wirtschaftlichen Situation der Gewerkschaften begründet: Als Einkünfte stehen ihnen im Wesentlichen nur Mitgliedsbeiträge zur Verfügung. Darüber hinaus genießen Gewerkschaften den verfassungsrechtlichen Schutz der Koalitionsfreiheit (Art. 9 Abs. 3 Grundgesetz – GG). Daher stehe den Gewerkschaften die Festlegung ihrer koalitionspolitischen Aufgaben und deren Durchführung frei. Die Gerichte dürfen ihre Einkommensverwendung im Einzelnen nicht prüfen oder bewerten. Andererseits müssen die Gewerkschaften als Versorgungsschuldner aber auch ihre Versorgungsverpflichtungen erfüllen und bei Eingriffen die Grundsätze der Verhältnismäßigkeit und des Vertrauensschutzes beachten, die das BAG in der Drei-Stufen-Theorie konkretisiert hat.

Vor dem Hintergrund der besonderen wirtschaftlichen Situation von Gewerkschaften und der Koalitionsfreiheit hat das BAG daher die Anwendbarkeit der Drei-Stufen-Theorie zur Rechtfertigung eines Eingriffs in noch nicht erdiente, von zukünftiger Dienstzeit abhängige Zuwächse (die sog. dritte Stufe) eingeschränkt: Entgegen dem üblichen Erfordernis sachlich-proportionaler Gründe reichen sachliche Gründe zur Rechtfertigung des Eingriffs in die dritte Stufe aus. Auf die Proportionalität des Eingriffs kommt es dann nicht an. Das BAG hat auf dieser Grundlage die Wirksamkeit der Ablösungen bestätigt.

## Hinweis für die Praxis

Das BAG zeigt in diesen Entscheidungen, dass es die Drei-Stufen-Theorie nicht als starres Schema versteht, sondern ggf. auf die besondere Situation des Versorgungsschuldners anpasst und weiterentwickelt. Daher sollten entsprechende Eingriffsgründe, insbesondere wirtschaftliche Gründe, immer im konkreten Einzelfall geprüft werden.

**Christine Bleeck**

christine.bleeck@towerswatson.com

Telefon: +49 611 794-336



# Privat fortgeführte Pensionskassenzusage bzw. Direktversicherung: Beitragspflicht

## Aktuelle Rechtsprechung

**Bei privat fortgeführter Pensionskassenzusage hält das Bundessozialgericht (BSG) an der vollen Beitragspflicht fest. Auch bei privat fortgeführter Direktversicherung kann es zu einer vollen Verbeitragung kommen, nämlich dann, wenn eine freiwillige Mitgliedschaft in der gesetzlichen Krankenversicherung besteht.**

Mit Beschluss vom 28.9.2010 (1 BvR 1660/08) hatte das Bundesverfassungsgericht (BVerfG) klargestellt, dass bei privater Fortführung einer Direktversicherung durch den Arbeitnehmer als Versicherungsnehmer für den darauf beruhenden Teil der Leistung keine Sozialversicherungsbeiträge zu zahlen sind (vgl. *Benefits!* Nr. 3, Dezember 2010). Unklar war bislang, ob die volle Beitragspflicht auch bei einer privat fortgeführten Pensionskassenzusage entfällt. Nicht abschließend geklärt war außerdem, ob die Entscheidung des BVerfG auch auf Fälle übertragen werden kann, bei denen lediglich eine freiwillige Mitgliedschaft in der gesetzlichen Krankenversicherung besteht. Dem BVerfG-Beschluss lag nämlich die Klage eines Rentners zugrunde, der in der gesetzlichen Krankenversicherung pflichtversichert war.

### Beitragspflicht bei privat fortgeführter Pensionskassenzusage

Die Konstellation, die dem BVerfG-Beschluss zugrunde lag, kann nicht auf Pensionskassen übertragen werden – so das BSG mit Urteil vom 23.7.2014 (S 26 KR 1041/11), von dem bislang lediglich der Terminbericht vorliegt. Das BSG bestätigt damit den überwiegenden Tenor entsprechender unterinstanzlicher Entscheidungen (vgl. Landessozialgerichts (LSG) Rheinland-Pfalz vom 15.11.2012 – L 5 KR 78/12; LSG der Länder Berlin und Brandenburg vom 6.1.2012 – L 1 KR 75/11; Sozialgericht (SG) Köln vom 9.11.2012 – S 26 KR 1041/11; SG Aachen vom 18.9.2012 – 13 KR 130/11; SG Berlin vom 23.5.2012 – S 36 KR 2042/11).

Laut Terminbericht des BSG ist entscheidend, dass der institutionelle Rahmen des Betriebsrentenrechts im „Durchführungsweg Pensionskasse“ nie völlig verlassen wird. Pensionskassen seien – anders als Kapital- bzw. Lebensversicherungsunternehmen – in ihren Aktivitäten von vornherein auf den Zweck Durchführung der betrieblichen Altersversorgung beschränkt. Unerheblich sei außerdem, ob es sich bei der leistenden Institution um eine „regulierte“ oder eine „deregulierte“ Pensionskasse handelt. Für eine vertiefende Auseinandersetzung mit den Erwägungen des BSG bleibt allerdings die Veröffentlichung der Urteilsgründe abzuwarten.

### Beitragspflicht bei freiwilliger Mitgliedschaft in der gesetzlichen Krankenversicherung

Gemäß Urteil des LSG Rheinland-Pfalz vom 7.11.2013 (L 5 KR 65/13) sind freiwillige Mitglieder der gesetzlichen Krankenversicherung trotz des genannten BVerfG-Beschlusses in der gesetzlichen Krankenversicherung und damit auch in der Pflegeversicherung voll beitragspflichtig. Anders als bei pflichtversicherten Rentnern sind bei freiwilligen Mitgliedern ausdrücklich auch „die sonstigen Einnahmen, die die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des freiwilligen Mitglieds bestimmen“ (§ 240 Abs. 1 Sozialgesetzbuch V – SGB V), mit einzubeziehen (§ 238a SGB V). Dazu zählen bei freiwilligen Mitgliedern auch die Leistungen aus der als Versicherungsnehmer privat fortgeführten Direktversicherung. Revision gegen dieses Urteil wurde nicht zugelassen.

### Hinweis für die Praxis

Wie zu erwarten war, hat das BSG die volle Beitragspflicht bei privat fortgeführter Pensionskassenzusage, die es aus der vom BSG selbst entwickelten institutionellen Abgrenzung ableitet, bestätigt. Letztlich bleibt daher lediglich abzuwarten, ob die Urteilsgründe den unterlegenen Rentner dazu veranlassen, Verfassungsbeschwerde zu erheben, so wie es im Hinblick auf die privat fortgeführte Direktversicherung geschehen war. Gemäß LSG Rheinland-Pfalz ist darüber hinaus auch bei einem freiwilligen Mitglied in der gesetzlichen Rentenversicherung die volle Leistung aus einer privat fortgeführten Direktversicherung zu verbeitragen. Auch diese Entscheidung ist nach Auffassung von Towers Watson schlüssig begründet.



**Sebastian Löschorh, LL.M.**

sebastian.loeschhorn@towerswatson.com  
Telefon: +49 611 794-4414

# Altersversorgung von Gesellschafter-Geschäftsführern

## Aktuelle Urteile der Finanzrechtsprechung

**Der BFH hat in jüngster Zeit in einigen Urteilen Stellung zum Thema „Pensionszusagen an Gesellschafter-Geschäftsführer“ bezogen. Damit hat er – abgesehen von einigen überraschenden Entscheidungen – seine bisherige Rechtsprechung bestätigt bzw. weiter ausgebaut.**

### **Kein Mindestpensionierungsalter?**

Mit dem Urteil vom 11.9.2013 (I R 72/12) tritt der Bundesfinanzhof (BFH) der in R 6a Abs. 8 Einkommensteuerrichtlinien (EStR) vertretenen Auffassung der Finanzverwaltung zu einem Mindestpensionierungsalter bei Pensionszusagen an beherrschende Gesellschafter-Geschäftsführer (GGF) entgegen. Nach Auffassung des BFH ist bei der Berechnung der Pensionsrückstellung gem. § 6a Abs. 3 Satz 2 Nr. 1 Satz 3 Einkommensteuergesetz (EStG) ausschließlich auf den in der Pensionszusage vorgesehenen Zeitpunkt des Eintritts des Versorgungsfalles (Alter) abzustellen. Der BFH weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass dem Gesetz eine automatische Verknüpfung des maßgeblichen Eintritts des Versorgungsfalles an die Regelaltersgrenze der gesetzlichen Rentenversicherung (abgestuft nach Geburtsjahrgang bis Pensionalter 67) nicht zu entnehmen sei.

Allerdings führt der BFH in seiner Entscheidung weiter aus, dass unter Umständen eine verdeckte Gewinnausschüttung vorliegen kann, wenn statt des für einen beherrschenden GGF üblichen 63. oder 65. Lebensjahrs ein früheres Pensionierungsalter vereinbart ist.

### **Kapitalabfindung der Pensionszusage**

Die Urteile vom 23.10.2013 (I R 89/12) sowie vom 11.9.2013 (I R 28/13) setzen sich mit der Problematik der Kapitalabfindung von Pensionszusagen auseinander. Dem Urteil vom 11.9.2013 lag der Sachverhalt zugrunde, dass dem GGF aus Anlass der Übertragung seiner Gesellschaftsanteile eine Abfindung gegen Verzicht auf die ihm erteilte Pensionszusage gezahlt wurde. In der Pensionszusage waren ursprünglich nur die Versorgungsfälle Arbeitsunfähigkeit und Beendigung des Geschäftsführervertrags mit oder nach Vollendung des 65. Lebensjahrs geregelt. Für den BFH indizierte die „ad-hoc-Vereinbarung“ der Abfindung unmittelbar vor deren Auszahlung eine Veranlassung durch das Gesellschaftsverhältnis, was eine verdeckte Gewinnausschüttung zur Folge hatte. Der BFH stellt zudem klar, dass im vorliegenden Fall die Kapitalabfindung nicht dem Schriftformerfordernis des § 6a Abs. 1 Nr. 3 EStG genügt hätte. Nach dem Schreiben des

Bundesfinanzministeriums (BMF) vom 6.4.2005 muss hierfür insbesondere das Berechnungsverfahren zur Ermittlung der Abfindungshöhe eindeutig und präzise schriftlich fixiert sein.

Im Urteil vom 23.10.2013 stuft der BFH die Versorgungsabfindung durch Einmalzahlung in Gestalt der ausgezahlten fälligen Rückdeckungsversicherung entgegen der Versorgungszusage als durch das Gesellschaftsverhältnis veranlasst und damit als verdeckte Gewinnausschüttung ein. Im Streitfall hing die vertragliche Fälligkeit der Kapitalzahlung vom Ausscheiden aus dem aktiven Dienst ab, sodass die vorzeitige Kapitalabfindung – trotz Weiterbeschäftigung – für den BFH durch das Gesellschaftsverhältnis veranlasst war. Nach R 36 Abs. 1 Körperschaftsteuerrichtlinien (KStR) erfordert eine verdeckte Gewinnausschüttung im Sinne des § 8 Abs. 3 S. 2 Körperschaftsteuergesetz (KStG) (u. a.) eine Vermögensminderung. Der BFH weist in beiden Urteilen auf den Grundsatz der Geschäftsvorfallbezogenheit hin: Die Kapitalabfindung führt danach bei der Gesellschaft auch dann zu einer Vermögensminderung als Voraussetzung für eine verdeckte Gewinnausschüttung, wenn der Begünstigte zeitgleich auf seine Anwartschaftsrechte auf die Versorgung verzichtet und die bis dahin gebildete Pensionsrückstellung erfolgswirksam aufgelöst wird. Auf die handelsbilanzielle Betrachtungsweise kommt es insofern nicht an. Es geht dem BFH dabei nicht um die Abfindung als solche (diese ist grundsätzlich möglich und zulässig). Er stellt auf den Text der Zusage ab und erwartet unter Bezugnahme des Drittvergleichs, dass sich Gesellschaft und GGF an die Zusage halten. Änderungen müssen rechtzeitig erfolgen. Was als „rechtzeitig“ gilt, ist im Einzelfall anhand der Änderung zu beurteilen.

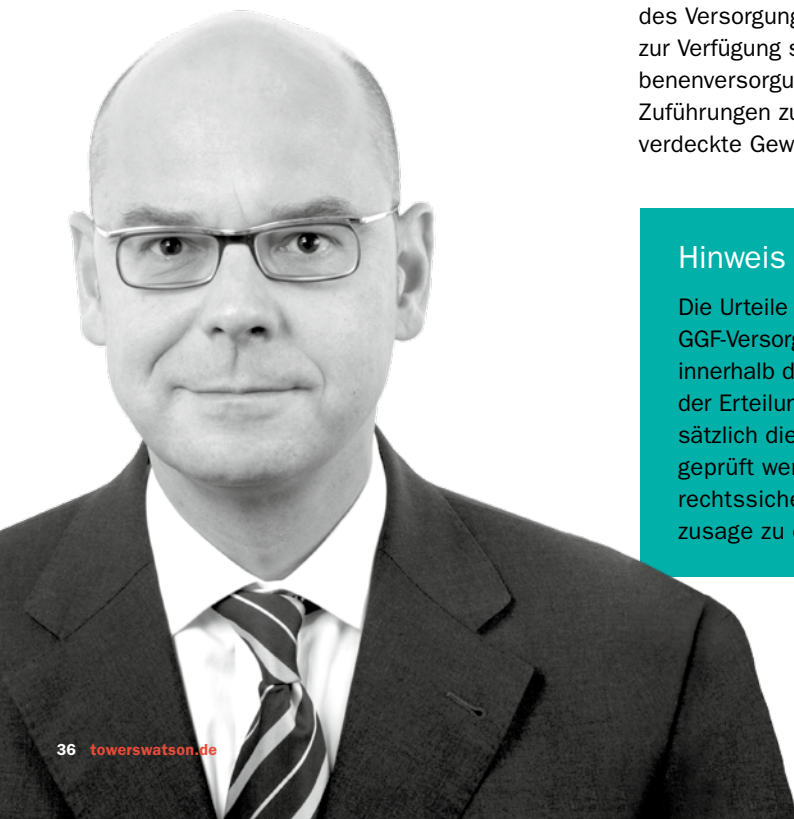
## Versorgungsfall und Fortführung des Dienstverhältnisses

Werden gleichzeitig Altersrente und eine laufende Geschäftsführervergütung gewährt, stellt dies eine an sich unvereinbare Vergütungskonkurrenz dar. Mit dem Urteil I R 60/12 vom 23.10.2013 bestätigt der BFH seine diesbezügliche Rechtsprechung. Zwar sei es aus steuerrechtlicher Sicht nicht zu beanstanden, wenn die Zusage der Altersversorgung nicht vom Ausscheiden des Begünstigten aus dem Dienstverhältnis als Geschäftsführer mit Eintritt des Versorgungsfalls abhängig gemacht wird. Allerdings würde ein ordentlicher und gewissenhafter Geschäftsleiter zur Vermeidung einer verdeckten Gewinnausschüttung verlangen, dass das Einkommen aus der fortbestehenden Tätigkeit als Geschäftsführer auf die Versorgungsleistungen angerechnet wird oder der vereinbarte Eintritt der Versorgungsfälligkeit aufgeschoben wird, bis der Begünstigte endgültig seine Geschäftsführerfunktion beendet hat.

Ist im konkreten Fall die Weiterbeschäftigung eines „GGF-Rentners“ beabsichtigt, deutet der BFH auf verschiedene unschädliche Handlungsalternativen hin, wie z. B. eine Tätigkeit auf Honorarbasis, ein Hinausschieben des Versorgungsalters auf einen späteren Zeitpunkt unter Vereinbarung eines nach versicherungsmathematischen Maßstäben ermittelten Barwertausgleichs oder das „Ruhelassen“ der Versorgung mit der Möglichkeit einer späteren Kapitalabfindung.

### Dr. Manfred Stöckler

manfred.stoekler@towerswatson.com  
Telefon: +49 89 51657-4601



## Erdienbarkeit: angemessene (Rest-)Tätigkeitsdauer erforderlich

Mit der Erdienbarkeit von Pensionszusagen befasste sich der BFH in zwei weiteren Urteilen (I R 26/12 vom 11.9.2013 sowie I R 17/13 vom 27.11.2013). Nach ständiger Rechtsprechung des BFH kann eine dem beherrschenden GGF erteilte Pensionszusage u. a. nur dann steuerlich anerkannt werden, wenn zwischen dem Zusagezeitpunkt und dem vorgesehenen Zeitpunkt des Eintritts in den Ruhestand mindestens zehn Jahre liegen. Ebenfalls ständige Rechtsprechung ist, dass die bereits erfolgte Vollenendung des 60. Lebensjahrs im Zeitpunkt der Erteilung der Pensionszusage ein starkes Indiz für die fehlende Erdienbarkeit darstellt. Dies gilt unabhängig davon, ob der Begünstigte ein beherrschender oder nicht beherrschender GGF ist. Ist eine Pensionszusage nicht (mehr) erdienbar, handelt es sich bei den Zuführungen zur Pensionsrückstellung regelmäßig um eine verdeckte Gewinnausschüttung.

Diese Rechtsprechung bestätigte der BFH mit Urteil vom 11.9.2013. Im dem zugrunde liegenden Sachverhalt war der GGF zum Zeitpunkt der Erteilung der Zusage bereits 62 Jahre alt. Nach Auffassung des BFH kann der Arbeitgeber in dem Fall, in dem eine Pensionszusage erst nach dem 60. Lebensjahr erteilt wird, nach allgemeiner Lebenserfahrung nur noch mit einer zeitlich eng begrenzten Tätigkeit des Arbeitnehmers rechnen; auch ein rüstiger Arbeitnehmer könne wegen nachlassender Arbeitsfähigkeit die Pension möglicherweise nicht mehr verdienen.

Im Urteil vom 27.11.2013 wertete der BFH die Zusage einer Hinterbliebenenversorgung für die neue Lebenspartnerin des GGF nach dem Tode der bis dahin begünstigten Ehefrau des GGF als Neuzusage und wendete darauf die Erdienbarkeitsfrist an. Da dem beherrschenden GGF im zu beurteilenden Sachverhalt bis zum voraussichtlichen Eintritt des Versorgungsfalls weniger als zehn Dienstjahre zur Verfügung standen, sah der BFH die Hinterbliebenenversorgung als nicht mehr erdienbar und die Zuführungen zur Pensionsrückstellung insoweit als verdeckte Gewinnausschüttung an.

### Hinweis für die Praxis

Die Urteile bestätigen einmal mehr, dass die GGF-Versorgung ein komplexes Spezialthema innerhalb der bAV darstellt. Daher sollte vor der Erteilung einer Versorgungszusage grundsätzlich die jeweilige Situation im Einzelfall geprüft werden, um auf dieser Basis eine rechtssichere Gestaltung der Versorgungszusage zu erreichen.

# Administration & Software

„Das neue Mars Portal und die darin enthaltenen Employee-Self-Service-Funktionalitäten stellen das optimale Bindeglied zur Administration der bAV durch Towers Watson dar.“

## Innovative Kommunikation und Administration der bAV bei Mars

Wertschätzung der Altersversorgung gesteigert

**Mars Deutschland hat in Zusammenarbeit mit Towers Watson die Gestaltung, Administration und Darstellung seiner bAV grundlegend überarbeitet. Im Ergebnis wuchsen nicht nur Qualität und Effizienz der bAV-Administration, sondern – dank des nun leichteren Zugangs zu wichtigen Entscheidungsgrundlagen – auch die Wertschätzung der bAV durch die Mitarbeiter.**

Mars verfolgt den Vorsatz, „Lebensmittel in einer Art und Weise herzustellen und zu vertreiben, die einen gegenseitigen Nutzen für all unsere Partner bedeutet“. Auch für die eigenen Mitarbeiter will das Unternehmen einen Mehrwert schaffen und setzt dabei u. a. den Stellenwert der Mitarbeiter-Benefits hoch an.

Anders als bei vielen anderen Unternehmen mit langer Historie finden sich bei Mars im Bereich der betrieblichen Altersversorgung (bAV) und anderen Benefits klar abgegrenzte und in sich überschaubare Regelungen. Im Vergleich zum Markt ist die Gesamtheit dieser Leistungen als hochwertig einzuschätzen. Da die Nebenleistungen – allen voran die bAV – bislang kaum kommuniziert wurden, waren sie für die Mitarbeiter nicht ohne Weiteres transparent

und nachvollziehbar. Darüber hinaus war die Anwartschaftsverwaltung nicht konsequent und effizient in die HR-Abläufe des Unternehmens eingebunden.

Ziel der Überarbeitung war es daher, dass die Mars-Mitarbeiter die bAV als integrativen und werthaltigen Bestandteil des Gesamtvergütungspaketes wahrnehmen. Die Mitarbeiter sollten durch Kommunikation, Information und umfassenden Service für das Thema Alterssicherung sensibilisiert und auch zur Eigenvorsorge motiviert werden. Diese „Hilfe zur Selbsthilfe“ stellt Mars in Form der notwendigen Informationen, Medien und Tools bis hin zu Beratungsleistungen (auch in Form einer Service-Line) zur Verfügung.

Gleichzeitig sollten die Personalabteilungen von administrativen Tätigkeiten entlastet und soweit möglich, unnötige und zeitraubende Verwaltungsvorgänge eliminiert werden. Die Verbesserung der Administration sollte noch weitere Effekte bringen: Effiziente Steuerung, Vermeidung redundanter Tätigkeiten und qualitätsgesicherte Berechnungs- und Verwaltungsvorgänge sollten einhergehen mit der Schaffung vollständiger und korrekter Datenbestände. Die strategische Steuerung der bAV sollte dagegen weiterhin bei Mars verbleiben.

**Effizientere Administration, neues bAV-Portal**

Nachdem die Regelungen des Pensionsplans unter Aufrechterhaltung des Leistungsspektrums vereinfacht worden waren, erhielt die bAV bei Mars ein neues Branding. Dies wurde vor allem durch Fotoserien realer Mars-Mitarbeiter transportiert, die auch als Multiplikatoren gegenüber ihren Kolleginnen und Kollegen auftreten. Ein neues bAV-Portal wurde entwickelt, welches das alte, wenig überschaubare und deshalb kaum genutzte Portal ablösen sollte. Das Projekt wurde weitgehend von Towers Watson gesteuert, sodass die Mars-Verantwortlichen effektiv entlastet wurden.

Kernstück der erarbeiteten Lösung war die Umsetzung einer multimedialen Kommunikationsstrategie, bestehend aus gedruckten Broschüren, einer Internetseite, einer externen Mitarbeiter-Service-Hotline und – als zentraler Bestandteil – aus dem komplett neu gestalteten bAV-Portal, das als Internetanwendung eingerichtet wurde und damit für alle Mitarbeiter jederzeit erreichbar ist.

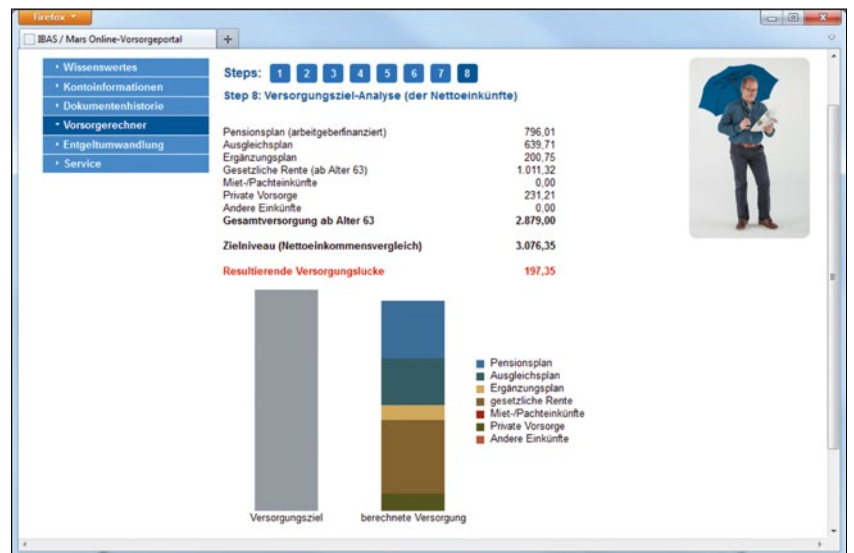
Dieses Portal bietet Mitarbeitern und der HR-Abteilung nicht nur einen Überblick über den individuellen und aktuellen Stand der Versorgungsansprüche, sondern auch eine komfortable und leistungsfähige Entscheidungshilfe in Form eines Vorsorgerechners. Das Mitarbeiterportal hilft darüber hinaus, Verwaltungsprozesse effizient zu gestalten. So wurde die Entgeltumwandlung in diesem Rahmen durchgängig elektronisch abgebildet.

Das Portal und die darin enthaltenen Employee-Self-Service-Funktionalitäten stellen das optimale Bindeglied zur Administration der bAV durch Towers Watson dar. Das auf der identischen Architektur beruhende Towers-Watson-Verwaltungssystem gewährleistet die regelmäßige, korrekte und sichere Übertragung der jeweils aktuellen Daten ins Portal.

**Abb. 1: Startseite neues bAV-Portal**



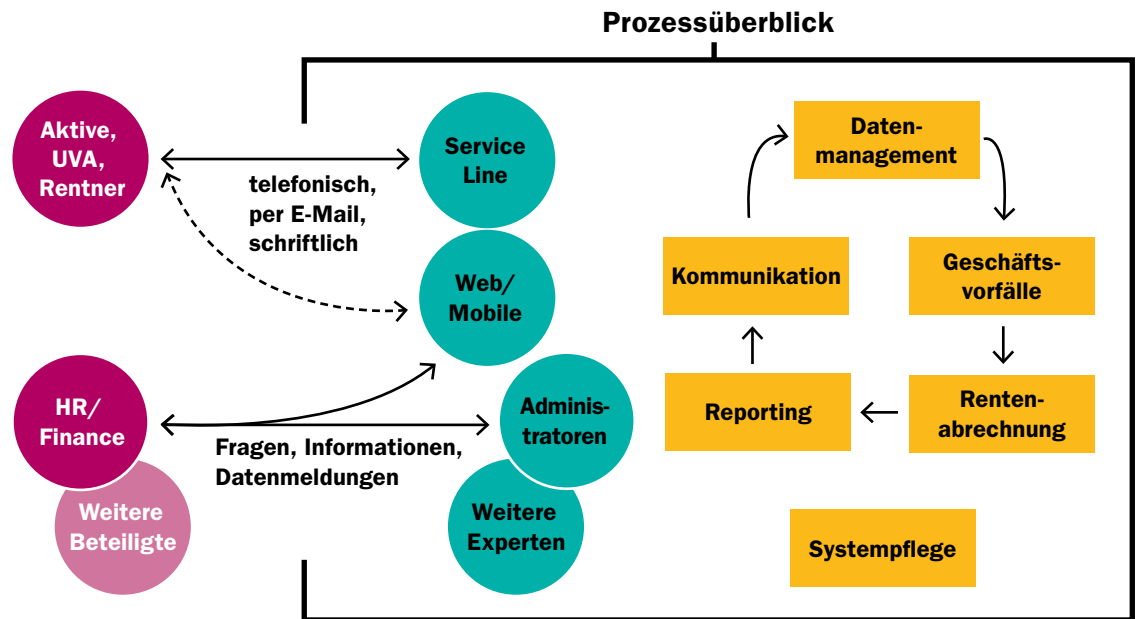
**Abb. 2: Versorgungsziel-Analyse**



Die Service-Line zur Betreuung der Mars-Mitarbeiter wird durch den Einsatz der mit der Administration beauftragten Towers-Watson-Spezialisten sichergestellt. Diese Lösung bietet höchstmögliche Qualität. Durch den Einsatz der speziell ausgebildeten Mitarbeiter wird die Administration aus einer Hand gewährleistet.

Durch die Zertifizierung der bei Towers Watson laufenden Prozesse reduziert Mars den internen Aufwand zur Dokumentation der für die Rechnungslegung relevanten Prozesse, was gleichzeitig zu einer deutlichen Kostenersparnis im Zusammenhang mit den Anforderungen von Audits und Revisionen führt.

Abb. 3: Towers Watsons Administrations- und Kommunikationslösung



## Fazit

*Positives Echo bei den Mitarbeitern:* Die Mars-Mitarbeiter nehmen die neuen Kommunikationsmedien sehr gut an. So ließen sich mehr als die Hälfte aller Mitarbeiter bereits in den ersten sechs Monaten nach der Einrichtung des neuen Portals hierfür registrieren. Die neu gestalteten Medien werden als modern, einfach verständlich und umfassend empfunden. Auch das neue Branding erhält ein hervorragendes Feedback.

*Entlastung für HR:* Die Mars-Personalabteilung wird durch die Einrichtung von Portal und Employee-Self-Service tatsächlich deutlich entlastet. Darüber hinaus äußern die HR-Mitarbeiter eine hohe Zufriedenheit darüber, dass ihnen nun im Rahmen der neuen Kommunikationsmedien gute und zielgerichtete Informationen zur Verfügung stehen. Dies wirkt sich auch positiv auf den Recruiting-Prozess aus, wenn neuen Mitarbeitern oder Bewerbern die Mars-bAV-Zusage näher gebracht werden soll.

**Marc Mebert**

marc.mebert@towerswatson.com  
Telefon: +49 611 794-146

**Evelyn Dreessen**

Rewards Manager Germany,  
Mars GmbH



# HR-Strategie, Talent & Rewards

„Insgesamt werden generell Fragen zu Themen wie Zusammenarbeit oder Engagement meist besser beurteilt als Fragen zu Vergütung oder Information/Kommunikation.“

## Mitarbeiterbefragungen: Ergebnisinterpretation nur mit Benchmarkdaten! Belastbare Schlussfolgerungen ziehen

**Um nach Mitarbeiterbefragungen die richtigen Folgeprojekte initiieren zu können, bedarf es unternehmensexterner Vergleichsdaten. Nur so lassen sich die Befragungsergebnisse mit Blick auf die – je nach Land, Branche, Position und Betriebszugehörigkeit der befragten Mitarbeiter – typischen Antwortmuster einordnen und belastbare Schlussfolgerungen ziehen.**

Meinungsdaten zeigen Muster, ohne deren Kenntnis sich die Befragungsergebnisse kaum sachgerecht beurteilen lassen. So ist es z. B. nur scheinbar ein gutes Ergebnis, wenn 75 Prozent der Mitarbeiter eines Unternehmens sagen, dass sie mit ihren Kollegen gut auskommen. Im externen Vergleich ist dies jedoch unterdurchschnittlich: Weltweit stimmen dem Satz „Die Kollegen, mit denen ich zusammenarbeite, kommen normalerweise gut miteinander aus“ 88 Prozent zu (Quelle: Globale Norm 2013). Auch erscheint es auf den ersten Blick alarmierend, wenn nur die Hälfte der Mitarbeiter die Vergütung in ihrem Unternehmen für wettbewerbsfähig hält. Im externen Vergleich ist dies jedoch ein durchschnittliches Ergebnis. Insgesamt werden generell Fragen zu Themen wie Zusammenarbeit oder Engagement meist besser beurteilt als Fragen zu Vergütung oder Information/Kommunikation. Fragen zur direkten Führungskraft werden i. d. R. besser beantwortet als Fragen zum Top-Management.

Ohne Kenntnis solcher Muster laufen Unternehmen Gefahr, sich bei der Ableitung von Folgemaßnahmen auf die falschen Themen zu konzentrieren. Towers Watson hat daher auf Basis seiner Erfahrung mit Mitarbeiterbefragungen (befragt werden jährlich mehr als sieben Millionen Mitarbeitende aus rund 500 Organisationen) Benchmarkdaten, welche die Einordnung der Befragungsergebnisse aus einzelnen Unternehmen im jeweiligen Länder-, Branchen- oder Bereichskontext ermöglichen. Hier zeigen sich zahlreiche Muster, wie im Folgenden exemplarisch erläutert wird.

### **Nationale Unterschiede: Kritische oder positive Grundtendenzen**

Das Antwortverhalten in verschiedenen Ländern ist sehr unterschiedlich ausgeprägt. Daher ist ein Vergleich von Ergebnissen aus verschiedenen Ländern nur bedingt zielführend. Unternehmen sollten deshalb stets den Unterschied zur jeweiligen nationalen Norm als Anhaltspunkt nehmen, um zu

erkennen, wo Potenziale oder Missstände liegen. In der Beratungspraxis zeigt sich, dass Unternehmen mit verschiedenen Werken im In- und Ausland dazu tendieren, sich bei der Ableitung von Maßnahmen stets auf Länder mit besonders kritischem Antwortverhalten zu konzentrieren. Erst der Abgleich mit Normdaten zeigt, ob damit tatsächlich die „größten Baustellen“ im Unternehmen adressiert würden. In Indien antworten 64 Prozent positiv auf den Satz „Meiner Meinung nach versteht es das Unternehmen gut, die fähigsten Mitarbeiter zu befördern“, während sich Japan in dieser Aussage grundsätzlich kritischer zeigt. Besonders herausfordernd ist dies, da die Unterschiede zwischen den Ländern auch vom Kontext der Fragestellung abhängen. Daher ist es nicht möglich, einfach mit einem pauschalen „Korrekturfaktor“ für unterschiedliche Länder zu arbeiten.

### Industrie- und funktionspezifische Unterschiede

Da sich die meisten Unternehmen i. d. R. mit ihren Wettbewerbern innerhalb derselben Branche vergleichen möchten, bietet Towers Watson entsprechende Industrienormen als Benchmarks an. Branchenunterschiede sind zwar nicht so stark ausgeprägt wie landesspezifische Unterschiede, fallen aber dennoch ins Gewicht. So sind z. B. Ergebnisse von Unternehmen aus der pharmazeutischen Branche meist besser als die der chemischen Industrie.

Zur Auswahl der geeignetsten Benchmarks empfiehlt es sich, für ein Unternehmen als globale Einheit zu definieren, welche Branche insgesamt am besten geeignet ist und ggf. für Teilbereiche zusätzlich die jeweiligen Branchennormen heranzuziehen.

Antwortmuster zeigen sich auch bei den unterschiedlichen Funktionen im Unternehmen. So bewerten Mitarbeiter aus den Abteilungen Forschung und Entwicklung oder IT viele Themen eher kritisch. Mitarbeiter aus HR-Abteilungen äußern sich meist positiver, was daran liegen kann, dass sie i. d. R. über ein tieferes Verständnis für strategische Zusammenhänge, Wertesysteme und Leitlinien verfügen.

### Performance: Was Hochleistungsunternehmen besser können

Neben industrie- und funktionspezifischen Benchmarks bietet Towers Watson auch Performance-orientierte Benchmarks an. Diese zeigen, dass Hochleistungsunternehmen trotz unterschiedlicher Branchen, Ausrichtung usw. Parallelen in der Unternehmenskultur aufweisen. Als Hochleistungsunternehmen gelten Unternehmen, deren Ergebnisse – Nettomarge und/oder Kapitalrendite – mindestens während der letzten drei Jahre signifikant über den Ergebnissen ihrer Branche liegen und deren Organisationskultur von den Mitarbeitenden zusätzlich sehr positiv bewertet wird. Mitarbeiter solcher Unternehmen bewerten beispielsweise ihr Senior Management deutlich besser. Für viele Unternehmen bietet der Abgleich mit den Besten der Besten eine Orientierungsgröße, die zeigt, in welchen Bereichen Verbesserungen prinzipiell machbar sind.

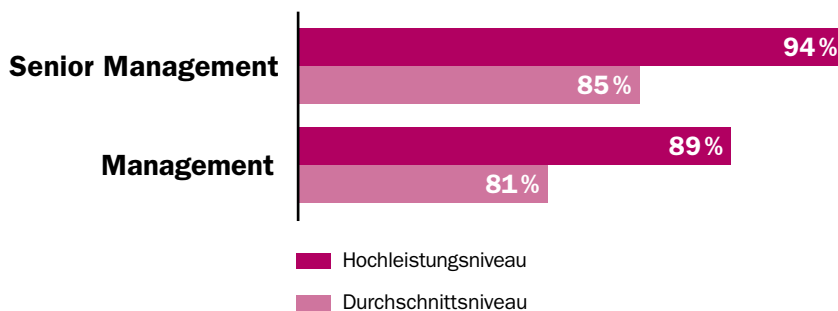
### Demografische Unterschiede: Honeymoon-Effekt etc.

Besonders gravierend sind die Unterschiede auch zwischen einzelnen demografischen Gruppen. So ist zu erwarten, dass sich eher wenige Unterschiede zwischen den Geschlechtern zeigen, während andere demografische Merkmale einen signifikanten Einfluss haben, insbesondere in Kombination mit Performance-Einstufungen (siehe Abb. 1).

Ein Beispiel: Beim Item „Ich habe genügend Flexibilität, um Beruf und Familie in Einklang zu bringen“, zeigen sich enorme Unterschiede in den Gruppen verschiedener Betriebszugehörigkeiten. Mitarbeitende mit einer Betriebszugehörigkeit von bis zu einem Jahr zeigen ein deutlich positiveres Antwortverhalten als die anderen Gruppen. Dies wird auch als „Honeymoon-Effekt“ bezeichnet. Durch die Vermeidung kognitiver Dissonanzen sehen neue Mitarbeitende eher das Positive und beurteilen ihren Arbeitgeber entsprechend. Nach etwa einem Jahr schätzen sie das Unternehmen realistischer, nach ca. fünf bis sieben Jahren hingegen besonders kritisch ein. Ab zehn Jahren Betriebszugehörigkeit hellt sich das Bild i. d. R. wieder auf. Dies ist in den jeweiligen Betriebszugehörigkeitsnormen deutlich zu sehen.

**Abb. 1: Einfluss der Position auf das Antwortverhalten**  
(Zustimmung in Prozent)

„Ich würde dieses Unternehmen als guten Arbeitgeber weiterempfehlen.“  
(Globale Normen 2013)



### Wichtig: aktuelle Benchmarkwerte

Besonders in Ländern, die durch erhebliche Veränderungen geprägt sind, ist es wichtig, auf aktuelle Daten zurückzugreifen. So hat sich beispielsweise in den vergangenen zwölf Jahren die Einstellung der Mitarbeitenden zu ihrem chinesischen Unternehmen positiv entwickelt (siehe Abb. 2). Daher verwendet Towers Watson bei der Bildung der Normen stets nur Daten, die maximal drei Jahre alt sind.

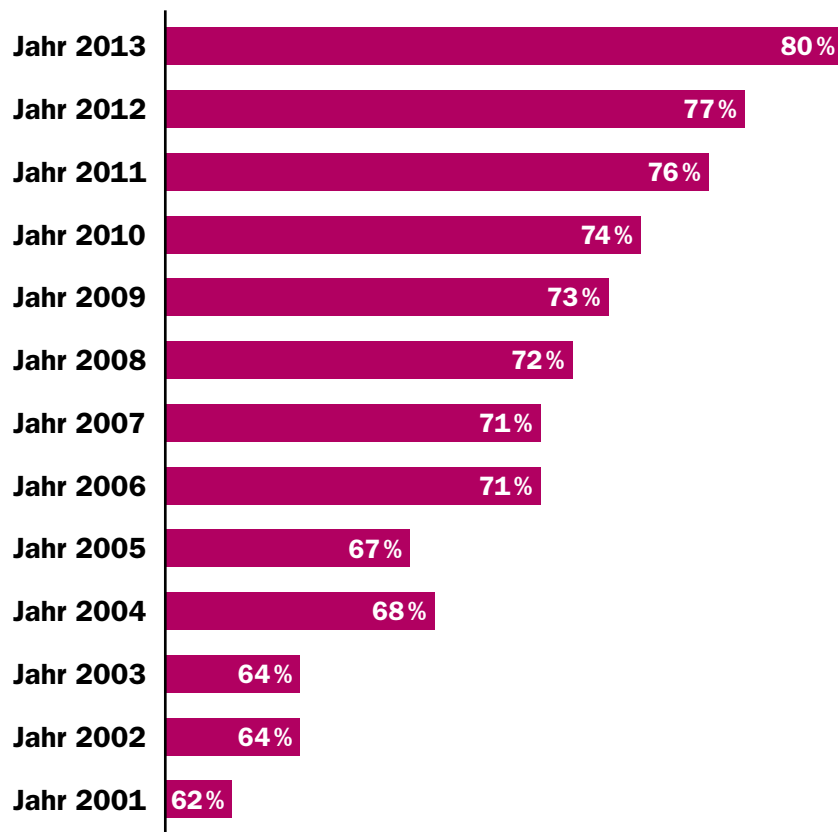
### Hinweis für die Praxis

Erst durch den Abgleich mit Benchmarks oder Normdaten lassen sich aus Mitarbeiterbefragungen belastbare Schlussfolgerungen ziehen. Selbst wenn historische Vergleiche im selben Unternehmen zeigen, welche Verbesserungen eingetreten sind, lässt sich die Qualität der Ergebnisse doch erst durch Blick nach außen interpretieren. Unternehmen sollten sich dabei auf wenige Vergleichsnormen konzentrieren, z. B. eine nationale Norm für landesspezifische Ergebnisse, eine Industrienorm für das Gesamtunternehmen und eine Funktionsnorm für spezifische Abteilungen. Bewährt haben sich auch Performance-Normen, um die Unterschiede aufzuzeigen, die das Unternehmen (noch) von den branchenübergreifend besten Unternehmen trennen.

### Abb. 2: Dynamischer Wandel in China

(Zustimmung in Prozent)

Mitarbeiter werden bei uns unabhängig von ihrer Tätigkeit mit Respekt behandelt.  
(Nationale Norm China)



**Martin Theo Carbon**

[martin.carbon@towerswatson.com](mailto:martin.carbon@towerswatson.com)  
Telefon: +49 69 1505-5534

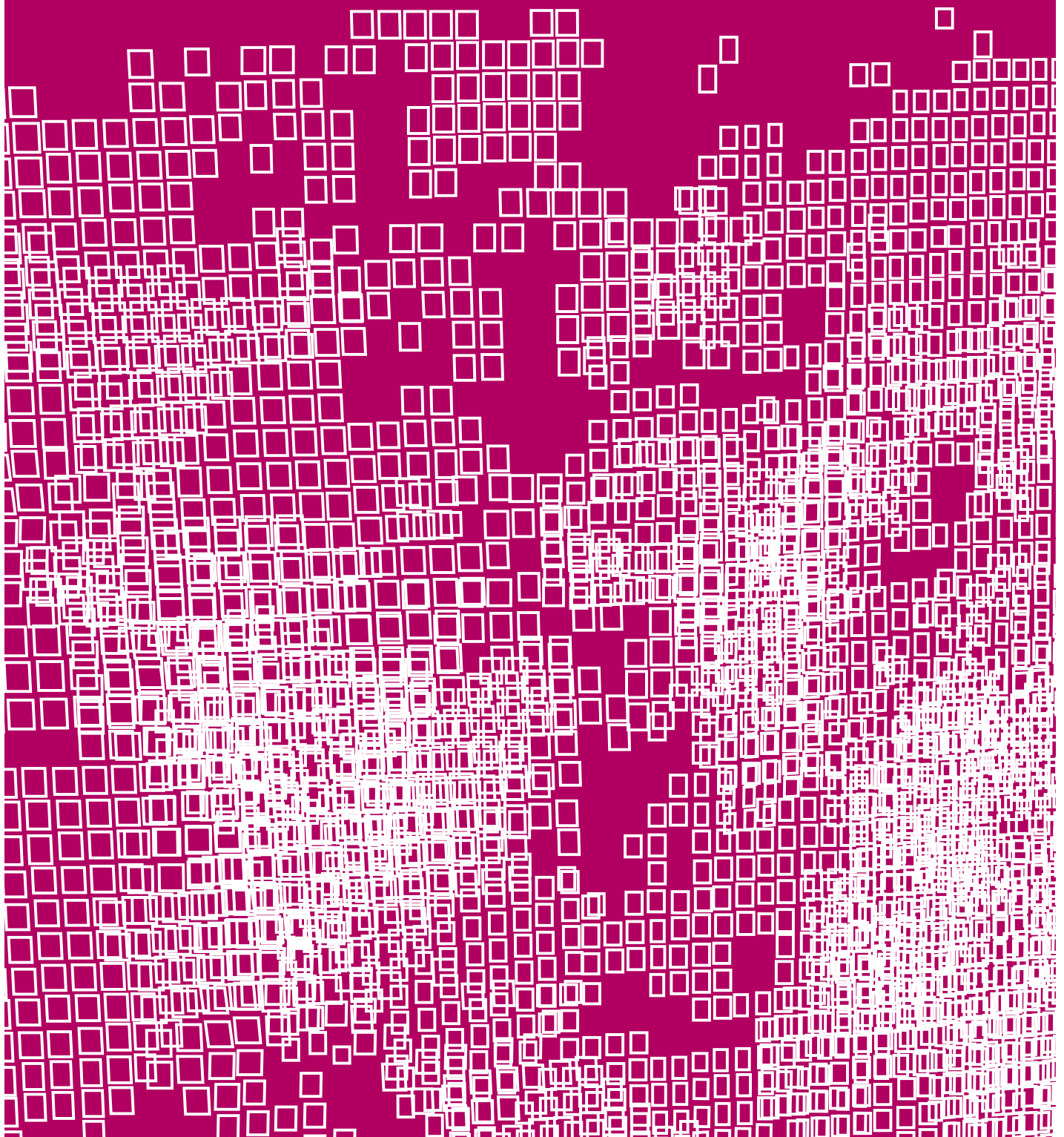


**Teresa Fecher**

[teresa.fecher@towerswatson.com](mailto:teresa.fecher@towerswatson.com)  
Telefon: +49 69 1505-5110

## News

„Steigende Kosten für die betriebliche Altersversorgung und für die Implementierung neuer Altersversorgungspläne werden als größte Herausforderung gesehen.“



# Maßgeschneidert (oder) von der Stange – die bAV neu denken

bAV-Konferenz am 14. Oktober in Frankfurt

Viele Unternehmen rechnen – angesichts des demografischen Wandels und der bereits einsetzenden Alterung der Belegschaften – mit wachsenden Ansprüchen ihrer Mitarbeiter in puncto Altersversorgung. Allerdings sieht nur jedes dritte Unternehmen sein Angebot an Mitarbeiterbenefits für die Zukunft gut aufgestellt, wie eine aktuelle Studie zeigt. Steigende Kosten für die betriebliche Altersversorgung und für die Implementierung neuer Altersversorgungspläne werden als größte Herausforderung gesehen.

Auf dem Boden der täglichen bAV-Praxis steht auch die jährliche bAV-Konferenz, die 2014 zum achten Mal stattfindet. Unter dem Motto „**Maßgeschneidert (oder) von der Stange – die bAV neu denken**“ werden Fachexperten von Towers Watson sowie Vertreter namhafter Unternehmen in Vorträgen und Workshops diskutieren, mit welchen Herausforderungen aufgrund der aktuellen Dynamik zu rechnen ist und mit welchen Lösungen diesen begegnet werden kann. Darüber hinaus bietet die Konferenz Gelegenheit zum Austausch mit Fachkollegen und -experten.

## Information und Anmeldung

Das Konferenzprogramm im Einzelnen sowie ein Anmeldeformular sind demnächst unter [www.towerswatson.com/bAV2014](http://www.towerswatson.com/bAV2014) zu finden.

Die bAV-Konferenz ist eine kostenfreie Veranstaltung, eine vorherige Anmeldung ist jedoch erforderlich.



# Unlocking the future of HR

EMEA HR Service Delivery and Technology Forum

am 29.-30. September in Frankfurt

Die Personalfunktion ist dann besonders erfolgreich, wenn sie ihre Kunden unterstützt, deren Ziele zu verwirklichen. Um dies zu erreichen, sind Unternehmen dazu angehalten, Strukturen, Prozesse, Tools und Technologien im HR-Bereich anzupassen. Viele Personalbereiche haben sich deshalb in den letzten Jahren neu ausgerichtet. Doch der Erfolg einer grundlegenden Veränderung oder Transformation entscheidet sich erst in der Praxis.

Im Rahmen unseres europäischen Experten-Forums, das dieses Jahr unter dem Motto „**Unlocking the future of HR**“ steht, erwartet Sie eine Vielzahl spannender Themen rund um die Transformation der HR-Funktion und der HR-Technologie. Es wird hochkarätige Vorträge mit Referenten aus namhaften internationalen Unternehmen wie ABB, Bayer, Bose, Covance, Kodak Alaris and Nokia Siemens Network geben, Diskussionsforen zu den neuesten Entwicklungen und Trends bezüglich Organisationsdesign, Change Management, Shared Services und Outsour-

cing, HR-Technologie, HR-Transformation und Metrics & Analytics sowie Live-Demonstrationen der neuesten HR-Software-Angebote und deren Praxiseinsatz.

Darüber hinaus bietet das Forum am Vorabend bei einem Dinner die Gelegenheit zum Austausch mit europäischen Fachkollegen und -experten.

## Information und Anmeldung

Die Agenda im Einzelnen sowie die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie unter [www.towerswatson.com/hrsdteurope2014](http://www.towerswatson.com/hrsdteurope2014).

Das europäische HRSDDT Forum ist eine kostenfreie Veranstaltung, eine vorherige Anmeldung ist jedoch erforderlich.





## Rückblick: Pensionskassentag 2014

### Niedrigzinsumfeld, Regulatorik, Langlebigkeit – Wie können Pensionskassen den Spagat meistern?

Am 27. Mai fand in Frankfurt der zweite Pensionskassentag von Towers Watson statt – eine Tageskonferenz speziell für Firmenpensionskassen und deren Trägerunternehmen.

Pensionskassen stehen weiterhin vor vielfältigen und sich immer weiter verschärfenden Herausforderungen. Regulatorische Anforderungen, etwa zum Risikomanagement, machen vielen Kassen das Leben schwer. Der Kapitalmarkt erfordert immer mehr Kreativität und Know-how, um die in der jeweiligen Tarifgeneration garantierten Zinsen bei noch vertretbaren Risiken zu erwirtschaften. Dies wird zusätzlich durch die gesetzlich vorgeschriebene Bildung einer Zinszusatzreserve verschärft. Darüber hinaus bedeutet eine zunehmende Lebenserwartung eine weitere Erhöhung der Reserven in einem Tarifportfolio mit nahezu ausschließlichen Rententarifen. Die zunehmenden Anforderungen an Administration und IT-Systeme werden oft als erdrückend wahrgenommen.

Wie sich diese Herausforderungen alle meistern lassen, zeigte der Pensionskassentag von Towers Watson mit konkreten Ansätzen, Lösungsmöglichkeiten und Praxisbeispielen. Dabei wurden Erfahrungen mit dem Niedrigzinsumfeld (z. B. auch aus Japan), die Anpassung der Tariflandschaft bis hin zur Umstellung des Bestands, eine Prüfung und Überarbeitung von Sterbetafeln, die neue Pensionsfondsrichtlinie und ihre Folgekosten sowie die strategische Aufstellung für 2020 erörtert. Darüber hinaus bot der Pensionskassentag eine hervorragende Plattform zum fachlichen Austausch unter Pensionskassenexperten.

# Rückblick: HR Executive-Konferenz 2014

## Bezaubern, Bezahlen, Behalten – wie Pflicht und Kür von HR den Unternehmenserfolg beflügeln

Der Druck steigt für HR-Manager, Lösungen für die drängenden Probleme bei der Mitarbeitergewinnung und -bindung sowie Nachfolgeplanung und Talentmanagement zu entwickeln. So lautet das Fazit der jährlichen HR Executive-Konferenz, die Towers Watson am 3. Juli 2014 in der Frankfurter Villa Kennedy zum zwölften Mal ausrichtete. HR-Experten führender Unternehmen, wie Lufthansa, Haniel, GfK, Merck, Deutsche Telekom, ABB, GE oder Swisscom diskutierten mit mehr als 250 Teilnehmern aus Deutschland, Österreich und der Schweiz und tauschten in Workshoprunden Best Practices aus.

### Mitarbeiterengagement als Basis für nachhaltigen Unternehmenserfolg

„Unternehmen müssen ihr Personalmanagement völlig neu denken“, erklärt Olaf Lang, Leiter des Beratungsbereichs „Talent & Rewards“ bei Towers Watson Deutschland. „Mit herkömmlichen Einheitslösungen für das Talentmanagement kommen sie nicht mehr weiter. Gerade Mitarbeiter für erfolgskritische Funktionen – je nach Unternehmen z. B. im direkten Kundenkontakt oder in der Produktentwicklung – werden künftig viel stärker umworben als bislang schon. Daher sollten HR-Manager über den Tellerrand schauen und beispielsweise Erfolgsrezepte aus dem Konsumentenmarketing auf die Personalarbeit übertragen“, berichtet der HR-Experte. Lang betont: „Wichtig ist dabei, dass die neuen Lösungen sowohl die Ziele des Unternehmens unterstützen als auch die Interessen der Mitarbeiter berücksichtigen. Nur so können HR-Manager effektiv und effizient auf die aktuellen Problemlagen reagieren.“

### Top-Arbeitgeber bleiben

Unter dem Titel „Bezaubern und bezaubert werden“ erläuterte Keynote-Sprecherin Dr. Bettina Volkens, Vorstandsmitglied und Arbeitsdirektorin, Deutsche Lufthansa AG, mit welchen HR-Maßnahmen das zu den weltweit größten Airlines zählende Unternehmen seine Mitarbeiter motiviert und „an Bord“ hält. Volkens betont „Wir suchen Leute, die mit Leidenschaft bei der Sache sind und die unsere Kunden bezaubern. Im Gegenzug investieren wir in eine Vielzahl unterschiedlicher Maßnahmen, die zum Teil sorgsam auf die einzelnen Geschäftsbereiche, wie Passagierbeförderung, Logistik, Catering, Technik und IT-Services zugeschnitten sind. Denn für mehr als 118.000 Mitarbeiter aus 147 Nationen weltweit, die sich in einer großen Vielzahl von Aufgabenfeldern engagieren, sind zielgruppenspezifische Maßnahmen unbedingt erforderlich.“



### Der „Narzissmusfalle“ entkommen

Zum Abschluss der Konferenz skizzierte Prof. Reinhard Haller, Autor des Buchs „Die Narzissmusfalle“, den schmalen Grat zwischen Selbstbewusstsein und Selbstüberschätzung. „Narzisstisches Verhalten ist nicht von vornherein schlecht“, erklärt der Gerichtspsychiater und Neurologe. Im Gegenteil. „Nur wer ein hohes Selbstbewusstsein, Durchsetzungsfähigkeit, Zielstrebigkeit und Begeisterungsfähigkeit aufweist, wird sich durchsetzen. Damit kommen Narzissten beruflich rascher voran und sind in der Lage, einen Betrieb zum Erfolg zu führen.“ Haller warnt aber vor den negativen Folgen einer übertriebenen Ich-Bezogenheit: „Die Dosis macht das Gift. Gewinnt der Narzissmus überhand, wird er zum Karrierehindernis. Die narzisstische Führungspersönlichkeit duldet kaum erfolgreiche Menschen um sich, wittert überall Konkurrenz und verprellt Weggefährten durch ständige Kritik, während sie selbst kaum kritikfähig ist.“ Das positive Gegenstück des Narzissmus, so Haller ist das Charisma: „Der Charismatiker ist auch von sich und seinen Ideen überzeugt, er setzt sich durch und kann andere begeistern. Er ist aber im Gegensatz zum Narzissten in der Lage, sich in Frage zu stellen und andere Meinungen und Kritik zu ertragen. Die idealen Eigenschaften von Führungspersönlichkeiten wären deshalb gesunder Narzissmus und vor allem Charisma.“

### Save the date!

Die nächste HR Executive-Konferenz findet am 2. Juli 2015 in Frankfurt statt.

# Über Towers Watson

Towers Watson ist eine der führenden Unternehmensberatungen weltweit und unterstützt seine Kunden, ihren Unternehmenserfolg durch ein effektives HR-, Finanz- und Risikomanagement zu steigern. Weltweit sind wir mit rund 14.000 Mitarbeitern vertreten, in Deutschland mit ca. 800 Mitarbeitern an den Standorten Frankfurt, Köln, München, Reutlingen und Wiesbaden. Wir entwickeln Lösungen für die betriebliche Altersvorsorge und Nebenleistungen, für das Personal- und Vergütungsmanagement sowie das Risiko- und Finanzmanagement, einschließlich der Beratung von Versicherungs- und Rückversicherungsunternehmen.

Im Bereich der betrieblichen Altersversorgung bietet Towers Watson die Expertise, um Unternehmen weltweit bei der Gestaltung, dem Finanzmanagement, der Administration und der Kommunikation der verschiedensten Versorgungspläne zu unterstützen. In Deutschland haben die Experten von Towers Watson zahlreiche bAV-Neuordnungen bei großen Unternehmen gestaltet und dabei die Gestaltungsmodelle für Pensionspläne maßgeblich weiterentwickelt. Fast alle

derzeit zugelassenen Unternehmenspensionsfonds wurden bzw. werden von Towers Watson beraten.

Ebenso ist Towers Watson ein führender Anbieter im stark wachsenden Markt der bAV-Administration (betriebliche Versorgungswerke, Unterstützungskassen, Pensionsfonds, Pensionskassen etc.) und weiterer Long-Term Employee Benefits (z. B. Zeitwertkonten). Ein Mehrwert für zahlreiche Kunden wird durch effiziente Administrationslösungen, zertifizierte Prozesse und transparente, planbare Kosten geschaffen. Towers Watson verwaltet mehrere hunderttausend Versorgungsanwartschaften und rechnet über einhunderttausend Betriebsrenten ab.

Experten von Towers Watson sind als anerkannte Spezialisten aktiv beratende Mitglieder in zahlreichen Verbänden, Arbeitsgemeinschaften und Organisationen. Ebenso sind sie gefragte Fachautoren und Referenten für zahlreiche Seminare und Vorträge. Towers Watson führt regelmäßig Studien zu HR-, bAV- und Risikomanagement durch.

## Unsere Büros in Deutschland

### Frankfurt

Eschersheimer Landstraße 50  
60322 Frankfurt  
Telefon: +49 69 1505-50  
Telefax: +49 69 1505-5544

### Köln

Habsburgerring 2  
50674 Köln  
Telefon: +49 221 80003-0  
Telefax: +49 221 80003-456

### München

Arnulfstraße 19 (Renaissance Haus)  
80335 München  
Telefon: +49 89 51657-4500  
Telefax: +49 89 51657-4599

### Reutlingen

Am Heilbrunnen 47  
72766 Reutlingen  
Telefon: +49 7121 16272-25  
Telefax: +49 7121 16272-55

### Reutlingen

Oskar-Kalbfell-Platz 14  
72764 Reutlingen  
Telefon: +49 7121 3122-0  
Telefax: +49 7121 3122-278

### Wiesbaden

Wettinerstraße 3  
65189 Wiesbaden  
Telefon: +49 611 794-0  
Telefax: +49 611 794-298

### Kontakt Redaktion Benefits!

redaktion.benefits@towerswatson.com  
Telefon: +49 611 794-218  
Telefax: +49 611 794-268

### Weitere Publikationen von Towers Watson Deutschland:

- **Rechnungszins:** Jeden Monat informiert Towers Watson über die Aktualisierung des Diskontzinssatzes zur Bewertung von Pensionsverpflichtungen unter Berücksichtigung von HGB, IFRS und US-GAAP (abrufbar unter [www.towerswatson.com/de-DE/Insights/Newsletters/Europe/rechnungszins](http://www.towerswatson.com/de-DE/Insights/Newsletters/Europe/rechnungszins)).
- **HR Perspectives:** Das Online-Magazin HR Perspectives informiert dreimal pro Jahr über Herausforderungen und Lösungen rund um das Talent- und Vergütungsmanagement (abrufbar unter [www.towerswatson.com/de-DE/Insights/Newsletters/Europe/HR-perspectives](http://www.towerswatson.com/de-DE/Insights/Newsletters/Europe/HR-perspectives)).
- **Executive Matters:** Der Online-Newsletter bringt dreimal jährlich aktuelle globale und lokale Informationen rund um das HR-Management von Schlüsselfunktionen in Organisationen (Bezug über [marketing\\_germany@towerswatson.com](mailto:marketing_germany@towerswatson.com)).

Towers Watson  
Eschersheimer Landstraße 50  
60322 Frankfurt  
Telefon: +49 69 1505-50  
Telefax: +49 69 1505-5544  
E-Mail: [info-de@towerwatson.com](mailto:info-de@towerwatson.com)

Die Beiträge dieser Publikation sind als allgemeine Hinweise zu verstehen.  
Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die angegebenen  
Quellen oder die Unterstützung unserer zuständigen Büros zurück.

Copyright © 2014 Towers Watson. All rights reserved.  
TW-EU-D-0253 Juli 2014

[towerwatson.de](http://towerwatson.de)

TOWERS WATSON 