

Börsen-Zeitung, 18.5.2024
 chkräftemangel entgegenwirken.
 ma, das schon längst in Deutsch-
 zekommen ist und Akteure aus Poli-
 tschaft und Wissenschaft vor
 Herausforderungen stellt. Auch die
 sen-Finanzgruppe gerät zuneh-
 mender Druck, neue Expertinnen und
 n für offene Stellen zu rekrutieren
 m Fachkräftemangel entgegenzu-
 Ein Trend, der sich angesichts der
 afischen Entwicklung rund um die
 nte Babyboomer-Generation in den
 nden zehn Jahren verschärfen wird.
 brauchen alle Fach- und Arbeits-
 n den nächsten Jahren. Wir können
 n so viele ausbilden und anziehen,
 den kommenden Jahren ausscheidet
 Prof. Dr. Ulrich Reuter, Präsident
 tschen Sparkassen- und Girover-
 (DSGV) zu bedenken.

und haben die Prozesse standardisiert und weiterentwickelt. Dabei stellen wir Instituten, die noch dezentral aufgestellt sind, zentral schnelle, sichere und effiziente Lösungen zur Verfügung.

Die treibende Kraft hinter all dem ist die digitale Transformation. Diese findet über alle Unternehmensbereiche hinweg statt und wird durch den Fachkräftemangel er-



Sascha Girth

Sprecher der
 Geschäftsführung
 der S-Service-
 partner Deutsch-
 land GmbH

schwert. Um Sparkassen im digitalen Wan-
 del zu stärken und ihre Wettbewerbsvor-
 teile langfristig zu sichern, müssen wir
 übergreifend Kompetenzen bündeln und

neue Kooperationsmodelle erarbeiten.
 Hierfür schließen wir uns mit anderen
 Dienstleistern, Verbänden, Sparkassen
 sowie weiteren Partnern zusammen und
 gestalten neue, einheitliche und digitale
 Lösungen.

Den Engpass meistern

Der Fachkräftemangel geht auch an uns
 nicht spurlos vorbei. Um den Engpass zu
 meistern, gehen wir als S-Servicepartner
 neue Wege in der Mitarbeiterbindung und
 -akquise. Hierfür gibt es einige Beispiele wie
 diese:

1. Weiterbildungsangebote

Wir investieren in die Zukunft unserer
 Mitarbeitenden und qualifizieren diese mit
 zielgruppenspezifischen Weiterbildungs-
 programmen weiter. Dabei geht es darum,
 diese zu entwickeln, zu fördern und neue
 Kompetenzen zu schaffen. Seit vergange-
 nem Jahr bieten wir unsere interne Quali-
 fizierungsmaßnahme „In Verantwortung
 gehen“ an, die sich speziell an Frauen richtet
 und diese auf ihrem Weg in die Gestalterin-
 nenrolle stärkt. Insgesamt gewinnt das
 Thema rund um die Frauenförderung mehr
 Relevanz in der Sparkassen-Finanzgruppe.

Laut DSGVO sollen spätestens bis 2035 bun-
 desweit mindestens 30% der obersten Man-
 agementebene aus Frauen bestehen.

2. Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Auch die Vereinbarkeit von Familie und
 Beruf gilt inzwischen als harter Wettbe-
 werbsfaktor im Rennen um neue Talente.
 Für Arbeitnehmende wird es immer wichti-
 ger den Balanceakt zwischen Familie,
 Karriere und beruflicher Weiterentwick-
 lung zu meistern. Dank der Flexibilisierung
 von Arbeitszeit und -ort wird es für die Mit-
 arbeitenden einfacher, Familie und Beruf
 miteinander in Einklang zu bringen.

3. Quereinstieg

Um neue Arbeitskräfte zu gewinnen,
 gibt es verschiedene Hebel. In Zeiten des
 anhaltenden Fachkräftemangels kann die
 Rekrutierung von branchenfremden Men-
 schen mitunter ein Lösungsansatz sein.
 Auf den Quereinstieg setzen wir im S-
 Servicepartner zunehmend in der Marktfolge
 Aktiv und Passiv. Dank der Standardpro-
 zesse können wir diese schnell und sicher
 an die Aufgaben heranführen. Ein Thema,
 das aufgrund der Standardisierung und
 Digitalisierung von Prozessen weiter an
 Bedeutung in der Sparkassen-Finanz-
 gruppe gewinnt.

4. Karriere 50plus

Neben der Förderung von Frauen und
 dem Einstellen von Branchenfernen er-
 schließt sich für den Verband noch eine
 weitere wichtige Zielgruppe: die Generation
 50plus. Ältere Mitarbeitende bringen nicht
 nur ein hohes fachliche Know-how mit,
 sondern verfügen über einen reichen Erfah-
 rungsschatz sowie eine ausgeprägte Pro-
 blemLösungskompetenz. In unserem Un-
 ternehmen starten immer mehr ältere Ar-
 beitnehmende beruflich durch und ergänzen
 damit unsere diversen Teams, in denen Jung
 und Alt miteinander zusammenarbeiten
 und gegenseitig voneinander lernen.

Kulturarbeit ist Betriebswirtschaft. Nur
 mit einer nachhaltigen, agil und transparent
 aufgesetzten Kultur können wir als Dienst-
 leister neue Geschäftsfelder erschließen
 und in wirtschaftlich herausfordernden
 Zeiten am Markt existieren. Dabei ist die
 Erlebniswelt in Sparkassen und bei Dienst-
 leistern vergleichbar ähnlich. Um Fach-
 kräfte langfristig an die gesamte Sparkas-
 sen-Finanzgruppe zu binden, müssen wir
 uns stets fragen, wie unsere Kultur der Zu-
 kunft aussieht. Dies erfordert einen langen
 Atem. Denn Kulturarbeit ist kein Sprint,
 sondern ein Marathon.

De-Risking in der bAV – Lösungen prüfen

Keine Resultate von der Stange – Guter Zeitpunkt für eine umfassende Begutachtung – Unternehmensrisiken sind individuell

Börsen-Zeitung, 18.5.2024
 Der Begriff des „De-Risking“, allgemein
 verstanden als Strategie, die darauf zielt,
 potenzielle Risiken in einem Unternehmen
 zu reduzieren, spielt auch in der betriebli-
 chen Altersversorgung eine wichtige Rolle.
 Üblicherweise werden unter dem Manage-
 ment und der Begrenzung von bAV-spezifi-
 schen Risiken (betriebliche Altersversor-
 gung – kurz bAV) vor allem Maßnahmen
 verstanden, die zur externen Finanzierung
 von Pensionsverpflichtungen beitragen.
 Doch Risikominimierung im Kontext der
 bAV bedeutet mehr als nur die Reduzierung
 bilanzieller Risiken über ein Funding von
 Finanzierungsverpflichtungen.

Generell bedeutet „Risiko“ immer die Ge-
 fahr einer negativen Planabweichung. Doch
 nicht alle Unternehmen verfolgen den glei-

chen Plan oder haben die gleichen Priori-
 täten. Manche Unternehmen, die unter Er-
 gebnisdruck stehen, wollen vor allem ein
 positives oder möglichst hohes Jahreser-
 gebnis erreichen. Andere planen mittelfristige
 Investitionen, denen umfangreiche
 Ausschüttungen an Gesellschafter entgegen-
 stehen können. Für ein drittes Unter-
 nehmen könnte die möglichst hohe Übere-
 einstimmung von Cash-flow und EBIT (Er-
 gebnis vor Steuern und Zinsen) im Vorder-
 grund stehen. Wieder ein anderes verfolgt
 in erster Linie personalpolitische Ziele und
 will Fachkräfte für sich gewinnen.

Bereits diese kurze Aufzählung zeigt,
 dass es beim De-Risking keine Lösungen
 von der Stange geben kann. Die allgemei-
 nen Rechts- und Steuerrisiken im Zusam-
 menhang mit der bAV sind in der Regel

beherrschbar, sofern man die laufende
 Rechtsprechung der Gerichte und die Vor-
 gaben der Finanzverwaltung aufmerksam
 verfolgt. Dass der Handlungsbedarf der
 Unternehmen in Puncto Rechtssicherheit
 der Versorgungsordnung zunimmt, liegt
 einerseits an höheren Anforderungen von

ohne Nachdotierung auf 100% zu steigern.
 Besonders günstig für den Arbeitgeber ist
 derzeit auch die Möglichkeit der Auslage-
 rung auf einen nicht-versicherungsförmi-
 gen Pensionsfonds. Wird dieser im Ver-
 gleich zur HGB-Rückstellung aufgrund der
 aktuellen Marktsituation nicht voll ausfinan-
 ziert, verbleibt zunächst eine
 bilanziell relevante (anfängliche) Unter-
 deckung. Der Vorgang ist damit zunächst
 ergebnisneutral. Absenkungen der Unter-
 deckung, die sich im Wesentlichen auf die
 divergente Verzinsung von Verpflichtung
 und Assets zurückführen lassen, führen
 mittelfristig zu einem bilanziellen Erfolg.
 Erhöhungen der Unterdeckungen werden
 jedoch „nur“ im Anhang gezeigt.

Der Arbeitgeber hat bilanziell also viel zu
 gewinnen und nichts zu verlieren. Mit Hilfe
 von Schulbeitrittslösungen im Konzern
 kann ein sofortiger Ergebniseffekt herbei-
 geführt werden. Dies ist besonders sinnvoll,
 wenn schnelle Ergebnisse eines Konzern-
 unternehmens zu Lasten des Ergebnisses
 eines anderen Konzernunternehmens er-
 zeugt werden sollen. Typische Beispiele
 können regulatorische Anforderungen sowie
 die Beteiligung von Minderheitsgesell-
 schaftern in einer der beteiligten Gesell-
 schaften sein.

Zu beachten ist bei allen Strategien
 auch die Auswirkung auf die latenten
 Steuern. Hat der Arbeitgeber unter HGB
 von seinem Recht auf Aktivierung der la-
 tenten Steuern Gebrauch gemacht, dürf-
 ten die benannten Strategien zum Abbau
 der latenten Steuerlasten führen. Solch
 ein Vorgehen wird von potenziellen In-
 vestoren begrüßt und erhöht das Aus-
 schüttungspotenzial für Gesellschafter
 und Anteilseigner. Natürlich wachsen
 damit auch die Begehrlichkeiten, wenn
 ein bisher ausschüttungsgesperrter Betrag
 grundsätzlich ausschüttbar ist. Ob das
 vom Unternehmen gewünscht wird oder
 nicht, muss letztendlich für jeden einzel-
 nen Fall individuell bewertet werden.

Pensionspläne überdenken

Behörden und Gerichten. Andererseits
 werden die Versorgungsregelungen selbst
 immer komplexer.

Ein Grund hierfür dürfte sein, dass Un-
 wägbarkeiten, etwa bei Zins- und biome-
 trischen Risiken zunehmend in die Sphäre
 der Versorgungsberechtigten verlagert
 werden. Komplexität allein ist jedoch kein
 Qualitätsmerkmal und wenn der Arbeit-
 geber seinen Mitarbeitern die eigene Versor-
 gungsregelung nicht mehr erklären kann,
 verliert sie an Akzeptanz und verfehlt damit
 ihre personalwirtschaftliche Wirkung.

Uneindeutigkeit zieht in der Regel ar-
 beits- und steuerrechtliche Konsequenzen
 nach sich und sollte deshalb vermieden
 werden. Ein Lösungsansatz für die
 spezifischen bAV-Risiken ist deshalb die
 Differenzierung nach dem Versichertenkol-
 lektiv. Biometrische Risiken sind in großen
 Gruppen relativ überschaubar. Eine indivi-
 duelle Versicherung gegen Zahlung einer
 Prämie ist dabei immer möglich.

Ob solch eine Versicherungslösung Sinn
 macht, sollte pro Zusage entsprechend des
 jeweiligen Anwärterbestands geprüft wer-
 den. Zins- und Ergebnisrisiken sind Ge-
 genstand typischer – auch nichtversiche-
 rungsförmiger – De-Risking-Strategien.
 Das Risiko liegt hier in einer ungünstigen
 Entwicklung der Erträge oder Zahlungs-
 mittelbestände. In Abhängigkeit von den
 unternehmensindividuellen Risiken sowie
 den Erwartungen des Arbeitgebers stehen
 dabei unterschiedliche Lösungsansätze
 zur Verfügung.

Das aktuelle Zinsniveau wirkt sich über
 den HGB-Rechnungszins (Handelsgesetz-
 buch – kurz HGB) auch auf die Bilanzie-
 rung von Pensionsverpflichtungen aus.
 Bei den nunmehr wieder höheren Markt-
 zinsen benötigen Arbeitgeber weniger
 Kapital für ihre Pensionsrückstellungen.
 Aufgrund der damit verbundenen bilan-
 ziellen Entlastung kann sich ein Funding
 zum jetzigen Zeitpunkt – je nach Zeithorizont
 und Ausschüttungspolitik – unmittel-
 bar positiv auf das Ergebnis auswirken.
 So kann zum Beispiel die Zeitwertbewer-
 tung von Assets im CTA (Contractual Trust
 Agreement) genutzt werden, um den Aus-
 finanzierungsgrad von derzeit etwa 80%



Martin Knappstein

Steuerberater
 bei der Heubeck AG

Werbung

Sinvestieren ist, wenn Ihr Depot immer in Balance bleibt.

Entdecken Sie gerade in bewegten Zeiten die vielfältigen Anlagestrategien von Deka Investments. Mehr in Ihrer Sparkasse oder auf deka.de

Investieren schafft Zukunft.

„Deka Investments“

- ✓ Breit gestreut anlegen
- ✓ Risiken langfristig reduzieren
- ✓ Chancen besser nutzen

SCOPE AWARDS
 WINNER 2024
 Bester zertifikate Emittent Primärmarkt

Capital
 FONDS-RANGLISTE 2024
 Top-Fondsgesellschaft
 ★★★★★
 Höchstnote für Deka

DekaBank, Deutsche Girozentrale. Quellen: Auszeichnungen.
 1. www.scopeexplorer.com/scope-awards/2024/certificate/winners 2. Capital Heft 03/2024.

Finanzgruppe