



news

LURSE IN DEN MEDIEN - FACHARTIKEL

**Inside Industry:
KraussMaffei - Das geht nicht auf Knopfdruck**

Copyright und Erstveröffentlichung

LeiterbAV – Tactical Advantage
Ausgabe 11, 12/2022, S. 17-250

LEITERbAV

TACTICAL ADVANTAGE

Das Magazin für die imperativen
Fragen des zeitgenössischen deutschen
Pensionswesens

Volume 11
12/2022

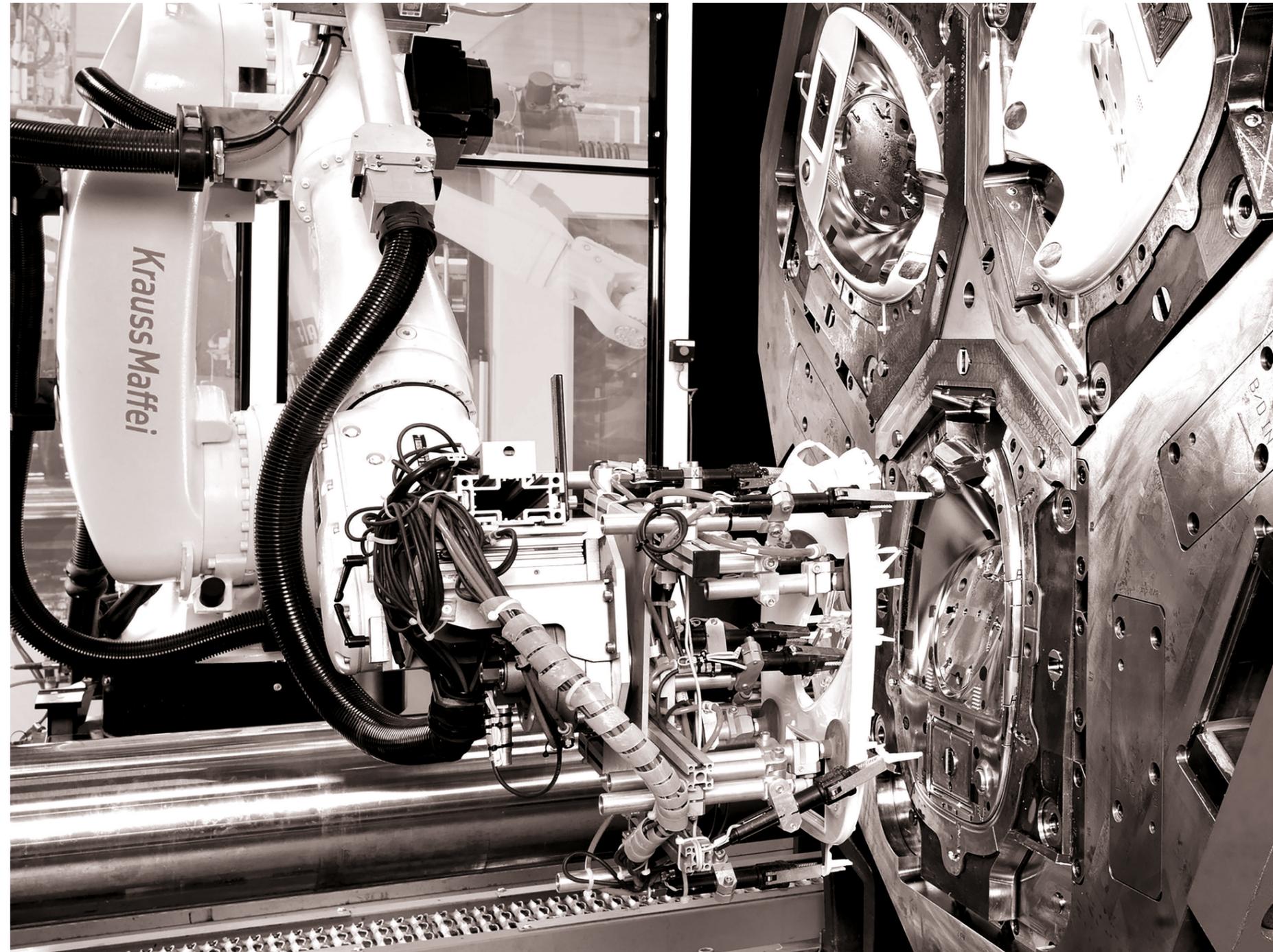
EURO 50,00

INSIDE INDUSTRY: KRAUSSMAFFEI

DAS GEHT NICHT AUF KNOPFD RUCK

18 – 19

Mit weltweit mehr als 4.800 Mitarbeitern an 16 Standorten und einem Jahresumsatz von rund einer Milliarde Euro baut die Münchner KraussMaffei Group Maschinen zur Produktion und Verarbeitung von Kunststoffen und Kautschuk. 2018 feierte der Konzern sein 180-jähriges Bestehen. Im selben Jahr setzte KraussMaffei einen neuen Pensionsplan um, mit dem das Unternehmen dem Anspruch als attraktiver Arbeitgeber ebenso gerecht werden will wie dem an Kalkulierbarkeit und Bilanzneutralität. JUTTA WENZL und BIRTE NEDELCEV berichten über eine Aufgabe, die bleibt.



↑ Maschine von KraussMaffei in der Produktion.
Foto: KraussMaffei Group.

» Vor allem aber sollten die Kosten für das Unternehmen kalkulierbar bleiben.«

Bei KraussMaffei ist die betriebliche Altersversorgung (bAV) ein zentraler Baustein der Gesamtvergütungsstrategie. Sie basiert auf einer Direktzusage des Unternehmens und auf dem zusätzlichen Angebot der Entgeltumwandlung über das Versorgungswerk MetallRente der Metall- und Elektroindustrie.

Wesentliche Erfolgsfaktoren einer Betriebsrente sind einerseits Attraktivität, Wettbewerbsfähigkeit, Verständlichkeit und Flexibilität für die Arbeitnehmer, andererseits Kalkulierbarkeit und Bilanzneutralität für das Unternehmen selbst.

Speziell im Hinblick auf die Attraktivität, Flexibilität und Bilanzneutralität fanden die HR-Verantwortlichen von KraussMaffei es 2017 an der Zeit, sich mit dem Thema Altersvorsorge noch einmal ganz neu auseinanderzusetzen. Denn das bis dahin bestehende bAV-System stieß bei den Mitarbeitern auch aufgrund relativ geringer Leistungen auf eine geringe Wertschätzung und verursachte stetig steigende Kosten.

ZIELE DER NEUORDNUNG

Gefragt war ein bAV-Modell, das die Interessen von Arbeitnehmern und Arbeitgeber bestmöglich unter einen Hut bringen sollte und gleichzeitig besser geeignet war, die Versorgungslücke zu schließen.

Um eine hohe Akzeptanz des Pensionsplans zu gewährleisten und den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter besser gerecht zu werden, sollte das neue Modell individuelle Wahlmöglichkeiten bieten. Daher führte KraussMaffei in Zusammenarbeit mit Lurse ein Modell ein, bei dem unter der Bedingung einer Eigenbeteiligung des Mitarbeiters eine Beteiligung durch den Arbeitgeber erfolgt, das Matching.

Gleichzeitig erhielten die Mitarbeiter attraktive Wahlmöglichkeiten bezüglich der Auszahlungsform und der Leistungen.

Ein weiteres wichtiges Ziel der Neuordnung bestand darin, die Administration und die Kommunikation in Sachen bAV zeitgemäß – also schlanker und digital – zu gestalten. Hierzu wurde ein Portal entwickelt, über das jeder Teilnehmer die Versorgungszusagen jederzeit einsehen, kalkulieren und verändern kann.

Vor allem aber sollten die Kosten für das Unternehmen kalkulierbar bleiben. In finanzwirtschaftlicher Hinsicht verfolgte die Neuordnung zwei Ziele:

Zum einen sollte sie Bilanzneutralität für den Future Service erreichen, um die aufgelaufenen Rückstellungen langfristig immer weiter abzusenken. Dies wurde durch die Berechnung unterschiedlicher Szenarios analysiert.

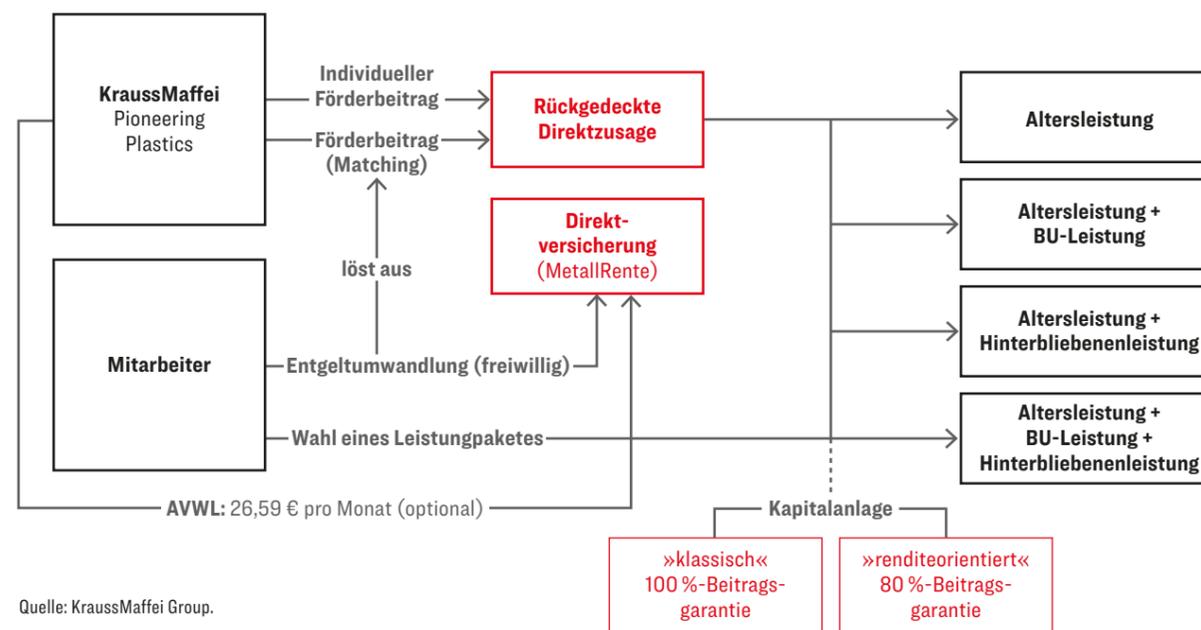
Zum anderen sollte das System auf die Beitragsorientierung umgestellt werden. Die bis dahin bestehende Volatilität beim Pensionsaufwand aufgrund von Zinsabhängigkeiten sollte damit spürbar reduziert werden.

Das neue bAV-Modell von KraussMaffei gilt für alle tariflichen und außertariflichen Mitarbeiter. Eine wichtige Aufgabe bei seiner Planung war die Unterscheidung zwischen Bestandsmitarbeitern und neuen Mitarbeitern, also zwischen denjenigen, die dem Unternehmen schon vor dem Stichtag 1. Oktober 2018 angehörten und bereits eine Versorgungszusage hatten, und denen, die erst nach diesem Zeitpunkt eingestellt wurden.

NEUE bAV FÜR BESTANDSMITARBEITER

Für alle Bestandsmitarbeiter bleibt der Anspruch auf bAV, den sie bis zum Stichtag der

Funktionsweise des Pensionsplans 2018 der KraussMaffei Group.



Neuordnung erworben haben, vollständig erhalten. Von diesem Tag an wurden Anwartschaften nach dem neuen Pensionsplan über Beiträge zu einer Rückdeckungsversicherung finanziert. Diese Beiträge sind so gestaltet, dass die Ablösung dem Wert der alten Regelung entspricht. Dazu wurde für jeden einzelnen Mitarbeiter ein individueller Förderbeitrag durch Aktuarien errechnet. Die verwendeten Berechnungsparameter haben die Projektverantwortlichen zuvor mit dem Betriebsrat diskutiert und in einer Betriebsvereinbarung festgehalten.

Sowohl den erworbenen Besitzstand als auch den individuellen Förderbeitrag teilte KraussMaffei den Mitarbeitern in persönlichen Schreiben mit. Darin wurde auch der Berechnungsweg detailliert dargelegt. Gleichzeitig erhielten alle Mitarbeiter einen individuellen Zugang zum Online-Portal, über das sie beispielsweise die Höhe der Leistungen einsehen können, die sich aus dem individuellen Förderbeitrag für sie ergeben.

Trotz der wertgleichen Ablösung über den individuellen Förderbeitrag hat sich KraussMaffei dafür entschieden, die Eigenbeteiligung der Mitarbeiter stärker zu fördern. Daher hat

das Unternehmen auch für Bestandsmitarbeiter ein Matching-Modell eingeführt, sozusagen on top. Das heißt: Ergänzend zum schon erreichten Besitzstand und zum individuellen Förderbeitrag für den Future Service kann jeder Mitarbeiter einen freiwilligen Beitrag zu seiner Altersversorgung leisten, der dann von KraussMaffei aufgestockt wird. Darüber hinaus ist die Einbringung weiterer Eigenbeiträge im Rahmen der tarifvertraglichen Regelungen möglich. Damit hat KraussMaffei das bis dahin bestehende Versorgungsniveau deutlich angehoben.

bAV-ANGEBOT FÜR NEUE MITARBEITER

Neu eingestellte Mitarbeiter nehmen an dem Pensionsplan teil, wenn sie einen freiwilligen Eigenbeitrag in bestimmter Höhe leisten. Wer diese Bedingung erfüllt, erhält eine Förderung in gleicher Höhe von KraussMaffei. Wer keinen Beitrag in die bAV einzahlt, erhält folglich auch keine Förderung. Es handelt sich also um ein reines Matching-System.

Der Gesamtbeitrag der teilnehmenden Mitarbeiter, also deren Entgeltumwandlung aus dem Bruttoeinkommen und die AVWL-Beiträge, fließt in das Versorgungswerk MetallRente.

»Neu eingestellte Mitarbeiter nehmen an dem Pensionsplan teil, wenn sie einen freiwilligen Eigenbeitrag in bestimmter Höhe leisten.«

Die Matching-Beiträge des Arbeitgebers fließen in eine rückgedeckte Direktzusage. Zu diesem Zweck hat KraussMaffei gemeinsam mit den Arbeitnehmervertretern und dem involvierten Berater vorab ein geeignetes Versicherungsunternehmen ausgewählt. Die wichtigsten Kriterien dieses Auswahlprozesses waren die Digitalisierung, die Administration und die Leistungsfähigkeit des Versicherers.

ATTRAKTIVITÄTSSTEIGERUNG DURCH WAHLMÖGLICHKEITEN

Um die Attraktivität des neuen Pensionsplans zu erhöhen, sieht dieser – im Gegensatz zum bisherigen System – Wahlmöglichkeiten vor, die es den Mitarbeitern erlauben, die bAV genauer an ihre individuellen Wünsche und Bedürfnisse anzupassen. So können sie sich außer für die Finanzierung einer Altersleistung zusätzlich für einen BU-Schutz und für die Absicherung ihrer Hinterbliebenen im Todesfall entscheiden. Zudem haben sie die Möglichkeit, die Altersleistungen entweder als lebenslange Rente oder in Form einer einmaligen Kapitalzahlung zu beziehen. Beide Werte werden im Online-Portal ausgewiesen.

Darüber hinaus besteht die Option, sich im Rahmen der Rückdeckung zwischen einem sicherheits- und einem renditeorientierten Vorsorgeprodukt zu entscheiden:

- Die sicherheitsorientierte Variante ist ein eher klassisches Produkt mit Garantieverzinsung und konventionellen Überschüssen.
- Bei der renditeorientierten Kapitalanlage der Rückdeckungsversicherungen für die Direktzusage werden 20 Prozent der Beiträge in Target-Fonds investiert.
- Der renditeorientierte Tarif der MetallRente wurde 2022 durch den MetallRente-Pensionsfonds ersetzt.

Das heißt, die Diskussionen, die es derzeit im Zusammenhang mit der Beitragsgarantie

gibt, hat KraussMaffei bereits vor vier Jahren geführt. Diese renditeorientierte Option mit einer 80-prozentigen Beitragsgarantie wird – wie nicht anders erwartet – überwiegend von jüngeren Arbeitnehmern wahrgenommen. Immerhin: Auch gemessen an der gesamten Belegschaft haben rund 30 Prozent diese Variante gewählt.

Darüber hinaus stehen den Mitarbeitern weitere Möglichkeiten offen. So können sie über ihren Eigenbeitrag hinaus auch die Altersvorsorgewirksamen Leistungen (AVWL) in das Versorgungswerk MetallRente einbringen. Vor der Neuordnung haben die Projektverantwortlichen die Versorgungslandschaft des Konzerns gründlich analysiert. Dabei stellten sie fest, dass viele Mitarbeiter die AVWL gar nicht abgerufen, also bares Geld verschenkt haben. So entstand die Idee, dass mit der Umstellung der bAV auch dieser Teil der arbeitgeberfinanzierten Förderung beworben werden könnte. Das Angebot der AVWL-Beiträge wurde daher in die Kommunikation und das Portal integriert. Nach diesen Initialentscheidungen der Bestandsmitarbeiter zum Pensionsplan 2018 wurde das Portal wieder für Mitarbeiter geöffnet.

bAV-PORTAL – UMSETZUNG UND INDIVIDUALISIERUNG DURCH AKRIBISCHE VORARBEIT

Eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg des neuen Pensionsplans war, die Mitarbeiter mit dieser schwierigen Thematik nicht zu überfordern und den Entscheidungsprozess möglichst einfach zu gestalten. Im



↑ Firmenzentrale der KraussMaffei Group mit Sitz in Parsdorf bei München. Foto: KraussMaffei Group.

KRAUSSMAFFEI: EIN STÜCK DEUTSCHER INDUSTRIEGESCHICHTE

Die Ursprünge des Unternehmens reichen bis in die erste Hälfte des 19. Jahrhunderts zurück: 1838 gründet Joseph Anton von Maffei in München-Schwabing das Familienunternehmen Eisenwerk Hirschau, neben vielem anderen mit dem Kerngeschäft der Produktion von Dampflokomotiven.

1866 gründete Georg von Krauss ebenfalls in München das Konkurrenzunternehmen Krauss & Comp. 1930 entsteht durch eine Akquisition unter den beiden Herstellern von Lokomotiven erstmals ein Unterneh-

men, das den Namen Krauss Maffei trägt, die Krauss & Comp.-J.A. Maffei A.-G.. Bis Mitte der 1990er Jahre entwickelt sich ein Mischkonzern, der in den Hauptsparten Verkehrstechnik, Wehrtechnik, Verfahrenstechnik, Gießtechnik und – später in den 50er Jahren – Kunststofftechnik operiert.

Das Unternehmen gehört seinerzeit erst zu Buderus, wird dann sukzessive von dem Mannesmann-Konzern erworben und firmiert schließlich unter Mannesmann Demag Krauss-Maffei.

Im Zuge der Übernahme von Mannesmann durch Vodafone zur Jahrhundertwende wird die komplette Einheit an Siemens abgegeben. Die Kunststoffsparte, die heutige KraussMaffei mit Sitz in Parsdorf bei München, geht schließlich über PE-Stationen im April 2016 an den chinesischen Staatskonzern ChemChina, heute Sinochem Holdings Corporation Ltd., und ist seit Ende 2018 als KraussMaffei Company Ltd. an der Börse Shanghai gelistet. BAZ

Kommunikationsmix spielte daher das bAV-Portal von KraussMaffei eine wichtige Rolle.

Mit dem Portal schlug KraussMaffei einen vollkommen neuen Weg ein. Erstmals wurden sämtliche Entscheidungen der Mitarbeiter in vollem Umfang digital abgebildet. Diese Optionen waren vielfältig und komplex. Damit die Mitarbeiter alle Entscheidungen eindeutig und ohne Interpretationsspielraum fällen konnten, waren eine akribische Vorarbeit und eine exakte Planung des Portals erforderlich.

Die maximale Individualisierung auf Mitarbeitererebene ist somit das wesentliche Merkmal des bAV-Portals von KraussMaffei. Jeder Einzelne sieht dort alles, was ihn selbst betrifft – aber auch exakt nur das. Jeder falsche Dateninput hätte im Portal eine falsche Entscheidung erzeugt. Der Datensatz, den KraussMaffei zusammen mit Lurse entwickelt hat, musste also die Situation jedes einzelnen Mitarbeiters exakt abbilden. Nur so war die enge und exakte Führung im bAV-Portal möglich.

Die Erzeugung und Meldung der Daten funktionierte leider nicht auf Knopfdruck. Ganz im Gegenteil. Im August 2018, als die Erstellung der Datensätze begann, war KraussMaffei gerade dabei, auf ein neues HR-System umzustellen. Dadurch gestaltete sich der Prozess höchst anspruchsvoll. Eine zeitliche Verschiebung war allerdings nicht möglich, um die Bilanzwirksamkeit noch für das Jahr 2018 zu erreichen.

ERFOLGSFAKTOR KOMMUNIKATIONSMIX

Ein entscheidender Faktor für die erfolgreiche Umstellung des Pensionsplans war ein umfassendes Kommunikationskonzept. Hier wurde besonders darauf Wert gelegt, auch Mitarbeiter ohne Computerzugang oder -affinität über die Veränderungen gut zu informieren.

Der Kommunikationsmix bestand neben dem Portal aus Informationsmaterial, Mitarbeiterveranstaltungen und persönlichen Beratungsgesprächen mit Experten des Beraters. Es wurden Flyer, eine Präsentation für das Intranet von KraussMaffei und spezielle FAQ entwickelt. Das individuelle Anschreiben zum Wechsel der Versorgung wurde so einfach und verständlich wie möglich formuliert. Darüber hinaus wurde mit zahllosen Mails und Postern immer wieder an die bevorstehende Neuordnung der bAV erinnert.

Lurse richtete zudem eine spezielle Beratungs-Hotline ein. Die Mitarbeiter nutzten diese Möglichkeit ausgiebig, um sich über alle Fachfragen im Zusammenhang mit dem neuen Pensionsplan zu informieren. Auch die Informationsveranstaltungen vor Ort – jeweils vor und nach einer Schicht – fanden reichlich Zuspruch. Nach jeder Informationsveranstaltung erhöhte sich schlagartig sowohl die Aktivität im Portal als auch die Zahl der Anrufe bei der bAV-Hotline.

Es waren also sehr viele Räder, die in der Kommunikation ineinandergreifen mussten. Dass diese Maschinerie reibungslos lief, war nicht zuletzt der gelungenen Einbindung des Betriebsrats zu verdanken. Er stand von Beginn an hinter dem Pensionsplan 2018 und hat während des Beratungsprozesses immer wieder Verbesserungen vorgeschlagen.

Entscheidend war letztlich, dass der neue Plan eine hohe Glaubwürdigkeit besaß, die von Geschäftsleitung, Betriebsrat und HR gleichermaßen getragen wurde. Das haben die Mitarbeiter gespürt, und es hat für großes Vertrauen gesorgt.

NACH DEM ROLLOUT: DIE ARBEIT GEHT WEITER

Der eigentliche Rollout des neuen bAV-Modells startete am 21. September 2018. An diesem

Tag erhielten die Mitarbeiter das individuelle Anschreiben, das sie über ihren jeweiligen Besitzstand aus dem bis dahin bestehenden Plan, über den Förderbeitrag zur Ablösung des Future Service aus der bisherigen Versorgung sowie über das Matching-System informierte. Zudem enthielt es ihre Zugangsdaten zum bAV-Portal, das am 1. Oktober 2018 geöffnet und Ende November 2018 wieder geschlossen wurde. Der Grund für die recht frühe Schließung war, dass alle Anträge durch den Rückdeckungsversicherer und die MetallRente noch im Jahr 2018 poliziert werden mussten.

Die HR-Verantwortlichen von KraussMaffei hatten nicht erwartet, ein so komplexes und schwieriges Thema wie die bAV so schnell und erfolgreich umsetzen zu können. Gleichwohl mussten sie feststellen, dass die Bewerbung der bAV eine bleibende Aufgabe darstellt. Das hat damit zu tun, dass die Beschäftigung mit Versicherungsfragen nicht jedermanns Sache ist.

So steht der Pensionsplan 2018 zwar allen neuen Mitarbeitern von KraussMaffei offen, und alle erhalten beim Eintritt in das Unternehmen die nötigen Informationen zur Nutzung des bAV-Portals. Aber die weitaus meisten werden nicht von sich aus aktiv, sondern nur dann, wenn HR, Betriebsrat, Vorgesetzte oder Kollegen sie auf die bAV ansprechen. Das Gleiche gilt für Auszubildende, wenn es um die Nutzung der AVWL für die Betriebsrente geht. Auch sie müssen aktiv motiviert werden, sich zu beteiligen.

KraussMaffei bietet daher regelmäßige Beratungstage gemeinsam mit Lurse an – was

» In der Kommunikation mussten viele Räder ineinandergreifen.«

während der Corona-Pandemie keine einfache Aufgabe darstellte. Online-Events mussten die Präsenzveranstaltungen ersetzen. Weitere Folgen der Pandemie waren Kurzarbeit, Gehaltsausfälle und Zukunftsängste. All dies hat die Entscheidung pro bAV nicht eben gefördert.

ERFOLGSBILANZ

Dennoch ist der Pensionsplan 2018 von KraussMaffei zu einer Erfolgsstory geworden. Schon in der Anfangsphase haben die Mitarbeiter ihn hervorragend angenommen. Die Teilnahmequote an dem neuen Matching-Modell liegt bei 76 Prozent. Die darüberhinausgehende Beteiligung an der Entgeltumwandlung über die MetallRente konnte von 16 auf 45 Prozent ausgebaut werden. Bei den AVWL ist die Nutzungsquote von etwa einem auf drei Viertel der Mitarbeiter gewachsen.

Mit dem neuen Pensionsplan und der Umstellung ihrer bAV-Landschaft auf ein beitragsorientiertes Modell hat KraussMaffei gleich mehrere Ziele erreicht. Zum Ersten hat das Unternehmen die finanziellen Risiken des alten Pensionsplans reduziert. Zum Zweiten kann es den Beschäftigten eine moderne, attraktive bAV mit schlanken Prozessen anbieten. Und zum Dritten können sich dank dem bAV-Portal jetzt alle Mitarbeiter jederzeit über den Stand ihrer bAV informieren und sie individuell gestalten. *TacAd*



BIRTE NEDELCEV
ist Teamleiterin HR Services bei der KraussMaffei Group.



JUTTA WENZL
ist Leiterin Corporate HR bei der KraussMaffei Group.

TACTICAL ADVANTAGE

Volume 11 | Dezember 2022

LEITER^{bAV}

Herausgeber, Chefredakteur und v.i.S.d.P. und gem. § 18 Abs. 2 MStV sowie verantwortlich für den Vertrieb: Pascal Bazzazi
Prenzlauer Allee 216, D-10405 Berlin

KONTAKT

TEL +49 178 / 660 0130
MAIL Redaktion@LbAV.de
WEB www.LEITERbAV.de

UST-ID DE 275337140
FINANZAMT Berlin-Prenzlauer Berg

GESTALTUNG UND SATZ

Hartmut Friedrich-Pfefferkorn, Dresden
MAIL mail@hartmutfriedrich.com

AUTORENPORTRÄTS

Jacopo Pfrang, Berlin

DRUCKEREI

Buch- und Offsetdruckerei H. Heenemann GmbH & Co. KG
Bessemerstraße 83-91, D-12103 Berlin

PAPIER

INNENTEIL MagnoVolume, 150 g/m², 1,1-faches Vol.
UMSCHLAG MagnoVolume, 300 g/m², 1,1-faches Vol.

SCHRIFTEN

Ringside Compressed, Hoefler & Co. | GT Sectra Text, Grillitype | Handelson Two, Mika Melvas

AUFLAGE

1.500 Exemplare

SCHUTZGEBÜHR

Das Magazin kann – sofern noch verfügbar – gegen eine Schutzgebühr von 50,- € zzgl. Versandkosten bei dem Herausgeber nachbestellt werden.

NUTZUNGSBEDINGUNGEN & DATENSCHUTZBESTIMMUNGEN

LEITER^{bAV} und LEITER^{bAV} *Tactical Advantage* sind Medien von Pascal Bazzazi (PB).

LEITER^{bAV} wie auch dieses Werk richten sich an bAV-Verantwortliche in Industrie, Politik, Behörden und bei Verbänden sowie an bAV-Berater und bAV-Dienstleister und damit nur an institutionelle Marktteilnehmer. Die Inhalte und die Werbinhalte einschließlich der von Gastautoren gelieferten Inhalte sind weder in Deutschland noch außerhalb Deutschlands als Kauf- oder Verkaufsangebot irgendeiner Art oder als Werbung für ein solches Angebot (bspw. von Fondsanteilen, Wertpapieren oder zur Inanspruchnahme von Finanzdienstleistungen) zu betrachten und stellen keinerlei Beratung dar, insbesondere keine Rechtsberatung, keine Steuerberatung und keine Anlageberatung, oder ein Angebot hierzu. LEITER^{bAV} (PB), Herausgeber und Redaktion sowie Gastautoren übernehmen keinerlei Garantie, Gewährleistung oder Haftung für Korrektheit, Richtigkeit, Aktualität oder Vollständigkeit der Inhalte gleich welcher Art. Dasselbe gilt für die Verwendung dieses Artikels oder dessen Inhalt. Auch jegliche Haftung

für etwaige Vermögensschäden oder sonstige Schäden, die aus der Nutzung dieser Inhalte, beispielsweise zu Anlageentscheidungen (handeln oder nicht handeln), resultieren könnten, ist ausgeschlossen. Dasselbe gilt, wenn LEITER^{bAV} (PB) oder Gastautoren in diesem Werk auf Werke oder Webseiten Dritter verweisen. Alle Meinungsäußerungen geben ausschließlich die Meinung des verfassenden Redakteurs, freien Mitarbeiters oder externen Autors wieder und sind subjektiver Natur. Es handelt sich dabei nur um aktuelle Einschätzungen, die sich ohne vorherige Ankündigung ändern können. Die Texte sind damit vor allem für jegliche Form des Vertriebs, der Beratung oder der Finanzdienstleistung nicht vorgesehen. Prognosen sind kein verlässlicher Indikator für die zukünftige Wertentwicklung. Prognosen basieren auf Annahmen, Schätzungen, Ansichten und hypothetischen Modellen oder Analysen, die sich als nicht zutreffend oder nicht korrekt herausstellen können. Wertentwicklungen der Vergangenheit sind kein verlässlicher Indikator für die künftige Wertentwicklung. Dieses Werk und seine gesamten Inhalte und Werbeinhalte und die in ihm enthaltenen Informationen dürfen nur in solchen Staaten verbreitet oder veröffentlicht werden, in denen dies nach den jeweils anwendbaren Rechtsvorschriften zulässig ist. Der direkte oder indirekte Vertrieb dieses Werkes in den USA sowie dessen Übermittlung an oder für Rechnung von US-Personen oder an in den USA ansässige Personen sind untersagt. Es gilt ausschließlich deutsches Recht. Als Gerichtsstand wird Berlin vereinbart.

LEITER^{bAV} / *Tactical Advantage* bemühen sich um diskriminierungsfreie Sprache (bspw. durch den grundsätzlichen Verzicht auf Anreden wie »Herr« und »Frau« auch in Interviews). Dies muss jedoch im Einklang stehen mit der pragmatischen Anforderung der Lesbarkeit als auch der Tradition der althergebrachten Sprache. Gegenwärtig zu beobachtende, oft auf Satzzeichen (»Mitarbeiter:innen«) oder Partizipkonstruktionen (»Mitarbeitende«) basierende Hilfskonstruktionen, die sämtlich nicht ausgereift erscheinen und dann meist auch nur teilweise durchgehalten werden (»Arbeitgeber«), finden entsprechend auf LEITER^{bAV} / *Tactical Advantage* nicht statt. Grundsätzlich gilt, dass sich durch LEITER^{bAV} / *Tactical Advantage* alle Geschlechter gleichermaßen angesprochen fühlen sollen und der generische Maskulin aus pragmatischen Gründen genutzt wird, aber als geschlechterübergreifend verstanden werden soll.

COPYRIGHT

© 2022 Pascal Bazzazi – LEITER^{bAV} – Die in diesem Werk veröffentlichten Inhalte und Werke unterliegen dem deutschen Urheberrecht. Keine Nutzung, Veränderung, Vervielfältigung oder Veröffentlichung (auch nicht auszugsweise, auch nicht in Pressespiegeln) außerhalb der Grenzen des Urheberrechts für eigene oder fremde Zwecke ohne vorherige schriftliche Genehmigung durch Pascal Bazzazi.

ISSN

2628-7390

LEITER^{bAV}

NICHT NUR LESEN.
MITREDEN!
EINER FÜR ALLE.
ALLE FÜR EINEN!
MITMACHEN!

WE ARE FAMILY!
SEI DABEI!

LEITER^{bAV}
Dynamics

Technology powered by Lurse

FLAGGE ZEIGEN! AUF GEHT'S!

BRING DICH EIN!
EINSTEIGEN!

DIE NEUE SOZIALE PLATTFORM DES PENSIONS-PARKETTS

NICHT IM ABSEITS STEHEN!
WAS GEHT AB?!