



▲ Problem Rentenansprüche: Kürzungen allein sind nicht das richtige Mittel

Vorsicht bei Abfindungen

Wer glaubt, durch Anpassungen von Rückstellungsverpflichtungen Einsparungen zu erzielen, sollte sich der Konsequenzen bewusst sein. Entlassungen werden dadurch unnötig verteuert.

Von Tom Nevins, TMT

Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren ihre Betriebsrenten gekürzt und sind zur Zahlung der Leistungen als Zusatzeinkommen oder zu einem System der steuerbegünstigten Privatrentenversicherung vom Typ 401(k) nach US-amerikanischem Vorbild übergegangen. Im Fall von Anpassungen ist allerdings unbedingt Vorsicht geboten, insbesondere beim Übergang zu so genannten „Career Sum Point Plans“ beziehungsweise bei jeder anderen Form einer Rückstellungsverpflichtung, die nicht allein auf dem Endgehalt basiert.

Praktisch alle herkömmlichen Rentenansprüche in Japan, und höchstwahrscheinlich auch diejenigen, mit denen Sie in Ihrem Unternehmen konfrontiert sind,

beruhen auf dem Endgehalt bei Erreichen des Rentenalters oder dem Endgehalt zu dem Zeitpunkt, an dem die betreffende Person entweder auf eigenen Wunsch aus dem Betrieb ausscheidet oder entlassen wird. Zwar besteht die sehr seltene und abwegige Möglichkeit, dass es durch eine mögliche Gehaltsanhebung in letzter Minute zu einer höheren Rente kommt, doch sind die Vorzüge der Rentenberechnung anhand des Endgehalts von ausschlaggebender Bedeutung in Japan. Nur äußerst selten ist eine Berechnung der Rente auf Basis des Durchschnittsgehalts der letzten drei bis fünf Jahre zu beobachten, wie das gelegentlich in anderen Ländern vorkommt.

Diese Durchschnittsberechnungsme-

thode scheint auf den ersten Blick eine gewisse Entlastung bei der Rentenzahlung zu bringen, aber ihre Nachteile unter den japanischen Bedingungen liegen auf der Hand. Im Gegensatz zu anderen Ländern können Kündigungen in Japan nämlich dann äußerst kostspielig werden, wenn die Betroffenen uneinsichtig sind und einfach nicht gekündigt werden wollen. Bei einer Rentenberechnung anhand des Endgehalts wird es möglich, den „Störenfried“ und die Situation in gewissem Umfang zu beeinflussen. Sie können dann beispielsweise sagen: „In Ordnung, wir werden/können Sie nicht um jeden Preis kündigen; Sie können also bleiben, aber leider werden wir Ihr Gehalt um 30 Prozent kürzen müssen.“

Das bedeutet, dass die Rentenrückstellungen ebenfalls um 30 Prozent sinken. Angesichts ziemlich großer Rentenzahlungsverpflichtungen und dem damit verbundenen Risiko, handelt es sich dabei tatsächlich um ein hilfreiches und manchmal notwendiges Instrument. Die Notwendigkeit zum Rückgriff auf solche Mittel ist bedauerlich. Mindestens ebenso bedauerlich ist aber, dass Kündigungen durch die Gerichte und eingeschaltete Gewerkschaften übermäßig schwierig und teuer gemacht werden können. In der japanischen Industrie ist diese Methode stets bekannt gewesen und man hat sich ihrer in großem Umfang bedient, um mit problematischen Angestellten fertig zu werden, Betriebe zu revitalisieren, die Frühverrentung zu fördern oder zu forcieren. Sonst hätte man sich zu erheblichen Kürzungen veranlasst gesehen.

Die schwerwiegenden Nachteile von „Career Sum Point Plans“, also Abfindungsansprüchen, die ein Angestellter im Laufe seiner Anstellung im Unternehmen angespart hat, liegen auf der Hand. So

tritt bei einer Gehaltskürzung am Ende einer Berufslaufbahn, die vielleicht dazu gedacht ist, einem Ausscheiden auf eigenen Wunsch oder einer Kündigung nachzuhelfen, per Definition praktisch kein Effekt auf die rückzustellende/auszuzahlende Rente ein. Und zwar deswegen, weil sie auf dem Gesamtbetrag der Yen-Punktwerte basiert, die sich nach den verschiedenen Tätigkeiten während des Berufslebens richten. Der Vorzug solcher Pauschalbetragpläne ist angeblich, dass sie Gehaltsniveaus und geleistete Berufsjahre von der Rentenauszahlung abkoppeln. Bei objektiver Analyse und näherer Betrachtung zeigt sich allerdings, dass sie weder das eine noch das ande-

re bewerkstelligen. Sie waren und sind für Unternehmensberater ein Thema, Ansatzpunkt oder Mittel, sich zusätzliche Einnahmen zu verschaffen. Sie belasten die Personalabteilungen, die sich Niveauebenen und Punktwertdaten quasi aus den Fingern saugen und dann auch noch auf Jahre hinaus alle diese Daten pflegen und archivieren müssen. Angesichts des raschen Wandels bei Hardware- und Softwaretechnologien hat das für die Betriebe in der Vergangenheit nichts als zusätzliche Belastungen und Kosten bedeutet und daran wird sich auch in Zukunft nichts ändern.

Thomas Nevins ist Präsident der Personalberatung TMT Inc. in Tokyo. Seit vielen Jahren berät er ausländische Unternehmen in allen Fragen des Human Resource Management.

