

# Gerechtigkeit für Generationen

AUSBLICK. Was können Unternehmen für mehr Versorgungsgerechtigkeit in der BAV tun? Und wollen sie überhaupt? Wir zeigen Lösungen und Antworten.

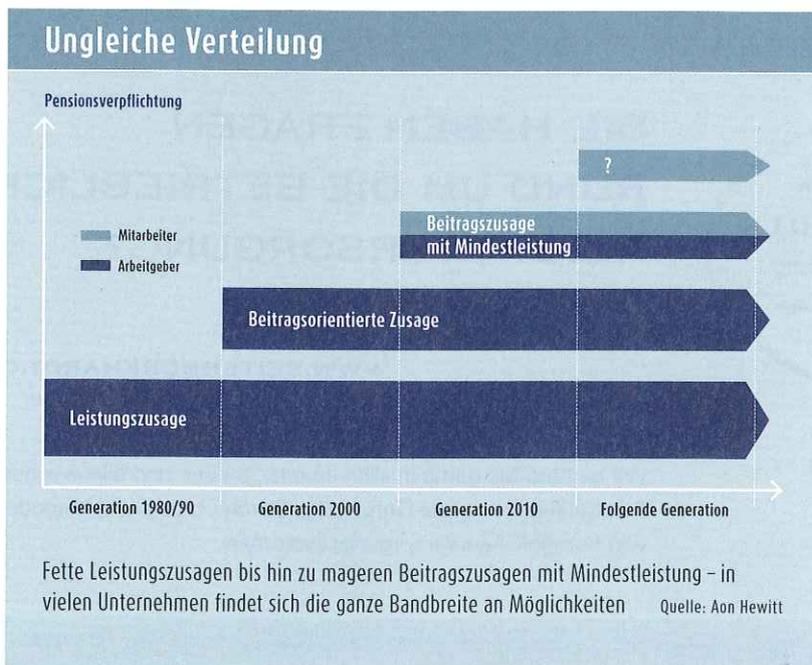
Von Carsten Hölcher

Im Jahr 2050 wird es doppelt so viele 60-Jährige geben wie Neugeborene – auf dieser und weiteren ähnlich düsteren Prognosen basiert die jüngste Rentenreform aus dem Jahr 2007. Die Zahl impliziert die bekannte Tatsache, dass die Menschen immer länger leben und gleichzeitig immer weniger Kinder geboren werden. Für die gesetzliche Rentenversicherung bedeutet das, dass bei immer weniger Beitragszahlern immer länger Renten gezahlt werden müssen. Betriebliche Versorgungswerke stehen vor ähnlichen Herausforderungen. Hinzu kommt der

anziehende „War for Talent“, der der Situation der Unternehmen weitere Schärfe verleiht.

Die Erhöhung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre ist der jüngste Versuch des Gesetzgebers, das Risiko eines Zusammenbruchs der Finanzierung über das Umlageverfahren zu mindern. Seit 1992 werden die Renten zudem sukzessive verringert und der betrieblichen Altersversorgung kommt immer mehr Bedeutung zu. Sie soll abfedern, was der Staat nicht mehr bewerkstelligen kann. Jedoch fehlt ihr die Flexibilität des Gesetzgebers, um auf den demografischen Wandel reagieren zu können. Sie unterliegt engen arbeitsrechtlichen Grenzen und

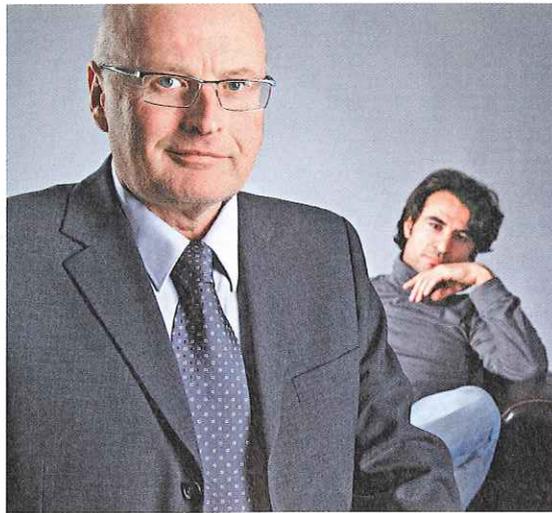
dem Grundsatz, dass einmal geschlossene Verträge zu erfüllen sind. Das bedeutet: Die bestehenden Vereinbarungen der älteren Mitarbeiter mit großzügigen Versorgungszusagen sind unantastbar, auch wenn das Unternehmen sie sich eigentlich nicht mehr leisten kann. Die Spielräume für die kommenden Generationen werden dadurch immer enger, was dazu führt, dass für neue und jüngere Mitarbeiter Versorgungspläne mit geringeren Zuwendungen vereinbart werden. Das Resultat: In vielen Unternehmen gibt es inzwischen zwei, drei oder sogar mehr Klassen von Mitarbeitern mit verschiedenen Pensionsplänen. Doch für die Zukunft der Unternehmen kann das – gerade im Hinblick auf den Fachkräftemangel – fatal sein und führt in eine gefährliche Abwärtsspirale: Trotz steigendem Versorgungsbedarf werden die Leistungen immer geringer, mobile Talente wandern ab, oder entscheiden sich gar nicht erst für das Unternehmen. Die Nachwuchsprobleme hindern dann schnell das Wachstum, die Belegschaft altert – und vergrößert die finanzielle Belastung des Betriebs noch stärker.



## Verteilungsgerechtigkeit verbessert strategische Zielerreichung

Verteilungsgerechtigkeit kann diesen Kreis durchbrechen. Doch betrachtet man die gängige Praxis, stellt sich die Frage, ob sich Vergütungs- und Personalverantwortliche des Ungleichgewichts in der Belegschaft und der Tatsache, dass dieses durchaus demotivierend wirken kann, überhaupt bewusst sind. Sie benachteiligen genau die Mitarbeiter, um

die die Unternehmen verstärkt buhlen. Und vor allem qualifizierten Kräften ist ihr Wert durchaus bewusst – will man sie in den Betrieb holen, sind attraktive Versorgungsangebote oft der entscheidende Faktor. Es ist nur eine Frage der Zeit, bis sich jüngere Mitarbeiter dieser Ungleichbehandlung bewusst werden, was die Zusammenarbeit von Alt und Jung nicht gerade erleichtern wird. Die Folgen daraus können von Demotivation über innere Kündigung bis hin zur Abwanderung von Talenten reichen. Eine gerechtere Verteilung würde Mitarbeiterzufriedenheit



Älter = besser versorgt. Diese Formel sollten Betriebe verändern.

und Engagement fördern und zur Erreichung der strategischen Unternehmensziele beitragen.

### Lösungsansätze für mehr Generationengerechtigkeit

Dass die Anwartschaften der älteren Mitarbeiter, die auf vergangenen Dienstjahren beruhen, unangetastet bleiben, ist gut und richtig. Doch warum sollte es nicht möglich sein, auch bei Bestandsmitarbeitern Zuwächse für zukünftige Dienstjahre zu kürzen? So könnten das betriebliche Versorgungswerk neu ausgerichtet und allen Mitarbeitern für die zukünftigen Dienstjahre

# Zahltag



Am Ende zählt, was rauskommt – deshalb bAV mit Standard Life:

- Starke Renditechancen durch ausgezeichnete Investmentkompetenz
- Steuerliche Vorteile durch staatliche Förderung
- Bequeme Einrichtung durch persönlichen Service

Standard Life – ausgezeichnetes Investment und fast 200 Jahre Erfahrung für Ihren Vermögensaufbau.

» Auf uns können Sie zählen. Jetzt kostenfrei informieren unter 0800 2234872

Jetzt gratis bestellen:

Die bAV-Entscheiderstudie 2011  
[www.standardlife.de/bav-studie](http://www.standardlife.de/bav-studie)

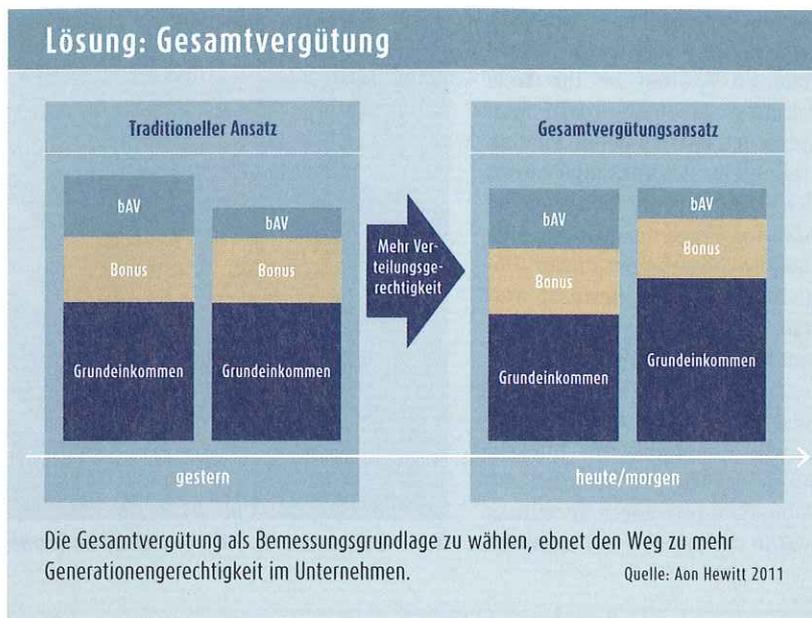
[www.standardlife.de](http://www.standardlife.de)

die gleichen Leistungen gewährt werden. Allerdings ist in der Rechtsprechung noch nicht entschieden, inwieweit der demografische Wandel Einschnitte in den Dotierungsrahmen für die bestehende Belegschaft rechtfertigt. Doch gibt es durchaus Möglichkeiten, die Benachteiligung der jüngeren Mitarbeiter außerhalb der betrieblichen Altersversorgung auszugleichen. Der Schlüssel zur Generationengerechtigkeit kann dabei in der Betrachtung der Gesamtvergütung liegen.

### Chemie-Demografie-Fonds und Differenzierung bei Gehaltsanpassung

Ein Lösungsansatz findet sich in der chemischen Branche. Dort gibt es den sogenannten „Chemie-Demografie-Fonds“. Er ist Teil der Tarifvereinbarung und soll die Unternehmen darin unterstützen, sich auf die Auswirkungen des demografischen Wandels vorzubereiten – von der Aufstockung der betrieblichen Altersversorgung über die Aufrechterhaltung der Altersteilzeit bis hin zum Führen von Lebensarbeitszeitkonten. Damit die Unternehmen die finanziellen Mittel für diese Maßnahmen haben, sind sie verpflichtet, pro tarifgebundenem Mitarbeiter einen gewissen Betrag im Jahr zu budgetieren. Nun wäre es denkbar, diese Mittel dabei nicht pro Kopf zu investieren, sondern so zu verteilen, dass sie die zukünftigen Minderleistungen in der Betriebsrente ausgleichen.

Eine andere Möglichkeit wäre, die Leistungsunterschiede in der betrieblichen Altersversorgung durch geringere Einkommenserhöhungen auszugleichen. Das bedeutet, dass die aktuellen Löhne der besser versorgten Mitarbeiter flacher ansteigen als die der Nachfolgegenerationen. Diese bekommen zwar weiterhin weniger Versorgungsleistungen in der Zukunft, was aber durch eine höhere Barvergütung kompensiert wird. Legen sie Wert auf eine solide Altersversorgung, haben sie die Möglichkeit, den zusätzlichen Verdienst im Rahmen einer Entgeltumwandlung für eine bessere



Versorgung aufzuwenden. Im Gegenzug wäre es denkbar, den Mitgliedern der großzügigeren Systeme die Gelegenheit einzuräumen, in die neue Regelung zu wechseln. So können sie der flacheren Einkommensentwicklung entgegenwirken und damit die aufgeschobene Vergütung reduzieren. Natürlich sollten die Anwartschaften für die Vergangenheit hierdurch nicht geschmälert werden.

Aber Achtung: Was einfach klingt, setzt in Wahrheit einen umfangreichen Prozess voraus und erfordert offene und professionelle Kommunikation sowie Transparenz der Versorgungsleistungen. Der Mitarbeiter muss verstehen, welche Möglichkeiten er hat, und welche Konsequenzen seinen Entscheidungen folgen. Denn gleichgültig, wie seine Entscheidung ausfällt, ob er mehr Barvergütung oder mehr Altersleistung wählt – er muss die Vor- und Nachteile der Alternativen kennen, um mündig entscheiden zu können.

### Können oder wollen Unternehmen keinen Ausgleich schaffen?

Und gerade hier, in der praktischen Umsetzung liegt vielleicht die Crux des

Unterfangens. Die arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen, um Generationengerechtigkeit über die Gesamtvergütung zu schaffen, sind vorhanden. Allerdings erfordert es viel Mut, neue Wege zu gehen, und man muss mit Widerstand aus den unterschiedlichsten Reihen rechnen – vom Betriebsrat über die Fachverantwortlichen bis hin zum Management.

Die Lösung, auf niedrigem Niveau neue Pläne für neue Mitarbeiter einzuführen, scheint somit die vordergründig einfachere zu sein. Nachhaltigkeit erzielt man aber nur durch mehr Verteilungsgerechtigkeit im Unternehmen. Sie sorgt für ein besseres Miteinander zwischen „Alt“ und „Neu“ und damit für eine höhere Schlagkraft – und nicht zuletzt für die nötige Wettbewerbsfähigkeit im „War for Talent“.



**Carsten Hölscher**

Rechtsanwalt, ist Mitglied der Geschäftsleitung bei Aon Hewitt und Experte für Vergütungs- und Versorgungsprogramme.