

Dr. Thomas Haßlöcher:
Betrieblich vorsorgen mit System – Vorteile für Arbeitgeber und Arbeitnehmer

Lieber Herr Professor Hartz, besten Dank.

Vielen Dank, dass ich heute bei Ihnen sein darf. Guten Abend auch von meiner Seite. Meine Damen, meine Herren, Thomas Haßlöcher ist mein Name, ich beschäftige mich rund 15 Jahre mit dem Thema Zeitwertkonten, betriebliche Altersvorsorge, Insolvenzsicherung von Altersteilzeitmodellen und den damit verbundenen personalpolitischen Herausforderungen. Und jetzt haben wir ja genau 20 Jahre Zeitwertkonto Volkswagen, und als ich vor 15 Jahren angefangen habe, und ich war damals Deutsche Bank, interne Rechtsabteilung, dort in der Einheit tätig, die Zeitwertkonten mit entwickelt hat, hatten wir auch eine Vision, eine Idee. Diese Zeitwertpapiere, dieses Modell, auf betrieblicher Ebene in Deutschland salonfähig zu machen. Es ist uns gelungen, leider nur auf DAX-Ebene.

Das heißt, heute haben wir in Deutschland, auch was die Modelle des betrieblichen Sparens angeht, eigentlich eine Zweiklassengesellschaft. Wir haben die Großen Top 30, Top 50, Top 100 Unternehmen in Deutschland, von denen eben nahezu alle solche Modelle des modernen Vorsorgens haben, und danach ist Ebbe. Ebbe dahingehend, dass Versuche, wie Nahles Rente - Wahnsinn hat einen Namen wie „Nahles-Rente“ – oder durch Frau Schwesig Familienpflegezeitgesetz, zwar versucht wurde, den Kern zu treffen im Sinne von Menschen, die nicht bis 67 arbeiten können oder eine (Pflege-)Auszeit benötigen, einen Ausstieg zu ermöglichen, aber quasi oftmals die falschen Personen treffen, nämlich den Facharbeiter bei Bayer beispielsweise, der seine 45 Beitragsjahre hat, ein wunderbare gesetzliche Rente, super betriebliche Altersvorsorge, der nimmt die 63iger Rente einfach mal so mit. Der Facharbeiter im Handwerk, der vielleicht nur 40 Jahre hat, der vielleicht auch nicht so eine gute gesetzliche Rente hat, weil er nicht so ein Gehaltsniveau hatte zu Beginn, der vielleicht auch gar keine betriebliche Altersvorsorge hat, weil der Handwerkschef daran gar nicht gedacht hat, der guckt in die Röhre.

Und da setzen wir an. Und die Vision von Professor Hartz, und deshalb unterstütze ich ihn ja auch soweit ich kann mit Blick auf das Ausbildungszeitwertpapier, dem überbetrieblichen Modell, hat seine Basis in den Betrieben. Und wir müssen es schaffen, gemeinsam im Mittelstand, und ich nenne Ihnen nachher auch ein paar Beispiele aus Ihrer Region, wie man innovative Vergütungsmodelle mit Bruttosparen, mit Bruttozeitmodellen umsetzen kann. Wir sind quasi in diesem Zusammenhang ein Systemanbieter, d. h. wir sind nicht nur Anwälte, die das Modell theoretisch in Betriebsvereinbarungen versuchen mit aufzunehmen oder so schmackhaft zu machen. Wir sind Lösungsanbieter, die auch in der Presse, die auch öffentlich versuchen aufzuzeigen, dass wir gesellschaftspolitisch, finanzpolitisch und personalpolitisch ein Tool haben, das sich sehen lassen kann als Gesellschaft.

Wir haben auch Mitbewunderer, die Österreicher zum Beispiel, die wollen dieses Modell jetzt etablieren. Wir haben es seit 1995/96 im Gesetz, wissen es nicht, und die Österreicher kopieren uns jetzt. Die Schweizer, ich war letzte Woche in der Schweiz und habe mir mal vier Tage

lang deren Vorsorgesystem angeschaut, die haben einen riesigen Vorsorgebauch. Mal als Beispiel: Wir haben 5 Millionen Schweizer Beschäftigte, die haben ein Vorsorgevolumen von 800 Milliarden Euro, wir Deutsche haben 40 Millionen Beschäftigte und haben ein Vorsorgevolumen von 500 Milliarden. Jetzt wissen wir, was kommen wird. Kaufkraftseitig ist da Power. Die Norweger, theoretisch durch den Staatsfonds ist jeder Millionär, theoretisch. Wir Deutsche müssen also lernen, und dafür gehen wir eben ins Internet, dafür wollen wir junge Generationen bewegen, sich mit der Vorsorge zu beschäftigen, insbesondere aus Zeit Geld zu machen. Oder Auszeit, oder aus Geld wieder Zeit. Und das ist unser Ansatz, mit dem ich Sie heute auch ein bisschen begeistern will für ein Thema, das oft stiefmütterlich in Betrieben behandelt wird, und das in der Presse, in der Presselandschaft, oft nicht erkannt, und wenn es erkannt wird, oft in eine Ecke gedrängt wird. In eine Produktwelt Versicherung und so. Das ist es nicht.

Unsere gesamte, und Professor Hartz hat es genannt, unsere gesamte Lebensarbeitszeit gestaltet sich in Betrieben, und gestaltet sich danach in unserer Rentenphase, also die Gesamtlebenseinkommenssituation. Und dieses Bild müssen wir uns vor Augen führen, wenn wir von betrieblichem Vorsorgen sprechen. Da reden wir nicht davon, ob es in eine Versicherung geht oder in einen Fonds oder auf den Banksparplan, sondern wir reden davon, wie wir Zeit sinnvoll nutzen, beispielsweise Resturlaubstage, komm ich noch zu, beispielsweise Überstunden, die oftmals ausgezahlt werden. In guten Zeiten kann das dazu führen, dass der Mitarbeiter plötzlich 400 € mehr netto hat, sich den neuen Benz least oder den neuen Volkswagen. Um dann später zum Chef zu gehen, wenn die Überstunden nicht mehr gezahlt werden, und zu sagen, ich brauch das Geld, und der Personalchef sagt, ja Moment, die Überstunde ist doch kein Gehaltsmodell, das du dauerhaft beziehen kannst.

Also, was sagt mir ein Personaler im Freiburger Raum? Diese gesamte Überstundenthematik, diese gesamte Mehrarbeit, die angefallen ist beim Mitarbeiter, oftmals 200 Stunden, 300 Stunden pro Mann, die will ich A, aus der Bilanz, theoretisch auszahlen, dann ist sie raus aus der Bilanz. Ich möchte sie B aber nicht dem Mitarbeiter zuteil kommen lassen, weil das ist Brutto Netto immer nicht so schön und der Mitarbeiter erhöht seinen Lebensstandard, obwohl er gehaltsmäßig eigentlich gar nicht da sein darf. Also, was macht er? Einmal im Jahr nimmt er die Überstunden der Mitarbeiter, konserviert sie, brutto, in einem Zeitwertpapier, auch online basiert, sichtbar, wie ein Online-Banking, um dann den Mitarbeitern in 10 Jahren sagen zu können: Jetzt hast du 3 Jahre in Zeit auf deinem Konto geldwert angelegt, jetzt kannst du gleitend in den Vorruhestand.

Das sind Modelle, Volkswagen hat es vorgemacht, die in vielen Unternehmen Platz greifen, und Sie sehen hier Zahlen. Unser Arbeitsleben sind rund 40 Jahre, unsere Rentenphase ca. 25 Jahre in der Regel, leider. Wir haben eine Durchdringung bei dem Thema, wie gehe ich eigentlich mit meiner Bruttozeit, mit den Bruttoentgeltwerten während meines Arbeitslebens um, von 7% der Unternehmen, die sich damit positiv beschäftigen. Wohingegen in der betrieblichen Altersversorgung 70% der Unternehmen sagen, sie haben was, sie sind zufrieden damit, oder naja, mal sehen. Dann haben wir noch gesetzliche und Riester. Wir waren in den letzten 3 Jahren bei mehreren 100 Unternehmen in Deutschland. Angefangen von 5.000, 10.000 Mann, bis zu 50 Mann Fensterbauer. Und alle haben gesagt, dass kenn ich gar nicht, die meisten zumindest. Und alle anderen sagen auch, eigentlich ist ja diese Zeit, die Lebensarbeitszeit in meinem Unternehmen für mich viel wichtiger als die Thematik, ob jemand brutto irgendwas fürs Alter spart. Weil danach ist er ja raus. Also für mich als Unternehmer ist ja die Wertschöpfung im Unternehmen das Entscheidende und nicht, ob er im Alter mehr hat. Das ist ein

Fürsorgegedanke, der ist sinnvoll, bin ich dabei, aber im Hier und Jetzt spielt ja die Musik für den Unternehmer. Und deshalb glaube ich, dass wir mit dem Zeitwertkonto ein attraktives Modell haben, mit dem Sie nicht wie bei der Überstunde diese bis zu einem Deckel einfach anhäufen können und dann Schluss, sondern bei dem Sie beliebig hohe Summen an Zeit oder Endgeldbestandteilen konservieren können, um dann später sozialversichert ihr Gehalt weiter zu beziehen, Rentenpunkte zu sammeln, Krankenkassenbeiträge bezahlt zu bekommen, um dann nach und nach aus ihrem Berufsleben auszusteigen oder eine Pflegeauszeit zu machen.

Und diese Thematik, wie man das macht, möchte ich Ihnen ein bisschen näher bringen. Das Prinzip kennt jeder, das Prinzip ist sehr einfach: Sie können Bruttoentgeltbestandteile, Bruttozeitbestandteile zur Seite legen über die Lohnbuchhaltung. Und diese Elemente werden konserviert, angelegt, insolvenzgesichert, sichtbar gemacht, für einzelne Personen. Damit flexibilisieren Sie die Arbeit, Sie werden attraktiver als Arbeitgeber, Beispiele bring ich noch und vor allem, Sie können im Alter Krankenstände reduzieren. Sie können Altersarmut aktiv angehen, weil derjenige, wenn er nämlich im Alter krank wird, normalerweise nach 6 Wochen aus dem Berufsleben quasi draußen ist, Krankentagegeld bekommt, keine Punkte mehr sammelt bei der Rentenversicherung etc. Das fällt ja alles weg. Demjenigen, der Bruttoentgeltbestandteile angespart hat, werden diese später als Gehalt ausgezahlt, obwohl er gar nicht mehr im Betrieb aktiv ist. Dadurch sammelt er Rentenpunkte, dadurch bleibt er sozialversichert, und das geht über Jahre möglicherweise, ohne dass der Arbeitgeber irgendwelche komplexen Altersteilzeitmodelle oder ähnliches einführen muss. Und das ist etwas, was dann in Unternehmen die Attraktivität durchaus erhöht, was quasi dazu führt, dass der Arbeitnehmer Zeit zu Geld machen kann und Geld wieder zu Zeit.

Und gerade da vielleicht ein kleiner Exkurs. Ich wurde oft angesprochen - so nach dem Motto – ja, wir stehlen den Leuten ja die Zeit. Momo, die Zeitdiebe. Tun wir nicht. Wir geben den Menschen eine Chance. Fragen Sie mal eine Kassiererin oder eine Pflegekraft in einer Klinik, die jetzt bis 67 arbeiten muss, und die Rollstühle wurden 10 cm breiter in den letzten 10 Jahren. Die sagt Ihnen, mit 62 bin durch. Sie muss aber bis 67, weil sie nicht so viel verdient, um einfach so auszusteigen. Und wenn Sie den Menschen sagen, du kannst deine Überstunde, wir stehlen sie dir nicht oder zahlen sie dir aus, was netto nicht so schön ist, sondern wir konservieren sie, damit du später auf eine 3-Tageweche umstellen kannst, und damit deinen Job noch mit vollem Lohn umsetzen kannst. Weil 2 Tage aus deinem Guthaben gespeist werden. Das sind Modelle, bei dem der Mitarbeiter dann plötzlich anfängt, positiv auch über seine Zukunft nachzudenken, wo die Überstunde für ihn auch einen Wert bekommt. Und entsprechend der Arbeitgeber sagen kann, ich kann mit den Menschen auch in Zukunft rechnen und altersabhängig auch entsprechend einsetzen. Weil, eines ist auch klar, die Rente mit 67, die vielleicht irgendwann bei 70 landet, passt ja auch nicht zu jedem. Es gibt Menschen, die können locker bis 70 arbeiten und es gibt Menschen, die können nur bis 62 arbeiten. Also müssen wir doch individuelle Lösungen schaffen, und die Betriebe sind dafür bestens geeignet, weil die ihre Menschen kennen.

Was ist der Ansatz eines solchen Modells? Professor Hartz hat´s ja mit seiner Vision, quasi die Flughöhe 2.000 Meter, schon veranschaulicht. Ein Modell zu schaffen, wo Sie eine Portabilität, eine Nutzbarkeit des Rucksacks voller Zeit nenn ich ihn mal, in irgendeiner Form in Deutschland nutzbar machen können. Dieses Modell, das man quasi in Deutschland bereits heute einfach umsetzen kann, basiert genau auf diesem Prinzip. Als Arbeitgeber sagen Sie ihrem Mitar-

beiter, du darfst bei mir Bruttoentgelte hinterlegen. Du darfst bei mir Resturlaubstage hinterlegen, du darfst bei mir Überstunden bis zum Maße X hinterlegen, um dann hoch flexibel, ohne gewisse Voraussetzung zu einem späteren Zeitpunkt, nach den Regeln, die wir vereinbart haben, mal eine Auszeit zu nehmen.

Und das ist etwas, was wir momentan mehr und mehr in der Gesellschaft spüren. Vor 5 Jahren hätte hier die Hälfte der Menschen gesessen, es sei denn, Sie hätten mit neuen Themen versucht, Ihre Attraktivität zu erhöhen. Heute kommen Makler zu uns, kommen auch andere Unternehmer zu uns, und wir sehen es auch hier in der Presse, die Deutsche Bank hat einen schönen Artikel im Mai veröffentlicht. Es ist so ein Automat am Bahnhof, bei dem Sie einfach auf einen Knopf drücken und sagen, ich zieh mir jetzt die Frührente, ich zieh mir jetzt das Sabbatical. Banking ist in der Zukunft nicht mehr, gib mir dein Geld, ich mach 5000,- € draus, sondern sag mir dein Ziel, gib mir deine Wünsche, Emotionalisieren. Da glaube ich, ist viel Musik drin, und da helfen natürlich solche Tools.

Ein zweites Megathema, vorletzte Woche bei Maischberger, vor einigen Wochen bei Beckmann: Wie arbeiten wir eigentlich im Alter? Ist ja auch eines Ihrer Themen. Wir arbeiten im Alter flexibel, müssen wir auch, weil wir entsprechend durch die Industrialisierung und durch die entsprechende, ja, körperlich oft noch anstrengende Arbeit gar nicht anders können. Aber wir brauchen das Geld, die meisten zumindest. Also müssen wir doch Modelle schaffen, wo wir hochflexibel sein können. Und das ist hier so ein Sparschwein, nicht mehr im klassischen Sinne, sondern mit Zielen dahinter.

Wo wir die Ziele der Mitarbeiter im Unternehmen definieren: „ich möchte mit 63 gehen“, Teilzeit- oder Vollzeitauszeit, oder „ich habe eine Pflegesituation zuhause“, um diese gemeinsam meistern zu können. Und das ist unser Ansatz, und das sind Modelle, die Sie heute in Unternehmen verschiedenster Größe schon finden. „Beschäftigte Mütter in Personalabteilungen“, das ist Presse aus 2014. Weil wir viel Bahn fahren, sind wir auch viel in Kiosken am Bahnhof und schauen uns die Presse an. Und das ist jetzt ein Beispiel aus dem Spiegel: „ich bleib dann mal da“.

Der Unternehmer steht vor den Problemen oder der Herausforderung, Menschen im hohen Alter zu beschäftigen, weil er sie auch braucht. Wie schaffe ich das? Die zweite Frage ist: die jungen Leute. Das Interessante ist hier, es wurde kein einziges Wort, und es geht um Sabbatical und ähnliches, über das Zeitwertkonto verloren, sondern es war Tür zu, bin weg, zahle die Krankenkasse selber und die Rentenversicherung ist mir auch egal, und komme dann wieder zurück. Die Menschen hier, IT geprägte Unternehmen, junge Unternehmen, die sagen, ich will noch was erleben. Ich will mich weiterbilden. Ich möchte irgendwie meine Zeit des Lebens so gestalten, dass ich auf Facebook mitreden kann. Und da brauchen Sie auch als Arbeitgeber ein Tool, bei dem Sie sagen können, geh du mal für ein Jahr oder für ein halbes Jahr, ich schaffe das schon irgendwie, aber bitte komm wieder zurück, weil du bist ein Guter. Dafür gebe ich ein Bruttosparen, dass du bei mir Beschäftigter bleibst, dein Gehalt bekommst, in Neuseeland dich weiterbildest und dann wieder zurückkommst, und bei mir deine Fähigkeiten weiterentwickelst.

Und bei all dem passiert eins, die Menschen fallen nicht weiter in der Rentenkasse, weil sie dauerhaft Rentenpunkte sammeln. Und das ist enorm wichtig weil, wenn Sie heute ja über 67 hinaus arbeiten, stocken Sie sogar ihr Rentenkonto auf. Sie kriegen Rentenzuschläge. Und da

glaube ich, müssen wir dran arbeiten, das zu kommunizieren. Und ganz unter uns, wir brauchen keine neue Gesetze, wir brauchen vielleicht im Detail Veränderung des Modells, Optimierung, aber wir brauchen keine Flex-Rente. Da gab es eine Arbeitsgruppe auf Regierungsebene, wir machen die Flex-Rente, sie wurde jetzt wieder ein bisschen kalt gestellt. Die brauchen wir nicht. Wir haben das hier, komm ich gleich zu.

Das ist sie hier. Wir haben hier ein Modell, das jedes Unternehmen in Deutschland einführen kann, basierend auf dem Sozialgesetzbuch. Wo es heißen kann, ich arbeite bis 60 voll und ab 60 gehe ich auf die Vier-Tage-Woche, kriege aber den vollen Lohn. Weil ein Tag aus meinen Resturlauben, aus meinen Überstunden, aus meinen Bruttoentgeltbestandteilen kommt, die ich über die Jahre angesammelt habe in meinem Betrieb. Dann gehe ich runter auf die Drei-Tage-Woche, auf die Zwei-Tage-Woche. Und mit 67, ich habe die ganze Zeit vollen Lohn bekommen, gehe ich in die Vollrente ohne Abschläge. Das ist Flex-Rente. Und das geht sogar noch weiter. Und das Schöne daran ist, jeder Unternehmer kann es in seinem Unternehmen individuell gestalten. Und das macht sozusagen auch dieses Modell hoch spannend, weil wir - als Altersteilzeit 1996 eingeführt wurde - war ja das Blockmodell üblich. Drei Jahre arbeiten, halber Lohn. Drei Jahre zuhause, die andere Hälfte vom Lohn. Das hat sich verändert.

Die Zeit ist reif, wie Sie sagen. Altersteilzeit ist diese Form der Flex-Rente, die quasi die gesamte Lebensphase flexibilisiert. Klassisch Maschinenbau, körperlich geprägte Arbeiten, in anderen Unternehmen, IT-geprägt, ist das ja noch kein Thema. Das ist aber ein Thema, Herr Professor Hartz hat es angesprochen, das uns immer mehr beschäftigen wird. Die Kitas von morgen sind die Pflegeheime. Klingt ein bisschen abstrakt, oder klingt ein bisschen provozierend, ist aber bewusst so gemeint. Weil, ich bin in Frankfurt, ich bin ja Frankfurter sozusagen, in der IHK aktiv in einem Fachkreis, da geht es auch um Pflege, Demographie. Und da hatten wir eine schöne Runde von 20 Personalern, einer davon aus einem 2.000 Mannbetrieb. Und da hieß es „Wer von Ihnen hatte schon in Ihrem Unternehmen die Pflegesituation?“. Und der 2.000 Mann-Chef hat gesagt, „bei mir gibt's das nicht.“ Natürlich gibt's das. Statistisch auch in seinem Betrieb, Pflege. Warum weiß er es nicht? Weil's ein Tabuthema ist. Mal die Leute entweder zuhause nach der Arbeit pflegen, weil sie krank sind, oder weil sie die Pflege durch den Urlaub versuchen zu kompensieren. Häusliche Pflege, weil Pflegeheime sind im Zweifel teuer, und man will es oft nicht aus emotionalen Gründen.

Jetzt kam Frau Schwesig zum 01.01.15 und hat gesagt, Familienpflegezeitgesetz, wunderbar. Bis zu zwei Jahre zuhause bleiben, pflegen. Spontane Ankündigungsfrist von 2 Wochen, spontane Rückkehrankündigungsfrist auch von wenigen Wochen. Gut und schön, was passiert eigentlich für denjenigen, der diese Pflegesituation meistern muss? Also das Familienpflegezeitgesetz in Anspruch nimmt. Der hat ja oft kein Geld mehr, weil er nicht mehr arbeitet und keinen Lohn bekommt. Also, Frau Schwesig sagt, du kriegst von uns ein Darlehen. Auch zinslos, wunderbar. Aber jetzt mal ehrlich: Der Mitarbeiter fühlt sich schlecht, weil er ein Darlehen nehmen muss. Die zu pflegende Person fühlt sich schlecht, weil sie weiß, „oh der muss ein Darlehen aufnehmen, um mich zu pflegen“. Der Arbeitgeber denkt sich, „so ein Mist, jetzt verlier ich den innerhalb weniger Wochen, wenn der wieder zurückkommt, muss ich ihn sofort wieder eingliedern, und dann fängt er an, sein Darlehen zurück zu zahlen“, ist also hoch motiviert. Da sagen wir, warum eigentlich heute nicht im Unternehmen ansetzen? Dieses Tabuthema auf den Tisch legen und sagen, „wir bieten dir als Arbeitnehmer die Chance, Bruttozeit, Bruttogeld für ein Pflegekonto zur Seite zu legen. Und diesen Rucksack voller Zeit in

fünf Jahren nutzbar zu machen, für neun Monate beispielsweise häusliche Pflege bei vollem Lohnausgleich, sozialversichert, Rentenpunkte.

Das sind die natürlich, Sie brauchen immer wieder einen Startpunkt. Und Sie brauchen immer Menschen, die Kapital stellen. Und es gibt immer mehr Unternehmen, die das fördern. Die bilden Demographie-Töpfe. Die sagen nicht 3 % mehr Lohn, sondern die sagen 1 % mehr Lohn und 2 % gehen in so einen Demographie-Topf. Nehmen Sie den Tarifvertrag der Chemiebranche seit 2008. Jedes Mal, bei jeder Tarifrunde, gibt es mehr Euro fürs Zeitwertkonto. Für jeden Tarifmitarbeiter. Die BASF hat mittlerweile 40.000 Zeitwertkonten-Tarifler. Und so entsteht ein Model einer modernen Vergütung. Und darauf möchte ich Sie hinlenken, wirklich zu sagen, modernes Zeitbanking, wie Herr Professor Hartz sagt, die Zeit hat einen Wert. Und diesen Wert müssen wir dokumentieren, müssen ihn werthaltig machen, beispielsweise durch Rückdeckungsform, und wir müssen ihn dann wieder in Zeit wandeln. In eine Auszeit verwandeln. Und das ist etwas, was immer mehr Attraktivität fördert, weil auch da - als Unternehmer gedacht - die Überstunde, der Resturlaub, der hier unten normalerweise auf der Bilanz in der Passivseite klebt, der wird kapitalisiert, verbindet sich mit dem passivseitig gebildeten Urlaubstag und verschwindet aus der Bilanz. Und das sind natürlich auch noch zusätzliche Effekte, die das Modell attraktiv machen, und diese Zeit, die der Mitarbeiter hat, kann er übertragen auf einen Neuarbeitgeber. Es ist also portabel. Er kann es mitnehmen zur Deutschen Rentenversicherung Bund, wenn der Neuarbeitgeber sagt, will ich nicht haben. Dort wird ein eigenes Zeitwertkonto für den Mitarbeiter geführt. Soll heißen, wir haben schon Gedanken des Zeitwertpapiers, diese vom Arbeitgeber losgelöste Kontoführung, die gibt es schon. Und insofern glaube ich, sind wir auf einem echt guten Weg in Deutschland, ein Vorsorgekonto zu etablieren. Ein Zeitwertpapier zu organisieren, das solche Möglichkeiten eröffnet.

Und das letzte Beispiel, das hier unten kommt, ist aus Ihrer Region. Es gibt Unternehmen, die gesundheitsorientiert sind und ihre Mitarbeiter durch Laufen gesundheitsmäßig fördern wollen. Und dieses Laufen wird organisiert durch eine externe Dienstleisterin, die eben die Menschen zum Joggen abholt, 40 Leute, 30 Leute gehen regelmäßig Joggen, der Unternehmer geht mit. Und der Unternehmer fand das so toll, dass er gesagt hat, „ich gebe für jeden Laufkilometer einen Euro. Für jeden Kilometer, den Ihr lauft, gebe ich euch einen Euro auf euren Gehaltszettel.“ Waren im Monat 50 € pro Mann, so ungefähr. Waren aber 25 Netto. War irgendwie doof. Also was hat der Unternehmer gesagt? „Lass uns doch diese 50 € Brutto konservieren, Rückdecken, liquiditätsmäßig also auch Insolvenzsichern, damit ihr später früher gehen könnt, und wir nennen es „Laufen für mehr Zeit“.

Das sind moderne Ansätze einer Vergütung, eines Benefit-Tools, das auch tatsächlich den Namen „Benefit“ verdient. Nehmen Sie die 25-jährige Blumenstraußaktion, für 25-jähriges Dienstjubiläum. Früher gab es den Blumenstrauß. Manche Unternehmen, gerade IT geprägt, sagen sich, „och Blumenstrauß für unsere Jungs und so, das finden wir alle nicht so schick. Wir schenken Zeit. Wir geben den Leuten einen Geldwert von 3 Tagen in ihr Zeitwertkonto. Damit er beispielsweise eine Pflege meistern kann oder sich weiterbilden kann.“ Und ich glaube, so entstehen moderne Vergütungsinstrumente, die den Mitarbeiter dazu bringen, auch im Unternehmen zu bleiben und seine Kreativität auch zu entwickeln. Deshalb glaube ich, ist es personalpolitisch ein hochspannendes Instrument. Sie sehen hier mal nur ein Beispiel, wie das auch kommunikativ nutzbar gemacht werden kann. Also heute, wer von Ihnen betriebliche Altersversorgung hat oder auch einen Rentenanspruch vom Versorgungswerk oder vom Rentenversicherungsträger, der bekommt einmal im Jahr ein Papier. Dieses Papier versteht man

in der Regel nicht. Unser Ziel ist es, den Menschen im Unternehmen zu begeistern, sich damit zu beschäftigen. Also wirklich auch mal nachzudenken, was muss ich eigentlich tun, um 2 Jahre früher gehen zu können. Was muss ich eigentlich tun, um eine Pflege von 9 Monaten zu meistern angesichts meiner Gehaltsbasis?

Und der Unternehmer, und das sehen Sie hier, der müsste natürlich wissen: Wo stehen meine Leute? Mit wem muss ich planen, dass der vielleicht mal eine Auszeit nimmt? Mit wem muss ich reden, ob ich für ihn eine Nachfolge finden muss? Also modernes, zukunftsorientiertes Personalmanagement ist hier das Gebot der Stunde. Und Sie können heute, die Technik macht's möglich, online basiert, das überall als Arbeitnehmer abrufen und sich auch anschauen, und Sie können auch mal selbst rechnen.

Das ist jetzt mal ein Beispiel von einem Durchschnittsgehalt von 3.100 €, 40 Stunden Woche. Und die Person sagt, „ich möchte im Alter 90 % meines letzten Gehaltes. Damit bin ich zufrieden, passt. Dafür bin ich bereit 2 Überstunden die Woche, 3 Urlaubstage im Jahr, 150 Brutto im Monat und ein Weihnachtsgeldbestandteil von 1.800 € zur Seite zu legen.“ Und plötzlich hat er die Nahles-Rente. Ohne 45 Beitragsjahre, ohne irgendwelche Anträge beim Staat oder die Hoffnung, dass dieses Modell nicht gekippt wird und ähnliches, sondern über den Arbeitgeber durch Brutto. Und wenn er sagt, „mir reichen 70 % meines letzten Gehalts“- das gibt es schon alles, das Gesetz gibt all diese Möglichkeiten - dann kann derjenige fünf Jahre früher gehen. Und viele Unternehmer sagen sich, „um Gotteswillen, dann haut der Gute mir ja ab.“ Unter uns, der haut eh ab, wenn er keine Lust mehr hat. Also zu glauben, durch diese Verweigerung von solchen Modellen, Menschen ans Unternehmen zu binden, ist glaube ich althergebracht und wird zu keinem Ziel führen. Vielmehr kann man sagen, derjenige, der 3 Jahre und 10 Monate gehen könnte, kann man vielleicht dazu begeistern, Teilzeit zu machen. Was bedeutet, dass er statt 3 Jahre und 10 Monate voll Auszeit 7 Jahre Teilzeit machen kann. Und dann haben wir eine Flex-Rente, dann haben wir die Chance, bis 70 zu arbeiten.

Ich glaube, hier ist enorm viel Potenzial, und deshalb bin ich auch froh, heute hier sein zu dürfen. Wir haben in Deutschland noch so eine Art Starrheit. Wir denken oft noch in alten Zöpfen. Wenn Sie heute junge Unternehmen anschauen: Wenn wir solche Modelle umsetzen, haben wir in unserem Bestand oft IT-Unternehmen, die ticken völlig anders. Und ich komme aus dem Banken-Bereich, der tickt auch nochmal anders. Und der Maschinenbau, der Automobilbereich ticken auch nochmal anders. Aber alle haben konkrete Wünsche und Ziele. Der IT-Unternehmer hat das Thema Pflegeauszeit oder Sabbatical im Kopf, weil seine Leute mit Mitte 30 sagen, „ich will hier mal mit 45 raus, mir reicht's.“ Und die will er trotzdem binden, weil er sagt, „hier guck doch mal: Spare fünf Jahre lang Überstunden oder Urlaubstage und Weihnachtsgeld. Und dann kannst du neun Monate voll Auszeit nehmen, dich weiterbilden, Kopf hängen lassen, was auch immer. Und dann kommst du wieder und bist motiviert bei mir.“

Das hier ist ein Beispiel der Pflege: Eine Krankenschwester, die weiß, dass ihr Schwiegervater in fünf/sechs Jahren ein Pflegefall werden wird und jetzt schon Vorsorge betreibt, weil sie sagt, sie hat nicht viel Geld. Sie sehen hier, nicht allzu großes Gehalt. Aber sie rackert Überstunden, muss sie auch, weil, momentan geht ja auch in Kliniken die Post ab, wenig Personal, viel Arbeit. Von ihrem Weihnachtsgeld will sie Teile Brutto zur Seite legen, das belastet sie ja Netto nur mit der Hälfte. Und insofern hat sie die Chance, zuhause neun Monate zu pflegen, abgestimmt mit dem Unternehmen und alle sind glücklich. Und alle sind glücklich insofern, dass die Mitarbeiterin dann auch Arbeit zuhause hat. Aber sie muss nicht über Darlehen oder ähnliche Dinge

nachdenken, sondern kann hier entsprechend ihre Auszeit gestalten. Das alles findet in einem rechtlichen Rahmen statt. Also so wie Professor Hartz sagt, wir müssen das eben auf Gesetzgebungsbasis für multinationale Unternehmen oder generell außerhalb der Arbeitgeberstruktur schaffen.

So muss man im Arbeitgebermodell letztlich nur in einer Betriebsvereinbarung die Dinge regeln, in Ergänzung zum Arbeitsvertrag: Wie sind die Spielregeln? Wer darf mitmachen? Was darf gespart werden? Wofür darf entspart werden? Wie folgt die Rückdeckung und welche Auswirkung hat das auf die Bilanz? Und dann haben Sie quasi ein personalpolitisches Tool, das sich immer wieder erweitern lässt, das sich immer wieder flexibilisieren lässt. Und mein Ziel, und unser Ziel ist es auch, mit Ihnen gemeinsam diese Idee und auch die Weiterentwicklung dieser Idee - wir sind da erst noch am Anfang moderner Vergütungsmodelle - in den Mittelstand zu tragen. Weil der Mittelstand ja, das wissen wir alle, unser Rücken, unser stärkeres Rad ist, weil ein Bosch in Stuttgart, und wir haben Zulieferer zum Bosch, die ziehen natürlich die guten Leute an sich, weil sie ein gutes Benefit-System haben. Bosch ist ein toller Arbeitgeber. Aber auch die Zulieferer mit 200 Leuten, die müssen auch ihre Leute versuchen zu halten. Und die können gehaltsmäßig nicht so weit gehen wie ein Bosch. Also brauchen die Modelle, mit denen sie attraktiv ihre Arbeitnehmer versuchen zu halten.

Dieses Modell, solche Wertkonten in Deutschland, sind vor Insolvenz als Unternehmen geschützt. Also verpflichtend ist immer, einen Insolvenzschutz zu integrieren, das geht auch heute sehr einfach. Sie sind bei Arbeitslosengeld I geschützt, sie kann man sogar vor Arbeitslosengeld II schützen, wenn sie auf die Deutsche Rentenversicherung übertragen werden. Und, wichtig, wir haben in Ostdeutschland nur noch 50 % Ehen, sie sind frei vererbbar. Soll heißen, anders als die betriebliche Altersvorsorge, die an Hinterbliebenenregeln geknüpft ist, haben Sie hier bei dem Modell, sollten Sie quasi das Unternehmen nicht mehr überleben, dann auch entsprechend die Chance, es frei zu vererben. Bei jedem Arbeitgeberwechsel können Sie sich das Kapital auch auszahlen lassen. Spätestens wenn Sie in Rente gehen wird Ihnen das Gesamtkapital ausgezahlt.

Stellen Sie sich jetzt vor, Flüchtlingskrise. Stellen Sie sich vor, viele Menschen, die bei uns Arbeit suchen und Arbeit finden, aber nicht wissen, und dieses Modell hatten wir ja in den 60ern ähnlich auch schon mal, nicht wissen, ob sie hier die Rente verbringen wollen. Weil sie aus schönen Ländern kommen wie Italien, Portugal oder woher auch immer. Italien war ja lange Jahre ein attraktives Land. Und die sagen sich, vielleicht will ich meinen Ruhestand im Alter in Italien verbringen. Dafür brauche ich Kapital. Dafür brauche ich Kapital, um dort eine Wohnung zu kaufen. Wenn ich eine gesetzliche Rente in Deutschland habe oder Riester oder was auch immer, muss ich das verrenten in Deutschland. Bei dem Modell hier können Sie sagen, ich gehe mit 63 nach Italien, lasse mir das Kapital auszahlen und lasse mich dort quasi mit meinem Vorruhestand nieder. Und das finde ich auch richtig so. Weil, er hat 30 Jahre lang seine Dienste in Deutschland getan, wusste damals noch nicht, ob er bei uns bleibt. Hat also trotzdem Vorsorge betrieben weil, wenn er bei uns bliebe, könnte er seine Auszeit hier machen. Und dadurch, dass er gehen will, geben wir ihm das Geld dann mit. Warum auch nicht?

Und das sind Modelle, mit denen können wir moderne Zuwanderung auch gestalten ohne gängeln, ohne zu fordern, ihr müsst hier bleiben und es muss alles über die nächsten 50 Jahre so laufen. Und das sind Sachen, von denen wir glauben, dass sie hochspannend und auch für Sie und Ihre Unternehmen und Ihr Umfeld attraktiv sind. Das ist nur mal so ein Beispiel eines

Insolvenzschutzmodells, wie es im Zweifel auch Volkswagen hat oder auch viele andere DAX-Unternehmen. Ganz einfach. Ein Dritter, das könnte in dem Fall auch für das Ausbildungszeitwertpapier spannend sein, ein Dritter schützt die Gelder des Mitarbeiters, die er quasi vom Arbeitgeber einfordern darf, also die Überstunde, das Bruttoentgelt vor einer Insolvenz. Wird der Arbeitgeber insolvent, kann der Arbeitnehmer über diese Treuhandstruktur an die Anlage kommen und wird entsprechend befriedigt, im Sinne von er bekommt das Geld Netto ausgezahlt, Sozialversicherung wird bezahlt, Steuer wird gezahlt und quasi der Ist-Zustand wiederhergestellt. Das Modell ist von seiner Grundstruktur, personal- und gesellschaftspolitisch stark durchdacht. 20 Jahre Vorarbeit. Hochstandardisiert. Sie können das also im Unternehmen heutzutage sehr einfach umsetzen. Und Sie haben, und das war ja auch schon mal angedeutet, zumindest die Finanzierung solcher Modelle.

Und da sind wir an einem Punkt, der uns Deutschen leider, wahrscheinlich durch Manfred Krug und die Deutsche Telekom, irgendwie ein bisschen nachhängt. Wir haben ein großes Problem, uns quasi außerhalb einer Versicherung zu bewegen, wenn es ums Sparen geht. Gut, früher hatten wir das Sparbuch noch, das ist heute nicht mehr so schick. Die Versicherung auch nicht mehr. Das ist aber unsere große Herausforderung in Deutschland. Ich habe ja vorhin die Schweiz angesprochen mit ihren 800 Milliarden. Die sind sehr offen in der Kapitalanlage, ähnlich wie Norwegen. Wir Deutsche sind Vollkaskomentalität. Wir haben das Problem jetzt eben, dass wir durch die Niedrigzinsen ja eigentlich eine Geldvernichtung in vielerlei Hinsicht betreiben. Und jetzt gilt es natürlich zu überlegen, wie man solches Vorsorgekapital auch quasi investiert in die Top 100, in Unternehmen, die eben entsprechend damit arbeiten können. Und das können ganz normale Fonds oder ähnliches sein. Das ist etwas, was uns eben die nächsten Jahre sicherlich stark beschäftigen wird, wie wir Bruttoentgelt oder generell unser Vermögen vernünftig anlegen, um keine Wertvernichtung zu erleiden. Wie durch das Sparbuch, es liegen ja, keine Ahnung wie viele, Billionen auf den Sparbüchern.

Und hier gilt es, Modelle zu etablieren die das Bruttosparen ermöglichen, mit Steuer- und Sozialversicherungsvorteil, die transparent sind in der Anlage, auch da haben wir noch viel Aufklärungsarbeit vor uns, aber das wird kommen. Und aus Zeit, insbesondere Überstunden und Urlaub Entgelt machen, das dann flexibel angelegt wird. Wie flexibel möchte ich Ihnen nun an einem Beispiel ganz kurz zeigen. Das ist der typische Versicherer, ungefähr 4 % oder 5 % in Aktien, jetzt noch stark in Rentenpapiere steigen, bei steigenden Zinsen gibt's den zweiten Welleneinbruch. Moderne Vergütungsmodelle, moderne Vorsorgemodelle basieren auf dem Prinzip, dass jeder Mitarbeiter seinem Alter entsprechend, wir nennen es ja im Finanzjargon so, allokiert wird. Und man schaut, was traut man ihm eigentlich anhand seines Alters an Möglichkeiten der Kapitalanlage zu und diese individuellen Strategien lassen sich auch einfach in Unternehmen umsetzen. Und da bin ich bei Professor Hartz, dass es durchaus sinnvoll und gut sein kann, Zeitwerte in entsprechende Strategien zu etablieren und umzusetzen. Und da gibt es eben schon zahlreiche Modellbeispiele.

Last but not least, das gilt fürs Zeitwertpapier übernational und auch für die Zeitwertkonten und für die betriebliche Altersvorsorge, es muss kommuniziert werden. Und in Deutschland haben wir immer noch ein Kommunikationsdefizit. Und was wir gemeinsam mit Ihnen gesellschaftspolitisch erreichen wollen ist, dass diese Modelle sowohl im Unternehmen als auch arbeitsmarktpolitisch ihren Platz bekommen. Deshalb bin ich mal mit der FDP bei einem Kongress oder mit der SPD, CDU. Wir diskutieren und wir glauben auch, die Grünen, die da mit-

diskutieren, dass wir diese Arbeitsflexvision, der Umgang mit der Zeit und der damit verbundenen Schaffung von Geldwert und umgekehrt, aus Geld Zeit machen, dass das ein Zukunftsthema wird in Tarifverhandlungen, in Diskussionen im Arbeitgeberlager und auch bei den Mitarbeitern. Weil, wenn Sie heute, vielleicht ist der ein oder andere dabei, der Personalverantwortung oder Personalführung schon gemacht hat. Vor 20 Jahren hätte sich keiner getraut zu fragen, „wie ist bei Ihnen die Work-Life-Balance?“. Heute fragen das einige schon relativ sportlich. Und viele Jüngere, die sich das wahrscheinlich nicht trauen, haben die Angst vorm Alter und dessen Finanzierung. Vor 30, 40 Jahren hat sich keiner über die Rente Gedanken gemacht, Riester und Co. Entsprechend machen sich heute jüngere Menschen schon darüber Gedanken, wie sie eigentlich in der Zukunft leben werden, finanziell.

Und das müssen wir positiv aufgreifen, wir haben dazu beispielsweise ein Video, wir haben verschiedene Modelle entwickelt, wo man das auch kommunikativ auf vernünftige Beine stellen kann. Aus unserer Sicht ist es enorm wichtig, dass wir uns mit dem Bruttovermögen als Lebenseinkommen im Betrieb beschäftigen. Das spüre ich auch immer wieder in Diskussionen. Die Menschen sagen mir, „och, ich hätte gerne den Fuffi lieber in der Hand für die Play Station, als mir darüber Gedanken zu machen, ob ich mir später meine Pflege finanzieren muss“. Und die Betriebsräte, und die sind da oft ein guter Partner, es geht ja nicht um Interessenausgleich oder Sozialplan, sondern es geht um was Positives. Die erkennen aufgrund ihres Alters und ihrer Erfahrung, dass es enorm wichtig ist, sich darüber frühzeitig Gedanken zu machen. Und wenn wir begreifen, dass Vergütung mehr ist als nur das Netto in einem Monat. Dann glaube ich, sind wir auf einem verdammt guten Weg.

Bruttovorsorge A in Unternehmen, Flexibilisierung von Zeitelementen, nämlich Resturlauben und Überstunden beispielsweise, dies so zu nutzen in einem Lebensphasenmodell. Dass wir in Deutschland auch in dem Kontext Innovationstreiber sind. Weil wie gesagt, wir sind in Europa das einzige Land, das ein solches Modell sozialversicherungsrechtlich zulässt. Da beneiden uns die Schweizer zum Beispiel, auch noch die Österreicher, aber die machen das ja bald selbst. Und insofern glaube ich, dass wir hier gemeinsam etwas erreichen können. Ich danke da auch Professor Hartz für seine Offenheit und seine Diskussionsbereitschaft. Ich hoffe, dass wir hier noch ein bisschen diskutieren, dass Sie einen ersten Ansatz gefunden haben, wie das Thema vielleicht auch in Ihrem Bereich wirken kann, und ich würde mich über eine kleine Diskussion mit Ihnen freuen. Herzlichen Dank.