

Strategien für die
betriebliche Altersversorgung in
**turbulenten
Zeiten**



Die anhaltenden Marktturbulenzen und die Auswirkungen der Corona-Pandemie setzen die deutsche Wirtschaft unter Druck. Aufgrund der Volatilität von Pensionsverpflichtungen und -vermögen ist davon insbesondere auch die betriebliche Altersversorgung (bAV) betroffen. Wie können Unternehmen reagieren? Wo gibt es Stellschrauben, mit denen sich Risiken minimieren lassen? Mit welchen Maßnahmen können Pensionsverpflichtungen oder ihre Volatilität in den Bilanzen reduziert werden?



10 Punkte, wie Sie Risiken optimieren und Ihre Pensionsverpflichtungen reduzieren

#1

Gestalten Sie Ihre bAV neu

Viele Unternehmen nehmen die aktuelle Marktsituation zum Anlass, die Zusagegestaltung zu überdenken, um die Volatilität der Pensionsverpflichtungen zu reduzieren. Aufgrund des arbeitsrechtlichen Bestandsschutzes ist dies in Deutschland ohne weiteres nur für neu eintretende Mitarbeiter möglich. Bei vielen Unternehmen reicht aber die GuV-Belastung durch die ansteigende Pensionsverpflichtung im HGB-Abschluss als sachlicher Grund, um die Dienstjahreszuwächse für die Begünstigten bestehender Versorgungswerke neu zu gestalten. Eine zunehmend beliebte Gestaltungsvariante ist die Umstellung auf eine beitragsorientierte Leistungszusage mit Zinsgarantie und einer Kopplung an einen Marktindex. Wenn es darüber hinaus gelingt, auch die erdienten Anwartschaften in ein solches System zu überführen, entfällt oder reduziert sich die Zinsvolatilität unmittelbar.

#2

Reduzieren Sie Ihre Pensionsverpflichtungen durch eine Kapitalisierungsoption

Die Möglichkeit, die bAV statt in monatlichen Tranchen in einem Gesamtbetrag auszuzahlen, stellt für Sie eine attraktive Möglichkeit dar, Ihre Pensionsverpflichtungen zu reduzieren. Die sogenannte „Kapitalisierungsoption“ können Sie Rentnern mit einem Rentenbeginn vor 2005 anbieten. Der Kapitalwert, den die Rentner bei Ausübung der Kapitalisierungsoption erhalten, wird in der Regel auf der Grundlage des HGB-Verpflichtungswertes bestimmt. Dadurch ist die Kapitalisierung im HGB-Abschluss nahezu erfolgsneutral, während im IFRS-Abschluss und in der Steuerbilanz positive Effekte erzielt werden.

Aber nicht nur Ihr Unternehmen profitiert, sondern auch Ihre Rentner: Ein zusätzliches einmaliges Kapitalwahlrecht stellt vor allem für Empfänger geringer bis mittlerer Renten eine attraktive Option dar. In der Praxis zeigt sich daher auch, dass zwischen 30 und 50 Prozent der Versorgungsberechtigten ein solches Angebot annehmen. Abhängig von der vorhandenen Liquidität kann der Personenkreis auch eingeschränkt werden.

#3 Nutzen Sie das Passivierungswahlrecht in der Handelsbilanz durch einen Wechsel des Durchführungsweges

Durch einen Wechsel des Durchführungsweges von der unmittelbaren Versorgungszusage hin zu Unterstützungskasse oder Pensionsfonds können Sie im HGB-Abschluss das Passivierungswahlrecht nutzen. Weitere Zuführungen zu den Pensionsrückstellungen können Sie dadurch dauerhaft vermeiden. Die Volatilität im Jahresabschluss wird durch kalkulierbare Zuwendungen an den Versorgungsträger ersetzt.

Abhängig von der Wahl des Durchführungsweges können Sie unterschiedliche Teile der Verpflichtung übertragen (beim Pensionsfonds beispielsweise den gesamten Past Service) und Dotierungen in unterschiedlicher Höhe wählen (bei der Unterstützungskasse u. U. in sehr geringer Höhe). Die Rückstellungen dürfen zwar nur in Höhe der Dotierung aufgelöst werden, der verbleibende Betrag wird aber eingefroren und ist nicht mehr von Zinsschwankungen betroffen.

Insbesondere bei der Unterstützungskasse sind liquiditätsschonende Gestaltungen denkbar. Mit einer unternehmenseigenen Kasse ist es möglich, einen Teil des Kassenvermögens als Darlehen zurück an das Trägerunternehmen zu übertragen.

#4 Finanzieren Sie Ihre Versorgungsverpflichtungen über ein CTA ganz oder teilweise aus

Über ein Treuhandmodell – ein sog. Contractual Trust Agreement (CTA) – können Sie ihre Pensionsverpflichtungen mit Vermögenswerten unterlegen. Ein CTA hält treuhänderisch Fondsanteile bzw. Versicherungsverträge oder ggf. weitere Vermögensgegenstände, die ausschließlich der Deckung und Finanzierung unmittelbarer Pensionsverpflichtungen des Arbeitgebers dienen. Durch die Sicherung der Vermögensmittel über einen Treuhänder können Sie eine Verkürzung der internationalen und der nationalen Bilanz erreichen, ohne in die bestehende Versorgungsregelung eingreifen zu müssen.

Wichtig ist die professionelle Kapitalanlage für CTA-Vermögen. Diese sollte sich an Ihrer Verpflichtungsstruktur sowie Ihrer individuellen Situation und Risikoneigung orientieren. Das Hauptaugenmerk sollte daher auf der strategischen Anlagestrategie liegen – hierzu werden die bAV-Zusagen im Rahmen einer sog. Asset-Liability-Management-Studie genau betrachtet und eine optimale Kapitalanlagestruktur abgeleitet. Entscheidend für die erfolgreiche CTA-Verwaltung ist zudem die Mittelanlage – also die Implementierung der Kapitalanlagestrategie. Die Anlageklassen (z. B. Aktien, Renten) sollten hierbei auf passive bzw. sofern sinnvoll, auch auf aktive Investmentstrategien aufgeteilt werden.

#5 Klären Sie, ob eine Ausfinanzierung sinnvoll ist bzw. wie Sie ausfinanzierte Pensionspläne optimieren können

Auch in Zeiten volatiler Märkte gilt: Bei vorhandener freier Liquidität greifen gute Gründe für eine Ausfinanzierung. Ausfinanzierte Pläne können dazu beitragen, den laufenden Cash-Flow zu entlasten, z. B. weil Rentenzahlungen aus dem vorhandenen Vermögen geleistet werden. Überprüfen Sie auf alle Fälle, wie ausfinanzierte Pläne optimiert werden können.

So gilt für Pensionsfondszusagen ein reduzierter PSV-Beitragssatz i. H. v. 20 Prozent. Bei einer Übertragung noch im Jahr 2020 käme die Ersparnis bereits im nächsten Jahr zum Tragen. Zudem ist es sinnvoll zu klären, ob CTA- oder Unterstützungskassen-Vermögen für eine Übertragung auf einen Pensionsfonds genutzt werden können. Beim nicht versicherungsförmigen Pensionsfonds gibt es aufgrund der Corona-Krise aufsichtsrechtliche Erleichterungen. Nachschusszahlungen können auf 2021 verschoben werden.

#6 Steuern Sie Pensionsrisiken mit dynamischen Strategien

In turbulenten Zeiten wird deutlich, dass eine klar definierte, langfristige De-Risking-Strategie den Ankerpunkt für alle wichtigen Entscheidungen darstellt. Zusätzlich zeigt sich, dass als Teil der Strategie auch dynamische Komponenten einen wichtigen Beitrag leisten können, um die langfristigen Ziele zu erreichen und gleichzeitig kurzfristige Risiken zu beherrschen oder von Chancen zu profitieren. Die Ausgestaltung der dynamischen Komponenten lässt sich dabei in 3 Ebenen unterteilen:

Ebene 1: Langfristige De-Risking-Strategie

Bei der Ableitung der langfristigen Strategie werden gewisse Meilensteine definiert, bei deren Erreichen die strategische Asset-Allokation angepasst wird. Dies kann z. B. beim Erreichen eines vordefinierten Ausfinanzierungsgrads oder auch Zinsniveaus geschehen.

Ebene 2: Dynamische Asset-Allokation

Dynamische Anpassungen der Portfolio-Allokation in Abhängigkeit des Marktumfelds, um mittelfristige Risiken zu reduzieren und von Chancen zu profitieren.

Ebene 3: Aktive Investment-Manager

Investment-Manager mit aktiven Strategien können insbesondere in volatilen Marktphasen einen wichtigen Beitrag leisten, um den Diversifikationseffekt zu erhöhen und die Stabilität der Erträge zu verbessern.



#7 Nutzen Sie Liability-Driven Investments (LDI)

Liability Driven Investment (LDI) bezeichnet eine Anlagestrategie, die unmittelbar aus der Struktur der Pensionsverpflichtungen abgeleitet wird. Damit geht sie über die traditionellen Investmentansätze hinaus, die z. B. Aktien und Renten gegenüber klassischen Benchmarks betrachten. LDI stellt sicher, dass die Anlagestrategie explizit und unmittelbar auf die Charakteristika der Pensionsverpflichtungen ausgerichtet ist. Von besonderer Relevanz ist diese Thematik für Unternehmen, die nach internationaler Rechnungslegung bilanzieren. Durch die Diskontierung der Pensionsverpflichtungen mit einem Marktzins von Anleihen hoher Bonität (AA-Corporate Bonds) ist die Wertentwicklung der Pensionsverpflichtungen insbesondere von Schwankungen des Zinssatzes oder der Inflation abhängig. Diese Risiken lassen sich am Kapitalmarkt teilweise oder ganz absichern. Hierbei gibt es innovative Lösungsansätze für eine Kapitalanlagestrategie mit physischen Instrumenten, Derivaten oder Versicherungslösungen. Besonders sinnvoll ist ein solcher Ansatz, wenn Sie Vermögenswerte ohnehin in einem CTA für die Altersversorgung reserviert haben, denn damit lässt sich die Bilanzvolatilität signifikant reduzieren.

#8 Integrieren Sie die bAV in Ihre Benefits-Strategie

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwarten heutzutage von ihrem Arbeitgeber flexible Benefits, die sie entsprechend ihrer jeweiligen Lebenssituation individuell anpassen können. Dies erhöht den Druck für Unternehmen, die Erwartungen unterschiedlicher Mitarbeitergruppen effizient zu erfüllen. Um diese Anforderungen umzusetzen, sind digitale Lösungen erforderlich, damit Mitarbeiter ihre Benefits personalisiert und für sie maßgeschneidert auswählen und anpassen können.

Dies gilt auch für die bAV – es wäre verkürzt, diese heute noch als Silo zu betrachten, das ohne Bezug neben anderen betrieblichen Nebenleistungen steht. Vielmehr werden fortschrittliche Unternehmen die bAV im Rahmen ihrer Benefits-Strategien ausgehend vom personalisierten Bedarf auf den Prüfstand stellen und deren Ausgestaltung mit Blick auf das Gesamtkonzept anpassen. Vorstellbar sind dabei graduelle Umverteilungen genauso wie die Öffnung für eine Einbringung von Mitteln aus nicht in Anspruch genommenen anderen Benefits. Der für die Neuordnung von Betriebsrenten geprägte Begriff des Dotierungsrahmens wird hier eine neue Bewertung erfahren müssen.

#9 Stellen Sie sicher, dass die Governance-Prozesse für alle Bereiche der bAV effizient und robust sind. Dies gilt in Krisenzeiten insbesondere für die Kapitalanlage.

Stellen Sie sicher, dass die Governance-Prozesse für alle Bereiche der bAV effizient und robust sind. Dies gilt in Krisenzeiten insbesondere für die Kapitalanlage. Zunächst sollten Sie gewährleisten, dass Ihr Portfolio entsprechenden Stresstests mit Szenarien wie der Corona-Pandemie unterzogen wird. Aus den Ergebnissen können Sie dann Handlungsmaßnahmen ableiten, um auch bei Extremereignissen die Unternehmensziele zu erreichen. Es sollte zudem überprüft werden, ob Extremereignisse Ihr Portfolio bei der Erfüllung der Zahlungsverpflichtungen, z. B. für Rentenzahlungen oder für Abrufe geschlossener Fonds, in der nahen Zukunft beeinträchtigen. Überprüfen Sie, ob für die Rebalancierung des Portfolios eine klare Strategie definiert ist. Berücksichtigt diese Strategie auch die Liquidität am Kapitalmarkt und bezieht Währungsrisiken und z. B. derivative Zinsabsicherungsstrategien mit ein? Entscheidend ist außerdem, dass Sie die Due Diligence externer Dienstleister auch in Krisenzeiten effizient durchführen können.

#10 Lagern Sie die Verwaltung Ihrer bAV aus

Als Verantwortlicher für bAV stehen Sie häufig in einem Zwiespalt. Neben aktuellen Entwicklungen im Markt und beim Zins müssen Sie auch das Tagesgeschäft der bAV-Verwaltung im Blick behalten. Gerade letztere kommt deshalb immer häufiger auf den Prüfstand, denn sie verursacht hohen Aufwand. Stetige Veränderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen und neue Anforderungen zwingen zu fortwährenden Anpassungen auch bei der Administration – von der Fortbildung der Mitarbeiter in der Verwaltung über die Anpassung von administrativen Prozessen, Datenschnittstellen und IT-Systemen bis hin zur kontinuierlichen und umfassenden Information der Mitarbeiter im Unternehmen. Die Optimierung interner Prozesse allein kann dabei oft nicht die gewünschten Effizienzsteigerungen bei gleicher Qualität der Leistung gewährleisten.

Um Ressourcen zu schonen, sollten Sie die Möglichkeit prüfen, die Verwaltung der bAV auf einen externen Anbieter zu übertragen. Dies kann auch dann eine Lösung sein, wenn zum Beispiel aufgrund eines Unternehmenszukaufs oder einer Fusion plötzlich neue Versorgungspläne zu verwalten sind und das erforderliche Know-how unternehmensintern nicht vorhanden ist. Durch eine Auslagerung der bAV-Verwaltung können Sie sich verstärkt strategischen Fragestellungen zuwenden und dabei gleichzeitig sicherstellen, dass die bAV effizient gesteuert wird – von der Abrechnung der Versorgungsleistungen und der Verwaltung von Anwartschaften der bAV bis hin zur Kapitalisierung laufender Renten.



Mercer kann Sie dabei unterstützen, Pensionsrisiken zu reduzieren und die Kontrolle über Ihr Portfolio zu behalten.

- Stresstest-Worst-Case-Szenarien
- Dynamic De-Risking-Strategien
- Asset-Liability-Management-Studien
- Ausfinanzierungsoptionen
- Outsourcing der bAV
- Digitalisierung der bAV/Integration in flexible Benefits-Strategien

Kontaktieren Sie unsere Experten noch heute.



Thomas Hagemann
Schwerpunkt Rechnungslegung
Tel: +49 172 7434734
E-Mail: thomas.hagemann@mercer.com



Dr. Bernhard Holwegler
Schwerpunkt Ausfinanzierungslösungen
Tel: +49 152 01684275
E-Mail: bernhard.holwegler@mercer.com



Jeffrey Dissmann
Schwerpunkt Investment und Governance
Tel: +49 172 5623151
E-Mail: jeffrey.dissmann@mercer.com



Dr. Judith May
Schwerpunkt Recht
Tel: +49 173 3514804
E-Mail: judith.may@mercer.com

Die Experten von
Mercer unterstützen
Sie bei allen Fragen
rund um die bAV –
von aktuariellen
Dienstleistungen, der
Gestaltung von
Versorgungsplänen
und der Auslagerung
Ihrer bAV bis hin zu
Kapitalanlagestrategien.

Mercer Deutschland GmbH

Platz der Einheit 1
60327 Frankfurt am Main
www.mercer.de

Disclaimer:

NUR FÜR DIE VERWENDUNG DURCH PROFESSIONELLE ANLEGER.
Verweise auf Mercer sind so auszulegen, dass sie auch Mercer Deutschland GmbH und/oder die mit ihr verbundenen Unternehmen einschließen. Dieser Flyer dient nur zu Informationszwecken und stellt weder ein Angebot noch eine Aufforderung zur Abgabe eines Angebots zum Kauf oder Verkauf von Wertpapieren, Waren und/oder anderen Finanzinstrumenten oder Produkten dar, noch stellt er eine Aufforderung im Namen der Anlageverwalter, der verbundenen Unternehmen, Produkte oder Strategien dar, die Mercer bewerten oder empfehlen kann. Darüber hinaus enthält dieses Dokument keine Anlageberatung oder Rechtsberatung zu Maßnahmen, die Sie in Bezug auf Ihre Situation ergreifen sollten. Es sollte keine Investitionsentscheidung auf der Grundlage dieser Informationen getroffen werden, ohne zuvor eine spezifische, professionelle Beratung einzuholen.