

Mögliche Ansätze der Mitarbeiterbindung

Wie kann ich wertvolle Mitarbeitende langfristig ans Unternehmen binden?



Fachlich und menschlich bemerkenswerte Mitarbeitende zu finden, ist in sich schon eine Herausforderung. Wenn sie dann Teil des Teams sind, stellt sich die Frage: Wie kann sich daraus – im gegenseitigen Interesse – eine langfristige, allenfalls partnerschaftliche Art der Zusammenarbeit entwickeln? Bei dieser nicht alltäglichen Fragestellung kann es eine entscheidende Rolle spielen, welches Modell situativ geeignet ist. Abhängig davon, welche Rolle die Person im Unternehmen einnimmt oder künftig einnehmen soll, kommen verschiedene Modelle in Frage.

Im Fokus unseres Beitrags hierzu liegen vier ausgewählte Ansätze der Mitarbeiterbindung. Diese unterscheiden sich hinsichtlich Zeithorizont und Grad der Einbindung in das Unternehmen, beginnend mit der losesten Form bis hin zur Miteigentümerschaft. Wir zeigen Ihnen hierzu auch die Vor- und Nachteile aus beiden Perspektiven auf.

1. Das Bonusmodell

Variable Lohnkomponenten gehören heute in fast allen Branchen zum Alltag. Damit jedoch ein Bonus motivierend und gleichzeitig auch langfristig bindend wirkt, ist eine Frage ent-

Digital und persönlich!

Im November 2022 ist ChatGPT online gegangen. ChatGPT, «a model which interacts in a conversational way», überrascht mit Texten und Dialogen, die von Menschen sein könnten. Aber es liefert auch immer wieder schablonenhafte oder gar nicht korrekte Informationen und Antworten. Wie auch immer: Die künstliche Intelligenz (KI) ist auf dem Vormarsch und erobert mehr und mehr die Arbeitswelt.



Auch wir haben konsequent in die digitale Dienstleistungserbringung investiert. Unser Verständnis ist dabei die gelebte Digitalisierung: Unsere Kundinnen und Kunden sollen davon profitieren, dass wir Menschen und Arbeitsprozesse über technologische Plattformen und Kommunikationsmittel eng vernetzen, um so gemeinsam und effizient die gesetzten Ziele zu erreichen. Die Problemstellungen, die wir für Sie lösen dürfen, sind oftmals vielfältig. So sind immer auch die spezifischen Parameter und Zusammenhänge massgebend. Da helfen auch die 175 Milliarden Parameter eines ChatGPT nicht weiter. Vielmehr legen wir deshalb besonderen Wert auf den unmittelbaren Dialog mit Ihnen. Wir möchten auf Ihre Situation und Ihre individuellen Anliegen eingehen. Auch wenn wir unsere Leistungserbringung konsequent digital weiterentwickeln – bei uns legen wir weiterhin viel Wert auf den direkten, persönlichen Kontakt!

Andreas Okle
Partner, COO

scheidend: Ist für die Berechnung die individuelle Leistung oder das Unternehmensergebnis als Ganzes ausschlaggebend? Unserer Erfahrung nach eignet sich hier der Fokus auf die Eigenleistung, was wir im folgenden Beispiel aufzeigen möchten.

Beispielsituation:

Der Mitarbeiter leitet eine umsatzrelevante und für die Unternehmung zentrale Abteilung. Um ihn langfristig an das Unternehmen zu binden, unterbreiten Sie ihm einen Bonusplan, der ausschliesslich vom Umsatz und/oder Gewinn seiner Abteilung abhängt.

Das Bonusmodell heisst für den Mitarbeiter:

- Sein Bonus ist stark von der Eigenleistung getrieben, dadurch hat er den grösstmöglichen Beeinflussungsgrad und ist unabhängig von den Ergebnissen anderer Abteilungen.
- Für die Erzielung ist kein Einsatz von eigenen Geldmitteln erforderlich – anders als beispielsweise beim Erwerb von Anteilen.
- Steuerlich gilt ein Bonus als Lohnbestandteil und ist damit voll steuerbar, führt also zu einer höheren Steuerbelastung. Zudem erliegt er in vollem Umfang den sozialversicherungsrechtlichen Abgaben.

Das Bonusmodell heisst für den Unternehmer:

- Stark von Eigenleistung getriebene Boni werden in der Regel als fair empfunden. Sie wirken entsprechend motivierend, weil Fairness für das Verbleiben in einem Unternehmen oft als ein wesentlicher Faktor genannt wird.
- Da der Bonus keine kapitalmässige Beteiligung erfordert, bleibt die Unabhängigkeit gegenseitig gewahrt.
- Weil der Bonus vom Gesamtunter-

nehmensgewinn unabhängig ist, muss er – falls der Mitarbeiter die Ziele erreicht hat – auch im Falle eines Unternehmensverlusts ausbezahlt werden.

- Ein Bonus ist ein Lohnbestandteil und somit ein geschäftsmässig begründeter und steuerlich abzugsfähiger Aufwand in der Unternehmung.

2. Das Modell Phantom Stocks

Phantom Stocks sind die Vorstufe einer echten, kapitalmässigen Beteiligung an einem Unternehmen. Wie es der Name schon suggeriert, handelt es sich dabei um eine Art «Geist» oder «Kopie» der echten Aktien. Der geldwerte Vorteil für den Inhaber eines Phantom Stock ist mit dem geldwerten Vorteil des Eigentümers des Unternehmens vergleichbar. Der Inhaber profitiert je nach Ausgestaltung des Phantom Stock sowohl von einem Kursanstieg der echten Aktien als auch von Dividenden auf den echten Aktien.

Beispielsituation:

Die Geschäftsleitung Ihres Unternehmens besteht hauptsächlich aus Eigentümern der Unternehmung, wobei eine Mitarbeiterin nur Angestellte und nicht zugleich Aktionärin ist. Um ihre Zugehörigkeit zu verstärken, bieten Sie dieser Mitarbeiterin Phantom Stocks an, damit sie in selbem Umfang von der Unternehmensentwicklung profitieren kann wie die Aktionäre.

Das Phantom-Stocks-Modell heisst für die Mitarbeiterin:

- Ihre Zugehörigkeit zum Unternehmen wird als «Quasi-Aktionärin» grundlegend verstärkt.
- Ein Einsatz ihrer eigenen Mittel ist nicht erforderlich (im Vergleich zum Erwerb von Anteilen an der Unternehmung).
- Sämtliche Auszahlungen qualifizieren als Lohn und sind somit voll steuer-

erbar. Sie unterliegen auch in vollem Umfang den sozialversicherungsrechtlichen Abgaben.

Das Phantom-Stocks-Modell heisst für die Eigentümer:

- Die Auszahlung an die Mitarbeiterin erfolgt unabhängig vom Unternehmensgewinn (sollte ein Verlust vorliegen, muss die Zahlung trotzdem erfolgen, sofern die Aktionäre eine Dividende beziehen).
- Die Zahlungen sind Lohnbestandteile und somit geschäftsmässig begründeter und steuerlich abzugsfähiger Aufwand in der Unternehmung.
- Es erfolgt keine kapitalmässige Beteiligung der Mitarbeiterin an der Unternehmung.

3. Das Modell Partizipations-scheine – «Klasse-B-Aktionär»

Bei der Zuteilung von Partizipations-scheinen handelt es sich um eine Bindung, bei welcher die Mitarbeiterin kapitalmässig an der Unternehmung beteiligt wird und somit echte Mitaktionärin wird. Es entsteht eine Dividendenberechtigung, jedoch ohne Stimmrecht an der Generalversammlung. Das Dividendenrecht könnte im Vergleich zu Inhabern von Namenaktien auch tiefer ausgestaltet werden, sodass ein Partizipationsschein bspw. nur 50 % der Dividende ausrichtet, die auf Namenaktien bezahlt wird.

Beispielsituation:

Sie haben einen Mitarbeiter im Visier, welchen Sie langfristig eventuell als Ihren Nachfolger im Unternehmen sehen. Aus Ihrer Sicht muss er sich aber noch bewähren und soll im Rahmen der Generalversammlung vorerst kein Stimmrecht haben, da Beschlüsse der GV den jetzigen Aktionären vorbehalten bleiben

Fortsetzung auf Seite 4 >>

Intern



Heinz Klauz

Heinz Klauz geht in den verdienten und vielseitigen Ruhestand

«Der Sinn des Lebens» von Monty Python war einer der beliebtesten Filme des Jahres 1983. Dies dürfte zwar damals nicht ausschlaggebend gewesen sein für den Wechsel von Heinz Klauz zur damaligen Treuhand Caminada AG Zug.

Aber dass er 2023 nach 40 Jahren bei Caminada in Pension geht, deutet darauf hin, dass er bei Caminada wohl sehr viel Sinn in seiner Arbeit gefunden hat. Heinz wurde im Rahmen der völligen Eigenständigkeit

der Zuger Caminada 1990 Partner unserer Firma. Er war immer ein ruhender Pol und liess sich kaum von einem Ereignis aus der Ruhe bringen. Eine äusserst wertvolle Eigenschaft, die alle immer sehr geschätzt haben. Heinz ist ein sehr versierter Praktiker, der sich über die vier Jahrzehnte bei Caminada ein riesiges Know-how angeeignet hat, das wir gerne in Anspruch nahmen. Nun wird er seine Zeit vermehrt mit seiner geliebten Margrit und den Hunden im Wohnmobil verbringen.



John Sulger Büel

Erfolgreiche Fortsetzung der Nachfolgeregelung bei Caminada

Herzlich willkommen in der Partnerschaft, John! Mit Freude nehmen wir John Sulger Büel als Juniorpartner bei uns auf. Ein grosser Schritt für ihn

persönlich wie auch für unser Unternehmen. Wir wünschen dir viel Erfolg als Unternehmer und freuen uns auf gemeinsame Herausforderungen.



Michaela Amstutz

Herzlich willkommen in unserem Team

Michaela Amstutz ist seit Februar 2023 als Fachperson Rechnungswesen in einem 50%-Pensum bei Caminada tätig. Sie ist primär für die interne Buchhaltung zuständig und führt einzelne Kundenmandate.



Folgendes Dokument stellen wir Ihnen auf www.caminada.com/akzente zur Verfügung:

- Factsheet Mitarbeiterbindung



sollen. Er soll Anspruch auf Dividenden haben, aber noch nicht im selben Umfang wie die bisherigen Eigentümer.

Das Modell Partizipationsscheine «Klasse B» heisst für den Mitarbeiter:

- Zivilrechtlicher Miteigentümer zu werden, führt zu einer sehr starken Identifikation mit der Unternehmung und somit tendenziell zu einem langfristigen Interesse.
- Sobald der Mitarbeiter 10 % am Kapital erreicht, werden die Dividendeneinkünfte privilegiert besteuert.
- Kapitalgewinne aus der Veräusserung der Partizipationsscheine stellen grundsätzlich steuerfreien Kapitalgewinn dar.
- Steht kein Mitarbeiterbeteiligungsprogramm (MAB) zur Verfügung, so hat der Erwerb mittels Eigenmitteln zu erfolgen. Dies erfordert je nach Vermögenssituation die Aufnahme von Fremdkapital und hat somit unter Umständen Zinszahlungen zur Folge.
- Die Partizipationsscheine können steuereffizient im Rahmen eines Mitarbeiterbeteiligungsprogramms kontinuierlich erworben werden.

Das Modell Partizipationsscheine «Klasse B» heisst für die Eigentümer:

- In der Regel eine langfristige Bindung des Mitarbeiters.
- Werden die Partizipationsscheine im Rahmen eines MAB an den Mitarbeiter gebracht, stellt dies in der Unternehmung einen geschäftsmässig begründeten Lohnaufwand dar.
- Diese Art der Beteiligung erfordert in der Regel die Ausarbeitung von Verträgen, insbesondere Aktionärsbindungsverträgen (ABV), und damit einen gewissen Aufwand.
- Eventuell sind eine Kapitalerhöhung und eine Statutenanpassung not-

wendig, da bisher keine Partizipationsscheine bestanden haben.

4. Modell Miteigentümerschaft – «Klasse-A-Aktionär»

Beispielsituation:

Sie haben eine potenzielle Nachfolgerin, die sich entweder bereits bewiesen hat oder gegenüber welcher Sie volles Vertrauen haben. Ihre Absicht ist, dass diese Person die Unternehmung weiterführen wird, wenn Sie einmal zurücktreten werden. Sie soll also langfristige Eigentümerin mit sämtlichen damit verbundenen Rechten und Pflichten werden.

Das Modell Miteigentümerin «Klasse A» heisst für die Mitarbeiterin:

- Die Dividenden- und die Stimmberechtigung im Rahmen der GV bieten ihr die höchstmögliche Identifikation mit der Unternehmung.
- Sobald sie 10 % am Kapital erreicht, werden die Dividendeneinkünfte privilegiert besteuert.
- Kapitalgewinne aus der Veräusserung der Aktienstellen stellen grundsätzlich einen steuerfreien Kapitalgewinn dar.
- Die Aktien können steuereffizient im Rahmen eines Mitarbeiterbeteiligungsprogramms (MAB) kontinuierlich erworben werden.
- Steht kein MAB zur Verfügung, so ist der Erwerb mittels Eigenmitteln zu finanzieren. Dies erfordert in der Regel die Aufnahme von Fremdkapital und somit Zinszahlungen.

Das Modell Miteigentümerin «Klasse A» heisst für Sie als jetzigen Eigentümer:

- In der Regel entsteht eine langfristige Bindung und Mitbestimmung der Mitarbeiterin.

- Werden die Aktien im Rahmen eines MAB an die Mitarbeiterin abgegeben, stellt dies in der Unternehmung einen geschäftsmässig begründeten Lohnaufwand dar.
- Dieses Modell erfordert in der Regel die Ausarbeitung von Verträgen, insbesondere Aktionärsbindungsverträgen (ABV).
- Eventuell sind eine Kapitalerhöhung und eine Statutenanpassung notwendig, falls neue Aktien ausgegeben werden.
- Sie können damit den Prozess einer langfristigen Unternehmensnachfolge einleiten.

Fazit

Hat man erst einmal qualifizierte und unternehmerisch wertvolle Mitarbeitende in seinem Betrieb, so ist es nur logisch, dass man diese langfristig an die Unternehmung binden möchte. Die Ausgestaltungen solcher Mitarbeiterbindungsprogramme sind heutzutage vielfältiger denn je. Zentral ist es dabei, herauszufinden, was Mitarbeitende wollen bzw. welche Form der Beteiligung ihren Wünschen und Zukunftserwartungen entspricht. Wichtig ist es, Mitarbeitende mit Potenzial zu begleiten und im Rahmen von gemeinsam erarbeiteten Entwicklungsplänen stets über deren Erwartungen im Bilde zu sein. Nur so lässt sich frühzeitig erkennen, welche Art der Bindung erfolgversprechend ist und welche Schritte eingeleitet werden müssen.

Sollten Sie weitergehende Fragen zu dieser Thematik haben, besprechen wir diese gerne im persönlichen Gespräch mit Ihnen. Wir verfügen über langjährige Kundenerfahrung in diesem Bereich und wenden Mitarbeiterbindungsprogramme auch firmenintern erfolgreich an.