

Entwicklung einer Vorsorgestrategie

Checkliste zur Gestaltung der Vorsorge

Die mediale und politische Rentendiskussion hat Arbeitgeber und ihre Mitarbeiter stark verunsichert. Weil sich Vertrautes als unzuverlässig und vergänglich erwiesen hat, werden bestehende Strukturen und Beziehungen zunehmend kritisch hinterfragt. Anhand eines Beispiels wird die Entwicklung einer Vorsorgestrategie und praktische Ansätze zu deren Umsetzung gezeigt.

Die Personalvorsorge ist ein komplexes Geschäft, das in die Hände von Profis gehört. Nur wenige KMU haben die notwendigen Kenntnisse und Informationen, die es ihnen erlauben, ihr Vorsorgewerk selbst zu gestalten. Sie zählen darum in der Regel auf die Unterstützung durch einen Berater. Seine Wahl muss besonders sorgfältig erfolgen.

Verkäufer, die Vorsorgeverträge neben Anlagefonds, Hausrats- und Autoversicherungen vermitteln, sind selten kompetente Ansprechpartner für die Erarbeitung und Umsetzung einer Vorsorgestrategie. Ihre Empfehlungen sind meist getrieben von Provisionen und hängen von Vertragsabschlüssen mit Institutionen ab, mit denen sie verhandelt sind. Berater müssen unabhängig sein, was in der Regel nur auf Honorarbasis gewährleistet werden kann. Sie müssen in der Lage sein, nachstehenden Entwicklungsprozess zu begleiten und auszuwerten.

Strukturiertes Vorgehen

Strategien können dort entwickelt werden, wo eine gemeinsame Sicht der Dinge besteht. Zuerst müssen daher in unserem Beispiel die Begriffe der betrieblichen Vorsorge geklärt werden. Gesucht sind Antworten zur Frage: Was verstehen wir unter beruflicher Vorsorge? Und weil sich Vorsorge nicht im luftleeren Raum abspielt, sondern zum bestimmten und begrenzten In- und Umfeld eines Unternehmens gehört, lautet die nächste Frage: Wie sehen wir die betriebliche Vorsorge und wie können wir sie beeinflussen? Die Formulierung der Vorsorgestrategie wiederum verlangt klare Vorstellungen und

Ziele aller Beteiligten. Also wird drittens gefragt, was mit der betrieblichen Vorsorge konkret erreicht werden soll? Und viertens müssen wir uns für die anschliessende praktische Umsetzung darüber klar werden, mit wem die erarbeitete Strategie am besten realisiert werden kann.

Begriffsklärung

Anhand nachstehender Auslese aus einer Vielfalt von Argumenten über die betriebliche Vorsorge wird klar, wie bereits mit einer Klärung und Wertung dieser Begriffe Schwerpunkte gesetzt werden können. Das hat Folgen auf die Ausrichtung der Vorsorgestrategie. Berufliche Vorsorge wird unter anderem verstanden als ein(e)

- Sozialversicherung nach Vorgabe des Staates;
- Erfüllung von gesetzlichen Vorgaben und Bestimmungen;
- Auflage von Dritten wie Behörden (Aufsicht, Steuern), Kontrollorganen (PK-Experte, Kontrollstelle) und Gerichten;
- Vereinbarung zwischen verantwortlichen Sozialpartnern;
- Unternehmensspezifisches Führungsinstrument;
- Fürsorgeeinrichtung des Arbeitgebers;
- Wirksames Arbeitsmarktinstrument;
- Ursache von Dissonanzen auf dem Arbeitsmarkt;
- Bedeutende administrative Belastung und Schlechterstellung von KMU;
- Möglichkeit zum individuellen Sparen auf betrieblicher Ebene;
- Instrument zur Steueroptimierung von Unternehmen und Mitarbeitern;
- Solidarische Minderung von Schadenfällen wie Invalidität unter Mitarbeitern;
- Sicherung des Einkommens nach Einbussen der Arbeitsfähigkeit;
- Steuerbefreite Anlage von Mitarbeitervermögen;
- Möglichkeit zur Profilierung im politischen und betrieblichen Umfeld;
- Einkommens- und Gewinnquelle für Dienstleistungsbetriebe wie Experten, Versicherungsgesellschaften, Vermögensverwalter und Treuhandgesellschaften.



Herbert Brändli

eidg. dipl. Pensionskassenexperte,
B+B Vorsorge AG, Rüschlikon

Adresse ab 1.11.07
Zürcherstrasse 66
8800 Thalwil
Fon 058 589 88 01

Je nach Standpunkt und Interessenlage können Unternehmen im Laufe der Zeit andere oder neue Aspekte betonen. Darum sollten auch vermeintlich bewährte Vorsorgemodelle periodisch und kritisch auf ihre Übereinstimmung mit der eigenen Begriffswelt untersucht werden: Will ich nur die gesetzlichen Vorschriften erfüllen und eine sogenannte Minimalkasse führen, eine Steueroptimierungsmaschine für das Kader oder ein integrales Vorsorgewerk, das zu meinem Betrieb passt?

Bestimmungsfaktoren

Ein einmal installiertes Vorsorgemodell wird durch endogene und exogene Faktoren bestimmt und verändert. Unternehmen können einerseits aktiv Einfluss nehmen und Korrekturen anbringen und müssen sich andererseits mehr oder weniger passiv an wechselnden Rahmenbedingungen orientieren. Zur Gruppe der kaum oder nur sehr beschränkt beeinflussbaren Faktoren zählen unter anderem

- Gesetzgebung;
- Staatliche Sozialleistungen (Grundversicherungen);
- Wirtschaftliches Umfeld;
- Demografische Entwicklungen;
- Aktuelle Verhältnisse am Arbeitsmarkt;
- Branchenbedingungen und -absprachen;
- Politische Trendsetzungen;
- Gesellschaftspolitische Entwicklungen.

Bevor die Definition einer Vorsorgestrategie in Angriff genommen wird, gilt es sich Klarheit über diese exogenen Beschränkungen der Freiheitsgrade zu schaffen. Obwohl die endogenen Faktoren durch eigenes Verhalten geprägt sind, setzen auch sie in der Regel dem betrieblichen Vorsorgemodell enge Rahmenbedingungen:

- Moralisch ethische Einstellung und Gesinnung der Unternehmensleitung;

- Organisationsgrad der Mitarbeiter;
- Unternehmenskultur und -klima;
- Bildungsniveau der Arbeitskräfte;
- Fach- und Sachwissen über die betriebliche Vorsorge;
- Entschädigungsstrategien und Elemente der total compensation;
- Lohnstruktur und Lohnniveau;
- Finanzierungskraft und -bereitschaft des Unternehmens;
- Selbständigkeit der Entscheidungsfindung;
- Unabhängigkeit des Unternehmens gegenüber Dienstleistern.

Die Auseinandersetzung mit den Bestimmungsgrössen bildet die Grundlage für die Erarbeitung von Zielen. Viele KMU haben wenig Entscheidungsspielraum. So können Abhängigkeiten von Banken oder Versicherungsgesellschaften in Form von Krediten oder Gegengeschäften bestehen. Solche wirtschaftliche Beziehungen engen die Umsetzung der möglichen Vorsorgestrategien ein.

Zielsetzung

In dieser Phase werden im Rahmen der vorgegebenen Bedingungen möglichst praktikable Ziele definiert. Arbeitgeber und Arbeitnehmer formulieren separat, was aus ihrer Sicht unter betrieblicher Vorsorge wie gestaltet werden soll. Dies kann zu folgenden Ergebnissen führen:

Die Mitarbeiter haben sich im Beispiel über den Kreis der Destinatäre (Familienmitglieder, Lebenspartner, Dritte) geeinigt und den Umfang der gewünschten Leistungen (Alter, Tod und Invalidität) definiert. Daneben wurden Prioritäten über den Einsatz der Ressourcen nach unterschiedlichen Leistungsfällen, wie Todes- und Invaliditätsfälle, Stellenwechsel und (flexible) Pensionierungen, gesetzt. Gleichzeitig wurden die individuell tragbaren Kosten definiert und erwünschte Solidaritäten (Schadenfälle) beziehungsweise Individualisierungen (Altersvorsorge) festgehalten.

Das Unternehmen hat sich derweil Klarheit über die Integration des Vorsorge-modells in die bestehende Führungsstruktur verschafft. Die Einbettung der betrieblichen Vorsorge in das Führungsinstrumentarium im Verein mit angestrebten Wettbewerbsvorteilen am Arbeitsmarkt führte zu konkreten Erwartungen bezüg-

lich der Ausgewogenheit von Lohnbestandteilen und Sozialbeiträgen sowie der Handhabung von Schadenfällen. Die Treue und der Wert der Arbeitskräfte wurde betont und beispielsweise der Wiedereingliederung nach einem Schadenfall (case management) erste Priorität eingeräumt, während Taggeldentschädigungen und Invaliditätsleistungen zwar ausreichend aber nicht speziell attraktiv sein sollten. Der Vorsorge-schutz sollte von den Mitarbeitern als Lohn-Nebenleistung erkannt und geschätzt werden. Sein Wert musste mithin die individuellen Kosten übersteigen und Bestand haben. Zudem führte der laufende Bedarf des Unternehmens nach hochqualifizierten Arbeitskräften zur Erkenntnis, dass die Mobilität der Arbeitskräfte nicht eingeschränkt werden darf. Konsequenterweise wurde eine vollständige, individuelle Freizügigkeit gefordert und damit indirekt der Individualisierung des Sparprozesses das Wort geredet. Gleichzeitig wurde aber eine Flexibilisierung des Altersrücktritts gewünscht. Daneben wurde klar geäußert, dass keine internen Kapazitäten für die Verwaltung des Vorsorgewerks bereitgestellt werden sollen.

Umsetzung

Anhand der Betonungen der Begriffe in der ersten, den gesetzten Rahmenbedingungen in der zweiten und den konkreten Zielvorgaben in der dritten Phase kann die Vorsorgestrategie schriftlich ausformuliert werden. Sie umfasst im Wesentlichen die folgenden Elemente:

- Ein Vorsorgereglement mit den zugehörigen Leistungs- und Finanzierungsplänen, die den unterschiedlichen Anspruchsgruppen gerecht werden;
- Definition der Sicherheitsstandards, Umschreibung von Sicherheitsmassnahmen und möglichen, Absicherungsprodukten;
- Eine risikogerechte Anlagestrategie mit einer Umschreibung der Anlagepolitik, des erlaubten Anlageuniversums und den Grundsätzen der Vermögensverwaltung;
- Bestimmung und Auswahl der Kontroll- und Beratungsorgane (PK-Experte, Kontrollstelle, Anlageberater).

Was haben KMU für Möglichkeiten?

Grundsätzlich können KMU ihre Pensionskasse wie Grossunternehmen gestalten und auf ihre Vorsorgestrategie ausrichten. Sie können auch eine eigene Stiftung

gründen. Vorsorgeplan beziehungsweise Vorsorgereglement und insbesondere die Anlagepolitik können im Rahmen des Gesetzes frei bestimmt werden. Zu beachten sind vergleichsweise hohe Fixkosten für Verwaltung und Kontrolle. Daneben fehlt wegen des kleinen Versichertenbestandes der Risikoausgleich. Entsprechend müssen neben Todesfall- und Invaliditäts- auch die Langleberisiken vollständig rückversichert werden, was mit entsprechend hohen Kosten verbunden ist.

Für die praktische Umsetzung ihrer Vorsorgestrategie sind KMU vornehmlich aus Sicherheits- und Kostengründen enge Limiten gesetzt. Den meisten KMU bleibt aufgrund ihrer Grösse nur eine Auslagerung an eine Sammelstiftung.

Doch Sammelstiftung ist nicht gleich Sammelstiftung. Noch immer schliessen sich KMU traditionsgemäss Sammelstiftungen von Lebensversicherungsgesellschaften an, die als rechtliche Gefässe zur Durchführung der Personalvorsorge vorgeschoben sind. Nicht selten handeln sich KMU damit höhere Kosten, tiefere Erträge und vor allem auch Vorsorgelösungen ein, die nicht mit ihrer Strategie übereinstimmen.

Gerne wird übersehen, dass auch zahlreiche unabhängige Vorsorgeeinrichtungen ihre Dienste den KMU anbieten. Letztere entsprechen eher dem Typ der autonomen Firmenkasse.

Zukunftsweisende Vorsorgeträger zeigen ihren Leistungsausweis in der Vergangenheit und sind transparent bezüglich ihrer Verwaltungskosten und Renditeerwartungen. Sie legen ihre Anlagenstruktur offen und benennen die verantwortlichen Führungs- und Kontrollorgane. Sie informieren neben den Preisen für ihre Dienstleistungen auch über die erwarteten Erträge und die eingegangenen Risiken sowie die tatsächlichen, einschliesslich der versteckten Kosten.

Die Umsetzung der individuellen Vorsorgestrategie ermöglicht es Signale zu setzen, die durchaus auch in ein Marketingkonzept passen. Mit positiven Informationen über das betriebseigene Vorsorgewerk kann das Image der KMU als sozialer Arbeitgeber gefördert und für die Personalwerbung nutzbar gemacht werden.