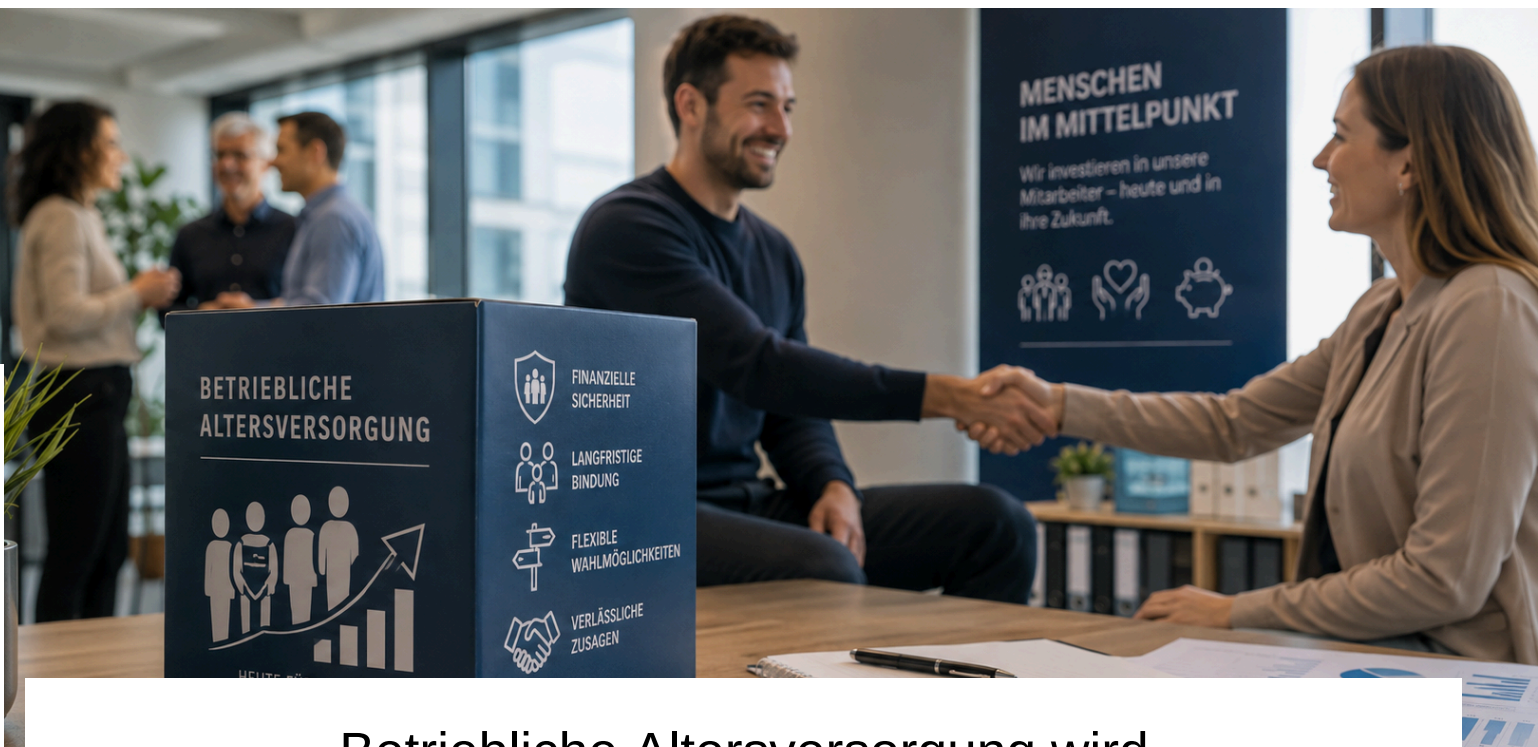




Betriebliche Altersversorgung wird zum Faktor der Arbeitgebermarke

Michael Fiedler

Die DAX-Konzerne sichern ihre Betriebsrenten so solide wie seit Jahren nicht mehr. Hinter den hohen Deckungsgraden steckt jedoch mehr als Bilanzpolitik: In einer alternden Arbeitswelt wird die betriebliche Altersversorgung zunehmend zu einem Instrument, mit dem Unternehmen Beschäftigte binden und sich im Wettbewerb um Fachkräfte positionieren.

Die betriebliche Altersversorgung gehört zu den klassischen Arbeitgeberleistungen. Über Jahre stand sie dennoch häufig im Schatten kurzfristig sichtbarer Benefits wie flexibler Arbeitszeiten, Mobilitätsangeboten oder Gesundheitsprogrammen. Angesichts des Fachkräftemangels, alternder Belegschaften und einer wachsenden Unsicherheit über die gesetzliche Rente dürfte sich das wieder ändern.

Eine aktuelle Auswertung der DAX-Geschäftsberichte durch Aon zeigt, dass die größten deutschen Konzerne weiterhin erhebliche Mittel für ihre Betriebsrenten bereitstellen. Der Deckungsgrad der Pensionspläne stieg 2025 von 81 auf 87 Prozent. Bei zehn der untersuchten Unternehmen sind die Verpflichtungen inzwischen vollständig durch eigens reserviertes Planvermögen gedeckt.

Betriebsrente schafft langfristige Bindung

Für Beschäftigte ist der Deckungsgrad zunächst eine abstrakte Bilanzkennzahl. Dahinter steht jedoch eine

konkrete Botschaft: Der Arbeitgeber hat finanzielle Mittel dafür reserviert, seine langfristigen Versorgungszusagen zu erfüllen. Gerade bei Benefits, deren Nutzen häufig erst Jahrzehnte später sichtbar wird, spielt Vertrauen eine entscheidende Rolle. Eine Betriebsrente kann ihre bindende Wirkung nur entfalten, wenn Beschäftigte davon ausgehen können, dass die versprochenen Leistungen auch im Ruhestand tatsächlich verfügbar sind. „Die DAX-Konzerne sind bei der bAV gut aufgestellt: Hohe Ausfinanzierungsgrade und an den Verpflichtungen orientierte Anlagestrategien sorgen dafür, dass ein für viele Mitarbeitende zentrales Benefit langfristig solide abgesichert ist“, sagt Angelika Brandl, Partner und Head of Retirement Germany bei Aon. Wie stark sich die finanzielle Absicherung verbessert hat, zeigt der Blick auf Deckungsgrad, Planvermögen und Rechnungszins: Die [DAX-Konzerne sichern ihre Betriebsrenten inzwischen so gut ab wie seit Jahren nicht mehr](#).

Die moderne bAV wird flexibler

Die Ausgestaltung der Pensionspläne deutet darauf hin, dass sich auch die betriebliche Altersversorgung an veränderte Erwartungen der Beschäftigten anpasst. Bei 84 Prozent der ausgewerteten offenen Pensionspläne handelt es sich inzwischen um beitragsorientierte Zusagen. Klassische Leistungszusagen spielen dagegen nur noch eine geringe Rolle. Zugleich bieten 68 Prozent der untersuchten DAX-Konzerne ihren Beschäftigten Wahlmöglichkeiten bei der Auszahlung. Je nach Versorgungssystem können sie sich zwischen Kapitalzahlung, Raten und lebenslanger Rente entscheiden. Damit nähert sich die bAV stärker den unterschiedlichen Lebensentwürfen der Beschäftigten an. Während einige im Ruhestand ein regelmäßiges Zusatzeinkommen bevorzugen, möchten andere Kapital für die Entschuldung einer Immobilie, größere Anschaffungen oder eine flexible Vermögensplanung nutzen.

Benefits müssen zur Lebensphase passen

Die Bedeutung betrieblicher Leistungen lässt sich daher nicht allein an ihrer unmittelbaren Sichtbarkeit messen. Jüngere Beschäftigte achten möglicherweise zunächst stärker auf Gehalt, Weiterbildung oder flexible Arbeitsmodelle. Mit zunehmendem Alter gewinnen dagegen Fragen der finanziellen Sicherheit, der Gesundheitsversorgung und des Übergangs in den Ruhestand an Bedeutung. Für Arbeitgeber bedeutet das: Ein überzeugendes Benefit-System besteht nicht aus einer einzelnen Leistung, sondern aus Angeboten für unterschiedliche Lebensphasen. Die betriebliche Altersversorgung kann dabei eine langfristige Klammer bilden, die vom Berufseinstieg bis zum Rentenbeginn reicht. Beim Berufseinstieg konkurrieren Unternehmen zunächst über [attraktive Ausbildungsvergütungen](#) und Karrierechancen. Langfristig entscheidet jedoch auch, welche Perspektiven ein Arbeitgeber über das aktuelle Gehalt hinaus bietet.

Fachkräftemangel erhöht den Wert verlässlicher Zusagen

Der Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter verändert sich. Unternehmen müssen nicht nur neue Fachkräfte gewinnen, sondern auch erfahrene Beschäftigte möglichst lange halten. Gerade die geburtenstarken Jahrgänge tragen vielfach Wissen, Kundenbeziehungen und Prozesskenntnisse, die sich nicht kurzfristig ersetzen lassen. In dieser Situation kann die betriebliche Altersversorgung doppelt wirken. Sie schafft einen finanziellen Anreiz für langfristige Betriebszugehörigkeit und signalisiert zugleich, dass der Arbeitgeber Verantwortung über die aktive Beschäftigungszeit hinaus übernimmt. Die

Wirkung hängt allerdings davon ab, ob die Leistung verständlich kommuniziert wird. Eine solide finanzierte Betriebsrente bleibt als Arbeitgeberargument schwach, wenn Beschäftigte ihre Ansprüche, den Arbeitgeberbeitrag oder die möglichen Auszahlungsformen nicht kennen. Genau hier liegt weiterhin eine Schwäche vieler betrieblicher Vorsorgemodelle: [Betriebliche Vorsorge scheitert häufig schon an der Information](#), weil Beschäftigte bestehende Angebote nicht kennen oder ihren Nutzen nicht einschätzen können.

Beratung wird Teil der Arbeitgeberkommunikation

Damit wächst auch die Bedeutung verständlicher Beratung. Die bAV ist erklärungsbedürftig: Arbeitnehmer müssen wissen, welche Leistungen der Arbeitgeber finanziert, welche Eigenbeiträge möglich sind, wie unverfallbare Ansprüche entstehen und welche Folgen ein Arbeitgeberwechsel hat. Für Vermittler im Firmenkundengeschäft erweitert sich die Aufgabe dadurch. Neben Produktgestaltung und Finanzierung gewinnt die Frage an Gewicht, wie die Versorgung innerhalb des Unternehmens sichtbar gemacht wird. Gut konzipierte Kommunikationsstrecken, regelmäßige Beratungsangebote und verständliche digitale Übersichten können dazu beitragen, dass aus einem bilanzierten Aufwand tatsächlich ein wahrgenommener Benefit wird. Ebenso wie [Unternehmen Fachkompetenz zunehmend im eigenen Haus entwickeln](#), müssen sie bestehende Arbeitgeberleistungen strategischer erklären und in ihre Personalentwicklung einbetten.

Babyboomer machen die Betriebsrente sichtbar

Mit dem Eintritt der Babyboomer in den Ruhestand beginnt für die betriebliche Altersversorgung eine neue Phase. 2025 zahlten die DAX-Konzerne bereits knapp 16 Milliarden Euro an Renten und sonstigen Versorgungsleistungen aus. In den kommenden Jahren dürften diese Zahlungen weiter steigen. Damit wird die bAV für viele Belegschaften greifbarer. Immer mehr Beschäftigte erleben bei Kollegen, dass aus jahrzehntelang aufgebauten Ansprüchen reale Zahlungen werden. Diese Sichtbarkeit kann das Vertrauen in die betriebliche Vorsorge stärken – vorausgesetzt, die Unternehmen erfüllen ihre Zusagen zuverlässig und erklären ihre Systeme nachvollziehbar.

Vom Bilanzposten zum Arbeitgeberversprechen

Die Aon-Analyse zeigt, dass die DAX-Konzerne ihre Pensionspläne derzeit auf einem hohen Niveau absichern. Für die Arbeitgebermarke ist das jedoch nur der erste Schritt. Ein hoher Deckungsgrad schafft finanzielle Stabilität. Seine personalpolitische Wirkung entfaltet er erst dann, wenn Beschäftigte verstehen, welchen Wert die Betriebsrente für ihre eigene Versorgung besitzt. Im Wettbewerb um Fachkräfte könnte deshalb künftig nicht allein entscheidend sein, ob ein Unternehmen eine bAV anbietet – sondern wie verlässlich, flexibel und verständlich es dieses Versprechen ausgestaltet.

Was eine starke bAV für die Arbeitgebermarke leisten kann

- Langfristige Bindung: Versorgungsansprüche können die Verbundenheit mit dem Arbeitgeber stärken.
- Finanzielle Sicherheit: Die Betriebsrente ergänzt die gesetzliche und private Altersvorsorge.
- Vertrauenssignal: Ein hoher Ausfinanzierungsgrad zeigt, dass Zusagen finanziell abgesichert werden.
- Flexibilität: Wahlmöglichkeiten zwischen Kapital, Raten und Rente berücksichtigen unterschiedliche Lebenspläne.
- Differenzierung: Eine gut kommunizierte bAV kann im Wettbewerb um Fachkräfte ein erkennbarer Vorteil sein.
- Lebensphasenorientierung: Der Benefit gewinnt besonders mit zunehmendem Alter und näher rückendem Ruhestand an Bedeutung.

Versicherungs- und Finanznachrichten

expertenReport



<https://www.experten.de/id/4951227/Betriebliche-Altersversorgung-wird-zum-Faktor-der-Arbeitgebermarke/>