

Betriebliche Altersvorsorge: Wie der demografische Wandel zum Wettbewerbsvorteil wird

Alternde Belegschaften sowie der Mangel an Nachwuchskräften stellen Unternehmen vor große Herausforderungen. Einerseits benötigen sie Lösungen für die betriebliche Altersvorsorge, die in den jeweiligen betriebswirtschaftlichen Kontext passen. Andererseits sind clevere Konzepte für die Bindung jüngerer Mitarbeiter gefragt, etwa flexible Zeitwertkontenmodelle.

Die demografische Entwicklung hatte schon immer Einfluss darauf, wie die Sozialpartnerschaft zwischen den Unternehmen und ihren Mitarbeitern ausgestaltet wurde. So lag etwa in der Nachkriegs- und Aufbauphase der Bundesrepublik Deutschland der Fokus auf den Instrumenten der klassischen Betriebsrente, der betrieblichen Versorgungswerke und der betrieblichen Altersversorgung. Damit verfolgten die Unternehmen das Interesse, ihre Mitarbeiter insbesondere in Schlüsselpositionen langfristig zu binden. Die Arbeitnehmer schätzten die zusätzliche attraktive Vergütungskomponente, die zur langfristigen

Sicherung des eigenen Lebensstandards über die Arbeitsphase hinaus beitrug.

Inzwischen stellt der demografische Wandel viele Unternehmen vor eine große Herausforderung, wenn es um die Finanzierung der klassischen betrieblichen Altersversorgungskomponenten geht. Berechnungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Februar 2014) zufolge wird die Anzahl potenzieller Arbeitnehmer bis zum Jahr 2025 um 6,5 Millionen Menschen auf 38,1 Millionen Arbeitnehmer zurückgehen. Das hat Folgen: Zum einen werden viele langjährige Arbeitnehmer mit Betriebsren-

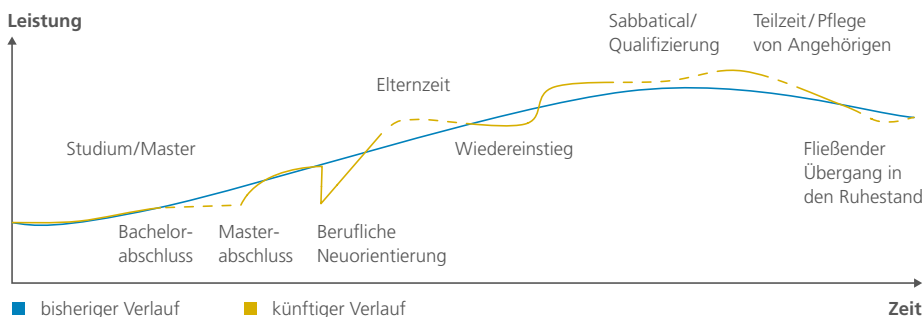
tenansprüchen in den Ruhestand wechseln. Damit werden die Betriebsrentenzahlungen für die Unternehmen zur finanziellen Belastung, denn häufig war die Rücklagenbildung nicht ausreichend. Zum anderen werden die Unternehmen viele berufserfahrene Arbeitskräfte verlieren, die sich aufgrund der zahlenmäßigen Knappheit und einer veränderten Werteeinstellung der Nachwuchskräfte nicht so einfach wieder ersetzen lassen.

Deckungslücken schließen

„Dass sie die Deckungslücken bei ihren Pensionsverpflichtungen durch Bildung von Rücklagen schließen sollten, ist vielen Unternehmen bewusst“, sagt Oliver Leidel, Leiter Betriebliches Fondssparen bei der DekaBank. „Allerdings stehen Unternehmensentscheider dabei oft vor einem Dilemma. Denn sie müssen entscheiden, ob sie die finanziellen Mittel in das Geschäftsmodell investieren oder ob sie stattdessen Rücklagen als Liquiditätsreserve für künftige Rentenzahlungen bilden.“

Bei dieser Entscheidung ist Transparenz darüber besonders wichtig, wie sich die Zahlungsströme im Ablauf der Pensionsverpflichtung auf den künftigen betrieblichen

Zukünftig dynamischer beruflicher Lebenszyklus



Quelle: DekaBank



Cashflow auswirken. „Oft fällt die Entscheidung zugunsten einer Rücklagenbildung aus, wenn das Unternehmen durch eine Bodensatzanlage einen Spitzenausgleich oder einen Puffer bilden kann, mit dem sich die Zahlungswirkung seiner Pensionsverpflichtung mehr oder minder vom betrieblichen Cashflow entkoppeln lässt“, so Leidel. Eine weitere Erfordernis ist die harte Abgrenzung von Vermögensgegenständen des Unternehmens vor dem Zugriff nicht berechtigter Gläubiger zum Zweck einer Insolvenzsicherung der Pensionsleistung, etwa durch die Verpfändung von Investmentfondsanteilen oder durch den Einsatz einer Vermögenstreuhand (siehe Interview ab Seite 18).

Generation Y fordert neue Lösungen

Doch die Unternehmen müssen mit Blick auf ihre Altersvorsorgeleistungen nicht nur auf die Alterung der Belegschaft reagieren. Die jüngeren Arbeitnehmer, auch Generation Y genannt, stellen neue Anforderungen. Typisch für diese Generation ist eine veränderte Einstellung zur Arbeitswelt. Sie legt Wert auf eine ausgeprägte Work-Life-Balance und Arbeitgeberleistungen im Hier und Jetzt, was den Stellenwert einer Betriebsrente gegenüber

früheren Generationen relativiert. Grundsätzlich bilden die jüngeren Arbeitnehmer eine hohe Bindung zu ihrem Arbeitgeber aus, wenn ihnen ihre Tätigkeit Spaß macht. Gleichzeitig gehen sie Veränderungsmöglichkeiten aktiv an und die Verweildauer auf einer Position oder im gleichen Unternehmen ist kürzer. Vor dem Hintergrund des Nachwuchskräftemangels sind Unternehmen in dieser Situation besonders gefragt, andere Schwerpunkte als bislang bei der Motivation und Bindung der Mitarbeiter zu setzen. Das Gestaltungsfeld hierfür ist die Flexibilisierung der Arbeitszeit kombiniert mit der Nutzung von Zeitwertkontenmodellen.

Mit dem Auslaufen der Förderung der Altersteilzeit seit 2009 ist zunächst ein akuter Bedarf an vergleichbaren und flexibleren Teilzeitleösungen entstanden, der mit Arbeitszeitkontenmodellen beantwortet wurde. „Diese sind günstiger für den Arbeitgeber, weil die Kosten für die ehemaligen Altersteilzeit-Aufstockungsbeträge entfallen“, sagt Leidel. „Sie bieten aber auch Vorteile für die Arbeitnehmer, weil sowohl Aufstockungs- wie Blockmodelle flexibel miteinander kombinierbar werden.“ Denn viele ältere Mitarbeiter haben den Wunsch, „sanft“ von der Erwerbs- und Berufsphase in die Ruhestands- und Rentenphase hinüberzuwechseln. Die aktuelle Diskussion um die Einführung der Teilrente spiegelt dieses Bedürfnis wider. „Allerdings scheitert die Teilrente in der Praxis häufig noch an den Grenzen der finanziellen Möglichkeiten des einzelnen Arbeitnehmers. Diese verbessern sich deutlich, wenn der Mitarbeiter neben seinem Teilzeitgehalt zusätzlich aus einem

Zeitwertkontenmodell angespartes Zeitguthaben zur Teilrente beisteuern kann.

Mitarbeiter binden und Planungssicherheit erzielen

Aus Sicht der Unternehmen besteht die Attraktivität von Zeitwertkontenmodellen darin, dass sie ihre Mitarbeiter damit auf lange Sicht binden können und deshalb eine bessere Planungssicherheit bei der Entwicklung der Personalstruktur haben. Der Weg zu solchen personalwirtschaftlich weitreichenden und zukunftssichernden Entscheidungen führt über eine personalstrategische Beratung mit anschließender Gestaltung eines maßgeschneiderten Zeitwertkontenmodells. Dessen Verwaltung sowie die erforderliche Insolvenzsicherung der Zeitwertguthaben lassen sich über komfortable und leistungsfähige Verwaltungsplattformen darstellen, zum Beispiel mit dem Deka-ZeitDepot in Verbindung mit der DekaTreuhand GmbH. In der Praxis erweist sich die Handhabung des Deka-ZeitDepots sowohl für die Unternehmen als auch für die Arbeitnehmer als einfach und unkompliziert.

Der demografische Wandel wird auch weiterhin die Sozialpartnerschaft zwischen den Unternehmen und ihren Mitarbeitern beeinflussen. Die Vergangenheit zeigt, dass sich die Arbeitswelt bereits innerhalb weniger Jahrzehnte enorm wandeln kann. Wer sich als Unternehmer mit den passenden betrieblichen Altersvorsorgeleistungen rechtzeitig auf diesen Wandel einstellt, kann sich im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter einen Vorteil verschaffen. ■

Das klassische Aufstockungsmodell in Zahlen

Ein 50-jähriger Arbeitnehmer bezieht zehn Jahre lang nur noch 75 Prozent seines Bruttogehalts und spart 25 Prozent in seinem Zeitwertkonto an. Im Alter von 60 Jahren wechselt er auf eine halbe Stelle und stockt sein Bruttogehalt von jetzt 50 Prozent über sein Zeitguthaben sieben Jahre lang um 35,7 Prozent auf 85,7 Prozent auf. Oder er stockt zehn Jahre lang um 25 Prozent auf 75 Prozent auf, falls er bis zum Alter von 70 Jahren arbeiten möchte.