

08 Mitarbeiterbindung

Eine Frage, die sich jedes Unternehmen stellen sollte, lautet:

Was machen wir eigentlich, wenn Bayern München unsere (guten) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anruft?

Sie wissen, was gemeint ist: der Rest der Bundesliga zittert, wenn die Manager vom FC Bayern, einen Spieler eines anderen Vereins anrufen. In dem Moment müssen sich Trainer, Sportvorstände und sonstige Verantwortliche schon was einfallen lassen, um einen Spieler zum Verbleib zu bewegen. Und die Vereine tun gut daran, sich schon im Vorfeld eine Taktik zu überlegen, was sie denn eigentlich für Argumente haben. Im Grunde gilt das für alle Unternehmen. Fluktuation ist teuer, wie wir oben gesehen haben. Gute Leute zu verlieren, besonders die in Schlüsselpositionen, kann einem Unternehmen nachhaltig schaden. Gerade kleinere und mittlere Betriebe sehen sich in der Konkurrenz zu den Großen. Von daher lohnt es sich in Mitarbeiterbindung zu investieren. Dabei gilt:

„Der Fisch fängt am Kopf an, gut zu riechen.“²⁶

Zuerst steht die Entscheidung der Unternehmensführung, das Thema Mitarbeiterbindung zu leben und mit Inhalt zu füllen. Das ist auch notwendig. Denn seit etwa 2008 gehen jährlich mehr Menschen in den Ruhestand als gleichzeitig junge Menschen den Arbeitsmarkt nach Ausbildung oder Studium erreichen. Daraus folgt mindestens zweierlei: aus dem ehemaligen Arbeitgebermarkt wird ein Arbeitnehmermarkt. Und zweitens: es kann notwendiger werden, auch die älteren Mitarbeiter an sich zu binden. Wenn Mitarbeiterbindung gelebt werden soll, werden

²⁶ Wolf, Gunther, Mitarbeiterbindung, Freiburg 2013, S.27.

wohlformulierte Unternehmensleitsätze nicht reichen. Es kommt auf die Taten an. Und ob sie ehrlich sind. Wer glaubt, er müsse einfach nur einen Tischkicker aufstellen und einen Tankgutschein ausgeben, dann werde es schon gut sein, wird sich alsbald täuschen.

Mitarbeiterbindung und gleichermaßen auch die vorangegangene Mitarbeiterfindung werden zu einem Projekt im Unternehmen. Seit geraumer Zeit spricht man vom „Employer Branding“. Es geht darum, sich als Arbeitgebermarke zu entwickeln. Wie wir gesehen haben, ist es eine demographische Tatsache, dass verstärkt die Mitarbeiter aussuchen können und werden, wo sie morgen arbeiten.

„Eine von uns befragte Führungskraft berichtete, dass Bewerbungsgespräche in ihrem Bereich mehr und mehr zu Werbegesprächen des Arbeitgebers um den Arbeitnehmer würden. Was denn das Unternehmen bieten würde, damit er ausgerechnet diese Stelle annehmen solle, werde ich immer häufiger gefragt.“²⁷

Sich diesen Herausforderungen zu stellen wird auch zunehmend Aufgabe von kleinen und mittleren Unternehmen. Es gibt keinen Grund, sich machtlos gegenüber Konzernen zu sehen. Es kommt darauf an, eine Story zu haben. Auf die Frage, welchen Tipp er für kleine und mittelständische Unternehmen habe, antwortete Nico Rose, Employer-Branding-Verantwortlicher bei Bertelsmann:

„Ich würde sie fragen: Welche Geschichten habt ihr zu erzählen? Welche Eigenheiten, Erfolgsgeschichten, vielleicht auch Schrulligkeiten, gibt es nur bei Euch? Mittelständler glauben oft, sie könnten aufgrund der finanziellen

²⁷ Schweitzer, Bossmann, a.a.O., S.26.

Einschränkungen nicht mit den „Großen“ mithalten. Aber das trifft nur bedingt zu.“²⁸

Es kommt also darauf an, seine Geschichte zu erzählen und mit machbarem Aufwand etwas zu bieten. Personalinstrumente aus dem Bereich der betrieblichen Versorgungssysteme können hierzu einen innovativen und bezahlbaren Beitrag leisten.

Teil 2: Betriebliche Altersvorsorge (bAV)

09 Definition, Historie und grundsätzlicher Aufbau

Der Begriff „betriebliche Altersvorsorge“ (im Folgenden: bAV) lässt sich wie folgt beschreiben: betriebliche Altersvorsorge liegt immer dann vor, wenn ein Arbeitgeber einem Arbeitnehmer aus Anlass des Beschäftigungsverhältnisses eine Leistung zur Absicherung eines biometrischen Risikos²⁹ zusagt.

Solche Zusagen eines Unternehmens an seine Arbeitnehmer gibt es schon seit über 150 Jahren – wie z.B. bei der heutigen ThyssenKrupp AG. Sie war eine der ersten Arbeitgeber, die ihren Beschäftigten eine Alterssicherung zusagten.

²⁸ Burkhart, Steffi, Die spinnen die Jungen. Eine Gebrauchsanweisung für die Generation Y, Offenbach 2016, S.235.

²⁹ Mit einem biometrischen Risiko bezeichnet man im Versicherungswesen ein versicherbares Risiko, welches für das Leben und/oder den Lebensunterhalt eines Menschen (in der Versicherungssprache „versicherte Person“ genannt) betrifft. Der Begriff stammt daher, dass sich die Biometrie neben der Vermessung des menschlichen Körpers auch mit der menschlichen Lebenserwartung befasst. Sie umfasst in der Welt der bAV das Risiko der Langlebigkeit, das der Invalidität und der Hinterbliebenenversorgung.

Das Gesetz, welches die betriebliche Altersvorsorge grundsätzlich regelt ist das „Gesetz zur Verbesserung der Betrieblichen Altersvorsorge (BetrAVG)“ oder auch Betriebsrentengesetz aus dem Jahre 1974. Es definiert die betriebliche Altersvorsorge wie folgt:

„Werden einem Arbeitnehmer Leistungen der Alters-, Invaliditäts- oder Hinterbliebenenversorgung aus Anlass seines Arbeitsverhältnisses vom Arbeitgeber zugesagt (betriebliche Altersversorgung), gelten die Vorschriften dieses Gesetzes.“³⁰

Das Betriebsrentengesetz benennt 5 Durchführungswege:

- die Direktversicherung,
- die Pensionskasse
- den Pensionsfonds.
- die Unterstützungskasse und
- die Direktzusage (=Pensionszusage).

Weiterhin gibt es 3 Zusagearten³¹:

- die Leistungszusage (LZ),
- die beitragsorientierte Leistungszusage (BOLZ) und
- die Beitragszusage mit Mindestleistungen (BZML).

³⁰ Vgl. §1 Satz 1 BetrAVG.

³¹ Vgl. §1 Abs.1+2 BetrAVG.

Seit dem 01.01.2018 ist Dank des Betriebsrentenstärkungsgesetzes (BRSG) noch eine weitere Zusageart neu dazu gekommen:

- die (reine) Beitragszusage (BZ),

jedoch kann diese ausschließlich bei den Sozialpartnermodellen verwendet werden.³²

Zu den bereits genannten Merkmalen kommt noch die Finanzierungsform:

- die Arbeitgeberfinanzierung,
- die Mischfinanzierung und
- die Arbeitnehmerfinanzierung oder auch Entgeltumwandlung.

Der Hintergrund dieser Gesetzgebung war, dass schon 1974/75 das demographisch begründete Finanzierungsproblem der gesetzlichen Sozialkassen abzusehen war. Es sollten also steuerliche Anreize für die Arbeitgeber geschaffen werden, soziale Versorgungsleistungen der Arbeitnehmer aus Firmenvermögen zu finanzieren – auf rein freiwilliger Basis.

Diese Versorgungsleistungen wurden zunächst in dem auch heute noch verbreiteten Durchführungsweg zugesagt – der Direktzusage. Die Finanzierung lag hierbei ausschließlich beim Arbeitgeber. Ansprüche auf den Abschluss einer BAV seitens des Arbeitnehmers gab es zu dieser Zeit nicht.

³² Zu den Durchführungswegen und Leistungsarten erfahren Sie mehr im Kapitel 10.

Am 01.01.2002 kam es mit der Änderung des §1a BetrAVG zu einem für die Arbeitgeberwelt einschneidenden Erlebnis: ab diesem Zeitpunkt war die betriebliche Altersvorsorge nicht länger ein Goodwill des Arbeitgebers, sondern ein Rechtsanspruch des Arbeitnehmers. Dieser konnte nun grundsätzlich von seinem Arbeitgeber die Umsetzung in einem versicherungsförmigen Durchführungsweg (Direktversicherung, Pensionsfonds und Pensionskasse, vgl. S.36) und eine Finanzierungsform, nämlich die Direktversicherung aus Entgeltumwandlung, von sich aus verlangen. Dies beflügelte die bAV von Neuem und viele Arbeitnehmer wandelten Teile Ihres Entgeltes ganz oder teilweise unverteuert und sozial unverbeitragt in Anwartschaften³³ auf zukünftige Leistungen für Ihre Alters-, Invaliden- und/oder Hinterbliebenenversorgung um.

In den folgenden Jahren beschloss die Politik kleinere Ergänzungen und Änderungen der ursprünglichen Gesetzestexte. Doch zum 01.01.2018 kam es in Form des „Betriebsrentenstärkungsgesetzes“ (BRSG) sogar zu einer Art Revolution, bei der sogar grundsätzliche Regelungen überworfen und von Grund auf neu geschaffen wurden. Diese Entwicklung soll in der Betrachtung der Wege der bAV in den folgenden Kapiteln Berücksichtigung finden.

Die betriebliche Altersvorsorge hält in seiner oben kurz umrissenen Vielzahl an Möglichkeiten jede Menge Merkmale in Form steuer- und arbeitsrechtlicher Besonderheiten bereit. Drum prüfe wer sich ewig bindet, denn das Gesetz sagt es gleich zu Anfang sehr konkret: *„Die Durchführung der betrieblichen Altersversorgung kann unmittelbar über den Arbeitgeber oder über einen*

³³ eine Anwartschaft ist ein Recht, welches man auf zukünftige Leistungen erwirbt und deren Voraussetzung noch nicht erfüllt sind.

der in § 1b Abs. 2 bis 4 genannten Versorgungsträger erfolgen. Der Arbeitgeber steht für die Erfüllung der von ihm zugesagten Leistungen auch dann ein, wenn die Durchführung nicht unmittelbar über ihn erfolgt.“³⁴

So kann aus einer gut gemeinten Idee zur Einrichtung einer bAV schnell eine Bugwelle aus Informationen, Organisation, Kosten und Haftung werden. Zum Glück überwiegen die positiven Eigenschaften und Chancen, die sich aus dem BetrAVG und BRSVG ergeben. So kann die zu versorgende Person zuversichtlich in eine gesicherte Zukunft schauen.

Genau deshalb soll gezielt auf die Auswirkung der Gesetze zur betrieblichen Altersvorsorge in Hinblick auf die Vor- und Nachteile für alle am Prozess beteiligten Parteien (Arbeitgeber, Arbeitnehmer und Berater) eingegangen werden.

Ziel der folgenden Kapitel ist eine bAV Entscheidungsgrundlage für den Leser zu schaffen, mit deren Hilfe er sich zunächst in der Welt der bAV orientieren kann, um dann den für ihn und seine Belange richtigen Weg der betrieblichen Altersvorsorge zu finden.

Hierzu werden seitens der Autoren auf Basis ihrer praktischen Erfahrungen und mit rechtlichen Hintergründen belegt immer wieder auch Einschränkungen in der Variationsvielfalt gemacht und pragmatische Vorgehensweisen aufgezeigt.

³⁴ Vgl. §1 Abs.1 Satz 2+3 BetrAVG.

Teil 3 Betriebliche Krankenversicherung (bKV)

25 Grundsätzlicher Aufbau

Es gibt verschiedene Formen einer betrieblichen Krankenversicherung.

Die relevanteste Form ist die arbeitgeberfinanzierte bKV. In diesem Fall trifft der Arbeitgeber eine eigene Investitionsentscheidung.⁹⁵

Bei dieser Form schließt der Arbeitgeber mit einem Privaten Versicherungsunternehmen einen sogenannten Gruppenversicherungsvertrag. Es müssen entweder alle Mitarbeiter des Unternehmens die Zusatzleistung erhalten oder der Arbeitgeber bildet ein aus seinem Betrieb heraus definiertes Kollektiv⁹⁶. Der Arbeitgeber entscheidet über Art und Umfang der Tarife und daher spricht man bei dieser Form auch von einer obligatorischen bKV.

Es ist grundlegend zwischen der externen Ebene des Arbeitgebers zu dem Versicherungsunternehmen und der internen Beziehung zwischen dem Arbeitgeber und seinen Arbeitnehmer zu unterscheiden.

Die externe Ebene wird durch den Gruppenversicherungsvertrag begründet und hier können Regelungen zum Umfang, der Art und Dauer der Leistung geregelt werden.

⁹⁵ In den folgenden Kapiteln wird der Begriff der bKV immer als arbeitgeberfinanzierte Form verstanden.

⁹⁶ Z.B. alle Mitarbeiter mit mehr als 5 Jahren Betriebszugehörigkeit. Vgl. auch Kapitel 30 „Arbeitsrecht und bKV“.

Allerdings sind diese Regelungen nur für die genannten Vertragsparteien bindend. Das heißt auf der internen Ebene bedarf es einer weiteren Regelung zum Beispiel durch eine Versorgungsordnung oder auch Betriebsvereinbarung.⁹⁷

Der Arbeitgeber meldet die Mitarbeiter mit Hilfe eines einfachen Listenverfahrens an, ab und um. Es bedarf keines Antrages der Mitarbeiter wie beispielsweise bei einem einzelnen Versicherungsvertrag, da in der bKV üblicherweise auf Gesundheitsangaben der Mitarbeiter verzichtet wird. Die Beitragszahlung obliegt dem Arbeitgeber und bei der Mehrzahl der Angebote sind die Beiträge je Mitarbeiter und Monat altersunabhängig- sprich sog. uniage und unisex Beiträge oder auch Einheitsbeiträge.

Die gesamte Korrespondenz in Fragen der Leistung der bKV wird direkt zwischen dem Versicherungsunternehmen und dem Arbeitnehmer geführt. Gleiches gilt für die Leistungsabrechnung. Im Ergebnis ist der Mitarbeiter direkt Empfänger der Leistung. Der Arbeitgeber hat keinen administrativen Aufwand und vor allem keine Kenntnis über einzelne Leistungsfälle der Mitarbeiter. Das ist wichtig für den Betriebsfrieden und das Vertrauensverhältnis des Arbeitnehmers zu seinem Betrieb.

Die Mindestvertragsdauer beträgt üblicherweise zwei Jahre, danach ist der Kollektivvertrag einmal jährlich ordentlich kündbar. Eine außerordentliche Kündigung im Falle einer Beitragsanpassung bleibt davon unberührt. Zu beachten sind

⁹⁷ Vgl. auch Kapitel 30.

allerdings die Folgen einer betrieblichen Übung auf der internen Ebene.

Scheidet ein Mitarbeiter aus oder kündigt der Arbeitgeber den Kollektivvertrag, erhält der Arbeitnehmer ein Angebot zur privaten Fortführung des Vertrages aus eigenen Mitteln. Dieses Weiterversicherungsangebot ist insbesondere wichtig bei laufenden Behandlungen.

Neben der arbeitgeberfinanzierten Form der bKV gibt es auch noch die arbeitnehmerfinanzierte und die mischfinanzierte bKV.

Bei der arbeitnehmerfinanzierten bKV schafft der Arbeitgeber nur den vertraglichen Rahmen und jeder Mitarbeiter trifft eine eigene Entscheidung, ob und ggf. welchen Versicherungsschutz er auswählen möchte. In diesem Fall spricht man auch von einer fakultativen bKV. Im Ergebnis tritt der Arbeitgeber als Vorteilsbeschaffer auf, da er den Mitarbeitern Zugang zu Leistungen gewährt, die der Mitarbeiter ggf. alleine nicht auf privater Ebene versichern könnte. Und zwar ohne Gesundheitsfragen und zu deutlich günstigeren Konditionen. Bei dieser Form sind die Beiträge allerdings für gewöhnlich altersabhängig.

Bei der mischfinanzierten bKV schafft der Arbeitgeber den Rahmen und bezuschusst den Beitrag des Mitarbeiters. Das heißt, es handelt sich trotzdem grundsätzlich um eine fakultative bKV, da jeder Mitarbeiter die Entscheidung alleine trifft, ob er den Versicherungsschutz haben möchte oder nicht (sog. Opting In Modell).

Eine Abwandlung davon stellt das sogenannte Opting Out Modell dar, bei dem der Arbeitgeber den Beitrag zur bKV ebenfalls bezuschusst, allerdings die Mitarbeiter sich nicht aktiv anmelden, sondern aktiv abmelden müssen. Wer sich im Umkehrschluss nicht meldet, ist automatisch versichert. Grundlage für ein solches Modell ist neben dem Gruppenvertrag auf der externen Ebene eine Regelung zum Beispiel mit der Arbeitnehmersvertretungen auf der internen Ebene.

Kombinationen der Ausgestaltungsvarianten sind allerdings auch möglich: beispielsweise erhält eine definierte Gruppe ein arbeitgeberfinanziertes Paket. Zwei weitere arbeitnehmerfinanzierte Pakete stehen der gesamten Belegschaft zum Abschluss zur Verfügung.

Schlussendlich sollte sich die Entscheidung für die eine oder andere Form der bKV nach dem personalpolitischem Ziel des Arbeitgebers und seinen finanziellen Möglichkeiten richten.

26 Produkte

Wenn im Unternehmen der Entschluss gefallen ist, eine bKV als Nebenleistung zu installieren, dann steht alsbald die Frage an, welche Tarife gewählt werden sollen. Derzeit bieten 19 Gesellschaften⁹⁸ Tarifmodelle an. Einige haben ihr ohnehin

⁹⁸ Allianz Private Krankenversicherungs-AG, ARAG Krankenversicherungs-AG, AXA Krankenversicherung AG, Barmenia Krankenversicherung a.G., Bayerische Beamtenkrankenkasse AG, Central Krankenversicherung AG,