

**LEITER**bAV

# TACTICAL ADVANTAGE

---

Das Magazin für die imperativen  
Fragen des zeitgenössischen deutschen  
Pensionswesens

---

Volume 11  
12/2022

---

EURO 50,00

TALKING HEADS – REINE BEITRAGSZUSAGE BEI DER UNIPER SE:

# DAS SOZIAL- PARTNERMODELL- MODELL

26 – 27

Die Beschäftigten der Uniper SE können ab kommenden Jahr per Sozialpartnermodell vorsorgen – als wohl erste Arbeitnehmer in Deutschland. Damit geht nach exakt fünf Jahren Vorlaufzeit die reine Beitragszusage endlich an den Start. Wie haben die Tarifpartner die komplexe und vielfältige Thematik gestemmt? Wie haben sie die viel diskutierten Konflikte zwischen Tarif- und Aufsichtsrecht überbrückt? Und wie gestaltet sich die Koexistenz zwischen dem Sozialpartnermodell bei Uniper und jenem für die gesamte Chemie-Branche, das kurz vor Redaktionsschluss ebenfalls von der BaFin genehmigt wurde? Diese und andere Fragen diskutiert **MICHAEL MÜLLER** mit den Machern des ersten deutschen Sozialpartnermodells bei Uniper, bei den Gewerkschaften ver.di und IGBCE, dem Metzler Sozialpartner Pensionsfonds sowie dem Rechtsberater Advant Beiten.



↑ Hoffentlich hochvoll:  
Uniper Gasspeicher Etzel.  
Foto: Uniper SE.

## JUDITH KERSCHBAUMER

leitet den Bereich Arbeits- und Sozialpolitik bei der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di in Berlin.

## MARTIN EISELE

ist Senior Vice President Pension Asset & Liability Management der Uniper SE in Düsseldorf.

## ULRICH KÖSTER

ist Executive Vice President Human Resources der Uniper SE in Düsseldorf.

## CHRISTIAN V. BUDDENBROCK

ist Rechtsanwalt und Partner der Kanzlei Advant Beiten in Düsseldorf.

## ELVIRA WITTKÉ

ist Fachsekretärin in der Abteilung Tarifrecht/-gestaltung der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IGBCE) in Hannover.

## CHRISTIAN PAULY

ist Prokurist der Metzler Sozialpartner Pensionsfonds AG in Frankfurt am Main und dort für die Kundenbetreuung verantwortlich.

## » Der Sicherungsbeitrag kompensiert die entfallene Arbeitgeberhaftung.«

JUDITH KERSCHBAUMER

Judith Kerschbaumer und Elvira Wittke, die Herren. Glückwunsch, Sie haben von der BaFin grünes Licht für das erste Sozialpartnermodell in Deutschland erhalten. Knapp fünf Jahre, nachdem der Gesetzgeber mit dem BRSg die gesetzlichen Voraussetzungen für die reine Beitragszusage geschaffen hat. Ihr erstes Zwischenfazit?

**JUDITH KERSCHBAUMER** Wir sind froh und stolz, das erste Sozialpartnermodell mit auf den Weg gebracht zu haben, und wünschen uns allen viel Erfolg im Interesse der Beschäftigten. Für ver.di war es besonders wichtig, dass das »neue« und das »alte« System – also das Sozialpartnermodell und die klassische bAV – bei gleichem Arbeitgeberaufwand durch Wahlrechte nebeneinander bestehen bleiben, dass also kein Verdrängungseffekt eintritt.

Im Vergleich der Systeme kann das Sozialpartnermodell durch eine höhere Rentierlichkeit überzeugen. Der substanzielle Sicherungsbeitrag kompensiert die entfallene Arbeitgeberhaftung. Auch das ist ein wichtiger Punkt für ver.di – genauso wie die Beteiligung an der Durchführung und Steuerung im Sozialpartnerbeirat, die natürlich auch viel Verantwortung mit sich bringt.

**MARTIN EISELE** Wir freuen uns, Teil dieses Sozialpartnermodells zu sein und Pionierarbeit in der betrieblichen Altersversorgung geleistet zu haben. Nach der Endverhandlung des Tarifvertrags im Mai und dem Erhalt der Unbedenklichkeitsbe-

scheinigung der BaFin im September 2022 wird das Modell nun im Jahr 2023 seinen operativen Betrieb aufnehmen.

Sie erwähnten den Sozialpartnerbeirat. Wie ist er aufgestellt?

**KERSCHBAUMER** Mit insgesamt sechs Personen, je drei von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite. Für die Arbeitnehmer ist je eine Person von IG BCE und ver.di beteiligt sowie ein Vertreter des Betriebsrats von Uniper.

Martin Eisele, Sie rissen eben schon den Zeitplan an. Wann genau werden die Beschäftigten bei Uniper eine reine Beitragszusage erhalten können? Wie viele Menschen können teilnehmen? Und sind auch die außertariflich Beschäftigten mit im Boot?

**EISELE** Wichtig ist uns, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern volle Flexibilität zu bieten. Für neue Beschäftigte ist die reine Beitragszusage ab Januar 2023 verfügbar. Für Bestandsbeschäftigte wird es zur Jahresmitte 2023 eine Wechselmöglichkeit – keine Pflicht! – von der klassischen bAV zum Sozialpartnermodell geben. Entscheiden sich Berechtigte für diesen Wechsel, bleiben ihre bereits erworbenen bAV-Ansprüche im Altsystem unangetastet.

Alle, die einen Arbeitsvertrag bei einer deutschen Uniper-Gesellschaft haben, die in den Geltungsbereich des Tarifvertrages



»Haben die Zuflüsse eine bestimmte Schwelle überschritten, wird die Allokation des Spezialfonds noch stärker auf die reine Beitragszusage zugeschnitten.«

MARTIN EISELE



fällt, können das Angebot nutzen. Die Teilnahme von Nicht-Tarifgebundenen ist vorgesehen und kann über Betriebsvereinbarungen oder individuelle vertragliche Vereinbarungen ermöglicht werden.

Zuvor feilen wir bis Jahresende 2022 noch an der operativen Umsetzung, insbesondere am Zusammenspiel von Arbeitgeber, Versorgungsträger und Bestandsverwaltung.

**Die Uniper SE stellt den Beschäftigten schon heute ein breites Angebot in der klassischen bAV zur Verfügung. Was denken Sie, wie viele zusätzlich eine reine Beitragszusage wählen oder ganz von der klassischen bAV auf die reine Beitragszusage umsteigen werden? Und welche Regeln gelten dabei?**

**ULRICH KÖSTER** Richtig, die bAV hat bei Uniper seit jeher einen hohen Stellenwert. Die Attraktivität unserer bAV-Systeme ist uns ein großes Anliegen. Ich spreche bewusst im Plural. Wir legen großen Wert darauf, dass die klassische bAV parallel zum Sozialpartnermodell fortbesteht. Martin Eisele hat bereits beschrieben, welche Regeln gelten, wenn Bestandsbeschäftigte vom klassischen System ins Sozialpartnermodell wechseln möchten. Ergänzen möchte ich, dass es sich um ein einmaliges Wahlrecht handelt – es gibt also kein Zurück.

Und wie schon erwähnt können Neueinsteiger die reine Beitragszusage sofort nutzen. Innerhalb eines Monats haben sie die Möglichkeit, zur klassischen bAV zu wechseln.

Wichtig ist auch, dass alle – also sowohl neue als auch bestehende Beschäftigte – ihr Wahlrecht getrennt für den arbeitgeber- und den arbeitnehmerfinanzierten Beitragsteil ausüben können. Dadurch ist es möglich, die jeweiligen Vorteile beider Systeme gleichzeitig zu nutzen.

Wir können im Voraus natürlich nicht genau beziffern, wie viele sich für die reine Beitragszusage entscheiden werden. Aber wir gehen von einer signifikanten Teilnahme aus.

**Welches der beiden Systeme lässt Uniper sich mehr kosten? Und wo haben die Arbeitnehmer die Aussicht auf höhere Zuschüsse?**

**EISELE** Eines vorweg – die Attraktivität der reinen Beitragszusage ergibt sich eben nicht durch höhere Arbeitgeberbeiträge, sondern durch die Partizipation an einem Kapitalmarktportfolio in Kombination mit Puffermechanismen. Ob sich Beschäftigte nun für das »alte« oder für das »neue« System entscheiden – die Kosten auf Unternehmensseite sind dieselben. Auch der Arbeitgebergrundbeitrag, den wir im Tarifvertrag »reine Beitragszusage« definiert haben, ist identisch mit dem des offenen Pensionsplans bei Uniper in Deutschland.

**Wie genau ist die Kapitalanlage denn organisiert? Und wie funktionieren die Puffermechanismen, die die reine Beitragszusage in Zeiten volatiler Kapitalmärkte gegen starke Schwankungen absichern?**

**EISELE** Von der ersten Beitragszahlung an steht ein Kapitalmarktportfolio zur Verfügung, das nach Asset-Klassen und nach Management-Styles diversifiziert ist. Bei den Asset-Klassen bilden Aktien, Anleihen, Immobilien und Gold die Basis des Portfolios.

Wir nutzen eine bestehende Anlagestrategie, die in einem erprobten Spezialfonds bei Metzler bereits erfolgreich gemanagt wird. Diese Strategie baut mitunter auf langen historischen Zeitreihen auf. Das hilft uns, an langfristigen Trends zu partizipieren und stabile Renditen zu erzielen. Zudem bringt es Kostenvorteile, eine

bestehende Allokation zu verwenden, speziell in der Anfangsphase. Haben die Mittelzuflüsse aus der reinen Beitragszusage – also laufende Beiträge plus Return – eine bestimmte Schwelle überschritten, wollen wir die Allokation des Spezialfonds noch stärker auf die Anforderungen der reinen Beitragszusage zuschneiden.

Welche Regeln gelten für die Sicherungsbeiträge?

**EISELE** Wir haben im Tarifvertrag eine Obergrenze für die Höhe der Deckungsrückstellung vorgesehen. Wird diese Schwelle erreicht, so wird die nächste Leistung eines Sicherungsbeitrags nicht mehr auf die Deckungsrückstellung angerechnet, sondern als zusätzlicher Arbeitgeberbeitrag in den Pensionsfonds eingebracht. Die Obergrenze wird anfänglich durch den Sozialpartnerbeirat festgelegt und überwacht. Diese Regelung auf Beitragsebene erlaubt eine effiziente Verwendung des Sicherungsbeitrags und verhindert ein unnötiges Anwachsen des Sicherungspuffers.

Eine in Fachkreisen viel diskutierte Frage lautet, ob Sonderkonditionen für Gewerkschaftsmitglieder in Sozialpartnermodellen mit § 138 VAG vereinbar sind. Wie sind Sie damit umgegangen?

**KERSCHBAUMER** Bei Uniper stand diese Frage überhaupt nicht zur Diskussion – folglich musste sie hier auch nicht beantwortet werden. Aber grundsätzlich ist anzumerken: Der Gesetzgeber ging ganz selbstverständlich davon aus, dass die Kosten für Einführung, Implementierung sowie Durchführung und Steuerung von den Sozialpartnern, also von den Arbeitgebern bzw. den Arbeitgeberverbänden einerseits und den Gewerkschaften und ihren Mitgliedern andererseits, getragen werden. Immer wieder wurde deshalb darüber diskutiert, ob es rechtlich zulässig sei,

für Mitglieder besondere, günstigere Tarife bzw. vorteilhaftere Leistungen anbieten zu dürfen. Denn § 138 Abs. 2 VAG, der versicherungsaufsichtsrechtliche Gleichbehandlungsgrundsatz, der bei gleichen Voraussetzungen gebietet, dass Prämien und Leistungen nur nach gleichen Grundsätzen bemessen werden dürfen, steht dem scheinbar entgegen.

Dieses Spannungsverhältnis hat der Gesetzgeber aber selbst mit Einführung eines sachlichen Grundes in § 21 Abs. 3 BetrAVG, quasi als Spezialvorschrift, gelöst. Wir und auch gewichtige Stimmen aus der Rechtsliteratur sind der Ansicht, dass ein sachlicher Grund für Sonderkonditionen die Mitfinanzierung der Kosten der durchführenden Einrichtung durch den (Gewerkschafts-)Mitgliedsbeitrag sein kann.

Angenommen, die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für Altersvorsorge würden sich in den kommenden Jahren deutlich verschlechtern. Könnten dann neue Tarifverträge mit schlechteren Konditionen für bestehende Versorgungsverhältnisse abgeschlossen werden?

**KERSCHBAUMER** Auch diese Frage stellt sich nicht, zumindest heute. Wir beginnen jetzt erst einmal mit dem ersten Sozialpartnermodell. Die Erfahrung zeigt, dass Krisen am Kapitalmarkt vorkommen. Die Erfahrung zeigt ebenfalls, dass nach Krisen immer eine Erholung einsetzt und dass die langfristige Tendenz nach oben weist. Hinzu kommt: Jedes Sozialpartnermodell beruht auf einem Tarifvertrag. Eventuelle Anpassungen könnten deshalb nur von den Tarifvertragsparteien gemeinsam vorgenommen werden. Sowohl die Tarifvertragsparteien als auch der Sozialpartnerbeirat sind sich der Verantwortung, die damit einhergeht, vollkommen bewusst und sie werden sich dieser auch stellen.

» Wir legen großen Wert darauf, dass die klassische bAV parallel zum Sozialpartnermodell fortbesteht.«

ULRICH KÖSTER





In der Chemie entsteht gerade ein Branchensozialpartnermodell. Dadurch gibt es zwei Lösungen in ein und derselben Branche. Wie soll die Koexistenz funktionieren?

**ELVIRA WITTKÉ** Ende Oktober hat die BaFin die Unbedenklichkeitsbescheinigung für das erste Branchensozialpartnermodell erteilt. Das bundesweit erste auf einem Flächentarifvertrag basierende Sozialpartnermodell hat damit alle notwendigen Schritte gemeistert. Es ist damit das zweite Sozialpartnermodell in Deutschland. Die Rahmenbedingungen und die inhaltliche Ausgestaltung unterscheiden sich vom Modell bei Uniper. Ein Beispiel: Während dem Uniper-Modell ein unternehmensbezogener Verbandstarifvertrag zugrunde liegt, ist beim Branchenmodell ein Flächentarifvertrag, der die gesamte Branche umfasst, die Basis. Beide Modelle bestehen gleichzeitig unabhängig nebeneinander.

Bei Uniper stehen tiefgreifende Veränderungen in der Eigentümerstruktur an. Der Staat wird fast alleiniger Aktionär. Welche Auswirkungen hat das auf die Betriebsrente bei Uniper im Allgemeinen und auf das Sozialpartnermodell im Speziellen?

## » Rahmenbedingungen und Ausgestaltung des ersten Branchensozialpartnermodells unterscheiden sich von dem bei Uniper.«

**ELVIRA WITTKÉ**

## » Der Schwerpunkt der juristischen Beratung lag in der Wahrung der verfassungsrechtlich garantierten Tarifautonomie unter Beachtung der VAG-Rahmenbedingungen.«

**CHRISTIAN V. BUDDENBROCK**

**EISELE** Veränderungen in der Eigentümerstruktur haben keine Auswirkungen auf das Projekt. Besonders in herausfordernden Zeiten bleibt die bAV ein wichtiges Thema für die Beschäftigten. Aus Sicht des Arbeitgebers ist die Möglichkeit, diesen attraktive Betriebsrenten nach dem »Pay and Forget«-Modell zu ermöglichen, ebenfalls attraktiv. Zumal, wenn das Sozialpartnermodell, wie in unserem Fall, im Vergleich zum bereits bestehenden Vorsorgeangebot ohne Mehrkosten realisiert werden kann.

Noch einmal zurück zum rechtlichen Rahmen: Was waren die wesentlichen Schwerpunkte und Anforderungen in der juristischen Beratung?

**CHRISTIAN V. BUDDENBROCK** Sicherlich stellte es zunächst keine leichte Anforderung dar, ein Vertragskonvolut aus verschiedenen Vertragswerken zu erstellen, die arbeits-, tarif- sowie versicherungsaufsichtsrechtlich geprägt sind, alle ineinandergreifen müssen, und dies bezogen auf eine Form der betrieblichen Altersversorgung, die es so noch nie gab. Damit lag der Schwerpunkt der juristischen Beratung in der Wahrung der verfassungsrechtlich garantierten Tarifautonomie unter Beachtung der versicherungsaufsichtsrechtlichen Rahmenbedingungen. Dies war insbesondere darin begründet, dass der Gesetzgeber hier bislang keine klaren Abgrenzungskriterien wie z.B. die wesentlichen Inhalte des Tarifvertrags normiert hat.



»Die Skalierbarkeit des Sozialpartnermodells ist für alle Stakeholder ein zentrales Anliegen.«

CHRISTIAN PAULY



Werden Sie Teil eines jungen und wachsenden bAV Netzwerkes!



[www.pensions-akademie.de](http://www.pensions-akademie.de)



Wie geht es nach dem Erfolg bei Uniper jetzt weiter mit dem Sozialpartnermodell? Zeichnen sich Lösungen in anderen Branchen oder bei anderen Unternehmen ab? Was wollen Sie als nächstes erreichen?

**KERSCHBAUMER** Natürlich freuen wir uns, wenn weitere Interessierte dieses erste Sozialpartnermodell ebenfalls nutzen möchten und ihm beitreten. Auch sind wir natürlich offen für weitere Tarifverträge. Dazu ist die Frage der Einschlägigkeit zu klären.

**CHRISTIAN PAULY** Die Skalierbarkeit des Sozialpartnermodells ist für alle Stakeholder ein zentrales Anliegen. Deshalb wurden im Pensionsplan des Uniper-Modells frühzeitig alle notwendigen Grundlagen geschaffen, inhaltsgleiche Tarifverträge anderer Verbände oder Unternehmen in einem Sicherungsvermögen zu bündeln. Schon heute stehen wir bei Metzler Pension Management mit zahlreichen Interessenten im Austausch, um 2023

ein Wachstum über Uniper hinaus anzustoßen.

Ich möchte unterstreichen, wie wichtig der kollektive Ansatz in der Kapitalanlage bei der reinen Beitragszusage ist. Schon bevor der erste Beitrags-Euro geflossen ist, verwaltet Metzler Pension Management für Uniper heute ein Vermögen im dreistelligen Millionenbereich. Dieser Größenvorteil hilft, im Zeitverlauf gleichmäßige Kapitalerträge zu erzielen. Vermögen aus Sicherheitsbeiträgen kann so ebenfalls effizient eingesetzt werden, und die Beschäftigten haben die Aussicht auf langfristig stabile Rentenleistungen.

**WITTKÉ** Ähnliche Perspektiven gibt es für das geplante Branchensozialpartnermodell in der Chemie. Der Tarifvertrag ist so gestaltet, dass andere Branchen und Unternehmen mit Einwilligung von IGBCE und BAVC beitreten könnten. Nach langer Vorlaufzeit ist der Startschuss für das Sozialpartnermodell endlich gefallen. Jetzt kann es sich verbreiten. *TacAd*

# TACTICAL ADVANTAGE

Volume 11 | Dezember 2022

## LEITER<sup>bAV</sup>

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](mailto:Redaktion@LbAV.de)  
WEB [www.LEITERbAV.de](http://www.LEITERbAV.de)

UST-ID DE 275337140  
FINANZAMT Berlin-Prenzlauer Berg

## GESTALTUNG UND SATZ

Hartmut Friedrich-Pfefferkorn, Dresden  
MAIL [mail@hartmutfriedrich.com](mailto: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/m<sup>2</sup>, 1,1-faches Vol.  
UMSCHLAG MagnoVolume, 300 g/m<sup>2</sup>, 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<sup>bAV</sup> und LEITER<sup>bAV</sup> *Tactical Advantage* sind Medien von Pascal Bazzazi (PB).

LEITER<sup>bAV</sup> 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<sup>bAV</sup> (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<sup>bAV</sup> (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<sup>bAV</sup> / *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<sup>bAV</sup> / *Tactical Advantage* nicht statt. Grundsätzlich gilt, dass sich durch LEITER<sup>bAV</sup> / *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<sup>bAV</sup> – 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<sup>bAV</sup>

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

WE ARE FAMILY!  
SEI DABEI!

LEITER<sup>bAV</sup>  
*Dynamics*

Technology powered by Lurse

FLAGGE ZEIGEN! AUF GEHT'S!

BRING DICH EIN!  
EINSTEIGEN!

DIE NEUE SOZIALE PLATTFORM DES PENSIONS-PARKETTS

NICHT IM ABSEITS WAS STEHEN!  
GEHT AB?!