

# VERSORGUNGSZUSAGEN UNTER KOSTEN- UND RECHTFERTIGUNGSDRUCK

## Betriebliche Altersversorgung für Geschäftsleiter in öffentlichen Unternehmen im Wandel

Von Martin von Hören und Tom Feldkamp



Der Niedrigzins macht es auch öffentlichen Arbeitgebern immer schwerer, Versorgungszusagen auszufinanzieren.

© anyaberkut/iStock/Thinkstock/Getty Images

Versorgungszusagen gehören seit langem zum festen Bestandteil des Vergütungspakets von Vorständen und Geschäftsführern, auch in Unternehmen mit öffentlicher Beteiligung beziehungsweise in öffentlicher Trägerschaft. In diesen Unternehmen ist die Bedeutung von Versorgungszusagen heute immer noch höher als in der Privatwirtschaft. Doch infolge des Niedrigzinses gerät dieses Modell immer mehr unter Druck.

Gründe für die hohe Relevanz der Versorgungszusagen im öffentlichen Bereich sind zum einen, dass viele öffentliche Unternehmen – obwohl mittlerweile längst im Wettbewerb stehend – ihre Herkunft in der öffentlichen Verwaltung und im dort vorherrschenden Dienstrecht mit den entsprechenden Pensionsregelungen haben. Zum anderen konnten öffentliche Arbeitgeber eine unterdurchschnittliche Aktivvergütung durch eine überdurchschnittliche Altersversorgung zumindest teilwei-

se kompensieren: Nach Kienbaum-Befunden liegen die Bezüge in öffentlichen Unternehmen auf der Spitzenebene um 30 bis 40 Prozent unter vergleichbaren Unternehmen der Privatwirtschaft.

### Niedrigzins erschwert die Ausfinanzierung von Versorgungszusagen

Dieser Ansatz steht zunehmend unter Druck. Die anhaltende Niedrigzinsphase sorgt für deutlich ansteigende Aufwände in der Finanzierung der Versorgungszusagen – eine Belastung der Unternehmen weit über die aktive Tätigkeit der Geschäftsleiter hinaus. Die Firmen haben in den traditionellen Versorgungszusagen erhebliche Risiken zu tragen: Neben dem Zinsniveau sind dies in der Regel biometrische Risiken, insbesondere die weitere Veränderung der Lebenserwartungen, aber auch die deutlichen Rückstellungsbedarfe, die sich ergeben, wenn die Aktivgehälter – zumal in einer späten Karrierphase – erhöht werden.

Vor dem Hintergrund der wachsenden Publizität öffentlicher Geschäftsleiterbezüge wird zudem die mangelnde Transparenz dieser Versorgungslasten ➤

beklagt. Im Ergebnis werden die derzeitigen Versorgungsmodelle zunehmend in Frage gestellt: gelegentlich in der radikalen Form des Verzichts auf jegliche Form der Altersversorgung, zumindest aber in Form eines Paradigmenwechsels hin zu einer sogenannten beitragsorientierten Versorgungszusage, bei welcher der Aufwand für das Unternehmen deutlich transparenter und kalkulierbarer wird. Gleichzeitig ist dies zumeist eine Abkehr von einer Vollversorgung hin zu stärkeren Eigenleistungen der Geschäftsleiter.

### 70 bis 90 Prozent der Topmanager in öffentlichen Unternehmen haben eine Versorgungszusage

Nach den Untersuchungen und Erfahrungen von Kienbaum aus der Beratungspraxis besitzen derzeit je nach Unternehmensgröße 70 bis 90 Prozent aller Vorstands- und Geschäftsführungsmitglieder in öffentlichen Unternehmen eine Zusage auf betriebliche Altersversorgung.

In öffentlichen Unternehmen dominiert auch heutzutage auf der Geschäftsleiterebene noch die klassische Leistungszusage. Bei etwa 70 Prozent der altersversorgungsberechtigten Vorstände und Geschäftsführer sagt das Unternehmen hierbei den begünstigten Managern im Versorgungsfall eine bestimmte Leistung zu. Die Finanzierung der Anwartschaften erfolgt in aller Regel über bilanzielle Rückstellungsbildungen. Die Dominanz dieser Form der Zusage – in den großen börsennotierten Unternehmen verbreitet sich seit Jahren eine andere Praxis – ist einerseits dadurch zu erklären, dass einmal getroffene Zusagen auch bei Vertragsverlängerungen in der Regel nicht zur Disposition gestellt

werden. Andererseits ist es gerade für die Vergütungsstruktur öffentlicher Unternehmen bislang typisch, dass die Aktivvergütung eher unterdurchschnittlich, die Versorgungsbezüge – zumindest gemessen an den Aktivbezügen – eher überdurchschnittlich sind. Schließlich werden nach unserer Erfahrung vergütungspolitische Trends im öffentlichen Bereich meist erst mit einer gewissen Verzögerung nachvollzogen.

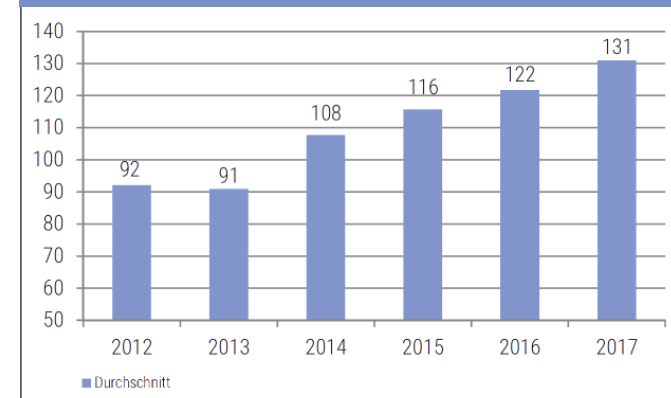
Die entsprechenden Rückstellungen entpuppen sich indes vor dem Hintergrund der nunmehr schon seit einigen Jahren anhaltenden Niedrigzinsen zunehmend quasi als Sprengstoff: In Folge stetig sinkender Kapitalmarktzinsen müssen die Unternehmen immer höhere Rückstellungen bilden, um die Versorgungsanwartschaften ihrer Vorstände und Geschäftsführer finanzieren zu können.

### Bilanzieller Pro-Kopf-Aufwand für die bAV ist stark gestiegen

Im Rahmen der jährlichen Kienbaum-Studie „Vorstands- und Geschäftsführerbezüge in öffentlichen Unternehmen“ wird auch der jährliche bilanzielle Aufwand im Rahmen der betrieblichen Altersversorgung erfasst. Im Betrachtungszeitraum von 2012 bis 2017 hat sich der durchschnittliche Pro-Kopf-Aufwand von 92.000 Euro im Jahr 2012 auf 131.000 Euro im Jahr 2017 erhöht. Dies entspricht einer Steigerung von insgesamt rund 42 Prozent. Mit Ausnahme der Jahre 2012 und 2013, in denen der Aufwand relativ konstant war, erhöhte er sich in den vergangenen Jahren kontinuierlich.

Da ein Ende der Niedrigzinsphase derzeit nicht absehbar ist, wird sich dieser Trend auch in den kommen-

Übersicht: jährlicher bAV-Aufwand pro Geschäftsführer/Vorstand in Tausend Euro



Quelle: Kienbaum-Studien Vorstands- und Geschäftsführerbezüge in öffentlichen Unternehmen 2012 bis 2017.

den Jahren fortsetzen. Nach einer Faustformel führt ein um 0,25 Prozentpunkte niedrigerer Rechnungszins zu einem bilanzierenden Mehraufwand von 5 bis 10 Prozent.

Insbesondere aufgrund dieser Entwicklung stellen viele Unternehmen die betriebliche Altersversorgung für ihre Vorstände und Geschäftsführer zunehmend auf beitragsorientierte Modelle um. Bei diesen Modellen verpflichtet sich das Unternehmen dazu, bestimmte jährliche Beiträge in eine Anwartschaft auf Altersversorgung umzuwandeln. Das spätere Versorgungsniveau ergibt sich aus dem Beitragsniveau unter Zugrundelegung versicherungsmathematischer Faktoren und kalkulatorischer Zinssätze. Aufgrund gelegentlich auftretender Missverständnisse ist hier der Hinweis wichtig, dass es sich bei diesen Modellen nach wie vor um eine „betriebliche“ Altersversorgung handelt, dass also die Beiträge vom Unternehmen als Bestandteil der Ge- ➤

samtvergütung des Geschäftsleiters geleistet werden. Und nicht etwa von dem Geschäftsleiter selbst.

### Jeder dritte Topmanager in öffentlichen Unternehmen erhält eine Beitragszusage

In einer Reihe von Fällen gehen die Unternehmen jedoch noch weiter: Sie zahlen dem Geschäftsleiter nur noch eine Art Zuschuss oder Zulage zum Aufbau einer eigenen Versorgung, die dieser dann aus versteuertem Einkommen zu erbringen hat. Manchmal bietet wiederum das Unternehmen an, dass der Geschäftsleiter diesen Beitrag für eine betriebliche Versorgungsform – beispielsweise für eine rückgedeckte Unterstützungskasse – verwendet, wodurch der Steuernachteil entfällt.

Insgesamt rund 30 Prozent der Geschäftsleiter in öffentlichen Unternehmen verfügen über eine beitragsorientierte bAV-Zusageform. Bei Neubestellungen von Vorständen und Geschäftsführern ist diese Quote spürbar höher. So wird jedem zweiten Geschäftsleiter bei einer Neuzusage die Altersversorgung beitragsorientiert zugesagt.

Für die Unternehmen bringt diese Form der betrieblichen Altersversorgung zunächst eine höhere Transparenz hinsichtlich des Aufwands und gleichzeitig ein deutlich geringeres Kostenrisiko mit sich als bei den klassischen Leistungszusagen. Die Kehrseite der Medaille ist eine geringere Attraktivität aus Sicht der Vorstände und Geschäftsführer. Dies liegt zum einen am Niveau der Zusagen und an den verwendeten Zinssätzen und zum anderen an der Verlagerung von Risiken in die Sphäre der Geschäftsleiter bzw. der Versorgungsempfänger.

Das Beitragsniveau liegt derzeit meist in einer Bandbreite von 10 bis 30 Prozent der Festbezüge. In jüngster Zeit steigen diese Prozentsätze aber tendenziell an, um noch eine substantielle (Teil-)Versorgung zu gewährleisten. Neben der Beitragshöhe ist insbesondere das Zinsniveau von entscheidender Bedeutung für die Höhe der späteren Versorgungsleistungen.

### Maximal eine dreiprozentige Verzinsung gilt als realisierbar

Bei den außenfinanzierten Durchführungswegen, wie der Unterstützungskasse, wird zumeist der Garantiezins des die Rückdeckung übernehmenden Versicherers und eine Überschussbeteiligung zugesagt. Der Höchstrechnungszins bei Lebensversicherungen beträgt seit dem 1. Januar 2017 nur noch 0,9 Prozent. Auch die Überschussbeteiligungen fallen aufgrund des Zinsniveaus geringer aus. Im längerfristigen Rententrend gilt derzeit lediglich eine erreichbare Verzinsung von maximal rund 3 Prozent als realistisch. Früher übliche Zinserwartungen von 4 bis 6 Prozent gehören somit auf unabsehbare Zeit der Vergangenheit an. Eine substantielle Versorgung würde deutlich höhere Beitragssätze und damit Aufwände erfordern. Wohlgedacht: Diese Aufwände entstanden bzw. entstehen auch in den traditionellen Systemen, sogar auf höherem Niveau, jedoch mit geringerer Transparenz.

In öffentlichen Unternehmen, in denen Kostenstruktur und Vergütungsniveau der Geschäftsleiter im Fokus der Anteilseigner und der Öffentlichkeit stehen, ist eine solche Steigerung der Beitragsleistungen oder alternativ eine spürbare Erhöhung der Aktivbezüge mit großen

Herausforderungen verbunden. Gleichwohl stehen die Unternehmen und ihre Aufsichtsräte vor der Aufgabe, genügend attraktive Vergütungspakete für solche Geschäftsleiter anbieten zu können, die sie für die Leitung der Unternehmen angesichts der wachsenden Anforderungen gewinnen und binden müssen.

Die künftigen Modelle werden stärker als bisher auf einer gemischten Finanzierung basieren. Bei Modellen, die im Rahmen der betrieblichen Altersversorgung für die Belegschaft zumindest in der Privatwirtschaft schon länger verbreitet sind, räumt das Unternehmen seinen Geschäftsleitern die Möglichkeit zur Aufstockung der Beiträge durch Eigenleistungen ein. Dies kann entweder durch eine Entgeltumwandlung regelmäßiger Vergütungsbestandteile und/oder variabler Entgeltbestandteile realisiert werden. Aber auch hier sind in der Summe attraktive Aktivbezüge die Grundvoraussetzung. ◀



**Dr. Martin von Hören,**  
Mitglied der Geschäftsleitung/Director und Partner,  
Kienbaum Consultants International GmbH

Martin.vonHoeren@kienbaum.de  
www.kienbaum.com



**Tom Feldkamp,**  
Expert Compensation & Performance Management,  
Kienbaum Consultants International GmbH

Tom.Feldkamp@kienbaum.de  
www.kienbaum.com