

Lohnkostenstrukturierung



Ein exzellentes Instrument zur
nachhaltigen Mitarbeitermotivation
und Unternehmensfinanzierung

KONTAKT BITTE:

WIRTSCHAFTSBERATUNG
REINHOLD MOREIRA
BACHSTRASSE 10
58313 – HERDECKE
02330 – 12 91 10
Fax.- 12 95 70
Mobil 0172-2735944
Reinhold.Moreira@arcor.de
rmol@gmx.de

Inhaltsverzeichnis

1. Informationen zur Lohnkostenstrukturierung.....	Seite	2
2. Ablaufdiagramm.....	Seite	7
3. Pressemeinungen.....	Seite	8
4. Fazit.....	Seite	9

Mit der Lohnkostenstrukturierung haben Sie als Unternehmer ein Instrument an der Hand, mit dem Sie gleich „zwei Fliegen mit einer Klappe“ schlagen können: Zum einen können Sie dem akuten **Fachkräftemangel**, der sich in den nächsten Jahren Demografie bedingt eher noch verstärken dürfte, äußerst wirkungsvoll begegnen. Zum anderen steigern Sie die **Rentabilität** Ihres Unternehmens.

Betrachten wir zunächst den konkreten Nutzen, der sich für Sie und Ihre Mitarbeiter durch die Lohnkostenstrukturierung ergibt:

So profitieren Ihre Mitarbeiter:

- *Erhöhung des Nettoeinkommens*
- *Verbesserung der sozialen Absicherung*

So profitiert Ihr Unternehmen:

- *Motivation Ihrer Mitarbeiter und damit stärkere Bindung ans eigene Unternehmen.*
- *Senkung der Personalkosten und damit jedes Jahr erneut zusätzliche freie Liquidität im Unternehmen.*
- *Erhöhung der Rentabilität Ihres Unternehmens und damit häufig besseres Rating bei den Banken.*

Wie Sie an dieser Aufstellung deutlich erkennen können, erzielen mit einer Lohnkostenstrukturierung nicht nur Ihre Mitarbeiter, sondern auch Ihr Unternehmen einen erheblichen Mehrwert. Gegenüber der klassischen **Lohn-/Gehaltserhöhung**, die zur Mitarbeitermotivation sonst meist eingesetzt wird, ein deutliches Plus. Letztere verursacht im Unternehmen nämlich nicht nur erhebliche Kosten, sondern erweist sich aus zwei Gründen häufig als suboptimal: Der größte Teil davon wird von Steuern und Sozialabgaben aufgezehrt und – aus unserer Sicht noch viel entscheidender – es wird keine nachhaltige Wirkung erzielt. Denn spätestens nach einigen Monaten ist der Effekt jeder Lohn-/Gehaltserhöhung bei den Mitarbeitern verpufft.

Die Lohnkostenstrukturierung – sehr effizient und doch wenig bekannt!

Den meisten Unternehmern ist Lohnkostenstrukturierung kein Begriff. Oder sie assoziieren diese mit wenig effizienten, dafür aber umso arbeitsintensiveren Maßnahmen, wie beispielsweise der Vergabe von Benzingutscheinen an Ihre Mitarbeiter. Mit einer professionellen Lohnkostenstrukturierung hat dies allerdings herzlich wenig zu tun. Um Licht ins Dunkel zu bringen, haben wir nachfolgend die wichtigsten Fragen zu diesem Thema zusammengefasst.

Welche Systematik verbirgt sich hinter der Lohnkostenstrukturierung?

Vereinfacht gesagt wird das bisherige Bruttoeinkommen in mehrere Einkommensbestandteile zerlegt. Die neuen zu integrierenden Lohn-/Gehaltsbausteine sind, im Gegensatz zum „klassischen“ Lohn/Gehalt, entweder nicht oder nur pauschal zu versteuern und unterliegen häufig nicht der Sozialversicherungspflicht. Somit (da Teile des Einkommens nicht oder verringert einer Abgabenlast zu „unterwerfen“ sind) erhalten Ihre Mitarbeiter ein **höheres „Netto“**. Der besondere Charme liegt darin, dass Sie sich als Arbeitgeber ebenfalls deutlich besser stellen. Geschuldet ist dies den gesunkenen Arbeitgeberanteilen zur Sozialversicherung.

Wie hoch ist der wirtschaftliche Nutzen einer Lohnkostenstrukturierung?

Insgesamt, also für Arbeitnehmer und Arbeitgeber zusammen, liegt die Einsparung - selbst bei einem verhältnismäßig niedrigen monatlichen Bruttolohn /-gehalt von knapp 2.000 Euro - recht schnell in der Größenordnung von **1.500 Euro pro Mitarbeiter und Jahr**. Ein konkretes Beispiel mit entsprechenden Lohn-/Gehaltsabrechnungen können wir in einem persönlichen Gespräch gerne erörtern. Je nach Größe Ihrer Belegschaft ergeben sich somit durchaus stattliche Summen. Und dies wohlge-merkt nicht als einmaliger Effekt, sondern diese Ersparnis besteht **jedes Jahr** aufs Neue!

Interessant: Die meisten Unternehmen müssten ihren **Umsatz** (je nach Branche) bis zu 20% steigern, um den gleichen wirtschaftlichen Effekt wie bei einer Lohnkostenstrukturierung zu erzielen. Der vielfach entscheidende Faktor „Mitarbeitermotivation“ ist dabei noch gar nicht berücksichtigt.

Wer partizipiert bei der Lohnkostenstrukturierung in welcher Höhe?

Sie alleine bestimmen, wie stark Ihre Mitarbeiter partizipieren! Zum einen direkt, durch die neue Lohn-/Gehaltsstruktur mit höherem Nettoeinkommen. Zum anderen indirekt, indem Sie beispielsweise die soziale Absicherung Ihrer Mitarbeiter verbessern. Sei es bei der Altersversorgung, im Falle einer schweren Krankheit / Pflegefall oder im Falle der Arbeitslosigkeit. Unter dem Aspekt der nachhaltigen Mitarbeiterbindung dürfte übrigens gerade dieses Kapital äußerst sinnvoll angelegt sein. Natürlich können Sie den überwiegenden Teil der Mittel auch zur Expansionsfinanzierung oder für andere betriebliche Maßnahmen nutzen. Dies führt zum einen aber **das primäre Ziel der Mitarbeitermotivation** ad absurdum, zum anderen läuft das Konzept insgesamt Gefahr, in der Praxis zu scheitern. Denn Ihre Mitarbeiter müssen einer nachträglichen Lohnkostenstrukturierung natürlich zustimmen. Warum sollten sie dies aber tun, wenn sie darin einen zu geringen Nutzen für sich selbst erkennen? Je mehr Sie also Ihre Mitarbeiter (direkt oder indirekt) an den wirtschaftlichen Vorteilen teilhaben lassen, umso höher dürfte die Umsetzungsquote und damit der Gesamtnutzen für Ihr Unternehmen sein.

Muss die Lohnkostenstrukturierung zwingend allen Mitarbeitern angeboten werden?

Nein. Manchmal ist dies nicht gewollt, teilweise wirtschaftlich nicht sinnvoll und in einigen Fällen auch gar nicht möglich. Häufig werden daher innerhalb eines Unternehmens mehrere Mitarbeitergruppen gebildet, die dann in Hinblick auf die Lohnkostenstrukturierung unterschiedlich behandelt werden.

Entstehen meinen Mitarbeitern Nachteile aus der Lohnkostenstrukturierung?

Diese Frage ist durchaus berechtigt. Denn „wo Licht ist, da ist bekanntlich auch Schatten“. Systembedingt ergeben sich für Ihre Mitarbeiter zunächst tatsächlich Nachteile. Denn die Absenkung des sozialversicherungspflichtigen Einkommens mit dadurch niedrigeren Beiträgen zur Sozialversicherung, führt in der unmittelbaren Folge zu geringeren Leistungen bei der Altersrente, dem Arbeitslosengeld sowie dem Krankengeld nach dem Zeitraum der Lohn-/Gehaltsfortzahlung. Um Ihrer Fürsorgepflicht als Arbeitgeber gerecht zu werden ist es daher zwingend erforderlich, die entstehenden Versorgungslücken durch eine adäquate Absicherung vollständig zu kompensieren. Dies geschieht über entsprechende Rahmenverträge die in der Regel so ausgelegt sind, dass Ihre Mitarbeiter **gegenüber der bisherigen gesetzlichen Absicherung sogar deutlich bessergestellt** sind. So kommen Ihre Mitarbeiter durch die Lohnkostenstrukturierung nicht nur in den Genuss eines höheren Nettoeinkommens, sondern auch ihre soziale Absicherung verbessert sich. Selbstverständlich sind die dafür vom Unternehmen aufzuwendenden Kosten, bei den unter Punkt 2 beschriebenen Einsparungen, bereits berücksichtigt.

Das sollten Sie wissen: Der soeben beschriebene „Sozialversicherungs-Effekt“ tritt nicht nur bei der Lohnkostenstrukturierung auf. Immer dann, wenn Ihre Mitarbeiter für Teile ihres Einkommens (die unterhalb der Beitragsbemessungsgrenze liegen) eine Gehaltsumwandlung vereinbaren, führt dies zwangsläufig zu weniger Leistungen aus den gesetzlichen Versorgungssystemen. Übrigens auch bei jeder Direktversicherung! Allerdings wird dieser Nachteil beim Verkauf der Policen von den Beratern bzw. Vermittlern regelmäßig nicht thematisiert.

Ist eine Lohnkostenstrukturierung auch in Verbindung mit einer Direktversicherung möglich?

Ja. Auch wenn Arbeitnehmer über eine Direktversicherung mit Gehaltsumwandlung verfügen oder im Unternehmen anderweitige Versorgungszusagen bestehen, ist eine zusätzliche Lohnkostenstrukturierung möglich und sinnvoll. Selbstverständlich wird in diesem Fall explizit darauf geachtet, dass die positiven Effekte der Lohnkostenstrukturierung nicht zu Lasten der Effektivität der bisherigen Regelungen gehen.

Unsere Empfehlung: Im Unternehmen bestehende Versorgungszusagen sollten Sie im Rahmen der Lohnkostenstrukturierung mit überprüfen lassen. Vielfach schlummern in diesem Bereich für Ihr Unternehmen erhebliche Haftungsrisiken, die in späteren Jahren zu einer ernsthaften wirtschaftlichen Bedrohung führen können oder möglicherweise einen lukrativen Verkauf des Unternehmens vereiteln.

Gibt es Faktoren, die eine Lohnkostenstrukturierung unmöglich machen?

Als problematisch erweist es sich regelmäßig, wenn **Arbeitsverträge tarifgebunden** sind. In diesem Fall ist eine Lohnkostenstrukturierung nur dann möglich, wenn die tatsächlich gezahlten Bezüge **deutlich** über Tarif liegen. Denn nur der darüber liegende Betrag kann optimiert werden. Eine weitere Option ist es, im Tarifvertrag entsprechende Ausstiegsklauseln zu vereinbaren. Ist nur ein Teil der Belegschaft, beispielsweise in der Produktion, tarifgebunden, kann für die nicht tarifgebundenen Mitarbeiter, etwa in der Verwaltung, selbstverständlich eine Lohnkostenstrukturierung realisiert werden.

Sind mit der Lohnkostenstrukturierung Mehraufwand oder Risiken verbunden?

Da regelmäßig nur die Grundvergütung und keine monatlich variablen Lohn-/Gehaltspositionen optimiert und auf arbeitsaufwändige Gestaltungen wie Benzingutscheine und ähnliches vollständig verzichtet wird, entsteht nur ein **minimaler personeller Mehraufwand**. Dieser beschränkt sich letztendlich auf die einmalige Umstellung der Mitarbeiterkonten in der Lohnabrechnungsstelle. Sollte diese über DATEV erfolgen, werden Ihnen die erforderlichen Daten sogar online zur Verfügung gestellt. Es entsteht auch **kein finanzieller Mehraufwand**. Ganz im Gegenteil. Wie bereits erläutert, kommt es zu einem beachtlichen Liquiditätsüberschuss. Schlussendlich ist durch die professionelle Konzeption sichergestellt, dass sich für Ihr Unternehmen **keine Haftungsrisiken** ergeben – weder gegenüber Ihrer Belegschaft, noch gegenüber den Finanz- und Sozialbehörden. Dafür sorgt ein **dreistöckiges Sicherheitsnetz**: Erstens sind alle bei der Lohnkostenstrukturierung durchgeführten Maßnahmen gesetzlich klar geregelt. Zweitens wird von externer Seite individuell für Ihr Unternehmen ein Steuer- und Arbeitsrechtsgutachten erstellt. Drittens wird auf Wunsch für jeden Mitarbeiter, der sich für die neue Lohn-/Gehaltsstruktur entscheidet, beim zuständigen Finanzamt eine kostenpflichtige Anrufungsbekanntmachung gemäß § 42e EStG gestellt.

Weiterer Pluspunkt: Ein sehr positiver Nebeneffekt der durch die Lohnkostenstrukturierung höheren Unternehmensrentabilität ist vielfach ein besseres Rating des Unternehmens bei den Banken.

Welche Schritte sind zur Umsetzung der Lohnkostenstrukturierung erforderlich?

Nicht zuletzt um alle arbeitsrechtlichen Vorschriften zu erfüllen, gehen wir in der Vorbereitungsphase sehr strukturiert vor:

- Zunächst wird eine **Potentialanalyse** durchgeführt, die Ihnen als Unternehmer zur endgültigen Entscheidungsfindung dient. Je detaillierter die Unterlagen, umso exakter kann der Nutzen ermittelt werden. Im optimalen Fall stellen Sie uns einen **gesamten Satz Lohn-/Gehaltsabrechnungen** eines Monats anonymisiert zur Verfügung. Die ermittelte Einsparung wird dann erfahrungsgemäß nicht mehr als 10% vom endgültigen Ergebnis abweichen. Bei größeren Unternehmen können ersatzweise von jeder Mitarbeitergruppe (Produktion, Verwaltung, etc.) je eine repräsentative **Lohn-/Gehaltsabrechnung** sowie das komplette **Lohnjournal** eines Monats herangezogen werden. Anhand dieser Unterlagen, die Sie uns bitte anonymisiert zur Verfügung stellen, werden die Optimierungsmöglichkeiten an der Lohn-/Gehaltsstruktur sowie das gesamte Einsparpotential des Unternehmens ermittelt.
- Es folgt eine **Präsentation** der Ergebnisse. Sinnvollerweise sollten daran alle Entscheidungsträger teilnehmen, um sämtliche offenen Fragen abschließend klären zu können. Für sehr zielführend halten wir dabei auch die Teilnahme Ihres steuerlichen Beraters. Dies entscheiden Sie jedoch bitte selbst. Gegebenenfalls kann dieses Gespräch auch nachgeholt werden.
- Im nächsten Schritt wird das **endgültige Konzept** entwickelt. Dabei legen Sie insbesondere fest, durch welche Maßnahmen (direkt und indirekt) und in welcher Höhe Ihre Mitarbeiter partizipieren sollen.

- Auf einer **verpflichtenden Betriebsversammlung** wird danach sämtlichen Mitarbeitern das Konzept vorgestellt und alle erhalten einen detaillierten Fragebogen zu ihrem persönlichen Umfeld. Dieser ist bei Interesse innerhalb einer bestimmten Frist zurückzugeben. Anhand der so ermittelten Daten wird individuell für jeden Mitarbeiter dessen neue, optimierte Lohn-/Gehaltsstruktur ausgearbeitet.
- Schlussendlich folgt ein Beratungstag / folgen Beratungstage. Dabei erläutern wir allen interessierten Mitarbeitern in **individuellen Einzelgesprächen** nochmals detailliert das Konzept und die damit für sie persönlich verbundenen Vorteile. Zeitdauer je Mitarbeiter etwa 20 - 30 Minuten. Jeder Einzelne muss nun für sich selbst die Entscheidung pro/contra Lohnkostenstrukturierung zu treffen.

Rechnen Sie zunächst mit einer **Umsetzungsquote** von etwa 50% bis 70% Ihrer Mitarbeiter. Diese hängt verständlicherweise sehr stark von den festgelegten Rahmenbedingungen ab. Nach etwa drei Monaten macht es in der Regel Sinn, einen weiteren Beratungstag anzusetzen. In der Zwischenzeit hat erfahrungsgemäß ein reger Informationsaustausch zwischen den einzelnen Mitarbeitern stattgefunden und eine ganze Reihe anfänglicher Skeptiker werden nachziehen.

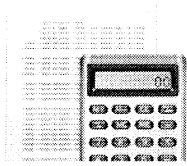
Warum wurde mir die Lohnkostenstrukturierung nicht schon längst von meinem Steuerberater empfohlen, wenn diese so effizient ist?

Dies kann natürlich zahlreiche Gründe haben. In den meisten Fällen sind die steuerlichen Berater unserer Kunden aber keine expliziten Lohnspezialisten, sondern haben andere fachliche Schwerpunkte. In diesem Fall ist es ihnen kaum möglich, sich im Spezialgebiet der Lohnkostenstrukturierung sicher zu bewegen. Auch wenn die Systematik dem Grunde nach einfach ist, so handelt es sich doch um einen ausgesprochen komplexen Bereich. Denn im Steuerrecht sind über **100 nutzbare Gestaltungsmöglichkeiten** verankert, von denen in den einzelnen Unternehmen erfahrungsgemäß aber nur 10 bis 15 Lohn-/Gehaltsbausteine rechtskonform genutzt werden können. Darüber hinaus tangiert die Lohnkostenstrukturierung nicht nur das **Steuerrecht**. Auch sämtliche Regelungen des **Sozialversicherungsrechts**, des **Arbeitsrechts** und gegebenenfalls des **Tarifrechts** müssen dabei akribisch beachtet werden. Dies macht ein Netzwerk mehrerer Fachspezialisten zwingend erforderlich.

*Über den **Bund verbraucherorientierter Steueranalytiker e.V.** (kurz: „BVSA“) haben wir Zugriff auf ein Netzwerk hochkarätiger und bundesweit agierender Spezialisten, unter anderem aus dem Bereich der Lohnkostenstrukturierung. Dadurch sind wir in der Lage, Unternehmer, Personalabteilungen, Steuerkanzleien und nicht zuletzt Arbeitnehmer diesbezüglich fundiert zu beraten und bei der praktischen Umsetzung aktiv zu unterstützen. Gleiches gilt für die Überprüfung und Heilung problembehafteter Versorgungszusagen.*

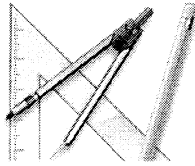
Nutzen Sie diese Fachkompetenz!

In vier Schritten zu mehr Handlungsspielraum



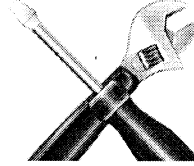
Informationsphase

- Beratungsgespräch
- Musterabrechnungen über das Einsparpotenzial
- Ermittlung des voraussichtlichen Gesamteinsparpotenzials per Potenzialanalyse
- Mitarbeiterinformation über geplante Optimierungsmaßnahmen



Planungsphase

- Auftragserteilung / Vertragsunterzeichnung
- Konzepterstellung neuer Vergütungsregelungen
- arbeits- und sozialversicherungsrechtliche Prüfung
- Erstellung von steuer- und arbeitsrechtlicher Gutachten



Ausführungsphase

- Präsentation der Ergebnisse eines jeden Mitarbeiters per persönlichem Einzel-/Beratungsgespräch
- Arbeitnehmer-Checkliste
- Technische Umsetzung in der Lohnbuchhaltung und ggf. im Finanz- und Rechnungswesen



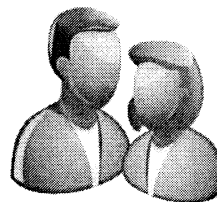
Betreuungsphase

- dauerhafte Betreuung („Monitoring“) während der Vertragslaufzeit
- Anpassung bei Änderungen in der Gesetzgebung / der persönlichen Umstände
- Betreuung im Anschluss über die Vertragslaufzeit hinaus per separatem Servicevertrag möglich



Vorteile für Arbeitgeber

- Hochmotivierte Belegschaft
- Effektive Lohnnebenkostenreduzierung
- Marktvorteil durch zusätzliche Liquidität
- Höhere Eigenkapitalrendite, somit höhere Kreditwürdigkeit



Vorteile für Arbeitnehmer

- Höheres Nettoeinkommen
- Höhe der Steuerprogression wurde geköpft
- Umfangreiche Altersvorsorge
- Sicherung des Arbeitsplatzes durch Arbeitgeberentlastung

Tenor in der öffentlichen Wahrnehmung

„So lohnt sich die nächste Gehaltserhöhung richtig. (...) Es gibt einen eleganten Weg wie vom Brutto plus mehr Netto bleibt. Sogar der Chef fährt damit besser“

Die Welt - 23. April 2014 – <http://www.welt.de/126648072>

„Diese Extras vom Chef lohnen sich. (...) Schon 44 Euro“ (Sachbezug) „machen pro Jahr ein Plus von 528 Euro, netto. Und mit weiteren Extras ist noch mehr drin steuerfrei“

Handelsblatt – 09.11.2013

„Attraktive Anreize für Mitarbeiter“

WISO Mein Büro – Newsletter 05/2014

„Extras ohne Extrabelastung (...) steuerfreie Leistungen eignen sich hervorragend, um Mitarbeiter zu motivieren.“

<http://www.impulse.de/recht-steuern/arbeitgeberleistungen-extras-ohne-extrabelastung>

„Staatlich geförderte Möglichkeiten der Entgeltoptimierung. (...) Entgelterhöhungen kommen meist nur gering bei den Arbeitnehmern an. (...) Ein Lösung für dieses Dilemma kann darin liegen, nach steuer- beziehungsweise sozialversicherungsfreien oder- begünstigten Wegen der Auszahlung (...) zu suchen.“

Handwerkskammer Münster – Staatlich geförderte Möglichkeiten der Entgeltoptimierung – 10.13 – PB2R

Fazit

Mit der Lohnkostenstrukturierung halten Sie als Unternehmer ein sehr effizientes Werkzeug zur **nachhaltigen Mitarbeitermotivation** in der Hand, mit dessen Hilfe Sie zugleich erhebliche **Liquidität** im Unternehmen freisetzen und die **Rentabilität** Ihres Unternehmens verbessern können.

Um Ihnen eine fundierte **Entscheidung** pro/contra Lohnkostenstrukturierung zu ermöglichen, gehen wir gemeinsam mit den Fachspezialisten unserer Partnerorganisationen gerne für Sie in **Vorleistung**. Anhand Ihrer (anonymisierten) Daten ermitteln wir den konkreten Nutzen eines derartigen Konzeptes für Ihre Mitarbeiter sowie das Einsparpotential für Ihr Unternehmen.

Neben der professionellen **Konzeption** und dem **Implizieren** der Lohnkostenstrukturierung in Ihrem Unternehmen, ist durch unsere Partner selbstverständlich auch eine **dauerhafte Betreuung** sichergestellt.

Durch das Konzept entstehen Ihnen weder ein nennenswerter personeller Mehraufwand noch zusätzliche Kosten.

Als **Honorar** für die gesamte Dienstleistung werden 30% der durch die Umsetzung eingesparten jährlichen Lohn- und Lohnnebenkosten (zuzüglich der gesetzlichen Umsatzsteuer) durch die für die Umsetzung dieser Maßnahmen verantwortlichen BVSA-Partner in Rechnung gestellt. Es handelt sich somit um eine rein **erfolgsabhängige Vergütung**, bei der generell knapp 70% des wirtschaftlichen Nutzens beim Unternehmen und seinen Mitarbeitern verbleibt. Unabhängig davon, wie hoch dieser letztendlich ausfällt – für Sie besteht **kein finanzielles Risiko**.

Sie und Ihre Mitarbeiter können bei diesem Konzept somit nur profitieren - nutzen Sie diese Chance!