

## Dr. Lutz Beratungsinstitut für Altersversorgung GmbH

## Finanzierungslücken bestehender Pensionszusagen mit Rückdeckungsversicherungen

Die Pensionszusage mit Rückdeckungsversicherung (Kapitallebensversicherung) trifft man häufig bei der Versorgung von geschäftsführenden Gesellschaftern einer GmbH und der Gehaltsumwandlungs-Pensionszusage (deferred compensation) an. Die Rückdeckungsversicherung dient einerseits der periodengerechten Finanzierung der betrieblichen Altersversorgung während der Aktivitätszeit des versorgungsberechtigten Angestellten, andererseits insbesondere bei Gesellschafter-Geschäftsführern der steuerlichen Anerkennung der Versorgungszusage sowie der zivilrechtlichen Absicherung des Insolvenzrisikos.

Pensionszusagen an Gesellschafter-Geschäftsführer werden steuerlich nur dann anerkannt, wenn sie ernsthaft gemeint sind. Der Eintritt eines vorzeitigen Versorgungsfalles kann aufgrund der Passivierungspflicht der Pensionszusage u. U. zu einer sofortigen Überschuldung der GmbH führen und sie damit in ihrer Existenz gefährden. Daher ist eine frühzeitige Absicherung der Finanzierung erforderlich. Dies gilt analog für die periodengerechte Finanzierung der Altersleistung hoher Pensionszusagen. Die Rechtsprechung verlangt daher, dass der Pensionsanspruch für die GmbH wirtschaftlich erfüllbar ist. So muss die Erfüllung der Pensionszusage z. B. für den Fall der Veräu-

ßerung, Aufgabe und Übergabe der GmbH gesichert sein. Es besteht zwar kein Zwang zur kongruenten Rückdeckung, es muss aber eine „überwiegende Wahrscheinlichkeit“ für die wirtschaftliche Erfüllung der Pensionszusage gegeben sein. Die steuerliche Anerkennung der Pensionsrückstellungen wird verneint, wenn weder eine Risikoabsicherung noch Sicherheiten im Betriebsvermögen gegeben sind, so dass die Versorgungsansprüche für zumindest mehrere Jahre befriedigt werden können.

Dem BFH-Urteil vom 23.11.1988 lässt sich entnehmen, dass die Absicherung des Pensionsanspruchs durch eine Rückdeckungsversicherung keineswegs die einzige Möglichkeit ist, sondern auch nicht betriebsnotwendiges Vermögen in Gestalt von Grundvermögen, Wertpapieren und Sparguthaben an die Stelle der Versicherung treten kann. Alternativen wie Immobilien und Aktienfonds können aber nur den Sparvorgang der externen Vermögensbildung betreffen, die betriebsfremden Risiken Invalidität und Tod sollten auf keinen Fall bei hohen Einzelzusagen vom Unternehmen selbst getragen, sondern auf einen externen Risikoträger, etwa einen Lebensversicherer, ausgelagert werden.

## In dieser Ausgabe:

Finanzierungslücken bestehender Pensionszusagen mit Rückdeckungsversicherungen 1/2

Deutscher Rechnungslegungsstandard Nr. 19 (E-DRS 19) 2/3

IBIS-Aktuell 4

aba Herbsttagung 5

Die bestehenden Rückdeckungsversicherungen weisen nun zum Teil große Finanzierungslücken gegenüber den bei Abschluss der Kapitallebensversicherung erwarteten Ablaufleistungen aus.

Zur aktuellen Situation der Lebensversicherungswirtschaft hatten wir schon in unserem DLQ 04/2002 berichtet. Die laufende Verzinsung der deutschen Lebensversicherer ist von 6,12 % (2002) auf 4,74 % (2003) im Marktdurchschnitt gefallen (Quelle: Assekurata).

Diese Absenkung um ca. ein Viertel, kumuliert mit den Senkungsmaßnahmen der Lebensversicherer in den Jahren davor, kann zu Finanzierungslücken von 40 – 50 % der bestehenden Pensionszusagen führen.

Die unzureichende Rückdeckung hat mehrere negative Folgen:

- Die Altersversorgung des GGF ist gefährdet und belastet die Gesellschaft außerplanmäßig.
- Die Finanzierungslücken führen zu einer Verschlechterung des Ratings (Stichwort Basel II) und damit zu höheren Kreditzinsen oder sogar zur Kappung der Kreditlinien.
- Bei der Veräußerung der GmbH mindern die Deckungslücken den Verkaufserlös.

## Fortsetzung von Seite 1

Wie kann die Finanzierungslücke nun geschlossen werden?

Theoretisch mit einer weiteren Lebensversicherung, betriebswirtschaftlich wäre diese Form der Reparatur aber nur die zweitbeste Lösung (Steuerpflicht der Erträge im Betriebsvermögen, voraussichtlich weiter sinkende Renditen der Versicherer etc.). Betriebswirtschaftlich bessere Lösungen bieten innovative Rückdeckungsmodelle mit Investment- und Immobilienprodukten (s. DLQ 04/2002).

Beispiel:

### Pensionsberechtigter

Beherrschender Gesellschafter-Geschäftsführer	48 Jahre
Alter bei Eintritt in die GmbH	35 Jahre
Alter bei Zusageerteilung	42 Jahre

### Pensionszusage

Altersrente	60.000 € p. a.
Pensionierungsalter	65 Jahre
Kapitalwert der zugesagten Altersrente	704.200 €

Die Pensionszusage war zu 100 % über eine Kapitallebensversicherung rückgedeckt.

Auf Grund der gesunkenen Überschüsse bei dem Lebensversicherer beträgt die Ablaufleistung aus der Versicherung zum 65. Lebensjahr statt bisher 704.200 € nur noch 469.500 € (ca. ⅔).

Bei der Pensionszusage ist eine Deckungslücke in Höhe von ca. 234.700 € entstanden. Dies entspricht einer nicht gedeckten Altersrente von ca. 20.000 € p. a.

Die Finanzierungslücke (Altersrente 20.000 €) wird alternativ mit einer weiteren Lebensversicherung oder einem geschlossenen Immobilienfonds beseitigt. Der zusätzliche Aufwand (nach Steuern) der GmbH beträgt ca. 120.000 € für die Versicherungslösung bzw. ca. 40.000 € für den geschlossenen Immobilienfonds. Der betriebswirtschaftliche Vorteil des innovativen Modells beträgt also 80.000 €.

Bei dem Immobilienfonds handelt es sich um einen speziellen Rentenfonds, der nach 15 Jahren 15 % der Zeichnungssumme ausschüttet (prospektierter Wert). Die Zeichnungssumme beträgt 135.000 €, davon werden 80 % über 15 Jahre fremdfinanziert (Zinssatz 6 % p. a.).

Ist der Versorgungsberechtigte älter, es verbleibt also keine Finanzierungsdauer mehr von 15 Jahren, so kann eine andere Strategie gewählt werden:

Die volle Altersrente (60.000 €) wird ab Rentenbeginn zunächst aus der Ablaufleistung der Lebensversicherung bedient. Nach 5 bis 10 Jahren – in Abhängigkeit von dem Volumen der Ablaufleistung der Lebensversicherung und dem Alter des Versorgungsberechtigten bei „Reparatur“ der Pensionszusage – setzen dann die Ausschüttungen des Immobilienfonds ein und werden dann zur (Teil-) Bedienung der Altersrente verwendet.

Zur „Reparatur“ bestehender Zusagen bieten wir entsprechende Gutachten (Bewertungen und Konzeptionen) an.

## Deutscher Rechnungslegungsstandard Nr. 19 (E-DRS 19) „Pensionsverpflichtungen und gleichartige Verpflichtungen im Konzernabschluss“

(von Gabriele Erhart, Spitzweg Partnerschaft)

Die EU-Kommission verabschiedete im November 1995 ihre Rechnungslegungsstrategie und stellte damit die Weichen für die künftige Rechnungslegung in Europa. Erklärtes Ziel ist dabei die Schaffung eines wettbewerbsfähigen europäischen Kapitalmarkts.

Auch auf nationaler Ebene erkannte der deutsche Gesetzgeber die zunehmende Bedeutung der internationalen Kapitalmärkte für deutsche Unternehmen und Konzerne. Dies veranlasste ihn 1998, Möglichkeiten für eine stärkere Annäherung der deutschen Rechnungslegungsvorschriften an internationale Grundsätze zu eröffnen. Ein privates, mit unabhängigen Fachleuten besetztes Gremium sollte eine größere Flexibilität für die Weiterentwicklung der Rechnungslegung und ihre schnellere Anpassung an neue Erfordernisse gewährleisten. Die gesetzliche Grundlage für eine solche Einrichtung stellt § 342 HGB dar.

Als nationale Standardisierungsorganisation wurde das Deutsche Rechnungslegungs Standards Committee e. V. (DRSC)

mit Sitz in Berlin geschaffen, das mit Vertrag vom 03.09.1998 durch das Bundesministerium der Justiz als privates Rechnungslegungsgremium im Sinne des § 342 HGB anerkannt wurde. Unter dem Dach des DRSC entstand als unabhängiges Standardisierungsgremium der Deutsche Standardisierungsrat (DSR).

Im Juli 2002 wurde mit der Verabschiedung der Verordnung des Europäischen Parlaments und des Rates betreffend die Anwendung internationaler Rechnungslegungsstandards (IAS-Verordnung) ein großer Schritt in Richtung einheitlicher Rechnungslegungsvorschriften unternommen. Nach dieser Verordnung werden kapitalmarktnotierte Gesellschaften der Europäischen Union verpflichtet, für Geschäftsjahre, die nach dem 01.01.2005 beginnen, ihre Konzernabschlüsse nach den Internationalen Accounting Standards/International Financial Reporting Standards (IAS/IFRS) aufzustellen. Darüber hinaus wird es den EU-Mitgliedstaaten ermöglicht, allen anderen Unternehmen die Anwendung der IAS/IFRS für Konzern- und/oder Jah-

## Fortsetzung von Seite 2

resabschlüsse zu gestatten. Im Zuge dieser Entwicklungen nehmen IAS/IFRS auch für deutsche Unternehmen eine übertragende Bedeutung ein, so dass der DSR verstärkt mit dem International Accounting Standards Board (IASB) und seinen weiteren nationalen Partnergremien zusammenarbeitet, um die Konvergenz der nationalen Rechnungslegung mit der internationalen voranzutreiben und die Belange der deutschen Rechnungsleger und Kapitalmarktteilnehmer einzubringen.

Ein weiteres Ziel des DRSC ist die Entwicklung von Empfehlungen (Standards) zur Anwendung der Grundsätze über die Konzernrechnungslegung. In diesem Zusammenhang hat der DSR einen Entwurf des Deutschen Rechnungslegungsstandards Nr. 19 zu Pensionsverpflichtungen und gleichartigen Verpflichtungen im Konzernabschluss (E-DRS 19) verfasst. Als gleichartige Verpflichtungen gelten z. B. Jubiläums- und Beihilfeverpflichtungen. Dieser Entwurf datiert vom 13.03.2003.

Die Bilanzierung von Pensionsverpflichtungen ist im deutschen Gesetz bislang nur lückenhaft geregelt. Für Pensionszusagen, die vom Unternehmen unmittelbar gewährt werden, besteht grundsätzlich eine Passivierungsverpflichtung. Eine Ausnahme hiervon besteht für unmittelbare Pensionszusagen, die vor dem 01.01.1987 gewährt wurden und deren spätere Erhöhung (sog. Altzusagen). Nach Art. 28 Abs. 1 EGHGB besteht für diese Altzusagen sowie auch für Verpflichtungen aus mittelbaren Pensionszusagen ein Passivierungswahlrecht. Ferner enthält das Handelsrecht keine konkreten Bewertungsvorschriften für Pensionsverpflichtungen – abgesehen von dem Hinweis in § 253 Abs. 1 Satz 2 HGB, dass Rentenverpflichtungen, für die eine Gegenleistung nicht mehr zu erwarten ist, zu ihrem Barwert anzusetzen sind. In der Praxis wird deshalb zur Bewertung von Pensionsverpflichtungen häufig die der steuerlichen Gewinnermittlung dienende Regelung des § 6a EStG herangezogen. Die hier zugrunde liegenden steuerrechtlichen Zielsetzungen können jedoch die Informationsfunktion des Konzernabschlusses nicht erfüllen.

Ziel des E-DRS 19 ist es, die vollständige Bilanzierung und sachgerechte Bewertung der Pensionsverpflichtungen zu gewährleisten. Dabei sollen die unterschiedlichen Durchführungswege (z. B. unmittelbare und mittelbare Versorgungszusagen) und Zusagearten (z. B. Leistungszusagen, leistungsorientierte Leistungszusagen, Beitragszusagen mit Mindestleistung) der betrieblichen Altersversorgung in Deutschland berücksichtigt werden. Dadurch sollen eine bessere Informationsfunktion sowie eine bessere internationale Vergleichbarkeit der Konzernabschlüsse erreicht werden. Unter anderem sieht der E-DRS 19 folgende Grundsätze vor, wobei die entsprechenden Textziffern (Tz.) des Entwurfes in Klammern angegeben werden:

- Passivierungspflicht für alle unmittelbaren Pensionszusagen, also auch für die sog. Altzusagen (Tz. 14);
- Passivierungspflicht für Deckungslücken im Zusammenhang mit einer mittelbaren Pensionsverpflichtung (Tz. 39);
- Bewertung von Pensionsverpflichtungen nur nach der Methode der laufenden Einmalprämien = Projected Unit Credit Methode (PUCM) als einzige zulässige versicherungsmathematische Bewertungsmethode in Anlehnung an IAS 19 (Tz. 20);

- jährliche Anpassung der versicherungsmathematischen Annahmen an die tatsächlichen Gegebenheiten, z. B. Zinssatz zur Diskontierung von Pensionsverpflichtungen (Tz. 22); sofortige ergebniswirksame Erfassung von versicherungsmathematischen Gewinnen und Verlusten (Tz. 15);
- ebenfalls sofortige ergebniswirksame Erfassung von nachzuverrechnendem Dienstzeitaufwand (Tz. 15);
- unternehmensindividuelle Berücksichtigung erwarteter zukünftiger Entgelt- und Rentensteigerungen bei der Rückstellungsbewertung, z. B. erwartete Gehaltssteigerungen, Inflation, Arbeitsmarktentwicklung, Dauer der Unternehmenszugehörigkeit, Mitarbeiterfluktuation, Änderung der staatlichen Sozialleistungen (Tz. 28);
- Ansatz von Verpflichtungen gegenüber Versorgungsempfängern und ausgeschiedenen Arbeitnehmern mit einer unverfallbaren Anwartschaft mit ihrem Barwert nach § 298 Abs. 1 i. V. m. § 253 Abs. 1 Satz 2 HGB, da eine Gegenleistung nicht mehr zu erwarten ist; der Barwert ist hierbei der auf den Bewertungsstichtag diskontierte Wert der voraussichtlich künftig fälligen Leistungen, die das Unternehmen zu erbringen hat (Tz. 38).

Im Zusammenhang mit diesen Grundsätzen ergeben sich insbesondere folgende Problempunkte:

- Der grundsätzlichen Passivierungspflicht für unmittelbare Altzusagen und mittelbare Pensionsverpflichtungen steht derzeit das Passivierungswahlrecht des Art. 28 Abs. 1 EGHGB gegenüber, so dass von der Passivierungspflicht des E-DRS 19 abgewichen werden kann.
- Handelsrechtlich ist davon auszugehen, dass neben der PUCM weitere Bewertungsmethoden zulässig sind. Dies hat zur Folge, dass ohne eine entsprechende Änderung des HGB die PUCM nicht als einzig zulässige Methode vorgeschrieben werden kann.
- Die jährliche Anpassung der versicherungsmathematischen Annahmen an die tatsächlichen Gegebenheiten kann z. B. bei kurzfristigen Marktzinsänderungen die Bewertung der Pensionsrückstellungen beeinflussen und somit zu einem volatilen und verzerrten Ergebnisausweis führen.
- Der Entwurf empfiehlt auch eine entsprechende Anwendung des Standards auf den Einzeljahresabschluss. Die Anwendung der PUCM kann aber zeitweise zu einem niedrigeren Buchwert der Pensionsverpflichtung führen als der steuerliche Teilwertansatz im Sinne des § 6a EStG. Aufgrund der Maßgeblichkeit wäre auch steuerlich dieser niedrigere Wert anzusetzen. Für den Konzernabschluss, der eine reine Informationsfunktion hat, kann die Durchbrechung des Bilanzenzusammenhangs akzeptiert werden. Für den Jahresabschluss hingegen kommt dies aufgrund seiner Ausschüttungsbemessungsfunktion wohl nicht in Betracht.

Es bleibt somit abzuwarten, wann und gegebenenfalls mit welchen Änderungen – z. B. aufgrund der oben genannten Probleme – der E-DRS 19 als Deutscher Rechnungslegungsstandard (DRS 19) endgültig bekannt gegeben wird.



## Statistische Erhebung über Pensionspläne in Österreich

Ein kürzlich veröffentlichter Survey über die Verbreitung von Pensionsplänen in Österreich, erstellt und ausgewertet durch das WIFO (Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung), kommt zu dem Ergebnis, dass 13 % aller österreichischen Arbeitgeber - dies entspricht ca. 31.200 Unternehmen - ihren Arbeitnehmern eine arbeitgeberfinanzierte betriebliche Altersversorgung offerieren. 16 % der begünstigten Arbeitnehmer, entspricht einer Anzahl von ca. 430.000, haben bereits unverfallbare Ansprüche. Die jährlichen Aufwendungen der Arbeitgeber für diese Pensionspläne betragen ca. 0,9 % der entsprechenden Lohn- und Gehaltssumme.

40 % der österreichischen Pensionspläne werden über den Durchführungsweg Pensionskasse finanziert und abgewickelt, 20 % über Pensionsrückstellungen, 18 % über Lebensversicherungen, weitere 18 % über eine Kombination aus Pensionskas-

se mit den vorab genannten anderen Finanzierungsalternativen und die restlichen 4 % über Kombinationen ohne Einbindung von Pensionskassen.

Auf die Frage nach der künftigen Entwicklung von arbeitgeberfinanzierten Pensionsplänen in Österreich geben mehr als 80 % der befragten Arbeitgeber eine eher skeptische Prognose ab. So glauben die Arbeitgeber, dass die Arbeitnehmer einer Gehaltserhöhung immer den Vorzug gegenüber der Einführung eines Pensionsplanes geben würden. Daneben sind die aktuellen Pensionspläne für Arbeitnehmer wenig transparent und nachvollziehbar.

Mehr Detail-Informationen zu den Ergebnissen dieses Survey's können den Online-News von IBIS entnommen werden.



## Ende der Steuervorteile für vorgezogene Altersversorgungsleistungen aus niederländischen Pensionsplänen

Die niederländische Regierung hat am 16. September 2003 beschlossen, die bisherigen Steuervorteile zur Finanzierung von vorgezogenen Altersversorgungsleistungen aus arbeitgeberfinanzierten Pensionsplänen in Zukunft aufzuheben. Die Details stehen zwar noch nicht fest, jedoch ist davon auszugehen, dass die entsprechenden Steuervorteile für Arbeitgeber, nämlich die Bildung entsprechend steuermindernder Rückstellungen oder aber alternativ die Gewährung von Steuernachlässen ab dem Zeitpunkt der Inanspruchnahme von vorgezogenen Altersversorgungs-Leistungen, Ende 2004 ersatzlos wegfallen werden. Noch nicht klar ist jedoch, ob dies nur für ab diesem Zeitpunkt neu eingeführte Pensionspläne gilt oder aber ob alle bestehenden Pensionspläne von dieser Neuregelung erfasst

werden. Auf jeden Fall hat diese Massnahme zu größeren Protesten in der Bevölkerung geführt, da es in niederländischen Pensionsplänen eine Vielzahl von alternativen vorzeitigen Rentenregelungen gibt, die von den Mitarbeitern auch stark in Anspruch genommen werden.

Weiterhin hat die niederländische Regierung in gleicher Sitzung beschlossen, dass ab 1. Januar 2005 die Versorgungsleistungen aus einem Defined Contribution Plan für Männer und Frauen gleich sein müssen, d.h., dass sie auf geschlechtsneutralen - sog. Unisex - Tarifen beruhen müssen. Derzeit dürfen die Versorgungsleistungen, wie auch in Deutschland, auf der Grundlage versicherungsmathematischer Faktoren variieren.

Mehr interessante Neuigkeiten zu aktuellen Entwicklungen in Zusammenhang mit gesetzlichen oder betrieblichen Altersversorgungssystemen sind auf der IBIS Homepage unter [www.ibisnews.org](http://www.ibisnews.org) abrufbar.



## Allgemeine aba-Herbsttagung 2003 – Aktuelles zum Rentendilemma

Die diesjährige Herbsttagung der Arbeitsgemeinschaft für betriebliche Altersversorgung (aba) am 13. und 14. Oktober in München stand unter dem Motto „zwei Tage zu aktuellen Fragestellungen der betrieblichen Altersversorgung“. Wichtige Themen waren unter anderem die Umsetzung der Riester-Rente, der Vergleich der Altersversorgung mit dem Ausland und die Portabilität der bAV.

Das Bröckeln der ersten Säule in unserem Altersvorsorgesystem lässt sich nicht verleugnen, die Versorgungslücken im Alter werden immer größer, wenn nicht bereits während der Erwerbstätigkeit ausreichend Vorsorge im betrieblichen und/oder privaten Bereich getroffen wird. Im Rahmen der Einführung des Anspruches des Arbeitnehmers auf Entgeltumwandlung ist die betriebliche Altersversorgung zwar im Aufwind, aber noch nicht großflächig dazu geeignet, Versorgungslücken zu schließen.

Die Einführung der Riester-Rente ist bekanntermaßen nicht so angenommen worden, wie von der Regierung erhofft. Die Zentrale Zulagestelle für Altersvermögen (ZfA) führt zwar bereits 1 Mio. Zulagekonten, im Vergleich zur insgesamt zulageberechtigten Bevölkerung ist dies allerdings sehr wenig. Im Bereich der bAV sind 104 Träger von Riester-Verträgen registriert, für diese wurden im August ca. 1,3 Mio. € an Zulagen zur Auszahlung gebracht. Erfahrungsberichte zeigen, dass nur etwa 10% aller förderberechtigten Personen überhaupt einen Antrag auf Zulage stellen. Dies hängt wohl neben mangelnder Information auch mit dem nur schwer verständlichen Zulageantrag zusammen. Die Ausfüll-Fehlerquote beträgt 70%, was im Bereich der bAV zu erheblichem Verwaltungsaufwand beim Versorgungsträger führt. Außerdem ist die Einrichtung der den Vorgaben der ZfA entsprechenden Datenübermittlung extrem kostenintensiv. Bleibt zu hoffen, dass mit der Vereinfachung des Zulageantrags 2003 die Annahme der Förderung steigt.

Ein Blick in die Nachbarländer Niederlande und Schweiz, die die Altersversorgung ebenfalls nach dem 3-Säulen-Prinzip geregelt haben, zeigt, dass hier die bAV einen höheren Stellenwert hat. In den Niederlanden ist es den Arbeitgebern zwar theoretisch freigestellt, eine bAV einzuführen, praktisch existiert aber für 94% aller Arbeitnehmer ein Versorgungswerk, was daran liegt, dass der Sozialminister eine Pflichtmitgliedschaft in einem Betriebsrentenfonds branchenspezifisch auferlegen kann und dies auch tut. In der Schweiz existiert generell eine obligatorische berufliche Vorsorge über die Pensionskassen.

In den USA deckt die betriebliche Altersversorgung etwa 50% der Arbeitnehmerschaft. Der Trend geht hier – insbesondere seit der Einführung des 401k-Planes - zum Beitragsprimat. Der Arbeitnehmer trägt hier die Risiken der beruflichen Vorsorge selbst, der Leistungsplan kann aber konkret auf die persönlichen Bedürfnisse des Arbeitnehmers zugeschnitten werden.

Die Portabilität von Ansprüchen aus der betrieblichen Altersversorgung im Falle eines Arbeitgeberwechsels ist auch im Ausland nicht überall umfassend geregelt und gewährleistet. Bei freiwilligen Systemen der bAV ist die Übertragung oft gar nicht geregelt und wenn, dann wird sie nicht erzwungen. Bei obligatorischen Systemen ist die Übertragung i.d.R. angeordnet, aber auch hier gibt es pragmatische Lösungen ohne Anspruch auf Vollständigkeit.

Fakt ist, dass trotz Hinwendung zur kapitalgedeckten Altersvorsorge erhebliche Lücken im System sind und gerade im Hinblick auf die bAV Anreize geschaffen werden müssen. Die Vorstellungen der Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände, Staat, Arbeitnehmer und nicht zuletzt der Verbraucherschützer unter einen Hut zu bringen und eine für alle Parteien akzeptable Lösung zu finden, ist eine enorme Herausforderung, für die es wohl auch in absehbarer Zeit kein Patentrezept geben wird.

### Impressum:

Herausgeber:



Dr. Lutz  
Beratungsinstitut  
für Altersversorgung GmbH

Ungererstrasse 42  
80802 München

Tel.: +49-89-388 372-60  
Fax: +49-89-388 372-88  
E-Mail: muenchen@dr-lutz-institut.de

Bremsstrasse 12  
50969 Köln

Tel.: +49-221-936 434-0  
Fax: +49-221-936 434-40  
E-Mail: koeln@dr-lutz-institut.de

[WWW.DR-LUTZ-INSTITUT.DE](http://WWW.DR-LUTZ-INSTITUT.DE)

Verantwortlich:

Nicole Koller

**Dr. Lutz Beratung - das ist umfassende und kompetente Betreuung bei allen Fragen der betrieblichen Altersversorgung (bAV) und der Vergütungsoptimierung.**

**Wir entwickeln nicht nur individuelle Pensions- und Entlohnungskonzepte für Führungskräfte und ihre Mitarbeiter, sondern sorgen auch zuverlässig für deren Umsetzung.**

**Unser Team berät und betreut Sie**

**-kompetent mit erfahrenen und hochmotivierten Mitarbeitern**

**-individuell mit kundenorientierten und flexiblen Konzepten**

**-zielgerichtet mit strategisch durchdachter und systematischer Umsetzung**

**-progressiv mit Bezug auf internationale Entwicklung**

**-partnerschaftlich mit Fairness und Offenheit**