

Haftungsrisiken
Welche Fehler in Pensionszusagen
am häufigsten vorkommen

Aktienanlagen
Was die bAV vom Ausland
lernen kann

Nachhaltigkeit
Wie die EbAV-II-Richtlinie
umgesetzt wird

personal. magazin

plus

personalmagazin plus 11.19



Betriebliche Altersversorgung
Risiken sehen – Kontrolle behalten



Nearly well done!

„Können Sie bAV?“, haben wir in der Aprilausgabe des Personalmagazins gefragt. 270 Unternehmen haben sich daraufhin an unserer Online-Umfrage beteiligt – die Ergebnisse zeigen die Stärken und die Schwächen rund um die bAV.

Von Susanne Jungblut, Tobias Schmitz und Christine Hansen

● Die Wirkung der bAV im Unternehmen, aber auch Kosten, Aufwand und Risiken der gewählten Versorgungsmöglichkeiten stehen im Mittelpunkt der Online-Befragung „Pensions Quick Check“ von KPMG. Anders als bei vielen anderen Befragungstools liegt der Fokus auf der alltäglichen Handhabung und Durchführung der bAV. Denn unabhängig davon, wie die bAV im Unternehmen organisiert und finanziert ist, müssen in der Praxis eine Reihe von Aspekten bedacht und beachtet werden. 270 Unternehmen haben sich am Kurzcheck beteiligt, um ihre bAV unter strategischen, administrativen und rechtlichen Aspekten zu überprüfen und im Marktvergleich einordnen zu können. Individuelle Auswertungen gingen den Teilnehmern persönlich zu. Die anonymisierten Auswertungen zeichnen ein konkretes Bild, bei welchen Aspekten in den Unternehmen der höchste Reifegrad gegeben ist und in welcher Hinsicht der größte Handlungsbedarf in der bAV besteht.

Ergebnisse: Strategische Aspekte

Potenzial zur Mitarbeitergewinnung zu wenig genutzt

Mehr als 80 Prozent der befragten Unternehmen haben teilweise oder insgesamt Schwierigkeiten, Fachkräfte am Arbeitsmarkt zu gewinnen und zu halten. Umso erstaunlicher ist es, dass nicht einmal die Hälfte der Unternehmen ihren Mitarbeitern bewusst

eine attraktive und flexible bAV anbietet. Schließlich wächst die Bedeutung einer betrieblichen Altersversorgung für die Arbeitnehmer vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und der damit einhergehenden Angst vor Altersarmut kontinuierlich. Unternehmen, die eine transparente und attraktive bAV anbieten und diese auch ihren Mitarbeitern und Bewerbern gegenüber aktiv kommunizieren, können hieraus einen echten Vorteil auf dem Arbeitsmarkt generieren.

Rechtliche Hürden für flächendeckende Digitalisierung

Zur Attraktivität der bAV für die Mitarbeiter passt es, dass das Angebot einer bAV in rund 75 Prozent der Unternehmen breitflächig zur Verfügung gestellt und von den Arbeitnehmern auch genutzt wird. Moderne Medien, wie beispielsweise Online-Plattformen oder Apps, werden dabei nur von 20 Prozent der Unternehmen umfangreich genutzt. Auch wenn diese Zahl nicht allzu hoch ist, indiziert sie doch, dass digitale Medien auch im Bereich der bAV auf dem Vormarsch sind. Dabei sind dieser Entwicklung durchaus Steine in den Weg gelegt. Insbesondere für die Durchführungswege der Direktzusage und der Unterstützungskasse fordert das Gesetz nach wie vor die Schriftform als Voraussetzung für eine steuerliche Geltendmachung der Rückstellungen beziehungsweise Zuwendungen. Dies führt den Grundgedanken der Digitalisierung ad absurdum, bedeutet doch die geforderte

Schriftform, dass jede online getroffene Vereinbarung nochmals ausgedruckt, unterschrieben und physisch abgelegt werden muss. Ein Verzicht auf diese Schriftform sollte jedoch – trotz positiver Äußerungen des BMF – nicht ohne vorherige Abstimmung mit dem Finanzamt umgesetzt werden. Verschiedene Akteure sind diesbezüglich übrigens aktiv und fordern vom BMF eine Klarstellung beziehungsweise Gesetzesanpassung, welche in diesem Punkt für Rechtssicherheit sorgt.

Trendsetter sind große Unternehmen

In Zusammenhang mit der bAV-Strategie ist auch zu bedenken, dass die übliche Ausgestaltung von Versorgungssystemen einem steten Wandel unterworfen ist. Innerhalb der letzten 20 Jahre hat sich die typische Versorgungsordnung von einem leistungsorientierten Endgehaltsplan über eine beitragsorientierte Zusage mit einer festen Verzinsung der jährlichen Aufwendungen hin zu einem beitragsorientierten Plan mit variabler Verzinsung gewandelt. Diese Entwicklung wurde von den Unternehmen mit unterschiedlicher Geschwindigkeit vollzogen. Als Trendsetter fungieren stets die großen Unternehmen. Idealerweise sollten mittelständische und kleinere Unternehmen diese Entwicklungen im Blick haben und hinterfragen, ob beziehungsweise in welchem Ausmaß die beobachteten Änderungen auch für sie sinnvoll sind. Vor diesem Hintergrund ist es fast schon erschreckend, dass nur rund 50 Prozent der Unternehmen ihre Versorgungsregelungen regelmäßig auf ihre Marktüblichkeit und die allgemeinen Rahmenbedingungen hin analysieren. Hier besteht also in vielen Fällen durchaus noch Handlungsbedarf. Eine schnellere Reaktion auf geänderte Rahmenbedingungen geht zumeist einher mit einer höheren Attraktivität der bAV, aber auch mit einer schnelleren und damit effektiveren Verringerung der mit den Versorgungszusagen verbundenen Risiken.

Fazit: Insgesamt zeigt die Auswertung der strategischen Aspekte, dass das Potenzial der bAV zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität von den meisten Unternehmen noch nicht ausreichend genutzt wird. Hier ist noch viel Luft nach oben. Dazu gehört auch eine transparentere und attraktivere Kommunikation. Eine intensivere Beobachtung des bAV-Marktes und damit einhergehend eine regelmäßige Überprüfung der eigenen Versorgungsregelungen sind aus Attraktivitäts-, aber auch aus Risikogründen empfehlenswert.

Ergebnisse: Administrative Aspekte

Rund ein Drittel hat keine durchgängige Dokumentation

Die Administrationsprozesse rund um die bAV sind bei den allermeisten Unternehmen gut aufgesetzt. Nur 30 Prozent der teilnehmenden Personen beklagen eine extrem aufwendige Handhabbarkeit. Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Prozessabläufe sind bei 80 Prozent der Unternehmen geregelt und dokumentiert. Gleichwohl besteht hier bei weiteren rund 35 Prozent der Unternehmen insoweit noch Verbesserungsbedarf, als eine solche Dokumentation nur teilweise vorhanden ist. Für eine reibungslose und möglichst fehlerfreie Durchführung der bAV ist es unerlässlich, dass sämtliche Verwaltungsschritte schriftlich niedergelegt sind. Dies gilt auch dann, wenn die Administration (teilweise oder ganz) an einen externen Dienstleister ausgelagert ist. Nur ein vollständiges Prozesshandbuch

bAV im Marktvergleich

Die folgenden Aspekte werden im Online-Check überprüft:

Strategische Aspekte

- Erfüllt die existierende bAV die Unternehmensziele
- Wird das Angebot angemessen kommuniziert?
- Nehmen die Mitarbeiter die bAV wahr (Wertschätzung) und nutzen sie diese?

Administrative Aspekte

- Sind die notwendigen Prozesse transparent und effizient geregelt und zweifelsfrei durchführbar?
- Sind die erforderlichen Unterlagen archiviert, im günstigsten Fall auch digitalisiert?
- Sind Kosten und, soweit relevant, Bilanzausweis sowie deren Entwicklung bekannt?

Rechtliche Aspekte

- Werden Rahmenbedingungen der bAV, insbesondere die steuerliche und arbeitsrechtliche Entwicklung verfolgt?
- Werden die bAV-Regelungen bei Bedarf angepasst?

Sie finden den Test unter: <https://atlas-experience.kpmg.de/de/pcf27de9f21a0bff3138d7f236dcf30a/>



ist, insbesondere bei einem Wechsel der persönlichen Verantwortlichkeiten und Aufgaben, ein Garant für die störungs- und unterbrechungsfreie Durchführung der bAV.

Kostenentwicklung noch vernachlässigt

Während die administrativen Tätigkeiten im Personalbereich überwiegend gut geplant und dokumentiert sind, wird laut der Umfrage die künftige Kostenentwicklung nur bei rund 30 Prozent der Unternehmen zufriedenstellend prognostiziert und gemanagt. Hier ist eindeutig noch Verbesserungspotenzial vorhanden, ist die bilanzielle Belastung durch die Pensionsverpflichtungen sowie die Kostenentwicklung für zahlreiche Unternehmen doch erheblich.

Fazit: Hinsichtlich der Administration der bAV sind die Unternehmen zumeist gut aufgestellt. Gleichwohl lohnt es sich, einen kritischen Blick auf die Definition und Dokumentation von Zuständigkeiten und Prozessen zu werfen sowie die Kostenentwicklung im Blick zu behalten.

Ergebnisse: Rechtliche Aspekte

Kaum Rechtsstreitigkeiten in der bAV

Die gute Nachricht ist, dass Rechtsstreitigkeiten in Zusammenhang mit der bAV äußerst selten auftreten. Bei weniger als 20 Prozent der befragten Unternehmen gab es in den letzten Jahren derartige Vorkommnisse. Dies erstaunt insofern, als nur bei rund 50 Prozent der Unternehmen die rechtliche Fort-

entwicklung der bAV regelmäßig verfolgt und ein eventueller Anpassungsbedarf zeitnah umgesetzt wird. Vor allem im arbeitsrechtlichen Bereich gibt es aufgrund von Gesetzesnovellierungen und höchstrichterlichen Urteilen (z. B. zur Anhebung der Regelaltersgrenze oder zur Rentenanpassungsprüfung) regelmäßig Überprüfungs- und Anpassungsbedarf der Rechtsgrundlagen. Deren Nichtbeachtung kann erhebliche Risiken mit sich bringen, die sich mitunter erst dann zeigen, wenn die Versorgungsleistungen bezogen werden. Daher wäre es leichtsinnig, in dieser Hinsicht nicht auf dem Laufenden zu bleiben und die bestehenden Versorgungsordnungen nicht regelmäßig einer Prüfung auf ihre rechtliche Aktualität zu unterziehen.

Archivierung vermeidet Diskussionen

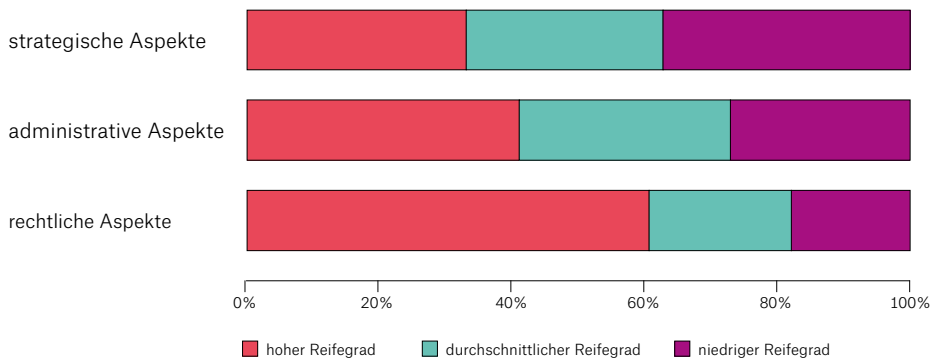
Zudem ist es für den Fall künftiger Rechtsstreite, aber auch zu deren Vermeidung, unerlässlich, sämtliche relevanten Unterlagen zur bAV leicht auffindbar zu archivieren, vorzugsweise in digitalisierter Form. Immer wieder gibt es Diskussionen mit (ehemaligen) Mitarbeitern um die Auslegung von Details der Versorgungsregelungen. Kann ein schriftlicher Beleg zur (damaligen) Handhabung und Kommunikation der infrage stehenden Regelungen nicht gefunden werden, führen derartige Kontroversen häufig zu rechtlichen Verfahren, die anderenfalls hätten vermieden werden können. Hinsichtlich dieser wichtigen Archivierung gibt es erschreckenderweise bei fast 50 Prozent der Unternehmen Verbesserungspotenzial.

Fazit: Der Umstand, dass es wenig Rechtsstreitigkeiten in Zusammenhang mit der bAV gibt, legt den Schluss nahe, dass die Unternehmen mit ihrer bAV aus rechtlicher Sicht gut aufgestellt sind. Ein zweiter Blick offenbart aber, dass hinsichtlich der Dokumentation und Archivierung beziehungsweise Digitalisierung der Vertragsunterlagen und einer routinemäßigen rechtlichen Überprüfung der Versorgungsregelungen erhebliches Verbesserungspotenzial besteht. Die Tatsache der wenigen Rechtsstreite ist unter Umständen schlichtweg der hohen Komplexität der bAV geschuldet.

Die Schlussfolgerungen

Kombiniert man alle drei Bereiche, das heißt strategische, administrative und rechtliche Aspekte, ergibt sich ein „Reifegrad“ der Handhabung der bAV (siehe Abbildung oben). Bemerkenswerterweise ergibt sich anhand der bisherigen Auswertungen des Pensions Quick Check eine Gleichverteilung: Jeweils rund einem Drittel der Unternehmen kann ein hoher oder durchschnittlicher Reifegrad zugeordnet werden; bei einem weiteren Drittel ist der Reifegrad nicht zufriedenstellend und sollte dringend verbessert werden. Schließlich bedeutet ein hoher Reifegrad, dass

Reifegrad nach Aspekten



- die bAV personalpolitisch genutzt und wertgeschätzt wird,
- die Administration der bAV möglichst einfach gestaltet ist, gut dokumentiert und in der Regel fehlerfrei erfolgt,
- die Versorgungsregelungen aus rechtlicher Sicht nur minimale Risiken beinhalten.

Den administrativen und rechtlichen Herausforderungen der bAV tragen die Befragten zumeist Rechnung, gleichwohl gibt es hier Optimierungsbedarf – sowohl im Hinblick auf die Definition und Dokumentation von Zuständigkeiten und Prozessen als auch bei der Archivierung und Anpassung der Regelungen. Das größte Handlungspotenzial liegt aber in den strategischen Erwägungen, nämlich in der Kommunikation gegenüber Mitarbeitern und Bewerbern und in der regelmäßigen Aktualisierung der Versorgungsregelungen an die Marktpraxis. ■■■



SUSANNE JUNGBLUT, Director Deal Advisory – Pensions, Aktuarin (DAV, IVS), KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, München



TOBIAS SCHMITZ, Senior Manager, Deal Advisory – Pensions, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Frankfurt



CHRISTINE HANSEN, Senior Manager, Fachanwältin für Arbeitsrecht, KPMG Law Rechtsanwaltsgesellschaft mbH, Berlin