

# Benefits!

Das bAV-Fachmagazin von  
Willis Towers Watson

## **Langfristig stabil:**

Überraschungen in der bAV  
erfolgreich vermeiden

---

## **Pensionskassen:**

Lücken beim gesetzlichen  
Insolvenzschutz?

---

## **Praxis-Case:**

Auslagerung der Rentenverwaltung  
bei General Motors

Ausgabe 2 – Oktober 2019



# Impressum

## Herausgeber:

Willis Towers Watson  
Ulmenstraße 30  
60325 Frankfurt am Main  
Telefon: +49 69 1505-50  
Telefax: +49 69 1505-5544  
E-Mail: [info-de@willistowerswatson.com](mailto:info-de@willistowerswatson.com)

## Gesamtverantwortung:

Reiner Jung (V.i.S.d.P.)

## Redaktionsbeirat:

Monika Behrens, Dr. Michael Karst,  
Nikolaus Schmidt-Narischkin,  
Sybille Siefer, Dr. Manfred Stöckler,  
Dr. Claudio Thum

## Redaktion:

Ulrike Lerchner-Arnold

## Gestaltung und Druck:

Baxter & Baxter Werbeagentur GmbH,  
Frankfurt am Main  
Heyne-Druck GmbH & Co. KG, Offenbach am Main

## Kontakt Redaktion *Benefits!*

[redaktion.benefits@willistowerswatson.com](mailto:redaktion.benefits@willistowerswatson.com)

## Online-Archiv:

*Benefits!* ist auch online abrufbar unter:  
[www.willistowerswatson.com/Benefits-Magazin](http://www.willistowerswatson.com/Benefits-Magazin)



# Benefits!

Das bAV-Fachmagazin  
von Willis Towers Watson

**2** Impressum

**4** Editorial

## *Im Fokus*

**5** bAV und Mitarbeiterkapitalbeteiligung

**7** „Die perfekte Symbiose“

## *Praxis Benefits*

**8** Langfristig stabil:  
bAV ohne Überraschungen

**11** Pensionskassen:  
Lücken beim gesetzlichen  
Insolvenzschutz?

**13** Innovative Abwicklung  
pauschaldotierter  
Unterstützungskassen

**15** Zeitwertkonten beim  
Betriebsübergang

**17** bAV in der Schweiz:  
Qual der Wahl bei der  
richtigen Pensionskasse

**19** Internationales Benefits-  
Management: Gesamtheitliche  
Neuaufstellung

## *Administration & Software*

**21** General Motors nutzt  
den passenden Moment

## *Bilanzen & Finanzen*

**24** Langzeitprognosen:  
Aussagekräftiger durch  
verzahnte Modellierung

**26** Kleine Pensionsanlagen  
aktiv managen

**28** Pension-Assets:  
Firmenkultur als  
Wettbewerbsvorteil

## *Recht & Steuern*

**30** Ablösung einer  
Anpassungsregelung

**32** Versorgungsausgleich  
bei Direktzusagen und  
Unterstützungskassen

**34** Aktuelle Finanzgerichts-  
Rechtsprechung im Kontext  
der Direktzusage

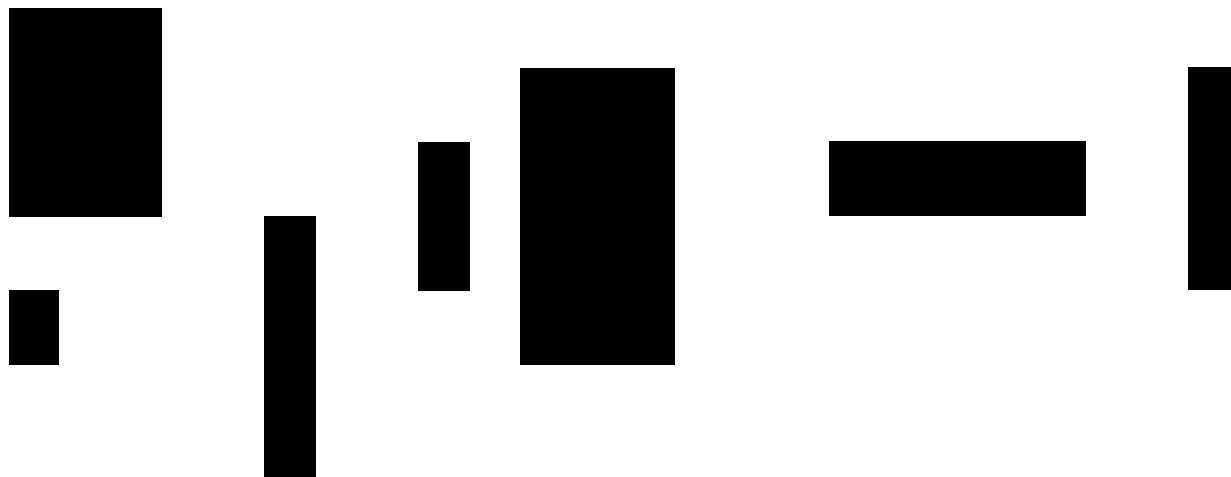
## *HR-Strategie, Talent & Rewards*

**36** Digitalisierung bedeutet  
Stellenabbau und -aufbau

## *News*

**38** bAV-Gestaltung im  
Scheinwerferlicht

**40** Deutscher bAV-Preis  
geht in die siebte Runde



## bAV? Läuft nach Plan!

Unvorhergesehenes lässt sich auch in der betrieblichen Altersversorgung (bAV) nicht ganz ausschließen. So bereitet der Anstieg der Regulierungsaufgaben Pensionskassen einiges Kopfzerbrechen, wie eine Umfrage auf dem Pensionskassentag von Willis Towers Watson im Mai zeigte. Und dass das Niedrigzinsumfeld so lange anhalten und damit lang bewährte Investment-Strategien auf den Kopf stellen würde, war vor zehn Jahren nicht abzusehen.

Eingrenzen lassen sich unerwünschte Überraschungen aber wohl – jedenfalls in den Bereichen, die Unternehmen selber in der Hand haben. Gestaltet man Pensionspläne und Zeitwertkonten (siehe S. 15) solide, und überwacht die zugrundeliegenden Annahmen vorausschauend, fallen Schwankungen kleiner und planbarer aus (S. 8 und 24). Eine durchdachte Strategie (S. 19), eine sorgsame Anbieter-Auswahl (S. 17) und eine robust aufgestellte Kapitalanlage (siehe S. 26 und 28) tragen ebenfalls dazu bei, unerwünschte Überraschungen zu vermeiden.

Was also tun? bAV mit Köpfchen gestalten – und auf Änderungen in den externen Rahmenbedingungen klug reagieren. Dieses Heft möchte erste Anregungen dazu liefern. Vertiefen lassen sie sich durch Fachvorträge, Best-Practice-Cases und den Austausch unter Fachkollegen – etwa auf der bAV-Konferenz von Willis Towers Watson am 16. Oktober (S. 38).

Und Unternehmen mit besonders gelungenen bAV-Modellen sind – wie jedes Jahr wieder – eingeladen, sich um den nächsten bAV-Preis zu bewerben (S. 40).

Eine inspirierende Lektüre wünscht



Dr. Heinke Conrads  
Leiterin Retirement  
Deutschland & Österreich  
Willis Towers Watson

## Im Fokus

# bAV und Mitarbeiterkapitalbeteiligung

## Vorzüge einer Symbiose

bAV und die Beteiligung der Mitarbeiter am Produktivvermögen: vieles spricht für diese beiden Personalinstrumente und dennoch stockt ihre Verbreitung. Der Schlüssel zum Erfolg liegt in ihrer Verzahnung.

### Branchenfonds als Plattform gescheitert

Das Ende der 2009 mit dem Mitarbeiterkapitalbeteiligungs- und Investmentgesetz an die Rampe geschobenen „Mitarbeiterbeteiligungs-Sondervermögen“ war unspektakulär: wegen fehlender Praxisrelevanz wurde es mit dem neuen Kapitalanlagegesetzbuch 2013 wieder abgeschafft. Nicht ein einziger Beteiligungsfonds hatte es zur Auflegung geschafft. Ein Fonds, der 60 Prozent seiner Mittel in Firmen investieren muss, die Zuschüsse zur Mitarbeiterbeteiligung gewähren, widersprach dem Grundprinzip der Risikostreuung und war der Industrie zufolge kaum operationalisierbar.

Der Kern des Scheiterns lag tiefer: Mit den Beteiligungsfonds hatte man eine indirekte Form der Kapitalbeteiligung geschaffen. Die Arbeitnehmer sollten nicht unmittelbar an den sie beschäftigenden Unternehmen beteiligt, sondern Inhaber eines Fonds werden, der in Aktien, Anleihen, andere Darlehensformen sowie Beteiligungen an einer Vielzahl von Unternehmen investiert. Das Prinzip hätte zwar die Implementierung von Mitarbeiterbeteiligung im Mittelstand erleichtert und das Verlustrisiko des individuellen Arbeitnehmers minimiert, eine Stärkung der „Ownership-Mentalität“ auf Seiten der Mitarbeiter und ihrer Identifikation mit dem Unternehmen konnte so allerdings nicht bedient werden. Auch das als Brücke konzipierte Konstrukt eines „Branchenfonds“ taugte nicht dazu, dieses Grundproblem zu heilen: denn welcher Arbeitgeber möchte schon seine Zuschüsse zur Mitarbeiterbeteiligung bei der Konkurrenz investiert sehen?

Ein Rohrkrepierer also. Die seitens der Arbeitsgemeinschaft für betriebliche Altersversorgung (aba) geäußerte Befürchtung, „die Mitarbeiter, vor die Wahl zwischen bAV und einem kurzfristig aufgelegten Mitarbeiterfonds gestellt, würden sich für die Kapitalbeteiligung entscheiden und damit ihre ganze Altersvorsorge aufs Spiel setzen“, bewahrheitete sich nicht.

Die Mitarbeiterbeteiligung führt in Deutschland unverändert ein Schattendasein bei ca. 4.200 Unternehmen in Form von Belegschaftsaktien (ca. 0,9 Mio. beteiligte Mitarbeiter bei 700 Unternehmen) und stillen Beteiligungen oder Genussrechten (ca. 1,1 Mio. Mitarbeiter bei 3.500 Unternehmen), wie der Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung AGP e. V. 2015 schätzte. Die vielerorts geforderte „Teilhabe durch Kapitalbeteiligung statt Umverteilung“ als Brückenschlag zwischen Kapital und Arbeit<sup>1</sup> lässt sich auf diese Weise nicht realisieren.

### Grenzen einer „Stand-Alone-Lösung“

Dabei ist der gute Wille auf Seiten aller Beteiligten unverkennbar. Liegen doch die theoretischen Vorteile der Mitarbeiterkapitalbeteiligung auf der Hand: Sie fördert eine positive Leistungskultur, weil sie unternehmerisches Denken, Engagement und Identifikation auf Seiten der Mitarbeiter stimuliert. Zudem stärkt sie eine partnerschaftliche Unternehmenskultur und nicht zuletzt die Kapitalbasis des Arbeitgebers.

Dem entgegen stehen die immer gleichen Tücken. Die Einführung, Umsetzung und Administration einer Mitarbeiterbeteiligung als „Stand-Alone-Programm“ sind für Personen- und nicht börsennotierte Kapitalgesellschaften trotz Vorhandensein eigenkapitalnaher Instrumente wie Wandelschuldverschreibungen, Darlehen in partiarischer Ausgestaltung oder Genussrechten, die sich im Kontext einer Mitarbeiterbeteiligung einsetzen ließen, komplex und aufwändig. Sollte der unternehmerische Erfolg in Zeiten schwieriger Rahmenbedingungen hinter den Erwartungen zurückbleiben, verkehrt sich der erhoffte Motivationsschub in sein Gegenteil. Schließlich wurde die steuerliche Förderung im Zuge des Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetzes zwar deutlich attraktiver ausgestaltet<sup>2</sup>, ist aber für sich genommen nichts, was den Arbeitnehmer dazu veranlassen könnte, alle anderen Instrumente der individuellen Zukunftssicherung außer Acht zu lassen. Was also tun?

<sup>1</sup> Heinrich Beyer, H.-J. Naumer in „CSR und Mitarbeiterbeteiligung“, Springer Gabler 2018.

<sup>2</sup> Steuerliche Förderung nach § 3 Nr. 39 EStG: die Überlassung einer Vermögensbeteiligung von bis zu 360 Euro p. a. ist steuer- und sozialabgabenbefreit (nur steuerbefreit im Fall von Entgeltumwandlung). Förderung nach dem 5. Vermögensbildungsgesetz: Sparzulage i. H. v. 20 Prozent auf bis zu 400 Euro bei Anteilserwerb aus eigenen Mitteln. Voraussetzung sind eine Einkommensgrenze von 20.000 bzw. 40.000 Euro und eine Sperrfrist der Anlage von sieben Jahren bei sechsjähriger Einzahlung.



## Im Doppelpack perfekt

Die erfolversprechendste Lösung wäre, die Vorzüge des „ewigen Talents“ Mitarbeiterbeteiligung mit der Stabilität der betrieblichen Altersversorgung (bAV) zu verzahnen. Die bAV in einer modernen Ausgestaltung ist gut administrierbar, hinsichtlich Dotierung, Verzinsung und Auszahlung flexibel gestaltet – und damit gut steuerbar und regelmäßig ausfinanziert. Dennoch hat es die bAV auf Arbeitgeberseite schwer, Herzen schneller schlagen zu lassen, weil ihr der unmittelbar identitätsstiftende Charakter fehlt und sich Antworten auf die Frage „was habe ich davon?“ nur in Ableitungen finden lassen. Eine Zusage auf bAV dagegen, die gleichermaßen aus Entgeltumwandlung und Arbeitgeberleistung dotiert wird und deren Rentierlichkeit sich z. B. aus der Kombination einer Anlage zu Gunsten klassischer Investmentfonds und eines Darlehens an den Arbeitgeber mit unternehmenserfolgsabhängiger Verzinsung ergibt, vereinigt die Stärken beider Modelle:

- eine Förderung, die in Kombination attraktiver wirkt, als die Summe ihrer Einzelelemente. Der Förderrahmen der bAV lässt eine tatsächlich substanzielle Beteiligung am Unternehmen zu
- einen (im Vergleich mit einer allein auf Altersvorsorge abstellenden Lösung) minimalen administrativen Mehraufwand in stabilen Prozessen
- eine „User-Experience“, die sich die Digitalisierungsdividende in der bAV auch im Kontext der Mitarbeiterbeteiligung zunutze macht
- die deutliche Stärkung der Visibilität der Vorzüge von Vorsorge durch Integration der identifikationsbildenden Elemente der Unternehmensbeteiligung
- eine Verbesserung des Kosten-/Nutzen-Verhältnisses der bAV auf Seiten der Arbeitgeber

## Fazit

Im Idealfall wäre das Ergebnis ein dringend benötigter Verbreitungsschub sowohl für die bAV, als auch die Mitarbeiterkapitalbeteiligung ohne die ehemals befürchteten Kannibalisierungseffekte. Dabei sind die Durchführungswege und Ausgestaltungsvarianten der bAV so zahlreich wie die im Kontext der Mitarbeiterbeteiligung zur Verfügung stehenden Eigenkapitalsurrogate, so dass nahezu jedem unternehmensspezifischen Erfordernis Rechnung getragen werden kann. Die Kunst liegt in der Kreativität bei der Plangestaltung.



**Nikolaus Schmidt-Narischkin**  
n.schmidt-narischkin@willistowerswatson.com  
+49 69 1505-5190



**Michael Karst**  
michael.karst@willistowerswatson.com  
+49 7121 3122-261

# „Die perfekte Symbiose“

## Ownership-Mentalität der Mitarbeiter und Finanzierungsbasis der bAV gleichzeitig stärken

Eine Mitarbeiterbeteiligung bringt viele Vorteile für Unternehmen. Ihre Neueinführung kann jedoch aufwändig sein. Integriert man sie einfach in die bAV, ergibt sich hingegen eine „perfekte Symbiose“, sagt Dr. Reiner Schwinger, Head of the Northern Europe Region und Head of Germany / Austria bei Willis Towers Watson im Gespräch mit *Benefits!*.

**Herr Dr. Schwinger, wenn ein Unternehmen sich entscheiden müsste – sollte es besser in die bAV oder besser in die Mitarbeiterbeteiligung investieren?**

**Schwinger:** Hier geht es nicht um ein Entweder-oder, sondern um ein Sowohl-als-auch. Die bAV ist ein Muss. Unternehmen brauchen gute Mitarbeiter und Mitarbeiter brauchen Unterstützung bei der Altersvorsorge. Für eine Mitarbeiterbeteiligung sprechen auch gute Gründe. Sie fördert eine Ownership-Mentalität bei den Mitarbeitern und lässt sie am Unternehmenserfolg partizipieren. Ideal wäre es daher, Mitarbeiterbeteiligung und bAV zu kombinieren – dann entsteht ein richtig gutes Doppel.

**Sie sagen, bAV und Mitarbeiterbeteiligung wären eine perfekte Symbiose?**

**Schwinger:** Effiziente Mitarbeiterbeteiligungen haben ihre Grenzen und sind aufwändig zu administrieren. Systeme der bAV sind bewährt, oft bereits vorhanden, effizient administrierbar, bieten einen hinreichenden Dotierungsrahmen und ermöglichen unternehmensspezifische Lösungen. Warum sollte man also darauf verzichten, zwei Fliegen mit einer Klappe zu schlagen?

Kombiniert man bAV und Mitarbeiterbeteiligung, profitieren die Unternehmen und Mitarbeiter vom Besten aus beiden Welten. Die Ownership-Mentalität der Mitarbeiter wird gestärkt, die Finanzierungsbasis für die bAV ausgebaut und dabei auch ein gesamtgesellschaftlicher Verteilungskonflikt aufgelöst. Last but not least bietet die Zusammenführung von Mitarbeiterbeteiligung und bAV den Mitarbeitern die Möglichkeit, ihr Vorsorgesparen einheitlich auf einem Blick in einem Konto zu verwalten. Das ist moderne User Experience.

**Und wie sieht die Kombination von bAV und Mitarbeiterbeteiligungen konkret aus?**

**Schwinger:** Hier gibt es kein „one size fits all“, denn die Beteiligung von Arbeitnehmern am Produktivvermögen kann reine Aktienprogramme oder auch ein breites Spektrum von Eigenkapitalsurrogaten und Erfolgsbeteiligungen umfassen. Bei einer an den Börsen gehandelten AG ist es vielleicht am einfachsten, ein Aktienprogramm direkt in die bAV zu integrieren. Hingegen bietet sich bei einer Familien-GmbH, bei der keine Verwässerung der Stimmanteile angestrebt wird, ein klassisches Kontenmodell mit einer beispielsweise vom EBIT abhängigen Erfolgsbeteiligung oder Verzinsung an. Die Modelle sind so vielfältig wie die Unternehmen.

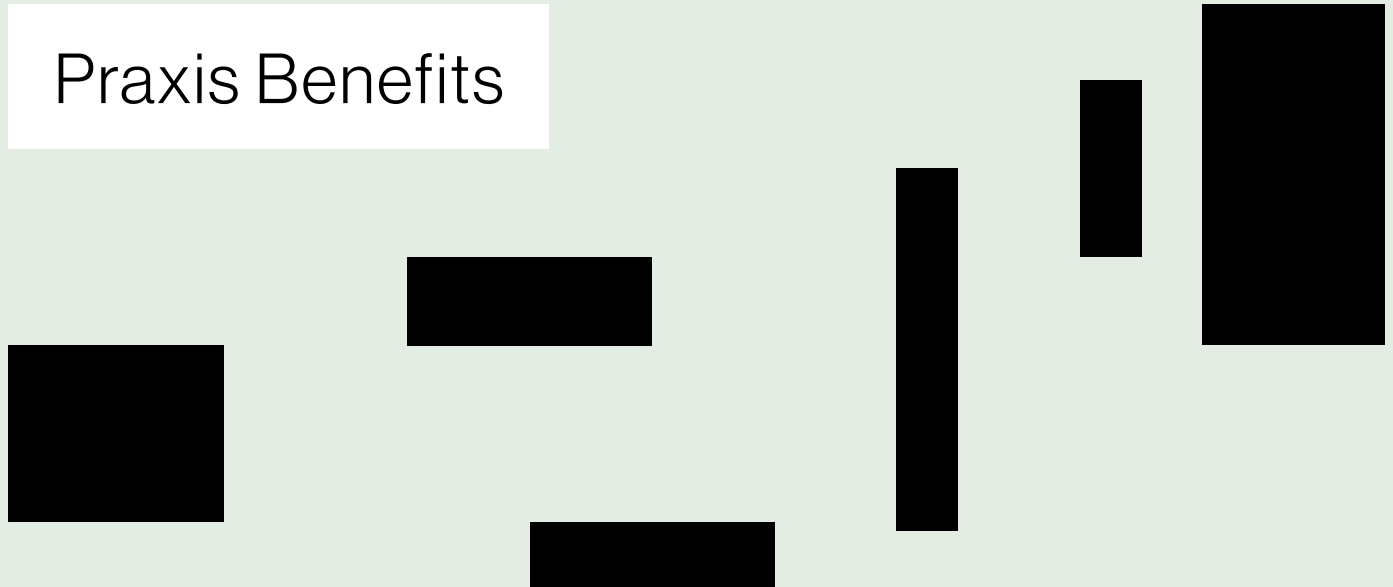
Dabei gilt, wie bei jedem Investment, die Regel, nicht alle Eier in einen Korb zu packen. Deshalb braucht es zuerst eine solide gestaltete und finanzierte bAV als Grundlage. Die Kombination mit der Mitarbeiterbeteiligung ist dann das Sahnehäubchen auf der Torte.

**Dr. Reiner Schwinger**, Head of the Northern Europe Region/Head of Germany/Austria bei Willis Towers Watson, berät seit über 25 Jahren Unternehmen bei der Gestaltung, Implementierung, Finanzierung und Verwaltung von modernen betrieblichen Altersversorgungsprogrammen. Als Kundenverantwortlicher betreut er eine Reihe namhafter deutscher und internationaler Großunternehmen bei der Ausgestaltung der betrieblichen

Versorgungsmaßnahmen und deren Einbindung in das Personalmanagement. Schwinger ist Mitglied im Vorstand der Arbeitsgemeinschaft für betriebliche Altersversorgung e. V. (aba).



# Praxis Benefits



## Langfristig stabil

### Wie sich Überraschungen in der bAV vermeiden lassen

Läuft nach Plan – bei der bAV ist das gut möglich. Risiko-optimiert gestaltet und vorausschauend finanziert lassen sich unliebsame Bilanzsprünge vermeiden. Unternehmen sollten dabei vier Einflussfaktoren im Blick behalten.

Drei Viertel aller Mitarbeiter erwarten, dass ihr Arbeitgeber eine aktive Rolle bei ihrer Altersversorgung einnimmt. Sie honorieren dies beim Recruiting und mit höherer Motivation. Folglich setzen viele Unternehmen auf die betriebliche Altersversorgung (bAV) – und gehen damit langfristige Verpflichtungen ein. Gerade in einer sich immer schneller veränderten Welt, gilt es, diese klug zu planen.

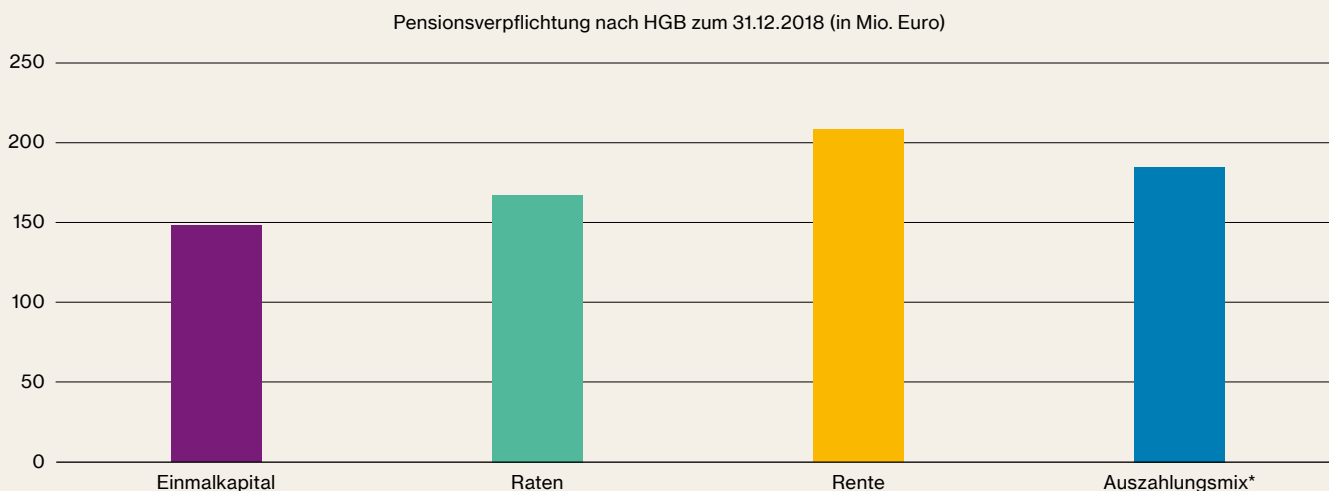
#### Risiko-optimierter Versorgungsplan als Grundlage

Bereits bei der Gestaltung eines Versorgungsplans können unliebsame Überraschungen auf ein überschaubares Maß eingegrenzt werden. Viele Unternehmen haben ihre „Haus-

aufgaben“ hier schon erledigt, wie der Deutsche bAV-Index von Willis Towers Watson zeigt. So ist ein großer Teil der für neu eintretende Mitarbeiter offenen Altersversorgungssysteme kapitalmarktorientiert. Unternehmen versprechen ihren Mitarbeitern im Wesentlichen die Bereitstellung eines Beitrags und legen diesen in Versicherungen oder Kapitalmarktprodukten an. Der Mitarbeiter erhält die sich aus der Anlage ergebende Leistung. Steigende Gehälter sorgen nur noch für steigende Beiträge, aber erzeugen keinen Nachfinanzierungsbedarf mehr – anders als bei älteren Versorgungsplänen. Das Kapitalmarktrisiko, welches in manchen Unternehmen für deutliche Rückstellungserhöhungen in den Altsystemen gesorgt hat, wurde ausgegrenzt. Sagt das Unternehmen zudem eine Einmalkapitalzahlung anstelle ei-



Abb.: Einfluss der Auszahlungsoptionen auf die Höhe der Pensionsverpflichtung



\* Beispiel-Pensionsplan mit Standard-Auszahlungsform „Einmalkapital“. Mitarbeiter können auf Antrag sechs Raten oder eine lebenslange Rente wählen (Verrentung mit sechs Prozent). Die Bewertung eines „Auszahlungsmixes“ dürfte die Höhe der Pensionsverpflichtung am realistischsten abbilden.

ner Rente zu, ist auch das Langlebkeitsrisiko ausgegrenzt (oder bei versicherungsförmig finanzierter Verrentung auf den Lebensversicherer ausgelagert).

Aber auch Risiken, die im Unternehmen verbleiben, lassen sich gut planen – und die Risikotragung kann durchaus vorteilhaft sein. So können zum Beispiel innenfinanzierte Invaliditätsleistungen günstiger sein als eine externe Versicherung. Hier kommt es auf eine intelligente Plangestaltung, kombiniert mit einer vorausschauenden aktuariellen Überwachung, an.

Werden Risiken auf externe Anbieter übertragen, sollten diese sorgsam ausgewählt werden. Unternehmen ziehen hier idealerweise einen unabhängigen Partner hinzu, der den Markt fortwährend beobachtet und rechtzeitig auf Veränderungen und Risiken hinweist.

### Fortlaufendes Monitoring: Vier Einflussfaktoren im Blick

Ob, ab wann und wie lange Mitarbeiter ihre Rente beziehen werden, ist in der Regel nicht vorhersehbar. Der Arbeitgeber muss deshalb für die eingegangene Verpflichtung in der Bilanz eine Rückstellung für ungewisse Verbindlichkeiten bilden. Idealerweise bildet die Rückstellung die im Allgemeinen zu erwartende Verpflichtung bestmöglich ab. So kann die zugesagte Leistung vorweg bilanziell ausfinanziert werden und Überraschungen in den zu zahlenden Leistungen

gen können vermieden werden. Dies bietet Planungssicherheit für die zukünftigen Zahlungsströme, ein Aspekt, der auch bei kleinen und mittleren Unternehmen immer mehr an Bedeutung gewinnt.

Um eine solche Planungssicherheit zu gewährleisten, sollten insbesondere die Annahmen zur Bestimmung der Verpflichtung regelmäßig überprüft werden – das fordern auch immer mehr Wirtschaftsprüfer. Welche Annahmen Relevanz für die Verpflichtungshöhe haben, hängt in der Regel von der Ausgestaltung des Versorgungsplans ab. Im Folgenden eine Auswahl aus der Praxis:

**Verzinsung:** Die Verzinsung wird in der Regel am genauesten betrachtet. Im Handelsgesetzbuch ist die Verwendung eines Zehn-Jahres-Durchschnittszinssatzes geregelt. Der zu verwendende Rechnungszins wird monatlich von der Bundesbank veröffentlicht. Für die Steuerbilanz gelten die engen Regeln des Einkommenssteuergesetzes, das nach wie vor einen Rechnungszins in Höhe von sechs Prozent vorschreibt.

**Lebenserwartung:** In Bezug auf die Fälligkeit und Dauer der Leistungen werden Annahmen über verschiedene Szenarien, wie beispielsweise das Erreichen der Altersgrenze als aktiver Mitarbeiter sowie Invalidisierungs- oder Todesfallrisiken getroffen. In der Praxis werden hierzu in der Regel die Richttafeln Heubeck 2018 G verwendet. Sie basieren allerdings auf den Daten der gesetzlichen Rentenversicherung

und sind deshalb nur bedingt passgenau für eine individuelle Unternehmenssituation. Unternehmensindividuelle oder branchenspezifische Besonderheiten, wie z. B. ein hoher Anteil an Beschäftigten mit Bürotätigkeiten oder überdurchschnittlich hohem Einkommen werden in den Einheitstafeln nicht berücksichtigt. Das Risiko der Langlebigkeit wird dadurch in einigen Unternehmen unterschätzt.

**Gehalts- und Rententrend:** Auch die zukünftige Gehalts- oder Rentenentwicklung kann die Höhe der zu erwerbenden Anwartschaften, aber auch den Umfang künftiger Rentenanpassungen wesentlich prägen. Insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen werden diese Annahmen nicht oder nur selten überprüft. Stattdessen werden dort seit vielen Jahren dieselben Parameter verwendet. Wirtschaftsprüfer kritisieren dieses Vorgehen immer häufiger.

**Auszahlungsoptionen:** Schließlich sollten die Annahmen über das zukünftige Kündigungsverhalten der Mitarbeiter, das Renteneintrittsalter oder die Abbildung von Mitarbeiteroptionen, wie z. B. die Möglichkeit, die Leistung als Einmalkapital oder laufende Rente zu erhalten, genau betrachtet werden. Je nach Plangestaltung haben diese Annahmen einen erheblichen Einfluss auf die Höhe der Verpflichtung. Wird beispielsweise lediglich die Auszahlungsform Einmalkapital bewertet, obwohl die Verrentungsoption für den Mitarbeiter durchaus attraktiv ausgestaltet und somit auch häufig in Anspruch genommen wird, ist eine Unterschätzung der Verpflichtung von bis zu 20 Prozent keine Seltenheit. Durch die Bewertung eines Auszahlungsmixes, der die im Unternehmen gewählten Optionen berücksichtigt, können diese Effekte deutlich reduziert werden. Auch die Finanzverwaltung achtet zunehmend auf die Gestaltung der Auszahlungsoptionen. Unternehmen sollten die Gestaltung der Auszahlungsoptionen daher auch auf ihre steuerbilanzielle Wirkung hin überprüfen.



## Fazit

Um die Unternehmensverpflichtung möglichst genau abzubilden, empfiehlt es sich, die wesentlichen Einflussgrößen regelmäßig zu überprüfen. So können Überraschungen in den Zahlungsströmen und Diskussionen mit den Wirtschaftsprüfern vermieden werden. Die tatsächliche Leistung des Unternehmens wird zwar von der Höhe der Rückstellung nicht beeinflusst. Gleichwohl haben die hierin zu bilanzierenden Veränderungen direkten Einfluss auf die Gewinnsituation des Unternehmens mit möglicherweise wesentlichen Folgen, die bis zur Überschuldung reichen können.

Hingegen verfügen Unternehmen, die ihre bAV risiko-optimiert gestalten und deren Finanzierung auf regelmäßig geprüften, belastbaren Annahmen aufbauen, über ein gut plan- und steuerbares Personalinstrument, das wesentlich zur Mitarbeitergewinnung und -bindung beiträgt und somit die gesamte Unternehmenssituation positiv beeinflusst.



Hanne Borst

hanne.borst@willistowerswatson.com  
+49 7121 3122-373



Wilhelm-Friedrich Puschinski

wilhelm-friedrich.puschinski@  
willistowerswatson.com  
+49 7121 3122-344

# Pensionskassen: Lücken beim gesetzlichen Insolvenzschutz? Prüfung durch europäischen Gerichtshof

Ist die Differenzleistung, welche Arbeitgeber bei Kürzung von Pensionskassenleistungen erbringen, durch den PSV abzusichern? Diese Frage beschäftigt derzeit den EuGH. Der Generalanwalt hat in seinen Schlussanträgen bereits Stellung bezogen.

Um eine Vorabentscheidung zu einigen spezifischen insolvenzrechtlichen Absicherungsfragen im Zusammenhang mit Pensionskassen wurde der Europäische Gerichtshof (EuGH) durch das Bundesarbeitsgericht (BAG) gebeten (Vorlagebeschluss vom 20.2.2018 – 3 AZR 142/16 (A), siehe auch *Benefits!* Oktober 2018). Hintergrund ist die EU-Richtlinie über den Schutz der Arbeitnehmer bei Zahlungsunfähigkeit des Arbeitgebers (2008/94/EG).

In dem vorgelegten Fall geht es um einen Betriebsrentner, der u. a. eine Pensionskassenrente bezieht. Diese Rente war von der betreffenden Pensionskasse wegen wirtschaftlicher Schwierigkeiten gekürzt worden. Der ehemalige Arbeitgeber hatte den Kürzungsbetrag gemäß seiner Einstandspflicht (§ 1 Abs. 1 S. 3 Betriebsrentengesetz – BetrAVG) übernommen und an den Betriebsrentner gezahlt. Später ging der ehemalige Arbeitgeber in die Insolvenz und die Differenzleistung fiel aus. Insgesamt hatte der Kläger von seinem ehemaligen Arbeitgeber neben der Differenzleistung im Wege der Direktzusage eine monatliche Pensionszulage sowie ein jährliches Weihnachtsgeld und eine Rente über die Pensionskasse für die deutsche Wirtschaft (PKDW) erhalten.

Der Pensions-Sicherungs-Verein (PSV) übernimmt nun zwar die monatliche Pensionszulage und das Weihnachtsgeld, gemäß seinem bisherigen Verständnis des geltenden deutschen Betriebsrentenrechts jedoch nicht die Differenzzahlung des ehemaligen Arbeitgebers auf die Leistungskürzung der PKDW hin. Dadurch wurde die Leistung im Ergebnis bezogen auf die gesamte Betriebsrente um 7,4 Prozent gekürzt (bezogen auf die Pensionskassenrente um 13,8 Prozent). Der Kläger fordert vom PSV als Träger der deutschen gesetzlichen Insolvenzversicherung die Fortzahlung der im Wege der Einstandspflicht vom ehemaligen Arbeitgeber erbrachten ehemaligen Pensionskassenzahlungen, also der bisherigen Differenzzahlungen.

## Keine Eintrittspflicht nach Betriebsrentengesetz

Pensionskassenzusagen unterliegen grundsätzlich – wie alle Zusagen mit externen Versorgungsträgern – der sog. Einstandspflicht durch den Arbeitgeber (§ 1 Abs. 1 S. 3 BetrAVG). Ein gesetzlicher Insolvenzschutz durch den PSV ist jedoch nicht vorgesehen. Dies hat der Gesetzgeber bereits im ursprünglichen Gesetzgebungsverfahren 1974 festgehalten, weil die Ansprüche gegen Pensionskassen durch die Versicherungsaufsicht und die gesetzlichen Anlagevorschriften des Versicherungsaufsichtsgesetzes (VAG) ausreichend gesichert seien (Gesetzesbegründung, BT-Drs. 7/2843 vom 22.11.1974, S. 9).

Im Jahr 2008 hat jedoch die EU-Richtlinie (2008/94/EG) den europäischen Rahmen für die Sicherung betrieblicher Altersversorgung (bAV) auch für Deutschland neu gesetzt. Eine mangelnde Umsetzung dieser Richtlinie in deutsches Recht kann damit die unmittelbare Anwendung der Richtlinie in Deutschland zur Folge haben. Nach Artikel 8 der Richtlinie „vergewissern sich die Mitgliedstaaten“, dass „die notwendigen Maßnahmen zum Schutz der Interessen [von Betriebsrentnern] [...] getroffen werden.“

Wurde im vorliegenden Fall die Richtlinie verletzt? Um diese Frage zu beantworten, ist zunächst wichtig, welchen Rechtscharakter eine im Wege der Einstandspflicht vom ehemaligen Arbeitgeber erbrachte Differenzleistung zu einer ursprünglichen Pensionskassenleistung hat. Das BAG gibt zu erkennen, dass es weiterhin von einer Pensionskassenzusage ausgeht, auch wenn der ehemalige Arbeitgeber im Rahmen der Einstandspflicht die Leistung an den ehemaligen Arbeitnehmer erbringt. Das kann man mit guten Gründen und bei entsprechender Gestaltung dieser „Differenzleistung“ auch durchaus anders sehen.



## Eintrittspflicht aufgrund von EU-Richtlinie?

Das BAG hatte daher vor dem Hintergrund der EU-Richtlinie mehrere Fragen an den EuGH gestellt. Dabei ging es um folgende Themenkomplexe:

- Ist die Richtlinie auf den oben beschriebenen Sachverhalt überhaupt anwendbar?
- Unter welchen Umständen können die Verluste des ehemaligen Arbeitnehmers als offensichtlich unverhältnismäßig angesehen werden und damit die Mitgliedsstaaten verpflichtet, dagegen einen Mindestschutz zu gewährleisten – auch wenn der ehemalige Arbeitnehmer mindestens die Hälfte der Leistungen erhält, die sich aus den erworbenen Rechtsansprüchen ergeben?
- Gilt die Richtlinie unmittelbar, wenn ein Mitgliedstaat die Richtlinie nicht oder nur unzulänglich in nationales Recht umgesetzt haben sollte?
- Gilt eine privatrechtlich organisierte Einrichtung mit dem strukturellen Zuschnitt wie der PSV als eine öffentliche Stelle des Mitgliedsstaates, die ggf. unmittelbar aus der Richtlinie vom ehemaligen Arbeitnehmer in Anspruch genommen werden kann?

## Schlussanträge des Generalanwalts: EU-Richtlinie anwendbar

Generalanwalt Hogan hat in seinen Schlussanträgen vom 8.5.2019 bereits einige Fragen knapp und klar beantwortet. Klar sei, dass diese Konstellation in den Anwendungsbereich der Richtlinie 2008/94/EG falle. Zudem sei jede Kürzung einer bAV-Leistung, die entweder nicht geringfügig sei oder das Wesen der bAV in sonstiger Weise beeinträchtige, ausreichend, die Nichtumsetzung der Richtlinie festzustellen. Der Generalanwalt sieht grundsätzlich ein vollständiges Absicherungserfordernis. Die Mindestabsicherungsgrenze in Höhe der Hälfte der Leistung, die in der EuGH-Rechtssache Robins (C-278/05) statuiert wurde, teilt er nicht. Weiterhin entfalte die Richtlinie auch unmittelbare Wirkung mit der Folge, dass der Einzelne Rechte habe, die er vor nationalen Gerichten gegen den Mitgliedstaat geltend machen könne.

## Inanspruchnahmen des PSV möglich?

Die hier besonders interessierende Frage, ob der PSV eine „öffentliche Stelle“ des Mitgliedstaats sei, bejaht der Generalanwalt. Der PSV sei zwar privatrechtlich organisiert, unterliege jedoch der staatlichen Finanzdienstleistungsaufsicht. Er erhebe die Beiträge kraft öffentlichen Rechts von den Arbeitgebern und könne auch wie eine Behörde mit Mitteln des öffentlichen Rechts per Verwaltungsakt Vollstreckungsmaßnahmen ergreifen.

Allerdings – und insoweit verweist der Generalanwalt auf die Beurteilung der nationalen Gerichte – könne ein Verstoß gegen die Richtlinie nur dann gegenüber dem PSV geltend gemacht werden, wenn die Umsetzung der Verpflichtung aus der Richtlinie in den Aufgabenbereich des PSV falle, weil ihm diese Aufgabe vom Staat übertragen wurde. Diese Frage wird daher, wenn der EuGH den Schlussanträgen des Generalanwalts folgt, das BAG zu klären haben. Einen Verkündungstermin hat der EuGH noch nicht veröffentlicht, so dass mit einer kurzfristigen Entscheidung nicht zu rechnen ist.

## Ausblick

Die Entscheidung macht deutlich, dass für die Insolvenzversicherung einer Pensionskassenleistung je nach Standpunkt, den man in den diversen rechtlichen Grundsatzfragen zu diesem Themenkreis einnimmt, durchaus Lücken im deutschen gesetzlichen Insolvenzversicherungsregime des PSV gesehen werden können.

Auf Basis der Ausführungen des Generalanwalts Hogan in seinen Schlussanträgen ist es zumindest denkbar, dass der EuGH eine unmittelbare Inanspruchnahme des PSV durch den Kläger für möglich halten könnte. Auf die Entscheidung des EuGH darf man daher gespannt sein, denn sie könnte im dicht gewobenen Netz der deutschen bAV-Insolvenzversicherung eine Lücke aufdecken.

Damit würden mittelfristig bei Pensionskassenzusagen, in denen Arbeitgeber Leistungen auf die Einstandspflicht nach einer Leistungskürzung der Pensionskasse aus wirtschaftlichen Gründen (im Niedrigzinsumfeld ein zunehmendes Risiko) erbringen müssen und dann später insolvent werden, ggf. erhebliche Zusatzbeiträge an den PSV zulasten der Beitragszahler des PSV ausgelöst. Das wäre im Ergebnis eine erhebliche zusätzliche Belastung für die deutsche Wirtschaft, die mit ihren Beiträgen den PSV finanziert, weil bislang für Pensionskassenzusagen mangels Einbeziehung in den gesetzlichen Insolvenzschutz keine Beiträge an den PSV geleistet wurden.

### Hinweise für die Praxis

In einem solchen Fall darf man annehmen, dass dies den Gesetzgeber auf den Plan rufen würde, um das gesetzliche Insolvenzversicherungsregime des BetrAVG auf Basis einer entsprechenden EuGH-Entscheidung angemessen und EU-rechtskonform anzupassen. Konkrete Maßnahmen dürften grundsätzlich erst dann sinnvoll sein.

Michael Karst  
michael.karst@willistowerswatson.com  
+49 7121 3122-261



## Innovative Abwicklung pauschaldotierter Unterstützungskassen

### Übertragung auf Direktzusage und Pensionsfonds

Pauschaldotierte Unterstützungskassen erfüllen häufig – etwa mit Blick auf M&A-Prozesse – nicht mehr die gewachsenen Anforderungen an eine moderne bAV. Eine Übertragung auf die Direktzusage ist altbewährt. Das anhaltende Niedrigzinsniveau eröffnet nun einen steuerlich noch effizienteren Weg.

Durch die kassenorientierte Vermögensbetrachtung erfüllen pauschaldotierte Unterstützungskassen nach Urteil des Bundesfinanzhofs (BFH – 26.11.2014, I R 37/13) nicht mehr alle Anforderungen an eine moderne betriebliche Altersversorgung (bAV). Dazu kommt, dass sie gemäß IFRS-Standards i. d. R. finanziell unzureichend ausgestattet sind, was in den unzureichenden Dotierungsmöglichkeiten des § 4d Einkommensteuergesetz (EStG) begründet liegt. Darüber hinaus erlauben diese mittelbaren Verpflichtungen keine weiteren steuerlichen Rückstellungen.

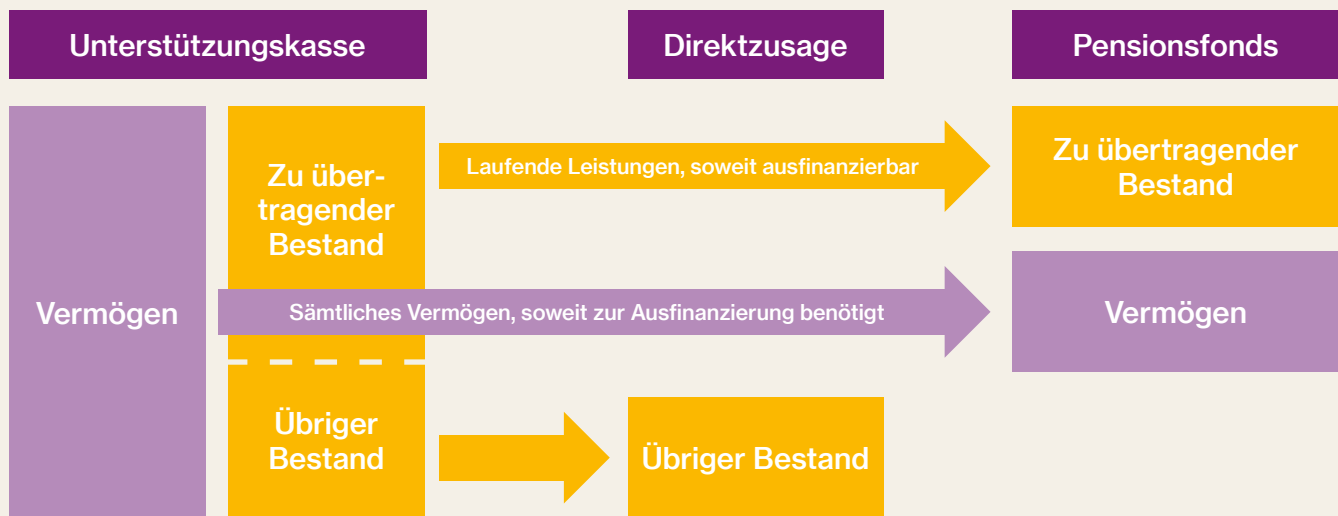
Ein häufig gewählter Lösungsansatz der Vergangenheit war die Übertragung von Vermögen und Verpflichtung auf das Unternehmen. Diese Übertragung auf die Direktzusage war und ist vergleichsweise einfach handhabbar, aufgrund des aktuellen Niedrigzinsniveaus eröffnen sich jedoch steuerlich noch effizientere Möglichkeiten. Der steuerliche Aufwand lässt sich geschickt optimieren – durch eine kombinierte Übertragung

von Vermögen und Verpflichtungen auf die Direktzusage und einen Pensionsfonds. Die Nutzung eines gegenwärtig sehr niedrigen IFRS-nahen Zinssatzes macht dies möglich.

### Steuerliche Effizienz durch Übertragung auf Direktzusage und Pensionsfonds

Die effiziente Hebung von steuerlichem Aufwand basiert hierbei auf der Differenz zwischen dem realistischen (häufig IFRS-nahen) Zinssatz, der beim Pensionsfonds genutzt werden kann und dem steuerlichen Zinssatz. Durch Verwendung eines realistischen Zinssatzes steigt der Wert der fiktiv steuerlich ansetzbaren Verpflichtungshöhe der Unterstützungskasse an. Die Summe des steuerlichen Aufwands wird dadurch im Vergleich zur reinen fiktiven § 6a-EStG-Sicht vermehrt.

Abb.: Steuerlich effiziente Übertragung



Der Clou ist dabei: Diesen Verpflichtungen wird das (vollständige) Kassenvermögen zugeordnet und beides auf den Pensionsfonds übertragen. Dem stehen die übrigen „vermögenslosen“ Verpflichtungen der Unterstützungskasse gegenüber. Diese werden künftig durch das Trägerunternehmen im Wege der Direktzusage durchgeführt. Hierfür können nun steuerliche Rückstellungen gemäß § 6a EStG (steuerlicher Aufwand) gebildet werden.

Dem steht nun – anders als im Fall einer kompletten Übertragung von Vermögen und Verpflichtungen auf die Direktzusage – kein (nennenswerter) Vermögensrückfluss (steuerlicher Ertrag) auf das Trägerunternehmen gegenüber.

### Hinweise für die Praxis

Die kombinierte Nutzung von Direktzusage und Pensionsfonds ermöglicht im aktuellen Zinsumfeld eine steuerlich effiziente Möglichkeit zur Abwicklung von pauschaldotierten Unterstützungskassen. Da aus lohnsteuerlichen Gründen vor allem laufende Leistungen für eine Übertragung auf einen Pensionsfonds in Frage kommen, stellt die Analyse von Verpflichtungsbestand und Kassenvermögen einen sinnvollen Ausgangspunkt für ein Übertragungsvorhaben dar. Anschließend gilt es, frühzeitig alle beteiligten Akteure ins Boot zu holen. So lässt sich die Herausforderung einer parallelen Übertragung auf zwei Durchführungswege nicht nur gut meistern, sondern auch ein maximaler Steueraufwand für das Unternehmen heben.





# Zeitwertkonten beim Betriebsübergang

## Häufig unterschätzt

Bei Unternehmenstransaktionen stehen Zeitwertkonten aufgrund fehlender Bilanzberührung häufig nicht im Fokus. Zur Vermeidung finanzieller und rechtlicher Risiken empfiehlt sich gleichwohl ein professioneller Blick auf die wichtigsten Strukturelemente.

### Kapitalanlage

Bei der Anlage in Fonds wird zwischen Spezialfonds und Publikumsfonds unterschieden. Aus der Perspektive des Betriebserwerbers kann die Weiterführung einer Anlage in Publikumsfonds regelmäßig mit dem Anbieter vereinbart werden. Ein beim Veräußerer etablierter Spezialfonds muss dagegen durch eine neue Kapitalanlage substituiert werden. Dies erfordert entsprechende vertragliche Änderungen auf arbeitsrechtlicher Ebene sowie mit dem Produktgeber.

Die Anlage in Rückdeckungsversicherungen erfolgt entweder kollektiv durch sog. Kapitalisierungsprodukte oder in Einzelrückdeckungsversicherungen, welche bereits auf der Produktebene eine individuelle Zuordnung der Kapitalanlage zum Mitarbeiter vorsehen.

Das mit spezifischen Kosten- und Zinskonditionen von Versicherungsunternehmen angebotene Kapitalisierungsprodukt steht häufig unter dem Vorbehalt einer bestimmten Unternehmensgröße bzw. einer erwarteten Mitarbeiterbeteiligungsrates. Transaktionsbedingte Abspaltungen von kleineren Unternehmenseinheiten können dazu führen, dass zwar arbeitsrechtlich eine Verpflichtung des Erwerbers zur Fortführung besteht, diese aber durch den Produktgeber nicht mehr angeboten wird. In diesem Fall muss ein alternatives Anlageprodukt ausgewählt und die Wertguthabenvereinbarung zusammen mit den Mitarbeitern und/oder dem Betriebsrat geändert werden.

### Insolvenzversicherung

Ein sachgerechter Umgang mit der Insolvenzversicherung der Zeitwertkonten (ZWK) bei Betriebsübergängen ist insbesondere vor dem Hintergrund des Risikos einer persönlichen Haftung organschaftlicher Vertreter des Unternehmens (vgl. § 7e Abs. 7 Sozialgesetzbuch IV – SGB IV) unerlässlich. Die Notwendigkeit zur Anpassung einer bestehenden Insolvenzversicherung kann insbesondere aus folgenden Gründen bestehen:

- Die eingerichtete Insolvenzversicherung ist auf den Wirkungskreis des Unternehmens bzw. Konzerns beschränkt (insbesondere „eigenes“ CTA) und steht nach dem Betriebsübergang nicht mehr zur Verfügung. Denkbar ist hier die Sicherung über ein Gruppen-CTA eines Anbieters. Bei Einzelrückdeckungsversicherungen ist als Finanzierungsinstrument der Abschluss von Verpfändungsvereinbarungen möglich.
- Aufgrund einer notwendigen Änderung der Kapitalanlage (s. o.) kommt die bisherige Insolvenzversicherung nicht mehr in Betracht (z. B. bisherige Verpfändung kann nach Änderung zu Fonds nicht mehr fortgeführt werden) oder erzeugt zu hohen Aufwand (z. B. Verpfändungsvereinbarungen an Stelle eines CTA).
- Wunsch des Betriebserwerbers nach einer Änderung des Insolvenzschutzes (z. B. Nutzung eines bereits bekannten Gruppen-CTA; Umstellung von CTA auf Verpfändung) ggf. im Zusammenhang mit einer Harmonisierung des Plans-Designs aufgrund bereits bestehender ZWK-Systeme.
- Erlöschen von zur Insolvenzversicherung bestellten Pfandrechten an Einzelrückdeckungsversicherungen in entsprechender Anwendung von § 418 des Bürgerlichen Gesetzbuchs (BGB).

Nach § 7e Abs. 8 SGB IV ist jede Beendigung, Auflösung oder Kündigung der Insolvenzversicherung unzulässig, es sei denn, diese wird mit Zustimmung des Beschäftigten durch einen mindestens gleichwertigen Insolvenzschutz abgelöst. Problematisch dürfte gerade bei größeren Personengruppen das Erfordernis der individuellen Zustimmung jedes Beschäftigten sein. Ein Ansatz könnte sein, sich diese Zustimmung bei der erstmaligen Teilnahme am ZWK antizipiert geben zu lassen.

Darüber hinaus sind Vermögenstransfers aus CTAs häufig an die Bedingung eines Gleichwertigkeitsgutachtens im Hinblick auf die Insolvenzversicherung geknüpft. Hierfür sollte ein entsprechender Zeit- und Budgetrahmen einkalkuliert werden.

## Plandesign

Ein Betriebsübergang kann zur Folge haben, dass der Betriebserwerber das Plandesign der auf ihn übergegangenen ZWK-Regelungen ändern möchte. Im Folgenden sollen die sich daraus ergebenden typischen Änderungsszenarien betrachtet werden.

Im Hinblick auf eine gewünschte Schließung für Neueintritte bzw. den Stopp eines weiteren Aufbaus bestehender ZWK empfiehlt sich eine Analyse der übergegangenen Wertguthabenvereinbarung im Hinblick auf ausdrückliche Bestimmungen, mit denen das gewünschte Ziel erreicht werden kann (z. B. Schließungsvorbehalt für Neueintritte, Stopp von künftigen Umwandlungen bzw. Arbeitgeberbeiträgen). Enthält die Wertguthabenvereinbarung keine entsprechenden ausdrücklichen Bestimmungen, ist auf die allgemeinen Änderungsinstrumente zurückzugreifen (z. B. Kündigung einer Betriebsvereinbarung, Änderungsvereinbarung).

Auch bei dauerhaften individualrechtlichen Umwandlungsvereinbarungen im Rahmen einer kollektivrechtlichen Wertguthabenvereinbarung (insbesondere BV), dürfte es regelmäßig ausreichen, wenn die Schließung bzw. der Beitragsstopp auf der kollektivrechtlichen Ebene geregelt wird, da die Umwandlungsvereinbarung regelmäßig nur im Rahmen der jeweiligen Fassung der Betriebsvereinbarung Rechtswirkungen erzeugt.

Die vollständige Auflösung und Auszahlung von übergegangenen ZWK kommt aus arbeitsrechtlicher Sicht nur in Betracht, wenn die zu Grunde liegende Wertguthabenvereinbarung – unter Beachtung der sich aus § 613a BGB ergebenden Grenzen – aufgehoben wird und damit ein Störfall ausgelöst wird.

Handelt es sich um eine Betriebsvereinbarung, dürfte regelmäßig für die Aufhebung des üblicherweise auf der Grundlage einer individualrechtlichen Teilnahmevereinbarung aufgebauten Past Service zusätzlich zur Regelung der Betriebsparteien die individuelle Zustimmung jedes Planteilnehmers erforderlich sein. Umgekehrt dürften bei einer Wertguthabenvereinbarung auf der Grundlage einer Betriebsvereinbarung rein individualrechtliche Vereinbarungen über die Aufhebung der Zeitwertkonten für ihre arbeitsrechtliche Wirksamkeit der Zustimmung des Betriebsrats bedürfen (§ 77 Abs. 4 Satz 2 Betriebsverfassungsgesetz – BetrVG).

Steht beim Erwerber der Wunsch nach Harmonisierung im Vordergrund, hängen die konkreten Anforderungen entscheidend vom jeweiligen Rechtsbegründungsakt der jeweiligen Wertguthabenvereinbarung, deren Ausgestaltung und der Struktur des Betriebsübergangs ab.

## Bilanzierung

Nach US-GAAP bilanzierende Unternehmen müssen beachten, dass eine Verpfändungsvereinbarung von den Wirtschaftsprüfern oft nicht anerkannt wird. Um eine Saldierung von Vermögen und Verpflichtung zu gewährleisten, ist in diesen Fällen ein Wechsel des Insolvenz sicherungsinstruments auf ein Treuhandmodell erforderlich.

### Hinweise für die Praxis

Zeitwertkonten stehen bei Transaktionen zu Beginn der Due-Diligence-Phase häufig nicht im Mittelpunkt des Interesses. Aus der Perspektive des Erwerbers ist es gleichwohl zwingend erforderlich, sich rechtzeitig vor dem Betriebsübergang über die Zeitwertkontenstruktur zu informieren und notwendige Modifikationen der Strukturen (ggf. inkl. Abschluss von Verträgen mit externen Anbietern bis zum Closing Date) sowie die Modellimplementierung umzusetzen. Für Unternehmen mit relevantem Transaktionsaufkommen kann eine agile, leicht zu transferierende Modellstruktur Betriebsübergänge deutlich erleichtern und beschleunigen. Hier können proaktiv auf Transaktionen ausgestaltete Zeitwertkontenregelungen die Komplexität deutlich reduzieren.



**Henning Rihn**

henning.rihn@willistowerswatson.com  
+49 89 51657-4650



**Markus Stein**

markus.stein@willistowerswatson.com  
+49 89 51657-4618

# bAV in der Schweiz: Qual der Wahl bei der richtigen Pensionskasse

## Unternehmensspezifische Benchmark-Analyse

Anders als in Deutschland ist in der Schweiz eine durch Arbeitgeber und Arbeitnehmer gemeinsam finanzierte berufliche Vorsorge verpflichtend. Für deutsche Unternehmen, die in der Schweiz oft mit relativ wenigen Arbeitnehmer vertreten sind, stellt sich daher die Frage, welcher Anbieter für sie die richtige Vorsorgelösung parat hält.

Die Reise des schweizerischen Sozialversicherungssystems beginnt bereits im frühen 19. Jahrhundert mit der Schaffung des „Bundesamtes für Sozialversicherungen“. Ab diesem Zeitpunkt wurde diese Thematik während über 70 Jahren durch den, für die Schweiz so typischen, föderalistischen Polidiskurs gezogen. Dieser Zeitraum steht im Zeichen eines kontinuierlichen Ausbaus beispielsweise mit der Einführung der beruflichen Altersvorsorge (1985) und der Umsetzung des heutigen Drei-Säulen-Konzepts. Dieses breit abgestützte Gebilde basiert auf drei Komponenten:

1. Eine rein staatliche Versicherung zur Deckung des Existenzbedarfs.
2. Einer teils gesetzlich vorgeschriebenen beruflichen Versicherung zur Fortsetzung des gewohnten Lebensstandards.
3. Einer individuellen Ergänzung (gebundene bis ungebundene Kapitalanlagen).

### Breites, schwer durchschaubares Angebot an Gruppenpensionskassen

Die Gründung einer betriebseigenen Pensionskasse (autonome Pensionskasse) ist ökonomisch aber in der Regel erst ab ca. 300 bis 500 aktiven Mitgliedern sinnvoll. Die meisten deutschen Zweigniederlassungen gliedern sich jedoch in die Reihe der sogenannten kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) ein, welche mit einem Anteil von über 99 Prozent (so das Bundesamt für Statistik) mit Abstand den größten Anteil auf dem Schweizer Markt ausmachen. Diese wiederum schließen sich aufgrund ihrer Größe meist einer Gruppenpensionskasse (Sammelstiftung) an. Dabei ist das Angebot schlicht überwältigend. Über 100 verschiedene Sammelstiftungen mit verschiedensten strategischen Ausrichtungen und Vorsorgelösungen existieren in der Schweiz.

Dies ist somit kein leichtes Umfeld für Arbeitgeber, die sich Gedanken über die optimale zukunftsgerichtete Vorsorge machen. Produktvielfalt, die Risikoverteilung im eigenen Unternehmen, die Neukundenausrichtung bei Sammeleinrichtungen – um hier den Überblick zu behalten fehlt es gerade den KMU oftmals an Ressourcen und internem Know-how. Die richtige Ausgestaltung der Vorsorge ist ein Balanceakt. Einerseits sollte die Versorgung hoch genug sein, um erfolgskritische Mitarbeiter anzuziehen und zu binden. Andererseits unterliegt sie Budgetrestriktionen und muss finanzierbar sein. Wie kann dieser Spagat gelingen?

### Pensionskassen-Benchmark unterstützt Ausgestaltung der Vorsorgelösung

Eine faktenbasierte Entscheidungsgrundlage liefert eine detaillierte Pensionskassen-Benchmark-Analyse für das eigene Unternehmen in der Schweiz. In der Finanz- oder Betriebswirtschaft sind solche Analysen gang und gäbe. Daten, Prozesse, Produkte aber auch Dienstleistungen werden systematisch und kontinuierlich gemessen, verglichen, ausgewertet und dann optimiert. Sie liefern unerlässliche Erkenntnisse aus der Marktpraxis und Trends, um daraus Rückschlüsse auf eine Best Practice zu ziehen. Dank einem Pensionskassen-Benchmark wird es KMU möglich, ihre Vorsorge gegenüber derjenigen der Mitbewerber in der Region oder innerhalb der Branche besser zu positionieren und im besten Fall abzugrenzen.

Bestehende, öffentlich zugängliche Benchmark-Daten liefern allerdings selten die gewünschten Antworten. Ihre Informationen sind zu allgemein und nicht auf KMU zugeschnitten. Aussagekräftiger sind Benchmarks, die spezifisch für das jeweilige Unternehmen bzw. seine Pensionskasse erstellt werden. Erst eine fundierte Methodik mit separater Betrachtung nach Branche, Größe, Index und Region bietet dem Arbeitgeber repräsentative Anhaltspunkte für eine marktori-



enterte und wettbewerbsfähige berufliche Vorsorge. Neben umfassenden Kenntnissen der Marktpraxis sowie Trends sollte der jeweilige Benchmark-Anbieter daher auch über hochwertige, zuverlässige Marktdaten verfügen.

Denn nur wer um die Stärken seiner beruflichen Vorsorge weiß, kann diese auch gezielt an die Mitarbeiter kommunizieren und beim Recruiting einsetzen.

### Aussagekräftige Analyse: genau auf das Unternehmen abgestimmt

Als Basis für die Bewertung und Einordnung der Vorsorge im Unternehmen sowie aller für die Vergleichsgruppe relevanten Vorsorgewerke werden fundierte versicherungsmathematische Verfahren und Kenngrößen genutzt. Diese berücksichtigen nicht nur traditionelle Kriterien wie Alters-/Risikoleistungen, Finanzierung oder Umwandlungssatz. Sie zeigen durch qualitative Analysen außerdem auf, wie beispielsweise ein Vorsorgeanbieter im relevanten Vergleichsmarkt in Bezug auf Wertigkeit, also die Leistung für den Mitarbeitenden im Vorsorgefall, und die Kosten für den Arbeitgeber eingeordnet wird. Dabei kann auf Wunsch auch besonders umfassend auf bestimmte qualitative Aspekte wie Ausgestaltungs- oder Finanzierungsmodelle eingegangen werden.

Für eine unternehmensindividuelle Benchmark-Analyse werden vorab Berechnungsparameter und Mitarbeiterprofile abgestimmt, auf deren Basis die Auswertungen vorgenommen werden. Der Schlussreport fasst die möglichen Risiken, Optimierungspotenziale aber auch Stärken der eigenen beruflichen Vorsorgelösung gegenüber derjenigen der Peergruppe zusammen.

### Fazit

Ein Vorsorge-Benchmarking ist eine praktikable Möglichkeit für KMU, die eigene Vorsorge am Idealbild auszurichten: angestrebtes Leistungsniveau zu bekannten Kosten mit begrenzter Umverteilung und angemessenen Anlagerisiken bei der passenden Sammelstiftung. Darüber hinaus lassen sich somit Handlungsalternativen aufzeigen und deren quantitative Auswirkungen veranschaulichen. Unternehmen werden in Entscheidungssituationen unterstützt und können mit gutem Gewissen im Rahmen ihrer Corporate Governance handeln.

War das Benchmarking-Projekt erfolgreich, erzielen Unternehmen signifikante Verbesserungen. Damit ist die Arbeit jedoch noch nicht getan. Um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben und eine kontinuierliche Weiterentwicklung sicher zu stellen, sollte der Benchmarking-Prozess aller drei bis vier Jahre wiederholt werden. Denn der Markt und das Angebot verändern sich kontinuierlich.



**Severin Jung**

severin.jung@willistowerswatson.com  
+41 43 488 44 27



**Achille Biele**

achille.biele@willistowerswatson.com  
+41 44 804 20 53

# Internationales Benefits-Management: Gesamtheitliche Neuaufstellung Gewünschtes Ziel im Blick

Bereits im Zuge eines Benefits-Audits finden sich in internationalen Konzernen häufig schon erste signifikante Einsparmöglichkeiten. Eine weitreichendere Optimierung des Benefits-Angebots – nicht nur im Hinblick auf die Kosten, sondern vor allem auf den gewünschten Nutzen – lässt sich auf Basis einer umfassenden Benefits-Strategie erreichen.

Die Bündelung von Anbietern, Vereinfachung der Administration oder die Hebung von Skaleneffekten – wie sie in der Folge eines Benefits-Inventars gut möglich sind – setzen allein an der Kostenseite der Benefits an. In engen Arbeitsmärkten sind Unternehmen jedoch gut beraten, ihre Benefits gesamtheitlich in den Blick zu nehmen und ihre Benefits-Strategie vor allem im Hinblick auf den erwarteten Nutzen optimal aufzustellen. Dabei ist ein „einmaliger großer Wurf“ aus Ressourcengründen in der Praxis oft nicht möglich – und auch nicht zwingend nötig. In solchen Fällen entscheiden sich viele Unternehmen dafür, das Benefits-Management schrittweise zu optimieren und z. B. eine neue Benefits-Strategie in der Abfolge der einzelnen Projektschritte in unterschiedlichen Ländern nach und nach auszurollen. Projektphase 1 ist üblicherweise das Benefits-Inventar – wie in *Benefits!* April 2019 genauer ausgeführt. Darauf folgen die Phasen 2 (Strategieentwicklung) und 3 (Implementierung).

## Phase 2: Strategieentwicklung

In der zweiten Phase plant das Unternehmen ein Benefits-Benchmarking sowie die Entwicklung einer umfassenden, auf die Unternehmens- und Mitarbeiterbedürfnisse abgestimmten Benefits-Strategie. Hierzu werden folgende Punkte betrachtet:

- Benefits-Angebot: Zunächst wird definiert, welches Ziel mit den Benefits verfolgt werden soll und welche Benefits grundsätzlich angeboten werden sollen.
- Geltungsbereich der Strategie: Grundsätzlich sollte die Benefits-Strategie global ausgerollt werden, allerdings unter Berücksichtigung lokaler Besonderheiten.
- Verantwortungsbereiche und verantwortliche Personen: Hier ist festzulegen, was lokal entschieden werden darf, wo Genehmigungen der Zentrale eingeholt werden müssen und wer was genehmigen darf.
- Benefits-Niveau des gesamten Unternehmens: Je nach Branche wird durch die Strategie festgelegt, ob ein Unternehmen Benefits anbieten möchte, welche die durchschnittlich im Markt zur Verfügung gestellten Mitarbeiterversorgungen widerspiegeln, das Marktniveau übertreffen oder darunter liegen. Als Vergleichsbasis dient das Benefits-Benchmarking. Auch wird bestimmt, ob Benefits, die vom Unternehmen als besonders wichtig angesehen werden, in allen Ländergesellschaften verpflichtend einzuführen sind. (Soll z. B. die Absicherung gegen die finanziellen Folgen eines Unfalls während der Arbeitszeit immer angeboten werden, ist zusätzlich lokal zu prüfen, inwieweit dies nach den lokalen Gegebenheiten ohnehin schon versichert ist bzw. ob es noch einer zusätzlichen Regelung bedarf und wenn ja, in welcher Form.). Insgesamt wird i. d. R. ein einheitliches Niveau weltweit angestrebt.
- Globale Finanzierungsstrategie: Festzulegen ist, welche Partner (Makler bzw. Versicherer) und welche Instrumente gewählt werden sollen, z. B. Eigentragung des Risikos, Versicherungslösung (z. B. Pooling) oder unternehmens-eigene Versicherung (Captive).
- Entwicklung einer Kommunikationsstrategie, um den Mitarbeitern den Wert der Benefits zu erläutern und den lokal Verantwortlichen die Vorteile der zentralen Steuerung zu vermitteln.

Das langfristige Ziel ist, ein effektives Benefits- und Gesundheitsmanagement zu entwickeln. Ein wichtiger Bestandteil ist eine Präventionsstrategie, die oft unter dem Stichwort „Wellness“ kommuniziert wird. Hierdurch sollen die Abwesenheitszeiten von Mitarbeitern sowie die damit verbundenen Schadenkosten verringert werden. Eine unabdingbare Basis hierfür stellen zentral auswertbare Daten dar, die ohne eine globale Strategie nicht verfügbar sind und die zunächst umfassend analysiert werden.

Abb.: Integriertes internationales Benefits-Management



### Phase 3: Umsetzung und fortlaufendes Monitoring

Sind die Arbeiten der ersten beiden Phasen abgeschlossen, kann die Benefits-Strategie implementiert werden. Vorab empfiehlt es sich, einen Umsetzungsplan zu erstellen und festzulegen, welche Punkte vordringlich umzusetzen sind. Je nach vorhandenen Ressourcen kann die Umsetzung in einem Rutsch oder Schritt für Schritt geplant werden. Auch während und nach der Umsetzung der neuen Benefits-Strategie empfiehlt es sich, Erfolge weiterhin zu kommunizieren, um etwaige letzte Skeptiker zu überzeugen. Schließlich gilt auch hier: Nach dem Spiel ist vor dem Spiel – die implementierte Strategie sollte regelmäßig überprüft und bei Bedarf angepasst werden. Empfehlenswert ist hierfür ein Turnus von drei bis fünf Jahren sowie eine zusätzliche Prüfung bei wesentlichen lokalen Gesetzesänderungen.

#### Hinweise für die Praxis

Die Gestaltung einer neuen globalen Benefits-Strategie sollte – sowohl mit Blick auf die Sachfragen als auch auf das Vorgehen – überlegt und mit ruhiger Hand angegangen werden. Ähnlich wie bei einem angestrebten Kulturwandel sollte hierfür ein entsprechender Zeithorizont eingeplant werden.

### Schritt für Schritt zum Ziel

Die Entwicklung der weltweiten Benefits-Strategie ist für viele Unternehmen eine große Herausforderung, da diese in bestehende, oftmals rein lokale Systeme eingreift und daher mit vielen Befürchtungen oder Widerständen zu rechnen ist. Hier ist es von entscheidender Bedeutung, von Beginn an die wesentlichen Stakeholder in den Prozess einzubeziehen, um die spätere Implementierung zu erleichtern. Es ist zu überlegen, ob man zunächst mit dem „kleinsten gemeinsamen Nenner“ oder ausgewählten Pilotprojekten (z. B. ausgewählten Ländern) startet, bereits an dieser Stelle die Vorteile der Neugestaltung kommuniziert und wesentliche Befürchtungen ausräumt und anschließend in weiteren Schritten die Benefits-Strategie erarbeitet, die für das Unternehmen zielführend ist. Dies ist ein langwieriger Prozess, der auch schwierige Abstimmungsprozesse (u. a. mit Betriebsräten) beinhalten kann.

In einigen Ländern und Branchen ist jedoch aufgrund des hier verstärkt herrschenden „War for Talents“ eine zügigere Umstellung geboten. Hier kann es sinnvoll sein, alte Benefits-Zusagen zwar noch fortzuführen, für neue Mitarbeiter aber bereits ein umgestaltetes, den heutigen Marktbedürfnissen angepasstes Benefitspaket anzubieten. Auch dies bedarf ggf. der Abstimmung mit den entsprechenden Gremien.



**Monika Behrens**

[monika.behrens@willistowerswatson.com](mailto:monika.behrens@willistowerswatson.com)  
+49 221 17917-2675



**Sibylle Kampschulte**

[sibylle.kampschulte@willistowerswatson.com](mailto:sibylle.kampschulte@willistowerswatson.com)  
+43 17 15 94 74-12

# Administration & Software

## General Motors nutzt den passenden Moment Auslagerung der Rentenverwaltung hebt Effizienzpotenziale

Nach dem Verkauf der Töchter Opel und Vauxhall war der US-Automobilhersteller auf der Suche nach einer Lösung für die Verwaltung der betrieblichen Altersversorgung seiner ehemaligen Töchter. Basierend auf der Gründung einer Rentnergesellschaft durch GM hat Willis Towers Watson ein für die Administration passendes Konzept erarbeitet und erfolgreich umgesetzt.

In vielen Branchen ist die Wettbewerbs- und Marktsituation von hoher Dynamik geprägt. Merger, Abspaltungen oder die Verlagerung von Produktionsstandorten sind Optionen, mit denen sich viele Unternehmen im Zuge ihres Veränderungsmanagements dauerhaft beschäftigen. Regelmäßig diskutieren Unternehmensverantwortliche dabei auch die (mögliche) Auslagerung der betrieblichen Altersversorgung – etwa dann, wenn im Rahmen einer Akquisition ein fremder Bestand an Betriebsrenten „mitgekauft“ wurde oder wenn bei einem Verkauf von Unternehmensteilen die Betriebsrentner der Tochter im Konzern verbleiben. Mitunter sind es aber auch personelle Veränderungen, die den

Anstoß geben – etwa, wenn die mit der Verwaltung betrauten Fachkräfte in den Ruhestand gehen und damit wertvolles Know-how für das Unternehmen verloren geht. Ein Outsourcing der Betriebsrenten wird in diesen und vielen anderen denkbaren Szenarien zu einer überlegenswerten Option. Wird in diesem Zug eine individuelle, passgenaue Lösung für das Unternehmen entwickelt, geht damit in der Regel auch eine Verschlinkung von Prozessen und häufig eine effizientere Verwaltung des gesamten Bestands an Betriebsrentnern einher. So entsteht ein ökonomischer Mehrwert für alle Beteiligten.



## Großes Mengengerüst

Für eine solche Lösung entschied sich auch General Motors (GM), nachdem vor zwei Jahren der französische Automobilkonzern PSA den Geschäftsbetrieb der Marken Opel und Vauxhall übernommen hatte. Fester Bestandteil der Transaktion, die im August 2017 abgeschlossen wurde, war, dass der Betriebsrentnerbestand und die bis dahin mit unverfallbaren Ansprüchen ausgeschiedenen Mitarbeiter beider Konzerntöchter bei GM verblieben. Dabei handelt es sich um eine für europäische Verhältnisse durchaus beachtenswerte Zahl von insgesamt 40.000 Rentnern, davon 1.700 im Ausland lebend. Darüber hinaus waren noch etwa 10.000 ehemalige Mitarbeiter mit unverfallbaren Anwartschaften zu übernehmen.

Aus strategischen Gründen hat sich das GM-Management entschieden, den Betriebsrentnerbestand zum 1. Januar 2019 vollständig auszugliedern. Neben der schier unermesslichen Zahl ergab sich bei diesem Projekt eine zusätzliche Herausforderung daraus, dass – historisch bedingt – sechs unterschiedliche Versorgungspläne in das Übernahmekonzept zu integrieren waren. In der Verwaltungspraxis bedeutete das eine unterschiedliche Anpassung laufender Renten, aber zum Beispiel auch voneinander abweichende Regelungen zur Ermittlung der Hinterbliebenenansprüche. Zudem standen 250.000 Papierakten zur Lagerung beziehungsweise Archivierung an.

## Sorgsame Analyse und Konzeptentwicklung

Willis Towers Watson hat im Rahmen eines sehr ambitionierten Zeitplans eine Lösung entwickelt und realisiert, die allen Vorgaben entspricht und diese in das Konzept integriert hat. Das methodische Vorgehen bestand dabei im ersten Schritt in einer Analyse des Datenbestands- und der Datenquellen. Die Frage war: Welche Problemstellungen ergeben sich daraus? Wo lässt sich „abspecken“?

Dabei stand im vorliegenden Fall die hohe Qualität der Vor-Provider zu keinem Zeitpunkt infrage. Ein Ereignis wie die komplette Übertragung eines Rentnerbestands stellt jedoch eine gute Gelegenheit dar, sich die gesamte gewachsene Verwaltungsstruktur sowohl aus interner als auch aus externer Perspektive genau anzusehen. Der Fokus lag darauf, Themen und Prozesse zu identifizieren, bei denen Vereinfachungs- und Verschlinkungspotenziale bestanden. Das betraf im vorliegenden Fall zum Beispiel die große Menge an Papierakten, aber auch die Angleichung und Vereinfachung der divergierenden Anpassungsregelungen sowie die Zusammenführung von zuvor vier verschiedenen Administrationsstellen auf im Ergebnis eine Administrationseinheit, die Willis Towers Watson beratend begleitet hat.

Zu Anfang wurde gemeinsam mit GM und den bisherigen Providern eine Reihe von Workshops veranstaltet, in denen sich alle beteiligten Parteien austauschen und ihre Anforderungen formulieren konnten. Interviews mit den Fach- und Projektverantwortlichen rundeten diese Startphase ab. Außerdem wurden Datenbestände gesichtet und den Verantwortlichen zugeordnet.

Alles zusammen bildete die Basis für das Lastenheft des Projektes. Dazu gehörte zum Beispiel die Übernahme der Serviceline, die zuvor in Polen angesiedelt war. Zusätzlich wurde eine Testphase vereinbart, in der Willis Towers Watson als neuer Provider die Abrechnung parallel vorgenommen hat, um die Qualität der Lösung zu überprüfen. Die Ergebnisse durften dabei nur minimal voneinander abweichen.

## Governance nach internationalen Standards gewährleistet

Besonderheiten ergaben sich im Projekt auch daraus, dass die Governance sowohl über die USA als auch Großbritannien gewährleistet sein musste. Als Konsequenz waren Steuerungskomitee und Projektmanagement international besetzt. Ebenfalls zu beachten war die weitere Regelung des Firmenwagen-Angehörigengeschäfts. Solche und andere Deputate sind mit einer Reihe von steuerlichen Konsequenzen verbunden, die nach der Auslagerung relevant bleiben.

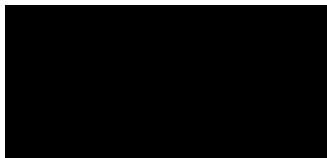
Insgesamt stand für die Implementierung und das Go-Live nur ein knappes Jahr zur Verfügung. Eine Einhaltung des Termins war unabdingbar erforderlich, da zu diesem Zeitpunkt die Verträge mit den Vor-Providern ausliefen. Auf Basis dieser Vorgaben bildete das Projektteam zunächst Teilprojekte und arbeitete Risiken heraus, die priorisiert wurden. Am Ende wurde ein Vorschlag in Form eines Projektplans erarbeitet, der dann in Meilensteinen abgearbeitet wurde.

## Umfassende Datenintegration

Die administrative Hauptaufgabe und gleichzeitig größte Herausforderung bei der Realisierung bestand darin, die vorhandenen Daten aus verschiedenen Systemen – unter anderem auch aus dem Ausland – auf ein neues zentrales Abrechnungssystem zu migrieren. Dazu mussten die Bestände zuvor konsolidiert, bereinigt und vereinheitlicht werden. Technisch gesehen mussten dazu entsprechende Schnittstellen generiert werden, um darüber die Daten überzuleiten und zusammenzuführen. Dieser Prozessschritt war alles in allem zweifellos sehr aufwendig. Eine einheitliche Systemlandschaft bei hoher Datenqualität ist jedoch Grundlage für eine schlanke, effiziente Verwaltung.

Im vorliegenden Fall mussten dazu Datenbestände bei unterschiedlichen Providern angefordert werden. Dieser Prozess war bei allen beteiligten Stellen zu kommunizieren und administrieren. Dabei war zusätzlich zu berücksichtigen: Während der mehrmonatigen Migrationsphase ändern sich einzelne Daten laufend (z. B. die Kontaktdaten von Betriebsrentnern, Tod von Rentnern und Entstehen neuer Hinterbliebenenansprüche o. Ä.). Parallel erarbeitete das Projektteam eine Lösung, anhand derer die Papierakten kategorisiert wurden. Auf Basis klarer Kriterien und Regeln und in Übereinstimmung mit den Anforderungen der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) wurde mit Hilfe eines Drittanbieters entschieden, welche Unterlagen entsorgt und welche aufbewahrt werden.

Ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Akzeptanz von Auslagerungslösungen ist eine umfängliche und zeitnahe Kommunikation mit den Betroffenen. Auch die ausreichende Einbindung der Arbeitnehmervertreter ist dabei zu beachten. Alle betroffenen Rentner erhielten zu Anfang einen Initialbrief, der sie mehrsprachig über die Überleitung in eine Rentnergesellschaft informierte. Entstehende Unsicherheiten, die mit einem Übergang erfahrungsgemäß unweigerlich verbunden sind, wurden so reduziert. Eine telefonische Serviceline musste zeitgerecht eingerichtet werden und für Fragen zur Verfügung stehen. Auch hierbei mussten wie zuvor bei den Bestandsdaten Adress- und Personendaten aus verschiedenen Quellen bezogen und zusammengefasst werden.



## Fazit

Woraus ergibt sich nach erfolgreicher Umsetzung des Projektes nun der Mehrwert für GM? Vordergrundig zunächst daraus, dass Willis Towers Watson die komplette Rentenverwaltung übernimmt und alle relevanten Prozesse inklusive Reporting sicher laufen. Das bedeutet in der Konsequenz, dass sich GM nicht mehr aktiv um das Themenfeld Betriebsrenten der ehemaligen Töchter kümmern und entsprechende Managementressourcen dafür vorhalten muss. Lediglich bei wesentlichen Entscheidungen ist das Management gefragt, eine gemeinsame strategische Linie festzulegen. Durch die Zusammenführung der bisher auf drei Dienstleister verteilten Prozesse wurden mit dem Outsourcing bestehende Verschlinkungspotenziale gehoben und der über die Jahre gewachsene Datenbestand ist bereinigt worden. So besteht am Ende ein effizienter, kostengünstiger Verwaltungsprozess.



**Dr. Michael Paulweber**

michael.paulweber@willistowerswatson.com  
+49 7121 3122-983



**Bernd Rümmelein**

bernd.ruemmelein@willistowerswatson.com  
+49 7121 16272-10

## Langzeitprognosen: Aussagekräftiger durch verzahnte Modellierung

Qualifiziertere Risiko-  
vorsorge, verbesserte  
Planungssicherheit

Häufig hängen Pensionsverpflichtung und Vermögen in ihrer Entwicklung stärker voneinander ab, als dies bei den üblichen Prognosen abgebildet wird, etwa wenn Versorgungsleistungen von einem Vermögensertrag abhängen. Hier ist eine verzahnte Modellierung bilanzieller Aktiv- und Passivposten empfehlenswert.

In der anhaltenden Niedrigzinsphase werden Fragen nach zusätzlichen Finanzierungskosten für Versorgungswerke immer virulenter. Je nach Ausgestaltung werden zusätzliche Beiträge bzw. Nachschüsse fällig oder gekürzte Leistungen externer Versorgungswerke müssen durch Unternehmen direkt erbracht werden (siehe auch Beitrag auf S. 11). Sowohl Unternehmen, die die Leistungen der betrieblichen Altersversorgung (bAV) direkt erbringen als auch Versorgungswerke, die der Aufsicht durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) unterliegen, sollten daher die künftige Entwicklung ihrer Versorgungsverpflichtungen genauer betrachten, als dies bislang üblich ist.

### Klassische ALM: Verpflichtungsseite nur grob betrachtet

Bei einer klassischen Asset-Liability-Modellierung (ALM) wird die Entwicklung der Assets anhand tausender möglichen ökonomischen Szenarien simuliert. Für die Verpflichtungsseite hingegen werden in der Regel nur einige wenige Simulationen berechnet. Die Anpassung an die Aktivseite

erfolgt durch Schätzverfahren. Extreme Kapitalmarktszenarien werden dadurch jedoch nicht korrekt abgebildet. Wenn Versorgungsverpflichtungen von Vermögenserträgen abhängen, ist daher eine Verzahnung der Prognose von Aktiv- und Passivposten empfehlenswert.

### Verzahnte Modellierung: wechselseitige Anpassung von Aktiv- und Passivseite

Aussagekräftiger sind Verfahren, die für jedes Szenario sowohl einen Aktiv- als auch einen Passivwert ermitteln und auf Umschätzungsverfahren verzichten. In einer verzahnten Modellierung werden dabei Verpflichtung und Vermögen in jedem Projektionsjahr fortentwickelt, und zwar unter Berücksichtigung der jeweiligen Szenarien sowie der wechselseitigen Anpassung. Dadurch werden Finanzierungskosten so exakt wie möglich modelliert. Das betrifft z. B.:

- die Höhe regulärer Beiträge an das Versorgungswerk, die von der Inflation oder einer Gehaltsentwicklung abhängen,
- Versorgungsleistungen, deren Höhe vom Vermögensertrag abhängt,
- Finanzierungskosten (Nachschüsse, Zusatzbeiträge, Sanierungskosten), die von der aktuellen Bedeckungssituation abhängen.

Mittels geeigneter Software-Tools (z. B. eVal-Slam von Willis Towers Watson) kann eine solche verzahnte Modellierung bei einem überschaubaren Zusatzaufwand automatisiert für tausende von Szenarien durchgeführt werden. Durch Programmierung der Versorgungszusagen der Verpflichtungsseite im aktuariellen System sowie durch die Bereitstellung der Kapitalmarktszenarien auf Basis vorzugegebener Marktprämissen können die Berechnungsläufe entsprechend verzahnt ausgeführt werden. Dies wird erst durch die Kommunikation beider Systemkomponenten zur Laufzeit der Berechnungen möglich, was bei klassischen Ansätzen nicht erfolgt.

### Fazit: Belastbare Bilanzprojektion als Basis für qualifizierte Risikovorsorge

Aus den verzahnt projizierten Beträgen auf Aktiv- und Passivseite lassen sich Bilanzpositionen für die Jahresabschluss- oder versicherungstechnische Bilanz für jedes Szenario ableiten. Durch geeignete Auswertungen können so belastbarere Wahrscheinlichkeitsaussagen zur Entwicklung kritischer Beträge im Rahmen der gewählten ökonomischen Annahmen getroffen werden. Trägerunternehmen externer Versorgungswerke werden dadurch in die Lage versetzt, eine qualifizierte Risikovorsorge zu betreiben und erhalten eine fundierte, wahrscheinlichkeitsgewichtete Basis zur Bildung von Rückstellungen für zu erwartende Ausgleichsbeträge.



Peter Hermle

peter.hermle@willistowerswatson.com  
+49 7121 3122-298





# Kleine Pensionsanlagen aktiv managen

## Mehranlegerspezialfonds ermöglicht breite Diversifikation

Wie können auch kleinere Pensions-Anlagevolumina in einer breit diversifizierten und somit robusten Kapitalanlage effizient investiert werden? Mehranlegerspezialfonds, die kleine Volumina mehrerer Anleger bündeln und damit Skaleneffekte realisieren, bieten hier einen Lösungsansatz.

Kleinere Anlagevolumina finden sich oft bei Versorgungsplänen, welche dezidiert für bestimmte Mitarbeitergruppen (z. B. Führungskräfte) aufgelegt sind, oder nach Ausgründungen sowie Verkäufen von Tochterunternehmen mit Übergang von Mitarbeitern. Es handelt sich hierbei oft um Abspaltungen von Unternehmen mit Pensionsverpflichtungen und Assets unterhalb von 100 Mio. Euro.

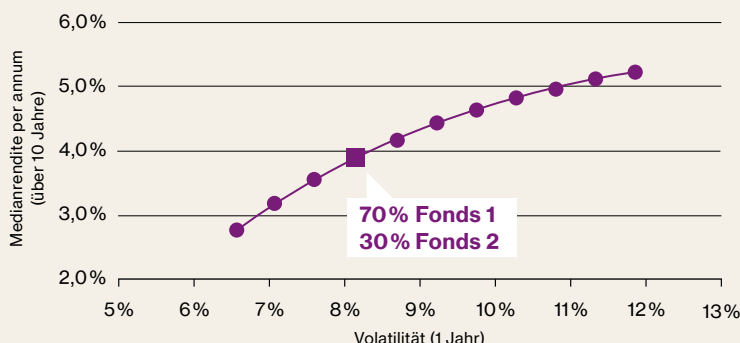
Hier besteht die Herausforderung, gleichwohl breit diversifiziert zu investieren. Wichtig ist der Zugang zu illiquiden Assetklassen und zu Anlageklassen, die als unkorreliert zu den üblicherweise in Portfolios vorzufindenden Anlageklassen Aktien und Renten gelten und somit besonders zur Robustheit der Portfolios beitragen. Insbesondere die

Illiquiditätsprämie sollten Pensionsanleger nutzen, um damit im aktuellen Marktumfeld Vorteile für die langfristige Bedeckung der Verpflichtungen zu realisieren.

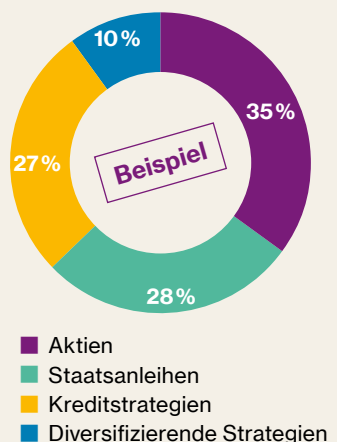
Auch kleine Anlagevolumina sollten breit über mehr als fünf Assetklassen gestreut werden und nicht – wie oft im Markt zu beobachten – in klassische Standardlösungen mit einem Mischfondsansatz über nur zwei Anlageklassen mit Aktien und Renten. Durch die Anforderung der Diversifikation und Aufteilung des Gesamtvolumens verstärkt sich das Problem der Kleinteiligkeit. Die an sich sinnvolle Investition in illiquide Anlageformen ist hier meistens aufgrund von Mindestzeichnungsgrößen ausgeschlossen.

Abb.: Lösung durch Mehranlegerspezialfonds

**Beispiel: Aufteilung des Anlagevermögens auf zwei Mehranlegerspezialfonds entsprechend dem individuellen Risikoprofil**



**Strategische Asset-Allokation**



## Externe Lösung: Bündelung in Mehranlegerspezialfonds

Ein durchdachtes Investitionskonzept kann diese Herausforderungen adressieren und gleichzeitig auf die Bedürfnisse langfristig ausgerichteter Pensionsanleger zugeschnitten werden. Als zielführende Lösung haben sich im Markt Mehranlegerspezialfonds etabliert. Diese folgen im Gegensatz zu klassischen Mischfonds (welche gerne von der Asset-Management-Industrie als optimale Lösung propagiert werden) einem langfristig stabilen Anlagekonzept. Gleichwohl werden sie durch ihre dynamische Steuerung mit Blick auf die strategische Anlageallokation (SAA) an das aktuelle Marktumfeld angepasst.

Mit diesem Ansatz, mehrere Anleger kleinerer Volumina zu bündeln, wird das Problem der Kleinteiligkeit aufgehoben und eine breite Diversifikation ermöglicht. Durch den Aufsatz als Dachfonds und die Nutzung von bestehenden Fondsvehikeln von „Best-in-class-Managern“ (Asset-Managern mit ausgewiesener Expertise in der jeweiligen Anlageklasse der SAA) sowie durch die dynamische Steuerung fließen sogar einige Aspekte des Fiduciary-Managements (siehe *Benefits!* April 2019) in solche Lösungen ein.

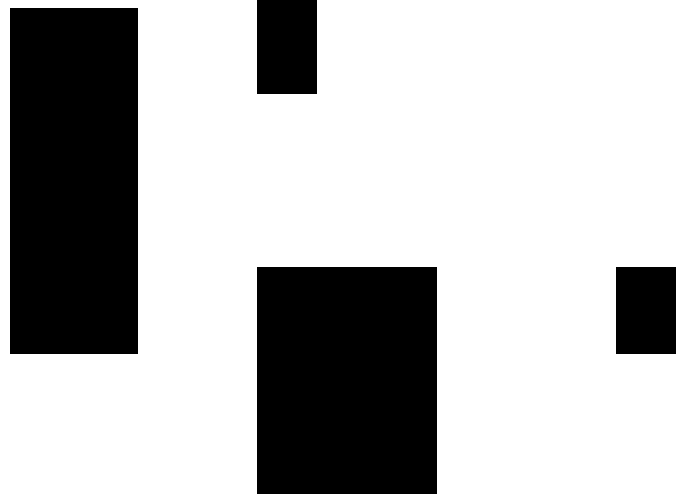
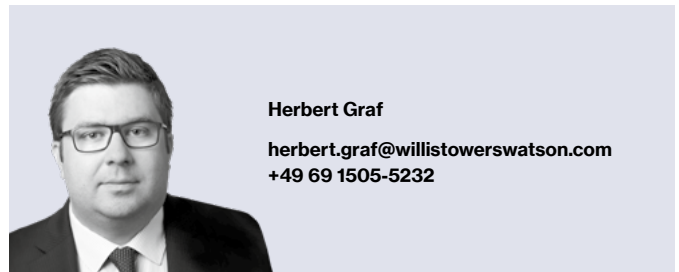
Dieser Aspekt ist bei der Implementierung entsprechend zu würdigen, weil damit ein kontinuierliches Monitoring der Spezialfonds sichergestellt ist. Je nach Marktgegebenheit wird das Portfolio taktisch gesteuert sowie in regelmäßigen Abständen strategisch neu positioniert. Dadurch ist sichergestellt, dass die ursprünglichen Risiko-/Renditeprofile der Fonds (wenn auch in engen Bandbreiten) konstant gehalten werden und Anleger zu jedem Zeitpunkt bestmöglich alloziert sowie diversifiziert investiert sind. Auch die Anforderungen an die interne Governance – also die hinreichende Ausstattung mit Kapitalanlage-Ressourcen und Know-how – sind somit erfüllt. Insbesondere Trägerunternehmen mit kleineren Pensionsvermögen ist es oft nicht möglich, die hierfür erforderlichen Ressourcen intern vorzuhalten.

Um unterschiedlichen Gestaltungsanforderungen aus der Zusage oder auch der individuellen Risikotragfähigkeit der Trägerunternehmen zu entsprechen, sollten Mehranlegerspezialfonds mit unterschiedlichen Risikoprofilen kombiniert werden können. Sind die Fonds gut aufgesetzt, sind auch die Manager-Vergütungen für die genutzten Zielfonds auf einem entsprechenden Niveau für große institutionelle Investoren ausverhandelt. Somit entspricht die Gesamtkostenquote einem marktüblichen oder sogar günstigeren Niveau im Vergleich zu klassischen Mischfondsansätzen.

## Fazit

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass auch mit kleineren Anlagevolumina eine effiziente und diversifizierte Anlagestrategie inkl. illiquider Bestandteile verfolgt werden kann und die folgenden Eigenschaften erfüllt sind:

- Breit diversifiziertes Portfolio einschließlich illiquider oder alternativer Anlageklassen
- Dynamisches Portfoliomanagement – insbesondere wichtig in Zeiten hoher Volatilität, um ein optimales Risiko-/Renditeverhältnis je nach Marktgegebenheit zu gewährleisten
- Hohe Qualität der Dienstleister – ausschließlich Nutzung von „Best-in-class-Managern“ und frei von Interessenskonflikten durch Nutzen vieler unterschiedlicher Asset-Manager
- Kontinuierliches Monitoring und Risikomanagement analog eines Fiduciary-Manager-Ansatzes
- Kosteneffizient und -transparent über alle Ebenen



# Firmenkultur als Wettbewerbsvorteil

## Asset-Manager für Pensionsvermögen gezielt auswählen

Nur wenige Asset-Manager setzen bislang auch auf die Firmenkultur als zentralen Faktor, der die Attraktivität als Arbeitgeber für talentierte Mitarbeiter bestimmt und motivierende Kräfte freisetzt, die zu einer starken Performance und damit zu einem Mehrwert führen. Pensionsanleger sollten dies bei der Auswahl des Asset-Managers beachten.

Das herausfordernde Kapitalmarktumfeld macht es Pensionsanlegern und den Verantwortlichen in den Trägerunternehmen nicht leicht, die erforderlichen Erträge zu erwirtschaften. Während viele renditefördernde Faktoren, wie eine breite Diversifizierung (siehe auch Beitrag auf S. 26), die Nutzung von Illiquiditätsprämien (siehe *Benefits!* August

2017) oder eine sorgsame Governance (siehe *Benefits!* April 2019) aktuell im Fokus stehen, bleibt bei der Mandatierung von Asset-Managern deren Firmenkultur als Auswahlkriterium meist unberücksichtigt – sowohl auf Anleger- als auch auf Managerseite.

Abb.: Firmenkultur und Führung in Investment-Organisationen



Quelle: „The Asset Owner of Tomorrow“, Thinking Ahead Institute/Willis Towers Watson, 2018.

Wie eine Studie des Thinking Ahead Instituts von Willis Towers Watson zutage förderte, sind viele Asset-Management-Firmen in ihren traditionellen Mustern der eignen vermeintlich präzisen Erfolgsmessung verhaftet. Hier wird das Thema Firmenkultur als Strategiebestandteil meist völlig ausgeblendet und als nicht kontrollier- oder messbar eingestuft. Die damit verbundenen Gefahren werden dann offensichtlich, wenn Organisationen mit Wachstum und disruptivem Wandel konfrontiert sind, was selbst effektive Firmenkulturen auf eine Belastungsprobe stellt. Solchen Situationen kann nur mit deutlich intensiverer Führung durch das Management begegnet werden, um Qualität und Konsistenz der Firmenkultur weiterhin hoch zu halten.

Die Studie „The asset owner of tomorrow“ zeigt, dass die Bedeutung von Diversität und Inklusion sowohl aus einem Geschäftszweck als auch aus einem kulturellen Ansatz abgeleitet werden kann. Denn Teams, die im Hinblick auf ihre Geschlechterverteilung oder kulturellen Hintergrund besonders vielfältig aufgestellt sind, verfügen, bedingt durch ihren breiteren Blickwinkel über eine bessere Informationsbasis für Entscheidungen, was den Geschäftszweck unterstützt. Der kulturelle Aspekt beschreibt den Aufbau einer gerechteren und somit besseren Firmenkultur, welche eine höhere Motivation und ein verbessertes Selbstwertgefühl des Einzelnen als Ergebnis hat. Darüber hinaus beleuchtet die Studie zwei weitere Aspekte einer effektiven Firmenkultur:

- In Verhaltensweisen eingebettete Firmenkultur: Führungskräfte unterstützen und managen aktiv die Firmenkultur, Mitarbeiter leben und erfahren Firmenkultur aktiv
- Firmenkultur abgestimmt auf die Vision und Strategie: Organisationen benötigen eine eindeutige Verbindung zwischen diesen Elementen

### Fokus: Kurzfristige Planung oder langfristiger Mehrwert?

Ergänzend wurde im Rahmen der Untersuchung festgestellt, dass viele Asset-Manager irrtümlicherweise vor allem auf kurzfristige einjährige Planungen setzen und damit die Generierung eines nachhaltigen sowie langfristigen Mehrwerts verfehlen. Dies führt über einen Fünf- bis Zehnjahreszeitraum zu erheblichen, sogar existenziellen Risiken. Die Studie zeigt, dass viele Asset Manager von kurzfristigen Interessen gelenkt sind und es daher versäumen, sich auf Nachhaltigkeit sowie auf Wettbewerbsvorteile ihres Geschäfts zu fokussieren, was auch dadurch zum Ausdruck kommt, die zentrale Rolle einer starken Firmenkultur zu unterschätzen.

Aktuell steht nicht nur die Investmentbranche vor erheblichen Umbrüchen. Zu nennen sind hier Margendruck und geringes Wachstumspotenzial für Investment-Firmen, „Big Data“, neue Technologien und Weiterentwicklungen der künstlichen Intelligenz, Strukturveränderungen in der Wertschöpfungskette durch Nutzung neuer strategischer Geschäftsbeziehungsmodelle, neue Vergütungsansätze usw. Auch dies lenkt die Aufmerksamkeit auf die Firmenkultur, denn solche Umbrüche können am effektivsten im Rahmen einer positiven Firmenkultur, bei der Wandel ein aktiver Bestandteil ist, bewältigt werden.

Ebenfalls wird das wachsende Erfordernis von Innovationen bei Multi-Asset-Ansätzen bzw. -Lösungen beleuchtet – nicht im Sinne von einzelnen Multi-Asset-Produkten oder -Strategien, sondern von breit diversifizierten ganzheitlichen Portfolioansätzen. Hiermit ist eine Verlagerung des Fokus impliziert, weg von benchmark-orientierten hin zu zielorientierten Ansätzen oder die Umstellung der Strategischen Asset-Allokation als Basis für ganzheitliche Portfolioansätze.

### Ausblick

Künftig werden Portfolios wesentlich stärker ganzheitlich und zielorientiert betrachtet werden als bislang. Die Vorteile der ganzheitlichen Portfoliobetrachtung gegenüber einer traditionellen benchmark-orientierten Denkweise zeigen sich in einer robusteren Aufstellung und stärker Zielorientierung im Hinblick auf die übergeordnete Strategie der Pensionseinrichtung, welche in erster Linie die langfristige sowie nachhaltige Bedeckung der erteilten Zusagen ist. Um dieses Potenzial zu erschließen, sollten sowohl Pensionsanleger als auch Asset-Manager ihre Governance, Verhaltensweisen, Unternehmenskultur sowie nicht zuletzt auch den Umgang mit Detailfragen auf den Prüfstand stellen.



**Tobias Bockholt**

tobias.bockholt@willistowerswatson.com  
+49 69 1505-5214



## Ablösung einer Anpassungsregelung BAG vom 11.12.2018 – 3 AZR 380/17

Das BAG hat sich mit der Änderung von Regelungen zur Anpassung laufender Leistungen aus einer vor dem 1.1.1999 erteilten Zusage befasst. Offen ist weiterhin, ob auch neue Anpassungsregelungen im Rahmen systematischer Neuordnungen nach dem 31.12.1998 auf die jährliche Anpassung um ein Prozent (§ 16 Abs. 3 Nr. 1 BetrAVG) abstellen dürfen.

Der Kläger war als leitender Angestellter beschäftigt. Die Parteien schlossen im Jahr 1989 einen Ruhegehaltsvertrag auf Basis eines Vertragsmusters im Rahmen einer vertraglichen Einheitsregelung ab, welcher eine jährliche Anpassung der laufenden Rente nach der Entwicklung der Lebenshaltungskosten vorsah.

Am 4.12.1998 stellte die Beklagte das Versorgungssystem durch den Abschluss mehrerer „Konzernsprecherabschussvereinbarungen“ grundlegend um (Übergang zu bei-

tragsorientierter Versorgung). Eine dieser Vereinbarungen enthielt eine neue Anpassungsregelung, die an die Stelle der alten Anpassungsregelung aus dem Ruhegehaltsvertrag treten sollte. Darin heißt es: „Die Rente wird unter Anrechnung auf die Verpflichtungen nach § 16 des Gesetzes zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung jährlich, jeweils am 1. Juli um ein Prozent p. a. angehoben“. Bis zum Renteneintritt des Klägers kam es noch zu weiteren Änderungen der Versorgungsregelung.

Die Beklagte passte die Rente ausschließlich um ein Prozent p. a. an. Dagegen wendete sich der Kläger, der eine Anpassung nach dem in dem Ruhegehaltsvertrag von 1989 zugesagten Mechanismus und hilfsweise gemäß einer regelmäßigen Anpassungsprüfung nach § 16 Abs. 1 Betriebsrentengesetz (BetrAVG) verlangte.

## Gesamtzusagen ablösungsoffen

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) stellt zunächst fest, dass der Ruhegehaltsvertrag aus dem Jahr 1989 als vertragliche Einheitsregelung mit kollektivem Bezug Allgemeine Geschäftsbedingungen im Sinne des § 305 Abs. 1 Satz 1 BGB enthalte und damit durch eine kollektive Regelung ablösbar sei.

## Schriftformerfordernis nicht gewahrt

Nach Ausfassung des BAG genüge die mit „Richtlinie zur betrieblichen Altersversorgung“ überschriebene Vereinbarung – in der die neue Anpassungsregelung enthalten war – aber nicht dem Schriftformerfordernis nach § 28 Abs. 1 Sprecherausschussgesetz (SprAuG) in Verbindung mit § 126 Abs. 1, Abs. 2 des Bürgerlichen Gesetzbuchs (BGB), weil diese nur auf der ersten Seite unterschrieben wurde. Das Schriftformerfordernis sei dann gewahrt, wenn die Urkunde durch eine Unterschrift räumlich abgeschlossen werde. Nachträge seien grundsätzlich nicht von der Unterschrift abgedeckt. Verweise auf nicht unterschriebene Anlagen seien zwar möglich. Diese müssen nach Meinung des BAG aber mit der unterschriebenen Haupturkunde eine räumliche Einheit bilden. Daher sei die Sprecherausschussvereinbarung im Ergebnis formunwirksam.

Das BAG gelangt dann aber zu dem überraschenden Ergebnis, dass die Formunwirksamkeit der Sprecherausschussvereinbarung unschädlich sei und einer Ablösung des Ruhegehaltsvertrags nicht entgegenstehe. Die Sprecherausschussvereinbarung könne in eine Gesamtzusage umgedeutet werden, da aus dem Zusammenhang mit früheren Regelungen der Rechtsbindungswille der Beteiligten deutlich werde.

Die vom BAG bestätigte Wirksamkeit der ablösenden Anpassungsregelung führte dennoch nicht dazu, dass der Beklagte von seiner Anpassungsprüfungspflicht aus § 16 Abs. 1 BetrAVG frei wurde. Das BAG legte die Anpassungsregelung nämlich so aus, dass die Ein-Prozent-Anpassung (§ 16 Abs. 3 Nr. 1 BetrAVG) nicht die Kaufkraftanpassung (§ 16 Abs. 1 BetrAVG) ersetzen, sondern neben diese treten sollte.

## Hinweise für die Praxis

Die eigentlich erwartete Auseinandersetzung des BAG mit der Sperrung der Ein-Prozent-Anpassung für Altzusagen, die vor 1999 erteilt wurden (§ 30c Abs. 1 BetrAVG) blieb damit allerdings aus. Die Ausführungen zur Schriftform betreffen zwar konkret eine Sprecherausschussvereinbarung, dürften aber auch bei Betriebsvereinbarungen gelten. Im Zweifel sollten inhaltlich relevante Regelungen den Vorgaben der Rechtsprechung zur Schriftform entsprechend gestaltet werden.

Die Umdeutung der unwirksamen Sprecherausschussvereinbarung in eine wirksame Gesamtzusage, welche die bestehende Versorgungsregelung auch ohne Mitwirkung der Arbeitnehmer zu deren Lasten ablösen kann, ist sehr arbeitgeberfreundlich. Welche Gestaltungsmöglichkeiten dies bietet, ist schwer abzuschätzen. Bei einer Betriebsvereinbarung wäre die einseitige Ablösung wohl am zwingenden Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats gescheitert.

**Dr. Dirk Kruip**

[dirk.kruip@willistowerswatson.com](mailto:dirk.kruip@willistowerswatson.com)  
+49 611 794-4403



**Michel de Araujo Kurth**

[michel.de.araujo.kurth@willistowerswatson.com](mailto:michel.de.araujo.kurth@willistowerswatson.com)  
+49 611 794-5284



# Versorgungsausgleich bei Direktzusagen und Unterstützungskassen

## Sonderregelung zur externen Teilung

Versorgungsträger können bei Direktzusagen und Unterstützungskassen einseitig eine externe Teilung werthaltiger Anrechte herbeiführen. Ob diese Sonderregelung verfassungsrechtlich zulässig ist, wird derzeit überprüft. Sollte sie entfallen, würde dies für Unternehmen erheblichen Aufwand bedeuten.

§ 17 Versorgungsausgleichsgesetz (VersAusglG) beinhaltet eine Sonderregelung für betriebliche Versorgungsanrechte, die in den Durchführungswegen Direktzusage und Unterstützungskasse (U-Kassen) bestehen. Bei diesen Anrechten kann der Versorgungsträger einseitig verlangen, dass eine externe Teilung erfolgt. Voraussetzung dafür ist, dass der Ausgleichswert – d. h. der hälftige Wert der ehezeitanteiligen Versorgung – als Kapitalwert höchstens der Beitragsbemessungsgrenze der Allgemeinen Rentenversicherung (West) entspricht (2019: 80.400 Euro).

Externe Teilung bedeutet, dass der Versorgungsträger, bei dem das aufzuteilende Anrecht besteht, den hälftigen Kapitalwert der ehezeitanteiligen Versorgung an einen als Zielversorgungsträger bezeichneten anderen Versorgungsträger zahlt und dieser damit ein Versorgungsanrecht zugunsten des ausgleichsberechtigten Ehegatten einrichtet.

Die Kapitalwertermittlung beim aufzuteilenden Versorgungsanrecht erfolgt vorbehaltlich Sonderkonstellationen anhand des Zinssatzes nach § 253 Abs. 2 des Handelsgesetzbuches (HGB) i. V. m. der Rückstellungsabzinsungsverordnung („BilMoG-Zins“), bezogen auf den zeitlich in der Vergangenheit liegenden Stichtag Ehezeitende. Die Rückrechnung des Kapitalwerts in Versorgungsleistungen bei versicherungsförmigen Zielversorgungsträgern erfolgt anhand der bei Rechtskraft der Entscheidung über den Versorgungsausgleich aufsichtsrechtlich zulässigen Tarifgestaltungen, d. h. insbesondere „Garantieverzinsung“ und Überschussbeteiligung.

### Kritik: Zinsbedingt signifikant niedrigere Ausgleichsleistung

Der Bundesgerichtshof (BGH) sieht § 17 VersAusglG als verfassungsgemäß an (BGH vom 22.6.2016 – XII ZB 248/15). Das Oberlandesgericht (OLG) Hamm hat dem Bundesverfassungsgericht (BVerfG) aber nun die Frage zur Überprüfung

vorgelegt, ob diese gesetzliche Regelung mit dem Grundgesetz (GG) vereinbar ist (BVerfG 1 BvL 5/18 zu Vorlage des OLG Hamm vom 9.10.2018 – II-10 UF 178/17). Es vertritt dabei folgende Argumentation:

Der „BilMoG-Zins“ habe den jeweils aufsichtsrechtlich zulässigen „Garantiezinns“ zwischen 2009 und 2017 um mehr als zwei Prozentpunkte überstiegen, was auch durch Überschussbeteiligungen nicht ausgeglichen werde. Jenseits versicherungsförmiger Zielversorgungsträger einschließlich der als Pensionskasse ausgestalteten Versorgungsausgleichskasse stünde aber nur die gesetzliche Rentenversicherung als Zielversorgungsträger zur Verfügung.

Folge der Unterschiede bei Kapitalwertermittlung und Rückrechnung in die Versorgungsleistung beim Zielversorgungsträger: Ausgleichsberechtigte Ehegatten erhielten nach externer Teilung signifikant niedrigere Versorgungsleistungen, als sie erhalten hätten, wenn der Ausgleichswert bei einer internen Teilung nach den auch für die Kapitalwertermittlung angesetzten Bewertungsparametern wieder in eine Versorgungsleistung rückgerechnet worden wäre. Dies sei mit der verfassungsrechtlich gebotenen Halbteilung ehezeitanteiliger Versorgungsanrechte und dem Gleichbehandlungsgrundsatz aus Art. 3 GG nicht vereinbar.

Das OLG Hamm moniert in diesem Zusammenhang die Höhe des in § 17 VersAusglG angesetzten Grenzwerts und dessen Anwendung auf jedes einzelne Versorgungsanrecht. Aus Sicht des OLG Hamm ergibt sich auch aus der mit einer internen Teilung mit der Verwaltung eines zusätzlichen Anrechts für eine betriebsfremde Person einhergehenden Mehrbelastung des Versorgungsträgers keine verfassungsrechtliche Rechtfertigung des § 17 VersAusglG. Dabei argumentiert das OLG Hamm unter anderem, dass das Versorgungsausgleichsgesetz bei interner Teilung die Umlage von Teilungskosten zulasse.

## Erhebliche praktische Bedeutung

Die externe Teilung nach § 17 VersAusglG hat für Unternehmen unterschiedlicher Größenordnungen und für Unterstützungskassen in der Praxis eine ganz erhebliche Bedeutung. Dies folgt primär daraus, dass betriebliche Versorgungseinrichtungen generell durch die Aufnahme von Personen ohne Bezug zur Versorgungseinrichtungen mit höheren als den üblichen Verwaltungskosten rechnen müssen. Zudem ist eine Umlage der Verwaltungskosten auf die Ehegatten im Versorgungsausgleichsverfahren ohne sehr aufwändige Nachweise faktisch nur bis zu einer Obergrenze von 500 Euro pro Anrecht möglich. Die tatsächlich zu erwartenden Verwaltungskosten liegen aber deutlich höher und variieren zwischen einzelnen Versorgungseinrichtungen signifikant.

## Prüfung durch Bundesverfassungsgericht

Das BVerfG hat verschiedenen Interessenverbänden, unter anderem auch der Arbeitsgemeinschaft für betriebliche Altersversorgung e. V. (aba), Gelegenheit zur Stellungnahme gegeben. Dem Vernehmen nach beabsichtigt das BVerfG, noch 2019 über die verfassungsrechtliche Zulässigkeit des § 17 VersAusglG zu entscheiden.

Die Vorlage des OLG Hamm führt dazu, dass das BVerfG die verfassungsrechtliche Zulässigkeit des § 17 VersAusglG umfassend überprüfen wird. Wie das BVerfG sich zu § 17 VersAusglG positionieren wird, ist derzeit offen.

Abweichend von der Sichtweise des OLG Hamm ordnet z. B. der BGH § 17 VersAusglG als verfassungsrechtlich zulässig ein. Der BGH sieht insbesondere die seitens des OLG Hamm beschriebene hohe Diskrepanz des Zinsumfeldes zwischen Direktzusagen und U-Kassen einerseits und versicherungsförmigen Zielversorgungsträgern andererseits als zeitlich begrenzte Besonderheit im Nachgang zur Weltfinanzkrise der Jahre 2007/2008 an. Jedoch finden sich auch Stimmen in Literatur und Instanzenrechtsprechung, die § 17 VersAusglG einschließlich der in diesem Zusammenhang vorzunehmenden Bewertungen noch kritischer sehen als das OLG Hamm.

Sollte das BVerfG § 17 VersAusglG als verfassungswidrig ansehen, hätte dies jedenfalls Auswirkungen für künftige Ausgleichsvorgänge. Dies würde die Praxis vor erhebliche Herausforderungen stellen.

## Hinweise für die Praxis

Alle Versorgungsträger können weiterhin nach § 14 Abs. 2 Nr. 2 VersAusglG einseitig die externe Teilung verlangen, wenn der Ausgleichswert als Kapitalwert niedriger als 240 Prozent der monatlichen Bezugsgröße nach § 18 Sozialgesetzbuch (SGB) IV (2019: 7.476 Euro) oder als Rentenwert niedriger als zwei Prozent der monatlichen Bezugsgröße nach § 18 SGB IV ist (2019 monatlich 62,30 Euro) ist. Eine zusätzliche verfassungsrechtliche Überprüfung anderer Normen des VersAusglG ist durch diese Vorlage nicht ermöglicht worden.

**Dr. Andreas Hufer**

andreas.hufer@willistowerswatson.com  
+49 611 794-4419





# Aktuelle Finanzgerichts-Rechtsprechung im Kontext der Direktzusage

## Neue Interpretation der „Einheitlichkeit der Zusage“?

Den Begriff der Einheitlichkeit der Zusage hinsichtlich unterschiedlicher Pensionierungsalter interpretiert das FG Hessen anders als die Finanzverwaltung. Gegen das Urteil wurde beim BFH Revision eingelegt.

Ist der steuerlichen Teilwertermittlung gem. § 6a Einkommensteuergesetz (EStG) für mehrere Pensionszusagen gegenüber einem Berechtigten bei einem Arbeitgeber ein einheitliches Finanzierungsendalter zugrunde zu legen – obwohl die Zusagen unterschiedliche vertragliche Pensionsalter vorsehen? Diese Frage wurde dem Finanzgericht (FG) Hessen vorgelegt (4 K 2332/15 vom 7.11.2018).

### Finanzverwaltung: Nur ein Termin für das Ausscheiden ...

Zu beurteilen war ein flexibles Modell zur Entgeltumwandlung, bei dem der Arbeitnehmer jährlich neu entscheiden konnte, ob und in welcher Höhe er Gehaltsbestandteile in einen Versorgungsanspruch umwandelt. Das mindestens 60 Jahre, höchstens 70 Jahre betragende Endalter konnten die Arbeitnehmer bei der jährlichen Ausübung der Entgeltumwandlung jeweils neu, d. h. abweichend von den in den Vorjahren gewählten Endaltern bestimmen. Der Arbeitgeber zahlte den jeweiligen Umwandlungsbetrag in eine kongruente Rückdeckungsversicherung ein. Strittig war nun die Frage, ob der Berechnung der Rückstellung für durch Entgeltumwandlung finanzierte Pensionszusagen das vorliegend vereinbarte niedrigere Pensionsalter oder das höhere Pensionsalter einer parallel bestehenden arbeitgeberfinanzierten oder einer weiteren, aber früher abgeschlossenen arbeitnehmerfinanzierten Zusage zugrunde zu legen sei.

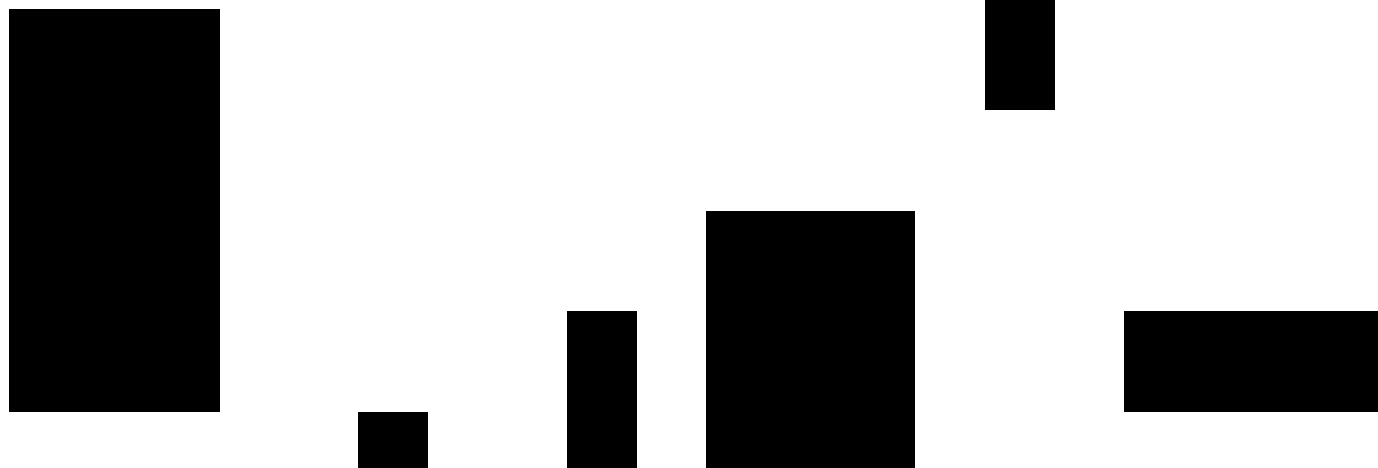
### ... maßgeblich für alle gewährten Leistungen

Der Arbeitgeber legte seiner steuerbilanziellen Bewertung den jeweils jährlich im Rahmen der Entgeltumwandlung vereinbarten Leistungsbeginn zugrunde. Die Betriebsprüfung und ihr folgend das Veranlagungsfinanzamt vertraten hingegen die Auffassung, dass Vereinbarungen gegenüber einem bestimmten Arbeitnehmer grundsätzlich auch dann als ein-

heitliches Wirtschaftsgut zu behandeln seien, wenn über die zu gewährenden Ansprüche unterschiedliche bzw. mehrere vertragliche Regelungen getroffen worden seien. Denn nach § 6a Abs. 3 Satz 3 EStG seien die Jahresbeträge zugrunde zu legen, die vom Beginn des Wirtschaftsjahres, in dem das Dienstverhältnis begonnen wurde, bis zu dem einen in der Pensionszusage vorgesehenen „Zeitpunkt“ des Eintritts des Versorgungsfalls rechnerisch aufzubringen sind. Nach R 6a Abs. 11 S. 1 der Einkommensteuerrichtlinien (EStR) sei bei der Ermittlung des Teilwerts der Pensionsanwartschaft „das“ vertraglich vereinbarte Pensionsalter zugrunde zu legen. Damit sei eindeutig geregelt, dass es nur einen Termin für das Ausscheiden gebe, der für alle gewährten Leistungen maßgeblich sei. Zudem sei nach dem Beschluss des BFH vom 3.2.1993 (I B 50/92, BFH/NV 1993, 541) jede Pensionsverpflichtung für sich als Wirtschaftsgut zu behandeln. Die Anwartschaft einer Person auf Altersversorgung, Invalidenversorgung und Hinterbliebenenversorgung gelte als einheitlicher Anspruch und einheitliches Wirtschaftsgut.

### FG Hessen: Unterschiedliche Pensionszusagen, unterschiedliche Wirtschaftsgüter

Basierend auf dem in der Handels- wie in der Steuerbilanz geltenden Grundsatz der Einzelbewertung (§ 252 Abs. 1 Nr. 3 Handelsgesetzbuch – HGB, § 6 Abs. 1 Satz 1 EStG) ist jede Pensionsverpflichtung einzeln zu bewerten. Dies erfordert nach Auffassung des FG Hessen nicht nur eine Bewertung je Arbeitnehmer. Vielmehr können auch einzelne (von mehreren) Pensionsanwartschaften eines Arbeitnehmers unterschiedliche Wirtschaftsgüter sein.



Das FG Hessen interpretiert den von der Finanzverwaltung vorgetragenen Beschluss des BFH anders. Zwar sei zutreffend, dass die Pensions-, Invaliden- und Hinterbliebenenzusagen als einheitliches Wirtschaftsgut anzusehen seien. Wenn der BFH deshalb in dem Beschluss vom 3.2.1993 ausgeführt habe, dass für „eine“ Pensionsverpflichtung nur „eine“ Pensionsrückstellung gebildet werden dürfe, so könne man daraus jedoch nicht ableiten, dass es für jeden Arbeitnehmer nur eine einheitliche Pensionsverpflichtung geben kann.

Vielmehr zeige der vorliegende Fall paralleler, inhaltlich aber unterschiedlicher Versorgungszusagen und die Einräumung zusätzlicher arbeitnehmerfinanzierter Zusagen mit abweichenden Endaltern gerade, dass ein Arbeitnehmer unterschiedliche Ansprüche auf Altersrente mit unterschiedlich einsetzenden Leistungszeitpunkten haben könne. Deshalb spreche auch die Verwendung der grammatikalischen Einzahl für „das“ Endalter und „den“ Zeitpunkt in § 6a EStG und R 6a EStR nicht für die Ansicht der Finanzverwaltung. Vielmehr sei auf Grundlage des Grundsatzes der Einzelbewertung gerade davon auszugehen, dass ein einzelner – von anderen Ansprüchen vertraglich unabhängiger – Anspruch auch nur „ein“ Pensionsendalter haben kann, so dass sich die Frage einer Mehrzahl der Endalter für einen einzelnen Anspruch gar nicht stellt.

Im vorliegenden Fall der Rückdeckung ist der Arbeitgeber nicht viel mehr als eine Art Zahlstelle für die Weiterleitung der Leistungen der Rückdeckungsversicherung. Dies spreche dafür, alle sich aus der arbeitnehmerfinanzierten Zusage als voraussichtlich belastend erweisenden Voraussetzungen einschließlich eines früheren Endalters zu berücksichtigen und das Endalter anderer Zusagen nur für diese anderen Zusagen zu berücksichtigen. Es muss – wie für jede Rückstellung – lediglich hinreichend wahrscheinlich sein, dass sich die unterschiedlichen vertraglichen Anspruchsvoraussetzungen auch tatsächlich unterschiedlich auf die zu erwartenden Auszahlungen bzw. deren Zeitpunkt auswirken.

### Hinweise für die Praxis

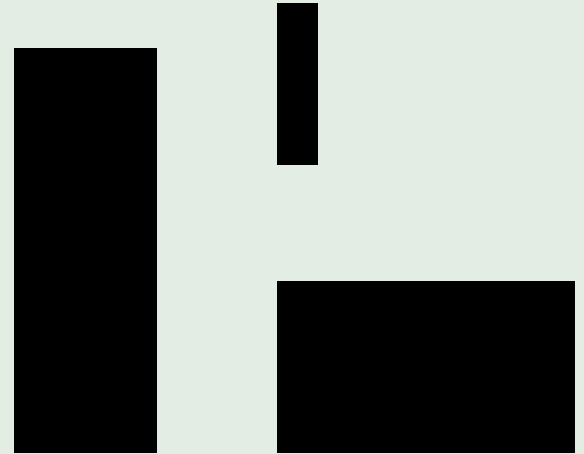
Welchen Einfluss die Auffassung des Hessischen FG auf die Höhe der steuerbilanziellen Rückstellung hat, lässt sich nicht pauschal sagen. Entscheidend dürfte im Einzelfall sein, in welcher zeitlichen Relation die Fälligkeitszeitpunkte der Leistungen aus den einzelnen Umwandlungen zum unterstellten einheitlichen Finanzierungsendalter stehen. Unterstellt man Fälligkeitszeitpunkte vor dem vermeintlichen einheitlichen Finanzierungsendalter, dürfte aufgrund des in Höhe von sechs Prozent vorgeschriebenen steuerlichen Rechnungszinses die Bewertung nach Maßgabe des Hessischen FG zu tendenziell höheren Rückstellungen führen. Ob sich die Auffassung des FG Hessen allerdings durchsetzen wird, wird das Revisionsverfahren beim Bundesfinanzhof (BFH – Az. BFH XI R 42/18) zeigen.

**Dr. Manfred Stöckler**

[manfred.stoeckler@willistowerswatson.com](mailto:manfred.stoeckler@willistowerswatson.com)  
+49 89 51657-4601



# HR-Strategie, Talent & Rewards



## Digitalisierung bedeutet Stellenabbau und -aufbau

### Umfrage zu HR-Trends

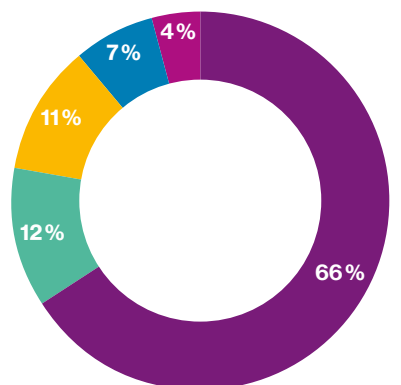
Im Zuge der Digitalisierung wandeln sich ganze Industrien und in der Folge zahlreiche Berufsbilder. Personalverantwortliche sind nun am Zug, diesen Wandel zu begleiten. Während sie jedoch an einigen Punkten den Veränderungsbedarf klar erkannt haben, stehen sie an anderen Punkten noch ganz am Anfang.

Digitale Trends und Veränderungen im Marktumfeld führen sowohl zu einem Stellenabbau als auch zu einem gleichzeitigen Stellenaufbau, wie 90 Prozent der befragten Personalverantwortlichen im Rahmen der jüngsten HR-Executive-Konferenz von Willis Towers Watson bestätigen.

#### Stellenbewertung: angepasst weiterhin zielführend

Bei den klassischen HR-Instrumenten erkennen viele Personalverantwortliche den neuen Anpassungsbedarf. So gehen zwei Drittel davon aus, dass Stellenbewertungssysteme weiterhin eine solide Grundlage für die HR-Arbeit bilden werden – sofern sie an die Veränderungen im Markt angepasst werden. Hier können Unternehmen etwa anstelle einer sehr fein differenzierten Stellenbewertung auf breiter gefasste Cluster umstellen, die nach erforderlichen Anforderungen strukturiert sind. Mit diesen Anpassungen wird die Stellenbewertung weiterhin eine solide Grundlage für Vergütungs- und Personalentwicklungsentscheidungen bleiben.

Abb.: „Wie gehen Sie mit den Trends und ggf. neuen Anforderungen an Ihre Stellenbewertung um?“



- Anpassen
- Unverändert weiter nutzen
- Abschaffen und neu einführen
- Keine der Antworten
- Abschaffen und nicht neu einführen

Quelle: Umfrage im Rahmen der HR-Executive-Konferenz 2019 von Willis Towers Watson

## Zielgruppenspezifische Ansprache: auch für Mitarbeiter dringend erforderlich

Jedoch übersehen allerdings viele Personalverantwortliche, dass Mitarbeiter aus den Generationen Y und Z mit ganz anderen Interessen und Bedürfnissen an ihr Arbeitsleben herangehen als die Generation X oder die Baby-Boomer. Während eine zielgerichtete Ansprache unterschiedlicher Kundengruppen in nahezu allen Branchen längst zum Standard gehört, hinken HR-Abteilungen mit Blick auf ihre Zielgruppen deutlich hinterher. Nur knapp ein Drittel sprechen die unterschiedlichen Mitarbeitergenerationen spezifisch an, während die große Mehrheit weiterhin nach dem Motto „one size fits all“ verfährt.

Dies dürfte ein erhebliches Versäumnis sein: Jedes Unternehmen spricht seine Kunden gezielt an – aber dass nicht nur Endkunden, sondern auch der ‚Kunde Mitarbeiter‘ umworben werden muss, damit das Unternehmen auch in Zukunft noch erfolgreich am Markt agieren kann, übersehen noch viele. Die individuelle Ansprache ist jedoch unerlässlich, um Mitarbeiter zu gewinnen und für ihre Arbeit zu begeistern – was dann den Endkunden des Unternehmens zugutekommt. Der Kostenaufwand für die individuelle Ansprache ist dabei weniger kritisch, da sich dieser durch die Nutzung digitaler Tools eingrenzen lässt. Personalern sollten vielmehr ihr Denken umstellen und in einer schnelllebigen Zeit bereit sein, auch neu eingeführte Lösungen laufend weiterzuentwickeln oder sogar immer wieder neu zu erfinden.

## Interessante Karrieren: weiterhin möglich

Gut die Hälfte der befragten HR-Verantwortlichen (54 Prozent) ist davon überzeugt, dass man Mitarbeitern auch in einem agilen Arbeitsumfeld weiterhin interessante Karrieren anbieten kann, während sich 43 Prozent hier skeptisch zeigen. Wichtig ist hier die Frage: Welche Karriere ist für welchen Mitarbeiter interessant? Neben die klassische ‚Kaminkarriere‘ treten weitere Karrieremodelle, die beispielsweise mehr auf eine breite Entwicklung des Mitarbeiters oder den Einsatz in unterschiedlichen Projekten abzielen. Entscheidend ist, welches Karrieremodell zu welcher Mitarbeitergruppe passt.



## Fazit

Die Präferenzen der einzelnen Mitarbeitergenerationen unterscheiden sich zum Teil erheblich – und Unternehmen werden nicht daran vorbeikommen, für unterschiedliche Präferenzen unterschiedliche Modelle anzubieten.

**Florian Frank**

florian.frank@willistowerswatson.com  
+49 69 1505-5139



**Ariane Köhler**

ariane.koehler@willistowerswatson.com  
+49 221 8000-3437



## Die HR-Executive-Konferenz

An der diesjährigen HR-Executive-Konferenz von Willis Towers Watson nahmen mehr als 200 Personalverantwortliche aus mittleren und großen Unternehmen teil. Neben zahlreichen Fachvorträgen und Praxis-Workshops mit Fallbeispielen aus namhaften Unternehmen wie Boehringer Ingelheim, Caterpillar, Fresenius, jetBlue Airways, Kongsberg Automotive, Leadec, Sky Deutschland, Media Broadcast oder Nordzucker nutzten sie die Veranstaltung zum fachlichen Austausch und zum Networking. Einen breiteren Überblick über die Vorträge und Diskussionen bietet das Magazin „HR Perspectives – Special HR-Executive-Konferenz 2019“, abzurufen unter [www.willistowerswatson.com/HR2019-Kompodium](http://www.willistowerswatson.com/HR2019-Kompodium).



## bAV-Gestaltung im Scheinwerferlicht

bAV-Konferenz von Willis Towers Watson  
am 16. Oktober 2019 in Frankfurt

Unter dem Motto „Klassik, Pop oder Rock – bAV-Gestaltung im Scheinwerferlicht“ richtet Willis Towers Watson am 16. Oktober in Frankfurt seine jährliche bAV-Konferenz aus. Eingeladen sind HR-, Finanz- und bAV-Verantwortliche. Thema ist etwa die Neu- oder Umgestaltung der bAV, ihre risiko-optimierte Finanzierung oder die effiziente bAV-Administration.



In Vorträgen und Workshops zeigen Entscheidungsträger und Experten aus den Bereichen Personal, Finanzen und Risikomanagement Lösungen, um auf digitale Veränderungen flexibel reagieren und die bAV in Zukunft strategischer ausrichten zu können. Vertreter namhafter Unternehmen, wie Siemens, Lanxess, ING, GE, Novartis, Bosch oder Bilfinger berichten unter anderem über Pensionsfonds im aktuellen Umfeld, Herausforderungen und Chancen einer bAV-Transformation oder Schweizer Pensionspläne und mögliche Ableitungen für Deutschland. Ergänzt werden die Praxisbeispiele durch Fachvorträge von Willis-Towers-Watson-Experten.



Key-Note-Sprecher sind dieses Jahr Prof. Dr. Bernd Raffelhüschen von der Universität Freiburg sowie der internationale Dirigenten und Managementcoach Christian Gansch. Letzterer wird den Bogen zwischen seinen musikalischen Erfahrungen und dem Unternehmensmanagement spannen.

## Anmeldung und Teilnahme

Die bAV-Konferenz von Willis Towers Watson findet am Mittwoch, den 16. Oktober 2019, von 9.15 bis 17.30 Uhr im Radisson Blu Hotel in Frankfurt am Main statt. Im Anschluss sind alle Teilnehmer zum Get-together eingeladen.

Die Veranstaltung ist für Entscheidungsträger aus den Bereichen Personal, Finanzen und Risikomanagement aus Unternehmen kostenfrei. Eine vorherige Registrierung unter [www.willistowerswatson.com/bav2019](http://www.willistowerswatson.com/bav2019) ist jedoch erforderlich. Hier ist auch das ausführliche Konferenzprogramm einsehbar.



Anmeldung und weitere Informationen unter

**[www.willistowerswatson.com/bav2019](http://www.willistowerswatson.com/bav2019)**



**30. Berliner Seminar zur Alterssicherung 7. und 8. November 2019, Berlin**

Neueste Rechtsprechung und Entwicklungen in der gesetzlichen und betrieblichen Altersversorgung

**[www.seminar-alterssicherung.de](http://www.seminar-alterssicherung.de)**



**Benefits: Markttrends, Studien, Best Practice**

Webinar-Reihe von Willis Towers Watson

**[www.willistowerswatson.com/WebinarReiheBen](http://www.willistowerswatson.com/WebinarReiheBen)**

## Deutscher bAV-Preis geht in die siebte Runde

### Auszeichnung für Großunternehmen und KMU



Unternehmen mit zukunftsweisenden Altersversorgungsprojekten in den Bereichen Plangestaltung, Finanz- und Risikomanagement, Administration und Kommunikation können sich für den Deutschen bAV-Preis 2020, der im nächsten Frühjahr in Berlin verliehen wird, bewerben.

Prämiert wird in zwei Kategorien: „Großunternehmen“ und „kleine und mittlere Unternehmen“ (KMU). Im Vordergrund stehen der innovative und kreative Charakter eines bAV-Projektes sowie dessen Einklang mit der Unternehmens- bzw. Personalstrategie. Mit dem Preis soll die bAV als wesentliches Standbein der Alterssicherung für Arbeitnehmer in Deutschland gefördert und noch stärker ins Bewusstsein der Öffentlichkeit getragen werden.

„Der bAV-Preis zeichnet Unternehmen aus, die verstanden haben, dass die bAV nicht mehr nur das ‚Sahnehäubchen auf der Torte‘ ist, sondern zur Sicherung des Lebensstandards für breite Teile der Bevölkerung dient. Dieses Thema



Die Bewerbungsunterlagen und weitere Informationen finden Sie unter

[www.deutscher-bav-preis.de](http://www.deutscher-bav-preis.de)

kann man nicht allein dem Staat, aber auch nicht alleine dem Individuum überlassen – hier braucht es auch die Arbeitgeber“, erklärt Jury-Mitglied Prof. Dr. Bernd Raffelhüschen vom Institut für Finanzwissenschaft der Universität Freiburg.

Initiiert wurde der Deutsche bAV-Preis 2013 von MCC und Willis Towers Watson. Unterstützung erhält dieser Vorstoß von zahlreichen Organisationen, Unternehmen und Medienpartnern.

# Gute bAV-Arbeit hat ihren Preis.





## Über Willis Towers Watson

Willis Towers Watson (NASDAQ: WLTW) gehört zu den weltweit führenden Unternehmen in den Bereichen Advisory, Broking und Solutions. Wir unterstützen unsere Kunden dabei, aus Risiken nachhaltiges Wachstum zu generieren. Unsere Wurzeln reichen bis in das Jahr 1828 zurück – heute ist Willis Towers Watson mit 45.000 Mitarbeitern in über 140 Ländern und Märkten aktiv.

Wir gestalten und liefern Lösungen, die Risiken beherrschbar machen, Investitionen in die Mitarbeiter optimieren, Talente fördern und die Kapitalkraft steigern. So schützen und stärken wir Unternehmen und Mitarbeiter. Unsere einzigartige Perspektive bietet uns einen Blick auf die erfolgskritische Verbindung personalwirtschaftlicher Chancen, finanzwirtschaftlicher Möglichkeiten und innovativem Wissen – die dynamische Formel, um die Unternehmensperformance zu steigern. Gemeinsam machen wir Potenziale produktiv.

Mehr Informationen finden Sie unter [willistowerswatson.de](http://willistowerswatson.de)

Willis Towers Watson hat dieses Material ausschließlich zu allgemeinen Informationszwecken erstellt, und es ist nicht als Ersatz für eine konkrete professionelle Beratung zu betrachten. Insbesondere ist von Willis Towers Watson nicht vorgesehen, dass die Inhalte dieses Materials als die Bereitstellung von Beratungen oder Empfehlungen jedweder Art in Bezug auf anlagebezogene, rechtliche, buchhalterische, steuerliche oder andere geschäftliche Belange aufgefasst werden oder dass diese die Grundlage für eine Entscheidung für oder gegen eine Handlung bilden. Daher ist dieses Material nicht für Anlageentscheidungen oder andere finanzielle Entscheidungen heranzuziehen, und aufgrund seiner Inhalte sollten keine solchen Entscheidungen gefällt werden, ohne eine konkrete Beratung einzuholen.

Dieses Material basiert auf den Informationen, die Willis Towers Watson zum Erstellungszeitpunkt zur Verfügung standen und berücksichtigt keine Entwicklungen nach diesem Datum. Bei der Erstellung dieses Materials haben wir Daten herangezogen, die uns von Dritten zur Verfügung gestellt wurden. Die Zuverlässigkeit dieser Daten wurde zwar mit der gebotenen Sorgfalt geprüft, wir übernehmen jedoch keine Garantie für die Richtigkeit oder Vollständigkeit dieser Daten; zudem übernehmen Willis Towers Watson und die mit ihm verbundenen Unternehmen sowie deren jeweilige Direktoren, leitenden Angestellten und Mitarbeiter keine Verantwortung oder Haftung für Fehler oder Falschdarstellungen eines Dritten in den Daten.

Außer im gesetzlich vorgeschriebenen Umfang ist eine Vervielfältigung dieses Materials oder eine Weitergabe an andere Parteien in seiner Gesamtheit oder in Teilen ohne die vorherige schriftliche Genehmigung von Willis Towers Watson nicht gestattet. Sofern nicht eine ausdrückliche, anderslautende Vereinbarung schriftlich mit uns getroffen wurde, übernehmen Willis Towers Watson und die mit ihm verbundenen Unternehmen sowie deren jeweilige Direktoren, leitenden Angestellten und Mitarbeiter keine Verantwortung oder Haftung für Folgen jedweder Art, die sich daraus ergeben, dass dieses Material oder die von uns geäußerten Meinungen genutzt oder herangezogen werden.

Copyright © 2019 Willis Towers Watson. All rights reserved.



