

“Mitarbeiterkapitalbeteiligung: ein möglicher Sanierungsbaustein zur Sicherung von Unternehmen und Beschäftigung“

Formen, Voraussetzungen, Auswirkungen

Walter Vogt, IG Metall Vorstandsverwaltung

FB Betriebspolitik, Ressort Betriebsverfassung/Mitbestimmungspolitik

walter.vogt@igmetall.de

Beiträge der Beschäftigten in der Unternehmenskrise: Klassische Sanierungsbeiträge



FB Betriebspolitik | Vorstand

- **In fortgeschrittenen Phasen einer Unternehmenskrise werden die Beschäftigten regelmäßig aufgefordert, einen Sanierungsbeitrag zu leisten.**

- **Die Praxis der Sanierungsbeiträge von Arbeitnehmern ist orientiert auf:**
 - die kurzfristige Erzielung von deutlichen Kostenvorteilen.
 - die Darstellung von ersten Sanierungserfolgen gegenüber der Hausbank / Bankenpool.

- **Die Forderungen beziehen sich meist auf:**
 - Beschäftigtenabbau / Standortschließungen.
 - partiellen Entgeltverzicht.
 - Aussetzen der Jahressonderzahlungen.
 - unbezahlte Mehrarbeit.
 - Aussetzen von Tariferhöhungen / Tarifleistungen.

- **Gefahr:**
 - Die Beschäftigten machen den ersten Schritt und gehen mit ihrer Zustimmung ein hohes Risiko ein.
 - Die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes lässt die Beschäftigten in Vorleistung für ein Sanierungskonzept treten, von dem sich erst viel später herausstellt, ob es tragfähig ist.

- ➔ **Nur bei Sanierungserfolg liegt die Entschädigung im Erhalt des Arbeitsplatzes, währenddessen dem Arbeitgeber zusätzlich die Wertsteigerung aus dem sanierten Unternehmen zukommt.**
- ➔ **Mit Stundungen und Verzichten geraten die Beschäftigten in eine Gläubigerstellung; sie stellen, frisches Geld zur Verfügung. Folglich gehört ihnen als Fremdkapitalgeber auch ein Teil des Unternehmens. Als Gegenleistung wird Standort-/Beschäftigungssicherung versprochen.**
- ➔ **Wir erleben, dass diese Sicherheit im Zweifel nichts mehr wert ist. Die Frage nach einer Beteiligung am Kapital des Unternehmens ist spätestens dann berechtigt, wenn sich auch nach mehrfacher Abweichung vom Tarifvertrag kein Turnaround einstellt, geschweige denn der Besserungsfall eintritt.**
- ➔ **Eine Kapitalbeteiligung der Beschäftigten kann dann ein Baustein zum Turnaround sein. Hierzu ist eine Beteiligung als Eigen- oder als Fremdkapitalgeber denkbar.**
 - Ein einseitiger Gehaltsverzicht ohne finanzielle Gegenleistung kann dadurch vermieden werden.
 - Damit verbundene Kontrollrechte der Beschäftigten sind abhängig von der jeweiligen Ausgestaltung.

➤ Erfolgsbeteiligung: rein schuldrechtliche Zusage!

- Wirkung: Leistungen der Mitarbeiter werden mit einem zusätzlichen Bonus in Abhängigkeit des wirtschaftlichen Erfolgs des Unternehmens honoriert.
- Praxis: Besondere Zahlungen über Grundvergütung hinaus, meist in Form von Zinsen oder Boni, welche von bestimmten Unternehmensparametern oder Bemessungsgrundlagen (z. B. Gewinn, Rendite, Leistungskennziffern etc.) abhängen.
- Freiwillige Leistung, ggf. in Betriebsvereinbarung oder freiwilliger Gesamtzusage definiert.
- Kritik: oftmals mangelnde Transparenz, individuelle Ziele („Nasenfaktor“), willkürliche Verteilungskriterien, zu schwer erreichbare Ziele, Definition und Bewertung von ‚Leistung‘, unklare Parameter (vgl. Besserungsschein bei Tarifabweichung, s.u.).
- Erfolgsbeteiligung = steuer- und sozialversicherungspflichtiger Arbeitslohn; keine Förderung nach 5. VermBG.

➤ Erfolgsbeteiligung in der Unternehmenskrise:

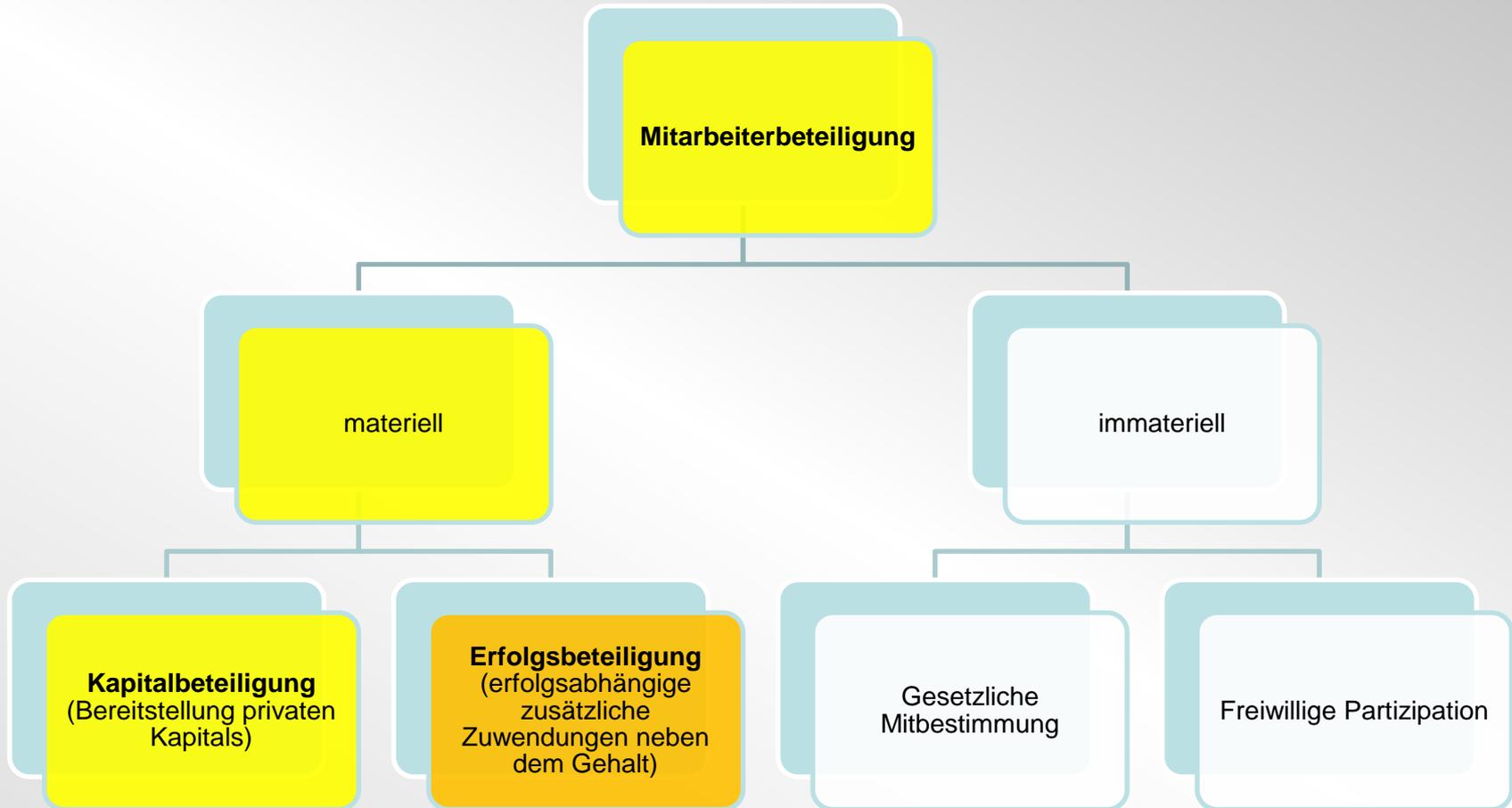
- Meist über Turnaround-Boni oder Verschiebung besonderer Zahlungen auf spätere Zeitpunkte.
- Gewerkschaftliche Praxis: Abweichung gegen Besserungsschein (= schuldrechtliche Zusage auf Nachzahlung bei befristeten Verzicht auf tarifliche Vergütungsbestandteile nach Aushandlung durch die Sozialpartner).
- Gefahr: Im Insolvenzfall sind vor-insolvenzliche Ansprüche lediglich einfache Insolvenzforderungen, danach entstandene Ansprüche Masseforderungen, welche jedoch regelmäßig ebenfalls nur teilweise erfüllt werden können.

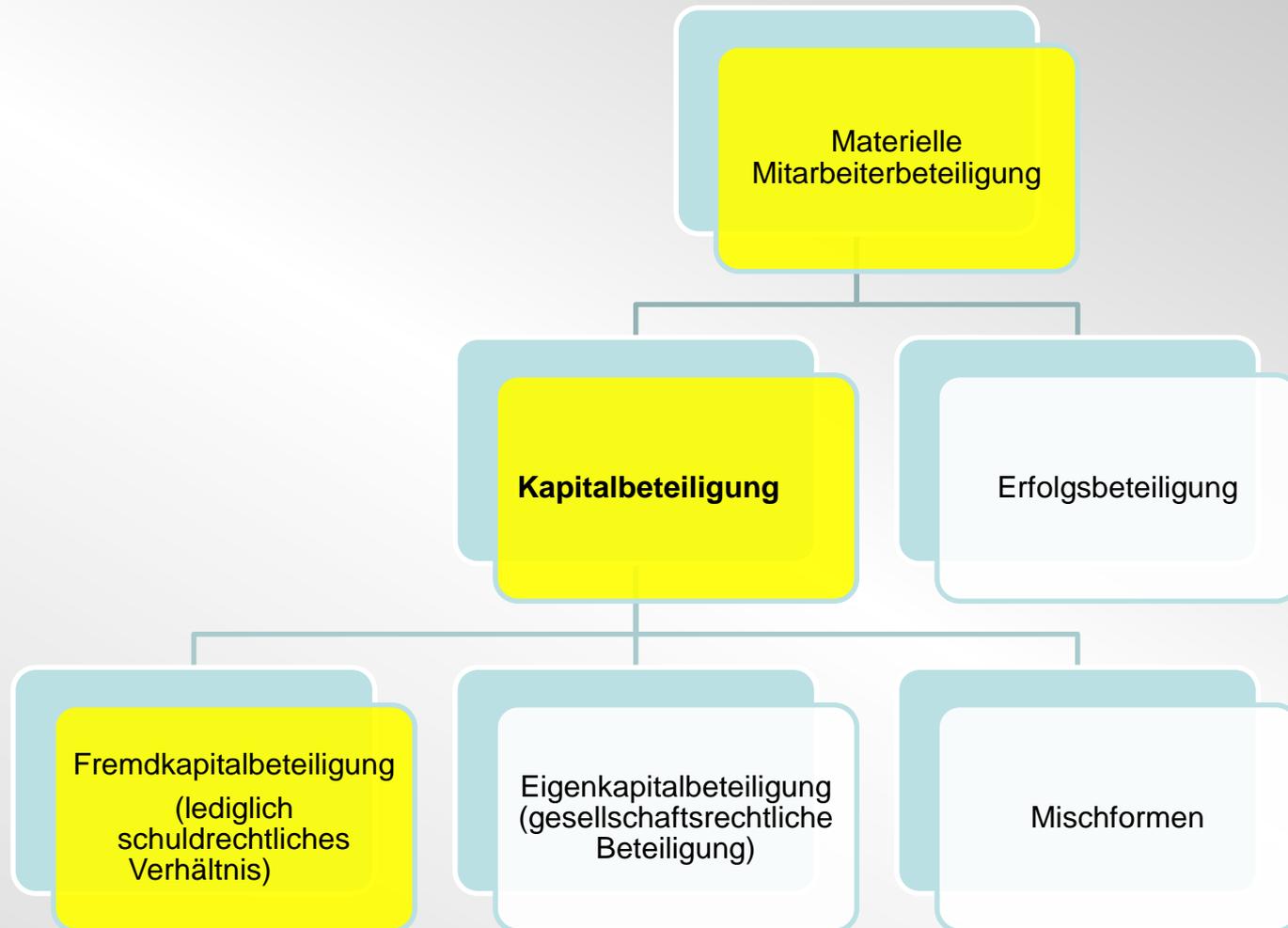
- ➔ **Versuch der Einflussnahme auf den Insolvenzverwalter über vorläufigen Gläubigerausschuss.**
- ➔ **Versuch der Einbringung eigener Ideen der Belegschaft in das Sanierungskonzept.**
- ➔ **Um Anerkennung als ernstzunehmender Investor kämpfen.**
- ➔ **Insolvenzverwalter als Sparringspartner gewinnen.**
 - Wenn Verkauf an die Belegschaft die einzige verbleibende Option ist, das Unternehmen-/ Unternehmensteile zu erhalten, kann gemeinsam mit dem Insolvenzverwalter ein Erwerberkonzept erarbeitet, und andere Gläubiger davon überzeugt werden.
 - Finanzielle Möglichkeiten des Insolvenzverwalters aus der Masse heraus:
 - Übernahme von Mietzahlungen.
 - Übernahme von Bonus-/Bleibepremien.
 - Verwalter behält noch Anteile am Unternehmen und veräußert diese erst zu einem späteren Zeitpunkt.
 - Rechtfertigung gegenüber anderen Gläubigern:
 - Die Kosten fallen nach Insolvenzeröffnung ohnehin als Masseverbindlichkeiten an.
 - Erhalt von Arbeitsplätzen.
 - Erwirtschaftung eines Kaufpreises für die Insolvenzmasse.

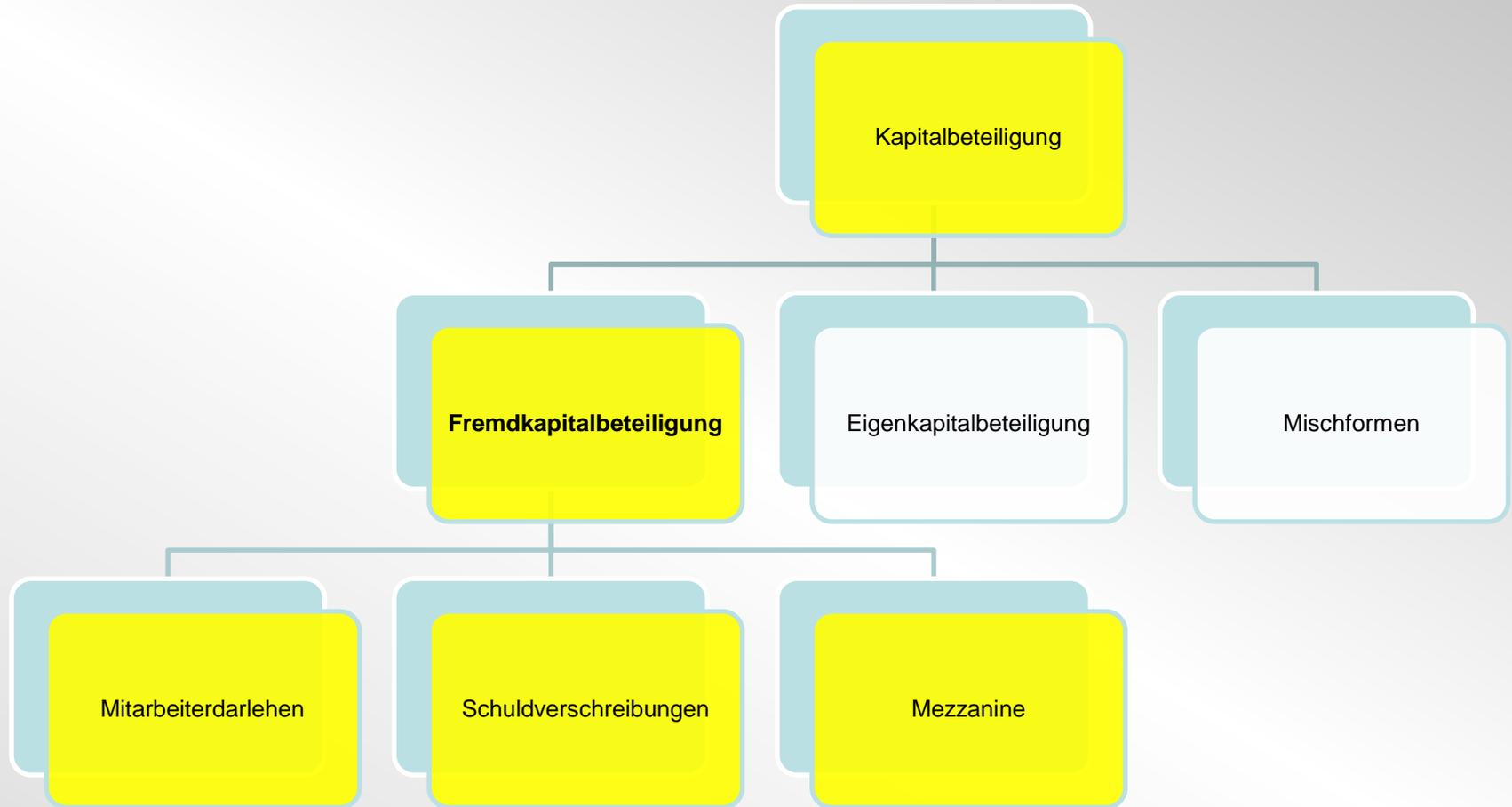
- **Mitarbeiterkapitalbeteiligungen bieten gerade in der Krise eine Option, die Belegschaftsverzichte ein Stück weit erträglicher zu machen.**

- **Mitarbeiterkapitalbeteiligung als Sanierungsbeitrag, warum?**
 - Verbesserung der Kapitalstruktur/Schuldenlage.
 - Voraussetzung für frisches Geld der anderen Fremdkapitalgeber.
 - Entlastung des Kapaldienstes, und damit der Liquidität.
 - Für Krisenunternehmen letztlich günstiger als Covenant-Bruch oder Kapaldienststeigerung.

- **Frage nach Eigenkapital- oder Fremdkapitalbeteiligung:**
 - Wie ‚leidensfähig‘ ist die Arbeitgeberseite, den Beschäftigten Gesellschafterrechte zuzustehen?
 - Welchen Charakter soll die Beteiligung haben (kurz-, mittel- oder langfristig)?
 - Wie können die Beschäftigten Gesellschafterrechte rationell und effizient einbringen (direkt, oder unter Zwischenschaltung einer Beteiligungsgesellschaft)?
 - Wie wird Fungibilität der Anteile gewährleistet und die Mitarbeiterkapitalbeteiligung kollektivrechtlich und ggf. auch insolvenzsicher abgesichert?
 - Sofern eine Eigenkapitalbeteiligung nicht zustande kommt: Denkbar wäre im jeden Fall immer eine Fremdkapitalbeteiligung (Mitarbeiterdarlehen).
 - Letztlich spielen die Aspekte wirtschaftliche Tragfähigkeit, Sinnhaftigkeit, lohnenswertes Engagement (Arbeitsplatzerhalt, Wertsteigerung) und beherrschbares Risiko die zentrale Rolle.



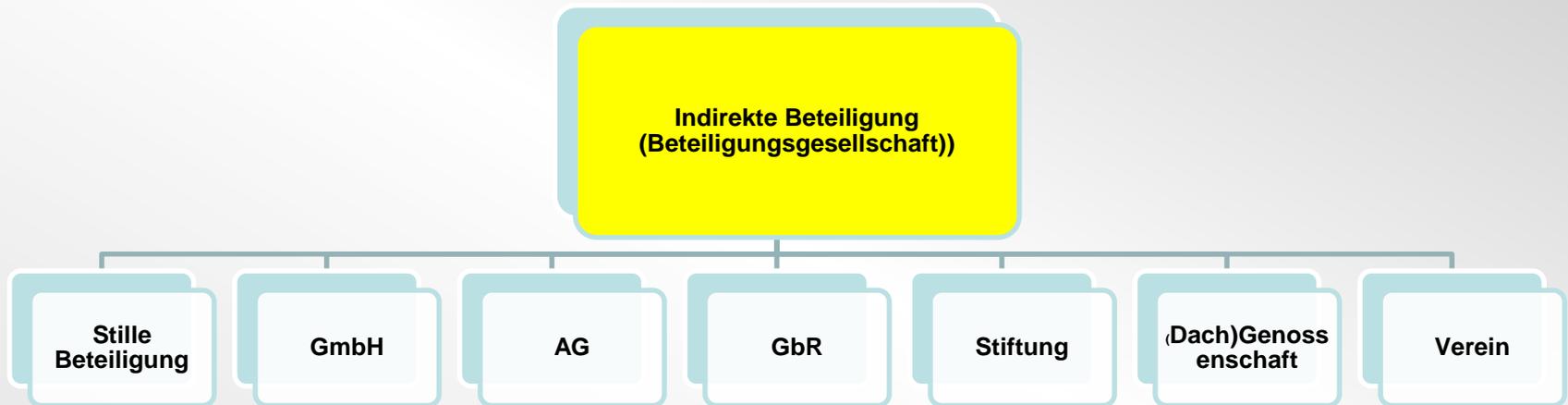




Eigenkapitalbeteiligung (direkt)



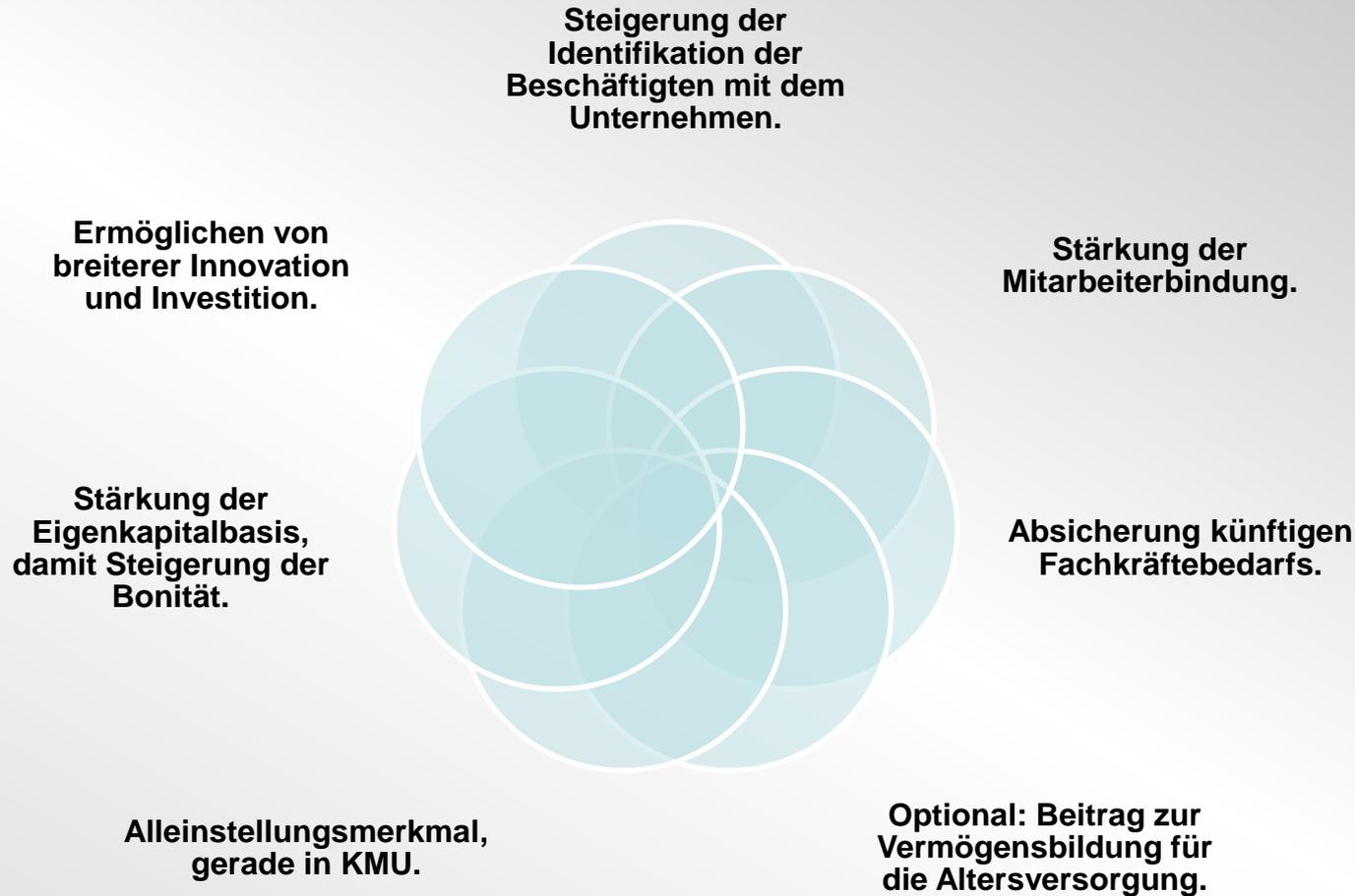
Eigenkapitalbeteiligung (indirekt)



Mitarbeiterkapitalbeteiligung: Vorteile aus Unternehmenssicht



FB Betriebspolitik | Vorstand



Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland: wesentliche Aspekte



FB Betriebspolitik | Vorstand

Pro Mitarbeiterbeteiligung

Häufig Kooperation Unternehmen und Betriebsrat bei Konzeption und Einführung
Weiche Faktoren dominieren, Motive vielfach auch deckungsgleich
Gegensatz zwischen Kapital und Arbeit wird aufgeweicht
Erfolgsbeteiligung dominiert in den Unternehmen
Je weniger komplex das Modell, desto besser ist es in der Belegschaft akzeptiert

Als Sanierungsinstrument bislang wenig erprobt
Betriebswirtschaftlich/strategische Aspekte werden kaum mit einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung verbunden
Steuerliche Anreize praktisch wirkungslos
Kapitalbeteiligung auf niedrigem Niveau, wobei dann Eigenkapitalbeteiligung (v.a. Belegschaftsaktien) vorherrschend
Entscheidungssouveränität wird beschnitten, Zersplitterung des Eigentums
Teils auch skeptische Grundhaltung in den Gewerkschaften vorzufinden

Eher hemmende Faktoren

1. Sind die elementaren Voraussetzungen erfüllt?

- Unterstützung der Idee durch das Unternehmen, Promotoren (z.B. Betriebsrat, Gewerkschaft, Insolvenzverwalter, weitere Gläubiger), Transparenz, Motivation, Vertrauen, Adressatenkreis.

2. Wie sollen die Beschäftigten beteiligt werden?

- Form: Eigen- oder Fremdkapitalbeteiligung, ggf. Mischform.
- Direkt oder Indirekt (= Zwischenschaltung einer Beteiligungsgesellschaft zur rationellen Bündelung der Interessen, weitere Regelungen zu Ein- und Austritt u.a.).
- Beteiligungs- und/oder (nur) Informationsrechte.

3. Wo kommen die Mittel her?

- Unternehmen (z.B. VWL), Beschäftigte, oder Beide.
- Weitere Formen der Zuwendung (z.B. Erfolgsbeteiligung, Prämie).

4. Wie soll die Beteiligung ausgestaltet sein?

- Präzisierung von Gesellschafterrechten, Konkretisierung von Gewinnermittlung und –Verteilung.

5. Wie sollen die Auszahlungen gestaltet sein?

- Verwendung des Kapitalertrags, Sperrfristen, Kündigungsoptionen...

6. Welche weiteren Schritte stehen an?

- Detailplanung, Kommunikation, Umsetzung in der betrieblichen Praxis.



- ➔ **Art des Beteiligungsmodells.**
- ➔ **Kreis der Beteiligten.**
- ➔ **Steuerliche Förderung.**
- ➔ **Einzel- oder kollektivrechtliche Absicherung.**
- ➔ **Mittelaufbringung.**
- ➔ **Gesellschaftsrechtliche Ausgestaltung.**
- ➔ **Informations- und Kontrollrechte.**
- ➔ **Insolvenzversicherung?**
- ➔ **Verzinsung/Kriterien für die Gewinnermittlung.**
- ➔ **Anpassung/künftige Änderungen.**
- ➔ **Laufzeit/Kündigung/Exit..**



Betriebliche Impulsgeber und Unterstützerstruktur, aktionsorientierte Belegschaft.

- **Banken, Kunden, Lieferanten, Öffentlichkeit, Presse.**

Notwendige Veränderungen sind akzeptiert.

- **Bereitschaft zur Risikoübernahme.**
- **Symbolische Bedeutung: Anerkennung des Kollektivs, kollektives Eigentum, Selbstverwaltung.**

Valider Businessplan wird von individuellen Eifer und Engagement gestützt.

- **Risiko: aufkeimende Skepsis, später Zermürbung der Mitarbeiter und Akteure.**

Dem Zeitdruck kann standgehalten werden.

Die Finanzierung ist gesichert.

Sanierungsfähigkeit

- Bescheinigt durch externes Sanierungskonzept (IdW S 6)
- Positive Fortführungsprognose
- Tragfähiger Businessplan, von allen Stakeholdern akzeptiert

Gesicherte Finanzierung

- verlässliche Zusagen
- Reserven eingeplant
- Fairer Kaufpreis

Organisation

- Rechtsform geklärt
- Entscheidungsstrukturen akzeptiert
- Klarer Marktauftritt

Erfolgswillen

- Überzeugte Belegschaft
- Risikobereitschaft
- Transparenz des Modells
- Langer Atem

„Kapitalbeteiligungen kompensieren die Höhe des Lohnverzichts. Das Ziel ist es nicht, die Kapitaleigner zu ersetzen, sondern dort eine Rolle spielen zu können, wo Entscheidungsprozesse stattfinden und wo die Interessen des Unternehmens und seiner Mitarbeiter auf dem Spiel stehen.“

Wo dies geschieht, kann eine neue Partnerschaft zwischen Arbeit und Kapital entstehen und dank eines verbesserten inneren Zusammenhalts, das Unternehmen letztlich wettbewerbsfähiger und gerechter im Umgang mit seinen Mitarbeitern werden.“