

Berufliche Vorsorge heute und morgen – Herausforderungen für die Schweizer Wirtschaft

Wir leben immer länger. Wir haben weniger Kinder. Die Auswirkungen einer alternden Gesellschaft auf Politik und Gesellschaft sind tiefgreifend. Unternehmen, die sich frühzeitig darauf einstellen, können vom Wandel aber auch profitieren. [von Fredy Häggerli](#)

Eigentlich ist es eine erfreuliche Tatsache: Wir werden immer älter, und dies oft bei guter Gesundheit. Lag die Lebenserwartung für Schweizerinnen und Schweizer mit Geburtsjahr 1900 noch bei unter 50 Jahren, so dürfen Männer mit Geburtsjahr 2000 in der Regel davon ausgehen, dass sie rund 77 Jahre alt werden, Frauen sogar 83 Jahre alt. Wer das 65. Altersjahr heute erreicht hat, wird – zumindest im statistischen Durchschnitt – noch einmal 20 (Männer) beziehungsweise 23 Jahre (Frauen) weiterleben. Zu verdanken haben wir das dem medizinischen Fortschritt und unserem Wohlstand, einer gesunden Ernährung sowie sportlichen Aktivitäten, die uns ein gesundes Leben bis ins hohe Alter ermöglichen.

Die Kurve der Lebenserwartung flacht zwar ab, steigt aber weiter. Das bestätigt

auch die Anzahl der 100-Jährigen in der Schweiz. Noch vor 70 Jahren waren sie eine seltene Ausnahme im ganzen Land. Heute sind sie vor allem unter den Frauen bereits weit verbreitet. Und viele von uns haben gute Aussichten, diese Schwelle ebenfalls zu überschreiten.

Viele Rentner, wenig Kinder

Die Folge ist eine stetig wachsende Bevölkerung in der Schweiz. Problematisch daran: Die ältere Generation wächst

stärker als die jüngere. Die Geburtenrate sinkt kontinuierlich: Im Durchschnitt der vergangenen Jahre bringt jede Frau in der Schweiz 1,5 Kinder zur Welt. Um die Bevölkerung ohne Alterung stabil zu halten, müssten es über viele Generationen hinweg 2,1 sein.

Dies hat Auswirkungen auf das gesamte politische und soziale Gefüge – speziell auf das Rentensystem, die AHV und die berufliche Vorsorge. Aber auch Unternehmen sind vom demografischen Wandel direkt betroffen. Sie müssen eine Menge Fragen klären: Welche Produkte und Dienstleistungen sind für eine zunehmend älter werdende Gesellschaft relevant? Wo finden sie künftig ihre Fachkräfte? Wie könnten sich Wirtschaftswachstum, Inflation, Zinsen und Steuern aufgrund des demografischen Wandels verändern? Wie wirkt sich die Alterung auf die betriebliche Vorsorgelösung und die Sozialabgaben aus? Unternehmen, die ihr geschäftliches und wirtschaftliches Umfeld unter Be- ►

Unternehmen
sind vom
demografischen
Wandel direkt
betroffen.

DEMOGRAPHISCHER WANDEL



Auch im Kanton Waadt ist der demografische Wandel spürbar: Bis 2045 soll die Bevölkerung auf knapp eine Million Personen wachsen. Der Altersquotient erhöht sich von heute 27 auf 37 im Jahr 2045.

- rücksichtigung demografischer Kriterien analysieren, erkennen neue Chancen schneller und entwickeln robustere Betriebsmodelle, da sie Geschäftsrisiken antizipieren.

Von Baby- zu Erwachsenenwindeln

«Harley-Davidson ist ein anschauliches Beispiel dafür, wie es Unternehmen ergehen kann, wenn sie die demografischen Veränderungen ignorieren», warnt Dr. Veronica Weisser, Leiterin Retirement & Pension Solutions Schweiz, UBS. Vor rund 15 Jahren begann die Generation der Babyboomer in den USA, das mittlere Lebensalter zu überschreiten. Entsprechend rückläufig war die Anzahl Männer im Alter von 40 bis 50 Jahren – das wichtigste Kundensegment für Harleys. Der Umsatz der Motorradikone brach nicht nur wegen der grossen Finanzkrise, sondern vor allem auch infolge des demografischen Wandels deutlich ein. Harley-Davidson konnte den drohenden Untergang mit Produktionskürzungen und massiven Kosteneinsparungen abwenden. Ausserdem expandierte das Unternehmen zunehmend in ausländische Märkte mit einem wachsenden Anteil von Männern mittleren Alters. Dennoch hat Harley-Davidson nie mehr zur alten Grösse zurückgefunden.

Unternehmen, die solche demografischen Veränderungen hingegen frühzeitig bemerken und darauf reagieren, können einen anderen Kurs einschlagen. So erkannte etwa Unicharm, ein japanischer Hersteller von Babywindeln, dass sein Kernmarktsegment – Babys und Kleinkinder – infolge der anhaltend niedrigen Geburtenraten schrumpfen würde. Das Unternehmen begegnete diesem Problem, indem es hochwertige Erwach-

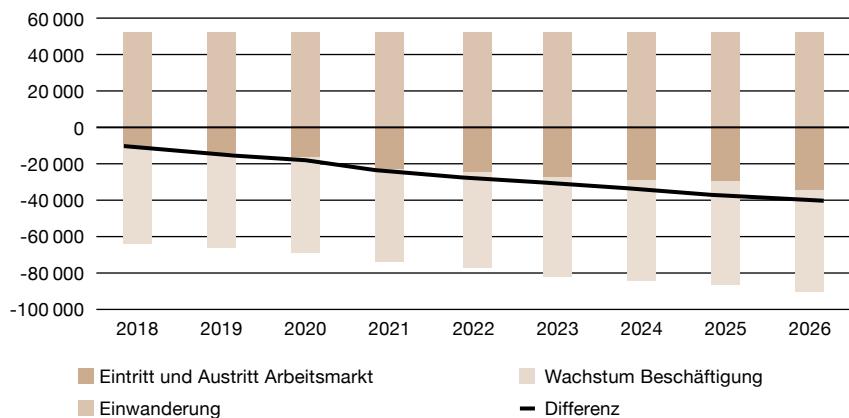
senenwindeln für das ansteigende Segment der älteren Menschen entwickelte und grossflächig auf den Markt brachte. Dank dieser Pionierrolle war Unicharm seiner Konkurrenz weit voraus. Heute liegt der Umsatz von Erwachsenenwindeln in Japan deutlich über jenem der Babywindeln.

Mit Flexibilität gegen Fachkräftemangel

«Unternehmen sollten sich vorausschauend ein paar fundamentale Fragen stel-

Arbeitsmarkt Schweiz

Über 9 Jahre kumuliert fehlen in der Schweiz aufgrund der Pensionierung der Babyboomer etwa eine halbe Million Arbeitskräfte.



Quelle: BIS, UBS

len», rät Veronica Weisser. Benötigen meine heutigen Kunden meine Produkte auch in Zukunft noch? Welche Altersgruppe könnte ich künftig ansprechen? Wie verändern sich die Bedürfnisse meiner Kunden im Alter? In welchen Ländern bin ich mit meinem Angebot am besten positioniert?

Japan war das erste Land, das einen Rückgang der Bevölkerung im Erwerbsalter verzeichnete. Doch in vielen anderen Ländern, darunter in Deutschland, in Italien, in China und auch in der Schweiz, vollzieht sich momentan eine vergleichbare Entwicklung (vgl. Grafik links). Unternehmensinhaber und Führungskräfte können einige Lehren aus den Erfahrungen Japans ziehen.

Einheimische Unternehmen haben auf den Arbeitskräftemangel primär mit zwei Massnahmen reagiert: Förderung der Automatisierung und Robotik, um den Mangel an jungen Arbeitskräften zu kompensieren, sowie Ermutigung der Beschäftigten, über ihr gesetzliches Rentenalter hinaus – oft als Teilzeitkräfte – zu arbeiten. Die OECD schätzt, dass das effektive Rentenalter in Japan aufgrund dieser flexibleren Beschäftigungsverhältnisse derzeit bei knapp 70 Jahren liegt. Der Fachkräftemangel ist jedoch nach wie vor ein erhebliches Problem für die japanische Wirtschaft.

«Aus unternehmerischer Sicht stellt sich also die Frage, ob auch in Zukunft genügend qualifizierte Arbeitskräfte zur Verfügung stehen», erklärt Veronica Weisser. Ziel muss es sein, die Mitarbeitenden ständig weiterzubilden und ihnen die künftig erforderlichen Kompetenzen zu vermitteln. Zudem gilt es, das Potenzial voll auszuschöpfen – beispielsweise durch ein Umfeld, in dem qualifizierte Frauen Beruf und Familie leichter miteinander vereinbaren können. Flexible Arbeitszeiten und eine ausreichende Anzahl günstiger Kitaplätze können dabei helfen. Der beste- ►

„Die Frage ist, ob es künftig noch genügend Fachkräfte gibt.“

DR. VERONICA WEISSER, LEITERIN RETIREMENT & PENSION SOLUTIONS SCHWEIZ, UBS

Berufliche Vorsorge für KMU: Gestaltungsspielraum nutzen

Kleinunternehmern und Selbstständigen bieten sich neben der Pensionskasse auch weitere interessante Lösungen an.

Bei vielen Eignern steckt die Altersvorsorge im Betrieb. Doch die Hoffnung, die eigene Firma dureinst gewinnbringend verkaufen zu können, erweist sich für viele oft als trügerisch. Für Kleinunternehmer und selbstständig Erwerbende empfiehlt sich deshalb eine zusätzliche Vorsorge.

Vollversichert bis autonom

Sind Angestellte vorhanden, bevorzugen die meisten Kleinbetriebe eine Vollversicherung. Sie übernimmt die Risiken bei Todesfall sowie Invalidität und auch das Anlagerisiko. Entsprechend hoch sind aber die Prämien. Günstiger sind teilautonome Lösungen, bei denen nur die Versicherungsrisiken ausgelagert werden. Das Anlagerisiko trägt die Vorsorgestiftung selbst – letztlich also der Arbeitgeber. Für grössere Unternehmen kommt auch eine rein autonome Lösung infrage. Um den hierfür notwendigen Risikoausgleich innerhalb der eigenen Belegschaft zu finden, braucht es mindestens ein paar Hundert Mitarbeitende.

1e-Pläne ohne Umverteilung

Als Eigentümer muss man sich nicht der 2.-Säule-Lösung seines Unternehmens anschliessen. In den meisten Fällen ist das aber die günstigste Form. Das gilt insbesondere dann, wenn man für sich und seine Kadermitarbeiter einen 1e-Plan einrichtet.

Ab einem Einkommen von 129 060 Franken (2021) darf bei 1e-Plänen die Anlagestrategie selbst gewählt werden. Es können bis zu zehn unterschiedlich risikante Strategien zur Verfügung stehen.

Vorteil: Wer voll auf Aktien setzt, hat langfristig die besten Renditechancen. Und eine Umverteilung erfolgt für diese Lohnbestandteile nicht. Allerdings tragen 1e-Versicherte auch das Anlagerisiko persönlich.

3a für Selbstständige

Selbstständige können sich ebenfalls einer 2.-Säule-Lösung anschliessen. Sie haben in der Regel die Wahl zwischen einer Vorsorgelösung ihrer eigenen Branche oder der BVG-Auffangeinrichtung, die allerdings nur die gesetzlichen Minimalleistungen bietet. Besser fahren viele Selbstständige mit der Säule 3a.

Vorteile:

1. Der Wechsel zu einer anderen Bank oder ein Zahlungsunterbruch ist jederzeit möglich.
2. Mit einem 3a-Wertschriftenkonto lassen sich oft bessere Renditen erzielen.

3. 3a-Sparer können mehrere Konten eröffnen und sie in den letzten Jahren vor der Erwerbsaufgabe gestaffelt auflösen, womit sich Steuern sparen lassen.

Um ergänzende Risikoversicherungen muss man sich allerdings selbst kümmern. Und die Einzahlungen sind auf 20 Prozent des Nettoerwerbseinkommens bzw. höchstens 34 416 Franken jährlich begrenzt (2021). Dieses Maximum ist bei gut 170 000 Franken Jahreseinkommen erreicht. Wer mehr verdient, könnte mit einer 2.-Säule-Lösung besser fahren, da die versicherbare Einkommensgrenze mit 86 040 Franken (2021) sehr hoch liegt.

Attraktive Betriebsaufgabe

Wenn alles rund läuft, ist aber auch die eigene Firma eine gute Form der Altersvorsorge: Verkauft oder liquidiert man sein Unternehmen, so muss man in den letzten beiden Jahren aufgebaute stillen Reserven lediglich zum Vorzugssatz einer Kapitalleistung versteuern. Beim Bund entspricht dies zum Beispiel einem Fünftel der normalen Einkommenssteuer. Voraussetzung ist, dass die Betriebsaufgabe frühestens mit Alter 55 erfolgt.

DEMOGRAPHISCHER WANDEL



Berns Bevölkerung soll bis 2045 auf rund 1,1 Millionen Personen wachsen. Der Altersquotient erhöht sich von heute 36 auf 52 im Jahr 2045.

► henden Belegschaft bietet man ausserdem mit geeigneten Angeboten einen Anreiz, über das reguläre Pensionsalter hinaus im Unternehmen zu bleiben. Denn ältere Arbeitskräfte legen mehr Wert darauf, ihr Wissen weitergeben und flexibel wie auch in Teilzeit arbeiten zu können sowie zu wissen, dass ihr Beitrag geschätzt wird und dass sie gebraucht werden.

Von Diamanten und Kerzen

Der demografische Wandel beeinflusst Wirtschaftswachstum, Inflation, Währungen, Immobilienpreise und Finanzmärkte. Die Auswirkungen sind indes von Land zu Land verschieden. So befinden sich etwa Deutschland, die Schweiz, Japan und die Niederlande alle im fortgeschrittenen «Diamant»-Stadium (vgl. Grafik rechts) dieses Wandels. Hier dürfte die lokale Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen in den nächsten 10 bis 20 Jahren langsamer wachsen als das vorhandene Angebot. Dies könnte das Wirtschaftswachstum und die Preisanstiege drosseln.

In China ist tendenziell mit einem abflauenden Druck auf Inflation und Zinsen zu rechnen. In den USA präsentiert sich der demografische Aufwärtsdruck auf die Inflations- und Zinssätze zurzeit einigermassen ausgeglichen («Kerzen»-Stadium).

Bevölkerungsstrukturen verändern Gesellschaft und Wirtschaft

Noch befindet sich die Schweiz im «Diamant»-Zeitalter: Die aktive Bevölkerung muss sich um relativ wenig Kinder und alte Menschen kümmern. Doch die Schwelle zur überalterten Gesellschaft (Urnenform) naht.



Somit dürfte hier die Alterung der Bevölkerung bis 2030 mit einer leichten Erhöhung von Inflation und Zinsen einhergehen.

In alternden Gesellschaften sind Steuer-, Abgaben- und Gebührenerhöhungen zu erwarten. Staatsbeiträge an Renten, Aufwendungen für Gesundheit und Langzeitpflege erzeugen finanziellen Druck. So haben jene Länder, die im Alterungszyklus am weitesten fortgeschritten sind, darunter Deutschland, Japan und Italien, die Mehrwertsteuer in den vergangenen Jahren teilweise stark erhöht. Auch die Sätze der staatlichen Vorsorgebeiträge (Alters-/Rentenversicherung) und Krankenkassenbeiträge sowie die persönliche Einkommenssteuer steigen in der Regel. In Ländern wie den USA und Grossbritannien, welche die Steuer- und Abgabenerhöhungen begrenzen wollen, nimmt die Staatsverschuldung zu.

Es stellt sich die Frage, wie man als Unternehmerin oder Unternehmer auf absehbare neue Regulierungen oder Steuererhöhungen reagieren soll. Ausweichen kann eine Strategie sein. Vielmehr sollten Unternehmen aber die Chancen nutzen, die sich daraus ergeben: Ein Staat unter Kostendruck kann ein interessanter Kunde beispielsweise in Bezug auf effiziente Logistik- oder IT-Systeme sein.

„Wir alle sollten unsere Altersrente selbst finanzieren.“

Eine Kurzeinschätzung der vier BVG-Reformvorschläge von Veronica Weisser, Leiterin Retirement & Pension Solutions Schweiz, UBS.

Die berufliche Vorsorge der Schweiz ist sanierungsbedürftig. Welche Lösungsansätze gibt es?

Veronica Weisser: Es liegen vier Hauptvorschläge auf dem Tisch (vgl. Tabelle unten), wie die obligatorische berufliche Vorsorge auf ein stabileres Fundament gestellt werden könnte.

Ein solides Fundament heisst tiefere Renten?

Nicht zwangsläufig. Das grundsätzliche Ziel muss sein, den Umwandlungssatz zu senken – was alle Vorschläge erfüllen. Aber gleichzeitig braucht es auch die Möglichkeit, mehr Vorsorgekapital anzusparen.

Welcher Vorschlag erfüllt dies am besten?

Das ist eine politische Konzession. Der «Mittelweg» als Lösungsvorschlag verschiedener Branchenverbände enthält



Dr. Veronica Weisser

insgesamt eine ausgeglichene, sozialverträgliche Lösung.

Sind die anderen Lösungsvorschläge weniger ausgeglichen?

Das Modell der Sozialpartner will der Übergangsgeneration das Ja mit einem Rentenzuschuss schmackhaft machen. Während 15 Jahren sollen monatlich bis zu 200 Franken zusätzliche Rente ausgerichtet werden. Der Zuschuss soll im Umlageverfahren erfolgen, das in der 2. Säule nie vorgesehen war.

Wer soll diesen Zuschuss finanzieren?

Einmal mehr würden die Jungen zur Kasse gebeten, um der älteren Generation die Rente aufzubessern.

Das klingt alles andere als fair ...

Ist es auch nicht. Mit der Lösung der Sozialpartner wird zwar der Umwandlungssatz gesenkt, doch die Umverteilung, die dadurch hätte gesenkt werden sollen, wird sogar ausgeweitet.

Wie wichtig ist es, dass bald eine Lösung gefunden wird?

Es besteht die Gefahr, dass eine unheilige Allianz aus Links und Rechts die Sanierung der 2. Säule scheitern lässt. Das wäre meines Erachtens fatal. Irgendjemand muss die Rentenlast tragen. Und es erschliesst sich mir nicht, warum das nur die Jungen und künftige Generationen sein sollen. In der beruflichen Vorsorge sollten wir alle unsere Altersrenten selbst finanzieren.

Die vier Vorschläge zur Reform der beruflichen Vorsorge im Überblick

| | BVG aktuell | «Mittelweg» (u.a. Detailhandel, Banken, Baumeister) | Pensionskassenverband Asip | Bundesrat, Gewerkschaften, Arbeitgeber («Sozialpartner») | Schweizerischer Gewerbeverband |
|---------------------------------|--------------|---|---|--|--|
| Mindestumwandlungssatz | 6,8% | 6% | 5,8% | 6% | 6% |
| Startalter | 25 | 20 | 20 | 25 | 25 |
| Schlussalter (M/F) | 65/64 | 65 | 65 | 65 | 65 |
| Höhe Koordinationsabzug* | 24 885 CHF** | 60% des AHV-Lohns, max. 21 330 CHF | 60% des AHV-Lohns, max. 21 330 CHF | 12 443 CHF | 24 885 CHF |
| Gutschriften 20.–24. Altersjahr | 0% | 9% | 9% | 0% | 0% |
| Gutschriften 25.–34. Altersjahr | 7% | 9% | 9% | 9% | 9% |
| Gutschriften 35.–44. Altersjahr | 10% | 12% | 12% | 9% | 14% |
| Gutschriften 45.–54. Altersjahr | 15% | 16% | 16% | 14% | 16% |
| Gutschriften 55.–64. Altersjahr | 18% | 16% | 18% | 14% | 18% |
| Rentenzuschlag | | (Teil-)Kompensation Ausfall der Übergangs-generation (10 Jahre) | (Teil-)Kompensation Ausfall der Übergangs-generation (10 Jahre) | 100–200 CHF/Monat an Übergangsgeneration (15 Jahre) | (Teil-)Kompensation Ausfall der Übergangs-generation (10 Jahre) |
| Finanzierung | | aus bestehenden Rückstellungen | aus bestehenden Rückstellungen | Umlage eines Lohnbeitrages von 0,5% (1,8 Mrd. CHF) | Abgaben der Vorsorgeeinrichtungen an Sicherheitsfonds (200 Mio. CHF) |
| «Mehrkosten» gegenüber heute | | 1,6 Mrd. CHF | 1,85 Mrd. CHF | 3,05 Mrd. CHF | 1,3 Mrd. CHF |

* Abzug vom versicherten Lohn, der bereits durch die AHV versichert ist; ** Max. AHV-Rente 28 440 CHF
Quellen: Bundesrat, SAV, SBV, Asip, c-alm