

# SPOT ON

## Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland

Mitarbeiter ins Kapital bringen – Beteiligung als Instrument zur Förderung von Mitarbeiter- und Unternehmensperformance

**Mitarbeiter direkt oder indirekt am Unternehmen zu beteiligen und sie damit zu Mit-Unternehmern zu machen, hat sich vielfach bewährt. Mitarbeiterbeteiligung dient primär dazu, deren Interessen mit denen von Eigentümern des Unternehmens in Einklang zu bringen. Letztere haben die langfristige Performance des Unternehmens, die Rendite auf das eingesetzte Kapital und die Risikosensitivität im Blick. Mitarbeiter hingegen streben danach, ihre Einkommensquelle nachhaltig zu sichern.**

**Die positive Wirkung von Mitarbeiterbeteiligung auf die Mitarbeitermotivation und die Unternehmensperformance wurde vielfach durch wissenschaftliche Studien belegt. Der nachfolgende SPOT ON illustriert die Marktpraxis zu Mitarbeiterbeteiligung und beleuchtet Herausforderungen bei deren Gestaltung und Einführung.**

Die Idee der Mitarbeiterbeteiligung ist nicht neu und spätestens seit entsprechenden Initiativen von Ludwig Erhardt in aller Munde. Letztlich können alle Unternehmen – gleich welcher Rechtsform, Branche oder Größe – auf eine Mitarbeiterbeteiligung als Vergütungsinstrument zurückgreifen und die positiven Effekte nutzen.

Umso erstaunlicher ist es vor diesem Hintergrund, dass bislang nur rund zwei von rund 43 Millionen Arbeitnehmern in Deutschland über eine Mitarbeiterbeteiligung verfügen. Über die Hälfte ist dabei in nicht-börsennotierten Unternehmen beschäftigt. Ein Grund für die noch geringe Nutzung mag sein, dass die Kenntnisse in puncto Gestaltungsmöglichkeiten etc. wenig bekannt



Michael H. Kramarsch ist Managing Partner, Petra Knab-Hägele ist Senior Partner und David Voggeser ist Senior Manager bei der hkp/// group.

sind und vielfach auch der Eindruck entstanden ist, dass der Aufwand zur Entwicklung und Einführung entsprechender Programm so hoch ist, dass er sich letztlich nicht wirklich rentiert. Dies ist jedoch ein Trugschluss.

### Merkmale einer Mitarbeiterbeteiligung

Mitarbeiter am Unternehmenserfolg zu beteiligen, birgt vielfältige Vorteile in der Unternehmenspraxis, die auch durch wissenschaftliche Studien<sup>1</sup> bestätigt wurden:

- **Nachhaltige Entscheidungen/Unternehmertum:**

Mitarbeiter, die Anteile am Unternehmen halten, treffen wirtschaftlich nachhaltigere Entscheidungen. Über die Beteiligungen zu Miteigentümern geworden – und sich auch so wahrnehmend – entwickeln sie ein ausgeprägtes unternehmerisches Denken.

1 Z.B. Wolff/Zschoche (2015): Studie zur Wirkung der Mitarbeiterbeteiligung am Beispiel der Siemens AG

Hierdurch reduziert sich auch das Risiko von kurzfristigen Entscheidungen auf Kosten der langfristigen Unternehmenswertentwicklung, da durch eine Beteiligung der persönliche Vermögensaufbau der Mitarbeiter mit dem Erfolg des Unternehmens zusammenhängt.

▪ **Individuelle Wertschätzung und Identifizierung**

Am Unternehmen beteiligte Mitarbeiter fühlen sich stärker wertgeschätzt, was direkt zu einer höheren individuellen Motivation führt. Sie identifizieren sich auch deutlich stärker mit ihrem Arbeitgeber.

▪ **Mitarbeiterbindung**

Die höhere Motivation und insbesondere auch die stärkere Identifikation mit dem Unternehmen kann zu einer langfristigeren Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen führen. Dies stellt vor allem im Hinblick auf den „War for Talent“ einen erfolgskritischen Faktor für die Unternehmen dar.

▪ **Überdurchschnittliche Performance**

Durch höhere Motivation, langfristige Mitarbeiterbindung, nachhaltigeres Wirtschaften und mehr Unternehmertum sind Unternehmen mit Beteiligungsmodellen nachweislich erfolgreicher als Unternehmen ohne.

▪ **Vermögensaufbau**

Zudem bietet Mitarbeiterbeteiligung Vorteile für den individuellen Vermögensaufbau. Gerade bei größeren Unternehmen ist das Ausfallrisiko im Durchschnitt minimal. Das Deutsche Aktieninstitut bewertet deshalb eine langfristige Beteiligung am Unternehmen als attraktive Anlage selbst für risikoscheue Anleger. Aufgrund attraktiver Renditechance bei beherrschbarem Risiko ist eine Mitarbeiterbeteiligung als Ergänzung zur Altersvorsorge sinnvoll.

Auch wenn in Deutschland die aktuelle steuerliche Förderung von Mitarbeiterkapitalbeteiligungen mit einem Freibetrag in Höhe von 360 € pro Jahr (§ 3 Nr. 39 EStG) im europäischen Vergleich weit unter dem Durchschnitt rangiert, ist sie ein weiteres Argument pro Mitarbeiterbeteiligung. Dieses kann durch attraktivere Fördermodelle zukünftig an Strahlkraft gewinnen.

**Marktübliche Mitarbeiterbeteiligung**

Für die Gestaltung von Mitarbeiterbeteiligungen bieten sich verschiedene Modelle an – sowohl für börsennotierte Unternehmen als auch nicht am Kapitalmarkt aktive Firmen aus dem mittelständischen Umfeld. Die Palette reicht von Modellen auf Basis von Eigen- oder Fremdkapital bis hin zu virtuellen Beteiligungen. Abbildung 1 gibt einen Überblick über die gängigsten grundlegenden Beteiligungsformen.

Einflussnahme und Mitsprache durch Mitarbeiter sind bei eigenkapitalbasierten Beteiligungen wie zum Beispiel über Aktien oder andere Gesellschaftsanteile in deutlich stärkerem Umfang möglich. Meist erfolgt eine unbegrenzte Partizipation an der Unternehmensentwicklung mit einer jährlichen Gewinnausschüttung. Mitarbeiter erhalten gegebenenfalls auch Stimmrechte.

Bei fremdkapitalbasierten Modellen und virtuellen Beteiligungen ist aufgrund der fehlenden Stimmrechte meist kein direkter Einfluss möglich. Die Partizipation an der Weiterentwicklung des Unternehmens erfolgt indirekter, zum Beispiel über Zinszahlungen auf ein gewährtes Mitarbeiterdarlehen oder bei Schuldverschreibungen (Fremdkapitalbeteiligung).

Während bei Beteiligungen am Eigen- und Fremdkapital für Mitarbeiter die günstigere Kapitalertragssteuer bemessen wird, fällt bei Auszahlungen aus virtuellen Beteiligungsmodellen (zum Beispiel über Phantom Shares) eine höhere Steuerbelastung in Form der Einkommensteuer an.

Eigenkapitalbeteiligungen sind jedoch aufgrund der nachrangigen Behandlung im Insolvenzfall mit einem höheren Risiko für Mitarbeiter verbunden, wohingegen bei einer Fremdkapitalbehandlung eine normale und bei virtuellen Beteiligungen sogar eine vorrangige Gläubigerbehandlung gilt.

Für Unternehmen sind bei der Wahl der Beteiligungsform vor allem die unterschiedlichen steuerlichen, finanziellen und bilanziellen Auswirkungen zu beachten. Eigenkapitalmodelle sind meist mit einem geringeren Finanzierungsaufwand verbunden.

Echte Beteiligungsmodelle			Virtuelle Beteiligung
Eigenkapital	Mezzanine	Fremdkapital	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beteiligung am Eigenkapital</li> <li>▪ Mit oder ohne Eigeninvestment</li> <li>▪ Partizipation an der Weiterentwicklung des Unternehmens und Gewinnausschüttung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mischform zwischen Eigen- und Fremdkapital</li> <li>▪ Zuführung von Kapital durch den Mitarbeiter</li> <li>▪ Mitarbeiter erhält keine Stimmrechte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beteiligung am Fremdkapital durch Darlehensgewährung</li> <li>▪ Erhalt von Zinszahlungen</li> <li>▪ Mitarbeiter erhält keine Stimmrechte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beteiligung am Unternehmen in virtueller Form</li> <li>▪ Beteiligung am Unternehmenswert nur bei Veräußerung der Anteile</li> <li>▪ Keine Gewinnbeteiligung</li> <li>▪ Keine Stimmrechte</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aktien/Restricted Stock</li> <li>▪ Stille Beteiligung</li> <li>▪ Gesellschaftsanteile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stille Beteiligung</li> <li>▪ Genussrechte bzw. Genussschein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mitarbeiterdarlehen/ Schuldverschreibungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Phantom Shares</li> <li>▪ Phantom Restricted Stock</li> <li>▪ Deferrals</li> </ul>

Abb. 1: Überblick über die grundlegenden Modellvarianten in der Mitarbeiterbeteiligung

Neben dem Erwerb eigener Aktien oder einer genehmigten Kapitalerhöhung können sie beispielsweise über ein Mitarbeiterinvestment oder eine bedingte Kapitalerhöhung finanziert werden und erhöhen damit das Eigenkapital. Eine Kapitalerhöhung resultiert in einer Kapitalverwässerung, die von den Altaktionären geschultert wird. Sie ist mit einem Personalaufwand nach IFRS verbunden, führt jedoch nicht zu einem Abfluss von Barmitteln. Sie stellt keinen steuerlich abzugsfähigen Betriebsaufwand nach HGB dar.

Zinsaufwände bei Fremdkapitalmodellen bzw. erfolgswirksame Personalaufwände bei virtuellen Beteiligungen bedeuten einen höheren Finanzierungsaufwand für Unternehmen und sind mit einer Erhöhung der Verbindlichkeiten bzw. Rückstellungen für Personalaufwände verbunden. Beides ist jedoch steuerlich abzugsfähig, wodurch im Vergleich zur Eigenkapitalbeteiligung ein steuerlicher Vorteil für das Unternehmen entsteht.

Für Mezzanine-Modelle, also Mischformen zwischen eigen- und fremdkapitalbasierten Beteiligungen wie Genussrechten oder -scheiden, existiert ebenfalls eine Vielzahl von speziellen Ausgestaltungsmöglichkeiten. Grundsätzlich erfolgt eine Zuführung von Kapital durch die Mitarbeiter, die jedoch keine Stimmrechte erhalten. Die Auswirkungen für Unternehmen und Mitarbeiter sind dabei von der jeweiligen Ausgestaltung abhängig.

## Einblick in die Marktpraxis

Trotz ihrer überzeugenden Vorteile finden in Deutschland Mitarbeiterbeteiligungsprogramme nur bei etwa einem Drittel der in den Börsenindices DAX, MDAX, SDAX und TecDax notierten Unternehmen Anwendung. Ihr Verbreitungsgrad nimmt zwischen den Indices deutlich ab: Während im DAX etwa 50 % der Unternehmen ein Mitarbeiterbeteiligungsprogramm aufgelegt haben, sind es im TecDAX hingegen nur noch 10 %.

Unternehmen, die ein Beteiligungsprogramm eingeführt haben, erreichen typischerweise Teilnahmequoten von 15 % bis 60 % der Gesamtbelegschaft. Indexübergreifend sind Rabattaktien der meist verbreitete Plantyp. Daneben finden vor allem Gratisaktien und sogenannte Share-Matching-Pläne Anwendung. Letztere sehen vor, dass Unternehmen Mitarbeitern nach Ablauf einer zuvor definierten Haltefrist oder nach Erfüllung einer zuvor definierten Performance-Bedingung pro gehaltener Aktie eine bestimmte Stückzahl an Aktien ausgeben.

Etwa ein Drittel der Unternehmen aus den untersuchten Börsen-Indices gewährt Mitarbeitern Rabattraten von bis zu 20 %. Höhere Rabatte von bis zu 60 % kommen bei ca. zwei Dritteln der Unternehmen vor.

Aktien, die im Rahmen von Rabatt- oder Gratisaktienplänen gewährt oder erworben werden, haben typischerweise Haltefristen zwischen sechs Monaten und vier Jahren.

Matching Shares werden üblicherweise zu einem Verhältnis von 1:1 bis 1:3 gewährt. Beispielsweise wird für drei selbstfinanzierte Aktien ein Matching Share ausgegeben. Die Aufbaufristen bis zum Erhalt der Matching Shares reichen in der Regel von ein bis fünf Jahren.

Die Mehrheit der analysierten Unternehmen finanziert ihre aktienbasierten Beteiligungsprogramme über den Erwerb eigener Aktien

nach § 71 AktG (69 %), gefolgt von genehmigtem Kapital nach § 202 AktG (19 %) und der bedingten Kapitalerhöhung nach § 192 ff. AktG (12 %).

Auch weltweit sind Rabattaktien der am häufigsten anzutreffende Plantyp, wie nicht zuletzt die von der hkp/// group, Siemens, SAP und weiteren Sponsoren unter Schirmherrschaft der Global Equity Organization GEO jährlich durchgeführte „Global Equity Insights“ Studie zeigt: In Nordamerika gewähren Unternehmen bei der Ausgabe von Rabattaktien durchgängig bis zu 20 % Abschläge auf den Aktienpreis. Ein Drittel der europäischen Unternehmen verwendet Rabattraten von 21 % bis 60 %.

Während nordamerikanische Unternehmen auf einer etablierten Aktienkultur aufbauen, scheinen für europäische Mitarbeiter größere Anreize notwendig zu sein.

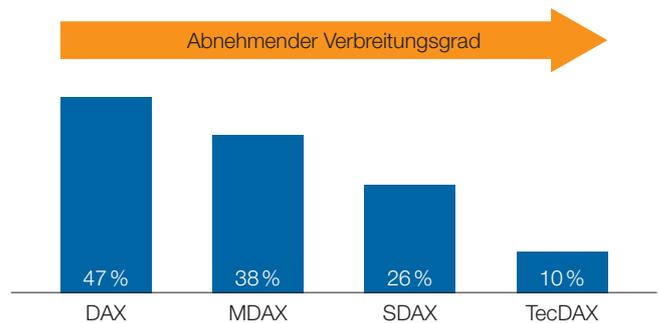


Abb. 2: Verbreitung von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen in börsennotierten Unternehmen in Deutschland

## Herausforderungen bei der Gestaltung und Einführung

Bei der Konzeption und der Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung sind eine Reihe von zentralen Themenfeldern zu berücksichtigen. Dazu zählen Ausgestaltung/Design, rechtliche und steuerliche Rahmenbedingungen, Administrationsaufwand einschließlich IT und Bank-Management, Kommunikation und letztlich die Einführung und kontinuierliche Anpassung. All diese Faktoren sind zu berücksichtigen – nicht nur singulär, sondern auch in ihrem gegenseitigen Einfluss aufeinander.

### Zentrale Themenfelder

Im Zusammenhang mit der Einführung und dem Management von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen sind folgende Themenfelder von zentraler Bedeutung.

#### Design

Mit der Konzeption wird der Grundstein für den Erfolg von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen gelegt. Verschiedene Hebel beeinflussen ein effektives Plandesign:

- **Finanzierung:** zum Beispiel über bedingte Kapitalerhöhung oder Cash/Aktienrückkauf
- **Laufzeiten:** zum Beispiel Vorgabe von Mindestbeteiligungsdauer oder Haltefristen
- **Chancen/Risiko-Profil:** zum Beispiel festverzinsliche Genussrechte gegenüber reinen Gewinnbeteiligungen
- **Höhe der Beteiligung:** individuell versus Gesamtsumme der Beteiligungen

## Rechtlicher Rahmen

Abhängig vom jeweils gewählten Design sind rechtliche Aspekte zu beachten: von der Frage wie die Mitarbeiter informiert werden müssen – in bestimmten Fällen ist bei nicht-europäischen Firmen ein Wertpapierprospekt notwendig – bis hin zur Einbindung der Arbeitnehmervertretung bei Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen, die als ersetzender Vergütungsbestandteil ausgestaltet sind. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn auf einen Teil der bisherigen Vergütung verzichtet werden soll.

Die Verbindung von Eigen- oder Fremdkapital mit den Interessen verschiedener Programmteiliger ist fast immer mit Anknüpfungspunkten zu verschiedenen rechtlichen Fragestellungen verbunden. Dazu zählen insbesondere Gesellschafts-, Arbeits- oder Steuerrecht.

Auch Aspekte der Kommunikation und der Administration unterliegen speziellen rechtlichen Anforderungen. Beispielsweise wird bei bestimmten Prozessen die Unterschrift des Mitarbeiter in elektronischer Form nicht akzeptiert oder Mitarbeiter müssen schriftlich informiert werden.

## Steuern & Accounting

Sofern Beteiligungsprogramme über mehrere Länder hinweg ausgerollt werden, ergeben sich diverse Anforderungen in der steuerlichen Behandlung. Entsteht der Anspruch auf die Gewährung einer Leistung pro rata temporis über ein Jahr verteilt, muss im Fall einer unterjährigen Entsendung in ein anderes Land eine anteilige Versteuerung in verschiedenen Ländern erfolgen. Auch sollte im Sinne einer Wertoptimierung durch die Mitarbeiter stets versucht werden, steuerliche Freibeträge und sonstige Vorteile auszuschöpfen.

Weiter müssen bilanzielle und buchhalterische Auswirkungen beachtet werden. Bei einer bedingten Kapitalerhöhung zur Finanzierung ist der Nennbetrag nach § 152 Abs. 1 Satz 3 AktG in der Bilanz zu vermerken.

## Administration, IT & Banking

Ebenfalls intensiv durch das Design zu beeinflussen ist der Aufwand der jährlichen Administration, insbesondere bei der Zuordnung von Anteilen. Bei nicht-börsennotierten Unternehmen kann die Simulation der Unternehmenswertentwicklung je nach Ausgestaltung der Beteiligung variieren.

Durch eine Berücksichtigung der notwendigen administrativen Aufgaben bereits in der Konzeption können Prozesse so standardisiert angelegt werden, dass eine Automatisierung möglich wird. Ein Beispiel ist die Erstellung personalisierter Zuteilungsschreiben. Mit zunehmender Komplexität steigt zumeist auch der jährliche administrative Aufwand – und damit die Herausforderung einer effektiven Kommunikation.

Im Zuge der Administration sind IT-Prozesse zu konzipieren und zu verarbeitende Daten zu bestimmen. Die Verknüpfung von existierenden Quellen und neuen Prozessen ist dabei ein essentieller Schritt. Das Ergebnis ist in der Praxis oftmals ein neues Set an Berichten, die durch die lokalen HR-Einheiten befüllt und durch die verwaltenden Zentralfunktionen eingespielt und verwendet werden müssen. Bei unterschiedlichen im Unternehmen verwendeten Systemen sind Schnittstellen und einheitliche Formate zu entwickeln.



Abb. 3: Zentrale Themenfelder im Zusammenhang mit der Einführung und dem Management von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen

Als einer der finalen Administrationsbereiche ist die Auswahl eines Dienstleisters zur Abwicklung von notwendigen Banken-Transaktionen, zum Beispiel für die Aktienübertragung an Mitarbeiter, oder die eigenständige Verwaltung, zum Beispiel bei regelmäßiger Zahlung von Zinserträgen der Beteiligungen, erforderlich.

Bei der Wahl eines externen Anbieters sind die Anforderungen des Beteiligungsprogramms zu berücksichtigen. So ist sicherzustellen, dass bei einer globalen Programmgestaltung sämtliche relevanten Länder durch den Dienstleister abgedeckt sind. Ebenso ist eine Abwägung zwischen notwendigen Leistungen und den resultierenden Kosten zu bedenken.

## Kommunikation

Die Mitarbeiterkommunikation zählt neben dem Design zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren in der Mitarbeiterbeteiligung. Nur wenn die Mitarbeiter das Beteiligungsangebot in all seinen Facetten, Vorteilen und Konsequenzen verstehen, wird eine hohe Beteiligungsquote – die wiederum entscheidend für die positiven Auswirkungen der Mitarbeiterbeteiligung ist – erreicht.

In der Kommunikation ist eine flexible, auf die Zielgruppen abgestimmte und gleichzeitig administrierbare Vermittlung der relevanten Themen das erfolgversprechendste Mittel.

In der Praxis sollte einer Kommunikationskampagne stets eine Analyse der Konzeption vorgeschaltet sein. Dabei müssen u. a. Informationen zu folgenden Punkten eingeholt werden:

### ▪ Welche Mitarbeiter sollen angesprochen werden?

Die Kommunikation an die oberste Führungsebene birgt andere Anforderungen als an die gesamte Belegschaft, angefangen von der Arbeitnehmermitbestimmung bis zur Voraussetzung bestimmter Kenntnisse der obersten Führungsebene.

### ▪ In welchen Ländern muss eine Kommunikation erfolgen?

Sobald Mitarbeiter über den deutschsprachigen Raum hinaus angesprochen werden sollen, ergibt sich eine sprachliche sowie kulturelle Thematik. Für Mitarbeiter in Südkorea sind schlichtweg andere Kommunikationsmittel effizient als für schwedische Mitarbeiter.

### ▪ Welche Kommunikationsmöglichkeiten stehen zur Verfügung?

Ob die gesamte Bandbreite zur Verfügung steht (E-Mails, Intranet-Auftritt, Live Video Übertragungen, Flyer, Anschreiben) oder ob beispielsweise E-Mails in bestimmten Regionen nicht in Frage

kommen, da nicht bei allen Mitarbeiter eine E-Mail-Adresse hinterlegt ist, sind relevante Fragen.

## Einführung & Schulung

Alle konzeptionellen Vorgänge resultieren in der Implementierung. Ein koordinierter Prozess inklusive der engen Einbindung aller beteiligter Anspruchsgruppen zählt zu den zentralen Erfolgsfaktoren einer effektiven Einführung.

Insbesondere gilt es, die operativ Verantwortlichen bereits im Vorfeld angemessen zu schulen sowie zielgruppenspezifische Materialien bereitzustellen. Eine zentrale Stelle, die für Rückfragen zur Verfügung steht – sei es in der Einführungsphase wie auch im regulären Tagesgeschäft – kann die Realisierung der positiven Auswirkungen einer Mitarbeiterbeteiligung nachhaltig unterstützen.

## Fazit

Mitarbeiter am Unternehmen zu beteiligen, ist eine in vielfältiger Hinsicht richtungsweisende Entscheidung. Erfolgskritisch für einen

möglichst positiven Effekt der Beteiligung ist sowohl die Ausgestaltung als auch die Implementierung inklusive der Kommunikation. Hierbei müssen insbesondere die Unternehmenskultur, die Gesellschaftsform, die Unternehmensstrategie, die Interessen aller existierenden Eigentümer und regulatorische sowie sonstige länderspezifische Rahmenbedingungen berücksichtigt werden.

Eine auf das jeweilige Unternehmen, die Eigentümer und Mitarbeiter optimal ausgerichtete Mitarbeiterbeteiligung wird nicht nur die Motivation, die Unternehmensperformance und die Mitarbeiterbindung fördern, sondern macht letztlich Mitarbeiter zu langfristig und nachhaltig agierenden Mit-Unternehmern. Sowohl für die bisherigen Eigentümer, deren Eigentum und Investment sich nachhaltig positiv entwickeln wird, als auch für die Mitarbeiter, die durch Beteiligungen an der Entwicklung des Unternehmens und des Unternehmenskapitals partizipieren, bietet eine Mitarbeiterbeteiligung immense Chancen. Auch Unternehmen in Deutschland sollten diese nutzen.

## Beispiele aus der Praxis

Die hkp/// group unterstützt Unternehmen dabei, aktienbasierte Erfolgsbeteiligungsmodelle für alle Mitarbeiter zu entwickeln. Das Spektrum reicht dabei von global agierenden, börsennotierten Konzernen bis hin zu Unternehmen des traditionellen Mittelstands.

### Beispiel 1: Börsennotierter Technologiekonzern

Ziel der Einführung eines aktienbasierten Mitarbeiterbeteiligungsprogramms war es, die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu stärken, die individuelle Motivation zu steigern sowie ein langfristiges Denken und Handeln der Mitarbeiter zu bewirken. Abgestimmt auf die spezifischen Anforderungen wurde ein transparentes und verständliches Beteiligungsprogramm konzipiert. Kern ist die diskretionäre Zuteilung von Aktien an Mitarbeiter auf Basis einer jährlichen Vorstandsentscheidung. Die Höhe des Gesamtpools für Auszahlungen orientiert sich am Gesamtgewinn des Unternehmens. Die Frequenz der Auszahlungen wird flexibel gehandhabt.

Für das weltweit agierende Unternehmen mussten diverse landesspezifische Regulierungen mit in Betracht gezogen werden. Neben der Entwicklung der Vergütungssystematik unterstützten hkp/// Experten auch bei der Planung der globalen und lokalen Implementierung, der Prozessgestaltung, der Zuordnung von Rollen und Verantwortlichkeiten sowie der Entwicklung einer Kommunikationsstrategie.

### Beispiel 2: Mittelständischer Maschinenbauer

Eine Mitarbeiterbeteiligung muss zur Unternehmensstrategie passen und bei Veränderungen gegebenenfalls an diese angepasst werden, wie das Beispiel eines mittelständischen Herstellers für Holzbearbeitungsmaschinen zeigt. Die Unternehmensführung hatte bereits früh erkannt, dass es für die Bindung und Motivation von Mitarbeitern – und schlussendlich für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens – große Vorteile mit sich bringt, die eigene Belegschaft am Erfolg des Unternehmens zu beteiligen.

Aus diesem Grund wurden zusammen mit dem Betriebsrat in den einzelnen Betrieben frühzeitig Stille Gesellschaften zur Mitarbeiterkapitalbeteiligung gegründet. Das von den Mitarbeitern einzubringende Nennkapital richtete sich dabei nach der Höhe des jeweiligen Entgelts und wurde in der Mehrzahl der Fälle als festverzinsliches Darlehen durch den Betrieb vorgestreckt. Auf Basis des Nennkapitals wurde einmal jährlich die Gewinnbeteiligung für den Mitarbeiter bestimmt und ausgeschüttet bzw. mit dem Darlehenskonto verrechnet. Eventuelle Verlustbeteiligungen wurden auf einem Verlustsonderkonto verbucht, das in den folgenden Jahren ausgeglichen werden konnte.

Das Modell hatte sich jedoch nach fast vier Jahrzehnten – insbesondere aufgrund einer zunehmenden finanziellen und administrativen Belastung – überlebt. An diesem Punkt hatte das Unternehmen beschlossen, die bestehende Stille Beteiligung zusammen mit der Arbeitnehmerseite in eine neue Mitarbeiterbeteiligung zu überführen. Bei der neuen Beteiligungsform richten sich die Auszahlungen weiterhin am Erfolg des Unternehmens aus und werden jährlich bis zu einer definierten Höchstgrenze in bar ausgezahlt. Eventuelle Verluste für die Mitarbeiter sind ausgeschlossen.

## Glossar

### Aktienbasierte Beteiligungsmodelle:

Mitarbeiter werden durch den Erhalt von Aktien zu Miteigentü-  
mern des Unternehmens. Zur Gewährung von Aktien im Rah-  
men von Beteiligungsprogrammen gibt es folgende Möglich-  
keiten:

- **Discount-Plan (Rabattaktien)**

Das Unternehmen gewährt Mitarbeitern einen Nachlass  
beim Erwerb der Aktien. Mitarbeiter erhalten so die Aktien zu  
einem Vorzugspreis. Dieses Modell wird auch unter dem  
Stichwort „Rabattaktien“ geführt.

- **Share Matching-Plan**

Das Unternehmen gewährt Mitarbeitern nach Ablauf einer  
definierten Haltefrist pro gehaltener Aktie eine bestimmte  
Stückzahl an Aktien als Matching. Zum Beispiel gibt es je  
über drei Jahre gehaltener Aktie eine Gratis-Aktie. Neben  
diesem zeitlich orientierten Match gibt es auch die Möglich-  
keit, das Matching an ausgewählte Performance-Bedingun-  
gen zu knüpfen.

- **Gratisaktien**

Das Unternehmen schenkt Mitarbeitern eine definierte  
Stückzahl an Aktien ohne vorheriges Eigeninvestment.

- **Darlehensmodell**

Das Unternehmen gewährt Mitarbeitern ein (oftmals zins-  
freies) Darlehen, mit dem diese Aktien erwerben können. An-  
fallende Zinsen werden häufig aus den Dividendenzahlungen  
getilgt.

### Stille Beteiligung

Mitarbeiter stellen dem Unternehmen finanzielle Mittel zur Ver-  
fügung und erwerben so eine Stille Beteiligung. Als Stille Ge-  
sellschafter erhalten sie gewisse Kontroll-, aber keine Mitspra-  
cherechte wie sonstige Gesellschafter. Sie werden am  
Unternehmensgewinn beteiligt, wobei Verzinsung und Laufzeit  
frei verhandelbar sind. Eine Verlustbeteiligung bis zur Höhe der  
Einlage ist möglich. Je nach Ausgestaltung kann die Stille Be-  
teiligung daher Eigenkapitalcharakter (Laufzeit von mindesten  
fünf Jahren, Verlustbeteiligung oder Nachrangigkeit des Rück-  
zahlungsanspruchs im Insolvenzfall) oder Fremdkapitalcharak-  
ter (Ausschluss der Verlustbeteiligung) haben.

### Gesellschaftsanteile

Durch die Übertragung von Gesellschaftsanteilen werden Mit-  
arbeiter direkt am Stammkapital einer Gesellschaft mit be-  
schränkter Haftung (GmbH) beteiligt – mit allen Gesellschafter-  
rechten und -pflichten. Sie erhalten eine Gewinnausschüttung  
und profitieren vom Wertzuwachs des Unternehmens. Im Ge-  
genzug werden sie aber bis zur Höhe ihrer Einlage auch am  
Verlust beteiligt.

### Genussrechte

Der Mitarbeiter kann mittels Genussrechten eine Einlage leis-  
ten. Genussrechte sind reine Gläubigerrechte und können in  
sogenannten Genussscheinen verbrieft werden. Sie können  
mit oder ohne eine vordefinierte Laufzeit aufgesetzt werden. In  
jedem Jahr erhält der Mitarbeiter eine attraktive Verzinsung auf  
seine nominale Einlage. Diese kann fest sein oder von einer

Leistungsbedingung, zum Beispiel der Entwicklung des EBIT,  
abhängen. Eine Verlustbeteiligung (zum Beispiel Reduzierung  
des Nominalwerts bei negativer EBIT-Entwicklung) kann vorge-  
sehen sein – je nach Ausgestaltung ergibt sich daher ein stär-  
kerer Eigenkapital- oder Fremdkapitalcharakter. Am Ende der  
Laufzeit wird der Nominalwert ausgezahlt.

### Mitarbeiterdarlehen

Mitarbeiter werden zu Gläubigern, indem sie dem Unterneh-  
men Kapital als Darlehen überlassen, das fest oder erfolgsab-  
hängig verzinst wird. Sie erhalten keine Stimmrechte. Nach Ab-  
lauf der vereinbarten Darlehenslaufzeit wird das Kapital zum  
Nennwert zurückerstattet. Eine Verlustbeteiligung der Mitarbei-  
ter ist bei dieser Form der Fremdkapitalbeteiligung ausge-  
schlossen. Daher ist eine Insolvenzversicherung notwendig.

### Schuldverschreibungen

Mitarbeiter können zu einem bestimmten Kurswert festverzins-  
liche Wertpapiere erwerben. Über Gewinnschuldverschreibun-  
gen erhalten sie beispielsweise eine Mindestverzinsung oder  
werden am Gewinn beteiligt. Alternativ ermöglichen Wandel-  
schuldverschreibungen eine spätere Umwandlung der Anleihe  
in Unternehmensaktien. Schuldverschreibungen stellen eine  
Beteiligung am Fremdkapital dar. Die Mitarbeiter erhalten keine  
Stimmrechte.

### Phantom Shares

Mitarbeitern werden eine bestimmte Stückzahl virtueller Aktien  
gewährt, die nach einer Performance-Periode (in der Regel vier  
Jahre) in bar ausgezahlt werden. Der Wert der virtuellen Aktien  
hängt von der Entwicklung des Aktienkurses ab, während die  
finale Stückzahl an das Erreichen eines vorab definierten Er-  
folgsziels geknüpft ist.

### Restricted Stock

Der Berechtigte erhält eine Zusage auf eine bestimmte Anzahl  
von (virtuellen) Aktien, die über einen gewissen Zeitraum (in der  
Regel vier Jahre) gesperrt und danach frei verfügbar sind. Alter-  
nativ kann zum Ende der Sperrfrist eine Barzahlung erfolgen,  
indem die Anzahl der Aktien mit dem dann aktuellen Kurs mul-  
tipiziert wird. Je nach Entwicklung des Aktienkurses steigert  
oder verringert sich der Wert dieser Vergütungskomponente.

### Equity Deferrals

Für Vergütungskomponenten, die ursprünglich aus der einjäh-  
rigen variablen Vergütung resultieren, aber weiteren Erfolgszie-  
len unterliegen und verzögert ausgezahlt werden, wird der Be-  
griff Deferral verwendet. Bei einem Equity Deferral wird der  
aufzuschiebende Betrag in (virtuelle) Aktien zum aktuellen Kurs  
umgerechnet und die resultierende Stückzahl für eine be-  
stimmte Laufzeit (in der Regel drei Jahre) gesperrt. Nach Ablauf  
der Sperrfrist sind die Aktien frei verfügbar. Im Falle virtueller  
Aktien wird die zu Beginn festgelegte Stückzahl mit dem Kurs  
am Ende der Laufzeit multipliziert und in bar ausgezahlt. Je  
nach Entwicklung des Aktienkurses steigert oder verringert  
sich somit der Wert des Deferrals. Teilweise besteht ein Divi-  
dendenrecht bei (virtuellen) Aktien.

## Ihre hkp/// group Experten



**Michael H. Kramarsch**, Managing Partner und Delegierter des Verwaltungsrats, hat sich in seiner mehr als 20-jährigen Beraterlaufbahn zu einem der renommiertesten Experten für Corporate Governance, Performance Management und Top-Executive-Vergütung entwickelt. 1998 trat er als Leiter Executive Compensation in die Dienste einer internationalen HR-Management-Unternehmensberatung, die er erfolgreich aufbaute und fusionierte und für die er zuletzt die Geschäftsaktivitäten im deutschsprachigen Raum verantwortete. Seine Bücher und Publikationen zu Fragen der Managementvergütung und Corporate Governance sowie seine Stellungnahmen und Kommentare zu aktuellen Entwicklungen untermauern seine Expertenstellung.

[michael.kramarsch@hkp.com](mailto:michael.kramarsch@hkp.com)



**Petra Knab-Hägele**, Senior Partner, hat sich als eine führende Expertin in der Umsetzung von Unternehmensstrategien in Führungs- und Steuerungssysteme für das Top-Management und Führungskräfte etabliert. Nach ihrem Berufsstart in einer Strategieberatung trat sie 1995 in eine internationale HR-Management-Beratung ein, in der sie ab 2003 als Partner tätig war, unter anderem als Mitglied der Deutschland-Geschäftsleitung. Petra Knab-Hägele verfügt über langjährige Erfahrungen in den Bereichen Executive Compensation, wertorientierte Unternehmenssteuerung und Incentivierung, Performance Management sowie variable Vergütung. Darüber hinaus hat sie internationale Post-Merger-Projekte mit Schwerpunkt HR-Management geleitet.

[petra.knab-haegele@hkp.com](mailto:petra.knab-haegele@hkp.com)



**David Voggeser**, Senior Manager, ist seit Anfang 2011 für die hkp/// group tätig und berät im Bereich Executive Compensation u. a. Unternehmen aus den Bereichen Technologie und Maschinenbau zu Aspekten des Vergütungsdesigns und -kalibrierung. Sein Fokus gilt hier variablen Vergütungssystemen (STI und LTI Design) und externen Vergütungsvergleichen von Führungskräften sowie der Einführung von Funktionsbewertungs- und Beteiligungssystemen. In diversen Onsite-Projekten konnte David Voggeser hierbei für unterschiedliche Kunden – vom MDAX-Konzern bis zum mittelständischen Hidden Champion – Lösungen konzipieren und implementieren.

[david.voggeser@hkp.com](mailto:david.voggeser@hkp.com)



**Anna Viktoria Jahn**, Consultant, ist seit 2015 für die hkp/// group tätig. Zu ihren Beratungsschwerpunkten zählen Design und Implementierung von variablen Vergütungssystemen, Mitarbeiterbeteiligungsprogramme, Funktionsbewertungs- sowie Performance- und Talent-Management-Systeme. In diesen Themenfeldern berät sie insbesondere Industrieunternehmen aus dem international tätigen Mittelstand. Vor ihrem Start bei der hkp/// group absolvierte Anna Viktoria Jahn ihr Master-Studium der Wirtschaftspsychologie an der Ruhr-Universität Bochum und der London School of Economics. Parallel arbeitete sie im Compensation & Benefits-Bereich eines namhaften deutschen Industrieunternehmens.

[viktoria.jahn@hkp.com](mailto:viktoria.jahn@hkp.com)

## Hintergrundinformationen hkp/// group

Die hkp/// group ist eine partnergeführte, internationale Unternehmensberatung. Als transformationserfahrene Berater sind wir anerkannter Innovationsführer in HR und beraten große und mittlere international tätige Unternehmen bis hin zu Start-ups, mit denen wir passgenaue und praxistaugliche Lösungen erarbeiten.

Die hkp/// group Partner verfügen über langjährige und internationale Beratungs- und Unternehmenserfahrung. Sie sind im Markt anerkannte Experten für Executive Compensation, Board Services, Performance & Talent Management, HR Strategy & Transformation, HR & Compensation Benchmarking. Unsere Partner werden von Aufsichts- und Verwaltungsräten, Vorständen und Geschäftsleitungen sowie HR-Managern und -Spezialisten als kompetente Ansprechpartner geschätzt.

In einem immer dynamischeren Umfeld ist unser Anspruch, für unsere Kunden nachhaltigen Unternehmenserfolg zu sichern. Dabei verbinden wir tiefes Verständnis von Unternehmensstrategie, HR- und Finanz-Know-how mit ausgeprägter Branchenkompetenz, insbesondere für Banken und Versicherungen, Automobilhersteller und -zulieferer sowie Unternehmen in Transport und Logistik, Chemie und Pharma, Öl und Gas, Real Estate, IT und Telekommunikation sowie Handel.



[www.xing.com/company/hkpgroup](http://www.xing.com/company/hkpgroup)



[www.linkedin.com/company/hkpgroup](http://www.linkedin.com/company/hkpgroup)



[www.twitter.com/hkp\\_group](http://www.twitter.com/hkp_group)

## Kontakt

Bei Fragen zum Leistungsspektrum und zum Unternehmen wenden Sie sich bitte an:

Thomas Müller, Partner, Head of Marketing & Communication

hkp/// group

Phone +49 69 175 363 323

Mobile +49 176 100 88 237

[thomas.mueller@hkp.com](mailto:thomas.mueller@hkp.com)

# hkp.com

---

**Amsterdam**

Vondelstraat 89A  
1054 GM Amsterdam  
Niederlande  
Phone +31 20 737 0687  
amsterdam@hkp.com

**Dordrecht**

Singel 380  
3311 HM Dordrecht  
Niederlande  
Phone +31 78 613 72 76  
dordrecht@hkp.com

**Frankfurt**

Friedrich-Ebert-Anlage 35-37  
60327 Frankfurt am Main  
Deutschland  
Phone +49 69 175 363 30  
frankfurt@hkp.com

**Zürich**

c/o Aeberli Treuhand, Zimmergasse 17  
8008 Zürich  
Schweiz  
Phone +41 44 542 81 60  
zurich@hkp.com