

# Fokusanalyse

HR CONSULTING

## Pension Governance

Erhebung des Reifegrads der Pension Governance  
von DAX 30- und MDAX-Unternehmen





# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>3</b>
<b>Das Wichtigste im Überblick</b>	<b>4</b>
<b>1 Status quo</b>	<b>5</b>
Die Pensionsverpflichtungen im Konzern im Blick	
<b>2 Zuständigkeiten</b>	<b>6</b>
Verwaltung und Steuerung von leistungsorientierten Plänen	
<b>3 Risiken</b>	<b>7</b>
Pension Governance von zentraler Bedeutung	
<b>4 Fazit</b>	<b>10</b>
<b>Über KPMG</b>	<b>11</b>

# Vorwort

Die betriebliche Altersversorgung ist mit einer Vielzahl von Risiken verbunden, da die Unternehmen bei deren Zusage äußerst langfristige Verpflichtungen eingehen. Am prominentesten sind die Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken. Diese Risiken zu erkennen und zu steuern ist eines der wesentlichen Ziele einer umfassenden Pension Governance.

Ein Großteil der deutschen Unternehmen hat weltweit erhebliche Versorgungsverpflichtungen. Allein die DAX30-Konzerne hatten am Jahresende 2014 Pensionsverpflichtungen in Höhe von rund 390 Milliarden Euro. Die Pensionsrückstellungen stellen häufig einen der größten Bilanzposten dar.

Wir haben die DAX30- und MDAX-Unternehmen, die erhebliche Pensionsverpflichtungen ausweisen, gefragt, welche Maßnahmen sie getroffen haben, um die hiermit verbundenen Risiken zu managen. Nicht zuletzt aufgrund der geänderten Anforderungen an die Anhangangaben zu Risiken und ergriffenen Risikosteuerungsmaßnahmen unter IFRS<sup>1</sup>, aber auch vor dem Hintergrund der Niedrigzinsphase gewinnt die Pension Governance zunehmend an Bedeutung. Die Unternehmen, die an der Umfrage teilnahmen, haben dies erkannt und entsprechende Prozesse und Tools zur Beobachtung und Steuerung der pensionsspezifischen Risiken eingeführt. Der Reifegrad dieser Prozesse unterscheidet sich allerdings deutlich.

Diese Fokusanalyse stellt die Knergebnisse unserer Befragung dar. Es zeigt sich, dass noch nicht alle Risiken in ausreichendem Maße gesteuert werden. Daher skizzieren wir in dieser Publikation auch die Ausgestaltung einer „Best Practice Pension Governance“.

Gern diskutieren wir die Ergebnisse mit Ihnen und stehen Ihnen mit unserem Pensions-Know-how zur Verfügung.



**Susanne Jungblut**

Director, Compensation & Benefits  
KPMG AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

## Methodik

KPMG erheb anhand eines Fragenkatalogs den Reifegrad der Pension Governance bei den DAX30-/MDAX-Unternehmen, die in ihren Geschäftsberichten wesentliche Pensionsverpflichtungen ausweisen.

Es wurden die Angaben von 19 Unternehmen ausgewertet; dies entspricht einem Drittel der betreffenden Unternehmen. Die Analyse der Antworten vermittelt ein anschauliches Bild, inwieweit die Pension Governance bei großen Unternehmen bereits umgesetzt wurde.

<sup>1</sup> IAS 19R, im Wesentlichen anzuwenden seit 2014

© 2015 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International“), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG, das Logo und „cutting through complexity“ sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.

# Das Wichtigste im Überblick

Rund

**90 %**

der an der Umfrage teilnehmenden Unternehmen verfügen über eine qualitative und quantitative Bestandsaufnahme der konzernweiten Pensionsverpflichtungen.

Knapp

**50 %**

der Unternehmen nutzen ein spezielles Reporting-Tool für die Pensionsverpflichtungen.

Über eigene Pension Committees verfügt

**etwa die Hälften**

der teilnehmenden Unternehmen.

Eine umfassende Pension Governance-Richtlinie existiert bei

**weniger als 50 %**

der Unternehmen.

Sensitivitätsanalysen unter IAS 19R werden

**von allen**  
teilnehmenden Unternehmen durchgeführt.

Zur Minimierung des Liquiditätsrisikos nutzen

**90 %**

der an der Umfrage beteiligten Unternehmen das Asset Liability Matching.

# 1 Status quo

## Die Pensionsverpflichtungen im Konzern im Blick

In nahezu allen an der Umfrage teilnehmenden Unternehmen gibt es klar definierte Prozesse zur Informationsbeschaffung über die Pensionspläne im Konzern. Dabei werden unterschiedliche Ansätze verfolgt und implementiert:

- Zentrale Einheiten im Human Resources- oder Finance-Bereich verantworten die weltweiten Pensionspläne.
- Ergänzend werden Pensionsgutachter einbezogen oder Eintragungen in zentralen Datenbanken vorgenommen.
- Regelmäßige Reportings über die im Konzern vorhandenen Pensionspläne werden zum Zwecke der Steuerung und Überwachung erstellt.

Teilweise kommen die genannten Maßnahmen auch parallel zum Einsatz.

Um jederzeit einen Überblick über den Status quo der in einem Konzern bestehenden Pensionspläne und die damit einhergehenden Risiken zu haben, ist ein etablierter Abfragemechanismus erforderlich. Dieser sollte zu jedem Zeitpunkt eine vollständige qualitative und quantitative Bestandsaufnahme der konzernweiten Pensionsverpflichtungen sicherstellen. Dieser Anforderung kommen rund 90 Prozent der teilnehmenden Unternehmen nach. (Abbildung 01)

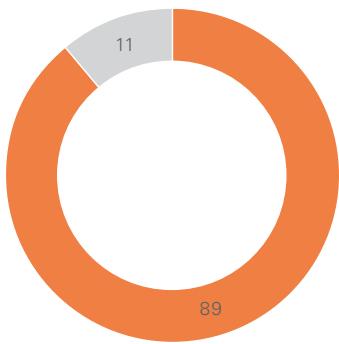
Bei einem Drittel der Unternehmen erfolgt diese Bestandsaufnahme im Rahmen des Reporting Package für den Jahres- bzw. Quartalsabschluss und ist daher vermutlich auf die abschlussrelevanten quantitativen Daten fokussiert. In diesen Fällen kann daher von einem niedrigen Reifegrad der Bestandserhebung ausgegangen werden.

Ein spezielles Reporting-Tool für die Pensionsverpflichtungen wurde bei fast 50 Prozent der Unternehmen eingerichtet. Bei 22 Prozent der Unternehmen ist der Aktuar aktiv in den Abfrageprozess eingebunden; bei 11 Prozent der Unternehmen trägt er für diesen Prozess die Hauptverantwortung. (Abbildungen 02 und 03)

### 01 Abfragemechanismus qualitativer und quantitativer Informationen etabliert

Existiert ein regelmäßiger Abfragemechanismus, der eine vollständige qualitative und quantitative Bestandsaufnahme der konzernweiten Pensionsverpflichtungen sicherstellt? (Angaben in Prozent; n = 19)

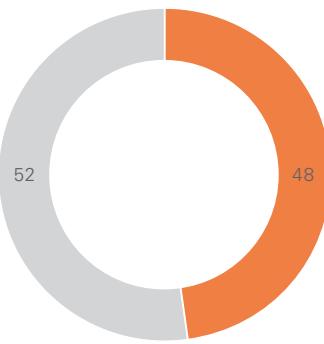
Quelle: KPMG, 2015



### 02 Existenz eines speziellen Reporting-Tools

Existiert ein spezielles datenbankgestütztes Informations- oder Reporting-Tool? (Angaben in Prozent; n = 19)

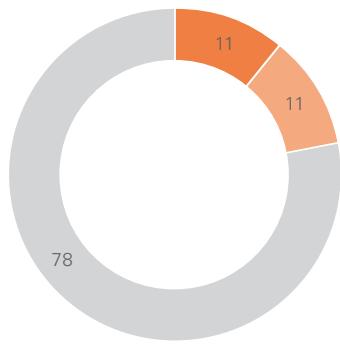
Quelle: KPMG, 2015



### 03 Aktive Einbindung des Aktuars in den Abfrageprozess

Inwieweit ist der Aktuar in den Abfrageprozess eingebunden? (Angaben in Prozent; n = 19)

Quelle: KPMG, 2015



## 2 Zuständigkeiten

### Verwaltung und Steuerung von leistungsorientierten Plänen

Bei den Unternehmen, die an der Umfrage teilnahmen, sind die Zuständigkeiten für die Verwaltung und Steuerung der Pensionspläne sehr unterschiedlich geregelt. Eine Konzentration auf eine Abteilung oder Funktion lässt sich nicht feststellen. Die Zuständigkeiten für die betrieblichen Versorgungsverpflichtungen sind zentral oder dezentral geregelt und liegen zumeist im Finance- und/oder Human Resources-Bereich. (Abbildung 04)

#### Zuständigkeit für die Pensionspläne

In etwa der Hälfte der antwortenden Unternehmen existieren zusätzlich zu den klassischen Verwaltungs- und Steuerungsabteilungen Pension Committees, welche je nach Unternehmen unterschiedliche Aufgaben im Rahmen des Risikomanagements wahrnehmen. Dazu gehören beispielsweise die

Zustimmung zu Planänderungen sowie die Festlegung und Überwachung der Anlagestrategie und der Risikolimits.

Die Pension Committees sind von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich zusammengesetzt. Regelmäßig sind die Abteilungen Human Resources, Finance und Treasury beteiligt, seltener sind auch Accounting und Tax sowie der unternehmensinterne Risk Manager vertreten. Neben Unternehmensmitarbeitern wird das Pension Committee zum Teil auch von externen Beratern unterstützt. Dies sind beispielsweise Aktuare, Unternehmensberater oder Investmentbanker. Externe Berater werden meist permanent, teilweise aber auch lediglich bei Bedarf in die Arbeit des Pension Committee einbezogen. (Abbildung 05)

#### Richtlinien und Policies

Eine umfassende Pension Governance-Richtlinie, welche die Zuständigkeiten für die Verwaltung und Steuerung der Versorgungsverpflichtungen festlegt sowie die Rollen, Verantwortlichkeiten und Prozesse für das Risikomanagement und die Administration der Pensionspläne definiert, existiert bei weniger als der Hälfte der teilnehmenden Unternehmen.

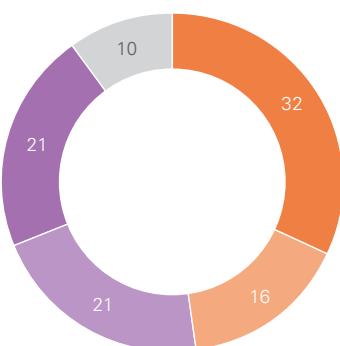
In den anderen Unternehmen sind in der Regel Policies oder allgemeine Vorgaben vorhanden, die nur ausgewählte Bereiche thematisieren. Gemessen an der Best Practice einer umfassenden Pension Governance ist der Reifegrad der vorhandenen Maßnahmen hier noch ausbaufähig. (Abbildung 06)

#### 04 Zuständigkeit für die Pensionspläne

Welcher Bereich ist im Unternehmen zuständig für die Verwaltung und Steuerung der Pensionspläne und der daraus erwachsenden Risiken?

(Angaben in Prozent; n = 19)

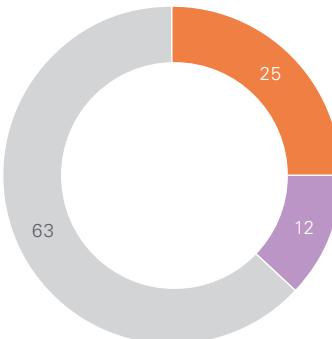
Quelle: KPMG, 2015



#### 05 Expertenunterstützung des Pension Committee

Falls es ein zentrales Pension Committee gibt, sind dort externe Experten vertreten? (Angaben in Prozent; n = 19)

Quelle: KPMG, 2015



#### 06 Existierende Policies und Vorgaben

Gibt es eine Pension Governance-Richtlinie, in der die Rollen und Verantwortlichkeiten geregelt sowie die Prozesse für das Risikomanagement und die Administration der Pensionspläne beschrieben sind?

Quelle: KPMG, 2015

Policy zu Rollen, Verantwortlichkeiten und Prozessen für das Risikomanagement	Policy zum IT-Einsatz	Accounting Policy
Policy zu Rollen und Verantwortlichkeiten	Policy zum Risikomanagement	Policy zu Zielen und Strategien für Pensionen
Policy zu Treasury und Investment	Policy zum Umgang mit Marktrisiken	Policy zu Zielen und Strategien für Pensionen
Policy zum Risikomanagement der Pensionen	Policy zu Investitionsentscheidungen	Policy zum Vergütungssystem

### 3 Risiken

## Pension Governance von zentraler Bedeutung

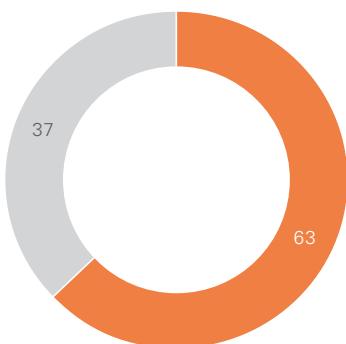
Bei den teilnehmenden Unternehmen ist grundsätzlich ein Verständnis dafür vorhanden, dass ein Risiko- und Finanzmanagementsystem für die Versorgungsverpflichtungen erforderlich ist. Wenngleich bei den meisten noch kein umfassendes System existiert, wird doch an der Erstellung eines solchen gearbeitet oder es werden bereits Risiko- und Finanzmanagementsysteme für einzelne Länder oder Teilbereiche (Kapitalanlagerisiken, Liquiditätsrisiken) angewendet. (Abbildung 07)

### 07 Status quo des Risiko- und Finanzmanagementsystems

Liegt ein Risiko- und Finanzmanagementsystem vor, welches auf den spezifischen Risikogehalt aus den Pensionsplänen zugeschnitten ist?

(Angaben in Prozent; n = 19)

Quelle: KPMG, 2015



■ Vorhanden  
■ Nicht vorhanden

Bei 83 Prozent der Unternehmen, bei denen ein Risiko- und Finanzmanagementsystem für die Pensionsverpflichtungen vorhanden ist, wird dieses in das konzernweite Risikomanagementsystem sowie in die konzernweite Liquiditätssteuerung einbezogen.

Neben den Risiko- und Finanzmanagementsystemen kommen in der Praxis diverse Bestandsauswertungen und -analysen zum Einsatz. Unserer Erhebung zufolge geht hierbei jedes Unternehmen bislang sehr individuell vor. Unterschiede gibt es einerseits bei den zeitlichen Abständen der Bestandsanalysen, andererseits aber auch bei Art und Umfang der Analysen. Beispielsweise werden bei zahlreichen Unternehmen vollständige Risikoanalysen

durchgeführt, allerdings in sehr unterschiedlichen Abständen. Ein Großteil der Maßnahmen erfolgt quartalsweise oder monatlich. (Abbildung 08)

Ein hoher Reifegrad der Pension Governance setzt eine vollständige Risikoanalyse voraus, welche Bewertungs-, Finanzierungs-, Liquiditäts-, Kapitalerhaltungs- und Kapitalanlagerisiken einbezieht und bewertet. Sofern eine solche umfassende Analyse regelmäßig durchgeführt wird, findet sie bei 50 Prozent der Unternehmen quartalsweise statt. (Abbildung 09)

### 08 Beispiele für Maßnahmen und Frequenz der Bestandsanalyse

\* Die vollständige Risikoanalyse bezieht sich auf Bewertungs-, Finanzierungs-, Liquiditäts-, Kapitalerhaltungs- und Kapitalanlagerisiken und deren Bewertung.

Quelle: KPMG, 2015

Jährlich	Halbjährlich	Quartalsweise	Monatlich
Vollständige Risikoanalyse*	Vollständige Risikoanalyse*	Vollständige Risikoanalyse*	Vollständige Risikoanalyse*
Überwachung Duration Matching	Anlageausschusssitzung	Risikoanalyse des Planvermögens	Analysen des Finanzierungsstatus
Analyse im Rahmen der Jahresabschlussarbeiten	Risikobericht Bereich Finance	Performanceanalyse des Planvermögens	Analysen der Liquiditätsrisiken
	Group Pension Committee-Sitzungen	Analyse des Finanzierungsstatus	Analysen im Rahmen des Monats-Reporting
		Analyse Liquiditätsrisiken	Stresstestanalysen
		Analysen im Zusammenhang mit aktuariellen Bewertungen	

### 09 Durchführung einer Risikoanalyse

Um den Einfluss der Pensionspläne auf den künftigen Cashflow zu schätzen und das Liquiditätsrisiko zu minimieren, ist die Durchführung von Sensitivitätsanalysen und Zahlungsprognosen erforderlich. Sensitivitätsanalysen untersuchen den Einfluss geänderter Parameter, wie beispielsweise eines geänderten Rechnungszinssatzes, auf die Pensionsverpflichtungen. Da solche Sensitivitätsanalysen unter dem IFRS-Standard IAS 19R für die Anhangangaben verpflichtend sind, kommen alle teilnehmenden Unternehmen dieser Anforderung nach.

Von 37 Prozent der Unternehmen ist bekannt, dass Sensitivitätsanalysen nur jährlich, also vermutlich in Zusammenhang mit der Bilanzerstellung, durchgeführt werden. Eine unterjährige Beobachtung auf Basis jeweils aktueller Parameter, die zu einer umfassenden Pension Governance gehört, wird in diesen Fällen nicht vorgenommen. (Abbildung 10)

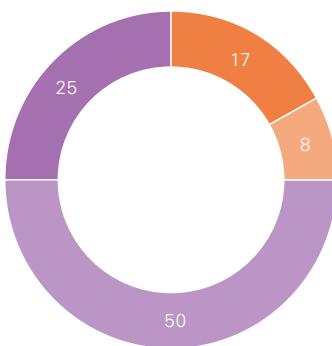
### 10 Durchführung eines Asset Liability Matching

Eine mögliche Strategie zur Minimierung des Liquiditätsrisikos ist das Asset Liability Matching. Hierbei wird die Fälligkeitsstruktur der Pensionsverpflichtungen einerseits und der hierfür reservierten Vermögensmittel andererseits aufeinander abgestimmt. Verbindlichkeiten und Anlagen werden auf ihre Zinsen bzw. auf ihre Rendite sowie ihre zeitliche Staffelung untersucht. Ziel ist es, unter Berücksichtigung der Liquiditätsanforderungen die Rendite zu optimieren. Ein solches Asset Liability Matching nutzen 90 Prozent der an der Umfrage beteiligten Unternehmen. (Abbildung 11)

### 09 Durchführung einer Risikoanalyse

In welchen zeitlichen Abständen wird eine Bestands-/Risikoanalyse durchgeführt? (Angaben in Prozent; n = 19)

Quelle: KPMG, 2015

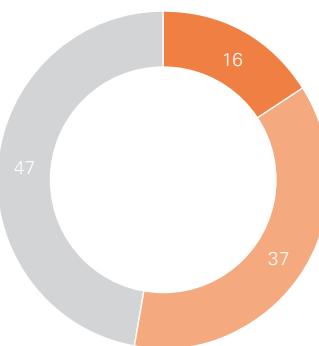


### 10 Durchführung von Sensitivitätsanalysen

Werden regelmäßig Sensitivitätsanalysen durchgeführt, um bewertungsrelevante Parameter und die für die Pensionen reservierten Vermögensmittel zu untersuchen?

(Angaben in Prozent; n = 19)

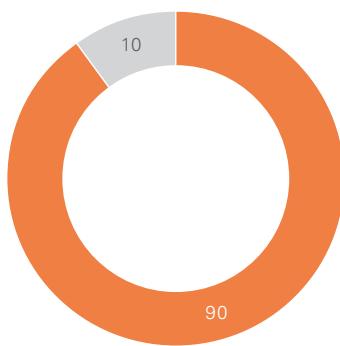
Quelle: KPMG, 2015



### 11 Implementierung einer Asset Liability Matching-Strategie

Ist eine Strategie des Asset Liability Matching implementiert? (Angaben in Prozent; n = 19)

Quelle: KPMG, 2015



Um die Einhaltung der Strategie zu gewährleisten und das Liquiditätsrisiko nachhaltig zu minimieren, wird das Asset Liability Matching idealerweise in regelmäßigen Abständen anhand von kontinuierlich ermittelten Key Performance Indicators (KPIs) überwacht. Die Mehrheit der Unternehmen beobachtet unserer Umfrage zufolge das Asset Liability Matching quartalsweise. (Abbildung 12)

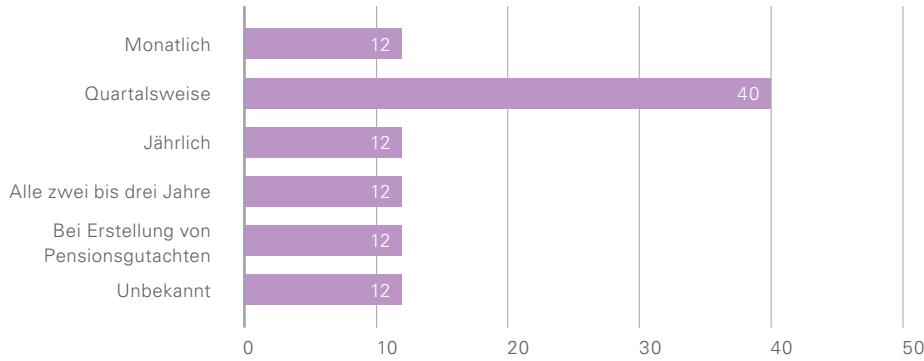
Die meisten der teilnehmenden Unternehmen, die ein Asset Liability Matching nutzen, haben für dessen Überwachung und Steuerung KPIs bzw. Frühindikatoren implementiert. Damit lassen sich frühzeitig Abweichungen von der vorgegebenen Kapitalanlagestrategie und ein dadurch erhöhtes Liquiditätsrisiko erkennen, zum Beispiel, wenn das Fälligkeitsprofil von Vermögensanlagen und Pensionsverpflichtungen auseinanderläuft. (Abbildung 13)

Bei den antwortenden Unternehmen implementierte Frühindikatoren sind beispielsweise der Deckungsgrad zur Ausfinanzierung der Pensionen, das Fälligkeitsprofil der Pensionsverpflichtungen und des Planvermögens, die Wiederanlagemöglichkeiten, die Entwicklung des Zinsniveaus sowie der Conditional Value at Risk, welcher das Risiko im Falle des Eintritts eines unerwarteten Extremsfalls angibt.

## 12 Durchführung der Asset Liability Matching-Beobachtungen

Wie häufig wird das Asset Liability Matching beobachtet?  
(Angaben in Prozent; n = 19; Mehrfachnennungen zulässig)

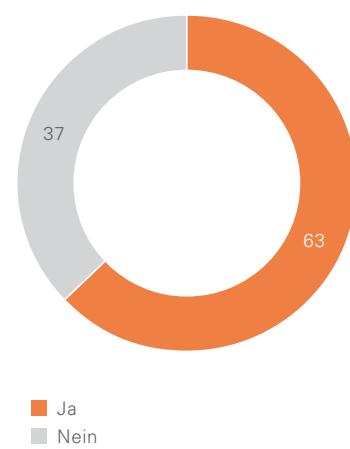
Quelle: KPMG, 2015



## 13 Verwendung von KPIs/Frühindikatoren

Sind Frühwarnindikatoren/KPIs implementiert?  
(Angaben in Prozent; n = 19)

Quelle: KPMG, 2015



## 4 Fazit

# Pension Governance ist bei deutschen Unternehmen noch ausbaufähig

Die DAX 30- und MDAX-Unternehmen, die an der Umfrage teilnahmen, haben die Relevanz der Pension Governance erkannt – allerdings gibt es bei fast der Hälfte der Gesellschaften durchaus noch Handlungsbedarf. Dieser wurde übrigens von den betreffenden Unternehmen bereits bemerkt und angegangen.

Da große Konzerne bei der Pension Governance eine Vorreiterrolle spielen, ist zu erwarten, dass bei vielen mittelständischen Gesellschaften und Familienunternehmen diese Thematik noch in den Kinderschuhen steckt. Auch bei diesen Unternehmen bestehen jedoch häufig wesentliche Pensionsverpflichtungen, daher sollten sie ebenfalls die Einführung entsprechender Prozesse und Kontrollorgane zum Risikomanagement der betrieblichen Altersversorgung in Angriff nehmen.

## Best Practice

### Pension Governance

Transparenz über bestehende Pensionspläne durch Einhaltung verbindlicher und einheitlicher Vorgaben, Erstellung und Beachtung einer umfassenden Pension Governance-Richtlinie sowie zentrale Betreuung der Pensionspläne; Unterstützung durch Pensionsexperten

Zentrale Erfassung von qualitativen und quantitativen Risiken aus Pensionsplänen und deren Analyse in Bezug auf interne Richtlinien, rechtliche Rahmenbedingungen und bestehende Kontrollprozesse/-organe

Regelmäßige Identifizierung, Analyse, Bewertung, Überwachung und Steuerung von Risiken durch die Nutzung eines konzernweiten Risiko- und Finanzmanagementsystems

Durchführung von Sensitivitätsanalysen zur Bestimmung des Einflusses der Pensionspläne auf den künftigen Cashflow sowie Minimierung und Steuerung des Liquiditätsrisikos unter der Nebenbedingung der Renditeoptimierung durch ein Asset Liability Matching

# Über KPMG

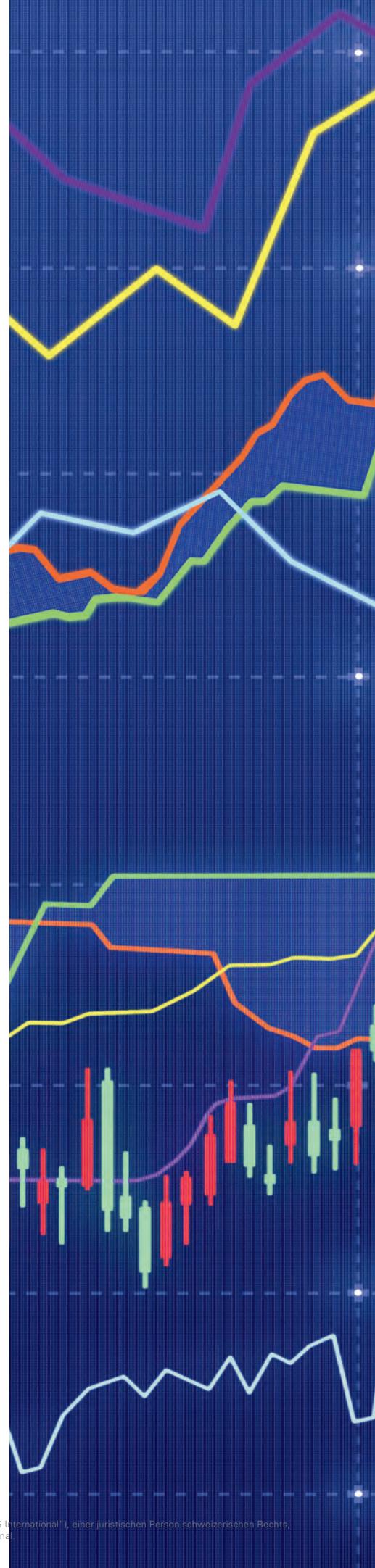
## Wie können wir Sie unterstützen?

Die Pension-Spezialisten von KPMG verfügen über fundierte Kenntnisse in der Analyse und Bewertung von Pensions- oder ähnlichen Verpflichtungen sowie über umfassende Erfahrung mit der Pension Governance sowie den speziellen Anforderungen an das Reporting von Pensionsverpflichtungen (IAS 19R, US GAAP, HGB).

Darüber hinaus nutzt KPMG ein web-basiertes Tool („Pensions GAP“), mit dessen Hilfe komplexe Pensionslandschaften systematisch für Reporting-Zwecke erfasst werden können. Durch ein standardisiertes Verfahren lassen sich die Herausforderungen innerhalb des Reporting-Prozesses besser bewältigen.

Außerdem unterstützen wir Sie bei der Konzeption und Implementierung eines Asset Liability-Managements, der Ausgestaltung einer Pension Governance sowie der qualitativen und quantitativen Elemente eines Risikomanagements, aber auch bei allen anderen Themen der betrieblichen Altersversorgung.

Möchten Sie einen der genannten Aspekte oder andere Pension-Themen weiter vertiefen? Dann sprechen Sie uns an!



## Kontakt

### **KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft**

Ganghoferstraße 29  
80339 München

### **Susanne Jungblut**

Director, Compensation & Benefits  
T +49 89 9282-1066  
sjungblut@kpmg.com

[www.kpmg.de](http://www.kpmg.de)

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation. Unsere Leistungen erbringen wir vorbehaltlich der berufsrechtlichen Prüfung der Zulässigkeit in jedem Einzelfall.

© 2015 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International“), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG, das Logo und „cutting through complexity“ sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.

Bildnachweis: S. 1, 2 und 11: ©ismagilov/iStock