

EINE BRANCHE IM UMBRUCH: TRANSFORMATION DER BAV-VERWALTUNG

Die Rentenphase ist die betreuungsintensivste in der bAV. Das überfordert traditionelle Verwaltungsmodelle zunehmend.

Von Dr. Claudio Thum



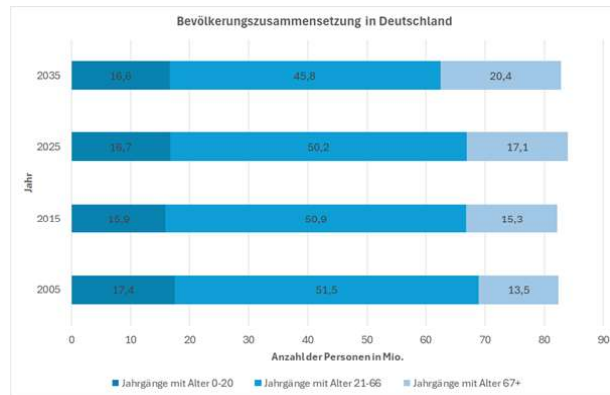
Steigende Rentenneweintritte, wachsende Bestände der Berechtigten in der betrieblichen Altersversorgung (bAV), zunehmende regulatorische Anforderungen, Fachkräftemangel und technologische Umbrüche – das alles führt dazu, dass herkömmliche Verwaltungsmodelle an ihre Grenzen stoßen. Die Bevölkerungsstruktur Deutschlands verändert sich grundlegend: Bis 2035 wird die Zahl der Rentner, also der Über-67-Jährigen, um etwa 3,3 Millionen ansteigen. Gleichzeitig schrumpft die Zahl der Erwerbstätigen deutlich (siehe Grafik auf folgender Seite). Diese Verschiebung stellt nicht nur die gesetzliche Rentenversicherung, sondern auch die bAV vor große Herausforderungen, insbesondere deren Verwaltung. Nur eine konsequent umgesetzte Transformation kann sicherstellen, dass die bAV-Verwaltung auch in Zukunft effizient, rechtssicher und mitarbeiterorientiert funktioniert.

bAV-Verwaltungsstrukturen am Limit

Das Zusammenspiel verschiedener Entwicklungen dürfte dazu führen, dass die bestehenden Administrationssysteme der betrieblichen ►

In der bAV ist die Rentenphase die betreuungsintensivste. Das überfordert traditionelle Verwaltungsmodelle.

Wachsender Anteil der Generation 67 plus



Quelle: Statistisches Bundesamt, „15. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung“ (G2L2W1)

Altersversorgung überfordert sein werden. Einige zentrale Faktoren:

- **Demografie:** Mit dem Ruhestand der geburtenstarken Jahrgänge (Babyboomer) steigt die Zahl der zu betreuenden Leistungsfälle sprunghaft an. Die Rentenphase ist erfahrungsgemäß die betreuungsintensivste im Lebenszyklus eines bAV-Berechtigten. Gleichzeitig sinkt die Zahl der Fachkräfte – auch in den HR- und bAV-Abteilungen. Unternehmen sehen sich somit einer doppelten Herausforderung gegenüber: steigender Aufwand bei gleichzeitig sinkender personeller Kapazität. Ohne vorausschauende Nachfolgeplanung, gezielte Qualifizierung und Wissensmanagement drohen Ineffizienzen und Qualitätsverluste.
- **Regulierung:** Das regulatorische Umfeld wird zunehmend komplexer. Vorgaben wie das Be-

triebsrentenstärkungsgesetz (BRSG), der Digital Operational Resilience Act (DORA) oder das europäische Verfahren Verification of Payee (VoP) verlangen stetige Anpassungen der Prozesse und IT-Systeme. Reformen wie die diskutierte Flexibilisierung des Renteneintrittsalters oder Aktivrentenmodelle könnten den Verwaltungsaufwand weiter erhöhen. Damit wächst die Notwendigkeit, regulatorische Entwicklungen frühzeitig zu antizipieren und ihre Auswirkungen auf die Administration systematisch zu bewerten.

- **Gestaltung moderner Versorgungssysteme:** Viele Unternehmen modernisieren derzeit ihre Versorgungspläne etwa durch kapitalmarkt-orientierte oder hybride Modelle. Diese Systeme sind komplexer, weil Leistungen stärker von Kapitalmarktentwicklungen abhängen und daher die Notwendigkeit der Kommunikation zunimmt. Beschäftigte sowie Rentnerinnen und Rentner erwarten heute Transparenz über Wertentwicklungen, Prognosen und Anpassungsmechanismen. Das verlangt neue Kompetenzen in der Kommunikation und eine präzisere Datenintegration zwischen HR, Finance und bAV-Systemen.
- **Technologie:** Parallel schreitet die Digitalisierung von HR-Systemen voran. Viele Unternehmen migrieren ihre Systeme auf globale Cloud-Plattformen. Doch nationale Besonderheiten der deutschen bAV lassen sich dort oft nur eingeschränkt abbilden. Es entstehen Sonderlösungen, die langfristig Kosten, Schnittstellenkomplexität und Fehlerrisiken erhöhen. Gleichzeitig wächst der

Druck, Prozesse stärker zu automatisieren: von der Rentenberechnung über das Reporting bis zur digitalen Kommunikation. Der Umbau erfordert Investitionen und eine Priorisierung, um den Nutzen der Digitalisierung voll auszuschöpfen.

- **Serviceerwartungen:** Nicht zuletzt haben sich die Erwartungen der Mitarbeitenden und Rentnerinnen und Rentner stark verändert. Sie wünschen sich digitale Erreichbarkeit, intuitiv bedienbare Self-Service-Portale und transparente Kommunikation. Reaktionsgeschwindigkeit und Nutzerfreundlichkeit werden an den Standards des Konsumenten Umfelds gemessen. Eine bAV-Verwaltung, die weiterhin auf papierbasierte Prozesse setzt, wird diesen Erwartungen nicht mehr gerecht.

Handlungsbedarf aus Arbeitgebersicht

Die Auswirkungen der beschriebenen Trends sind von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Sie sind abhängig von der Altersstruktur der Belegschaft, der Zahl und Komplexität der Versorgungspläne, der Organisation der bAV-Administration, der IT-Architektur sowie dem Digitalisierungsgrad der Kommunikation. Daher muss eine erfolgreiche Transformation individuell zugeschnitten sein. Entscheidend ist, die richtigen Hebel zu nutzen – von der strategischen Planung über die organisatorische Neuaufstellung bis hin zur Technologie- und Kommunikationsstrategie.

Eine vorausschauende Aufwandsplanung bildet die Grundlage jeder erfolgreichen bAV-Transformation. Unternehmen sollten ihre ►

Bestandsentwicklung analysieren, um die Zahl der künftigen Neurentenbezieher und die Dauer der Leistungsfälle realistisch einschätzen zu können. Hinzu kommen Sondereinflüsse wie regulatorische Änderungen, Personalabbau oder Fusionen, die den administrativen Aufwand verändern können. Darauf aufbauend gilt es, eine robuste Verwaltungsorganisation zu etablieren. Sie sollte sowohl die operative Stabilität als auch die strategische Weiterentwicklung sichern: Zentrale Instrumente sind die Personal- und Nachfolgeplanung für Schlüsselpersonen und -experten, gezielte Weiterbildung, die Definition von Schlüsselqualifikationen und ein systematisches Wissensmanagement. So bleibt das institutionelle Wissen über komplexe Versorgungssysteme langfristig im Unternehmen erhalten.

Technologie und digitale Kommunikation als Hebel

Die Transformation der bAV-Verwaltung ist ohne eine klare Technologiestrategie nicht denkbar. Bestehende Systeme müssen auf ihre Integrationsfähigkeit, Sicherheit und Zukunftsfähigkeit geprüft werden. Der Einsatz automatisierter Workflows oder KI-basierter Lösungen kann Routineaufgaben – etwa bei der Datenvalidierung, Leistungsabrechnung oder Antragsbearbeitung – erheblich beschleunigen und Fehlerquoten reduzieren.

Neben der Technologie ist die digitale Kommunikation ein zentraler Erfolgsfaktor. Self-Service-Portale, Chatbots oder digitale Postfächer ermöglichen Rentnerinnen und Rentnern eine einfache Interaktion. Gleichzeitig entlasten sie die Verwaltung. Wichtig ist dabei der richtige Mix: Digitale Kanäle

sollten durch persönliche Ansprechpartner für komplexe Fragen ergänzt werden. Transparenz, Barrierefreiheit und Datenschutz sind entscheidend für Akzeptanz und Vertrauen in die bAV.

Die Gesamtstrategie als Erfolgsfaktor

Einzelne Initiativen entfalten ihre Wirkung erst im Rahmen einer integrierten Gesamtstrategie. Alle relevanten Dimensionen – Organisation, Technologie, Kommunikation und Governance – müssen miteinander verknüpft werden.

Eine solche Strategie umfasst

- die Prozessoptimierung (Vereinfachung und Standardisierung von Abläufen),
- die Definition des Serviceumfangs (klare Abgrenzung zwischen Pflicht- und Mehrwertleistungen),
- eine Sourcing-Strategie (Entscheidung über interne beziehungsweise outgesourcete Verwaltungsanteile),
- die Automatisierung und Digitalisierung (Nutzung moderner Technologien für Effizienz und Datenqualität) und
- die regelmäßige Überprüfung (Anpassung an sich wandelnde rechtliche, technologische und demografische Rahmenbedingungen).

Unternehmen, die eine solche Strategie frühzeitig implementieren, sichern sich Handlungsspielräume und vermeiden teure Reaktionen auf kurzfristige Engpässe.

bAV-Verwaltungstransformation als Chance

Die momentanen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen erschweren Investitionen in neue Struktura-

ren. Dennoch bietet die Transformation der Rentenverwaltung mehr Chancen als Risiken.

- Bewältigung der Ruhestandswelle: Durch vorausschauende Planung können Engpässe vermieden und Servicequalität gesichert werden.
- Verbesserte Nutzererfahrung: Schnelle, digitale und transparente Kommunikation stärkt das Vertrauen der Rentnerinnen und Rentner.
- Nachhaltige Effizienz: Digitalisierung reduziert langfristig Kosten und steigert die Datenqualität.
- Employer Branding: Eine moderne bAV-Verwaltung wirkt positiv auf das Arbeitgeberimage.
- Resilienz: Zukunftsfähige Prozesse und Systeme erhöhen die Stabilität gegenüber personellen oder regulatorischen Veränderungen.

Die Rentenverwaltung der Zukunft ist digital, integriert und strategisch ausgerichtet. Die demografische Entwicklung, steigende regulatorische Anforderungen und neue Serviceerwartungen lassen keinen Spielraum für Stillstand. Unternehmen, die ihre bAV-Verwaltung jetzt ganzheitlich transformieren, gewinnen nicht nur Effizienz und Compliance, sondern auch Vertrauen und Zufriedenheit ihrer Mitarbeitenden sowie der Rentnerinnen und Rentner. Abwarten ist keine Option mehr – die Zukunft der bAV-Verwaltung beginnt heute. ◀



Dr. Claudio Thum,
Senior Director,
WTW

Claudio.thum@wtwco.com
www.wtwco.com