

22/2019

## FINANZIELLE UND NICHTFINANZIELLE MITARBEITERBETEILIGUNG BEI STARTUPS

### AUF EINEN BLICK

**Die finanzielle Beteiligung von Mitarbeiter\_innen am Unternehmen ist für Startups wichtig, um im Wettbewerb um Fachkräfte zu bestehen und die Mitarbeiterbindung zu erhöhen. Insbesondere steuerrechtliche Unsicherheiten führen aber zu hohen Transaktionskosten. Erforderlich sind klare rechtliche Regelungen, um Mitarbeiterkapitalbeteiligung mit standardisierten Verträgen einfach, transparent und rechtssicher handhabbar zu machen. Zudem sollten neue Formen von nichtfinanzieller Mitarbeiterbeteiligung (Mitbestimmung) entwickelt werden, die zu den Gegebenheiten des Startup-Ökosystems passen.**

Die Mitarbeiterbeteiligung hat in Deutschland eine lange Tradition. Durch die betriebliche Mitbestimmung können Arbeitnehmer\_innen und deren Vertreter\_innen bei betrieblichen und strategischen Fragen Einfluss auf die Unternehmenspolitik nehmen. Diese immaterielle Beteiligung ist in Deutschland weit verbreitet. Die finanzielle Mitarbeiterbeteiligung ist bislang dagegen weniger stark etabliert. Zwar wird schon seit langem über Möglichkeiten zur „Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand“ oder „Investivlohn“ diskutiert. Eine stärkere Beteiligung der Arbeitnehmer\_innen am Produktivvermögen (dazu zählen auch Unternehmensanteile) könnte der wachsenden Ungleichheit entgegenwirken, also Verteilungsgerechtigkeit fördern. Zudem kann die Finanzierung der Unternehmen verbessert und die Identifikation der Mitarbeiter\_innen mit ihrem Unternehmen erhöht werden. Trotz allem ist eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung am Arbeit gebenden Unternehmen bis heute nur bei wenigen, in der Regel größeren Unternehmen verbreitet.

### STATUS QUO DER FINANZIELLEN MITARBEITERBETEILIGUNG IN DEUTSCHLAND

Grundsätzlich werden zwei Formen der finanziellen Beteiligung voneinander unterschieden: Die Erfolgsbeteiligung und die Kapitalbeteiligung. In der Praxis findet man häufiger Mischformen, so dass auch eine Erfolgsbeteiligung eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin als eine Kapitalbeteiligung umgesetzt wird. Finanzielle Beteiligungen werden bei kleinen und mittleren Unternehmen meist nur an das Management oder leitende Angestellte vergeben. Dies spiegelt die steilen Hierarchien und die geringen Einflussmöglichkeiten von nicht-leitenden Angestellten innerhalb des Unternehmens wider. Grundsätzlich zielt die Erfolgsbeteiligung auf die materielle Vergütung eines individuell definierten Leistungserfolgs oder auch auf die Beteiligung am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Die Kapitalbeteiligung am Unternehmen wird hingegen unabhängig vom wirtschaftlichen Ergebnis gewährt, der/die Arbeitnehmer\_in ist an der Gesamtentwicklung des Unternehmens beteiligt. Sie dient sowohl zur Stärkung des Eigenkapitals eines Unternehmens als auch der Mitarbeiterbindung. Im Gegensatz zur Erfolgsbeteiligung ermöglicht es die Kapitalbeteiligung den Arbeitnehmer\_innen, gegenüber dem Unternehmen partizipative Rechte (als Gesellschafter) einzufordern. Dazu gehören etwa Informations- und Mitwirkungsrechte. Insgesamt ist die Zahl der Unternehmen in Deutschland, die ihren Mitarbeiter\_innen eine Form der Kapital- oder Erfolgsbeteiligung anbieten, sehr gering. So hatten im Jahr 2015 lediglich 1,3 Prozent der Betriebe ein Modell der Mitarbeiterkapitalbeteiligung umgesetzt. Nur 2,7 Prozent aller Beschäftigten in Deutschland beteiligen sich an ihrem Unternehmen (vgl. Gunkelmann und Stöwhase 2019: 361f.).

>

## VIRTUELLE MITARBEITERBETEILIGUNGEN BEI STARTUPS

Große Unternehmen sind bei der Implementierung von Modellen der Mitarbeiterkapitalbeteiligung immer noch deutlich überrepräsentiert. Gleichwohl gewinnt das Thema auch bei Startups an Bedeutung. Junge, noch weitgehend unbekannte Startups, die in einer etablierten Branche neue Produkte anbieten, sind vom Fachkräftemangel besonders betroffen. Sie verfügen in der Phase der Neugründung und während des Aufbaus des Unternehmens häufig nicht über große finanzielle Mittel und können daher durchschnittlich nur niedrige Basisgehälter an ihre Mitarbeiter\_innen auszahlen. Um ambitionierte Ziele erreichen zu können, benötigen sie allerdings – ebenso wie größere Player – hochqualifiziertes Fachpersonal. Auch eine hohe Mitarbeiterfluktuation stellt für Startups eine Herausforderung dar. So ist es in der Start-up Szene mittlerweile gängige Praxis, dass Arbeitnehmer\_innen häufig nicht länger als zwei bis drei Jahre für ein Unternehmen arbeiten. Die Mitarbeiterkapitalbeteiligung kann für Startups eine Möglichkeit sein, niedrigere Grundgehälter auszugleichen und im Wettbewerb um Fachkräfte zu bestehen. Auch die Mitarbeiterfluktuation kann mit Beteiligungsmodellen eingedämmt werden.

Darüber hinaus fördert die Mitarbeiterbeteiligung das Startup-Ökosystem insgesamt. Durch erfolgreiche Exits können beteiligte Mitarbeiter\_innen hohe Gewinne erzielen und werden danach oft selbst zu Gründer\_innen. Andere bringen ihre Expertise und ihr Kapital als Business Angels mit ein, investieren also in neue Startups. So fließen die erwirtschafteten Mittel teilweise wieder in das Startup-Ökosystem zurück und stärken das Gründungsumfeld insgesamt.

Das gängige Beteiligungsmodell für Startups ist die sogenannte „virtuelle Beteiligung“. Eine virtuelle Beteiligung ist ein schuldrechtlicher Vertrag zwischen Unternehmen und Arbeitnehmer\_in, der eine tatsächliche Kapitalbeteiligung simuliert, unter Ausschluss der üblichen gesellschaftsrechtlichen Rechte und Pflichten. Durch eine virtuelle Beteiligung wird der/die Mitarbeiter\_in also kein GmbH-Gesellschafter, mit entsprechenden Informations-, Überwachungs- und auch Gewinnrechten (an den jährlichen Ausschüttungen). Er partizipiert aber an der Wertentwicklung des Unternehmens und profitiert konkret im Falle eines erfolgreichen „Exits“, also des Unternehmensverkaufs.

Die virtuellen Anteile werden an eine Dauer der Unternehmenszugehörigkeit, auch Vesting genannt, geknüpft. Das Vesting definiert den Zeitraum, nachdem der/die Arbeitnehmer\_in Anspruch auf die virtuellen Beteiligungen erheben kann. Ein Bestandteil der Vesting Logik ist, dass es einen kürzeren Zeitraum gibt, in dem der/die Arbeitnehmer\_in keinen Anspruch auf die virtuelle Beteiligung hat, Cliff genannt. Üblicherweise wird ein Cliff von einem Jahr verhandelt und eine Vesting Periode von vier Jahren. Ein Beispiel: Ein/e Mitarbeiter\_in hat ein Vesting von vier Jahren vertraglich mit dem Unternehmen festgesetzt. Falls der/die Arbeitnehmer\_in nach vier Jahren das Unternehmen ohne Vertragsverletzung verlässt, spricht man von einem „good leaver“. Sollte das Unternehmen nach den vier Jahren verkauft werden, dann würden ihr oder ihm 100 Prozent seiner/ihrer Anteile ausgezahlt werden. Sollte der/die Arbeitnehmer\_in das Unternehmen allerdings vor Ablauf eines Jahres verlassen, dann würde er/sie keine virtuellen Anteile erhalten. Nach zwei Jahren Unternehmenszugehörigkeit wären es 50 Prozent der

Anteile. Sollte der/die Arbeitnehmer\_in erheblich gegen Vertragskonditionen verstoßen, dann spricht man von einem „bad leaver“ und die virtuelle Beteiligung verfällt. Die Verknüpfung der Höhe der Beteiligung an die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit soll das Problem der hohen Mitarbeiterfluktuation entschärfen und die Bindung der Mitarbeiter\_innen an das Startup verstärken.

Für die virtuelle Form der Mitarbeiterbeteiligung, die bei Startups gängige Praxis ist, wenden die Mitarbeiter\_innen kein eigenes Kapital auf, die Anteile werden ihnen kostenlos zugeteilt. Veräußert werden können die Anteile erst bei einem Verkauf des Unternehmens.

Je nach Branche und finanzieller Möglichkeit des Unternehmens werden die Konditionen ausgehandelt. Das Mitarbeiterbeteiligungsgesetz sieht hier keine Regularien vor. Es finden sich äußerst selten Standardverträge, die für mehrere Mitarbeiter\_innen die gleichen Konditionen beinhalten. In der Praxis bedeutet dies, dass für jeden Mitarbeiterbeteiligungsvertrag erheblicher zeitlicher und finanzieller Aufwand betrieben werden muss. In der Regel werden die spezifischen Anteile eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin an einem Unternehmen nicht transparent kommuniziert, wenn nicht sogar mit einer Stillschweige-Klausel versehen. Diese Intransparenz führt dazu, dass weder Mitarbeiter\_innen in dem gleichen Unternehmen Informationen teilen, noch eine belastbare Datengrundlage über die durchschnittliche Nutzung in Deutschland vorhanden ist. Zudem ist auch kein offener Austausch über die Erfahrungswerte der einzelnen Mitarbeiter\_innen möglich.

Generell können virtuelle Beteiligungen als prozentualer Unternehmenswert bestimmt werden oder auch als tatsächlicher, monetärer Wert berechnet werden. Ein Angebot an einen/eine Arbeitnehmer\_in könnte wie folgt aussehen: 50.000 Euro Jahresgehalt und 0,25 Prozent Beteiligung am Unternehmen. Es könnte aber auch anders formuliert werden, 50.000 Euro Jahresgehalt und eine virtuelle Beteiligung in Höhe von 100.000 Euro. Unabhängig von der Art der Ausgestaltung der virtuellen Anteile erfordert diese Form der Beteiligung die eigenständige Bewertung des Unternehmenswerts durch den/die Arbeitnehmer\_in. Dafür wird meist auf die letzte Bewertung durch einen Investor zurückgegriffen. Denn der/die Arbeitnehmer\_in muss kalkulieren, ob der Verzicht auf garantiertes Jahresgehalt durch die Höhe der virtuellen Beteiligung am Unternehmen kompensiert wird. Dabei ist zu berücksichtigen, dass virtuelle Anteile keine garantierten Einnahmen sind, sondern eine Wette auf den zukünftigen Unternehmenserfolg eines Startups sind. Denn bei einer Insolvenz des Unternehmens sind auch die Beteiligungen wertlos. Der/die Arbeitnehmer\_in ist durch die Kapitalbeteiligung also einem „Klumpenrisiko“ ausgesetzt, weil er/sie bei Insolvenz des Unternehmens sowohl sein/ihr Arbeitseinkommen als auch den Wert seiner/ihrer Beteiligung verliert.

## IMMATERIELLE MITBESTIMMUNG IN STARTUPS

Mit der Kopplung des Einkommens an den Unternehmenswert kommt dem Thema Mitspracherechte eine wesentliche Bedeutung zu. Mitspracherechte erweitern den persönlichen Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens. Im Gegensatz zu stark strukturierten Hierarchien bei deutschen Mittelständlern oder Großkonzernen, herrschen bei neugegründeten Unternehmen vermehrt flache Hierarchien und interdisziplinäre Arbeitsstrukturen vor. Startups haben also in der Regel eine partizipative Unternehmenskultur. Gleichwohl sind diese unternehmenskulturell bedingten Partizipationsmöglichkeiten nur eine weiche Form der Mitarbeiterbeteiligung. Das tatsächliche Recht auf Mitbestimmung, wie es beispielsweise über einen Betriebsrat durchgesetzt werden kann, findet sich hingegen äußerst selten. Die Entscheidung, die Unternehmensziele oder andere Belange der Unternehmenspolitik mit den Arbeitnehmer\_innen auf Augenhöhe zu diskutieren, liegt nach wie vor beim Management. Tatsächlich kann man also mehr von einem gefühlten Mitspracherecht sprechen, und nicht von einem einklagbaren Recht.

## ZEHN JAHRE NACH DEM MITARBEITERBETEILIGUNGSGESETZ – WIE KANN DIE MITARBEITERBETEILIGUNG BEI STARTUPS VERBESSERT WERDEN?

Das Mitarbeiterbeteiligungsgesetz von 2009 zielte auf eine stärkere Verteilungsgerechtigkeit von Kapitalströmen. Die Vermögensbildung von Arbeitnehmer\_innen sollte durch die Erleichterung einer finanziellen Beteiligung der Arbeitnehmer\_innen am Arbeit gebenden Unternehmen oder an überbetrieblichen Fonds verbessert werden. Angesichts einer seit Jahrzehnten sinkenden Lohnquote war die Mitarbeiterkapitalbeteiligung also als ein Instrument gedacht, eine gerechtere Teilhabe der Arbeitnehmer\_innen am gesamtgesellschaftlich erarbeiteten Wohlstand zu erreichen. Zudem sollte die Identifikation der Beschäftigten mit ihrem Unternehmen gestärkt werden.

In der Praxis hat das Gesetz aber nicht die erhoffte Wirkung erzielt. Die Zahl der Unternehmen, die Beteiligungsmodelle anbieten, ist nicht spürbar gestiegen (Willke/Stracke 2017). In Deutschland ist die finanzielle Mitarbeiterbeteiligung im internationalen Vergleich unterdurchschnittlich verbreitet – insbesondere im Vergleich zu den USA und dem europäischen Ausland.

Startups stehen vor einer Reihe von strukturellen Hindernissen, die es ihnen erschweren, Mitarbeiterkapitalbeteiligungsmodelle zu nutzen. Hierzu gehören hohe Transaktionskosten durch eine unklare Rechtslage sowie unattraktive steuerrechtliche Rahmenbedingungen. Auch für eine immaterielle Beteiligung von Mitarbeiter\_innen (Mitspracherechte) fehlen bislang die für Startups geeigneten Modelle. Um die Verbreitung finanzieller und nichtfinanzieller Mitarbeiterbeteiligung in Startups zu stärken, sind drei wesentliche politische Forderungen zu adressieren:

### 1. Forderung: Vereinfachung durch standardisierte Verträge

Die individuellen Vertragsverhandlungen und rechtlichen Unsicherheiten bei der Implementation von Mitarbeiterkapitalbeteiligung sorgen für zeitaufwändige und kostspielige Verträge, die zu einer enormen Intransparenz führen. Um die Aufwendungen zu reduzieren und für mehr Transparenz und Rechtssicherheit zu sorgen, sind standardisierte Verträge nötig. In diesem festgelegten Rahmen wären weiter individuelle Anpassungen möglich. Ein standardisiertes Vertragswerk wird beispielsweise in den USA bereits angewandt und hat sich dort bewährt. Stillschweigeklauseln sollten in so einem Standardvertrag nicht enthalten sein. Solche Klauseln verhindern den legitimen Austausch zwischen Mitarbeiter\_innen sowie die nötige gesellschaftliche Anerkennung und Aufmerksamkeit. Um breites Verständnis und eine breite Nutzung von virtuellen Beteiligungen zu erreichen, muss also für eine stärkere Transparenz gesorgt werden. Entscheidend ist: Im Normalfall sollten zukünftig Mitarbeiterbeteiligungsverträge ohne juristische Beratung erstellt werden können.

### 2. Forderung: Steuerliche Anreize schaffen

Im Vergleich zum EU-Ausland und insbesondere zu den USA werden in Deutschland selten Mitarbeiterbeteiligungen genutzt. Deutschland belegt nach einem aktuellen Ranking hinsichtlich seiner Rahmenbedingungen für Mitarbeiterkapitalbeteiligung den vorletzten Platz (<https://www.indexventures.com/rewardingtalent/handbook/a-message-to-policy-makers>). Ein Grund hierfür sind auch vergleichsweise schlechte steuerrechtliche Rahmenbedingungen.

Die Übertragung von Unternehmensanteilen an Mitarbeiter\_innen stellt grundsätzlich eine Form des geldwerten Vorteils dar und ist damit Teil des steuerpflichtigen Arbeitslohns. Ein Grundproblem ist dabei, dass der/die Arbeitnehmer\_in zwar zu versteuernde Anteile erhält, er/sie aber nicht entsprechend liquide ist, solange die Anteile nicht verkauft werden. Diese Regelung ist ein ernstes Hindernis für echte Kapitalbeteiligungen von Arbeitnehmer\_innen. Das Modell der virtuellen Beteiligungen ist eine Antwort darauf, weil diese schuldrechtlichen Nachbildungen von Kapitalbeteiligungen steuerlich erst dann wirksam werden sollen, wenn dem Begünstigten tatsächlich auch liquides Einkommen zufließt. Aufgrund ihrer schuldrechtlichen Beschaffenheit sind virtuelle Beteiligungen jedoch nicht so attraktiv wie echte Beteiligungen. Und steuerrechtliche Risiken bestehen trotzdem, weil die Modelle unterschiedlich sind und eine eindeutige gesetzliche Regelung fehlt.

Um auch „echte Beteiligungen“ zu ermöglichen, sollte verhindert werden, dass auch sog. „trockenes Einkommen“, also etwa Unternehmensanteile, schon zum Zeitpunkt des Bezugs steuerpflichtig werden, obwohl der/die Arbeitnehmer\_in unter Umständen gar nicht liquide ist, die Schuld zu begleichen.

Echte Kapitalbeteiligungen unterliegen zudem einer steuerrechtlichen Unsicherheit, weil je nach Ausgestaltung unklar ist, ob sie als Kapitaleinkommen mit dem Kapitalertragssteuersatz besteuert werden oder mit dem persönlichen Einkommenssteuersatz (der meist deutlich höher liegt). Aufgrund der unsicheren Rechtslage kann es vorkommen, dass Mitarbeiter\_innen oder Unternehmen trotz aufwändiger Rechtsberatung hohe Steuernachzahlungen zu leisten haben.

Ähnlich wie in vielen anderen Ländern weltweit (z. B. Estland, Israel, Italien) sollte eine Möglichkeit für eine echte Mitarbeiterkapitalbeteiligung geschaffen werden, die ohne hohe Transaktionskosten rechtlich sicher umzusetzen ist, entweder auf Basis einer pauschalen Besteuerung als Kapitaleinkunft, oder auf Basis einer Besteuerung mit dem persönlichen Einkommenssteuersatz. Der bisherige Einkommensteuerfreibetrag von 360 € jährlich sollte dann aber angehoben werden, da er auch im internationalen Vergleich deutlich unterdurchschnittlich ist.

Klarere rechtliche Rahmenbedingungen wären also ein entscheidender Anreiz für eine flächendeckendere Verbreitung der Mitarbeiterbeteiligung, insbesondere in Startups und mittelständischen Unternehmen.

### 3. Forderung: Partizipative Beteiligung fördern

Mitarbeiterbeteiligung bedeutet grundsätzlich, dass neben der wirtschaftlichen Beteiligung auch eine immaterielle Partizipationsmöglichkeit vorhanden ist. Denn eine vollumfängliche Beteiligung der Mitarbeiterschaft ist nur gewährleistet, wenn auch Einfluss auf Unternehmensziele und Unternehmensausrichtung ausgeübt wird. Die immaterielle Beteiligung (Mitbestimmung) sollte daher auch im Startup-Ökosystem stärker mitgedacht und verankert werden.

Dafür ist ein rechtlich bindender Hebel gefordert, so wie es ein Betriebsrat beispielsweise darstellt. Die mit einem Betriebsrat verbundenen regulatorischen und ressourcenaufwändigen Strukturen sind mit der schnelllebigen und hoch dynamischen Startup Kultur allerdings nur schwer vereinbar. Hier ist vielmehr eine neue Form von Betriebsratsarbeit gefragt, die zu den Gegebenheiten des Startup-Ökosystems passt. Eine Option könnte etwa eine (digitale) Plattform sein, die den Arbeitgeber\_innen und den Arbeitnehmer\_innen die Möglichkeit gibt, in den Dialog zu treten und durch die Beteiligungsrechte ausgeübt werden können. Auch andere Varianten sind denkbar. Entscheidend ist, dass dadurch auch rechtsverbindlich Mitspracherechte geltend gemacht werden können. Nur dann kann von einer vollumfänglichen und echten Mitarbeiterbeteiligung gesprochen werden. Startupverbände und Gewerkschaften sollten daher in einen strategischen Dialog treten, um Möglichkeiten für neue Formen immaterieller Beteiligung in Startups auszuloten.

### Autoren

**Charlotte Altmann** ist studierte Philosophin und ausgebildete Systemische Beraterin. Sie arbeitet seit über acht Jahren in der Digitalbranche, mit dem Schwerpunkt Marketing.

**Luis Hanemann** arbeitet seit 15 Jahren in der Digitalbranche. Er ist Autor des Buches „Irgendwas mit Internet“ und arbeitet als Risikokapitalgeber in Europa und den USA.

**Dr. Robert Philipps** ist Leiter der Arbeitsbereiche „Unternehmen/ Mittelstand“ und „Verbraucherpolitik“ in der Friedrich-Ebert-Stiftung.

### Literatur

Gunkelmann, Kathrin; Stöwhase, Sven 2019: Mitarbeiterkapitalbeteiligungen: Verbreitung und Beteiligungsgrade, in: Wirtschaftsdienst, 99 (5), S. 359–362.

Wilke, Peter; Stracke, Stefan 2017: Auf dem Weg zu einer Gesellschaft von Teilhaber\_innen?, in: WISO-direkt 37/2017, S. 1–4.

Index Ventures: Rewarding Talent, auf: <https://www.indexventures.com/rewardingtalent/handbook/a-message-to-policymakers> (zuletzt aufgerufen am 9.7.2019).

### Impressum

© 2019

#### Friedrich-Ebert-Stiftung

Herausgeberin: Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik  
Godesberger Allee 149, 53175 Bonn  
Fax 0228 883 9205, [www.fes.de/wiso](http://www.fes.de/wiso)

Für diese Publikation ist in der FES verantwortlich:  
Dr. Robert Philipps, Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik.  
Bestellungen/Kontakt: [wiso-news@fes.de](mailto:wiso-news@fes.de)

Die in dieser Publikation zum Ausdruck gebrachten Ansichten sind nicht notwendigerweise die der Friedrich-Ebert-Stiftung.

Eine gewerbliche Nutzung der von der FES herausgegebenen Medien ist ohne schriftliche Zustimmung durch die FES nicht gestattet.

**ISBN: 978-3-96250-437-3**

Diese Publikation wird aus Mitteln der Franziska- und Otto-Bennemann-Stiftung gefördert.