



# Aktionsplan: Mitarbeiterdarlehen

## Inhalt

- „**SCHRITT 1: Bereiten Sie sich vor und sammeln Sie Informationen**“
- „**SCHRITT 2: Diskutieren Sie Ihre Idee in der oberen Führungsebene**“
- „**SCHRITT 3: Wählen Sie Ihr Modell aus**“
- „**SCHRITT 4: Bilden Sie eine interne Projektgruppe und machen Sie einen Plan für die Entwicklung und Umsetzung**“
- „**SCHRITT 5: Wählen Sie einen externen Berater aus**“
- „**SCHRITT 6: Machen Sie sich ein genaues Bild über die Situation Ihres Unternehmens**“
- „**SCHRITT 7: Legen Sie die strategischen Rahmenbedingungen des Beteiligungsmodells fest**“
- „**SCHRITT 8: Skizzieren Sie Ihr Beteiligungskonzept**“
- „**SCHRITT 9: Informieren und beteiligen Sie Mitarbeiter und Betriebsrats- bzw. Führungskräfte**“
- „**SCHRITT 10: Legen Sie die Modelldetails fest und fassen Sie einen Beschluss**“

## SCHRITT 1: Bereiten Sie sich vor und sammeln Sie Informationen

### A) Welche Ziele verfolgen Sie mit dem Beteiligungsmodell? Gibt es gute Praxisbeispiele?

Prüfen Sie, welche [Ziele](#) erreicht werden sollen. Je nachdem wird das Modell anders aussehen: Stehen bspw. eher finanzwirtschaftliche Ziele im Vordergrund oder eher Motivations- und Leistungsziele?

Erkundigen Sie sich, welche Ziele und Motive andere Unternehmen mit einem [Mitarbeiterdarlehen](#) verfolgen und ob sie damit Erfolg haben. Legen Sie auf dieser Basis Ihre Ziele endgültig fest.

Bringen Sie in Erfahrung, welche Beteiligungsformen ggf. in Ihrer Branche schon konkret existieren. Gibt es Unternehmen in Ihrer Branche, die ein Modell eines

Mitarbeiterdarlehens praktizieren? Wie sehen die entsprechenden Modelle aus?

Beschränken Sie sich dabei nicht zu stark auf Ihre erste Idee einer Beteiligungsform, sondern verschaffen Sie sich auch darüber hinaus einen Überblick.

Wollen Sie mit Unternehmen persönlich Kontakt aufnehmen, können Banken und Sparkassen sowie spezialisierte [Berater](#) (z.B. Steuerberater, Wirtschaftsprüfer) helfen.

Ebenfalls wichtig: Sich schon einmal einen ersten Überblick über steuerliche Aspekte eines Mitarbeiterdarlehen-Modells und anderer Beteiligungsformen machen. Aus unternehmerischer Sicht ist ein wichtiger Faktor, ob das Mitarbeiterkapital steuerlich Eigen- oder Fremdkapital darstellt. Bei steuerlichen Fragen wenden Sie sich bitte an Ihren Steuerberater.

### B) Sind Ihnen Fördermöglichkeiten, Positionen der Tarifvertragsparteien und Beratungsangebote bekannt?

Staatliche Fördermaßnahmen erleichtern die Finanzierung von Beteiligungsmodellen.

Informationen hierzu finden sich in der [Infothek](#).

Es ist auch zu klären, wie sich die Tarifvertragsparteien Ihrer Branche positionieren, und ob dort eher Unterstützung oder Hemmnisse zu erwarten sind.

Neben der Sichtung von Broschüren und Praxishandbüchern sollten Sie schon jetzt prüfen, von welchen Institutionen, Verbänden und Beratern (z.B. Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Hausbank), qualifizierte [Unterstützung](#) zu erwarten ist, und entsprechend Kontakt aufnehmen.

## SCHRITT 2: Diskutieren Sie Ihre Idee in der oberen Führungsebene

Alle Eigentümer bzw. Mitglieder der Geschäftsleitung und die oberen Führungskräfte sollten geschlossen hinter der Beteiligungsidee stehen. Eine Ablehnung



durch einzelne Gesellschafter verunsichert nicht nur die Mitarbeiter, sondern gefährdet den Erfolg eines Beteiligungsmodells, das die Mitarbeiter ja gerade zu stärkerem Mitdenken anregen soll.

Grundsätzlich gilt, dass ein Modell umso besser wird, je stärker die verantwortlichen Führungskräfte die Möglichkeiten, Probleme und verschiedenen Ansätze von Beteiligung kennen. Nur dann gelingt die Verknüpfung zwischen den spezifischen Voraussetzungen Ihres Unternehmens und Ihren Zielen für die Beteiligung. Daher sollten nicht nur Sie als Unternehmer/in, sondern auch Ihre obere Führungsebene in ausreichendem Maße Kenntnisse von der Materie haben. Eine GmbH-Beteiligung verlangt von Eigentümern und Geschäftsleitung Bereitschaft zu [Mitwirkungs- und Kontrollrechten](#) der beteiligten Beschäftigten. Dazu gehört u.a. das Recht auf Teilnahme an der Generalversammlung und das Stimmrecht.

### **SCHRITT 3: Wählen Sie Ihr Modell aus**

Nun gilt es, die gewonnenen Informationen und Erkenntnisse auf das eigene Unternehmen zu übertragen und fest zu legen, welche Beteiligungsform eine optimale Lösung darstellt. Auch wenn Sie mit dem Mitarbeiterdarlehen bereits eine bestimmte Beteiligungsform ins Auge fassen, sollten Sie bis zur endgültigen Entscheidung Alternativen in Ihre Überlegungen einbeziehen.

### **SCHRITT 4: Bilden Sie eine interne Projektgruppe und machen Sie einen Plan für die Entwicklung und Umsetzung**

Im nächsten Schritt müssen Sie entscheiden, welche Personen in die Erarbeitung des Beteiligungskonzeptes eingebunden werden.

In mittelgroßen Unternehmen ist es üblich, eine Projektgruppe einzusetzen. Sie hat eine Zeitplanung für das Projekt zu erstellen. Ein Vertreter des Eigentümers sollte Mitglied der Projektgruppe sein. Die übrigen Mitglieder sollten sachkundig sein und aus verschiedenen Abteilungen des Unternehmens stammen. Wichtig ist, dass Führungskräfte bzw. Mitarbeiter aus der Personal- und der Finanzabteilung Teil der Gruppe sind. Wenn ein Betriebsrat existiert, ist zu empfehlen, den Vorsitzenden aufzunehmen.

Wird keine Projektgruppe eingesetzt, sollte zumindest ein Beauftragter ernannt werden, der für die Einhaltung der zeitlichen Planung und Durchführung der Entwicklungs- und Umsetzungsschritte verantwortlich ist. In kleinen Unternehmen wird häufig der Unternehmer selbst diese Rolle übernehmen. Dies ist nicht zwingend, auch eine Führungskraft kann mit der Aufgabe betraut werden.

### **SCHRITT 5: Wählen Sie einen externen Berater aus**

In der Regel werden Sie die Hilfe eines fachkundigen externen Beraters in Anspruch nehmen. Zunächst ist zu empfehlen, sich an Hausbank, Steuerberater oder einen vertrauten Anwalt zu wenden. Hier ist allerdings zu bedenken, dass juristische und steuerliche Aspekte nur einen Teilbereich der erforderlichen Beratung abdecken. Da auch personalpolitische Aspekte zu berücksichtigen sind (u.a. wie das Modell den Beschäftigten nahe gebracht werden kann und wie es bei ihnen ankommt), kann es sinnvoll sein, sich an einen spezialisierten und qualifizierten [Berater](#) zu wenden.

### **SCHRITT 6: Machen Sie sich ein genaues Bild über die Situation Ihres Unternehmens**

Die Einführung eines Mitarbeiterdarlehens kann unternehmenspolitisch und betriebswirtschaftlich einen großen Einschnitt darstellen. Daher müssen die Möglichkeiten und Freiräume ermittelt werden, die sich in der spezifischen Unternehmenssituation dafür bieten. Das Beteiligungsprogramm sollte stets sinnvoll mit den übrigen Instrumenten der Unternehmenssteuerung verknüpft sein.

#### **A) Wie bewerten Sie die wirtschaftliche Ausgangslage?**

Die konkrete Ausgestaltung des Modells richtet sich nach der wirtschaftlichen und finanziellen Lage Ihres Unternehmens. Alle Überlegungen müssen daher auf einer Analyse der wirtschaftlichen Situation aufbauen, die sich auf Zahlen und Fakten bezieht und zu einer Quantifizierung des finanziellen Rahmens führt: Welchen Spielraum ermöglicht die Ertragsituation



(mit Blick auf eine mögliche [Finanzierung der Beteiligung](#) durch den Unternehmer und mit Blick auf mögliche Gewinnbeteiligungen der Beschäftigten auf Basis ihrer Unternehmensbeteiligung)? Mit welchen Ertrags-erwartungen für die nächsten Jahre ist zu planen?

### **B) Wie sind die gesellschaftsrechtlichen Strukturen?**

Die Analyse sollte sich u.a. auf die Frage beziehen, ob aufgrund der gesellschaftsrechtlichen Struktur Hemmnisse für die Einführung eines Mitarbeiterdarlehens bestehen können. Es ist zu klären, welche Gesellschafter bzw. Gremien der Einführung des Modells zustimmen müssen.

### **C) Wie stellt sich die Kapitalstruktur dar?**

Es ist zu klären, wie das Verhältnis von Eigen- zu Fremdkapital aktuell ist und ob das von Ihnen ange-dachte Modell eines Mitarbeiterdarlehens angemessen ist. Außerdem ist die Frage zu klären, welcher finan-zielle Spielraum für das Mitarbeiterkapital besteht und wo z.B. die Obergrenze liegen sollte. Neben finanziellen Gesichtspunkten sind hier auch Fragen der Mitsprache der Beschäftigten zu berücksichtigen, die auch von der Höhe des Kapitals in Hand der Belegschaft abhängt.

### **D) Wodurch zeichnen sich Personalstruktur und -politik aus?**

Wichtig ist, über die Auswirkungen der Einführung des Modells auf die Lohn- und Gehaltspolitik des Unter-nehmens nachzudenken.

Sie sollten sich ein klares Bild davon machen, wie viele Beschäftigte wie lange im Unternehmen tätig sind. Wichtig ist auch, die Fluktuationsquote der vergan-genen Jahre zu berücksichtigen und dabei auch Unter-schiede nach Betriebszugehörigkeit zu analysieren. Dies kann Hinweise geben, um den Teilnehmerkreis zu bestimmen.

## **SCHRITT 7: Legen Sie die strategischen Rahmendaten des Beteiligungsmodells fest**

Sind die Ziele für die Mitarbeiterkapitalbeteiligung klar und die Bestandsaufnahme der Unternehmens-situation abgeschlossen, können Sie die strategischen

Eckpunkte des Konzeptes definieren. Dabei ist zu klären, ob das Beteiligungsmodell nur aus einer Kapi-talbeteiligung bestehen soll, oder ob diese mit einer Erfolgsbeteiligung kombiniert werden soll. An dieser Stelle ist natürlich auch noch möglich, sich allein für eine Erfolgsbeteiligung zu entscheiden.

Entwickeln Sie erste Ideen zu folgenden Kernfragen – die Antworten müssen noch nicht endgültig sein:

- Zeitlicher Rahmen: Beginn und Laufzeit?
- Teilnehmerkreis: Sollen in einer ersten Stufe nur die Führungskräfte beteiligt werden oder die gesamte Belegschaft?
- Mittelaufbringung: Alleinige Finanzierung durch das Unternehmen? Wenn ja, wie hoch sollen die Zuwendungen des Unternehmens pro Beschäf-tigten ausfallen bzw. welche Zuwendungen sind aufgrund der Ertragslage überhaupt realisierbar? Alleinige Finanzierung durch die Beschäftigten? Kombination aus beiden? – In der Praxis ist es häufig so, dass die Beschäftigten nicht aus-schließlich Kapital aus eigenem Vermögen bzw. Einkommen aufbringen wollen.
- Beteiligungshöhe bzw. Umfang der Beteiligung: Welche Höhe kann das gesamte Mitarbeiterkapital langfristig erreichen und welche Beteiligungsbe-träge ergeben sich für den einzelnen Beschäftigten?
- Gewinnermittlung und Verzinsung des Mitarbeiterkapitals: Welche Ausgangsbasis-/größe und welche Form der Erfolgsbeteiligung sind nach Zielsetzung und Ertragslage auszuwählen?
- Gestaltung der Auszahlung: Barauszahlung, investive Verwendung oder Kombination aus beiden?
- Eigentümerstruktur und Einkünfte der Altgesell-schafter? – In der Praxis werden häufig Regelungen darüber getroffen, dass die Eigentümerstruktur trotz Mitarbeiterbeteiligung beibehalten werden soll und die absoluten Einkünfte der Altgesell-schafter beibehalten werden.
- Laufzeit, Kündigung und Rückzahlung?
- Reichweite und Ausübung von Informations- und Mitwirkungsrechten der beteiligten Mitarbeiter?
- Welche Rechtsgrundlagen/Vertragsform sind/ist zu favorisieren: Einzelverträge und/oder Betriebsver-einbarungen?



- Entscheidung über direkte oder indirekte Beteiligung (letztere in Form einer Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft)?

Detaillierte Hinweise zur inhaltlichen Gestaltung finden sich unter [Konzeption](#).

### SCHRITT 8: Skizzieren Sie Ihr Beteiligungskonzept

Innerhalb der festgelegten Rahmendaten sind meist zwei bis drei Modelle denkbar und auf den ersten Blick plausibel. Diese sollten nun in Kurzform ausgearbeitet werden. Dabei ist wichtig, die jeweiligen Vor- und Nachteile und mögliche Auswirkungen z.B. auf die [Informations- und Mitspracherechte der Mitarbeiter](#) zu beleuchten.

Generell sollten Sie ein Programm anstreben, das jährlich wiederholbar ist. Und der Konzeptions- und Verwaltungsaufwand sollte so gering wie möglich gehalten werden.

Einfache Modellrechnungen und Simulationen (auf der Basis von Vergangenheitswerten, aber auch Planzahlen) helfen bei der Entscheidung. Empfehlenswert ist z.B. eine Hochrechnung der finanziellen Effekte über mehrere Jahre.

Folgende generellen Grundsätze sind zu berücksichtigen:

- Die Erfolgskennzahlen des Beteiligungsmodells, an denen die Ergebnisse gemessen werden, sollten überprüfbar und für die beteiligten Beschäftigten nachvollziehbar und verständlich sein.
- Grundsätzlich sollten die Erfolgskennzahlen mit den Zielgrößen der Unternehmenssteuerung übereinstimmen. Denn nur dann können die beteiligten Beschäftigten einen direkten Zusammenhang zwischen Erfolg bzw. Misserfolg des Unternehmens und der Entwicklung ihres Kapitalanteils sehen.

Detaillierte Hinweise zur inhaltlichen Gestaltung finden sich unter [Konzeption](#).

### SCHRITT 9: Informieren und beteiligen Sie Mitarbeiter und Betriebsrats- bzw. Führungskräfte

Auch wenn die Initiative zur Einführung einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung von den Eigentümern bzw. der Geschäftsleitung ausgeht, sollten Beschäftigte und Vertreter des Betriebsrats, sofern vorhanden, frühzeitig einbezogen werden. So sollte z.B. die Festlegung des Teilnehmerkreises mit der Interessenvertretung abgestimmt werden.

Dies ist aus zwei Gründen zu empfehlen: Zum einen können so die Interessen und Anregungen der Belegschaft frühzeitig berücksichtigt werden, zum anderen erhöht die Beteiligung der Beschäftigten die Glaubwürdigkeit und Akzeptanz des Beteiligungsmodells.

Im Idealfall sollten Belegschaftsvertreter bereits in der Vorbereitungsphase einbezogen werden. Es ist anzuraten, die Beschäftigten bzw. die Interessenvertretung rechtzeitig und offen über Chancen, aber auch Risiken einer Beteiligung zu informieren. In der Praxis hat sich vielfach gezeigt: Nur wenn beide Seiten sich auf Modellalternativen verständigen, die den Vorstellungen der Arbeitgeber- und der Arbeitnehmerseite gerecht wird, werden die Beschäftigten das Angebot einer Beteiligung annehmen – und nur dann kann das Modell die erhoffte Wirkung erzielen.

In der Praxis bewährt hat sich die Einbindung von Beschäftigten aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen. Eine der Personen sollte möglichst aus dem kaufmännischen Bereich bzw. der Personalabteilung stammen. Wichtig ist, dass die Vertreter eine hohe Akzeptanz in der Belegschaft genießen.

Die grundsätzliche Entscheidung darüber, ob und mit welchem finanziellen Gesamtvolumen eine Beteiligung gewährt wird, ist eine freiwillige Entscheidung des Arbeitgebers. Die nähere Ausgestaltung des Kapitalbeteiligungsmodells unterliegt jedoch der Mitbestimmung des Betriebsrats (sofern vorhanden). Dies ist unabhängig davon, ob die Beteiligung den Beschäftigten verbilligt oder kostenlos gewährt wird. Die Verwendung vermögenswirksamer Leistungen und Zuschüsse durch das Unternehmen zur Finanzierung des Beteiligungsmodells sind z.B. Fragen der betrieblichen Entgeltgestaltung, die aufgrund der Regelungen des BetrVG nicht ohne Mitbestimmung des Betriebsrates geregelt werden können.



Sollte im weiteren Umsetzungsprozess für eine Betriebsvereinbarung als [Rechtsgrundlage](#) entschieden werden, ist der Betriebsrat auf jeden Fall als Gesprächs- bzw. Verhandlungspartner einzubeziehen (soll ein Firmentarifvertrag Rechtsgrundlage sein, auch die entsprechende Gewerkschaft).

Aber auch für den Fall, dass andere Rechtsgrundlagen (z.B. Einzelverträge) genutzt werden sollen, sollte die betriebliche Interessenvertretung in den Einführungs- bzw. Entwicklungsprozess einbezogen werden. Erfahrungen aus der Praxis haben gezeigt, dass sich Betriebsräte bemühen, zu einer fairen und vernünftigen Konstruktion des Beteiligungsmodells beizutragen.

Der Betriebsrat sollte die Chance erhalten, seine Auffassung und Sichtweise vorzubringen. Erscheinen die Vorschläge vernünftig und umsetzbar, können sie in die Skizze aufgenommen werden.

Die Erfahrungen in zahlreichen Unternehmen zeigen: Wurde der Betriebsrat bei der Modellkonzeption beteiligt, sind in der Regel die Beschäftigten eher dazu bereit, das Beteiligungsangebot anzunehmen.

Im weiteren Vorgehen ist zu empfehlen, Entscheidungsabläufe transparent zu gestalten und Beschäftigtenvertreter so oft wie möglich in Entscheidungsprozesse einzubeziehen.

Dies gilt gerade auch für die mittlere und obere Führungsebene. In der Praxis hat sich vielfach gezeigt: Die Bandbreite von Vorschlägen und Ideen, die durch die Einbindung von Führungskräften erreicht wird, kann zu deutlichen Verbesserungen der Konzeption beitragen.

## **SCHRITT 10: Legen Sie die Modelldetails fest und fassen Sie einen Beschluss**

Nachdem Hinweise und Anregungen von Beschäftigtebene und von Führungskräften Eingang in die Konzeption gefunden haben, sind die Details festzulegen. Wurden mehrere Alternativmodelle parallel diskutiert, ist nun die Entscheidung für eine der Varianten zu treffen.

Welche inhaltlichen Details hier relevant sind, ist der Rubrik [Konzeption](#) zu entnehmen.

Ggf. sollte zu diesem Zeitpunkt auch Kontakt zu Finanzbehörden aufgenommen werden, um steuerliche Fragen zu klären.

Sobald über die Modelldetails entschieden worden ist, kann der Text für ein Beteiligungsangebot abschließend formuliert werden. Hierbei handelt es sich im Wesentlichen um die juristischen und steuerlichen Grundlagen. Dieser Text ist auch die Grundlage für die [Formulierung der Vertragstexte](#) (Einzelvertrag bzw. Betriebs- oder Tarifvereinbarungen).

Sofern eine indirekte Form der Beteiligung über eine Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft gewählt wird, müssen Vorbereitungen getroffen werden, das Modell in die richtige juristische Form zu bringen.

Weitere Informationen zur Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft finden sich in der [Infothek](#).

Wenn die inhaltlichen Details des Beteiligungskonzeptes ausformuliert worden sind, sollten Sie Beschäftigtenvertreter bzw. Betriebsrat und auch die oberen Führungskräfte informieren. Diskutieren Sie ggf. Anpassungen. Dies sichert Akzeptanz und Unterstützung.

Abschließend müssen die festgelegten Details des Beteiligungsmodells von den gesellschaftsrechtlichen Instanzen verabschiedet werden. Neben der Beschlussfassung der Geschäftsleitung ist hier je nach Unternehmensrechtsform und Gesellschafts- bzw. Inhaberstruktur die Zustimmung von Aufsichtsorganen (z.B. Aufsichts- oder Beirat) und/oder der Gesellschafterversammlung notwendig. Hier ist vom Einzelfall abhängig, welche unterschiedlichen Schritte vorzunehmen sind.

Festlegung des Einführungstermins (Beteiligungstichtag) und ggf. Information des Arbeitgeberverbandes.

Nach Verabschiedung der Modelldetails gilt es diese in die Praxis umzusetzen.

Unsere [Checkliste](#) fasst noch einmal die wesentlichen Schritte zusammen, die bei der Entwicklung eines Mitarbeiterdarlehens von Bedeutung sind. Ein Abarbeiten und Dokumentieren hilft Ihnen, Fehler zu vermeiden und das gewünschte Resultat zu erreichen.

Weiter zur Rubrik [Konzeption](#).