

# **bAV-Strategien im Umbruch**

von Dr. Peter König

*Die betriebliche Altersversorgung gewinnt zunehmend an Bedeutung. Dabei ist sie in Deutschland immer noch in einem Gestrüpp von steuerlichen und administrativen Regulierungen gefangen. Eine Analyse zeigt, wie betriebliche Altersversorgung zu einem festen Bestandteil der Gesamtstrategie deutscher Unternehmen gemacht werden kann.*

## **Die Bedeutung der bAV für die Unternehmen**

Die zu erwartenden weiteren Absenkungen der Leistungen der gesetzlichen Rente machen einen Ausbau der kapitalgedeckten Altersversorgung notwendig. Dabei wird der betrieblich organisierten Altersversorgung eine wichtige Rolle zukommen, da hier eine zusätzliche Kontrollfunktion mit professionellen Entscheidungsträgern institutionalisiert wird. Gleichzeitig wird angesichts der Kostensituation deutscher Unternehmen zukünftig die Finanzierung der bAV stärker durch Arbeitnehmer erfolgen müssen, gesetzlich wurde diese Entwicklung bei der letzten Rentenreform durch die Einführung des Anrechts der Mitarbeiter auf Gehaltsumwandlung verankert. Dies alleine bedingt bereits, daß sich jedes Unternehmen grundsätzlich einmal mit der bAV auseinandersetzen muss. Darüber hinaus soll zukünftig wegen der Veränderung der Erwerbsbiographien die Portabilität des Vorsorgekapitals erhöht werden. All dies resultiert in steigenden Anforderungen an die Transparenz, die Liquidität und die Bonität der Kapitaldeckung der bAV.

Zusammen genommen ergibt sich somit, daß bei zunehmender Bedeutung der bAV für die deutsche Wirtschaft insgesamt die Anforderungen an deren Finanzierung deutlich steigen werden. Daraus resultiert in jedem Fall eine strategische Herausforderung für die Gesamtheit der deutschen Unternehmen. Für das einzelne Unternehmen wird die bAV genau dann strategisch wichtig, wenn der Umfang dieses ‚Geschäftszweiges‘ im Verhältnis zum Umfang der klassischen Geschäftszweige bedeutend ist. Dies kann sehr einfach mit herkömmlichen Kennzahlen wie Umfang der Pensionsrückstellungen im Verhältnis zum Gesamtwert des Unternehmens, oder auch projizierter Anteil der Pensionszahlungen an Gesamt-Cashflows ermittelt werden. Im Falle der Finanzierung der Altersversorgung durch Mitarbeiter können Kennzahlen wie bei Finanzdienstleistern heran gezogen werden, hier spielen der Administrationsaufwand, die Haftung für operative Fehler oder auch für Beratungsfehler bei der Anlage der Mittel eine Rolle.

## **Strategische Optionen der Organisation der bAV im Unternehmen**

Erweist sich die betriebliche Altersversorgung im Ergebnis als nicht strategisch bedeutsam für das Unternehmen und auch als nicht umfangreich, so erscheint eine subsidiäre Organisation in den anderen bestehenden Geschäftsbereichen angebracht. Personalfragen der bAV werden in der allgemeinen Personalabteilung behandelt, Finanzierungsfragen im Unternehmens-Treasury. Die Finanzierung der bAV kann somit auch intern erfolgen, d.h. sie ist über Rückstellungen komplett in die Gesamtfinanzierung des Unternehmens integriert. Es ist bemerkenswert, daß diese Organisationsform – sei es aus steuerlichen Gründen oder aus Gründen der Liquiditätsbeschaffung – derzeit noch die in deutschen Unternehmen dominierende Form ist.

Erweist sich der Geschäftszweig hingegen als strategisch bedeutsam, so wird das Unternehmen ihn organisieren wie jeden anderen bedeutsamen Geschäftszweig, nämlich mit einer separierten Managementstruktur und in Form einer eigenen Division oder als Tochterunternehmen. Wie bei der Strategiefindung für andere Geschäftsfelder auch sind Kernaktivitäten bzw. das Outsourcing von Teilleistungen zu definieren. Danach kann der Ressourceneinsatz mit Kapital und Personal abgeleitet werden. Die Finanzierung der bAV selbst muss dann auch höchsten Anforderungen genügen und im Zweifel eigenständig auf den Zweck des Geschäftsfelds zugeschnitten sein. Damit wird sie in der Regel extern über den Kapitalmarkt erfolgen, wobei Kombinationen mit den Finanzierungsstrategien des Mutterunternehmens keinesfalls ausgeschlossen sind.

Ein solches Tochterunternehmen hat dann als Geschäftszweck das „kollektive Management von Pensionen über den Kapitalmarkt“ durchzuführen, nennen wir es der Einfachheit halber ein PenKap-Unternehmen. Nach dem BetrAVG gibt es in Deutschland zwei Typen von PenKaps, Pensionskassen und Pensionsfonds. Hinzu zählen kann man auch noch die in den letzten Jahren entwickelten Pension-Trusts, welche allerdings im BetrAVG nicht explizit geregelt sind.

Erweist sich der Geschäftsteil bAV als bedeutsam aber nicht strategisch wichtig, so ist eine Kooperation mit anderen PenKap-Unternehmen oder ein teilweises Outsourcen an Finanzdienstleister zweckmäßig. Für den ersten Fall war einmal die Unterstützungskasse vorgesehen. Hier stand oft aber gerade nicht die externe Finanzierung im Vordergrund, und die regulatorischen Anforderungen sind sehr komplex. Zukünftig erscheinen Kooperationen mit PenKap-Unternehmen sinnvoller, entsprechend treten alle drei Durchführungsvehikel Pensionskasse, Pensionsfonds und Pension Trusts auch überbetrieblich im Markt auf.

### **Management durch Experten**

Bei einer subsidiären Organisationsform ist eine Integration der bAV in das strategische Risikomanagement des Unternehmens nur schwer möglich. Das Fehlen expliziter Zielvorgaben und von Managementstrukturen zu deren Umsetzung erlaubt auch kein explizites Controlling. Bei einer Organisation über ein PenKap-Tochterunternehmen hingegen werden dieselben Regeln angewandt wie für die anderen Tochterunternehmen: Der Unternehmensteil entwickelt eine eigene Strategie die sich an den spezifischen Zielen der bAV orientiert, die Mitarbeiter der PenKap-Organisation werden nach ihrer Qualifikation auf diesem Gebiet ausgewählt, und das Controlling geht explizit und detailliert auf Zielvorgaben und -erreicherung in diesem Geschäftsfeld ein. Pensionskasse und Pensionsfonds unterliegen außerdem noch der Finanzaufsicht, was unter dem Gesichtspunkt des Risikomanagements für das Mutterunternehmen sicher sinnvoll ist.

Im angelsächsischen Rechtssystem und zukünftig wohl auch in der EU wird dem so genannten Prudent Expert'-Prinzip große Bedeutung zu gemessen. Nach diesem Prinzip muß das Management eines Pensionsfonds bzw. PenKap-Unternehmens seine Geschäfte so tätigen, wie sie dem Standard in der Branche entsprechen. Der Experte muß als solcher über eine Qualifikation verfügen und sich über den ‚State-of-the-Art‘ bei Geschäftspraktiken, Investitionsmöglichkeiten, Risiken etc. informieren um umsichtig handeln zu können. Diversifikation spielt eine zentrale Rolle, andererseits wird auf die Vorgabe quantifizierter Regeln, die ja auch mechanistisch umgesetzt werden können, ausdrücklich verzichtet. Dieses Prinzip ist letzten Endes nur in einer separierten bAV-Einrichtung mit externer Finanzierung über den Kapitalmarkt darstellbar. Dabei erscheint es plausibel, daß sinnvolles Risikomanagement und auch das Erreichen adäquater Versorgungsniveaus eigentlich nur dann möglich sind, wenn verantwortliche Manager mit hoher Qualifikation sich in separierten Einheiten exklusiv an diesen Zielen und Vorgaben orientieren können.

### **Portabilität als Katalysator**

In der klassischen bAV stand immer die langfristige Bindung verdienter Mitarbeiter an das Unternehmen im Vordergrund, entsprechend war die Direktzusage mit langen Unverfallbarkeitsfristen das passende personalpolitische Instrument. Heute benötigen die meisten Unternehmen die größtmögliche Flexibilität in Planung und Einsatz von Ressourcen, insbesondere auch beim Faktor Arbeit. Sofern man nicht deshalb auf bAV überhaupt verzichten möchte, gehört eine Portabilität von Vorsorgekapital zu dieser Flexibilität als faires Gegenstück für die Mitarbeiter dazu (für den Fall der Finanzierung der bAV durch die Arbeitnehmer gilt dies ohnehin).

Bei der Innenfinanzierung ist nun zwar die Flexibilität der Finanzierung für das Unternehmen höher als bei einer Finanzierung der bAV über ein PenKap-Unternehmen bzw. über Outsourcing. Den gestiegenen Ansprüchen an Diversifikation, Liquidität und Bonität wird die Innenfinanzierung allerdings nur bedingt gerecht. Es erhebt sich deshalb die Frage, ob diese Finanzierungsform in einem hoch entwickelten Kapitalmarkt noch nötig bzw. sinnvoll ist. PenKap-Unternehmen sind hingegen mit ihrer diversifizierten Anlage im Kapitalmarkt grundsätzlich dazu geeignet eine Portabilität von Vorsorgekapital umzusetzen. Zwar wird

hierdurch der Anlagehorizont verkürzt bzw. eine gewisse Liquidätshaltung notwendig gemacht, dies kann aber in hinreichend großen Kollektiven beherrscht werden.

Ein interessanter Effekt der Portabilität wird sich daraus ergeben, daß PenKap-Unternehmen dann als Finanzdienstleister mit besonderem (sozialen) Geschäftszweck im Markt auftreten werden. Immerhin können Fälle auftreten, bei denen neue Mitarbeiter des Mutterunternehmens nicht wie bisher ohne Vorsorgeanspruch in das Unternehmen eintreten, sondern durchaus nennenswertes Vorsorgekapital einbringen möchten. Das PenKap-Unternehmen wird in diesen Fällen Beratungsleistungen erbringen, woraus sich dieselben Haftungsfragen ergeben können wie bei Finanzdienstleistern. Um so mehr wird dann auch eine ‚Prudent-Expert‘-Vorgehensweise wichtig sein, in der späteren Anlage dieser Mittel wie auch bei der Auskunftserteilung. In letzter Konsequenz werden PenKap-Unternehmen dann schließlich auch überprüfen, ob nicht ein Auftreten als Anbieter im Markt der bAV sich ohnehin als strategisch sinnvolle Option zur Ausweitung der Geschäftstätigkeit erweisen kann.

### **Kategorisierung von PenKap-Einrichtungen**

Nehmen wir einmal an es gäbe rote, gelbe und grüne PenKap-Unternehmen, weil dies sich historisch so entwickelt hat. Wie sollte die Regulierung dieser Unternehmen dann idealerweise gestaltet sein? Sollten Sie sich durch die Höhe und die Form der Pensionszusagen unterscheiden dürfen? Sicherlich ja, da hierin die Differenzierung in den Strategien und auch in den personalpolitischen Vorstellungen der Mutterunternehmen zum Ausdruck kommt. Sollten sie sich durch ihre Struktur der Kapitalanlagen unterscheiden? Ebenso ja, da diese gerade die unterschiedlichen Verbindlichkeiten und Strategien reflektieren. Sollten sie sich auch in den grundsätzlichen Anforderungen an das Management bzw. in den Prinzipien der Aufsicht unterscheiden? Hier ergibt sich die konkrete Frage nach der Einordnung der Pension Trusts: Sofern diese in den Eigenschaften des Risikomanagements den Pensionskassen und den Pensionsfonds gleichgestellt sein und auch den IORP-Vorgaben der EU entsprechen wollen, müßten sie unter die Aufsicht der BaFin gestellt werden. Umgekehrt sollten sie dann auch Beitragszusagen mit Mindestleistung geben dürfen, und eine Harmonisierung der PSV-Beiträge bzw. von Solvabilitätsvorschriften wären weitere logische Schritte.

Eine grundsätzliche Differenzierung in den Transparenzvorschriften und den Bilanzierungsregeln erscheint nicht angebracht. Bei den Pension Trusts und zukünftig auch bei Lebensversicherungsunternehmen werden üblicherweise internationale Bilanzierungsvorschriften (IAS) angewandt. Dieses sollte – zumindest als Option – auch für Pensionsfonds und für Pensionskassen gelten. Aufgrund der Langfristigkeit der Verbindlichkeiten sollten für alle Typen von PenKap-Unternehmen allerdings Glättungsmöglichkeiten in der Bewertung bestehen. Die Methode der Bildung von Korridoren bei den Deckungsquoten – z.B. 80% bis 120% – bei gleichzeitiger Mark-to-Market-Bewertung würde es ermöglichen, daß kurzfristige Volatilitäten der Kapitalmärkte nicht direkt in die Bilanzen der Mutterunternehmen weitergegeben werden müssen, gleichzeitig aber eine hohe Transparenz der Bilanzen der PenKaps gewährleistet ist.

Ebenso sind Unterschiede in der steuerlichen Behandlung gleicher Zusagen eigentlich nicht vertretbar. So sind Pension Trusts nachgelagert besteuert, mit einem Diskontierungssatz von 6% im Vergleich zu Pensionsfonds und Pensionskassen aber oft niedriger kapitalisiert – mit entsprechenden steuerlichen Auswirkungen. Die zusätzliche Anwendbarkeit des §40b auf Pensionskassen ist auch historisch gewachsen, führt aber zu einer deutlichen steuerlichen Benachteiligung von Pensionsfonds, und kann wohl auch für die schlechte Entwicklung dieser Vehikel mit verantwortlich gemacht werden. Ebenso verantwortlich hierfür sind Einschränkungen bei der Übertragbarkeit bestehenden Vorsorgekapitals. Wenn die Politik ihre Initiative zur Verbesserung der Portabilität ernst nimmt, dann müssen Übertragungen zwischen verschiedenen Typen von PenKap-Unternehmen ohne jede Einschränkung möglich gemacht werden.

Das derzeit bestehende Regelwerk behindert die Unternehmen vor allem bei der Optimierung ihrer Finanzierungsstrategie und verursacht somit Kosten. Diese Kosten schlagen sich aber nicht notwendigerweise in einer Begünstigung der Arbeitnehmer nieder. Wie das Beispiel der Portabilität zeigt, ist auch die Kapitalallokation der Arbeitnehmer im Ergebnis nicht optimal.

Alle diese Maßnahmen sollten deshalb von der Politik bald möglichst umgesetzt werden, damit die Gestaltung der bAV von den Strategien der Unternehmen und von den Vorstellungen der Mitarbeiter bestimmt werden kann, und nicht von historisch gewachsenen Regulierungen.

Charakteristika kollektiver PenKap-Vehikel in Deutschland

	DZ Pension Trust	Pensionsfonds	Pensionskasse
<i>Anlagevorschriften</i>	n.V. (typischerweise extern)	extern (nach VAG bzw. PFKapAV)	extern (nach VAG)
<i>Aufsicht</i>	keine (Gremien d. Trust)	BAFin	BAFin
<i>Dotierung/ Steuern</i>	Beitrag i.a. frei nachgelagert	Beitrag $\leq$ 4% BbmG nachgelagert	Beitrag $\leq$ 4% BbmG zusätzlich nach §40b Ertragswertverfahren
<i>Diskontierung</i>	6% bzw. IAS	3,25 bzw. 2,75%	3,25 bzw. 2,75%
<i>PSV-Beitrag</i>	100%	20%	0