

*Fachausschuss 3/01 der
Engeren Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl*

***Materielle Mitarbeiterbeteiligung
in der deutschen Stahlindustrie***

Arbeitspapier 82

Materielle Mitarbeiterbeteiligung in der deutschen Stahlindustrie

*Fachausschuss 3/01 der Engeren Mitarbeiter
der Arbeitsdirektoren Stahl*

Mitglieder des Fachausschusses 3/01 **Materielle Mitarbeiterbeteiligung in der deutschen Stahlindustrie**

<i>Beate Brandes</i>	<i>Salzgitter AG</i>
<i>Rainer Brandt</i>	<i>Stahlwerk Ergste Westig GmbH</i>
<i>Klaus Duchène</i>	<i>Rasselstein Hoesch GmbH</i>
<i>Jürgen Heimeshoff</i>	<i>ThyssenKrupp Nirosta GmbH</i>
<i>Jörg Lohölter</i>	<i>Hoesch Hohenlimburg GmbH</i>
<i>Manfred Mertner (FA-Sprecher)</i>	<i>ThyssenKrupp Stahl AG</i>
<i>Dr. Dirk Nolte</i>	<i>Mannesmannröhren-Werke AG</i>
<i>Gerhard Ollinger</i>	<i>AG der Dillinger Hüttenwerke</i>
<i>Wolfgang Peters</i>	<i>Edelstahl Witten-Krefeld GmbH</i>
<i>Dr. Jörg Rosdächer</i>	<i>Deutsche Telekom AG</i>

Impressum

Herausgeber: **Hans-Böckler-Stiftung**
Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefon: (02 11) 77 78-185
Fax: (02 11) 77 78-188
E-Mail: Hartmut-Klein-Schneider@boeckler.de

Redaktion: Hartmut Klein-Schneider, Referat Betriebliches Personal- und Sozialwesen
Best.-Nr.: 11082
Gestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal
Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, März 2004
9,00

Inhalt

Kurzdarstellung	5
1. Einleitung – Materielle Mitarbeiterbeteiligung als Bestandteil einer modernen Personalpolitik	7
2. Formen materieller Mitarbeiterbeteiligung	9
2.1. Definitionen	9
2.2. Erfolgsbeteiligung	9
2.3. Kapitalbeteiligung	10
3. Gesetzliche und tarifvertragliche Rahmenbedingungen in Deutschland	15
3.1. Staatliche Förderung der betrieblichen Vermögensbildung (Kapitalbeteiligung)	15
3.2. Tarifvertragliche Regelungen (Erfolgsbeteiligung)	16
4. Bestandsaufnahme in den Unternehmen der Stahlindustrie	19
5. Betriebliche Beispiele aus der Stahlindustrie	29
5.1. Erfolgsbeteiligungsmodelle	29
5.1.1. Mitarbeiter-Erfolgsbeteiligung der AG der Dillinger Hüttenwerke	29
5.1.2. Erfolgsprämie der ThyssenKrupp Nirosta	31
5.1.3. Erfolgsbeteiligung im Salzgitter-Konzern	32
5.1.4. Gewinnbeteiligung in einer Tantiemeregelung bei Rasselstein/Rasselstein Hoesch	34
5.2. Kapitalbeteiligungsmodelle	36
5.2.1. Belegschaftsaktien des ThyssenKrupp-Konzerns	36
5.2.2. ESOP – Aktiensparplan des Salzgitter-Konzerns	36
6. Exkurs: Materielle Mitarbeiterbeteiligung bei der Deutsche Telekom AG	39
6.1. Erfolgsbeteiligung	39
6.2. Kapitalbeteiligung	40
7. Empfehlungen	43
Literatur	51
Selbstdarstellung der Hans-Böckler-Stiftung	53

Kurzdarstellung

Anlass zur Gründung des Fachausschusses „Materielle Mitarbeiterbeteiligung“ war das wachsende Interesse an Modellen und Programmen der Erfolgs- und Kapitalbeteiligung in den Unternehmen der deutschen Stahlindustrie.

Der Fachausschuss hatte sich zum Ziel gesetzt, den aktuellen Erkenntnisstand über die Formen und Zielsetzungen materieller Mitarbeiterbeteiligung aufzuarbeiten, die rechtlichen Rahmenbedingungen in Deutschland zu skizzieren und eine Bestandsaufnahme zur materiellen Mitarbeiterbeteiligung in den Unternehmen der deutschen Stahlindustrie anzufertigen. Ausgesuchte betriebliche Beispiele zur Erfolgs- und Kapitalbeteiligung sollen deren jeweilige unterschiedliche Zielsetzungen, deren Umsetzungen und erste Erfahrungen vermitteln. Darauf aufbauend werden Handlungsempfehlungen abgeleitet.

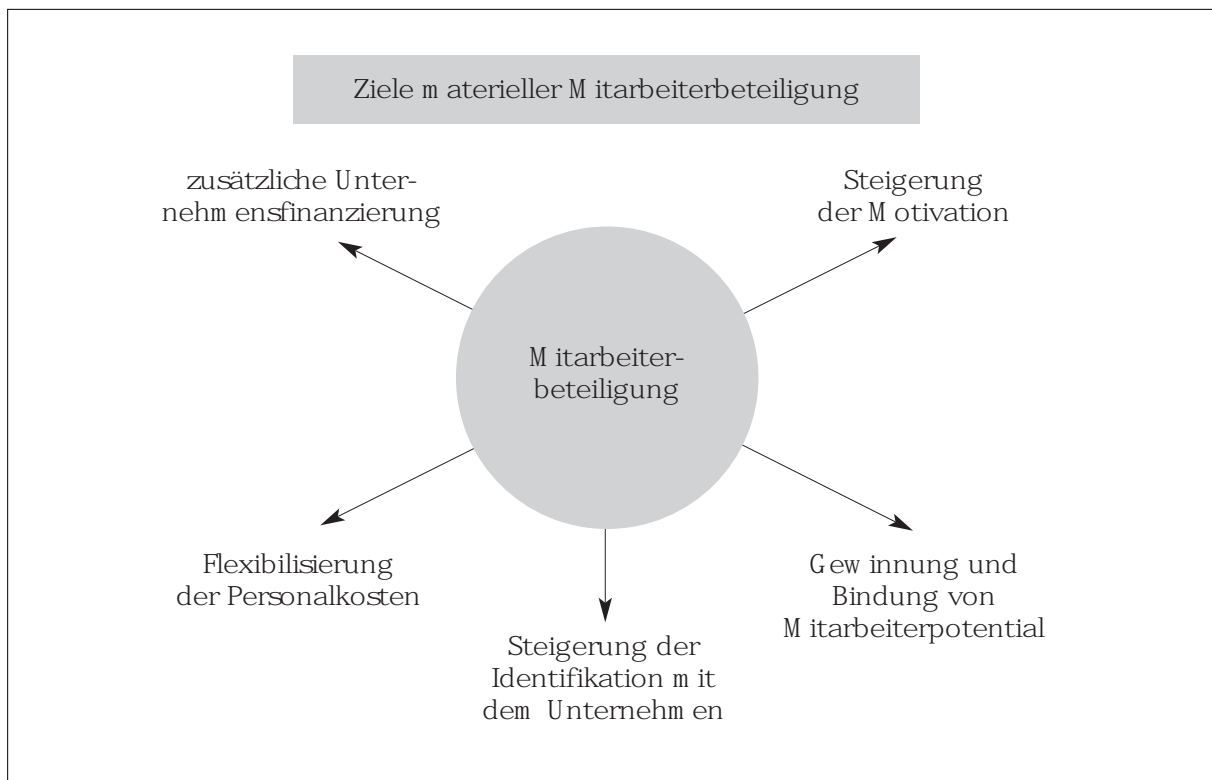
1. Einleitung – Materielle Mitarbeiterbeteiligung als Bestandteil einer modernen Personalpolitik

Im Verlauf der neunziger Jahre gewann materielle Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland zunehmend an Bedeutung, obwohl die finanzielle Beteiligung von Arbeitnehmern in Deutschland traditionell eine wesentlich geringere Bedeutung hat, als zum Beispiel in den USA, in Frankreich oder Großbritannien.¹

Das liegt vor allem darin begründet, dass in vielen Großunternehmen aber zunehmend auch in mittelständisch organisierten Betrieben erkannt wurde, dass wer am Erfolg des Unternehmens beteiligt wird, sich auch mehr für das Unternehmen einsetzt. Dies führte dazu, dass Mitarbeiterbeteiligung in die jeweilige Unternehmensstrategie eingebunden wurde oder zumindest als Bestandteil einer modernen betrieblichen Personalpolitik begriffen wird.

Die allgemeinen rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen in Deutschland ermöglichen einen relativ großen Handlungsspielraum, der eine Vielfalt an Modellen und Programmen materieller Mitarbeiterbeteiligung hervorbrachte. So sind viele Unternehmen bestrebt, ein auf seine spezifischen Bedingungen optimal zugeschnittenes Beteiligungsprogramm zu entwickeln und dieses an die gesetzlichen Änderungen und betrieblichen Erfahrungen anzupassen.

Entsprechend vielschichtig sind die Zielsetzungen materieller Beteiligung von Beschäftigten am Unternehmen. In der Regel verfolgen Unternehmen jedoch nicht nur ein einzelnes Ziel, sondern ein auf das Unternehmen zugeschnittenes Zielbündel (vgl. Schaubild).



1) Vor dem Hintergrund unterschiedlicher Gesellschaftssysteme mit jeweils spezifischen industriellen Beziehungen und Sozialstaatstraditionen, spielt in angelsächsischen Systemen der private Vorsorgegedanke traditionell eine größere Rolle als in Deutschland. In Frankreich sind sogar alle Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten gesetzlich verpflichtet, ihre Arbeitnehmer gemäß einer staatlich vorgegebenen Formel am Gewinn zu beteiligen (Participation aux fruits de l'expansion).

Zu den Zielen im Einzelnen:

Steigerung der Motivation

Die am häufigsten genannte Zielsetzung einer Mitarbeiterbeteiligung ist die Steigerung der Motivation und der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Unternehmen erhoffen sich eine Erhöhung des Kostenbewusstseins, eine Stärkung des Interesses am Erfolg des Unternehmens und höheren persönlichen Einsatz der Mitarbeiter. Sowohl Erfolgs- als auch Kapitalbeteiligungsmodelle (zur Systematik vgl. Kapitel 2) können als materielle Komponente die in materiellen Maßnahmen – wie z. B. Führungskultur – ergänzen.

Zusätzliche Unternehmensfinanzierung

Kapitalbeteiligungsmodelle können einen interessanten Baustein der Unternehmensfinanzierung darstellen. Das gilt insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen, die an einer Verbesserung ihrer Eigenkapitalbasis oder Finanzierungsstruktur interessiert sind.

Gewinnung und Bindung von Mitarbeiterpotential

Mittel- bis langfristig orientierte Kapitalbeteiligungsmodelle dienen oft als Instrument zur Gewinnung und Bindung des Mitarbeiterpotentials am Markt stark umworbener hochqualifizierter Fach- und Führungskräfte.

Flexibilisierung der Personalkosten (Personalpolitik)

Seit den siebziger Jahren wurde insbesondere in Großunternehmen die Gewährung einer Mitarbeiterbeteiligung in das Sozialleistungspaket integriert. Heute zielen Modelle der Erfolgsbeteiligung primär auf eine Flexibilisierung der Personalkosten als Bestandteil einer modernen Personalpolitik.

Steigerung der Identifikation mit dem Unternehmen (Unternehmenskultur)

Materielle Beteiligung ist Teil der Unternehmenskultur und vom Gedanken der Partnerschaft zwischen den Betriebsparteien getragen.

Der Bericht ist folgendermaßen gegliedert:

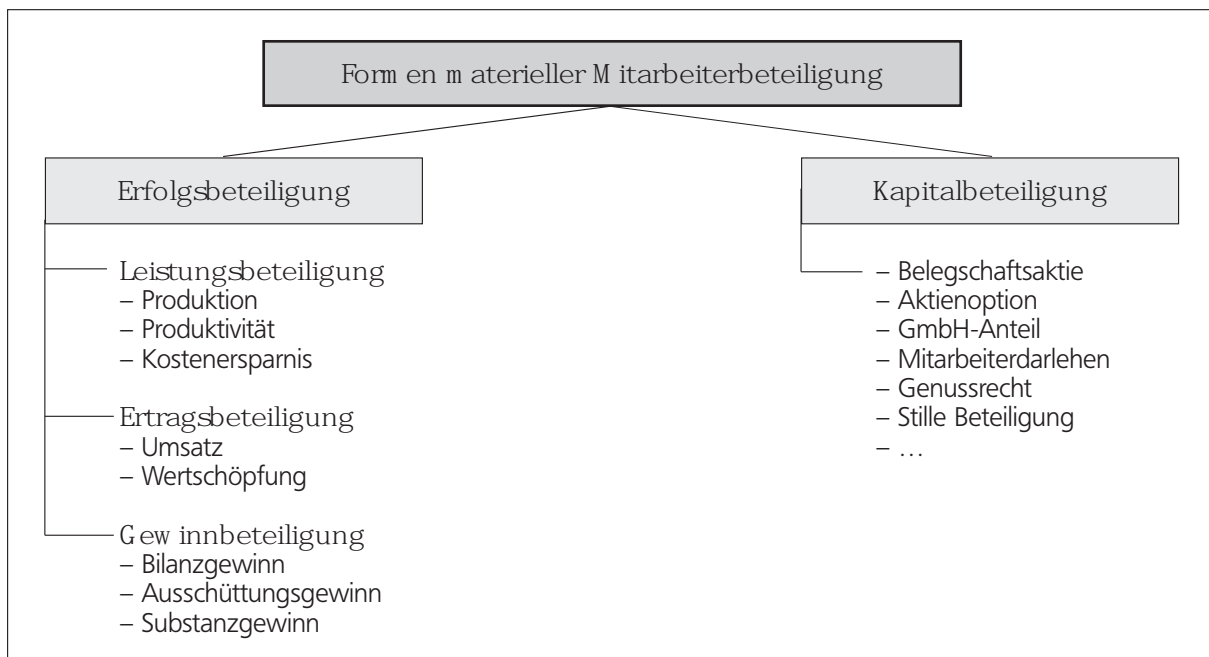
Zunächst werden die Grundformen materieller Mitarbeiterbeteiligung systematisiert und deren Merkmale beschrieben (Kapitel 2). Es folgen Ausführungen über die gesetzlichen und tarifvertraglichen Rahmenbedingungen in Deutschland (Kapitel 3). Anschließend wird eine Bestandsaufnahme materieller Mitarbeiterbeteiligung in den Unternehmen der deutschen Eisen- und Stahlindustrie präsentiert (Kapitel 4). Darauf aufbauend werden ausgewählte Modellbeispiele aus der betrieblichen Praxis vorgestellt (Kapitel 5), denen als Benchmark die Regelungen über Kapital- und Erfolgsbeteiligung bei der Deutsche Telekom AG folgen (Kapitel 6). Basierend auf den bisher gemachten Erfahrungen werden abschließend Empfehlungen zur Einführung oder Optimierung von Erfolgs- und Kapitalbeteiligungsmodellen formuliert.

2. Formen materieller Mitarbeiterbeteiligung

2.1. Definitionen

Als (materielle) Mitarbeiterbeteiligung im engeren Sinne wird in der Fachliteratur überwiegend die Beteiligung des Arbeitnehmers am Kapital des arbeitgebenden Unternehmens auf gesellschafts- und/oder schuldrechtlicher Grundlage verstanden. Mitarbeiterbeteiligung im weiteren Sinne umfasst darüber hinaus als zweiten Ast Erfolgsbeteiligungen wie Gewinn-, Ertrags- oder Leistungsbeteiligungen. Bei der Gestaltung von Kapitalbeteiligungsmodellen müssen sehr stark rechtliche Rahmenbedingungen – z. B. Eigentumsrechte und -pflichten – berücksichtigt werden. Die Gestaltung von Erfolgsbeteiligungsmodellen ist dagegen weitgehend der Unternehmens- bzw. betrieblichen Ebene überlassen (Betriebsvereinbarungen).

Im folgenden Schaubild sind die wichtigsten Formen materieller Mitarbeiterbeteiligung dargestellt.



Die (theoretische) Unterscheidung in Erfolgs- und Kapitalbeteiligung ist in der Praxis nicht immer eindeutig, so können zum Beispiel Erfolgsbeteiligungen in Form von Anteilen am Unternehmen ausgezahlt werden. Es lohnt sich aber, die einzelnen (reinen) Modelle kurz vorzustellen, um deren jeweiligen Merkmale zu erläutern.

Weiterhin ist in der Praxis auffällig, dass im Rahmen von Erfolgsbeteiligungen häufig andere, personenbezogene Kriterien – wie zum Beispiel Fehlzeiten – berücksichtigt werden.

2.2. Erfolgsbeteiligung

Erfolgsbeteiligung kann systematisch untergliedert werden in Leistungs-, Ertrags- und Gewinnbeteiligung.

Leistungsbeteiligung

Messgröße für eine Leistungsbeteiligung kann die Höhe der Produktion, die Produktivität oder eine definierte Kosteneinsparung sein.

Produktionssteigerungen werden in der Regel als höhere Gutmenge oder (vom Kunden abgenommene) Versandmenge definiert. Unter Produktivität wird üblicherweise der Quotient erzeugte Menge/Lohnstunde verstan-

den. Kosteneinsparung bezieht sich auf das gesamte Spektrum der betrieblichen Verarbeitungskosten und sonstige Gemeinkosten; dies schließt auch indirekt definierte Kosteneinsparungen, z. B. über Gesundheits- oder Unfallquoten, mit ein.

Ertragsbeteiligung

Für eine Ertragsbeteiligung können Umsatz und Wertschöpfung als Kennzahlen relevant sein.

Eine Ertragsbeteiligung über die Kennziffer Umsatz wird in der Regel auf Umsatzsteigerungen über Menge und/oder Erlöse angewandt. Die Kennziffer Wertschöpfung wird üblicherweise definiert als Produktionswert (Gesamtleistung zzgl. sonstige Erträge) abzüglich der Vorleistungen (Materialaufwand, Abschreibungen und sonstige Aufwendungen). Allgemeines Ziel ist eine Steigerung der Wertschöpfung.

Gewinnbeteiligung

Als Kenngrößen können der Bilanzgewinn, der Ausschüttungsgewinn und der Substanzgewinn herangezogen werden.

Der Bilanzgewinn wird definiert als Jahresüberschuss +/- Gewinnvortrag/Verlustvortrag aus dem Vorjahr +/- Ergebnisverwendung. In der betrieblichen Praxis werden auch andere Kennziffern zugrundegelegt, so das Ergebnis vor Steuern, der Return on Capital Employed (ROCE), die Cash-flow-Rendite (CFR) oder der Wertbeitrag.

Als wichtigste Kenngröße der Gewinnbeteiligung wäre das Ergebnis vor Steuern und Anteilen anderer Gesellschafter zu nennen. Das Ergebnis vor Steuern ist ein periodenbezogener und durch Rechnungslegungsvorschriften objektiver Erfolgsmaßstab sowie eine verständliche und übliche Ergebnisgröße, die im Regelfall auch auf allen Berichtsebenen ermittelt wird.

Der ROCE reflektiert die Ertragskraft des Gesamtkapitals. Die Kennzahl gibt an, welche Gesamtkapitalrendite für die Kapitalgeber erwirtschaftet worden ist und verdeutlicht, wie vorteilhaft das Unternehmen insgesamt mit dem verzinslichen Kapital gearbeitet hat bzw. wie erfolgreich das Vermögen genutzt wurde.

Der CFR zeigt die Verzinsung des ursprünglich investierten Kapitals an und ist zahlungsstromorientiert (im Gegensatz zum ROCE basiert er damit nicht ausschließlich auf buchhalterischen Größen).

Der Cash Flow im Sinne von Nettoeinnahmen verdeutlicht, in welchem Umfang in der betrachteten Periode durch die laufende Betriebstätigkeit Einnahmeüberschüsse erwirtschaftet worden sind.

Der Wertbeitrag ergibt sich als Differenz zwischen erwirtschafteter Kapitalrenditen (ROCE) und dem geltenden durchschnittlichen Kapitalkostensatz (WACC), multipliziert mit dem Wert des durchschnittlich eingesetzten Gesamtkapitals (CE).

Der Ausschüttungsgewinn ist ein Teil der Ergebnisverwendung. Bei Aktiengesellschaften ist dieser definiert als Dividende je Aktie.

Als Substanzgewinn kann die Entwicklung des Aktienkurses von einem (Ausgabe-) Zeitpunkt bis zu einem festgelegten Bezugszeitpunkt der Erfolgsbeteiligung definiert werden. Hierbei können auch durchschnittliche Aktienkurse zugrunde gelegt werden.

2.3. Kapitalbeteiligung

Unter Kapitalbeteiligung werden im Folgenden die bekanntesten Formen Belegschaftsaktie, Aktienoption, GmbH-Anteil, Mitarbeiterdarlehen, Genussrecht und stille Beteiligung kurz beschrieben.

Belegschaftsaktie

Belegschaftsaktien sind die klassische Form der Produktivvermögensbildung in Arbeitnehmerhand. Die Ausgabe ist nur durch Aktiengesellschaften (sowie durch Kommanditgesellschaften auf Aktien) möglich. Belegschaftsaktien sind keine eigenständige Aktienform. Es handelt sich um normale Aktien des Unternehmens, die den Arbeitnehmern des Unternehmens in der Regel zu einem Vorzugskurs zum Kauf angeboten werden oder kostenfrei als Gratisaktien ausgegeben werden. In der Regel ist der geldwerte Vorteil vom Arbeitnehmer mit Ausnahme der Steuerfreiheit nach § 19 a EStG (vgl. Kapitel 3.1.) zu versteuern. Darüber hinaus gibt es auch Aktiensparpläne, bei denen der geldwerte Vorteil in der Gewährung eines zinsgünstigen Darlehens besteht.

Durch das Aktiengesetz erhalten die beteiligten Arbeitnehmer ein hohes Maß an Rechtssicherheit. Der Belegschaftsaktionär genießt – wie jeder andere Aktionär – Verwaltungsrechte wie das Stimmrecht und das Recht auf Teilnahme an der Hauptversammlung sowie Vermögensrechte, vor allem das Recht auf Anteil am Jahresgewinn (Dividende) und das Bezugsrecht neuer Aktien bei Kapitalerhöhungen. Nachteilig ist, dass die Ausgabe nur durch Aktiengesellschaften (sowie den seltenen Fall einer KGaA) möglich ist.

Aktienoption

Im Rahmen von Aktienoptionsplänen erhalten die Arbeitnehmer vom Unternehmen ein verbrieftes Bezugsrecht (Option) auf Aktien, das nach Ablauf einer Sperrfrist (mindestens zwei Jahre) während festgelegter Zeiträume (sogenannte Handels- oder Ausführungsfenster) zum Kauf einer bestimmten Anzahl Aktien berechtigt. Strenggenommen sind ausgeübte Aktienoptionen der Erfolgsbeteiligung zuzuordnen, da der Nutzen von der Differenz des vom Erfolg des Unternehmens abhängigen Börsenkurses zum festgelegten Aktienpreis abhängt, also mit wachsendem Erfolg und damit wachsendem Börsenkurs die Ausübung der Option zu einem erfolgsbezogenen Einkommensanteil führt.

Aktienoptionen als wertorientierter Vergütungsbestandteil richten sich bis heute fast ausschließlich an Führungskräfte. Sie werden meist als Instrument zur Unternehmensbindung eingesetzt, indem sie in Unternehmen zur Anwendung kommen, die qualifizierte Berufsgruppen beschäftigen oder suchen, die am Arbeitsmarkt knapp sind und somit stark umworben werden (vgl. auch Kapitel 6).

GmbH-Anteil

Die Beteiligung der Arbeitnehmer am GmbH-Kapital stellt die weitreichendste Form der Beteiligung dar, da die GmbH-Anteile volle Gesellschafterrechte beinhalten. Die umfangreichen Rechte der Gesellschafter sind in §§ 45 ff. GmbHG geregelt und schließen die Möglichkeit der Beeinflussung der Geschäftspolitik des Unternehmens ein. Neben Verwaltungsrechten (vor allem Stimmrecht, Recht auf Teilnahme an der Gesellschafterversammlung, Recht auf Auskunft über die Gesellschaft und auf Einsicht in die Bücher) stehen jedem Gesellschafter Vermögensrechte (zum Beispiel das Recht, über die Gewinnverwendung zu entscheiden) zu. Der Arbeitnehmergesellschaft verpflichtet sich im Gegenzug, die von ihm übernommene Stammeinlage einzuzahlen.

Der Vorteil der GmbH-Beteiligung liegt in der vollgesellschaftlichen Beteiligung der Arbeitnehmer, die die Bindung und Identifikation an das Unternehmen unterstützt. Als Nachteil müssen die gesetzlichen Formvorschriften genannt werden (notarielle Beurkundungen, Kosten). Weiterhin gibt es keine Absicherung gegen das Konkursrisiko.

Mitarbeiterdarlehen

Beim Mitarbeiterdarlehen als materielle Mitarbeiterbeteiligung überlässt der Arbeitnehmer dem Arbeitgeber Kapital zur vorübergehenden Nutzung. Er leiht seinem Arbeitgeber Geld und erhält dafür eine adäquate Verzinsung. Das Darlehensverhältnis wird in einem schuldrechtlichen Vertrag entsprechend §§ 607 ff. BGB geregelt. Das Mitarbeiterdarlehen eignet sich besonders als „Einstieg“ in die Mitarbeiterbeteiligung. Diese Beteiligungsform ist rechtsformunabhängig: Mitwirkungsrechte sind nicht vorgesehen.

Genussrecht

Mit einem Genussrecht erwirbt der Arbeitnehmer Vermögensrechte an dem arbeitgebenden Unternehmen. Damit verbunden ist eine Beteiligung am Gewinn bzw. am Verlust des Unternehmens. Weitergehende Rechte sind mit Genussrechten nicht zwingend verbunden. Sie sind somit allein als Gläubigerrechte zu bewerten, die keinerlei Kontroll- oder Mitgliedschaftsrechte (zum Beispiel Stimmrecht oder Recht auf Teilnahme an Gesellschafterversammlungen) gewähren. Als Genussscheine werden Genussrechte bezeichnet, die in Wertpapieren verbrieft werden.

Die Vorteile des Genussrechtes liegen in der weitgehenden Vertragsfreiheit sowie im großen Gestaltungsspielraum bei Konzeption der Gewinn- und Verlustbeteiligung. Beim Genussrecht handelt es sich um eine rechtsformunabhängige Beteiligungsform. Nachteilig ist die Notwendigkeit besonderer Sorgfalt bei der Konzeption wegen fehlender rechtlicher Kodifizierung. Weiterhin besteht keine Schutzmöglichkeit gegen das Konkursrisiko.

Stille Beteiligung

Erwirbt der Arbeitnehmer eine stille Beteiligung, so wird dieser stiller Gesellschafter des Unternehmens. Der Begriff „stille“ Beteiligung bezieht sich darauf, dass die stille Gesellschaft als reine Innengesellschaft existiert und damit nach außen nicht in Erscheinung tritt. Die Regelungen zu stillen Beteiligungen finden sich in §§ 230 ff. HGB. Danach hat der stille Gesellschafter gewisse Kontrollrechte aber keine Mitspracherechte.

Während bei oben genanntem ein unmittelbares Vertragsverhältnis zwischen dem Unternehmen und dem Arbeitnehmer besteht (direkte stille Beteiligung), wird bei der indirekten stillen Beteiligung eine Institution zwischengeschaltet. Hier erwerben die Arbeitnehmer eine stille Beteiligung an einer Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft (MBG). Diese sammelt das Kapital und stellt es gebündelt dem arbeitgebenden Unternehmen zur Verfügung.

Bei der stillen Beteiligung handelt es sich um eine einfache und kostengünstige Beteiligungsform, da eine Eintragung im Handelsregister und ein notarieller Vertrag nicht erforderlich sind. Das stille Kapital kann eigen- oder fremdkapitalähnlich gestaltet werden. Der Hauptnachteil liegt darin, dass keine Absicherung des Konkursrisikos besteht.

Das nachfolgende Schaubild fasst die wesentlichen Aussagen zur Mitarbeiterkapitalbeteiligung in übersichtlicher und die Vergleichbarkeit erläuternder Form nochmals zusammen.

Formen der Mitarbeiterkapitalbeteiligung

Form	Eigenkapital (EK) Fremdkapital (FK)	Rechte	Erlös	Begründung/ Ausgabe	Vorteile	Nachteile	Steuerrechtliche Behandlung Arbeitnehmer	Steuerrechtliche Behandlung Unternehmen	Auflösung/ Übertragbarkeit
Belegschaftsaktie	EK	Aktionärsrechte	Dividende	Kapitalerhöhung oder Beschaffung am Aktienmarkt	Fungibilität, Haftungsbeschränkung, Anteilstückelung	Ausgabe nur bei entspr. Rechtsform	Einkünfte aus Kapitalvermögen (Kapitalertragssteuer)		Verkäufe liquidiätsneutral
Aktienoption	verbrieftes EK, keine Pflicht zur Ausübung		gehebelter Gewinn durch Kursteigerung möglich (Call-Option)	teilweise ohne HV-Beschluss (nur Festlegung der Eckpunkte) bei Rückwerb eig. Aktien	zunächst keine Liquiditätsbelastung, große Motivation f. begünstigten Personenkreis, Liquiditätsvorteile durch Steuerreform möglich	Verwaltungsaufwand	Differenz Basis-kurs zum akt. Aktienkurs = geldwerter Vorteil	Aufwand steuerlich verwertbar	Verfallklauseln, nicht übertragbar
GmbH-Anteil	EK	Gesellschafterrechte (Sitz- und Stimmrechte)	Gewinnbeteiligung, allerdings auch Verlustbeteiligung	Beitrittsklärung/Zeichnungsschein	volle Beteiligung der Arbeitnehmer	Konkursrisiko; Nachschusspflicht	Einkünfte aus Kapitalvermögen (Kapitalertragssteuer)		notarielle Beurkundung bei Änderung der Kapitalbesitzverhältnisse erforderlich (Kosten)
Darlehen	FK, keine Substanzbeteiligung	Gläubigerrechte, Einlage geht in das Vermögen des Geschäftsinhabers über; § 612 BGB	fester Zinsanspruch; Gewinnanteil möglich (paritätisches Darlehen)	hohe Vertragsfreiheit	Liquidität steigt, ggf. Steuerstundungseffekt; von der Rechtsform des Unternehmens unabhängig; gute Eigenung als Einstieg	Verschlechterung der Kapitalstruktur (Kreditspielraum sinkt); bankübliche Sicherheiten erforderlich, Eigenung für junge Mitarbeiter mit wenig Vermögen ist problematisch	Einkünfte aus Kapitalvermögen (Kapitalertragssteuer)	Zinsen: Betriebsausgaben/Gewerbebeitrag; Einlagen: Betriebschulden/Gewerbesteuer sinkt	Auflösung des Arbeitsverhältnisses hat keinen Einfluss auf Darlehensforderung; übertragbar
Genußrecht/-schein	EK	Gläubigerrechte	Gewinnanteile/Verlustbeteiligung; ggf. fester Zins	bei Börsengang Urmwandlung in Genussschein (Wertpapiercharakter)	unabhängig von der Rechtsform	besondere Sorgfalt bei der Gestaltung wegen fehlender Rechtsnorm	Einkünfte aus Kapitalvermögen (Kapitalertragssteuer)		
stille Beteiligung	keine Substanzbeteiligung; EK, falls Verlustbeteiligung vorgesehen; Inhabers- und langfristige Bindung an das Unternehmen	Einlage geht in das Geschäftsvermögen des Geschäftsinhabers über; Informations- und Kontrollrechte; keine Einwirkung auf Geschäftsführung; § 230ff. HGB	Gewinnanteile/Verlustbeteiligung (max. bis zur Einlage; kann ausgeschlossen werden)	kein Eintrag ins Handelsregister; Abschluss eines Gesellschaftervertrages mit Vereinbarung eines gemeinsamen Zweckes	steuerliche Vorteile, rechtliche Unkompliziertheit; bei Verlustbeteiligung steigt der Kreditpielraum	Keine Absicherung gegen Konkursrisiko; Änderung d. Rechtsform oder Veräußerung nur mit Zustimmung d. stillen Gesellschafters	Einkünfte aus Kapitalvermögen (Kapitalertragssteuer)	Gewinnanteile: Betriebsausgaben/Gewerbebeitrag; Einlagen: Betriebschulden/Gewerbesteuern	Übertragbarkeit ausgeschlossen bzw. nur mit Zustimmung aller Gesellschafter möglich

3. Gesetzliche und tarifvertragliche Rahmenbedingungen in Deutschland

3.1. Staatliche Förderung der betrieblichen Vermögensbildung (Kapitalbeteiligung)

Fünftes Vermögensbildungsgesetz (VermBG)

Das Vermögensbildungsgesetz regelt die staatliche Förderung für die Anlage vermögenswirksamer Leistungen. Vermögenswirksame Leistungen sind Geldleistungen des Arbeitgebers, die aufgrund eines Tarifvertrages, einer Betriebsvereinbarung oder eines Einzelarbeitsvertrages an den Arbeitnehmer gezahlt werden. Es können auch Teile des Arbeitsentgelts sein, die der Arbeitgeber für den Arbeitnehmer – aus versteuertem Einkommen – in bestimmte Anlagearten einbringt. Die Anlage muss in Beteiligungen oder Bausparverträgen erfolgen und darf vor Ablauf einer Sperrfrist von in der Regel 7 Jahren nicht angetastet werden.

Eine Förderung durch die sogenannte Sparzulage erfolgt bis zu einem Höchstbetrag von 480 € bei Einhaltung einer Einkommensgrenze (zu versteuerndes Einkommen) in Höhe von 17.900 € für Alleinstehende und 35.800 € für Verheiratete. Das Vermögensbildungsgesetz unterscheidet zwischen der Anlage in Beteiligungen und der Anlage in anderen geförderten Anlageformen. Seit Januar 1999 gibt es darüber hinaus bis zu 408 € pro Jahr, die der Arbeitnehmer zusätzlich gefördert anlegen kann. Darauf erhält er – bei Einhaltung der Einkommensgrenzen – bis zu 20 % Sparzulage, wenn eine Beteiligung am Produktivkapital (Aktienfonds, Aktien oder Mitarbeiterbeteiligungen) vorliegt. Begünstigt werden dabei auch Anlagen in gemischte Wertpapier- und Grundstücks-Sondervermögen (Dachfonds), soweit sie in erster Linie in Produktivkapital investieren. In den neuen Bundesländern beträgt die Sparzulage sogar 25 % (Sonderregelung bis einschließlich 2004). Für die Förderung ist es also nicht entscheidend Kapitalbeteiligungen am eigenen Unternehmen zu erwerben, sondern sich ganz grundsätzlich am Produktivkapital zu beteiligen.

Werden die vermögenswirksamen Leistungen im eigenen Unternehmen angelegt, so muss der Arbeitgeber in Zusammenarbeit mit dem Arbeitnehmer bzw. dessen Vertretung Vorkehrungen zur Absicherung dieser Anlage für den Fall treffen, dass das Unternehmen innerhalb der Sperrfrist zahlungsunfähig wird. Die Regelung ist in diesem Fall sehr offen gestaltet (Bankbürgschaften, Versicherungslösungen oder auch staatliche Bürgschaften). Bei der Beteiligung von Mitarbeitern am Unternehmenskapital ist auch eine Förderkombination aus dem 5. VermBG und § 19 EStG möglich.

19a Einkommenssteuergesetz

Der § 19 im Einkommensteuergesetz regelt die steuerliche Förderung der Überlassung von Vermögensbeteiligungen an Arbeitnehmer. Erhält danach ein Arbeitnehmer im Rahmen seines Dienstverhältnisses unentgeltlich oder verbilligt Kapitalbeteiligungen oder Vermögensbeteiligungen (Darlehensforderungen) so bleiben diese bis zum halben Wert der Vermögensbeteiligung und bis max. 154 € steuerfrei. Dieser Freibetrag bezieht sich immer auf ein Steuerjahr und kann damit jedes Jahr neu genutzt werden. Der über diesen Freibetrag hinausgehende Vorteil ist wie Arbeitslohn zu versteuern. Die bis einschließlich 2001 geltende steuerliche Sperrfrist von sechs Jahren wurde mit der Steuerreform 2002 ersatzlos gestrichen. Damit muss seit 01.01.2002 keine Nachversteuerung mehr erfolgen, wenn der Arbeitnehmer die Vermögensbeteiligungen vor Ablauf dieser Sperrfrist veräußert. Die Absätze 3a bis 7 zählen im Einzelnen die begünstigten Beteiligungsformen auf. Dies können z.B. Aktien, Wandelschuldverschreibungen, Gewinnschuldverschreibungen oder auch Genussscheine sein. Wichtig ist dabei insbesondere bei Belegschaftsbeteiligungen innerhalb von Konzernen, dass nur dann eine steuerliche Förderung der Arbeitnehmerbeteiligung in den Konzerngesellschaften erfolgt, wenn diese Konzernunternehmen im Sinne des Aktienrechts (§ 18 AktG) sind. Das bedeutet, dass diese Unternehmen von der Konzernobergesellschaft beherrscht werden. Nur dann werden die Vermögensbeteiligungen der Konzernobergesellschaft gegenüber der

Konzernbelegschaft wie direkte Vermögensbeteiligungen des Arbeitgebers, sprich der einzelnen Konzerngesellschaft, behandelt.

3.2. Tarifvertragliche Regelungen (Erfolgsbeteiligung)

Tarifvertrag über die tarifliche Absicherung eines Teiles eines 13. Monatseinkommens in der Eisen-, Metall-, Elektro- und Zentralheizungsindustrie (hier z. B. Metall NRW).

Der oben angeführte Tarifvertrag enthält für die Belange der Jahressonderzahlung („Weihnachtsgeld“) eine Komponente, die darauf abzielt, die Beschäftigten über eine erhöhte Jahressonderzahlung an einer Kostenentlastung der Betriebe/Unternehmen zu beteiligen. Dies geschieht nach dem folgenden Modell:

Seit 1997 beträgt die Jahressonderzahlung grundsätzlich

(Staffel A)

nach 6 Monaten Betriebszugehörigkeit	25 %
nach 12 Monaten Betriebszugehörigkeit	35 %
nach 24 Monaten Betriebszugehörigkeit	45 %
nach 36 Monaten Betriebszugehörigkeit	55 %

eines Monatsentgeltes bzw. einer Monatsvergütung.

Von dieser Staffel kann durch Abschluss einer freiwilligen Betriebsvereinbarung mit der Zielsetzung der Verringerung krankheitsbedingter Fehlzeiten abgewichen werden. Hierdurch sollen die Beschäftigten an der Kostenentlastung des Betriebs/Unternehmens, die durch eine geringere Personalreserve bzw. durch geringere Mehrarbeitsquoten bei einem niedrigeren Krankenstand entsteht, beteiligt werden.

Eine diese Thematik betreffende Betriebsvereinbarung muss unter den folgenden Maßgaben abgeschlossen werden:

Die Ausgangsstaffel für die Ermittlung der Jahressonderzahlung enthält die folgenden Werte:

(Staffel B)

nach 6 Monaten Betriebszugehörigkeit	20 %
nach 12 Monaten Betriebszugehörigkeit	30 %
nach 24 Monaten Betriebszugehörigkeit	40 %
nach 36 Monaten Betriebszugehörigkeit	50 %

eines Monatsentgeltes bzw. einer Monatsvergütung.

Bei einer entsprechenden Verringerung des Krankenstandes kann diese Staffel um bis zu 15 Prozentpunkte erhöht werden, das heißt in der Spitze kann eine Sonderzahlung in Höhe von 65 % erzielt werden.

Hierzu wird der durchschnittliche Krankenstand des Betriebes für den Zeitraum Januar bis September 1996 (ohne Einbeziehung von Zeiten des Mutterschutzes, der Arbeitsunfähigkeit wegen eines Arbeitsunfalls sowie Krankheitszeiten ab dem siebten Monat einer langandauernden Arbeitsunfähigkeit) ermittelt. Auf gleicher Basis ist nun der Krankenstand der Monate Oktober bis September für das entsprechende Auszahlungsjahr zu ermitteln. Ist dieser Krankenstand gleich hoch oder höher als der Referenzkrankenstand, so wird die Jahressonderzahlung nach der Staffel B ausgezahlt. Ist er niedriger als der Referenzkrankenstand, so ist eine höhere Jahressonderzahlung (um bis zu 15 %) zu leisten.

Die exakte Ausgestaltung der Erhöhung der Staffel in Abhängigkeit von einer Verringerung des Krankenstandes regeln die jeweiligen Betriebsvertragsparteien vor Ort, wobei zusätzlich Maßnahmen zur Gesundheitsförderung erarbeitet und eingeleitet werden sollen.

Der Abschluss einer solchen Betriebsvereinbarung ist in jedem Falle freiwillig und somit nicht über eine Einigungsstelle erzwingbar. Wird keine freiwillige Betriebsvereinbarung abgeschlossen ist die Staffel A zur Anwendung zu bringen.

Die Praxis hat gezeigt, dass insbesondere die Arbeitnehmervertretungen häufig schwer davon zu überzeugen sind, eine Betriebsvereinbarung nach diesem Modell abzuschließen. Ein wesentlicher Grund ist hierbei, dass bei der Festlegung des Referenzkrankstandes 1996 die tendenziell mit höheren Fehlzeiten belegten Monate Oktober bis Dezember bei der Betrachtung außer Acht gelassen werden, während sie bei der Ermittlung des Vergleichskrankstandes Berücksichtigung finden. Somit findet diese Möglichkeit der materiellen Beteiligung der Belegschaften an erzielten Kostensenkungen der Unternehmen/Betriebe flächendeckend nur geringe Anwendung.

Vergleichbare Regelungen gibt es auch in anderen Metall-Tarifbereichen. Die Tarifregelungen in der Stahlindustrie sehen solche Möglichkeiten nicht vor.

4. Bestandsaufnahme in den Unternehmen der Stahlindustrie

Im Jahr 2002 wurde durch den Fachausschuss eine Erhebung über materielle Mitarbeiterbeteiligung in den Unternehmen der Stahlindustrie durchgeführt.

Die nachfolgenden Schaubilder geben – getrennt nach Tarifmitarbeitern und außertariflichen Angestellten – einen zusammenfassenden Überblick.

Im Anschluss werden die in dem Unternehmen umgesetzten Mitarbeiterbeteiligungsmodelle zur Erklärung kurz beschrieben.

Erhebung: Materielle Mitarbeiterbeteiligung in der Eisen- und Stahlindustrie – Tarifbereich

Unternehmen	Formen der Beteiligung										Erfolgsbeteiligung					Kapitalbeteiligung				
	Leistungsbeteiligung					Ertragsbeteiligung					Gewinnbeteiligung					Kapitalbeteiligung				
	Produktion	Produktivität	Kostenersparnis	Umsatz	Wertschöpfung	Nettoertrag	Bilanzgewinn	Ausschüttungsgewinn	Substanzgewinn	Belegschaftsaktie	Aktienoption	GmbH-Anteil	Mitarbeiterdarlehen	Genussrecht	Stille Beteiligung					
AG der Dillinger Hüttenwerke	X	X	X			X														
Bochumer Verein Verkehrstechnik GmbH			X							Kein Mitarbeiterbeteiligungsmodell										
Edelstahl Witten - Krefeld GmbH			X			X								X						
Georgsmarienhütte GmbH	X	X	X			X														
Edelstahlwerk Gröditz GmbH Stahlwerk Gröditz GmbH										Kein Mitarbeiterbeteiligungsmodell										
Hoesch Hohenlimburg GmbH – Kein Mitarbeiterbeteiligungsmodell						X								X						
Hüttenwerke Krupp Mannesmann GmbH	X		X											X						
ISPAT Germany GmbH	X	X	X				X													
ISPAT Walzdraht Hochfeld GmbH																				
ISPAT Stahlwerk Ruhrort GmbH																				
Mannesmannröhren-Werke (Gruppe)														X						
Rasselstein GmbH			X											X						
Rasselstein Hoesch GmbH			X											X						
Saarstahl AG										Kein Mitarbeiterbeteiligungsmodell										
Salzgitter AG	X	X	X											X						
Salzgitter Stahl GmbH	X	X	X											X						
Thyssen Krupp AG							X							X						
ThyssenKrupp Nirosta GmbH			X				X							X						
Thyssen Krupp Stahl AG							X							X						
V&M DEUTSCHLAND GmbH														X						
Zapp AG							X													

Erhebung: Materielle Mitarbeiterbeteiligung in der Eisen- und Stahlindustrie – AT-Bereich

Unternehmen	Formen der Beteiligung										Kapitalbeteiligung						
	Leistungsbeteiligung			Erfolgsbeteiligung				Gewinnbeteiligung			Belegschaftsaktie	Aktienoption	GmbH-Anteil	Mitarbeiterdarlehen	Genussrecht	Stille Beteiligung	
	Produktion	Produktivität	Kostensparnis	Umsatz	Wertschöpfung	Nettoertrag	Bilanzgewinn	Ausschüttungsgewinn	Substanzgewinn								
AG der Dillinger Hüttenwerke	X	X	X				X										
Bochumer Verein Verkehistechnik GmbH	X	X	X				X										
Edelstahl Witten - Krefeld GmbH			X				X							X			
Georgsmarienhütte GmbH	X	X	X				X										
Edelstahlwerk Gröditz GmbH Stahlwerk Gröditz GmbH																	
Hoesch Hohenlimburg GmbH – Kein Mitarbeiterbeteiligungsmodell	X	X	X				X							X			
Hüttenwerke Krupp Mannesmann GmbH		X	X											X			
ISPAT Germany GmbH																	
ISPAT Walzdraht Hochfeld GmbH	X	X	X				X										
ISPAT Stahlwerk Ruhrort GmbH																	
Mannesmannröhren-Werke (Gruppe)	X	X	X				X							X			
Rasselstein GmbH																	
Rasselstein Hoesch GmbH	X	X	X				X							X			
Saarstahl AG																	
Salzgitter AG	X	X	X				X							X			
Salzgitter Stahl GmbH	X	X	X				X							X			
Thyssen Krupp AG	X	X	X				X							X			
ThyssenKrupp Nirosta GmbH	X	X	X				X							X			
Thyssen Krupp Stahl AG	X	X	X				X							X			
V&M DEUTSCHLAND GmbH														X			
Zapp AG	X	X	X				X							X			

AG der Dillinger Hüttenwerke

Seit dem Geschäftsjahr 2000 gilt eine Betriebsvereinbarung, die bei erzielten Einsparungen sowie gutem betriebswirtschaftlichem Geschäftsergebnis eine Erfolgsbeteiligung in Form einer Sonderzahlung nach Abschluss des Geschäftsjahres regelt. Die Höhe der Erfolgsbeteiligung ist abhängig von der Verbesserung bestimmter Leistungen (verschiedene quantitative Kennziffern) und vom wirtschaftlichen Ergebnis (BBV-Rendite). Die Regelung gilt für alle Tarifmitarbeiter und nicht leitende AT-Angestellte.

Bochumer Verein Verkehrstechnik GmbH

Die Bochumer Verein Verkehrstechnik GmbH wurde im Mai 1998 von der Georgsmarienhütte Holding GmbH übernommen. Sie ist aus der vorherigen Vereinigte Schmiedewerke GmbH, davor Schmiedewerke Krupp-Klöckner GmbH hervorgegangen.

Im Lohnempfängerbereich wird kein Mitarbeiterbeteiligungsmodell angeboten. Für die AT-Angestellten werden 10 % des Jahresgehaltes als variable Prämie ausgeschrieben, wobei die Hälfte über persönliche Zielerreichung ermittelt wird, die andere Hälfte von der Erreichung betrieblicher Kennzahlen, die auch ergebnisorientiert sind. Die Auszahlung erfolgt nach Jahresende. Hier sind 15 % des Jahresentgeltes als variable Prämie definiert.

Edelstahl Witten-Krefeld GmbH

Die Edelstahl Witten-Krefeld GmbH wurde am 01.10.1994 gegründet. Die Gesellschaft ist ein Tochterunternehmen der ThyssenKrupp Steel AG.

Seit dem Geschäftsjahr 1995/96 gibt es eine Betriebsvereinbarung über eine Ergebnisbeteiligung der Mitarbeiter. Ziel dieser Vereinbarung ist, dass die aktiven Mitarbeiter (Tarif-Mitarbeiter und AT-Angestellte) an dem Ergebnis des Unternehmens, unter Berücksichtigung ihrer in dem Geschäftsjahr erbrachten Arbeitsleistung/Anwesenheit, partizipieren.

Die Höhe der Ergebnisbeteiligungsprämie ist abhängig von dem erzielten Ergebnis (mindestens 10 Mio. DM) und der Gesamtfehlzeitenquote des Geschäftsjahres.

Darüber hinaus erhalten alle AT-Angestellten eine Tantieme, die vom erzielten Ergebnis und der persönlichen Leistung abhängig ist.

Im Jahr 2001 wurden von der Thyssen Krupp AG Belegschaftsaktien herausgegeben, die von den Mitarbeitern unseres Unternehmens als Tochtergesellschaft des Konzerns ebenfalls erworben werden konnten.

Georgsmarienhütte GmbH

Im Jahre 1993 wurde die Georgsmarienhütte von Dr. Jürgen Großmann in einem Management-buy-out übernommen. 1997 wurde die Georgsmarienhütte Holding GmbH gegründet. Die Georgsmarienhütte GmbH wurde Tochter der neuen Holding.

Seit dem 03.01.1995 gibt es im Unternehmen eine Betriebsvereinbarung über eine erfolgsabhängige betriebliche Jahressondervergütung. Ziel dieser Vereinbarung ist, bei positiven Monatsergebnissen einen Teil dieser Ergebnisse an die Belegschaft zur Auszahlung zu bringen. Anspruchsberechtigt sind alle Lohnempfänger, Tarif- und AT-Angestellten, die am Tage der jeweiligen Auszahlung im Unternehmen in einem Arbeitsverhältnis stehen. Auszubildende haben grundsätzlich keinen Anspruch, jedoch wird jährlich durch die Geschäftsführung geprüft und entschieden, ob diesem Personenkreis bei einem positiven Betriebsergebnis ebenfalls eine Sonderzahlung gewährt werden kann.

Als Basis für die Sonderzahlung (insgesamt für alle Belegschaftsmitglieder) wird als Bruttobetrag 8,33 % des positiven Betriebsergebnisses ermittelt. 8,33 % bedeuten, dass – unter Berücksichtigung von rd. 20 % Arbeitgeberanteil an den Sozialversicherungsbeiträgen und des Beitrages zur Berufsgenossenschaft – grundsätzlich 10 %

des positiven monatlichen Betriebsergebnisses an die Beschäftigten weitergeben werden. Diese 10 % können durch vier Faktoren (Produktivität, Ausbringen, Ausfallquote Krankheits- und Unfallgeschehen, Energieverbrauch) sowohl positiv als auch negativ in ihrer Höhe beeinflusst werden.

Als weiteres erhalten alle AT-Angestellten eine Tantieme, die vom erzielten Jahresergebnis und der persönlichen Leistung abhängig ist.

Hoesch Hohenlimburg GmbH

Hinsichtlich der Ausgabe von Belegschaftsaktien siehe ThyssenKrupp AG.

In Abhängigkeit vom wirtschaftlichen Ergebnis des jeweils abgelaufenen Geschäftsjahres wird den tariflichen Mitarbeitern eine betriebliche Sonderzahlung gewährt. Die Höhe der Zahlung wird zwischen Geschäftsführung und Gesamtbetriebsrat festgelegt. Eine generelle Regelung zur Ermittlung/Berechnung dieser Sonderzahlung besteht nicht.

Im nicht leitenden AT-Bereich wird ein variabler Bonus über Zielvereinbarungen gewährt. Hierbei werden mit dem Mitarbeiter bis zu fünf individuelle Ziele pro Geschäftsjahr vereinbart. Der Bonus wird dann in Abhängigkeit vom Erreichungsgrad der Ziele und dem Geschäftsergebnis sowie dem Ergebnis des Geschäftsbereiches, in dem der Mitarbeiter tätig ist, berechnet. Das Anteil der individuellen Zielen beträgt dabei je nach Funktion im nicht leitenden Bereich 40 bis 60 %.

Hüttenwerke Krupp Mannesmann GmbH

Im Jahr 2001 kamen die Mitarbeiter von HKM erstmals in den Genuss Belegschaftsaktien (im Rahmen der ThyssenKrupp AG-Regelung) zu erwerben. Geplant ist, dass sich ThyssenKrupp und Salzgitter als Miteigentümer bei der Ausgabe von Belegschaftsaktien künftig abwechseln.

Für alle Mitarbeiter im Tarifbereich wurde im Oktober 1999 eine Leistungsbeteiligung auf Basis der jährlichen Versandmenge für die Jahre 2000 bis 2003 vereinbart. Die Höhe der Bonuszahlung ist weiterhin abhängig von den individuellen Ausfallzeiten. Die AT-Angestellten nehmen an einer Gratifikationsregelung teil, die sowohl die persönliche Leistung (Zielvereinbarung) als auch den Unternehmenserfolg berücksichtigt.

ISPAT Germany GmbH

ISPAT Walzdraht Hochfeld GmbH

ISPAT Stahlwerk Ruhrort GmbH

Zum 01.10.1997 hat die Thyssen Stahl AG alle Geschäftsanteile an der Stahl Ruhrort GmbH und der Walzdraht Hochfeld GmbH an ISPAT International veräußert. Daraus sind oben genannte Gesellschaften hervorgegangen.

Seit dem 01.01.2000 hat eine Betriebsvereinbarung über ein Mitarbeiter-Beteiligungssystem Gültigkeit. Alle Mitarbeiter (Tarif-Mitarbeiter, AT-Angestellte, anteilig Teilzeitmitarbeiter und Neueingestellte) sollen am Unternehmenserfolg teilhaben. Die Beteiligungszahlung setzt sich aus einer Basisprämie (Einhaltung des Kostenbudget), einer Erfolgzahlung (wirtschaftliches Ergebnis) und einer Zahlung für das Erreichen kollektiver Ziele zusammen. Es werden kalenderjährlich drei kollektive Ziele festgelegt. Mindestens eines der drei kollektiven Ziele muss jährlich ausgewechselt werden.

Alle AT-Mitarbeiter erhalten eine Jahresabschlussvergütung (Tantieme), die vom Unternehmensergebnis und der persönlichen Leistung abhängig ist.

Mannesmannröhren-Werke (Gruppe)

Nachdem die Unternehmensgruppe Mannesmannröhren-Werke im Mai 2000 Teil des Salzgitter-Konzerns wurde, wurden damit auch bestimmte Regelungen im Salzgitter-Konzern übertragen. Dies betrifft bei der mate-

riellen Mitarbeiterbeteiligung insbesondere die Ausgabe von Belegschaftsaktien sowie als besondere Form der Erfolgsbeteiligung die Ausgabe von Bonusaktien im Jahr 2000. Des Weiteren sollen die neuen Konzern(rahmen)betriebsvereinbarungen Erfolgsbeteiligung und ESOP im Unternehmensbereich Röhren umgesetzt werden.

Darüber hinaus erhalten alle AT-Angestellten eine Gewinnbeteiligung im Rahmen einer Tantieme-/Gratifikationsregelung, die jeweils zur Hälfte die persönliche Leistung (teilweise in Zielvereinbarungen) und das Ergebnis der Gesellschaft berücksichtigt.

Rasselstein GmbH

Rasselstein Hoesch GmbH

Die Rasselstein Hoesch GmbH (RHG) entstand am 1. Juli 1995 durch die Einbringung der Weißblechbetriebe der Rasselstein AG und der Krupp Hoesch Stahl AG. Sie ist ein Tochterunternehmen der ThyssenKrupp AG im Segment Steel.

Das Unternehmen hat seinen Sitz in Andernach und verfügt über eine Produktionsstätte in Andernach, Rheinland-Pfalz. Die Rasselstein GmbH (RaG) in Neuwied gehört zum ThyssenKrupp-Konzern und fertigt vorwiegend Feinbleche für die Automobilindustrie.

In Anlehnung an den Tarifvertrag über eine Betriebliche Sonderzahlung in der Metall- und Elektroindustrie Rheinland-Pfalz i. d. Fassung vom Dezember 1996 (§ 6 Gesundheitsförderung) wurde bei RHG und RaG im Geschäftsjahr 97/98 eine Betriebsvereinbarung über ein Bonussystem bei geringer Fehlzeitenquote eingeführt. Das Bonussystem ist als Bandbreitenmodell installiert. Die durchschnittliche Fehlzeitenquote aller Mitarbeiter im Geschäftsjahr ist bestimmend für die Bonushöhe. Ab Geschäftsjahr 2000/2001 gilt für Auszubildende ein gesondertes Modell mit variierten Grenzen.

Stammbelegschaft einschl. befristete Mitarbeiter > 3 Monate

Fehlzeitenquote [f_Q] in %	Bonus in % vom Monatsverdienst
$4,0 < f_Q$	kein Bonus
$3,7 \leq f_Q \leq 4,0$	2,5 %
$3,3 \leq f_Q < 3,7$	5,0 %
$f_Q < 3,3$	5,0 % + Verhandlung über Sonderbonus

Auszubildende

Fehlzeitenquote [f_Q] in %	Bonus in % der AZUBI-Vergütung
$2,3 < f_Q$	kein Bonus
$2,0 \leq f_Q \leq 2,3$	2,5 %
$1,7 \leq f_Q < 2,0$	5,0 %
$f_Q < 1,7$	5,0 % + Verhandlung über Sonderbonus

AT-Angestellte erhalten eine Gewinnbeteiligung im Rahmen einer Tantiemeregelung. Die Höhe dieser Gratifikation richtet sich je zur Hälfte nach der persönlichen Zielerfüllung und dem gewichteten Ergebnis aus Unternehmens- und Konzernergebnis.

Im Rahmen der Thyssen Krupp AG-Regelung erhielten die Mitarbeiter von RHG und RaG im Jahr 2001 Belegschaftsaktien.

Salzgitter AG (Konzern)

Die Salzgitter AG steuert als Managementholding die fünf weitgehend eigenständigen Unternehmensbereiche Stahl, Handel, Dienstleistung, Verarbeitung und Röhren. Seit dem 01.07.2001 besteht diese neue Unternehmensorganisation, in der die Holding sich überwiegend auf Strategie-, Koordinierungs- und Controllingaufgaben kon-

zentriert. Alle markt-, produkt-, prozess- und standortbezogenen Aufgabenstellungen werden in dezentraler Verantwortung der Konzerngesellschaften bearbeitet.

Zur Umsetzung eines konzernweiten Konzeptes zur Mitarbeitererfolgsbeteiligung und Betrieblichen Altersversorgung wurden auf Konzernebene mehrere Konzernvereinbarungen abgeschlossen, die einen verbindlichen Rahmen für die Konzerngesellschaften vorgeben. Innerhalb dieses Rahmens können die Gesellschaften je nach individuellen Gegebenheiten und Leistungsfähigkeit der Gesellschaft die Beteiligungsmodelle ausgestalten. Erst mit Abschluss einer Betriebsvereinbarung auf Gesellschaftsebene entsteht der Anspruch für den einzelnen Mitarbeiter.

Zusätzlich besteht für jeden Mitarbeiter im Konzern die Möglichkeit, sich bei der Ausgabe von Belegschaftsaktien oder der Auflage eines Employee Stock Ownership Plans (ESOP) unmittelbar am Kapital der Salzgitter AG zu beteiligen. Eine gesonderte Vereinbarung auf Gesellschaftsebene ist hier nicht erforderlich.

Salzgitter Stahl GmbH

Der Unternehmensbereich Stahl besteht aus der Salzgitter Stahl GmbH (Zwischenholding) mit ihren drei operativen Gesellschaften, der Salzgitter Flachstahl GmbH, der Peiner Träger GmbH und der Ilsenburger Grobblech GmbH.

In allen drei Stahlgesellschaften werden zur Zeit Verhandlungen mit den Betriebsräten zur Umsetzung der Konzernrahmenbetriebsvereinbarungen zur Betrieblichen Altersversorgung und Erfolgsbeteiligung geführt. Des Weiteren nehmen die Mitarbeiter im Stahlbereich an den Belegschaftsaktienprogrammen der Salzgitter AG teil.

ThyssenKrupp AG

In 2001 konnten die Belegschaftsmitglieder der Konzernunternehmen mit mind. 50 % Beteiligung erstmals Belegschaftsaktien der ThyssenKrupp AG erwerben. Maßgebend für die Ausgabe der Belegschaftsaktien waren die Bestimmungen des § 19a EStG.

Sowohl für den leitenden AT-Bereich als auch für den nichtleitenden AT-Bereich wird eine Erfolgsbeteiligung im Rahmen einer Tantiemeregelung gewährt, die einerseits den wirtschaftlichen Erfolg (des Konzerns) und andererseits auch die individuelle Leistung (über Zielvereinbarung) berücksichtigt.

Für die Konzerngesellschaften gibt es die Empfehlung, für die Festlegung der Tantiemehöhe den wirtschaftlichen Erfolg (auf Basis des jeweiligen Unternehmensergebnisses) einerseits und die individuelle Leistung (über Zielvereinbarungen) andererseits heranzuziehen und – soweit dies noch nicht geschehen ist – die bestehenden Regelungen und Verfahrensweisen für den nichtleitenden AT-Bereich entsprechend anzupassen bzw. abzuändern.

ThyssenKrupp Nirosta GmbH

Die ThyssenKrupp Nirosta GmbH, eine 100% Tochtergesellschaft der Business Unit ThyssenKrupp Stainless GmbH, produziert in fünf Standorten in Deutschland (Bochum, Düsseldorf-Benrath, Dahlerbrück, Dillenburg und Krefeld).

Hinsichtlich der Ausgabe von Belegschaftsaktien siehe ThyssenKrupp AG.

Im Jahr 2000 wurde eine Gesamtbetriebsvereinbarung über die Gewährung einer freiwilligen Erfolgsprämie abgeschlossen.

Zielsetzung: Mit der Gewährung einer ergebnis- und kennzifferbezogenen Erfolgsprämie soll

- der Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Vergütung für
- die Entwicklung einer leistungsorientierten Vergütungspolitik und -kultur gefördert werden.

Die Gesamtbetriebsvereinbarung gilt für alle Arbeitnehmer der ThyssenKrupp Nirosta GmbH mit Ausnahme der leitenden Angestellten i.S.d. § 5 Abs. 3 BetrVG.

Die ThyssenKrupp Nirosta GmbH leistet an diese Mitarbeiter jährlich eine Erfolgsprämie für den Unternehmenserfolg des vorangegangenen Geschäftsjahres.

Die Erfolgsprämie setzt sich aus vier Prämienbestandteilen zusammen:

- dem Ergebnis vor Einkommens- und Ertragssteuern
- der Kennziffer „Beteiligungsquote betriebliches Vorschlagwesen“
- der Kennziffer „Unfallhäufigkeit“
- der Kennziffer „Gesundheitsquote“.

Die Höhe der Erfolgsprämie ist abhängig vom erzielten Ergebnis und den errechneten Kennziffern/Quoten des Geschäftsjahres, für welches die Erfolgsprämie gewährt wird und errechnet sich nach Maßgabe einer abgestimmten Prämientabelle.

ThyssenKrupp Stahl AG

Hinsichtlich der Ausgabe von Belegschaftsaktien siehe ThyssenKrupp AG.

In Abhängigkeit vom wirtschaftlichen Ergebnis des jeweils abgelaufenen Geschäftsjahres wird den tariflichen Mitarbeitern eine betriebliche Sonderzahlung gewährt. Die Höhe dieser Zahlung wird zwischen Vorstand und Gesamtbetriebsrat ausgehandelt und hierüber dann eine Vereinbarung getroffen, in der die Modalitäten für Mitarbeiter mit Fehlzeiten geregelt werden. Eine generelle Betriebsvereinbarung zur Ermittlung/Berechnung dieser betrieblichen Sonderzahlung besteht nicht.

Den AT-Angestellten wird eine jährliche Tantieme gewährt, die – neben einer arbeitsvertraglichen Grundtantieme in Form eines festen Prozentsatzes des monatlichen AT-Gehaltes – sowohl das wirtschaftliche Ergebnis als auch die persönliche Leistung berücksichtigt. Im Falle eines guten wirtschaftlichen Ergebnisses erfolgt eine Erhöhung des allgemeinen Prozentsatzes zur Tantiemeermittlung; für die persönliche Leistung wird ein Budget zur Verfügung gestellt, dessen Verteilung den betrieblichen Vorgesetzten obliegt.

V & M DEUTSCHLAND GmbH

Das Joint venture Vallourec & Mannesmann (V&M) wurde am 01.10.1997 gegründet. Die Gesellschafter sind die französische Vallourec mit 55 % und die Mannesmannröhren-Werke AG mit 45 % Anteilen.

Im Jahr 2001 wurden erstmals Vallourec-Belegschaftsaktien im Rahmen eines Mitarbeiterkapitalbeteiligungsplanes der Vallourec-Gruppe ausgegeben. Es konnten in den deutschen Betrieben bis zu 2,5 % der Bruttobezüge des Jahres 2001 investiert werden. Eine Besonderheit in dem Programm liegt in einer zusätzlichen Erfolgsbeteiligung, die an die Entwicklung des Aktienkurses innerhalb der nächsten 5 Jahre gekoppelt ist. Vor dem Hintergrund anderer steuerrechtlicher Regelungen (unter anderem müssen die gezeichneten Aktien vom 'Fonds commun d'entreprises', FCPE, ein Sammelfonds für Unternehmen, gehalten werden) wurden in Frankreich andere Ausgabekonditionen gewählt.

Alle AT-Angestellten erhalten eine Gewinnbeteiligung in Form einer Tantieme/Gratifikation, die je zur Hälfte an das Ergebnis der Gesellschaft und die persönliche Leistung gebunden ist.

Zapp AG

Aus einer mehr als 300-jährigen Industrie- und Handelstradition gewachsen, vereint die ZAPP-Gruppe heute führende Unternehmen aus dem Bereich Kaltumformung und der Werkstofftechnik. Zur ZAPP Unternehmensgruppe gehören die Robert ZAPP Werkstofftechnik GmbH, Stahlwerk Ergste Westig GmbH und ZAPP USA.

Bei einem positiven Unternehmensergebnis kann für alle tariflichen Mitarbeiter der deutschen Standorte eine Sondervergütung ausgeschüttet werden. Die AT-Mitarbeiter können eine Tantieme erhalten, die sich sowohl an der persönlichen Leistung als auch am Unternehmenserfolg orientiert. Die Verteilung erfolgt im Rahmen eines festgelegten Gesamtbudgets unter Berücksichtigung der genannten Kriterien.

Die Erhebung zeigt, dass der Gedanke der materiellen Mitarbeiterbeteiligung in vielen Unternehmen der deutschen Eisen- und Stahlindustrie aufgenommen wurde. Dabei ist zu erkennen, dass es unterschiedlichste Formen von Erfolgsbeteiligungen gibt, während bei der Kapitalbeteiligung ausschließlich die Belegschaftsaktie – und zwar in großen Konzernen mit der Rechtsform Aktiengesellschaft – genutzt wird. Im außertariflichen Bereich sind zielabhängige Modelle der Erfolgsbeteiligung verbreiteter als im tariflichen Bereich. Bei letzterem werden in der Regel (spontaner) ausgehandelte Sonderzahlungen in Abhängigkeit vom Unternehmenserfolg ausgeschüttet.

5. Betriebliche Beispiele aus der Stahlindustrie

5.1. Erfolgsbeteiligungsmodelle

5.1.1. Mitarbeiter-Erfolgsbeteiligung der AG der Dillinger Hüttenwerke

Im März 2000 wurde eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen, die den Mitarbeitern bei erzielten Einsparungen und gutem betriebswirtschaftlichen Geschäftsergebnis eine Sonderzahlung nach Abschluss des Geschäftsjahres zusagt. Diese Betriebsvereinbarung löst eine Praxis der vergangenen Jahre ab, nach der bei gutem Geschäftsergebnis der Betriebsrat eine 'angemessene' Beteiligung der Mitarbeiter am Ergebnis aushandelte.

Ziel der Vereinbarung ist auch, für die Mitarbeiter einen finanziellen Anreiz zu schaffen, mit guten Leistungen zu einem guten Geschäftsergebnis beizutragen.

Maßgeblich für die durchschnittliche Höhe der Sonderzahlung sind zwei Faktoren:

- Verbesserung bestimmter Leistungen; gemessen durch 13 Indikatoren
- Wirtschaftliches Ergebnis, ausgedrückt durch sogenannte Brutto-Betriebs-Vermögens(BBV)-Rendite (Verhältnis des Gewinns zum eingesetzten Kapital).

Indikatoren zur Leistungsbemessung:

Gruppe: Leistung

1. Stillstandszeit Stahlwerk
2. Ausfallzeit Warmzone Walzwerk
3. Stillstandszeiten Walzwerk
4. Leistung Brennerie
5. Leistung Verladebetrieb

Gruppe: Qualität

6. Fehl- und Rücklaufschmelzen
7. Restblockmengen Stahlwerk
8. Flämmen weg. Rissen
9. Blechsausfall und Überwalzung
10. Anomalien Abnahme

Gruppe Mitarbeiter:

11. TQM-Projekte
12. Krankenstand
13. Unfälle

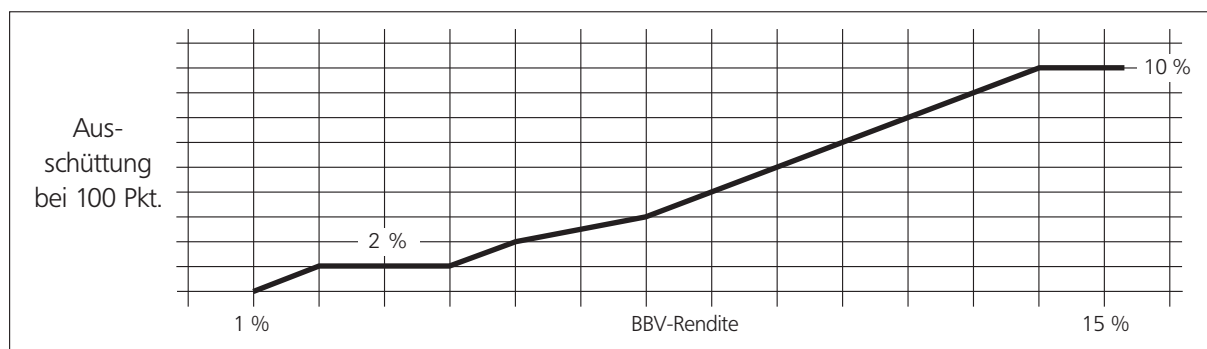
Bezugsgrößen für alle Indikatoren sind Durchschnittswerte der Jahre 1995 bis 1999. Gemessen wird die Veränderung pro Indikator gegenüber dem jeweiligen Basiswert. Die Messwerte werden in Abhängigkeit von „geldwerten Einsparungen bei positiver Veränderung“ in Punkte als einheitliche Größe umgerechnet. Mehr- und Mindeleistungen verrechnen sich gegeneinander.

Beispiel für Leistungsbemessung:

Indikator	Basiswert	Erreicht	Punkte
.....		
.....		
xx	100	110	10
yy	5	4	- 1
zz	200	220	20
			100

Berechnung des Ausschüttungs-Prozentsatzes:

In einer Tabelle ist der Ausschüttungs-%-Satz in Abhängigkeit der BBV-Rendite für 100 Punkte aus dem Ergebnis der Leistungsbemessung festgelegt:



Der für das entsprechende Geschäftsjahr gültige %-Satz bezieht sich dann auf die tatsächlich erreichte Punktezahl aus der Leistungsbemessung.

Bei einer BBV-Rendite < 1 % erfolgt keine Ausschüttung. Bei einer BBV-Rendite ab 15 % beträgt der max. Ausschüttungssatz 10 % für 100 Punkte.

Individueller Wert der Ausschüttung:

Zur Errechnung der individuellen Erfolgsbeteiligung wird der Ausschüttungs-%-Satz auf das Durchschnittsmonatseinkommen des einzelnen Mitarbeiters bezogen.

Damit wird dem unterschiedlichen Leistungsstand der einzelnen Mitarbeiter Rechnung getragen.

Berechnungsbeispiel für Erfolgsbeteiligung:

Leistungsbemessung: 120 Pkte.; BBV-Rendite 10 %;

Durchschnittsmonatseinkommen des Mitarbeiters 5.000 DM:

Ausschüttung:	$\frac{120 * 7,5 \text{ (Tabellen-\% Satz f. 10 \% BBV und 100 Pkt.)}}{100}$	= 9 %
Indiv. Ergebnis:	$5.000 \text{ DM} * 9 \%$	= 450,00 DM

Auszahlung:

Bei BBV-Renditen < 5% wird das festgestellte individuelle Ergebnis unverzinst erst dann ausgezahlt, wenn ein genereller Anspruch auf Auszahlung der Erfolgsbeteiligung besteht (BBV > 5%).

Neben der Barauszahlung werden als steuerbegünstigte Verwendungsalternativen auch eine Vermögensbeteiligung im eigenen Unternehmen (§ 19a EStG) und Entgeltumwandlung zur betrieblichen Altersvorsorge angeboten.

Die vorliegende Betriebsvereinbarung zur Erfolgsbeteiligung wurde zunächst für drei Jahre vereinbart. Diese Zeit wird als Lern- und Testphase angesehen. Optimierungsmöglichkeiten für die Zukunft sind nicht ausgeschlossen.

5.1.2. Erfolgsprämie der ThyssenKrupp Nirosta

Die Krupp Thyssen Nirosta GmbH entstand 1995 durch die Zusammenlegung der Rostfrei Flach-Aktivitäten der damaligen Konzerne Krupp und Thyssen. Seit ihrer Gründung wurden Einmalzahlungen auf der Grundlage vor-maliger Vereinbarungen geleistet. Für die Mitarbeiter waren diese Zahlungen weder mit der Leistungserstellung noch mit Initiative – Verbesserungsvorschläge –, dem Unfallgeschehen oder mit krankheitsbedingter Abwesenheit verknüpft. Sie erschienen vielmehr als einmalige Pauschalen unter Stichwörtern wie „Familienzulage“ oder „Standortbezogene Pauschalzahlung für nicht aufgebrauchte Sozialleistungen“.

Im Jahr 2000 wurde eine Erfolgsprämie eingeführt. Zugleich wurden damit vorher gewährte vielfältige Sozialleistungen aufgehoben.

Zielsetzung der Erfolgsprämie war und ist es, die Motivation, Kreativität und Leistung der Mitarbeiter zu fördern und dadurch den Erfolg und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens langfristig zu sichern. Durch die Gewährung einer ergebnis- und kennziffernbezogenen Erfolgsprämie soll

- der Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Vergütung für die Mitarbeiter transparenter gemacht werden,
- die Entwicklung einer leistungsorientierten Vergütungspolitik und -kultur gefördert werden,
- der erhebliche administrative Aufwand entfallen, der mit der Gewährung einer Vielzahl werkbezogener unterschiedlicher betrieblicher Sozialleistungen – verbunden ist.
- Die Erfolgsprämie wird an alle Mitarbeiter mit Ausnahme der leitenden Angestellten i.S.d. § 5 Abs. 3 BetrVG gewährt. Auszubildende erhalten 30 % der Erfolgsprämie.

Die Erfolgsprämie setzt sich aus vier Prämienbestandteilen zusammen, und zwar:

- dem Ergebnis vor Einkommens- und Ertragssteuern
- der Kennziffer „Beteiligungsquote betriebliches Vorschlagswesen“
- der Kennziffer „Unfallhäufigkeit“
- der Kennziffer „Gesundheitsquote“.

Die Höhe der Erfolgsprämie ist abhängig vom erzielten Ergebnis vor Einkommens- und Ertragssteuern und den erreichten Kennziffern/Quoten des Geschäftsjahres, für welches die Erfolgsprämie gewährt wird.

Ergebnis vor Einkommens- und Ertragssteuer

Prämienbestimmend ist das operative, zur internen betrieblichen Steuerung herangezogene und vom Wirtschaftsprüfer testierte Ergebnis vor Einkommens- und Ertragssteuer. Gewinne aus dem Abgang vom Anlagevermögen, Bewertungsänderungen des Anlage- und/oder Umlaufvermögens sowie sonstige nicht im Rahmen der normalen Geschäftstätigkeit positive oder negative Posten gehen nicht in das operative Ergebnis ein.

Beteiligungsquote Betriebliches Vorschlagswesen

Ausschlaggebend sind die umsetzbaren Verbesserungsvorschläge pro Jahr je 1000 Mitarbeiter.

Unfallhäufigkeit

Die Quote der Unfallhäufigkeit ermittelt sich aus der Formel

$$\frac{\text{Meldepflichtige Unfälle} \times 1.000.000 \text{ Stunden}}{\text{Geleistete Arbeitsstunden}}$$

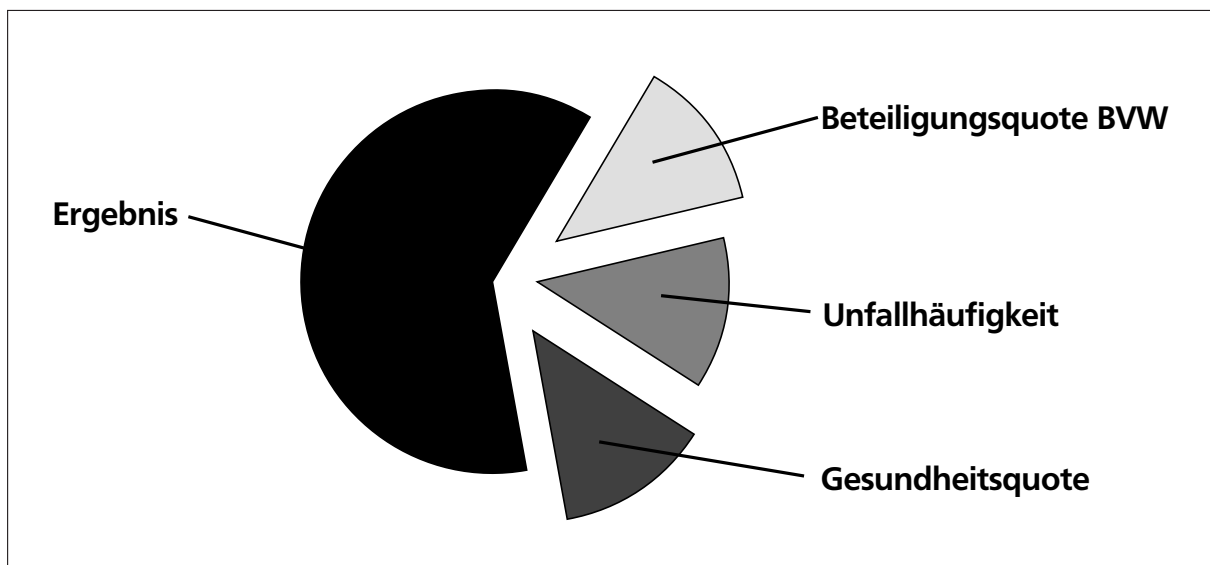
Gesundheitsquote

Prämienbestimmend ist die Gesundheitsquote der Lohnempfänger. Sie errechnet sich nach folgender Formel:

$$\frac{(\text{Gesamtstunden} - \text{Krankheitsstunden}) \times 100}{\text{Gesamtstunden}}$$

Ausfallstunden wegen Unfall und langer Krankheiten (> 6 Monate) führen dabei nicht zu einer Verringerung der Gesundheitsquote.

Die Gesamtprämie errechnet sich als Summe dieser vier Einzelprämien. Die Höhe der Erfolgsprämie kann dabei maximal 975 betragen, und zwar max. 600 bezogen auf das Ergebnis und jeweils max. 125 bezogen auf die übrigen Kennziffern. Damit ergibt sich folgendes Verteilungsbild:



Ob eine Erfolgsprämie gezahlt wird und deren dann gegebene tatsächliche Verteilung hängen aber vom Verlauf des jeweiligen Geschäftsjahres ab. So kann zum Beispiel auch bei einem negativen Ergebnis eine Erfolgsprämie zur Auszahlung kommen, wenn in einer oder mehrerer der anderen Kennziffern entsprechende Zielsetzungen erreicht werden.

5.1.3. Erfolgsbeteiligung im Salzgitter-Konzern

In der Vergangenheit wurde im Salzgitter-Konzern nach einem ertragreichen Geschäftsjahr zwischen Konzernbetriebsrat und Vorstand eine Beteiligung der Belegschaft (Bonifikation) ausgehandelt, die in der Regel dann in allen Konzerngesellschaften gleichermaßen – teilweise auch in Form von Aktien – ausgeschüttet wurde. Um eine

strukturierte Vorgehensweise und direkte Anreizwirkung hinsichtlich einer „echten“ Erfolgsbeteiligung zu schaffen, wurde im Oktober 2001 eine Konzernrahmenbetriebsvereinbarung zur Erfolgsbeteiligung im Salzgitter-Konzern abgeschlossen. Diese setzt den Rahmen für Erfolgsbeteiligungsmodelle in den einzelnen Konzerngesellschaften. Ziel war es, ein einheitliches System zu schaffen, das es gleichzeitig erlaubt, die materielle Ausgestaltung an die individuelle Leistungsfähigkeit jeder Konzerngesellschaft anzupassen.

Weiterhin war es das Ziel:

- die Erfolgsbeteiligung als Steuerungsinstrument zu nutzen (Potenzialhebung),
- das wirtschaftliche Denken der Mitarbeiter anzuregen,
- eine Erhöhung des Kostenbewusstseins zu erreichen,
- die Identifikation mit und das Interesse am Unternehmen durch (unmittelbare) Erfolgsbeteiligung zu verstärken und auch
- eine Motivationssteigerung zu erzielen.

Die neue Erfolgsbeteiligung im Salzgitter-Konzern basiert auf Zielvereinbarungen und besteht aus zwei Teilen:

- einem ergebnisabhängigen Teil und
- einem zielvorgabenabhängigen Teil,

die unabhängig voneinander sind.

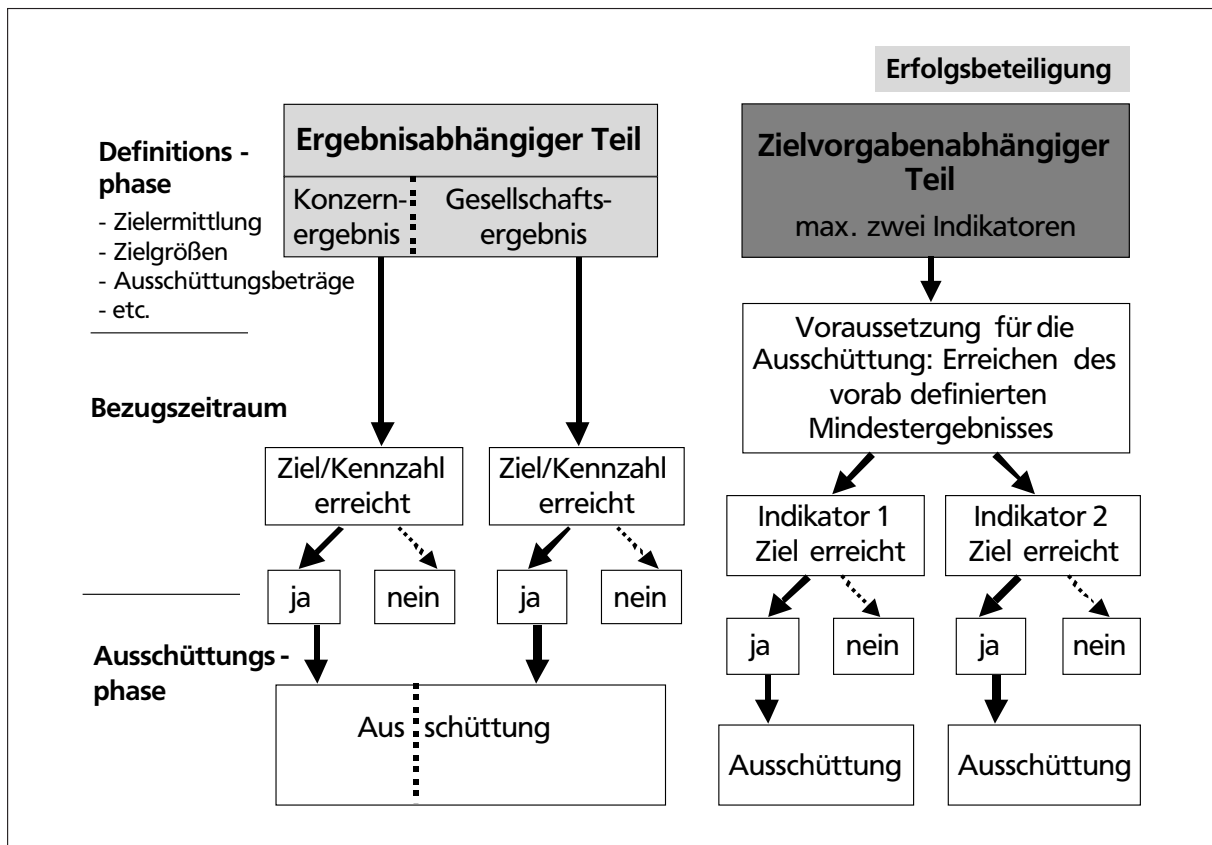
Für den ergebnisabhängigen Teil werden Ziele sowohl für das Konzern- als auch das Gesellschaftsergebnis festgelegt. Die Ziele können sowohl als absolutes Ergebnis als auch als Ergebniskennzahl (ROCE) dargestellt werden. Wichtig ist jedoch, dass es sich bei dem ausgewählten Indikator um eine langfristige und stabile Orientierungsgröße handelt. Dadurch kann eine entsprechende Kontinuität in der Zielgröße gewährleistet werden.

Bei Erreichen der einzelnen Zielvorgaben wird eine entsprechende Prämie ausgeschüttet. Dabei wird das Konzernergebnis mit 1/3 und das Gesellschaftsergebnis mit 2/3 berücksichtigt. Die Prämienhöhe wird jedes Jahr im Vorfeld durch die Geschäftsführungen nach Beratung mit dem Betriebsrat festgelegt. Außerdem kann auf Gesellschaftsebene eine sukzessive Aufstockung des Prämienbetrages vereinbart werden, wenn der definierte Zielwert erheblich übertroffen wird. Der Konzernrahmen bietet auch die Möglichkeit, einen Zielkorridor zu definieren, der bei geringfügiger Unterschreitung des Zielwertes eine Auszahlung zulässt. Hier erfolgt allerdings ein erheblicher Abschlag auf die Erfolgsprämie, so dass eher der Charakter einer Anerkennungsprämie besteht.

Im zielvorgabenabhängigen Teil werden ebenfalls jährlich Indikatoren ausgewählt, die geeignet sind, Schwachstellen in der Gesellschaft zu beseitigen und bisher ungenutzte Potenziale auszuschöpfen (aktive Steuerung). Eine Prämie wird allerdings nur gewährt, wenn gleichzeitig auch ein wirtschaftliches Mindestergebnis erreicht wurde. Dadurch wird gewährleistet, dass die Gesellschaft eine resultierende Ausschüttung wirtschaftlich verkraften kann. Mögliche Indikatoren sind: Qualität, Produktivität, Kundenzufriedenheit, Arbeitssicherheit, Anwesenheit und das interne Verbesserungspotenzial (Betriebliches Vorschlagswesen). In der Regel sollen nicht mehr als zwei Indikatoren pro Jahr ausgewählt werden.

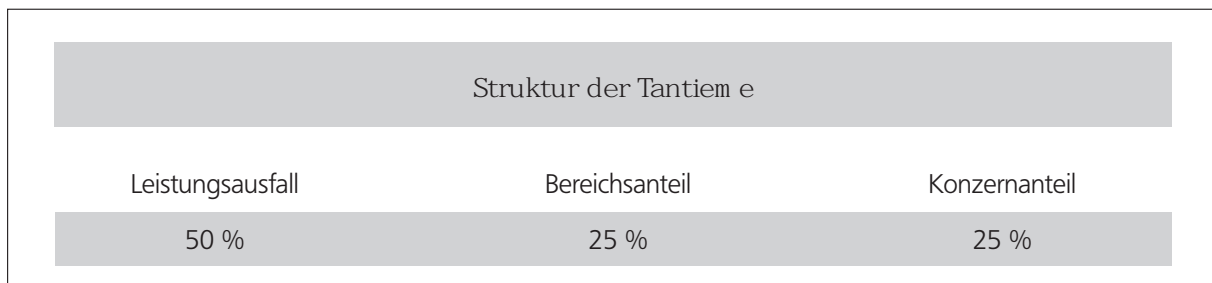
Die resultierenden Ausschüttungen können im Gesamtmodell zur Mitarbeiterbeteiligung und Betrieblichen Altersversorgung im Salzgitter-Konzern auf verschiedene Weise genutzt werden. Die ermittelten Beträge können ganz oder teilweise durch kollektive Vereinbarung als flexibler Baustein in die Betriebliche Altersversorgung einfließen, oder aber auch individuell im Rahmen der Entgeltumwandlung in eine fondsgedeckte zusätzliche arbeitnehmerfinanzierte Altersversorgung eingebracht werden. Darüber hinaus kann selbstverständlich auch eine Auszahlung der Erfolgsprämien erfolgen.

Im folgenden Schaubild wird das Gesamtsystem der Erfolgsbeteiligung dargestellt:



5.1.4. Gewinnbeteiligung in einer Tantiemeregelnung bei Rasselstein/Rasselstein Hoesch

Wesentliches Element des Tantiemesystems der Rasselstein GmbH und der Rasselstein Hoesch GmbH ist die Orientierung der Tantiemen am wirtschaftlichen Erfolg und an der individuellen Leistung. Ausgangsdaten sind der Wertbeitrag von Konzern und Unternehmen sowie der sich aus der individuellen Leistungseinschätzung ergebende Leistungsanteil. Erfolgs- und Leistungsanteil wirken hälftig auf die Zieltantieme, wobei sich der Erfolgsanteil additiv aus dem Konzernergebnis und dem Bereichserfolg mit gleicher Gewichtung errechnet.



Zieltantieme

Zieltantieme ist der Betrag, den der tantiemeberechtigte AT-Mitarbeiter bei Erreichen der jeweils vorgegebenen wirtschaftlichen Ziele und bei voller Erfüllung seiner individuellen Ziele und Aufgaben erhält. Sie ist damit die rechnerische Bezugsgröße, die bei Abweichungen von der vorgegebenen wirtschaftlichen Zielzahl und der erwarteten Ziel-/Aufgabenerfüllung als Basis herangezogen wird.

Tantiemestruktur

Die Spreizung der Bandbreiten ist bei den beiden Anteilen unterschiedlich:

Elemente der Tantiemestruktur	Bewertungsbandbreite	Gewichtung	Erreichbare Tantiemeanteile in %-Punkten
Erfolgsanteil Wertbeitrag Konzern und Bereich	0 – 200 %	0,5	0 – 100 %-Punkte
Leistungsanteil Individuelle Zielerreichung	50 – 150 %	0,5	25 – 75 %-Punkte
Erreichbare Gesamtantieme (min./max.)			25 – 175 %-Punkte

Wertbeitrag

Aus der Gegenüberstellung der erwirtschafteten Kapitalrendite – ROCE (*return on capital employed*) – und dem durchschnittlichen gewichteten Kapitalkostensatz – WACC (*weighted average cost of capital*) – ergibt sich durch Multiplikation mit dem Wert des eingesetzten Kapitals – CE (*capital employed*) – der Wertbeitrag. Zu Beginn eines Geschäftsjahres wird das Ziel der Kapitalrendite und somit das zu erreichende Niveau für den 100%-Fall des Erfolgsanteiles vorgegeben.

Einschätzung der individuellen Leistung

Die Bewertung der individuellen Leistung erfolgt durch Beurteilung der zu Geschäftsjahresbeginn verabredeten Ziele. Üblich sind zwei bis vier individuelle Ziele qualitativer und – so weit möglich – quantitativer Art. Darüber hinaus sollen in zwei weiteren Zielen, die Entwicklung der eigenen Fachkompetenz und bei entsprechender Aufgabenstellung auch die Entwicklung der Führungskompetenz berücksichtigt werden. Die Leistung wird in einem Tantiemegespräch in fünf Kategorien bewertet, die durch eine summarische Einschätzung des Gesamtbildes der Aufgabenerfüllung ergänzt wird.

Tantiemeverwendung

Beiträge aus der Tantieme werden zur Zeit für Direktversicherungen entnommen oder kommen – im Sinne eines Deferred Compensation-Modells – zu einem späteren Zeitpunkt zur Auszahlung. Damit nutzen viele AT-Mitarbeiter vorhandene Möglichkeiten der Einkommensoptimierung und Altersvorsorge.

In einer neuen Konzeption ist auch daran gedacht einen Teil der Tantiemen nicht mehr als Bar-Tantieme auszahlen, sondern die Möglichkeit von Aktienzuteilungen zu nutzen.

5.2. Kapitalbeteiligungsmodelle

5.2.1. Belegschaftsaktien des ThyssenKrupp-Konzerns

Eine wichtige Basis für den Unternehmenserfolg sind die Leistungsbereitschaft und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Vorstand der ThyssenKrupp AG hat daher am 5. März 2001 beschlossen, die Mitarbeiter aller inländischen Konzernunternehmen erstmals mit der Ausgabe von Belegschaftsaktien an der Entwicklung und am Erfolg des Unternehmens zu beteiligen. Mit einer Beteiligung der Mitarbeiter am eigenen Unternehmen soll unter anderem eine höhere Identifikation mit dem gesamten ThyssenKrupp Konzern erreicht und darüber hinaus die Aktienkultur in breiten Belegschaftskreisen verstärkt werden.

Im früheren Thyssen-Konzern hatte es bereits 1976 und 1989/90 Belegschaftsaktien gegeben. Im früheren Krupp-Konzern gab es diese Möglichkeit nicht.

Von den rund 100.000 bezugsberechtigten Mitarbeitern im ThyssenKrupp-Konzern haben in der Zeichnungsfrist vom 1. bis 29. Mai 2001 rund 50.000 Mitarbeiter die Gelegenheit wahrgenommen, ThyssenKrupp Aktien zu einem Vorzugspreis zu erwerben. Somit konnte jeder zweite inländische Konzernmitarbeiter als neuer Thyssen Krupp Aktionär begrüßt werden.

Die Belegschaftsaktien wurden zum halben Börsenkurs des Bemessungsstichtages (Tag des Vorstandsbeschlusses) ausgegeben, jedoch nur in der Größenordnung des gem. § 19a Einkommensteuergesetz steuerlich möglichen Abschlags von maximal 300,00 DM (154,-). Anders gesagt: für jede Mark, die ein Mitarbeiter investiert hat, hat das Unternehmen eine Mark dazu gegeben. Auf dieser Grundlage ergab sich ein Ausgabepreis für die ThyssenKrupp Belegschaftsaktie 2001 von 8,95 Euro = 17,50 DM.

Die Belegschaftsaktien wurden ausschließlich in folgenden Stückzahlen angeboten:

- 6 Aktien zu einem Gesamtpreis von 105,00 DM
- 12 Aktien zu einem Gesamtpreis von 210,00 DM
- max. 17 Aktien zu einem Gesamtpreis von 297,50 DM

Die für diese Aktion erforderlichen Aktien wurden über die Börse gekauft.

Die Übertragung der Aktien erfolgte auf seitens der Belegschaftsmitglieder individuell angelegte Wertpapierdepots bei inländischen Kreditinstituten. Da für die Verwahrung und Verwaltung von Aktien die Kreditinstitute Depotgebühren in unterschiedlicher Höhe berechnen, wurde den Belegschaftsmitgliedern im Hinblick auf die Verwahrung der Belegschaftsaktien durch das Unternehmen ein einmaliger Pauschalbetrag in Höhe von 50,-- DM netto erstattet. Die Gutschrift dieses Pauschalbetrages erfolgte im Rahmen der Kaufpreisregulierung.

Um einen nachhaltigen Erfolg zu erreichen, ist angedacht, die Ausgabe von Belegschaftsaktien künftig zu wiederholen.

5.2.2. ESOP – Aktiensparplan des Salzgitter-Konzerns

In der Vergangenheit hat die Salzgitter AG die Mitarbeiter durch Ausgabe von Belegschaftsaktien am Unternehmenskapital beteiligt. Dabei konnten bisher maximal 50 Aktien erworben werden. Um eine Aktienbeteiligung der Belegschaft auch in größerem Maße realisieren zu können, wurde ebenfalls im Oktober 2001 ein neues System zur Beteiligung der Mitarbeiter in Form von Aktien mit dem Konzernbetriebsrat vereinbart. Es handelt sich dabei um einen Employee Stock Ownership Plan (ESOP) oder auch Aktiensparplan. Der Mitarbeiter kann dabei Aktien der Salzgitter AG zu Vorzugskonditionen erwerben. Durch die Gewährung eines Arbeitgeberdarlehens wird die Finanzierung erleichtert und gleichzeitig ein relativ hohes Aktienvolumen erreicht. Die Laufzeit des ESOP beträgt drei Jahre und erfordert einen anfänglichen Eigenbeitrag des Mitarbeiters in Höhe von 20 %.

Ziel der Mitarbeiterbeteiligung durch Aktien ist es, den Konzerngedanken zu vermitteln (Verbundenheit der Konzernunternehmen) und die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen und damit die Bindung an das Unternehmen zu erhöhen.

Ein Beispiel:

Der Mitarbeiter erwirbt ein Aktienpaket im Gesamtvolumen von 1.000 . Dabei wird der größte Teil – hier 800 – über ein zinsgünstiges Arbeitgeberdarlehen finanziert. Der sofortige Eigenbeitrag des Mitarbeiters beläuft sich lediglich auf 20 %, in diesem Fall also auf 200 . Die so erworbenen Aktien sind über die gesamte Laufzeit voll dividendenberechtigt. Am Ende der Laufzeit muss dann das Darlehen getilgt werden. Dies kann auch schon sukzessive über die dreijährige Laufzeit des ESOP durch eine Ratenzahlung realisiert werden. Die Vorteile des ESOP aus Mitarbeitersicht bestehen vor allem:

- im Erwerb eines größeren Aktienpaketes durch das zinsgünstige Arbeitgeberdarlehen in Höhe von ca. 80 % des Aktienvolumens,
- in der Übernahme eines definierten Kursrisikos durch die Salzgitter AG bzw. einem Preisnachlass pro Aktie gegenüber dem aktuellen Börsenkurs (je nach Definition des Angebotes durch den Konzernvorstand),
- in der Dividenden- und Stimmberechtigung auf das gesamte Aktienpaket während der Programmlaufzeit und
- in der Chance, Kursgewinne auf das gesamte Aktienpaket zu realisieren.

Mit diesem neuen Modell soll der Anteil der Belegschaftsaktien am Gesamtkapital der Salzgitter AG in einem überschaubaren Zeitraum gesteigert werden.

6. Exkurs: Materielle Mitarbeiterbeteiligung bei der Deutsche Telekom AG

6.1. Erfolgsbeteiligung

Bei der Deutsche Telekom AG bestehen Formen der Erfolgsbeteiligung sowohl im Bereich der AT-Angestellten als auch für einen Teil der Tarif-Mitarbeiter. Ziel ist es, auf Dauer für alle Beschäftigten nicht allein durch eine leistungs- bzw. ergebnisorientierte Vergütung, sondern auch durch eine direkte Beteiligung am Unternehmenserfolg Anreiz für individuelle Beiträge zu einem positiven Geschäftsergebnis zu schaffen.

Erfolgsabhängige Vergütung der AT-Angestellten

Für die AT-Beschäftigten ist die erfolgsabhängige Vergütung durch die „Konzernbetriebsvereinbarung über Beschäftigungsbedingungen für außertarifliche Angestellte“ vom 01.01.1999 konzernweit einheitlich geregelt.

Je nach Zugehörigkeit zu einer der vier AT-Funktionsgruppen (Zuordnung nach Wertigkeit der Funktion in Gruppen 1 – 4) können die Beschäftigten maximal bis zu 22,5 % (AT 1 – 3), bzw. 37,5 % (AT 4) ihres Jahresgrundgehaltes als erfolgsabhängige Vergütung erhalten. Die jeweilige Höhe dieser Vergütung wird nach dem individuellen Zielerreichungsgrad bemessen. Hierbei werden sowohl der Erfolg des Unternehmens als auch die individuelle Leistung des Mitarbeiters berücksichtigt.

Die vereinbarten individuellen Ziele werden zu zwei Dritteln und die Unternehmensziele zu einem Drittel gewichtet. Für die unternehmensbezogene Komponente der erfolgsabhängigen Vergütung gelten die Ziele, die für das betreffende Geschäftsjahr zwischen dem Aufsichtsrat und dem Vorstand der Deutsche Telekom AG vereinbart und in einer Konzern-Scorecard niedergelegt worden sind. Die aus dieser Scorecard abgeleiteten Individualziele werden in einem Zielvereinbarungsgespräch zwischen den einzelnen AT-Beschäftigten und ihrem direkten Vorgesetzten festgelegt.

Hierbei werden jeweils zwei bis fünf individuelle quantitative oder qualitative Ziele vereinbart. Nur wenn die Individualziele im Durchschnitt zu mindestens 70 % erreicht wurden, kommt der auf die Unternehmensziele entfallende Anteil der erfolgsabhängigen Vergütung zur Auszahlung.

Erfolgsabhängige Vergütung im Tarifbereich

Für die nahezu 70.000 tariflichen Beschäftigten der Deutsche Telekom AG ist im letzten Jahr ein umfassendes Tarifvertragswerk zum „Neuen Bewertungs- und Bezahlungssystem“ in Kraft getreten, mit dem das Bezahlungssystem des öffentlichen Dienstes durch marktorientierte Regelungen zur Bewertung von Funktionen sowie einer entsprechenden Vergütung abgelöst wurde. Hierin ist erstmals auch für einen Teil der Tarif-Mitarbeiter (die Sonderentgeltgruppen 9 und 10) eine ergebnisorientierte Vergütung geregelt worden.

Inhaltlich entspricht die Ausgestaltung im Wesentlichen dem System der Erfolgsbeteiligung für AT-Angestellte, wobei der Anteil der erfolgsabhängigen Vergütung im Tarifbereich geringer ist. Die maximal zu erzielende Vergütung liegt – ebenso wie im AT-Bereich – bei einer 150 %igen Erreichung von Konzern- und Individualzielen bei 18% des Jahresgrundgehaltes. Statt der Festlegung von Individualzielen für den einzelnen Mitarbeiter ist im Tarifbereich auch die Vereinbarung von Teamzielen möglich.

Darüber hinaus wurde in diesem Jahr bei einer Division der Deutsche Telekom AG, der T-Systems International, erstmals eine variable erfolgsabhängige Vergütung für alle Tarifmitarbeiter, also auch die unteren Tarifgruppen, vereinbart. Der Anteil der variablen Vergütung bemisst sich am sogenannten Jahreszielgehalt (= Summe aus fixen und variablen Gehaltsbestandteilen bei 100 %iger Erfüllung der individuellen Leistungserwartung und unternehmensseitiger Ergebnisplanung).

Bei Mitarbeitern der Tarifgruppen 1 bis 8 beträgt der Anteil der variablen Vergütung 10% dieses Jahreszielgehaltes, bei Beschäftigten der oberen Vergütungsgruppen 9 und 10 beläuft sich der variable Teil auf 15% des Zielgehaltes. Die Ausgestaltung der Gewichtung und Vereinbarung der Ziele folgt auch hier im Wesentlichen den eingangs geschilderten Modellen.

6.2. Kapitalbeteiligung

Mitarbeiteraktien

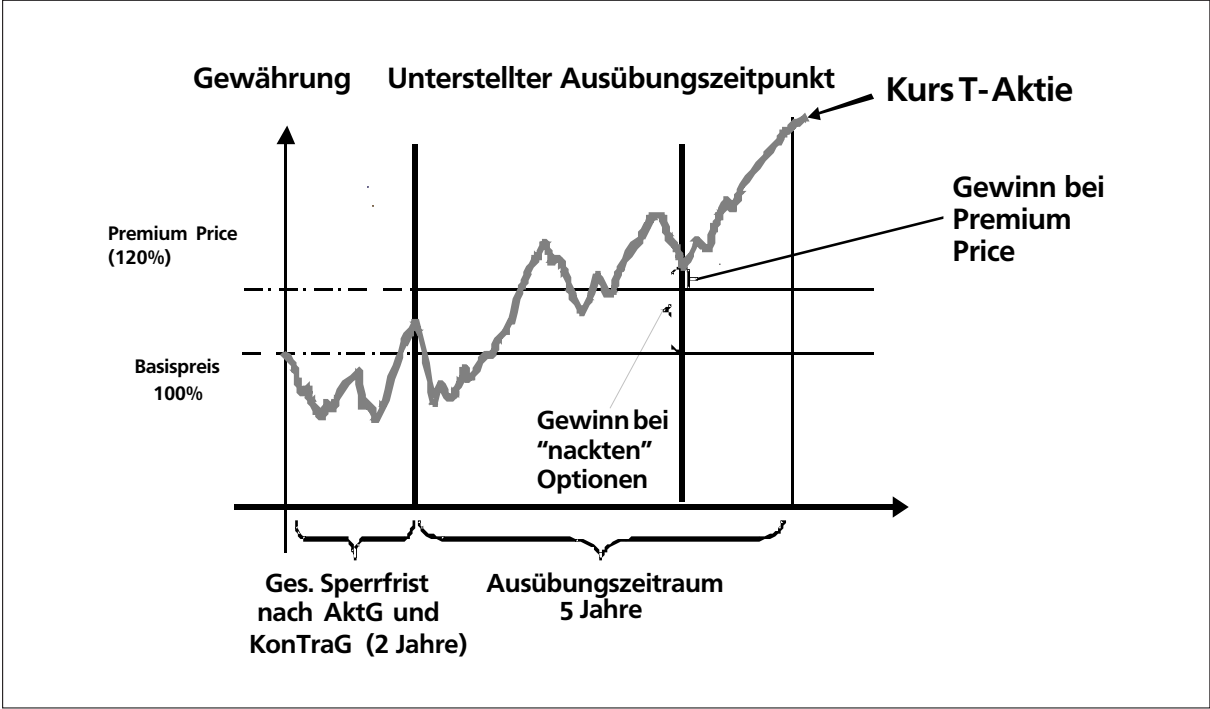
Im Rahmen der Börsengänge der Deutsche Telekom AG in den Jahren 1996, 1999 und 2000 sowie der T-Online, deren Börsengang ebenfalls 2000 erfolgte, konnten die Mitarbeiter des Konzerns Belegschaftsaktien erwerben. Von der Möglichkeit, sich hierdurch an der Wertentwicklung des Unternehmens zu beteiligen, ist in großem Umfang Gebrauch gemacht worden. Zu jedem Börsengang haben zwischen 100.000 und 156.000 Mitarbeiter (zwischen 50 % und 80 % der Teilnahmeberechtigten) Aktien der Deutsche Telekom AG bzw. der T-Online AG gezeichnet. Im Jahr 2000 wurden den Mitarbeitern Belegschaftsaktien nach dem klassischen Modell des § 19a EStG sowie zusätzlich eine bevorrechtigte Zuteilung von Aktien angeboten.

Mitarbeiterbeteiligung 2000

	Klassisches Modell	Bevorrechtigte Zuteilung
Förderung durch die Deutsche Telekom AG	Rabatt in Höhe von 153,39 der Deutsche Telekom AG für den Erwerb von 10 Aktien	Keine
Vorteil je Mitarbeiter	153,39 – max. steuer- und sozialabgabefreier Vorteil nach § 19a EStG	Bis zu 80 Telekom-Aktien konnten bevorrechtigt erworben werden
Dividende	Dividendenberechtigung	Dividendenberechtigung
Gebühren für den Erwerb	keine	keine
Depotgebühren	Keine Anschaffungs- und Depotgebühren bis 31.12.2005	Keine Anschaffungs- und Depotgebühren bis 31.12.2005
Sperrfrist	Sperrfrist bis 31.12.2005	Keine Sperrfrist
Kostenlose Treueaktien	Im Verhältnis 1:10 für Aktien, die bis zum 31.12.2001 ununterbrochen gehalten werden	Im Verhältnis 1:10 für Aktien, die bis zum 31.12.2001 ununterbrochen gehalten werden

Aktien-Options-Plan

Darüber hinaus nehmen hochqualifizierte Spezialisten im AT-Bereich am Aktien-Options-Plan der Deutsche Telekom AG teil, der im übrigen für die leitenden Angestellten gilt. Sie erhalten hierbei zusätzlich zu ihrem Jahreszieleinkommen eine festgelegte Anzahl von Optionen je 5.000 Euro Zielgehalt. Die Optionen können frühestens nach einer Wartezeit von zwei Jahren ausgeübt werden. Eine Ausübung ist erst möglich, wenn der Aktienkurs 20% über dem Referenzkurs (30-Tage-Durchschnittskurs der T-Aktie bei Gewährung der Optionen) liegt. Der Gewinn besteht in der Differenz zwischen dem Aktienkurs bei Ausübung und dem Premium Price. Der Aktien-Options-Plan ist ein revolving Plan, das heißt jährlich wird eine neue Tranche aufgelegt, für die jeweils der aktuelle Premium Price gilt.



7. Empfehlungen

Grundlagen

1. Wie in unserem Bericht gezeigt, werden mit dem personalpolitischen Instrument „materielle Mitarbeiterbeteiligung“ verschiedenste Ziele verfolgt. Bevor Instrumente der Mitarbeiterbeteiligung ausgewählt werden, sollte jedoch eine klare Zielhierarchie erarbeitet und damit Prioritäten gesetzt werden. Zielbestimmung und Zielsetzung beeinflussen entscheidend die Erarbeitung des betrieblichen Umsetzungskonzeptes sowie die Einführung eines entsprechenden Beteiligungssystems. Es gibt keine Patentlösungen.
2. Grundlegend ist zu beachten, dass Erfolgsbeteiligungsmodelle eher kurzfristig wirken und Anreize für einen individuellen Beitrag zum Unternehmenserfolg schaffen. Neben Steigerung der Motivation und einer Erhöhung des Kostenbewusstseins kann insbesondere eine Anregung des wirtschaftlichen Denkens der Mitarbeiter erreicht werden. Formen der Kapitalbeteiligung hingegen orientieren eher auf längerfristige Ziele, die auf eine größere Verbundenheit zum und Identifikation mit dem Unternehmen und damit Bindung an das Unternehmen abzielen.
3. Die Praxis zeigt, dass ein komplexes Zielsystem in aller Regel nicht mit einem Einzel-Modell sondern nur in einer Kombination mit mehreren Beteiligungsformen realisiert werden kann. Hierbei ist darauf zu achten, dass die einzelnen Modelle aufeinander abgestimmt werden, also miteinander harmonisieren. Bei Unternehmen mit einem eher geringen Erfahrungsstand sollte aber im ersten Schritt eine Konzentration auf das (die) anvisierte(n) Hauptziel(e) stattfinden, um mit einem Beteiligungsmodell erste grundlegende Erfahrungen sammeln zu können und die Adressaten nicht mit zu komplexen Modellen zu überfordern. In dieser (eventuellen) Pilotphase muss auch das Unternehmen in der administrativen Handhabung Erfahrungen sammeln. Denn letzten Endes wird durch Erfolg oder Misserfolg der Grundstein für alle weiteren komplexeren Beteiligungsformen gelegt.

Erfolgsbeteiligungsmodelle

4. Soll primär ein Anreiz für einen individuellen Leistungsbeitrag des Mitarbeiters zum Unternehmenserfolg geschaffen werden, bietet sich ein Modell zur Leistungsbeteiligung an.

Folgende Kriterien sollten hierbei berücksichtigt werden:

- Verwendung nachvollziehbarer Kennziffern, die durch die Mitarbeiter möglichst direkt beeinflusst werden können
 - Anwendung nicht zu vieler verschiedener Kennziffern/Kriterien, auch vor dem Hintergrund eines für das Unternehmen vertretbaren Pflegeaufwandes
 - Erreichen einer für den Mitarbeiter spürbaren Höhe der Leistungsbeteiligung zur Erhaltung der Anreiz- und Motivationsfunktion. Dies kann durch die Wahl des Bezugszeitraumes – zum Beispiel quartalsweise, halbjährlich, jährlich – beeinflusst werden.
 - Eine Leistungsbeteiligung wird dann ausgezahlt, wenn eine spürbare (jeweils zu definierende) Verbesserung der Ausgangssituation eintritt.
5. Auch Modelle, die auf einer Ertrags- und/oder Gewinnbeteiligung beruhen, zielen auf die Steigerung der Motivation und der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Darüber hinaus können sie aber insbesondere eine Erhöhung des Kostenbewusstseins und eine Stärkung des Mitarbeiterinteresses am Unternehmenserfolg bewirken.
 6. Beide Beteiligungsarten – Leistungsbeteiligung sowie Ertrags- und/oder Gewinnbeteiligung – können in einem Erfolgsbeteiligungsmodell auch kombiniert werden. Ein in der Praxis gängiges Modell ist eine

Kombination aus Gewinnbeteiligung (eventuell differenziert nach Konzern- und Unternehmensgewinn) und zwei bis drei Kennziffern/Kriterien aus der Leistungsbeteiligung (zum Beispiel Beteiligungsquote am Betrieblichen Vorschlagswesen, Gesundheits-/Krankenquote, Unfallhäufigkeit).

Hier muss insbesondere darüber eine Entscheidung getroffen werden, ob eine Ausschüttung nur bei Erreichen des Ertrags- oder Gewinnzieles erfolgt oder auch losgelöst hiervon zum Tragen kommt.

7. Neben einer Barauszahlung kann die Erfolgsbeteiligung – je nach betrieblichen Möglichkeiten – auch in Form von zum Beispiel Belegschaftsaktien ausgeschüttet werden oder im Rahmen einer betrieblichen Altersversorgung vom Mitarbeiter verwandt werden. Eine eventuelle Wahlmöglichkeit sollte bei dem Mitarbeiter liegen.

Kapitalbeteiligungsmodelle

8. Mitarbeiterkapitalbeteiligungen sind, bis auf das Instrument Mitarbeiterdarlehen, rechtsformabhängig. Bei Aktiengesellschaften bietet sich – wie unsere Erhebung gezeigt hat – die Belegschaftsaktie geradezu an.

Zur Ausgestaltung von Belegschaftsaktien vgl. die Hinweise zur Ausgestaltung von Belegschaftsaktienprogrammen auf Seite 45.

9. Für das Ziel einer längerfristigen Bindung an das Unternehmen bieten sich Aktienspar- oder Aktienoptionspläne als geeignete Beteiligungsform bei Aktiengesellschaften an. Während Aktiensparpläne für die Gesamtbelegschaft zu empfehlen sind, da sie eher Vermögensbildungscharakter haben, eignen sich Aktienoptionspläne aufgrund der Kompliziertheit sowie des höheren Risikos eher für Führungskräfte und Spezialisten.

Zu den Regelungsgegenständen von Aktienoptionsplänen und deren Bewertung vgl. die Hinweise zur Ausgestaltung von Aktienoptionspläne auf Seite 47.

Hinweise zur Ausgestaltung von Belegschaftsaktienprogrammen

Regelungsgegenstand	Regelung	Bewertung
Ausgestaltung	<p>Klassische Belegschaftsaktien: Die Arbeitnehmer erwerben Aktien des Unternehmens zu günstigeren Konditionen als am Aktienmarkt.</p> <p>Gratisaktien: Das Unternehmen überläßt die Aktien an die Arbeitnehmer kostenlos (Schenkung). Zum Beispiel aufgrund einer besonderen Leistung oder eines Anlasses (z. B. Jubiläen, Fusionen etc.).</p> <p>Belegschaftsaktien und Gratisaktien können mit und ohne Stimmrecht bei der Hauptversammlung ausgestattet sein.</p>	Viele Aktiengesellschaften führen regelmäßige Belegschaftsaktienprogramme durch. Dabei werden in Ausnahmefällen auch Vorteile für die Arbeitnehmer zur Verwahrung der Aktien – in Form von Sammeldepots – gewährt. Diese verursachen jedoch beim Unternehmen einen nicht unerheblichen Verwaltungsaufwand.
Anspruchsberechtigte	Alle Mitarbeiter können eingeschlossen werden. Gesetzlich ausgeschlossen sind die Organmitglieder der Gesellschaft.	Zur Stärkung der Bindungswirkung und der Identifikation empfiehlt sich eine breite Beteiligung.
Ausgabepreis (Ausgabepreis = Kurswert abzüglich Preisnachlass des Unternehmens)	Zur Bestimmung des relevanten Kurswertes ist das Datum des Beschlusses des Vorstands bzw. der Geschäftsführung zur Ausgabe von Belegschaftsaktien relevant. Von diesem Kurswert wird dann der vom Unternehmen frei wählbare Preisnachlass abgezogen und ergibt den Ausgabepreis pro Belegschaftsaktie.	Zu beachten ist dabei die Hälfregel des § 19a EStG. Hier kann ein zu hoher Preisnachlass einer optimalen Ausgestaltung der Steuerbefreiung entgegenwirken.
Sperfrist (Bestimmt den frühestmöglichen Zeitpunkt zur Veräußerung der Belegschaftsaktien)	Eine gesetzliche Sperfrist gibt es seit 01.01.2002 nicht mehr. Es ist jedoch möglich und empfehlenswert, eine unternehmensseitige Sperfrist zu definieren. Diese ist in ihrer Dauer frei gestaltbar.	Das Spannungsfeld zwischen Attraktivität der Anlage und Bindungswirkung der Mitarbeiter an das Unternehmen ist hierbei zu beachten. Soll durch die Ausgabe von Belegschaftsaktien eine bestimmte Eigentümerstruktur hergestellt werden (z. B. 5 % des Aktienkapitals in Arbeitnehmerhand), hat die Definition unternehmensseitiger Sperfristen eine besondere Bedeutung. Weit verbreitet sind Sperfristen zwischen zwei und vier Jahren.

Regelungsgegenstand	Regelung	Bewertung
Finanzierung	<p>Ausgabepreis: Finanzierung durch den Arbeitnehmer.</p> <p>Preisnachlass: Finanzierung durch das Unternehmen.</p> <p>Sonderfall Gratisaktien: Vollständige Finanzierung durch das Unternehmen.</p>	<p>Oftmals wird den Arbeitnehmern auch die Möglichkeit eingeräumt, den Ausgabepreis über mehrere Raten zu finanzieren. Damit soll auch bei Arbeitnehmern der niedrigen Einkommensgruppen eine hohe Beteiligung erreicht werden.</p>
Steuerbefreiung nach § 19a EStG	<p>Voraussetzung: Der Arbeitnehmer erhält im Rahmen seines Dienstverhältnisses unentgeltlich oder verbilligt Kapitalbeteiligungen oder Vermögensbeteiligungen (z.B. Aktien, Wandelschuldverschreibungen, Gewinnschuldverschreibungen oder auch Genusscheine).</p> <p>Folge: Kapital- oder Vermögensbeteiligungen bleiben bis zum halben Wert der Vermögensbeteiligung und bis max. 154 steuerfrei. Der über diesen Freibe-trag hinausgehende Vorteil ist wie Arbeitslohn zu versteuern.</p> <p>Basiszeitraum: Steuerjahr --> kann jedes Jahr neu genutzt werden.</p> <p>Besonderheiten Konzern: Steuerliche Förderung in den Konzerngesellschaften erfolgt nur dann, wenn diese Konzernunternehmen im Sinne des Aktienrechts (§ 18 AktG) sind, d.h. dass diese Unternehmen von der Konzernobergesellschaft beherrscht werden. Nur dann werden die Vermögensbeteiligungen der Konzernobergesellschaft gegenüber der Konzernbelegschaft wie direkte Vermögensbeteiligungen des Arbeitgebers, sprich der einzelnen Konzerngesellschaft, behandelt.</p>	<p>Die Förderung von Kapital- und Vermögensbeteiligungen in Deutschland schneidet im europäischen Vergleich relativ schlecht ab. In unserem Nachbarland Österreich erfolgt beispielsweise eine steuerlich Förderung bis zu einem Höchstbetrag von 1.460 (Stand 2002). Auch Frankreich und Großbritannien fördern in erheblichem Maße verschiedene Formen der Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern. Auch dies wird ein Grund für die bisher geringe Verbreitung von Aktienkapital in Arbeitnehmerhand sein.</p> <p>Besonderheit Gratisaktien: Da hier die Häufungsregel des § 19a EStG greift, fällt generell ein zu versteuernder geldwerter Vorteil in Höhe des halben Wertes der Beteiligung an. Auch hier gilt die Höchstgrenze von 154 .</p>

Hinweise zur Ausgestaltung von Aktienoptionsplänen

Regelungsgegenstand	Regelung	Bewertung
Ausgestaltung	Echter Aktienoptionsplan, bei dem im Falle der Ausübung tatsächlich Aktien ausgegeben werden. Virtueller Plan: Die Auszahlung des Plangewinns an den Anspruchsberechtigten erfolgt als Barauszahlung.	
Anspruchsberechtigte	Alle Mitarbeiter können eingeschlossen werden. Gesetzlich ausgeschlossen ist der Aufsichtsrat. Unterscheidung nach Hierarchieebenen und Funktionen möglich.	Trend geht auf jeden Fall hin zur Ausweitung der AOP auf niedrigere Hierarchieebenen, als dies bisher der Fall war.
Bezugspreis (Ausübungspreis, Basispreis oder Strike Price)	Meist der Kurs des eigenen Unternehmens zu Programmbeginn. Möglich ist aber auch ein Bezugspreis, der über dem Kurs zu Programmbeginn liegt. Hierbei handelt es sich um eine wirtschaftliche Hürde. Der Bezugspreis kann auch ein Kurs in der Zukunft sein, indem nur die Berechnungsgrundlage zu Programmbeginn festgelegt wird.	Je höher der zu entrichtende Bezugspreis, desto schwächer ist die Bindungswirkung.
Sperrfrist (Bestimmt den frühestmöglichen Ausübungszeitpunkt; Gesetzlich min. 2 Jahre)	Sperrfrist kann wesentlich länger gewählt werden, als die gesetzliche von 2 Jahren. Zeitliche Staffelung der Ausübung, z. B. nach zwei, drei und vier Jahren jeweils ein Drittel der Optionen aus einem bestimmten Jahr.	Unter Fluktuationsschwankungen kann – in Abhängigkeit des Fluktuationsverhaltens im Unternehmen – die Staffelung ein sinnvolles Instrument zur zielgerichteten Mitarbeiterbindung sein. Eine Abfederung der Auswirkungen allgemeiner Börsenmarktentwicklungen wird außerdem erreicht. Bei besonders langen Sperrfristen liegt der Planungshorizont so weit in der Zukunft, dass die Anreizwirkung fraglich ist.

Regelungsgegenstand	Regelung	Bewertung
<p>Laufzeit: (Die zugeteilten Optionen können spätestens zum Ende der Laufzeit ausgeübt werden)</p>	<p>Bandbreite der Laufzeit erstreckt sich auf drei bis zehn Jahre.</p>	<p>Bei besonders langer Laufzeit und einer Finanzierung über bedingtes Kapital ist zu beachten, dass diese zum Zweck der Ausgabe von AO auf zehn Prozent des Grundkapitals beschränkt ist. Dies kann zu einem Finanzierungsengpass führen. Die Steuerbarkeit des Instruments nimmt mit der Länge der Laufzeit ab, da die Unsicherheit hinsichtlich des Zeitpunkts der Ausübung einzelner Berechtigter zunimmt. Lange Laufzeiten wirken sich positiv auf den Wert aus, da der potenzielle Gewinn steigt. Deshalb wirken sich lange Laufzeiten auf die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen positiv aus. Bei einer kurzen Laufzeit erhält der Mitarbeiter eine geringere Flexibilität hinsichtlich des Ausübungzeitpunkts. Mindert evtl. den Wert der Option.</p>
<p>Erfolgsziele (Bedingungen, die erfüllt werden müssen, damit die Optionen ausgeübt werden dürfen)</p>	<p>Unterschieden werden Erfolgsziele, die sich auf die eigene (absolute) Aktienkursentwicklung beziehen, und solche, bei denen der eigene Kursverlauf mit demjenigen eines Referenzindex verglichen wird.</p> <p>Verknüpfung meist mit einer absoluten Mindestentwicklung. Das Spektrum reicht von 2 bis 15 Prozent Steigerung pro Jahr.</p> <p>Stark verbreitet sind auch relative Ziele. Hierbei kann z. B. festgelegt werden, dass die eigene Aktienkursentwicklung besser als die Entwicklung des Indexes sein muss. Die Vorgabe, den Referenzindex um zwei beziehungsweise fünf Prozent zu schlagen, stellt ein sehr ehrgeiziges Ziel dar. Dementsprechend wenige Unternehmen haben ein solches Ziel definiert.</p> <p>Weiterhin gibt es Erfolgsziele, die auf bestimmten Kennzahlen basieren (Ebit etc.).</p>	<p>Erfolgsziele an Kennzahlen geknüpft stellen eine Möglichkeit dar, die Aufmerksamkeit der Anspruchsberechtigten auf eine bewusst gewählte Größe zu lenken.</p> <p>Je höher das Anspruchsniveau der Erfolgsziele, desto unwahrscheinlicher ist das Erreichen des Ziels und desto abnehmender die Bindungswirkung.</p>

Regelungsgegenstand	Regelung	Bewertung
Begrenzung	Möglich ist eine Begrenzung des finanziellen Vorteils, den ein Berechtigter aus dem AO bezieht. Ein geringer Teil der AOP's (14 %) beinhalten eine Kappung des Gewinns. Dabei liegt die durchschnittliche Höhe bei 74%.	Die Begrenzung des finanziellen Vorteils wirkt stark bindungsreduzierend.
Finanzierung	<p>Virtueller Plan: Finanzierung aus der Gewinn- und Verlustrechnung</p> <p>Echter Aktionsoptionsplan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Unternehmen erwirbt eigene Aktien (nach § 71 AktG), welche es bis zum Bezugszeitpunkt bzw. bei Nichtausübung bis Programmende behält. 2. Aus bedingtem Kapital nach §§ 192 f AktG: Hauptversammlung beschließt, dass das Kapital unter der Bedingung der Ausgabe von AO oder Wandelanleihen erhöht wird. 	<p>Bei Alternative eins muss der Mitarbeiter den Basispreis entrichten, so dass für das Unternehmen lediglich ein Aufwand in Höhe der Zinsen für das beim Aktienerwerb eingesetzte Kapital.</p> <p>Bei Alternative zwei entsteht für die Gesellschaft kein Aufwand nach dem HGB. Die Kosten tragen die Aktionäre auf Grund des Kapitalverwässerungseffekts.</p>
Insiderwissen	Mitarbeiter und Führungskräfte besitzen gegenüber der Öffentlichkeit in der Regel einen Informationsvorsprung. Es besteht damit die Gefahr, dass diese genutzt wird, um die Option auszuüben, bevor negative Meldungen an die Öffentlichkeit gelangen. Gezielte positive Nachrichten können zu einem Hochtreiben des Aktienkurses führen.	Um der Insiderproblematik entgegenzuwirken, werden bestimmte Handelsfenster definiert, innerhalb derer ausgeübt werden darf bzw. über Closed Periods wird festgelegt, in welchen Zeiträumen ein Ausübung untersagt ist. Closed Periods werden meist für vier Wochen nach Veröffentlichung der Quartalsergebnisse gelegt.

Literatur

Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Materielle Beteiligung und Vermögensbildung – Vorteil Unternehmenskultur.

Leitfaden für die Praxis Heft 5, Gütersloh 1996.

Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.) Mitarbeiterbeteiligung am Produktivvermögen. Ein Wegweiser für Arbeitnehmer und Arbeitgeber, Berlin Oktober 2000.

Davis, Zach, Die Ausgestaltung von Aktienoptionsplänen, in: Personalführung 7/2001, Seite 66 – 70.

ISA Consult, Einkommen der Zukunft: Vermögenspolitik und Beteiligung der Arbeitnehmer/innen am Produktivkapital, Hamburg Juli 2000.

Lotzkat, Nanne, Beteiligung am Produktivkapital: Zwischen Risiko und Rendite, in: Die Mitbestimmung 3/2001, Seite 12 – 16.

Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.), Mitarbeiterkapitalbeteiligung in Nordrhein-Westfalen. Bestandsaufnahme – Praxisbeispiele – Einstiegshilfe, Düsseldorf 2001.

Wagner, Klaus-R. (Hrsg.), Mitarbeiterbeteiligung. Visionen für eine Gesellschaft von Teilhabern, Wiesbaden 2002.

Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen, Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Strukturpolitik, Mitbestimmung, Erwerbsarbeit, Kooperativer Staat und Sozialpolitik. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Im Magazin „Mitbestimmung“ und den „WSI-Mitteilungen“ informiert die Stiftung monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der homepage www.boeckler.de bietet sie einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefax: 0211/7778 - 225
www.boeckler.de

**Hans Böckler
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

