

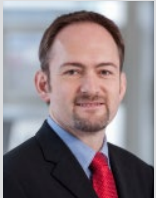
# COMP & BEN

DAS ONLINEMAGAZIN  
FÜR VERGÜTUNG

Ausgabe 3  
Juli 2015

- Titelgeschichte:  
Benefits & Incentives
- Insured Benefits weltweit bündeln:  
Multinational Pooling bei SAP
- Baustelle betriebliche Altersversorgung:  
KRONES AG
- Am Erlös des eigenen Marktes partizipieren: Globus SB-Warenhaus

Guido Hakenes managt bei SAP das Pooling von Benefits.



Dr. Guido Birkner  
Verantwortlicher  
Redakteur  
Human Resources

Liebe Leser,

Benefits und Incentives werden von vielen Beschäftigten quasi als selbstverständliche Arbeitgeberleistungen angesehen. Bewusst realisieren sie ihre Existenz häufig erst dann, wenn ein Unternehmen beispielsweise ankündigt, seine jahrzehntelang gezahlte arbeitgeberfinanzierte Direktzusage auslaufen zu lassen. Worauf sollten Arbeitgeber achten, um ihre Ziele im Zusammenhang mit Nebenleistungen der Vergütung wie etwa Bindung und Motivation der Beschäftigten zu erreichen? Sicher hilft zunächst der genaue Blick auf den individuellen Bedarf der Beschäftigten. Denn Benefits, für die kaum Nachfrage besteht, werden zu Ladenhütern. Zudem sollten Unternehmen prüfen, inwieweit sie die Administration ihrer Benefits optimieren können, um Kosten zu senken und Renditen erhöhen.

Ihr

Dr. Guido Birkner

### Werden Nebenleistungen zur Nebensache? . . . . . 3

Benefitangebote sollten auf den Bedarf der Mitarbeiter abgestimmt sein

*Dr. Guido Birkner*

### Multinational Pooling für ein effizientes Management von Employee Benefits . . . . . 5

SAP kooperiert bei Insured Benefits mit Pooling-Netzwerken

*Dr. Guido Birkner*

### Wegzug in die Schweiz – ein Steuersparmodell im Alter? . . . . . 10

Ein Umzug von Spitzenverdienern im Ruhestand sollte aus steuerlicher Sicht gut überlegt sein

*Kerstin Eisenreich, Dr. Bob Neubert*

### Life-Cycle-Modell doppelt absichern und flexibel gestalten . . . . . 14

Die KRONES AG baut die betriebliche Altersversorgung um, damit sich diese individuell anpassen lässt

*Dr. Michael Waas, Matthias Edlmann*

### Hat die Direktzusage noch eine Zukunft? . . . . . 18

Angesichts schwacher Ausfinanzierung und schwieriger Rahmenbedingungen stehen viele alte Zusagen vor der Abwicklung

*Dr. Claudia Veh*

### bAV in der Cloud . . . . . 20

Wie Unternehmen ihr Betriebsrentensystem digitalisieren können

*Dennis Baesch*

### Am Erlös des eigenen Marktes partizipieren . . . . . 23

Das Handelsunternehmen Globus bietet seinen Mitarbeitern seit 25 Jahren zwei Modelle der Mitarbeiterbeteiligung an

*Dr. Guido Birkner*

### Worauf Unternehmen bei der Mitarbeiterbeteiligung achten sollten . 26

Mitarbeiterbeteiligung gewinnt an Bedeutung, doch Bedenken der Beschäftigten und organisatorische Hürden existieren fort

*William Eggert, Niyazi Akin*

### Global Mobility und Vergütung: Vorsicht vor Fallstricken! . . . . . 29

Interview mit Ulrike Hasbargen und Gordon Rösch

### Seminar und Events rund um Vergütung und Comp & Ben – August bis Oktober 2015 . . . . . 31

### Strategische Partner und Kooperationspartner . . . . . 32

### Impressum . . . . . 33

# WERDEN NEBENLEISTUNGEN ZUR NEBENSACHE?

## Benefitangebote sollten auf den Bedarf der Mitarbeiter abgestimmt sein

Von Dr. Guido Birkner

Benefits wie eine betriebliche Altersversorgung werden von vielen Mitarbeitern als quasi selbstverständliche Zusatzleistung des Arbeitgebers angesehen. Damit Unternehmen ihre Ziele, die sie an Benefits knüpfen, wie etwa die Bindung oder Motivation von Mitarbeitern, erreichen, sollten sie das Angebot an Nebenleistungen auch auf den individuellen Bedarf der Beschäftigten abstimmen. Sonst investieren sie an der Nachfrage vorbei.

Die Danone Gruppe, Produzent von Milchfrischeprodukten und Babynahrung, legt Wert auf eine leistungsorientierte Vergütung ihrer Mitarbeiter. Deshalb beziehen die Angestellten ein Gehalt aus einem fixen und einem variablen Anteil, entsprechend der Zielerreichung. Die Höhe der variablen Vergütungskomponente hängt von der Zielerreichung sowohl auf Unternehmensebene als auch in den Abteilungen als auch beim einzelnen Mitarbeiter ab.

Zudem bietet Danone noch einen Strauß an Benefits an. Zu den Nebenleistungen zählen

- eine betriebliche Altersversorgung über ein Versorgungswerk, das neben der Altersabsicherung auch eine Hinterbliebenenversorgung und eine Berufsunfähigkeitsversicherung umfasst,
- eine Kranken- und Pflegeversicherung,

- Angebote für die Gesundheitsfürsorge wie etwa vergünstigte Mitgliedschaften und Rückenfitnesskurse in Fitnessstudios, Gesundheitstage und die ergonomische Einrichtung des Arbeitsplatzes,
- vergünstigte Verpflegung und Deputate in Form kostenlos überlassener Produkte,
- Unterstützung im privaten Umfeld in Bedarfsfällen.

Mit dieser Angebotspalette bewegt sich die Danone Gruppe im Rahmen der Benefits, die große Unternehmen und Mittelständler ihren Beschäftigten neben fester und variabler Vergütung offerieren. Gerade der zuletzt genannte Leistungsbaustein, die Unterstützung bei privaten Bedarfsfällen, findet zunehmend Nachfrage seitens der Beschäftigten. So legen viele Arbeitnehmer nicht allein Wert auf eine hohe finanzielle Vergütung, sondern wichtiger sind für sie eine flexible Arbeitszeitregelung und eine zufriedenstellende Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben.

Zwar räumen inzwischen viele Arbeitgeber größere Freiräume ein, indem sie etwa Vertrauensarbeitszeit oder Home-Office-Optionen ermöglichen. Doch eine aktuelle Studie der Unternehmensberatung Towers Watson zum Demographiemangement kommt zu dem Ergebnis, dass rund zwei Drittel der befragten deutschen Unternehmen beim Arbeitszeitmanagement und bei



Kollegen im gleichen Job, aber in verschiedenen Lebenslagen und mit unterschiedlichen Bedarfen bei Benefits.

der Work-Life-Balance ihrer Beschäftigten nachbessern sollten. Zudem haben die Studienautoren bei fast drei Vierteln der untersuchten Unternehmen demographiebedingte Risiken im Gesundheitsmanagement und im Recruiting identifiziert.

### Auf wenige werthaltige Benefits fokussieren

Es zahlt sich für Unternehmen also nicht aus, ihren Belegschaften einen teuren Strauß an diversen Nebenleistungen anzubieten, dessen Zusammenset- ➤

## Angaben zum Wert von Benefits? Fehlanzeige!

Nebenleistungen für Mitarbeiter, die zusätzlich zur fixen und variablen Vergütung gezahlt werden, sind aufgrund ihrer steuerlichen Effizienz und der Möglichkeit günstiger Gruppenkonditionen ein beliebtes Vergütungsinstrument von Unternehmen, um Strahlkraft nach außen zu entwickeln und um Mitarbeiter langfristig zu binden. Entsprechend vielfältig ist das arbeitgeberfinanzierte Angebot der 145 Unternehmen ausgestaltet, die die Beratungsgesellschaft Towers Watson 2015 für die Studie „Flexible Benefits“ internetbasiert befragt hat:

- Über 70 Prozent der Unternehmen gewähren ihren Mitarbeitern eine betriebliche Altersversorgung.
- Bis zu 70 Prozent der Unternehmen bieten ihren Führungskräften und außertariflichen Mitarbeitern eine Unfallversicherung an.
- Knapp 60 Prozent der Tarifmitarbeiter der Unternehmen haben Anspruch auf vermögenswirksame Leistungen.
- Die Unternehmen bauen zudem ihr betriebliches Gesundheitsmanagement mit Bewegungsangeboten, Ernährungsberatung oder Rückenschulen aus.

Trotzdem ist bei den meisten Unternehmen keine übergreifende Strategie für die Gewährung von Nebenleistungen zu erkennen. So folgt die Mehrheit einem One-Size-fits-all-Ansatz, wonach Mitarbeiter keine oder kaum eine Wahlmöglichkeit bei der Ausgestaltung oder Inanspruchnahme der Benefits haben. Individuelle Lebenssituationen oder Präferenzen lassen sich bei einer solchen Herangehensweise nicht abbilden. Eine Neuausrichtung der Benefits mit verstärkten flexiblen Wahlrechten planen die wenigsten Unternehmen.

Etwa die Hälfte der befragten Unternehmen kann keine Aussage zur Wertigkeit ihrer Nebenleistungen treffen. Grund hierfür mag sein, dass nur etwa 50 Prozent der Unternehmen die angebotenen Benefits regelmäßig beurteilen. Mitarbeiter werden gar nur in etwa 13 Prozent der Firmen nach ihrer Meinung gefragt. Neue Praxisbeispiele zeigen jedoch, dass durch Budgetierung und Konzentration auf wenige, werthaltige Benefits der Spagat zwischen einem individuell bedarfsgerechten Benefitangebot, Transparenz der Leistungen und einer effizienten Verwendung von Mitteln möglich ist.

Quelle: Towers Watson, Studie „Flexible Benefits“.

zung nicht dem Bedarf der Mitarbeiter gerecht wird. Ein One-Size-fits-all-Ansatz mit einem starren Paket aus Benefits für die gesamte Belegschaft verfehlt zum Teil die Unternehmensziele wie Mitarbeiterbindung und -motivation. Deshalb empfiehlt es sich für Arbeitgeber, über interne Befragungen zu ermitteln, wo die Präferenzen der Beschäftigten bei den Benefits liegen. Im nächsten Schritt können sie den Mitarbeitern einzelne Bausteine oder gar flexibel gestaltbare Budgets für die Zusammenstellung eines individuellen Benefitportfolios gewähren. Damit erhöhen die Unternehmen die Wahrscheinlichkeit, bei gleichen Investitionen in Benefits eine größere Mitarbeiterzufriedenheit und für sich selbst eine höhere Zielerreichung zu realisieren.

Auch sollten Arbeitgeber das eigene Benefitportfolio möglichst transparent gestalten und den eigenen Administrationsaufwand bei flexiblen Angeboten so gering wie möglich halten. Dazu empfiehlt es sich für sie, eine übergeordnete Unternehmensstrategie zu entwickeln, die sich auf einige wenige, dafür aber besonders werthaltige Benefits fokussiert. ◀

**Dr. Guido Birkner,**  
verantwortlicher Redakteur Human Resources  
FRANKFURT BUSINESS MEDIA – Der F.A.Z.-Fachverlag

guido.birkner@frankfurt-bm.com  
www.compbenmagazin.de

## ANZEIGE

Ihre Weiterbildungsexperten  
in Sachen Vergütung und bAV

## SEMINARE BAV

- Pensionsrückstellungen
- Grundlagen der betrieblichen Altersversorgung – Schneller Einstieg in die bAV

Alle Seminare unter: [www.asb-hd.de/bav](http://www.asb-hd.de/bav)

## SEMINARE LOHN &amp; GEHALT

- Grundlagen der Entgeltabrechnung
- Lohnpfändung und Lohnabtretung
- BAV in der Entgeltabrechnung

Alle Seminare unter: [www.asb-hd.de/lohn](http://www.asb-hd.de/lohn)

## ZERTIFIZIERTE LEHRGÄNGE

- BAV-Spezialist (IHK)  
[www.asb-hd.de/bav-spezialist-ihk](http://www.asb-hd.de/bav-spezialist-ihk)
- Rentenberater Sachkundelehrgang  
[www.asb-hd.de/ausbildung-rentenberater](http://www.asb-hd.de/ausbildung-rentenberater)
- Studium Master Pension Management  
[www.hzbs.de](http://www.hzbs.de)



Auszeichnung 2015:  
Bester Management-  
berater des deutschen  
Mittelstands 2015

**A | S | B**  
Bildungsgruppe Heidelberg e.V.

# MULTINATIONAL POOLING FÜR EIN EFFIZIENTES MANAGEMENT VON EMPLOYEE BENEFITS

## SAP kooperiert bei Insured Benefits mit Pooling-Netzwerken

Von Dr. Guido Birkner

Risikoabsicherungen zählen zu den beliebtesten Benefits, die Arbeitgeber ihren Mitarbeitern im Rahmen der Vergütung zukommen lassen. Das Schadensrisiko solcher betrieblichen Versicherungen trägt der Anbieter, der das Risiko wiederum auf einen Rückversicherer übertragen kann. Für global agierende Konzerne bietet es sich an, die Insured Benefits aller Landesgesellschaften in einem Pool zusammenfassen und die Risiken diversifizieren zu lassen. Das Beispiel des Softwarekonzerns SAP zeigt, wie sich Multinational Pooling organisieren lässt.

Über 74.000 Mitarbeiter beschäftigt SAP in rund 290 Tochtergesellschaften in über 180 Ländern. So dezentral die Gruppe weltweit aufgestellt zu sein scheint, so homogen ist sie in Sachen Vergütung strukturiert. So erhalten die Mitarbeiter in jedem Land, in dem der Softwareriese vertreten ist, ähnliche Core-Benefits. „Diese sind jeweils auf die lokalen Sozialversicherungssysteme abgestimmt“, berichtet Guido Hakenes, EMEA Benefits Program Manager bei SAP. Zu den Core-Benefits des Walldorfer Softwarekonzerns zählen:



Auch im Kantinen- und Cafeteriabereich erhalten die SAP-Mitarbeiter Benefits von ihrem Arbeitgeber.

- eine betriebliche Altersversorgung,
- eine betriebliche Gesundheitsversorgung sowie
- Risikoabsicherungen für den Todesfall, Berufsunfähigkeit und Unfall.

Zudem ergänzen viele lokale Konzerngesellschaften die Core-Benefits um zusätzliche Benefits, bei denen es sich zumeist nicht um Versicherungen handelt. Dazu gehören Leistungen in den Bereichen

- Mobilität,
- Familie/Work-Life-Management,
- Arbeitszeitkonten,
- freies Essen und Getränke,
- Zuschüsse zum Vermögensaufbau, zum Beispiel vermögenswirksame Leistungen in Deutschland.

Benefits stellen einen von insgesamt fünf Vergütungsbausteinen im SAP-Konzern dar. Die weiteren Elemente sind

- das Grundgehalt,
- Bonuszahlungen,
- Equity-Zahlungen bzw. Long-Term-Incentives und
- Recognition-Leistungen. ▶

### Die Risiken von poolingfähigen Versicherungslösungen lassen sich diversifizieren

SAP nutzt im Zusammenhang mit Benefits in Form von Versicherungsprodukten mit Risikoanteilen das Multinational Pooling. Dafür eignen sich sämtliche Risikoversicherungen, etwa Todesfallversicherungen, Berufsunfähigkeitsversicherungen oder Unfallversicherungen.

Auch Krankenversicherungen und Krankenzusatzversicherungen lassen sich über ein Pooling-Netzwerk managen.

„Multinational Pooling hilft international aufgestellten Unternehmen ab 500 Mitarbeitern, die in mindestens drei Ländern mit eigenen Gesellschaften vertreten sind“, erklärt Uli Kleber, Regional Manager bei Generali

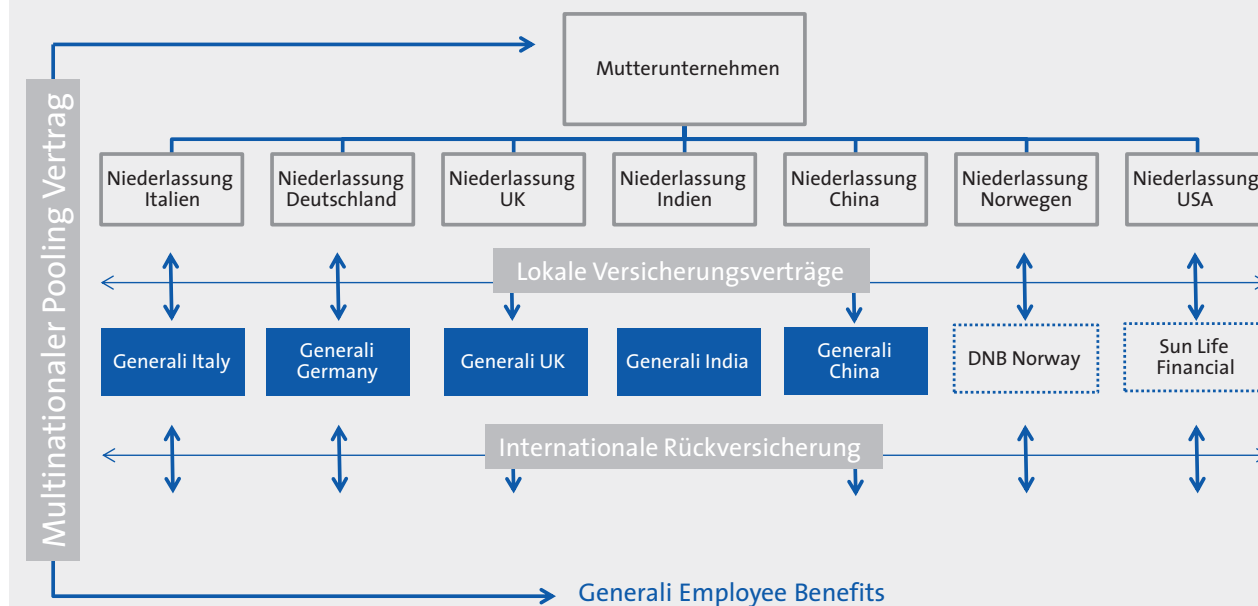
Employee Benefits Network (GEB). Demnach ermöglicht Pooling international aufgestellten Konzernen, ihre Insured Benefits lokal abzusichern und die Risiken, die in den Plänen der Konzerngesellschaften stecken, zu bündeln. „Das globale Accountteam des Pooling-Netzwerks koordiniert den Ablauf der lokalen Quotierungen. Hier bieten die lokalen Netzwerkpartner den jeweiligen Niederlassungen des internationalen Unternehmens auf lokaler Ebene betriebliche Risikoabsicherungen an“, erläutert Uli Kleber. „Anschließend werden diese lokalen Risiken über das Netzwerk rückversichert.“ Das Risiko geht dabei vom lokalen Versicherer auf das Pooling-Netzwerk über.

Dieser Transfer erlaubt es dem Netzwerk, das Risiko nicht nur rein lokal, sondern auch auf globaler Ebene zu betrachten und im Gegenzug vergünstigte Underwriting-Konditionen und Preise zu gewähren. Eine Alternative zur Rückversicherung ist für manche Pooling-Netzwerke ein Abrechnungstransfer. Dort verbleibt das Risiko für das Netzwerk immer auf lokaler Ebene, während eine virtuelle Abrechnung auf globaler Ebene erfolgt.

Durch Pooling greifen die lokale und die globale Ebene ineinander. „Die Konzerngesellschaften gewähren ihren lokalen Mitarbeitern lokale Benefits, die sie bei einem lokal zugelassenen Versicherer abgeschlossen haben“, differenziert Uli Kleber. Dabei muss sich jede Konzerngesellschaft mit der lokalen Steuergesetzgebung, der lokalen Sozialgesetzgebung und den üblichen Regelungen und Vorlieben des lokalen Arbeitsmarktes auseinandersetzen. Erst im Rahmen der Rückversiche-

#### Wie funktioniert Multinational Pooling?

Ein Pool (Beispiel hier: Generali Employee Benefits) ist ein Instrument, um lokale Verträge global zu bündeln. In einem einheitlichen Reporting erhalten Geschäftskunden einen Überblick über Prämien, Schäden und sonstige Ausgaben.



Quelle: Generali Employee Benefits.



rung durch das Pooling-Netzwerk kommt die globale Ebene ins Spiel.

Grundsätzlich sind zwei Arten von Netzwerken am Markt vertreten: solche, die hauptsächlich mit eigenen Versicherern zusammenarbeiten, und solche, die zum größten Teil mit externen Partnern kooperieren. Auf globaler Ebene sind derzeit acht Pooling-Netzwerke aktiv.

Für Unternehmen, die ihre Insured Benefits in ein Multinational Pooling einbringen lassen, eröffnet die Diversifikation auf globaler Ebene vor allem drei Vorteile:

- Alle lokalen Gesellschaften des Kunden, egal ob groß oder klein, erfahren durch die Zusammenarbeit mit dem Netzwerk einen Kundenservice.
- Durch das jährliche Reporting werden die Schadenentwicklung und die Resultate des Poolings für die Geschäftskunden transparent und kontrollierbar.
- Unternehmen profitieren bei der globalen Risikodiversifikation in Form einer zurückgezahlten internationalen Dividende, wenn sich ihre Verträge in der Summe nach Abzug von Schäden und Kosten positiv entwickeln.

### Melonen und Kirschtomaten nicht in dieselbe Tüte packen

SAP setzt als global aufgestellter Konzern auf ein eigenes Pooling-Programm für seine Konzerngesellschaften, dem aber die beiden größten Länder USA und Deutschland nicht angehören. „Diese beiden Länder haben aufgrund ihrer hohen Mitarbeiterzahlen jeweils eigene Konditionen für ihre Insured Benefits ausgehandelt“, be-

richtet Guido Hakenes. „Über ein Pooling würden wir für die Gesellschaften in den USA und in Deutschland kaum zusätzliche finanzielle Effekte erzielen.“ Vielmehr würden so große Landesgesellschaften ein Ungleichgewicht innerhalb des Pools zu Lasten der kleineren Regionen verursachen. Entwickelt sich beispielsweise die Schadenquote für Deutschland schlecht, droht der gesamte Pool in eine Schieflage zu geraten. „Es ist riskant, Melonen und Kirschtomaten in eine Tüte zu packen“, spitzt Uli Kleber zu.

Auch ohne die USA und Deutschland haben die übrigen SAP-Gesellschaften eine ausreichende Größe, um die gewünschte Diversifikation für das Pooling darzustellen. Zwar entscheiden die lokalen Konzerngesellschaften jeweils selbständig über neue Vertragsabschlüsse bei Insured Benefits, doch seit 2010 hat SAP die Funktion eines globalen Brokers neu eingeführt. Guido Hakenes beschreibt dessen Rolle: „Er unterstützt die lokalen Gesellschaften bei lokalen Ausschreibungen und bei der Platzierung der gewählten Versicherungen in den Pooling-Netzwerken.“

Üblicherweise schreiben die SAP-Gesellschaften Versicherungen für Standardrisiken wie Todesfall oder Berufsunfähigkeit im zweijährlichen Turnus neu aus, Ausschreibungen für die bAV oder für Krankenversicherungen finden in deutlich größeren Zeitabständen statt. Uli Kleber beobachtet bei anderen Geschäftskunden sogar eine noch kürzere Zwölfmonatstaktung für den Abschluss neuer Verträge, verweist aber auf divergierende lokale Regelungen: „In manchen Ländern sind Dreijahresverträge üblich.“

Unabhängig davon, ob Verträge eine Laufzeit von einem Jahr oder drei Jahren haben, befinden sich die

*„Unser globaler Broker unterstützt die lokalen Gesellschaften bei lokalen Ausschreibungen und bei der Platzierung der gewählten Versicherungen in den Pooling-Netzwerken.“*

**Guido Hakenes,**  
EMEA Benefits Program Manager,  
SAP SE



Pooling-Netzwerke in einem permanenten Wettbewerb. „Gemäß unserer Einkaufsrichtlinie sind wir dazu angehalten, regelmäßig die Preise und Services am Markt zu testen und pro Ausschreibung mindestens fünf Angebote lokaler Versicherungen einzuholen“, erklärt Guido Hakenes. Dabei sind die lokalen Partner der bei SAP genutzten Pooling-Netzwerke zu berücksichtigen. Diese fortlaufende Wettbewerbssituation stellt also auch die aktuellen Netzwerkpartner vor die Herausforderung, sich immer wieder mit ihren Angeboten gegen Mitbieter durchsetzen zu müssen. Derzeit kooperiert SAP weltweit mit drei Pooling-Netzwerken.

„Für die Entscheidung zugunsten eines Pooling-Netzwerks sind für uns die Kriterien Preis, Qualität und Service ausschlaggebend“, gewährt Guido Hakenes ►

Einblick in das Auswahlverfahren. „Wenn wir einen Anbieter wechseln, müssen wir zudem die Kosten für das Change-Management einkalkulieren.“ Schließlich sind in diesem Fall die Mitarbeiter über geänderte Konditionen und Modalitäten zu informieren.

### Schadenbilanz und Kostenstruktur werden transparent



*„Multinational Pooling hilft international aufgestellten Unternehmen ab 500 Mitarbeitern, die in mindestens drei Ländern mit eigenen Gesellschaften vertreten sind.“*

**Uli Kleber,**  
Regional Manager,  
Generali Employee Benefits  
Network

Neben Preisvorteilen beim Versicherungskauf und Skaleneffekten, die sich in der Auszahlung internationaler Dividenden niederschlagen, profitieren Geschäftskunden vom Multinational Pooling durch das jährliche Reporting des Netzwerks und die hohe Transparenz der Kostenstruktur sowie der Schadenbilanz. „Bei SAP wertet der globale Broker das Reporting regelmäßig aus und untersucht die Ursachen für die Schadenentwicklung in einzelnen Ländern“, verdeutlicht Guido

Hakenes. Dabei geht es vor allem um die Frage, ob sich beispielsweise die Schadenbilanz wegen einmaliger Ereignisse verschlechtert hat oder ob sich das Schadenrisiko auf bestimmten Feldern oder lokal dauerhaft erhöht hat.

Auch schaut der globale Broker, wie sich die gesamte Dividende auf die drei aktuellen Netzwerkpartner verteilt, und spiegelt die Dividende so virtuell auf die einzelnen Konzerngesellschaften zurück. Dadurch wird transparent, welche Gesellschaft wie viel zur Finanzierung der globalen Steuerung beizutragen hat. Während der globale Broker auf lokaler Ebene beratend und unterstützend tätig ist, ist er auf internationaler Ebene für die globale Ausschreibung des globalen Poolings zuständig.

Eine weitere Schnittstelle unterhält der Broker zum globalen HR-Team der SAP, insbesondere zur Abteilung für Total Rewards, denn hier ist die globale Administration der Insured Benefits und des globalen Poolings angesiedelt. Für diesen Bereich bestand in der Vergangenheit der Hauptaufwand darin, das Management der Insured Benefits inklusive des Global Brokers aufzubauen und zu implementieren. „Am Anfang haben wir drei Jahre benötigt, um einen Global Broker auszuwählen und samt der Tools in der gesamten Gruppe einzuführen und um die interne Kommunikation zu organisieren“, fasst Guido Hakenes zusammen.

### Ansteigende Nachfrage nach Multinational Pooling im Mittelstand erwartet

Derzeit sind die meisten DAX-Unternehmen beim Multinational Pooling unterwegs, ebenso die Mehrheit der

SMI-Konzerne in der Schweiz. Inzwischen führt auch der große Mittelstand Pooling-Programme ein. „In diesem Segment erwarten wir in den kommenden Jahren noch mehr Wachstum“, so Uli Kleber. ◀

---

**Dr. Guido Birkner,**  
verantwortlicher Redakteur Human Resources  
FRANKFURT BUSINESS MEDIA – Der F.A.Z.-Fachverlag

[guido.birkner@frankfurt-bm.com](mailto:guido.birkner@frankfurt-bm.com)  
[www.compbenmagazin.de](http://www.compbenmagazin.de)

---



## SLPM IST IHR BAV- LÖSUNGSANBIETER

**SLPM**



Als Kompetenzzentrum der Betrieblichen Altersversorgung (bAV) kümmern wir uns um alle Belange der bAV

- Rechtliche Rahmenbedingungen
- Aktuelle Rechtsprechung
- Individuelle Beratung
- Versicherungsmathematische Gutachten
- Überprüfung von Pensionszusagen
- Erstellung von Versorgungsordnungen
- Treuhandlösungen
- uvm

Sprechen Sie uns an:

[www.slpm.de](http://www.slpm.de) | +49 (0)89 38109 2020

# WEGZUG IN DIE SCHWEIZ – EIN STEUERSPARMODELL IM ALTER?

Ein Umzug von Spitzenverdienern im Ruhestand sollte aus steuerlicher Sicht gut überlegt sein

Von Kerstin Eisenreich und Dr. Bob Neubert

Pensionszahlungen unterliegen in Deutschland der regulären Einkommensbesteuerung. Hingegen erscheint die Besteuerung im benachbarten Ausland, insbesondere in der Schweiz, deutlich attraktiver. Ob sich ein Wegzug aus steuerlichen Gründen tatsächlich lohnt und was hierbei zu beachten ist, hängt von zahlreichen Faktoren ab. Anhand des nachfolgenden Beispiels soll aufgezeigt werden, was bei einem Wegzug in die Schweiz aus steuerlicher Sicht zu beachten ist.

Ein Fallbeispiel: Herr A, leitender Angestellter, verheiratet und Spitzenverdiener, möchte bei Auszahlung der von seinem Arbeitgeber erteilten Pensionszusage steuerlich profitieren. Seine Renteneinkünfte betragen im Fall a) 500.000 Euro und im Fall b) 1 Million Euro. Herr A überlegt sich daher, seinen Wohnsitz mit dem Beginn der Pensionszahlungen in die Schweiz zu verlegen. Herr A möchte gerne in den Kanton Genf, Gemeinde Genève, ziehen.

Welches Land hat nun das Besteuerungsrecht? Pensionszahlungen fallen bei Auszahlung unter das Doppelbesteuerungsabkommen Deutschland/Schweiz (DBA D/CH). Hieraus resultiert ein Besteuerungsrecht des Ansässigkeitsstaats. Das wäre im Fall von Herrn A nach Wegzug also die Schweiz.

## Besonderheiten in der Schweiz

In der Schweiz sind Renten aus der beruflichen Altersvorsorge grundsätzlich voll steuerpflichtig. Die Besteuerung kann im Rahmen der ordentlichen Besteuerung, der Besteuerung nach dem Aufwand oder nach der modifizierten Aufwandsbesteuerung erfolgen.

**Ordentliche Besteuerung:** Bei der ordentlichen Besteuerung werden in der Schweiz Einkommen- und Vermögensteuern auf der Stufe von Gemeinde, Kanton und Bund erhoben. In unserem Beispiel würde Herr A im Kanton Genf im Fall a) rund 180.000 Euro und im Fall b) rund 405.000 Euro an Einkommensteuern zahlen.

**Besteuerung nach Aufwand:** Alternativ besteht die Möglichkeit einer Besteuerung nach dem Aufwand, auch Pauschalsteuer genannt. Es handelt sich um ein vereinfachtes Veranlagungsverfahren für ausländische Staatsangehörige, die ihren Wohnsitz in der Schweiz haben, aber dort keiner Erwerbstätigkeit nachgehen. Hierbei erfolgt die Besteuerung anhand der jährlichen Lebenshaltungskosten sowie eines Faktors. Aus Vereinfachungsgründen wird üblicherweise der in der Schweiz bezahlte Mietzins bzw. bei Wohneigentum der amtliche Mietwert angesetzt.

Der Vorteil dieser Besteuerungsmethode liegt nicht in einer Reduktion des Steuersatzes, sondern in der Re-



Die Schweiz – ein lockendes Ziel für wohlhabende Pensionäre? Vor dem Entschluss zum Umzug ist noch mancher steuerliche Gipfel zu überwinden.

© Karl Weatherly/Photodisc/Thinkstock/Getty Images

duzierung der Steuerbemessungsgrundlage. Zudem kann die Vermögensteuer gegebenenfalls bereits abgegolten sein. Die Pauschalsteuer darf jedoch nicht geringer ausfallen als die Steuer, die sich aus der Besteuerung der schweizerischen Einkommens- und Vermögensfaktoren ergibt. Dazu wird die nach dem Aufwand berechnete Steuer dem Steuerbetrag gegenübergestellt, der sich bei ordentlicher Besteuerung der Schweizer ►

Einkommens- und – in den Kantonen – Vermögenswerte ergeben würde. Wir sprechen hier von der sogenannten Kontrollrechnung.

A bezahlt eine Jahresmiete von 48.000 CHF. Er hat lediglich die genannten Renteneinkünfte aus Deutschland in Höhe von a) 500.000 Euro bzw. b) 1 Million Euro, deren Besteuerungsrecht nach DBA der Schweiz zusteht.

Da aus Schweizer Quellen keine Einkünfte erzielt werden, ist keine Kontrollrechnung erforderlich. Die Bemessungsgrundlage beträgt somit 240.000 CHF (fünfmal Jahresmiete).

Hieraus würde sich für den Kanton Genf eine Steuerbelastung in beiden Fällen a) und b) in Höhe von rund 65.000 Euro ergeben.

Um die Akzeptanz der Pauschalsteuer in der Bevölkerung zu erhöhen, hat der Schweizer Bundesrat ab 2016 weitere Verschärfungen für Bund und Kantone beschlossen. Zu den Reformen zählt, dass künftig mindestens das Siebenfache der Schweizer Wohnkosten als Bemessungsgrundlage angesetzt wird (Mindestbemessungsgrundlage von 400.000 CHF). Einige Kantone haben jedoch bereits heute höhere Hürden bei der Pauschalsteuer und der Vermögensteuer eingeführt. So hat der Kanton Schwyz ab 2015 eine Mindestbemessungsgrundlage von 600.000 CHF sowie bei der Vermögensteuer von 12 Millionen CHF eingeführt. Dies würde im obigen Beispiel zu einer Pauschalsteuer von rund 120.000 Euro führen.

**Modifizierte Aufwandsbesteuerung:** Als dritte Möglichkeit kann eine Besteuerung nach der modifizierten Aufwandsbesteuerung gewählt werden. Hierbei wird zunächst auf Basis der Lebenshaltungskosten die Bemessungsgrundlage für die Aufwandsbesteuerung er-

mittelt. Anschließend müssen all jene Einkünfte in die Kontrollrechnung miteinbezogen werden, die aufgrund des DBA D/CH der Schweiz zur Besteuerung zugewiesen werden und nach Schweizer Recht steuerbar sind (Kontrollrechnung). Die höhere der beiden Bemessungsgrundlagen kommt zur Anwendung. Die Einkommensteuer wird dann auf alle in die Kontrollrechnung einbezogenen Einkünfte zum Steuersatz für das gesamte Welteinkommen erhoben.

Herr A bezahlt eine Jahresmiete von 48.000 CHF. Er hat lediglich die genannten Pensionseinkünfte aus Deutschland in Höhe von a) 500.000 Euro bzw. b) 1 Million Euro, deren Besteuerungsrecht nach DBA der Schweiz zusteht.

Die Einkünfte laut Kontrollrechnung betragen somit a) 500.000 Euro bzw. b) 1 Million Euro.

Die maßgebliche Bemessungsgrundlage ist somit a) 500.000 Euro bzw. b) 1 Million Euro, da dieser höher als der Wert der fünffachen Jahresmiete ist.

Die Steuerlast entspricht im vorliegenden Fall der ordentlichen Besteuerung und beträgt im Fall a) rund 180.000 Euro und im Fall b) rund 405.000 Euro. Die modifizierte Pauschalbesteuerung kommt daher bei hohen originär aus der Schweiz stammenden Einkünften in Betracht.

Zu beachten ist, dass in einigen Kantonen die Pauschalbesteuerung erst ab einem bestimmten Einkommen bzw. Vermögen überhaupt zur Anwendung kommen kann. Die Grenzen können je nach Kanton variieren.

**Fallstricke des DBA bei einem Wegzug in die Schweiz**  
**Regelung des deutschen Außensteuergesetzes (AStG):** Nach § 2 AStG ist eine natürliche Person, die in den

vergangenen zehn Jahren vor ihrem Wegzug als Deutscher insgesamt mindestens fünf Jahre unbeschränkt einkommensteuerpflichtig war – unter bestimmten Voraussetzungen bis zum Ablauf von zehn Jahren nach ihrem Wegzug –, weiterhin beschränkt einkommensteuerpflichtig. Die deutsche Steuerpflicht betrifft neben den ohnehin schon der beschränkten Steuerpflicht unterliegenden Einkünften aus deutschen Quellen wie zum Beispiel Mieteinnahmen aus deutschen Immobilien zusätzlich die sogenannten erweiterten Inlandseinkünfte. Hierunter fallen neben Zinseinkünften insbesondere auch Pensionszahlungen. Man spricht von der erweitert beschränkten Steuerpflicht. Die Regelung des § 2 AStG kommt unter anderem zur Anwendung, wenn im Ausland eine niedrige Besteuerung vorliegt. Dies ist bei der schweizerischen Pauschalsteuer regelmäßig der Fall.

Die Berechnung des Steuersatzes erfolgt unter Zugrundelegung des relevanten Welteinkommens. Dieser (erhöhte) Steuersatz wird allerdings nur auf die Inlandseinkünfte (hier: Pensionszahlungen) angewendet. Deutschland rechnet die schweizerische Steuer auf die deutsche Steuer an, hierdurch läuft jedoch eine niedrigere Pauschalsteuer in der Schweiz letztlich ins Leere.

**Dauer der erweiterten beschränkten Steuerpflicht nach DBA:** Nach Art. 4 Abs. 4 DBA D/CH hat sich Deutschland für nichtschweizerische Staatsbürger, die in der Schweiz ansässig sind, ein befristetes Besteuerungsrecht vorbehalten. Hiernach wird Deutschland die aus Deutschland stammenden Einkünfte und die dort belegenen Vermögenswerte im Jahr des vollständigen Wegzugs und in den folgenden fünf Jahren weiterhin besteuern. Dies gilt grundsätzlich nicht, wenn die ►

natürliche Person nach ihrem Wegzug in die Schweiz einer unselbständigen Arbeit bei einem fremden Dritten nachgeht. Dies ist im vorliegenden Sachverhalt gerade nicht der Fall.

Art. 4 Abs. 4 DBA D/CH eröffnet die Anwendung des obengenannten § 2 AStG, dessen Voraussetzungen zusätzlich erfüllt sein müssen, um den Steueranspruch zu begründen. Der Steuerpflichtige wird den deutschen Vorschriften über die erweitert beschränkte Steuerpflicht unterworfen. Die Schweiz besteuert im Rahmen der unbeschränkten Steuerpflicht, befreit jedoch die der deutschen Besteuerung unterliegenden Einkünfte. Die Doppelbesteuerung für die nicht befreiten Einkünfte wird dadurch vermieden, dass die schweizerische Steuer angerechnet wird. Der wiederauflebende Besteuerungsanspruch Deutschlands ist auf die aus Deutschland stammenden Einkünfte wie beispielsweise Pensionen, Renten und Zins-einkünfte beschränkt.

Wird jedoch die Pauschalbesteuerung in Anspruch genommen, gelten natürliche Personen nach Art. 4 Abs. 6 DBA D/CH als nicht in der Schweiz ansässig. Es kommt in diesen Fällen § 2 AStG zur Anwendung, so dass sich die Wegzugsfrist von fünf auf zehn Jahre erhöht und die erweitert beschränkte Steuerpflicht für zehn Jahre greift. Zudem kann in Deutschland die in der Schweiz gezahlte Pauschalsteuer nicht angerechnet werden. Dies lässt sich vermeiden, wenn statt der Pauschalbesteuerung die modifizierte Pauschalbesteuerung gewählt wird.

### Vergleichsrechnung

Nachfolgend ist die jeweilige steuerliche Auswirkung der möglichen Besteuerungsvarianten dargestellt. Die Höhe

der Steuerbelastung hängt zudem vom Kanton ab, in dem Herr A in der Schweiz künftig ansässig sein wird.

Renteneinkünfte	Steuerbelastung DE		Steuerbelastung Genf (Steuerbelastung in der Schweiz kann je nach Gemeinde noch abweichen)		
	unbeschränkte Steuerpflicht – Ehegattensplitting	erweitert beschränkte Steuerpflicht	ordentliche Besteuerung	Pauschalbesteuerung	modifizierte Pauschalbesteuerung
Euro	Euro	Euro	Euro	Euro	Euro
a) 500.000	205.000	225.000	180.000	65.000	180.000
b) 1.000.000	442.000	462.000	405.000	65.000	405.000

Handelt es sich in der Schweiz nicht um eine niedrige Besteuerung, bleibt es bei der Besteuerung in der Schweiz in Höhe von 180.000 Euro/405.000 Euro. Greifen die Voraussetzungen für die erweiterte beschränkte Steuerpflicht nach Art. 4 Abs. 4 DBA i.V.m. § 2 AStG, würde auf die Steuer, die in Deutschland anfällt, die Schweizer Steuer angerechnet. Es bleibt jedoch im Jahr des Wegzugs und in den fünf Folgejahren jeweils bei einer gesamten Steuerbelastung in Höhe von rund 225.000 Euro/462.000 Euro. Wählt man die Pauschalbesteuerung, dann greift § 2 AStG aufgrund des Art. 4 Abs. 6 DBA. Es ergibt sich im Jahr des Wegzugs und in den zehn Folgejahren eine gesamte Steuerbelastung von rund 290.000 Euro/527.000 Euro pro Jahr.

### Fazit

Der besondere Vorteil eines Wegzugs in die Schweiz liegt in der Möglichkeit der sogenannten Pauschalbesteuerung. Doch kann bereits der Steuervorteil im Rahmen der or-

dentlichen Besteuerung viel günstiger sein als in Deutschland. Zu berücksichtigen ist, dass der jeweilige Steuervorteil gegebenenfalls erst dann eintritt, nachdem Deutschland kein Besteuerungsrecht mehr hat. Bis dahin wird die Steuer durch den Wegfall des Ehegattensplittings sogar noch steigen. Daneben ist der gewählte Kanton des Altersruhesitzes maßgeblich, denn je nach Kanton kann es zu erheblichen Abweichungen kommen. Auch ist zu bedenken, dass sich der Steuervorteil durch höhere Lebenshaltungskosten in der Schweiz wieder minimiert. Ob sich ein vollständiger Wegzug in die Schweiz lohnt, sollte gut überlegt und rechtzeitig geplant sein. ◀



**Dr. Bob Neubert,**  
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater sowie Gesellschafter,  
BANSBACH GMBH, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Steuerberatungsgesellschaft

[bob.neubert@bansbach-gmbh.de](mailto:bob.neubert@bansbach-gmbh.de)  
[www.bansbach-gmbh.de](http://www.bansbach-gmbh.de)



**Kerstin Eisenreich,**  
Steuerberaterin und Prokuristin,  
BANSBACH GMBH, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Steuerberatungsgesellschaft

[kerstin.eisenreich@bansbach-gmbh.de](mailto:kerstin.eisenreich@bansbach-gmbh.de)  
[www.bansbach-gmbh.de](http://www.bansbach-gmbh.de)

Deutscher  
Human Resources  
Summit



# 6. Deutscher Human Resources Summit

22./23. Oktober 2015 | Frankfurt am Main

Strategische Inspiration für Führungskräfte und Personalverantwortliche  
– geschlossene Veranstaltung für geladene Gäste –



ROLLENWECHSEL

Veranstalter



Initiator



Mitveranstalter



Partner



Partner für das  
interaktive Voting



Förderer



Medienpartner



# LIFE-CYCLE-MODELL DOPPELT ABSICHERN UND FLEXIBEL GESTALTEN

Die KRONES AG baut die betriebliche Altersversorgung um, damit sie sich dem individuellen Bedarf der Mitarbeiter anpassen lässt

Von Dr. Michael Waas und Matthias Edelmann

Die betriebliche Altersversorgung (bAV) bildet neben der gesetzlichen Rentenversicherung eine wichtige Säule der Altersvorsorge in Deutschland – und das aus gutem

Grund. Denn der demographische Wandel und die ansteigende Besteuerung der Leistungen der gesetzlichen Rentenversicherung führen zu erheblichen Einschnit-

ten bei der Höhe der Rentenleistungen. Eine Betriebsrente stellt somit eine wichtige Ergänzung staatlicher Leistungen dar. Für den Anlagenbauer KRONES AG ist sie ein sinnvolles Instrument, um die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen, da ein modernes, transparent gestaltetes System, das sich an den individuellen Lebensumständen der Mitarbeiter orientiert, die Mitarbeiterwertschätzung signifikant erhöhen kann.

Die KRONES AG mit Hauptsitz in Neutraubling plant, entwickelt und fertigt Maschinen und Anlagen für die Bereiche Prozess-, Abfüll- und Verpackungstechnik. Informationstechnologie, Fabrikplanung sowie zahlreiche Produkte der KRONES-Tochtergesellschaften wie beispielsweise die Intralogistik und die Ventilproduktion ergänzen das Produktportfolio. Für die mehr als 9.000 Mitarbeiter des Unternehmens in Deutschland bestanden bisher zwei Versorgungsmodelle, nämlich eine Direktzusage und eine Unterstützungskasse.

**Altersversorgung zu einem Leistungsversprechen mit doppelter Absicherung weiterentwickeln**

KRONES hat sich zum Ziel gesetzt, diese unterschiedlichen Systeme für alle Mitarbeiter zu harmonisieren und vor dem Hintergrund der Unternehmensstrategie ein marktgerechtes, transparentes sowie kosteneffizien- ➤



Die KRONES AG stellt Anlagen für die Abfüllung und Verpackung von Getränken und flüssigen Nahrungsmitteln in PET- und Glasflaschen sowie Getränkedosen her.

tes Altersversorgungssystem zu etablieren. Bei der Entwicklung und Ausgestaltung des neuen Modells ließ sich das Unternehmen von der HR-Strategieberatung Lurse AG beraten.

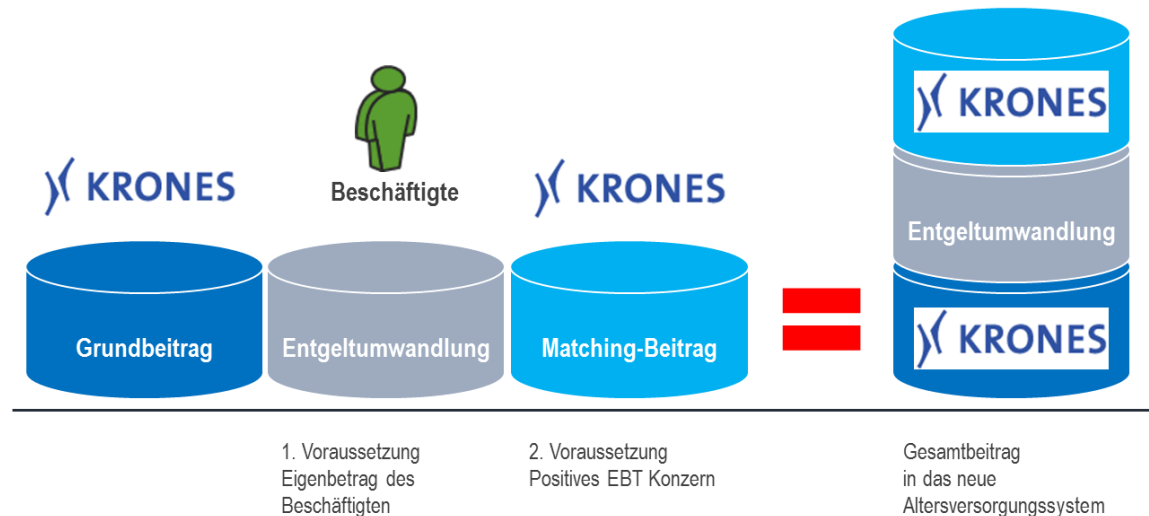
Das neue Altersversorgungssystem des Maschinenbauspezialisten gilt als einheitliches Versorgungssystem für alle Mitarbeiter und basiert auf einer rückgedeckten Direktzusage mit Sicherungsverpfändung. Dies ist eine unmittelbare Versorgungszusage von KRONES an die teilnahmeberechtigten Beschäftigten. Um die Zusage zu finanzieren, hat KRONES die Direktzusage über einen Versicherer abgesichert. Zur Auswahl des am besten geeigneten Versicherers für das neue System wurde im Vorfeld ein Vergleich unter den großen Anbietern durchgeführt. Das Ziel besteht darin, die Beschäftigten beim Aufbau einer verlässlichen und umfangreichen Altersabsicherung zu unterstützen, die als Kapitalleistung zu Beginn des Bezugs einer gesetzlichen Altersrente zur Verfügung steht.

**Das Life-Cycle-Modell ist flexibel und mitarbeiternah**

Das neue Versorgungssystem startete mit einem von KRONES finanzierten Grundbeitrag im Januar 2015. Dessen Höhe bemisst sich prozentual am Bruttogrundentgelt. Darüber hinaus haben alle Beschäftigten von KRONES die Möglichkeit, eigene Beiträge aus dem Bruttoentgelt bzw. dem Bruttozielbonus je nach Versorgungsordnung bzw. Jobgrade im Rahmen einer Entgeltumwandlung steuer- und sozialversicherungsfrei innerhalb der gesetzlichen Grenzen in das neue Altersversorgungssystem umzuwandeln. Führungskräfte können Bestandteile aus ihrem Jahreszielbonus in die

Entgeltumwandlung einbringen. Dieser Arbeitnehmerbeitrag löst grundsätzlich einen weiteren Zuschuss von KRONES, einen sogenannten Matchingbeitrag, aus. Hierfür muss neben der Entgeltumwandlung als weitere Voraussetzung ein positives Unternehmensergebnis erzielt werden. Mit dieser doppelten Förderung können die Beschäftigten ihre Altersversorgung entscheidend verbessern und erweitern.

unfähigkeit und eines vorzeitigen Ablebens über eine Beitragsrückgewähr oder eine Hinterbliebenenrente entsprechend den privaten Lebensumständen und dem persönlichen Absicherungsbedarf zusätzlich absichern. Die sonst übliche Gesundheitsprüfung für diese Zusatzrisiken entfällt in der Regel. Die neue Altersversorgung ist auch dann flexibel, wenn sich die individuellen Familienverhältnisse und der Absicherungsbedarf

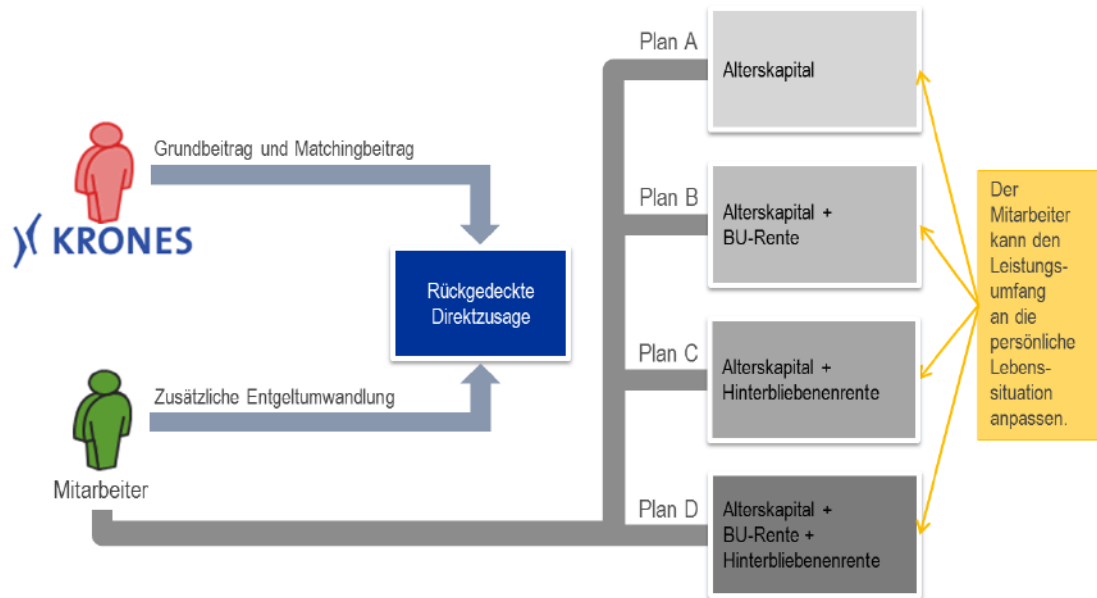


Schema der Beitragsbestandteile. Quelle: Lurse AG.

Unabhängig davon, ob ein Arbeitnehmerbeitrag bei einer Entgeltumwandlung einbezahlt wird oder nicht, können die Mitarbeiter grundsätzlich zwischen verschiedenen Leistungspaketen im Rahmen des Life-Cycle-Modells wählen. Neben der Kapitalleistung im Alter beinhaltet das neue System weitere mögliche Zusatzabsicherungen. So lässt sich das Risiko einer Berufs-

ändern. Zusätzlich haben Beschäftigte von KRONES die Möglichkeit, die Leistungspakete ihren Bedürfnissen in festgelegten Zeitabständen – zum Beispiel alle fünf Jahre – oder bei Eintritt besonderer Ereignisse wie etwa Heirat, der Geburt eines Kindes oder einer Beförderung anzupassen.





Das Life-Cycle-Modell im neuen KRONES Altersversorgungssystem. Quelle: Lurse AG.

### Das A und O besteht in einer umfassenden und zielgerichteten Kommunikation

Damit sich alle Beschäftigten intensiv mit dem neuen System auseinandersetzen können, startete KRONES gemeinsam mit der HR-Strategieberatung eine umfangreiche Informationskampagne, die im Jahr 2014 mit einem Leitartikel in der KRONES-Hauszeitung erstmals angekündigt wurde. Betriebsversammlungen im Dezember 2014 und Mai 2015 stellten das neue Versorgungssystem vor. In den daran anschließenden Informationsveranstaltungen wurde den Beschäftigten das neue Altersversorgungssystem einschließlich seiner Optionen erklärt und erste Fragen beantwortet. Die Mitarbeiter konnten Fragen stellen. Im Rahmen der Informationsveranstaltungen erhielten die Teilnehmer eine Broschüre mit allen Details der neuen Versorgung

sowie einer Auswahl der am häufigsten gestellten Fragen.

Um seine Beschäftigten jederzeit mit aktuellen Informationen auf dem Laufenden zu halten, hat das Unternehmen das neue Altersversorgungssystem Employee Benefits Self Service Tool (EBSST) eingeführt, das Lurse entwickelt hat. Auf diesem Onlineportal können sich KRONES-Beschäftigte über das KRONES-Altersversorgungssystem informieren, individuelle Berechnungen erstellen und sich die Teilnahmeunterlagen herunterladen. Zudem können sie hier Informationen zur eigenen Anwartschaft einsehen.

Sofern die Beschäftigten im Internettool und in der Broschüre keine Antworten auf ihre Fragen finden, steht ihnen nach dem Besuch der Informationsveranstaltung eine Beratungshotline zur Verfügung.

Die Fachberater beantworten individuelle Fragen zum neuen Altersversorgungssystem telefonisch und via E-Mail. Mit diesen vielfältigen Informationsmöglichkeiten möchte KRONES sicherstellen, dass jeder Beschäftigte die für ihn individuell beste Ausgestaltung der neuen Altersversorgung wählen kann.

### Das neue System punktet nachhaltig

Die Vorteile des neuen Altersversorgungssystems in Form des Life-Cycle-Modells bestehen darin, dass es zum einen aufgrund der Beitragszusage langfristig finanzierbar und beständig ist und dass jeder Beschäftigte zum anderen den Versorgungsumfang flexibel an seine individuellen Lebensumstände anpassen kann. Damit wurde ein modernes Altersversorgungssystem entwickelt, das die KRONES AG zusätzlich als attraktiven und sozial verantwortungsvollen Arbeitgeber positioniert. ◀



**Dr. Michael Waas,**  
Head of Compensation Management and  
HR Controlling, KRONES AG

Michael.waas@krones.com  
www.krones.com



**Matthias Edelmann,**  
Vorstand  
Lurse AG

MEdelmann@lurse.de  
www.lurse.de



## Betriebliche Zukunftsvorsorge



## Zukunft braucht Verlässlichkeit.

Für eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung wird die betriebliche Zukunftsvorsorge immer wichtiger. Denn Arbeitnehmer suchen zunehmend Stabilität und Verlässlichkeit. Von A wie Altersvorsorge bis Z wie Zeitwertkonto bietet Fidelity Ihnen maßgeschneiderte Vorsorgelösungen. Gleichermaßen unterstützen wir Sie bei der Umsetzung und Implementierung.

Service – aus einer Hand – der sich bezahlt macht, auch für Ihre Mitarbeiter. Unser wichtigstes Erfolgsmerkmal: Als unabhängiger Vermögensverwalter sind wir ausschließlich unseren Kunden verpflichtet. Denn unser Maßstab sind Sie.

[bav@fil.com](mailto:bav@fil.com)

[www.fidelity.de/institutionelle](http://www.fidelity.de/institutionelle)



# HAT DIE DIREKTZUSAGE NOCH EINE ZUKUNFT?

Angesichts schwacher Ausfinanzierung und schwieriger Rahmenbedingungen stehen viele alte Zusagen vor der Abwicklung

Von Dr. Claudia Veh

Die Direktzusage ist der einzige unmittelbare Durchführungsweg der betrieblichen Altersversorgung (bAV) in Deutschland. Dabei erteilt der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer ein Versorgungsversprechen in Form einer Alters-, Invaliditäts- und/oder Hinterbliebenenversorgung, für deren Erfüllung er selbst und unmittelbar einsteht. Aufgrund häufig anzutreffender mangelnder Ausfinanzierung haben es alte Direktzusagen im Bestand heute schwer.

Der Arbeitgeber kann für die Erfüllung der Leistungen einer Direktzusage Mittel ansparen, etwa über eine Rückdeckungsversicherung. Die Direktzusage ist mit einem Bilanzausweis in Form der Pensionsrückstellungen verbunden. Dies betrifft grundsätzlich die Steuer-, die Handels- und auch die internationale Bilanz, wobei in Handels- und internationaler Bilanz unter gewissen Voraussetzungen die Höhe des Bilanzausweises auf null reduziert bzw. der Bilanzausweis auf einen Hinweis im Anhang zur Bilanz beschränkt werden kann.

**Historische Entwicklung und Bedeutung der Direktzusage**  
Gemessen an den Deckungsmitteln der bAV, kommt der Direktzusage die größte Bedeutung zu. 2012 entfielen laut Joachim Schwind (Die Deckungsmittel der betrieblichen Altersversorgung in 2012, in: Betriebliche Altersversorgung, Heft 4, 2014, S. 371 f.) rund 52 Prozent der Deckungs-

mittel der bAV auf diesen Durchführungsweg. Allerdings rührt dies aus dem großen Bestand der Versorgungen her, die in der Vergangenheit eingerichtet wurden. Bei neuen Versorgungswerken in Unternehmen fällt nur selten die Wahl auf die Direktzusage. Das hat vielfältige Gründe.

Viele Direktzusagen sind heute notleidend, da nicht ausreichend ausfinanziert. Gesunkene Überschüsse haben dazu geführt, dass aus Rückdeckungsversicherungen weniger Leistung resultiert als ursprünglich gedacht. Geänderte Biometrie – beispielsweise aufgrund von Langlebigkeit – hat den nötigen Finanzierungsbedarf im Zeitablauf deutlich erhöht. Die bilanziellen Auswirkungen von Pensionsrückstellungen wirken sich häufig bei einem Kreditersuchen negativ aus, und der sinkende Rechnungszins in der Handelsbilanz führt zu steigenden Rückstellungen mit negativen Auswirkungen auf den Bilanzgewinn, die Gewinnausschüttung sowie wichtige Bilanzkennziffern.

Hinzu kommen negative Begleiteffekte wie Aufwände für den Arbeitgeber, wenn sich ein Versorgungsberechtigter scheidet, da der Arbeitgeber als Versorgungsträger dem Familiengericht gegenüber auskunftsverpflichtet ist. Zudem ist der Steuerstundungseffekt über die Pensionsrückstellungen beim heutigen Körperschaftsteuersatz von 15 Prozent nicht mehr so relevant wie in den achtziger Jahren, als er bei 56 Prozent lag.



Gesellschafter-Geschäftsführer wollen sich darauf verlassen können, dass ihre Pensionszusagen in trockenen Tüchern sind.

## Aktuelle Situation: Trend zur Auslagerung

Diese Effekte haben dazu geführt, dass in den vergangenen Jahren der Durchführungsweg Direktzusage an Beliebtheit verloren hat. Bei Neuzusagen wird regelmäßig nur noch dann auf ihn zurückgegriffen, wenn andere Durchführungswegen aufgrund der steuerlichen Dotierungsgrenzen ausscheiden, zum Beispiel bei der Umwandlung von hohen Einmalzahlungen wie Bonifikationen. ➤

Weiter sind in vielen Unternehmen Bemühungen zu beobachten, den Durchführungsweg Direktzusage auch für den Bestand zu eliminieren. In Frage kommt hier beispielsweise ein Wechsel zum Pensionsfonds und zur (rückgedeckten) Unterstützungskasse. Hiermit sind vielfach auch arbeitsrechtliche Fragen verbunden, wenn etwa die Direktzusage inhaltlich angepasst werden muss, um sie in die tarifliche Landschaft des externen Versorgungsträgers zu integrieren. Zudem erfordert die Auslagerung in der Regel eine hohe Liquidität, die häufig nicht vorhanden ist. Auch wenn die Direktzusage bei Neuzusagen eine nur noch untergeordnete Rolle spielt, ist aufgrund des sehr großen Bestands an Direktzusagen davon auszugehen, dass dieser Durchführungsweg die Praxis noch lange Zeit beschäftigen wird.

### Bei GGF besteht Bedarf an individuellen Lösungen

Eine besondere Situation findet sich häufig in kleinen und mittleren Unternehmen. Hier gehörte es in der Vergangenheit mehr oder weniger zur Vita eines Gesellschafter-Geschäftsführers (GGFs), eine Pensionszusage zu haben. Der Steuerstundungseffekt durch Zuführungen zu den Pensionsrückstellungen war ein willkommener Effekt. Rückdeckungsversicherungen wurden meistens auf nur geringem Niveau abgeschlossen, etwa um den Heubeck-Barwert der Zusage auszufinanzieren. Viele GGFs haben inzwischen das Rentenalter erreicht oder stehen kurz davor. Die Pensionszusagen sind häufig desaströs unterfinanziert. Die nötige Liquidität zum Schließen der Lücke ist regelmäßig nicht vorhanden. Hier besteht immenser Beratungsbedarf, weil sich in dieser Phase Fragen stellen:

- Kann der GGF die Rente aus der Pensionszusage erhalten, obwohl er noch nicht aus dem Unternehmen ausscheidet und noch einige Jahre weiterarbeiten will?
- Was passiert mit der Pensionszusage, wenn die Firma liquidiert werden soll, weil kein Nachfolger zur Verfügung steht, oder wenn ein Kaufinteressent seine Entscheidung davon abhängig macht, dass die Pensionszusage aus der Firma eliminiert wird?
- Was passiert mit der Pensionszusage, wenn der Nachfolger die Firma in die Insolvenz führt?

So verschieden die konkreten Situationen in den Unternehmen sind, so verschieden sind auch die Lösungsmöglichkeiten und Handlungsalternativen für Probleme mit der Pensionszusage des GGFs. Zunächst ist eine genaue Bestandsaufnahme anhand eines Fragenkatalogs zu machen. Nicht selten sind die Lage und das weitere Vorgehen in den Firmen nicht wirklich klar, selbst das zeigt sich häufig nicht sofort. Wenn hier jedoch eine fundierte Analyse erfolgt ist und die Pläne für die Zukunft feststehen, können mögliche Handlungsalternativen erarbeitet und bewertet werden, bevor eine konkrete Entscheidung für das weitere Vorgehen gefällt wird.

Die möglichen Lösungen sind vielfältig. Sie reichen von einer Abfindung des Pensionsversprechens über eine Renten-GmbH und die Auslagerung des Pensionsversprechens auf die Unterstützungskasse und/oder den Pensionsfonds bis zu einer Liquidationsversicherung. Natürlich ist auch der quasi normale Gang der Pensionszusage ein mögliches Szenario. Dabei scheidet der GGF mit Vollendung des Pensionsalters aus dem Unterneh-

#### Fragen zur Bestandsaufnahme für GGF-Pensionszusagen

- Wie ist der Ausfinanzierungsstand der Pensionszusage?
- Wie ist die finanzielle Situation in der Firma?
- Wie sieht die Nachfolgeregelung aus?
- Möchte der GGF noch länger arbeiten?
- Sieht die Rentenzusage eine Kapitaloption vor?
- Möchte der GGF lieber eine einmalige Kapitalzahlung oder eine lebenslange Rente?
- Soll der Bilanzausweis eliminiert werden?

Quelle: SwissLife.

men aus und erhält die versprochene Rente, d. h., die Pensionszusage tritt in die Passivphase ein.

Oft sind diese Lösungen mit einer Reduktion der Pensionszusage verbunden, weil nicht genügend Liquidität für das Aufrechterhalten der kompletten Pensionszusage zur Verfügung steht. Hier stellen sich regelmäßig Fragen nach den steuerlichen Auswirkungen, wenn der Verzicht auch bereits erdiente Ansprüche umfasst (vgl. hierzu BMF-Schreiben vom 14. August 2012 – IV C 2 – S 2743/10/10001). Um diesbezüglich Klarheit zu haben, kann ein Antrag auf verbindliche Auskunft beim Betriebsstättenfinanzamt gestellt werden. Als Fazit lässt sich sagen: Die Direktzusage wird noch lange von großer Bedeutung sein. Die Beratungsschwerpunkte liegen heute aber weniger bei Neueinrichtungen, sondern vielmehr bei der Abwicklung bestehender Zusagen. ◀



**Dr. Claudia Veh,**  
Referentin für betriebliche Altersversorgung  
SLPM Schweizer Leben PensionsManagement GmbH

claudia.veh@swisslife.de  
www.slpm.de

# BAV IN DER CLOUD

## Wie Unternehmen ihr Betriebsrentensystem digitalisieren können

Von Dennis Baesch

Cloudlösungen bieten Mobilität, standardisieren Abläufe und sparen Kosten. Sie eröffnen damit auch Optimierungspotenzial bei der Abwicklung von Versorgungswerken und gewährleisten eine effektive Risikosteuerung. Der Arbeitgeber kann durch App-Anwendungen sein betriebliches Altersvorsorgeangebot den Mitarbeitern näherbringen.

Kein anderer HR-Bereich muss so viele interne und externe Schnittstellen bedienen und erfordert ein vergleichbares Fach-Know-how wie die Verwaltung von Versorgungswerken. Effektive Versorgungsmodelle, die für den Mitarbeiter einen Mehrwert bringen und über den Abschluss einer Direktversicherung im Rahmen der Entgeltumwandlung weit hinausgehen, sind in der Regel komplex. Sie bestehen aus mehreren Durchführungswegen, ihre Finanzierung erfolgt durch Arbeitnehmer und Arbeitgeber, und es werden verschiedene Rückdeckungsprodukte bzw. -anbieter genutzt.

Meistens sind bei der Verwaltung aufgrund geänderter Rahmenbedingungen und/oder Fusionen Übergangsregelungen oder unterschiedliche Versorgungsregelungen für verschiedene Mitarbeitergruppen zu beachten. Die Abwicklung dieser Versorgungsverpflichtungen erfordert insbesondere im Rahmen der Jahresabschlussarbeiten, dass mehrere Abteilungen wie Personal

und Finanzen sowie Dienstleister wie Aktuarien, Versicherungsunternehmen und Fondsanbieter zusammenarbeiten.

### Risikomanagement erfordert Digitalisierung der bAV-Prozesse

Trotz dieser Komplexität erfolgt die Verwaltung der Zusagen auch in großen Unternehmen oft nicht programmgesteuert, sondern über Excel-Berechnungs-Sheets. Es gibt oft keine Datenbank, in der alle bAV-Zusagen gespeichert sind, zum Beispiel auch für Mitarbeiter, die mit unverfallbarer Anwartschaft ausgeschieden sind. Die erforderlichen Informationen sind in unterschiedlichen Programmen und Anwendungen wie etwa Gehaltssoftware, Buchhaltung und Excel-Listen zum Teil im Unternehmen und zum Teil beim beauftragten Versicherungsmathematiker gespeichert.

Dies führt zu dem, dass die Aufbereitung der bAV-Daten, beispielsweise zur Vorbereitung der Rückstellungsberechnungen für den Jahresabschluss, großen manuellen Aufwand beim Arbeitgeber erfordert. Auch andere Auswertungen müssen aus unterschiedlichen Programmen zusammengestellt werden. Zum anderen werden Rentenberechnungen nahezu manuell durchgeführt und können oft nur von einzelnen Mitarbeitern, die

Die Betriebsrente ist in Cloudsystemen gut aufgehoben.



alle Besonderheiten der bAV-Regelungen kennen, vorgenommen werden.

Diese Prozessarbeit ist mit den Anforderungen des Risikomanagements nicht zu vereinbaren. Verpflichtungen aus der betrieblichen Altersversorgung stellen oft eine bedeutende Bilanzposition des Unternehmens dar und müssen bei der Risikosteuerung entsprechend berücksichtigt werden. ➤

Eine effektive Prozess- und Risikosteuerung kann durch den Einsatz von Cloudlösungen erreicht werden. Durch deren Einsatz lassen sich bAV-Prozesse digitalisieren und menschliche sowie technische Schnittstellen standardisieren. Über solche Lösungen lassen sich alle Daten verwalten, die zur Administration der Zusagen erforderlich sind. Dies ist ebenfalls möglich, wenn ein Mitarbeiter über mehrere Zusagen mit unterschiedlichen Leistungsplänen und Durchführungswegen verfügt. In der elektronischen Versorgungsakte werden alle Zusagen anbieterunabhängig dokumentiert und archiviert.

Die Vertragsdaten werden laufend aktualisiert, es erfolgt mindestens ein monatlicher Abgleich der Daten mit dem Gehaltsabrechnungsprogramm. Der Datenabgleich wird über Schnittstellen realisiert, die für jedes Gehaltsprogramm realisierbar sind. So lassen sich Cloudlösungen auch mit SAP-Lösungen kombinieren, da eine vorkonfigurierte Schnittstelle zur Verfügung gestellt und an kundenspezifische Wünsche angepasst werden kann. Zudem lassen sich über solche Tools alle Leistungspläne abbilden, Besonderheiten können über Parameter zusagebezogen berücksichtigt werden.

Die Steuerung der bAV-Prozesse erfolgt workflowbezogen über ein Ticketsystem. Die Workflows sehen eine automatisierte Datenverarbeitung, Dokumentenerstellung und -archivierung vor und gewährleisten die Einbeziehung aller Beteiligten. Dazu zählen interne Abteilungen und Dienstleister. Alle Prozessteilnehmer können über das Webportal einer Cloudlösung immer auf dieselben Daten zugreifen und Daten sicher miteinander austauschen. Zudem können die Nutzer Auswertungen

erstellen und standardisierte Reportings abrufen. Dazu zählen beispielsweise Auswertungen zur Entwicklung der Anlagen und Verpflichtungen.

#### Infotool App

bAV-Cloudlösungen führen nicht nur bei Arbeitgebern zu Aufwandsersparnissen. Sie lassen sich auch bei Versorgungswerken bzw. -trägern wie Pensionskassen, Unterstützungskassen und berufsständischen Versorgungswerken einsetzen. Neben der Standardisierung der Verwaltungsprozesse ermöglichen sie die Vernetzung mit Kunden und Dienstleistern. Versorgungsberechtigte können sich Rentenauskünfte über ihr Smartphone selbst erstellen und Änderungsmeldungen über Tickets übermitteln. Hierdurch werden die Mitarbeiter des Versorgungswerks entlastet.

Über Apps können Mitarbeiter ihre bAV-Ansprüche zu jedem Stichtag, auch mit geänderten Parametern, hochrechnen. So berücksichtigen solche Anwendungen etwa Gehaltsänderungen bei leistungsorientierten Zusagen, Änderungen des Vorsorgebeitrags bei beitragsorientierten Zusagen, Änderungen des Beschäftigungsgrads oder die Zinsentwicklung für Überschüsse. Außerdem erhalten Mitarbeiter Zugriff auf bAV-Dokumente, zum Beispiel auf die generelle Versorgungsregelung des Unternehmens oder auf ihre individuellen Versorgungsverträge.

Die Mitarbeiter können über die App auch andere Versorgungsansprüche hinterlegen und verwalten, also Ansprüche aus der gesetzlichen Rentenversicherung, aus privaten Verträgen oder anderen bAV-Anwartschaften. Dadurch haben sie die Höhe der Gesamtversorgung

#### Cloudlösungen für die bAV im Profil:

- **Mobiler Zugriff:** bAV-Services aus der Cloud erlauben den mobilen Datenzugriff für die Personalabteilung und die Mitarbeiter.
- **Kosten senken:** Durch die Nutzung von HR-Cloud Diensten lassen sich Kosten und Aufwand für alle beteiligten Abteilungen wie Personal, IT und Finanzen reduzieren.
- **Vernetzung:** Durch Einsatz der Cloudlösung kann eine einfachere Vernetzung von Mitarbeitern auch in Niederlassungen und in Home-Offices sowie von Dienstleistern erreicht werden.
- **Automatisierte Updates:** Der Einsatz von Cloudservices garantiert einen einheitlichen und aktuellen Releasestand für alle Nutzer.

im Alter im Blick und können den Stellenwert ihrer Betriebsrente besser einschätzen. ◀



**Dennis Baesch,**  
Vertriebsbeauftragter  
Entgelt und Rente AG

dennis.baesch@er-ag.de  
www.er-ag.de



www.kienbaum-  
compensation-portal.com

## Verrostete Gehaltsstrukturen?

## » Gehaltsdaten schnell und sicher abfragen

Das Compensation Portal von Kienbaum bietet Ihnen die professionelle Online-Lösung für Ihre tägliche Personalarbeit.

Sie benötigen eine einfache und bequeme Online-Lösung, die Ihre Vergütungspolitik mit sofort verfügbaren Marktdaten professionell unterstützt? Das Compensation Portal bietet Ihrem Unternehmen genau das richtige Leistungspaket, mit dem Sie und ausgewählte Mitarbeiter Vergütungsdaten maßgeschneidert abrufen können.

Unsere Online-Vergütungsdatenbank bietet Ihnen u. a.:

- » Internationale Vergütungsdaten aus mehr als 600.000 Datensätzen
- » Vergütung von Vorständen, Geschäftsführern, Führungs- und Fachkräften
- » Professionelle Auswertungsoptionen (online, PDF, Excel)
- » Intuitive Bedienbarkeit
- » TÜV-zertifizierte Sicherheit

### Checkliste Ihrer zusätzlichen Vorteile:

- ✓ Immer auf dem neusten Stand mit aktuellen Trendinformationen zu Vergütungsthemen und Corporate Governance
- ✓ Kein Blättern mehr in Geschäftsberichten durch Tool zur Analyse von allen publizierten Vorstandsbezügen aus dem gesamten DACH-Raum und Spanien
- ✓ Schneller Zugriff auf die Online-Bibliothek mit allen Kienbaum Vergütungsreports zum kostenlosen Download



[www.kienbaum-compensation-portal.com](http://www.kienbaum-compensation-portal.com)

Kienbaum Management Consultants GmbH | Fon: +49 2261 703-608 | [compensation-portal@kienbaum.com](mailto:compensation-portal@kienbaum.com)



**Kienbaum**<sup>K</sup>

# AM ERLÖS DES EIGENEN MARKTES PARTIZIPIEREN

Das Handelsunternehmen Globus bietet seinen Mitarbeitern seit 25 Jahren zwei Modelle der Mitarbeiterbeteiligung an

Von Dr. Guido Birkner

Der Familienname Bruch stand am Anfang der Geschichte des saarländischen Unternehmens Globus SB-Warenhaus mit Sitz in St. Wendel im Jahr 1828, und er prägt noch bis heute die Handelsgruppe mit ihren rund 160 Märkten. Thomas Bruch, Urenkel des Firmengründers und langjähriger Geschäftsführer des Unternehmens, führte 1990 zusammen mit der Mitgesellschafterfamilie Martin aus Meisenheim für die heute mehr als 17.000 Mitarbeiter eine Mitarbeiterbeteiligung ein. Bis heute ist fast jeder zweite Mitarbeiter der Gruppe stiller Beteiligter.

„Unser Leitgedanke ist das Bild vom unternehmerischsten Unternehmen, dessen Entwicklung von vielen mitgestaltet wird“, erläutert Thomas Bruch. „Wir arbeiten darauf hin, dass unsere Mitarbeiter Rahmenbedingungen vorfinden, unter denen sie ihre Fähigkeiten zur Geltung bringen und sich selbst entwickeln können.“ Und das mit dem Ziel, jeden Einzelnen in seiner Initiativkraft zu stärken.

Deshalb hat Thomas Bruch bereits vor 25 Jahren bei Globus ein Mitarbeiterbeteiligungsmodell in Form einer stillen Beteiligung einführen lassen. Das Modell besteht aus zwei Programmen, Plus 1000 und Plus 2000. Darüber ermöglicht es Globus seinen Mitarbeitern, am Gewinn des Unternehmens und damit an den Ergebnissen



Globus-Mitarbeiter können sich für engagierte Arbeit über stille Beteiligungen zusätzlich belohnen.

© GLOBUS SB-Warenhaus Holding GmbH & Co. KG.

der eigenen Arbeit zu partizipieren. „Mitarbeiterbeteiligung bedeutet für uns in erster Linie, unseren Mitarbeitern eigenständiges Handeln im Sinne des Ganzen zu ermöglichen“, fasst der Geschäftsführer die Grundidee hinter dem Modell zusammen.

## Kapitalbeteiligung am eigenen Markt

Der Modelltyp Plus 1000 sieht vor, dass sich alle Mitarbeiter, die mindestens drei Monate dem Unternehmen angehören und in einem befristeten Arbeitsverhältnis mit einer Mindestdauer von einem Jahr oder in einem unbefristeten Arbeitsverhältnis beschäftigt sind, an dem Globus-Betrieb beteiligen, in dem sie arbeiten. Die Be-

schäftigten können pro Jahr maximal fünf Anteile im Wert von jeweils 156 Euro erwerben, also in der Summe maximal 780 Euro. Um den Angestellten die Finanzierung der Beteiligung durch Stückelung zu erleichtern, ermöglicht der Arbeitgeber monatliche Ratenzahlungen. Diese monatlichen Ratenzahlungen lassen sich auch über die gewährten vermögenswirksamen Leistungen erbringen.

Die Verzinsung setzt sich zusammen aus:

- einem Neuanlagebonus, der in Höhe von 20 Prozent gewährt wird;



Thomas Bruch ist einer der Väter der Mitarbeiterbeteiligung bei Globus SB-Warenhaus.



© GLOBUS SB-Warenhaus Holding GmbH & Co. KG

- einem jährlich festgelegten Basiszinssatz in Höhe von 4,25 Prozent;
- einem Bonuszins von bis zu 3 Prozent je nach Erfolg des jeweiligen Marktes.

Zusätzlich bietet das Unternehmen Wiederanlageboni bei freiwerdenden Anteilen nach der Sperrfrist in Höhe von 0,5 Prozent auf den Anteilswert. Die Wiederanlage erfolgt auf jeweils drei Jahre.

Der Modelltyp Plus 2000 sieht stille Beteiligungen an der Globus SB-Warenhaus Holding GmbH & Co. KG vor. Er richtet sich also an Mitarbeiter, die nicht nur in ihren jeweiligen Betrieb, sondern in das Gesamtunternehmen investieren möchten. Pro Jahr können Mitarbeiter zwischen 100 Euro und 100.000 Euro einzahlen. Der Neuanlagebonus entfällt in diesem Modell.

Mit diesen beiden Modellen ist Globus bei der Mitarbeiterbeteiligung einen eigenen Weg gegangen. Vorbilder gab es dabei nicht. Unterstützung holte sich das Unternehmen bei der AGP – Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung mit Sitz in Kassel. Die AGP fördert die

Verbreitung der Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland seit Jahrzehnten. In dem gemeinnützigen Verein sind Unternehmen mit unterschiedlichen Beteiligungsmodellen vertreten. Die AGP versteht sich als Plattform für das Thema Mitarbeiterbeteiligung und vertritt es in der Öffentlichkeit und gegenüber der Politik.

### Fast 50 Prozent Beteiligungsquote in den Stammbetrieben

„Die beiden Modelltypen sind erklärungsbedürftig für die Mitarbeiter und erfordern eine Vertrauensbasis“, betont Thomas Bruch. „Erst dann kommt im konkreten Fall ein Vertrag zustande.“ Globus berät Interessenten individuell vor Ort in den Märkten. Das geschieht in Einzelgesprächen durch Personalleiter und Betriebsräte. Zudem wirbt und informiert das Unternehmen mit Broschüren und Plakaten.

In den ersten Jahren nach 1990 bewegte sich die Beteiligungsquote zwischen 20 und 30 Prozent. Bis heute ist sie in den Stammbetrieben des Unternehmens auf fast 50 Prozent angestiegen. Die beiden Modelltypen erfahren eine große Nachfrage seitens der Mitarbeiter. Der Zuwachs ging vor allem auf die Integration neuer Märkte und auf die Expansion zurück. Dadurch kamen binnen kurzer Zeit vergleichsweise viele neue Mitarbeiter ins Unternehmen.

Aktuell beträgt der effektive, garantierte Zins beim Plus-1000-Modell 8,45 Prozent, beim Plus-2000-Modell 4,25 Prozent. Über einen Bonuszins können die stillen Gesellschafter einen Zinssatz von 11,45 Prozent bei Plus 1000 bzw. von 7,25 Prozent bei Plus 2000 erzielen. Den beteiligten Mitarbeitern werden die Zinsen jeweils im

Dezember eines Jahres ausbezahlt. Seit 2001 belaufen sich die ausgeschütteten Zinsen auf insgesamt 39 Millionen Euro. Diese zusätzlichen Erträge sind für viele Mitarbeiter ein weiteres Argument, bei Globus zu bleiben. Die Fluktuation ist gering, die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit beträgt mehr als 18 Jahre.

### Finanzierung des Modells

Globus verwaltet das System über eine selbstentwickelte Software. Daran sind die beiden Fachbereiche Buchhaltungssysteme und Mitarbeiter beteiligt. Die Kapitaleinlagen der Mitarbeiter stellen für Globus einen wesentlichen Teil der Unternehmensfinanzierung dar. Diese Form des Fremdkapitals erhöht die Liquidität im Unternehmen und macht andere Finanzierungsarten dauerhaft verzichtbar. Die Aufwendungen für die Zinszahlungen gehören zu den üblichen Kostenstrukturen.

„Die Mitarbeiterbeteiligung ist ein integraler Bestandteil unserer Finanzierungsstruktur“, erläutert Thomas Bruch. „Aus der Erfahrung heraus wissen wir, dass eine Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmen für beide Seiten erhebliche Pluspunkte besitzt. Das Interesse der Mitarbeiter an ihrer Arbeit und die Bindung an ihren Betrieb sind deutlich höher, wenn sie an ihm auch finanziell beteiligt sind.“ ◀

---

**Dr. Guido Birkner,**  
verantwortlicher Redakteur Human Resources  
FRANKFURT BUSINESS MEDIA – Der F.A.Z.-Fachverlag

[guido.birkner@frankfurt-bm.com](mailto:guido.birkner@frankfurt-bm.com)  
[www.compbenmagazin.de](http://www.compbenmagazin.de)

---





## Ausgezeichnet und kompetent.

Ausgezeichnete Produkte und exzellente Kompetenz – gute Argumente, sich für die betriebliche Altersversorgung der Generali als Partner zu entscheiden. Nutzen Sie die Vorteile zur Stärkung Ihrer Attraktivität als Arbeitgeber. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter profitieren.

[generali-bav.de](http://generali-bav.de)

# WORAUF UNTERNEHMEN BEI DER MITARBEITERBETEILIGUNG ACHTEN SOLLTEN

Mitarbeiterbeteiligung gewinnt an Bedeutung, doch Bedenken der Beschäftigten und organisatorische Hürden existieren fort

Von William Eggers und Niyazi Akin

Immer mehr Unternehmen setzen Mitarbeiterbeteiligung, insbesondere Belegschaftsaktien, ein. Das belegt eine aktuelle Umfrage der Hay Group unter 100 Fach- und Führungskräften aus global aufgestellten Unternehmen. So bieten 55 Prozent der börsennotierten Unternehmen Mitarbeitern Belegschaftsaktien an, weitere 19 Prozent planen, ihre Angestellten künftig am Unternehmenserfolg teilhaben zu lassen. Auch bei nicht börsennotierten Unternehmen haben derzeit 54 Prozent der Angestellten die Möglichkeit, sich an der Firma zu beteiligen. Weitere 10 Prozent sollen bald dazukommen.

Die Befragungsergebnisse überraschen vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen wie der des Fachkräftemangels, der Diskussion um eine gesetzliche Frauenquote und des demographischen Wandels nicht. Unternehmen stehen vor allem in den MINT-Bereichen im harten Wettbewerb um die besten Talente, die es zu binden gilt. Die Mitarbeiterbeteiligung kann hier helfen, denn wem selbst ein Teil der Firma gehört, geht motivierter und engagierter an die Arbeit und identifiziert sich stärker mit dem Arbeitgeber, wie die Umfrage zeigt. Viele

Unternehmen stellen sich die Frage, wie sie ein Employer-Branding aufbauen und als Arbeitgeber attraktiv bleiben. Die Mitarbeiterbeteiligung spielt bei der Personalgewinnung dabei bislang eine Nebenrolle, da sie häufig an bestimmte Teilnahmebedingungen wie zum Beispiel ein Eigeninvestment bei Belegschaftsaktien gebunden ist. Also sind die Mitarbeiter, die berechtigt sind, an einem Plan teilzunehmen, erst zu überzeugen, denn häufig müssen sie eigenes Geld in den Aktienkauf investieren. Dieses Risiko wollen viele Beschäftigte nicht eingehen, denn in wirtschaftlich schwierigen Situationen für das Unternehmen sorgen sie sich nicht nur um ihre Stellen, sondern auch um den Wertverlust der Beteiligung.

Vor allem börsennotierte Unternehmen bieten Beteiligungsprogramme gerade deshalb an, weil sie eine Aktienkultur aufbauen und Akzeptanz für diese schaffen wollen. Hier ist noch einiges zu tun, denn im Gegensatz zu den USA überwiegt bei den Mitarbeitern in Deutschland eine skeptische Haltung gegenüber der aktienbasierten Mitarbeiterbeteiligung. Auch die Finanzkrise 2009 sowie die hitzigen Diskussionen um risikoreiche Investitionen



Mitarbeiter wollen gut beraten und überzeugt werden, ehe sie in Belegschaftsaktien investieren.

© monkeybusinessimages/Thinkstock/Getty Images

im Finanzsektor und um die daraus resultierenden exzessiven Boni haben ein negatives Gesamtbild gefördert und die Aktie als Anlageform in ein schlechtes Licht gerückt.

Skepsis erwächst auch daraus, dass für viele Mitarbeiter Aktien komplexe Finanzinstrumente darstellen, die es erst einmal zu verstehen gilt. Gerade Unternehmen befürchten, Beteiligungspläne könnten zu kompliziert für die Beschäftigten sein. Zudem stehen die Pläne oft in Konkurrenz zu anderen, etablierten Vorsorgeplänen. Um Vorbehalte gegen die Mitarbeiterbeteiligung abzubauen, hilft eine direkte Mitarbeiterkommunikation vor und während der Pläneinführung. Hier sollten die Chancen und Risiken einer Planteilnahme detailliert erläutert ►

und Unklarheiten beseitigt werden. Ein positiver und erwünschter Nebeneffekt der Teilnahme der Mitarbeiter am Programm könnte die Gewinnung externer Investoren sein, indem von einer hohen Teilnahmequote das positive Signal ausgeht, dass die Mitarbeiter an den Erfolg und die Zukunft des eigenen Unternehmens glauben.

Die größten Bedenken bestehen bei der Mitarbeiterbeteiligung hinsichtlich Aufwand und Kosten für die Implementierung und Administration der Pläne. Von der Anfangsplanung bis zur finalen Gewährung müssen Unternehmen viele Schritte einleiten, die mehr als ein Jahr dauern können. Nicht jedes Unternehmen hat die Ressourcen, um ein solches Vorhaben durchzuführen, da sich auch nicht voraussagen lässt, ob sich der Aufwand für Unternehmen und Mitarbeiter wirklich auszahlt. Doch hier lässt sich aus Best-Practice-Fällen lernen. Obwohl die Einführung eines Mitarbeiterbeteiligungsplans keinem Standardprozess folgt und für jedes Unternehmen individuell durchzuführen ist, können die Erfahrungen anderer helfen, Fehler zu vermeiden. Börsennotierte Unternehmen, die die Einführung von Belegschaftsaktien planen, können aus einem großen Wissenspool schöpfen, denn 77 Prozent der Unternehmen mit einem aktiven Belegschaftsaktienplan unterhalten dieses Angebot schon seit über zehn Jahren und konnten daher kritische Punkte identifizieren.

Auch bei nichtbörsennotierten Unternehmen spielt Mitarbeiterbeteiligung eine Rolle. So bieten 64 Prozent der befragten nichtbörsennotierten Unternehmen eine Mitarbeiterbeteiligung an oder planen deren Einführung. Am weitesten verbreitet sind hier stille Beteiligungen mit einem Anteil von 60 Prozent der befragten Unterneh-

men. Gut ein Viertel der Unternehmen bietet Genussrechte oder Genussscheine an. Mitarbeiterdarlehen und -beteiligungsfonds sowie GmbH-Beteiligungen kommen nur bei einem geringen Teil der befragten Unternehmen als Alternative zur Mitarbeiterbeteiligung zum Einsatz.

Der Gesetzgeber hat bereits in den vergangenen Jahren die Möglichkeiten der Mitarbeiterbeteiligung in kleinen und mittelständischen Unternehmen erweitert. So wurde am 1. April 2009 das Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz um den sogenannten Mitarbeiterbeteiligungsfonds erweitert. Die gesetzliche Bezeichnung lautet Mitarbeiterbeteiligungs-Sondervermögen. Bei einem Mitarbeiterbeteiligungsfonds vereinbaren die Unternehmen, die Mitarbeiter und eine Fondsgesellschaft quasi ein Dreiecksgeschäft. Dabei können die Mitarbeiter Anteile an diesem Fonds erwerben, der die Einlagen verwaltet und als Kapitalmarktstelle dient. 60 Prozent des Fondsvermögens müssen in die Unternehmen investiert werden, deren Mitarbeiter sich am Fonds beteiligen. Somit erfolgt die Beteiligung der Mitarbeiter am eigenen Unternehmen indirekt. Das Vorhaben, Mitarbeiterbeteiligungsfonds zu etablieren, spiegelt sich nur in geringem Maße in der Umfrage wider. Die befragten Unternehmen sind mit dieser Form der Mitarbeiterbeteiligung nur wenig vertraut. Auch kommen Mitarbeiterbeteiligungsfonds bei keinem börsennotierten und nur bei 7 Prozent der nichtbörsennotierten Unternehmen zum Einsatz.

Eine einheitliche Lösung für alle Unternehmen wird es wahrscheinlich niemals geben, da die unterschiedlichen Rechtsformen, Kulturen, Ziele und Strategien der Unternehmen und ihrer Mitarbeiter nicht jede Beteiligungsform zulassen. Unternehmen müssen klar bestimm-

men, was sie mit der Einführung eines Mitarbeiterbeteiligungsplans erreichen wollen und ob ein solcher Plan für die zu erreichenden Ziele notwendig ist. Auch ist zu bedenken, dass allein die Möglichkeit für die Mitarbeiter, sich an einem Plan zu beteiligen, nicht ausreichen wird, um erfolgreich zu sein. Vielmehr muss eine frühe und genaue Kommunikation mit den Mitarbeitern durchgeführt werden, um Akzeptanz für dieses Instrument zu schaffen. Damit sind ein hoher Aufwand und nicht zu unterschätzende Kosten verbunden. Doch kann die Mitarbeiterbeteiligungen die Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens nachhaltig und langfristig erhöhen. Das verdeutlichen auch die positiven Erfahrungen der Unternehmen mit einem angebotenen Mitarbeiterbeteiligungsplan. 64 Prozent der befragten Unternehmen bestätigen eine größere Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, 59 Prozent eine höhere Arbeitgeberattraktivität und 57 Prozent eine stärkere Mitarbeiterbindung. ◀



**William Eggers,**  
Mitglied der Geschäftsleitung,  
Hay Group GmbH, Frankfurt am Main

[william.eggerts@haygroup.com](mailto:william.eggerts@haygroup.com)  
[www.haygroup.com](http://www.haygroup.com)



**Niyazi Akin,**  
Consultant  
Hay Group GmbH, Frankfurt am Main

[niyazi.akin@haygroup.com](mailto:niyazi.akin@haygroup.com)  
[www.haygroup.de](http://www.haygroup.de)



Budapest	Hamburg	Istanbul	Köln	Moskau	Stuttgart	Wien
----------	---------	----------	------	--------	-----------	------

# Zukunft Personal | HRM Expo

15.–17. September 2015  
 koelnmesse | Eingang Süd  
 Hallen 2.1, 2.2, 3.1 und 3.2

**Europas größte Fachmesse für Personalmanagement**

**HR Services | Professional Training & Learning  
 Recruiting & Consulting | HR Software & Hardware**



Melden Sie sich an:



- » Mehr als 1.000 neue HR-Tools für Ihre berufliche Praxis
- » Messemotto 2015: „arbeiten 4.0“  
Personalmanagement im digitalen Wandel

Hauptsponsoren



Medienpartner



# GLOBAL MOBILITY UND VERGÜTUNG: VORSICHT VOR FALLSTRICKEN!

Interview mit Ulrike Hasbargen und Gordon Rösch

*Mit welchen Herausforderungen haben Unternehmen, die regelmäßig mit dem Thema Mitarbeiterentsendung zu tun haben, zu kämpfen?*

**Ulrike Hasbargen:** Global Mobility hat an Bedeutung gewonnen. Das beschäftigt nicht nur die Abteilungen für Compensation & Benefits, sondern auch die Experten für das Talentmanagement sowie die Personalentwicklung. Die Gründe für die Entsendung von Führungskräften sind unterschiedlich. Wir sehen sie etwa in der Automobilbranche immer dann, wenn ein deutscher Hersteller ein neues Werk in einem anderen Land eröffnet. Dann braucht das Unternehmen vor Ort Experten, die die Produktion in Gang bringen. Die Führungsmannschaft kommt oft aus dem Headquarter und bringt dessen Philosophie mit. In vielen Branchen ist es Teil der Personalentwicklung, dass Nachwuchsführungskräfte für einige Zeit Führungsaufgaben bei ausländischen Tochtergesellschaften übernehmen und sich so für höhere Funktionen in der Muttergesellschaft qualifizieren.

**Gordon Rösch:** Hier unterscheiden sich die Branchen stark. So entsenden Unternehmen aus der Automobilindustrie ihre Mitarbeiter in der Regel von der Zentrale

an andere Standorte, wohingegen zum Beispiel IT-Unternehmen ihre Mitarbeiter deutlich häufiger auch von einem Standort an einen anderen entsenden. Im produzierenden Gewerbe sind Entsendungen von Führungskräften und Topexperten häufiger mit dem Aufbau neuer Niederlassungen verbunden.

*Wie sind Vergütungspakete für Expatriates typischerweise zusammengesetzt?*

**Ulrike Hasbargen:** Großunternehmen halten eine Policy vor, die die Vergütungspakete und deren Komponenten für Expatriates regelt. Dabei handelt es sich um Benefits, die zusätzlich zum Festgehalt, zur variablen Vergütung und zu Bonuszahlungen entrichtet werden. In Konzernen beteiligt sich der Arbeitgeber häufig an den Housing-Costs, und er zahlt in Abhängigkeit vom Gastland einen Cost-of-Living-Ausgleich. Der richtet sich unter anderem nach dem Spendable Income, also der Vergütung abzüglich Steuern und Housing-Costs. Hinzu kommen oft diverse Versicherungen, allen voran eine Krankenversicherung für den Auslandsaufenthalt. Weitere Komponenten sind eine Mobilitätsprämie, die



Expats, die jahrelang aus dem Koffer leben, erwarten von ihrem Arbeitgeber eine angemessene Vergütung.

sogenannte Mobility-Allowance, eine Förderung des begleitenden Partners im Rahmen einer Spousal-Allowance oder bei unattraktiven Orten auch eine Hardship-Allowance.

*Wie ist die Frage der Auszahlung der Vergütung in den Policies geregelt?*

**Ulrike Hasbargen:** Unternehmen regeln die Auszahlung unterschiedlich. Manche zahlen prinzipiell die gesamte Vergütung nur im Gastland aus, andere teilen die Zahlungen zwischen Gast- und Heimatland auf. Hier besteht die Herausforderung, sicherzustellen, dass die gesamte Vergütung im Gastland versteuert wird, also dort, wo sie verdient wird.

*Aber der entsandte Mitarbeiter will im Gastland steuerlich kaum schlechter gestellt sein als zuvor im Heimatland.*

**Gordon Rösch:** Das regeln die Arbeitgeber über die Tax-Equalization, quasi eine Steuerausgleichsrichtlinie. Danach wird der Expatriate steuerlich so gestellt, als hätte er seine Arbeitsleistung durchgängig im Inland erbracht, indem der Arbeitgeber die tatsächlich anfallende Steuerlast ➤

trägt. Zudem besteht die Möglichkeit einer Tax-Protection. Darin vereinbaren Arbeitgeber und Arbeitnehmer, dass letzterer während seines Auslandsaufenthalts steuerlich nicht schlechter gestellt sein soll, als wäre er durchgehend im Inland beschäftigt gewesen. Zusätzlich kann er von einem niedrigerem Steuersatz im Einsatzland profitieren. Trotzdem müssen Unternehmen sehr genau darauf achten, ob irgendwo eine Doppelbesteuerung droht. So läuft beispielsweise eine Führungskraft, die in einem Gastland gemeldet ist, aber in mehreren Staaten arbeitet, Gefahr, in anderen Ländern zusätzliche Steuerschulden einzugehen. Der Umgang mit Expatriates unterscheidet sich von Land zu Land. In China unterliegen ihre Einkommen einer vergleichsweise hohen Besteuerung, während Belgien seine Steuergesetzgebung attraktiv für Expatriates gestaltet. Das internationale Steuerthema ist enorm komplex, denn es sind einerseits die Unternehmensebene und andererseits die Mitarbeiterbene zu betrachten. Zudem gelten Doppelbesteuerungsabkommen zwischen vielen Staaten.

#### *Wie sieht das bei betrieblicher Altersversorgung oder bei Long-Term-Incentives aus?*

**Ulrike Hasbargen:** Hier können dem Arbeitgeber tatsächlich zusätzliche Kosten entstehen, denn der Arbeitgeberanteil zu einer bAV in Deutschland ist natürlich auch im Gastland steuerpflichtig, solange der Mitarbeiter dort tätig ist. Hier droht etwa bei einer Pensionskasse eine Doppelbesteuerung, nämlich zum Zeitpunkt der Einzahlung in die Pensionskasse und zum Zeitpunkt des Leistungsbezugs im Rentenalter. Bei der nachgelagerten Besteuerung von Long-Term-Incentives ist es international übliche Praxis, zu schauen, an welchen Standorten ein

Beschäftigter während einer Erdienungsphase von mehreren Jahren tätig war. Die Steuerzahlung darf nicht allein in dem Land erfolgen, in dem sich die Person zum Zeitpunkt der Auszahlung aufhält, sondern muss über den Zeitraum der Erdienung entsprechend verteilt werden. International gelten sehr unterschiedliche Regelungen.

**Gordon Rösch:** Bei den LTIs für Führungskräfte sehen wir einen Trend hin zur Ausgestaltung in Cash, weniger in Aktien. Vor dem Roll-out eines solchen Plans sollten Unternehmen prüfen, ob sich hier rechtliche Probleme in einzelnen Ländern ergeben und wie hoch der zulässige und übliche Anteil von LTIs an der Gesamtvergütung jeweils ist. Unternehmen sollten hierbei darauf achten, in den Ländern mit Niederlassungen compliant zu sein. Das bedeutet natürlich einen Kostenblock bei der Beratung, doch Unternehmen sollten vorab wissen, auf welche steuerlichen und rechtlichen Vorschriften sie sich bei der Vergütung von Expatriates in den betreffenden Ländern einzustellen haben. Ein einfach gestalteter Umbrella-Plan, der in den einzelnen Ländern ohne größere Anpassungen ausgerollt wird, löst administrativ einen geringeren Aufwand aus. Kostenintensiver sind individuell gestaltete Pläne, die die einzelnen steuer- und aktienrechtlichen Gesetzgebungen genauer berücksichtigen, um auch deren Vorteile zu nutzen.

#### *Wie geht der Mittelstand mit den Herausforderungen um?*

**Ulrike Hasbargen:** Die Herausforderungen stellen sich in ähnlicher Form. Da auch im Mittelstand die Internationalität zunimmt, entsenden die Unternehmen immer mehr Mitarbeiter ins Ausland. Doch sie tun sich erfahrungsgemäß noch schwerer damit, Mitarbeiter zu

finden, die Experten im Bereich Global Mobility sind und die Expatriate-Programme betreuen.

#### *Inwieweit orientieren sich deutsche Unternehmen bei der Vergütung von Expatriates an internationalen Standards?*

**Gordon Rösch:** Die meisten Unternehmen entscheiden sich für einen heimatlandorientierten Ansatz, bei dem sie ihren Beschäftigten im Gastland das gleiche Vergütungsniveau wie zu Hause bieten. Dabei stelle ich immer wieder fest, dass internationale Konzerne ihre Vergütungspakete nach ähnlichen Kriterien gestalten wie etwa Unternehmen aus Deutschland. Die Vergütungspolitik ist in der Regel an der Unternehmensstrategie, der Branche und der Wettbewerbssituation ausgerichtet. Allerdings besteht auf der globalen Ebene relativ wenig Transparenz bei der Ausgestaltung von Vergütungspaketen und ihren Komponenten für Expatriates. Das gilt vor allem für die variable Vergütung, die weltweit unterschiedlich austariert ist. ◀



**Ulrike Hasbargen,**  
Head of Human Capital GSA  
Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

ulrike.hasbargen@de.ey.com  
www.ey.com



**Gordon Rösch,**  
Partner Human Capital – Talent & Reward  
Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

gordon.roesch@de.ey.com  
www.ey.com

# SEMINARE UND EVENTS RUND UM VERGÜTUNG UND COMP & BEN AUGUST BIS OKTOBER 2015

## Ausbildung zum Compensation + Benefits-Manager

Veranstalter: Lurse HR Consultants AG  
Zeit und Ort: 14.–18.9., Salzkotten/Paderborn  
Kontakt: Stephanie Michalke  
Telefon: +49 5258 9818-41  
E-Mail: smichalke@lurse.de

Die zielgerichtete Vergütungsgestaltung ist eine der wesentlichen und sensibelsten Herausforderungen im strategischen Personalmanagement. Ein Vergütungssystem braucht eine handliche, gut kommunizierbare und klare Struktur sowie Flexibilität bei Wahl- und Zusatzleistungen. Der Aufbau praxisingerechter Strukturen und Systeme für die Vergütung verlangt Know-how und Erfahrung. In kleineren Unternehmen beschäftigt sich der Generalist im Bedarfsfall mit diesen Themen, größere Unternehmen haben spezialisierte Compensation & Benefits-Manager. Beide sind vor die Aufgabe gestellt, sich das notwendige Wissen durch Literaturstudium oder Seminare aufzubauen. Das fünftägige Seminar „Ausbildung zum Compensation & Benefits-Manager“ vermittelt die gesamten Grundlagen und Hintergründe, die für die Arbeit von Compensation & Benefits-Managern notwendig sind. Es werden relevante Themen vertieft sowie Abhängigkeiten und Vernetzungen deutlich gemacht. Die Teilnehmer erwerben mit einem breiten Spektrum an Lösungsskizzen das Können, bedarfsgerecht in spezifischen Situationen zu handeln.

## HR-Forum Mittelstand 2015 Vergütung und mehr – Perspektive Mittelstand

Veranstalter: hkp group AG  
Zeit und Ort: 1.10.2015, FORUM Haus der Architekten, Stuttgart  
Kontakt: Dr. Anke Hammen  
Telefon: +49 69 175 363 371  
E-Mail: anke.hammen@hkp.com

hkp lädt zum 3. HR-Forum Mittelstand nach Stuttgart ein und bietet ein abwechslungsreiches Programm. Im Rahmen von Plenarvorträgen und -diskussionen sowie von Workshops bieten Referenten Einblicke in die neuesten Entwicklungen und diskutieren relevante, praxistaugliche Lösungsansätze für aktuelle Herausforderungen im Mittelstand. Referenten sind in diesem Jahr unter anderem Oliver Barta (Bosch Thermotechnik GmbH), Susanne Jochheim (Prof. Naegele – Kanzlei für Arbeitsrecht), Stephan König (NORMA Holding GmbH), Stefan Rauth (GEA Group Aktiengesellschaft), Joachim Reichle (MAHLE Group) und Dr. Gerhard Rübling (TRUMPF GmbH + Co. KG). Die Konferenz ist für Entscheider und Experten aus dem HR- und Vergütungsmanagement kostenfrei. Eine Anmeldung ist erforderlich.

## EMEA Compensation and Benefits Conference 2015

Veranstalter: Mercer  
Zeit und Ort: 8./9.10.2015, Wien  
Kontakt: Maylis Chollet  
Telefon: +41 22 869 3008  
E-Mail: maylis.chollet@mercer.com

Auf der EMEA Compensation & Benefits Conference 2015 diskutieren internationale Experten über aktuelle Herausforderungen für HR-, Vergütungs- und Benefitsmanager. Was sind globale Vergütungs- und Benefitstrends, und welchen Aufgaben müssen sich Unternehmen in einem globalisierten Markt stellen? Der Fokus der Veranstaltung liegt dabei auf Fachvorträgen, Case-Studies und Diskussionen. Die Veranstaltung richtet sich an HR-Experten mit internationaler Ausrichtung, die sich mit globalen und europäischen Vergütungs- und Benefitsthemen sowie dem Expatriatemanagement auseinandersetzen. Noch bis 31. Juli ist die Anmeldung zum Frühbucherpreis von 1.600 Euro möglich.

## Die Altersversorgung des Gesellschafter-Geschäftsführers GGF

Veranstalter: ASB Bildungsgruppe Heidelberg e. V.  
Zeit und Ort: 22.10.2015, Ulm  
Kontakt: Bert Passek  
Telefon: +49 6221 988-690  
E-Mail: passek@asb-hd.de

Die Einrichtung einer neuen und auch die Umstrukturierung einer bestehenden GGF-Versorgung stellt für Versicherungsvermittler und Makler immer wieder eine neue Herausforderung dar. Zwar ist das theoretische Fachwissen häufig vorhanden, doch stellt sich immer wieder die Frage, wie der Gesellschafter-Geschäftsführer im Hinblick auf eine Optimierung seiner Versorgungszusagen angesprochen werden kann. Die Teilnehmer erfahren alles Wichtige über die Versorgung des Gesellschafter-Geschäftsführers, wie zum Beispiel:

- welche Vor- und Nachteile die verschiedenen Durchführungswege für den GGF haben;
- welche Anforderungen seitens der Finanzverwaltung an die GGF-Versorgung gestellt werden;
- wie die GGF-Versorgung steuerlich und sozialversicherungsrechtlich behandelt wird und welche bilanziellen Auswirkungen sich ergeben.

## Strategische Partner:



**Dr. Bob Neubert,**  
Wirtschaftsprüfer, Steuer-  
berater, Gesellschafter  
  
BANSBACH GmbH  
Gänsheidstraße 67–74  
70184 Stuttgart

[bob.neubert@bansbach-gmbh.de](mailto:bob.neubert@bansbach-gmbh.de)



**Gisbert Schadek,**  
Vorstand  
  
Entgelt und Rente AG  
Solinger Straße 22  
40764 Langenfeld

[gisbert.schadek@er-ag.de](mailto:gisbert.schadek@er-ag.de)



**Gordon Rösch,**  
Partner Human Capital –  
Talent & Reward  
  
Ernst & Young GmbH  
Mittlerer Pfad 15  
70499 Stuttgart

[gordon.roesch@de.ey.com](mailto:gordon.roesch@de.ey.com)



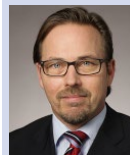
**Christof Quiring,**  
Leiter Investment- und  
Pensionslösungen  
  
Fidelity Worldwide  
Investment  
Kastanienhöhe 1  
61476 Kronberg im Taunus

[christof.quiring@fil.com](mailto:christof.quiring@fil.com)



**Christine Hopfinger,**  
Consultant  
  
Generali Versicherungen  
KompetenzCenter bAV  
Oeder Weg 151  
60318 Frankfurt am Main

[christine.hopfinger@generali.com](mailto:christine.hopfinger@generali.com)



**Thorsten Till,**  
Senior Vice President, Mit-  
glied der Geschäftsführung  
  
Hay Group GmbH  
Franklinstraße 46a  
60486 Frankfurt am Main

[thorsten.till@haygroup.com](mailto:thorsten.till@haygroup.com)



**Thomas Müller,**  
Leiter Marketing & Commu-  
nications International  
  
hkp/// group, Tower 185  
Friedrich-Ebert-Anlage 35–37  
60327 Frankfurt am Main

[thomas.mueller@hkp.com](mailto:thomas.mueller@hkp.com)



**Frank Hoyck,**  
geschäftsführender  
Gesellschafter  
  
Hoyck Management  
Consultants GmbH  
Güterplatz 6  
60327 Frankfurt am Main

[info@hoyck.com](mailto:info@hoyck.com)



**Dr. Julia Zmitko,**  
Leiterin Data-Management  
  
Kienbaum Management  
Consultants GmbH  
Beethovenstraße 12–16  
60325 Frankfurt am Main

[julia.zmitko@kienbaum.de](mailto:julia.zmitko@kienbaum.de)



**Birgit Horak,**  
Vorstand  
  
Lurse HR Consultants AG  
Winkhauser Straße 15  
33154 Salzkotten

[bhorak@lurse.de](mailto:bhorak@lurse.de)



**Konrad F. Deiters,**  
Leiter des Geschäftsbereichs  
Talent  
  
Mercer Deutschland GmbH  
Müllerstraße 3  
80469 München

[konrad.deiters@mercer.com](mailto:konrad.deiters@mercer.com)



**Barbara Seta**  
Partner Reward Consulting,  
Human Resource Services  
  
PwC WP AG  
Friedrich-Ebert-Anlage 35–37  
60327 Frankfurt am Main

[Barbara.seta@de.pwc.com](mailto:Barbara.seta@de.pwc.com)



**Alexander Klein,**  
Rechtsanwalt, Abteilungsleiter  
bAV Dienstleistungen  
SLPM Schweizer Leben  
PensionsManagement GmbH,  
Zeppelinstraße 1, 85748  
Garching bei München

[alexander.klein@swisslife.de](mailto:alexander.klein@swisslife.de)



**George Wyrwoll,**  
Unternehmenskommunikation  
und Regierungsbeziehungen  
  
Sodexo Pass GmbH  
Rüsselsheimer Straße 22  
60326 Frankfurt am Main

[george.wyrwoll@sodexo.com](mailto:george.wyrwoll@sodexo.com)



**Stefan Röth,**  
Partner/Senior-Consultant  
  
Stefan Röth  
Vergütungsberatung  
Bruckmeierweg 4  
82041 Oberhaching

[sroeth@roeth-reward.com](mailto:sroeth@roeth-reward.com)



**Reiner Jung**  
Regional Marketing Director,  
EMEA  
  
Towers Watson GmbH  
Eschersheimer Landstraße 50  
60322 Frankfurt am Main

[reiner.jung@towerwatson.com](mailto:reiner.jung@towerwatson.com)

## Bildungspartner:



**Bert Passek,**  
Leiter Produktmanagement  
ASB Bildungsgruppe  
Heidelberg e. V.  
Gaisbergstraße 11–13  
69115 Heidelberg

[passek@asb-hd.de](mailto:passek@asb-hd.de)

## Kooperationspartner:



**Dr. Heinrich Beyer,**  
Geschäftsführer  
  
AGP – Bundesverband  
Mitarbeiterbeteiligung  
Wilhelmshöher Allee 283a,  
34131 Kassel

[heinrich.beyer@agpev.de](mailto:heinrich.beyer@agpev.de)



**Jörg Ziegler,**  
Sprecher GEO D.A.CH.,  
Senior Manager, Head of  
Equity based Compensation  
International Executive Servi-  
ces, KPMG AG, Ganghofer-  
straße 29, 80339 München

[joergziegler@kpmg.com](mailto:joergziegler@kpmg.com)



**Pascal Bazzazi,**  
Leiter bAV  
Herausgeber und  
Chefredakteur  
  
Prenzlauer Allee 216,  
10405 Berlin

[pbazzazi@lbav.de](mailto:pbazzazi@lbav.de)



## Strategische Partner:



## Bildungspartner:



## Kooperationspartner:



## Herausgeber und Redaktion:



## Impressum

## Verantwortlicher Redakteur:

Dr. Guido Birkner  
Telefon: 069 7591-3251, Fax: 069 7591-803251  
E-Mail: guido.birkner@frankfurt-bm.com  
Internet: www.compbenmagazin.de

## Verlag:

FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag,  
Frankenallee 68–72, 60327 Frankfurt am Main,  
Geschäftsführer: Torsten Bardohn, Dr. André Hülsbömer  
HRB Nr. 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main  
Telefon: 0 60 31 73 86-0 / Fax: 0 60 31 73 86-20

## Marketing und Anzeigen:

Dorothee Groove, Objektleitung Comp & Ben  
Telefon: 069 75 91-32 17  
E-Mail: dorothee.groove@frankfurt-bm.com

## Jahresabonnement:

Bezug kostenlos, Erscheinungsweise: viermal pro Jahr  
(Januar, April, Juli, Oktober)

## Layout:

Sandra Reich

## Strategische Partner:

BANSBACH GmbH; Entgelt und Rente AG; Ernst & Young GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft; Fidelity Worldwide Investment;  
Generali Versicherungen; Hay Group GmbH; hkp/// Group;  
Hoyck Management Consultants GmbH; Kienbaum Management  
Consultants GmbH; Lurse HR Consultants AG; Mercer Deutschland  
GmbH; PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesell-  
schaft; SLPM Schweizer Leben PensionsManagement GmbH;  
Sodexo Pass GmbH; Stefan Röth Vergütungsberatung; Towers  
Watson GmbH

## Bildungspartner:

ASB Bildungsgruppe Heidelberg e. V.

## Kooperationspartner:

AGP – Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung; GEO D.A.CH.; Leiter  
bAV

## Haftungsausschluss:

Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt.  
Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts des Comp &  
Ben-Magazins übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr.