

Mitarbeiter binden

Motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind im Unternehmen durch nichts zu ersetzen. Wertvolle Arbeitskräfte langfristig zu halten und an das Unternehmen zu binden ist eine hohe Kunst. Das Arbeitsklima muss stimmen, aber auch finanzielle Anreize – etwa in Form von **Mitarbeiterbeteiligungen** – können dazu beitragen.

Neben diversen persönlichen Faktoren, die das Arbeitsklima positiv beeinflussen, ist natürlich immer auch von Bedeutung, ob sich der Einsatz finanziell für die Mitarbeiter lohnt. Mitarbeiterbeteiligungen sind deshalb ein wirksames Instrument für die Bindung.

Ihr Ziel ist es, engagierte Mitarbeiter zu gewinnen, zu binden und zu motivieren – Faktoren, die in der Unternehmensführung in Zeiten von Fachkräftemangel und demografischem Wandel besonders wichtig sind. Durch die Beteiligung sollen die Mitarbeiter unmittelbar am Unternehmenserfolg partizipieren können. Das soll sie motivieren, ihre Fähigkeiten bestmöglich im Unternehmen einzubringen und weiterzuentwickeln.

DIE VERSCHIEDENEN FORMEN

Die Mitarbeiter können am Eigenkapital, am Fremdkapital oder über eine Mischform zwischen beiden beteiligt werden. Für die einzelnen Formen gilt allgemein:

- Die unmittelbare Beteiligung am Unternehmen wird meist nur Familienmitgliedern und in Ausnahmefällen langjährigen Geschäftsführern oder Marktleitern gewährt – unten näher dargestellt.
- Die Überlassung von Fremdkapital in Form eines von den Mitarbeitern gewährten Darlehens führt nicht zu der gewünschten Bindung und Motivation. Ein Darlehensverhältnis zwischen Mitarbeiter und Unternehmer entspricht auch nicht dem Bild der Beteiligung, das Unternehmer sich wünschen – hier nicht näher beleuchtet. Interessierte können sich aber an die ADSR wenden.
- Zwischen den eigen- oder fremdkapitalmäßigen Beteiligungen liegen interessante Mischformen, die erhebliche Gestaltungsspielräume bieten. Denkbar wären Genussrechte, die

auf schuldrechtlicher Basis regelmäßig eine gewinnorientierte Verzinsung bieten. Diese kann sich zum Beispiel aus festen und gewinnabhängigen Zinskomponenten zusammensetzen. Die typische Genussrechtsgestaltung stellt jedoch die Kapitalüberlassung – ähnlich zum Darlehen – in den Vordergrund, und die emotionale Bindung der Mitarbeiter ist entsprechend geringer. Eine weitere Alternative ist die stille Beteiligung – die nachfolgend kurz vorgestellt wird.

DIE UNMITTELBARE BETEILIGUNG

Ein Mitarbeiter, sei es ein Familienmitglied oder ein langjährig verdienter Mitarbeiter, könnte unmittelbar am Unternehmen beteiligt werden. Beteiligung am Unternehmen bedeutet in diesem Fall die Beteiligung an der Gesellschaft, die das Unternehmen des Lebensmittel-Einzelhandels betreibt. Hierzu müsste gegebenenfalls das bisher als Einzelkaufmann betriebene Unternehmen in eine Gesellschaft umgewandelt werden, was sich rechtlich und auch praktisch gut umsetzen lässt. Die Experten der ADSR Rechtsanwalts-gesellschaft mbH und der ADS Allgemeinen Deutschen Steuerberatungsgesellschaft mbH helfen hier gern mir ihrer Erfahrung weiter.

Gerade wenn es darum geht, eine weitere Person an dem bisherigen Einzelunternehmen zu beteiligen, deren Einfluss jedoch eher zu begrenzen, bietet sich die Kommanditgesellschaft (KG) an.

Die Kommanditgesellschaft ist dadurch geprägt, dass es einen unbeschränkt haftenden Gesellschafter, den Komplementär, und die nur mit ihrer Einlage haftenden Kommanditisten gibt. Unbeschränkte Haftung bedeutet, dass, wie der Einzelkaufmann auch, mit dem sonstigen priva-



»Ziel ist es, engagierte Mitarbeiter zu gewinnen, zu binden und zu motivieren.«

Andreas Albrecht, LL.M., E.A.L.T., Brüssel, Fachanwalt für Steuerrecht, ADSR Rechtsanwalts-gesellschaft mbH



ILLUSTRATIONEN: NIELS SCHRÖDER

ten Vermögen haftet wird. Das gilt allerdings in der Praxis in einem weitreichenden Umfang auch für den Geschäftsführer oder Hauptgesellschafter der GmbH, da diese bei größeren Investitionen der GmbH als weitere Darlehensnehmer oder Bürgen regelmäßig in die Haftung einbezogen werden. Insofern schirmt die GmbH nicht von der Haftung ab. Auch solche praktischen Umstände sollten daher immer bei der Wahl einer Gesellschaftsform berücksichtigt werden.

Der Komplementär ist nach der Systematik des Handelsgesetzbuches (HGB) originär zur Führung der Geschäfte alleine berechtigt und verpflichtet. Je nach der Gestaltung des Gesellschaftsvertrages ist der Einfluss der Kommanditisten auf die Geschäftsführung deshalb eher eingeschränkt. Ein wesentliches Einflussmittel sind die Stimmrechte, und diese werden regelmäßig an die Höhe der Beteiligung am Kapital geknüpft. Bei einer verhältnismäßig geringen Kapitalbeteiligung ergibt sich somit nur eine entsprechend geringe Einflussmöglichkeit.

SEHR ENGE BINDUNG

Auf die Möglichkeit, die Leitung der Gesellschaft und damit die Geschäftsführungsentscheidungen maßgeblich zu steuern, kommt es bei der Mitarbeiterbeteiligung nicht an und ist auch nicht das Ziel der Mitarbeiter selbst. Ziel ist es vielmehr, die Mitarbeiter unmittelbar an der wirtschaftlichen Entwicklung zu beteiligen, an der die Mitarbeiter durch den Einsatz ihrer Arbeitskraft selbst mitwirken und somit Einfluss nehmen können. Um dieses Gefühl zu stärken, bietet sich grundsätzlich die Beteiligung unmittelbar als Gesellschafter an, da diese die stärkste Form der Mitarbeiterbeteiligung ist. Der Mitarbeiter ist Gesellschafter und partizipiert an den jährlichen Gewinnausschüttungen. Sollten die Geschäfte schlecht laufen, erhält der Mitarbeiter dann eben auch keine Ausschüttung.

Die Beteiligung des Mitarbeiters in dieser unmittelbaren Form führt zu einer sehr engen Bindung, die im Verhältnis etwa zu sonstigen Familienmitgliedern schon sehr weitreichend ist. Das Gesellschaftsrecht lässt dabei auch nicht jede Art von Gestaltung zu. So ist es schwierig, etwa den Mitarbeiter, der einmal Gesellschafter ist, jederzeit wieder aus der Gesellschaft auszuschließen, weil sich beispielsweise der Kreis der Gesellschafter aus familiären Gründen geändert hat und die Beteiligung dazu nicht mehr passt. Den Gesellschafter unter jederzeitigem Abschluss gibt es daher nicht. Den Mitarbeiter aus der Gesellschaft auszuschließen, wenn das Arbeitsverhältnis mit ihm beendet wird, wird jedoch wiederum als zulässig betrachtet.

Der Mitarbeiter ist im Umfang seiner Beteiligung auch am Vermögen der Gesellschaft beteiligt und somit am Wert des Unternehmens. Es ist nicht zulässig, einen Gesellschafter zu Lebzeiten ohne eine Abfindung auszuschließen. Damit ist bei dieser Art der Beteiligung zu berücksichtigen, dass der Mitarbeiter bei seinem Ausscheiden nicht nur die bis zu diesem Zeitpunkt gewünschte anteilige Beteiligung am Gewinn erhält, sondern unter Umständen auch an dem Wert des gesamten Unternehmens beteiligt wird, der sich in der Zeit der Beteiligung doch hoffentlich erheblich gesteigert hat. Dieses wäre gerade ein Bestandteil der Mitarbeiterbeteiligung in der Form als unmittelbarer Gesellschafter, da ansonsten ja auch einfacher nur eine Tantieme oder ein Bonus gezahlt werden könnte. Es ist allerdings zu beachten, dass damit auch immer ein Abfluss von Liquidität verbunden ist. Die Abfindungsregelungen unterliegen dabei ebenfalls bestimmten gestalterischen Grenzen. Und vor allem ist es schwierig, nur den Gesellschafterkreis der Mitarbeiter anders abzufinden als zum Beispiel die Familienmitglieder oder den bisherigen Unternehmer selbst. Wenn das Ausscheiden nicht gerade mit dem Erreichen des Rentenalters in Verbindung steht, liegt regelmäßig eine Streitige Auseinandersetzung vor – dann wird eine weitere Abfindungszahlung als störend empfunden.

Schließlich hat der Mitarbeiter als Gesellschafter auch das Recht, die Bücher der Gesellschaft zu prüfen oder prüfen zu lassen. Der Mitarbeiter erhält damit weitreichende Informationen über den Geschäftsbetrieb. Die Mitarbeiterbeteiligung auf diese Weise muss daher vorher gut durchdacht und eingehend beraten werden. Sie ist insbesondere nicht für einen begrenzten Zeitraum geeignet.

EINE ALTERNATIVE: DIE STILLE BETEILIGUNG

Eine häufig gewählte und interessante Alternative ist die stille Beteiligung (§§ 230–236 HGB). Dabei wird eine gesonderte Personengesellschaft im Innenverhältnis zwischen Mitarbeiter und Unternehmer errichtet. Durch diese beteiligen sich die Mitarbeiter mit einer Einlage am Handelsgewerbe – gegen einen Anteil am Gewinn. Die stille Gesellschaft tritt nach außen nicht in Erscheinung, ihre Rechte und Pflichten bleiben auf das Innenverhältnis beschränkt. Die Einlage geht jedoch in das Vermögen der Inhaber des Handelsgewerbes über, ohne dass die Mitarbeiter Gesellschafterrechte und -pflichten an dem Handelsgewerbe selbst erwerben, sodass sich diese Gestaltung an dieser Stelle erheblich von der zuvor beschriebenen unmittelbaren Beteiligung unterscheidet.

Die stille Beteiligung kann vertraglich beim Ausscheiden aus dem Unternehmen enden – was bei anderen gesellschaftsrechtlichen Beteiligungen in der Gestaltung, wie bereits erwähnt, schwieriger ist. Hierbei liegt auch keine unzulässige Kündigungserschwerung vor, weil die Mitarbeiter kein berechtigtes Interesse haben, nach ihrem Ausscheiden noch beteiligt zu sein. Diese Argumentation gilt grundsätzlich auch bei der unmittelbaren Gesellschaftsbeteiligung, wird aber dort gleichwohl in Rechtsprechung und Literatur kritischer beurteilt. Im Fall der Beendigung der stillen Beteiligung erhält der Mitarbeiter nur seine Einlage erstattet, und die Beteiligung am Gewinn des Handelsunternehmens endet, eine Abfindung wie bei der unmittelbaren Gesellschaftsbeteiligung fällt nicht an.

Die stille Beteiligung vereint viele gewünschte Gestaltungsmöglichkeiten mit einem gewinnabhängigen finanziellen Vorteil. Sie gibt den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen darüber hinaus das Gefühl, eine gesellschaftsrechtliche Bindung am Handelsunternehmen eingegangen zu sein, auch wenn diese nicht so weit reicht wie die zuvor dargestellte unmittelbare Beteiligung.

Die stille Beteiligung kann zudem auch an einem Einzelkaufmännischen Handelsgewerbe gewährt werden, sodass es nicht erforderlich ist, das Einzelunternehmen des Kaufmanns in eine Gesellschaft zu überführen. Die stille Beteiligung ist aber auch bei einer bereits bestehenden Gesellschaft umzusetzen, sodass diese ohne erheblichen zusätzlichen gestalterischen Aufwand gewährt werden kann. Allerdings hat auch bei der stillen Beteiligung der stille Gesellschafter das Recht, die Bücher des Handelsgewerbes zu prüfen oder prüfen zu lassen, an dem er sich mit seiner Einlage beteiligt.

Die Beteiligung in Form der stillen Gesellschaft hat Vorteile für Mitarbeiter und Unternehmen. Die Mitarbeiter werden durch einen finanziellen Anreiz motiviert. Die gesellschaftsrechtliche Verbindung der Mitarbeiter wird dabei so gestaltet, dass sie nicht unmittelbar am Unternehmen mit entsprechenden Gesellschafterrechten beteiligt werden müssen. Die Rechte des Unternehmers werden somit nicht beschränkt.

DIE FINANZIELLE EINLAGE

Eine Mitarbeiterbeteiligung hat damit immer zur Grundlage, dass die Mitarbeiter eine finanzielle Einlage leisten müssen. Bei der unmittelbaren Beteiligung an der Gesellschaft muss der Mitarbeiter sich in die Gesellschaft »einkaufen«, damit ihm eine Beteiligung gewährt werden kann. Entsprechendes gilt bei der stillen Beteiligung: Der



Mitarbeiter muss eine Einlage in die sogenannte Innengesellschaft leisten, für die er eine entsprechende »Verzinsung« erhält, indem er im angemessenen Umfang an den Gewinnen der Gesellschaft beteiligt wird.

Ohne einen entsprechenden Aufwand des Mitarbeiters würde er die Stellung als Gesellschafter oder als stiller Beteiligter von dem Unternehmer geschenkt erhalten. Eine Schenkung ist aus steuerrechtlicher Sicht in diesem Verhältnis regelmäßig aufgrund der dann anfallenden Schenkungssteuer ungünstig – und schon deshalb nicht gewünscht. Dem Mitarbeiter soll ja auch nichts geschenkt werden, sondern er soll für seinen Einsatz einen finanziellen Anreiz erhalten.

Den notwendigen finanziellen Aufwand für eine Beteiligung wollen die Mitarbeiter meist nicht aus dem laufenden Arbeitslohn und erst recht nicht aus dem Ersparten erbringen. Zudem handelt es sich um eine unternehmerische Beteiligung, die im Extremfall natürlich auch mal weg sein könnte. Daher bietet sich eine Prämie, Tantieme oder

ein Bonus an, die für Einlage in die Gesellschaft oder die stille Beteiligung genutzt werden können. Denkbar wäre auch, dass dem Mitarbeiter über einen begrenzten Zeitraum eine Option eingeräumt wird, seine Prämie, Tantieme oder seinen Bonus in eine Beteiligung zu wandeln, um so seine Bezugsrechte schrittweise zu erhöhen. Hier bestehen ebenfalls einige gestalterische Möglichkeiten, die mit Fachleuten zu besprechen sind.

Mitarbeiter über die mögliche Gewährung von Sonderzahlungen in guten Wirtschaftsjahren zu motivieren und weiter an das Unternehmen zu binden kann ein wichtiger Entwicklungsfaktor für das Unternehmen sein.

Wünschen Sie weitere Informationen zu diesem Thema? Wenden Sie sich gern an ADSR Rechtsanwalts-Gesellschaft mbH, New-York-Ring 6, 22297 Hamburg

☎ 040 63305-8910
☎ 040 63305-98910
✉ info@adsr-recht.de
🌐 www.adsr-recht.de

ADSR
Was zählt, ist Ihr Recht.