

Anspruchsvoller Zukunftsmarkt

Die grundlegende Reform unserer Alterssicherung liegt fünf Jahre zurück, und man kann feststellen: Die Weichen sind richtig gestellt, die Rahmenbedingungen für die betriebliche Altersversorgung (bAV) stimmen, und auch die in der Zwischenzeit vorgenommenen Gesetzesergänzungen und -korrekturen werden ihren Ausbau weiter befördern. Neuregelungen wie die zur Altersgrenze 67 bringen zusätzliche Herausforderungen, aber auch neue Freiräume für die bAV und machen sie zu einem auf Dauer unentbehrlichen und erfolgreich gestaltbaren Faktor der Unternehmenspolitik.

Die betriebliche Altersversorgung berührt wesentliche Bereiche im Unternehmen: Die Finanzwirtschaft mit ihren Themen der Finanzierung und Investitionsrechnung, der Rechnungslegung und Bilanzierung, der Steuer und des Risikomanagements, und die Personalwirtschaft mit ihren Themen der Vergütungspolitik und Mitbestimmung, der Neueinstellungs- und Pensionierungspolitik, der Mitarbeiterinformation und der Aktiven- und Rentnerbestandsverwaltung. Die Praxis zeigt, dass es kaum zwei Unternehmen gibt, in denen sich die Ausgangssituationen gleichen und in denen es im Einklang mit den unternehmerischen Zielsetzungen zu den gleichen sinnvollen Lösungen bei einer Neugestaltung der bAV kommt.

Betriebliche Altersversorgung ist - sieht man einmal von den tariflichen Regelungen ab - eine sehr unternehmensspezifische Veranstaltung, geprägt und gestaltet bzw. zu gestalten nach den wirtschaftlichen Anforderungen und Bedürfnisse des Unternehmens und seiner Mitarbeiter und zu verantworten von den Entscheidungsträgern dort. Wer dies als Finanzdienstleister nicht im Auge behält, sondern sich bei seinen Produktangeboten nur an bereits vorhandenen Produktionsmöglichkeiten und traditionellen, vorwiegend auf den Einzelkunden ausgerichteten Vertriebsstrukturen orientiert, kann am Markt der betrieblichen Altersversorgung nicht erfolgreich sein. Für die Unternehmen geht es eben in der Regel nicht um ein einzelnes Produkt, einen möglichst günstigen Pensionskassen- oder Pensionsfondstarif oder um die Auslagerung von Arbeitsabläufen oder Kapital nach den Vorstellungen eines Finanzdienstleisters, sondern um eine Lösung (oder auch Teillösung) für die oft sehr komplexe Fragestellung, wie sie ihre bAV am besten in ihre langfristige Entwicklung und deren finanzielle, personelle und organisatorische Perspektiven einbinden. Dabei können die unterschiedlichsten Produkte und Dienstleistungen externer Anbieter eine willkommene, vielfach sogar eine unentbehrliche Hilfe sein.

Aus meiner Sicht sind es also im Wesentlichen drei Bereiche, in denen Finanzdienstleister und Unternehmen künftig in der bAV erfolgreich für beide Seiten zusammenarbeiten können. Es sind dies Fragen der Finanzierung und der Kapitalanlage zur bAV, Dienstleistungen für die Bereiche der aktiven Mitarbeiter und der Pensionäre und die Übernahme von Verwaltungsaufgaben im Zusammenhang mit der bAV. Damit im Zusammenhang stehend oder auch unabhängig davon können spezielle oder auch allgemeine Beratungsaufgaben anfallen, sporadisch oder auf Dauer und - je nach Kenntnisstand im Unternehmen - sehr umfassend oder auch ganz spezifisch.

Die Beratung und die Berechnungen zum Asset-Liability- oder Risikomanagement sind ein Beispiel für eine solche vielfach notwendige, aber noch wenig verbreitete externe Dienstleistung. Die mit der bAV verbundenen wirtschaftlichen und biometrischen Risiken müssen beurteilt und vom Unternehmen beherrscht werden können. Demgegenüber wird die Bedeutung der reinen Risikoübernahme und der Renditeversprechen durch externe Dienstleister, Kapital-

../2

anleger oder Versorgungsträger vielfach wohl immer noch überschätzt. Sie spielen allenfalls bei kleineren Unternehmen und bei Unternehmen, deren bAV sich auf wenige Führungskräfte konzentriert, eine gewisse Rolle.

Unternehmen aller Größenordnungen und Strukturen müssen jedoch klare Vorstellungen vom Finanzierungsverlauf ihrer bAV haben und sind interessiert an einer nicht nur kostengünstigen und zuverlässigen, bei Bedarf aber auch flexiblen und an veränderte Verhältnisse im Unternehmen anpassungsfähigen Lösung. Ähnliches gilt auch für den immer häufiger selbst bei großen Unternehmen auftauchenden Wunsch, bestimmte Verwaltungsaufgaben zur bAV auszulagern. Hier sind weniger die umfassenden, aber nur bedingt flexiblen, größeren Verwaltungssysteme gefragt, als vielmehr Lösungen, die den Unternehmen spezielle Funktionen abnehmen, die sie personell oder organisatorisch nicht selbst erfüllen können oder wollen. Die Rentenauszahlung ist ein Beispiel hierzu.

Generell zeigt sich: in der bAV steht für die Unternehmen weniger das Produkt als vielmehr die vom Finanzdienstleister gebotene Dienstleistung, durchaus unter Einschluss der geeigneten Produkte im Vordergrund. So wird sich ein Unternehmen heute kaum noch von Vorteilen eines besonderen Fonds, einer Spezialfonds-Anlage oder eines speziellen Versicherungstarifs - gegebenenfalls mit Sonderkonditionen - allein beeindrucken lassen, sondern z.B. eine Pensionsfondslösung bevorzugen, die seinen Vorstellungen von Finanzierung, Rendite, Risikoauslagerung, Verwaltungsübernahme und Mitarbeiterbetreuung weitestgehend entgegenkommt. Qualifizierte Angebote dieser Art gibt es noch relativ wenige, die Nachfrage ist jedoch enorm gestiegen, und zwar nicht nur aufgrund der Reformen in der Alterssicherung, sondern auch als Folge des für die Unternehmen zunehmend spürbaren demographischen und wirtschaftlichen Wandels.

Was kann also ein Unternehmen von einem kompetenten Finanzdienstleister erwarten? Zunächst einmal ein wirkliches Verständnis dafür, dass und wie die betriebliche Altersversorgung das Geschehen im Unternehmen in betriebswirtschaftlicher, versicherungsmathematischer und rechtlicher Hinsicht beeinflusst. Dann die Beratung und Hilfe bei der Frage, wie die gegebene Situation verbessert, (kosten-)günstiger und attraktiver gestaltet und zukunftsfähiger gemacht werden kann. Und dann (erst) die Präsentation der Hilfsmittel, die es erlauben, diesem Ziel näher zu kommen: Versorgungsträger und Tarife, Rechenmodule und Standardgutachten, Verwaltungssysteme und Informations-Software usw. Der Finanzdienstleister sollte die Entscheidungsspielräume des Unternehmens kennen, die Kriterien und Parameter für die Entscheidungen zur bAV erfassen und formulieren und dann die entsprechenden Produkte zu einer möglichst effizienten Erfüllung der Anforderungen bereitstellen können.

Damit ist ein breites, ein neues und für manche sicher noch ungewohntes Spektrum von Finanzdienstleistungen angesprochen. Ein Angebot, das sich in der bAV nur auf spezielle Aspekte oder Halbwahrheiten konzentriert, wie z.B. eine Fondsanlage nach dem „Lebenszyklus-Modell“, das „Outsourcing von Pensionsrückstellungen“ oder die „Beseitigung der Pensionsrisiken“, wird allenfalls vorübergehende Erfolge für den Anbieter bringen, längerfristig jedoch kaum Bestand haben. Gefragt sind neben Preiseriosität, das notwendige Know How, Angebotstiefe, Angebotsbreite und Zuverlässigkeit. Denn das zeigt die Erfahrung: Am Markt

../ 3

der betrieblichen Altersversorgung sind die Unternehmen nicht nur eine sehr heterogene und mit den unterschiedlichsten Anforderungen auftretende große Zahl von Nachfragern, sondern auch durch kaufmännische Denk- und Handlungsweise geprägte Partner, die ihre Vertragsbeziehungen regelmäßig auf Wirtschaftlichkeit und Vereinbarkeit mit der Entwicklung des Unternehmens hin überprüfen müssen und dies auch tun.

Der Markt der betrieblichen Altersversorgung verspricht also nicht nur größere Volumina und Breiten, sondern erfordert auch größere Kapazitäten und bringt neue Herausforderungen. Unter diesen Vorzeichen mag sich mancher Finanzdienstleister überlegen, ob er hierzu richtig aufgestellt ist oder dies noch nachholen kann.