

# Gerüstet für die Verrentungswelle

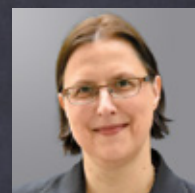
Demografie und betriebliche  
Altersversorgung

In den kommenden Jahren werden in Deutschland die geburtenstarken Jahrgänge 1955 bis 1969, die sogenannten Babyboomer, aus dem Erwerbsleben ausscheiden. Dadurch sinkt die Zahl der Erwerbstätigen und steigt die Zahl der Personen im Ruhestand. Der demografische Wandel wird steigende Beiträge oder niedrigere Leistungen in der umlagefinanzierten gesetzlichen Rentenversicherung und höhere Steuerzuschüsse erforderlich machen. Für die betriebliche Altersversorgung als kapitalgedecktes System ergeben sich ebenfalls Herausforderungen, wenn auch anderer Art. Die Digitalisierung kann zur Lösung beitragen.

TEXT



**Dr. Claudio Thum**  
Senior Director,  
WTW, Reutlingen  
[claudio.thum@wtwco.com](mailto:claudio.thum@wtwco.com)



**Prof. Dr. Silke Übelmesser**  
Professorin für Volkswirtschaftslehre / Finanzwissenschaft,  
Friedrich-Schiller-Universität Jena  
[silke.uebelmesser@uni-jena.de](mailto:silke.uebelmesser@uni-jena.de)

Es besteht die Chance, die betriebliche Altersversorgung als wichtiges ergänzendes Element zur Stabilisierung der Alterssicherung zu stärken – vor dem Hintergrund, dass die umlagefinanzierten Systeme an ihre Grenzen stoßen.

Die demografische Entwicklung führt bei der betrieblichen Altersversorgung (bAV) zu Bestandsveränderungen, die mit einem deutlichen Mehraufwand verbunden sind und die Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften erhöhen. Die Lage auf dem Arbeitsmarkt ist jedoch angespannt. Der Wandel bietet allerdings die Chance, die betriebliche Altersversorgung als wichtiges ergänzendes Element zur Stabilisierung der Alterssicherung in einer Welt, in der die umlagefinanzierten Systeme an ihre Grenze stoßen, nachhaltig zu stärken.

### Abschied von den Babyboomern

Seit Jahrzehnten prognostiziert, nun ist es so weit: Die geburtenstarken Jahrgänge gehen in Rente. Gleichzeitig treten deutlich weniger junge Menschen in den Arbeitsmarkt ein (Statistisches Bundesamt 2023). Der Altersquotient, der das Verhältnis zwischen den Älteren (65 Jahre und älter) und den Jüngeren (20 bis 64 Jahre) darstellt, wird dadurch steigen, bevor er sich im besten Fall ab 2038 auf einem höheren Niveau für ein paar Jahre stabilisiert. Dies gilt im Wesentlichen für alle Szenarien der aktuellen 15. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung (Statistisches Bundesamt 2022a). Grund dafür ist die niedrige Geburtenrate, die seit den 1970er-Jahren deutlich unter der Rate von 2,1 Kindern pro Frau liegt, die langfristig eine konstante Bevölkerung ermöglichen würde. Die Zahl der Kinder reicht nicht aus, um die Eltern- generation zu ersetzen. Gleichzeitig ist die Lebenserwartung in den letzten Jahrzehnten kontinuierlich gestiegen und betrug im Jahr 2021 durchschnittlich für neugebore-

ne Mädchen 83,2 Jahre und für neugeborene Jungen 78,2 Jahre (Statistisches Bundesamt 2022b).

Die Abbildung illustriert die Entwicklung des Altersquotienten für einige ausgewählte Varianten ausgehend von einem Wert von 37 Prozent für das Jahr 2021. Dieser Wert bedeutet, dass 2021 auf 100 Personen im erwerbsfähigen Alter 37 Personen im Rentenalter kamen. 2000 lag der Altersquotient noch bei 27. Für die nächsten Jahre zeichnet sich ein signifikanter Anstieg ab. Der obere beziehungsweise untere Verlauf des Altersquotienten in der Abbildung zeigt die Varianten mit der ältesten beziehungsweise jüngsten Bevölkerung. Im ersten Fall folgt dies auf eine Kombination von niedriger Geburtenhäufigkeit und niedrigem Wanderungssaldo mit einem starken Anstieg der Lebenserwartung (Variante 4: G1L3W1). Im zweiten Fall verhält es sich genau umgekehrt: Eine hohe Geburtenhäufigkeit und ein hohes Wanderungssaldo treffen auf einen nur geringen Anstieg der Lebenserwartung (Variante 5: G3L1W3).

Für das Jahr 2035 liegen die prognostizierten Altersquotienten dann bei 47 Prozent beziehungsweise 52 Prozent, während für das Jahr 2070 Werte von 45 Prozent beziehungsweise 62 Prozent projiziert werden. Die drei Varianten dazwischen unterstellen jeweils eine moderate Entwicklung bei der Geburtenhäufigkeit und der Lebenserwartung (Varianten 1 bis 3 mit G2L2). Sie unterscheiden sich lediglich hinsichtlich des unterstellten Wanderungssaldos, wobei ein größerer (positiver) Saldo mit einem geringeren Altersquotienten verbunden ist. Bei einem unterstellten Wanderungssaldo

im Durchschnitt von circa 400 000, was dem größten unterstellten Wert entspricht, bleibt der Altersquotient bis 2070 mit 49 Prozent nahe am unteren Wert. Wandern im Durchschnitt jedoch nur circa 180 000 Personen netto jedes Jahr nach Deutschland, was der kleinste unterstellte Wert ist, liegt der projizierte Altersquotient bei 57 Prozent. Werte über 50 Prozent bedeuten, dass auf eine Person im Rentenalter weniger als zwei Personen im erwerbsfähigen Alter kommen.

### Arbeitsmarkt im Wandel

Erste Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Arbeitsmarkt zeigen sich bereits durch den Fachkräftemangel, auch wenn dieser Effekt in den letzten Jahren durch eine höhere Erwerbsbeteiligung von Frauen und eine höhere (Netto-)Zuwanderung abgemildert werden konnte. Eine noch stärkere Ausschöpfung des vorhandenen inländischen Arbeitskräftepotenzials, zum Beispiel durch eine weitere Erhöhung der Vollzeitbeschäftigung von Frauen, eine generelle Erhöhung der Wochenarbeitszeit oder eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit, ist nach wie vor möglich (Fuchs et al. 2021).

Aufgrund der Fortschritte der letzten Jahre und Jahrzehnte wird dies jedoch immer schwieriger. Grundlegende Veränderungen sind auch deshalb nicht zu erwarten, da einige Entwicklungen von der Politik teilweise konterkariert werden. Ein Beispiel ist die Rente für besonders langjährig Versicherte, auch als „Rente mit 63“ bekannt, die der schrittweisen Erhöhung des gesetzlichen Renteneintrittsalters auf 67 Jahre entgegenläuft. 2021 erfolgten 26,3 Prozent aller Zugänge in die gesetzliche Rente über die-



## Entwicklung des Altersquotienten in Deutschland

Altersquotient: Anzahl der Personen über 65 Jahre im Verhältnis zur Anzahl der Personen im Alter von 20 bis 64 Jahre

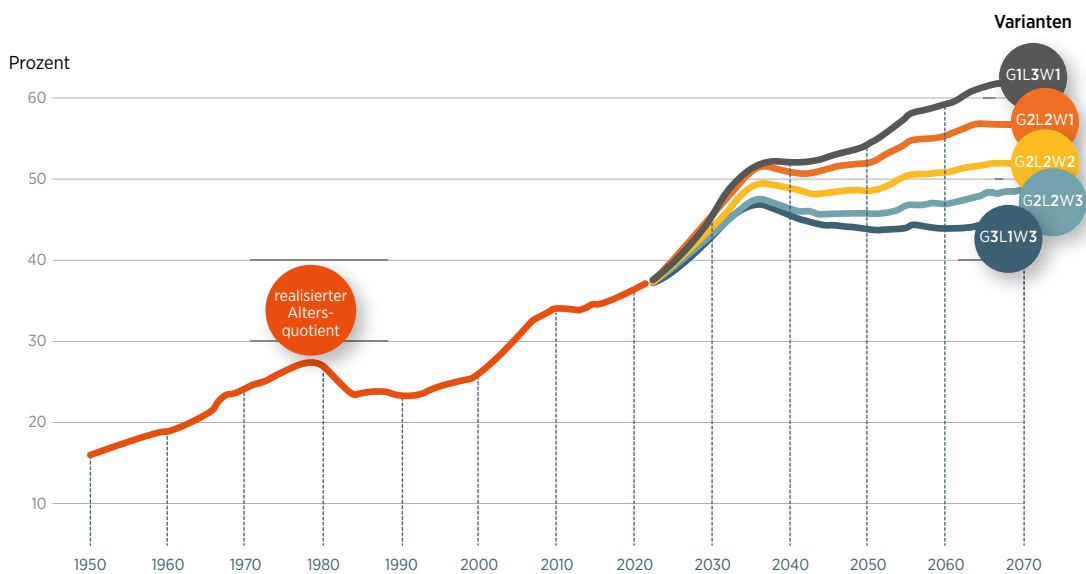


Abb. | Quelle: Statistisches Bundesamt 2022a

Eine Vier-Tage-Woche, wie sie zurzeit diskutiert wird, wird nicht die Arbeitskräfteknappheit beheben. Die Wirtschaftsleistung bliebe nur dann erhalten, wenn man die Produktivität um 20 bis 25 Prozent steigern könnte.

sen Weg. Umfragen, wie vom Demographie Netzwerk (ddn 2021), zeigen den Wunsch vieler, deutlich vor 67 Jahren in Rente zu gehen, auch wenn gleichzeitig konstatiert wird, dass dafür die finanziellen Mittel nicht ausreichend sein könnten. Von besonderer Bedeutung sind die Ergebnisse für die Babyboomer, die in der Mehrheit kurz vor dem Renteneintritt stehen. Die Ergebnisse zeigen, dass die meisten Babyboomer, die hier die Geburtsjahrgänge 1959 bis 1965 sind, gerne deutlich vor ihrer Regelaltersgrenze aus dem Erwerbsleben ausscheiden würden (Hasselhorn / Ebener 2023).

Auch eine Vier-Tage-Woche, wie sie zurzeit diskutiert wird, ist keine Maßnahme, um der Arbeitskräfteknappheit zu begegnen. Unabhängig davon, ob die reduzierte Arbeitszeit mit vollem Lohnausgleich verbunden ist oder nicht, kommt es nur dann zu keiner Verringerung der Wirtschaftsleistung, wenn sich eine Produktivitätssteigerung von 20 bis 25 Prozent realisieren lässt. Auch wenn es sicherlich ungenutzte Potenziale gibt, insbesondere im Zusammenhang mit einer verstärkten Digitalisierung von betrieblichen Prozessen, so ist die erforderliche Steigerung kurz- bis mittelfristig wenig wahrscheinlich.

Deutschland war in der Vergangenheit sehr erfolgreich darin, Arbeitskräfte aus dem nahen EU-Ausland anzuwerben (oder Arbeit dorthin zu verlagern) und so das ausländische Arbeitskräftepotenzial zu nutzen. So kamen im Jahr 2021 46,7 Prozent der Zuwanderer aus EU-Staaten (ohne Großbritannien). Aber auch dieser Weg wird schwieriger, denn die anderen EU-Länder stehen vor ähnlichen demografischen Herausforderungen wie Deutschland. Hervorzuheben

ist hier Italien; nur Frankreich ist von der Alterung etwas weniger stark betroffen (BMI / BAMF 2023). Für viele qualifizierte Personen von außerhalb des EU-Raums ist Deutschland im Vergleich zu den angelsächsischen Einwanderungsländern nicht attraktiv genug. Die Gründe dafür sind vielfältig. Hervorzuheben sind Sprachbarrieren, komplizierte und langwierige Anerkennungsverfahren, überbordende Bürokratie und mangelnde Gastfreundschaft. Daran wird auch das neue Fachkräfteeinwanderungsgesetz wenig ändern können.

Was bedeutet das für die Bevölkerungsstruktur in Deutschland? Selbst in den optimistischen Szenarien mit hoher Nettozuwanderung, einer weiteren Steigerung der Frauenerwerbstätigkeit und einer noch besseren Integration anderer, bis jetzt weniger am Arbeitsmarkt beteiligter Gruppen wird es in den nächsten 15 Jahren zu einer zahlenmäßigen Verschiebung von den Erwerbspersonen hin zu den Personen im Ruhestand kommen. Diese Veränderung, die sich zum Beispiel im Anstieg des Altersquotienten (Abb.) widerspiegelt, wird dauerhaft sein. Daher ist es wichtig, auch wegen sich der daraus ergebenden geringeren Wachstumsdynamik, andere Möglichkeiten zu nutzen, um den vielfältigen Herausforderungen der Alterssicherung zu begegnen (Economist 2023).

### **Ansatzpunkte für eine resiliente Altersvorsorge**

Eine Möglichkeit, der besonderen Demografie-Abhängigkeit der Altersvorsorge zu begegnen, ist eine stärkere Hinwendung zu kapitalgedeckten Elementen. Privat finanzierte Rente wird in Form der Riester-Rente

oder Basisrente (Rürup-Rente) seit Anfang der 2000er-Jahre staatlich gefördert. Trotzdem sinkt die Akzeptanz der Riester-Rente stetig. Ein Grund sind die vergleichsweise hohen Produktkosten. Deshalb wird seit mehreren Jahren über eine Reform der Riester-Rente diskutiert. Die Fokusgruppe private Altersvorsorge der Bundesregierung hat im Juli 2023 Empfehlungen vorgelegt. Ziel sollte ein einfaches, transparentes und effizientes Angebot zur Lebensstandardsicherung nach Renteneintritt für breite Bevölkerungsgruppen sein. Auf dieser Basis wird nun das Bundesfinanzministerium einen konkreten Reformvorschlag erarbeiten (BMF 2023). Es bleibt abzuwarten, ob dies der privaten Absicherung im Alter einen entscheidenden Schub verleihen kann.

Daneben arbeitet die Bundesregierung mit dem sogenannten Generationenkapital am Aufbau eines Kapitalstocks zur Unterstützung der Altersvorsorge. Ziel ist es, durch die erwirtschafteten Erträge eine Beitragssatzsenkung in der gesetzlichen Rentenversicherung zu ermöglichen. Langfristig kann der gewünschte Effekt nur eintreten, wenn es gelingt, einen ausreichend großen Kapitalstock aufzubauen. Die derzeitige Kapitalausstattung im Umfang von zehn Milliarden Euro ist dafür noch viel zu gering; eine weitere Erhöhung wird gegenwärtig in der Bundesregierung diskutiert. Mit einer Entlastung ist im Fall einer weiteren Aufstockung erst mittel- bis langfristig zu rechnen.

### **Kapitalgedeckte Elemente – Chance für Unternehmen**

Die kapitalgedeckten Elemente in der Alterssicherung können auch durch die be-

Auch die Organisation der betrieblichen Altersversorgung ist vom Fachkräftemangel betroffen.

Bei der Digitalisierung der Verwaltungsprozesse in der bAV herrscht an einigen Stellen Nachholbedarf. Künstliche Intelligenz kann hier Lösungen ermöglichen.

triebliche Altersversorgung gestärkt werden. Es bietet sich für die betriebliche Altersversorgung die einmalige Chance, ihre Position als Instrument der Alterssicherung in der Wahrnehmung von Arbeitgebern und Arbeitnehmer\*innen auszubauen. Die Wertschätzung der Arbeitnehmer\*innen für die betriebliche Altersversorgung wird mit der absehbaren Absenkung des Leistungsniveaus der gesetzlichen Rentenversicherung steigen. Arbeitgeber werden im Wettbewerb um Fachkräfte noch attraktivere Leistungen der betrieblichen Altersversorgung anbieten, um Mitarbeitende zu gewinnen und zu binden. Wie eine Studie von WTW zeigt, können diese Ziele mit der richtigen Ausgestaltung der betrieblichen Altersversorgung erreicht werden (WTW 2022a, b). Diese Chance gilt es zu nutzen – trotz der erhöhten Anforderungen, die eine alternde Gesellschaft auch an die betriebliche Altersversorgung stellt.

Damit Arbeitnehmer\*innen die betriebliche Altersversorgung auch als werthaltige Leistung wahrnehmen, ist es allerdings erforderlich, dass sie den Wert der Leistung im Gesamtkontext ihrer persönlichen Altersversorgung einordnen können. Hier kann der Arbeitgeber unterstützen, indem er mit geeigneten Kommunikationslösungen (z.B. Simulations- oder Prognosetools) nicht nur über den aktuellen und den zu erwartenden Wert der betrieblichen Altersversorgung informiert, sondern auch Tools zur Gesamtfinanzplanung zur Verfügung stellt. Inwieweit Financial Education Aufgabe des Arbeitgebers ist, wird seit Jahren kontrovers unter HR-Verantwortlichen diskutiert. Unstrittig ist jedoch, dass Arbeitnehmer\*innen über die notwendigen Finanzkenntnis-

se verfügen müssen, um den Wert der Leistungen der betrieblichen Altersversorgung richtig einordnen zu können und die arbeitgeberseitigen Leistungen richtig (ein-)schätzen zu können.

Neben diesen inhaltlichen Aspekten ist mittlerweile genauso wichtig, welches „Erlebnis“ die Arbeitnehmer\*innen mit der betrieblichen Altersversorgung haben. Dies umfasst alle Services rund um die betriebliche Altersversorgung von der allgemeinen bis hin zur personalisierten Information, über die Berührungspunkte mit der Verwaltung während der Aufbau- und der Auszahlungsphase. Nur wenn das Gesamterlebnis „betriebliche Altersversorgung“ in allen Aspekten die Erwartungen der Arbeitnehmer\*innen erfüllt, wird es auch als wertstiftend wahrgenommen. Gerade dieser Aspekt hat in den letzten Jahren deutlich an Bedeutung gewonnen.

### Neue Technologien nutzen

Kurz- und mittelfristig kommt auf Unternehmen bezüglich der bAV ein hoher operativer Aufwand zu. Denn auch dieses System ist aus mehreren Gründen nicht unabhängig von der demografischen Entwicklung (WTW 2023). Die Altersstruktur der Beschäftigten und Leistungsempfänger\*innen innerhalb eines Unternehmens folgt kollektiv auch der demografischen Entwicklung in Deutschland. Mit dem Renteneintritt der Babyboomer werden viele Beschäftigte innerhalb kurzer Zeit in den Ruhestand gehen. Dadurch steigt die Zahl der Leistungsempfänger\*innen stark an.

Besonders für die Administration ist relevant, dass der Übergang in den Ruhestand über

den gesamten Verwaltungszyklus der betrieblichen Altersversorgung hinweg sehr kostenintensiv ist. Eine Besonderheit der betrieblichen Altersversorgung, die für die hohen Kosten des Übergangs mitverantwortlich ist, besteht darin, dass Mitarbeitende mehrere Ansprüche aus verschiedenen Zusagen haben können, was unter Umständen aufwendige Prüfungen beziehungsweise Berechnungen erforderlich macht. Die Bewältigung des damit verbundenen Aufwands wird viele Verwaltungen der Versorgungseinrichtungen zusätzlich belasten. Dazu kommt, dass auch die Organisation der betrieblichen Altersversorgung von dem oben beschriebenen Problem des Fachkräftemangels betroffen ist.

In einem ersten Schritt ist es wichtig, sich dieser doppelten Belastung durch den demografischen Wandel bewusst zu werden. Die Versorgungseinrichtungen bereiten sich auf die zu erwartenden Herausforderungen vor, indem sie der Digitalisierung Priorität einräumen. Allerdings sind viele Einrichtungen mit Schwierigkeiten bei der Mitarbeitendengewinnung konfrontiert, was die digitale Transformation erschwert.

In einem zweiten Schritt müssen darauf aufbauende Strategien entwickelt werden. Bei der Digitalisierung der Verwaltungsprozesse liegt ein Schwerpunkt auf der Kommunikation und auf den Prozessen, die insbesondere die rentennahen Jahrgänge der Babyboomer betreffen. Nachholbedarf besteht bei der Digitalisierung der Dienstleistungen für die Leistungsempfänger\*innen. Neue Entwicklungen im Bereich der Künstlichen Intelligenz (KI) bieten hier große Potenziale, wenn datenschutzkon-

Die Politik sollte die Digitalisierung unterstützen beziehungsweise Hürden abräumen. Neuerungen wie Nachweisgesetz, Pflegeunterstützungs- und -entlastungsgesetz waren dabei nicht hilfreich.

forme Anwendungen gegeben sind. Chancen bestehen darin, Prozesse effizienter zu gestalten und damit dem Fachkräftemangel zu begegnen und gleichzeitig den Serviceumfang in der Kommunikation mit den Planteilnehmer\*innen und Leistungsempfänger\*innen zu erhöhen.

Es gibt bereits konkrete Anwendungsfälle, die sich in der Praxis bewährt haben. Dazu zählen die Digitalisierung des Posteingangs, die Kategorisierung eingehender Anfragen, die automatisierte Beantwortung von Anfragen und Chatbots. Generative KI erweitert die Möglichkeiten insbesondere der beiden letztgenannten Anwendungen deutlich, indem komplexere Anfragen erfasst und automatisiert beantwortet werden. Es ist absehbar, dass diese Technologie nicht nur den First-Level-Bereich verändern wird, sondern die gesamte Sachbearbeitung bis hin zur Softwareentwicklung unterstützen wird. Nach Einschätzung von KI-Experten wird dies nur der Anfang sein. Auch komplexere Tätigkeiten wie die Überwachung von Regulatorik und das Management der damit verbundenen Komplexitäten könnten in der Zukunft von KI übernommen oder zumindest wesentlich unterstützt werden.

### Warten ist keine Option

Der demografische Wandel und seine Folgen sind nicht aufzuhalten. Entscheidend für die Bewältigung der damit verbundenen Herausforderungen ist die Vorbereitung auf diesen Wandel. Dazu ist es wichtig, dass sich alle Beteiligten der Folgen der demografischen Veränderungen bewusst sind. Nur so können die Einzelnen ihre Vorsorge planen beziehungsweise bereits

genutzte Vorsorgeinstrumente anpassen, was immer einen längeren Zeithorizont erfordert.

Kurzfristig müssen sich die Versorgungsträger operativ auf die demografisch bedingten Veränderungen einstellen. Der zu erwartende Mehraufwand trifft auf einen angespannten Arbeitsmarkt in Deutschland. Eine naheliegende Lösung liegt in einer beschleunigten Digitalisierung. Auch der Einsatz neuer Technologien (z.B. KI), wie in einigen Servicebereichen bereits erfolgt, kann bei der Bewältigung dieser Transformation helfen und sollte Teil jeder zukunftsorientierten Strategie sein.

Aufgabe der Politik ist es, neben den oben genannten Themen auch den Prozess der Digitalisierung zu unterstützen und weitere Hemmnisse zu vermeiden beziehungsweise abzubauen. Beispiele aus der jüngsten Vergangenheit, zum Beispiel Nachweisgesetz, Pflegeunterstützungs- und -entlastungsgesetz, waren nicht hilfreich, die Digitalisierung zu beschleunigen. Auch die Datenschutzregelungen gilt es sinnvoll anzupassen, sodass die Möglichkeiten der Digitalisierung auch für die betriebliche Altersversorgung ausgeschöpft werden können. ●

### Literatur

**BMF (2023):** Fokusgruppe private Altersvorsorge legt Reformempfehlungen vor; [www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Internationales\\_Finanzmarkt/Altersvorsorge/fokusgruppe-private-altersvorsorge.html](http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Internationales_Finanzmarkt/Altersvorsorge/fokusgruppe-private-altersvorsorge.html)

**BMI / BAMF (2023):** Migrationsbericht der Bundesregierung 2021; [www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Forschung/Migrationsberichte/migrationsbericht-2021.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=10](http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Forschung/Migrationsberichte/migrationsbericht-2021.pdf?__blob=publicationFile&v=10)

**ddn (2021):** Mehrheit will nicht länger als 62 arbeiten; [demographie-netzwerk.de/mediathek/presse/mehrheit-will-nicht-langer-als-62-arbeiten/](http://demographie-netzwerk.de/mediathek/presse/mehrheit-will-nicht-langer-als-62-arbeiten/)

**Economist (2023):** The baby-bust economy: How declining birth rates will change the world; [www.economist.com/weeklyedition/2023-06-03](http://www.economist.com/weeklyedition/2023-06-03)

**Fuchs, J. / Söhnlein, D. / Weber, B. (2021):** Demografische Entwicklung lässt das Arbeitskräfteangebot stark schrumpfen, IAB-Kurzbericht 25; [doku.iab.de/kurzber/2021/kb2021-25.pdf](http://doku.iab.de/kurzber/2021/kb2021-25.pdf)

**Hasselhorn, H. M. / Ebener, M. (2023):** Frühzeitiger Ausstieg der Babyboomer aus dem Erwerbsleben – Ergebnisse der IidA-Studie, in: Deutsche Rentenversicherung, 2; [www.deutscherentenversicherung.de/SharedDocs/Downloads/DE/Zeitschriften/DRV\\_Hefte\\_deutsch/2023/ausgewaehelter\\_artikel\\_heft\\_2\\_hasselhorn\\_ebener.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](http://www.deutscherentenversicherung.de/SharedDocs/Downloads/DE/Zeitschriften/DRV_Hefte_deutsch/2023/ausgewaehelter_artikel_heft_2_hasselhorn_ebener.pdf?__blob=publicationFile&v=2)

**Statistisches Bundesamt (2023):** Demografischer Wandel: Anteil der Bevölkerung ab 65 Jahren von 1950 bis 2021 von 10 % auf 22 % gestiegen; [www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/06/PD22\\_NO33\\_12.html](http://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/06/PD22_NO33_12.html)

**Statistisches Bundesamt (2022a):** 15. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung; [www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsvorausberechnung/begleitheft.html](http://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsvorausberechnung/begleitheft.html)

**Statistisches Bundesamt (2022b):** Lebenserwartung in Deutschland seit Beginn der Pandemie gesunken; [www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/07/PD22\\_313\\_12621.html](http://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/07/PD22_313_12621.html)

**WTW (2023):** Digitalisierung in der bAV-Administration 2023; [www.wtwco.com/de-de/insights/2023/06/digitalisierung-in-der-bav-administration-2023](http://www.wtwco.com/de-de/insights/2023/06/digitalisierung-in-der-bav-administration-2023)

**WTW (2022a):** Differenziertes Benefitsangebot ist erfolgsentscheidend für Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden, WTW Global Benefits Attitude Survey 2022/23; [www.wtwco.com/de-de/news/2022/07/differenziertes-benefitsangebot-erfolgsentscheidend-fuer-mitarbeitergewinnung](http://www.wtwco.com/de-de/news/2022/07/differenziertes-benefitsangebot-erfolgsentscheidend-fuer-mitarbeitergewinnung)

**WTW (2022b):** bAV zwischen Arbeitgeberattraktivität und Garantiebegrenzung; [www.wtwco.com/de-de/insights/2022/10/bav-zwischen-arbeitgeberattraktivitaet-und-garantiebegrenzung](http://www.wtwco.com/de-de/insights/2022/10/bav-zwischen-arbeitgeberattraktivitaet-und-garantiebegrenzung)