



# **Globales Employee Benefit Management –**

**Herausforderungen und Chancen  
einer internationalen  
Versorgungsstrategie**

© Profion GmbH

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte sind vorbehalten. Die Zahlenangaben und Informationen basieren auf einer sorgfältigen Recherche von Daten.

Der Herausgeber übernimmt keine Haftung für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Angaben.

# Inhalt

„Act local – think global“ oder „think local – act global“?	4
Gute Gründe für eine flexible globale Benefit-Strategie	5
Entwicklung eines Versorgungsplans zur Gewinnung und Bindung geeigneter Talente	7
Kosteneffiziente Wege für multinationale Nebenleistungen	8
Nutzen einer internationalen Versorgungsstrategie – Lösungsansätze und Fallbeispiele	9
Schlussbetrachtung	10
Die Profion – professionelles Employee Benefit Consulting	11

## “Act local – think global” oder “think local – act global”?

International zu agieren ist inzwischen für viele Unternehmen der Schlüssel zu zukünftigen Märkten und Wachstum. Die globale Expansion mit Niederlassungen und Büros im Ausland stellt zahlreiche Firmen auch in Bezug auf ihre Mitarbeiterzusatzleistungen vor neue Herausforderungen. Obwohl viele Unternehmen meist bereits jahrelang auf dem internationalen Markt tätig sind, entwickelt sich erst allmählich ein Bewusstsein für die Wichtigkeit einer grundlegenden Versorgungsphilosophie. Employee Benefits, so genannte betriebliche Zusatzleistungen wie Altersvorsorge, Krankenversicherung, Berufsunfähigkeits- und Hinterbliebenenschutz sowie sonstige Arbeitgeberleistungen, sollten den jeweiligen Landesbesonderheiten entsprechen. Im Mutterkonzern bestehende Leistungen können nicht eins zu eins auf die Auslands-töchter übertragen werden. Flexibilität ist wichtig, denn das jeweilige Regierungsmandat sowie kulturelle Faktoren formen auch die lokalen Erwartungen der Mitarbeiter gegenüber ihrem Arbeitgeber. Diese bestimmen, ob ein Unternehmen als guter Arbeitgeber bewertet wird oder nicht. Benefits variieren demzufolge von Land zu Land.

In Indien beispielsweise erwarten Mitarbeiter eine umfassende Krankenversicherung sämtlicher Familienmitglieder. Dementsprechend bieten die meisten Arbeitgeber ergänzend zum Gehalt komplexe Leistungen für Kinder und Familie an. Trotz aller Gemeinsamkeiten innerhalb der EU,

unterscheiden sich auch die europäischen Länder hinsichtlich ihrer gesetzlichen Bestimmungen und sozialversicherungsrechtlichen Gegebenheiten erheblich.

Ein wahrhaft multinational agierendes Unternehmen verfügt über eine globale Versorgungsphilosophie im Einklang mit den Unternehmenswerten. Diese umfasst Mitarbeiterleistungen in Übereinstimmung mit den unterschiedlichen Kulturen und regionalen Besonderheiten der Auslandsniederlassung und bietet darüber hinaus Potenziale zur Kosteneinsparung und Unterstützung organisatorischer Veränderungen im Zuge der Internationalisierung.

---

*„Es ist nichts furchtbarer  
anzuschauen als  
grenzenlose Tätigkeit  
ohne Fundament.“*

(Johann Wolfgang von  
Goethe)

---

Zu empfehlen ist eine speziell auf das Unternehmen abgestimmte einheitliche Versorgungsphilosophie, denn diese trägt maßgeblich zum Imagewert einer Firma bei. Die Internationalisierung von betrieblichen Nebenleistungen befindet sich trotz aller Globalisierung noch in einem sehr frühen Stadium. Dennoch wächst das Bedürfnis multinationaler Unternehmen an länderübergreifenden einheitlichen Systemen, Konzepten und Kontrollinstrumenten. Um Mitarbeiter zu gewinnen, an das Unternehmen zu binden und damit den Geschäftserfolg nachhaltig zu steigern,

ist die Integration der Vergütungs- und Versorgungssysteme und deren konsequente Ausrichtung auf die eigene Geschäftsstrategie ein effektives Instrument.

Laut einer Towers Perrin Studie sind Leistungsorientierung und Kosten-Management für viele Unternehmen eine zentrale Herausforderung bei der Überarbeitung ihrer Gesamtvergütungsprogramme. In Anbetracht verbesserter Technologien, zunehmender Mitarbeitervielfalt durch Internationalisierung und damit einhergehender Veränderungen der Mitarbeitererwartungen müssen die Auswahl der Nebenleistungen und deren individuelle Ausgestaltung vermehrt flexibler gestaltet werden. Dadurch stellen sich folgende Fragen: Entsprechen die weltweiten Mitarbeiterleistungen der jeweiligen Firmenphilosophie und der lokalen Gesetzgebung? Lassen sich die Kosten für Zusatzleistungen durch optimierte Prozessabläufe reduzieren? Existiert eine effiziente Verwaltung oder lässt sich hier einsparen? Wird in den Tochniederlassungen konsequent das umgesetzt, was das zentrale Management des Mutterkonzerns vorgibt?

Wir wollen Ihnen hiermit einen ersten Leitfaden für mögliche Handlungsperspektiven zur Verfügung stellen. Denn Benefits bieten ein entscheidendes Potenzial im Rahmen der Gesamtvergütungspraxis zur Stärkung der Motivation und Bindung multinationaler Talente an das Unternehmen. Denken Sie global, aber handeln Sie gemäß den lokalen Anforderungen Ihrer Niederlassungen!

## **Gute Gründe für eine flexible globale Benefit-Strategie**

**N**och vor kurzem überließen viele multinationale Unternehmen sowohl Design als auch finanzielle Entscheidungen bezüglich ihrer Benefit-Programme den Tochniederlassungen vor Ort. Dabei übte der Mutterkonzern nur minimale Kontrolle aus und verlangte kaum Einblick in bestehende Regelungen. Dieser dezentrale Ansatz hat jedoch Nachteile:

- Gibt die Konzernleitung keine strategische Richtung vor, stimmen die Benefit-Designs nicht mit einer globalen Benefit-Strategie überein.
- Die schlechtere Verhandlungsposition einer kleinen Niederlassung führt zu Nachteilen bei den zu bezahlenden Prämien in lokalen Märkten. Demzufolge sind die Beiträge nicht so wettbewerbsfähig, wie sie sein könnten.
- Auch multinationale Pooling-Vereinbarungen fallen meist suboptimal aus, wenn ein aktives Management und die Koordination der Poolingstrategie fehlen.
- Zudem gibt es wenig Einflussmöglichkeit auf die Honorarforderungen und Provisionen von Brokern und Beratern.

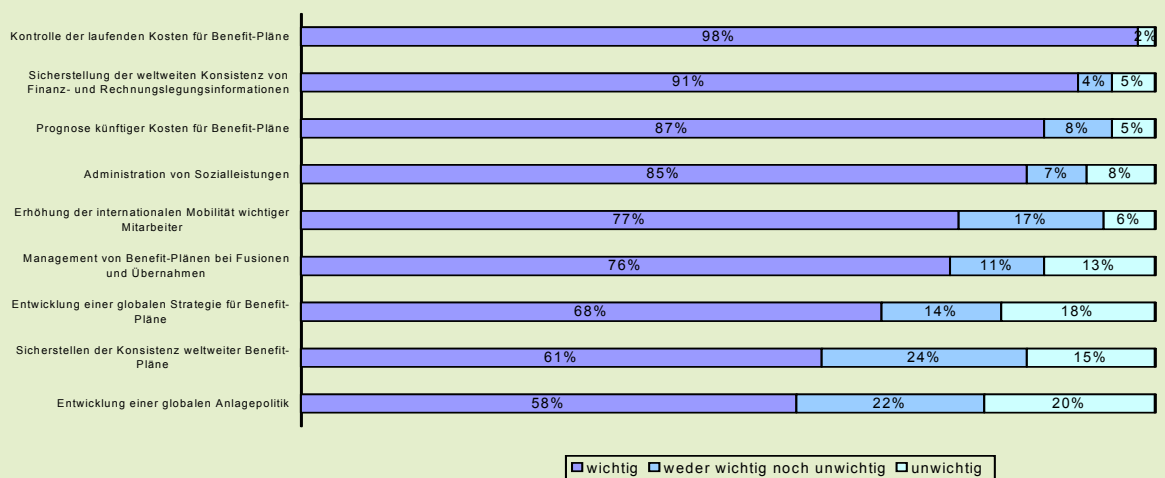
Die ökonomische Krise hat die Budgets der Unternehmen geschmälert. Multinationale Benefits müssen angemessen, nachhaltig und finanzierbar sein. Die Kontrolle internationaler Employee Benefit-Programme

wird für deutsche Mutterkonzerne daher immer wichtiger. Zudem wachsen die Bedenken hinsichtlich der Entwicklung laufender Kosten und der Auswirkungen internationaler Versorgungsprogramme auf Bilanzen, Rating und Liquidität. Seit Januar 2005 müssen alle börsennotierten Unternehmen innerhalb der Europäischen Union ihre Zusatzleistungen nach internationalen Bilanzierungsstandards (IFRS) bewerten. Die Anwendung identischer Rechnungslegungsvorschriften erhöht die unternehmensweite Transparenz von Benefits-Kosten. In Folge der Einführung des Sarbanes-Oxley Act in den USA sowie dem europäischen Corporate Government Codex sind Unternehmen zunehmend gezwungen, internationale Employee Benefit-Programme gebündelt zu steuern und zu kontrollieren, um Haftungsrisiken zu vermeiden.

Die laufenden Kosten können durch ein effektives globales Benefit-Management reduziert werden. Die Folgen sind:

- Günstigere Prämien durch globale Einflussnahme auf Versicherer.
- Die Poolingvereinbarungen können entsprechend der Firmenstrategie ausgebaut und angepasst werden.
- Beraterhonorare und Provisionen von Brokern fallen niedriger aus und durch die Auslagerung der Administration von Benefits können Kosten innerhalb des Konzerns eingespart werden.

In Ländern, in denen mehrere Benefits-Pläne existieren, können durch eine Harmonisierung der Plandesigns Kosten eingespart werden, beispielsweise dort, wo sich vorher Benefits überschneiden haben oder doppelt verfügbar waren.

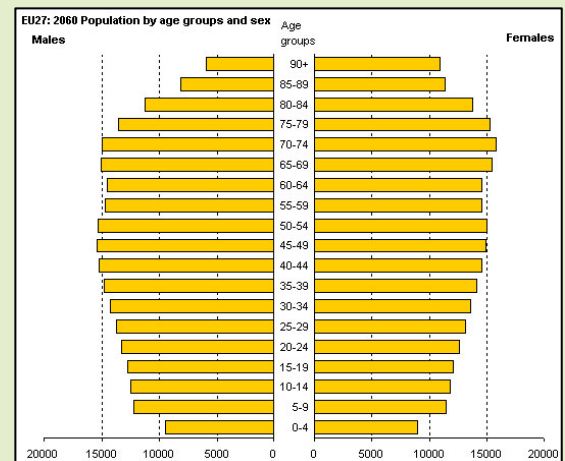
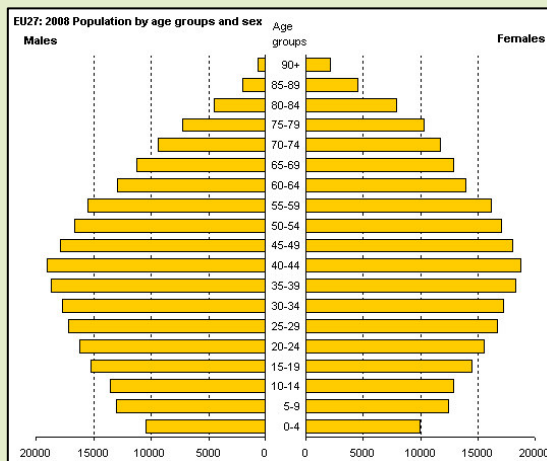


In einer Studie des Beratungsunternehmens Towers Perrin gaben Unternehmen Auskunft, was sie bei Employee Benefit-Programmen für wichtig erachten. Quelle: Towers Perrin

## Entwicklung eines Versorgungsplans zur Gewinnung und Bindung geeigneter Talente

Obwohl der demografische Wandel (siehe dazu die beiden Alterspyramiden) und die damit verbundene nicht mehr finanzierbare staatliche Altersversorgung in Europa breit diskutierte Themen sind, ist die betrieb-

Welchen Stellenwert Arbeitgeberzusatzleistungen auch bei uns zukünftig einnehmen könnten, zeigt ein Blick in die USA, wo ohne betriebliche Kranken- und Altersvorsorge durch alleinige staatliche Leistungen keine ausreichende Absicherung realisierbar ist. Gesundheitsleistungen und Altersversorgung gehören dort zu den stärksten Anreizen bei der Mitarbeitergewinnung und -bindung.



Alterspyramiden für die EU-27 Länder, 2008 und 2060.  
Quelle: European Economy (2009): 2009 Ageing Report: Economic and budgetary projections for the EU-27 Member States (2008-2060), Brussels, S. 42)

liche Altersvorsorge noch kein zentraler Faktor, um Mitarbeiter zu gewinnen. Langfristig wird sich dies ändern, denn die arbeitgeberfinanzierte Rentenversicherung ist neben eigener Vorsorge der Mitarbeiter wichtiges Element, um den Lebensstandard im Alter zu sichern. In vielen europäischen Ländern spielt vor allem das Thema Gesundheit eine wichtige Rolle. Die Bedeutung betrieblicher Nebenleistungen für die Attraktivität eines Arbeitgebers nimmt in den nächsten Jahren dementsprechend mit hoher Wahrscheinlichkeit zu.

Laut einer MetLife-Studie unter US-amerikanischen multinationalen Unternehmen zum Thema Employee Benefit Trends 2008 gaben 63 % der befragten Führungskräfte an, dass betriebliche Nebenleistungen sehr wichtig bei der Bindung von Mitarbeitern seien.

## Kosteneffiziente Wege für multinationale Nebenleistungen

Der Begriff Humankapital wurde im Jahr 2004 zum deutschen Unwort des Jahres gewählt. Er bezeichnet die „personengebundenen Wissensbestandteile in den Köpfen der Mitarbeiter“. Das betriebliche Humankapital wird inzwischen als Teil des betrieblichen immateriellen Vermögens betrachtet, das wesentlich zum langfristigen Unternehmenserfolg und zur nachhaltigen Unternehmenssicherung beiträgt. Mitarbeiter sind daher nicht mehr reine Produktions- und Kostenfaktoren, denn Unternehmen haben erkannt, dass Wissen als persönliches Gut eng mit den Menschen, die es besitzen, verbunden ist, und diese jeden Abend das Unternehmen verlassen.

Unternehmen verstehen das Wissen ihrer Mitarbeiter inzwischen als wertvolles intellektuelles Kapital, erkennen die daraus entstehende Wertschöpfung und bemühen sich folglich aktiv, dieses Wissen im Unternehmen zu behalten. Wissensmanagement ist einstweilen keineswegs nur Thema großer Konzerne. Gerade für kleine und mittelständische Betriebe ist der Erhalt vom im Unternehmen bestehenden Wissen überlebensnotwendig.

Betriebliche Zusatzleistungen kosten den Arbeitgeber Geld, aber sie sind ebenso ein Teil der Investition in seine Mitarbeiter. Es gibt jedoch Möglichkeiten, Kosten zu sparen und dennoch in das firmeneigene Humankapital zu investieren. Wichtig ist nur der richtige Weg. Zu den bekannten arbeitgeberfinanzier-

ten Zusatzleistungen gehören Hinterbliebenenleistungen, Invalidenleistungen bei langfristiger Invalidität/Risikoversicherung, Leistungen bei vorübergehender Arbeitsunfähigkeit, Krankenversicherung sowie weitere Benefits (Kantine, Firmenkindergarten, Gruppenrabatte, Firmenfahrzeuge zur Privatnutzung etc.).

Gerade bei arbeitgeberfinanzierten Altersleistungen wird die steigende Lebenserwartung der ausgeschiedenen Mitarbeiter zum finanziellen Risiko für Unternehmen, die noch über veraltete Pensionspläne verfügen. Traditionelle Rentenpläne, so genannte leistungsorientierte Zusagen (**Defined Benefit Plan**), die eine feste Altersrentenzahlung, abhängig meist vom letzten Gehalt und den Dienstjahren des Arbeitnehmers, beinhalten, belasten die Unternehmensbilanzen und die dafür aufzubringenden Summen sind schwer zu kalkulieren. Auch nach Jahren des Ausscheidens eines Mitarbeiters bezahlt der Arbeitgeber weiterhin dessen Rente.

Beitragsorientierte Leistungs Zusagen (**Defined Contribution Plan**) garantieren eine Rentenzahlung, die von den tatsächlich bezahlten Beiträgen abhängt und davon wie sich die jeweiligen Investmentprodukte bis zum Renteneintritt entwickelt haben. Die Beiträge des Arbeitgebers werden auf ein individuelles Rentenkonto des Mitarbeiters einbezahlt und investiert. Somit sind die für das Unternehmen anfallenden Kosten klar kalkulierbar und die Investmentrisiken trägt allein der Arbeitnehmer.

Die Forderung nach mehr Mobilität der Mitarbeiter in einer globalisierten Welt macht auch flexiblere Altersleistungen notwendig. Beitragsorientierte Leistungszusagen lassen sich leichter übertragen und sind daher für eine hochmobile Belegschaft die attraktivere Variante. Seit etwa zehn Jahren ist die Tendenz zu beitragsorientierten Benefit-Plänen in großen Konzernen steigend, da sie für Arbeitgeber volle Kostenkontrolle bedeuten.

## **Nutzen einer internationalen Versorgungsstrategie – Lösungsansätze und Fallbeispiele**

**E**ine globale Benefit-Management-Strategie hat positive Effekte auf mehreren Ebenen: Mehr Transparenz für den Mutterkonzern, effizientere administrative Kontrolle und besseren Informationsfluss, Erhalt von Mitarbeitern in einer zunehmend wettbewerbsgeprägten Weltwirtschaft, Kostensparnisse durch zum Beispiel multinationales Pooling und ein Wettbewerbsvorteil durch das lokale und globale Image als wünschenswerter Arbeitgeber.

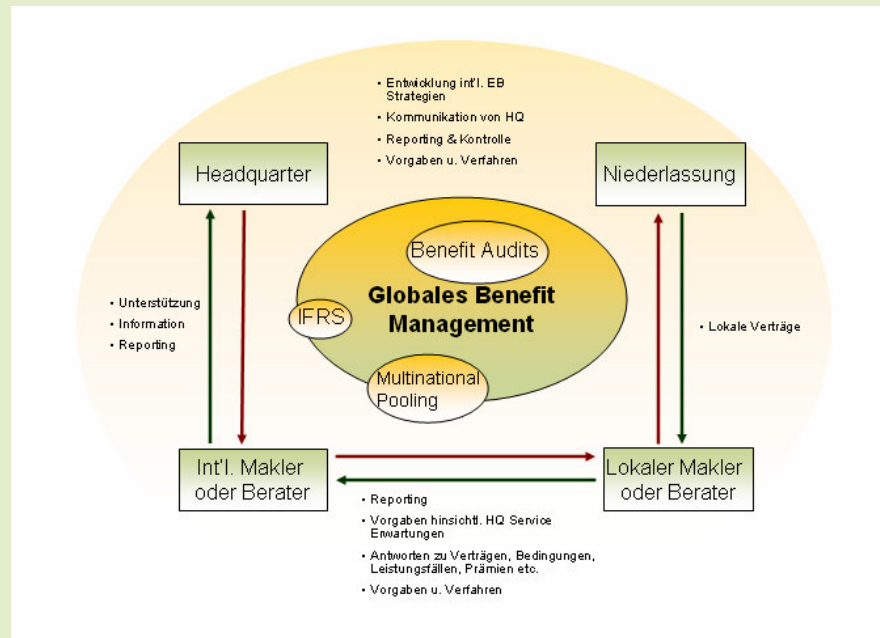
Ein Beispiel aus unserer Beraterpraxis verdeutlicht, welche positiven Effekte sich durch eine zentrale Benefit-Steuerung erzielen lassen:

*Ein mittelständischer Technologiekonzern mit 720 Mitarbeitern an 14 Standorten weltweit stand vor einer unübersichtlichen Fülle verschiedener betrieblicher Nebenleistungen in seinen ausländischen Tochniederlassungen. Unterschiedlichste Regelungen verhinderten*

*eine Beurteilung der Strukturen, Wertigkeit und Angemessenheit der bestehenden Versorgungsleistungen. Profion erhielt den Auftrag, eine zentrale Employee Benefit-Strategie einzuführen, bei der bestehende multinationale Pooling-Vereinbarungen optimiert bzw. neue, effektivere Pooling-Verträge abgeschlossen werden sollten.*

*Basierend auf einer Untersuchung der Ausgangssituation in den jeweiligen Ländern mit Niederlassungen und einem Marktvergleich entwickelten die Profion-Berater systematisch ein Versorgungskonzept, das in allen lokalen Tochterunternehmen und Niederlassungen umgesetzt werden konnte. Durch die Bündelung von Versicherungsvereinbarungen mit verschiedenen Anbietern (Pooling) in einem weltweiten Netzwerk reduzierten sich die Prämien um ca. 25 Prozent. Der Mutterkonzern erhielt im ersten Jahr des optimierten multinationalen Poolingkonzeptes eine Dividende in Höhe von etwa 70.000 Euro ausbezahlt. Das gesparte Geld investierte das mittelständische Unternehmen anschließend für übergeordnete strategische Projekte. Neben den Kosteneinsparungseffekten erzielte das Unternehmen Wettbewerbsvorteile bei der Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter; für die Mitarbeiter ergaben sich spürbare Vorteile durch erhöhte „Free Cover Limits“ (Freigrenzen für die Gesundheitsprüfung) als Folge multinationalen Poolings.*

## Schlussbetrachtung



**Schaubild „Globales Benefit Management“**

**A**uch wenn in den letzten Jahren die betrieblichen Zusatzleistungen noch kein essenzieller Anreiz zur Rekrutierung von Talenten waren, sondern mehr als angenehmer Teil der Gesamtvergütung betrachtet wurden, so nimmt deren Bedeutung künftig zu. International mobile Arbeitnehmer, die die Leistungen global agierender Konzerne kennen, wollen vermehrt wissen, welche staatlichen oder freiwilligen Benefit-Programme ein Unternehmen bietet.

Im Zuge der Einführung von Corporate Governance Richtlinien wird die Überprüfung der in den lokalen Niederlassungen vorhandenen Employee Benefits zu einem unvermeidbaren Thema. Der Mutterkonzern haftet für die Verbindlichkeiten seiner ausländischen Tochterunternehmen, was eine verstärkte zentrale Kontrolle notwendig

macht. Die Überprüfung aller Niederlassungen hinsichtlich ihrer Benefits schafft die nötige Transparenz für die Muttergesellschaft und die Implementierung einer globalen Versorgungsstrategie ermöglicht anschließende vollständige Kostenkontrolle.

Wenn ein multinationales Unternehmen sich zu einem global koordinierten Benefit-Management entscheidet, ist eine klar artikulierte, offen kommunizierte Firmenpolitik wichtig. Damit die vom Unternehmen finanzierten Benefits angemessen wahrgenommen werden, ist die grundlegende Information der Mitarbeiter eine essenzielle Voraussetzung.

Ganz nach dem Motto:

*Tue Gutes und rede darüber!*

## Die Profion – professionelles Employee Benefit Consulting

**D**ie Profion GmbH, gegründet 1998, ist ein unabhängiges Beratungsunternehmen in München mit Schwerpunkt Employee Benefits. Die Beratungsgesellschaft unterstützt ihre Kunden – zu denen vor allem mittelständische Unternehmen aus allen Wirtschaftsbereichen zählen – bei der konsequenten Ausrichtung von betrieblicher Altersversorgung sowie Risiko- und Unfallabsicherung an der Unternehmensstrategie.

Profion gehört mehreren nationalen und internationalen Beraternetzwerken an und ist durch intensiven Wissenstransfer mit zahlreichen Partnern kompetenter Ansprechpartner für Employee Benefit-Belange weltweit.

- ✓ Gestaltung betrieblicher Alters-, Gesundheits- und Berufsunfähigkeitsvorsorgeleistungen so, dass sie beiden Seiten Nutzen bringen – Arbeitgebern wie Arbeitnehmern.
- ✓ Überblick über gegebenenfalls vorhandene Haftungs- oder Finanzierungsrisiken aus internationalen Versorgungsprogrammen der Auslandsniederlassungen.
- ✓ Hinweise auf Kostensenkungspotenziale.
- ✓ Darstellung und Vergleich der internationalen Versorgungsprogramme der jeweiligen Unternehmen auf einen Blick.
- ✓ Ganzheitliche Beurteilung der lokalen Ist-Situation durch Erläuterung der nationalen Sozialversicherungssysteme und Marktgegebenheiten.
- ✓ Durch besseres Verständnis nationaler Bestimmungen und Anforderungen Schaffung einer Grundlage für die Entwicklung einer globalen Employee Benefit-Strategie.

Sie erfahren mehr zur Profion GmbH und unserem Beratungsspektrum unter [www.profion.de](http://www.profion.de).



Telefon +49 (0) 89 - 38 83 72 - 60

Telefax +49 (0) 89 - 38 83 72 - 88

e-mail: [info@profion.de](mailto:info@profion.de)

[www.profion.de](http://www.profion.de)