

Benefits!

Das bAV-Fachmagazin von Towers Watson Deutschland

Ausgabe 03 | November 2013

towerswatson.de

„Die veränderte Altersstruktur, der Fachkräftemangel und die verlängerte Lebensarbeitszeit durch die Rente mit 67 werfen vielfältige und tief greifende Folgefragen auf.“

Demografischer Wandel:

Nur wenige Unternehmen sind vorbereitet / Aktuelle Studie

bAV-Benchmarkanalyse:

Umfassendes Bild durch qualitative und quantitative Betrachtung

Insolvenzfestigkeit

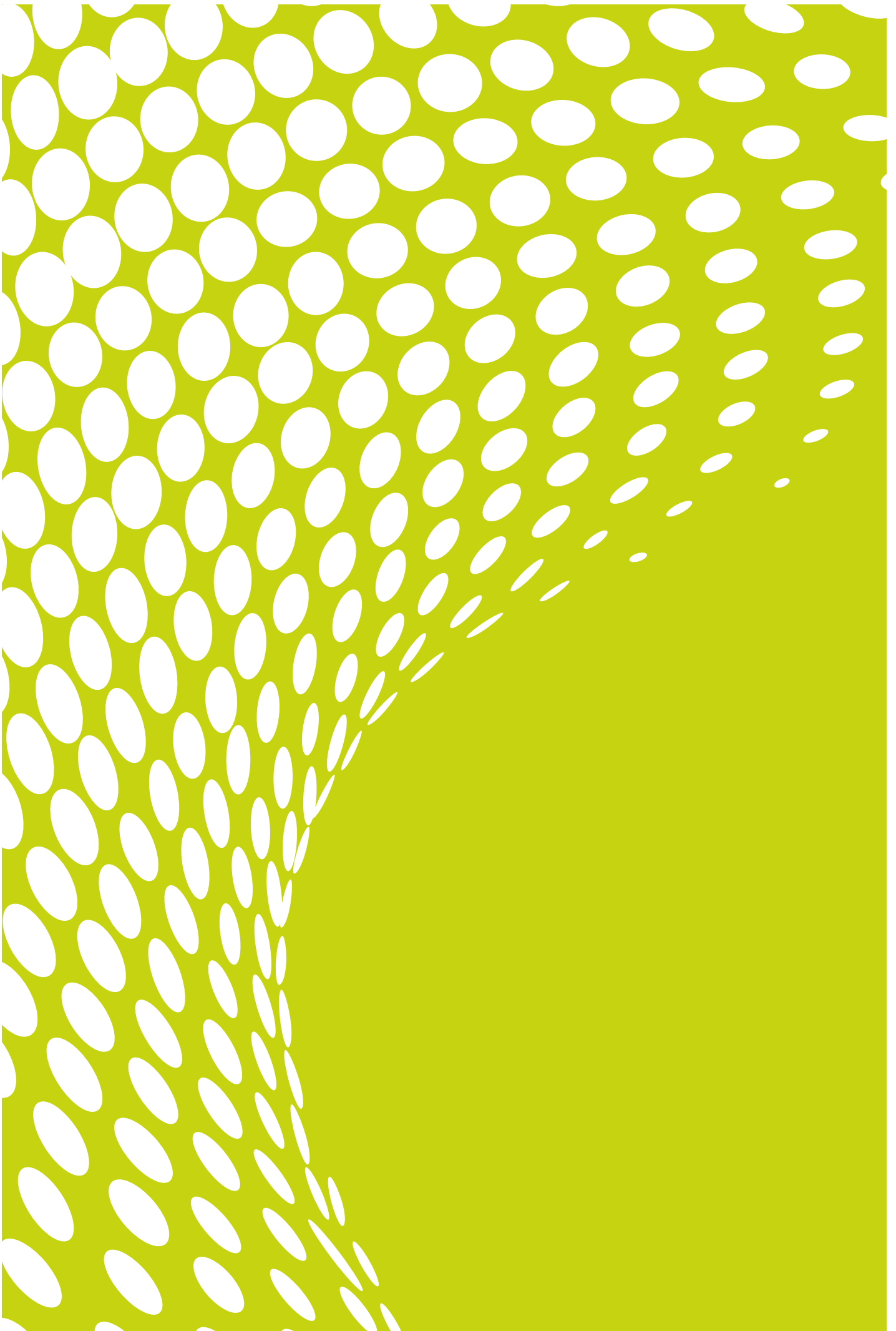
von CTA: Sorgfältige vertragliche Ausgestaltung entscheidend

Outsourcing-Lösungen:

Trends und Erfahrungen / Aktuelle Studie von Towers Watson

Talent-Management

in fünf Schritten: Die richtigen Mitarbeiter gewinnen und binden



Inhalt

November 2013

Herausgeber:

Towers Watson GmbH
V.i.S.d.P.: Reiner Jung

Redaktion

Ulrike Lerchner-Arnold

Verantwortlich:

Prof. Dr. Dr. Wolfgang Förster
Dr. Michael Karst
Sybille Siefer
Dr. Manfred Stöckler
Dr. Claudio Thum

Online-Archiv

Benefits! ist auch online abrufbar unter:
www.towerswatson.com/de-DE/Insights/Newsletters/Europe/benefits-fachmagazin

Editorial

4
Jetzt wirklich!

Im Fokus

5
Demografischer Wandel: Unternehmen kaum vorbereitet

8
Nachgefragt: Weltweiter Wandel, weltweite Lösung

10
Demografischer Wandel bei RWE

Praxis Benefits

13
Wettbewerbsfähige bAV dank maßgeschneiderter Benchmarkanalyse

15
Altersteilzeit vs. Zeitwertkonto

17
Die wirtschaftliche Lage deutscher Lebensversicherer

19
Gesundheitsreform in den USA erzeugt Handlungsbedarf

Bilanzen & Finanzen

21
Zinsdiskussion: Klärungsprozess vorläufig abgeschlossen

24
Behandlung von Mitarbeiterbeiträgen bei Leistungszusagen

25
IDW zur Bilanzierung von Altersteilzeitverpflichtungen nach HGB

27
Schwellenländer als Anlageregion für Pensionsvermögen

Recht & Steuern
29
Prüfungsanpassung von Betriebsrenten

31
Insolvenzfestigkeit von CTA vom BAG bestätigt

32
Außerplanmäßige BBG-Erhöhung 2003

34
Leistungsausschließende Wartezeit von 15 Jahren zulässig

35
Gesplante Rentenformel: keine unzulässige Benachteiligung

36
Versorgungsausgleich: Keine Bezugnahme auf Teilungsordnung bei externer Teilung

37
Steuerbilanzielle Folgebewertung von angeschafften Pensionsrückstellungen

39
Versorgungsanwartschaften: Übertragung auf Pensionsfonds

Administration & Software

41
bAV-Administration: Trends und Erfahrungen mit Outsourcing

HR-Strategie, Talent & Rewards

44
Talent-Management in fünf Schritten

News

47
Rückblick: bAV-Konferenz 2013

49
M&A-Projekte erfolgreich führen

Nachgefragt

Demografie: Weltweiter Wandel, weltweite Lösung Karrierewege und Ruhestandsmodelle in der Zukunft

Der demografische Wandel stellt Unternehmen und Mitarbeiter vor vielschichtige Herausforderungen. Was auf uns zukommt – und wie Unternehmen sich vorbereiten können, klopft Benefits! im Experteninterview ab.

Herr Dr. Schwinger, Prognosen sind schwierig. Dennoch: Gibt es den demografischen Wandel wirklich?

Ja, diese Erkenntnis hat sich inzwischen durchgesetzt. Die Fakten kennen Sie: Die arbeitende Bevölkerung wird künftig älter und heterogener sein. In Deutschland werden insgesamt weniger Menschen leben und die Anzahl der Menschen im erwerbsfähigen Alter wird kleiner sein. Das hat Folgen für das Arbeitskräfteangebot, die Rentenkassen, die beruflichen Perspektiven vieler Menschen, kurz, für alle Bereiche der Gesellschaft. Diese Entwicklung ist nicht umkehrbar, kann aber durch eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit, eine bessere Ausschöpfung des Erwerbspersonenpotenzials und durch Zuwanderung abgemildert werden.

In ca. 25 Jahren wird der demografische Wandel seinen Höhepunkt erreichen. Wie sieht die Arbeitswelt dann aus?

Die Situation wird sich für jedes Unternehmen je nach Branche und internationaler Ausrichtung anders darstellen. Auch jeder Mitarbeiter wird den Wandel – je nach Alter, Beruf, Lebenssituation usw. – anders erleben. Das ist aber nicht die einzige Veränderung. Parallel greifen technologischer Fortschritt, Konjunkturzyklen und weltwirtschaftliche Verschiebungen. Wenn wir das zu Ende denken, lässt sich Folgendes prognostizieren:

- Viele heutige Arbeitsplätze werden künftig von unterschiedlichen Menschen, was Alter, Lebensphase, Herkunft usw. angeht, besetzt werden. Belegschaften werden dann vielfältiger zusammengesetzt sein – und darauf werden Arbeitsmodelle, Produktionsprozesse usw. angepasst werden müssen. Unternehmen werden dann eher Mehrgenerationenhäusern als einem Club jungdynamischer Mittdreißiger ähneln.
- Angesichts des Fachkräftemangels werden Unternehmen versuchen, gute Mitarbeiter über das Rentenalter hinaus im Unternehmen zu behalten.

So wie schon heute Unternehmen und ihre Mitarbeiter mit kleinen Kindern höchst unterschiedliche Lösungen entwickeln, um Arbeit und Kinderbetreuung unter einen Hut zu bringen, so wird es künftig für die späten Arbeitsjahre kreative und flexible Modelle geben, um Personalbedarf, Leistungsbereitschaft, Belastungsfähigkeit und finanzielle Absicherung auszubalancieren – durch Teilzeittätigkeit, Teilruhestand, geänderte Aufgaben usw.

Wenn in Deutschland künftig weniger Menschen als jetzt Produkte herstellen, aber dann auch weniger Menschen Produkte kaufen, ist das doch eigentlich kein Problem, oder?

Das wäre für ein Land nur in einer geschlossenen Volkswirtschaft richtig, d. h., wenn die Unternehmen ihre Produkte nur innerhalb der Landesgrenzen absetzen und Verbraucher auch nur Produkte „made in Germany“ kaufen würden. Tatsächlich lebt die deutsche Wirtschaft wesentlich von Export und Import. Und ganz problemlos wäre es auch dann – selbst aus gesamtwirtschaftlicher Sicht nicht: Für den Einzelnen (Unternehmen wie Konsument) würde in diesem Szenario der Wandel einen erheblichen Anpassungs- und Schrumpfungsprozess bedeuten, weil sich sowohl Produktions- als auch Konsumstrukturen grundsätzlich ändern würden. Vor dieser – auch volkswirtschaftlichen – Roskur schützt uns die globale Vernetzung.

Kurz: Der demografische Wandel ist kein nationales, sondern ein weltweites Phänomen, das auch in einer weltweit vernetzten Wirtschaft gelöst werden wird. So wird ein Teil der hiesigen Arbeitsplätze vielleicht künftig an anderen Orten in der Welt besetzt werden. Unternehmen werden schauen, welche Tätigkeiten tatsächlich hier vor Ort erledigt werden müssen (z. B. Autoreparaturen oder die Krankenpflege) und welche nicht ortsgebunden sind, z. B. das Ausfüllen von Steuerformularen, die Entwicklung von Computerprogrammen usw.





Daneben müssen wir bedenken, dass die Finanzierung unserer Renten, Krankheitsvorsorge und unserer Staatsfinanzen – Stichwort: Umlagefinanzierung der Rentenkassen und Schuldenfinanzierung der öffentlichen Haushalte – im Grundsatz auf wachsende oder zumindest gleich bleibende Bevölkerungszahlen abgestellt ist. Fehlen auf Dauer Beitrags- und Steuerzahler, tun sich unüberbrückbare Lücken auf.

Wie reagieren die Unternehmen auf die absehbaren Veränderungen? Stellen sie beispielsweise angesichts des kommenden Fachkräftemangels Mitarbeiter „auf Vorrat“ ein?

Das wird nicht funktionieren – eine heutige Überbelegung wird nicht einen künftigen Mangel kompensieren. Vielmehr sollten Unternehmen jetzt überlegen, wie Arbeitsprozesse künftig gestaltet werden sollen, d. h. welche Tätigkeiten vor Ort und welche auf dem weltweiten Arbeitsmarkt erledigt werden können. Darauf müssen die strategische Personalplanung und sämtliche Folgefragen abgestimmt werden. Es hilft nicht, einzelne Schrauben festzuziehen – die gesamte Konstruktion muss neu durchdacht werden.

Bis jetzt sind zwei Drittel der Unternehmen allerdings nicht über die Informationssammlung und -analyse hinausgekommen, wie die aktuelle Demografiestudie von Towers Watson zeigt. Lediglich ein Drittel hat bereits konkrete Demografieprojekte geplant und umgesetzt.

Was bedeutet der demografische Wandel für die einzelnen Mitarbeiter?

Das lässt sich nicht pauschal sagen, weil die Veränderungen die Menschen in unterschiedlichen Arbeits- und Lebensphasen treffen.

- Heutige **Berufseinsteiger** werden angesichts des Fachkräftemangels häufig aus einer Vielzahl unterschiedlicher Jobangebote wählen können. Sie werden sich aber auch auf einem Arbeitsmarkt bewegen, der sehr viel stärker internationale Dimensionen hat als heute. Sie werden später in den Ruhestand treten und viel stärker selbst für ihre Rente vorsorgen müssen. Gleichzeitig werden sie die Renten der Baby-Boomer mitfinanzieren müssen. Die Themen Generationenvertrag und Generationengerechtigkeit werden sie also beschäftigen.
- Viele Mitarbeiter, die heute **Mitte 50** sind und auf ein komfortables Frühverrentungsprogramm gehofft hatten, werden wohl enttäuscht werden. Aber sie werden auch stärker als die vorangehenden Generationen erleben, dass sie im Arbeitsleben gebraucht werden.
- **Karriereverläufe** werden sich wandeln. Die Menschen werden vermutlich nicht mehr unbedingt vom Höhepunkt ihrer Karriere aus in den Ruhestand wechseln. Vielmehr werden sie in ihrem Berufsleben mehr unterschiedliche Positionen und Aufgaben ausfüllen als es bei traditionellen Karrieren der Fall war. Intensive Arbeitsphasen werden sich mit zeitweilig weniger intensiven Arbeitsphasen (z. B. Familienzeiten oder Weiterbildungsphasen) abwechseln. Der Ruhestandsbeginn wird weniger durch einen Zeitpunkt, sondern eher durch einen Zeitraum markiert, in dem die Arbeitsbelastung schrittweise zurückgefahren wird.
- Nur diejenigen, die schon heute im **Ruhestand** sind, werden den demografischen Wandel ausschließlich aus der Beobachterperspektive verfolgen können. Alle anderen sind Beteiligte.

Dr. Reiner Schwinger ist Mitglied des Führungsteams von Towers Watson für EMEA und Managing Director von Towers Watson Deutschland. Er verfügt über eine mehr als 20-jährige Erfahrung in der strategischen Beratung von multinationalen Unternehmen. Schwinger ist Mitglied des Vorstands der Arbeitsgemeinschaft für betriebliche Altersversorgung (aba).

Über Towers Watson

Towers Watson ist eine der führenden Unternehmensberatungen weltweit und unterstützt seine Kunden, ihren Unternehmenserfolg durch ein effektives HR-, Finanz- und Risikomanagement zu steigern. Weltweit sind wir mit rund 14.000 Mitarbeitern vertreten, in Deutschland mit ca. 800 Mitarbeitern an den Standorten Frankfurt, Köln, München, Reutlingen und Wiesbaden. Wir entwickeln Lösungen für die betriebliche Altersvorsorge und Nebenleistungen, für das Personal- und Vergütungsmanagement sowie das Risiko- und Finanzmanagement, einschließlich der Beratung von Versicherungs- und Rückversicherungsunternehmen.

Im Bereich der betrieblichen Altersversorgung bietet Towers Watson die Expertise, um Unternehmen weltweit bei der Gestaltung, dem Finanzmanagement, der Administration und der Kommunikation der verschiedensten Versorgungspläne zu unterstützen. In Deutschland haben die Experten von Towers Watson zahlreiche bAV-Neuordnungen bei großen Unternehmen gestaltet und dabei die Gestaltungsmodelle für Pensionspläne maßgeblich weiterentwickelt. Fast alle

derzeit zugelassenen Unternehmenspensionsfonds wurden bzw. werden von Towers Watson beraten.

Ebenso ist Towers Watson ein führender Anbieter im stark wachsenden Markt der bAV-Administration (betriebliche Versorgungswerke, Unterstützungskassen, Pensionsfonds, Pensionskassen etc.) und weiterer Long-Term Employee Benefits (z. B. Zeitwertkonten). Ein Mehrwert für zahlreiche Kunden wird durch effiziente Administrationslösungen, zertifizierte Prozesse und transparente, planbare Kosten geschaffen. Towers Watson verwaltet mehrere hunderttausend Versorgungsanwartschaften und rechnet über einhunderttausend Betriebsrenten ab.

Experten von Towers Watson sind als anerkannte Spezialisten aktiv beratende Mitglieder in zahlreichen Verbänden, Arbeitsgemeinschaften und Organisationen. Ebenso sind sie gefragte Fachautoren und Referenten für zahlreiche Seminare und Vorträge. Towers Watson führt regelmäßig Studien zu HR-, bAV- und Risikomanagement durch.

Unsere Büros in Deutschland

Frankfurt

Eschersheimer Landstraße 50
60322 Frankfurt
Telefon: +49 69 1505-50
Telefax: +49 69 1505-5544

Köln

Habsburgerring 2
50674 Köln
Telefon: +49 221 80003-0
Telefax: +49 221 80003-456

München

Arnulfstraße 19 (Renaissance Haus)
80335 München
Telefon: +49 89 51657-4500
Telefax: +49 89 51657-4599

Reutlingen

Am Heilbrunnen 47
72766 Reutlingen
Telefon: +49 7121 16272-25
Telefax: +49 7121 16272-55

Reutlingen

Oskar-Kalbfell-Platz 14
72764 Reutlingen
Telefon: +49 7121 3122-0
Telefax: +49 7121 3122-278

Wiesbaden

Wettinerstraße 3
65189 Wiesbaden
Telefon: +49 611 794-0
Telefax: +49 611 794-298

Kontakt Redaktion Benefits!

redaktion.benefits@towerswatson.com
Telefon: +49 611 794-218
Telefax: +49 611 794-268

Weitere Publikationen von Towers Watson Deutschland:

- **Rechnungszins:** Jeden Monat informiert Towers Watson über die Aktualisierung des Diskontzinssatzes zur Bewertung von Pensionsverpflichtungen unter Berücksichtigung von HGB, IFRS und US-GAAP (abrufbar unter www.towerswatson.com/de-DE/Insights/Newsletters/Europe/rechnungszins).
- **HR Perspectives:** Das Online-Magazin HR Perspectives informiert dreimal pro Jahr über Herausforderungen und Lösungen rund um das Talent- und Vergütungsmanagement (abrufbar unter www.towerswatson.com/de-DE/Insights/Newsletters/Europe/HR-perspectives).
- **Executive Matters:** Der Online-Newsletter bringt dreimal jährlich aktuelle globale und lokale Informationen rund um das HR-Management von Schlüsselfunktionen in Organisationen (Bezug über marketing_germany@towerswatson.com).
- Informationen zu Towers-Watson-Studien, Fallbeispielen usw. finden sich auch auf towerswatson.de

Towers Watson
Eschersheimer Landstraße 50
60322 Frankfurt
Telefon: +49 69 1505-50
Telefax: +49 69 1505-5544
E-Mail: info-de@towerswatson.com



Die Beiträge dieser Publikation sind als allgemeine Hinweise zu verstehen.
Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die angegebenen
Quellen oder die Unterstützung unserer zuständigen Büros zurück.

Copyright © 2013 Towers Watson. All rights reserved.
TW-EU-D-0215 November 2013

towerswatson.de

TOWERS WATSON 