

initiativ in NRW. Mitarbeiterkapitalbeteiligung
Modernes Instrument der Unternehmensführung

Grundlagenbroschüre



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
1. Mitarbeiterkapitalbeteiligung – Instrument zur Erfolgssteigerung	4
1.1 Unbegründete Vorbehalte gegen Kapitalbeteiligung	4
1.2 Vorteile für Arbeitgeber und Arbeitnehmer	5
2. Unternehmerische Ziele für die Einführung einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung	6
2.1 Förderung einer kooperativen Unternehmenskultur	6
2.2 Spezielle personalwirtschaftliche Ziele	7
2.3 Finanzwirtschaftliche Ziele	8
2.4 Lösung von Nachfolgeproblemen	9
3. Einführung eines Beteiligungsmodells	10
3.1 Vorbereitungsphase	10
3.1.1 Anforderungen an die Beteiligten	10
3.1.2 Anforderungen an den Kommunikationsprozess	11
3.1.3 Anforderungen an das Modell	11
3.1.4 Zielbestimmungen	12
3.1.5 Bestandsaufnahme	13
3.2 Identifikation eines geeigneten Beteiligungsmodells	13
4. Finanzierung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung	16
4.1 Eigenleistungen der Mitarbeiter/innen	16
4.2 Leistungen des Unternehmens	17
4.3 Staatliche Förderung und steuerliche Behandlung	17
5. Unterschiedliche Formen der Kapitalbeteiligung	18
5.1 Mitarbeiterdarlehen: ein Einstiegsmodell	19
5.2 Nutzung sogenannter Mischformen mit Eigenkapitalcharakter	20
5.2.1 Genussrechte	21
5.2.2 Stille Beteiligung	22
5.3 Stärkung des Eigenkapitals durch Mitarbeiterbeteiligung	23
5.3.1 GmbH-Beteiligung	23
5.3.2 Belegschaftsaktien	24
5.3.3 Aktienoptionspläne	25
5.4 Modellformen in der Praxis	26
6. Informationsangebote	28
Anhang – Literaturliste	29



Vorwort

Die Chancen, die sich aus einer Beteiligung der Mitarbeiter/innen am Betriebsvermögen ergeben, werden vor allem von kleinen und mittleren Unternehmen bei weitem noch nicht ausgeschöpft. Dabei ist die Mitarbeiterkapitalbeteiligung - richtig eingesetzt und auf die Gegebenheiten des jeweiligen Unternehmens abgestimmt - ein modernes unternehmerisches Instrument, das zahlreiche Vorteile für das Unternehmen, aber auch für seine Mitarbeiter/innen bieten kann.

Das Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen (MWA) hat deshalb im Rahmen eines aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds kofinanzierten Projektes die NRW.BANK beauftragt, ein Projektbüro Mitarbeiterkapitalbeteiligung aufzubauen. Aufgabe des Projektbüros ist es, über das Instrument Mitarbeiterkapitalbeteiligung zu informieren, insbesondere kleine und mittlere Unternehmen aus NRW bei ihren ersten Überlegungen zur Einführung eines Beteiligungsmodells zu beraten und die Aktivitäten der Landesregierung im Bereich Mitarbeiterkapitalbeteiligung zu koordinieren.

Das Projektbüro hat im September 2001 seine Arbeit aufgenommen. Seither hat es unter anderem 66 Informationsveranstaltungen in NRW mit rund 2.250 Teilnehmern initiiert, über 25 Workshops für den Einstieg in das Thema durchgeführt und 150 an der Einführung eines Beteiligungsmodells interessierte Unternehmen individuell beraten. Über das Internet und eine Reihe von Publikationen stellt das Projektbüro umfassende Informationen rund um das Thema Mitarbeiterkapitalbeteiligung bereit. Im Frühjahr 2003 hat das Projektbüro im Auftrag des MWA im Rahmen einer Fragebogenaktion 230 Beteiligungsmodelle in NRW identifiziert und nach verschiedenen Kriterien ausgewertet.

Die vielfältigen Erfahrungen, die das Projektbüro in seiner inzwischen über dreijährigen Tätigkeit gesammelt hat, fließen in diese Broschüre ein, die Unternehmen einen ersten praxisnahen Einstieg in das Thema Mitarbeiterkapitalbeteiligung bietet. Begriffsbestimmungen und Modellerläuterungen, die für das Verständnis dieses Instrumentes wichtig sind, bilden einen weiteren Schwerpunkt der Broschüre.

Diese Einstiegsbroschüre will Interesse für die Mitarbeiterkapitalbeteiligung wecken. Sie will zeigen, dass dieses Instrument auch in mittelständischen Unternehmen zum Erreichen ganz unterschiedlicher Ziele beitragen kann und insgesamt geeignet ist, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu verbessern. Die Broschüre will aber auch deutlich machen, welche Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Modelleinführung gegeben sein müssen.

Ist das Interesse geweckt, stehen nordrhein-westfälischen Unternehmen die weitergehenden Informations- und Beratungsleistungen des Projektbüros Mitarbeiterkapitalbeteiligung zur Verfügung. Die Angebote sind kostenlos und ermöglichen den Unternehmen eine erste Prüfung, ob die Einführung eines Beteiligungsmodells ein Baustein auf dem Weg sein kann, sich auf die Herausforderungen der Zukunft einzustellen.

1. Mitarbeiterkapitalbeteiligung - Instrument zur Erfolgssteigerung

Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist kein neues Thema. Über die Beteiligung der Arbeitnehmer/innen am Produktivkapital im Wege tariflicher und/oder überbetrieblicher Lösungen wird seit Jahrzehnten kontrovers diskutiert. Das Beteiligungsinstrument, das dieser Broschüre zu Grunde liegt, hat einen anderen, unternehmensindividuellen Ansatz. Es ist gekennzeichnet durch

- die vertraglich geregelte,
- dauerhafte oder zeitlich befristete Beteiligung der Mitarbeiter/innen
- am Kapital des arbeitgebenden Unternehmens,
- die auf einem freiwilligen Angebot des Unternehmens beruht und
- für die Mitarbeiter/innen eine feste Verzinsung und/oder ein am Unternehmensergebnis orientiertes Entgelt erhalten.

Die Beteiligung aller oder eines bestimmten Teils der Mitarbeiter/innen am arbeitgebenden Unternehmen ist kein Selbstzweck. Einzelne Unternehmer beteiligen ihre Belegschaft aufgrund einer bestimmten Vorstellung von sozialer Verantwortung an ihrem Unternehmen. In der Regel verfolgen gerade mittelständische Unternehmen mit Beteiligungsmodellen aber primär betriebswirtschaftliche Ziele, um die Produktivität zu erhöhen und letztlich den "Erfolg" des Unternehmens zu steigern. Mitarbeiterbeteiligung ist damit ein Instrument einer erfolgsorientierten Unternehmensführung.

Die Mitarbeiterkapitalbeteiligung wird trotz ihrer vielfältigen positiven Auswirkungen anders als die Beteiligung der Belegschaft am Erfolg des Unternehmens in Deutschland noch relativ selten genutzt. Bei Modellen der Erfolgsbeteiligung erhalten die Mitarbeiter zusätzlich zum festgelegten Arbeitslohn eine Zahlung, die vom Erreichen bestimmter Unternehmensziele abhängt. Ein klassisches Beispiel sind gewinn- oder umsatzorientierte Prämien oder Bonuszahlungen. Die Erfolgsbeteiligung gilt als besonders leistungsfördernd, da ihre Höhe direkt an das Erreichen von mit den Mitarbeitern/innen vereinbarten Zielen geknüpft ist.

1.1 Unbegründete Vorbehalte gegen Kapitalbeteiligung

Der Kapitalbeteiligung stehen dagegen viele Eigentümer gerade kleiner Unternehmen skeptisch gegenüber. Sie befürchten Einschränkungen ihrer unternehmerischen Unabhängigkeit, da sie ihren Mitarbeiter/innen mit der Beteiligung bestimmte Informations- und Mitwirkungsrechte einräumen müssen. Sie sträuben sich gegen den Gedanken, gegenüber der Belegschaft die Ertragslage des Unternehmens offen legen oder bestimmte Ausgaben rechtfertigen zu müssen. Aber auch viele Arbeitnehmer/innen und ihre Vertreter haben Vorbehalte. Sie fürchten wachsende Risiken, da sie bei einer Insolvenz nicht nur ihren Arbeitsplatz und damit ihr laufendes Einkommen verlieren, sondern auch noch einen Vermögensverlust erleiden könnten.

Oft sind solche grundsätzlichen Vorbehalte aber unbegründet und lediglich Ursache von Vorurteilen und Informationsdefiziten. Natürlich erwarten Mitarbeiter/innen, die Geld in ihr Unternehmen investieren, gewisse Informations- und Mitwirkungsrechte. Aber eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist ein freiwilliges Angebot des Unternehmens an die Belegschaft, das das Unternehmen weitgehend frei gestalten und auf die unternehmensspezifischen Verhältnisse abstimmen kann. Die Gesellschafter werden der Belegschaft nur dann ein Angebot machen, wenn in ihren Augen die mit der Einführung dieses Instrumentes erwarteten Vorteile mögliche Einschränkungen ihrer unternehmerischen Unabhängigkeit mehr als ausgleichen.

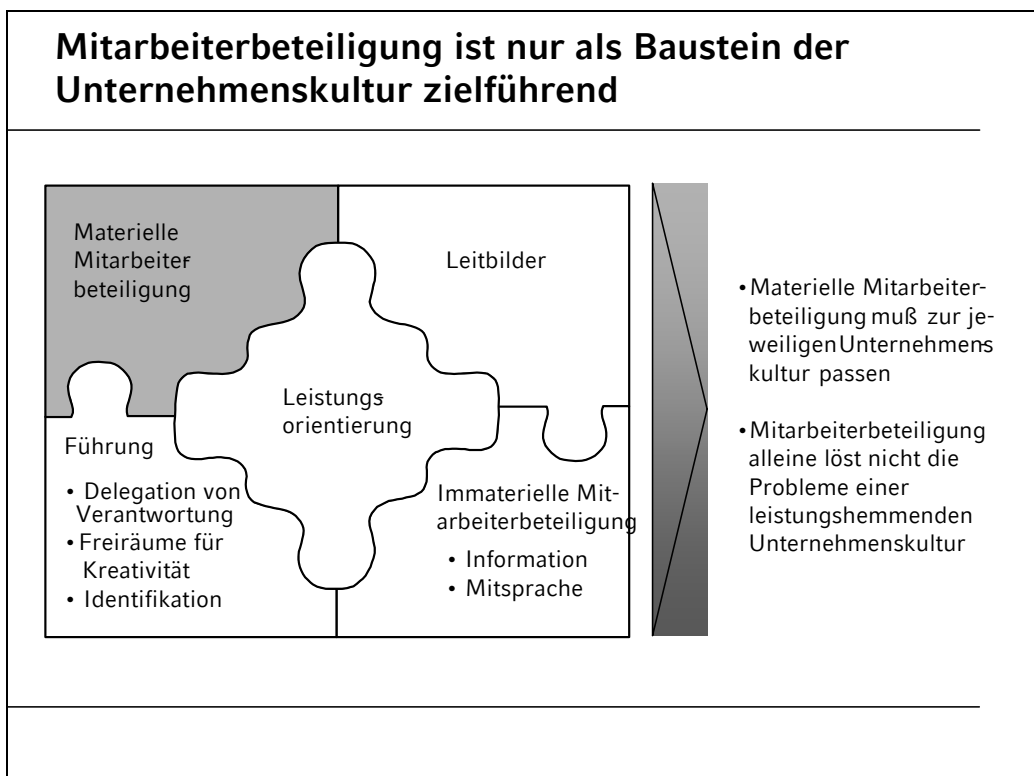


1.2 Vorteile für Arbeitgeber und Arbeitnehmer

Gleichzeitig muss ein Beteiligungsangebot aber auch die Interessen der Mitarbeiter/innen berücksichtigen. Aus Arbeitnehmersicht ist ein Vermögensrisiko zumindest bei bestimmten Formen einer Kapitalbeteiligung tatsächlich nicht gänzlich auszuschließen, aber das ist es bei einer alternativen Anlage zum Beispiel in Aktien am Kapitalmarkt auch nicht. Die Mitarbeiter/innen werden das Angebot einer Beteiligung nur annehmen, wenn sie ihre mit der Beteiligung verbundenen Chancen etwa in Form einer attraktiven Rendite, eines wettbewerbsfähigeren Arbeitsplatzes oder von Informations- und Mitwirkungsrechten höher einschätzen als die möglichen Risiken.

Eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung kommt also nur dann zustande, wenn sie für beide Seiten attraktiv ist und Vorteile bringt. Sie ist ein Instrument, dass dazu beiträgt, aus Arbeitgebern und Arbeitnehmern Partner zu machen. Erfolgsbeteiligungsmodelle bilden häufig einen Einstieg in die Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter/innen. Die Erfolgsbeteiligung wird dann nicht in bar ausgeschüttet, sondern im Unternehmen angelegt.

Erfolgreiche Kapitalbeteiligungsmodelle sind in der Praxis deshalb meist mit einer kooperativen und partnerschaftlichen Unternehmenskultur verbunden. Basis der materiellen Beteiligung sind ein vertrauensvolles Klima im Unternehmen, insbesondere zwischen Geschäftsführung und Belegschaft, sowie eine offene Kommunikation und eine Einbindung der Belegschaft in die Unternehmensabläufe über bestimmte Mitwirkungsrechte. Ohne eine solche immaterielle Beteiligung, die über das durch die gesetzliche Mitbestimmung festgelegte Mindestmaß hinausgeht, macht die Einführung einer Kapitalbeteiligung wenig Sinn.

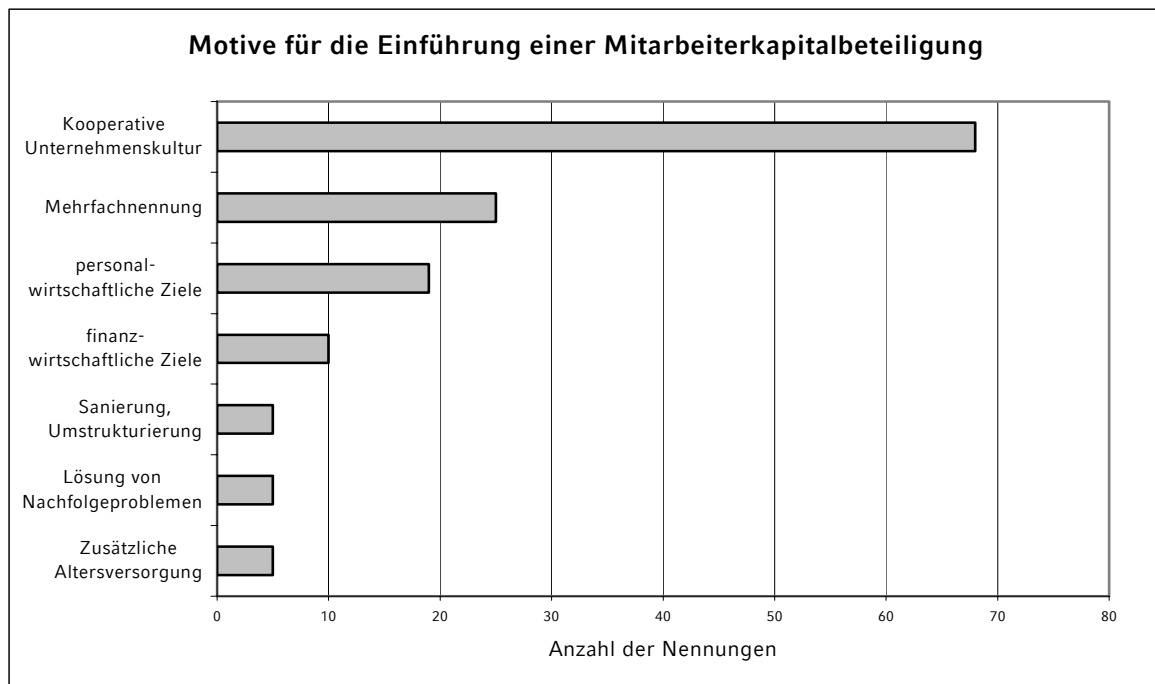


2. Unternehmerische Ziele für die Einführung einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung

Die Anfragen an das Projektbüro zeigen, dass der Grund für ein Unternehmen, sich erstmals mit dem Thema Mitarbeiterkapitalbeteiligung zu beschäftigen, in den meisten Fällen konkrete unternehmerische Probleme sind. Die Unternehmen suchen ein Instrument, das ihnen helfen kann, diese Probleme zu lösen.

Die Motive, die die Unternehmen mit der Einführung einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung verfolgen, können ganz unterschiedlich sein. In der Praxis streben die Unternehmen häufig sogar mehrere Ziele gleichzeitig an, da dieses Instrument auf verschiedenen Ebenen wirken kann. Die Zielbestimmung ist deshalb so wichtig, weil die angestrebten Wirkungen wesentliche Eckpunkte für die Gestaltung eines geeigneten Beteiligungsmodells bestimmen.

Die 139 Unternehmen mit Kapitalbeteiligungsmodellen, die im Frühjahr 2003 in Rahmen der Bestandsaufnahme von Beteiligungsmodellen in NRW Angaben zum Modellziel gemacht haben, gaben insbesondere folgende Motive für die Einführung des Beteiligungsmodells an:



Quelle: Erhebung des Projektbüros im Frühjahr 2003

2.1 Förderung einer kooperativen Unternehmenskultur

Bei der Befragung nannte rund die Hälfte der Unternehmen die Stärkung einer kooperativen Unternehmenskultur als zentralen Grund für die Modelleinführung. Unternehmerisches Ziel ist es letztlich, die Motivation und Leistungsbereitschaft der Belegschaft positiv zu beeinflussen, indem die Mitarbeiter/innen an den Ergebnissen der gemeinsamen Arbeit beteiligt werden.



Zahlreiche Unternehmen mit Beteiligungsmodellen geben an, dass sich im Zusammenhang mit der Einführung dieses Instrumentes die Produktivität der Mitarbeiter/innen deutlich verbessert hat und damit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens merklich gestiegen ist. Konkret zeigten sich zum Beispiel folgende positiven Reaktionen bei den Mitarbeiter/innen:

- höhere Identifikation mit dem Unternehmen
- stärkeres unternehmerisches (Mit-) Denken
- bessere Kundenorientierung
- stärkeres Kostenbewusstsein
- geringerer Krankenstand
- höhere Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen
- stärkeres Interesse am Erfolg des Unternehmens

Zitat: *"Unsere Mitarbeiter beteiligen sich aktiv am betrieblichen Geschehen, benennen Schwächen und mahnen Verbesserungen an. Diese Anregungen begreifen wir als eine kostenlose Beratung durch kompetente Fachleute." (Jürgen Albers, Geschäftsführer, Weeke Bohrsysteme GmbH, Herzebrock-Clarholz)*

Die Mitarbeiterkapitalbeteiligung allein kann allerdings kaum eine kooperative Unternehmenskultur schaffen. Wenn das Klima im Unternehmen "stimmt", kann sie aber einen wichtigen Beitrag zu einem leistungsfördernden Unternehmensumfeld beitragen.

2.2 Spezielle personalpolitische Ziele

Spezielle personalpolitische Ziele sind ein weiterer wichtiger Grund für die Einführung eines Beteiligungsmodells. In den meisten Unternehmen mit Mitarbeiterkapitalbeteiligungsmodellen ist dieses Instrument ein Baustein in einer umfassenden modernen Personalpolitik, zu der auch Bereiche wie Personalentwicklung, Qualifizierung, variable Entgeltsysteme oder die betriebliche Altersversorgung gehören.

Konkret kann die Mitarbeiterkapitalbeteiligung zum Beispiel zu folgenden personalpolitischen Zielen beitragen:

- Bindung qualifizierter Fach- und Führungskräfte
- Reduzierung der Mitarbeiterfluktuation
- Flexibilisierung von Personalkosten
- Abrundung des Sozialleistungspakets
- Ergänzung der betrieblichen Altersvorsorge

Zitat: *"Die wichtigste Voraussetzung für einen Erfolg in der Zukunft sind qualifizierte Mitarbeiter, die bereit sind, ihre Fähigkeiten und Kenntnisse für "ihr" Unternehmen einzusetzen, sich zu engagieren. Mitarbeiter, für die ihr Arbeitsplatz nicht ein Job ist, sondern ein fester Bestandteil ihrer beruflichen Zukunft." (Druckhaus Cramer GmbH & Co. KG, Greven)*

Die Mitarbeiterkapitalbeteiligung entwickelt sich zunehmend zu einem wichtigen Bestandteil einer modernen Personalpolitik. In manchen Branchen wie zum Beispiel den unternehmensnahen Dienstleistungen oder der Datenverarbeitung gehören Mitarbeiterbeteiligungsmodelle heute fast schon zu den "normalen" Instrumenten der Personalpolitik zumindest für Führungskräfte und Spezialisten.

2.3 Finanzwirtschaftliche Ziele

Finanzwirtschaftliche Ziele bezeichnen bislang nur relativ wenige Unternehmen als Hauptmotiv für die Einführung eines Beteiligungsmodells. Dies dürfte sich allerdings in den nächsten Jahren deutlich ändern. Dem deutschen Mittelstand mit seiner traditionell geringen Eigenkapitalausstattung fällt es zunehmend schwerer, von Banken und Sparkassen Kredite zu bezahlbaren Konditionen zu erhalten. Die Unternehmen müssen sich - wenn die Möglichkeiten der internen Finanzierung nicht reichen - verstärkt nach alternativen Finanzierungsquellen umsehen, mit denen sie vor allem ihre Eigenkapitalstruktur verbessern können.

Eine Finanzierungsalternative kann die Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter/innen sein. Die Beteiligungsmodelle führen dem Unternehmen in Abhängigkeit von ihrer Ausgestaltung

- Banken unabhängiges Fremdkapital,
- eigenkapitalähnliche Mittel oder
- echtes Eigenkapital

zu. Sie stärken damit die Kapitalbasis des Unternehmens, verbessern tendenziell seine Ratingbewertung und erweitern seinen finanziellen Spielraum. In Abhängigkeit von der Art des Mitarbeiterkapitals sind mit der Beteiligung Informations-, Kontroll- und Mitwirkungsrechte der Belegschaft verbunden. Je stärker die Beteiligung in Richtung Eigenkapital geht, desto mehr Rechte müssen die bisherigen (Allein-) Gesellschafter den Mitarbeiter/innen einräumen.

Zitat: *"Wir würden uns freuen, wenn auch zukünftig immer mehr der dazu berechtigten Personen sich an "ihrem" Unternehmen in Form des Kaufs von Genussrechten beteiligen würden: Sie stärken damit - neben dem eigenen Nutzen - die Kapitalkraft und die Unabhängigkeit des Unternehmens und nehmen aktiv an der weiteren, hoffentlich positiven Unternehmensentwicklung teil." (Gustav Hensel GmbH & Co. KG, Lennestadt, Elektroinstallations- und Verteilsysteme)*

In der Praxis hat das Instrument für die Kapitalausstattung der Unternehmen heute bereits eine durchaus beachtliche Bedeutung. Bei 80 % der in die Auswertung im Frühjahr 2003 einbezogenen meist mittelständischen Unternehmen führte die Mitarbeiterkapitalbeteiligung tendenziell zu einer verbesserten Ausstattung mit Eigenkapital oder eigenkapitalähnlichen Mitteln. Der durchschnittliche Bestand an Mitarbeiterkapital betrug bei diesen Unternehmen knapp 300.000 €. Die meisten mittelständischen Unternehmen lagen allerdings zum Teil sogar deutlich unter diesem Durchschnittswert.

Ein Sonderfall innerhalb der finanzwirtschaftlichen Ziele ist der Einsatz der Mitarbeiterkapitalbeteiligung im Rahmen von Sanierungen, Umstrukturierungen und MBO-Finanzierungen. Dass dieses Instrument auch in diesem besonders schwierigen Umfeld erfolgreich genutzt werden kann, zeigen immerhin fünf Modelle aus der Umfrage vom Frühjahr 2003.



Die Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist allerdings kein generelles Instrument zur Sanierung oder Umstrukturierung von Krisenunternehmen. Ein solches Modell kann nur unter ganz bestimmten Rahmenbedingungen erfolgreich eingesetzt werden, um die Zukunft eines Unternehmens oder einzelner Unternehmensteile zu sichern. Liegt ein erfolgversprechender Sanierungs- oder Umstrukturierungsplan vor, kann ein materieller Beitrag der Belegschaft in Form einer Kapitalbeteiligung ein Baustein bei der finanziellen Umsetzung dieses Plans sein.

2.4 Lösung von Nachfolgeproblemen

Bei zahlreichen mittelständischen Unternehmen steht in den nächsten Jahren ein Generationswechsel an. Immer häufiger stehen Firmeninhaber dabei vor der Situation, keinen geeigneten Nachfolger aus dem Familienkreis zu finden, der zur Weiterführung des Betriebes bereit oder in der Lage ist. Oft ist es unvermeidbar, den selbst gegründeten oder von früheren Generationen übernommenen Betrieb an ein anderes Unternehmen, unter Umständen aus den Reihen der Konkurrenz, zu verkaufen.

Ein Potenzial für Nachfolgekandidaten sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im eigenen Unternehmen. In vielen Betrieben finden sich unter den leitenden Angestellten geeignete und an einer unternehmerischen Tätigkeit interessierte potenzielle Übernehmer. Die Beteiligung dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Unternehmen kann ein Schritt zur Lösung des Nachfolgeproblems sein.

Für die Lösung von Nachfolgeproblemen bietet die Mitarbeiterkapitalbeteiligung eine Reihe von Vorteilen:

- Flexibler Einstieg in die Unternehmensübergabe in Abhängigkeit von den persönlichen Zielvorstellungen des/der Altgesellschafter
- Schrittweise Einbeziehung des oder der vorgesehenen Nachfolger in die unternehmerische Verantwortung
- Bindung des/der vorgesehenen Nachfolger an das Unternehmen
- Motivation des/der Nachfolgekandidaten
- Positive Wirkung auf die Bonitätsbeurteilung/das Rating des Unternehmens und damit auf die Kreditkonditionen durch die geregelte Unternehmensnachfolge
- Finanzierung der Übernahme durch den oder die Nachfolger schrittweise möglich

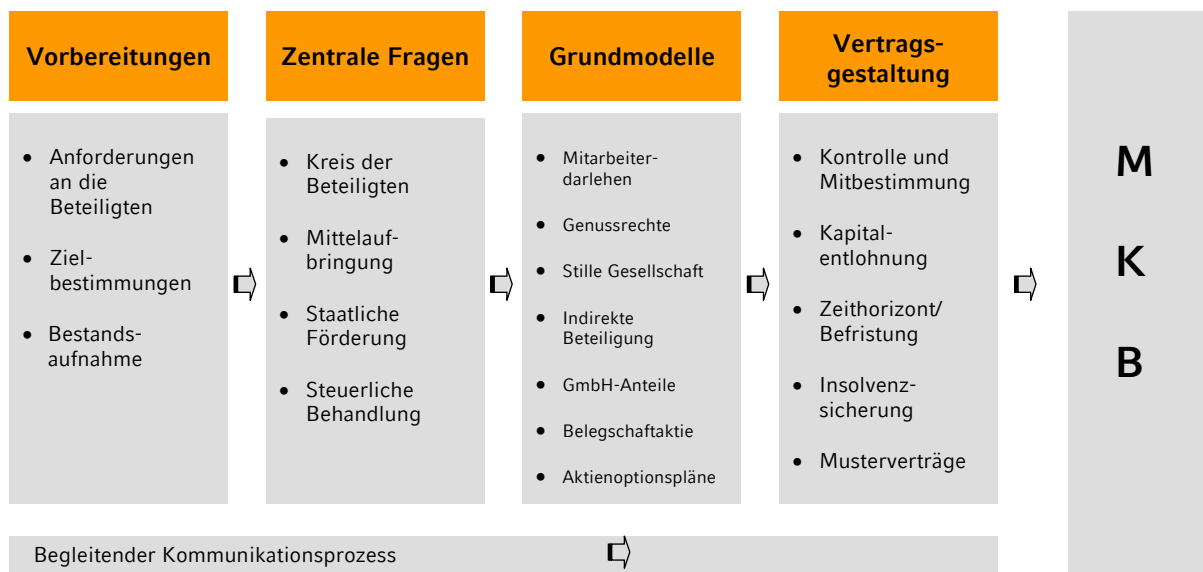
Zitat: *"Im Rahmen eines Zertifizierungsprozesses nach DIN EN 9001 sind wir auf das Problem der nicht geregelten Unternehmensnachfolge gestoßen worden. Daraufhin haben wir zwei Mitarbeiter mit langjähriger kaufmännischer und technischer Erfahrung als GmbH-Gesellschafter beteiligt. Von unseren Kreditgebern wurde das Beteiligungsmodell positiv beurteilt, weil das Nachfolgekriterium auch ein Aspekt des Ratings ist." (Kleine GmbH aus dem Bereich Holzverarbeitung)*

Es deutet einiges darauf hin, dass die Mitarbeiterkapitalbeteiligung als Problemlöser in diesem Bereich bislang noch wenig bekannt ist. Nur in wenigen Fällen nannten Unternehmen in der Befragung vom Frühjahr 2003 dieses Motiv explizit als Grund für die Einführung eines Beteiligungsmodells. In Zukunft dürfte dieses Motiv aber an Bedeutung zunehmen.

3. Einführung eines Beteiligungsmodells

Eine Beteiligung der Mitarbeiter/innen am Kapital kann grundsätzlich für jedes Unternehmen ein Mittel sein, personalwirtschaftliche, finanzwirtschaftliche oder sonstige Ziele zu erreichen. Die Einführung einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist allerdings kein einfaches Vorhaben. Sie muss sorgfältig vorbereitet werden damit die angestrebten Wirkungen tatsächlich erreicht werden können.

Einführungsschritte einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung



3.1 Vorbereitungsphase

Zur Einführung einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung sind umfassende Vorbereitungen erforderlich. Dazu gehört:

- Vollständige Unterstützung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung durch alle Gesellschafter und Geschäftsführer des Unternehmens,
- Bestandsaufnahme der konkreten Situation des Unternehmens in wirtschaftlicher und unternehmenskultureller Hinsicht,
- Definition der Ziele, die durch die Mitarbeiterkapitalbeteiligung erreicht werden sollen,
- Ausgestaltung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung im Hinblick auf optimale Zielerreichung unter Berücksichtigung der Interessen der Anteilseigner und Mitarbeiter,
- Entwicklung eines innerbetrieblichen Kommunikationsprozesses für die Information der Mitarbeiter/innen

3.1.1 Anforderungen an die Beteiligten

Um eine Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter/innen erfolgreich einführen zu können, müssen die Beteiligten auf Arbeitgeber- wie auch auf der Arbeitnehmerseite bestimmte Voraussetzungen erfüllen:

Anforderungen an die Eigentümer/Geschäftsleitung:

- Alle (wesentlichen) Eigentümer/Mitglieder der Unternehmensleitung müssen die Beteiligungsidee unterstützen.
- Die Geschäftsleitung muss bereit sein, den Mitarbeiter/innen gewisse Informations- und Mitspracherechte einzuräumen.
- Die Geschäftsleitung darf die Mitarbeiterkapitalbeteiligung nicht auf ein reines Finanzierungsinstrument reduzieren.

Anforderungen an die Mitarbeiter/innen

- Die Mitarbeiter/innen müssen sich mit dem Unternehmen identifizieren und motivierbar sein.
- Die Mitarbeiter müssen Vertrauen in die Geschäftsführung haben.
- Die Mitarbeiter müssen offen für Änderungsprozesse sein.

3.1.2 Anforderungen an den Kommunikationsprozess

Die Initiative zur Einführung einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung geht fast ausnahmslos von der Geschäftsführung/den Eigentümern aus. Nach der Grundsatzentscheidung zur Einführung eines Beteiligungsmodells sollten die betroffenen Mitarbeiter/innen frühzeitig in die Modellentwicklung einbezogen werden. Die frühzeitige Einbindung der Belegschaft erfüllt zwei Funktionen:

- Zum einen können so die Ziele und Interessen der Mitarbeiter/innen bei der Modellentwicklung berücksichtigt werden,
- zum anderen erhöht ihre Beteiligung die Glaubwürdigkeit und Akzeptanz des Modells.

In der Praxis hat sich die Einbindung zweier Mitarbeiter als Vertreter der Belegschaft bewährt, wobei eine/einer aus dem kaufmännischen bzw. Personalbereich stammen sollte. Wichtig ist, dass die Vertreter eine hohe Akzeptanz bei den Mitarbeiter/innen genießen.

Genauso wichtig wie die Beteiligung der Belegschaft bei der Erarbeitung eines Beteiligungsmodells ist ihre anschließende Information und Schulung, die nach der Konzeption des Modells beginnt. Ihr Ziel muss sein, die Mitarbeiter/innen mit den Fachbegriffen und Zusammenhängen des speziellen Beteiligungsmodells vertraut zu machen, die wirtschaftliche Wirkungsweise, die finanziellen Chancen und Risiken für die Mitarbeiter/innen darzustellen und die angestrebten immateriellen Komponenten zu erläutern.

3.1.3 Anforderungen an das Modell

Ein Beteiligungsmodell ist aus Sicht des Unternehmens ein Mittel, ein bestimmtes Ziel oder Zielbündel zu erreichen. Unabhängig vom Ziel und der Situation des Unternehmens gelten folgende Anforderungen:

- Die Erfolgskennzahlen des Beteiligungsmodells sollten mit den Zielgrößen der Unternehmenssteuerung übereinstimmen, damit die beteiligten Mitarbeiter/innen einen direkten Zusammenhang zwischen dem Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens und der Vergütung ihres Anteils erkennen können.



- Die Erfolgskennzahlen, an denen die Ergebnisse der Mitarbeiterkapitalbeteiligung wie Höhe der Ausschüttung oder Wertentwicklung eines Kapitalanteils gemessen werden, müssen überprüfbar und für die Mitarbeiter/innen verständlich sein.
- Das Beteiligungsmodell sollte für die Mitarbeiter/innen Chancen und Risiken aufweisen, damit seine Motivations- und Anreizwirkung nicht bereits nach kurzer Zeit verloren geht.

Neben diesen generellen Anforderungen werden häufig von den Eigentümern, der Unternehmensleitung oder den Mitarbeitern/innen Randbedingungen vorgegeben, die bei der Modellentwicklung beachtet werden müssen:

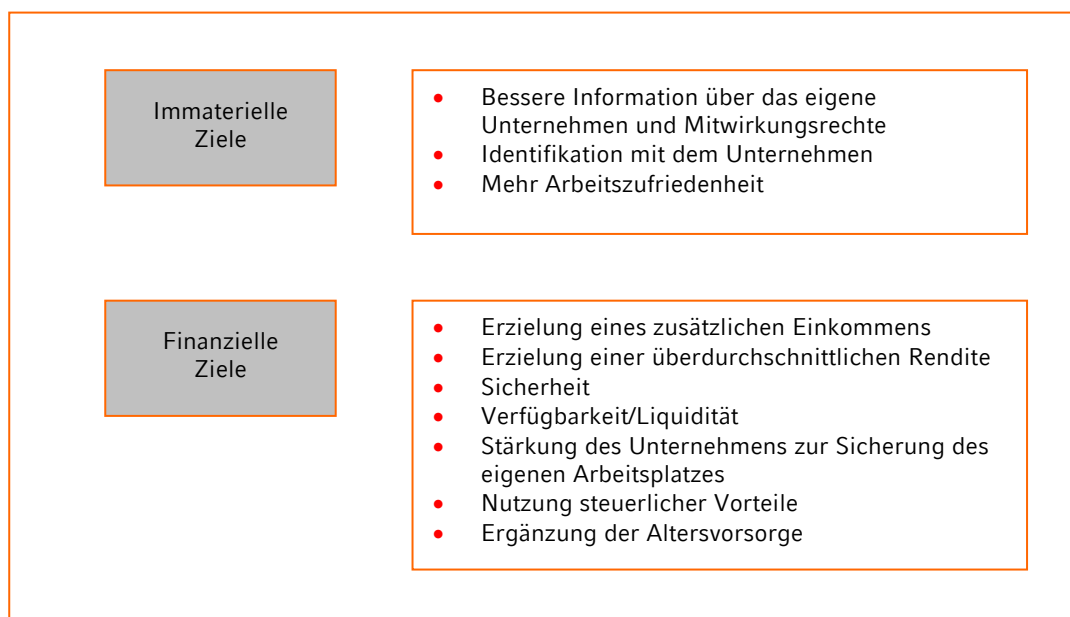
- Die Eigentümerstruktur soll trotz Mitarbeiterbeteiligung beibehalten werden.
- Die absoluten Einkünfte der Altgesellschafter sollen beibehalten werden.
- Die Mitarbeiter/innen wollen nicht ausschließlich Kapital aus eigenem Vermögen bzw. Einkommen aufbringen (müssen).

3.1.4 Zielbestimmungen

Es ist wichtig, dass sich die Geschäftsleitung, der Betriebsrat (falls vorhanden) und die Beschäftigten frühzeitig über die mit einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung verfolgten Ziele Klarheit verschaffen. Die Zielsetzung beeinflusst ganz entscheidend die Schritte der Informationsbeschaffung, die Erarbeitung eines Umsetzungskonzeptes sowie die Einführung eines entsprechenden Systems (zu den unternehmerischen Zielsetzungen vgl. Kapitel 2).

Die Ziele des Arbeitgebers auf der einen sowie der Arbeitnehmer/innen auf der anderen Seite können unterschiedlicher Natur sein und müssen nicht unbedingt harmonieren. Aber nur wenn beide Seiten sich auf ein Modell verständigen, dass den Vorstellungen sowohl des Unternehmens wie der Belegschaft gerecht wird, werden die Mitarbeiter/innen ein Beteiligungsangebot annehmen und das Instrument seine erhofften Wirkungen zeigen können.

Ziele aus Mitarbeitersicht



3.1.5 Bestandsaufnahme

Sind die Ziele festgelegt, müssen als nächstes die Möglichkeiten und Freiräume ermittelt werden, die sich in der spezifischen Unternehmenssituation für die Einführung einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung bieten. Damit soll sichergestellt werden, dass die Mitarbeiterkapitalbeteiligung sinnvoll mit den übrigen Instrumenten der Unternehmenssteuerung verbunden werden kann.

Dazu sind die aktuelle wirtschaftliche Situation mit den wichtigsten Unternehmenskennzahlen sowie die erwartete Entwicklung in den nächsten Jahren unter Berücksichtigung der Auswirkungen der Mitarbeiterkapitalbeteiligung zu diskutieren. Außerdem muss über die Lohn- und Gehaltspolitik sowie die Personalpolitik des Unternehmens und ihren möglichen Einfluss auf die Einführung des neuen Instrumentes nachgedacht werden.

3.2 Identifikation eines geeigneten Beteiligungsmodells / Zentrale Fragen

Nach der Vorbereitungsphase sollten im nächsten Schritt zentrale Fragen für die Einführung einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung beantwortet werden. Auf diese Weise kann der Rahmen für ein mögliches Modell abgesteckt werden.

Die einzelnen Fragen lassen sich in folgende Bereiche einteilen:

- **Wie soll der Kreis der Beteiligten aussehen?**

Es müssen Kriterien für den Berechtigtenkreis festgelegt werden. Neben der Möglichkeit, alle Mitarbeiter/innen in das Modell mit einzubeziehen, kann der Berechtigtenkreis auch gezielt eingeschränkt werden. Häufig werden Mitarbeitergruppen mit extrem hoher Fluktuation nicht berücksichtigt. Ferner kann es sinnvoll sein, eine Mindestbetriebszugehörigkeit als Berechtigungsmerkmal einzuführen. Art oder Höhe der Beteiligung können für verschiedene Mitarbeitergruppen differieren. Bei jeder Beschränkung des Teilnehmerkreises sind jedoch das Gleichbehandlungsgebot und eventuell Diskriminierungsverbote zu beachten. Eine Eingrenzung oder Differenzierung darf nur vorgenommen werden, wenn sie sachlich (z.B. Betriebszugehörigkeit, Führungsebene) begründet ist.

Bei den in der Umfrage im Frühjahr 2003 untersuchten 139 nordrhein-westfälischen Kapitalbeteiligungsmodellen richtete sich die deutliche Mehrzahl der Beteiligungsangebote an die breite Belegschaft. Bei immerhin fast jedem fünften Modell war der Kreis der Berechtigten aber auf weniger als 25% der Belegschaft begrenzt (Führungskräfte- und Spezialistenmodelle).

- **Wie sollen die Mittel für die Beteiligung aufgebracht werden, welche staatliche Förderung kommt in Betracht?**

Die Mittel bei einer Kapitalbeteiligung können von den Mitarbeiter/innen und/oder dem Unternehmen aufgebracht werden. Der Staat unterstützt die Beteiligungsmodelle auf verschiedenen Wegen (Näheres zur Mittelaufbringung und zur öffentlichen Förderung siehe Kap.4).

- **Wie soll das Kapital entlohnt werden?**

Für die Kapitalentlohnung können - je nach Art der Kapitalanlage - unterschiedliche Verfahren gewählt werden. Als generelle Möglichkeiten der Beteiligung einer Kapitalanlage am unternehmerischen Finanzergebnis bieten sich ein fester Zinssatz (Mindestzinssatz), ein variabler Zinssatz oder eine Gewinnbeteiligung im engeren Sinne an. In vielen Fällen wird von den Unternehmen auch eine Beteiligung der Mitarbeiter/innen an einem möglichen Verlust des Unternehmens ausdrücklich

gewünscht. Sie kann aber auch begrenzt oder ausgeschlossen werden. Unabhängig von der gewählten Form der Kapitalentlohnung ist wichtig, dass die Mitarbeiter/innen ihre Berechnungsgrundlage verstehen und nachvollziehen können.

- **Soll bzw. muss das Mitarbeiterkapital abgesichert werden, wenn ja, wie?**

Die Absicherung des Mitarbeiterkapitals wird häufig von den Mitarbeiter/innen bzw. ihren Vertretern gefordert. Sie erhöht tendenziell die Akzeptanz des Beteiligungsangebotes, zugleich aber auch die Kosten für das Unternehmen. Bei einem Mitarbeiterdarlehen ist die Absicherung über eine Bankbürgschaft in der Regel notwendig. In der Praxis spielt die Absicherung bislang aber nur eine untergeordnete Bedeutung. Im Rahmen der Erhebung vom Frühjahr 2003 haben 123 Unternehmen die Frage nach einer Absicherung beantwortet. Von diesen haben nach eigenen Angaben nur 26 ihr jeweiliges Mitarbeiterkapitalbeteiligungsmodell zum Beispiel durch eine Bankbürgschaft abgesichert.

- **Welche Rechte sollen die beteiligten Mitarbeiter erhalten?**

Die Rechte der Beteiligten aus der Beteiligung sind abhängig von der Beteiligungsform und ihrer konkreten Ausgestaltung. Mit zunehmendem Eigenkapitalcharakter nehmen die Rechte der Beteiligten tendenziell zu. Gerade bei den Mischformen (Stille Beteiligung, Genussrechte) besteht ein großer Gestaltungsspielraum, der zwischen Unternehmen und Mitarbeitern/innen einvernehmlich geregelt werden sollte. Darüber hinaus ist zu klären, ob jeder Mitarbeiter seine Rechte individuell ausübt oder ob die Wahrnehmung der Rechte übertragen wird.

- **Welcher Zeithorizont liegt dem Modell zugrunde, soll es eine zeitliche Befristung geben?**

Bei der Gestaltung der Kapitalbeteiligung muss berücksichtigt werden, ob es sich bei dem Beteiligungsangebot um eine einmalige Aktion, etwa im Rahmen eines Firmenjubiläums, um eine wiederholte Aktion oder um ein dauerhaftes Programm handeln soll. Diese Entscheidung hat wesentlichen Einfluss darauf, welche Ziele mit der Beteiligung erreichbar sind. Von den 135 Unternehmen mit Mitarbeiterkapitalbeteiligungsmodellen, die im Rahmen der Umfrage im Frühjahr 2003 Angaben zum Angebotsturnus machten, unterbreiteten 77 und damit die deutliche Mehrzahl der Unternehmen ihren Mitarbeiter/innen regelmäßig ein Beteiligungsangebot. 28 Beteiligungsmodelle waren Ergebnis eines einmaligen Beteiligungsangebotes, häufig in Zusammenhang mit Firmenjubiläen oder anderen besonderen Ereignissen im Unternehmen. In weiteren 30 Fällen machten die Unternehmen der Belegschaft in unregelmäßigen Abständen Beteiligungsangebote. Gründe für diese Vorgehensweise können in der Abhängigkeit des Beteiligungsangebotes von der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens oder von bestimmten Motiven liegen.

- **Welche steuerlichen Aspekte gibt es zu berücksichtigen?**

Die Attraktivität eines Mitarbeiterkapitalbeteiligungsmodells wird auch durch steuerliche Aspekte beeinflusst. Aus unternehmerischer Sicht ist ein entscheidender Faktor, ob das Mitarbeiterkapital steuerlich Eigen- oder Fremdkapital darstellt. Ausschüttungen auf Mitarbeiterkapital mit Fremdkapitalcharakter (Mitarbeiterdarlehen, in der Regel auch Genussrechte und Stille Beteiligung) mindern als Betriebsausgaben den steuerpflichtigen Jahresgewinn des Unternehmens, sind aber bei der Ermittlung des Gewerbeertrages zu 50 % (Stille Beteiligung zu 100 %) hinzurechnen.

Beim Mitarbeiter stellen die Ausschüttungen aus Unternehmensbeteiligungen steuerpflichtigen Kapitalertrag dar.

- **Wie soll der Kapitalertrag verwendet werden?**

Die Verwendung des Kapitalertrages muss vertraglich vereinbart werden. In den meisten Fällen werden die Gewinnanteile oder Zinsen an einem festgelegten Stichtag an die Mitarbeiter/innen ausgezahlt. Damit verbunden ist der Gedanke, der Belegschaft die



Früchte ihres Engagements demonstrativ zuzuführen (Motivationsförderung, Werbung). Eine Alternative ist die Wiederanlage der Gewinnanteile und Zinsen im Unternehmen. Häufig erfolgen die Angebote zum Erwerb neuer Anteile - unter Umständen zu Vorzugskonditionen - zeitgleich mit der Ausschüttung. Ein dritter möglicher Weg ist die Wiederanlage der Kapitalerträge außerhalb des Unternehmens z. B. zum Aufbau einer betrieblichen Altersversorgung im Rahmen einer Direktversicherung.

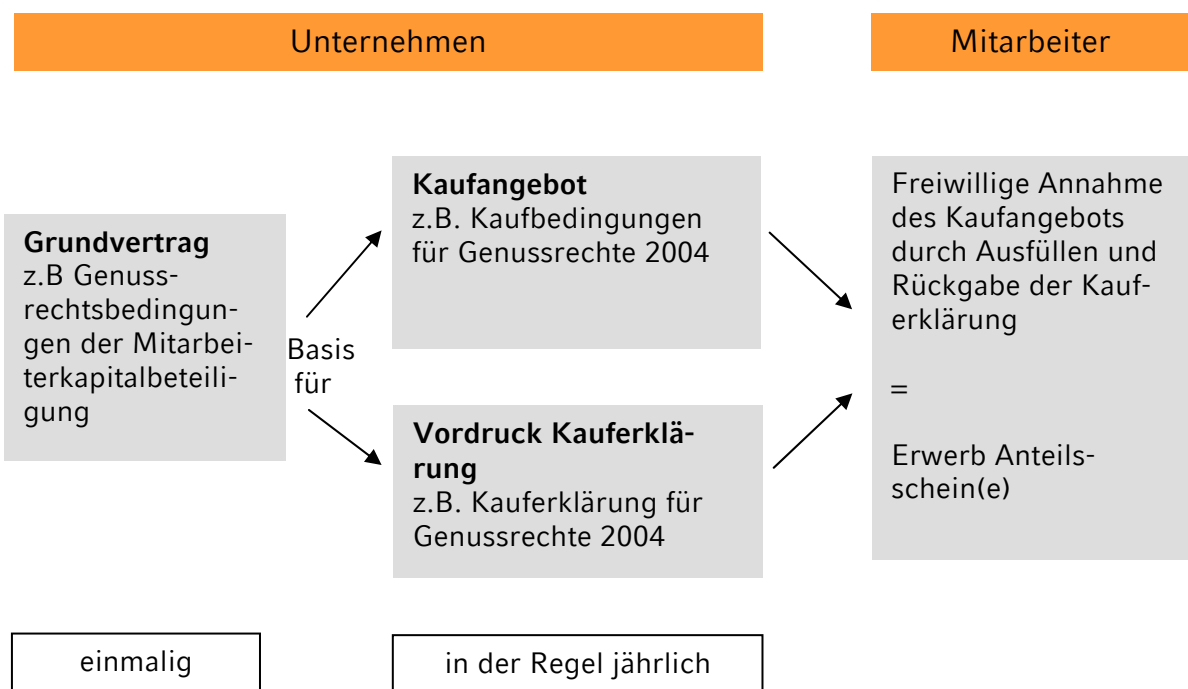
- **Wie verfügbar ist das Kapital, unter welchen Bedingungen ist eine Rückzahlung möglich?**

Die Beendigung der Mitarbeiterkapitalbeteiligungen wird meistens relativ ausführlich geregelt. Die Unternehmen haben in der Regel ein Interesse an einer möglichst langen Bindung des Mitarbeiterkapitals. Sie fürchten große finanzielle Belastungen, die mit umfangreichen Auszahlungen anfallen können. Sie wollen mit den Beendigungsregelungen die Auszahlungsverpflichtungen steuern, damit sie im Rahmen ihrer Liquiditätsspielräume bleiben. Aber auch die Mitarbeiter/innen und Mitarbeiter legen großen Wert darauf zu wissen, wann und unter welchen Voraussetzungen sie über ihre Kapitalbeteiligung verfügen können. Beim Einsatz vermögenswirksamer Leistungen und bis Ende 2001 auch bei der Nutzung des Arbeitgeberzuschusses nach § 19a EStG beträgt die gesetzlich vorgeschriebene Sperrfrist sechs Jahre. Parallel zu der relativ geringen Nutzung dieser Möglichkeiten haben in der Befragung vom Frühjahr 2003 nur 41 Unternehmen eine Sperrfrist von sechs Jahren oder länger angegeben. Die mittlere Sperrfrist liegt bei den in die Auswertung einbezogenen 139 Modellen bei 3,2 Jahren.

- **Welche rechtliche Form soll das Beteiligungsangebot haben, welche Vertragsarten kommen dafür in Frage?**

Den Abschluss des Vorbereitungsprozesses bildet das konkrete Beteiligungsangebot, in dem die einzelnen Gestaltungselemente des Beteiligungsmodells geregelt sind. Die Beteiligungspartner müssen sich auf eine oder mehrere Formen der Beteiligung und deren Ausgestaltung einigen. Rechte und Pflichten der Beteiligungspartner werden in einem Beteiligungsvertrag festgeschrieben. Bei Annahme des Beteiligungsangebotes wird zwischen Unternehmen und Mitarbeitern ein Vertrag geschlossen.

- **Vertragliche Standardbausteine**



Das Arbeitsrecht bietet drei Möglichkeiten der Zusage einer Mitarbeiterbeteiligung.

- Bei der einzelvertraglichen Vereinbarung wird zwischen dem Unternehmen und jedem einzelnen Mitarbeiter ein Beteiligungsvertrag abgeschlossen. Die einzelvertragliche Lösung ist bei Vorständen, Geschäftsführern und leitenden Angestellten üblich.
- Eine freiwillige Gesamtzusage bindet das Unternehmen nur im Jahr der Zusage an das gemachte Beteiligungsangebot. Die Einmaligkeit und Freiwilligkeit muß hinsichtlich der „betrieblichen Übung“ besonders betont werden.
- Ist ein Betriebsrat vorhanden, kann die Beteiligung durch eine Betriebsvereinbarung gem. § 88 Betriebsverfassungsgesetz vereinbart werden. Hier eignet sich besonders die freiwillige Betriebsvereinbarung. Durch die Betriebsvereinbarung erübrigt sich der Abschluss einer Vielzahl individueller arbeitsvertraglicher Regelungen.

4. Finanzierung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung

Die Mittel für eine Kapitalbeteiligung können von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder dem Unternehmen aufgebracht werden. In der Praxis werden häufig Eigenleistungen der Mitarbeiter/innen und Zahlungen des Unternehmens kombiniert. In begrenztem Umfang wird die Mitarbeiterkapitalbeteiligung auch öffentlich gefördert.

In der Bestandsaufnahme nordrhein-westfälischer Beteiligungsmodelle im Frühjahr 2003 machten 135 Unternehmen Angaben zur Finanzierung ihres Modells. 13 % der Unternehmen gaben an, die Mittel für die Mitarbeiterbeteiligung allein aufzubringen, bei 42 % beteiligten sich die Unternehmen an der Mittelaufbringung. Mehr als die Hälfte der Unternehmen erhöhte damit die Attraktivität des Beteiligungsangebotes für die Mitarbeiter/innen gezielt durch einen Arbeitgeberzuschuss. Bei den restlichen 45 % der Beteiligungsmodelle stammten die Mittel ausschließlich von den Mitarbeitern/innen.

4.1 Eigenleistungen der Mitarbeiter/innen

Die Mitarbeiter/innen können die Mittel für eine Beteiligung an "ihrem" Unternehmen aus verschiedenen Quellen aufbringen:

- **Umwandlung von Lohn- bzw. Gehaltsbestandteilen**
Die Mittel zur Finanzierung der Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter/innen können durch die Umwandlung von Lohn- bzw. Gehaltsbestandteilen aufgebracht werden. Die Lohn- oder Gehaltsteile werden nicht in bar ausgezahlt, sondern verbleiben im Unternehmen und werden in Beteiligungskapital der Mitarbeiter/innen umgewandelt. Für eine Umwandlung kommen dabei auch erfolgsabhängige Lohnbestandteile oder Überstundenvergütungen in Frage. Die Umwandlung erfolgt immer aus versteuertem und verbeitragtem Einkommen.
- **Mittelaufbringung aus dem Privatvermögen**
Die Mitarbeiter/innen können Mittel aus ihrem Privatvermögen im Rahmen der Kapitalbeteiligung anlegen. Dieser Weg dürfte in der Regel aber nur für Führungskräfte in Frage kommen.
- **Verwendung vermögenswirksamer Leistungen**
Nach dem 5. Vermögensbildungsgesetz haben die Mitarbeiter/innen die Möglichkeit, ihre vermögenswirksamen Leistungen auch in betriebliche Beteiligungsformen anzulegen. Von den im Gesetz aufgeführten Anlagemöglichkeiten sind für Mitarbeiterkapitalbeteiligungen in kleinen und mittleren Unternehmen vor allem der Erwerb von Genussrechten, der Erwerb einer Beteiligung als Stiller Gesellschafter oder das Mitarbeiterdarlehen interessant.



4.2 Leistungen des Unternehmens

- Investive Erfolgsbeteiligung

In zahlreichen Unternehmen erhalten die Mitarbeiter/innen eine über das Arbeitsentgelt hinausgehende Zahlung, die vom Erreichen bestimmter Unternehmensziele abhängt. Das Unternehmen kann das Angebot einer Erfolgsbeteiligung davon abhängig machen, dass die Erfolgsprämie für einen bestimmten Zeitraum im Unternehmen investiert wird und damit die Liquidität des Unternehmens zunächst nicht belastet. Bei der investiven Erfolgsbeteiligung werden diese Mittel also nicht bar ausgezahlt, sondern in Form einer Kapitalbeteiligung im Unternehmen angelegt und dann wiederum verzinst oder gewinnabhängig bedient.

- Arbeitgeberzuschuss

Das Unternehmen unterstützt die Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter/innen durch einen freiwilligen Zuschuss. Motive für einen Arbeitgeberzuschuss können ein besonderes soziales Engagement der Gesellschafter oder das Ziel sein, die Attraktivität des Beteiligungsangebotes zu erhöhen (zur öffentlichen Förderung des Arbeitgeberzuschusses siehe 4.3).

Die Bereitschaft der Unternehmen, möglicherweise aber auch die Notwendigkeit, Beteiligungsangebote an die Mitarbeiter/innen durch einen Zuschuss zu unterstützen, variierte bei den in die Erhebung des Projektbüros vom Frühjahr 2003 einbezogenen Unternehmen deutlich zwischen den einzelnen Branchen. Bei den vom Projektbüro im Rahmen der Erhebung ausgewerteten Modellen ist die Beteiligung der Unternehmen an der Finanzierung der Mitarbeiterbeteiligung im produzierenden Gewerbe und im Handel überdurchschnittlich hoch. Dies könnte darauf hinweisen, dass in diesen Branchen die generelle Beteiligungsbereitschaft der Mitarbeiter/innen eher gering ist und die Unternehmen deshalb finanzielle Anreize setzen müssen, um eine befriedigende Beteiligungsquote zu erreichen. Im Dienstleistungsbereich und insbesondere im Bereich Datenverarbeitung und Datenbanken, Bereiche mit relativ vielen Beteiligungsmodellen, wurde dagegen die deutliche Mehrzahl der Modelle ausschließlich durch die Mitarbeiter/innen finanziert. In diesen Branchen scheint das Interesse der in der Regel überdurchschnittlich hoch qualifizierten Mitarbeiter/innen besonders groß, sich am eigenen Unternehmen zu beteiligen und dadurch am Unternehmenserfolg direkt teilzuhaben.

4.3 Staatliche Förderung und steuerliche Behandlung

Der Staat unterstützt Mitarbeiterkapitalbeteiligungsmodelle auf verschiedenen Wegen:

- Steuer- und sozialabgabenfreier Arbeitgeberzuschuss nach § 19 a EStG

Eigenleistung des AN	Zuschuss des AG	Wert der Beteiligung	steuerfrei	steuerpflichtig
100 €	100 €	200 €	100 €	0 €
135 €	135 €	270 €	135 €	0 €
500 €	500 €	1.000 €	135 €	365 €

Der § 19a des Einkommenssteuergesetzes gibt den Unternehmen die Möglichkeit, ihren Mitarbeitern eine Kapitalbeteiligung verbilligt anzubieten bzw. einen Zuschuss zu einer Beteiligung zu geben. Der Zuschuss ist bis zu einem Betrag von 135 € pro Mitarbeiter und Jahr steuer- und sozialversicherungsfrei und die Förderung unterliegt keinen Einkommensgrenzen. Voraussetzung hierfür ist, dass das sogenannte „Hälftelungsprinzip“ (Zuschuss darf max. 50 % der Beteiligung ausmachen) beachtet wird.

- **Förderung durch Arbeitnehmersparzulage**

Das 3. Vermögensbeteiligungsgesetz in Verbindung mit dem 5. Vermögensbildungsgesetz bietet Arbeitnehmer/innen die Möglichkeit, vermögenswirksame Leistungen auch im eigenen Unternehmen anzulegen. Betriebliche Kapitalbeteiligungen werden bis 400 € mit 18 % Sparzulage gefördert. Voraussetzung für den Erhalt der Sparzulage ist, dass die Einkommensgrenzen von 17.900 € p.a. bei Alleinstehenden und 35.800 € p.a. bei Verheirateten nicht überschritten werden. Dabei ist eine sechsjährige Sperrfrist einzuhalten.

60 Unternehmen in der Erhebung vom Frühjahr 2003 gaben an, die Möglichkeiten des Vermögensbeteiligungsgesetzes zu nutzen. Dies ist deutlich weniger als die Hälfte der Unternehmen, die zu diesem Punkt Angaben gemacht haben. In 32 Unternehmen haben die Mitarbeiter/innen vermögenswirksame Leistungen zum Erwerb von Kapitalbeteiligungen im eigenen Unternehmen eingesetzt. In immerhin 52 Unternehmen haben die Mitarbeiter/innen vom Unternehmen einen steuer- und sozialabgabenfreien Arbeitgeberzuschuss nach § 19a EStG zum Erwerb von Kapitalanteilen im Unternehmen erhalten. In 24 Modellen wurden vermögenswirksame Leistungen und der Arbeitgeberzuschuss kombiniert zur Finanzierung der Beteiligung eingesetzt. In diesen Fällen nutzten sowohl die Unternehmen wie die Mitarbeiter/innen die Möglichkeiten des Vermögensbeteiligungsgesetzes.

- **Nachgelagerte Besteuerung**

Die dritte Möglichkeit der „staatlichen Förderung“ ist die nachgelagerte Besteuerung einer investiven Erfolgsbeteiligung. Der Vorteil liegt darin, dass die Erfolgsbeteiligung sofort Betriebsausgaben darstellt, beim Mitarbeiter aber erst bei Zufluss Steuern anfallen. Voraussetzung hierfür ist, dass der Mitarbeiter kein Wahlrecht über die Verwendung der Erfolgsbeteiligung erhält, es sich nicht um eine gesellschaftsrechtliche Beteiligung handelt und die Nicht-Auszahlung im Interesse des Unternehmens liegt.

5. Unterschiedliche Formen der Kapitalbeteiligung

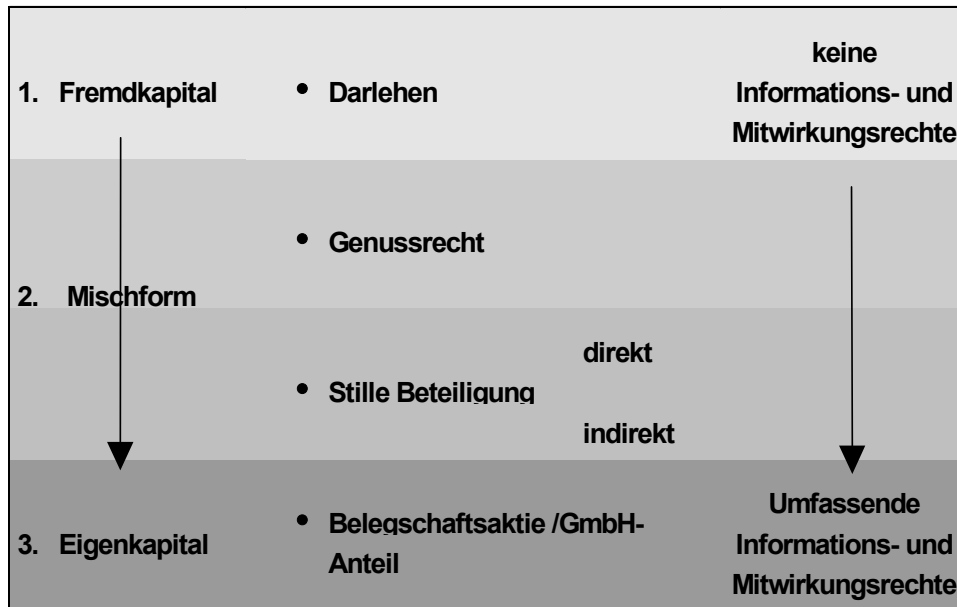
Für die Beteiligung der Mitarbeiter/innen am Unternehmen gibt es kein Standardmodell. Vielmehr ist die Wahl des "richtigen" Modells abhängig von der mit der Beteiligung verfolgten Zielsetzung und den spezifischen Gegebenheiten des einzelnen Unternehmens. Ein Beteiligungsangebot an die breite Belegschaft, das zur Stärkung der Kapitalausstattung des Unternehmens beitragen soll, sieht anders aus als ein Beteiligungsangebot zur Vorbereitung einer Nachfolgeregelung.

Es gibt allerdings verschiedene Grundmodelle der Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Jedes Modell hat seine spezifischen Vor- und Nachteile. Die Modelle unterscheiden sich prinzipiell danach, wie das Kapital der Mitarbeiter/innen im Unternehmen angelegt wird: als Fremdkapital, als Mischform oder als Eigenkapital.

- **Fremdkapital:** Die Mitarbeiter leihen dem Unternehmen Geld, das sie unter bestimmten vertraglich festgelegten Bedingungen zurückfordern können. Sie sind ganz normale Gläubiger ohne besondere Informations- und Mitwirkungsrechte.
- **Mischform:** Als Mischformen werden die Kapitalbeteiligungen bezeichnet, die juristisch und steuerlich wie Fremdkapital, betriebswirtschaftlich aber wie Eigenkapital behandelt werden. Sie räumen den Mitarbeiter/innen begrenzte Informations- und Mitwirkungsrechte ein. Zu den Mischformen zählen die Beteiligung als stille Gesellschafter oder die Zeichnung von Genussrechten.



- **Eigenkapital:** Erwerben die Mitarbeiter/innen Eigenkapital am Unternehmen, werden sie zu vollwertigen Gesellschaftern. Sie erhalten umfassende Informations- und Mitwirkungsrechte. Zu diesen Beteiligungsformen zählen die GmbH-Beteiligung und die Belegschaftsaktie.



Je mehr das Kapital den Charakter von Eigenkapital annimmt, desto ausgeprägter sind die Informations- und Kontrollrechte, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei einer Beteiligung erhalten. Die Wahl der Beteiligungsform wird damit entscheidend davon beeinflusst, welche zusätzlichen Rechte die Gesellschafter ihren Mitarbeiter/innen einzuräumen bereit sind.

5.1 Mitarbeiterdarlehen: ein Einstiegsmodell

In vielen Unternehmen stehen die Eigentümer/Geschäftsführung sowie die Belegschaft einer Mitarbeiterbeteiligung zwar positiv gegenüber, zögern aber, den weitreichenden Schritt einer Eigenkapitalbeteiligung zu gehen. Sie suchen daher nach einem Modell für die Anfangsphase einer Mitarbeiterbeteiligung, mit dem sie Erfahrungen sammeln können und das zukünftig ausgebaut werden kann. Das Mitarbeiterdarlehen kann ein solches "Einstiegsmodell" sein.

Beim Mitarbeiterdarlehen überlassen die Mitarbeiter/innen dem Unternehmen Kapital für einen festgesetzten Zeitraum durch Abschluss eines Darlehensvertrages. Sie leihen dem Unternehmen das Geld und werden zu Fremdkapitalgebern (Gläubigern). Für das Darlehen erhalten sie in der Regel eine feste Verzinsung. Die Verzinsung kann aber auch an Erfolgsfaktoren wie die Gewinnentwicklung gekoppelt werden (partiarisches Darlehen). Die Mitarbeiter/innen werden nicht am Wertzuwachs oder einem möglichen Verlust des Unternehmens beteiligt.

Beispiel eines Mitarbeiterdarlehens

Textilunternehmen

- **Rechtsform: GmbH**
- **600 - 700 MA**
- **Betriebsvereinbarung**
- **Einführung in den 70er Jahren; inzwischen mehrfach geändert**

- Mitarbeiterdarlehen über jährlich 160 € bis max. 798 €
- Firmenanteil:
 - 20 € monatlich (= 240 € jährlich)
- Verzinsungen
 - Mindestens 6 %
 - Zusatzzins: 0,5 % max. 4 %, abhängig von der Umsatzrendite (4% Zusatzzins ab einer Umsatzrendite > 4,5 %)
- Informationen: Schreiben des Wirtschaftsprüfers über die Höhe der Umsatzrendite

Das Beispiel ist durch folgende typische Merkmale gekennzeichnet:

- Die Mitarbeiter geben jährlich einen bestimmten Betrag als Darlehen.
- Der Betrag knüpft an die Leistungen nach dem VermBG an.
- Die Laufzeit der Sperrfrist entspricht nach VermBG 6 Jahre.
- Der Arbeitgeber leistet einen Zuschuss zur Anlage des Mitarbeiters.
- Die Verzinsung orientiert sich an einer Erfolgsgröße (hier: Umsatzrendite).

Das Mitarbeiterdarlehen löst keine Gesellschaftsrechte aus. Die Mitarbeiter/innen erhalten damit auch keine zusätzlichen, durch die Kapitalbeteiligung begründeten Informations- oder Mitwirkungsrechte. Das Darlehen wird am Ende der vereinbarten Laufzeit zurückgezahlt. Laufzeit und Rückzahlungsbedingungen müssen im Darlehensvertrag geregelt sein. Da die Mitarbeiter/innen einen Anspruch auf die volle Rückzahlung des Darlehens haben, ist ihr finanzielles Risiko auf einen eventuellen Zinsverlust begrenzt. Zumindest bei langfristigen Darlehen ist die vertragliche Regelung einer Insolvenzversicherung üblich. Das Mitarbeiterdarlehen kann von Unternehmen aller Rechtsformen angewendet werden.

Das Mitarbeiterdarlehen ist die einfachste Form einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Geschäftsleitung und die Mitarbeiter/innen können mit diesem Modell erste Erfahrungen mit einer partnerschaftlichen Kommunikation über Unternehmensziele und -zahlen üben. Nachteile des Mitarbeiterdarlehens sind, dass es die Kapitalstruktur des Unternehmens nicht verbessert und die Motivationseffekte nur gering sind, sofern die Verzinsung nicht erfolgsabhängig ist.

5.2 Nutzung sogenannter Mischformen mit Eigenkapitalcharakter

Will das Unternehmen seine Eigenkapitalposition stärken, ohne seinen Mitarbeiter/innen gleichzeitig volle Gesellschafterrechte einzuräumen, bieten sich die sogenannten Mischformen als Beteiligungsmodelle an. Mit diesen Beteiligungsformen können die Unternehmen die Vorteile der Fremd- und Eigenkapitalfinanzierung miteinander kombinieren. Zu den Mischformen zählen die Ausgabe von Genussrechten und die direkte bzw. indirekte Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Stille Gesellschafter.



5.2.1 Genussrechte

Bei der Kapitalbeteiligung durch Ausgabe von Genussrechten überlassen die Mitarbeiter/innen dem Unternehmen das Geld wie ein Gläubiger und erhalten als "Genuss" eine jährliche Gewinnbeteiligung. Die Mitarbeiter/innen erwerben reine Vermögens- und keine Beteiligungsrechte. Der Inhaber der Genussrechte wird kein Gesellschafter und erhält somit keine allein aus der Beteiligung entstehenden Informations- und Mitwirkungsrechte. Genussrechte können von Unternehmen aller Rechtsformen ausgegeben werden.

Genussrechte sind gesetzlich nicht explizit geregelt. Sie bieten einen großen Gestaltungsspielraum. Die Genussrechtsinhaber sind am Gewinn und Verlust zu beteiligen, allerdings wird in Verlustjahren häufig eine Mindestverzinsung garantiert. Bei einer Verlustbeteiligung hat das Genusskapital betriebswirtschaftlich Eigenkapitalcharakter, wird steuerlich aber wie Fremdkapital behandelt. Je nach vertraglicher Gestaltung erhalten Genussrechte damit einen stärkeren Eigen- oder Fremdkapitalcharakter. Vertraglich zu regeln sind die Rückzahlungs- bzw. Kündigungsmodalitäten. Die Laufzeit kann begrenzt oder unbegrenzt sein. Sollen die Genussrechte Eigenkapitalcharakter haben, ist eine Mindestlaufzeit von fünf Jahren vorzusehen. Wenn Genussrechte in einer Urkunde verbrieft werden, bezeichnet man sie als Genussscheine. Diese können - bei entsprechender Ausgestaltung - als Wertpapiere an der Börse gehandelt werden.

Beispiel eines Genussrechtsmodells

Druck- und Verlagshaus

- Rechtsform: GmbH
- 450 Mitarbeiter
- Einführung Ende der 80er
- Mittelaufbringung pro MA ca. 1.500 €

- Kapitalaufbringung durch MA (Nutzung von VL möglich) und Unternehmen
 - 160 € + 90 € = 250 €
 - 320 € + 180 € = 500 €
 - 480 € + 270 € = 750 €
- Sperrfrist 6 Jahre; spätere Kündigung: Rückzahlungskurs steigt um 3 % p.a. bis max. 30 %
- Verzinsung: abhängig von der Umsatzrendite 2 - 9 %; keine Absicherung gegen Konkurs, keine Gesellschafterrechte
- Interessenvertretung durch Partnerschaftsausschuss (je 2 Mitglieder von Betriebsrat und Geschäftsführung ernannt)

Das Beispiel ist durch folgende typische Merkmale gekennzeichnet:

- Die Kapitalaufbringung erfolgt gemeinsam vom Unternehmen und den Mitarbeitern unter Nutzung des § 19a EStG und des 5. VermBG.
- Die Kündigung der Beteiligung ist nach Ablauf der 6-jährigen Sperrfrist möglich, eine spätere Kündigung wird durch Aufschläge "belohnt".
- Die Verzinsung des Genussrechtskapitals ist an die Umsatzrendite gekoppelt, die Verlustbeteiligung wird durch einen "Negativzins" geregelt.
- Das Genussrechtskapital ist nicht gegen Konkurs abgesichert.
- Es sind keine Gesellschafterrechte eingeräumt worden, die Interessen werden durch einen Partnerschaftsausschuss vertreten.

Wegen der individuellen Gestaltungsmöglichkeiten und der fehlenden Mitwirkungs- und Kontrollrechte sind Genussrechte vor allem bei großen mittelständischen Unternehmen beliebt, die selbst nicht börsennotiert sind. Allerdings wird dieses Modell zunehmend auch von kleinen und mittleren Unternehmen praktiziert. Genussscheine sind wegen des relativ hohen Verwaltungsaufwandes durch die Börsenzulassung eher für Großunternehmen geeignet.

5.2.2 Stille Beteiligung

Die Stille Gesellschaft ist die bei mittelständischen Unternehmen am weitesten verbreitete Form der Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Bei dieser Beteiligungsform handelt es sich um eine sogenannte Innengesellschaft, die nicht nach außen in Erscheinung tritt. Die Mitarbeiter/innen erhalten als stille Gesellschafter nicht die Rechte und Pflichten der echten Gesellschafter des Unternehmens. Der stille Gesellschafter hat grundsätzlich keinen Einfluss auf die Entscheidungen der Geschäftsführung.

Die stillen Gesellschafter müssen in jedem Fall am Unternehmensgewinn beteiligt werden. Die Verlustbeteiligung ist möglich. Sie muss auf den Betrag der Einlage begrenzt sein, kann aber auch vertraglich ausgeschlossen werden. Je nach Ausgestaltung hat die stille Gesellschaft eher Eigenkapital- oder Fremdkapitalcharakter. Die stille Beteiligung ist steuerlich immer Fremdkapital, kann aber so gestaltet werden, dass sie betriebswirtschaftlich wie Eigenkapital bewertet wird. Voraussetzungen hierfür sind eine Verlustbeteiligung, die Nachrangigkeit des Rückzahlungsanspruches im Insolvenzfall und eine Laufzeit von mindestens fünf Jahren. Eine Beteiligung am Wertzuwachs wird ausgeschlossen („typische stille Gesellschaft“).

Beispiel für eine Stille Gesellschaft

Schmuckhandel

- **60 Mitarbeiter**
- **typische stille Gesellschaft**
- **Einführung 1994**
- **61 % Beteiligungsquote**
- **Mittelaufbringung pro MA ca. 1.000 €**

- Kapitalaufbringung durch MA (Nutzung von VL möglich) und Unternehmen
 - 160 € + 50 € = 210 €
 - 320 € + 150 € = 470 €
 - 480 € + 250 € = 730 €
- Sperrfrist 6 Jahre; vorzeitige Kündigung bei Erwerbsunfähigkeit, Erreichen der gesetzlichen Altersgrenze und Eintritt einer unverschuldeten Notlage
- Verzinsung: abhängig von der Umsatzrendite 2 - 13 %; Verlustbeteiligung
- Interessenvertretung durch Gesellschafterausschuss

Das Beispiel ist durch folgende typische Merkmale gekennzeichnet:

- Die Mittel werden gemeinsam durch das Unternehmen und die Mitarbeiter unter Nutzung von § 19a EStG und 5. VermBG aufgebracht.
- Eine Kündigung der stillen Gesellschaft vor Ablauf der gesetzlichen Sperrfrist ist nur bei den vertraglich festgelegten Ausnahmen möglich.
- Die Verzinsung des Beteiligungskapitals ist an die Umsatzrendite gekoppelt.
- Die Mitarbeiter sind in Höhe ihres Beteiligungskapitals am Unternehmensverlust beteiligt.
- Die Rechte der Mitarbeiter werden durch einen Gesellschafterausschuss wahrgenommen.

Die weite Verbreitung der stillen Gesellschaft ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass sie von Unternehmen aller Rechtsformen genutzt werden kann. Sie bietet einen relativ großen vertraglichen Gestaltungsspielraum, der es erlaubt, die Regelungen entsprechend der Unternehmensziele auszugestalten. Zudem ist der Aufwand für die Errichtung einer stillen Gesellschaft begrenzt. So ist zum Beispiel ein notarieller Vertrag nicht erforderlich.



- Indirekte Ausgestaltung der Beteiligung

In der Praxis werden die Mitarbeiter/innen häufig nicht direkt, sondern über eine als Art „Sammelbecken“ zwischengeschaltete Beteiligungsgesellschaft am Unternehmen beteiligt. Die Mitarbeiter/innen beteiligen sich an der Beteiligungsinstitution, die wiederum das Mitarbeiterkapital dem arbeitgebendem Unternehmen meist in Form einer stillen Beteiligung zur Verfügung stellt.

Indirekte Beteiligungsmodelle werden insbesondere gewählt, um bei einer großen Zahl von Mitarbeiter/innen, die ein Beteiligungsangebot erhalten, die buchhalterischen und verwaltungstechnischen Aufgaben durch eine Poolung zu vereinfachen. Darüber hinaus werden über derartige Zwischengesellschaften häufig die Gesellschaftsrechte der beteiligten Mitarbeiter/innen (stille Gesellschafter) beschränkt. Über eine Beteiligungsgesellschaft kann auch das Anlagespektrum verbreitert werden, da die Gesellschaft Kapital auch außerhalb des Unternehmens anlegen kann. Die indirekte Beteiligung kann bei entsprechender Kommunikation die gleichen Effekte erzielen wie eine direkte Beteiligung

5.3 Stärkung des Eigenkapitals durch Mitarbeiterbeteiligung

Eine Beteiligung der Mitarbeiter/innen am Eigenkapital ist die am weitesten reichende Form der Kapitalbeteiligung am Unternehmen, denn Eigenkapital

- steht dem Unternehmen auf Dauer zur Verfügung,
- ist voll am Gewinn und Verlust des Unternehmens beteiligt,
- haftet für die Unternehmensverbindlichkeiten (bis zur Höhe der Einlage),
- ist mit vollen gesellschaftsrechtlichen Mitgliedschaftsrechten ausgestattet.

Durch die Beteiligung am Eigenkapital erlangen die Mitarbeiter/innen einen vollwertigen Gesellschafterstatus, der dem der übrigen Gesellschafter gleichgestellt ist. In Abhängigkeit von der Rechtsform des Unternehmens sind der Verkauf von GmbH-Anteilen oder die Ausgabe von Belegschaftsaktien mögliche Beteiligungsformen, die direkt das Eigenkapital des Unternehmens erhöhen und sein Finanzierungspotenzial für Investitionen und Wachstum stärken.

5.3.1 GmbH-Beteiligung

Die Gesellschafterrechte eines GmbH-Gesellschafters gehen noch weiter als die des Aktionärs einer Aktiengesellschaft. Durch Beteiligung am GmbH-Stammkapital erwerben die Mitarbeiter/innen Geschäftsanteile. Sie werden dadurch zu gleichberechtigten Gesellschaftern. Sie können an der Gesellschafterversammlung teilnehmen, sind entsprechend ihrem Geschäftsanteil stimmberechtigt und können Auskünfte sowie Einsichtnahme in die Bücher verlangen.

Der GmbH-Gesellschafter ist am Wertzuwachs des Unternehmens ebenso wie an der Gewinnausschüttung entsprechend seinem Anteil am Kapital des Unternehmens beteiligt. Eine Verlustbeteiligung ist in der Regel auf die Höhe des (voll eingezahlten) Geschäftsanteils beschränkt. Im Falle der Insolvenz haften die Gesellschafter mit ihrem Kapitalanteil. Die Gestaltungsmöglichkeiten sind bei der GmbH-Beteiligung sehr begrenzt, da das GmbH-Gesetz alle wesentlichen Punkte vorgibt. Die bei jeder Änderung des Kapitals erforderlichen Gesellschafterbeschlüsse mit notarieller Beurkundung und Handelsregistereintragungen führen ebenso zu einem hohen Verwaltungsaufwand wie das Ausscheiden von Gesellschaftern und die dann erforderliche Übertragung der Kapitalanteile.

Beispiel für eine GmbH-Beteiligung

Unternehmen der Elektroindustrie
Rechtsform: GmbH

- **480 Mitarbeiter**
- **Einführung 1997**
- **Beteiligung von 2 leitenden Mitarbeitern**

- Beteiligung zur Vorbereitung eines Management-buy-out
- Mittelaufbringung durch Umwandlung von Tantiemezahlungen in GmbH-Anteile (bis jeweils max. 5 % des GmbH-Stammkapitals)
- Gewinn- und Verlustbeteiligung entsprechend dem Verhältnis der Gesellschafteranteile
- Volle Verwaltungs- und Vermögensrechte der GmbH-Anteile außerhalb des Alt-Gesellschafterkreises

Dieses Beispiel ist durch folgende typische Merkmale gekennzeichnet:

- Die GmbH-Beteiligung ist auf wenige Mitarbeiter beschränkt.
- Zur Wahrung des Einflusses der Altgesellschafter ist die Höhe der Beteiligung begrenzt.
- Es gibt eine Regelung zum Schutz vor dem Eintritt außenstehender Gesellschafter.
- Das Beteiligungsangebot macht die Mitarbeiter zu gleichberechtigten Gesellschaftern.

Die Zahl der Unternehmen, die ihre Mitarbeiter als GmbH-Gesellschafter beteiligen, ist vergleichsweise gering. Die GmbH-Beteiligung ist eher in kleinen Unternehmen mit hochqualifizierten Mitarbeitern anzutreffen. Das Modell eignet sich in erster Linie dann, wenn nur wenige Mitarbeiter/innen - etwa im Zusammenhang mit der Lösung von Nachfolgeproblemen oder der Vorbereitung eines Management-buy-out - am Unternehmen beteiligt werden sollen.

Problematisch ist der Verkauf eines GmbH-Anteils, da in jedem Fall über eine Unternehmensbewertung dessen Wert ermittelt werden muss. Zusätzlich ist die Übertragung von GmbH-Anteilen an Formvorschriften (notarielle Beurkundung) gebunden

5.3.2 Belegschaftsaktien

Die Beteiligung der Mitarbeiter/innen als Aktionäre ist eine weit reichende Form der Mitarbeiterbeteiligung. Die Belegschaftsaktionäre erwerben die gleiche Rechtsstellung wie beim Kauf von Aktien an der Börse. Der Belegschaftsaktionär hat das Recht auf Teilnahme an der Hauptversammlung, das Stimmrecht in der Hauptversammlung sowie das Recht auf Auskunftserteilung. Die Mitarbeiter/innen sind über den Aktienbesitz am Wertzuwachs des Unternehmens ebenso wie an der Dividendenausschüttung sowie - bei Auflösung der Gesellschaft - am Liquidationserlös gemäß ihrem Anteil beteiligt. Der genaue Umfang der Aktionärsrechte wird von der Aktiengattung (Stamm- oder Vorzugsaktien) bestimmt.

Die Unternehmen bieten ihren Mitarbeiter/innen Belegschaftsaktien meist zu Vorzugskonditionen an. Dabei ist die Differenz zwischen dem höheren Börsenkurs bzw. Verkehrswert und dem Abgabepreis an die Mitarbeiter ein geldwerter Vorteil, der bei den Mitarbeitern steuer- und sozialversicherungspflichtig ist.



Beispiel für Belegschaftsaktien

Unternehmen des Eisen- und Metallwarenhandels

- Aktiengesellschaft
- rund 300 Mitarbeiter
- Einführung 1998
- hohe Beteiligungsquote

- zum Erwerb Angebot von 10, 20, 30, 40 oder 50 Aktien zum Vorzugspreis
- Finanzierung von rund 80 % des Kaufpreises durch Darlehen des Unternehmens an die Mitarbeiter mit max. 2 Jahre Laufzeit
- Tilgung des Darlehens in 24 Monatsraten oder in einer Summe am Ende der Laufzeit
- Volle Aktionärsrechte für den Belegschaftsaktionär
- Mindesthaltedauer der Aktien: 4 Jahre

Das Beispiel ist durch folgende typische Merkmale gekennzeichnet:

- Die Belegschaftsaktien werden zu einem Vorzugspreis angeboten.
- Der Aktienwerb wird durch das Unternehmen unterstützt, hier durch ein zinsgünstiges Mitarbeiterdarlehen.
- Um eine hohe Motivationswirkung zu erreichen, erhalten die Mitarbeiter volle Aktionärsrechte.
- Unabhängig von der Nutzung des VermBG wird eine Sperrfrist für den Verkauf der Aktien vereinbart.

Die Unternehmen haben die Aktien entweder zuvor von anderen Aktionären erworben oder erhöhen zu diesem Zweck das Kapital der Aktiengesellschaft. Im ersten Fall bleibt die Kapitalstruktur der AG unverändert, im zweiten Fall fließt dem Unternehmen aus der Kapitalerhöhung zusätzliches Eigenkapital zu. Zudem werden beide Wege steuerlich unterschiedlich behandelt. Nur wenn das Unternehmen die Aktien von anderen Aktionären erworben hat, kann der Betrag der Verbilligung unter bestimmten Bedingungen zu abzugsfähigen Betriebsausgaben führen. Für Aktiengesellschaften ist die Belegschaftsaktie ein relativ einfaches Instrument, die Mitarbeite/rinnen am Kapital des Unternehmens zu beteiligen.

5.3.3 Aktienoptionspläne

Im Rahmen von Aktienoptionsplänen erhalten Mitarbeiter/innen das Recht, aber nicht die Pflicht, eine festgelegte Anzahl von Aktien des arbeitgebenden Unternehmens zu einem festgelegten Preis (= Basispreis) innerhalb einer definierten Zeitspanne zu beziehen. Liegt der Aktienkurs bei Ausübung über dem Basispreis, erzielt der Mitarbeiter einen Gewinn in Höhe der Differenz. Liegt der Aktienkurs unter dem Basispreis, wird er sein Ausübungsrecht nicht nutzen. Mitarbeiter werden durch Aktienoptionen am Wertzuwachs des Unternehmens beteiligt. Solange sie jedoch nur die Optionen auf Aktien haben, haben sie keine weiteren Rechte, insbesondere nicht die eines Aktionärs.

Für börsennotierte oder vor einer Börseneinführung stehende Aktiengesellschaften ist dieses Modell interessant, weil eine Mitarbeiterbeteiligung angeboten werden kann, die dem Unternehmen keine unmittelbaren Personalkosten verursacht. Zugleich winkt den Beschäftigten bei erfolgreicher Kursentwicklung ein hoher Wertzuwachs. Werden die Aktien nach Ausübung der Option gehalten, erwerben die Mitarbeiter/innen eine dauerhafte Kapitalbeteiligung mit jährlichem Recht auf Dividendenzahlung. Die Aktien können aus einer Kapitalerhöhung stammen oder vom Unternehmen über die Börse erworben worden sein.



Beispiel für einen Aktienoptionsplan

Unternehmen der Kommunikationsbranche

- Aktiengesellschaft
- 20 Mitarbeiter
- Einführung 1999
- hohe Beteiligungsquote

- Mitarbeiter erhalten beim Börsengang Optionen zum Bezug von 100 Aktien zum Börsenkurs (=Basispreis)
- Früheste Ausübung der Option nach 2 Jahren (Sperrfrist)
- Festlegung eines Erwerbszeitraumes von 2 Jahren beginnend nach der Sperrfrist
- mit fest definierten Handels- und Ausübungsfenstern
- Recht der Ausübung der Option nur bei Anstieg des Börsenkurses um mindestens 10 %

Das Beispiel ist durch folgende typische Merkmale gekennzeichnet:

- Aktienoptionspläne werden häufig im Zusammenhang mit einer Börseneinführung oder dem Rechtsformwechsel in eine AG angeboten.
- Kleine Wachstumsunternehmen beteiligen häufig alle Mitarbeiter an Aktienoptionsmodellen.
- Die Definition fester Handels- oder Ausübungsfenster auf kurze Zeitspannen z.B. nach der Bilanzpressekonferenz soll die Chancengleichheit bezüglich des Informationsstandes gewährleisten.
- Das Recht auf Ausübung der Option ist an ein Erfolgsziel gekoppelt.

Aktienoptionspläne können so gestaltet werden, dass die Mitarbeiter/innen nur dann in den Genuss eines Kursgewinnes kommen, wenn das Unternehmen durch ihren Arbeitseinsatz bestimmte vorgegebene Erfolgsziele erreicht. Während in etablierten Großunternehmen Aktienoptionspläne häufig auf die Führungsebenen begrenzt sind, beteiligen kleinere Wachstumsunternehmen häufig alle Mitarbeiter/innen. Durch die aktuelle Börsenentwicklung hat das Instrument in letzter Zeit allerdings wieder etwas an Attraktivität eingebüßt.

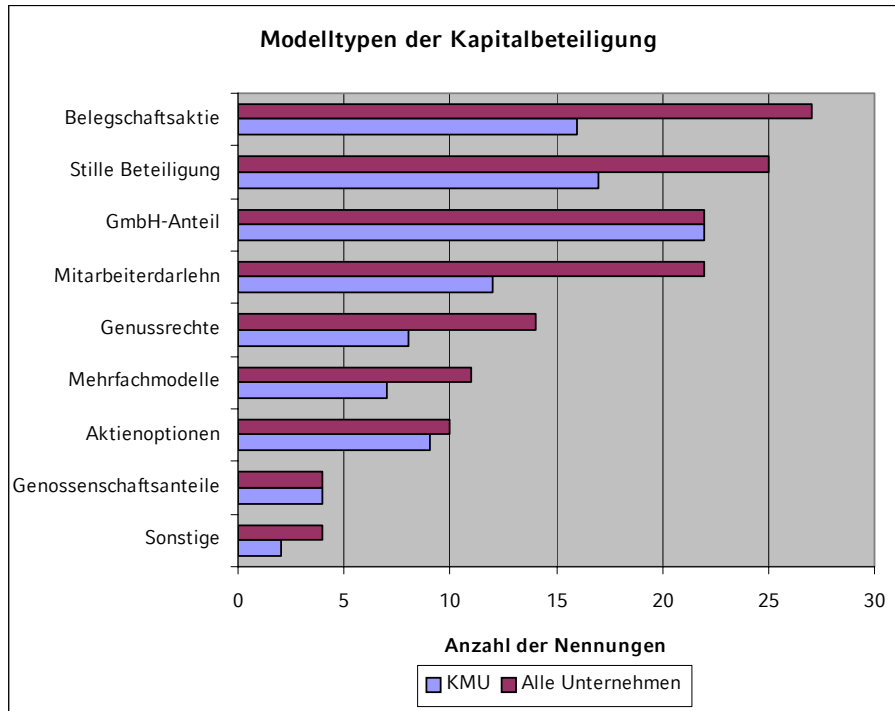
5.4 Modellformen in der Praxis

In der unternehmerischen Praxis sind alle Beteiligungsmodelle anzutreffen. Bei der Bestandsaufnahme nordrhein-westfälischer Beteiligungsmodelle im Frühjahr 2003 waren bezogen auf alle in die Auswertung einbezogenen Unternehmen die Belegschaftsaktie mit 27 und die Stille Beteiligung mit 25 Beteiligungsmodellen die häufigsten Modelltypen. GmbH-Anteile (22 Fälle), Mitarbeiterdarlehen (22 Fälle), Genussrechte (14 Fälle) und Aktienoptionen (10 Fälle) spielen ebenfalls eine größere Rolle. Neben diesen klassischen Beteiligungsformen praktizieren einige Unternehmen auch innovative Modelle wie Gewinnobligationen oder unternehmenswertabhängige Zertifikate. Elf Unternehmen bieten ihren Mitarbeiter/innen gleichzeitig verschiedene Beteiligungsmodelle an.

Bei den Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeiter/innen stellte sich die Bedeutung der einzelnen Modelltypen etwas anders dar. Zwar spielte auch im Mittelstand die Belegschaftsaktie mit 16 Nennungen noch eine wichtige Rolle, was für die steigende Bedeutung kleiner AGs spricht. Die GmbH-Beteiligung mit 22 und die Stille Beteiligung mit 17 Fällen wurden in den hier erfassten 97 mittelständischen Beteiligungsmodellen aber häufiger eingesetzt. Aktienoptionsmodelle werden sogar fast ausschließlich in den kleineren Unternehmen genutzt. Sieben mittelständische Unternehmen bieten ihren Mitarbeiter/innen gleichzeitig verschiedene Modelle an.



Bei den insgesamt elf Unternehmen, die gleichzeitig verschiedene Beteiligungsmodelle anbieten, werden Mitarbeiterdarlehen und Stille Beteiligung mit jeweils sechs Fällen am häufigsten genannt. Die Kombinationen, zum Beispiel GmbH-Anteile und Mitarbeiterdarlehen oder KG-Anteil und Mitarbeiterdarlehen, deuten darauf hin, dass hier den Führungskräften und der breiten Belegschaft unterschiedliche Beteiligungsangebote unterbreitet werden. In zwei Modellen werden Aktienoptionen und Belegschaftsaktien als Mitarbeiterkapitalbeteiligungsmodelle zusammen angeboten.



Quelle: Erhebung des Projektbüros im Frühjahr 2003

6. Informationsangebote

Das Projektbüro bei der NRW.BANK bietet Interessenten aus Nordrhein-Westfalen, die Informationen rund um das Thema Mitarbeiterkapitalbeteiligung oder erste Unterstützung auf dem Weg zur Einführung eines Beteiligungsmodells suchen, verschiedene Leistungen an:

- Informationsmaterial wie
 - Spezialbroschüren
 - Internethomepage
 - Newsletter
 - Vertragsentwürfe
- Regionale Informationsveranstaltungen und Workshops
 - Gemeinsame Infoveranstaltungen mit Kammern, Verbänden und Wirtschaftsförderern
 - Einsteigerworkshops in Düsseldorf und Münster
 - Podiumsdiskussionen zu speziellen Themen (z.B. Finanzierung/Rating, Nachfolge)
- Erstberatung für kleine und mittlere Unternehmen in NRW
 - bis zu dreitägige Einzelberatung zum Einstieg in den Umsetzungsprozess
 - Unterstützung bei der Suche nach externen Beratern für die konkrete Umsetzung
- Fortbildungsveranstaltungen für Multiplikatoren wie Kammern, Verbände, Kreditinstitute

Da das Projektbüro über ein von der EU und dem Land NRW gefördertes Projekt finanziert wird, sind alle Angebote des Projektbüros kostenlos.

Kontakt und Herausgeber:

Projektbüro Mitarbeiterkapitalbeteiligung
c/o NRW.BANK
40199 Düsseldorf

Telefon (0211) 826-2791
Telefax (0211) 826-6218
e-mail: mkb@nrwbank.de
Internet: www.nrwbank.de
www.mitarbeiterkapitalbeteiligung.nrw.de



Anhang - Literaturliste

Balz, Ulrich/ Habig, Helmut/ Schröder, Hartmut: Basiswissen Mitarbeiterbeteiligung, Münster 2000
(Internet-Adresse: <http://www.fh-muenster.de/FB9/person/balz/homepage.shtm>)

Bertelsmann Stiftung und Prognos GmbH: Mitarbeiter am Kapital beteiligen - Leitfaden für die Praxis, Bertelsmann Stiftung 1997
(Internet-Adresse: <http://www.stiftung.bertelsmann.de>)

Bogatzki, Helmut: Tipps zur Unternehmensführung im Handwerk - Mitarbeiterbeteiligung, Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V. (LGH), Düsseldorf, 1996 (Internet-Adresse: <http://www.lgh.de>)

Brenk-Keller, Sibylle: Die Beteiligung der Mitarbeiter am Produktivkapital - konzeptionelle Entwicklung und praktische Ausgestaltung. Universität Karlsruhe; Institut für Wirtschaftspolitik und Wirtschaftsforschung. Dissertation. 1997.
(Volltext im Internet unter: <http://www.ubka.uni-karlsruhe.de/cgi-bin/psview?document=1997/wiwi/1>)

Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung: Mitarbeiterbeteiligung am Produktivvermögen - ein Wegweiser für Arbeitnehmer und Arbeitgeber, Bonn 1998 (Internet-Adresse: <http://bma.de/download/broschueren/a191.rtf>)

Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung: Praktisch erprobte betriebliche Vereinbarung zur Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer - Forschungsbericht, Bonn 1997 (Internet-Adresse: <http://www.bma.bund.de>)

Deutsche Angestellten-Gewerkschaft (DAG): Betriebliche Beteiligungen am Produktivvermögen. Ein praktischer Wegweiser für Betriebsstätten und Arbeitnehmer/innen, Hamburg 1999 (Internet-Adresse: <http://www.dag.de>)

Deutscher Gewerkschaftsbund: Anreize und Sicherheiten für Mitarbeiterbeteiligungsmodelle unter besonderer Berücksichtigung der Lage in klein- und mittelständischen Unternehmen, Berlin 2000 (Internet-Adresse: <http://www.dgb.de>)

Empter, Stefan/Kluge, Norbert: Unternehmenskultur in der Praxis: Aspekte und Beispiele einer Neuorientierung, Gütersloh 1995

Eyer, E. (Hrsg.): Report Erfolgs- und Kapitalbeteiligung im Unternehmen. Modelle - Praxisberichte - Standpunkte. Düsseldorf: Symposion Publishing 2002

Feustle, Vera: Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung. Eine Darstellung von traditionellen Formen und aktuellen Entwicklungen unter Berücksichtigung steuerlicher Aspekte. Diplomarbeit an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Augsburg. April 2000

(Volltext im Internet unter: <http://www.wiwi.uni-augsburg.de/bwl/heinhold/frame/unterlagen/diplomarbeiten/FeustleVera.pdf>)

Fiedler-Winter, Rosemarie: Innovative Mitarbeiterkapitalbeteiligung - Der Königsweg für die Wirtschaft, mi verlag moderne industrie, Landsberg 1998

Guski, Hans-Günter / Schneider, Hans J. (Hrsg.): Mitarbeiter-Beteiligung, Handbuch für die Praxis, Berlin 1993, 26. Aktualisierung Dez. 2002

Harrer, Dr. Herbert (Hrsg.): Mitarbeiterbeteiligungen und Stock-Option-Pläne. Beck Verlag, München 2000

IFO Institut (Herbert Hofmann, Sonja Munz): Verbreitung von Mitarbeiter-Kapitalbeteiligungen und von Vorkehrungen zum Insolvenzschutz für mit vermögenswirksamen Leistungen erworbenen Kapitalbeteiligungen September 2002 Im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung (Volltext im Internet unter: http://www.bma.bund.de/doc/doc_request.cfm?20AA599529084FE6BD44298169E5AB71)

ISA CONSULT GmbH: Dokumentation "Vermögenspolitik und Mitarbeiterbeteiligungsmodelle in mittelständischen Unternehmen" - Projekt "Einkommen der Zukunft - Mitarbeiterbeteiligung und Vermögenspolitik", Hannover, September 1999 (Internet-Adresse: <http://www.isa-consult.de>)

ISA CONSULT GmbH (Eckhard Voss/Peter Wilke/Stefan Würz): Einkommen der Zukunft - Vermögenspolitik und Beteiligung der Arbeitnehmer/-innen am Produktivkapital - Neue Elemente zur Gestaltung der Einkommensverteilung und der sozialen Absicherung im 21. Jahrhundert, Hamburg, Juli 2000 (Internet-Adresse: <http://www.isa-consult.de>)

Juntermann, Hans-Joachim: Mitarbeiter-Beteiligung von A - Z: Begriffe, Beispiele, Stichworte, Luchterhand 1991

Lezius, Michael (Hrsg.): Mitarbeiterbeteiligung - Aufbruch in das 3. Jahrtausend. 50. Jahrestagung der AGP am 28. März 2000 im Congress Park Wolfsburg, 2000 (Internet-Adresse: <http://www.agpev.de>)

List, Karl-Heinz: Zukunftsmodell Partnerschaft - Untergebene werden Mitarbeiter, Deutscher Sparkassen Verlag 1995

Maier-Mannhardt, Helmut: Mitarbeiter-Beteiligung - Beispiele aus der betrieblichen Praxis - Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer, Olzog Verlag 1996

Pankoke, Rene: Mitarbeiterkapitalbeteiligung bei mittelständischen Unternehmen. Reihe: Dresdner Beiträge zu Wettbewerb und Unternehmensführung. Deutscher Universitäts-Verlag 2002.



Priewe, Jan und Havighorst, Frank: Auf dem Weg zur Teilhaberschaft? - Investivlöhne, Gewinn- und Kapitalbeteiligungen der Arbeitnehmer in Westeuropa und den USA - eine vergleichende Bestandsaufnahme, Reihe "Wirtschaftspolitische Diskurse" Nr. 123, Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung, Abt. Wirtschaftspolitik, Bonn, Februar 1999 (Internet-Adresse: <http://www.fes.de>)

Schäfer, Klaus: Betriebliche Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer - Verbreitung, Strukturen, Wirkungen, in: B. Köberle, B. Schütt (Hrsg.): Erfolgsbeteiligung. Ein neuer Weg zur Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand, Köln 1992, S. 99 - 143

Schneider, Hans J.: Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter in Klein- und Mittelbetrieben, 4. Aktualisierte Auflage, Rudolf Haufe Verlag, Freiburg im Br. 1993

Schwetzer, Bernhard: Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmensfinanzierung, Wiesbaden 1989

Wagner, Klaus-R. (Hrsg.): Mitarbeiterbeteiligung. Visionen für eine Gesellschaft von Teilhabern. Festschrift für Michael Lezius zum 60. Geburtstag. Gabler Verlag, Wiesbaden 2002



www.mitarbeiterkapitalbeteiligung.nrw.de

Kontakt und Herausgeber

Projektbüro Mitarbeiterkapitalbeteiligung

c/o NRW.BANK
40199 Düsseldorf

Telefon (0211) 826-2791
Telefax (0211) 826-6218

e-mail: mkb@nrwbank.de
Internet: www.nrwbank.de
www.mitarbeiterkapitalbeteiligung.nrw.de

