

# arbeitsrecht & management

herausgegeben von Dr. Franz-Ludwig Danko und Prof. Dr. Burkhard Boemke

**Ausgabe 11, November 07**

Verehrte Leserinnen  
und Leser,

die staatliche Förderung der Mitarbeiterbeteiligung ist wieder auf die politische Agenda gerückt. Während die Union steuerliche Anreize für eine direkte Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern am Unternehmen schaffen will, setzt die SPD auf indirekte Beteiligung in einem Deutschlandfonds. Vor dem Hintergrund dieser Diskussion



möchten wir das unternehmerische Potential, das in Mitarbeiterbeteiligungsmodellen steckt, ausdrücklich hervorheben. Unser aktueller Newsletter, an dem unsere Kollegin Rechtsanwältin Jana Palme maßgeblich mitgearbeitet hat, gibt Ihnen einen Überblick über bereits jetzt bestehende Optionen und veranschaulicht die damit verbundenen – und bislang meist ungenutzten – Chancen für Unternehmen und Mitarbeiter.

Ihr

Franz-Ludwig Danko

## Mitarbeiterbeteiligung<sup>1)</sup> – Der Weg zu einer neuen Unternehmenskultur

*Trends, Motive, Modelle*

### ■ In deutschen Unternehmen besteht Nachholbedarf

Insgesamt setzt nur jedes zehnte deutsche Unternehmen auf Beteiligungsmodelle (Kurzbericht d. Instituts f. Arbeitsmarkt und Berufsforschung v. 05.09.2006). Damit liegen wir im internationalen Vergleich zwar im Mittelfeld, aber weit abgeschlagen hinter den europäischen Hauptkonkurrenten Großbritannien (30%) und Frankreich (23%). Ein Grund hierfür ist neben den im Mittelstand verbreiteten Zweifeln an einem unkomplizierten und finanzierbaren Modell - auch der Mangel an staatlichen Anreizen. Die gegenwärtige gesetzliche Regelung, nach der Unternehmen ihren Mitarbeitern in Form von Kapitalanlagen 135 EUR steuerfrei übereignen können und die Arbeitnehmersparzulage von 72 EUR können allenfalls als „Taschengeldförderung“ eingestuft werden.

### ■ Wechselseitige Vorteile nutzen

Die Motive für eine Beteiligung der Mitarbeiter sind vielfältig. Wird von Gewerkschaften und Politik häufig der „Schritt zu mehr sozialer Gerechtigkeit“ propagiert, stehen in modernen Unternehmen die wechselseitigen Vorteile im Vordergrund, wie

- **Erhöhung/Steigerung der Motivation:** Mitverantwortung für Erfolg oder Misserfolg steigert das Kostenbewusstsein der Mitarbeiter und die Identifikation mit dem eigenen Unternehmen. Damit wird zusätzliche Motivation geschaffen und wirtschaftliches Denken auf allen Ebenen des

<sup>1)</sup> Wird im Rahmen dieses Newsletters von Mitarbeiterbeteiligung gesprochen, ist damit ausschließlich die materielle Beteiligung gemeint.

## Die Trends in Deutschland:

- *Großbetriebe nutzen häufiger Beteiligungsmodelle als Kleinunternehmen.*
- *Je besser das Unternehmen seine Ertragslage einschätzt, desto mehr setzt es auf Beteiligung.*
- *Betriebe in ausländischer Hand beteiligen ihre Mitarbeiter häufiger. Hier partizipieren ca. 1/3 der Mitarbeiter an Erfolg und Kapital ihres Arbeitgebers.*
- *Unternehmensbeteiligungen stellen Leistungsanreize für überdurchschnittlich produktive und begabte Bewerber dar. Deshalb ist die Verbreitung in jungen Unternehmen und bei Existenzgründern mit hoch qualifizierten Mitarbeitern besonders stark ausgeprägt.*
- *In höheren Hierarchieebenen (Management) gehört Mitarbeiterbeteiligung zum Standard. Nahezu zwei Drittel aller leitenden Angestellten verfügen über entsprechende Zusagen.*
- *Erfolgsbeteiligungen sind deutlich stärker verbreitet als Kapitalbeteiligungsmodelle.*

Unternehmens gefördert. Dies kann z. B. dazu führen, dass sich Mitarbeiter Gedanken über die Optimierung von Arbeitsprozessen machen und - das ist entscheidend - Ihre Ideen auch kommunizieren.

- **Mitarbeiterpotential und Bindung:** In Zeiten von Facharbeitermangel stellt die Beteiligung ein Instrument dar, Spitzenkräfte auf Dauer an das Unternehmen zu binden. Die Fluktuationsrate sinkt und damit auch die Kosten für Rekrutierung und Einarbeitung.
- **Finanzierungs- und Steuereffekte:** Über ihr Kapital tragen die Mitarbeiter zur finanziellen Stabilität und Liquidität ihres Unternehmens bei. Das zusätzliche Eigenkapital steigert die Kreditwürdigkeit und erweitert so die Investitionsspielräume. Erfolgsbeteiligungen werden einkommensteuerrechtlich als Betriebsausgaben gewertet und mindern den steuerpflichtigen Unternehmensgewinn.
- **Senkung der Lohnkosten:** Wird ein Teil der Personalkosten an den Unternehmenserfolg gekoppelt bzw. zum Teil in Beteiligungen umgewandelt, geht damit eine Flexibilisierung der Löhne und Gehälter einher.
- **Sicherung der Unternehmensnachfolge:** Die frühe Einbindung von Führungskräften bietet darüber hinaus ein wirksames Mittel, dem Generationenproblem in vielen Betrieben (v. a. im Handwerk) zu begegnen und einen fließenden Übergang mit dem langfristigen Ziel der Unternehmensübernahme zu sichern.

**Achtung:** Nicht alle positiven Effekte können mit jedem Modell gleichermaßen realisiert werden.

## ■ Risiken / Einwände

Ungeachtet dieser unstrittigen Vorteile, möchten wir die Risiken der Mitarbeiterbeteiligung nicht unerwähnt lassen:

- **Kumulation von Risiken:** Einlagen im eigenen Unternehmen können an Wert verlieren. In der Insolvenz des Arbeitgebers trägt der Arbeitnehmer neben dem Risiko, seinen Arbeitsplatz zu verlieren, auch das Kapitalverlustrisiko. Um dies zu vermeiden, will die SPD mit dem Deutschlandfonds Mitarbeiter nicht direkt am Unternehmen beteiligen, sondern einen Fonds zwischenschalten. Zwar sinken so die Renditemöglichkeiten, gleichzeitig sind die Mitarbeiter aber besser vor dem Verlust ihrer Einlagen geschützt, da Insolvenzen einzelner Unternehmen aufgrund der breiteren Risikostreuung abgefangen werden können. Dieser Poolcharakter birgt einen weiteren Vorteil: der Aufwand und die Verwaltungskosten werden dadurch erheblich reduziert.
- **Kontrollverlust:** Unternehmer befürchten oft, dass sie durch die Einbeziehung der Mitarbeiter einen Teil der Kontrolle über den eigenen Betrieb verlieren könnten. Dieses Problem stellt sich jedoch bei der praxisüblichen Minderheitsbeteiligung in der Regel nicht und kann durch sorgfältige Auswahl des richtigen Modells gänzlich ausgeschlossen werden.
- **Schwächung der Gewerkschaften:** Währenddessen fürchten die Gewerkschaften, die Arbeitnehmer könnten sich als „Mitunternehmer“ von ihnen lösen und eigenständiger handeln. Wird die Forderung nach "Mehr Aktien statt mehr Geld" lauter, schwächt dies empfindlich die Position der in Lohnprozenten denkenden und verhandelnden Gewerkschafter.

## ■ Wie kann ich meine Mitarbeiter beteiligen?

Um die Vorteile im eigenen Unternehmen optimal zu nutzen, bedarf es eines maßgeschneiderten Beteiligungskonzepts. Dabei sind die Rechtsform des Unternehmens und das Maß an Mitspracherechten, das den Mitarbeitern eingeräumt werden soll, zu berücksichtigen. Im Wesentlichen lassen sich zwei Beteiligungsformen unterscheiden: Kapital- und Erfolgsbeteiligung.

### ■ A. Kapitalbeteiligung

Dabei investieren die Mitarbeiter Kapital entweder in Form von Eigen- oder Fremdkapital in ihr Unternehmen. Dabei sind alle möglichen schuld- und gesellschaftsrechtlichen Verflechtungen von Mitarbeiter und Unternehmen denkbar. Zu beachten ist, dass nicht jede Rechtsform und Unternehmensgröße gleichermaßen für die Anwendung der Kapitalbeteiligung geeignet ist. Vor allem für mittelständische Unternehmen, die in der Regel als GbR und GmbH betrieben werden, scheiden einige Modelle von vornherein aus.

#### 1. Als Eigenkapitalgeber

erwirbt der Mitarbeiter je nach Rechtsform des Unternehmens Belegschaftsaktien, GmbH-Anteile oder wird mit Zahlung einer Einlage Kommanditist. Damit wird er üblicherweise am Gewinn und Verlust des Unternehmens beteiligt.

- o Aktien verbriefen einen Anteil am Grundkapital einer Aktiengesellschaft (AG) und damit an deren Vermögen und Gewinn (Dividende). Die Ausgabe von Aktien ist nur bei Aktiengesellschaften möglich. Diese machen aber gerade mal 1/6 aller Unternehmen in Deutschland aus. Die Aktien werden in der Regel zu Vorzugskonditionen an die eigenen Mitarbeiter ausgegeben. Als Aktionär wird der Mitarbeiter Miteigentümer des Unternehmens. Je nach Ausgestaltung der Beteiligung, kann mit dem Erwerb von Aktien auch ein Stimmrecht in der Hauptversammlung verbunden sein. Aber Achtung bei börsennotierten Unternehmen: Aktien sind Risikopapiere, deren Kurs sich im allgemeinen zwar an der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens orientiert, aber ebenso durch externe oder gar irrationale Faktoren (Kurseinbrüche auf den Aktienmärkten, Meinungen, Stimmungen, Gerüchte) beeinflusst werden kann.
- o In einer GmbH können GmbH-Anteile erworben werden. Da jedoch nach den gesetzlichen Formvorschriften die Neuaufnahme oder der Austritt von Gesellschaftern bzw. Kapitaländerungen einer GmbH notariell beurkundet werden müssen, sind GmbH-Anteile für eine Beteiligung einer größeren Zahl von Mitarbeitern ungeeignet.
- o Bei Kommanditgesellschaften besteht für Mitarbeiter die Möglichkeit, sich als Kommanditisten mit einer Einlage einzukaufen. Die Bedeutung in der betrieblichen Praxis ist aufgrund der steuerlichen und arbeitsrechtlichen Nachteile für beide Seiten sehr gering: Während der Mitarbeiter zahlreiche Arbeitnehmerprivilegien verliert (Freibeträge, Sparzulagen, So-

zialversicherung), entfällt für den Arbeitgeber bei der Gewinnermittlung die Abzugsfähigkeit von Löhnen, Gehältern und AG-Anteilen zur Sozialversicherung.

## 2. Fremdkapitalbeteiligungen

(Mitarbeiterdarlehen, Schuldverschreibungen, Investivkapital) kommen für alle Unternehmen unabhängig von Ihrer Rechtsform in Betracht. Da das Darlehen nach einer bestimmten Zeit auf jeden Fall mit fixer oder erfolgsabhängiger Verzinsung wieder zurückgezahlt werden muss, wird der Mitarbeiter am unternehmerischen Risiko nicht beteiligt. Im Gegenzug hat er aber auch keine Mitspracherechte.

## 3. Mischformen

Zu den sogenannten Mischformen zwischen Fremd- und Eigenkapitalmodellen gehören die stille Beteiligung und die Ausgabe von Genussscheinen. Beide Modelle haben den Vorteil, dass sie in jedem Unternehmen unabhängig von dessen Rechtsform realisiert werden können.

- o Als stiller Gesellschafter wird der Mitarbeiter am Gewinn und/oder Vermögen des Unternehmens beteiligt. Er hat zwar keinerlei Einfluss auf die Geschäftsführung, ist aber gemäß § 233 HGB berechtigt, eine Abschrift des Jahresabschlusses zu verlangen und dessen Richtigkeit durch Einsicht der Bücher und Papiere zu überprüfen. Diese Beteiligungsform hat - nicht zuletzt auf Grund ihrer erheblichen Gestaltungsspielräume - das Mitarbeiterdarlehen mittlerweile auf den zweiten Rang verwiesen.
- o Als Alternative kommt die Ausgabe von Genussscheinen in Betracht. Diese verbriefen meist Ansprüche auf einen Anteil am Gewinn und/oder Erlös des Unternehmens. Die Gestaltungsmöglichkeiten sind vielfältig, deshalb eignet sich das Modell auch, um ein mehrstufiges System mit unterschiedlicher „Beteiligungsintensität“ zu schaffen, das heißt: je höher das investierte Kapital, umso mehr Informations- und Kontrollrechte werden dem Mitarbeiter eingeräumt.

## ■ B. Erfolgsbeteiligungen

Von den Kapitalbeteiligungen zu unterscheiden sind die Erfolgsbeteiligungen, die der Mitarbeiter zusätzlich zum Lohn in Form von erfolgsabhängigen Zuwendungen (leistungs-, ertrags- oder gewinnabhängig) erhält. Sie gehören in 25 % aller Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern mittlerweile zum Standard und sind lohnsteuer- und sozialversicherungspflichtig. Rechtsgrundlage kann der Einzelarbeitsvertrag, eine Betriebsvereinbarung, ein Tarifvertrag oder die Zusage eines Dritten (zum Beispiel Konzernmuttergesellschaft, GmbH-Gesellschafter) sein. Im Gegensatz zur Kapitalbeteiligung ist die Möglichkeit, Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen zu nehmen, in jedem Fall ausgeschlossen. Bei der Einführung eines Erfolgsbeteiligungsmodells ist größter Wert darauf zu legen, eine transparente und für alle Betroffenen nachvollziehbare Formel für die Berechnung zu wählen, die einerseits den Erfolg definiert und andererseits die Höhe der Ausschüttung und die individuelle Verteilung auf die Beschäftigten festlegt. In der betrieb-

### Tipp:

*Kapitalbeteiligung und Erfolgsbeteiligung werden seit einigen Jahren häufig miteinander kombiniert. Dabei werden die Erfolgsbeteiligungen nicht bar ausbezahlt, sondern in Form einer Kapitalbeteiligung im Unternehmen angelegt und dann wiederum verzinst oder gewinnabhängig bedient. So kann eine Vielzahl der vorgenannten Vorteile der Beteiligung realisiert werden.*

lichen Praxis hat sich die Gewinnbeteiligung durchgesetzt. Im Bereich der Führungskräfte werden vor allem Aktienoptionen (Stock Options) angeboten.

o Erhält der Mitarbeiter Aktienoptionen, ist er berechtigt, Aktien zu einem vorher festgelegten Kurs (Bezugskurs) zu kaufen. Da Endziel der Optionen der Erwerb von Aktien ist, liegt die Vermutung nahe, sie in die Rubrik Kapitalbeteiligung einzuordnen. Die Unternehmenspraxis zeichnet jedoch ein anderes Bild: Im Vordergrund steht nicht die finanzielle Beteiligung am Unternehmen, sondern die Realisierung des Verkaufs zum höheren Marktpreis. Die Kaufpreisdifferenz zwischen Bezugskurs und Marktpreis entspricht dem vom Mitarbeiter erzielten Erfolgsanteil. Angesichts der jüngsten Skandale um die Manipulationen von Managern, die den Kauf von Aktien auf ein Datum zurückdatierten, zu dem der Preis sehr niedrig war, um damit Extragewinne zu generieren (Computerkonzern Apple, Softwareunternehmen CA), verwundert es nicht, dass die Beteiligung in Form von Aktienoptionen zunehmend auch kritisch gesehen wird. Auf ein weiteres, aus Unternehmenssicht bestehendes Risiko weist Hans L. Merkle, Ehrenvorsitzender der Bosch Gruppe hin: "(...) die Aussicht, den Wert eines Aktienpakets kräftig zu steigern, ist zu verführerisch. Sie könnte dazu führen, dass man nicht auf die innere und andauernde Leistungsfähigkeit des Unternehmens hinsteuert, sondern bloß auf schnelle Kursgewinne und damit persönliche Bereicherung."

## ■ Einführung der Mitarbeiterbeteiligung in fünf Schritten

Der Einführungsprozess gliedert sich in 5 wesentliche Schritte:

### **Phase 1: Information und Zielfindung**

Um die Chancen und Risiken eines Beteiligungsmodells abzuschätzen, muss das Unternehmen seine individuellen Ziele für die Mitarbeiterbeteiligung und ihre Wertigkeit definieren. Das Modell muss zur Unternehmensphilosophie passen. Systeme, die zur Motivation beitragen sollen, werden anders aufgebaut als Modelle, bei denen die Flexibilisierung von Personalkosten im Vordergrund steht. Es ist daher unumgänglich, zu Beginn die strategischen Eckpunkte festzulegen und zu entscheiden, welche Personen in die Erarbeitung des Konzepts eingebunden werden sollen.

### **Phase 2: Modellauswahl/Erarbeitung eines Konzepts**

Auf Basis der strategischen Eckpunkte können der Modellrahmen und danach ein maßgeschneidertes Beteiligungskonzept erarbeitet werden. In diesem Zusammenhang sind neben personalpolitischen, gesellschafts- und steuerrechtlichen Fragen aus arbeitsrechtlicher Sicht das Tarifrecht, die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats, Betriebliche Übung und der Gleichbehandlungsgrundsatz von Bedeutung. In jedem Fall ist fachkundiger Rat einzuholen, um ein Beteiligungsmodell einzuführen.

### **Phase 3: Entscheidung und Modellverabschiedung**

Nach Erarbeitung des Konzepts wird das Modell mit dem Betriebsrat/der

## **Aktienoptionen**

*Es gibt mehrere Möglichkeiten, um Aktienprogramme gegen Manipulationen abzusichern. Hierzu zählen beispielsweise die Anknüpfung der Ausgabe von Aktien an den Grad der persönlichen Zielerreichung (Performance Shares) oder die Einführung längerer Wartezeiten, nach denen erst über die Aktien verfügt werden kann (Restricted Stock). Hierzu ein kurzes Fallbeispiel: Der Aktienkurs des Unternehmens liegt im Januar 2002 bei 150 Euro. Zu diesem Zeitpunkt schließt das Unternehmen mit seinen Führungskräften Optionsverträge ab, die ihnen das Recht einräumen, frühestens ab Januar 2005 eine vereinbarte Anzahl an Aktien zum Bezugskurs von 150 Euro zu kaufen, wenn der tatsächliche Aktienkurs dann mindestens 200 Euro beträgt. Der Gewinn läge somit bei mindestens 50 Euro pro Aktie. Liegt der Aktienkurs unter 200 Euro, ist die Option wertlos und der Mitarbeiter geht leer aus.*

*Die Einführung eines Beteiligungsmodells steht und fällt mit der Überzeugung der Geschäftsführung. Nur wer Vertrauen in sich selbst hat, kann dies auch an seine Mitarbeiter weitergeben. Es ist daher unumgänglich, im Vorfeld auch Befürchtungen und Vorbehalte offen anzusprechen. Vergleichen Sie hierzu die Checkliste 1, „Vorüberlegungen“, auf [www.arbeitsrecht-management.de](http://www.arbeitsrecht-management.de).*

*Verwenden Sie hierzu auch die Checkliste 2, „Zielsetzung“, auf [www.arbeitsrecht-management.de](http://www.arbeitsrecht-management.de).*

## IMPRESSUM

### arbeitsrecht & management

wird von Dr. Franz-Ludwig Danko (verantwortlich) und Prof. Dr. Burkhard Boemke herausgegeben.

**Dr. Franz-Ludwig Danko** ist Geschäftsführender Gesellschafter der KÜBLER GbR. KÜBLER zählt zu den führenden deutschen Kanzleien für Wirtschaftsrecht und Insolvenzverwaltung. In Deutschland ist die Sozietät mit über 50 Berufsträgern und mehr als 200 Mitarbeitern an über 20 Standorten tätig.

**Prof. Dr. Burkhard Boemke** lehrt am Lehrstuhl Bürgerliches Recht, Arbeits- und Sozialrecht und ist Geschäftsführender Direktor des Instituts für Arbeits- und Sozialrecht an der Universität Leipzig.

### Haftungsausschluss

Die Inhalte in arbeitsrecht & management dienen der Erstinformation von Mandanten, Geschäftspartnern und sonstigen Interessenten. Sie ersetzen keinen Rechtsrat. Alle Angaben erfolgen nach sorgfältiger Prüfung, jedoch ohne Gewähr. Die Haftung der Herausgeber oder Autoren ist daher ausgeschlossen.

### Kontakt:

Dr. Franz-Ludwig Danko  
KÜBLER GbR Dresden  
Tel. 0351 - 31 50 50  
Fax 0351 - 31 505 323  
f-l.danko@kuebler-gbr.de  
Internet:  
kuebler-gbr.de  
arbeitsrecht-management.de

Gewerkschaft und der Führungsmannschaft abgestimmt. Im Anschluss werden die rechtlichen Aspekte der Beteiligungsform und die Rahmenbedingungen in Vertrags- und Angebotsbedingungen ausformuliert und danach dem Rechtsanwalt und dem Steuerberater zur Prüfung vorgelegt.

### Phase 4: Einführung und Information

Nach Verabschiedung des Modells und Beteiligung des Betriebsrats kann es allen Mitarbeitern vorgestellt und angeboten werden. Gerade in der Einführungsphase sind interne "PR-Maßnahmen" von größter Bedeutung. Da die Skepsis auf Seiten der Mitarbeiter zu Beginn erfahrungsgemäß besonders hoch ist, sollten in den ersten beiden Jahren besondere (finanzielle) Anreize geschaffen werden.

### Phase 5: Kontinuierliche Modellpflege und -entwicklung

Allen Verantwortlichen muss klar sein, dass mit der Einführung des Modells nur der erste Schritt geschafft ist. Ein Beteiligungsmodell kann nur dann zum gewünschten Erfolg (Motivation, Identifikation, Förderung des unternehmerischen Denkens) führen, wenn es durch regelmäßige Informationen und Angebote präsent bleibt, aktiv im Unternehmen gelebt und stetig weiterentwickelt wird.

## ■ Fazit und Ausblick

Eine Beteiligung der Mitarbeiter stärkt das Vertrauen in eine partnerschaftliche Unternehmenskultur und kann zugleich einen wertvollen Baustein zur Unternehmensfinanzierung bilden. Es ist deshalb zu begrüßen, wenn die öffentliche Hand Mitarbeiterbeteiligung nachdrücklich fördern will. Die mittlerweile schon jahrelang anhaltende Diskussion und die zurückhaltende Umsetzung in deutschen Unternehmen zeigen aber, dass es sich um ein schwieriges Unterfangen handelt. Ob es der Großen Koalition gelingt, einen Konsens zu finden, bleibt abzuwarten. Ungeachtet dessen bestehen schon heute für alle Unternehmen zahlreiche Möglichkeiten, die Vorteile einer Mitarbeiterbeteiligung für sich zu nutzen und damit einen wesentlichen Beitrag zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit zu leisten.



Fax-Feedback

### Zurück an

Dr. Franz-Ludwig Danko  
KÜBLER GbR  
per Fax: 0351 - 31 505 323

### Absender

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



### Bitte ...

- ... senden Sie uns „arbeitsrecht & management“ künftig per E-Mail an folgende Adresse \_\_\_\_\_
- ... streichen Sie uns aus dem Verteiler

### Anregungen / Kritik:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_