



August 2015

Flexible Benefits –

Instrumente, um dem demografischen Wandel zu begegnen

Towers-Watson-Studie



Flexible Benefits –

Instrumente, um dem demografischen Wandel zu begegnen



Inhalt

Das Wichtigste im Überblick – Executive Summary	4
Hintergrund	5
Benefits und Demografie-Management	5
Benefits bieten zahlreiche Vorteile	5
Übergreifende Unternehmensphilosophie	5
Bestandsaufnahme und Trends in den Unternehmen	6
Arbeitgeberfinanzierte Benefits weitverbreitet	6
Benefits und Entgeltumwandlung	7
Bewegung in der Benefits-Landschaft	7
Flexibilität der heutigen Benefits-Landschaft	8
Umschichtung innerhalb und zwischen bestehenden Benefits	8
Fokus: Betriebliche Altersversorgung	9
Kommunikation und Bewertung der gegenwärtigen Benefits	10
Mitarbeiterkommunikation und Wahrnehmung	10
Benefits sind materiell, aber ihre Wertigkeit ist oftmals unbekannt	11
Fokus: Demografie-Management und Zeitwertkonten	12
Handlungsempfehlungen	13
Benefits neu denken	13
Konkrete Empfehlungen	13
Über die Studie	14
Studienautoren	14
Über Towers Watson	15

Das Wichtigste im Überblick –

Executive Summary

Nebenleistungen, in deren Genuss Mitarbeiter zusätzlich zu ihrer fixen und variablen Vergütung kommen, sind aufgrund ihrer steuerlichen Effizienz und der Möglichkeit von Gruppenkonditionen ein beliebtes Vergütungsinstrument von Unternehmen, um Strahlkraft nach außen zu entwickeln und Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden. Entsprechend vielfältig ist das arbeitgeberfinanzierte Angebot der von uns befragten Unternehmen ausgestaltet:

- Über 70 Prozent der Unternehmen gewähren ihren Mitarbeitern eine betriebliche Altersversorgung (bAV).
- 60 bis 70 Prozent der Unternehmen bieten ihren Führungskräften und außertariflichen Mitarbeitern eine Unfallversicherung an.
- Knapp 60 Prozent der Tarifmitarbeiter der Unternehmen haben Anspruch auf vermögenswirksame Leistungen.

Ein besonderes Augenmerk legten Unternehmen in den vergangenen Jahren zudem auf den Ausbau ihres betrieblichen Gesundheitsmanagements mit Bewegungsangeboten, Ernährungsberatung oder Rückenschulen.

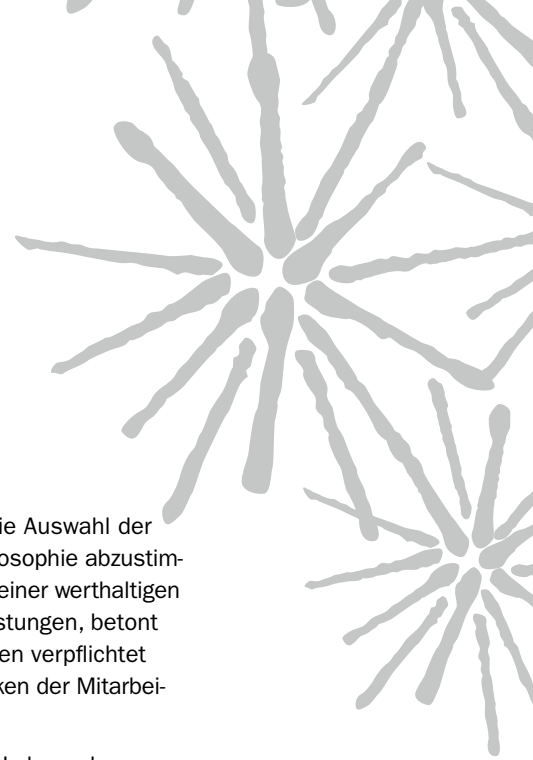
Jedoch ist trotz der hohen Verbreitung bei den meisten Unternehmen keine übergreifende Strategie in der Gewährung von Nebenleistungen zu erkennen. So folgen die meisten Unternehmen einem „one-size-fits-all“-Ansatz, wonach Mitarbeitern keine oder kaum Wahlmöglichkeiten in Bezug auf die Ausgestaltung oder Inanspruchnahme der

Benefits eingeräumt werden. Individuelle Lebenssituationen oder Präferenzen können bei einer solchen Herangehensweise nicht abgebildet werden. Eine Neuausrichtung der Benefits mit verstärktem Einsatz flexibler Wahlrechte ist zudem von den wenigsten Unternehmen geplant.

Die Benefits-Landschaft stellt sich in vielen Unternehmen als eine Terra Incognita dar: Etwa die Hälfte der befragten Unternehmen kann keine Aussage zur Wertigkeit ihrer Nebenleistungen treffen. Grund hierfür mag sein, dass nur etwa 50 Prozent der Unternehmen die angebotenen Benefits regelmäßig beurteilen; Mitarbeiter werden gar nur in etwa 13 Prozent der befragten Firmen nach ihrer Meinung gefragt.

Praxisbeispiele der jüngsten Vergangenheit zeigen hingegen, dass durch Budgetierung und Konzentration auf wenige, werthaltige Benefits der Spagat zwischen einem individuell bedarfsgerechten Benefits-Angebot, Transparenz der Leistungen und einer effizienten Verwendung von Mitteln möglich ist.

Handlungsempfehlungen



Benefits neu denken

Die wenigsten der befragten Unternehmen lassen eine übergeordnete Strategie in der Gestaltung ihrer Benefits erkennen. Häufig dominiert ein „one-size-fits-all“-Ansatz, der sich nicht an den individuell unterschiedlichen Bedürfnissen der Mitarbeiter orientiert.

Um bei gegebenem Kosteneinsatz dem Mitarbeiter einen möglichst hohen Nutzen zu verschaffen, sollten sich Unternehmen auf wenige, dafür aber werthaltige Benefits konzentrieren. Moderne Portallösungen ermöglichen eine effiziente Kommunikation und einfache Ausübung der Wahlrechte und sie tragen dazu bei, den Administrationsaufwand in Grenzen zu halten. Historisch gewachsene Cafeteria-Systeme, bei denen zahlreiche Benefits nebeneinander stehen, sind bereits aus administrativer Sicht, im Besonderen bei flexiblen Wahlrechten, schwer zu realisieren.

Des Weiteren empfiehlt es sich, die Auswahl der Benefits auf die Unternehmensphilosophie abzustimmen – so kann beispielsweise mit einer werthaltigen bAV, inklusive Risiko- und Unfalleistungen, betont werden, dass sich das Unternehmen verpflichtet sieht, die existenziellen Lebensrisiken der Mitarbeiter abzusichern.

Um der individuellen und sich über Lebensphasen hinweg ändernden Präferenzstruktur von Mitarbeitern Rechnung zu tragen, empfiehlt es sich, Mitarbeitern ein (jährliches) Budget zur Verfügung zu stellen, welches diese, je nach gegenwärtigen Bedürfnissen, zur Finanzierung der angebotenen Benefits verwenden können. Durch Integration von Entgeltumwandlung kann der Arbeitgeber zudem häufig eine steuereffiziente Aufstockung seitens des Mitarbeiters ermöglichen.

Konkrete Empfehlungen

Unabdingbar für die zukunftsfähige Ausrichtung der betrieblichen Benefits ist die Kenntnis ihrer Wertigkeit. Benchmarking-Ansätze ermöglichen es, nach eingehender Analyse der bestehenden Systeme, die ermittelte Wertigkeit ins Verhältnis zur relevanten Peergroup zu setzen. Besonders der Marktvergleich mit vergleichbaren Unternehmen schafft Transparenz und kann die Wertschätzung der Benefits auf Seiten der Mitarbeiter nachhaltig erhöhen.

Moderne Kommunikationsmittel, wie mobile Medien, unterstützen die Mitarbeiterkommunikation durch ständige Verfügbarkeit, sowie durch die Möglichkeit der interaktiven Nutzung. In diese Systeme lassen sich auch Feedbackmechanismen integrieren, wodurch Benefits-Systeme bewertet oder kommentiert werden können.

Zeitwertkonten sind echte Allround-Talente und können Mitarbeitern längere Auszeiten wie Sabbaticals während der Erwerbsphase ebenso ermöglichen wie ein flexibles „Hineingleiten“ in den Ruhestand. Den teils hinter den Erwartungen zurückbleibenden Teilnahmequoten kann durch Matching-Contribution-Systeme oder Opting-Out-Regelungen entgegen gewirkt werden. Praxisbeispiele zeigen, dass sich Zeitwertkonten bei richtigem Design großer Teilnahmequoten erfreuen.

Der durch Flexibilisierung resultierende erhöhte Verwaltungsaufwand lässt sich durch die Auslagerung auf externe technologiebasierte Lösungen vermindern.

Über die Studie

Im Zeitraum zwischen Februar und März 2015 befragte Towers Watson in einer repräsentativen Umfrage 145 Unternehmen zu den Benefits, die sie ihren Mitarbeitern bieten. Erhoben wurden die Daten mittels eines internetbasierten Befragungstools.

An der Studie nahmen Unternehmen aller Branchen teil, mit leichter Konzentration auf Unternehmen der Chemiebranche (12 Prozent) und Finanzdienstleister (12 Prozent). Tendenziell antworteten überproportio-

nal viele große Konzerne mit mehreren zehntausend Mitarbeitern. Dementsprechend erwirtschaften nur zehn Prozent der Unternehmen einen Konzernumsatz von weniger als einer Milliarde Euro, 22 Prozent der Konzerne hingegen einen Konzernumsatz von zehn Milliarden Euro und mehr (von 50 Prozent der Unternehmen ist der Umsatz unbekannt). An der Studie nahmen auch 13 der DAX-30-Unternehmen teil.

Studienautoren

Dr. Thomas Kolaska **Analyst**

Dr. Thomas Kolaska ist Analyst bei Towers Watson. Seine Tätigkeitsschwerpunkte liegen auf der effizienten Finanzierung und Risikosteuerung in der betrieblichen Altersversorgung und der optimalen Ausgestaltung betrieblicher Nebenleistungen. Herr Dr. Kolaska hält einen Bachelor-Abschluss in Volkswirtschaftslehre von der LMU München und einen Master-Abschluss von der Universität Pompeu Fabra, Barcelona. Zudem hat er zu verhaltensökonomischen Ansätzen in der Personalökonomie an der LMU München und der University of Warwick (UK) promoviert.

Telefon: +49 89 51657-4605

E-Mail: thomas.kolaska@towerswatson.com

Markus Stein **Senior Consultant**

Markus Stein ist Senior Consultant bei Towers Watson und befasst sich schwerpunktmäßig mit der Ausgestaltung von Benefits mit dem Schwerpunkt auf Arbeitszeitsysteme, Zeitwertkonten und betriebliche Altersversorgung. Zu seinem Tätigkeitsgebiet zählen u. a. das Projektmanagement bei Einführung, Pflege und Neuordnung von Benefits sowie die Begleitung von M&A-Prozessen.

Telefon: +49 89 51657-4618

E-Mail: markus.stein@towerswatson.com

Dr. Stephan Wildner **Leiter General Consulting**

Dr. Stephan Wildner ist Leiter von General Consulting im Geschäftsbereich betriebliche Altersversorgung von Towers Watson deutschlandweit. Seine Tätigkeitsschwerpunkte liegen in den Fachgebieten Steuern, Rechnungslegung sowie effiziente Finanzierung und Risikosteuerung in der betrieblichen Altersversorgung. Herr Dr. Wildner verfügt über umfangreiche Erfahrung in der Leitung von komplexen Beratungsprojekten. Ferner verfügt er über Erfahrungen aus der Strategieberatung.

Telefon: +49 7121 3122-316

E-Mail: stephan.wildner@towerswatson.com

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 16.000 Mitarbeitern vertreten, in Deutschland mit ca. 850 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, zertifi-

zierte 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.

Weitere Informationen

Mehr Details zum Beratungs- und Dienstleistungsspektrum von Towers Watson finden Sie auch unter www.towerswatson.de.

Ihr direkter Kontakt

Reiner Jung

Telefon: +49 69 1505-5116

E-Mail: reiner.jung@towerswatson.com



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 © 2015 Towers Watson. All rights reserved.
TW-EU-D-0311 Juli 2015

towerswatson.de



[/company/towerswatson](https://www.linkedin.com/company/towerswatson)



[@towerswatson](https://twitter.com/towerswatson)



[/towerswatson](https://www.facebook.com/towerswatson)

TOWERS WATSON 