

Incentives auf dem Prüfstand

Wie Sie Motivation zerstören



Maik Degner ist Geschäftsführer der perstar GmbH und gleichzeitig als Unternehmensberater und Businesscoach im Personalbereich tätig.

Haben Sie schon mal nach „Incentives“ gegoogelt? In einer Viertelsekunde erhalten Sie mehr als 37 Millionen Einträge dazu. Das Ergebnis reflektiert wohl am besten die Bedeutung eines weithin bekannten Anreizsteigerungs- und Motivationswerkzeugs, das – in seiner ureigenen Form im Rahmen einer gesamtheitlichen Unternehmensführung – langfristig mehr Schaden anrichtet, als dass es nützlich ist.

1 Grundkonzept wackelt

Angesichts der Wirtschaftskrise müssen die Diskussion um das Thema Leistungsanreize neu geführt und die alten Anreizmechanismen grundlegend infrage gestellt werden. Die vor allem durch Bonussysteme verursachte unkontrollierte Gier ganzer Berufsstände führte zu einem auf persönliche Bereicherung ausgerichteten Handeln, gegen das Wohl des Unternehmens.

Definition

Das englische Wort „incentive“ stammt von dem lateinischen Wort „incendere“ und bedeutet „Begeisterung anfachen“, „anzünden“, „anbrennen“, „erleuchten“, „erhöhen“, „steigern“. Seine ursprüngliche Bedeutung ist vergleichbar mit der des deutschen Begriffs Anreiz. (Quelle: Wikipedia)
 Incentives sind Leistungsanreize, die ein Unternehmer seinen Arbeitnehmern oder seinen Geschäftsfreunden und Kunden zuwendet, um bestimmte Planziele – wie Umsatz-, Gewinn- oder Leistungssteigerungen – zu erreichen. Sie werden in vielfältigen Formen wie Sach- und Geldprämien, Verlosungen, Rabatten etc. eingesetzt. Die häufigste Form jedoch sind die sog. Incentive-Reisen.
 (Quelle: Steuerberater Wolfgang Heiliger, Hilden)

Die meisten Incentive-Verantwortlichen sind auch heute noch der Ansicht, diese Anreize seien ein wirksames Instrument zur Steuerung der Mitarbeiterleistung im Sinn und zum Nutzen des Unternehmens. Doch genau diese Wirkung stellt – nicht erst seit der Bankenkrise – eine zunehmende Zahl von Experten, die das Unternehmen ganzheitlich als einen Organismus betrachtet, in Abrede. Nach deren Ansicht wird bisher zu häufig die

Schaffung positiver Arbeits- und Rahmenbedingungen für den Mitarbeiter mit der stumpfen Ködermentalität von Incentives verwechselt, was zu gravierenden Missverständnissen über das Leistungsverständnis des Beschäftigten führt.

Landläufig wird argumentiert, es gehe darum, Motivation zu schaffen, um damit die Leistung zu steigern. Incentives macht aber aus, dass man eine Bedingung an sie knüpft und erst bei deren Erfüllung in ihren „Genuss“ kommt – wenn jemand besonders erfolgreich ist, besonders viel arbeitet, ein vorgegebenes Ziel erreicht usw. Ein Incentive ist damit so etwas wie ein Lockvogel, ein Köder oder einfach eine Wurst, die als extrinsisches (von außen angestoßenes) Motivationsmittel verwendet wird.

Wichtig

In der Diskussion um diese Zusammenhänge tauchen einige Fragen auf, die sich auf grundlegende Verhaltensmuster des Menschen beziehen, die zu Widersprüchen führen – und immer schon führten. Ist der Mensch von Grund auf eher faul, unbeweglich, nicht motiviert? Oder ist er aktiv und motiviert? Genau diese unterschiedlichen Grundannahmen stellen das Konzept des Incentive auf den Prüfstand. Es geht nicht darum zu klären, wie Incentives funktionieren. Darüber sind sich die Verantwortlichen einig. Es geht um Fragen wie: Mehr Motivation für was? Oder: Werden alle Mitarbeiter durch dieselben Anreize motiviert? Welche Motivationsform ist langfristig intelligent und nutzbringend für das Unternehmen?

Viele Arbeitgeber – vor allen Dingen deren Vertriebsabteilungen – übersehen immer wieder, dass man Motivation nicht beliebig trainieren kann. Sie ist auch eine Eigenschaft, die Bewerber oder Mitarbeiter in unterschiedlich hohem Ausmaß mitbringen. Menschen sind motiviert – oder nicht –, ihre Arbeitsleistung dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Man kann nicht von außen motivieren. Man kann Reize setzen. Nur geht dies völlig ins Leere, wenn nicht schon etwas Substanz vorhanden ist. Deshalb sollte bspw. die Motivation eines Bewerbers von Beginn an beachtet werden.

2 Mensch & Quantentheorie

Grundsätzlich scheinen sich die meisten Motivations- und Incentive-Experten darüber einig zu sein, dass jeder Mensch ein bestimmtes Maß an Motivation benötigt, bevor er handelt. Ein Prozess, der vielleicht in Teilen mit der Quantentheorie vergleichbar ist, bei der es ein plötzliches Umschlagen von Passivität oder „Nichthandeln“ zum Handeln gibt. Diese Motivationsschwelle resultiert, vereinfacht ausgedrückt, aus der Summe intrinsischer und extrinsischer Motivation. Und sie hängt von den jeweils angesetzten Maßgrößen ab, mit denen gearbeitet wird. So setzt bspw. „Bewirbt sich als Führungskraft“ versus „Bewirbt sich nicht als Führungskraft“ ein gewisses Mindestmaß an Führungsmotivation voraus. Auch bei der Entscheidung junger Leute, einen bestimmten Beruf zu ergreifen oder nicht, ist ein gewisses Mindestinteresse erforderlich.



Wichtig

An dieser Stelle setzt die Kritik an Incentives an: Sie können nicht die persönliche Handlungsschwelle aller Mitarbeiter treffen, weil diese hoch individuell und in Abhängigkeit ihres jeweiligen Wertesystems funktioniert. Demnach kann ein Incentive nie alle, die einer individuellen Zielgruppe angehören, gleich viel oder gleich wenig interessieren.

Beispiel

Denken Sie an zwei Arbeitnehmer. Der eine ist ein junger Berufseinsteiger, der von Karriere träumt und auch noch erhebliche finanzielle Mittel benötigt, um vielleicht einen Hausstand und/oder eine Familie zu gründen. Der andere Mitarbeiter ist vielleicht 58, verfügt über viel Berufserfahrung, hat viele Überstunden und Stress schon hinter sich und das Häuschen im Grünen ist bezahlt.

Wie soll das Incentive in einem solchen Fall aussehen? Soll eine Prämie oder ein Bonus ausbezahlt werden; eine Reise oder bezahlte Auszeit?

3 Wie auf einer Waage

Ist das „Problem“ der unterschiedlichen Wertvorstellungen der Mitarbeiter gelöst und ein „ultimatives Incentive“ gefunden, das alle anspricht, dann adressieren Sie damit deren extrinsische Motivation. Die Summe an Motivation, die vom Nichthandeln zum Handeln führt, bleibt jedoch – nach gesicherten Erkenntnissen aus der Psychologie – konstant.

Das bedeutet: Bei zunehmender Zufuhr extrinsischer Anreize ist entsprechend weniger intrinsische Motivation erforderlich, um eine Handlung auszulösen. Wiederholt man die externen Anreize mehrfach, ist feststellbar, dass die Mitarbeiter im Lauf der Zeit fast nur noch auf diese reagieren. Die Eigenmotivation wird immer weiter zurückgefahren.

Damit schleicht sich ein weiterer unerwünschter Effekt ein: Abnutzung durch Gewöhnung. Menschen gewöhnen sich schnell an solche extrinsischen Motivationsanreize und bald schon reicht das Incentive des vergangenen Jahres nicht mehr aus. Der letzte Anreiz muss getoppt werden. Und damit befinden sich die Verantwortlichen in einem selbst erzeugten Teufelskreis.

Dann haben sie Beschäftigte, die sich nur noch rühren, wenn es sich lohnt, sich anzustrengen. Viele Unternehmen bedauern das, obwohl sie paradoxerweise genau dies fördern. Motivation entsteht hier durch die Folgen der Arbeit. Der Gedanke, dass die Tätigkeit selbst motivierend sein kann, kommt den meisten Unternehmen nicht bzw. wird i. d. R. nur in der Außendarstellung behauptet. „Wir wollen Ergebnisse sehen“ ist typisch für diese Haltung. Daher fühlen sich dadurch auch nur extrinsisch motivierte Mitarbeiter angesprochen. Die Gestaltung der Motivationsmaßnahmen besonders im Vertrieb, aber auch allgemein in Unternehmen, ruft genau das Verhalten erst hervor, auf das zu reagieren sie angeblich geschaffen wurden.

4 Motivierung und Motivation

Setzt man extrinsische Faktoren verhaltensbeeinflussend ein, also mit dem Ziel, das Verhalten von Menschen zu manipulieren (und das ist immer das Ziel der Motivation, Anreize usw.), dann schädigt man immer intrinsische Motivation. Denn würde man als Gestalter von Vergütungssystemen darauf vertrauen, dass die intrinsische Motivation der Mitarbeiter i. d. R. das für die Organisation richtige Verhalten hervorruft, dann müsste man keine Anreizsysteme erschaffen oder einsetzen. Man würde Arbeitnehmer vielmehr am Erfolg des Unternehmens beteiligen und nicht mehr groß über Geld oder ähnliche Anreize reden.

Natürlich ist solches Vertrauen in die Beschäftigten in vielen Organisationen nicht gegeben, oder die Kultur der Motivierung wird einfach „gedankenlos“ gehandhabt. Egal was der Grund für das Misstrauensregime sein mag: Hier wird Motivierung betrieben, und solche wirkt immer demotivierend, zumindest langfristig.

Sie ruft übrigens normalerweise allein schon deshalb Demotivation hervor, weil die „extrinsisch Motivierten“, die „angereizten Mitarbeiter“, das System durchaus durchschauen. Sie merken, dass sie wie willfähige Deppen mit einer Wurst angereizt werden, und alleine das wirkt sich schon auf Einstellung, Verhalten und Loyalität aus, ganz abgesehen von der Wirkung, die davon ausgeht, wenn Anreize tatsächlich „greifen“.

Info



Auch so bekannte Managementberater wie Reinhard Sprenger sind fest davon überzeugt, dass Menschen nicht von außen motivierbar sind.

Nach seiner Ansicht sind sie entweder motiviert oder sie sind es nicht. Extrinsische tötet intrinsische Motivation, so Sprenger. Das sei ja auch nicht weiter verwunderlich, denn den meisten von uns sei das System des „gibst-Du-mir-das-dann-bekommst-Du-dies“ von klein auf beigebracht worden.

5 Mut beweisen – und Mitarbeiter ernst nehmen

Motivation im Rahmen von Incentives kann unterschiedlichste Facetten haben. Dennoch geht es immer um Leistungssteigerung. Ehrlicher als Incentives vorzuschieben wäre, wenn das Unternehmen klar sagen würde, dass sich die Arbeitnehmer mehr anstrengen sollen. Intelligent wäre es dann, zu fragen, was jeder Mitarbeiter für dieses Extra an Leistung als Gegenleistung haben will, wenn das Ziel erreicht ist. Für derlei Fragen muss das Unternehmen Mut beweisen, denn es könnten Antworten kommen, die man vielleicht nicht hören will.

Praxistipp

Deshalb muss zuvor eine Unternehmenskultur geschaffen werden, in der sich der Beschäftigte zu sagen traut, was er will. So etwas funktioniert nur Top-down und das geht nur, wenn die Unternehmensleitung davon überzeugt ist, dass es langfristig der richtige Weg ist.

Und sie muss sich überlegen, wie sie mit den Antworten umgeht. Dazu ist der Aufbau einer exzellenten Unternehmenskommunikation unerlässlich. Sie muss zunächst den Mitarbeitern, Kunden und Partnern glaubhaft vermitteln, dass man einen neuen Weg gehen will, der mehr auf Langfristigkeit, auf neuen ethischen Leitlinien und dergleichen mehr basiert.

Weil der Arbeitgeber mit unangenehmen Antworten rechnet, trauen sich die Meisten nicht, derlei Fragen zu stellen, denn das setzt eine intensivere Auseinandersetzung mit dem Arbeitnehmer voraus. Die Fragen werden auch deshalb von Unternehmensseite nicht gestellt, weil ein Grundmiss-trauen gegenüber den Mitarbeitern latent vorhanden ist. Das resultiert meist aus der Angst, diese könnten „dumme Forderungen“ stellen (z. B.: 20 Stunden arbeiten bei vollem Lohnausgleich). Solche Forderungen wird aber ernsthaft niemand stellen. Denn Mitarbeiter sind nicht dumm; sie wissen, dass sie nur das bekommen können, was sie erarbeitet haben.

Praxistipp

Intern gilt es ferner, die Frage zu klären, warum die Unternehmensführung den Beschäftigten nicht vertraut. Die Antwort könnte lauten: Weil sie sich selbst nicht vertraut. Denn wenn man auf seine eigene Führungsqualität zählt, dann baut man auch auf seine Mitarbeiter. Wenn man den Arbeitnehmern vertraut, kann man sie fragen, was sie wollen: was sie vom Unternehmen erwarten, welche Rahmenbedingungen sie vorfinden möchten oder was bzw. welche Motive sie täglich zur Arbeit treiben. Dadurch zeigt das Unternehmen auf der einen Seite Offenheit und auf der anderen Interesse am Mitarbeiter.



Zur Kommunikation und zum offenen Dialog zählt ebenso, dass man den Beschäftigten klar macht, möglicherweise nicht alle ihrer Wünsche erfüllen zu können und sie ggf. enttäuschen zu müssen, weil dies bspw. die Kosten sprengt. Das zerstört keine Motivation beim Mitarbeiter. Er erhält zwar etwas nicht, was er sich wünscht, aber es erhöht seine Motivation, weil er ernst genommen wird. Nicht das Materielle demotiviert, sondern nur, wenn man sich als „Rädchen“ empfindet. Ein entsprechend konstruktives Arbeitsumfeld zu schaffen, stellt allerdings von Betrieb zu Betrieb und von Mensch zu Mensch unterschiedliche Anforderungen.

Wichtig

Dieses Prinzip gilt für große wie für kleine Unternehmen gleichermaßen. Menschen haben grundsätzlich ein gewisses Grundmaß an Eigenmotivation und die meisten von ihnen wollen gute Leistung liefern.

6 Unter bestimmten Voraussetzungen ...

Für manche Unternehmen stellt sich die Frage nach intrinsischer und/oder extrinsischer Motivation hingegen nicht so sehr aus der psychologischen Perspektive.

Beispiel

So liegt für Rüdiger Booz, Principal bei Kienbaum Management Consultants und dort Experte für Incentive-Systeme, der Wert eines guten Systems nicht notwendigerweise darin, dass beim Arbeitnehmer Energien freigesetzt werden, die er vorgeblich sonst nicht hat oder gehabt hätte. Für ihn besteht die Perspektive eines Incentives darin, dass man dem Beschäftigten sehr klar sagt, was das Unternehmen möchte, was er für das Unternehmen tun soll. „Hier geht es nicht darum, ob ein Mitarbeiter jetzt mehr oder weniger Motivation als zuvor hat, sondern darum, dass er einen Anreiz hat, sich sehr gründlich darüber zu unterhalten, was gemacht werden soll“, erklärt er auf die Frage, ob Incentives die Motivation eines Mitarbeiters beeinflussen können.

7 ... wirken sie

Grundsätzlich soll dennoch nicht der Eindruck entstehen, Incentives seien per se unwirksam. Sie wirken, aber nicht bei jedem und nicht unter jeder Voraussetzung. Zum Überbrücken zeitlich begrenzter Engpässe, wenn bspw. kurzfristig Absatzzahlen erhöht werden müssen, sind Incentives durchaus geeignet.

Wichtig

Für Unternehmen ist es zunächst sinnvoll, die vorliegenden Umfeldbedingungen zu analysieren. Bei klar strukturierten Aufgaben, Überschaubarkeit, konkreten Ansätzen für Rückmeldungen kann man das Motivationsmodell von Victor H. Vroom (Psychologieprofessor an der Yale School of Management) zugrunde legen. Dementsprechend können Maßnahmen des Management by Objectives Erfolg versprechend sein. Sie wirken bei geänderten Umfeldbedingungen jedoch weniger oder gar nicht. Gleiches gilt für andere Motivationsmodelle. Sie wirken, aber eben nur unter bestimmten Bedingungen.

Im zweiten Schritt gilt es herauszufinden, welche Motivationsform bei den Mitarbeitern im Schwerpunkt vorhanden und wie ausgeprägt sie ist. Sind bestimmte Motivationsformen drastisch unter- oder überrepräsentiert? Welche Motivationsform ist für eine Gruppe, Abteilung oder das ganze Unternehmen am wichtigsten?

Praxistipp

Für die Messung bieten sich Fragebogenverfahren und Handlungsanalysen an.

Im dritten Schritt sind geeignete Maßnahmen abzuleiten. Wenn z. B. herauskommt, dass die ergebnisorientierte Motivationsform (Vroom) ein deutliches Übergewicht hat, gleichzeitig aber eine Kultur „Unternehmer im Unternehmen“ herrscht oder aufgebaut werden soll, dann ist dies eine Erklärung für geringe Leistung bzw. wird der Aufbau einer solchen Kultur nur teilweise gelingen. Ja, weil konkrete Ziele gesetzt werden und nein, weil bei einer ergebnisorientierten Motivation zu sehr auf Fehlervermeidung geachtet wird. Sinnvoller wäre es, den Mitarbeitern mehr Handlungsspielraum zu geben, womit man wieder an die zuvor beschriebene Unternehmenskultur anknüpft.

8 Fazit

Über die technische Wirkungsweise sind sich Incentive-Verfechter und -Gegner einig. Daraus ergibt sich auch die Einschätzung, dass Incentives grundsätzlich in Notsituationen, in denen kurzfristig bestimmte Ergebnisse erzielt werden müssen, als Anreizsystem durchaus wirken und eingesetzt werden können. Gleichzeitig sollte sich jeder Unternehmer klar vor Augen halten, dass die Frage nach der Sinnhaftig- bzw. -losigkeit von Anreizsystemen durch keinerlei Forschung, wissenschaftliche Theorie oder Empirie belegbar ist.

Sicher sind die Anerkennung besonderer Leistungen, Wertschätzung und gern auch einmal ein Geschenk etc. durchaus gut und effektiv. Wettbewerbe mit vorher ausgelobten Incentives sollten jedoch vermieden werden. Langfristig erfolgreich arbeiten werden die Unternehmen, welche die Treiber, die Werte, die innere Motivation der Belegschaft kennen und dafür sorgen, dass diese – soweit möglich – in der Arbeit gelebt werden kön-

nen. Anders formuliert: Das Verkennen intrinsischer Motivation, die Vernachlässigung von Wertschätzung, indem in Belohnungs-Bestrafungsmaßnahmen gedacht wird, geht am Ziel vorbei. Wenn die Persönlichkeit von Mitarbeitern durch ihre Tätigkeit angesprochen wird, ist das auch ein gutes Mittel gegen Fluktuation, Burnout und Abwerbung.

In der Zukunft kommt es verstärkt darauf an, Arbeitsumfelder zu schaffen, die den Beschäftigten mehr das geben, was diese wollen. Dann erreicht man eher den für alle Beteiligten wünschenswerten Zustand, dass die Arbeit, die Tätigkeit an sich, motivierend ist. Es kommt nur darauf an, auf welcher ethischen Grundlage man das macht. Menschen wollen einfach nur ernst genommen werden! Ein Unternehmen, das seine Mitarbeiter ernst nimmt, schafft automatisch „extrinsische Motivation“, nämlich Rahmenbedingungen, innerhalb derer sie sich entfalten können.

Heute angewendete Formen der Führung (Lob und Tadel auch in Form von materiellen Aspekten) haben zweifelsohne nach wie vor eine Wirkung. Gleichwohl besitzen sie einen manipulativen und langfristig schädlichen Charakter. Sie werden von wirklich guten Mitarbeitern durchschaut und im schlimmsten Fall gegen das Unternehmen angewandt. Die Geschichte hat durchgängig gezeigt, dass die, die extrinsisch motiviert wurden, immer denen unterlegen waren, die intrinsisch motiviert waren, die wussten, wofür sie sich einsetzen – die aus innerer Motivation, aus Überzeugung, handelten.

Die zuvor beschriebenen Zusammenhänge und Aussagen haben übrigens dieselbe Gültigkeit für die Beziehungsebene zwischen Unternehmen und Kunden.

Übersicht

Steuerrechtliche Grundlagen

Werden Incentives im Unternehmen durchgeführt, sind einige steuerrechtliche Aspekte zu berücksichtigen, die an dieser Stelle auszugsweise dargestellt werden.

Seit 2007 gilt: Soweit betrieblich veranlasste Sachzuwendungen

- zur ohnehin geschuldeten Leistung oder zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn gezahlt werden oder

- wenn es sich bei den Zuwendungen um Geschenke handelt,

kann der Leistende diese Zuwendungen der Pauschalbesteuerung nach § 37b Einkommensteuergesetz (EStG) mit 30 v. H. unterwerfen (Wahlrecht). Soweit die Pauschalierung durchgeführt werden soll, ist sie für alle Zuwendungen im Wirtschaftsjahr einheitlich zu wählen. Dies gilt nicht, wenn

- die Zuwendungen den Betrag von 10.000 Euro je Empfänger und Wirtschaftsjahr oder

- die Einzelzuwendung den Betrag von 10.000 Euro

überschreitet.

Die nach § 37b EStG pauschal besteuerten Zuwendungen bleiben beim Empfänger außer Ansatz. Der Leistungsempfänger muss vom Leistenden eine Mitteilung über die Durchführung der Pauschalierung erhalten.

Steuerliche Behandlung beim Arbeitnehmer

■ Rechtliche Beurteilung:

Beim Arbeitnehmer gehören Incentives i. d. R. zu den Einnahmen aus nicht-selbstständiger Tätigkeit. Dies ist grundsätzlich der Fall, wenn z. B. auf Reisen ein Besichtigungsprogramm angeboten wird, das einschlägigen Touristikreisen entspricht und der Erfahrungsaustausch zwischen den Arbeitnehmern zurücktritt (Belohnungsreisen).

Zu versteuernder Arbeitslohn liegt nicht vor, wenn es sich bei Incentive-Zuwendungen um

- Aufmerksamkeiten,
- Zuwendungen aus Anlass einer Betriebsveranstaltung oder
- Aufwendungen im überwiegenden betrieblichen Interesse, wie z. B. Händler-Incentive-Reisen,

handelt.

Bei Händler-Incentive-Reisen (dies sind Reisen des Arbeitgebers für seine Kunden, bei denen der Arbeitnehmer als Kundenbetreuer oder Reiseleiter teil-

nimmt und für die Organisation zuständig ist) liegt grundsätzlich kein Arbeitslohn vor, da die Reisen im eigenbetrieblichen Interesse des Arbeitgebers durchgeführt werden. Steuerpflichtiger Arbeitslohn liegt hingegen vor, wenn

- der Arbeitnehmer lediglich Betreuungsfunktionen während der Reise übernimmt oder
- soweit der Ehepartner an einer Incentive-Reise teilnimmt, denn in diesem Fall tritt das eigenbetriebliche Interesse in den Hintergrund.

Seit 2007 gilt: Sofern der Arbeitgeber Incentive-Leistungen nach § 37b EStG pauschal mit 30 v. H. besteuert, bleiben diese pauschal besteuerten Bezüge beim Arbeitnehmer außer Ansatz.

■ Wertansatz:

Soweit die Zuwendungen Arbeitslohn sind, ist bei Sachleistungen der übliche Endpreis am Abgabeort als geldwerter Vorteil i. S. d. § 8 Abs. 2 EStG anzusetzen. Unter den Voraussetzungen des § 40 Abs. 1 EStG kann dieser pauschal versteuert werden.

Beachte: Möglichkeit der Pauschalierung bei Zuwendungen in Form von Aufwendungen für VIP-Logen in Sportstätten (vgl. auch Kuhsel/Kaesler, AuA 11/05, S. 668 f. und AuA 1/07, S. 43)

Steuerliche Behandlung beim Arbeitgeber

■ Rechtliche Beurteilung:

Incentive-Aufwendungen zugunsten des Arbeitnehmers stellen aufgrund ihrer Eigenschaft als Belohnung Lohnaufwand dar.

Seit 2007 gilt: Nach § 37b EStG kann der Arbeitgeber Incentive-Leistungen gegenüber dem Arbeitnehmer pauschal mit 30 v. H. (zzgl. Solidaritätszuschlag und Kirchensteuer) besteuern.

■ Wertansatz:

Die tatsächlich entstandenen Aufwendungen sind als Lohnaufwendungen zu berücksichtigen. Handelt es sich bei den Zuwendungen an Arbeitnehmer um Arbeitslohn, kann dieser unter den Voraussetzungen des § 40 Abs. 1 EStG ggf. pauschal versteuert werden. Sind die Aufwendungen eigenbetrieblich veranlasst, liegt hingegen kein zu versteuernder Arbeitslohn vor.

Auch hier ist zu beachten: Möglichkeit der Pauschalierung bei Zuwendungen in Form von Aufwendungen für VIP-Logen in Sportstätten an Arbeitnehmer (vgl. Kuhsel/Kaesler, a. a. O.)

(Quelle: Steuerberater Wolfgang Heiliger, Hilden)

