

## Liquidität, Innenfinanzierung und Bankenunabhängigkeit durch moderne Vergütungs- und Versorgungssysteme

Betriebliche Altersversorgung ist ein multidisziplinäres Thema auf der Basis des Finanz- und Gesellschaftsrechts, Arbeitsrechts, Sozialversicherungsrechts, Steuerrechts, Insolvenzrechts, Versicherungsmathematik und Betriebswirtschaft.

In der Vergangenheit wurde bAV hinsichtlich folgender Bereiche weitgehend unterschätzt:

- **Haftungsrisiken bei herkömmlichen Lösungswegen**
- **Betriebswirtschaftliche Gestaltungsmöglichkeiten**

### 1. Haftungsrisiken in der betrieblichen Altersversorgung

Während Unternehmen unterschiedlicher Größe in der Vergangenheit bAV schon immer hinsichtlich der Gestaltungsmöglichkeiten verstanden und mit Hilfe freier Versorgungssysteme wie der pauschaldotierten Unterstützungskasse Innenfinanzierungsinstrumente mit unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen und personalpolitischen Zielsetzungen im Unternehmen implementierten, ist die betriebliche Altersversorgung in der jüngeren Zeit im Wesentlichen durch Versicherungsgesellschaften dominiert.

Eine rechtliche Beratung bei der Einrichtung fehlt meist vollständig. So werden beispielsweise Entgeltumwandlungsvereinbarungen meist als formularmäßige Standardmuster von Versicherungsgesellschaften zur Verfügung gestellt. Versorgungsordnungen zur Vereinheitlichung und Regelung des Versorgungswerks fehlen meist vollständig. Häufig fehlt es bereits an der sachgerechten Beauftragung des bAV-Beraters einschließlich der Regelung seiner Pflichten und Haftungsgrundlagen.

### 2. Betriebswirtschaftliche Gestaltungsmöglichkeiten sträflich vernachlässigt



Betriebswirtschaftliche Gestaltungsmöglichkeiten standen meist im Hintergrund. Die Beratungen erfolgten in der Regel provisionsgetrieben mit dem Fokus auf einen schnellen Versicherungsabschluss. In den 80er und 90er Jahren wurden Pensionszusagen an Gesellschafter/Geschäftsführer als Steuer-sparmodelle verkauft, kongruente Rückdeckungsversicherungen wurden in der Regel nicht abgeschlossen. Rentenzusagen wurden meist mit einer prognostizierten Leistung auf den Heubeck-Wert rückgedeckt, was bereits damals unzureichend war und keine Konkurrenz im betriebswirtschaftlichen Sinn darstellte. Die Modelle rechneten sich jedoch besser beim „Verkauf“.

Diese zwischenzeitlich massiv fehlerhaften Pensionszusagen, sowie durch fehlerhafte Verpfändungen meist nicht insolvenzgeschützten Ansprüche, werden derzeit vermehrt mit den Hinweis auf das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) mit dem Ziel der Auslagerung angegangen. Die Vorschläge der Auslagerung beschränken sich in der Regel auf versicherungsförmige Lösungen (Pensionsfonds, rückgedeckte Unterstützungskasse). Das eigentliche Problem wird meist übersehen. Die betriebswirtschaftlichen Möglichkeiten unter Berücksichtigung der Zielsetzung des Unternehmens bleiben damit außer Betracht. Allein die Ausfinanzierung und eine rechtsichere Verpfändung würde bereits ein möglicherweise bestehendes Bilanzierungsproblem lösen. BilMoG selbst wirft kein Problem auf, sondern zeigt lediglich die Zusage in ihrer tatsächlichen Verpflichtung.

Auch bei Entgeltumwandlungszusagen kommen in der Regel halbherzige versicherungsförmige Lösungen zum Einsatz. Folge davon sind i.d.R. unzureichende rechtliche, insbesondere arbeitsrechtliche Beratung, fehlende betriebswirtschaftliche Beratung, liquiditätsflussmangelnde Flexibilität durch notwendigerweise gleichbleibende Zahlungen an die Rückdeckungsversicherungsgesellschaft und Verstärkung der Bankenabhängigkeit durch Liquiditätsabfluss. Weder das derzeitige Umfeld, noch die betriebswirtschaftlichen Zielsetzungen und Notwendigkeiten finden Berücksichtigung. ►

### 3. Wirtschaftliches Umfeld und Chancen im „Klartext“

Das wirtschaftliche Umfeld, in dem sich ein mittelständisches Unternehmen derzeit befindet, ist geprägt durch:

#### 3.1 Bankenabhängigkeit

Unternehmen sind derzeit häufig hoch verschuldet, i.d.R. durch Bankfinanzierungen. Die Banken verhalten sich in der Kreditvergabepolitik jedoch restriktiver. Weder Neukredite noch Verlängerungen sind leicht und problemlos zu erhalten. Betriebliche Sicherheiten sind meist vollständig an die Banken abgetreten, auch wenn sie aus Bankensicht mit dem Wert Null angesetzt werden.

#### 3.2 Schwindendes Vertrauen in Versicherung

Versicherungen geben derzeit eine Garantieverzinsung von 1,75 % auf einen meist nicht bekannten Sparanteil. Die tatsächlichen Renditen liegen häufig nicht oder nur gering über 1 %. Versicherungen leiden unter einem erheblichen Image- und Vertrauensverlust. Die immer stärker werdende Diskussion um die Honorarberatung, die in absoluten Zahlen häufig sehr hohen versteckten Provisionen und die meist noch höheren internen Verwaltungskosten der Versicherer, die ebenfalls wenig transparent in die Beiträge einkalkuliert sind, lassen Unternehmer kritisch werden. Ständig sinkende Garantiezinsen, die teilweise bis auf Null zurückgehenden Überschüsse, die Thematik Zillmerung tragen ebenso ihren Teil dazu bei.

#### 3.3 Real- oder Sachwerte

Die zunehmende Diskussion über eine mögliche Währungsreform, mögliche Inflationstendenzen oder ähnliche volkswirtschaftliche Szenarien, um die weltweit bestehende Überschuldung von Staaten und Haushalten in den Griff zu bekommen, treibt viele Anleger in Real- und Sachwerte. Viele Finanzdienstleistungsunternehmen betreiben dahingehend auch ihre Informationspolitik. Deutsche Versicherer arbeiten in der betrieblichen Altersversorgung überwiegend mit klassischen Produkten, die einen überwiegenden Anteil in Staatspapieren anlegen, ohne Gestaltungsmöglichkeit für den Kunden. Bei Unternehmern wächst der Wunsch zur Stärkung des eigenen Unternehmens mit dem Ziel der Krisensicherheit und Förderung der Bankenunabhängigkeit.

#### 3.4 Innenfinanzierung und Liquiditätsreserven

Beim Unternehmen wächst unter diesen Voraussetzungen der Wunsch und die Suche nach Innenfinanzierungsmöglichkeiten sowie nach Liquiditätsreserven. Klassische Durchführungswege der betrieblichen Altersversorgung wie die pauschaldotierte Unterstützungskasse als bilanzneutrale Form gewinnen dabei verstärkt an Bedeutung.

Entgeltumwandlung über Innenfinanzierungsmodelle führt zu einer Stärkung der Liquidität, zur Möglichkeit der freien Kapitalanlage, der Rückzahlung von Darlehen oder Kontokorrentverbindlichkeiten oder bei weniger verschuldeten

Unternehmen zur Investition in renditestarke Anlagen oder Sach- und Realwerte. Liquiditätsreserven sind jederzeit generierbar. Aus Kosten wird Liquidität!

#### 3.5 Mitarbeiterbindung

Der seit vielen Jahrzehnten mit der betrieblichen Altersversorgung verbundene Aspekt der Mitarbeiterbindung, sowie der sozialen Verantwortung zur Absicherung von Mitarbeitern, wird bei versicherungsförmigen Lösungen häufig wenig Rechnung getragen. Die Teilnahmequoten bei Entgeltumwandlungsmodellen von häufig sogar unter 10% zeigen, dass diese betriebliche Altersversorgung, obwohl ein gesetzlicher Anspruch besteht, weder eine Akzeptanz, noch die Mitarbeiter zur Teilnahme motiviert. Auch die Portabilität, die beim Arbeitgeberwechsel bei jüngeren Versorgungswerken möglich ist, löst die Probleme nicht.

Ständig sinkende Garantieverzinsungen und die EU-Diskussion um die Aufhebung von Garantieverzinsungen führen auch bei Arbeitgeberwechsel zu einer laufenden Verschlechterung der Versorgung. Eine hohe Teilnahmequote braucht eine entsprechende Motivation durch den Arbeitgeber. Diese kann durch mischfinanzierte Modelle erreicht werden. 20 % Zuschuss auf die Entgeltumwandlung aus den ersparten Sozialversicherungsbeiträgen und eine Versicherungslösung verpufft häufig ineffektiv. Für den Arbeitgeber ist dieser Beitrag nutzlos, teuer und betriebswirtschaftlich nicht zielführend.

#### 3.6 Arbeitgeberhaftung aus dem Betriebsrentengesetz

§ 1 BetrAVG (Betriebsrentengesetz) regelt seit einigen Jahren sehr deutlich, dass der Arbeitgeber auch bei mittelbaren Durchführungswegen, d.h. wenn er sich einer Pensionskasse, Direktversicherung, Unterstützungskasse oder Pensionsfonds bedient, für die Erfüllung der zugesagten Leistungen haftet und einzustehen hat. Betrachtet man das VAG (Versicherungsaufsichtsgesetz), wird dort an mehreren Stellen deutlich, dass die Kapitalanlagen von Versicherungsunternehmen an Wert verlieren mit der Folge, dass Leistungszusagen und Garantien nicht mehr erfüllbar sind, diese die Garantien absenken oder aussetzen dürfen.

Ein Versicherungsunternehmen kann wie jedes andere auch insolvent werden, mit der Folge eines Totalausfalles für die Anwärter. Sicherungsmaßnahmen wie Protektor haben in der Praxis mehr beruhigende Wirkung als einen tatsächlichen Effekt. Bereits die Insolvenz eines größeren Versicherungsunternehmens würde durch die Einstandspflicht die anderen Versicherungsunternehmen über Protektor eine Kettenreaktion auslösen. Vor diesem Hintergrund machen sich immer mehr Unternehmen Gedanken über eine bestandsichere Anlage von Mitteln und nehmen ihre unternehmerischen Gestaltungsmöglichkeiten und ihre Eigenverantwortung vor dem Hintergrund dieser Einstandspflicht nach § 1 BetrAVG ernst.

#### 4. Alte Wege, bewährte Modelle - Neu durchdacht!

Freie Versorgungssysteme wie die pauschaldotierte Unterstützungskasse rücken als bilanzneutrale Möglichkeit seit einigen Jahren wieder verstärkt in den Fokus des Interesses.

Gerade die pauschaldotierte Unterstützungskasse hat vor dem Hintergrund des hohen Innenfinanzierungsbedarfs, des Wunsches nach Bankenunabhängigkeit, der Bemühungen nach freien und sicheren Kapitalanlagen, der grundsätzlichen Zielsetzung der Stärkung der Bestandskraft und der Krisensicherheit des Unternehmens an Bedeutung gewonnen. Die F.E.L.S. Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater haben mit dem **LiquiFlex® - System** ein höchst flexibles Modell entwickelt, das eine maßgeschneiderte Anpassung an unternehmerische Zielsetzungen ermöglicht.



Ob mit dem **LiquiFlex®-Future** ein rein arbeitgeberfinanziertes System auf Grund der sozialen Verantwortung des Arbeitgebers eingeführt werden soll, welche sich weitgehend aus den steuerlichen Vorteilen, den Fluktuationsgewinnen etc. rechnet oder mit **LiquiFlex®-Classic** ein rein arbeitnehmerfinanziertes System geschaffen wird, die Vorteile sind in ihrer Grundstruktur unverändert. Optimiert wird das System in seinen Auswirkungen mit **LiquiFlex®-Kombi**. Hier wird die Entgeltumwandlung durch einen Arbeitgeberzuschuss in beliebiger Höhe, beispielsweise 30%, 50% oder gar 100 % gefördert. Die Mitarbeiter werden in der Entgeltumwandlung motiviert eigenverantwortlich etwas zu tun. Die Eigenverantwortung wird vom Arbeitgeber großzügig belohnt und es entstehen Win-Win-Effekte für Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Die Versorgung für den Mitarbeiter wird deutlich erhöht und erreicht schnell beachtliche Größen. Durch die Kombination ist die Finanzierung auch von hohen Arbeitgeberzuschüssen auf Grund der Steuervorteile, Fluktuationsgewinne, betriebswirtschaftlichen Investitionsmöglichkeiten, Darlehensrückführungen etc. möglich.

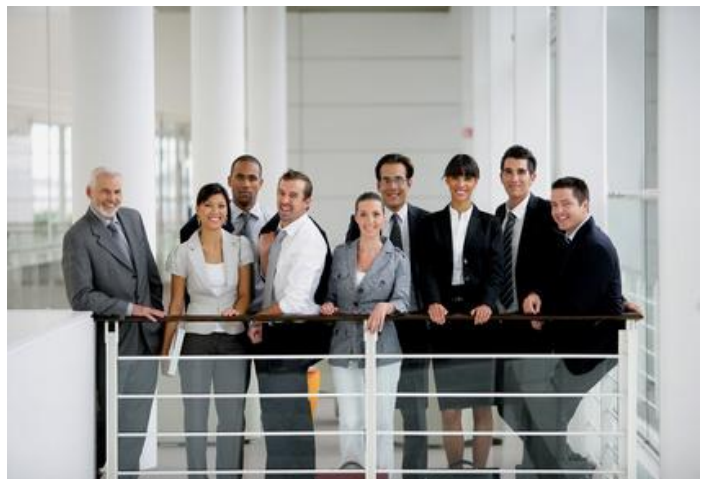


Auch die Ausgestaltung ist so flexibel wie das Modell selbst. Ob Kapitalzusagen erteilt werden oder die betriebswirtschaftlich häufig wesentlich sinnvolleren Rentenzusagen ist im Einzelfall gestaltbar. Auch eine Kombination von Kapitalzusagen und Rentenzusagen für den arbeitgeberfinanzierten und den arbeitnehmerfinanzierten Teil ist möglich. Genauso gut können Optionsrechte vereinbart werden, indem zum Beispiel dem Arbeitgeber ermöglicht wird, Rentenzusagen als Einmalbetrag abzufinden.

Die hohe Flexibilität erlaubt eine optimale Lösung für den Einzelfall. Unternehmeransprüche und Unternehmerzielsetzungen sind genauso unterschiedlich wie die Unternehmen selbst. Es bedarf einer spezialisierten Beratung und langjähriger Erfahrung.

#### 5. Erfrischend einfach

So komplex die Anforderungen klingen mögen, so einfach ist die Durchführung in der Praxis. Wie vielfältig die Möglichkeiten auch sind, die unternehmerischen Zielsetzungen geben die Lösung meist vor. In Konzeptionsberechnungen können die Auswirkungen für die nächsten 50 oder 60 Jahre in allen Bereichen dargestellt werden. Die Berechnungen sollen hier stets umfassend und lückenlos sein. Fluktuationen, Neubesetzung von ausscheidenden Mitarbeitern, die laufende Fortführung und Erneuerung des Versorgungswerks sollten „nicht“ in den Berechnungen berücksichtigt werden. Auf Basis eines „Worst-Case-Szenarios“ sollen die möglichen Auswirkungen als Entscheidungsgrundlage dargestellt werden. F.E.L.S. verwaltet eine Vielzahl von Unterstützungskassen und verfügt seit den 90er Jahren über entsprechende versicherungsmathematische, rechtliche und steuerliche Kompetenz in der Konzeption und Einrichtung sowie im Rahmen der Verwaltung.



## 6. Sondermöglichkeiten

Das System der pauschaldotierten Unterstützungskasse erlaubt eine Vielzahl an Möglichkeiten, die betriebswirtschaftlich facettenreich und hochinteressant sind:

### 6.1 Gesellschafter von Personengesellschaften

Auch die Versorgung von Gesellschaftern von Personengesellschaften (GmbH & Co. KG, OHG, GbR) sind im Rahmen der pauschaldotierten Unterstützungskasse möglich.

### 6.2 Rentnerauslagerung

Die Auslagerung von Rentnern in die pauschaldotierte Unterstützungskasse kann häufig weitgehend ergebnisneutral ohne Liquiditätsabfluss erfolgen. Gleichzeitig wird auch die Rentnerverwaltung professionell ausgelagert.

### 6.3 Auslagerung von GGF-Versorgungen

Die Einrichtung eines Versorgungswerkes über eine pauschaldotierte Unterstützungskasse dient auch der Ausfinanzierung von bereits bestehenden Gesellschafter-Geschäftsführer-Zusagen.

Die Generierung langfristiger Mittel aus der Entgeltumwandlung sowie aus Steuervorteilen hilft, die bestehende Pensionszusage auszufinanzieren und mit Renteneintritt auf die pauschaldotierte Unterstützungskasse auszulagern.

### 6.4 Sanierung und Neuordnung von Versorgungswerken

Auch im Rahmen der Sanierung und Neuordnung von Versorgungswerken kann die pauschaldotierte Unterstützungskasse eingesetzt werden.

Auch wenn das bestehende Versorgungswerk rechtlich neu geordnet weiter besteht, führt die zusätzliche Einführung der pauschaldotierten Unterstützungskasse bei diesen Unternehmen zu den vorstehend dargestellten betriebswirtschaftlichen Effekten, einer höheren Mitarbeitermotivation und deutlichen Innenfinanzierungseffekten oder Liquiditätsreserven.

Fazit: Die pauschaldotierte Unterstützungskasse beweist sich nun seit über 100 Jahren und erfreut sich in vielen Unternehmen einer großen Beliebtheit als ein betriebswirtschaftliches **Allroundtalent**.

#### Kurz notiert:

In der renommierten Zeitschrift Der Betrieb wird aus berufenem Munde erläutert, warum und wie der § 4d EStG, für viele Betriebe die sinnvolle Grundlage für eine gesunde Stärkung der Finanzlage sein kann.



- Bilanzneutralität
- Inhaberversorgung
- Auslagerung von Altlasten
- Neues Reservepolster
- Antwort auf Basel II
- Zugewinn an Liquidität
- Zweites Profit-Center
- Neuer Bilanzieller Spielraum
- Motivation der Mitarbeiter
- Weniger Fluktuationskosten
- Bindung von Fachkräften
- Hohe Sozialkompetenz

Hierbei wird nicht die Altersvorsorge in den Vordergrund gestellt, sondern die Möglichkeit des Unternehmens, sich aus zusätzlicher Wertschöpfung neue betriebswirtschaftliche Vorteile sowie ein nachhaltiges Finanzpolster aufzubauen.

Die F.E.L.S. Penstreuhand GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, sowie die F.E.L.S Rechtsanwälte - Wirtschaftsprüfer - Steuerberater GdB, verfügen seit vielen Jahren über die entsprechende Erfahrung in allen Bereichen der betrieblichen Altersversorgung, so auch Einrichtung und Verwaltung von pauschaldotierten Unterstützungskassen.

Weiterführende Informationen erhalten Sie unter [www.fels-bav.de](http://www.fels-bav.de), [www.RPF-III.de](http://www.RPF-III.de) oder [www.LiquiFlex.de](http://www.LiquiFlex.de). Bei konkreten Anfragen stehen wir Ihnen gerne mit einem Team aus Rechtsanwälten, Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern und Diplom-Mathematikern für eine fachkundige Beratung zur Verfügung.

#### Kontakt:

Marthastr. 16  
 90482 Nürnberg  
 Telefon: 0911 37 657-112  
 Telefax: 0911 37 657-199

In Zusammenarbeit mit:

**F.E.L.S**  
 INSTITUT FÜR MODERNE VERGÜTUNGSSYSTEME GMBH

**F.E.L.S**  
 RECHTSANWÄLTE - WIRTSCHAFTSPRÜFER - STEUERBERATER