



FOKUS
2009

Kompetenz im Dialog

Rückb

Fachtagung des
25. Juni 2009

Rückblick

Fachtagung des BVV am
25. Juni 2009 in Berlin



Kompetenz im Dialog: TV-Moderatorin Corinna Wohlfeil und die BVV-Vorstandsmitglieder Rainer Jakubowski (links) und Dr. Helmut Aden

Einleitung

Zur Fachtagung des BVV am 25. Juni in Berlin konnte TV-Moderatorin Corinna Wohlfeil, die kompetent und schlagfertig durch den Tag führen sollte, neben den BVV-Vorstandsmitgliedern Rainer Jakubowski und Dr. Helmut Aden als Gastgeber, Mitglieder des BVV-Aufsichtsrats, zahlreiche Geschäftsfreunde und Partner des BVV sowie Vertreter der Mitgliedsunternehmen begrüßen. Zentrale Themen der Tagung unter dem Titel „BVV Fokus 2009 – Kompetenz im Dialog“ waren Zukunftsfragen, genauer: Fragen nach den Auswirkungen der demografischen Entwicklung in der Zukunft, nach der Finanzierung künftiger Altersversorgungen, nach den prägenden gesellschaftlichen Zukunftstrends und natürlich Fragen nach der Funktion und der Bedeutung betrieblicher Altersversorgung in den kommenden Jahren. Anspruchsvolle Themen, für die sich hochkarätige Referenten zur Verfügung gestellt hatten:

- Professor Dr. Gregor Thüsing, Direktor des Instituts für Arbeitsrecht und Recht der Sozialen Sicherung an der Universität Bonn
- Professor Dr. Thomas Druyen, Direktor des Forums für Vermögensforschung am Institut für Soziologie der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

- Professor Dr. Norbert Walter, Chefvolkswirt der Deutsche Bank Gruppe, Geschäftsführer Deutsche Bank Research und Mitglied im Gremium der „Sieben Weisen“
- Professor Dr. Eckard Minx, bis Juni 2009 Leiter der Forschungsgruppe „Gesellschaft und Technik“ der Daimler AG
 Natürlich stand die Fachtagung ganz im Zeichen des 100-jährigen Jubiläums des BVV. Auf die Frage von Corinna Wohlfeil, was ihn an der Geschichte des BVV am meisten beeindruckt habe, antwortete Dr. Helmut Aden: „Schon der Gründungsakt 1909 war für die betriebliche Altersversorgung in Deutschland richtungweisend. Der BVV ist anschließend aus den schweren wirtschaftlichen und politischen Krisen des 20. Jahrhunderts gestärkt hervorgegangen“. Und Rainer Jakubowski erklärte, dass er den BVV für einen „jungen Hundertjährigen“ empfinde: „Wir haben uns immer jung gehalten und wir werden es auch bleiben. Wir müssen uns stets mit sehr aktuellen und herausfordernden Themen beschäftigen: So haben wir zum Beispiel in den letzten Jahren viel getan, um unsere Effizienz zu steigern und wir haben jüngst unser Risikomanagement ausgebaut und optimiert – das alles hält uns jung und munter“.

Glückwünsche gab es zahlreiche, an Dr. Boy-Jürgen Andresen, Vorstandsvorsitzender der Arbeitsgemeinschaft für betriebliche Altersversorgung (aba), war es dann, die Laudatio zu halten.



100 Jahre: Ein Grund zum Feiern

Dr. Boy-Jürgen Andresen, Vorstandsvorsitzender der Arbeitsgemeinschaft für betriebliche Altersversorgung (aba)

Am 11. Juli 1909 gegründet blicke der BVV auf ein Jahrhundert im Dienste von Arbeitnehmern und Arbeitgebern im Bankgewerbe zurück. Das sei ein Jahrhundert „gelebte soziale Verantwortung“, lobte Dr. Boy-Jürgen Andresen den Jubilar. 100 Jahre alt – das sei für eine Institution wie den BVV ein Ereignis von herausragender Bedeutung, zumal er in den 100 Jahren immer wieder herbe Rückschläge habe einstecken müssen – den Ersten Weltkrieg, eine Hyperinflation, die folgende Währungsreform, das Verbot durch das NS-Regime, den Zweiten Weltkrieg, wieder eine Währungsreform und über Jahre hinweg die politische Unsicherheit im geteilten Berlin. Mit rund 680 Mitgliedsunternehmen, rund 330.000 Versicherten und rund 91.000 Rentnern sei der BVV inzwischen gemessen an seiner Bilanzsumme von 20,5 Milliarden Euro wenn auch nicht die älteste, so doch die größte Pensionskasse Deutschlands.

Die Pensionskassen hätten in Deutschland von Beginn an einen nicht unbedeutenden Anteil an der Entwicklung der Altersversorgung gehabt, fuhr Dr. Boy-Jürgen Andresen fort. Im Zuge des Wiederaufbaus nach dem Zweiten Weltkrieg sei ihre Zahl bis 1960 stetig auf insgesamt 261 gestiegen. In den 40 Jahren darauf sei der Bestand jedoch – bei steigendem Beitragsaufkommen – auf nur mehr 136 im Jahr 2001 geschrumpft. Dieser Trend habe sich nach der Rentenreform umgekehrt. Derzeit gäbe es in

Deutschland 153 Pensionskassen mit einem Beitragsaufkommen, das dem Premiumvolumen so bedeutender Versicherungszweige wie den Feuer- und Transportversicherungen entspreche. Mehr als zwei Millionen Menschen seien Anwärter auf Leistungen der Pensionskassen. Ende 2008 habe sich das Vermögen der deutschen Pensionskassen auf mehr als 100 Milliarden Euro belaufen – rund 20 Prozent davon repräsentiere allein der BVV. „Eine beachtliche Leistung“, wie Dr. Boy-Jürgen Andresen dem Jubilar attestierte. Daraus erwachse für den BVV sowohl das Recht als auch die Verantwortung, in der aba an der Gestaltung optimaler Rahmenbedingungen für die betriebliche Altersversorgung mitzuwirken. „Was ja auch erfreulich aktiv der Fall ist“, lobte der Vorstandsvorsitzende der aba den BVV.

Bislang hätten die deutschen Pensionskassen die Auswirkungen der Finanzkrise sehr gut gemeistert und seien ausweislich ihrer Aufsicht auch für künftige Herausforderungen gut gerüstet. Die Krise sei natürlich nicht spurlos an ihnen vorübergegangen, da kapitalgedeckte Systeme anders als umlagefinanzierte von der Finanzkrise unmittelbar betroffen seien – staatliche Unterstützung aber habe keine einfordern müssen.

Die deutschen Pensionskassen hätten weniger unter Kursrückgängen und Wertverlusten zu leiden als entsprechende Systeme in anderen Ländern, etwa in den USA und in Großbritannien. Der Grund: Die Sicherheit habe in der deutschen betrieblichen Altersversorgung Vorfahrt, Doppel- und Dreifachsicherungen sorgten dafür, dass die Versicherten und Rentner am Ende nicht leer ausgingen. Auch nicht, wenn ein Arbeitgeber oder Versorgungsträger ausfallen sollte. Seit Einführung der betrieblichen Insolvenzversicherung 1975 könnten die deutschen Betriebsrentner darauf vertrauen, dass der Nominalwert ihrer Renten sicher sei. Mögliche Anpassungen und Überschussbeteiligungen seien natürlich von aktuellen Entwicklungen abhängig. „Auf diese Stabilität unserer Systeme sollten wir stolz sein“, betonte Dr. Boy-Jürgen Andresen gegenüber seinen Zuhörern. Aufgrund der wachsenden Bedeutung der betrieblichen Altersversorgung für die Menschen sei es notwendig, dass der Gesetzgeber künftig verstärkt ihre Besonderheiten berücksichtige.

Auf dieser soliden Basis könne der BVV als bestens positionierte Pensionskasse sicher bauen, schloss Dr. Boy-Jürgen Andresen: „Herzliche Glückwünsche für das bisher Erreichte und die besten Wünsche für die nächsten 100 Jahre“.



Eine beachtliche Leistung: Laudator Dr. Boy-Jürgen Andresen, Vorstandsvorsitzender der aba



Beginn der Fachtagung

Rainer Jakobowski, Vorstandsmitglied des BVV

Nach seinem herzlichen Dank an Dr. Boy-Jürgen Andresen für dessen Laudatio und die guten Wünsche an den BVV räumte BVV-Vorstandsmitglied Rainer Jakobowski ein, er habe schon ein wenig damit gehadert, dass der BVV seinen 100. Geburtstag ausgerechnet im Jahr einer verheerenden Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise feiern müsse. Aber schwerste Krisen und historische Zäsuren einzigartigen Charakters am Ende erfolgreich durchgestanden zu haben, sei ohnehin Bestandteil der Geschichte des BVV.

Der BVV sei aus den Krisen immer gestärkt hervorgegangen, und so werde es auch diesmal sein, versicherte Rainer Jakobowski. Der Mitgliederversammlung des BVV werde er berichten können, dass der BVV das sehr schwierige Jahr gut überstanden habe – die Guthaben seiner Mitglieder seien mit immerhin 4,5 Prozent verzinst worden und am Ende habe man sogar noch an Substanz zulegen können.

Dabei sei der BVV – und das sei sehr wichtig – das geblieben, was er bei seiner Gründung war: eine soziale Einrichtung, deren Mitgliedsunternehmen und Mitgliedsangestellten im paritätischen Miteinander die größte Pensionskasse Deutschlands gemeinsam zum Erfolg geführt und für ihre Mitglieder stark gemacht haben.

Für die gute und erfolgreiche, oft jahrzehntelange Zusammenarbeit könne er nur herzlichsten Dank sagen, so Rainer Jakobowski. Ein herzlicher Dank gelte auch den Sponsoren, die die Fachtagung und die Jubiläumsveranstaltung des BVV so großartig unterstützt hätten.

Es sei Dr. Helmut Aden und ihm eine Ehre und eine sehr große Freude, den BVV mit Herzblut, Begeisterung und mit viel Engagement und Leidenschaft in den Beginn der nächsten 100 Jahre begleiten und führen zu dürfen.

Die Fachtagung „BVV Fokus 2009 – Kompetenz im Dialog“ mit ihren hochkarätigen Referenten sei gedacht als Plattform zur Information und Diskussion für die Vertreter aus dem Kreis der Versicherten des BVV und seiner Mitgliedsunternehmen – gewissermaßen als Dank für deren langjährige Treue. Sogar Gründungsunternehmen und ihre Arbeitnehmervertreter seien auf dieser Tagung anwesend, die nicht zuletzt auch als ein Präsent an die Delegierten langjähriger Partnerunternehmen zu verstehen

sei, denen der BVV für eine ausgezeichnete Zusammenarbeit zu danken habe.

Albert Einstein habe einmal gesagt: „Mehr als die Vergangenheit interessiert mich die Zukunft, denn in ihr gedenke ich zu leben“. In diesem Sinne wolle der BVV mit dem „BVV Fokus 2009 – Kompetenz im Dialog“ über sein originäres Betätigungsfeld der betrieblichen Altersversorgung hinaus einen Blick in die Zukunft werfen – er erwarte informative und spannende Vorträge und angeregte Gespräche.

Betriebliche Altersversorgung als Objekt gesetzlicher Regulierung

Von der Wohltat des Patriarchen über den Lückenfüller gesetzlicher Absicherung zum effektiven Instrument der Personalbindung. Professor Dr. Gregor Thüsing

Welchen Stellenwert wird künftig die betriebliche Altersversorgung einnehmen? Schon längst ist sie nicht mehr eine großmütige soziale Wohltat des Arbeitgebers, die sie einst war, und klar ist seit langem, dass sie weit mehr als eine Ergänzung der gesetzlichen Rentenversicherung ist. Und doch, in ihren Ursprüngen sei die betriebliche Altersversorgung, wie Professor Thüsing es beschrieb, so etwas wie „das Gnadengebrot wohlthätiger Patriarchen“ gewesen, die ihre Knechte, wenn sie im Alter bedürftig wurden, versorgten. In der Geschichte des 18. Jahrhunderts sei diese Form der Altersversorgung – zumal dann, wenn es die Arbeitgeber an Wohltätigkeit fehlen ließen – ein Gebot der Solidarität unter den Arbeitern gewesen. Anders also als vielfach in älterer Literatur beschrieben, wo die Entstehung der betrieblichen Altersversorgung häufig zu sehr „arbeitgeberseitig“ dargestellt werde. Als Beispiel für den Solidaritätsaspekt nannte Professor Thüsing die „Bruderbüchse“, 1769 von den Bergleuten der saarländischen Grube Friedrichsthal gegründet. Jeder in Arbeit stehende Bergmann hatte auf 1 1/2 Gulden Lohn einen Kreuzer (etwa 1,5 Prozent) in die Gemeinschaftskasse einzuzahlen. Schon bald wurde die Idee der Bruderbüchse auch von den übrigen elf herrschaftlichen Gruben der Grafschaft Nassau-Saarbrücken umgesetzt – eine umlagenfinanzierte Sozialkasse also, aus der Bergleute bei Krankheit und im Alter unterstützt wurden.



Die europäische Regelungsperspektive bleibt die große Unbekannte: Professor Dr. Gregor Thüsing

Wohl kaum einer der Bergleute, so Professor Thüsing weiter, habe seinerzeit daran gedacht, die Bruderbüchse könne eine auf Dauer angelegte Einrichtung sein. Die Bruderbüchse war aus der Not geboren, sie sei jedoch der Vorläufer der Knappschaftskassen gewesen, die wiederum das übrige industrielle Gewerbe inspiriert hätten. Gegen Ende des 19. Jahrhunderts habe dann der Staat begonnen, die Altersversorgung für Arbeiter gesetzlich zu regeln. In erster Linie wohl, um die sozialdemokratische Bewegung klein zu halten, aber auch aus Staatsräson und der Überzeugung heraus, man könne per Gesetz so ziemlich alles regeln. Private betriebliche Altersversorgungen, die sich aus der Idee der Bruderbüchse entwickelten, müsse man seither also immer vor dem Hintergrund des Primats gesetzlicher Regelung und – zumindest aus Sicht der staatlichen Obrigkeit – als eine Ergänzung der gesetzlichen Altersversorgung betrachten. „Der Staat glaubte offenbar“, so Professor Thüsing, „dass er in Sachen Altersversorgung mit der gesetzlichen Rentenversicherung so ziemlich alles regeln könnte“. Die stetige, rückläufige Entwicklung des Rentenniveaus in den zurückliegenden Jahren zeige jedoch, dass die private und damit auch die betriebliche Altersversorgung immer wichtiger werde. Angesichts der demografischen Entwicklung werde deren Bedeutung, so hob Professor Thüsing hervor, in den vor uns liegenden Jahren noch weiter wachsen.

Die zunehmende Bedeutung privater Altersversorgung lasse sich auch durch einen Vergleich mit jenen Ländern belegen, „die uns vielleicht regulatorisch und gesellschaftlich voraus sind“. In den USA etwa habe die private Altersversorgung seit je her im Vordergrund gestanden, die gesetzliche Versicherung, die „Social Security“, sei nicht mehr als eine Minimal- und Basisabsicherung, die bei den Amerikanern auf kein sonderlich großes Vertrauen treffe. Ein Beispiel einer recht unbürokratischen

Variante der privaten Altersversorgung seien die so genannten 401(k)-Pläne (hergeleitet aus dem US-Steuergesetz Nummer 401 Absatz k), die es US-Arbeitnehmern erlaubten, jeden Monat einen bestimmten Betrag ihres Lohnes (2009 maximal 16.500 Dollar pro Jahr) an eine Investmentgesellschaft zu überweisen, die das Geld – ganz nach Wunsch – mehr oder weniger risikobehaftet anlegt. Nach Einschätzung von Professor Thüsing könnten die ausgesprochen unbürokratischen und großzügigen Regularien dieser Form der betrieblichen Altersversorgung durchaus nachdenkenswert auch für den deutschen Gesetzgeber sein. Etwa in der Frage, ob das Geld bis zum Altersfall angelegt bleiben muss, oder ob es unter bestimmte Voraussetzung auch eher – unter Wegfall der steuerlichen Begünstigung – abgerufen werden könne. Auch die Portabilität der Versorgungsansprüche werde in den USA sehr viel einfacher gehandhabt und selbst die Unverfallbarkeitsregeln seien weniger statisch, sondern flexibel angelegt. Für Professor Thüsing ist das unbürokratische Regelwerk ein Grund für das rasante Wachstum der betrieblichen Altersversorgung in den USA; eine Entwicklung, die vielleicht vom deutschen Gesetzgeber dahingehend gedeutet werden sollte, dass nicht immer mehr Gesetze für die betriebliche Altersversorgung förderlich sind, sondern im Gegenteil, eher weniger.

Rechtsgrundlagen in Deutschland

Die Grundlage der betrieblichen Altersversorgung in Deutschland ist das Gesetz zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung vom 19. Dezember 1974, das seither 28-mal geändert wurde. Nicht wenig, nach dem Urteil von Professor Thüsing, aber auch nicht gerade übermäßig viel, denn „Sozial- und Arbeitsgesetze sind oftmals sehr kurzlebige Regelwerke, die immer wieder an die Notwendigkeiten der Zeit oder an politische Präferenzen angepasst werden müssen“. Das Gesetz sei mit seinen 32 Paragraphen auch durchaus überschaubar, viel wichtiger indes sei die Rechtsprechung zur betrieblichen Altersversorgung, „die dieses Skelett mit Fleisch füllt“. So habe Deutschland mit den Arbeits- und Sozialgerichten eine für Fragen der betrieblichen Altersversorgung eigene Gerichtsbarkeit und beim Bundesarbeitsgericht (BAG) mit dem 3. Senat eine höchstrichterliche Spruchkammer, die nahezu ausschließlich für die betriebliche Altersversorgung zuständig sei und deshalb auch „Betriebsrentensenat“ genannt werde. Die Komplexität der Rechtsprechung zur betrieblichen Altersversorgung werde zudem deutlich an den rasant wachsenden Umfängen der Kommentare zu diesem Thema.

Das zeige, dass die betriebliche Altersversorgung sehr stark durch die Rechtsprechung geprägt sei. Die aber könne, wie Pro-



fessor Thüsing mit verschiedenen jüngeren Entscheidungen des BAG unterlegte, „unerwartet und unberechenbar“ sein, weil sich die Richter mangels klarer gesetzlicher Vorgaben ihr Urteil aus allgemeinen Prinzipien herleiten müssten. Aus allgemeinen Prinzipien könne man jedoch vieles herleiten, die „Ersatzgesetzgebung“ sei deshalb nicht immer logisch.

Europäische Lösungen

Neue Regularien für die betriebliche Altersversorgung werden nach Einschätzung von Professor Thüsing zunehmend auch auf europäischer Ebene vorgegeben, „vielleicht nicht gerade die beste Aussicht“, wie er zu bedenken gab. Es stehe zu vermuten, dass die EU-Kommission oder Abgeordnete aus Ländern, in denen es keine oder eine völlig andere Tradition der betrieblichen Altersversorgung gibt, die Regelwerke dafür maßgeblich mitgestalten würden. Wenn man dabei die zum Teil sehr spezifischen Bedingungen in den Mitgliedsländern berücksichtige, sei zu befürchten, dass neue europäische Regularien dem deutschen System nicht gerecht werden könnten. Darüber hinaus machten eine Reihe von Initiativen deutlich, dass Regelungsperspektiven für die betriebliche Altersversorgung von europäischen Juristen bereitwillig aufgenommen würden. So liege derzeit der Vorschlag einer Richtlinie zur Portabilität von Zusatzrenten auf dem Tisch – zur Zeit „noch“ nicht beschlossen –, die fordere, die Unverfallbarkeit der Versorgungsanswartschaften solle früher, schon nach

zwei Jahren einsetzen. Eine solche Richtlinie – würde sie beschlossen – bliebe vermutlich nicht ohne Wirkung auf die betriebliche Altersversorgung hierzulande. Das zeige beispielsweise auch die Entscheidung des Europäischen Gerichtshofs zum Diskriminierungsschutz in der betrieblichen Altersversorgung. Verweisend auf diese Entscheidung habe das Bundesarbeitsgericht entschieden, dass auch ein nach dem Lebenspartnerchaftsgesetz verbundener Hinterbliebener Anspruch auf Hinterbliebenenversorgung haben muss, wenn auch der hinterbliebene Ehegatte diesen Anspruch hat. Die beschriebenen Regelungen machten die betriebliche Altersversorgung natürlich teurer und für den Arbeitgeber damit unattraktiver. Es stelle sich deshalb die Frage, ob die betriebliche Altersversorgung dadurch nicht ihre Bedeutung als Instrument der Personalgewinnung und Personalbindung verliere. In der privaten und damit in der betrieblichen Altersversorgung bliebe die europäische Regelungsperspektive also eine große Unbekannte.

Die betriebliche Altersversorgung müsse natürlich auch künftig den wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Bedingungen angepasst werden. Um sie zu stärken, sollte nicht die Frage im Vordergrund stehen, was zusätzlich geregelt werden könnte, sondern stattdessen vielmehr die Frage, was an Gesetzen und Regeln die betriebliche Altersversorgung in ihrer Entwicklung behindert. Professor Thüsing: „Wir brauchen zur Regelung der betrieblichen Altersversorgung nicht mehr Gesetze, wir brauchen vor allem bessere und auch weniger Gesetze“.

Das Vermögen des Alters

Über die zu wenig gewürdigte Quelle von Lebenssinn und Beschäftigung. Professor Dr. Thomas Druyen

Wenn in diesen Tagen über die Zukunft gesprochen wird, so Professor Druyen, bedürfe es großer Sensibilität. Zwischen Schwarzmalerei und Furcht, zwischen Schönfärberei und Planlosigkeit bleibe nur wenig Raum für ein ernsthaftes Bemühen um objektive Transparenz. Kein Zweifel, die tradierte Ordnung unserer Weltgesellschaft verändere sich derzeit fundamental. Angesichts der epochalen Krise sei es höchste Zeit, den vorliegenden Gegebenheiten Rechnung zu tragen und unsere Einstellungen zu ändern. Hinter den komplexen Vorgängen der Finanz- und Wirtschaftskrise sei vor allem ein bedrohlicher Realitätsverlust zu entdecken. Es werde „manisch“ übersehen, dass keine Gesellschaft, kein Markt, keine Unternehmung und auch keine Familie ohne ethische Grundlage leben könnten. Doch ohne den inneren Kompass ethischer Prioritäten gerieten wir schutzlos in ein Weltall der Will-

kür. Es komme deshalb entscheidend darauf an, das Vermögen der Selbstbesinnung zurückzugewinnen und uns zu fragen, in welcher Welt wir leben wollten.

In diesem Prozess spiele der Begriff des Vermögens eine zentrale Rolle. Vor allem deshalb, weil Vermögen nicht nur materielle Dimensionen verkörpere, sondern auch wesentliche Tugenden unserer Zivilisation wie Freiheit, Gerechtigkeit, Kompetenz, Erfahrung und Qualität. Schon Aristoteles habe Vermögen als die besondere Eigenschaft eines Menschen gesehen, sich und andere zu verändern und sich selbst zu bestimmen. Mit diesem Wahrnehmungsmuster könne man viele Bereiche unserer Wirklichkeit durchleuchten. Dazu zählten auch jene Zukunfts- und Vermögenswerte, die für unsere Entwicklung unverzichtbar sind. Darunter auch ein besonderes Element – das Vermögen des Alters.



Die Möglichkeiten einer sinnvollen Beschäftigung sind grenzenlos: Professor Dr. Thomas Druyen

Für Professor Druyen eine scheinbar selbstverständliche Thematik, die eine Menge über die Geschehnisse unserer illusionären Gegenwart offenbare. Seit Jahren gebe es definitive Hinweise auf die Folgen der demografischen Entwicklung, die beharrlich überhört oder oftmals fehl gedeutet worden seien. Die Dimensionen der Entwicklung seien der breiten Öffentlichkeit zu wenig geläufig gewesen, der Prozess des Alterns sei in einer positiven Wahrnehmung medial ausgeblendet worden. Erst Anfang des neuen Jahrtausends – nachdem mehr und mehr Informationen aus der gerontologischen und demografischen Wissenschaft wahrgenommen worden waren – sei es Journalisten wie Schuppen von den Augen gefallen, dass immer mehr ältere Menschen und immer weniger Kinder die Grundlagen unserer Gesellschaft verändern würden – eine Erkenntnis, die teilweise in den Medien zu wahren Horrorszenarien geführt habe. Damit sei seinerzeit eine sehr einseitige Betrachtung des Themas eingeleitet worden, die wir bis heute nicht nachhaltig überwunden hätten.

Noch immer verlängere sich unsere Existenz durchschnittlich um drei Monate pro Jahr und die Wissenschaft liefere keine Hinweise, dass diese Entwicklung in Kürze enden werde. Somit hätten wir es mit einer historisch einmaligen Erscheinung zu tun, die dringend der Aufklärung bedürfe. Im Mittelpunkt der zahlreichen Fragen stehe das Rätsel, weshalb bei uns immer weniger Kinder geboren würden und dem so einmalig verlängerten Leben keine

umfassende Hochachtung entgegengebracht werde. Als Grund für die Weigerung vieler junger Menschen, sich stärker an der Weiterentwicklung der Gesellschaft zu beteiligen, nannte Professor Druyen vor allem ökonomische Ursachen. Das lasse sich auch an dem Verhältnis der Einkommenshöhe zur Anzahl der Kinder ablesen – je höher das Einkommen, um so geringer die Kinderzahl.

Den Beginn der fatalen Wechselwirkung zwischen sinkender Geburtenrate und ökonomischem Fortschritt sieht Professor Druyen in den 90er Jahren des 19. Jahrhunderts. Mit der Einführung der Bismarck'schen Sozialversicherung seien die Lebensrisiken von der Familie auf die Gesellschaft übertragen worden. Dieser Einschnitt sei der psychologische Grundstein einerseits für eine über die Jahrzehnte hinweg gewachsene Anspruchshaltung dem Staat gegenüber und andererseits für die sinkende Bedeutung der Reproduktion für die Familie.

Wenn Ende des 19. Jahrhunderts vom „Alter“ die Rede gewesen sei, dann habe man damit die kurze Zeit vor dem Tod gemeint. Heute werde derselbe stereotype Altersbegriff immer noch angewandt, obgleich wir mittlerweile eine fast 40-jährige Altersphase erreicht hätten. Diese gedankliche Übertragung sei nicht nur falsch, sondern auch verhängnisvoll, weil dadurch alle positiven Wandlungen der Zwischenzeit von einem überholten Altersbild erschlagen würden. „Wollen wir die demografischen Entwicklungen als Chance für die gesellschaftliche Zukunft begreifen, dann ist ein fundamentales Umdenken erforderlich“, urteilte Professor Druyen.

Wir brauchten ein unvoreingenommenes, auf den veränderten Bedingungen basierendes Verständnis vom Alter. Das setze voraus, es als organischen und aktiven Teil des Lebens zu verstehen. Noch werde das Alter definiert als Lebensphase im gewohnten Lebenslauf. Alt sei man, wenn der gesetzliche Ruhestand eintrete oder wenn „entsprechende Merkmale der Reifung“ sichtbar würden. Diese auf Äußerlichkeiten basierende Stigmatisierung widerspräche jedoch auffallend dem subjektiven Selbstempfinden der Betroffenen.

Diese Bilder vom Alter hätten keine menscheitsgeschichtliche Kontinuität, sondern seien in hohem Maße gesellschaftlich und kulturell beeinflusst. Das bedeute: Die Altersbilder seien seit je her einem starken Wandel unterworfen. Das Bild vom Alter sei eine Anschauung, die jede Gesellschaft und jede Kultur für sich neu interpretieren müsse. Trotz dieses offenen Horizonts spüre man bei diesem Thema immer noch ein unterschwelliges Unbehagen. Dies sei gefährlich. Denn das Alter abzulehnen, bedeute nichts anderes als einen Lebensabschnitt zurückzuweisen, in den man unweigerlich selbst eintreten werde. „Wer zwingt uns eigentlich, die Wahrnehmung des Alters so einseitig auszurich-



ten?“, fragte Professor Druyen. Eine rund 40-jährige Altersphase, zunehmend bei guter Gesundheit und Lebensfreude, stehe weiterhin allzu oft unter der Signatur der Unbrauchbarkeit. Millionen von Menschen und ihr Humanvermögen würden so dem gesellschaftlichen Fortschritt entzogen – eine enorme Vergeudung von Produktivkräften. Hinzu komme, dass dies Potenzial nicht nur vergeudet werde, sondern andere dafür auch noch zur Kasse gebeten würden – immerhin werde schon bald die Hälfte des Lebens durch staatliche Unterstützung mitfinanziert.

Neuer zweiter Beschäftigungsmarkt

Es liege jedoch nicht nur an der Unfähigkeit, das Vermögen des Alters zu nutzen, sondern auch an der Illusion vom Nichtstun im Alter. Ruhestand und Freizeit seien zu touristischen Verheißungen verkommen, die jede Leistung als Ernstfall und den Müßiggang als Normalfall attestierten. Der Traum vom Nichtstun führe zwangsläufig zu Einstellungen, die allen Veränderungen die Kraft raubten und die Entwicklungen durch die Brille des Mangels betrachteten.

In den vergangenen Jahren hätten wir die Zukunft der Gegenwart geopfert und dabei unglaubliche Staatsschulden zu Lasten künftiger Generationen angehäuft. Und wir hätten es unterlassen, so Professor Druyen weiter, in die Vermögenskompetenz der nachwachsenden Generation zu investieren. Jetzt sei es allerhöchste Zeit, unsere Lebensläufe auf die veränderten Strukturen einzustellen. So sei es dringend erforderlich, die aufs Abstellgleis Abgeschobenen je nach Fähigkeit und Vermögen in die Gesellschaft zurückzuholen. Um diesen Prozess steuern zu können, schlägt Professor Druyen einen „neuen zweiten Beschäftigungsmarkt“ vor. In enger Abstimmung zwischen staatlichen Programmen, Arbeitsagenturen und Unternehmen solle eine Plattform geschaffen werden, die Menschen über 60 Jahren neue Betätigungsfelder anbietet. Die Menschen sollten je nach individueller Befindlichkeit erst dann in den Ruhestand entlassen werden, wenn ein persönlicher oder gesellschaftlicher Beitrag unzumutbar wird. Nach heutiger Einschätzung liege dieser Zeitpunkt zwischen dem 70. und 75. Lebensjahr.

Auch wenn die Arbeit, etwa durch Globalisierung und weitere Automatisierung, künftig noch knapper werden sollte, die Möglichkeiten einer sinnvollen Beschäftigung seien nach wie vor geradezu grenzenlos. Das gelte auch für das höhere Alter. Allerdings müssten die Tätigkeiten in dieser Lebensphase einhergehen mit einem neuen Verständnis von „Arbeit“. Jenseits des 65. Lebensjahres solle der Arbeitsprozess nicht einfach verlängert werden, niemand solle dann mehr der Arbeit dienen, sondern einer Be-

schäftigung nachgehen, die seinem Vermögen entspricht. Die unendlich vielen Möglichkeiten dieser Art der Beschäftigung eröffneten den Menschen Perspektiven, Dinge zu tun, die sie immer schon tun wollten, die gleichzeitig aber auch für die Gesellschaft wertvoll sind. Darin läge das Wesen einer angewandten Vermögenskultur.

Der historische, ja evolutionäre Wendepunkt, an dem wir uns befänden, fordere dringend eine Vorstellung von einer „guten“ Gesellschaft und vom richtigen Handeln. Unsere Gesetze und unsere Aktivitäten sollten darauf abzielen, ein größtmögliches Glück für alle zu schaffen. Das sei in der reinen Form zwar extrem idealistisch, dennoch müsse der Versuch nachhaltig unternommen werden. Die Etablierung einer Kultur des Alterns sei das erste Projekt in diese Richtung. Die Bevölkerungszunahme bei den Älteren und die Abnahme bei den Jüngeren gebe uns Gelegenheit, eine neue Lebensvision Wirklichkeit werden zu lassen.

Der neue zweite Beschäftigungsmarkt sollte in den nächsten zehn Jahren realisiert werden, fordert Professor Druyen. Die längere Einbindung älterer Menschen in diesen Markt biete ihnen nicht nur wirtschaftliche und soziale Vorteile. Eine steigende Zahl beitragszahlender Erwerbspersonen helfe auch dem Staat. Zudem biete die Einbindung von Millionen lebenserfahrener Bürger neue Chancen für die Kooperation zwischen den Generationen.

Demografischer Wandel historischen Ausmaßes

Im zweiten Beschäftigungsmarkt dürfe nicht in Kategorien klassischer Erwerbsarbeit gedacht werden, vielmehr solle dort Lebenssinn und Lebensqualität produziert werden. Millionen älterer Menschen stünden zur Verfügung, einen neuen Lebensabschnitt mit gesellschaftlicher Produktivität zu füllen. Der große Gewinn liege in der Integration jahrzehntelanger Arbeitskompetenz und tausendfacher Kommunikationskompetenz.

Innerhalb der nächsten 45 Jahre werde die Bevölkerungszahl der EU um 20 Millionen schrumpfen. Ökonomisch noch brisanter sei die Abnahme der Bevölkerung im arbeitsfähigen Alter um 50 Millionen während sich gleichzeitig die Zahl der Menschen im Rentenalter verdoppeln werde. Zu Beginn des 19. Jahrhunderts hätte noch ein Viertel der Weltbevölkerung in Europa gelebt, 2050 sei nur mehr mit sieben Prozent zu rechnen. Diese Prognose mache den demografischen Wandel historischen Ausmaßes deutlich und sei zudem ein Beleg für die wachsende Bedeutung privater und damit auch betrieblicher Altersversorgung. Diese Perspektive entlasse weder Politik noch uns selbst aus der Verantwortung zu überlegen, was wir mit dem Geschenk eines um 40 Jahre längeren Lebens machen sollten.

Betriebliche Altersversorgung heute und morgen

Die demografische Entwicklung spricht eindeutig gegen das Umlageverfahren: Professor Dr. Norbert Walter

In einem kurzen Rückblick umriss Professor Walter die demografische Entwicklung der vergangenen 100 Jahre: Das deutsche Kaiserreich habe 1909, zur Zeit der Gründung des BVV, 65 Millionen Einwohner gezählt, so viele wie zur Zeit Westdeutschlands. Damals sei die Bevölkerungszahl kräftig gestiegen, heute dagegen schrumpfe sie. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts habe die Lebenserwartung eines Jungen bei 47 Jahren gelegen, die eines Mädchens bei 50. Heute lägen beide Zahlen um fast zwei Drittel höher, für Jungen bei 77, für Mädchen bei 82 Jahren. Eine dramatische Entwicklung mit einem Trend, der sich ungebrochen fortsetze. Professor Walter wies darauf hin, dass dies keine Prognose sei, sondern dass die demografische Entwicklung über

viele Jahre hinweg sehr sicher ablesbar sei. Allein die Zuwanderung – eine politisch gesteuerte Größe – könne die gegenwärtige Entwicklung spürbar ändern. Dennoch: Professor Walter rechnet mit einer deutlichen Bevölkerungsabnahme: In 100 Jahren werde es wahrscheinlich nur mehr ein bisschen mehr als die Hälfte der gegenwärtigen Bevölkerungszahl geben, wohl aber nicht mehr als „die berühmte Stecknadel im Heuhaufen“.

Das bedeute, dass sich der Rentnerquotient nachhaltig verändern werde. Heute kämen 65 gesetzliche Rentner auf 100 Beitragszahler, in nicht ferner Zeit werde der Quotient auf 115 klettern. Diese „dramatische“ Veränderung erwartet Professor Walter bis etwa 2035, ein Zeitpunkt, an dem es in der Altersversorgung beginne „so richtig zu kneifen“. Wenn sich dann die Geburtenrate nicht deutlich positiv entwickeln würde und auch keine deutlich stärkere Zuwanderung zu verzeichnen sei, werde sich in den darauf folgenden Jahren kaum mehr etwas verändern.

Für den Arbeitsmarkt sei diese Entwicklung von besonderer Brisanz. Die derzeit noch stark besetzten, qualifizierten Arbeitsjahrgänge würden bis etwa 2030 aus dem Erwerbsleben ausscheiden und nur durch dünn besetzte Jahrgänge ersetzt werden können. Unglücklicherweise bleibe die Zahl der qualifizierten Berufseinsteiger hierzulande bestenfalls gleich, in anderen Ländern hingegen steige sie. Als Grund nannte Professor Walter, dass die deutschen Bildungsbürger „Kinderverweigerer“ seien: 40 Prozent der akademisch ausgebildeten Männer und 35 Prozent akademisch ausgebildeter Frauen blieben kinderlos.

Im Hinblick auf die Altersversorgung spreche die dramatische demografische Entwicklung eindeutig gegen das Umlageverfahren. Gleichwohl behielten die Befürworter dieses Systems in der öffentlichen Debatte um ein zukunftsfähiges Versorgungsverfahren die Oberhand. Gerade derzeit in der Finanz- und Wirtschaftskrise versuchten die Verfechter des Umlageverfahrens Glauben zu machen, es gebe bereits zuviel kapitalgedeckte Vorsorge. Das Gegenteil jedoch sei richtig. Dennoch würden weiterhin nach dem Umlageverfahren großzügige Wohltaten an die heutigen Rentner bezahlt, zu Lasten der heutigen und künftigen Aktiven. Alle Hoffnungen auf Beitragssenkungen in den nächsten Jahren seien damit vom Tisch.



Erfolg und Rendite in Krisenzeiten: Professor Dr. Norbert Walter

Wer angesichts der aufgezeigten Entwicklung für das umlagefinanzierte Rentensystem gerade zu stehen habe, ist für Professor Walter klar: der Staat – der schon jetzt rund ein Drittel des Rentenbudgets aus Steuermitteln finanziere – und die Beitragszahler, deren Einkommen die Beitragsbemessungsgrundlage von 64.800 Euro übersteige. All jene also, die in Deutschland nach dem Steuerrecht als „reich“ gelten würden, in Wahrheit aber Facharbeiter und Berufseinsteiger, die gerade ihr Examen hinter sich gebracht hätten – „der Bevölkerungsteil, den wir künftig verstärkt für das Umlageverfahren ausquetschen“.

In diesem Jahr erwartet Professor Walter noch keinen drastischen Anstieg des Staatsdefizits. Der Grund: die schleppende Umsetzung der aufgelegten Konjunkturprogramme. Erst für das nächste Jahr sei mit einem Defizit in Höhe von sechs Prozent des Bruttosozialprodukts zu rechnen, „also deutlich höher als jene drei Prozent, von denen vor einiger Zeit immer als Höchstgrenze die Rede war“. Mit der beschleunigten Verschuldung gerate der Staat jedoch in ein Dilemma, denn wie solle er darauf reagieren? Steuern und staatliche Abgaben heraufsetzen? Das sei nicht zu erwarten, glaubt Professor Walter. Also bleibe nur die Konsolidierung auf der Ausgabenseite. Den Transferleistungs- und Subventionsempfängern müsse also unmissverständlich klar gemacht werden, dass es nicht so weiter gehe – eine der ersten Aufgaben der neuen Bundesregierung, wie Professor Walter erwartet. Die Konsequenzen daraus: dringender, extremer Bedarf an anderen Formen der Altersversorgung. Auch wenn er im Prinzip „der Marktwirtschaft das Wort rede“ – hier sei ausdrücklich der Staat gefordert ein Obligatorium bei der kapitalgedeckten Versorgung zu schaffen.

Das Berufsleben wird vielfältiger

Es sei zu beobachten, so Professor Walter weiter, dass sich unsere Berufswege künftig zunehmend zu „gebrochenen Karrieren“ entwickeln würden. Sein Leben lang im selben Beruf beim selben Arbeitgeber beschäftigt zu sein, werde mehr und mehr zur Ausnahme. Das Berufsleben werde vielfältiger und multipler. Auch diese Entwicklung fordere eine flexible und anpassungsfähige Altersversorgung. Allerdings müsse dabei die Portabilität der Altersversorgung gewährleistet sein. Dabei denke er nicht an Portabilität zu „Nullkosten“, schon um nicht in einen kostspieligen Akquisitionswettbewerb der verschiedenen Anbieter zu geraten.

Doch wie sieht die Wirklichkeit der betrieblichen Altersversorgung derzeit, gerade zwei Jahre nach Beginn der Subprime-Krise, aus? Überall dort, wo private und betriebliche Altersversorgung umgesetzt und wo das Kapital relativ liberal angelegt



In der Diskussion: Professor Dr. Eckardt Minx (links), Corinna Wohlfeil und Professor Dr. Norbert Walter

worden sei, dort habe man in den vergangenen zwölf Monaten dramatische Wertverluste verzeichnen müssen. Man denke nur an die zahlreichen 401(k)-Anlagen in den USA, die unter Druck geraten seien. Vor allem für all diejenigen, die sich nahe an der Phase der Auszahlung befänden, sei das von gravierender Bedeutung. In einer solchen Situation sei die Argumentation für ein solches Versorgungssystem natürlich außerordentlich schwer. Die Schlüsselfragen seien deshalb: Werden wir schnell aus diesem Loch herauskommen und wird schnell erkennbar, dass das, was in den vergangenen zwei Jahren passiert ist, nicht der Trend, sondern die große Ausnahme war?

Ein V-förmiger Verlauf der Krise sei allerdings nicht zu erwarten. „Wir werden nicht so schnell aus der Krise herauskommen, wie wir hineingeraten sind“, ist sich Professor Walter sicher. Die Konjunktur werde den Verlauf nehmen wie ein weit offenes U, wobei der Ausstiegswinkel flacher verlaufe als der Abstiegswinkel. Der Grund für diesen Verlauf mit seiner breiten Talsohle sei, dass die Probleme, die Auslöser der jüngsten Krise gewesen seien, nur langfristig gelöst werden könnten. Wenn beispielsweise der Bausektor in Spanien auf ein Drittel seiner Kapazität schrumpfen und dafür anderweitig entsprechend Beschäftigung aufgebaut werden müsse, dann könne keiner erwarten, dass dies in nur drei Jahren möglich sei. Wie viel Zeit die Korrektur der krisenrelevanten Faktoren in Anspruch nehmen werde, sei von Land zu Land unterschiedlich.

Die eigentlich wichtige Botschaft zeige jedoch erst die Langfristbetrachtung dreier entscheidender Faktoren. An erster Stelle: Wie sieht es mit qualifizierten Arbeitskräften in nächster Zeit aus? Dann: In welchem Umfang wird Kapital zur Verfügung gestellt? Und schließlich: Wie sieht es mit den Menschen aus, die weniger qualifiziert sind? Die Antwort, so Professor Walter, sei relativ klar. In den nächsten Dekaden werde die Zahl der qualifizierten Arbeitskräfte relativ klein sein, nicht nur in Deutschland und in



den westlichen Industrieländern, sondern auch beispielsweise in China, das von seiner jahrzehntelangen „Ein-Kind-Politik“ eingeholt werde. Gleichzeitig werde in den weniger weit entwickelten Ländern mit vergleichsweise schlechten Bildungssystemen ein deutlicher Zuwachs weniger qualifizierter Arbeitskräfte zu verzeichnen sein. Zugleich steige langfristig auch das Kapitalangebot. In der Konsequenz bedeute das: Die weniger werdenden qualifizierten Arbeitskräfte könnten mit einer stetig besseren Bezahlung rechnen, die minder qualifizierten dagegen würden ebenso stetig weniger bekommen. Politisch und sozial werde diese Entwicklung vor allem in den entwickelten Ländern zu ernststen Problemen führen.

Zudem erwartet Professor Walter langfristig sinkende Kapitalrenditen. Die Orientierung an den Kapitalrenditen der Jahre 1980 bis 2007 sei komplett irreführend. Mehr als zwei Drittel der Renditen der vergangenen 27 Jahre sei in den nächsten drei Jahrzehnten nicht mehr realistisch, vorstellbar sei auch, dass künftige Renditen auf weniger als die Hälfte sinken würden. Für die Altersversorgung bedeute dieser Trend: Wer unter den zu erwar-

tenden Renditebedingungen ein Rentenniveau anstrebe, das dem gegenwärtigen entspricht, müsse dafür mindestens 50 Prozent mehr ansparen. Um die hierfür erforderlichen Mehreinkommen zu mobilisieren, sei es unumgänglich, durch gesetzliche Anreize und tarifliche Rahmenbedingungen das Arbeitsvolumen zu verändern, genauer: zu vergrößern. Klar sei auch, dass die Anbieter privater und betrieblicher Altersversorgung gut beraten seien, „ihr Kapital klug anzulegen, also auch international dort zu investieren, wo höhere Renditen möglich sind“.

Im Hinblick auf den Aufbau von Versorgungskapital in der privaten und betrieblichen Altersversorgung sei es notwendig zu vermitteln, dass die Erträge daraus künftig kleiner werden würden. Es sollte jedoch nicht die Schlussfolgerung gezogen werden, dass wir weniger dieser Altersversorgung brauchten, sondern im Gegenteil, mehr. Es sollte auch daran gearbeitet werden, die Vermögensanlage in schwieriger werdenden Zeiten besser, intelligenter und sachgerechter aufzubauen. Dabei gelte es vor allem, sich nahe der Auszahlungsphase von Werten mit großer Schwankungsbreite möglichst fern zu halten.

Gesellschaftliche Perspektiven

Der Blick in die Zukunft als Anregung für den Erfolg von morgen. Professor Dr. Eckard Minx

„Wir sollten wissen, dass die Veränderungen, die in dieser Welt passieren sollen, von uns ausgehen müssen“. Eine Botschaft von Mahatma Gandhi, die Professor Minx an den Anfang seines Vortrags setzte. In diesem Sinne diene die Beschäftigung mit der Zukunft in erster Linie dazu, dem ständigen Neuerfindungsprozess der Organisationen, der Gesellschaft und des Staates einen bewussten Rahmen zu geben und damit unser aller Lernfähigkeit immer wieder zu steigern. Lernfähigkeit in diesem Sinne bedeute, dass Unternehmen, die Gesellschaft und die Institutionen des Staates darauf vorbereitet seien: Überraschendes, nicht Vorhersehbares, eben Entwicklungen, die der Essayist Nassim Nicholas Taleb als „Black Swans“ bezeichnet habe, für strategische Weichenstellungen zu nutzen. Louis Pasteur, der große französische Chemiker und Biologe, habe dies auf eine einfache Formel gebracht: „Nur der vorbereitete Geist begünstigt den Zufall“.

Mit Zukunft müsse man sich also mehr als nur am Rande beschäftigen. Es sei allerdings ein großes Missverständnis anzunehmen, dass Zukunftsforscher die Zukunft wüssten. Zukunftsforscher seien keine Propheten, sondern allenfalls gute Beobachter des „Heute“. Es wäre schon ein enormer Gewinn, wenn es uns gelänge, das Heute hinreichend erkennen und interpretieren

zu können. Da, wie es Immanuel Kant ausgedrückt habe, unser Entscheiden weiter reichen würde als unser Erkennen, sei es heute wichtiger denn je, sich intensiv und bewusst mit der Zukunft auseinanderzusetzen.

Dass es nicht eine Sichtweise auf die Welt und die Zukunft gäbe, zeigte Professor Minx am Beispiel einer chinesischen Parabel aus dem Buch „Mit der Reife wird man jünger über das Alter“ von Hermann Hesse: Ein alter Bauer besaß ein kleines Gut in den Bergen. Eines Tages verschwand eines seiner Pferde von der Koppel. Da kamen die Nachbarn, um ihm zu diesem Unglück ihr Beileid zu bezeugen. Der Alte aber fragte: „Woher wollt ihr wissen, dass das ein Unglück ist?“ Und tatsächlich: Einige Tage später war das Pferd zurück und hatte ein ganzes Rudel Wildpferde mitgebracht. Wiederum erschienen die Nachbarn und wollten ihm zu diesem Glücksfall gratulieren. Der Alte aber entgegnete: „Woher wollt ihr wissen, dass es ein Glücksfall ist?“ Als sich wenig später der Sohn des Alten bei einem Sturz vom Pferd das Bein brach, waren wieder die Nachbarn zur Stelle, um ihn zu bedauern. Und wieder die Entgegnung des Alten: „Woher wollt ihr wissen, dass dies ein Unglücksfall ist?“ Im Jahr darauf erschien die Kommission der „Langen Latten“ in den Bergen, um

kräftige Männer für den Stiefeldienst des Kaisers zu rekrutieren. Den Sohn des Alten mit seinem immer noch lädierten Bein nahmen sie nicht. Der alte Mann lächelte.

Die Beschäftigung mit der Zukunft mache deutlich, dass vorbeugendes Nachdenken die Voraussetzung für vorbeugendes Handeln sei, so Professor Minx weiter. Denn alle unsere Handlungen orientierten sich an Erwartungen. Und Denken auf Vorrat sei eine der großen Erwartungen, um in unseren Köpfen so etwas wie eine „Erinnerung an die Zukunft“ zu implantieren.

An Zukunft erinnern? Das funktioniere dann, wenn man Perspektiven durchdenke und Bilder im Kopf habe, die leitend seien und die Zukunft nicht als Schicksal, sondern gewissermaßen als Produktionsprozess betrachteten. Zukunft werde „produziert, auf zweierlei Art: einmal, indem wir uns aktiv an diesem Produktionsprozess beteiligten, oder aber, indem wir nichts täten, also passiv bleiben“. Letzteres sei, betont Professor Minx, die weitaus schlechtere Alternative.

Doch welche Schlussfolgerungen können wir uns aus dem, was wir heute sehen und wahrnehmen, vorstellen? Denn wollten wir Entscheidungen treffen, dann müssten wir uns über Alternativen im Klaren sein, wir müssten Wege dorthin und Optionen prüfen. Dabei sei nicht so entscheidend, dass wir alles wüssten, sondern vielmehr dass wir genau hinsähen.

Permanente Unsicherheit

Angesichts der enormen Innovationen etwa im Bereich der Technologie und auf vielen anderen Gebieten scheine es ganz so, als sei dies das Ergebnis eines kontinuierlichen Prozesses. Zu bedenken sei jedoch, dass neue Denkgewohnheiten oftmals nicht in einer kontinuierlichen Anpassung entstünden, sondern dass wir immer mit dem „Zwang zur abrupten Neuorientierung“ rechnen müssten. Permanente Unsicherheit – technisch, ökonomisch, politisch – sei ein Normalzustand, der sich nicht verändern werde. Das sei die eine Seite. Die andere Seite gehe auf ein großartiges Buch von Gregory Bateson zurück. Bateson – Anthropologe, Sozialwissenschaftler, Kybernetiker und Philosoph – habe immer wieder kleinen Geschichten geschrieben, um Wissenschaft zu erklären. Beispielsweise die über den kleinen Jungen, der seinen Vater fragt: „Wissen Väter eigentlich immer mehr als ihre Söhne?“ Nach kurzer Überlegung antwortet der Vater „Ja“. Woraufhin ihn der Sohn dann fragt, wer die Dampfmaschine erfunden habe. Der Vater sagt „James Watt“ und provoziert damit die nächste Frage seines Sohnes: „Warum war es dann nicht James Watts Vater, der die Dampfmaschine erfunden hat, wenn doch Väter immer mehr wissen als ihre Söhne?“

Die Erklärung sei einfach, erläutert Professor Minx, denn Wissen sei wie Stoff, es sei verwoben und vernetzt, erforderlich seien Vorstufen und bestimmte Voraussetzungen, um es generieren zu können – all das, was der Vater von James Watt offensichtlich nicht zur Verfügung gehabt habe.

Doch was passiert, so eine weitere Frage, wenn wir auf Dinge stoßen, die weder Vater noch Sohn wissen können, wenn das Wissen plötzlich einer Barriere des Nichtwissens gegenübersteht? Alle, die sich ernsthaft mit dem Thema Komplexität beschäftigt hätten, würden irgendwann die Lernerfahrung gemacht haben, die sich mit dem Begriff „Demut“ umschreiben ließe. So seien beispielsweise Entwicklungen in komplexen biologischen und sozialen Zusammenhängen einfach nicht exakt berechenbar und damit auch nicht vorhersagbar.

Manches also werde man exakt wissenschaftlich nicht vorher wissen können. Das bedeute jedoch nicht, dass Expertenwissen unnütz sei und zielgerichtetes Handeln zur Illusion werde. Das sei, betont Professor Minx, die falsche Konsequenz aus dieser Erkenntnis. Man dürfe allerdings nicht den Eindruck erwecken, mit einigen Tools und Tricks könne man die komplexe Welt doch überlisten. Entscheidend bleibe, rechtzeitig aufzuspüren, was sich in dem komplizierten und komplexen Umfeld um uns herum verändert und zu verstehen, was das Wesen eines sich vollziehenden Wandels ist.

Die Zukunft lasse sich oftmals eben nicht in Prognosen darstellen. Man müsse sich vorstellen, man sitze in einem Auto, in



Der Blick in die Zukunft als Anregung für den Erfolg von morgen:
Professor Dr. Eckard Minx



dem bis auf das Heckfenster alle Scheiben verklebt seien. Der Blick durch das Heckfenster entspreche etwa der Menge an Informationen, die für eine Prognose zur Verfügung stehen – Daten aus der Vergangenheit. Wie Vorhersagen unter solch eingeschränkten Bedingungen zustande kommen können, schilderte Professor Minx am Beispiel eines Indianerhäuptlings, der von seinen Stammesbrüdern gefragt wird, wie denn der Winter werde. „Streng, sehr streng“, habe der weise Mann geantwortet, woraufhin die Indianer ausschwärmten, um Holz zu sammeln. Zwei Monate später habe der Häuptling auf dieselbe Frage seiner Leute wieder einen strengen Winter vorausgesagt mit der Folge, dass die Indianer noch mehr Holz sammelten. Der Häuptling sei dann doch ins Grübeln geraten und habe schließlich das Wetteramt um eine Prognose für den nächsten Winter gebeten. Der werde streng, sehr streng sogar, habe er dort erfahren. Auf seine Frage, worauf sich diese Vorhersage stütze, habe man ihm geantwortet: „Die Indianer sammeln schon seit Wochen unentwegt Holz“.

Interpretatives Wahrnehmungssystem

Das größte Problem bei der Beurteilung von Zukunftsfragen sei schließlich der Mensch selbst, fuhr Professor Minx fort. Hirnforscher wie Wolf Singer hätten herausgefunden, dass unser Wahrnehmungssystem in höchstem Maß interpretativ sei. Unsere persönlichen Glaubenssätze über die Welt hielten wir zumeist für die Realität. Und diese Glaubenssätze würden dafür sorgen, dass nur bestimmte Informationen von uns aufgenommen, andere aber ignoriert werden würden. „Das ist eines der größten Probleme bei der Beschäftigung mit der Zukunft“, betonte Professor Minx. Das interpretative Ausblenden von Informationen sei für Unternehmen und Organisationen das größte Hindernis auf dem Weg zum Erfolg. Zudem würden wir Menschen bei der Wahrnehmung von Entwicklungslinien häufig erwarten, die Akteure unserer Umwelt müssten sich verändern und nicht wir selbst.

Eine weitere seiner Eigenschaften, die den Menschen im Hinblick auf die Wahrnehmung von Veränderungen in seinem Umfeld hinderlich ist, erläuterte Professor Minx mit einem Bild aus dem Buch „The Age of Unreason“ von Charles Handy. Setze man einen Frosch in ein Glas mit heißem Wasser, so sei zu vermuten, dass das Kaltwassertier sofort aus diesem Glas herausspringen würde. Was aber, wenn man den Frosch in ein Glas mit kaltem Wasser setzte und das Wasser langsam erhitze? Frösche seien Tiere, die nicht adaptieren, wenn sich ihr Kontext verändert, das Tier würde also verkochen. Wir Menschen, so Professor Minx, seien ähnlich veranlagt und würden Veränderungen allzu oft erst dann bemerken, wenn es zu spät ist.

Bei allen Einschränkungen, die bei der Betrachtung der Zukunft obligatorisch seien – einige Megatrends seien jedoch klar absehbar. So würden die Zeithorizonte der Entwicklungen künftig längerfristig Bedeutung haben, mindestens 20 bis 30 Jahre, schätzt Professor Minx. Innerhalb dieser Zeithorizonte würde auch nicht mehr regional begrenzt, sondern weltweit zu denken sein. Und diese Entwicklungen würden tief greifende Umwälzungen aller gesellschaftlicher Teilsysteme bewirken. Dabei müsse man die unterschiedlichen Ausprägungen etwa für Amerika, Asien, Europa und Afrika gesondert betrachten.

Ein Treiber dieser tief greifenden Umwälzungen der nächsten Jahre sei der starke Zuwachs der Weltbevölkerung. 1900 hätten 1,5 Milliarden Menschen auf unserem Planeten gelebt, 2006 habe man sechs Milliarden gezählt, 2050 würden es neun Milliarden sein. Angesichts dieses Bevölkerungswachstums mache die Knappheit überlebenswichtiger Ressourcen für die Menschen – ob Gesundheitsversorgung, Bildung, Energie oder Trinkwasser – das Ausmaß der Herausforderungen deutlich.

Eine weitere Dynamik gehe in den nächsten Jahren von den ungelösten Rohstofffragen aus. Auch wenn es derzeit ganz so scheine, als sei an den Preisfronten Ruhe eingekehrt – es gehöre keine Prophetie dazu, um vorherzusagen, dass infolge der Desinvestitionen auf den Förderfeldern der Ölpreis demnächst wieder auf gigantische Höhen klettern werde.

Der Klimawandel sei ein weiterer Punkt auf der Agenda der großen Herausforderungen. Klar sei, dass die Menschen das Thema inzwischen ernst nähmen. Inzwischen bestreite niemand mehr, dass die Klimaerwärmung ein von Menschen gemachtes Phänomen sei und uns damit weltweit zu enormen Aktivitäten herausfordere.

Im Hinblick auf prägende gesellschaftliche Entwicklungen nannte Professor Minx die Nutzung von Wissen als das Kapital der modernen Gesellschaft – wir müssten künftig mit gigantischen Mengen an Informationen umgehen, sie selektieren und verarbeiten. Social Networking, die Vernetzung von Menschen und Wissen wird eine weitere gesellschaftliche Entwicklung in den nächsten Jahren sein. Auf allen Ebenen würden die Netzwerke enger geknüpft, in der Wissenschaft, in der Kultur, in den Unternehmen, in gesellschaftlichen Verbänden und Organisationen und im Konsum. Und eine Wertediskussion erwartet Professor Minx. Nachdem in der multioptionalen Gesellschaft der 80er und 90er Jahren die traditionellen Werte an Bedeutung verloren hätten, sei schon jetzt eine neue Besinnung zu verzeichnen. Die Menschen würden inzwischen wieder nach Leit- und Orientierungsbildern suchen – Werte wie Ethik und Nachhaltigkeit hätten in unserer Gesellschaft wieder an Bedeutung zugenommen.



Trendanalyse Betriebliche Altersversorgung

Abschließende Diskussion. Prof. Dr. Eckard Minx, Prof. Dr. Gregor Thüsing sowie die Vorstandsmitglieder des BVV, Rainer Jakubowski und Dr. Helmut Aden

Corinna Wohlfeil: Herr Professor Minx, wenn Sie einen Ausblick wagen: Welche Herausforderungen werden uns im Hinblick auf die Altersversorgung in Zukunft begegnen?

Professor Minx: Sehr eindeutig ist, dass wir einen völlig anderen Blick auf die so genannten Alten haben müssen, insbesondere auf diejenigen, die man „Third Ager“ beziehungsweise die „Silver Generation“ nennt. Bei uns in Deutschland haben wir vergleichsweise gute Versorgungssysteme. Länder, die in dieser Hinsicht weniger gut ausgestattet sind, werden in der Altersversorgung enorme Probleme bekommen. In China beispielsweise, wo schon heute 150 Millionen Rentner leben, wird sich nach Schätzungen in 20 Jahren die Zahl der Rentner auf ca. 300 Millionen erhöhen. Bei uns sollten wir in der Altersversorgung das tradierte lineare Denken aufgeben und beispielsweise sehr viel mehr Beschäftigung für die Menschen im Third Age schaffen.

Das heißt, bei uns in Deutschland werden die Systeme der Altersversorgung künftig auch nicht mehr ausreichen?

Professor Minx: Richtig. Aber wir brauchen nicht nur längere Arbeitszeiten, damit es uns finanziell besser geht, sondern damit es uns auch kognitiv besser geht. Arbeit ist ein sozialer Prozess, bei der Arbeit finden wir andere Menschen, da passiert etwas. Wer nur noch Couch-Potato ist, dem fehlt es an Herausforderungen, der nabelt sich von der Gesellschaft vollends ab.

Herr Professor Thüsing, sehen Sie die Entwicklung ähnlich?

Professor Thüsing: Ich kann diese Frage vielleicht aus rechtlicher Sicht begleiten. Nach unserer etablierten Rechtsprechung ist es so, dass der Arbeitnehmer mit Erreichen des regulären Rentenalters aus dem Arbeitsleben ausscheidet. Die Vorstellung war immer, dass er dann ausreichend versorgt ist und dann auch genug gearbeitet hat. Diese Rechtsprechung steht nun allerdings auf dem Prüfstand des Europäischen Gerichtshofs mit der Frage, ob diese Sicht noch zeitgemäß ist, ob wir mit Erreichen des gesetzlichen Renteneintrittsalters auch in Rente gehen müssen oder ob das differenzierter zu betrachten ist. Die Tendenzen, ältere Menschen länger in Beschäftigung zu halten, haben in der Rechtsprechung ihr sanftes Echo gefunden. Man fragt sich also, ob die überkommenen gesellschaftlichen Modelle nicht auch durch die Rechtsprechung aufgebrochen werden sollten.

Wie beurteilen Sie vor diesem Hintergrund Forderungen, das Renteneintrittsalter von 67 wieder auf 65 Jahre zu reduzieren?

Professor Thüsing: Auch das muss man differenziert betrachten. Es ist schon ein Unterschied, ob man einen Dachdecker noch mit 65 aufs Dach schickt, oder ob ein Hochschullehrer mit 65 Jahren emeritieren muss. Ein generelles Zurückdrehen des Renteneintrittsalters würde den gesellschaftlichen und demografischen Gegebenheiten nicht gerecht werden. Wir werden nun mal älter und die Zeit, die wir fit bleiben, nimmt auch immer weiter zu.

Herr Dr. Aden, was bedeutet die beschriebene Trendwende für die Altersversorgung?

Dr. Aden: Man muss unterscheiden: Auf der einen Seite gibt es Menschen, die es sich leisten können, länger zu arbeiten. Auf der anderen Seite steht das Gros der Menschen, das gefordert ist, durch Arbeit vor allem die Existenz zu sichern. Dabei ist zu bedenken, dass wir in unserer Volkswirtschaft immer weniger Menschen zur Wertschöpfung benötigen und gleichzeitig einen wachsenden Teil der Bevölkerung haben, nämlich die älteren Menschen, die auf diese Wertschöpfung angewiesen sind. Das spricht natürlich dafür, rechtzeitig mit dem Sparen für das Alter zu beginnen. Der Ausbau insbesondere der betrieblichen Altersversorgung ist daher unumgänglich, um im Alter von den Renditen des angesparten Kapitals leben zu können. Die Frage allerdings bleibt, ob das am Ende die einzige Form der Altersversorgung sein kann. Schließlich gibt es viele Menschen, die weniger gut verdienen und sich ein Sparen fürs Alter nur sehr begrenzt oder gar nicht leisten können. Gleichwohl bin ich der Überzeugung, dass die betriebliche Altersversorgung der richtige Rahmen ist, um für das Alter Kapital anzusparen.

Herr Jakubowski, wie ist denn der Trend in der betrieblichen Altersversorgung?

Jakubowski: Was den BVV betrifft haben wir im vergangenen Jahr beim Beitragsaufkommen einen Zuwachs von fünf Prozent verzeichnen können – trotz des Abbaus von Mitarbeitern bei Mitgliedsunternehmen des BVV. Das sind ja unsere Kunden. Wir sind also gewachsen und das bei einer Marktdurchdringung in unserer Nische von rund 90 Prozent. Das mag ein Zeichen dafür sein, dass die betriebliche Altersversorgung immer wichtiger wird. Leider aber geht der Trend viel zu langsam voran, dabei ist die Ergänzung der gesetzlichen Altersversorgung dringend geboten.

Welche Unterstützung ist denn erforderlich, damit der Trend beschleunigt wird?



Diskussion: Professor Dr. Gregor Thüsing (von links), Rainer Jakubowski, Dr. Helmut Aden, Professor Dr. Eckard Minx und Corinna Wohlfeil

Jakubowski: Das Phänomen ist, dass die Politik dieses Thema meines Erachtens nur ungenügend forciert. Zunächst müsste Transparenz geschaffen werden. Es muss klar gemacht werden, dass es mit dem derzeitigen System der Altersversorgung künftig Probleme geben wird, die nur durch eine zusätzliche Altersversorgung zu lösen sind, am besten durch betriebliche Altersversorgung, weil es kollektiv nun einmal am effizientesten geht.

Herr Professor Thüsing, was brauchen wir in Bezug auf die betriebliche Altersversorgung, mehr Förderung oder mehr Gesetze, die vielleicht die Menschen dazu verpflichten?

Professor Thüsing: Vor allem mehr Phantasie beim Gesetzgeber. Es war schon immer ein gesetzgeberisches Anliegen – wenn man auch zu wenig dafür getan hat – die betriebliche Altersversorgung zu stärken: gleichzeitig war es Ziel der Politik, den Anteil des Mitarbeiter Eigentums am industriellen Kapital zu steigern. Betont wurde immer: Wir wollen mit diesen Zielen keine Konkurrenz haben und wir wollen sie nicht verlinken. Doch warum eigentlich nicht? Da wären durchaus sinnvolle Modelle denkbar. Doch der Gesetzgeber neigt dazu, in Schienen zu denken. Er braucht vernünftige Vorschläge von draußen, die er dann umsetzen kann.

Dr. Aden: Hier muss ich Herrn Thüsing ein wenig widersprechen. In der Vergangenheit hat der Gesetzgeber durchaus Phantasie gezeigt, wenn man an die Vielzahl der Durchführungswege der betrieblichen Altersversorgung denkt. Es gibt in Deutschland inzwischen hierfür fünf Durchführungswege, von denen der BVV drei anbietet. Darüber hinaus gibt es Zeitwertkonten, Riester- und Rürup-Förderung sowie weitere Formen der privaten Altersversorgung. Dies führt inzwischen zu einem hohen Grad an Komplexität, die für das notwendige Ziel, Aufbau einer kapitalgedeckten Altersversorgung, eher hinderlich ist.

Was könnten Sie, genauer der BVV, noch tun, um die betriebliche Altersversorgung weiter auszubauen? Vielleicht durch neue Produkte, die der BVV anbieten könnte?

Dr. Aden: Das Produkt, das der BVV nunmehr seit 100 Jahren anbietet, ist im Grunde gleich geblieben: Eine Altersrente mit Hin-

terbliebenenabsicherung und eine Absicherung im Invaliditätsfall. Das ist es. Dieses Produkt wird auch in Zukunft mit Garantien unterlegt sein, das ist entscheidend für die Planbarkeit der Absicherung.

Herr Jakubowski, die Sicherheit der Anlage, so heißt es beim BVV, steht an erster Stelle. Andererseits soll auch die Rendite stimmen. Wie meistern Sie diesen Spagat?

Jakubowski: Wir haben mit dieser Priorisierung eine hundertjährige Geschichte hinter uns gebracht und wir werden dabei bleiben – die Sicherheit steht vorne und eine stabile hohe Rendite bleibt zweites Ziel. Unsere Erfolge der vergangenen Jahre zeigen, dass es in dieser Konstellation sehr gut geht. Wir haben in den letzten Jahren mit Blick auf die Nettoverzinsung immer über dem Marktdurchschnitt gelegen und Stabilität erreicht. Auch wenn künftig ganz allgemein die Renditen, insbesondere in den Zinsmärkten, rückläufig sein sollten – Chancen gibt es immer. Die haben wir in der Vergangenheit genutzt und werden es auch künftig tun.

Gerade in der Finanzkrise kam aus der Politik gelegentlich der Hinweis, die kapitalgedeckte Altersversorgung sei doch nicht so sicher und man schien wieder mehr auf das Umlageverfahren zu setzen. Wie ist Ihre Meinung dazu?

Jakubowski: Diese Diskussion ist von verschiedenen Kapitalmarktverhältnissen abhängig. Wir hatten ein schlimmes Jahr 2008, das natürlich Substanz gekostet hat. Das war vor allem im anglo-amerikanischen Raum und beispielsweise bei holländischen Pensionskassen der Fall. Die Folge: Jetzt redet man wieder über die umlagenfinanzierten Systeme. Das aber hilft uns nicht über die Probleme der demografischen Entwicklung hinweg. Am Ende steht das Fazit: Eine ausgewogene Kombination von beiden Systemen ist das Mittel der Wahl.

Corinna Wohlfeil: Ein Fazit, das ganz sicher auch den BVV beflügelt, zuversichtlich die nächsten 100 Jahre anzugehen. Meine Herren, ich danke Ihnen für die aufschlussreiche Gesprächsrunde.

BVV Versicherungsverein des Bankgewerbes a.G.
BVV Versorgungskasse des Bankgewerbes e.V.
BVV Pensionsfonds des Bankgewerbes AG

Kurfürstendamm 111 – 113
10711 Berlin
Tel.: 030 / 896 01-0
Fax: 030 / 896 01-791

Info@bvv.de
www.bvv.de