

Pascal Bazzazi/Guido Birkner (Hrsg.)

bAV 2015

Im Spannungsfeld zwischen Regulierung,
Kapitalmärkten und Demographie

Auszug aus dem Buch:

**Alles im Griff? Risikomanagement
im Versorgungswerk**

Von Susanne Jungblut und Michael Nagel

Alles im Griff? Risikomanagement im Versorgungswerk

Das betriebliche Pensionswesen wartet national wie international mit einer Vielfalt von Untiefen auf. Doch ebenso vielfältig sind die Gestaltungsmöglichkeiten, damit umzugehen.

Von Susanne Jungblut und Michael Nagel

Getreu dem Leitsatz „Nichts geschieht ohne Risiko, aber ohne Risiko geschieht auch nichts“¹ ist auch die betriebliche Altersversorgung (bAV) untrennbar mit Risiken verbunden. Diese Risiken zu erkennen und zu steuern ist eines der wesentlichen Ziele einer umfassenden Pension-Governance.

1. Welche typischen Risiken beinhalten Pensionsverpflichtungen?

Zahlreiche Risiken bei Zusage einer bAV

Durch die Zusage einer betrieblichen Altersversorgung begründet der Arbeitgeber gegenüber den Arbeitnehmern typischerweise sehr langfristige Verpflichtungen. Damit einher geht eine Vielzahl potenzieller Risiken, die sich in einem ersten Schritt grob einteilen lassen in Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken sowie in prozessuale, bewertungstechnische und rechtliche Risiken.

Risikogruppen im betrieblichen Pensionswesen

Prozessuale Risiken

- Dezentrale Einführung von Pensionsplänen
- Fehlender Überblick über bestehende Versorgungsverpflichtungen
- Ungeeignete Ausgestaltung von Pensionsplänen mangels zentraler Vorgaben und Kontrollen

Bewertungstechnische Risiken

- Veränderung des wirtschaftlichen Umfeldes
- Änderung der Bewertungsannahmen

Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken

- Veränderung des wirtschaftlichen Umfeldes
- Kapitalanlagerisiken
- Schwankungen des Planvermögens
- Biometrische Risiken, insbesondere Verlängerung der Lebenserwartung

Politische und rechtliche Risiken

- Gesetzesänderungen und Rechtsprechung
- Rechtlich unsaubere Vertrags- oder Kommunikationsdokumente

Quelle: KPMG.

¹ Walter Scheel, ehemaliger Bundespräsident.

Prozessuale Risiken ergeben sich grundsätzlich dann, wenn Prozesse und Zuständigkeiten nicht oder nicht ausreichend festgelegt und definiert sind. Fehlende zentral gesteuerte Prozesse und Genehmungsverfahren können beispielsweise innerhalb einer Unternehmensgruppe eine Vielzahl dezentral eingeführter Pläne zur Folge haben, die der zentralen Risikokontrolle und -steuerung entzogen sind. Im Fall fehlender zentraler Vorgaben und Kontrollen können diese erhebliche unerkannte Risiken für den Arbeitgeber beinhalten. Dies ist insbesondere relevant in Bezug auf neu hinzukommende Pläne, beispielsweise als Folge eines Unternehmenskaufs.

Für die bilanzielle Bewertung von Pensionsverpflichtungen sind viele Annahmen zu treffen, beispielsweise die Wahl eines Diskontierungszinssatzes oder die Festlegung geeigneter Sterbewahrscheinlichkeiten. Die Möglichkeit, dass heute getroffene Annahmen zu einem späteren Zeitpunkt nicht mehr angemessen und damit anzupassen sind, stellt einen wesentlichen Aspekt des bewertungstechnischen Risikos dar. Davon zu unterscheiden sind die Auswirkungen einer von getroffenen Annahmen abweichenden Entwicklung auf die Finanzierung und Kosten der Verpflichtungen, die im folgenden Absatz diskutiert werden. Aktuelles Beispiel eines bewertungstechnischen Risikos ist die Entwicklung des Rechnungszinses für Bewertungen nach internationalen Bilanzierungsstandards. Die derzeitige historische Niedrigzinsphase führt seit einigen Jahren zu sinkenden Abzinsungssätzen, was ceteris paribus immer höhere Pensionsrückstellungen in der Bilanz zur Folge hat. Ein weiteres Beispiel ist die in den letzten Jahrzehnten zu beobachtende, ständig steigende durchschnittliche Lebenserwartung. In unregelmäßigen Abständen wird dieser Entwicklung durch neue Sterbetafeln Rechnung getragen. Deren bewertungstechnische Berücksichtigung hat in aller Regel einen sprunghaften Anstieg der auszuweisenden Pensionsverpflichtungen zur Folge.

Unsicherheit
wegen zahlreicher
zu treffender
Annahmen für
die bilanzielle
Bewertung

Pensionsverpflichtungen sind sehr langfristiger Natur, und die Höhe und Struktur zukünftiger Zahlungen sind ungewiss und lassen sich nur schätzen. Vor diesem Hintergrund ergibt sich eine Reihe von Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken. Generell besteht das Risiko, dass zum Zeitpunkt der Fälligkeit keine ausreichenden oder keine ausreichend liquiden Mittel vorhanden sind. Soweit eine externe Ausfinanzierung der Pensionsverpflichtungen gewählt wird, sind

Kapitalanlagerisiken nicht zu vermeiden. Zum Beispiel hatte die im Jahr 2008 einsetzende globale Finanzkrise zur Folge, dass vormals als sicher eingestufte Anlagemöglichkeiten wie beispielsweise Anleihen europäischer Staaten zeitweise in Gefahr waren, komplett auszufallen. Mit den verbleibenden, als sicher eingestuftem Kapitalanlageprodukten wie etwa deutschen Staatsanleihen lassen sich derzeit nur sehr geringe Renditen erwirtschaften. Es besteht mithin das Risiko, dass die erwartete oder prognostizierte Verzinsung der die Pensionsverpflichtungen bedeckenden Vermögenswerte nicht erreicht wird und dass ein höherer Kapitalbedarf als anfangs kalkuliert notwendig wird, zum Beispiel durch zusätzliche Beitragszahlungen des Arbeitgebers an eine externe Einrichtung.² Zusätzlich bedingt der durch die aktuelle Niedrigzinsphase verursachte Trend hin zu Aktien und alternativen Anlageklassen – soweit zulässig innerhalb der jeweiligen Versorgungseinrichtung – naturgemäß eine steigende Volatilität des für die bAV reservierten Vermögens. Des Weiteren besteht die Gefahr, dass der erwartete, zukünftige Mittelbedarf unterschätzt wird, beispielsweise bedingt durch das biometrische Risiko einer immer weiter steigenden Lebenserwartung. Dieses Risiko manifestiert sich etwa bei lebenslanglich zahlbaren Leistungen, wenn die Versorgungsberechtigten aufgrund verschiedener Faktoren wie des medizinischen Fortschritts länger leben als erwartet. Der Arbeitgeber muss dann Leistungen für einen längeren Zeitraum – und damit insgesamt höhere Leistungen – erbringen als ursprünglich kalkuliert.³

Politische und rechtliche Risiken

Politische und rechtliche Risiken im Zusammenhang mit der bAV beziehen sich auf Gesetzesänderungen und die laufende Rechtsprechung. Neue oder auch nur klarstellende steuerliche oder arbeitsrechtliche Regelungen können die Kosten der Pensionsverpflichtungen empfindlich erhöhen. Ein aktuelles Beispiel für das Risiko aus Gesetzesänderungen ist die Verabschiedung der sogenannten Mobilitätsrichtlinie auf EU-Ebene im Frühjahr 2014.⁴ Obwohl die konkrete Umsetzung durch den deutschen Gesetzgeber noch aussteht⁵, gibt die EU-Richtlinie doch einige Eckpunkte vor, die je nach Plangestaltung eine deutliche Erhöhung des Verpflichtungsumfangs bewirken

2 CTA, Versicherer, Pensionsfonds etc.

3 Siehe auch den Beitrag von Prof. Dr. Ralf Knobloch „Risikomanagement aus betriebswirtschaftlicher Sicht“ in diesem Buch ab S. 286.

4 Richtlinie über Mindestvorschriften zur Erhöhung der Mobilität von Arbeitnehmern zwischen den Mitgliedsstaaten, RL 2014/50/EU.

5 Die Frist zur Umsetzung läuft bis Mai 2018.

können. Dies betrifft insbesondere die Dynamisierung von Anwartschaften ehemaliger Betriebsangehöriger, die mit einer unverfallbaren Anwartschaft aus dem Unternehmen ausgeschieden sind, aber noch keine Versorgungsleistungen beziehen oder bezogen haben.

Die vorgenannten Risiken können je nach Charakter einer Pensionszusage mehr oder weniger ausgeprägt sein. In diesem Zusammenhang ist grundsätzlich zwischen leistungsorientierten Plänen (Defined Benefit) und beitragsorientierten Plänen (Defined Contribution) zu unterscheiden. Zusätzlich bestehen gerade in Deutschland auch gewisse Mischformen, sogenannte beitragsorientierte Leistungszusagen respektive Beitragszusagen mit Mindestleistung.

2. Welche Möglichkeiten gibt es, Risiken zu minimieren?

Traditionelle Versorgungszusagen sind in Deutschland, aber auch in zahlreichen anderen Ländern wie zum Beispiel den USA und Großbritannien leistungsorientierter Natur, wobei die Leistungen oftmals vom letzten Gehalt vor Eintritt des Versorgungsfalls abhängen (Endgehaltszusage). Seit mehreren Jahren geht der Trend deutlich in Richtung beitragsorientierter Zusagen sowie – bezogen auf Deutschland – beitragsorientierter Leistungszusagen oder Beitragszusagen mit Mindestleistung, die im Detail unterschiedliche Ausprägungen aufweisen. Diese Entwicklung hat eine Reihe von Gründen, die auch in der Risikosteuerung liegen. Ausgewählte Risiken lassen sich durch ein geeignetes Plandesign eliminieren oder zumindest reduzieren. Beispielhaft wird dies in der folgenden Grafik anhand folgender Merkmale erläutert:

Risiken abhängig
vom Plandesign

- Gehaltsentwicklung: Gehaltserhöhungen steigern nicht nur künftige, sondern auch bereits erworbene Anwartschaften.
- Verzinsung: Wird die angenommene/zugesagte Verzinsung von angespartem Kapital nicht erzielt, müssen zusätzliche Mittel aufgewendet werden, um eine Minderverzinsung auszugleichen.
- Biometrie: Eine steigende Lebenserwartung verlängert die Rentenzahlungsdauer bei lebenslanglich laufenden Leistungen.
- Aufwendungen/Finanzierbarkeit: Fest zugesagte Aufwendungen sind auch bei schlechter wirtschaftlicher Lage des Unternehmens zu erbringen.



Je nach Ausgestaltung der Zusage liegen die mit den obengenannten Punkten verbundenen Risiken beim Arbeitgeber oder beim Arbeitnehmer. Alternativ können insbesondere die biometrischen Risiken bei Zusagen auf lebenslängliche Rentenzahlungen mittels Lebensversicherungen oder Longevity-Swaps auf einen externen Anbieter übertragen werden. Hierfür ist neben Abschluss- und/oder Verwaltungsgebühren stets eine gewisse Risikoprämie zu entrichten.

**Beitragsorientierte
Zusagen in
Deutschland in
Reinform nicht
zulässig**

Bezogen auf Deutschland und anders als in vielen anderen Ländern ist zu beachten, dass aufgrund gesetzlicher Vorgaben beitragsorientierte Zusagen in Reinform nicht möglich sind.⁶ Der Arbeitgeber muss stets eine gewisse Mindestverzinsung garantieren, sogenannte Beitragszusagen mit Mindestleistung, ebenso beitragsorientierte Leistungszusagen. Ein Teil des Kapitalanlagerisikos verbleibt somit beim Arbeitgeber. Bei externer Durchführung der Zusage – zum Beispiel über eine Versicherungsgesellschaft oder eine unternehmensfremde Pensionskasse – kann der Arbeitgeber das verbleibende Risiko auf diese Finanzierungsvehikel übertragen. In diesem Fall trägt der Arbeitgeber jedoch das Ausfallrisiko, das in Deutschland aufgrund von aufsichtsrechtlichen Vorgaben und zum Teil branchen-

⁶ Derartige Zusagen können lediglich außerhalb der steuerlich geförderten bAV erteilt werden.

weiten Sicherungseinrichtungen grundsätzlich als relativ gering einzustufen ist.

Zahlreiche Unternehmen innerhalb sowie außerhalb Deutschlands haben diesen Weg bereits beschritten und zumindest für neu eintretende Mitarbeiter einen beitragsorientierten Versorgungsplan eingeführt, der für sie deutlich weniger Risiken beinhaltet als der bisherige Pensionsplan. Einzige Ausnahme ist die Variabilität der Zuwendungen. Versorgungsprogramme, bei denen die Höhe des jährlichen Arbeitgeberaufwands von dessen aktueller wirtschaftlicher Lage abhängt, findet man nur selten. Im Allgemeinen wird die Auffassung vertreten, dass die bAV einen gewissen Grad an Verlässlichkeit und Stabilität für den Arbeitnehmer beinhalten sollte.

Beitragsorientierter
Versorgungsplan

Gleichwohl gibt es in zahlreichen Ländern wie auch in Deutschland häufig geschlossene leistungsorientierte Pläne, unter denen Mitarbeiter nach wie vor zusätzliche Versorgungsanwartschaften erwerben. Auch hier können einzelne Maßnahmen das arbeitgeberseitige Risiko verringern. In diesem Zusammenhang sind beispielhaft die Auslagerung des Langlebigkeitsrisikos auf einen Dritten oder – sofern arbeitsrechtlich zulässig – Abfindungsmaßnahmen zu nennen.

Wie oben beispielhaft erläutert, lassen sich einige Risiken bereits durch ein entsprechendes Plandesign vermeiden oder auf eine andere Partei transferieren. Darüber hinaus gibt es auch Risiken, die nicht direkt durch die Plangestaltung beeinflusst sind. Darunter fallen beispielsweise die eingangs beschriebenen prozessualen Risiken, auf die später im Abschnitt 4 im Zusammenhang mit Pension-Governance im Detail eingegangen wird. Des Weiteren lassen sich auch rechtliche Risiken, die auf Gesetzesänderungen oder einer geänderten Rechtsprechung beruhen, nicht ex ante durch eine entsprechende Plangestaltung vollständig ausschalten. Für die Identifizierung und Steuerung auch dieser Risiken ist eine gut aufgestellte und funktionierende Pension-Governance notwendig.

3. Welche Risiken bestehen in einem internationalen Umfeld?

Europäische Vorgaben zur bAV

Die bAV – oder die Gewährung vergleichbarer Leistungen – hat nicht nur in Deutschland eine lange Tradition und ist in vielen Unternehmen fest verankert. Auch in anderen Ländern stellt die bAV einen wesentlichen Bestandteil der Altersversorgung dar. Teilweise ist die Gewährung von Leistungen gesetzlich vorgeschrieben. Damit gehen Risiken einher, die je nach Gestaltung typischer Pläne ähnlich gelagert sein können wie in Deutschland, unter Umständen aber auch andere Ausprägungen haben. In Europa ist außer in Deutschland vor allem in Großbritannien, in der Schweiz, in Norwegen, den Beneluxstaaten und Italien die bAV sehr präsent. In Italien besteht beispielsweise die gesetzliche Verpflichtung, eine Abfindung nach dem Ausscheiden aus dem Unternehmen zu zahlen, deren Höhe sich nach dem Gehalt und der Dauer der Unternehmenszugehörigkeit bemisst.⁷ In Großbritannien wiederum sind zahlreiche Defined-Benefit-Pläne vorzufinden, die extern ausfinanziert sind. Die Besonderheit im Vergleich zu Deutschland besteht darin, dass ein unabhängiger Treuhänder über das Vermögen wacht, der die Interessen der Leistungsberechtigten zu vertreten hat. Der Treuhänder verfügt in der Regel über einen Katalog an Möglichkeiten, die Höhe der vom Arbeitgeber zu zahlenden Beiträge festzulegen oder zumindest wesentlich zu beeinflussen. Dieses Zusammenspiel und die Abhängigkeit vom Treuhänder bergen weitere Unsicherheiten und Risiken für den Arbeitgeber.

Außerhalb von Europa bestehen leistungsorientierte Verpflichtungen vor allem in Nordamerika, Brasilien und Südafrika. In den USA sind zum Beispiel auch medizinische Versorgungsleistungen für Rentner üblich, die ebenfalls den wirtschaftlichen Charakter einer klassischen Defined-Benefit-Pensionszusage haben. In diesem Fall besteht ein weiteres Kalkulations- und Kostenrisiko in den stetig steigenden Kosten für medizinische Leistungen. Hier kann der Arbeitgeber sein eigenes Risiko beispielsweise durch die Festlegung jährlicher Höchstgrenzen der gewährten Leistungen reduzieren, da er damit einen erheblichen Teil des Risikos auf die Versorgungsberechtigten überträgt.

⁷ Zum Zeitpunkt dieser Ausarbeitung gibt es in Italien Diskussionen, ob die Abfindungszahlung nach dem Ausscheiden aus dem Unternehmen in eine laufende, zusätzlich zum Gehalt auszahlende Leistung umgewandelt wird.

4. Wie können Risiken gesteuert werden?

Die konkrete Ausgestaltung einer Pension-Governance kann je nach individueller Situation eines Unternehmens unterschiedliche Ausprägungen haben. Gleichwohl gibt es einen gewissen Grundkonsens, welche Aspekte im Rahmen eines Best-Practice-Ansatzes zu berücksichtigen sind. Dazu gehören:

Grundkonsens
über Best-Practice-
Ansatz

Transparenz über bestehende Pensionspläne, Definition und Kommunikation verbindlicher einheitlicher Vorgaben, Erstellung und Beachtung einer umfassenden Pension-Governance-Richtlinie sowie zentrale Betreuung der Pensionspläne, Unterstützung durch interne und externe Pension-Experten

Zentrale Erfassung von qualitativen und quantitativen Risiken aus Pensionsplänen und Analyse dieser in Bezug auf interne Richtlinien, rechtliche Rahmenbedingungen und bestehende Kontrollprozesse/-organe

Regelmäßige Identifizierung, Analyse, Bewertung, Überwachung und Steuerung von Risiken durch Nutzung eines konzernweiten Risiko- und Finanzmanagementsystems

Durchführung von Sensitivitätsanalysen zur Bestimmung des Einflusses der Pensionspläne auf den künftigen Cashflow sowie Minimierung und Steuerung des Liquiditätsrisikos unter der Nebenbedingung der Renditeoptimierung durch Nutzung des Asset-Liability-Matching

Zunächst ist es essentiell, Transparenz über die bestehenden Pensionspläne zu schaffen. Dazu ist es erforderlich, ein zentrales Pensionsmanagement der Pensionspläne innerhalb einer Unternehmensgruppe zu installieren. Dieses Organ ist für die Erstellung umfassender Richtlinien zuständig, die zum Beispiel konzernweit einheitliche Vorgaben für die Einführung neuer Pensionszusagen enthalten sollten. Die Überwachung der Einhaltung aller Richtlinien obliegt ebenfalls der zentralen Stelle. Zusätzlich zu den klassischen Verwaltungs- und Steuerungsabteilungen können sogenannte Pension-Committees etabliert werden, die je nach Unternehmen unterschiedliche Aufgaben im Rahmen des Risikomanagements wahrnehmen. Dazu zählen beispielsweise die Zustimmung zu Planänderungen sowie die Festlegung und Überwachung der Anlagestrategie und Risikolimiten. Je nach Qualifikation der Mitglieder eines solchen Pension-Committees kann die Unterstützung durch interne und externe Experten erforderlich werden, die entweder permanent oder bei speziellen Frage-

stellungen hinzugezogen werden. Dies können zum Beispiel Kapitalmarktspezialisten oder Aktuare sein.

**Zentrale
Organisations-
struktur**

Im Rahmen einer solchen zentralen Organisationsstruktur sind alle qualitativen und quantitativen Risiken aus Pensionsplänen vollständig zentral zu erfassen. Diese Risiken sind in Bezug auf interne Richtlinien, rechtliche Rahmenbedingungen und bestehende Kontrollprozesse zu analysieren und zu bewerten. Der Identifizierungs- und Analyseprozess sollte kontinuierlich ablaufen, um durch Nutzung eines konzernweiten Risiko- und Finanzmanagementsystems eine adäquate Überwachung und Steuerung der Risiken zu erreichen.

Zur Pension-Governance gehören auch eine Kontrolle, ob die für die Bewertung verwendeten Rechnungsgrundlagen noch ausreichend sind, sowie eine Quantifizierung vorhandener Risiken, beispielsweise durch Sensitivitätsberechnungen mit gestressten Rechnungsgrundlagen. In internationalen Konzernen kann die Bewertung nach Konzernvorgaben auch lokal vorgenommen werden. Die Konzernmutter sollte jedoch die Ergebnisse bewerten und auf Konzernebene aggregieren und so eine Risikomessung und -bewertung auf Konzernebene etablieren.

Aus Finanzsicht sind Cashflow und Liquiditätssteuerung regelmäßig von hoher Bedeutung. Im Zusammenhang mit Pensionszusagen macht dies die Durchführung von Sensitivitätsanalysen und Zahlungsprognosen erforderlich. Auf Basis dieser Ergebnisse können der Einfluss der Pensionspläne auf den künftigen Cashflow geschätzt und das Liquiditätsrisiko minimiert und gesteuert werden. Darüber hinaus kann durch Nutzung von Asset-Liability-Matching unter Berücksichtigung der Liquiditätsanforderungen auf eine Optimierung der Rendite hingewirkt werden.

Dass Pensionsverpflichtungen und das Management von damit einhergehenden Risiken mehr und mehr im Fokus stehen, zeigt nicht zuletzt die Tatsache, dass einer der Prüfungsschwerpunkte der Deutschen Prüfungsstelle für Rechnungslegung (DPR) für das Jahr 2014 die Bilanzierung von leistungsorientierten Pensionsplänen ist. Insbesondere stehen dabei die Beschreibung der Merkmale von Versorgungsplänen und der damit verbundenen Risiken sowie Sensitivitätsberechnungen zu versicherungsmathematischen Annahmen im Fokus.

Die Bedeutung der Risikoaspekte von Pensionsverpflichtungen spiegelt sich auch in der Neufassung des IAS 19 „Leistungen an Arbeitnehmer“⁸ wider. Insbesondere die Berichtspflichten haben sich gegenüber der vorherigen Fassung von IAS 19 grundlegend geändert. In dem neuartigen, prinzipienorientierten Ansatz wird als eine von drei übergeordneten Zielsetzungen die umfassende Darstellung der Versorgungslandschaft des Unternehmens, dessen regulatorischen Umfelds und der unternehmensspezifischen Risiken der Pläne genannt. Um diese Zielsetzung zu erreichen, müssen umfangreiche Angaben im Anhang gemacht werden, die tiefe Einblicke in das Risikomanagementsystem für betriebliche Versorgungswerke geben. Um solche Angaben machen zu können, ist es in einem ersten Schritt offenkundig erforderlich, über die notwendigen Informationen zu verfügen. Darüber hinaus kann eine von der Benchmark abweichende Ausgestaltung dieses Risikomanagementsystems zu berechtigten, kritischen Rückfragen der Abschlussadressaten führen. Je nach individuellem Unternehmensumfeld kann sich vor diesem Hintergrund also die Notwendigkeit des Aufbaus oder einer Anpassung der Pension-Governance ergeben.

Neufassung
von IAS 19

5. Wie kann eine gute Pension-Governance aufgebaut werden?

Um eine Pension-Governance von Grund auf aufzubauen, sind verschiedene Schritte erforderlich, wobei ein systematisches Vorgehen unerlässlich ist. Nach der zuallererst erforderlichen Bestandsaufnahme ist der Handlungsbedarf zu identifizieren. Abschließend kann eine Optimierung der dann bestehenden Strukturen vorgenommen werden.

Eine sorgfältige, qualitative und quantitative Bestandsaufnahme der bestehenden Pensionsverpflichtungen ist der Grundstein für eine gute Pension-Governance. Im Zuge dessen müssen bereits bestehende Altersversorgungsrichtlinien sowie die vorhandenen Prozesse des Pensionsmanagements und deren Dokumentation erfasst werden. Sämtliche involvierte Parteien sowie deren Zuständigkeiten und Kompetenzen sind zu identifizieren. Die internen und externen Kommunikationswege zu erfassen ist ein weiterer zentra-

⁸ In Kraft getreten für Geschäftsjahre, die am oder nach dem 1. Januar 2013 beginnen.

ler Punkt. Abschließend ist eine Inventur der vorhandenen Tools und ihrer jeweiligen Einsatzgebiete durchzuführen.

Nach der Bestandsaufnahme sind die Punkte zu identifizieren, für die Handlungsbedarf besteht. Dabei ist es oftmals am effizientesten, die bestehenden Versorgungsverpflichtungen zuerst sinnvoll in Gruppen – sogenannte Cluster – einzuteilen. Die bei der Bestandsaufnahme gesammelten Informationen zu den Versorgungsverpflichtungen, insbesondere der involvierten Parteien, ihrer Zuständigkeiten, der Prozesse sowie der verwendeten Tools, müssen anschließend analysiert werden, um den Status quo vollständig feststellen zu können. Ziel muss es dabei sein, fehlende oder sich überlappende Zuständigkeiten und Prozesse zu identifizieren. Darüber hinaus sind Schnittstellen zwischen den Verantwortlichkeiten und Prozessen auszumachen. Abschließend werden auf der Grundlage dieser gewonnenen Informationen mögliche Steuerungslücken untersucht. Ein Indiz für eventuell fehlende oder ungeeignete Prozesse können zum Beispiel Terminprobleme in der Vergangenheit sein.

Optimierung der Pension- Governance

Nach einer sorgfältigen Bestandsaufnahme und der Identifizierung von Handlungsbedarf kann die Pension-Governance optimiert werden. Mit einheitlichen Vorgaben und Abfragetools werden die bestehenden Versorgungsverpflichtungen systematisch und zentral erfasst. Steuerungsprozesse werden klar definiert. Dies beinhaltet auch, dass die involvierten Personen und Gremien bestimmt und die entsprechenden Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten eindeutig festgelegt werden. Dabei ist eine verständliche und umfassende Dokumentation ein elementarer Baustein für den erfolgreichen Aufbau einer Pension-Governance. Als weiterer Schritt steht die Implementierung oder Anpassung der benötigten IT-Anwendungen an. Während und vor allem nach erfolgreicher Durchführung all dieser Maßnahmen ist es wichtig, wesentliche Meilensteine beziehungsweise das Ergebnis an alle involvierten Bereiche und Personen in geeigneter Weise zu kommunizieren. Im weiteren Verlauf können regelmäßige Abstimmungen die Kommunikation zwischen den Funktionen erhöhen und zu einer effektiven Pension-Governance beitragen.

6. Wie ausgeprägt ist die Pension Governance bei deutschen Unternehmen?

Vor dem oben dargestellten, theoretischen Hintergrund eines Best-Practice-Vorgehens und der Möglichkeiten für den Aufbau einer Pension-Governance stellt sich die Frage, wie es in der Praxis tatsächlich um die Risikomanagementsysteme in Bezug auf Versorgungsverpflichtungen bei den Unternehmen in Deutschland bestellt ist. KPMG erhob anhand eines Fragenkatalogs den Reifegrad der Pension-Governance bei großen deutschen Unternehmen.⁹ Die Analyse der Antworten vermittelt im Querschnitt ein anschauliches Bild, inwieweit die Pension-Governance bei großen Unternehmen bereits umgesetzt wurde.

Risikomanagementsysteme
in der Praxis

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass die Unternehmen die neuen Anforderungen an Informationspflichten hinsichtlich der bestehenden Risiken erkannt haben. Um einen vollständigen Überblick über die im Konzern vorhandenen Pensionsverpflichtungen zu erhalten, werden unterschiedliche Maßnahmen implementiert, die zum Teil auch parallel zur Anwendung kommen. Zentrale Einheiten im HR- oder Finance-Bereich genehmigen und verantworten die weltweiten Pensionspläne. Ergänzend werden Pensionsgutachter einbezogen oder Eintragungen in zentralen Datenbanken vorgenommen. Mit Hilfe der genannten Maßnahmen werden zum Zweck der Steuerung und Überwachung regelmäßige Berichte über die im Konzern vorhandenen Pensionspläne erzeugt.

Für die geforderte umfassende Beschreibung der wesentlichen Risiken der weltweiten Pensionspläne und der Strategien zum Umgang mit den Risiken sowie der konzernexternen Verantwortlichkeiten für die Verwaltung und Steuerung der Pensionspläne müssen die Risiken der jeweiligen Pensionspläne quantitativ und qualitativ erfasst werden. Zusätzlich sind die Pensionspläne im Hinblick auf interne Richtlinien und rechtliche Rahmenbedingungen sowie hinsichtlich der bestehenden Kontrollprozesse und -organe zur Risiko-steuerung zu analysieren. Dieser Anforderung kommen rund 90 Prozent der befragten Unternehmen nach.

⁹ Es wurden die Daten von 19 Unternehmen aus dem DAX30 und MDAX ausgewertet; dies entspricht 33 Prozent der DAX30-/MDAX-Unternehmen, die in ihren Geschäftsberichten wesentliche Pensionsverpflichtungen ausweisen.

In Bezug auf die Verwaltung und Steuerung der Pensionszusagen ist keine Konzentration auf eine Abteilung feststellbar. Sie erfolgt zentral oder dezentral entweder im Finance- oder im HR-Bereich.

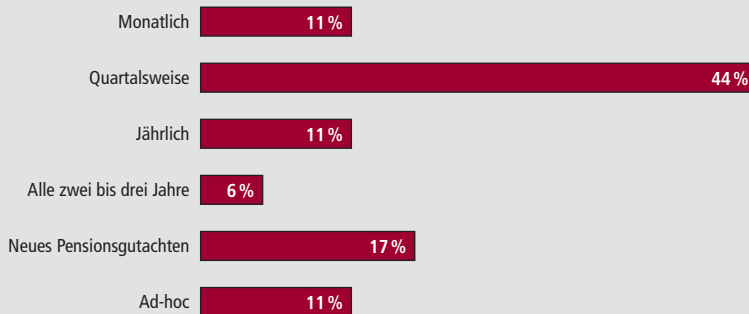
Bei der überwiegenden Mehrzahl der Unternehmen existieren zusätzlich zu den klassischen Verwaltungs- und Steuerungsabteilungen sogenannte Pension-Committees, die je nach Unternehmen unterschiedliche Aufgaben im Rahmen des Risikomanagements wahrnehmen, beispielsweise Zustimmung zu Planänderungen, Festlegung und Überwachung der Anlagestrategie und Risikolimits. Bei der Mehrzahl der Unternehmen werden hierbei keine externen Berater hinzugezogen. Pension-Governance-Richtlinien, in denen die Rollen und Verantwortlichkeiten sowie die Prozesse für das Risikomanagement und die Administration der Pensionspläne beschrieben werden, existieren bei rund der Hälfte der befragten Unternehmen. Gleichwohl scheint es noch relativ große Unterschiede im Detaillierungsgrad zu geben. Eine eindeutige Abgrenzung zu allgemein existierenden Richtlinien oder Vorgaben, die nur ausgewählte Bereiche der umfangreichen Regelungserfordernisse thematisieren, ist daher nicht immer möglich.

Auch Risiko- und Finanzmanagementsysteme, die auf den spezifischen Risikogehalt aus den Pensionsplänen zugeschnitten sind, liegen bei gut der Hälfte der befragten Unternehmen vor. Gleichwohl ist hier anzumerken, dass vollumfassende Systeme erst teilweise existieren, dass aber an der Ausweitung gearbeitet wird. Zum Teil liegen diese Managementsysteme erst für einzelne Länder vor oder decken nur Teilbereiche wie Kapitalanlage- oder Liquiditätsrisiken ab. Bei rund 60 Prozent der befragten Unternehmen ist das Pensions-Risikomanagementsystem in ein konzernweites Risikomanagementsystem sowie in die konzernweite Liquiditätssteuerung einbezogen.

Asset-Liability- Matching

Im Zusammenhang mit Cashflowanalysen sind unter anderem Sensitivitätsanalysen für bewertungsrelevante Parameter hilfreich. Nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund der geänderten Anforderungen des IAS 19 lässt sich feststellen, dass nahezu alle Unternehmen solche Analysen durchführen und dass auch der Umfang der analysierten Bewertungsparameter zunimmt. Darüber hinaus nutzt ein Großteil der Unternehmen Asset-Liability-Matching, um seine Liquiditätsrisiken zu steuern. Das Asset-Liability-Matching sollte idealerweise in

Durchführung der Asset-Liability-Matching-Beobachtungen.



Quelle: KPMG.

regelmäßigen Abständen überwacht werden. Tatsächlich führt eine Mehrzahl der Unternehmen eine quartalsweise Beobachtung durch.

Ungefähr in gleichem Umfang, wie ein Asset-Liability-Matching genutzt wird, sind bei den Unternehmen gewisse Frühindikatoren für die Überwachung implementiert. Hierzu zählen beispielsweise der Deckungsgrad zur Ausfinanzierung der Pensionen, das Fälligkeitsprofil der Pensionsverpflichtungen und des Planvermögens, die Wiederanlagemöglichkeiten, die Entwicklung des Zinsniveaus sowie der Conditional Value at Risk.¹⁰

Zusammenfassend ist festzustellen, dass bei großen Gesellschaften das Bewusstsein für die spezifischen Risiken, die mit Pensionsverpflichtungen verbunden sind, vorhanden ist und dass an der Steuerung dieser Risiken gearbeitet wird. Bei der tatsächlichen Umsetzung sind noch relativ große Unterschiede zu erkennen. Es ist davon auszugehen, dass große Konzerne bei dieser Thematik eine Vorreiterrolle übernehmen. Daher ist zu erwarten, dass bei vielen kleineren mittelständischen Betrieben oder Familienunternehmen die Thematik der Pension-Governance noch in den Kinderschuhen steckt. Da aber auch bei diesen Unternehmen oft wesentliche Pensionsverpflichtungen bestehen, ist es für diese Unternehmen ebenfalls notwendig, die Einführung entsprechender Prozesse und Kontrollorgane zum Risikomanagement in Angriff zu nehmen. ●

Großunternehmen
optimieren
Risikosteuerung.

¹⁰ Der Conditional Value at Risk gibt das Risiko im Falle des Eintritts eines unerwarteten Extremfalls an.

bAV 2015 – ein Lesebuch für Entscheider

Eine lukrative betriebliche Altersversorgung zählt zu den zugkräftigsten Benefits, die ein Unternehmen seinen Beschäftigten anbieten kann. Doch die bAV ist hierzulande noch weit davon entfernt, eine relevante Säule der Altersvorsorge zu werden. Komplexität und Regulierung schrecken manchen Arbeitgeber ab. Dabei bieten sich für Unternehmen auch in den Jahren niedriger Zinsen Modelle und Wege an, um die Altersvorsorge ihrer Mitarbeiter betrieblich zu fördern, ohne unüberschaubare finanzielle Risiken einzugehen. Die Dynamik in der bAV greifen die Herausgeber dieses Buchs auf.

In den vergangenen Jahren ist in Deutschland wohl kein Buch erschienen, das das vielschichtige Themenfeld der bAV umfassend operativ und strategisch beleuchtet und fachjournalistisch aufbereitet. Die derzeit verfügbaren Titel sind Lehrbücher, Handbücher oder Gesetzessammlungen. Diese Marktlücke will das vorliegende Buch schließen. In 26 Beiträgen identifizieren, beschreiben und bewerten renommierte Fachautoren und Experten relevante Rahmenbedingungen, maßgebliche Trends und die mittelfristige Entwicklung in der betrieblichen Altersversorgung.

Weitere Informationen:

FRANKFURT BUSINESS MEDIA. Der F.A.Z.-Fachverlag

Dr. Guido Birkner, Verantwortlicher Redakteur Human Resources

Telefon: 0 69 75 91-32 51

E-Mail: guido.birkner@frankfurt-bm.com

www.frankfurt-bm.com

www.house-of-hr.de

ISBN: 978-3-89981-326-5



9 783899 813265