

---

**REDEZEIT** WITHOLD GALINAT

**WITHOLD GALINAT**  
BASF SE

# „Alle wollen Risiken zähmen und ausschalten“

Lange dabei, viel gesehen, viel gemacht: **Withold Galinat** blickt am Vorabend seines Ruhestandes zurück und nach vorn. Mit ihm sprach **Pascal Bazzazi**.

**Herr Galinat, wenn Sie zurückblicken auf die letzten Jahrzehnte, wie hat sich die bAV verändert? Nehmen wir eine der wichtigsten Leitplanken: die Zusageformen. Welches waren die wichtigsten Trendwenden?**

Als ich 1986, 1987 mit der bAV in Berührung kam, ging der Prozess der Ablösung von Gesamtzusagen gerade zu Ende, Festbetragszusagen dominierten bereits, und Endgehaltszusagen wurden immer noch eingeführt, besonders bei deutschen Töchtern US-amerikanischer, niederländischer, belgischer und britischer Konzerne. Es mag heutzutage unglaublich klingen, aber insbesondere im Ausland wurden Festbetrags- und Karrieredurchschnittszusagen wegen der Auszehrung ihres Wertes durch Inflation als antiquiert, ungerecht und im Wettbewerb um Personal als nicht attraktiv angesehen. Die Finanzierungsrisiken wurden damals zwar gesehen, galten aber als nicht kritisch. So war der Stand der Dinge, als ich in die bAV startete.

**Dann setzte an den Kapitalmärkten Mitte 2000 erst langsam, dann immer schneller die Dotcom-Krise ein.**

Genau. Mit dem Platzen der Internetblase änderte sich der Blick auf die Dinge auch in der bAV. Schlagartig wurden bei allen kapitalfundierten Zusagen die vorher als eher untergeordnet eingeschätzten Finanzierungsrisiken spürbar, und das Problem erreichte schnell auch die Vorstandsgremien der Konzerne. Plötzlich waren überall die heute gängigen und betriebswirtschaftlich nur zu gut nachvollziehbaren Forderungen nach geringeren Finanzierungs- und Bilanzrisiken der bAV zu hören. Defined Contribution wurde zum neuen Schlagwort, das allen Verantwortlichen wie ein Heilsbringer erschien.

**Was hieß das für Sie?**

Für mich bedeutete dies in allen Ländern der BASF-Gruppe, in denen die rechtlichen Möglichkeiten dazu bestanden, Leistungszusagen durch reine Beitragszusagen abzulösen. Das war ein Prozess, der rund fünf bis sechs Jahre dauerte. Eine kurze Randnotiz: Wir haben schon 1997 unsere Endgehaltszusagen bei BASF in Großbritannien geschlossen und einen Beitragsplan eingeführt; nicht weil wir die Pensionsrisiken für die Firma ausschalten wollten, das war ein gewünschter Nebeneffekt, sondern weil wir im Sinne von fairer Bezahlung jungen und alten Mitarbeitern bei gleicher Leistung den gleichen Beitrag in der Altersversorgung zur Verfügung stellen wollten. Im Rückblick – unter dem Eindruck der heutigen Fixierung der Fachwelt auf Finanz- und Bilanzrisiken – erscheint dies fast wie ein Treppenwitz der Geschichte. Auf jeden Fall waren wir damals in guter Gesellschaft. Fast alle Unternehmen haben spätestens ab 2002 eine massive Trendwende bei ihren Altersversorgungszusagen von DB nach DC vollzogen. Dieser Trend betraf deshalb auch die Volkswirtschaften ganzer Länder. Immer mehr von ihnen haben es ermöglicht, mit steuerlich abzugsfähiger Wirkung Beitragszusagen einzurichten, Taiwan, Südkorea, die Niederlande, Norwegen – und jetzt mit etwas Verspätung mit dem Betriebsrentenstärkungsgesetz wohl auch Deutschland.

**Damit sind wir in der Gegenwart angekommen. Und wenn wir den Prozess nun weiterdenken in die Zukunft: Was prognostizieren Sie?**

Alle wollen Risiken zähmen und ausschalten. Aus verschiedenen Gründen. Das ist völlig rational. Wenn das regulatorische Risikomanage-

## CV

**Ab 2017**  
im Ruhestand

**2000 bis Ende 2016**  
Vice President Benefits Policy & Coordination der BASF SE

**1999–2000**  
Business Personnel Manager  
BASF plc. in Großbritannien

**1996–1999**  
Manager International Human  
Resources and Benefits der  
BASF-Tochter Knoll AG

**1990**  
Eintritt in die Personalabteilung  
der BASF-Gruppe als Referent  
für bAV und Sozialleistungen

**1987–1990**  
Berater bei der damaligen  
Dr. Dr. Heissmann

**1983–1986**  
Promotion und Dozententätigkeit  
an der RWTH Aachen

**1976–1983**  
Studium der Psychologie und  
der Betriebswirtschaft

„Warum müssen wir die reine Beitragszusage denn in Deutschland so kompliziert als Zielrente mit Puffer ausgestalten und zudem noch in die Hände der Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände legen?“

ment der Politiker und Aufseher aber so weit geht, dass bestimmte Verhaltensweisen und Anlagen systematisch ausgeschlossen werden, obwohl doch gerade eigentlich eine gesunde Streuung – verstanden als eine Art natürliche Vielfalt – am besten vor Extremsituationen schützt, dann sind wir meines Erachtens schon zu weit gegangen, sind über das Ziel hinausgeschossen. Ich erwarte zwei Trends: Kurz- bis mittelfristig werden die Unternehmen im Risikomanagement noch besser werden. Wir werden als Konzern weiter unser gesamtes Risikoprofil in den Blick nehmen, bewerten und holistisch managen. Zum anderen ...

**... holistisch? Bei dem Wort denke ich zuerst an den Holistischen Bilanzansatz der EIOPA. Aber Sie meinen hier etwas völlig anderes.**

In der Tat. Ich rede von einem übergreifenden Risikomanagement. So sehe ich zum Beispiel die Schranken zwischen den verschiedenen Personalrisiken, etwa zwischen Pensions- und Gesundheitsrisiken, aber weitergehend auch zwischen Personal- und Sachrisiken fallen. Konkret erwarte ich, dass Unternehmen in Zukunft Risikobudgets definieren, in die alle unsere Risiken aus dem Betreiben unserer Produktion, dem Transport unserer Produkte zum Kunden – also die klassischen Sachversicherungsthemen – genauso eingehen wie die personalbezogenen Risiken zum Beispiel aus der Finanzierung der betrieblichen Altersversorgung oder der betrieblichen Krankenversicherung und wobei alle Risiken aus dieser Gesamtbetrachtung heraus konsistent gesteuert und kontrolliert werden.

**Ich habe Sie eben unterbrochen. Sie wollten noch einen zweiten Trend beschreiben, den Sie sehen.**

Ja. Zum anderen erwarte ich, dass kurz- und mittelfristig Staat und Aufsicht munter weiter regulieren. Langfristig erwarte ich allerdings eine Gegenbewegung: Es wird dann wieder mehr dereguliert werden müssen, einfach weil zunehmende Regulierung unser Wirtschaften, unser Verhalten zu ersticken droht.

**Das würde aber einen Bewusstseinswandel bei den Verantwortlichen voraussetzen. Sehen Sie den?**

Das verlangt in der Tat einen Bewusstseinswandel der Verantwortlichen. Die sind aber leider in allen Lebensbereichen noch nicht so weit. Sie sehen es als ihre Aufgabe, uns als Bürger vor uns selbst zu schützen, und versuchen, in ihrem Streben von uns gewählt zu

werden, für uns eine risikolose Welt zu schaffen. So machen sie eine Vielzahl neuer Gesetze, um uns zu demonstrieren, dass sie sich unserer annehmen und andauernd zu unserem Wohl unterwegs sind. Symptomatisch waren hierfür für mich ganz persönlich die Aussagen weiter Teile der Politik, künftig nur risikolose Technologien zuzulassen. Mit diesem Ansatz gäbe es heute keine Züge, keine Automobile und keine Flugzeuge, ja wir dürften wahrscheinlich nicht einmal mit einer Kutsche fahren. Die Aufseher als verlängerter Arm der Politik sehe ich bei dem erforderlichen Bewusstseinswandel in Richtung auf mehr Deregulierung leider auch nicht viel weiter.

**Wo genau erwarten Sie Bedarf für eine Deregulierung?**

Ich sehe Bedarf für Deregulierung eigentlich in allen Lebensbereichen. Das gilt insbesondere für die barocke Fülle unseres Steuerrechts. Wenn ich auf die betriebliche Altersversorgung schaue, dann wären auch hier weniger detaillierte Vorschriften durchaus wünschenswert. Auch wären konsistente sozial- und steuerrechtliche Regelungen anzustreben. Was in der bAV steuerfrei als Beitrag zugewendet werden kann, sollte auch sozialabgabenfrei sein, denn sonst haben die Mitarbeiter in unseren Unternehmen keine rechte Chance, trotz umfangreicher Information ihre eigenen Altersversorgungssysteme zu verstehen und dort, wo Entscheidungen von ihnen verlangt werden, diese auch im vollen Verständnis der Konsequenzen zu treffen. Des Weiteren sollten Änderungen der Zusage im für die bAV relevanten Aufsichtsrecht für Pensionskassen, Direktversicherungen und Pensionsfonds soweit möglich sein, wie es auch arbeitsrechtlich möglich ist.

**Ist die Einführung der reinen Beitragszusage in Deutschland nicht schon ein Schritt in Richtung einer lange überfälligen Deregulierung?**

Ja, das ist definitiv ein Schritt in die richtige Richtung. Aber warum müssen wir die reine Beitragszusage denn in Deutschland so kompliziert als Zielrente mit Puffer ausgestalten und zudem noch in die Hände der Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände legen? Warum kann nicht jeder einzelne Arbeitgeber – wie praktisch im gesamten angelsächsischen Raum oder in Spanien, China, Brasilien, um nur einige Länder zu nennen – einfach einen Beitrag zusagen? Auch hier zeichnet es sich ab: deutsches soziales Über-Engineering. ●