

# **Mitarbeiterbindung durch Employee-Benefits**

**Hand-out zum Referat  
von C. Freiherr von Weichs  
anlässlich einer Kundenveranstaltung des Deutschen Herolds  
am 27. / 29. Juni 2000 in München**

**(es gilt das gesprochene Wort)**

# Index

|                                     | Seite |
|-------------------------------------|-------|
| 0.0 Begrüßung                       | 1     |
| 1.0 Ausgangssituation               | 1     |
| 2.0 Unternehmensbeteiligungsmodelle | 1     |
| 2.1 Klassische Modelle              | 1     |
| 2.2 Kapitalmarktmodelle             | 4     |
| 3.0 Gehaltsumwandlungsmodelle       | 7     |
| 4.0 Zusammenfassung                 | 8     |

## 0.0. Begrüßung

### 1.0 Ausgangssituation

Das Thema der Mitarbeiterbindung durch Employee-Benefits beschäftigt Unternehmer schon seit über 150 Jahren. Heute ist eine moderne Ausprägung mit modernen Lösungen gefragt. Speziell mittelständische Unternehmen leiden unter Wachstumsdruck einerseits und unter Eigenkapitalknappheit andererseits und nicht zuletzt darunter, im Wettbewerb mit Großunternehmen geeignete Mitarbeiter zu akquirieren und langfristig zu halten. Die Eigenkapitalknappheit bedingt auch, insbesondere in den letzten 2-3 Jahren, eine starke Zurückhaltung von Banken bei der Fremdfinanzierung von Wachstum infolge des erhöhten Kreditausfallrisikos bei zu geringem Eigenkapital. Die Insolvenzwelle der letzten 4 Jahre unterstützt diese Zurückhaltung. Auch zukünftig wird sich dies nicht ändern, weil die Solvibilitätsrichtlinien der Banken verstärkt nach RAROC-Forderungen das Kreditrisiko absichern müssen. Beispielsweise haben wir in einem Beratungsprojekt festgestellt, daß sich das Beleihungsrisiko für Banken bei einer Eigenkapitalaufstockung von 15% (Durchschnitt des deutschen Mittelstandes) auf 25% um 90% verringert.

Vor diesem Hintergrund stehen gerade mittelständische Unternehmer vor der Herausforderung eines Jongleurs, der die „Bälle“ Unternehmenswachstum, Unternehmensfinanzierung, Wettbewerbsfähigkeit, Mitarbeiterbindung, Mitarbeiteranreiz, Innovation, Unternehmenswertsteigerung gleichzeitig in der Luft hält. Diese nicht spielerisch lösbare Aufgabe läßt sich mit mitarbeiterorientierter Unternehmensbeteiligungs- und Finanzierungsmodellen, auf die ich im Schwerpunkt eingehen möchte, sowie mit Gehaltsumwandlungs- und Altersvorsorgemodellen und schließlich mit sinnvollen Mischformen lösen.

### 2.0 Unternehmensbeteiligungsmodelle

#### 2.1. Klassische Modelle:

##### 2.1.1. Mitarbeiterdarlehen

?? Definition:

(Ausgewählte) Mitarbeiter geben an den Arbeitgeber ein Darlehen mit gewinnabhängigem (parzialischem) Zins

?? Vorteile:

- Einfache und flexible Gestaltung
- Umwandlungsmöglichkeit in stille und später volle Beteiligung am Unternehmen

?? Nachteile:

- Für junge Mitarbeiter, das heißt für die Innovationsträger, wenig geeignet, da in der Regel noch wenig Vermögen vorhanden ist, so daß sie kein Darlehen geben können.

### 2.1.2. Stille Gesellschaft

?? Definition:

- Typisch stille Gesellschaft: mit gesetzlich geregelten Kontrollrechten gemäß § 220 GmbH-Gesetz, die allerdings abbedungen werden können.
- Atypische stille Gesellschaft mit Verlust- / Mitunternehmerrisiko für Mitarbeiter. Dementsprechend kann die stille Gesellschaft ein geeignetes Werkzeug sein

?? Vorteile:

- Mitbeteiligung am Unternehmenswert
- Geeignet speziell für leitende Angestellte
- Bei geeigneter Gestaltung auch für breitere Verwendung möglich, letztendlich aber begrenzt.

?? Nachteile:

- Mitbestimmungsrecht der stillen Gesellschafter (falls die nicht sowieso gewollt werden, ist dies ein veralteter und somit überholter Nachteil)
- Steuerlich ist die stille Gesellschaft nur begrenzt interessant, weil der Zins bei nicht gewerblichen Darlehensgebern (Mitarbeitern) nicht abzugsfähig ist und weil der Mitarbeiter selbst gewerblich wird und sein Gehalt für die Gesellschaft nicht mehr abzugsfähig ist.
- Handelsrechtlich kann das stille Gesellschaftskapital zum Fremdkapital gezählt werden und verfälscht somit die Bilanzstrukturen erheblich zum Negativen.

### 2.1.3. Genußschein

?? Definition:

Es handelt sich bei einem Genußschein um ein übertragbares Zertifikat, das eine Beteiligung am Unternehmensergebnis gewährt.

?? Vorteile:

- Variable Gestaltungsmöglichkeit
- Einzahlung ist als Eigenkapital darstellbar
- Abzugsfähigkeit bzw. Nicht-Abzugsfähigkeit beim Arbeitgeber ist jeweils gestaltbar
- Handelbarkeit und dadurch Fungibilität und begrenzte Beleihbarkeit

?? Nachteile:

Der Genußschein ist üblicherweise nicht an die Unternehmensentwicklung gebunden

- Die materielle Bindung ist ungleich der arbeitsrechtlichen Bindung
- Die materielle Bindung ist ungleich der emotionalen Bindung
- Dadurch entsteht ein reduzierter Anreizeffekt für den Arbeitnehmer

#### 2.1.4. Kommandit- / GmbH-Beteiligungen

?? Definition:

Die Mitarbeiter erhalten, gemäß dem Plan des zugrundeliegenden Anreiz- oder Beteiligungsmodells direkt Anteile an der GmbH bzw. an einer Kommanditgesellschaft je nach Rechtsform des Unternehmens.

- KG-Beteiligungen sind echte Mitunternehmermodelle und eignen sich in der Regel nur für leitende Angestellte. Allerdings sind auch Fondsmodelle mit größerer Streuung möglich. Dazu sind Modelle mit oder ohne Nachschußpflicht denkbar, auf jeden Fall haftet der Mitarbeiter auch für das Verlustrisiko bis zur Höhe seiner Einlage.
- Doch die GmbH-Anteile sind generell für eine breitere Streuung geeignet.

?? Vorteile:

- Der Anteilswerb ist fremdfinanzierbar und die Zinsen sind steuerlich absetzbar
- Die Dividende wird zusammen mit einer Körperschaftssteuer-Rechnung ausgezahlt (nach bisher geltender Körperschaftssteuerregelung)

?? Nachteile:

- Zur Bildung und zur Übertragung ist die notarielle Form notwendig.
- Bei zu vielen Gesellschaften erwächst daraus eine komplizierte Form der Handhabung. Diese komplizierte Form der Handhabung läßt sich jedoch durch einen GbR-Pool ersetzen, der seinerseits Eigentümer eines bestimmten GmbH-Anteils der Gesellschaft ist. Innerhalb dieses GbR-Pools lassen sich dann leistungsorientiert Anteile verschieben und Dividenden zuordnen, ohne notarielle Beurkundungspflicht. Der Mitarbeiter erhält dann quasi einen GbR-Anteil an einem GmbH-Anteil.

## 2.2. Moderne Kapitalmarktmodelle

### 2.2.1. Tracking Stocks

?? Definition:

Eine klassische Legaldefinition existiert nicht. Es handelt sich bei Tracking Stocks um Modelle der inkongruenten Gewinnausschüttung, ohne daß die gesellschaftsrechtliche Struktur eines Unternehmen angetastet wird. De facto handelt es sich um Ausschüttungs- oder Beteiligungsmodelle an bestimmten, rechtlich nicht ausgelagerten Unternehmenseinheiten (Profit-Centern), die sich im Rahmen der Rechnungslegung voneinander trennen lassen, ohne jedoch eine gesellschaftsrechtliche Trennung notwendig zu machen.

?? Beispiel:

Eine GmbH besteht aus zwei Geschäftsbereichen, dem sogenannten Altgeschäft und dem sogenannten Wachstumsgeschäft. An dem Wachstumsgeschäft will sich beispielsweise eine Venture-Capital-Gesellschaft oder ein Pool junger Mitarbeiter im Rahmen eines Management Buy-Ins oder Management Buy-Outs oder gleichartiger Zielsetzungen beteiligen. In diesem Fall beteiligen sich die neuen Gesellschafter (Mitarbeiter, Venture-Capital-Gesellschaft etc.) an der Gesamtgesellschaft und haben gleichzeitig ausschließlich eine Gewinnbeteiligung an dem Wachstumsbereich.

?? Eine solche Beteiligung ist nach § 29, Abs. 3, Satz 2 GmbH-Gesetz, in Zusammenhang mit einer Satzungsänderung gemäß § 53 GmbH-Gesetz möglich.

- ?? Beachtet werden muß eine Ausschüttungsbegrenzung durch den Gesamtgewinn der Gesellschaft gemäß § 30, Abs. 1 GmbH-Gesetz.
- ?? Die neuen Gesellschafter haben ein Informationsrecht über die Gesamtgesellschaft gemäß § 51 a GmbH-Gesetz. Zur Berechnung der Gewinnanteile ist eine eindeutig definierte Spartenrechnung Voraussetzung.
- ?? Körperschaftssteuerlich ist das Modell unbeachtlich, weil die GmbH unabhängig von der internen Gewinnverteilung nach außen hin versteuert wird. Intern werden die Gesellschafter nach dem Dividendenzufluß besteuert.

### 2.2.2. Stock Options

- ?? Definition:  
Hierbei handelt es sich um Bezugsrechte auf Aktien oder Unternehmensanteile für Organe, Mitarbeiter und andere mit dem Unternehmen eng verbundene Personen (Stakeholder), die bei Fälligkeit aus dem bedingten (oder hilfsweise genehmigten Kapital) bedient werden.
- ?? Die berechtigten Personen haben innerhalb einer jeweils festzulegenden Frist das Recht, eine bestimmte Anzahl von Anteilen zu einem festen Preis („Strike Price“) zu erwerben. Die Option geht also nicht aus einer Options- oder Wandelanleihe hervor, sondern wird ohne anfänglichen Kapitaleinsatz als originäres Bezugsrecht vergeben.
- ?? Ziele:
  - 1) Mitarbeitermotivation
  - 2) Kapitalbeschaffung

Zu 1.)

  - Interesse am langfristigen Unternehmenserfolg wecken
  - Loyalitätsbelohnung
  - Langfristige Mitarbeiterbindung
  - Variable Gehaltsbestandteile schaffen
  - Förderung des unternehmerischen Interesses, d. h. Risikobereitschaft und überdurchschnittliche Entlohnung von Erfolgen

Zu 2.)

  - Bei Fälligkeit der Option erhält der Arbeitgeber neues Kapital ohne eigenen finanziellen Aufwand

- Es besteht die „Gefahr“, daß Mitarbeiter von Börsenkurssteigerungen profitieren, die (zu) wenig dafür getan haben. Das heißt, die im Konzept vorhandene Missbrauchs-möglichkeit muß durch das Anreizsystem und das Gesamtmodell im Rahmen der Gestaltung begrenzt werden.

### 2.3. Anreiz- / Incentive-Modelle

- ?? Hintergrund aller Employee-Benefits-Modelle sollten Anreizstrukturen sein, um in den „Club“ aufgenommen und dauerhaft darin bleiben zu können bzw. den Wert des „Clubs“ zu steigern.
- ?? Für jeden Mitarbeiter muß aus individueller Sicht der Anreiz eine substantielle Größe darstellen, weil es nur so ein wirklicher Anreiz ist.
- ?? Der Beteiligungsumfang am Unternehmen sollte jedoch begrenzt sein, um keine Stimmrechtsverwerfungen zu verursachen. Dies ist je Unternehmen sehr unterschiedlich und vor allen Dingen von der jeweiligen erzielbaren Wertschöpfung bzw. Wertschöpfungserwartung der jeweiligen Mitarbeiter abhängig zu machen.
- ?? Typische Gestaltungsformen sind:
  - ?? Schaffung einer nachvollziehbaren und gerechten Bemessungsgrundlage.
  - ?? Feststellbarkeit eines Optionsanteils am Gesamtgrundkapital von z.B. 1-5%
  - ?? Feststellbarkeit eines Verhältnisses von Gesamtgewinn und Bereichsgewinn, der in das Modell einläuft
  - ?? Feststellbarkeit des Anteils von Gesamtunternehmenswert-steigerung durch den jeweiligen Bereich.
  - ?? Feststellbarkeit des Anteils der als variabler Gehaltsbestandteil entweder ausgeschüttet oder in die Form von Anteilen oder Anwartschaften umgewandelt wird.
  - ?? Festlegung eines Ausgabepreises analog der letzten Kapitalerhöhung oder gemäß den Grundlagen des Bewertungsgesetzes.
  - ?? Festlegung von Vorkaufsrechten des Unternehmens, ansonsten Herstellung der freien Handelbarkeit der Anteile
  - ?? Festlegung von Erwerbsmöglichkeiten ab einer bestimmten Unternehmenszugehörigkeit (Wartefristen)
  - ?? Festlegung von Bindefristen an den Verbleib des Mitarbeiters im Unternehmen



- ?? Festlegung einer Haltefrist vor dem Verkauf der Anteile / Bezugsrechte
- ?? Festlegung von Verfallsfristen der Optionen bei gleichzeitiger Festlegung von Mindestkaufpreisen („Strike Price“)
- ?? Berücksichtigung der Lohnsteuerpflicht der Mitarbeiter

?? Vorteile:

- ?? Steuerpflicht bei richtiger Gestaltung erst bei Optionsausübung, das heißt ein erheblicher Zinseffekt entsteht.
- ?? Bei Verkauf über Kurswert und nach der Spekulationsfrist kann der Mitarbeiter einen steuerfreien Gewinn realisieren
- ?? Bei gehandelten Stücken kann eine hohe Fungibilität und eine Beleihbarkeit entstehen
- ?? Durch die Handelbarkeit, insbesondere bei reinen Aktien, spürt der Mitarbeiter am eigenen Leibe das unternehmerische Risiko und die Shareholder-Chancen und nimmt an der Entwicklung des „Shareholder Values“ aktiv teil.

?? Nachteil:

- ?? Aufwendiges und teures Verfahren in der Implementierung

### 3.0 Gehaltsumwandlungsmodelle in Altersvorsorge-Leistungen (sogenannte Deffered Compensations)

?? Definition:

Unter „Deffered Compensations“ werden im allgemeinen Gehaltsumwandlungsmodelle mit **aufgeschobener Versteuerung** verstanden. Hierunter fallen

- ?? Pensionszusagen durch das Unternehmen direkt
- ?? Pensionsmodelle über unabhängige Unterstützungskassen

?? Nicht geeignet sind **Sofort-Versteuerungsmodelle**, wie

- ?? Direktversicherungen
- ?? Pensionskassenmodelle

?? Bei den geeigneten Modellen fällt die Besteuerung des umgewandelten Gehaltsbestandteils erst bei Rentenbezug an (Vergleiche dazu auch die gegenwärtigen Rentenbesteuerungsdiskussionen im Rahmen der sogenannten Steuerreform).

- ?? Sofern das Gehalt unter die Beitragsbemessungsgrenze gedrückt wird, kann man die Anrechnung auf die Sozialversicherungsbeträge vermeiden. Eine solche Konzeption ist deswegen ungeeignet für leitende Angestellte.
- ?? Insolvenzschutz kann durch die Einbindung eines Pensionsversicherungsvereins hergestellt werden. Das Modell ermöglicht vor allen Dingen die Einbindung von Einmalzahlungen (Tantiemen) und somit die Bildung und anschließende Umwandlung von variablen Kurs-, Gewinn- und Unternehmenswertabhängigen Gehaltsbestandteilen.
- ?? Zur Implementierung sind notwendig:
  - ?? Ein Pensionszusagemodell für alle oder bestimmte Mitarbeiter.
  - ?? Eine Abänderung der entsprechenden Mitarbeiterverträge und nötigenfalls der Gesellschaftsverträge.
  - ?? Vor allen Dingen aber ein attraktives Anlagemodell zusammen mit einer Bank / Versicherung / Fondsgesellschaft, das die Erträge und Wertzuwächse einer durchschnittlichen Lebensversicherung und vor allem aber die gesetzliche Rente deutlich übersteigt bei ähnlicher oder zumindest vergleichbarer Risikoposition und günstigeren Beitragssätzen. Hier empfehlen sich:
    - ?? Dachfondskonzepte
    - ?? Wettbewerbsfähige und transparente Risiko-Return-Strukturen
    - ?? Eine sorgfältige Optimierung der steuerlichen Gestaltung

#### 4.0 Zusammenfassung

Dieses Referat soll den Gästen des Deutschen Herold grundsätzlichen Einblick über eine Vielzahl von Gestaltungsmöglichkeiten des Employee-Benefits geben, wobei bewußt der Schwerpunkt dieses Referates auf den Unternehmensbeteiligungs- und durch den Kapitalmarkt gesteuerten Modellen liegen sollte. Grundsätzlich werden jedoch auch mittelständische Unternehmer zukünftig nicht mehr daran vorbeikommen, die eine oder andere der hier genannten Alternativen, auch in Kombination, in ihren Unternehmen einzubinden. Der Deutsche Herold, aber auch wir, sind selbstverständlich gerne bereit, in jedem Einzelfall beratend gemeinsam daran mitzuwirken. Wir würden uns in diesem Zusammenhang besonders freuen, wenn der Deutsche Herold im Verbund mit dem Deutsche Bank Konzern einen Risiko- oder Wachstumsfinanzierungsfonds speziell für Mittelstandsunternehmen in nennenswerter Größenordnung ergänzend bereitstellen würde.

Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit.