

# Benefits!

Das bAV-Fachmagazin von  
Willis Towers Watson

## **bAV-Kalkulation:**

Besser mit Big Data? Erste Erfahrungen  
mit den neuen Sterbetafeln

---

## **„M&A-gängige bAV“ – so geht's:**

Wie spätere Deals leicht gemacht werden

---

## **bAV-Datenmanagement?**

Nein: bAV-Branding!  
Studie zu Digitalisierung in der bAV

Ausgabe 1 – April 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, Offenbach am Main

## Kontakt Redaktion *Benefits!*

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

## Online-Archiv:

*Benefits!* ist auch online abrufbar unter:  
[www.towerswatson.com/Newsletter-Kiosk](http://www.towerswatson.com/Newsletter-Kiosk)



# Benefits!

Das bAV-Fachmagazin  
von Willis Towers Watson

**2** Impressum

**4** Editorial

## *Im Fokus*

**5** Dem Lebenstrend auf der Spur

**7** „Derzeit gibt es keine Datenbasis, die spezifisch auf die bAV zugeschnitten ist“

## *Praxis Benefits*

**8** Neue Sterbetafeln führen zu moderater Anpassung der Pensionsverpflichtungen

**10** Altersvorsorge – vom BRSG inspiriert

**12** Nachgefragt: Was macht die bAV zum Glanzstück?

**14** Neue Schlüsselfunktionen in EbAV

**16** „M&A-gängige“ bAV – so geht's

**18** Trennungskultur in deutschen Unternehmen

**20** Benefits: Flexible Angebote noch selten umgesetzt

**22** Internationales Benefits Management: Optimierung in drei Schritten

## *Administration & Software*

**24** bAV-Datenmanagement? Nein, bAV-Branding!

## *Bilanzen & Finanzen*

**26** Pensionsbilanzierung bei Subsidiärhaftung des Arbeitgebers

**28** Fiduciary Management – eine Frage der Governance

## *Recht & Steuern*

**30** Neue VBL-Zusatzversorgung: mehrfache Nachbesserung für rentenferne Jahrgänge

**32** Keine Mitbestimmung bei Leistungsbestimmungsrecht

**33** Wegfall der Hinterbliebenenversorgung durch tarifliche Neuordnung

**34** Altersabstandsklauseln vom BAG erneut gebilligt

**35** Versorgungsausgleich bei fondsorientierten Anrechten: Externe Teilung

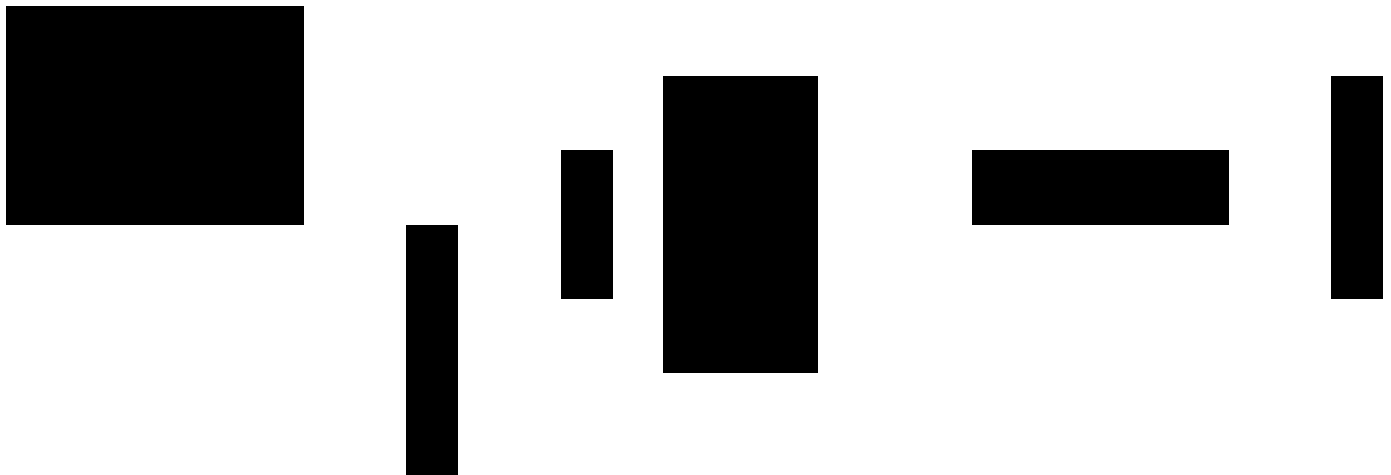
## *HR-Strategie, Talent & Rewards*

**37** Fair Pay gesamthaft denken

## *News*

**39** Berliner Seminar zur Alterssicherung 2019

**40** Konferenzen für bAV-Experten 2019



## bAV – gut von Anfang bis Ende

Neue betriebliche Altersversorgungspläne können Mitarbeiter, Arbeitgeber und Fachleute gleichermaßen begeistern – wie die Preisträger, Juroren und Unterstützer des Deutschen bAV-Preises (siehe S. 10–13) zu berichten wissen.

Erfreulich ist auch ein gut laufendes Alltagsgeschäft in der bAV – mit auf solider Grundlage geplanten Zahlungsströmen (S. 5–9), einer regelmäßigen Anpassung des Benefits-Managements an geänderte regulatorische Vorgaben (S. 14), den aktuellen Stand der Rechtsprechung (S. 30–36) oder neue technische Möglichkeiten (S. 20 und S. 24). Von Zeit zu Zeit verhilft ein prüfender Blick auf die Benefits-Praxis im Unternehmen, signifikantes Einsparpotenzial zu realisieren (S. 22) oder eine Make-or-Buy-Entscheidung fundiert zu treffen (S. 28).

Schließlich kann bei einer gut gestalteten betrieblichen Altersversorgung auch das Ende gut aussehen. So können Pensionspläne soweit „M&A-gängig“ sein, dass sie bei einem Unternehmenskauf oder -verkauf nicht unnötig viel Kopfzerbrechen bereiten (S. 16). Und wenn Trennungsprozesse erforderlich sind, können die bAV und/oder Zeitwertkonten zu einer ausbalancierten Lösung beitragen (siehe S. 18).

Wie das gelingt? Indem man einen Pensionsplan schon bei der Einführung bis zu Ende durchdenkt, ihn „unterwegs“ regelmäßig prüft und wenn notwendig an neue Gegebenheiten anpasst. *Benefits!* will Sie dabei unterstützen.

Eine inspirierende Lektüre wünscht



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

Im Fokus

# Dem Lebenstrend auf der Spur

## Gesundheitsvorsorge, Einkommen und statistische Entwicklungen

Die Menschen in Deutschland werden immer älter – gutverdienende Angestellte im Schnitt noch etwas mehr als Menschen mit geringem Einkommen. Die neuen Heubeck-Sterbetafeln versuchen diese sozio-ökonomischen Entwicklungen abzubilden. Perfekt gelingt das nicht. Dennoch bleiben sie ein wertvolles Instrument für die Kalkulation in der bAV.

Zwei Weltkriege, die deutsche Teilung und rund 40 Jahre später die Wiedervereinigung – Gustav Gerneth hat Geschichte persönlich erlebt. Am 15. Oktober 1905 in Stettin geboren, ist der Deutsche seit verganginem Januar der älteste lebende Mann der Welt, nachdem der Japaner Masazo Nakane im Alter von 113 Jahren verstorben ist. Menschen, die älter als 100 Jahre alt werden, sind längst keine Seltenheit mehr. Fast täglich berichten die Medien über Jubilare, die diese magische Altersgrenze überschreiten.

Dass die Lebenserwartung in Deutschland steigt, ist kein von der Presse aufgebauchtes Phänomen, sondern Realität. Das zeigt ein Vergleich der Heubeck-Richttafeln in den vergangenen 20 Jahren (siehe auch *Benefits!* Oktober 2018). So wurde ein 65-jähriger Mann 1998 den damals geltenden Richttafeln zufolge im Durchschnitt 81,5 Jahre alt. Zehn Jahre später erreichte der Durchschnittswert 83 Jahre und nach den neuen Heubeck-Richttafeln 2018 G kann ein 65-Jähriger im Jahr 2028 damit rechnen, 86,5 Jahre alt zu werden. Die Lebenserwartung einer 65-jährigen Frau hat sich im gleichen Zeitraum von 86 auf 90 Jahre erhöht.

Dass Menschen in Deutschland immer länger leben, hat viele Gründe. Dazu zählen verbesserte Hygienestandards, ein vergleichsweise hohes Niveau in der Gesundheitsversorgung, effektive Therapien gegen viele schwere Krankheiten und der nachlassende Effekt der Sterblichkeitsverbesserung in der Nachkriegs-Generation.

Pensionskassen, Versorgungswerke und die Träger anderer Betriebsrenteneinrichtungen müssen auf den Alterungstrend reagieren, wollen sie empfindliche Deckungslücken vermeiden. Werden die Menschen immer älter, heißt das: Betriebsrenten sind – ein konstantes Renteneintrittsalter vorausgesetzt – im Mittel entsprechend länger zu zahlen.

Werden die Prämien nicht angepasst, reicht das gebildete Planvermögen wegen der steigenden Lebenserwartung regelmäßig nicht mehr aus, um die gesamte Verpflichtung aus den erteilten Betriebsrentenzusagen zu decken. Die neuen Heubeck-Richttafeln 2018 G sind das notwendige Instrument für eine Revision.

### Einfluss des Einkommens auf Lebenserwartung

Erstmals werden darin auch sozio-ökonomische Faktoren berücksichtigt. „Verschiedene Studien haben bestätigt, dass die Lebenserwartung einer Personen signifikant von deren Gesamteinkommen und damit verbunden den sozio-ökonomischen Lebensumständen abhängt“, sagt Hanne Borst, Leiterin Actuarial Consulting bei Willis Towers Watson Deutschland. „Bezieher hoher Einkommen weisen demnach eine niedrigere Sterblichkeit und somit eine längere Lebenserwartung auf als Personen mit einem geringen Gesamteinkommen.“ Nach Daten der Deutschen Rentenversicherung differierte die mittlere Lebenserwartung eines 65-jährigen männlichen Altersrentners im Jahr 2006 je nach Einkommensniveau zwischen 15 und 19 Jahren.

„Aus Sicht der Träger von Versorgungseinrichtungen ist es gut, dass Heubeck diesen sozio-ökonomische Aspekt bei der Anpassung der Richttafeln aufgegriffen und integriert hat“ so Borst. „Denn man muss im Ergebnis auch die jeweilige Betriebsrentenverpflichtung sehen, die dahinter steht. Wurde früher die durchschnittliche Lebenserwartung nach Zahl der Köpfe in einem Unternehmen gewichtet, so wird nunmehr ein Rentenhöhe-gewichteter Durchschnitt ermittelt.“

„In den neuen Richttafeln wird unterstellt, dass sich die Belegschaft gleichermaßen aus Personen mit geringer und hoher Einkommensstruktur zusammensetzt. Je nach Personalstruktur des jeweiligen Unternehmens ist dieser Ansatz mehr oder weniger passgenau“, erläutert Expertin Borst. „Für Firmen, die einen hohen Anteil an Personen mit geringem Gesamteinkommen im Personalbestand haben oder bei denen überdurchschnittlich viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit hohem Einkommen arbeiten, könnte es unter Umständen sinnvoll sein, individuelle Kalkulationen vorzunehmen.“

### Abschwächung des Trends?

Solche Überlegungen bekommen zusätzliches Gewicht vor dem Hintergrund, dass sich der Trend zu einer höheren Lebenserwartung in den kommenden Jahren mit großer Wahrscheinlichkeit, wenn auch mitunter verlangsamt, fortsetzen wird. Fraglich indes ist, ob er über alle Gesellschaftsschichten gleichermaßen fortzuschreiben ist. In einzelnen Industrieländern wie zum Beispiel den USA ist zudem seit einigen Jahren in einigen Altersbereichen eine Reduktion der Lebenserwartung auch von vermeintlich gut verdienenden Bevölkerungsgruppen zu beobachten.

In Großbritannien wird der Anstieg der Sterblichkeit mit Sparmaßnahmen im Gesundheitswesen in Verbindung gebracht. Dazu steigt ganz allgemein die Zahl der Zivilisationskrankheiten etwa in Folge mangelnder Bewegung. So verzeichnen Mediziner in Deutschland nicht nur eine stetige Zunahme von Herz-Kreislauf-Erkrankungen. Nach einem starken Rückgang von Todesfällen um fast die Hälfte seit 1990 steigt nach Zahlen, die auf dem Kardiologen-Kongress im vergangenen Jahr vorgelegt wurden, seit 2015 die Mortalität wieder leicht an.

„Allerdings ist der Beobachtungszeitraum, in dem es zu diesem Rückgang der Lebenserwartung gekommen ist, vergleichsweise kurz“, so Borst. „Das darf man nicht überbewerten. Die Zahlen für Großbritannien belegen ja auch, dass es dort nur zu einer Abschwächung des Trends gekommen ist und sich das Niveau stabilisiert hat. Daraus eine Trendwende abzulesen, halte ich für verfrüht.“

### Fazit

Sterbetafeln sind unentbehrliches Werkzeug für Aktuarien, die Prämien und Planvermögen in der bAV so realistisch wie möglich zu kalkulieren, um Zahlungsströme planbar zu machen. „Das, was ein Unternehmen oder eine Versorgungseinrichtung für seine Betriebsrenten zahlt, wird dadurch nicht beeinflusst – egal, welche Sterbetafeln verwendet werden“, sagt Expertin Borst. „Am Ende geht es um die Frage: Finanziert man die Rente vorweg oder lässt man sich später von den höheren Kosten sozusagen überraschen.“

**Thomas Luther** arbeitet seit über zehn Jahren als freier Journalist, Autor und Dozent. Der gelernte Bank- und studierte Diplom-Kaufmann schreibt regelmäßig im Handelsblatt, Bilanz und in der Südwes-  
presse zu Themen rund um Geldanlage, Digitalisierung und Finanzierung. Dazu lehrt der Autor mehrerer Bücher an verschiedenen Hochschulen in den Disziplinen Unternehmenskommunikation und Wirtschaftsjournalismus.



# „Derzeit gibt es keine Datenbasis, die spezifisch auf die bAV zugeschnitten ist“ Möglichkeiten und Grenzen von Sterbetafeln

Wie werden Sterbetafeln weiterentwickelt? Und warum erlaubt der Einsatz von Technologie nicht unmittelbar eine genauere Kalkulation? *Benefits!* fragt nach.

**Frau Borst, die Menschen in Deutschland werden immer älter. Werden wir alle bald 100 Jahre alt?**

**Borst:** Das wohl leider nicht. Die individuelle Lebenserwartung hängt von vielen Faktoren ab. Das heißt, einige Menschen werden älter, andere wiederum sterben früher. Ob sich der Trend zu einer immer höheren Lebenserwartung unvermindert fortsetzt, ist zudem zu diskutieren. Bei dafür entscheidenden Faktoren wie Hygiene oder Therapien gegen unmittelbar lebensbedrohende Krankheiten ist seit einigen Jahren kein wesentlicher Fortschritt mehr zu beobachten. Gut möglich, dass sich der Langlebigkeitstrend verringern wird. Vielleicht gibt es auch eine biologische Grenze, die der Mensch trotz aller medizinischen Fortschritte nicht überschreiten kann. Das ist letztlich jedoch Spekulation.

**In vielen Industrieländern verläuft der Anstieg der Lebenserwartung für die einzelnen Bevölkerungsgruppen unterschiedlich. Mitunter nimmt sie sogar ab. Ist das retrospektiv orientierte Konzept der Sterbetafeln noch zeitgemäß?**

**Borst:** Die Frage möchte ich mit einer Gegenfrage beantworten: Auf welches Modell setze ich? Letztlich geht es darum, sich Todesursachen und Sterblichkeitsdaten anzuschauen und daraus Annahmen für die Zukunft zu modellieren. Dass Heubeck seine Sterbetafel mit sozio-ökonomischen Parametern ergänzt, ist ein guter Ansatz. Aber sie bleiben Einheitslösungen, die gut passen für Unternehmen mit einer in puncto Einkommen ausgeglichenen Belegschaft.

**Und wenn das nicht der Fall ist – etwa bei Unternehmen, die sehr viele hochqualifizierte Arbeitskräfte beschäftigen?**

**Borst:** Bei größeren Personalbeständen ist die Entwicklung von firmenindividuellen Sterbetafeln sinnvoll. Besonderheiten des Unternehmens und der Branche können so besser abgebildet werden. Für die Unternehmen bilden sie die tatsächliche Verpflichtung ab und schaffen dadurch Planungssicherheit in den Cashflows.

**Warum setzt man für die Prognose nicht stärker auf Künstliche Intelligenz und Big Data?**

**Borst:** Die Frage geht am eigentlichen Problem vorbei. Moderne Technologien sind nur so gut, wie die Datenbasis, die dafür zur Verfügung steht. Die Sterbetafeln basieren auf den Daten der gesetzlichen Rentenversicherung. Die Personen, die dort versichert sind, sind nicht deckungsgleich mit denen, die eine Betriebsrente bekommen. Die Bundesregierung hat beispielsweise in ihrem Alterssicherungsbericht 2016 festgestellt, dass der Verbreitungsgrad der betrieblichen Altersversorgung unter den Beziehern niedriger Einkommen wesentlich geringer ist als unter denen mit hohen Einkommen ist.

Die Frage ist: Wie kommt man zu einem Datenmaterial, das spezifisch auf die bAV zugeschnitten ist? Dazu braucht man eine Initiative, welche die vorhandenen Datenbestände sammelt und daraus eine spezifische Basis konzipiert. Das könnte zum Beispiel die Aktuarvereinigung anstoßen.

**Hanne Borst** verantwortet bei Willis Towers Watson in Deutschland den Bereich Actuarial Consulting. Sie ist leitende Aktuarin verschiedener nationaler und internationaler Unternehmen. Ihre Themenschwerpunkte sind die Bewertung und Rechnungslegung von Versorgungsverpflichtungen, die Begleitung von Unternehmenstransaktionen sowie die Optimierung von Prozessen für aktuarielle Dienstleistungen.



## Neue Sterbetafeln führen zu moderater Anpassung der Pensionsverpflichtungen Erfahrungen aus den Jahresabschlüssen 2018

Die im Vorjahr veröffentlichten neuen Sterbetafeln sorgen für einen leichten Anstieg der Pensionsverpflichtungen. Die Spannweite der Abweichungen zeigt sich jedoch größer als ursprünglich erwartet. Trotz einer modifizierten Systematik können die Tafeln weiterhin nicht für jedes Unternehmen passgenau sein.

Im Jahresabschluss 2018 haben die meisten Unternehmen auf die neuen Heubeck Richttafeln 2018 G umgestellt. Damit wurden die 13 Jahre lang gültigen Richttafeln 2005 G abgelöst. Dies führte zu einem leichten Anstieg der Pensionsverpflichtungen, den Heubeck mit 0,5 bis 1,2 Prozent für die Steuerbilanz sowie mit 1,0 bis 2,0 Prozent für die Handelsbilanz sowie IFRS bzw. US-GAAP antizipierte. Nach der Erfahrung von Willis Towers Watson gilt diese Spannweite jedoch nur für klassische Rentenzusagen, bei denen das Risiko der Langlebigkeit im Vordergrund steht.

### Unterschiedsbeträge teils niedriger, teils deutlich höher als erwartet

Der Anwendungsbereich der Richttafeln ist allerdings viel weiter gefasst. Bei modernen Versorgungswerken auf Kapitalbasis werden die vorzeitigen Versorgungsfälle aufgrund von Invalidität bzw. Tod zum dominierenden Risiko. Dieses Risiko wird nun mit geringeren Wahrscheinlichkeiten angesetzt, so dass die Richttafeln 2018 G bei solchen Zusagen oftmals zu niedrigeren Verpflichtungswerten führen. Auflösungen von bis zu zwei Prozent sind keine Seltenheit. Bei der Bewertung von Jubiläumsgeldern kommt es dagegen oftmals zu Steigerungen um mehr als zwei Prozent. Der Grund dafür sind die deutlich reduzierten Invalidisierungsraten, so dass die Wahrscheinlichkeit der Inanspruchnahme des Jubiläums ansteigt. Durch die abgesenkten In-

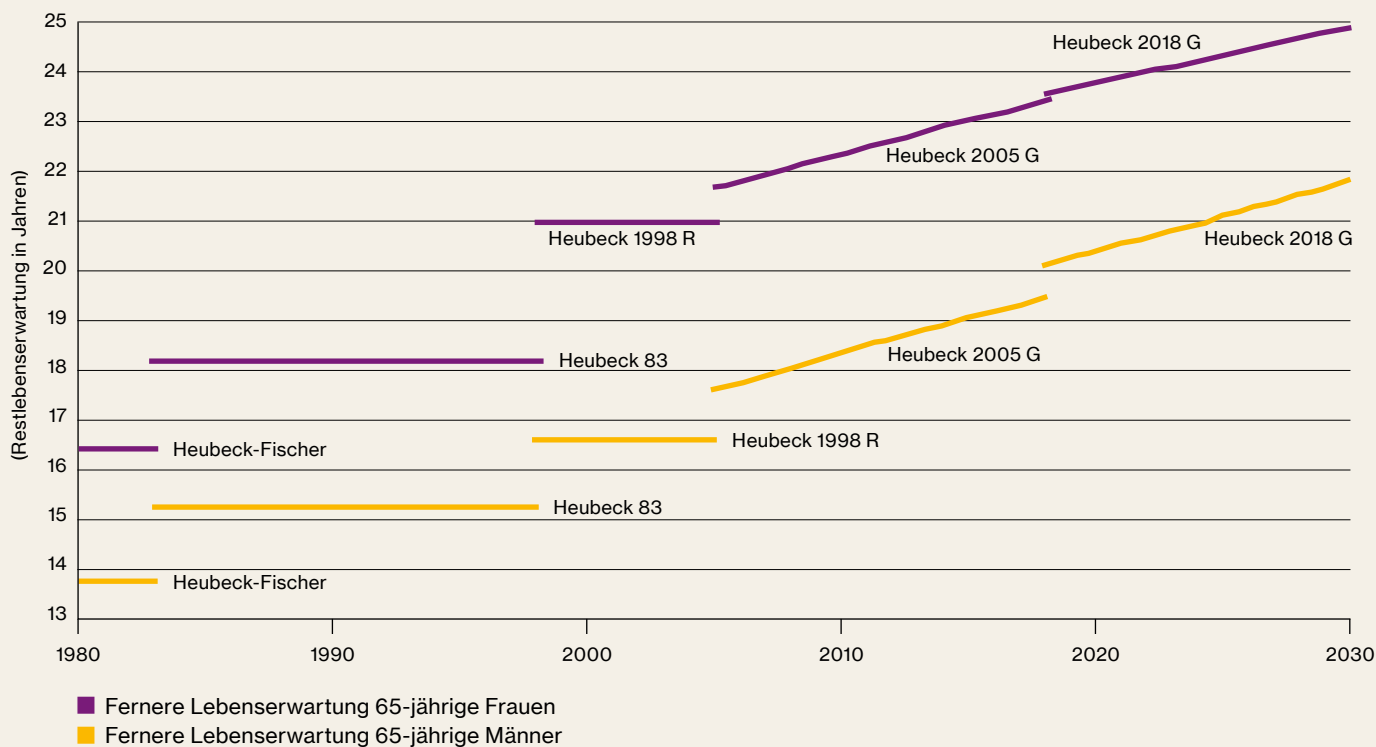
validisierungswahrscheinlichkeiten ergeben sich auch bei der Bewertung von Sterbegeldern interessante Effekte. Leistungen werden dort nur bei Tod im aktiven Beschäftigungsverhältnis fällig. Durch die abgesenkten Invalidisierungswahrscheinlichkeiten steigt die Zahl der Aktiven und somit auch die Wahrscheinlichkeit für die Inanspruchnahme von Sterbegeldleistungen. Hier beobachtet Willis Towers Watson teilweise Zuwächse über fünf Prozent.

### Altersfaktoren von beitragsorientierten Leistungszusagen prüfen

Bei der Betrachtung der Einzelergebnisse kann der Unterschied in den zweistelligen Prozentbereich gehen. Dies gilt insbesondere für Invalidenrentner – hier ist die Lebenserwartung deutlich angestiegen. Aber auch bei der Bewertung von (jungen) Aktiven sind erhebliche Veränderungen möglich. Dies hat beispielsweise Auswirkungen auf Zusagen, bei denen Beiträge mittels fester Altersfaktoren in Kapital- oder Rentenbausteine umgewandelt werden. Sowohl Zins als auch Biometrie werden in den Faktoren über den Zeitverlauf konstant gehalten. Nicht nur vor dem Hintergrund eines zunehmend volatileren Zinsumfeldes lohnt es sich somit, die Altersfaktoren von beitragsorientierten Leistungszusagen regelmäßig zu überprüfen.



Abb. 1: Veränderung der Sterbetafeln im Zeitverlauf



### Auswirkungen auch auf Versorgungsausgleich

Die Heubeck-Richttafeln werden nicht nur bei der Bewertung von Versorgungszusagen auf betriebliche Altersversorgung, sondern häufig auch beim Versorgungsausgleich und bei Verrentungsoptionen eingesetzt. Regelmäßig wird dabei in den Regelungen auf die Verwendung der „anerkannten Regeln der Versicherungsmathematik“ verwiesen. In diesen Fällen sind seit Anerkennung der neuen Heubeck-Richttafeln durch das BMF-Schreiben vom 19.10.2018 diese anzuwenden. Dies führt zu moderat sinkenden Renten.

### Fazit

Der Übergang auf die Richttafeln 2018 G führte überwiegend zu einem Anstieg der Pensionsverpflichtungen. Verglichen mit anderen Einflussgrößen (z. B. Rechnungszins) sind die Auswirkungen eher gering. Dennoch sollten die Unternehmen insbesondere auch bei der Neu- und Umgestaltung von Versorgungszusagen das Thema Biometrie im Auge behalten. Sowohl für die Unternehmen als auch für die Versorgungsberechtigten können sich unmittelbare Auswirkungen ergeben.



**Dr. René Zimmermann**  
 rene.zimmermann@willistowerswatson.com  
 +49 611 794-244



## Altersvorsorge – vom BRSG inspiriert Deutscher bAV-Preis 2019 verliehen

Airbus, Baxter und Siemens sowie die ComTS-Gesellschaften, KraussMaffei und Brand wurden am 19. Februar im Rahmen der Konferenz „Zukunftsmarkt Altersvorsorge“ in Berlin mit dem Deutschen bAV-Preis gewürdigt. Erstmals stehen bei den Preisträger-Projekten auch durch das Betriebsrentenstärkungsgesetz neu geschaffene Möglichkeiten im Rampenlicht.

„Das Betriebsrentenstärkungsgesetz entfaltet erste Wirkung“ – zu diesem Fazit kommt die Jury des Deutschen bAV-Preises. „Vor allem die mit weniger Aufwand umzusetzenden Optionen wie bAV-Riester oder Geringverdiener-Förderung finden sich in einigen der prämierten Pensionspläne wieder. Die reine Beitragszusage mit ihrer hohen Komplexität und ihrem großen Abstimmungsbedarf wurde dagegen noch nicht implementiert. Jedoch inspiriert sie Unternehmen offenbar, die schon lange bewährten Gestaltungsmöglichkeiten im Sinne einer Zielrente klug zu nutzen“, berichtet Heribert Karch, Mitglied der Jury und Vorstandsvorsitzender der aba Arbeitsgemeinschaft für betriebliche Altersversorgung e. V.

### Große Beteiligung der Mitarbeiter, Verbundenheit mit Unternehmen bestärkt

„Die preisgekrönten Projekte zeigen eindrucksvoll, welchen Stellenwert die bAV heute für viele Unternehmen besitzt. Im Wettbewerb um talentierte Mitarbeiter werfen viele Unternehmen eine innovative bAV in die Waagschale – und fast alle Preisträger berichten, dass die Beteiligungsquoten der Mitarbeiter bei den neuen Modellen sprunghaft gestiegen sind“, kommentiert bAV-Experte Dr. Thomas Jasper, Leiter Retirement Westeuropa bei Willis Towers Watson. Jasper betont, dass gerade die bestehende Gestaltungsfreiheit für die betriebliche Altersversorgung (bAV) in Deutschland dies erst möglich macht. „In der bAV gibt es kein ‚one size fits all‘ – und wer sich die Preisträger anschaut, wird sich das auch nicht wünschen“, so der bAV-Experte.

### Preisträger unter Großunternehmen...

#### 1. Platz Großunternehmen: Airbus

Der Luft- und Raumfahrtkonzern überarbeitete seine bAV – dem kollektiven Gedanken folgend. Dabei konnte er – so die Jury – sowohl mit einer exzellenten Risikobegrenzung als auch hohen Leistungen punkten: Durch eine umfassende Kommunikation und die Aufstockung von Mitarbeiterbeiträgen zur bAV konnten Skeptiker überzeugt und zahlreiche Mitarbeiter für die notwendige Eigenvorsorge motiviert werden. Mit Erfolg: „Die Teilnahmequote an der freiwilligen Entgeltumwandlung zugunsten der bAV sind bereits vier Wochen nach Einführung des neuen Modells höher als beim vorherigen Modell“, berichtet das Unternehmen.

#### 2. Platz Großunternehmen: Baxter

Als Hersteller von Arzneimitteln und Medizinprodukten setzt Baxter auf eine starke bAV für starkes Employer Branding – mit einer bAV, die umfassend auf die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter abgestimmt ist. „Das ist sehr positiv bei unseren Mitarbeitern angekommen, da durch dieses Modell auch die Familie abgesichert ist und die Vorsorge durch Eigenbeiträge sogar noch erhöht werden kann“, sagt das Unternehmen. „Unsere Zielsetzung – eine klare Positionierung der bAV als Instrument zur Gewinnung und Bindung der besten Talente in einem stark umkämpften Markt bei gleichzeitiger Risikominimierung – wurde erreicht“, so das Fazit des Unternehmens.

### 3. Platz Großunternehmen: Siemens

Das Unternehmen nutzt eine clevere Technologie für eine effiziente Pensionsplanverwaltung und eine optimale Eigenvorsorge der Mitarbeiter. Und nicht nur das: „Mit neuen Kommunikationsansätzen wie einer Quiz-App oder Chat-Option können wir unsere Mitarbeiter besser auf die Entgeltumwandlung aufmerksam machen“, führt das Unternehmen aus. Insgesamt sei mit dem neuen Entgeltumwandlungsmodell die Teilnehmerzahl in den ersten Monaten gegenüber dem vorherigen Modell deutlich gestiegen.

### ... sowie KMU

#### 1. Platz KMU: ComTS-Gesellschaften

In der Kategorie „Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)“ konnte besonders der Pensionsplan der ComTS Gesellschaften überzeugen. Sie folgten den Zielen des Betriebsrentenstärkungsgesetzes (BRSG), indem sie ihre bAV spezifisch auf Mitarbeiter mit niedrigen Einkommen zuschneiden. Dabei wurden, so die Jury, die neuen Fördermöglichkeiten, wie bAV-Riester und Geringverdienerschuss, optimal genutzt. „Unser Ziel war: 100 Euro garantierte Monatsrente zusätzlich, die dem Rentner keiner wegnimmt. Das können wir mit unserem Modell nun anbieten“, erklärt das Unternehmen.



#### 2. Platz KMU: KraussMaffei

Der Maschinenbauer hat seine bAV neu gestaltet und dabei das arbeitgeberfinanzierte Leistungsniveau erheblich aufgestockt. Die neue, ganzheitlich konzipierte Lösung integriert auch Arbeitnehmerbeiträge sowie eine von Anfang an mitgedachte vereinfachte Administration. Das kam gut an, wie das Unternehmen an der Wertschätzung für den neuen Pensionsplan sowie dem positiven Feedback der Mitarbeiter, aber auch „eindrucksvoll an den sehr hohen Beteiligungsquoten“ ablesen kann.

#### 3. Platz KMU: Brand

Der Laborgerätehersteller setzt bei der Überarbeitung seiner bAV auf eine gemeinsame Finanzierung durch Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Somit zeigt sich die bAV für Mitarbeiter als sehr wirkungsvolles Instrument der Altersvorsorge. „Die Zahl der Anmeldungen zum neuen bAV-Modell übertraf alle bisherigen Angebote in der bAV seit Einführung der arbeitnehmerfinanzierten bAV in den Unternehmen im Jahr 1985. Insgesamt ist die Verbundenheit zum Arbeitgeber und auch die Motivation der Mitarbeiter gestärkt worden“, berichtet das Unternehmen.

### Preis mit zahlreichen Unterstützern

Der unabhängigen Jury des Deutschen bAV-Preises gehören folgende Experten an: Prof. Bernd Raffelhüschen, Universität Freiburg, Heribert Karch, Arbeitsgemeinschaft für betriebliche Altersvorsorge e. V., MetallRente AG, Klaus Morgenstern, Deutsches Institut für Altersvorsorge, Jürgen Dahmen, MAN HR Services GmbH, Sabine Oxenknecht, SICK AG, Thorsten Schecke, Deutsche Luft Hansa AG, Evelyn Stoll, Volkswagen AG, Marcus Wilhelm, Airbus Group (nur für die Kategorie KMU).

Initiiert wurde der Deutsche bAV-Preis 2013 von MCC und Willis Towers Watson. Unterstützung erhält dieser Vorstoß von zahlreichen Organisationen, darunter die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), das Deutsche Institut für Altersvorsorge (DIA) und seit 2018 auch das ddn – Das Demographie Netzwerk e. V. Ebenso zählen namhafte Unternehmen wie Allianz, DWS, Fidelity International, KAS BANK, Metzler Asset Management und Zurich zu den Förderern des Deutschen bAV-Preises. Medienpartner sind u. a. Absolut Research, Comp & Ben, dpn, Finanzwelt, Leiter bAV, Personalmagazin und Personalwirtschaft.

# Nachgefragt: Was macht die bAV zum Glanzstück? bAV-Preisträger stellen ihre Pensionspläne vor

Der Deutsche bAV-Preis würdigt jährlich die besten Pensionspläne. Doch auf welche Lösungen setzen die Siegerunternehmen? Und was sind ihre Lessons learned? *Benefits!* fragt nach.

**Marcus Wilhelm,**  
Head of Corporate Pensions, Airbus

*Der neue Pensionsplan von Airbus erhielt in der Kategorie „Großunternehmen“ den 1. Preis. Wodurch zeichnet sich Ihr bAV-Modell aus?*

Unser bAV-Modell zeichnet sich u. a. durch einen hohen Wirkungsgrad aus: Durch überwiegende Anlage in Produktivkapital (Aktien) sind langfristig hohe Versorgungsleistungen zu erwarten. Die damit einhergehenden kurz- und mittelfristig zu erwartenden Kapitalmarktschwankungen werden weitgehend durch kollektive Sicherungselemente ausgeglichen.



*Dabei setzt Airbus auf Unternehmens- und Mitarbeiterbeiträge ...*

Ja, eines unserer Anliegen war, die Mitarbeiter vor dem Hintergrund sinkender staatlicher Rentenleistungen mittels Zuschüssen zu einer zusätzlichen Eigenbeteiligung zu motivieren. Für untere Entgeltgruppen, wo der Aufbau einer zusätzlichen Altersvorsorge häufig eine besondere Herausforderung ist, haben wir als soziale Komponente ebenfalls zusätzliche Beiträge vorgesehen: Je weiter das Entgelt unter der Renten-Beitragsbemessungsgrenze liegt, umso höher ist dieser Zuschuss.

Vorzeitige Leistungen haben wir neu am Bedarf ausgerichtet, da insbesondere bei jüngeren Mitarbeitern das zwischenzeitlich angesparte Kapital im Todesfall oder bei Invalidität nicht für eine adäquate Leistung ausreicht.

*Bietet Airbus auch im neuen Plan eine Rente an?*

Wir bieten auch im neuen Plan eine interne, d. h. nicht versicherungsgebundene Rente an. Die Kombination aus einer garantierten Rente und variablen Überschüssen aus einem kollektiven Zinsmodell trägt sowohl den Bedürfnissen der Mitarbeiter (lebenslange Leistung, Planbarkeit, Kaufkraftverlust) und des Unternehmens (Attraktivität der Zusage mit geringen Risiken) Rechnung.

*Welchen Nutzen verspricht sich Airbus von der neuen bAV?*

Die bAV wird als ein wesentliches Element in der Attraktivität des Vergütungspakets gesehen. Für uns als Arbeitgeber ist es wichtig, das Einkommen unserer Mitarbeiter auch für die Zeit nach dem aktiven Erwerbsleben zu schützen. Unsere Mitarbeiter sollen mit Eintritt in den Ruhestand gut leben können – gemeinsam für morgen sorgen. Mit dem neuen Plan gelingt es uns unverändert, eine sehr attraktive Altersversorgung anbieten zu können, die sich von unseren Wettbewerbern deutlich unterscheidet. Zugleich wird aus finanzwirtschaftlicher Sicht die Planungssicherheit bzgl. der Kosten der Altersvorsorge sowie die Risikoposition des Arbeitgebers allgemein deutlich verbessert.

### **Wie haben die Mitarbeiter auf das bAV-Modell mit variablem Zins reagiert?**

Wir standen vor der Herausforderung, dass die Mitarbeiter das bestehende Festzinsmodell sehr schätzen – sowohl die Leistungshöhe als auch seine Einfachheit. Die neue Zusage mit dem variablen, kollektiven Zinsmodell ist weniger leicht zu durchdringen. Mit zunehmender Dauer des Projekts gelang es uns aber immer mehr, Verständnis dafür zu gewinnen, dass eine Anpassung erforderlich ist und dass unser neuer Plan viel Gutes für unsere Mitarbeiter bereit hält. Dass uns dies gelungen ist, kann man daraus ablesen, dass die Teilnahmequote bei der freiwilligen Entgeltumwandlung bereits vier Wochen nach Einführung höher ist, als beim Vormodell!

### **Lessons learned – welchen Tipp würden Sie anderen Personalern zum Thema bAV geben?**

Wir möchten Mut machen, auch in dem komplexen Thema der bAV neue Lösungen zu suchen. Es ist wichtig, den Betriebsrat frühzeitig einzubinden und die Motivation für die Änderungen transparent und offen zu darzulegen. Hilfreich ist es zudem, die kniffligen Detailfragen durch Experten klären zu lassen, die das Vertrauen aller Beteiligten genießen.

### **Andreas Keuchel Spezialist Compensation & Benefits, Commerzbank**

### **Die ComTS-Gesellschaften wurde in der Kategorie „KMU“ mit dem 1. Preis gewürdigt. Wodurch zeichnet sich Ihr bAV-Modell aus?**

Die ComTS hat ein arbeitgeberfinanziertes bAV-Modell entwickelt, das gleich mehrere Fliegen mit einer Klappe schlägt. Bisher hatten Mitarbeiter mit Jahresgehältern unterhalb von 20.000 Euro vor allem eine Schwierigkeit: Nach 40 Jahren in der gesetzlichen Rentenversicherung erreichten sie gerade einmal Grundsicherungsniveau. Gleichzeitig wurde die komplette betriebliche Altersrente auf die Grundsicherung angerechnet. Unser bAV-Modell kann ihnen nun eine zusätzliche Altersvorsorge in Höhe von 100 Euro monatlich bieten – und zwar anrechnungsfrei. Mit diesem Modell ist die ComTS eines der ersten Unternehmen mit einer Vergütung unterhalb des Tarifbereichs, die eine zusätzliche arbeitgeberfinanzierte Altersvorsorge anbieten.

Wie funktioniert das Modell? Der Mitarbeiter erhält einen Arbeitgeberzuschuss von 30 Euro monatlich, er selbst trägt nur die anfallenden Steuern und Sozialabgaben. Trotz geringer Kapitalmarkterwartung erreicht er so nach 40 Jahren die Zielgröße von 100 Euro monatlich. Da die bAV als Riestervertrag gestaltet ist, profitieren insbesondere Mütter und Väter davon.



Das Modell beruht auf Freiwilligkeit. Unsere Mitarbeiter wählen also selbst, ob sie es nutzen wollen und damit den zusätzlichen Arbeitgeberbeitrag erhalten. Und noch einen Vorteil bietet das Modell: Auch nach einem Austritt aus dem Unternehmen können die Mitarbeiter die Altersvorsorge ohne Umstellungskosten fortführen.

### **Welchen Nutzen versprechen sich die ComTS-Gesellschaften davon?**

Wir wollen in erster Linie unserer sozialen Verantwortung nachkommen und für unsere Mitarbeiter ein noch attraktiverer Arbeitgeber sein. Unser Ziel war: 100 Euro garantierte Monatsrente zusätzlich, die dem Rentner keiner wegnimmt. Das können wir mit unserem Modell nun anbieten.

### **Wie haben die Mitarbeiter auf das neue bAV-Modell reagiert?**

Wir haben das neue Modell gerade erst eingeführt – Start war im Dezember 2018. Schnell haben erste Mitarbeiter Verträge abgeschlossen. In Roadshows werden wir unseren Mitarbeitern jetzt das bAV-Modell näher vorstellen. Die Nominierung für den bAV-Preis gibt uns dafür zusätzlich Rückenwind. Das Interesse an dem neuen Modell ist schon jetzt groß.

### **Lessons learned – welchen Tipp würden Sie anderen Personalern zum Thema bAV geben?**

Betriebliche Altersversorgung (bAV) orientiert sich immer an den bestehenden gesetzlichen Rahmenbedingungen. Personalern, die neue bAV-Modelle entwickeln, sollten darauf achten, dass der gesetzliche Rahmen aller Voraussicht nach für die nächste Zukunft stabil ist. Nur dann kann das entwickelte Modell den Mitarbeitern auch langfristig und risikoarm zugutekommen.

**Interviews mit weiteren Preisträgern sind nachzulesen unter [www.deutscher-bav-preis.de](http://www.deutscher-bav-preis.de)**

# Neue Schlüsselfunktionen in EbAV

## Umsetzungsgesetz zur EbAV-II-Richtlinie

Am 13.1.2019 trat das Umsetzungsgesetz zur EbAV-II-Richtlinie in Kraft. Pensionskassen und Pensionsfonds müssen nun, je nach ihrer bisherigen Organisationsstruktur, ihre Aufbau- und Ablauforganisation überprüfen. Soweit nicht bereits vorhanden sind einige Schlüsselfunktionen neu einzurichten.

Erste Hinweise zur Interpretation der neuen versicherungsaufsichtsrechtlichen Rahmenbedingungen gab die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) in einem Schreiben vom 18.12.2018 bekannt. Gleichzeitig hat sie angekündigt, dass mit einer Konkretisierung dieser Rahmenbedingungen durch Rundschreiben etc. zu rechnen ist (Zieldatum Ende Juli 2019). So wird beabsichtigt, ein an den „Mindestanforderungen an die Geschäftsorganisation von Versicherungsunternehmen (BaFin-Rundschreiben 2/2017 (VA))“ angelehntes Rundschreiben für Einrichtungen der betrieblichen Altersversorgung (EbAV) zur Konsultation zu stellen. Darüber hinaus soll ein Rundschreiben zur neuen eigenen Risikobeurteilung (§ 234d Versicherungsaufsichtsgesetz – VAG, Art. 28 EU-RL) veröffentlicht werden.

### Unabhängige Schlüsselfunktionen einrichten

Für die Geschäftsorganisation sind aktuell insbesondere die Vorschriften für die einzurichtenden „unabhängigen Schlüsselfunktionen“ (§§ 234b bzw. 237 VAG i. V. m. 7 Nr. 9 VAG) von Bedeutung. Neben angemessenen Ressourcen und Befugnissen bedarf es einer hervorgehobenen Stellung der Schlüsselfunktionen innerhalb der EbAV. Einzurichten sind (sofern nicht bereits vorhanden)

- eine unabhängige Risikocontrollingfunktion,
- bei Abdeckung biometrischer Risiken oder Übernahme versicherungsförmiger Garantien eine versicherungsmathematische Funktion sowie
- eine interne Revisionsfunktion.

Die Einrichtung einer eigenständigen Compliance-Funktion (§ 29 VAG, Art. 6 Nr. 18 EU-RL) ist bei EbAV nicht zwingend vorgeschrieben, aber ggf. bei entsprechender Größenordnung der Tätigkeiten zweckmäßig.

Zudem können die Unternehmen selbst entscheiden, ob bei ihnen weitere „Schlüsselaufgaben“ bestehen, etwa im Bereich des Datenschutzes und der Informationssicherheit. Nach dem Rundschreiben 10/2018 zu den „Versicherungsaufsichtlichen Anforderungen an die IT“ (VAIT) ist die überwachende Funktion des Informationssicherheitsbeauftragten einzurichten.

Das unabhängige Risikocontrolling und die versicherungsmathematische Funktion sind in der zweiten Verteidigungslinie des Governance-Systems angesiedelt. Dabei ist es unter Beachtung des Proportionalitätsprinzips grundsätzlich möglich, dass eine Person mehrere Schlüsselfunktionen ausübt.

Das Risikocontrolling (§ 26 Abs. 8 VAG, in Art. 25 EU-RL als Risikomanagementfunktion bezeichnet) überwacht und befördert maßgeblich die Umsetzung des Risikomanagementsystems der EbAV. Die Funktion nimmt als zentrale Stelle die operative Durchführung des Risikomanagements wahr und führt zumindest alle drei Jahre die neue eigene Risikobeurteilung durch; die ansonsten vorgesehene Risikoberichterstattung gem. § 26 Abs. 1 VAG bleibt unberührt. Für das Risikocontrolling ist die Benennung einer verantwortlichen Person erforderlich. Abhängig vom Risikoprofil der EbAV kann dabei eine strikte Trennung zur Verantwortlichkeit für den Kapitalanlagebereich erforderlich sein. Bei Pensionskassen dürfte dies der Regelfall sein.

Die versicherungsmathematische Funktion (§ 31 VAG, Art. 27 EU-RL) trägt ebenfalls zur wirksamen Umsetzung des Risikomanagementsystems bei und kann bei einer EbAV grundsätzlich auch vom Verantwortlichen Aktuar (§ 141 VAG) wahrgenommen werden. Zur Vermeidung von Interessenkonflikten sind die Validierung und die Berechnung der versicherungstechnischen Rückstellung abhängig vom Risikoprofil der Einrichtung entweder prozessual oder personell zu trennen.

Die Interne Revision (§ 30 VAG, Art. 26 EU-RL) ist als dritte Verteidigungslinie („Three Lines of Defense Model“) streng unabhängig und objektiv auszugestalten. Sie prüft die gesamte Geschäftsorganisation einschließlich ausgegliederter Bereiche und Prozesse unter Einhaltung des vereinbarten Prüfungsplans und darf selbst keine operativen Funktionen oder Tätigkeiten übernehmen. Als zentrales Element einer guten Corporate Governance ist sie von allen internen und externen Stellen der EbAV und auch von den übrigen Schlüsselfunktionen abzugrenzen.

Bei allen Schlüsselfunktionen müssen eine ausreichende fachliche Qualifikation, Kenntnisse und Erfahrungen im Bereich der betrieblichen Altersversorgung sowie die persönliche Zuverlässigkeit (Ansehen und Integrität) gewährleistet sein. Für den Fall, dass die jeweilige mit einer Schlüsselfunktion betraute Person gleichzeitig eine ähnliche Funktion im Trägerunternehmen wahrnimmt, ist anzugeben, wie Interessenkonflikte mit dem Trägerunternehmen verhindert werden oder damit umgegangen wird.

### Ausgliederung auf Dienstleister

Falls Schlüsselfunktionen auf einen Dienstleister ausgegliedert werden, verweist die BaFin bis auf weiteres auf die Ausführungen in Abschnitt III ihres einschlägigen Merkblatts vom 6.12.2018 ([www.bafin.de/dok/11772144](http://www.bafin.de/dok/11772144)), das allerdings formal nicht für EbAV gilt. Die EbAV hat dann jeweils einen Ausgliederungsbeauftragten zu benennen, der intern die operative Verantwortung für die ordnungsgemäße Erfüllung des Auftrags der Schlüsselfunktion trägt und die Überwachung des Dienstleisters übernimmt. Die intern verantwortliche Person wird in der Regel ein Vorstandsmitglied sein (ggf. auch eine andere geeignete Person). Sie berichtet unmittelbar an die Geschäftsleitung.

Die BaFin verlangt bei Ausgliederungen eine Bestätigung des Vorstands bzw. Ausgliederungsbeauftragten, dass er die Eignung der beim Dienstleister zuständigen Person geprüft hat. Der Prüfprozess an sich ist nicht darzulegen.

Bei der Umsetzung der Anforderungen an die fachliche Eignung spielt das Proportionalitätsprinzip eine erhebliche Rolle. Das Proportionalitätsprinzip knüpft an das individuelle Risikoprofil einer jeden EbAV an. Die Proportionalität wirkt sich darauf aus, auf welche Weise die Anforderungen zu erfüllen sind.

Die Letztverantwortung für die Schlüsselfunktion liegt auch im Falle der Ausgliederung bei der Geschäftsleitung der EbAV. Diese Anforderungen gelten auch im Fall einer konzern- oder gruppeninternen Ausgliederung. Die Anzeige der (innerhalb oder außerhalb der EbAV tätigen) verantwortlichen Personen gegenüber der Aufsichtsbehörde hat zeitnah nach Inkrafttreten des Gesetzes zu erfolgen.

Für Personen beim Dienstleister bzw. Subdienstleister, die für Schlüsselfunktionen zuständig sind, besteht keine Anzeigepflicht. Allerdings sind im Rahmen der separaten Anzeigepflicht für die Absicht der Ausgliederung einer Schlüsselfunktion gemäß § 47 Nummer 8 VAG die zuständigen Personen beim Dienstleister zu benennen.

### Hinweise für die Praxis

Die erweiterten Vorschriften zur Geschäftsorganisation und zum Risikomanagement sind das Herzstück der neuen aufsichtsrechtlichen Regelungen. Für die konkrete – d. h. dem Proportionalitätsgrundsatz entsprechende – Umsetzung wird sich in den nächsten Monaten im Dialog mit den Versorgungseinrichtungen noch eine Aufsichtspraxis entwickeln.

Die Benennung der intern oder extern verantwortlichen Personen für die Schlüsselfunktionen hat kurzfristig zu erfolgen. Im Anschluss sind schriftliche Leitlinien zu erstellen und die Aufgaben, Rechte und Pflichten der Schlüsselfunktionen im Governance-System der EbAV festzulegen. Das interne Risikohandbuch der EbAV ist entsprechend anzupassen.



**Thomas Wepler**

[thomas.wepler@willistowerswatson.com](mailto:thomas.wepler@willistowerswatson.com)  
+49 611 794-245

# „M&A-gängige“ bAV – so geht’s

## Gute Gestaltung erleichtert spätere Deals

Schon bei der Einführung von bAV-Systemen lohnt es sich zu schauen, was eine M&A-gängige bAV auszeichnet. Der frühzeitige Blick auf Komplexität und Risiko-Optimierung hilft auch abseits etwaiger Deals bei der Gestaltung eines personalpolitisch zielführenden, solide finanzierten und professionell administrierten Pensionsplans.

Bei Unternehmenstransaktionen geht es in erster Linie nicht um die betriebliche Altersversorgung (bAV), sondern um die Verfolgung und Umsetzung unternehmensstrategischer Zielsetzungen. Dennoch kann die bestehende bAV dabei zu einem sehr relevanten Thema, im schlimmsten Fall sogar zu einem „Deal Breaker“ werden. Das Gesamtvolumen der M&A-Transaktion nahm im vergangenen Jahr einen der höchsten Stände überhaupt ein. Die Rolle der bAV sollte im Kontext von Mergers & Acquisitions (M&A) nicht unterschätzt werden. Wie können sich Verkäufer und Käufer in den verschiedenen Phasen eines Deals bestmöglich in Bezug auf die bAV einstellen und vorbereiten?

### Überschaubarer, ausfinanzierter Versorgungsplan...

Das bAV-Management umfasst die Dimensionen Design, Finanzierung, Bewertung, Administration und Kommunikation. Unabhängig von möglichen zukünftigen M&A-Deals sind Unternehmen gut beraten, sich in Bezug auf das Management der damit verbundenen Risiken sowie auf die personalpolitische Wirksamkeit ihrer bAV gut zu positionieren.

Doch worauf lohnt es sich im Hinblick auf Unternehmenstransaktionen besonders zu achten? Hier werden typischerweise die Phasen des Pre-Deals, der Due Diligence und der Post-Merger-Integration unterschieden, die jeweils aus Sicht des Veräußerers und des Erwerbers betrachtet werden können.

Für den Veräußerer geht es in Bezug auf die bAV bei einem Deal darum, dass diese hinsichtlich Komplexität und inwohnender Risiken auf potenzielle Erwerber nicht abschreckend wirkt und möglichst nicht zu vermeidbaren Kaufpreisreduktionen oder Garantieerklärungen führt.

Hierbei erweisen sich möglichst einfache Versorgungs- und Finanzierungssysteme als hilfreich. Eine gute und vollständige Dokumentation des bAV-Systems, die Eliminierung evtl. rechtlicher Risiken, wie z. B. unterlassene Rentenanpassungen, eine möglichst vollständige Ausfinanzierung der Versorgungszusagen sowie eine professionell aufgesetzte Administration erleichtern sowohl das bAV-Management im Unternehmen selbst als auch die Übertragung auf einen Erwerber. Weitere Maßnahmen, wie ein „Pre-Packaging“ von Verpflichtungen in einer Rentnergesellschaft, können sinnvoll sein, um Optionen zu schaffen, den Verpflichtungsumfang im Rahmen einer Transaktion zu begrenzen.

### ... professionell dokumentiert und administriert

Spätestens im Rahmen der Due Diligence, und das nicht nur bei komplexen, ggf. länderübergreifenden Zusagen- und Finanzierungsstrukturen, sind sowohl der Veräußerer als auch der Erwerber gut beraten, sich die Unterstützung von bAV-Spezialisten zu sichern. In dieser oftmals durch großen Zeitdruck und eine unvollständige Informationslage geprägten Phase wird zum einen die Ermittlung der in der Unternehmensbewertung zu berücksichtigenden bAV-Cashflows sowie deren Risikogehalt angestrebt.

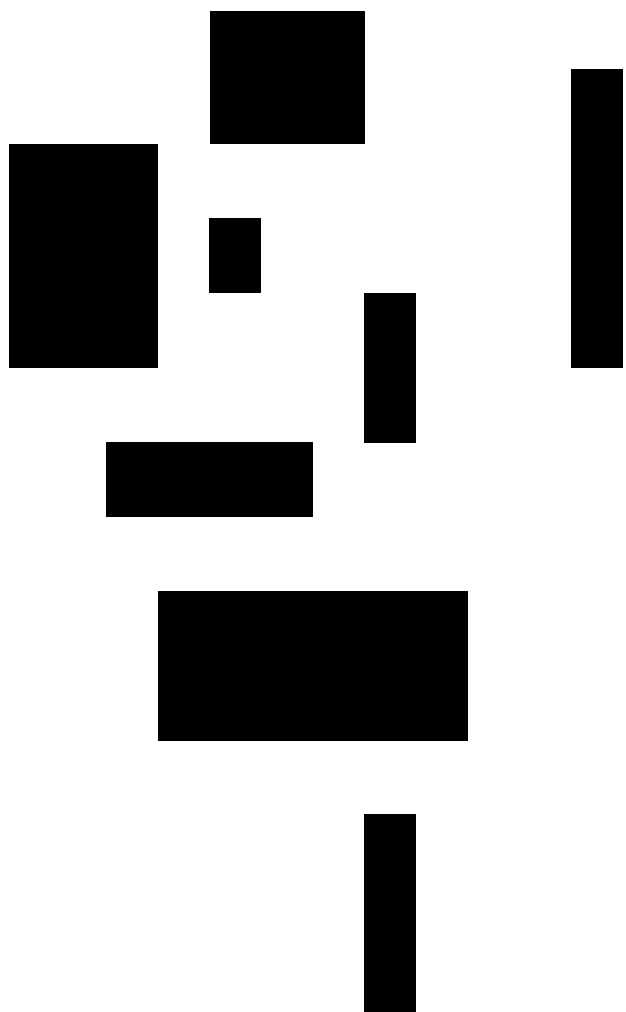
Gleichzeitig geht es für den Erwerber auch darum, evtl. verdeckte rechtliche Risiken oder versteckte Kosten, z. B. für die Administration der bAV, zu identifizieren. Für den Erwerber stellt sich auch die Frage, wie die Versorgungslandschaft des Veräußerers in Bezug auf Durchführungswege, Ausgestaltung und Finanzierung zu seiner Philosophie und Strategie passt und sich dort einfügen lässt.



## Standards für Post-Merger-Integration

Für die Post-Merger-Integration lohnt sich insbesondere für sogenannte Serial Acquirer die Etablierung von Standards und Prozessen auch rund um das Thema bAV. Zur Förderung der Integration der übergehenden Mitarbeiter sowie zur Vermeidung steigender HR-Kosten lohnt es sich, über eine Harmonisierung der übernommenen Versorgungszusagen mit der beim Erwerber bereits bestehenden Versorgungslandschaft nachzudenken.

Hier erweist es sich in der Praxis als sinnvoll, ein flexibles Überleitungsmodell zu entwickeln, das im Nachgang zu jeder Transaktion Anwendung findet. Die Arbeitnehmervertreter sind dann mit den Überleitungsgrundsätzen vertraut, so dass ggf. ausschließlich kleine Ergänzungen oder Anpassungen aufgrund der übernommenen bAV notwendig und zu verhandeln sind. Dies kann einerseits die Zufriedenheit der Mitarbeiter deutlich erhöhen und andererseits den Zeitraum der Transaktionen erheblich verkürzen.



### Fazit

„M&A-Gängigkeit“ eines bAV-Systems bedeutet aus Sicht des Veräußerers, das dieses frei von verdeckten Risiken ist und unkompliziert sowie möglichst ausfinanziert auf den Erwerber übertragen werden kann. Ein Erwerber ist mit einem bAV-Konzept gut aufgestellt, in das er unabhängig von Durchführungsweg und Versorgungsniveau die Aufnahme übernommener bAV gut strukturiert darstellen kann und im Hinblick auf zukünftige Anwartschaften die Möglichkeit offen hält, das Versorgungsniveau flexibel zu gestalten.

**Dr. Heinke Conrads**  
 heinke.conrads@willistowerswatson.com  
 +49 89 51657-4606



**Dr. Uwe Demmler**  
 uwe.demmler@willistowerswatson.com  
 +49 7121 3122-342



# Trennungskultur in deutschen Unternehmen

## Studie zeigt Standards und Nachholbedarf

In einer Studie zur Trennungskultur hatte Willis Towers Watson im letzten Jahr 50 Unternehmen aus verschiedenen Branchen befragt. Sie zeigt, was in den Unternehmen bereits üblich ist, aber auch, welche hilfreichen Optionen und Möglichkeiten bislang noch wenig genutzt werden.

Die befragten Unternehmen aus verschiedenen Branchen geben an, durchschnittlich ein Trennungsbudget von ca. 1,1 Monatsgehältern pro Jahr der Dienstzugehörigkeit und Mitarbeiter zur Verfügung zu stellen. Die Schwankungen sind dabei erheblich. Unternehmen nutzen eine Bandbreite von 0,5 bis über zwei Monatsgehälter (siehe Abb. 1). Neben der Dienstzugehörigkeit werden für die Bemessung der Trennungsbudgets auch häufig soziale Komponenten wie das Alter oder die Anzahl der Kinder herangezogen. Die in der Praxis vorzufindenden Formeln zur Ermittlung sind vielfältig und facettenreich.

### Modelle: von Abfindung bis Zeitwertkonto

Von allen Unternehmen eingesetzt werden Abfindungszahlungen an Mitarbeiter. Darüber hinaus nutzen Arbeitgeber klassische Instrumente wie Altersteilzeit (48 Prozent), Gehaltsweiterzahlungsmodelle (44 Prozent) und Vorruhestand (38 Prozent).

Weiter auf dem Vormarsch befindet sich das Zeitwertkonten-Übergangsmodell. Hierbei zahlt der Arbeitgeber einen Einmalbeitrag zur Finanzierung einer sofort anschließenden Freistellungsphase in ein bestehendes Zeitwertkontenmodell. Bereits 30 Prozent der Unternehmen wenden dieses Modell an (siehe auch *Benefits!* September 2016).

### Wahlrechte sehr geschätzt

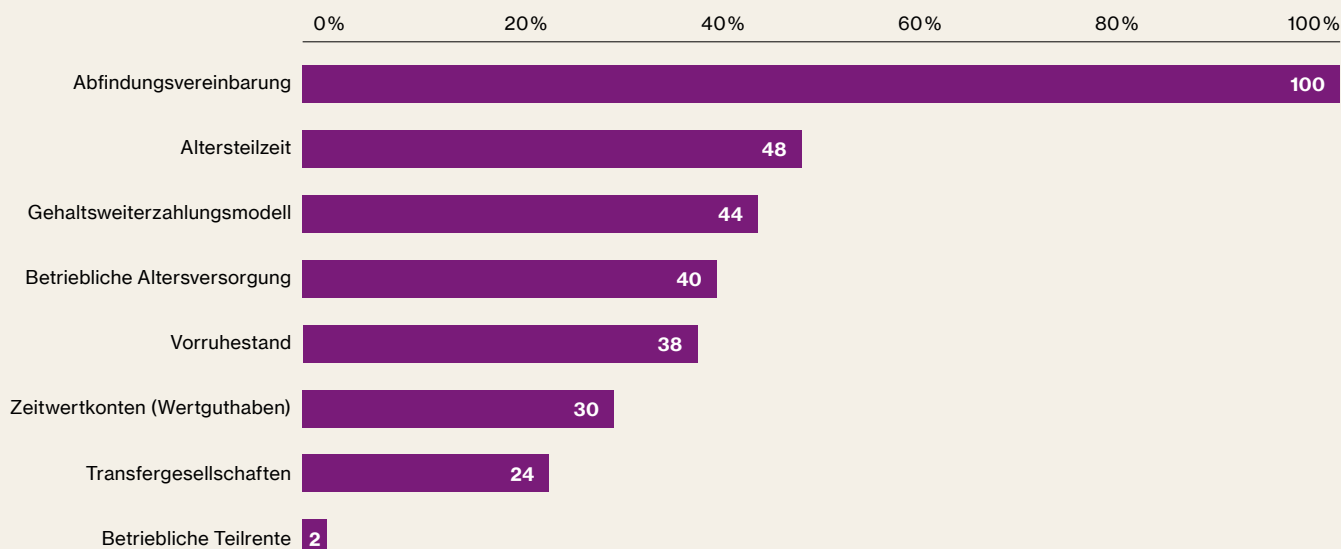
Wahlrechte im Hinblick auf die angebotenen Modelle werden von Mitarbeitern sehr geschätzt – das bestätigen nahezu alle (96 Prozent) der befragten Unternehmen. Hierin spiegeln sich unterschiedliche Lebenssituationen und Bedürfnisse der Mitarbeiter wider, welche durch Modellalternativen am besten abgebildet werden können. Wahlrechte helfen auch den Arbeitgebern, Beteiligungsquoten zu erhöhen.

Kulturelle Signale, z. B. durch sozial ausgewogene Trennungsoptionen, zusätzliche Leistungen in die bAV o. Ä., senden nur

Abb. 1: Spannweite der Trennungsbudgets



Abb. 2: Trennungsmodelle in der Unternehmenspraxis



knapp die Hälfte (43 Prozent) der befragten Unternehmen im Rahmen von Trennungsmaßnahmen aus. Diese zielen im Wesentlichen auf die verbleibenden Mitarbeiter ab. Selten dagegen steht das Aussenden von Signalen an die Öffentlichkeit im Vordergrund. Nur 14 Prozent der befragten Unternehmen schauen dabei auch auf die externe Öffentlichkeit.

### Trennungsgespräche: Versorgungssituation noch zu selten thematisiert

Da häufig ältere Mitarbeiter von Trennungsmaßnahmen betroffen sind, überrascht es nicht, dass die Versorgungssituation von besonderem Interesse ist. Dennoch erstellen weniger als ein Drittel der befragten Unternehmen systematische Darstellungen der Versorgungsanwartschaften unter Einschluss der gesetzlichen Rentenversicherung sowie der betrieblichen Altersversorgung (bAV).

Zwar bietet die überwiegende Anzahl der Unternehmen Möglichkeiten zur Verbesserung der Versorgungssituation wie eine arbeitgeber- und/oder arbeitnehmerfinanzierte bAV. Eine konkrete Verwendung des Trennungsbudgets zur Erhöhung der betrieblichen Versorgungsleistungen wird allerdings bei weniger als einem Drittel der befragten Unternehmen angeboten. Noch weniger verbreitet ist die Verwendung zur Erhöhung der Anwartschaften in der gesetzlichen Rentenversicherung (17 Prozent).

IT-gestützte Systeme im Kontext von Trennungsmaßnahmen beurteilt die Mehrzahl der Unternehmen positiv. Jedoch setzt nur ein Drittel (32 Prozent) solche Systeme tatsächlich in der Praxis ein.

### Fazit

Die Herausforderungen für die Unternehmen in Trennungsprozessen wachsen. Mitarbeiter fragen vermehrt nach ihrer Versorgungssituation und den sozialen Konsequenzen eines vorgezogenen Ausstiegs. Die Folgen sind ein höherer Beratungsbedarf und teilweise von den Unternehmen als zu niedrig empfundene Annahmehquoten der Mitarbeiter.

Hier könnte eine Lösung in der Ausweitung bzw. Diversifizierung des Angebotes liegen, denn Optionen werden von den Mitarbeitern wertgeschätzt. Darüber hinaus verbessern zusätzliche Angebote zur Erhöhung der betrieblichen und gesetzlichen Versorgungsleistungen das Gesamtangebot für die Mitarbeiter. Voraussetzung ist eine wirksame Kommunikation, z. B. über tool-gestützte Systeme, welche zudem zu einem Mehrwert für die Mitarbeiter und zu einer Entlastung für die betroffenen Fachabteilungen führen können.

Markus Stein

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



# Benefits: Flexible Angebote noch selten umgesetzt

## Wahloptionen unterstützen Employer-Branding

Fachkräftemangel, steigende Lebenshaltungskosten und die stark auf Work-Life-Balance fokussierten jungen Mitarbeitergenerationen setzen das Thema Benefits auf die Agenda von HR-Verantwortlichen. Gut ausgewählt und kommuniziert kann ein Benefits-Paket, das zusätzlich zur bAV angeboten wird, ein entscheidender Vorteil im „War for Talents“ sein.

Mit Blick auf Mitarbeitergewinnung, -bindung und -engagement wirken Benefits dann am besten, wenn Mitarbeiter das Benefits-Angebot als bedarfsgerecht empfinden, wie der Global Benefits Attitudes Survey von Willis Towers Watson (siehe auch *Benefits!* Mai/Jun 2018) belegt. Können Mitarbeiter aus einem flexiblen Benefits-Angebot nach ihren Präferenzen auswählen, halten fast drei Viertel (72 Prozent) das Angebot für bedarfsgerecht. Anderenfalls sind es nur 39 Prozent.

### Flexible Angebote in der Praxis bislang selten

Dennoch bieten nur rund zehn Prozent der deutschen Unternehmen derzeit eine flexible Benefits-Auswahl an. Hier sind von unabdingbaren Mitarbeiterleistungen bis hin zur freien Auswahl viele Möglichkeiten denkbar – je nach Unternehmensstrategie und Präferenzen der jeweiligen Mitarbeitergruppen (siehe Abbildung 1). Eine Auswahl von Core-Benefits mit der Option, diese um flexible Benefits zu erweitern, vereint den Wunsch der Mitarbeiter nach

mehr Flexibilität mit dem Ziel der Unternehmen, den finanziellen Aufwand in einem bestimmten Rahmen zu halten. Dabei können versicherungsförmige und nicht-versicherungsförmige Benefits kombiniert werden. Darüber hinaus kann das Benefits-Angebot auch auf Produkte ausgeweitet werden, die über Gehaltsumwandlung funktionieren. Dabei werden Sozialversicherungsbeiträge eingespart und der Arbeitnehmer bezieht vergünstigt ein Produkt, das seinen persönlichen Interessen entgegenkommt.

### Professionalisierung des Benefits-Managements unabdingbar

Grundsätzlich gilt: je flexibler die Offerten sind, desto aufwendiger könnten die Administration und die Kommunikation des Angebots werden. Denn oft werden Benefitsangebote gar nicht an die ganze Belegschaft kommuniziert, weil es an den richtigen Kanälen und Plattformen fehlt oder das Intranet zu unübersichtlich gestaltet ist.

Abb. 1: Mitarbeiterbenefits in Ergänzung zur bAV

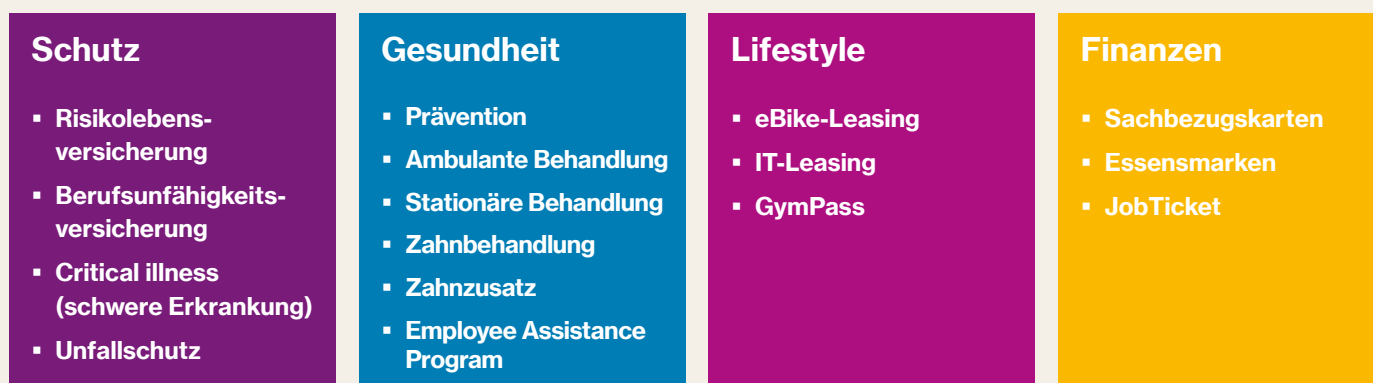
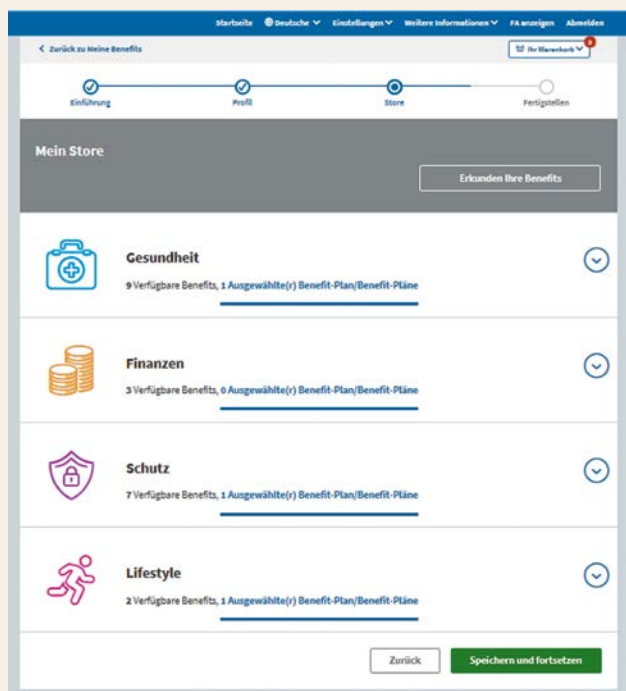


Abb. 2: **Digitale Benefits-Administration in der Praxis**  
(Plattform „Benefits Market Place“ von Willis Towers Watson)



Die Verwaltung, Administration und Kommunikation eines flexiblen Benefitsangebots und entsprechender Auswahl lassen sich am effizientesten über eine digitale Plattform (z. B. Benefits Marketplace von Willis Towers Watson) managen. Während die Mitarbeiter – vergleichbar mit dem Einkaufserlebnis beim Online-Shopping – ihre flexiblen Benefits auswählen, dazubuchen oder abwählen (etwa eine Anmeldung beim Betriebsarzt, Firmenrabatte oder die Bereitstellung eines eBikes), haben Unternehmen die Möglichkeit, Reports zu ziehen, Kosten zu analysieren und Mitarbeitergruppen zu vergleichen. Durch die Schnittstellenanbindung an die relevanten Stakeholder, wie Benefitsanbieter, Versicherer sowie HR-Abteilung und Payroll, sind die Voraussetzungen für ein schnelles und dynamisches Benefits-Management gegeben. Jedoch hinken auch hier viele Unternehmen der Entwicklung hinterher, wie der Modernizing Total Rewards Survey von Willis Towers Watson belegt.

### Fazit

Unternehmen, die bereit sind, auf diese Benefitstrends einzugehen und entsprechende Maßnahmen umsetzen, werden einen Vorteil im Wettbewerb um die Talente der Zukunft erzielen und es auch in Zeiten steigender Fluktuation leichter schaffen, Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden.

**Tanja Lührke**

[tanja.loehrke@willistowerswatson.com](mailto:tanja.loehrke@willistowerswatson.com)  
+49 69 84 84 55-12 51



**Fabian Kleinschumacher**

[fabian.kleinschumacher@willistowerswatson.com](mailto:fabian.kleinschumacher@willistowerswatson.com)  
+49 69 848455-1292



# Internationales Benefits Management: Optimierung in drei Schritten

## Erhebliche Einsparungen schon in Phase 1 möglich

Wie kann das internationale Benefits-Angebot optimiert werden – sei es mit Blick auf die Mitarbeiterpräferenzen, die lokale Wettbewerbsfähigkeit, die Transparenz bzw. Governance aus Sicht der Unternehmenszentrale oder die Kosten einschließlich der Verwaltung? In der Praxis hat sich hier ein dreistufiges Vorgehen bewährt.

Häufig führen mehrere Motive parallel zu einem Review des Benefits Managements, wie sich exemplarisch am Beispiel eines weltweit operierenden deutschen Unternehmens zeigt. Jahrzehntlang war hier das internationale Benefits Management dezentral organisiert, das Management des lokalen Benefits-Angebots war auf Ebene der jeweiligen lokalen Landesgesellschaft angesiedelt und dort oft über Jahrzehnte gewachsen.

### Ausgangszustand: gewachsene Vielfalt

Diese Praxis zeigte aber in der jüngeren Vergangenheit zunehmend Schwächen. Beispielsweise erschwerte die mangelnde Abstimmung und Transparenz hinsichtlich des internationalen Benefits-Angebotes die internationale Mitarbeiter-Mobilität, sowie die Gewinnung und Bindung von qualifiziertem Personal. Langjährig bestehende Benefits erschienen aufgrund von veränderten Prioritäten in Zeiten annähernder Vollbeschäftigung nicht mehr attraktiv. Die Governance- und Compliance-Anforderungen des Headquarters konnten zentral nur schwer geprüft bzw. lokal nicht erfüllt werden, denn die Angebotsauswahl und Preisfindung unterlag keiner Kontrolle. Aufgrund einer Akquisitionshistorie des Unternehmens hatten viele Landesgesellschaften jeweils einen anderen Makler und diverse Versicherer im Land genutzt, was dem zentralen Überblick und der Realisierung von Skaleneffekten im Weg stand. Das Einführen einer weltweiten Präventionsstrategie im Gesundheitsmanagement war nicht möglich, weil sich Krankheitsursachen aufgrund lückenhafter Informationen nicht global auswerten ließen. Ebenso schwierig war eine wirksame Kostenkontrolle – während gleichzeitig aufgrund der medizinischen Inflation (für 2019 schätzungsweise ca. acht Prozent) die lokalen Kosten konstant ansteigen.

Diese Defizite wurden mit der Entwicklung eines „International Benefits Management“-Konzeptes angegangen. Grundsätzlich galt es, den „Talent Deal“ neu zu schärfen und zu kommunizieren. Das Unternehmen legte hierfür zunächst die kurzfristigen Prioritäten sowie die mittel- und langfristigen Ziele anhand der Handlungsfelder fest.

Kurzfristig wurden folgende Ziele formuliert:

- Hebung von möglichen Effizienzpotenzialen: Welche Arbeiten sind auf zentraler Ebene besser zu organisieren, wie kann auch die Benefits-Verwaltung optimiert werden (IT-Tools)?
- Realisierung von Einsparpotenzialen: Insbesondere die „Risk Benefits“ (Todesfallabsicherung, Unfall/Invalidität, Krankenversicherungen/Medical Plans) sind international meist versicherungsförmig ausgestaltet bzw. versicherungsförmig unterlegt. Hier bietet die gruppenweite Bündelung des Einkaufs i. d. R. Vorteile gegenüber einem lokalen Versicherungseinkauf (Gruppenkonditionen mit günstigeren Tarifen und höheren Deckungssummen, geringeren Ausschlusskriterien wie Gesundheitsfragen etc.)

Hierfür wurden die folgenden Maßnahmen in Angriff genommen:

- Erstellung eines „Benefits-Inventars“ zur Erfassung des weltweiten Benefits-Angebotes, um Transparenz als Grundvoraussetzung aller weiteren Aktivitäten zu erhalten
- Prüfung, ob die vorhandenen Benefits lokalen und globalen Compliance Anforderungen gerecht werden (anderenfalls wurden sofortige Compliance-gerechte Veränderungen eingeleitet)

- Realisierung der zeitnah möglichen Einsparpotenziale (bei gleichem Benefits-Niveau) durch Bündelung der lokal eingekauften Deckungen und Services bei einem Provider auf Landesebene und verstärktem Wettbewerb bei den jährlichen Erneuerungen („renewals“) der lokalen Versicherungsverträge sowie länderübergreifendes „Pooling“ von weltweiten Verträgen
- Reduzierung des Verwaltungsaufwands durch Einsatz eines IT-Tools, das stetig aktuelle Benefits Informationen bereithält

### Phase 2 und 3: Strategieentwicklung und -Umsetzung

In der zweiten Phase plant das Unternehmen neben einem Benefits-Benchmarking die Entwicklung einer umfassenden, auf die Unternehmens- und Mitarbeiterbedürfnisse abgestimmten Benefits-Strategie. Langfristig sollen so ein effektives Benefits- und Gesundheitsmanagement entwickelt werden. Eine Präventionsstrategie soll – auf Basis der vorhandenen, zentral auswertbaren Daten – dazu beitragen, Abwesenheitszeiten von Mitarbeitern und Schadenskosten zu verringern. Ebenso soll die Finanzierungsstrategie überprüft und anhand der nun auswertbaren Daten angepasst werden. Die neue Benefits-Strategie soll dann nach und nach in den einzelnen Ländern ausgerollt werden. (Phase 2 und 3 werden ausführlicher in der nächsten Ausgabe von *Benefits!* vorgestellt.)

### Quick Wins überzeugen Skeptiker

Nach weitgehendem Abschluss der Kurzfristmaßnahmen kann das Unternehmen jetzt bereits auf Basis eines vollständigen Benefits-Inventars gezieltere Entscheidungen für die Schritte, die für die zweite Phase vorgesehen sind, treffen. Im ersten Jahr der Datenaufnahme und Konsolidierung konnten bereits erhebliche Einsparungen in einzelnen Ländern erzielt werden, ohne dass Benefits materiell verschlechtert wurden – im Gegenteil, in einigen Ländern konnten bestimmte Benefits kostenneutral ausgeweitet werden.

Die Kurzfristmaßnahmen konnten dadurch erfolgreich umgesetzt werden, dass Personal- und Finanzabteilung Hand in Hand gearbeitet haben und ihre jeweiligen Stärken, Erfahrungen und Kontakte für das Unternehmen gewinnbringend eingesetzt haben. Hierfür wurden auf zentraler Ebene wichtige Ressourcen für dieses Projekt freigesetzt, um lokale Gesellschaften zu überzeugen, dass es für das Unternehmen insgesamt vorteilhaft ist, eine gemeinsame Strategie zu entwickeln und umzusetzen. Die Abkehr von der

rein lokalen Benefits Strategie erfordert Zeit und Kommunikationsgeschick – die besten Argumente konnten in Form von tatsächlich lokal umgesetzten Verbesserungen (sei es in der Vereinfachung der Administration durch Bündelung der Anbieter, Kosteneinsparungen oder sonstigen Besserstellungen im Deckungsumfang) vorgebracht werden.

### Fazit

Der Einsatz der zentralen Ressourcen hat sich für dieses Unternehmen gelohnt: Auch wenn im ersten Schritt aufgrund von eingeschränkt vorhandenen Ressourcen nicht alle Länder angegangen werden konnten, sondern die Länder nach einer auf Basis des Benefits-Inventars erstellten Prioritätenliste in drei Jahren abgearbeitet werden sollen, so haben sich schon nach einem Jahr die Kosten für die zentral eingesetzten Ressourcen durch die lokal erzielten Einsparungen mehrfach amortisiert. Die gewonnene Transparenz über die weltweiten Benefits ermöglicht gezielte Maßnahmen zum effektiveren Einsatz der finanziellen Mittel, so dass langfristig die Mitarbeiterzufriedenheit steigen sollte.



**Monika Behrens**

monika.behrens@willistowerswatson.com  
+49 221 17917-2675



**Sibylle Kampschulte**

sibylle.kampschulte@willistowerswatson.com  
+43 17 15 94 74 12

# Administration & Software



## bAV-Datenmanagement? Nein, bAV-Branding! Digitalisierung in der bAV-Administration – Studie

Digitalisierung bedeutet für die bAV weit mehr als nur verbessertes Datenmanagement. Vielmehr kann ein neues Nutzererlebnis – möglich durch digitale Kommunikations- und Beratungstools – erheblich zum Employer Branding beitragen. Eine Studie von Willis Towers Watson zeigt, was Unternehmen planen.

### Budgets für Digitalisierungsprojekte

Die Digitalisierung hat längst im HR-Bereich Einzug gehalten. Das bestätigen die Ergebnisse einer aktuellen Umfrage zur bAV-Administration von Willis Towers Watson eindrucksvoll. Drei Viertel der Befragten – allesamt aus dem HR-Bereich von Unternehmen der unterschiedlichsten Branchen – messen der Digitalisierung einen sehr hohen Stellenwert bei. Damit setzt sich ein bereits in früheren Studien sichtbarer Trend fort. Im HR-Bereich werden mehr und mehr digitale Kommunikationselemente eingesetzt. Dies gilt grundsätzlich auch für den bAV-Bereich. Immerhin investiert jedes fünfte Unternehmen einen nennenswerten Teil (zehn bis 30 Prozent) seines verfügbaren bAV-Administrationsbudgets für Digitalisierungsprojekte.

### Digitalisierung kompensiert Kostenanstieg

Jedoch ist die Digitalisierung kein Selbstzweck. Gerade in der bAV-Administration werden vor allem Einsparpotenziale gesucht. Dies auch vor dem Hintergrund, dass für die Zukunft steigende Kosten wegen höherer Anforderungen erwartet werden. Quellen des Einsparpotenzials werden einerseits in rein administrativen Tätigkeiten, also in der Automatisierung, gesehen, andererseits in der Digitalisierung der bAV-Kommunikation und damit der Entlastung von HR-Mitarbeiter: jeder Zweite sieht hier Einsparpotenzial in einer Größenordnung bis zu 25 Prozent.



## bAV-Kommunikation: digital und persönlich

Die Basisthemen der bAV-Administration wie das Daten- und Dokumentenmanagement oder die Abwicklung von Geschäftsvorfällen weisen schon heute einen hohen Digitalisierungsgrad auf. Die digitale Kommunikation mit den Mitarbeitern liegt im Trend (zwei Drittel haben diese bereits digitalisiert oder planen dies). Zugleich wollen aber die meisten die persönliche Betreuung der Mitarbeiter und Rentner auch künftig ergänzend anbieten – der „personal touch“ erscheint nach wie vor wichtig.

## Nachholbedarf bei User Experience

Messlatte für die moderne bAV-Kommunikation ist das Konsumentengeschäft („Mitarbeiter als Endkonsument“). Hier sehen 60 Prozent der Befragten Nachholbedarf. Nur jeder Dritte sagt, dass seine HR-Kommunikation strukturell vergleichbar zur Kommunikation im privaten Online-Geschäft ist. Zur Verbesserung des Mitarbeitererlebnisses setzen 60 Prozent auf Mitarbeiterbefragungen.

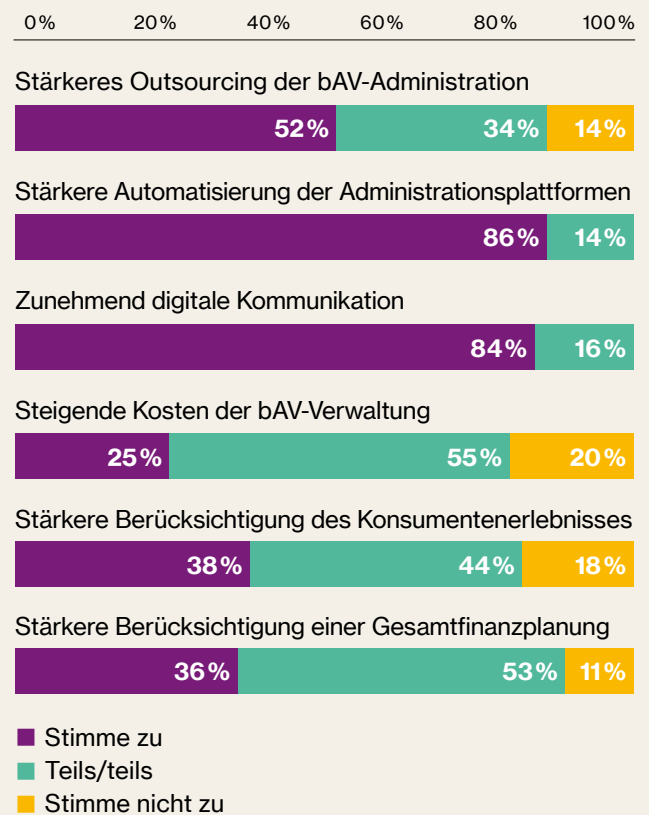
## Ganzheitliche digitale Unterstützung der Mitarbeiter

HR-Bereiche schauen über ihren Tellerrand hinaus. Neun von zehn Befragten unterstützen ihre Mitarbeiter mit allgemeinen Informationen zu deren ganzheitlicher Finanz- und Vorsorgeplanung. Fast die Hälfte bietet ihren Mitarbeitern Prognoserechner an und jeder Fünfte bietet digitale Beratung beziehungsweise den digitalen Abschluss von betrieblichen Versorgungsprodukten. Damit kommen sie ihren Mitarbeitern effektiv entgegen, denn rund 74 Prozent erwarten, dass ihr Arbeitgeber eine aktive Rolle beim Angebot einer bAV übernimmt, wie eine andere Studie von Willis Towers Watson, der Global Benefits Attitudes Survey, belegt.

## In Zukunft: Mehr Outsourcing, weitere Technologiesprünge

Was wird sich im bAV-Bereich in den nächsten zehn Jahren ändern? Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen erwartet eine weitere Zunahme des Outsourcings in der bAV-Administration (siehe Abb. 1). Alle Befragten meinen, dass eine fortschreitende Automatisierung der Administrationsplattformen zu erwarten ist. Die Wirtschaftlichkeit der Prozesse bleibt jedoch eine Herausforderung. Keiner will Digitalisierung um jeden Preis. Allerdings gehen die Befragten davon aus, dass schon aufgrund der Erwartungshaltung, welche Mitarbeiter auf Basis ihrer Erfahrungen in der Konsumentenkommunikation bilden, weitere Technologiesprünge in der bAV-Administration und -kommunikation folgen werden. Hierbei sollten vertrauensbildende Maßnahmen im Hinblick auf Datenschutz und IT-Sicherheit gleich mitgedacht werden.

Abb. 1: Was wird sich nach Ihrer Meinung in den nächsten zehn Jahren ändern?



## Fazit

Es wäre jedoch zu kurz gesprungen, sähe man die Digitalisierung nur als Last und nicht auch als echte Chance: In Zeiten knapper Ressourcen am Arbeitsmarkt zählen moderne digitale Kommunikationsmedien nicht nur zu den Basisinstrumenten moderner HR-Arbeit, sondern können – klug eingesetzt – effektiv zu Mitarbeitergewinnung, -bindung und Employer Branding beitragen.



Dr. Michael Paulweber

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

## Pensionsbilanzierung bei Subsidiärhaftung des Arbeitgebers Kürzungen in versicherungsförmiger bAV

Kürzen Pensionskassen ihre Leistungen, können in der Folge die jeweiligen Arbeitgeber aufgrund ihrer Subsidiärhaftung in Anspruch genommen werden. Dann ist eine bislang mittelbare Pensionsverpflichtung künftig als unmittelbare Verpflichtung zu bilanzieren – was zahlreiche Folgefragen aufwirft.

Für mittelbare Pensionsverpflichtungen des Arbeitgebers im Sinne des deutschen Handelsrechts besteht ein Passivierungswahlrecht (Art. 28 Abs. 1 S. 2 Einführungsgesetz zum Handelsgesetzbuch – EGHGB). Das Vorliegen einer mittelbaren Verpflichtung setzt jedoch voraus, dass sich ein externer Versorgungsträger (Pensionskasse, rückgedeckte Unterstützungskasse oder Lebensversicherung) im Verhältnis zum bilanzierenden Arbeitgeber der Erfüllung der mittelbaren Versorgungsleistungen rechtlich nicht entziehen kann (Durchführungsverpflichtung).

Für die bilanzielle Beurteilung kommt es darauf an, ob die Inanspruchnahme des Arbeitgebers aufgrund der arbeitsrechtlichen Subsidiärhaftung (§ 1 Abs. 1 S. 3 Betriebsrentengesetz – BetrAVG) zum Abschlussstichtag – im Wesentlichen aufgrund der Zinsentwicklung – nicht mehr als sehr unwahrscheinlich eingeschätzt wird.

### Wahrscheinlichkeit der unmittelbaren Inanspruchnahme

Die Wahrscheinlichkeit der Inanspruchnahme ist ein zentrales Ansatzkriterium für Pensionsrückstellungen in der Handelsbilanz und auch in der Steuerbilanz. Aus der handelsrechtlichen Passivierungspflicht folgt die Passivierungspflicht in der Steuerbilanz, wenn die Ansatzvorschriften des § 6a EStG erfüllt sind (insbesondere das Schriftformerfordernis).

Seit Beginn der Niedrigzinsphase haben einzelne Pensionskassen ihre Garantieleistungen für zukünftige Beiträge herabgesetzt. Bei anderen Kassen wurden auch bereits erdiente Garantieleistungen herabgesetzt (ultima ratio). Für die Bewertung des Finanzierungsdefizits kommt es auf die vom Arbeitgeber zugesagte Versorgungsleistung und die erwartete Versicherungsleistung an. Werden Fehlbeträge vom Arbeitgeber mit erhöhten künftigen Beiträgen (Nachschüssen) an den Versorgungsträger ausgeglichen, so bleibt die mittelbare Pensionsverpflichtung bestehen.

## Einstandspflicht für Rentenanpassung

In Abhängigkeit von der rechtlichen und wirtschaftlichen Gestaltung kann für den Arbeitgeber auch das Risiko bestehen, dass er gem. § 16 Abs. 1 BetrAVG eine Rentenanpassungsprüfung (Beurteilung seiner wirtschaftlichen Lage) durchführen und dann ggf. die laufenden Renten anpassen muss. Nach der sog. Escape-Klausel des § 16 Abs. 3 Nr. 2 BetrAVG müssen bei der Pensionskasse oder der Direktversicherung sämtliche auf den Rentenbestand entfallenden Überschüsse zur Erhöhung der Betriebsrenten verwendet werden (seit Rentenbeginn).

## Besonderheiten bei rückgedeckten Unterstützungskassen

Die Frage der Passivierung einer Deckungslücke kann sich auch bei Einschaltung von rückgedeckten Unterstützungskassen stellen. Nach einem aktuellen Urteil (LAG Baden-Württemberg v. 23.7.2018 – 1 Sa 17/17, NZA-RR 2018, 559) erstreckt sich die Regelung in § 16 Abs. 3 Nr. 2 BetrAVG nicht auf kongruent rückgedeckte Versorgungszusagen.

Sollen laut Pensionszusage alle Überschüsse aus der Rückdeckungsversicherung zur Leistungserhöhung verwendet werden und ist darüber hinaus auch eine, den Arbeitgeber von der Anpassungsprüfungspflicht wirksam befreiende jährliche Rentensteigerung um mindestens ein Prozent ab Rentenbeginn zugesagt, so kommt es darauf an, ob diese Rentenanpassungsgarantie im Tarif der Rückdeckungsversicherung versichert ist oder nicht.

## Unternehmenskäufe und Betriebsübergänge

Bei entgeltlichen Erwerbsvorgängen im Rahmen von Unternehmenskäufen kann umstritten sein, ob das (Nicht-) Passivierungswahlrecht des Art. 28 Abs. 1 S. 2 EGHGB auch nach einem Betriebsübergang (§ 613a Bürgerliches Gesetzbuch – BGB) oder einem Share Deal greift. Gegebenenfalls sind bestehende stille Lasten aufzudecken.

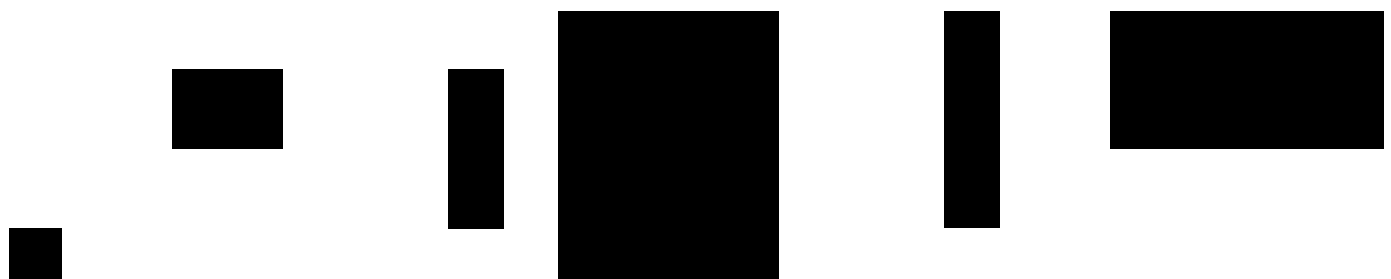
## Hinweise für die Praxis

Angesichts zum Teil bestehender Finanzierungsdefizite bei Pensionskassen und rückgedeckten Unterstützungskassen sollten sich Bilanzierende mit Blick auf den kommenden Bilanzstichtag proaktiv und unter Einbindung des zuständigen Aktuars mit den Themen Unterdeckung und Nachschusspflicht bei versicherungsförmiger bAV auseinandersetzen. Für die Bewertung eines tatsächlichen Fehlbetrages kommt es auf die vom Arbeitgeber zugesagte Versorgungsleistung und die erwartete Versicherungsleistung an. Ggf. ist eine Neugestaltung der Versorgung und des Finanzierungsweges sinnvoll.



Thomas Weppler

thomas.weppler@willistowerswatson.com  
+49 611 794-245



# Fiduciary Management – eine Frage der Governance

## Anleger stehen vor Make-or-buy-Entscheidung

Nachdem Aktien- und Rentenmärkte in den vergangenen zehn Jahren noch auskömmliche Ergebnisse erwirtschafteten, erscheint das aktuelle Kapitalmarktumfeld für die Anlage von Pensionsvermögen als zunehmend herausfordernd. Renditeträger wie illiquide Anlagen und Nischenmärkte erfordern einen hohen Ressourceneinsatz und damit die Beantwortung der Gretchenfrage: „Wie, lieber Träger, hältst Du's mit der Governance?“

Während der letzten zehn Jahre entwickelten sich sowohl der Aktien-, als auch der Rentenmarkt außergewöhnlich positiv. Insbesondere die unkonventionellen Maßnahmen der weltweit wichtigsten Zentralbanken führten die Zinsen auf historische Tiefststände. Wohl dem, der rechtzeitig beherzt zugegriffen und lange Laufzeiten gekauft hat ... Allerdings laufen auch diese Anlagen irgendwann aus und spätestens dann stellt sich die Frage nach der Wiederanlage. Bei dem aktuell in der Eurozone immer noch geringen Zinsniveau lohnt sich der Erwerb von Staatsanleihen mit geringem Ausfallrisiko kaum und auch die Risikoaufschläge von Unternehmensanleihen erscheinen unattraktiv. Vor dem Hintergrund des Handelskonflikts der großen Volkswirtschaften und dem damit verbundenen Ausblick auf einen sich abkühlenden Welthandel – und somit geringeres Wirtschaftswachstum – sind auch Aktienanlagen mit Vorsicht zu genießen.

Überhaupt stellt sich die Frage, ob angesichts des demografischen Wandels in der Eurozone vormals erreichte Wachstumswerte wiederholbar sind und das Zinsniveau an historische Werte anknüpfen kann. Vor diesem Hintergrund erweist sich die Kapitalanlage für Pensionsvermögen als zunehmend herausfordernd und komplex. Wie lassen sich in dieser Situation die zur nachhaltigen Ausfinanzierung von Pensionsvermögen benötigten Erträge generieren?

Zunächst sollten sich Einrichtungen der betrieblichen Altersvorsorge (EbAV) bzw. Trägerunternehmen darüber klar werden, welches Ziel unter welchen Nebenbedingungen und mit welchem Zeithorizont erreicht werden soll. In den seltensten Fällen ist die Erreichung einer positiven Rendite als solcher das Objekt der Begierde.

Vielmehr wird in diesem Kontext regelmäßig das Erreichen bzw. der Beibehalt eines bestimmten Ausfinanzierungsgrads bei Einhaltung eines vordefinierten Risikobudgets genannt. Natürlich sind Einzahlungen und Nachschüsse zu Gunsten des Planvermögens eine Option zur Gewährleistung der gewünschten Stabilität, stellen aber in der Regel angesichts seitens der Trägerunternehmen dringend benötigter Kasse-Reserven und regulatorischer Rahmenbedingungen im Falle beaufsichtigter Sicherungsvermögen die Ultima Ratio dar. Naturgemäß setzen die meisten EbAV und Trägerunternehmen bei der Zielerreichung auf die bereits genannten, schwer zu generierenden Kapitalanlageerträge.

### Schwierige Kapitalmärkte verlangen größere Investmentexpertise

Wir dürfen davon ausgehen, dass eine Anlagestrategie, die auf einem breiten Spektrum an Themen und Ideen basiert, eine breite Diversifikation ökonomischer Rendite- und Risikotreiber erreicht. Dies erhöht die Effizienz, wird sich allerdings bei der Implementierung in einer Vielzahl von Assetklassen niederschlagen, die immer häufiger auch illiquide Kapitalanlagen einbezieht. Insbesondere Nischenmärkte bieten noch attraktive Renditen. So ist z. B. der Markt nicht-öffentlich vergebener Darlehen mehr als doppelt so groß als der Markt öffentlich begebener und gehandelter Anleihen. Dazu gehören Darlehen für Immobilien oder Infrastrukturprojekte. Aber auch Darlehen zur Zwischenfinanzierung von Unternehmensübernahmen werden aufgrund gestiegener Eigenkapitalvorschriften längst nicht mehr allein von Banken bereitgestellt.

Daneben locken weniger effiziente Märkte in den Schwellenländern Asiens und Afrikas mit hohen Renditen. Letztgenannte Opportunitäten, bei denen jedes Darlehen zwischen den Vertragsparteien verhandelt werden muss, stehen beispielhaft für ein grundsätzliches Problem: jede komplexe Investmentstrategie ist anspruchsvoll in der Entwicklung und fortlaufender Betreuung. Ein Portfolio, das entsprechende Ansätze einbezieht, wird – ein Gebot des gesunden Menschenverstands – eine höhere Aufmerksamkeit und mehr Expertise auf Seiten der EbAV und/oder des Trägers verlangen, als der vergleichsweise schlichte Asset-Mix aus Anleihen und Aktien vergangener Zeiten. Benötigt werden:

- Ausgeprägte Unterstützung und das Engagement der Akteure, wenn es darum geht, Abweichungen vom Marktstandard zu akzeptieren und auch unter kurzfristig widrigen Umständen intern zu verteidigen,
- Investmentkompetenz, die ein tiefergehendes Verständnis für facettenreiche und komplexe Sachverhalte gewährleistet,
- eine Vorstellung bzgl. der optimalen Kombination verschiedener Investmentstrategien i. S. eines ausgewogenen Portfolios, und
- effiziente Entscheidungswege, die auch das Erfordernis ggf. sehr zeitnaher Beschlüsse bedienen.

## Den Überblick behalten

Die Auswahl des richtigen Asset-Managers ist dabei nur ein Problem unter vielen. Aufgrund ihrer Unterschiedlichkeit wird kein einzelner, spezialisierter Anlagemanager die verschiedenen Anlageklassen beherrschen. Es gilt also, für verschiedene Anlageklassen die richtigen Experten zu finden und auszuwählen. Dieser Auswahlprozess sollte aufgrund der Langfristigkeit solcher Kapitalanlagen gründlich durchgeführt und vor dem Hintergrund gestiegener regulatorischer Anforderungen bzw. Compliance-Anforderungen gut dokumentiert werden.

Viel entscheidender aber ist der notwendige Überblick über das Ganze. Besonnenheit und „prudence“ verpflichten die Verantwortlichen dazu, Rat bei Fragestellungen einzuholen für deren Beantwortung die eigene Expertise nicht reicht, zu delegieren, wo erforderlich, Kontrolle auszuüben und – wo immer möglich – Konvention und etablierten Verfahren zu folgen. Können oder wollen die Verantwortlichen dies nicht, dann – so der Trade-Off – gilt es von komplexeren Strategien Abstand zu nehmen und auf Anlagestrategien zu setzen, die mit begrenzter Governance auskommen.

## Hinweise für die Praxis

Handlungsoptionen bestehen entweder im Aufbau und Vorhaltung eigener Kompetenz und Kapazitäten oder der Auslagerung der benötigten Aktivitäten – also der Identifizierung und Auswahl sowie der Implementierung und Überwachung geeigneter Anlagemanager – an einen Dritten. Nicht ohne Grund wählen immer mehr Anleger von Pensionsvermögen die Auslagerung. So verwaltet z. B. Willis Towers Watson als Fiduciary Manager mit 950 Investment-spezialisten weltweit (darunter 20 allein in Deutschland) ein Anlagevolumen von über 120 Milliarden US-Dollar für über 260 Kunden. Dabei geht es für Pensionsanleger zum einen darum, sich dringend benötigte Flexibilität zu erhalten. Zum anderen ist es das immer engmaschigere Netz regulatorischer Vorgaben für die Veranlagung des Sicherungsvermögens von EbAV, das ein Outsourcing des Investment-Managements gerade für kleinere EbAV als zunehmend attraktiv erscheinen lässt.



**Nikolaus Schmidt-Narischkin**

n.schmidt-narischkin@willistowerswatson.com  
+49 69 1505-5190



**Matthias Paetzel**

matthias.paetzel@willistowerswatson.com  
+49 69 1505-5215

## Neue VBL-Zusatzversorgung: mehrfache Nachbesserung für rentenferne Jahrgänge BVerfG vom 9.5.2018 – 1 BvR 1884/17

Effektiv ist nur ein Rechtsschutz, der auch innerhalb angemessener Zeit gewährt wird. Was angemessen ist, muss allerdings nach den Umständen des Einzelfalls bestimmt werden. Zu beachten sind insbesondere die Bedeutung der Sache, die Schwierigkeiten des Falls, die Auswirkungen auf die Beteiligten und die Einbeziehung von Dritten.

Die zugrundeliegende Verfassungsbeschwerde betrifft die Neuregelung der Zusatzversorgung der Versorgungsanstalt des Bundes und der Länder (VBL), einer an der Beamtenversorgung orientierten Gesamtversorgung. Diese wurde 2002 durch ein beitragsorientiertes Betriebsrentensystem auf der Grundlage eines Punktemodells ersetzt. Erworbene Anwartschaften wurden als Startgutschriften in das neue Modell übertragen. Dies geschah für rentennahe und rentenferne Versicherte nach unterschiedlichen Regelungen.

Der Bundesgerichtshof (BGH) beanstandete 2007 die Berechnung der Startgutschriften für rentenferne Jahrgänge und erklärte die Regelung für unverbindlich, äußerte sich aber nicht abschließend zur Rechtmäßigkeit des der Ermittlung zugrunde liegenden Näherungsverfahrens. Daraufhin wurde 2011 tarifrechtlich ein ergänzendes Berechnungsverfahren eingeführt. Der BGH stellte in einer Grundsatzentscheidung 2016 fest, dass weiterhin eine gleichbehand-

lungswidrige Berechnung bezüglich der Anwartschaften der rentenfernen Jahrgänge bestehe. Die neuerlichen tariflichen Berechnungsregelungen waren bis zur Beendigung der fachgerichtlichen Instanzen in der VBL-Satzung noch nicht umgesetzt.

Von der Beschwerdeführerin, einer „rentenfernen“ Versicherten, wurde gerügt, dass die fachgerichtlichen Instanzen bis zum BGH – trotz erkennbarer Rechtswidrigkeit der bestehenden Neuregelung – ihrer Zahlungsklage auf höhere Rentenleistung (nach dem alten System) nicht stattgegeben haben. Darin sieht sie ihren Anspruch auf effektiven Rechtsschutz verletzt. Sie bemängelt, dass seit der Umstellung der Zusatzversorgung inzwischen mehr als 15 Jahre, seit der ersten Beanstandung durch den BGH mehr als zehn Jahre und seit ihrem Renteneintritt annähernd zehn Jahre vergangen sind, ohne dass ein verfassungskonformer Zustand herbeigeführt wurde.

### Anspruch auf effektiven Rechtsschutz noch nicht verletzt

Das Bundesverfassungsgericht (BVerfG) hat die Rüge der Verletzung des Anspruchs auf effektiven Rechtsschutz als unbegründet abgewiesen. Die Fachgerichte haben insoweit den gebotenen Ausgleich zwischen dem Justizgewährungsanspruch und der Tarifautonomie im Sinne praktischer Konkordanz zutreffend vorgenommen, der dem Beurteilungs- und Gestaltungsspielraum der Tarifparteien derzeit noch ein höheres Gewicht beimisst. Das Rechtsstaatsprinzip erfordert somit eine gerichtliche Bestimmung der Übergangsregelung derzeit noch nicht.

Die Fachgerichte haben insoweit Rechtsschutz nicht verweigert, sondern daraufhin hingewiesen, dass es auch die Regelungsbefugnis der Tarifvertragsparteien mittlerweile nicht mehr rechtfertige, von einer gerichtlichen Zwischenregelung abzusehen, wenn nicht zeitnah ein verfassungskonformes Berechnungsverfahren geschaffen werde.

### Dritte Nachbesserung und erneute mehrjährige Prüfung nicht zumutbar

Das Fachgericht gibt insofern deutliche Hinweise zum rechtlich zulässigen Rahmen der Ausgestaltung des Berechnungsverfahrens. Damit wurde den Tarifpartnern letztmalig die Möglichkeit eröffnet, ein in jeglicher Hinsicht mit dem Grundgesetz vereinbares Berechnungsverfahren der Zusatzversorgung zu schaffen, durch das nicht zu rechtfertigende Ungleichbehandlungen auch rückwirkend beseitigt werden müssen. Zudem erfolgte der Hinweis, dass eine dritte Nachbesserungsmöglichkeit oder eine nach rechtskräftigem Verfahrensabschluss erneute mehrjährige Prüfungsphase bis zum Inkrafttreten einer Neuregelung nicht hinzunehmen ist. Die Beschwerdeführerin könnte dann auch eine Stattgabe ihrer Zahlungsklage erreichen.

Nach Verkündung des Urteils haben sich die Tarifvertragsparteien zwischenzeitlich auf eine Neuregelung zur Berechnung der Startgutschriften für rentenferne Versicherte verständigt und dies mittels Satzungsänderung Nr. 23 vom 8.11.2017 in die VBL-Satzung übertragen.

### Hinweise für die Praxis

Die Entscheidung ist für die Gestaltungspraxis bei tariflichen geregelten Ablösungen von Altsystemen interessant. Sie zeigt, dass für Tarifparteien aufgrund ihrer Tarifautonomie für Grundentscheidungen weiterhin ein besonderer Beurteilungs- und Ermessenspielraum sowie eine besondere Einschätzungsprärogative in Bezug auf die Gegebenheiten und betroffenen Interessen bestehen. Die Tarifregelungen unterliegen zwar der Rechtskontrolle der Fachgerichte. Ob diese bei Rechtswirksamkeit jedoch eine gerichtliche Zwischenlösung treffen können und einer Zahlungsklage stattgeben oder lediglich die „Unverbindlichkeit der Berechnung feststellen“ und den Tarifparteien eine Nachbesserungsmöglichkeit einräumen, hängt von der Komplexität der Materie ab.



# Keine Mitbestimmung bei Leistungsbestimmungsrecht

## BAG vom 25.9.2018 – 3 AZR 402/17

Erhöht der Arbeitgeber aufgrund eines tarifvertraglich eingeräumten Leistungsbestimmungsrechts alle Betriebsrenten um den gleichen Prozentsatz, sind die mitbestimmungspflichtigen Verteilungsgrundsätze nicht berührt.

Im entschiedenen Fall sieht ein Versorgungstarifvertrag für eine unmittelbar vom Arbeitgeber zugesagte Versorgung eine Anpassung der Betriebsrenten entsprechend der Anpassung der gesetzlichen Renten zum gleichen Zeitpunkt vor. Wenn der Vorstand des Arbeitgebers diese Anpassung „nicht für vertretbar“ hält, kann nach Anhörung des Betriebsrats ein abweichender gemeinsamer Beschluss mit dem Aufsichtsrat gefasst werden. Zu den Stichtagen 1.7.2015 und 1.7.2016 passte der beklagte Arbeitgeber die Betriebsrenten nicht – wie vom Kläger verlangt – entsprechend der Anpassung der gesetzlichen Renten, sondern nur jeweils um 0,5 Prozent an. Auf die Revision des Arbeitgebers hat das Bundesarbeitsgericht (BAG) das klagestattgebende zweitinstanzliche Urteil aufgehoben und den Rechtsstreit zur neuen Verhandlung und Entscheidung an das Landesarbeitsgericht zurückverwiesen.

Ob die Erhöhung entsprechend der Anpassung der gesetzlichen Renten „nicht vertretbar“ ist, ist nach Ansicht des BAG objektiv zu bestimmen. Hierfür reichen wirtschaftliche Umstände, die dazu führen, dass eine Anpassung analog den gesetzlichen Renten nicht geboten ist (geringere Anforderungen als eine schlechte wirtschaftliche Lage nach § 16 Abs. 1 Betriebsrentengesetz – BetrAVG). Das tariflich eingeräumte Leistungsbestimmungsrecht genügt auch dem Gebot der Bestimmtheit und Normenklarheit.

### Kein Verstoß gegen zwingende Mitbestimmungsrechte

Die tarifliche Regelung verstößt aufgrund des eingeräumten Alleinentscheidungsrechts des Arbeitgebers auch nicht gegen zwingende Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats. Bei der vorliegenden Direktzusage ist der Mitbestimmungstatbestand des § 87 Abs. 1 Nr. 8 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) bzgl. Form, Ausgestaltung oder Verwaltung einer Sozialeinrichtung nicht eröffnet. Die Tarifregelung betrifft auch nicht die betriebliche Lohngestaltung nach

§ 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG. Denn sie erlaubt lediglich, eine Anpassung ganz auszusetzen oder alle Renten prozentual gleichmäßig anzupassen. Dadurch werden jedoch die mitbestimmungspflichtigen Verteilungsgrundsätze nicht berührt, da der relative Abstand der Betriebsrenten zueinander gleich bleibt. Ein Anpassungsanspruch aus betrieblicher Übung kam deshalb nicht in Betracht, da dieser nur entstehen kann, wenn keine andere kollektiv- oder individualrechtliche Anspruchsgrundlage besteht. Das BAG hat den Rechtsstreit zurückverwiesen, da es aufgrund der bisherigen tatsächlichen Feststellungen nicht entscheiden konnte, ob die Ausübung des Leistungsbestimmungsrechts billigem Ermessen nach § 315 Abs. 1 des Bürgerlichen Gesetzbuchs (BGB) entspricht. Bei der vorzunehmenden Interessenabwägung sei zwar der Kaufkraftverlust der Betriebsrentner, nicht jedoch deren Versorgungsniveau und ggf. zu früheren Stichtagen gewährte Anpassungen zu berücksichtigen.

### Hinweise für die Praxis

Die Entscheidung zeigt, dass die exakten Grenzen einer erzwingbaren Mitbestimmung bei einer arbeitgeberfinanzierten betrieblichen Altersversorgung von anspruchsvollen arbeitsrechtlichen Fragestellungen abhängen können. Um bestehende Gestaltungsspielräume rechtssicher auszunutzen, empfiehlt sich eine sorgfältige Prüfung der zugrundeliegenden Regelung.



Henning Rihn

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



# Wegfall der Hinterbliebenenversorgung durch tarifliche Neuordnung

## BAG vom 31.7.2018 – 3 AZR 731/16

Fällt eine Hinterbliebenenversorgung, die einem Betriebsrentner auch nach Eintritt des Versorgungsfalls Alter noch zugesagt war, durch ablösende tarifliche Neuordnung ersatzlos weg, ist dieser Eingriff – trotz des den Tarifvertragsparteien zustehenden Ermessensspielraums – nicht gerechtfertigt.

Ausgangspunkt des Urteils war die Neuordnung einer tariflichen betrieblichen Altersversorgung (bAV). Dem Kläger war eine Zusage nach dem (Firmen-)Tarifvertrag für das Cockpitpersonal erteilt, der – nach Ausscheiden des Arbeitgebers aus der Versorgungsanstalt des Bundes und der Länder (VBL) – eine VBL-gleiche Versorgung gewährte. Auf dieser Grundlage bezog der Kläger seit 2001 vorgezogene betriebliche Altersrente (ab Alter 63). Er heiratete nach diesem Zeitpunkt, aber vor Vollendung seines 65. Lebensjahrs. Da der Tarifvertrag eine Witwenrente erst bei Eheschließung nach Alter 65 ausschloss, hätte seine Witwe im Falle seines Todes Witwenrente beziehen können.

Um die bAV zu vereinheitlichen, lösten die Tarifvertragsparteien den Tarifvertrag zur VBL-gleichen Versorgung 2004 jedoch durch einen Tarifvertrag ab, der alle Anwartschaften und Versorgungsleistungen aus der VBL-gleichen Versorgung mit Wirkung zum 1.1.2002 auf das ansonsten konzernweit schon seit 1995 geltende System der bAV überführte – auch die Ansprüche der Hinterbliebenen von Versorgungsberechtigten, die bereits vor 2002 Altersrente bezogen.

Der nach Ablösung maßgebliche Tarifvertrag 1995 verlangt für Witwenrenten eine Eheschließung vor Eintritt eines Versorgungsfalls. Damit fiel für den Kläger die Hinterbliebenenversorgung weg. Mit seiner Klage verlangt er, die Verpflichtung des Arbeitgebers festzustellen, bei Eintritt der entsprechenden Voraussetzungen eine Witwenrente nach dem ursprünglichen Tarifvertrag zu gewähren.

### Grundsätze des Vertrauensschutzes und der Verhältnismäßigkeit zu wahren

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hat den vollständigen und ersatzlosen Wegfall der Hinterbliebenenversorgung, die bei Eintritt des Versorgungsfalls Alter noch zugesagt

war, durch die tarifliche Neuordnung für unzulässig erklärt. Zwar ist der Tarifvertrag 1995 auch für den Kläger anzuwenden, da die Tarifvertragsparteien tarifliche Regelungen auch für Versorgungsempfänger vereinbaren können.

Durch das rückwirkende Inkrafttreten des ablösenden Tarifvertrags gilt für den Kläger grundsätzlich die Ausschlussklausel im Tarifvertrag 1995, die seine Hinterbliebenenversorgung entfallen ließe. Das BAG stuft diese Klausel im Fall des Klägers allerdings als unwirksam ein, da der Wegfall der Hinterbliebenenversorgung gegen die für die Tarifvertragsparteien verbindlichen Grundsätze des Vertrauensschutzes und der Verhältnismäßigkeit verstoße.

### Laufende Renten: nur geringfügige Eingriffe zulässig

Das BAG hat seine ständige Rechtsprechung bestätigt. Demnach ist das von ihm zur materiellen Überprüfung von Eingriffen in Versorgungsanwartschaften entwickelte dreistufige Prüfungsschema auf Tarifverträge nicht übertragbar.

Vielmehr steht den Tarifvertragsparteien bei der inhaltlichen Gestaltung ablösender Regelungen zur bAV – wegen der für sie geltenden Tarifautonomie (Art. 9 Abs. 3 Grundgesetz – GG) – ein größerer Beurteilungs- und Ermessensspielraum zu. Dieser ist durch die Grundsätze des Vertrauensschutzes und der Verhältnismäßigkeit begrenzt.

Führen tarifliche Regelungen jedoch zu einem Eingriff in Versorgungsrechte oder laufende Betriebsrenten, bedarf es besonderer, den Eingriff legitimierender Gründe. Nach dem BAG können nach Eintritt des Versorgungsfalls Alter allenfalls noch geringfügige Verschlechterungen der Versorgung gerechtfertigt sein: Versorgungsempfänger haben ihre Gegenleistung für die zugesagte Versorgungsleistung bereits vollständig erbracht und können auf eine veränderte

Versorgungssituation praktisch nicht mehr reagieren. Das BAG sieht den vollständigen und ersatzlosen Wegfall der Hinterbliebenenversorgung auch für Versorgungsempfänger – angesichts deren erheblichen wirtschaftlichen Bedeutung für die Berechtigten – als nicht geringfügig an und damit als regelmäßig unzulässig.



### Fazit

Die Entscheidung des BAG bestätigt den weiten Beurteilungs- und Ermessensspielraum, der den Tarifvertragsparteien bei einer Umgestaltung der bAV zusteht, sowie ihre Kompetenz, auch in bereits laufende Versorgungsleistungen einzugreifen. Allerdings sind ihnen hier nur geringfügige Eingriffe erlaubt.

## Altersabstandsklauseln vom BAG erneut gebilligt

### BAG vom 16.10.2018 und 11.12.2018

In zwei Urteilen hat das BAG erneut Altersabstandsklauseln für zulässig erachtet, die Kürzungen der Witwen/Witwerrente bei einer Altersdifferenz von 15 bzw. zehn Jahren vorsahen.

Bereits im vergangenen Jahr hatte das Bundesarbeitsgericht (BAG) den völligen Entfall einer Witwen/Witwerrente bei einem Altersabstand der Ehepartner von mehr als 15 Jahren gebilligt (BAG vom 20.2.2018 – 3 AZR 343/17, siehe auch *Benefits!* online September 2018). Erwartungsgemäß hat das BAG nun in zwei weiteren Fällen andere Altersabstandsklauseln ebenfalls für zulässig erachtet. In beiden Fällen wurde die Witwen/Witwerrente für jedes über eine nominale Grenze hinausgehende Jahr der Altersdifferenz um fünf Prozent abgeschmolzen. Hier lag die Grenze bei mehr als zehn Jahren (BAG vom 11.12.2018 – 3 AZR 400/17) bzw. mehr als 15 Jahren Altersdifferenz (BAG vom 16.10.2018 – 3 AZR 520/17).

#### Begrenzung der finanziellen Belastung aus bAV

Eine solche Altersabstandsklausel benachteilige zwar die erfassten Mitarbeiter unmittelbar wegen ihres Alters. Dies sei aber nach § 10 S. 1 und S. 2 des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) sachlich gerechtfertigt.

(Insoweit wurde offen gelassen, ob dies auch nach § 10 S. 3 Nr. 4 AGG gerechtfertigt ist.) Auch Ziele im Bereich der Arbeits- und Sozialpolitik, die ein Arbeitgeber mit einer betrieblichen Altersversorgung (bAV) anstrebt, können legitime Ziele im Sinne unionsrechtlicher Vorgaben sein.

Das gelte etwa, wenn im Rahmen von Beschäftigungspolitik und Sozialschutz ein Ausgleich zwischen verschiedenen beteiligten Interessen geschaffen werden soll, um damit der Verbreitung der bAV zu dienen. Dazu gehöre es auch, einer begrenz- und kalkulierbaren Belastung des Arbeitgebers Rechnung zu tragen. Die durch die Altersabstandsklausel geregelte Abschmelzung begrenze effektiv die mit der Hinterbliebenenversorgung verbundenen finanziellen Risiken.

## Lebensplanung bei großem Altersabstand ohne „versorgenden“ Ehepartner

Die getroffene Regelung sei angemessen und erforderlich. Bei einem so hohen Altersabstand sei der die Ehe prägende gemeinsame Lebenszuschnitt der Ehepartner von vornherein darauf angelegt, dass der Hinterbliebene einen Teil seines Lebens ohne eine Versorgungsmöglichkeit durch den versorgungsberechtigten Mitarbeiter verbringen werde. Dieses im Lebenszuschnitt des Mitarbeiters angelegte Risiko müsse der Arbeitgeber nicht durch die Zusage einer Hinterbliebenenversorgung übernehmen. Die Klausel schließe zudem nur solche Ehegatten von der Hinterbliebenenversorgung aus, deren Altersunterschied zum Ehepartner den üblichen Abstand (meist weniger als sieben Jahre) erheblich übersteigt. Zudem wurde maßvoll und schrittweise gekürzt, so dass die Witwen/Witwerversorgung erst bei einem Altersabstand von 30 bzw. 35 Jahren vollständig ausgeschlossen werde.



### Hinweise für die Praxis

Die Urteile zeigen erneut, dass die Rechtsprechung die Begrenzung des finanziellen Versorgungsaufwands des Arbeitgebers als legitimes Ziel zum Zweck der Verbreitung der bAV einstuft. Eine Altersabstandsklausel, welche die Witwen/Witwerversorgung für jedes Jahr prozentual abschmilzt, um welches die Altersdifferenz der Ehegatten über eine bestimmte Anzahl hinausgeht, ist demnach zulässig. Somit dürften Abschmelzungsklauseln legitim sein, die

- ab einer Altersdifferenz von zehn Jahren wirken und
- eine Kürzung von bis zu fünf Prozent pro über die Grenze hinausgehendem Jahr der Altersdifferenz vorsehen.

Ob Altersdifferenzklauseln in bestehenden und/oder neuen Regelungen gemäß den Leitlinien der BAG-Rechtsprechung gerechtfertigt sind, sollte im Einzelfall geprüft werden.

## Versorgungsausgleich bei fondsorientierten Anrechten: Externe Teilung

BGH vom 11.7.2018 – XII ZB 336/16

Bei nicht öffentlich zugänglichem Kurswert der Fondsanteile ist eine zusätzliche, auf einen entscheidungsnahen Zeitpunkt bezogene Auskunft zu erteilen.

Der Bundesgerichtshof (BGH) hatte darüber zu entscheiden, ob der Ausgleichswert bei externer Teilung fondsorientierter Anrechte mit nicht öffentlich zugänglichem Kurswert als hälftige ehezeitanteilige Anzahl der Fondsanteile, multipliziert mit deren Kurswert bei Rechtskraft, festgesetzt werden darf. Bei Anrechten mit öffentlich zugänglichem Kurswert hatte der BGH dies akzeptiert (19.7.2017 – XII ZB 201/17, siehe auch *Benefits!* Dezember 2017). Für Anrechte mit nicht öffentlich

zugänglichem Kurswert hat er es nun hingegen abgelehnt. Der Entscheidung lag ein Sachverhalt zugrunde, in dem eines der auszugleichenden Anrechte eine fondsorientierte private Lebensversicherung war. Am Ende der Ehezeit waren in diesem Anrecht ca. 100 Fondsanteile an einem konkret und mit ISIN-Nummer bezeichneten Fondszertifikat erworben. Ein klassisches Deckungskapital war nicht gebildet worden.

Der BGH bestätigt, dass bei Zielversorgungsträgern außerhalb der gesetzlichen Rentenversicherung eine Teilhabe des Ausgleichsberechtigten an der Dynamik der Zielversorgung nicht rückwirkend ab Ehezeitende zu erwarten ist. Eine Teilhabe an der Dynamik der Zielversorgung erfolge erst ab Rechtskraft der Entscheidung über den Versorgungsausgleich für die Zukunft. Der BGH bestätigt zudem, dass der Ausgleichsberechtigte am Wertzuwachs des auszugleichenden Anrechts zwischen Ehezeitende und Rechtskraft der Entscheidung über den Versorgungsausgleich unabhängig von der Art des Wertzuwachses zu beteiligen ist. Dies folgt aus dem Halbteilungsgrundsatz.

### Öffentlich vs. nicht-öffentlich zugänglicher Kurswert

Der BGH bestätigt zudem, dass der Ausgleichswert bei fondsorientierten Anrechten auch bei externer Teilung grundsätzlich als Anzahl von Fondsanteilen festgesetzt werden kann. Entscheidungen über die externe Teilung beinhalten neben einer Gestaltungsentscheidung hinsichtlich der Anrechtsbegründung auch einen Zahlungstitel. Deswegen müssen die vollstreckungsrechtlichen Bestimmtheitsanforderungen gewahrt sein.

Dazu muss der ggf. zu vollstreckende Zahlungsanspruch im Titel betragsmäßig genannt sein oder sich ohne weiteres aus dem Titel ermitteln lassen – etwa indem ein künftiger Geldkurs taggenau aus jedermann zugänglichen Quellen ohne besonderen Rechercheaufwand ermittelt werden kann. In Betracht kommt z. B. eine Veröffentlichung in einer hinreichend verbreiteten Wirtschafts- oder Tageszeitung oder dem Internet, etwa bei einer gesetzlichen Pflicht zur Veröffentlichung des Kurswerts nach § 170 Kapitalanlagegesetzbuch (KAGB).

Wenn der Kurswert zu einem bestimmten Stichtag demgegenüber nur durch eine Auskunft des Versorgungsträgers oder eines Dritten ermittelt werden kann, ist er zwar bestimmbar, aber nicht in vollstreckungsfähiger Weise bestimmt. Auch der Halbteilungsgrundsatz rechtfertigt keine Abweichung von vollstreckungsrechtlichen Anforderungen. Er ist stattdessen zu wahren, indem das zuständige Gericht bei externer Teilung vom Versorgungsträger eine aktuelle Versorgungsauskunft zeitnah zum voraussichtlichen Eintritt der Rechtskraft anfordert. Ausgehend von dem in dieser Auskunft mitgeteilten Kurswert hat es den Ausgleichswert als Eurobetrag festzusetzen.

### Bei interner Teilung genügt Bestimmbarkeit

Die interne Teilung umfasst demgegenüber ausschließlich eine gerichtliche Gestaltungsentscheidung und keinen darüber hinausgehenden Zahlungstitel. Deswegen reicht bei interner Teilung eine Bestimmbarkeit des Ausgleichswerts, ohne dass eine vollstreckungsfähige Bestimmtheit verlangt wird. Anders als bei der externen Teilung kann der Ausgleichswert bei interner Teilung daher als hälftige Anzahl der ehezeitanteiligen Fondsanteile festgesetzt werden, auch wenn der Kurswert der Fondsanteile nicht öffentlich zugänglich ist.

### Hinweise für die Praxis

Bei der externen Teilung fondsorientierter Anrechte ist künftig verstärkt mit Nachfragen von Gerichten oder Rechtsanwälten nach aktualisierten Auskünften zu rechnen. Hierdurch dürfte der Aufwand für die Umsetzung steigen. Dies gilt für Teilungskonzepte, die den Ausgleichswert als festen Euro-Betrag bezogen auf den Stichtag Ehezeitende festsetzen, weil dadurch die durch die aktualisierte Auskunft abzubildende Wertentwicklung bis zu einem rechtskraftnahen Zeitpunkt nicht mit erfasst ist.

Es gilt ebenso für Teilungskonzepte, die den Ausgleichswert als hälftige Anzahl der ehezeitanteiligen Fondsanteile multipliziert mit deren Kurswert zu einem späteren Zeitpunkt festsetzen, soweit die Kurswerte nicht öffentlich zugänglich sind. Bei betrieblichen Versorgungsanrechten dürften öffentlich zugängliche Kurswerte nicht die Regel sein.

Dr. Andreas Hufer

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



## Fair Pay gesamthaft denken

### Blick nur auf Entgelttransparenz oder Gender Pay Gap greift zu kurz

Nur 38 Prozent der deutschen Unternehmen analysieren ihr Gehaltsgefüge, um Ursachen für die ungleiche Bezahlung von Frauen und Männern, dem sogenannten Gender Pay Gap, zu identifizieren. Betriebliche Verfahren, die die Gleichstellung generell überprüfen, sind in den meisten Unternehmen noch keine Routine.

Seit Anfang 2018 haben Beschäftigte in Unternehmen mit mehr als 200 Angestellten nach dem Entgelttransparenzgesetz Anspruch darauf, Informationen über die Vergütung von Kollegen mit vergleichbarer Tätigkeit zu erhalten. So soll mehr Chancengleichheit bei der Bezahlung, also Fair Pay in jeder Hinsicht, erreicht werden. Individuelle Auskunftsanfragen gibt es jedoch selten, wie die Umfrage von Willis Towers Watson ergeben hat: Seit Einführung des Gesetzes haben über 40 Prozent der Arbeitgeber keine Anfrage erhalten und 50 Prozent weniger als insgesamt 25 Anfragen.

Für die „Fair Pay Studie“ hatte Willis Towers Watson Ende 2018 65 Unternehmen in Deutschland mit insgesamt einer Millionen Beschäftigten befragt. Fair Pay bezieht sich nicht nur auf das Gehalt im engeren Sinne, sondern auf alle Prozesse, die mit der Vergütung zusammenhängen oder sich auf diese auswirken. Die Studie untersucht sowohl die Entgeltgleichheit wie auch die Gleichstellung generell.

Aus den Studienergebnissen lässt sich schlussfolgern, dass das Gesetz offenbar nicht wie erhofft wirkt. Denn zum einen besitzen die Informationen, die Arbeitgeber bei Anfragen zur Verfügung stellen müssen (nur das Medianeinkommen einer Vergleichsgruppe) oft wenig Aussagekraft. Zum anderen sollte nicht nur das Symptom analysiert, sondern das Thema gesamthaft angegangen werden. Um Fair Pay zu erreichen, muss der gesamte Prozess sowie die Entwicklungschancen von der Stellenausschreibung über die Einstellung bis hin zum Beförderungsprozess untersucht und angepasst werden. Jedoch führt knapp ein Drittel der befragten Unternehmen überhaupt keine Überprüfung durch. Rund die Hälfte erstellt manuelle Reports nur auf Anfrage.

## Deutsche Unternehmen hinken internationalem Standard hinterher

58 Prozent der befragten Unternehmen prüfen ihre Gehälter kontinuierlich auf Diskriminierung, 19 Prozent haben eine Analyse im vergangenen Jahr, fünf Prozent in den vergangenen zwei Jahren vorgenommen. Damit hinken die deutschen Arbeitgeber im internationalen Vergleich noch hinterher. Weltweit betrachtet haben rund 70 Prozent Prozesse implementiert, um Ungleichbehandlung zu verhindern.

Den Ursachen von Gehaltsunterschieden gehen noch weniger Unternehmen in Deutschland auf den Grund: Nur 38 Prozent analysieren ihr Gehaltsgefüge, um Ursachen für Gender Pay zu finden. Einen Vergleich von analytisch modellierten zu tatsächlichen Gehältern nehmen sogar lediglich 14 Prozent vor.

Das Entgelttransparenzgesetz fordert Arbeitgeber mit mehr als 500 Mitarbeitern zudem zur Überprüfung der gebotenen Gleichstellung auf. Doch lediglich 17 Prozent der befragten Unternehmen haben einen fest definierten Prozess mit regelmäßigem Reporting und Monitoring, 54 Prozent erstellen Reports auf Anfrage. 29 Prozent nehmen gar keine Überprüfung vor.

## Vielfältige Maßnahmen im Recruiting und bei der Personalentwicklung

Dagegen sind Maßnahmen im Recruiting-Prozess weit verbreitet: 94 Prozent verwenden eine geschlechtsneutrale Sprache in Ausschreibungen, 48 Prozent versuchen, unbewusste Voreingenommenheit („unconscious bias“) mit diversen Aktivitäten, etwa Bias-Trainings, zu reduzieren. 22 Prozent setzen auf Quoten bei Kandidatenlisten, um beispielsweise ausgewogene Shortlists für Nachbesetzungen zu generieren. Alle diese Maßnahmen unterstützen das Vorhaben, Fair Pay voranzutreiben, weil sie auf eine diskriminierungsfreie Einstellung und Beförderung abzielen.

Auch bei der Personalentwicklung gibt es bereits vielfältige Aktivitäten. So unterstützen 56 Prozent der Unternehmen interne Netzwerke wie Diversity-Gruppen, 54 Prozent haben spezielle Entwicklungsprogramme für Frauen und Männer und 44 Prozent setzen auf Senior Sponsorships, Mentoring- oder Coaching-Programme. Daneben gibt es oft auch Rückkehrprogramme für Mitarbeiter in Elternzeit, Diversity-Quoten für Karrierestufen und Quotenregelungen für Beförderungen.

Insgesamt sind eklatante Gehaltsunterschiede nicht nur das Resultat von nicht funktionierender Gleichstellung. Die Ursachen liegen bei allen Prozessen im Karriereverlauf eines Mitarbeiters. Unternehmen ist daher zu empfehlen, ihre Prozesse genau zu analysieren und Führungskräfte für das Thema zu sensibilisieren. Fair Pay bedeutet, dass jeder Mitarbeiter entsprechend seiner Leistung fair – nicht unbedingt gleich – bezahlt wird.

### Hinweise für die Praxis

Wirksames Fair Pay hat viele Vorteile: So führt es zu erhöhtem Engagement der Mitarbeiter, nutzt vorhandene Potenziale im Unternehmen besser, fördert das Arbeitgeber-Image, reduziert die Fluktuation und erleichtert das Recruiting von Talenten. Deswegen sollten Unternehmen Fair Pay in jedem Fall vorantreiben, auch wenn das Entgelttransparenz in dieser Hinsicht zu kurz greift.

Florian Frank

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



## Berliner Seminar zur Alterssicherung 2019

### bAV-Rechtsprechung und gesetzliche Entwicklungen

Am 7. und 8. November 2019 findet das 30. Berliner Seminar zur Alterssicherung im Gebäude der Deutschen Rentenversicherung Bund (Ruhrstraße 2, 10709 Berlin) statt. Die Präsidentin der Deutschen Rentenversicherung Bund, Gundula Roßbach, wird zu aktuellen Entwicklungen bei der gesetzlichen Rentenversicherung referieren. Fachexperten u. a. von Willis Towers Watson werden die neuesten gesetzlichen Entwicklungen sowie die aktuelle Rechtsprechung zur betrieblichen Altersversorgung erläutern.



Das Programm und weitere Informationen ist demnächst abrufbar unter

[www.arbeit-und-arbeitsrecht.de/  
veranstaltungen/seminare](http://www.arbeit-und-arbeitsrecht.de/veranstaltungen/seminare)

# Konferenzen für bAV-Experten 2019

## Veranstaltungstermine von Willis Towers Watson

Insolvenzversicherung für Pensionskassen, HR-Management im Spannungsfeld von Veränderung und Kontinuität oder bAV-Gestaltung, -Administration und -kommunikation – all das sind Themenschwerpunkte der kommenden Konferenzen von Willis Towers Watson. Die Veranstaltungen richten sich an Experten und Verantwortliche aus Unternehmen und bieten neben Praxisvorträgen die Gelegenheit zum Austausch und zur Diskussion mit Fachkollegen.

### Grundlagenseminar IAS 19, 22. Mai 2019

Der für die Bilanzierung von Leistungen eines Arbeitgebers an Arbeitnehmer und damit auch für Pensionen einschlägige IAS 19 ist immer dann anzuwenden, wenn ein handelsrechtlicher Jahres oder Konzernabschluss nach den IFRS erstellt wird. Das Seminar vermittelt die Grundlagen des aktuellen IAS 19. Dabei werden alle für die Praxis relevanten Themenbereiche angesprochen, wie z. B. Abgrenzung von Beitrag- und Leistungsplänen, Bestimmung von DBO, Interest und Service Cost, Erfassung des Remeasurements im OCI, Anhangangaben, etc. Darüber hinaus werden auch aktuelle Entwicklungen in der Rechnungslegung vorgestellt. Ein kurzer Abgleich mit den US Rechnungslegungsvorschriften für Pensionen ASC Topic 715 und zum HGB rundet die Veranstaltung ab.

Westend Sky, Ulmenstraße 30, 60325 Frankfurt am Main

[www.willistowerswatson.com/GrundlagenseminarIAS19](http://www.willistowerswatson.com/GrundlagenseminarIAS19)

### HR-Executive-Konferenz, 2. Juli 2018

Zum 17. Mal lädt Willis Towers Watson HR-Verantwortliche aus Deutschland, Österreich und der Schweiz zur HR-Executive-Konferenz ein, um über Trends, Entwicklungen und Herausforderungen in der Branche zu diskutieren. Top-Referenten aus namhaften Unternehmen stellen in Praxisvorträgen Best Practices im Personalmanagement vor und laden zum Austausch ein.

Villa Kennedy, Kennedyallee 70, 60596 Frankfurt am Main

[www.willistowerswatson.com/HRKonferenz2019](http://www.willistowerswatson.com/HRKonferenz2019)

### Pensionskassentag, 28. Mai 2019

Das anhaltende Zinstief sowie der demografische Wandel halten Pensionskassen aktuell auf Trab. Mit diesen und anderen künftigen Herausforderungen beschäftigen sich hochkarätige Fachexperten beim Pensionskassentag von Willis Towers Watson. In Praxisvorträgen gehen sie nicht nur auf die Herausforderungen ein, sondern bieten auch Lösungsansätze, wie Pensionskassen diesen begegnen können.

Haus am Dom, Domplatz 3, 60311 Frankfurt am Main

[www.willistowerswatson.com/Pensionskassentag2019](http://www.willistowerswatson.com/Pensionskassentag2019)

### bAV-Konferenz, 16. Oktober 2019

Bei der jährlichen bAV-Konferenz stellen Referenten aus Unternehmen und von Willis Towers Watson in Praxisbeispielen und Fachvorträgen die neusten Trends in der betrieblichen Altersversorgung vor. Die Veranstaltung richtet sich an Entscheidungsträger und Experten aus den Bereichen Personal, Finanzen und Risikomanagement und bietet Gelegenheit, sich mit Fachkollegen auszutauschen und das eigene Netzwerk zu erweitern.

Radisson Blu Hotel, Franklinstr. 65, 60486 Frankfurt am Main

[www.willistowerswatson.com/bAV2019](http://www.willistowerswatson.com/bAV2019)



Darüber hinaus veranstaltet Willis Towers Watson Webinare zu bAV-Themen. Eine Übersicht über die kommenden Webinartermine findet sich unter

[www.towerswatson.com/events/25058](http://www.towerswatson.com/events/25058)





## 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.

