



FACH- & FÜHRUNGSKRÄFTE WERDEN ZUR „KNAPPEN“ RESSOURCE

Nachhaltige Bindungsmaßnahmen für Arbeitnehmer im Verband

Neben den Gehältern sind die betriebliche Altersversorgung (bAV) und Lebensarbeitszeitmodelle (LAZ) wichtige Aspekte der Gesamtvergütungsstrategie und unterstützen Verbände und ihre Mitgliedsunternehmen bei der Rekrutierung und Bindung von Fach- und Führungspersonal. Gerade die betriebliche Altersversorgung hat aktuell nochmals an Bedeutung gewonnen. Die Verbände und Unternehmen müssen nun entscheiden, wie sie diese Faktoren gewinnbringend für sich einsetzen, um als attraktive Arbeitgeber zu bestehen.

Thomas Eismar

Von der positiven Wirtschaftslage und der hohen Zahl Beschäftigter in Deutschland profitiert aktuell die gesetzliche Rentenversicherung und die hieraus resultierende Altersversorgung. Derzeit sind Rentenerhöhungen bei stabilen Beiträgen für die gesetzliche Rentenversicherung die Folge. Allerdings wird der Druck auf diese wichtige Säule der Altersversorgung auch aufgrund der demografischen Entwicklung weiter zunehmen.

In wenigen Jahren werden die ersten Angehörigen der geburtenstarken Jahrgänge (in der Regel umfasst der definierte Zeitraum 1955 bis 1969 Geborene) im Ruhestand sein. Bis zur Mitte der 2030er-Jahre werden sich dann fast alle Angehörigen der oben genannten Jahrgänge in diesem Lebensabschnitt befinden. Somit müssten weniger Erwerbstätige die Rente ggf. mit höheren Beiträgen mitfinanzieren. Um die Finanzierungslücke vollumfänglich zu schließen, werden voraussichtlich zunehmende Bundeszuschüsse aus Steuermitteln an die Rentenversicherung zu überweisen sein. Bereits heute erhält die Deutsche Rentenversicherung erhebliche Milliardenbeträge aus Steuermitteln. Auch, weil sie Leistungen übernimmt, die nicht von Beiträgen durch Versicherte gedeckt sind.

ENTWICKLUNG DES RENTEN-NIVEAUS UNKLAR

Welche Entwicklung das Renteneintrittsalter und das Versorgungsniveau nehmen werden, bleibt ebenfalls abzu-

warten. Das Rentenniveau jedenfalls soll bis zum Jahr 2025 stabil bei 48 Prozent bleiben. Für die Zeit danach soll eine Rentenkommision Vorschläge erarbeiten.

Aber was bedeutet dieses „Rentenniveau“? Letztlich liegt der Ermittlung ein Arbeitnehmer zugrunde, der in seinem Arbeitsleben 45 Jahre lang bei Erhalt des Durchschnittseinkommens (dieses entspricht dem durchschnittlichen Einkommen aller (Sozial-)Versicherten und wird jährlich neu berechnet) gearbeitet hat und ohne Abschläge in Rente gehen würde. Monatlich soll nach dieser Berechnung ein Betrag von 1.264 Euro netto nach Sozialabgaben, aber vor Steuern, als Altersrente zur Verfügung stehen (Standardrente der allgemeinen RV 2018, alte Bundesländer, Schätzung Februar 2018).

Viele Menschen haben jedoch „unterbrochene“ Erwerbsbiografien und zahlen nicht durchgängig in die Rentenkasse ein. Andere erhalten beispielsweise ein Einkommen, das unter dem Durchschnittseinkommen liegt. Somit wird in diesen Fällen auch das oben genannte Rentenniveau nicht erreicht. Letztlich sollte mittlerweile bekannt sein: Die gesetzliche Rente lässt Lücken, die jeder Einzelne durch ergänzende Vorsorge selbst schließen muss.

Im Hinblick auf die gesetzliche Rentenversicherung bleibt abzuwarten, wie seitens der Politik auf die vorhandenen Herausforderungen reagiert wird. Unabhängig davon sollen neben der gesetzlichen Rentenversicherung die private

Vorsorge und die betriebliche Altersversorgung zu einer ausreichenden Gesamtversorgung bei Rentenbezug beitragen. Der Stellenwert der betrieblichen Altersversorgung hat hierbei auch durch das Betriebsrentenstärkungsgesetz (BRSVG) weiter zugenommen. Dieses am 1. Januar 2018 in Kraft getretene Gesetz beinhaltet Impulse, die zu einer Verbreiterung der bAV führen sollen, um so bestehende Versorgungslücken mithilfe dieser zweiten tragenden Säule zu schließen.

DIE BEDEUTUNG DER BETRIEBLICHEN ALTERSVERSORGUNG – DIE MISCHUNG MACHT'S

Derzeit ist die deutsche Wirtschaft stabil, der Arbeitsmarkt entwickelt sich positiv. Es entstehen immer mehr Beschäftigungsmöglichkeiten, aktuell sinkt die Arbeitslosenquote. Gleichzeitig verschärfen sich die Auswirkungen des demografischen Wandels. Der Bedarf an Arbeitskräften ist auf einem hohen Niveau und wird in bestimmten Branchen und Regionen noch zunehmen. Das Potenzial an Erwerbspersonen wird nach aktuellen Statistiken bereits bis 2030 weiter bemerkenswert zurückgehen (siehe beispielhaft die Prognosen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)). Es ist vor diesem Hintergrund zu erwarten, dass Engpässe bei der Rekrutierung von Fach- und Führungskräften zunehmen. Dabei ist jedoch von differenzierenden Ausprägungen, je nach Unternehmensgröße, Branche, Berufsfeld und Region auszugehen¹.



Wie kann nun eine betriebliche Altersversorgung als Instrument eingesetzt werden, um den Herausforderungen, die mit einem Fach- und Führungskräfte-mangel verbunden sind, zu begegnen und positive Veränderungen zu bewirken?

In einem Punkt werden sich Befürworter der betrieblichen Altersversorgung und Kritiker dieser Vorsorgeform einig sein: Die rechtlichen Rahmenbedingungen der bAV in Deutschland sind komplex. Trotz dieser Komplexität bedient die betriebliche Altersversorgung jedoch auf nachhaltige Weise sowohl Ansprüche des Arbeitnehmers als auch des Arbeitgebers: Sie

unterstützt den konsequenten Aufbau der notwendigen ergänzenden Altersvorsorge auf Seiten der Arbeitnehmer. Und auf der anderen Seite hilft sie dem Arbeitgeber in seinem Bemühen um Fachkräfte und darin, die Belegschaft zu halten.

Wenn sich Führungskräfte und Personalverantwortliche dafür entscheiden, in ihrem Unternehmen eine betriebliche Altersversorgung anzubieten, steht die soziale Verantwortung gegenüber den eigenen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen überwiegend im Vordergrund. Auch unsere Erfahrung zeigt, dass es nicht in erster Linie eine mögliche Lohnneben-

kosten-Ersparnis ist, die zum Angebot einer bAV motiviert. Eine Ersparnis wurde und wird von Arbeitgebern häufig bereits verwendet, um für die Mitarbeiter einen zusätzlichen Anreiz zur Teilnahme an der betrieblichen Altersversorgung zu schaffen. Durch einen Arbeitgeberzuschuss und die systembedingten Vorzüge können Beschäftigte spürbare Unterstützung beim Sparvorgang erhalten. Aus Sicht der Arbeitgeber ist das Vorsorgeangebot auch für sie selbst nützlich. Nicht zuletzt durch einen Imagegewinn können sich Vorteile bei der Rekrutierung und Bindung von Beschäftigten ergeben.

WANDEL VOM ARBEITGEBER- ZUM ARBEITNEHMERMARKT

Der Arbeitsmarkt ist vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt geworden. Vor allem hoch qualifizierte Arbeitnehmer sind bereits rar und können ihren Arbeitgeber unter vielen Angeboten auswählen. Früher konnten sich Arbeitgeber umgekehrt ihre Mitarbeiter aus einer hohen Anzahl von Bewerbungen aussuchen. Mittlerweile muss für gute Mitarbeiter häufig ein höherer Aufwand betrieben werden. Qualifizierte Arbeitnehmer suchen sich ihren Arbeitsplatz aus und knüpfen daran auch Bedingungen für Benefits und Zusatzleistungen im Rahmen eines Gesamtvergütungsmodells.

Es ist ein Grundinteresse eines Arbeitgebers, Talente zu gewinnen und das benötigte Arbeitskräftepotenzial möglichst langfristig zu binden. Dafür müssen die eingesetzten Vergütungsbestandteile so gestaltet werden, dass diese ein langfristiges Verbleiben im Unternehmen fördern und die Mitarbeiterfindung unterstützen. Das gilt auch für die betriebliche Altersversorgung. Hierzu ist es wichtig, sich weg von der reinen Produktdarstellung einer bAV zu bewegen und diese stattdessen als attraktives Vorsorgesystem zu gestalten. Die wichtige Kommunikation zur betrieblichen Altersversorgung sollte zielgruppengerecht und selbsterklärend sein, um den Beschäftigten einen verständlichen Überblick über ihre Versorgung zu bieten.

DIE BETRIEBLICHE ALTERSVERSORGUNG – BESTANDTEIL DER GESAMTVERGÜTUNG

Die von Kienbaum herausgegebene Studie „Vergütungsbenchmark 2017“ analysiert Komponenten der Vergütung. Dabei werden auch Zusatzleistungen, die die Arbeitgeberattraktivität steigern, entsprechend berücksichtigt. Laut Studie² bilden betriebliche Zusatzleistungen neben dem Gehalt einen wichtigen Faktor in den jeweiligen Vergütungssystemen und bedeuten teilweise einen erheblichen Zusatznutzen für die Mitarbeiter.

Kienbaum stellt fest: „Nach Gewicht und Verbreitung handelt es sich bei der betrieblichen Altersversorgung um die wichtigste Zusatzleistung. (...) Dem entsprechend wird der betrieblichen Altersversorgung auch eine nicht unerhebliche Bedeutung für die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern beigemessen: Drei Viertel der befragten Unternehmen messen der betrieblichen Altersversorgung in diesem Zusammenhang eine immerhin mittelgroße Bedeutung zu, 13 Prozent der Unternehmen sogar eine hohe. Lediglich 12 Prozent der Unternehmen glauben nicht, dass die betriebliche Altersversorgung die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern positiv beeinflusst.“²

Altersversorgungszusagen sind ein probates Mittel, um Arbeitskräfte zu finden und zu binden. Dazu kommt es jedoch auch auf eine attraktive Ausgestaltung der bAV unter Berücksichtigung der Impulse aus dem Betriebsrentenstärkungsgesetz an, die in das Gesamtvergütungssystem integriert ist. Bei der Gestaltung sind auch die Fragen nach der Finanzierung zu beantworten. Ebenso sind arbeits- und steuerrechtliche Grundlagen sowie Aspekte zur Sozialversicherung und die möglichen Durchführungswege zu beachten. Außerdem ist erwähnenswert, dass die bAV aufgrund des kollektiven Ansatzes bei der Versorgung der Belegschaft im Regelfall über die Nutzung von Rahmenvereinbarungen erfolgen kann und somit weitere Vorteile entstehen.

FINANZIERUNG DER BETRIEBLICHEN ALTERSVERSORGUNG

Die betriebliche Altersversorgung kann auf unterschiedliche Art und Weise finanziert werden. Dies kann ausschließlich durch den Arbeitgeber oder ausschließlich durch den jeweiligen Arbeitnehmer erfolgen. Und es gibt verschiedene Ansätze, bei denen eine sogenannte Mischfinanzierung angewendet werden kann.



**GEBAUT ALS ALTER HANDELSHOF.
GENUTZT ALS NEUE TAGUNGSLOCATION.
3 000 QM VERANSTALTUNGSFLÄCHE.
20 RÄUME. PERFEKT FÜR TAGUNGEN
UND SEMINARE.**



**TELEFON 030/55 07 40 74
ALTE-BOERSE-MARZAHN.DE**

Demnächst bei uns:

**Fundraising
TAG**

BERLIN · BRANDENBURG

DONNERSTAG, 20. SEPTEMBER 2018

WISSEN, INSPIRATION UND
SPANNENDE GESPRÄCHE

Hier treffen sich Engagierte aus Vereinen und Stiftungen, lernen gemeinsam Neues und tauschen sich fachlich aus. Melden auch Sie sich gleich an!



INFORMATIONEN UND ANMELDUNG

www.fundraisingtage.de

EINE VERANSTALTUNGSREIHE DES

**Fundraiser
magazin**



Hinsichtlich der Wirkung und Akzeptanz erzielen die Modelle mit Mischfinanzierung (Matching-Modelle) die besten Ergebnisse. Die Wertigkeit der betrieblichen Altersversorgung wird durch die Beteiligung des Arbeitgebers dokumentiert und die Beschäftigten werden zur Leistung eines Eigenbeitrags angespornt.

Oftmals wird in den Matching-Modellen in einen Grundbeitrag des Arbeitgebers und einen Zusatzbetrag unterschieden. Vereinfacht dargestellt funktioniert der Zusatzbetrag wie folgt: Leistet der Arbeitnehmer einen eigenen Beitrag, gewährt der Arbeitgeber, normalerweise in Relation dazu, einen weiteren Zuschuss.

Mit einer attraktiven Gestaltung von Matching-Modellen kann ein Arbeitgeber gezielt auf die Herausforderungen des wettbewerbsintensiven Arbeitnehmermarktes eingehen und sein Image als attraktiver Arbeitgeber stützen. Die damit verbundene sichtbare soziale Verantwortung wird durch den Ein-

satz eines Matchingplans als besondere Leistung des Arbeitgebers deutlicher wahrgenommen als bei einer anderen Finanzierungsform.

WORK-LIFE-BALANCE ALS ZUSÄTZLICHER ANREIZ EINER ARBEITGEBERAUSWAHL

Neben klassischen Zusatzleistungen – wie betriebliche Altersversorgung, Firmenwagen, betriebliche Krankenversicherung, etc. – nehmen auch Angebote zur Steigerung der Work-Life-Balance stetig an Bedeutung bei der Wahl des Arbeitgebers zu. Entsprechend qualifizierte Arbeitnehmer wählen potenzielle Unternehmen zunehmend gezielt nach Kriterien aus, die über die Gehaltshöhe hinausgehen. Themen wie die individuelle Lebensgestaltung rücken für viele Arbeitnehmer in den Fokus. Dabei gewinnt „Zeit“ für die Menschen eine immer größere und vielfältigere Relevanz.

War vor allem das Berufsleben in der Vergangenheit für die meisten Beschäftigten relativ klar und einheitlich durch die

jahrelange Arbeit im selben Beruf und für einen einzigen Arbeitgeber strukturiert und ebenso klar durch die abendliche Freizeit und den Jahresurlaub unterbrochen, verlaufen Berufsbiografien bereits heute und voraussichtlich auch in Zukunft deutlich heterogener.

Die vom Einzelnen für eine Erwerbstätigkeit aufgewendete Zeit verläuft unterschiedlich. So wollen viele Beschäftigte aus individuellen Gründen längere Auszeiten vom Beruf nehmen oder zeitweise die Arbeitszeit reduzieren. Ältere Arbeitnehmer können sich gleitende Übergänge (Teilzeitvarianten) in den vorzeitigen Ruhestand vorstellen. Andere planen, eine zusätzliche Qualifikation zu erwerben oder beispielsweise die Kindererziehung paritätisch aufzuteilen. Manch einer steht vor der Frage, sich um pflegebedürftige Angehörige kümmern zu müssen.

Die Nachfrage nach personalpolitischen Instrumenten, die solcherart veränderten Lebensentwürfen Rechnung tragen, steigt. Eine Work-Life-Balance wird Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern immer

NEBEN KLASSISCHEN ZUSATZLEISTUNGEN – WIE BETRIEBLICHE ALTERSVERSORGUNG, FIRMENWAGEN, BETRIEBLICHE KRANKENVERSICHERUNG ETC. – NEHMEN AUCH ANGEBOTE ZUR STEIGERUNG DER WORK-LIFE-BALANCE STETIG AN BEDEUTUNG BEI DER WAHL DES ARBEITGEBERS ZU. ENTSPRECHEND QUALIFIZIERTE ARBEITNEHMER WÄHLEN POTENZIELLE UNTERNEHMEN ZUNEHMEND GEZIELT NACH KRITERIEN AUS, DIE ÜBER DIE GEHALTS-HÖHE HINAUSGEHEN.

wichtiger, doch Lebensarbeitszeitmodelle sind oftmals noch nicht eingeführt, um die beispielhaft aufgeführten Vorhaben schon jetzt realisieren zu können.

Bereits 1998 wurde mit dem Gesetz zur sozialrechtlichen Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen (Flexi-I-Gesetz) die Grundlage für die Einrichtung von Lebensarbeitszeitkonten (LAZ) gelegt. Obwohl sich die Rahmenbedingungen für die Einführung solcher Konten durch das am 1. Januar 2009 in Kraft getretene „Flexi-II-Gesetz“ verbessert haben und auch das LAZ in Zeiten des Fach- und Führungskrätemangels ein wichtiger Baustein für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität sein kann, hat dieses Instrument in der betrieblichen Praxis bisher noch relativ wenig Verbreitung gefunden. Dabei bietet es eine attraktive Methode, Mitarbeitende langfristig an das Unternehmen zu binden, indem es ihnen ermöglicht, einen individuellen Weg in den Ruhestand zu gestalten oder verschiedene Auszeiten wie Erziehungspausen und Sabbaticals zu finanzieren.

Das Lebensarbeitszeitkonto dient primär der langfristigen Bindung von Mitarbeitenden an das Unternehmen.

Beschäftigte, die mit hohen körperlichen und psychischen Belastungen konfrontiert werden, können sich einen Verbleib im Beruf bis zum 67. Lebensjahr oft nur schwer vorstellen. Hier bietet das Lebensarbeitszeitkonto die Möglichkeit, den Übergang in den Ruhestand vorzuziehen bzw. flexibel zu gestalten.

Durch den Aufbau eines in Geld geführten Wertguthabens ermöglicht das LAZ den Beschäftigten aber auch, zwischenzeitlich private Ziele ohne Aufgabe des Arbeitsverhältnisses in Absprache mit dem Arbeitgeber zu verwirklichen.

EINFACH ZU EINER ATTRAKTIVEN LÖSUNG

Eine attraktive betriebliche Altersversorgung sowie ein Lebensarbeitszeitmodell können wesentliche Faktoren bei der Gewinnung und Bindung von Fach- und Führungskräften darstellen. Insbesondere bei Vorhandensein beider Instrumente werden

verschiedenste Alters- und Beschäftigungsgruppen mit ihren individuellen Bedürfnissen und Ressourcen berücksichtigt. Dadurch kann auch im Sinne des Unternehmens die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten gesteigert werden.

Es liegt in der Hand der Arbeitgeber, auf eine Verknappung der Fach- und Führungskräfte individuell zu reagieren und eine Neugestaltung oder Anpassung von Vorsorgesystemen durchzuführen. Dabei kann auch darüber entschieden werden, inwieweit eine mögliche Kombination mit einem Lebensarbeitszeitmodell genutzt wird, um einen weiteren Vorsprung im Wettbewerb rund um gesuchte Arbeitskräfte zu erhalten.

Dabei ist eine solche Kombination keine Substitution oder ein Kannibalismus möglicher Finanzierungsquellen. Clever kombiniert und eingesetzt bedient es beide Leistungsbausteine: angemessene Altersversorgung für den Ruhestand und Work-Life-Balance für eine ausgewogene und familienbewusste Arbeitsatmosphäre. ■

AUTOR

THOMAS EISMAR



ist Diplom-Betriebswirt und bei der Pension Consult Beratungsgesellschaft für Altersvorsorge mbH, einem Unternehmen der R+V Versicherungsgruppe, als leitender Senior Consultant verantwortlich für den

Geschäftsbereich Verbands- und Branchenmanagement. Schwerpunkt seiner Tätigkeit ist die Beratung von Verbänden und Unternehmen bezogen auf die Gestaltung der betrieblichen Altersversorgung.

→ thomas.eismar@pension-consult.de

→ www.pension-consult.de

Quellen:

- 1 Bundesagentur für Arbeit, 2016
- 2 Vgl. Kienbaum-Studie „Vergütungsbenchmark 2017 Verbände und Organisationen“