

Lotzkat, Nanne; Havighorst, Frank

**Working Paper**

## Kapitalbeteiligung am Unternehmen: Das Beispiel der Flachglas Wernberg AG

Arbeitspapier, No. 52

**Provided in Cooperation with:**

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Lotzkat, Nanne; Havighorst, Frank (2002) : Kapitalbeteiligung am Unternehmen: Das Beispiel der Flachglas Wernberg AG, Arbeitspapier, No. 52, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/10419/116511>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

*Nanne Lotzkat • Frank Havighorst*

***Kapitalbeteiligung  
am Unternehmen***

*Das Beispiel der Flachglas Wernberg GmbH*



**Bezirk Weiden**

**Arbeitspapier 52**

# **Kapitalbeteiligung am Unternehmen**

**Das Beispiel der Flachglas Wernberg AG**

*Nanne Lotzkat*

*Frank Havighorst*

## Über die Autoren

**Nanne Lotzkat**, Hans-Böckler-Stiftung, Abt. Mitbestimmungsförderung,  
Referat Wirtschaft III, Hans-Böckler-Str. 39, 40476 Düsseldorf  
Tel. 0211 / 7778-166, Fax 0211 / 7778-188  
E-Mail: Nanne-Lotzkat@boeckler.de

Kollegin Lotzkat hat Volkswirtschaft in Frankfurt/Main und Hamburg studiert und ist seit 1994 Referatsleiterin Wirtschaft in der Abteilung Mitbestimmungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung, deren Aufgabe in der Beratung und Schulung von Arbeitnehmervertretungen in wirtschaftlichen Angelegenheiten besteht. Im Vordergrund steht hierbei die Vermittlung und Erläuterung betriebswirtschaftlicher Zahlen und Fakten. Neben Methoden zur Früherkennung von Unternehmenskrisen und deren Sanierung – vor allem in mittelständischen Unternehmen-, gehört die materielle Mitarbeiterbeteiligung seit 1998 zu ihren Arbeitsschwerpunkten.

**Dr. Frank Havighorst**, Rheinische Str. 39, 44137 Dortmund,  
Tel. 0231 / 16 31 40, Fax 0231 / 165 45 43  
E-Mail: havighorst@epost.de

Kollege Havighorst arbeitet freiberuflich in der Beratung und Schulung von Betriebs- und Personalräten. Er hat als ehemaliger Stipendiat der Hans-Böckler-Stiftung Wirtschaftswissenschaften in Hamburg, Bremen und Cambridge (GB) studiert. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in der Beratung von Betriebsräten bei betriebswirtschaftlichen Fragen, Betriebsänderungen und methodischen Ansätzen der Betriebsratsarbeit. Im Schulungsbereich ist Kollege Havighorst als externer Referent im gewerkschaftlichen Bereich tätig. Darüber hinaus führt er In-House-Seminare für komplette Betriebsräte / Wirtschaftsausschüsse durch.

## Impressum

Herausgeber:  
IG BCE Bezirk Weiden  
Naabstraße 6, 92637 Weiden  
Hans-Böckler-Stiftung  
Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB  
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
Telefon: (02 11) 77 78-166  
Fax: (02 11) 77 78-188  
E-Mail: Nanne-Lotzkat@boeckler.de

Redaktion: Nanne Lotzkat, Referat Wirtschaft III  
Best.-Nr.: 11052  
Gestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal  
Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, März 2002  
€ 10,00

## Vorwort

Material zum Thema materielle Mitarbeiterbeteiligung füllt inzwischen wahrscheinlich nicht nur unsere (Akten-)Schränke. Was aus unserer Sicht immer noch fehlt ist die Beschreibung von Einzelfällen, aus denen betriebliche Praktiker, die materielle Beteiligung der Beschäftigten am arbeitgebenden Unternehmen einführen wollen, lernen können: „Wie packen wir es an?“, und „wo können wir es noch besser machen?“

Da passte es gut, als der Bezirksleiter der IG BCE in Weiden uns „seinen“ Fall präsentierte: die Flachglas Wernberg GmbH, ein Tochterunternehmen der britischen Pilkington AG. Anfang 2001 wurde das „Modell Wernberg“ mit dem Unternehmerpreis der SPD-Landtagsfraktion in Bayern ausgezeichnet. In der Begründung wird das Modell als sozial vorbildlich herausgestellt – 500 Arbeitsplätze konnten in der Oberpfalz dadurch gesichert werden, dass 51 % der Anteile an der Flachglas Wernberg GmbH von den Mitarbeiterinnen übernommen wurden. Ein in vieler Hinsicht nicht exemplarischer Fall (wer will schon gleich die Hälfte des Unternehmens abgeben oder besitzen), den wir so aufbereitet haben, dass neben den Besonderheiten viel Übertragbares herausgekommen ist.

Hervorzuheben ist das Engagement des zuständigen Bezirksleiters der IG BCE Karl-Heinz Hagl. Ohne seine Unterstützung wären weder das Beteiligungsmodell noch diese Broschüre zustande gekommen. Daneben bedanken wir uns besonders bei den Geschäftsführungen der Flachglas Wernberg GmbH sowie der Pilkington AG für ihre Zustimmung zur Veröffentlichung.

Auch an dieser Broschüre läßt sich sicher noch vieles verbessern. Da wir noch weitere Beispiele anderer Beteiligungsmodelle aufbereiten wollen freuen wir uns über Anregungen und Kritik.

*Nanne Lotzkat*

*Frank Havighorst*



# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>3</b>
<b>1. Mitarbeiterkapitalbeteiligung – aber wie?</b>	<b>7</b>
<b>2. Warum sollen die Beschäftigten sich am Kapital des Unternehmens beteiligen?</b>	<b>9</b>
2.1 Ausgangslage analysieren	9
2.2 Ziele klar definieren	10
2.3 Arbeitsplanung erstellen	12
<b>3. Drum prüfe, wer sich lange bindet: Die wirtschaftliche Lage des Unternehmens</b>	<b>15</b>
<b>4. Offensiv und nicht versteckt: Unterstützung von allen Seiten organisieren</b>	<b>19</b>
<b>5. Abteilung Modellbau: Wie soll die Beteiligung aussehen?</b>	<b>23</b>
5.1 Beteiligungsformen bei einer GmbH	23
5.1.1 GmbH-Gesellschafter	23
5.1.2 Beteiligungsgesellschaft (indirekte Beteiligung)	24
5.1.3 Stille Beteiligung	25
5.1.4 Mitarbeiterdarlehen	26
5.2 Der Staat gibt was dazu: Finanzielle Förderung einer Mitarbeiterbeteiligung	27
5.2.1 Vermögensbildungsgesetz	27
5.2.2 Steuerbegünstigte Arbeitgeberzuschüsse	28
5.3 Das Beteiligungsmodell im Fallbeispiel	29
5.3.1 Vertrag über die stille Beteiligung	30
5.3.2 Die Beteiligungsgesellschaft	32
5.3.3 Die GbR: Eigentümerin der Beteiligungsgesellschaft	32
<b>6. Fazit</b>	<b>35</b>
<b>7. Verträge und Vereinbarungen</b>	<b>37</b>
<b>8. Literatur</b>	<b>59</b>
<b>Selbstdarstellung der Hans-Böckler-Stiftung</b>	<b>61</b>





# 1. Mitarbeiterkapitalbeteiligung – aber wie?

Die finanzielle Beteiligung von Beschäftigten am arbeitgebenden Unternehmen ist wieder mal aktuell. Das Thema ist nicht neu. Schon in den Anfangszeiten der Bundesrepublik wurde im Rahmen des Konzeptes der Sozialen Marktwirtschaft die Beteiligung der ArbeitnehmerInnen am Produktivvermögen diskutiert und in Einzelfällen schon viel länger auch praktiziert. Seitdem zieht sich das Thema, mit wechselhafter „Konjunktur“, durch die politische Diskussion. Bei großer öffentlicher Aufmerksamkeit an dem Thema steigt auch das Interesse an Fragen der Umsetzung des materiellen Beteiligungsgedankens in den Betrieben.

Die Debatte leidet allerdings daran, dass verschiedene Ansätze nicht auseinandergehalten werden. Insbesondere die Aspekte Erfolgsbeteiligung (= Beteiligung der MitarbeiterInnen am Gewinn des Unternehmens) und Kapitalbeteiligung (= Beteiligung der MitarbeiterInnen am Vermögen des Unternehmens) werden oft munter durcheinander geschmissen, wenn unter der Überschrift Mitarbeiterbeteiligung diskutiert wird. **Diese Broschüre beschäftigt sich in erster Linie mit der Kapitalbeteiligung der MitarbeiterInnen am arbeitgebenden Unternehmen. Dabei steht der Aspekt des Miteigentums im Vordergrund.**

In der Praxis existieren unterschiedlichste Modelle finanzieller Beteiligung von Beschäftigten am arbeitgebenden Unternehmen. Der Teufel steckt im Detail, die Möglichkeiten einer Mitarbeiterbeteiligung hängen nicht zuletzt von der Rechtsform des Unternehmens ab. In dieser Broschüre geht es konkret um die Möglichkeiten materieller Beteiligung in der Rechtsform der GmbH. Sie richtet sich an Mitbestimmungspraktiker auf der betrieblichen Ebene, die sich Gedanken über die Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung machen. Die prinzipiellen Überlegungen lassen sich auf andere Rechtsformen übertragen, im Detail sehen die Gestaltungsmöglichkeiten und Beteiligungsmodelle z.B. bei der Aktiengesellschaft oder bei Personengesellschaften anders aus.

Der **erste Teil** dieser Broschüre dreht sich um die Frage, mit welchen Zielsetzungen die Beteiligten an die Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung heran gehen. Welche Interessen und Ziele werden mit der finanziellen Beteiligung am Unternehmen verfolgt? Oder kurz: Was wollen die Betriebsparteien Arbeitgeber bzw. Beschäftigtenvertretungen eigentlich mit der materiellen Beteiligung am Unternehmen erreichen? Im **zweiten Teil** stellen wir die Notwendigkeit in den Mittelpunkt, sich mit der ökonomischen Situation und den Aussichten für die wirtschaftliche Zukunft des Unternehmens zu beschäftigen, an dem sich die MitarbeiterInnen beteiligen wollen.

Die Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung erfordert große Sorgfalt und wirft in der Regel viele Einzelfragen auf. **Teil drei** beschäftigt sich deshalb mit der möglichen Unterstützung „von außen“, die im Rahmen der Entwicklung und Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung hilfreich sein kann. Erst im **letzten Teil** ist die eigentliche „Modellkonstruktion“ Thema. Welche Formen der Beteiligung in einer GmbH gibt es? Welche Förderung stellt der Staat zur Verfügung?<sup>1</sup>

Wir nehmen im Verlauf der Broschüre ein durchlaufendes **Fallbeispiel** in einzelnen Punkten immer wieder auf. Dieses Beispiel wurde so aufbereitet, dass sich auch für andere Unternehmen Hinweise für die eigene Vorgehensweise und Gestaltungsvorschläge ergeben. Hier kurz die Ausgangslage:

*Bei dem **Fallbeispiel** handelt es sich um die Flachglas Wernberg GmbH, ursprünglich ein Betrieb der Flachglas AG, die wiederum mehrheitlich vom britischen Pilkington-Konzern dominiert wird. In unserem Fallbeispiel waren Verluste in der Glasveredelung sowie eine strategische Neuorientierung durch die Kon-*

<sup>1</sup> Diese Broschüre kann eine Einzelfallberatung nicht ersetzen. Wir beabsichtigen keine rechtliche Beratung und haften nicht für die in dieser Broschüre gemachten Angaben.

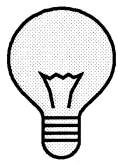
zernleitung der Ausgangspunkt der Überlegungen zur Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Nachdem sich Anfang bis Mitte der 90er Jahre die Ertragslage verschlechtert hatte, sollte das Werk zunächst durch eine tief greifende Restrukturierung, unter Einsatz bedeutender Investitionsmittel und dem Abbau von Arbeitsplätzen, wieder wettbewerbsfähig gemacht werden. Im Rahmen einer Neuausrichtung der Konzernstrategie Ende 1997 fiel der Tätigkeitsbereich des Betriebes dann aus dem „Kerngeschäft“ des Konzerns heraus. Die Investitionen wurden gestoppt, obwohl die Restrukturierungsmaßnahmen erste Erfolge zeigten. Überlegungen der Konzernleitung, das Werk zu verkaufen, scheiterten an fehlenden Kaufinteressenten. Ein Konzept für einen Management-buy-out (MBO), erstellt durch den Werksleiter, wurde wegen der geforderten finanziellen Absicherung des MBO durch den Konzern nicht weiter verfolgt. Kurz gefasst: Ein Betrieb, gerade aus der Verlustzone heraus, ohne Investitionsmittel, in der Konzernstrategie nicht mehr verankert, zum Verkauf gestellt, aber ohne Käufer. Die Gefahr einer Betriebsstilllegung wurde zu diesem Zeitpunkt immer konkreter.

Die heute existierende Konstruktion von Mitarbeiterkapitalbeteiligung im Werk in Wernberg ist in wesentlicher Hinsicht untypisch, wie sich im Verlauf zeigen wird. Letztlich ist jedoch jedes Unternehmen und jede Situation singulär und erfordert individuelle Anpassung bei der Konstruktion eines Beteiligungsmodells. Insofern wünschen wir uns auch nicht per se viele „Nachahmer“ dieses oder anderer Modelle. Unser Ziel ist erreicht, wenn diese Broschüre anschauliche Unterstützung bei der Entscheidung für oder gegen und gegebenenfalls bei der Entwicklung eines eigenen Modells finanzieller Beteiligung am Unternehmen bietet.

## 2. Warum sollen die Beschäftigten sich am Kapital des Unternehmens beteiligen?

Bei der Einführung von materiellen Beteiligungsmodellen sind zunächst Ziele zu definieren. Was wollen die verschiedenen Interessengruppen mit materieller Beteiligung erreichen?

Eine einfache Frage, aber schwer zu beantworten. Oft glauben zwar alle Beteiligten, dass untereinander Einvernehmen über Ziele und Vorgehensweise besteht. Doch die Erfahrung zeigt: Häufig besteht die Gemeinsamkeit nur darin, dass alle glauben, die eigenen Ziele und Vorstellungen wären auch die aller Beteiligten. Hinzu kommt, die eigenen Ziele sind oftmals diffus – manchmal sogar widersprüchlich und in den seltensten Fällen eindeutig und schriftlich festgelegt. Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Beteiligungsprojekt ist Offenheit und Klarheit.



**Nur wenn alle Beteiligten offen über Ziele, Vorgehensweise und Zielkonflikte miteinander reden besteht die Chance, ein MitarbeiterInnenbeteiligungsprojekt erfolgreich durchzuführen!**

Auch auf diese Regel und ob sie im Rahmen des Projektes gelebt werden soll, müssen sich die Betriebspartner am Anfang einigen. Dies bedingt allerdings, dass gegenseitige Offenheit im Unternehmen auch gewünscht ist und gelebt werden *kann*. Eine beteiligungsorientierte Unternehmenskultur ist eine wichtige Voraussetzung, wenn die MitarbeiterInnen auch materiell am Unternehmen beteiligt werden sollen.

Dies gilt, unabhängig davon, ob die Idee zur materiellen Beteiligung von Geschäftsführung oder Beschäftigten meist über den Betriebsrat kommt, für beide Betriebsparteien.

Der erste Schritt, nach der Entscheidung, die Möglichkeit einer Mitarbeiterbeteiligung zu prüfen, ist die Klärung der grundsätzlichen Ziele und Vorgehensweise. Erst wenn gemeinsame Ziele formuliert sind, und der Weg zum Ziel grob abgesteckt ist, können Detailfragen angegangen werden.



**Bild 1: Der erste Schritt auf dem Weg zur Beteiligung**

Drei Teilschritte kennzeichnen diese Phase (vgl. Bild 1), an deren Ende ein grober „Fahrplan“ steht, wie das weitere Vorgehen aussehen soll.

### 2.1 Ausgangslage analysieren

Zu Beginn muss die Ausgangslage geklärt werden. Zu diesem Zeitpunkt geht es noch um Vorüberlegungen: Ist materielle Beteiligung im eigenen Unternehmen sinnvoll? Im Mittelpunkt steht die Sammlung von Informationen. Die Klärung der grundsätzlichen Interessenlage der Beteiligten (wollen wir finanzielle Beteiligung generell?) ist in dieser frühen Phase ebenfalls von Bedeutung, um Realisierungschancen abschätzen zu können. Konkrete Zielsetzungen sind zu diesem Zeitpunkt noch nicht die Kernfrage. Die Umfeldbedingungen, die der Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung förderlich sein können oder ihr entgegenstehen, werden zusammen getragen. Solche Bedingungen sind z.B. die vorhandene Unternehmenskultur, die

grundlegende Bereitschaft von Mitarbeitern und Gesellschaftern des Unternehmens oder die Einschätzung der allgemeinen wirtschaftlichen Lage des Unternehmens und Erfahrungen anderer Unternehmen mit Modellen materieller Beteiligung.

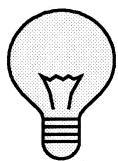
Um eine gründliche Vorbereitung des Beteiligungsvorhabens sicher zu stellen ist es für die Arbeitnehmervertreter wichtig, u. a. folgende Fragen zu klären:

- Besteht in der Mitarbeiterschaft ein generelles Interesse an einer Mitarbeiterbeteiligung?
- Ist die Unternehmenseite an einer Mitarbeiterbeteiligung grundsätzlich interessiert? Orientieren die Gesellschafter eher auf eine Erfolgs- oder Kapitalbeteiligung?
- Passt die Unternehmenskultur zur Mitarbeiterbeteiligung?
- Wie steht das Unternehmen wirtschaftlich da?
- Gibt es vergleichbare Unternehmen, die bereits ein Mitarbeitermodell praktizieren? Wie war die Vorgehensweise? Welche Erfahrungen wurden dort gemacht? Welche Schwierigkeiten traten auf und wie wurden sie gelöst?
- Welche Unterstützung erhalten wir von unserer Gewerkschaft?
- Gibt es tarifvertragliche Regelungen, die zu beachten sind?

Die Beschreibung der Ausgangslage klärt die Basis, von der aus die Aktivitäten zur Einführung der Mitarbeiterbeteiligung gestartet werden sollen.

## 2.2 Ziele klar definieren

Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung wird aus verschiedensten Gründen eingeführt. Um die passende Form und Ausgestaltung zu finden ist es deshalb notwendig, sich über die Ziele klar zu werden, die mit der Beteiligung verfolgt werden sollen. Allein die abstrakte Bereitschaft beider Seiten, eine Beteiligung einzuführen, bedeutet noch nicht, dass auch in der konkreten Situation gemeinsame Ziele verfolgt werden. Gerade auch für die Arbeitnehmerseite ist es wichtig, bereits zu diesem frühen Zeitpunkt zu klären, ob die unterschiedlichen Interessen intern auf von allen akzeptierte und gestützte Ziele fokussiert werden können.



**Schon auf der Zielebene können erste Konflikte zwischen den Vorstellungen der ArbeitnehmerInnen- und Arbeitgeberseite auftauchen!**

**Eine Klärung gemeinsamer Ziele bereits in dieser Phase erspart viele Probleme bei der weiteren Erarbeitung des Beteiligungsmodells.**

Augenmerk sollte darauf gelegt werden, wo die Zielstellung zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite unterschiedlich bzw. widersprüchlich ist. Zusätzlich sind unterschiedliche Interessen innerhalb der Arbeitnehmerschaft zu berücksichtigen.

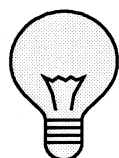
Zur Erarbeitung der eigenen Ziele ebenso wie zur Einschätzung der Ziele der Arbeitgeberseite kann folgende Matrix hilfreich sein. In dieser Matrix werden mögliche Ziele, die mit einer Mitarbeiterbeteiligung verfolgt werden können, aufgelistet und in ihrer Bedeutung eingeschätzt (vgl. Bild 2). Neben der eigenen Einschätzung ist es sinnvoll, auch die Arbeitgeberseite zu bitten, ihre Ziele mit Hilfe der Matrix zu konkretisieren.

Ein Vorteil dieser Vorgehensweise ist, dass die eigenen Ziele für alle sichtbar werden. Darüber hinaus werden durch eine Analyse der Abweichungen zwischen den eigenen Zielen und den von der Arbeitgeberseite formulierten Zielen die potentiellen Konfliktlinien bereits frühzeitig erkennbar.

Skala von +3 (sehr wichtig) bis -3 (völlig unwichtig)	Zieleinschätzung (Arbeitnehmerseite = grün) (Arbeitgeberseite = blau)						
	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
Zusätzliches Einkommen durch finanzielle Beteiligung							
Zusätzliche Informationsrechte als Gesellschafter							
Höhere Identifikation mit dem Unternehmen							
Finanzierung von Investitionen							
Liquiditätssicherung							
Arbeitsplatzsicherung							
Bindung von Mitarbeitern an das Unternehmen							
Produktivitätserhöhung							
Stärkung der Eigenkapitalbasis							
Stärkung des Kostenbewusstseins							
Mehr Mitspracherechte der ArbeitnehmerInnen							
Vermögensbildung der ArbeitnehmerInnen							
Beitrag zur Altersversorgung der MitarbeiterInnen							
Verankerung unternehmerischen Denkens bei Mitarbeitern							
Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit							
Erhöhung der Motivation der Beschäftigten							
Anlage vermögenswirksamer Leistungen im Unternehmen							
Attraktive Rendite einer Kapitalanlage im arbeitgebenden Unternehmen							
.....							
.....							

**Bild 2: Zieleinschätzungsmatrix: Ziele der Mitarbeiterbeteiligung**

Wenn die Zielstellung deutlich ist, sollte vor diesem Hintergrund noch einmal die Frage diskutiert werden, ob eine Mitarbeiterbeteiligung das richtige Instrument ist, um die angestrebten Ziele zu erreichen. Ist vor allem eine Erhöhung der Einkommen das Ziel, so stellt sich z.B. die Frage, ob sich dies nicht mit einem anderen Instrument der betrieblichen Lohngestaltung einfacher, schneller und unkomplizierter erreichen lässt.



**Nach der Zieldiskussion und Zielentscheidung:  
Prüfen, ob die Mitarbeiterbeteiligung wirklich das passende  
Instrument ist, um die gesteckten Ziele zu erreichen!**

In unserem **Fallbeispiel** stand der Erhalt des Betriebes, und damit die Sicherung der vorhandenen Arbeitsplätze, ganz oben auf der Zielskala der ArbeitnehmerInnen. Damit verbunden war das Ziel der Finanzmittelbeschaffung, um notwendige Investitionen tätigen und die Wettbewerbsfähigkeit sichern zu können. Ein stärkerer Einfluss der ArbeitnehmerInnen auf unternehmerische Entscheidungen spielte an dieser Stelle keine Rolle.

## 2.3 Arbeitsplanung erstellen

Nachdem Ausgangslage und Ziele geklärt sind gilt es, die weiteren Arbeitsschritte zu planen. Dazu gehört die Antwort auf die Fragen, welche Aufgaben zu erledigen sind, wer welche Aufgaben erledigen soll und bis wann die einzelnen Aufgaben zu erledigen sind.

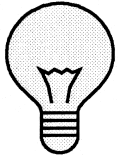
Die Aufgaben selbst leiten sich aus folgenden drei Fragen ab, die im Zusammenhang mit der Realisierung einer Mitarbeiterbeteiligung zu beantworten sind:

1. Wie sind die wirtschaftliche Lage und die Zukunftsaussichten des Unternehmens einzuschätzen?
2. Welche Unterstützung / Förderung kann in Anspruch genommen werden?
3. Welche Form soll die Mitarbeiterbeteiligung haben?

Die einzelnen Aufgaben sind sinnvoller Weise in einem Arbeits- und Terminplan zusammenzufassen (vgl. Bild 3). Einzelne Aufgaben können parallel abgearbeitet werden, andere müssen erst erledigt sein, bevor weitere Aufgaben bearbeitet werden können.

Frage	Aufgabe	Zuständigkeit	zu erledigen bis
Wirtschaftliche Lage / Zukunftsaussichten	Aktuelle wirtschaftliche Lage einschätzen		
	Branchenentwicklung einschätzen		
	Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens einschätzen		
	Rentabilitätsanalyse		
	.....		
Möglichkeiten für Unter- stützung / Förderung	Wer kann bei der Vorbereitung, Durch- und Umsetzung eines Beteiligungsmodells helfen?		
	Wer kann bei der Entwicklung eines Beteiligungsmodells helfen?		
	.....		
Form	Mögliche Beteiligungsformen erkunden (Vor- und Nachteile)		
	Kriterien für Beteiligungsformwahl entwickeln		
	Finanzielle Fördermöglichkeiten prüfen		
	Grundform auswählen		
	Beteiligungsmodell im Detail entwickeln		
	.....		

**Bild 3: Arbeits- und Terminplan für die Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung (Beispiel)**



**Eine strukturierte Arbeitsplanung kostet am Anfang  
Zeit und Mühe – spart aber auch im weiteren Verlauf  
mindestens ebenso viel Zeit und Mühe wieder ein!**

In unserem **Fallbeispiel** war die Mitarbeiterbeteiligung als Alternative zur befürchteten Betriebsstilllegung ins Spiel gekommen. Zu Beginn, nachdem sich Betriebsrat und die Bezirksleitung der IG BCE entschieden hatten, diese Möglichkeit zu prüfen, gab es erste vage Vorstellungen, wie das Ziel, den Standort und die Arbeitsplätze zu erhalten, erreicht werden könnte:

1. Der Betrieb wird ausgegliedert und als selbstständige GmbH und 100 %-Tochter des Konzerns weitergeführt. Dies ergab sich aus der Überlegung, dass sich die MitarbeiterInnen in Wernberg auch nur am Standort Wernberg beteiligen sollten, nicht an der Flachglas AG insgesamt. Dazu war die Organisation des Wernberger Betriebes als eigenständiges Unternehmen notwendig.
2. Um die Fördermöglichkeiten des 5. Vermögensbildungsgesetzes<sup>2</sup> nutzen zu können, zeichnen die MitarbeiterInnen eine stille Beteiligung und bringen über einen längeren Zeitraum 800,- DM im Jahr ein. Das Kapital wird zur Finanzierung der notwendigsten Investitionen verwendet.
3. Die Investitionen müssen vorfinanziert werden, da das Beteiligungskapital der ArbeitnehmerInnen über mehrere Jahre verteilt eingebracht wird. Hier soll die bayerische Landesregierung Hilfestellung bei der Mittelbeschaffung geben.

In unserem Fallbeispiel hat sich die Arbeitsplanung im Zeitablauf dem jeweiligen Stand des Projektes angepasst. Neue Informationen und Entwicklungen führten mehrmals zu Veränderungen der ursprünglichen Überlegungen und Vorstellungen. Dies brachte neue Aufgaben mit sich, während andere nicht mehr relevant waren.

Es zeigte sich im weiteren Verlauf unseres Falles, dass die oben beschriebenen Vorstellungen mit der Zeit korrigiert werden mussten. So war es Ziel des Pilkingtonkonzerns, dass Wernberg nicht mehr im Konzernjahresabschluss konsolidiert werden muss. Dies ist nur zu realisieren, wenn der Konzern nicht mehr die industrielle Führerschaft im Unternehmen wahrnimmt. Damit ließ sich die Vorstellung, die selbstständige Flachglas Wernberg GmbH als 100 %-Tochter des Konzerns weiterzuführen, nicht realisieren.

Auch die ursprüngliche Absicht, die Vorfinanzierung der Investitionsmittel durch eine Landesbürgschaft zu ermöglichen, scheiterte in diesem Falle an der Systematik des Instrumentes. Mit der Landesbürgschaft wird das Risiko der Zahlungsunfähigkeit des Kreditnehmers abgedeckt. Kreditnehmer wäre aber in unserem Fall nicht das Unternehmen, sondern der einzelne Mitarbeiter gewesen. Im Falle des Misslingens des Projektes hätte der Einzelne nicht nur seinen Arbeitsplatz verloren, sondern auch den Kredit zurückzahlen müssen. Die Ausfallbürgschaft wäre erst dann zum Tragen gekommen, wenn der einzelne Arbeitnehmer nicht zur Zahlung herangezogen werden kann.

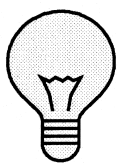
2 Die Fördermöglichkeiten nach dem 5. Vermögensbildungsgesetz werden in Kapitel 5.2.1 auf Seite 27 dargestellt.





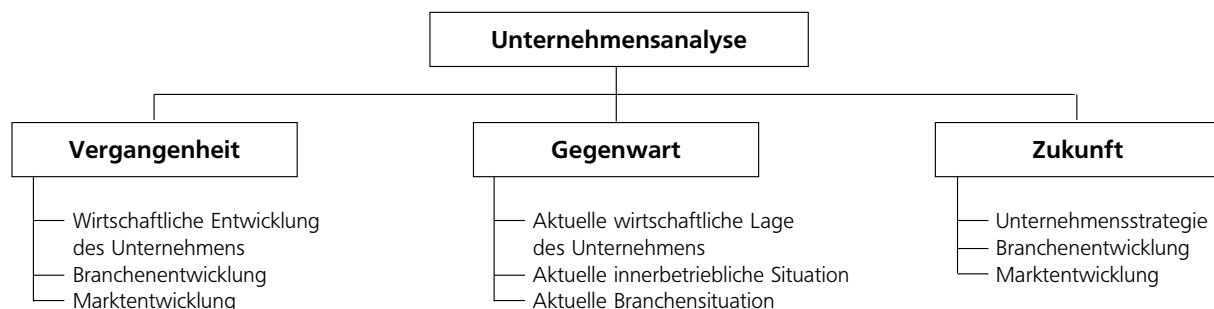
### 3. Drum prüfe, wer sich lange bindet: Die wirtschaftliche Lage des Unternehmens

Eine Mitarbeiterbeteiligung ist für die Beteiligten eine Entscheidung, die finanzielle Mittel i.d.R. auf längere Zeit bindet. Wie bei jeder anderen Anlageentscheidung auch ist es wichtig zu prüfen, woran sich eigentlich die Kolleginnen und Kollegen beteiligen sollen. Dabei spielen Fragen der Anlagesicherheit und der Rentabilität eine wichtige Rolle. Zu prüfen ist, ob ein plausibles Zukunftskonzept für das Unternehmen vorhanden ist, um die Chancen der Beteiligung beurteilen zu können. Denn schließlich gehen die Beschäftigten in der Regel ein doppeltes Risiko ein: Über das Risiko des Arbeitsplatzverlustes hinaus kommt das Risiko des Vermögensverlustes hinzu. In der Vorbereitung einer Mitarbeiterbeteiligung ist also eine Unternehmensanalyse dringend notwendig. Soweit dies nicht durch eigene Kenntnisse und Qualifikationen geleistet werden kann, können sich Betriebsräte hierzu internen und externen Sachverständigen bedienen (vgl. auch Kapitel 4).



**Wer überlegt, sich am arbeitgebenden Unternehmen zu beteiligen, sollte die Anlageentscheidung auf Grundlage genauer Informationen über das Unternehmen treffen!**

Eine solche Unternehmensanalyse (vgl. Bild 4) berücksichtigt einerseits die Zeitdimension (Was war?, Was ist?, Was wird sein?), andererseits unternehmensinterne wie unternehmensexterne Faktoren. Dabei bereitet naturgemäß die Einschätzung zukünftiger Entwicklungen, aber auch der unternehmensexternen Faktoren die meisten Schwierigkeiten.

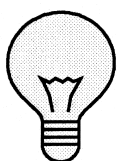


**Bild 4: Aspekte einer Unternehmensanalyse**

Im Rahmen der Vergangenheitsbetrachtung soll die Analyse

- der Entwicklung des Unternehmens,
- der Branche sowie
- der relevanten Märkte

abschätzen, wie schnell und erfolgreich das Unternehmen in der Vergangenheit auf Veränderungen der Unternehmensumwelt reagiert hat. In den meisten Fällen von krisenhaften Unternehmensentwicklungen liegen die Ursachen genau in diesen Bereichen. Je später ein Unternehmen auf sich verändernde Anforderungen reagiert, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit für eine wirtschaftliche Schieflage.

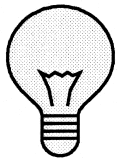


**Die Vergangenheitsanalyse zeigt die bisherige Fähigkeit des Unternehmens, auf veränderte Anforderungen zu reagieren!  
Wichtig für die wirtschaftliche Stabilität!**

Im Rahmen der Gegenwartsbetrachtung soll durch Analyse der

- aktuellen wirtschaftlichen Lage des Unternehmens,
- aktuellen innerbetrieblichen Situation
- aktuellen Branchensituation,

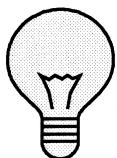
eine Einschätzung der Stärken und Schwächen des Unternehmens sowie der Potentiale für die zukünftige Entwicklung erfolgen. Je besser das Unternehmen aktuell positioniert ist, desto wahrscheinlicher ist eine positive Entwicklung in der Zukunft. Unternehmen, die bereits aktuell erste Krisensymptome zeigen, oder schon ein fortgeschrittenes Krisenstadium erreicht haben, müssen einen Großteil der vorhandenen Kräfte in der Lösung vorhandener Probleme binden. Diese Kräfte fehlen bei der Bewältigung von Zukunftsaufgaben und bedeuten damit aus Sicht des Kapitalgebers ein erhöhtes Anlagerisiko.



**Die Gegenwartsanalyse beschreibt die Lage des Unternehmens zum jetzigen Zeitpunkt. Die Beteiligung erfolgt in dieser Situation, nicht in der Vergangenheit!**

Der Blick in die Zukunft ist immer mit Unsicherheiten behaftet. Auch das Management, Unternehmensberatungen und Experten kennen die Zukunft nicht. Einschätzungen über zukünftige Entwicklungen gehen immer von Annahmen aus, aus denen aufgrund von Erfahrungen und Wissen um Zusammenhänge und Wirkungsketten Entwicklungen abgeleitet werden. Diese Annahmen bestimmen in erheblichem Maße das Ergebnis der Zukunftseinschätzung und sind deshalb besonders intensiv auf ihre Plausibilität zu überprüfen. Deshalb ist es für jedes Unternehmen wichtig, Prognosen zu erstellen, um sich auf vermutete Entwicklungen frühzeitig einstellen zu können. Nur im Rahmen solcher Abschätzungen kann eine sinnvolle Unternehmensstrategie entwickelt werden.

Im Rahmen der Zukunftsbetrachtung sind also vor allem die Annahmen über die Entwicklung der Märkte und der Branche insgesamt zu bewerten. Die darauf aufbauende Strategie muss zu dieser Einschätzung und zu den Potentialen des Unternehmens passen. Und nicht zuletzt muss ein Konzept vorhanden sein, wie diese Strategie auch erfolgreich umgesetzt werden kann.



**Unternehmen, die keine Strategie für die Zukunft haben, sind selten erfolgreich!  
Eine gute Strategie ohne Umsetzungskonzept ist wertlos!**

In unserem **Fallbeispiel** war der Betrieb auf die Veredelung von Floatglas spezialisiert. Lange Zeit wurde bei der Herstellung von Floatglas eine hohe Rendite erzielt, die Veredelung diente der Absatzsicherung für Floatglas (Konzernstrategie). In den 90er Jahren ging die Rendite in der Herstellung von Floatglas zurück, da zusätzliche Kapazitäten in den Markt kamen. Die darauf folgenden Verluste in der Veredelung zehrten die verbliebenen Gewinne aus der Herstellung zum erheblichen Teil wieder auf. Die Branche war zu diesem Zeitpunkt gekennzeichnet durch preisaggressive kleinere und mittlere regionale Unternehmen, die teilweise nicht tarifgebunden waren sowie durch hohe Überkapazitäten im Bauglasbereich. Veränderungen in den Märkten und in der Branchenstruktur führten in unserem Fallbeispiel dazu, dass das Unternehmen in wirtschaftliche Schieflage geriet.

Die **Vergangenheitsanalyse im Fallbeispiel** ergab, dass sich das Unternehmen nicht schnell genug an veränderte Marktbedingungen angepasst hatte, dies aber im Rahmen eines Restrukturierungsprozesses nachholte.

Um sich an diese veränderten Bedingungen anzupassen wurden im Rahmen eines Restrukturierungsprozesses die Kapazitäten im Bereich einfaches Bauglas abgebaut, der Betrieb sollte auf Spezialprodukte ausgerichtet werden. Damit verbunden war ein Personalabbau von rund 250 Beschäftigten. Investitionen in erheblichem Umfang wurden geplant. Die Vergangenheitsanalyse zeigte, dass das Unternehmen auf die veränderten Markt- und Branchenbedingungen reagierte und Anpassungsmaßnahmen eingeleitet hatte.

Die Gegenwartsanalyse zum Zeitpunkt der Überlegungen, eine Mitarbeiterbeteiligung einzuführen, ergab, dass die zu diesem Zeitpunkt bereits realisierten Anpassungsmaßnahmen erfolgreich zu sein schienen: ab September 1997 erwirtschaftete das Werk Wernberg ein positives Ergebnis. Allerdings hatte sich inzwischen die Konzernstrategie verändert, der Betrieb gehörte nun nicht mehr zum Kerngeschäft des Konzerns. Ende 1997 wurden die im Rahmen der Restrukturierung noch notwendigen Investitionen gestoppt, Gespräche mit potentiellen Käufern wurden geführt, ohne dass sich daraus ein konkretes Kaufangebot entwickelte. Somit wuchs die Gefahr einer Stilllegung, trotz der inzwischen positiven Ertragslage. Immerhin trug diese Entwicklung dazu bei, dass die Konzernleitung die Verkaufsabsicht nicht unter allen Umständen kurzfristig realisieren wollte. Zu diesem Zeitpunkt (Mitte 1998) begannen der Betriebsrat und der Bezirksleiter der IG BCE über eine Mitarbeiterbeteiligung nachzudenken, um die Arbeitsplätze zu sichern.

Die **Gegenwartsanalyse im Fallbeispiel** ergab, dass das Hauptproblem die veränderte Konzernstrategie (höhere Renditeerwartung durch Konzentration auf Kerngeschäft) und der daraus folgende Restrukturierungsstop war.

Ausgangspunkt der Zukunftsanalyse waren die Verkaufsabsichten der Konzernspitze sowie die Einschätzung, dass der Betrieb gewinnbringend arbeiten kann, wenn er technologisch entsprechend ausgestattet würde. Auf Basis dieser Hypothese wurde vom Betriebsratsvorsitzenden, in Zusammenarbeit mit betrieblichen Fachleuten und der IG BCE, im August 1998 eine Rentabilitätsanalyse erstellt. Diese Analyse ging davon aus, dass

1. die Restrukturierung vollendet wird,
2. eine Verselbstständigung des Betriebes als eigenständiges Unternehmen innerhalb des Konzerns erfolgt,
3. der Betrieb mit den notwendigen Investitionen ausgestattet wird,
4. die Investitionen durch eine Mitarbeiterbeteiligung finanziert werden.

Im Rahmen der Rentabilitätsanalyse wurden die Kosten für die einzelnen Investitionsprojekte den zu erwartenden Einsparpotentialen und Ertragswirkungen gegenüber gestellt (vgl. Bild 35).

Die Berechnungen ergaben, dass bei einer insgesamt notwendigen Investitionssumme von rund 7,5 Mio. DM die Ertragslage um insgesamt knapp 9 Mio. DM verbessert werden könnte. Eine Umsatzrendite von 8-10 % wurde als erreichbar angesehen. Auch wenn diese Rentabilitätsanalyse keine Marktrisiken mit einbezog, so bot das Ergebnis doch genügend Sicherheitsreserven, um eine positive Zukunftseinschätzung begründen zu können. Eine neue Strategie musste nicht entwickelt werden, da zu diesem Zeitpunkt die Fortführung der Strategieumsetzung im Rahmen des Restrukturierungsprozesses im Mittelpunkt stand.

Die Rentabilitätsanalyse wurde der Konzernleitung übermittelt. Dort bestand die Bereitschaft, den notwendigen zeitlichen Rahmen zur Konkretisierung der Vorschläge bereitzustellen und die Verkaufsaktivitäten einzufrieren. Damit war klar, dass auch die Konzernspitze das Modell einer Mitarbeiterbeteiligung als realistische Alternative betrachtete. In einer Betriebsversammlung wurde die Idee, die Probleme mit Hilfe einer Mitarbeiterbeteiligung zu lösen, vorgestellt. Aus der Belegschaft kam eine positive Resonanz.

Biegetechnik für Fahrzeugglas und Bauglas	
Notwendige Investitionskosten	0,90 Mio. DM
Einsparpotentiale und Gewinnoptimierung:	
a) Steigerung von Umsatz und Ertrag durch Erschließung neuer Märkte	
b) Erhöhung der eigenen Wertschöpfung durch weniger Zukauf	
c) Unabhängigkeit von Zulieferern erhöht eigene Liefertreue / Kürzere Liefertermine	
d) Einsparung von Fracht- und Speditionskosten	
e) Erhaltung der Kundenzufriedenheit	
Einsparpotential:	0,65 Mio. DM
zusätzlicher Deckungsbeitrag mit steigender Tendenz:	3,40 Mio. DM
<hr/>	
Einsparpotential und Ertragsoptimierung pro Jahr:	4,05 Mio. DM

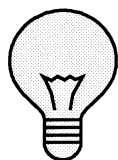
**Bild 3: Auszug aus der Rentabilitätsberechnung im Fallbeispiel**

Die **Zukunftsanalyse im Fallbeispiel** ergab, dass eine gute Rendite erzielt werden kann. Voraussetzung: Die Restrukturierung wird vollendet und notwendige Investitionen vorgenommen.

## 4. Offensiv und nicht versteckt: Unterstützung von allen Seiten organisieren

Die Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung ist ein komplexes Vorhaben. Es ist daher ratsam, sich nicht nur auf die eigene Kompetenz zu verlassen, sondern Unterstützung aller Art auch von außen zu organisieren. So kann einerseits auf schon vorhandene Modelle als Anregung zurückgegriffen werden. Andererseits gibt es auch Institutionen und Berater, die den Entwicklungs- und Einführungsprozess unterstützen. Es geht darum, das richtige Modell für die Ziele und Bedürfnisse der MitarbeiterInnen und des Unternehmens zu finden.

Zahlreiche Unterstützungsmöglichkeiten bieten die verschiedenen Interessenverbände. Sowohl Gewerkschaften und ihre Einrichtungen, als auch eher unternehmensnahe Verbände haben das Thema in den letzten Jahren immer stärker entdeckt. Die Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. (AGP, angesiedelt in Kassel), ein Zusammenschluss von Unternehmen, versteht sich z.B. als Lobbyverband in Sachen Mitarbeiterbeteiligung.



**Immer daran denken: Interessenverbände und Berater können zwar Unterstützung bieten, haben aber auch ihren eigenen Interessenstandpunkt!**

Im Bereich der Betriebsratsberatung gibt es inzwischen auch Einzelberater und Beratungsunternehmen, die die Einführung von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen als einen Schwerpunkt ihrer Arbeit sehen. Eine weitere mögliche Idee: analog zur Arbeitsweise der sogenannten „Business Angels“, die ihre Erfahrungen und ihr Wissen an Unternehmensgründer weitergeben, kann man sich auch auf die Suche nach „Beteiligungs Angels“ machen. Menschen, die bereits Erfahrungen mit der Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung gemacht haben und bereit sind, andere von diesen Erfahrungen profitieren zu lassen.

Auch in der Politik können Unterstützer gewonnen werden. Gerade, weil das Thema Mitarbeiterbeteiligung immer stärkere Bedeutung in der öffentlichen Diskussion erhält, haben Politiker ein „offenes Ohr“ für dieses Thema. Kommunalpolitiker sind stark interessiert, wenn die Mitarbeiterbeteiligung auch der Sicherung von Arbeitsplätzen vor Ort dienen soll. Kontakte in die Kommunalpolitik sind auch dann wichtig, wenn Leistungen eines Kreditinstitutes benötigt werden. Hier würden sich die regionalen Sparkassen anbieten, auf die die Kommune als Gewährsträger starken Einfluss hat. Nicht zuletzt kann auch die kommunale Wirtschaftsförderung Ansprechpartner bei der Suche nach Hilfestellung sein.

Landtagsabgeordnete können wichtige Kontakte in Landesministerien vermitteln, die Hilfe bei der Ausgestaltung (z.B. Klärung von Rechtsfragen) und teilweise auch der Finanzierung von Beteiligungsmodellen bieten (z.B. Landesförderung von Beratungsleistungen). Auch in Bürgerschaftsfragen sind die Landespolitiker wichtige Ansprechpartner.

Bundestagsabgeordnete können ihr persönliches Gewicht in die Waagschale werfen, wenn es um die Überwindung von Widerständen geht, z.B. Finanzierungsvorbehalte von Banken und Sparkassen bei Mitarbeiterbeteiligungen. Nicht zu unterschätzen ist die Moderatorenrolle, die sie zwischen allen Beteiligten einnehmen können. Da eine Vielzahl von MdBs von ihrer Ausbildung her Juristen sind, besteht auch die Chance, ihr juristisches Fachwissen bei der Ausgestaltung des Beteiligungsmodells, z.B. bei der Formulierung von Verträgen, zu nutzen.

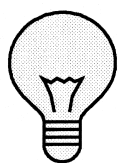
## Das Fallbeispiel

In Wernberg ging die Initiative für die Mitarbeiterbeteiligung vom Betriebsratsvorsitzenden und dem zuständigen Bezirksleiter der IG BCE aus, die beide als Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat der Flachglas AG saßen. Um den Erhalt des Betriebes zu sichern, schienen die rechtliche Verselbständigung und das Aufbringen der Investitionsmittel notwendig. Letztere sollten von Beschäftigten in Form einer stillen Beteiligung unter Nutzung der Fördermöglichkeiten des 5. VermBG eingebracht werden. Aufgrund der Höhe der Investitionen (ca. 7,5 Mio. DM) hätte es 10-12 Jahre gedauert, bis die Mittel durch jährliche Raten der Beschäftigten aufgebracht worden wären.<sup>3</sup> Da die Investitionsmittel zeitnah benötigt wurden, um die Restrukturierung zu vollenden, ergab sich die Notwendigkeit, diese Mittel in irgendeiner Form vorzufinanzieren.

Erster Ansprechpartner des Betriebsrates und der IG BCE, um die Realisierungschancen einer Vorfinanzierung der Investitionsmittel durch die bayerische Landesregierung auszuloten, war der im bayerischen Wirtschaftsministerium für die Förderung von Industriebetrieben zuständige Ministerialdirigent. Dieses Gespräch war sehr erfolgreich, die Idee wurde von ihm positiv aufgenommen. Tenor war, dass bei der Umsetzung eines Mitarbeiterbeteiligungsmodells auch ein Weg gefunden würde, die Vorfinanzierung zu regeln.

Die Konzernleitung akzeptierte grundsätzlich die Mitarbeiterbeteiligung als realistische Alternative und erklärte sich bereit, durch das Einfrieren der Verkaufsgespräche bezüglich Wernberg den notwendigen zeitlichen Spielraum für eine Konkretisierung des Beteiligungsvorhabens sicherzustellen.

Im weiteren Verlauf bot das bayerische Wirtschaftsministerium eine Plattform für Gespräche. Im September 1998 fand ein Gespräch im Ministerium statt, um mögliche Hilfestellung des Landes im Zusammenhang mit der Entwicklung eines Mitarbeiterbeteiligungsmodells zu diskutieren. Daran nahmen hochrangige Vertreter des Wirtschaftsministeriums (Staatsministerin, Staatssekretär), Beamte des Finanzministeriums, Vertreter der Landesbank für Aufbaufinanzierung, der Vorstandsvorsitzende des Unternehmens, der Personalleiter des Betriebes, der Landesbezirksleiter und der Bezirksleiter der BCE sowie der Betriebsratsvorsitzende und dessen Stellvertreter teil. Die Unterstützung des Wirtschaftsministeriums schaffte die Möglichkeit, alle für eine Landesförderung relevanten Personen und Institutionen an einen Tisch zu bringen. Das Wirtschaftsministerium fungierte quasi als „Türöffner“ für die anderen Landesinstitutionen.



**MitarbeiterInnen als GmbH-Gesellschafter sind Unternehmer:  
sie haben volles Risiko und volle Chance.  
Sie haben auch die gleichen Mitentscheidungsrechte  
wie andere Gesellschafter!**

Inhaltlich gab es in diesem Gespräch eine entscheidende Wende: Die Unternehmensvertreter machten klar, dass die Konzernleitung eine Entkonsolidierung auf jeden Fall erreichen wollte. Folglich müsse ein anderer Mehrheitseigner gefunden werden, der die industrielle Führerschaft zu übernehmen habe. In der Konsequenz hieß dies, dass es nunmehr um eine Mehrheitsbeteiligung der ArbeitnehmerInnen im Rahmen des Mitarbeiterbeteiligungsmodells ging. Ein solches Modell war bisher von der Arbeitnehmerseite noch nicht überlegt worden und verunsicherte die betrieblichen Kollegen. Trotzdem wollten sie den Weg weiter verfolgen.

<sup>3</sup> Am Ende war der Kaufpreis, der für eine Mehrheitsbeteiligung von 51 % gezahlt werden mußte, erheblich niedriger als die veranschlagte Investitionssumme. Da sich zum Zeitpunkt der Übernahme der 51 %-Beteiligung die wirtschaftliche Lage des Unternehmens gebessert hatte, war eine Finanzierung der gesamten Investitionssumme durch die Mitarbeiterbeteiligung nicht mehr erforderlich.

*Bezüglich der Landesförderung gab es Bedenken der Vertreter des Wirtschafts- und Finanzministeriums, ob die Rechtslage im konkreten Fall eine solche überhaupt ermögliche. Das vorhandene Förderinstrumentarium in Bayern ist auf eine Förderung von Mitarbeiterbeteiligungen nicht ausgerichtet, da dies in der Regel eine Förderung von Privatpersonen und nicht von Unternehmen bedeuten würde.*

Das System der Landesbürgschaften stellt darauf ab, kreditgebende Banken vom Ausfallrisiko freizustellen, wenn ein Kreditnehmer, eben das Unternehmen, zahlungsunfähig ist. In unserem Beispiel ging es aber darum, die MitarbeiterInnen im Falle eines Scheiterns des Beteiligungsprojektes vom Risiko freizustellen, den zur Vorfinanzierung der Gesamtbeteiligung von der Beteiligungs-GmbH aufgenommenen Kredit zurückzahlen zu müssen. Schließlich hätten sie in diesem Fall schon Arbeitsplatz und Einkommen verloren. Gleichwohl wären die MitarbeiterInnen nicht automatisch zahlungsunfähig geworden, so dass vom System her eine Landesbürgschaft nicht hätte einspringen können.

*Obwohl eine Bürgschaft des Landes nicht weiterverfolgt wurde, da die Beteiligung letztendlich über einen Kredit der Flachglas Wernberg GmbH finanziert wurde, war die Unterstützung der Landesregierung von großem Gewicht. In Bezug auf rechtliche und finanzielle Fragen im Zusammenhang mit der Konstruktion des Beteiligungsmodells, die Festlegung des Unternehmenswertes sowie den Kaufpreis leistete sie wesentliche Unterstützung. Die Landesregierung wurde damit „Taufpate“ des Modells, was für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens bezüglich weiterer Hilfestellung (z.B. Bürgschaften für die Flachglas Wernberg GmbH, Vermittlung von Kontakten, schnelle Bearbeitung von Förderanträgen etc.) bedeutsam werden kann.*

*Bei der weiteren Umsetzung der Beteiligungsidee unterstützte der Weidener Bundestagsabgeordnete die Arbeitnehmerseite. Von der Ausbildung her Jurist, stand er als Ratgeber bei der Bewertung von Verträgen und Rechtskonstruktionen zur Verfügung. In vielen Sitzungen gab er wertvolle Anregungen und entwickelte Änderungsvorschläge.*





## 5. Abteilung Modellbau: Wie soll die Beteiligung aussehen?

Bevor es an die konkrete Konstruktion des Beteiligungsmodells geht, sind die Kriterien und Anforderungen festzulegen, die die Mitarbeiterbeteiligung erfüllen soll. Solche Kriterien lassen sich z.B. aus den zu Beginn festgelegten allgemeinen Zielen der Beteiligung ableiten (vgl. Kapitel 2.2 auf Seite 10). Diese Ziele können jetzt um Aspekte ergänzt werden, die sich auf das „wie“ der Beteiligung beziehen. Beispiele hierfür sind:

- Staatliche Fördermöglichkeiten sollen genutzt werden
- Ein möglichst einfaches juristisches Handling der Beteiligung soll sichergestellt werden
- Die Beteiligung soll freiwillig erfolgen
- Eine Verlustabsicherung soll eingebaut werden

### 5.1 Beteiligungsformen bei einer GmbH

Für die Mitarbeiterkapitalbeteiligung in einer GmbH bieten sich grundsätzlich vier Varianten an:

- A. die Beteiligung als Gesellschafter der GmbH,
- B. eine indirekte Beteiligung über eine Beteiligungsgesellschaft,
- C. die stille Beteiligung,
- D. das Mitarbeiterdarlehen.

Dabei stellen die Varianten A und B eine Eigenkapitalbeteiligung der MitarbeiterInnen dar, die Mitarbeiter werden damit Miteigentümer des Unternehmens. Variante D ist eine reine Fremdkapitalbeteiligung, es wird eine schuldrechtliche Beziehung begründet, in der die Mitarbeiter als Gläubiger, dem Unternehmen als Schuldner zu bestimmten Konditionen Geld leihen. Variante C ist eine Mischform zwischen Eigen- und Fremdkapitalbeteiligung (siehe Kapitel 5.1.3).<sup>4</sup>

#### 5.1.1 GmbH-Gesellschafter

Als GmbH-Gesellschafter werden die MitarbeiterInnen zu vollwertigen Mitunternehmern, für die alle Rechte und Pflichten eines Gesellschafters gelten. Sie sind damit am Gewinn und Verlust des Unternehmens beteiligt und haften im Falle der Insolvenz mit ihrem Kapitalanteil.<sup>5</sup> Die MitarbeiterInnen gehen damit das volle doppelte Risiko des Verlustes von Arbeitsplatz und somit Einkommen und Kapital ein. Im Insolvenzfall verlieren sie nicht nur ihren Job, sondern auch das im Unternehmen investierte Geld.

Auf der anderen Seite erhalten sie alle Kontroll-, Informations- und Mitspracherechte eines Gesellschafters und nehmen an den Gesellschafterversammlungen stimmberechtigt teil. Sie können also grundlegende unternehmerische Entscheidungen mit beeinflussen, auch in solchen Bereichen, die nicht der Mitbestimmung der ArbeitnehmerInnen unterliegen. Die MitarbeiterInnen haben als Gesellschafter das Recht, Auskunft über die Gesellschaft und Einsicht in die Bücher zu verlangen. Sie können Gesellschafterbeschlüsse anfechten, entscheiden mit über die Gewinnverwendung und sind am Liquidationserlös (z.B. beim Verkauf des Unternehmens) beteiligt. Im Falle des Unternehmensverkaufs ist jeder Gesellschafter gemäß seinem Anteil am gezeichneten Kapital am erzielten Erlös beteiligt.

<sup>4</sup> Wir stellen die verschiedenen Formen nur überblicksartig vor. Vertiefend zu Vor- und Nachteilen verschiedener Beteiligungsmodelle: siehe Literatur im Anhang.

<sup>5</sup> Bei der rechtlichen Ausgestaltung des Beteiligungsmodells ist darauf zu achten, dass der Gesellschaftsvertrag der GmbH Beschlüsse über eine Nachschusspflicht ausschließt, um das Verlustrisiko auf den Betrag der Beteiligung zu begrenzen.

Falls der/die MitarbeiterIn als Gesellschafter ausscheidet, so steht ihm der seinem Anteil am gesamten gezeichneten Kapital entsprechende Teil des Gesamtwertes des Unternehmens zu. Dies bezieht sich nicht auf den Nennwert (= die Höhe des eingebrachten Kapitals), sondern bezieht auch stille Reserven (z.B. ein Grundstück hat einen höheren Wert als den, mit dem es in der Bilanz steht) und Geschäftswerte (z.B. Markennamen) mit ein. Die MitarbeiterInnen nehmen somit auch am Substanzwachstum des Unternehmens teil. Das heißt, dass bei jedem Ausscheiden eines Gesellschafters eine Unternehmensbewertung (wie viel ist das gesamte Unternehmen zu diesem Zeitpunkt wert?) durchzuführen ist. Das erfordert erheblichen Aufwand und stellt damit eine Hürde für die Beendigung einer Beteiligung dar.

Bei der Beteiligung als GmbH-Gesellschafter ergibt sich gegenüber den anderen Formen der Mitarbeiterkapitalbeteiligung eine steuerliche Sondersituation, da Gewinne der GmbH selbst ebenso besteuert werden wie Gewinnausschüttungen an die Gesellschafter (Doppelbesteuerung). Steuerlich unterliegen Gewinne, die als GmbH-Gesellschafter vereinnahmt werden, bereits beim Unternehmen der Körperschaftsteuer in Höhe von 25 %. Die dem Gesellschafter zufließenden Gewinne werden bei dessen Steuererklärung nur zu 50 % als Einkommen gerechnet, die anderen 50 % sind steuerfrei.

Die laufende Handhabung dieser Variante der Mitarbeiterbeteiligung ist grundsätzlich mit hohem Verwaltungsaufwand verbunden. Jede Veränderung der Kapitalanteile bzw. des Gesamtkapitals müssen im Handelsregister eingetragen, die entsprechenden Gesellschafterbeschlüsse notariell beglaubigt werden. Dies gilt auch für das Ausscheiden von Gesellschaftern und die dann erforderlichen Übertragung der Kapitalanteile an die Mitgesellschafter oder einen externen Käufer.

Aufgrund des aufwändigen Verfahrens bei einer Veränderung der Kapitalanteile bietet sich diese Form der Beteiligung eher für einmalige Beteiligungen (=Einzahlung der gesamten vorgesehenen Beteiligungssumme zu einem Zeitpunkt) denn für laufende Beteiligungen (wenn z.B. jährliche eine Beteiligungsmöglichkeit geboten werden soll) an. Soll der Aufbau der Mitarbeiterbeteiligung in Ratenform geschehen, so bietet sich bei dieser Variante die jährliche, zum selben Zeitpunkt erfolgende Zahlung aller MitarbeiterInnen an, so dass die handelsrechtliche Eintragung der Kapitalanteile auf einen Termin im Jahr konzentriert wird. Für die Beendigung der Beteiligung eines Mitarbeiters müssen ebenfalls vergleichsweise restriktive Regelungen getroffen werden, damit die Zahl der notwendigen Unternehmensbewertungen möglichst niedrig gehalten wird.



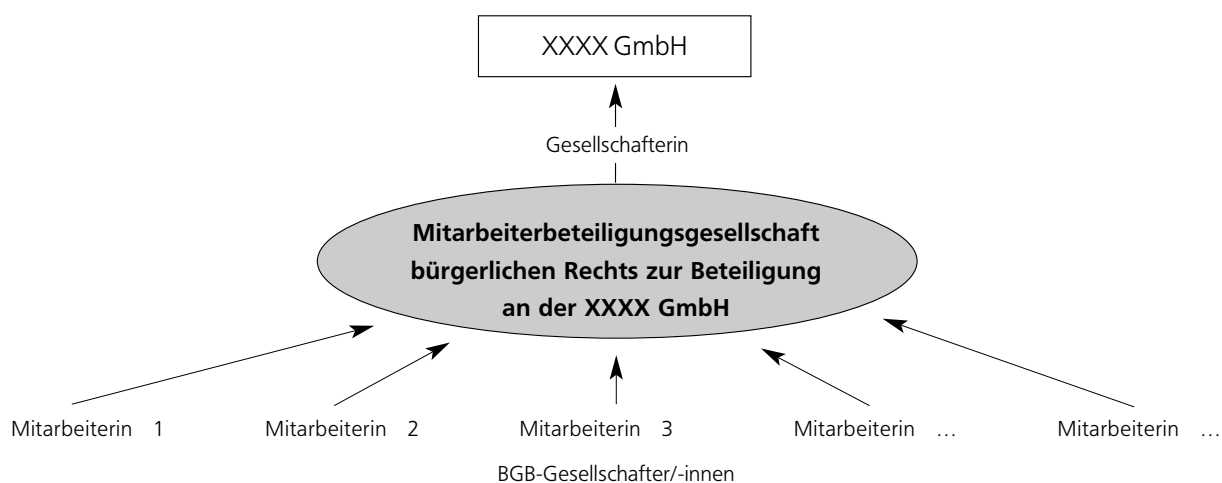
**Die direkte Beteiligung als GmbH-Gesellschafter erfordert vergleichsweise hohen Verwaltungsaufwand. Dieser kann bei entsprechender Ausgestaltung minimiert werden.**

### **5.1.2 Beteiligungsgesellschaft (indirekte Beteiligung)**

Bei dieser Beteiligungsvariante wird versucht, die Handhabungs-Nachteile der direkten Beteiligung jedes einzelnen Mitarbeiters als GmbH-Gesellschafter zu beseitigen. Dazu wird eine weitere Gesellschaft (Zwischengesellschaft), z.B. in Form einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR), zwischengeschaltet (vgl. Bild 6). Gesellschafter dieser Zwischengesellschaft sind die beteiligten MitarbeiterInnen. Die Zwischengesellschaft wiederum wird Gesellschafterin der GmbH. Ihr stehen damit auch die Gesellschafterrechte in der GmbH zu. Wahrgenommen werden diese Rechte i.d.R. durch die Geschäftsführung der Zwischengesellschaft.

Die Form der GbR bietet große Gestaltungsfreiheit im Verhältnis der Gesellschafter zueinander. Dies erfordert gleichzeitig eine sorgfältige Formulierung des Gesellschaftsvertrages der GbR. Außerdem entfällt der hohe Aufwand beim Eintritt neuer bzw. Ausscheiden alter Gesellschafter. Insbesondere sind zu regeln:

- Geschäftsführung
- Haftung
- Eintreten und Ausscheiden von Gesellschaftern
- Stimmrechte
- die Beteiligung an Gewinn und Verlust
- Auflösung der Gesellschaft
- Gesellschaftergremien



**Bild 6: Indirekte Beteiligung über Beteiligungsgesellschaft GbR**

Die Ausformulierung des entsprechenden Gesellschaftsvertrags erfordert einen erfahrenen Juristen, der sich in der komplizierten Materie der auch BGB-Gesellschaft genannten Rechtsform auskennt.

Diesem Gründungsaufwand steht gegenüber, dass spätere Veränderungen bei den GbR-Gesellschaftern ohne notarielle Beurkundung und, da eine GbR nicht in ein Register eingetragen wird, ohne Registereintragung möglich sind. Die eigentliche Handhabung der Beteiligung findet auf der GbR-Ebene statt, nicht mehr im eigentlichen Unternehmen, der GmbH. Dort bleibt immer die Beteiligungs-GbR Gesellschafterin, nur wenn sich der Gesellschaftsanteil an der GmbH verändert, entsteht der oben beschriebene Verwaltungsaufwand.

### **5.1.3 Stille Beteiligung**

Erheblich weiter verbreitet als eine Eigenkapitalbeteiligung ist, insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen, die Mischform der stillen Beteiligung.

Die stille Beteiligung stellt eine Mischform zwischen Eigen- und Fremdkapitalbeteiligung dar. Sie existiert nur im Innenverhältnis der Gesellschaft (still) und tritt nach außen nicht in Erscheinung. Die stillen Gesellschafter erhalten nicht die Rechte und Pflichten echter Gesellschafter, sie haben keine Mitwirkungs- und Kontrollrechte über die Gesellschafterversammlung. Anders als bei einer reinen Fremdkapitalbeteiligung (Mitarbeiterdarlehen) besteht allerdings ein Anspruch auf Gewinnbeteiligung. Außerdem haben die stillen Gesellschafter das Recht, eine Abschrift des Jahresabschlusses zur Prüfung zu verlangen und dabei Einsicht in Bücher und Papier zu nehmen.

Eine Verlustbeteiligung ist bei der stillen Gesellschaft möglich, kann aber im Gegensatz zur Gewinnbeteiligung vertraglich ausgeschlossen werden. Auf jeden Fall ist die Verlustbeteiligung auf den Betrag der Einlage begrenzt. Die Verluste werden i.d.R. auf einem Verlustkonto angesammelt und mit zukünftigen Gewinnen verrechnet. Eine Ausschüttung ist solange ausgeschlossen, bis die aufgelaufenen Verluste durch Gewinne wieder ausgeglichen sind. Verluste, die auf die stille Beteiligung entfallen, können als negatives Einkommen aus Kapitalvermögen steuerlich geltend gemacht werden. Entsprechende Gewinne sind als Kapitalerträge zu versteuern. Wird die Verlustbeteiligung ausgeschlossen, so hat die stille Beteiligung eher Fremdkapitalcharakter, mit Verlustbeteiligung eher Eigenkapitalcharakter.

Das über eine stille Beteiligung der MitarbeiterInnen in die Gesellschaft eingebrachte Geld geht in das Vermögen der „echten“ Gesellschafter über. Der Vertrag über die stille Gesellschaft, der die wechselseitigen Verpflichtungen und Rechte regelt, muss im Gegensatz zur oben beschriebenen Eigenkapitalbeteiligung als GmbH-Gesellschafter nicht notariell beglaubigt bzw. im Handelsregister eingetragen werden.

Im Falle der Insolvenz kann der stille Teilhaber, sofern nach Verrechnung der für ihn aufgelaufenen Verluste noch eine Resteinlage verbleibt, diese als Insolvenzgläubiger geltend machen.

Die stille Gesellschaft erfordert gegenüber der Beteiligung der MitarbeiterInnen als echte Gesellschafter der GmbH wesentlich weniger Verwaltungsaufwand. Sie ist auch mit weniger Kontroll- und Mitspracherechten verbunden, was sie gerade auf Unternehmerseite beliebt macht. Wenn weitergehende Ziele mit der Einführung eines Modells materieller Beteiligung verfolgt werden, hat es sich als förderlich erwiesen, mit der finanziellen auch die immaterielle Beteiligung, wie Informations- und Mitspracherechte zu vereinbaren.

#### **5.1.4 Mitarbeiterdarlehen**

Mitarbeiterdarlehen, also Kredite der ArbeitnehmerInnen an das sie beschäftigende Unternehmen, werden ebenfalls unter dem Begriff Mitarbeiterbeteiligung gefasst. Es handelt sich, im Gegensatz zur stillen Beteiligung und zur Beteiligung als „echter“ Gesellschafter einer GmbH, um die Bereitstellung von Fremdkapital, dessen Verzinsung in Abhängigkeit vom wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens festgelegt werden kann. Auch Varianten mit fester Verzinsung oder einer festen Basisverzinsung plus erfolgsabhängiger Verzinsung sind möglich. Es handelt sich also um eine Kapitalbeteiligung der ArbeitnehmerInnen, die bei gewinnabhängiger Verzinsungskomponente mit einer Erfolgsbeteiligung verknüpft ist. Mitarbeiterdarlehen stellen die unter dem Handhabungsaspekt einfachste Form der Beteiligung dar und sind durch folgende Punkte gekennzeichnet:

- Es entstehen keine Informations- oder Beteiligungsrechte.
- Die Kreditverträge enthalten Regelungen zur Verzinsung, zur Laufzeit und zur Art und Weise der Rückzahlung. Sie unterliegen nicht der Registereintragung oder der notariellen Beglaubigungspflicht.
- In der Regel wird eine Mindestverzinsung festgelegt, die in Abhängigkeit vom erzielten Gewinn des Unternehmens um einen Bonuszins erhöht wird.
- Eine Verlustbeteiligung findet nicht statt.
- Sinnvollerweise sollten Mitarbeiterdarlehen gegen Insolvenz gesichert werden, um das doppelte Risiko für die MitarbeiterInnen auszuschließen. Dies kann z.B. über eine Bank- oder Landesbürgschaft geschehen. Wird für das Mitarbeiterdarlehen die Förderung nach dem 5. Vermögensbildungsgesetz in Anspruch genommen, so ist eine Insolvenzversicherung zwingend.

Vorteil des Mitarbeiterdarlehens ist, dass hier bei Insolvenzabsicherung kein doppeltes Risiko entsteht. Da eine Absicherung der Darlehenssummen über Kreditinstitute oder Versicherungen bei Inanspruchnahme staatlicher Förderung oder Anlage vermögenswirksamer Leistungen notwendig ist, ist das Geld im Insol-

venzfall nicht verloren.<sup>6</sup> Andererseits ist diese Form der Beteiligung im Grundsatz nichts anderes als eine normale, variabel verzinsliche Geldanlage, mit der Besonderheit, dass der Zinssatz i.d.R. zumindest teilweise von der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens abhängt. Der große Vorteil der Mitarbeiterdarlehen liegt in der einfachen Handhabung, in der Möglichkeit für den Eigentümer, günstiges Fremdkapital zu erhalten und für den Mitarbeiter in einer möglichen attraktiven Verzinsung.

## **5.2 Der Staat gibt was dazu: Finanzielle Förderung einer Mitarbeiterbeteiligung**

Die Mitarbeiterbeteiligung wird vom Staat in zweierlei Weise gefördert: einerseits nach dem 5. Vermögensbildungsgesetz, andererseits über den § 19a Einkommenssteuergesetz (EStG), in dem die Steuerbegünstigung für Zuzahlungen des Unternehmens zum Beteiligungsbetrag des Arbeitnehmers geregelt ist.

### **5.2.1 Vermögensbildungsgesetz**

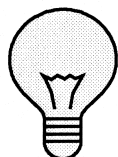
Seit 1.1.1999 können ArbeitnehmerInnen im Rahmen des 5. Vermögensbildungsgesetzes bis zu 800,- DM in Form einer Mitarbeiterbeteiligung im Unternehmen förderfähig anlegen. Von den möglichen Beteiligungsformen sind für die GmbH zutreffend: GmbH-Anteile, Stille Beteiligungen und Darlehen.

Die staatliche Förderung können ArbeitnehmerInnen in Anspruch nehmen, deren zu versteuerndes Jahreseinkommen 35.000 DM (Alleinstehende) bzw. 70.000 DM (gemeinsam veranlagte Ehepaare) nicht überschreitet. Die staatliche Sparszulage beträgt grundsätzlich 20 % des Anlagebetrages, also maximal 160,- DM im Jahr.

Für ArbeitnehmerInnen in den neuen Bundesländern gilt bis zum Jahre 2004 ein erhöhter Fördersatz von 25 %. Die Sparszulage ist steuer- und sozialabgabenfrei.

Bei der Anlage muss eine Sperrfrist von 6 Jahren eingehalten werden, um in den Genuss der staatlichen Förderung zu kommen. Eine vorzeitige Verfügung ist in bestimmten Fällen förderungsunschädlich (§ 4 Abs. 4 VermBG):

- Tod oder Erwerbsunfähigkeit des Arbeitnehmers oder des Ehegatten nach Vertragsabschluss
- Heirat des Arbeitnehmers nach Vertragsabschluss (Heirat muss vor der vorzeitigen Verfügung liegen, seit Beginn der Sperrfrist müssen mindestens zwei Jahre vergangen sein)
- Mindestens einjährige, ununterbrochene Arbeitslosigkeit des Arbeitnehmers, die zum Zeitpunkt der vorzeitigen Verfügung noch andauert
- Aufnahme einer selbständigen Tätigkeit unter Aufgabe der nichtselbständigen Arbeit



**In bestimmten Fällen kann auch vor Ablauf der Sperrfrist über geförderte Anlagen verfügt werden, ohne dass die Förderung entfällt.**

In vielen Tarifverträgen sind vermögenswirksame Leistungen des Arbeitgebers vereinbart. Diese können ebenfalls für eine Mitarbeiterbeteiligung verwendet werden.

Vermögenswirksame Leistungen, die im arbeitgebenden Unternehmen angelegt werden, müssen während der Sperrfrist gegen den Fall der Zahlungsunfähigkeit des Unternehmens abgesichert werden. Dies kann

<sup>6</sup> Es ist sicher auch in den wenigen Fällen, wo es nicht rechtlich vorgeschrieben ist sinnvoll, Darlehen von MitarbeiterInnen an Arbeit gebende Unternehmen gegen Insolvenz abzusichern.

durch eine Bankbürgschaft, Abschluss einer Versicherung oder Sicherungsübereignung von Vermögensgegenständen geschehen. In einigen Bundesländern besteht auch die Möglichkeit einer Landesbürgschaft für Mitarbeiterbeteiligungen.

Generelle Einigung über Maßnahmen zum Insolvenzschutz für finanzielle Beteiligung von Mitarbeitern am arbeitgebenden Unternehmen, bei Inanspruchnahme staatlicher Förderung:

*§ 2 Abs. 5a VermBG:*

„Der Arbeitgeber hat vor der Anlage vermögenswirksamer Leistungen im eigenen Unternehmen in Zusammenarbeit mit dem Arbeitnehmer Vorkehrungen zu treffen, die der Absicherung der angelegten vermögenswirksamen Leistungen bei einer während der Dauer der Sperrfrist eintretenden Zahlungsunfähigkeit des Arbeitgebers dienen.“

Diese Regelung ist insofern problematisch, als in Unternehmen mit sehr positiver Ertragslage eine solche Absicherung zwar unproblematisch, allerdings auch kaum notwendig ist. In Unternehmen, bei denen eine Absicherung notwendig ist (z.B. bei Mitarbeiterbeteiligungen als Sanierungsbeitrag), ist eine solche Absicherung aber nur schwer zu realisieren. Die Absicherungsverpflichtung macht aber unter dem Blickwinkel der doch recht langen Bindungsfrist Sinn, da auch Unternehmen, die zum Einführungszeitpunkt der Mitarbeiterbeteiligung wirtschaftlich prosperieren, innerhalb eines Zeitraums von 6 Jahren durchaus zum Insolvenzfall werden können.

### **5.2.2 Steuerbegünstigte Arbeitgeberzuschüsse**

Arbeitgeberzuschüsse zur Mitarbeiterbeteiligung können nach § 19a EStG steuerlich gefördert werden. Solche Leistungen des Unternehmens, die normaler Weise als geldwerter Vorteil versteuert werden müssen, sind unter bestimmten Bedingungen für die MitarbeiterInnen steuer- und sozialabgabenfrei:

- Gefördert werden Kapitalanlagen und Darlehensforderungen
- Die Sperrfrist beträgt 6 Jahre; es gelten dieselben Ausnahmeregelungen wie im Vermögensbildungsgesetz (siehe Seite 27)
- Die Förderung ist unabhängig von der Einkommenshöhe
- Der maximale Zuschussbetrag, der steuerlich begünstigt wird, beträgt 300,- DM pro Jahr; darüber hinaus gehende Arbeitgeberzuschüsse sind als geldwerter Vorteil zu versteuern
- Die Höhe der Vermögensbeteiligung muss mindestens doppelt so hoch sein wie der Zuschuss des Unternehmens

Das Unternehmen kann den Zuschuss als Aufwand verbuchen, so dass sich eine Nettobelastung ergibt, die um ca. 35 % (= Körperschaftssteuer- und Gewerbesteuerersparnis nach Steuerreform) unter dem Zuschussbetrag liegt.

Aus Sicht der MitarbeiterInnen ist eine Kombination dieser Förderung mit der Förderung nach dem 5. Vermögensbildungsgesetz sinnvoll, insbesondere wenn eine Beteiligungsleistung der MitarbeiterInnen über den förderfähigen Betrag des 5. Vermögensbildungsgesetzes (800,- DM) hinaus angestrebt wird, da hierdurch eine zusätzliche Förderung möglich ist. Bei maximaler Ausnutzung beider Förderungsmöglichkeiten ergibt sich für jene MitarbeiterInnen, die unter den Einkommensgrenzen des VermBG liegen, beispielhaft folgender Nettokapitaleinsatz:

Kapitalbeteiligung des Arbeitnehmers:		
Anlage nach dem VermBG		800,- DM
Freiwillige Leistung des Arbeitgebers nach § 19a EStG		+ 300,- DM
Gesamtkapitalbeteiligung		= 1100,- DM
Kapitaleinsatz des Arbeitnehmers:		
Vermögenswirksame Leistungen		800,- DM
Tarifvertragliche vermögenswirksame Leistung des Arbeitgebers		∕. 312,- DM
Sparzulage West / Ost bis 2004	∕. 160,- DM	∕. 200,- DM
Nettokapitaleinsatz des Arbeitnehmers	= 328,- DM	= 288,- DM

Unter diesen Bedingungen stünde einer jährlichen Vermögensbeteiligung in Höhe von 1100,- DM nur ein Nettokapitaleinsatz von 328,- DM (bzw. 288,- DM) gegenüber. Allerdings ist dabei zu beachten, dass die MitarbeiterInnen auch bei einer anderen Form der Anlage – wie z.B. Bausparen – die Förderung des VermBG in Anspruch nehmen können.

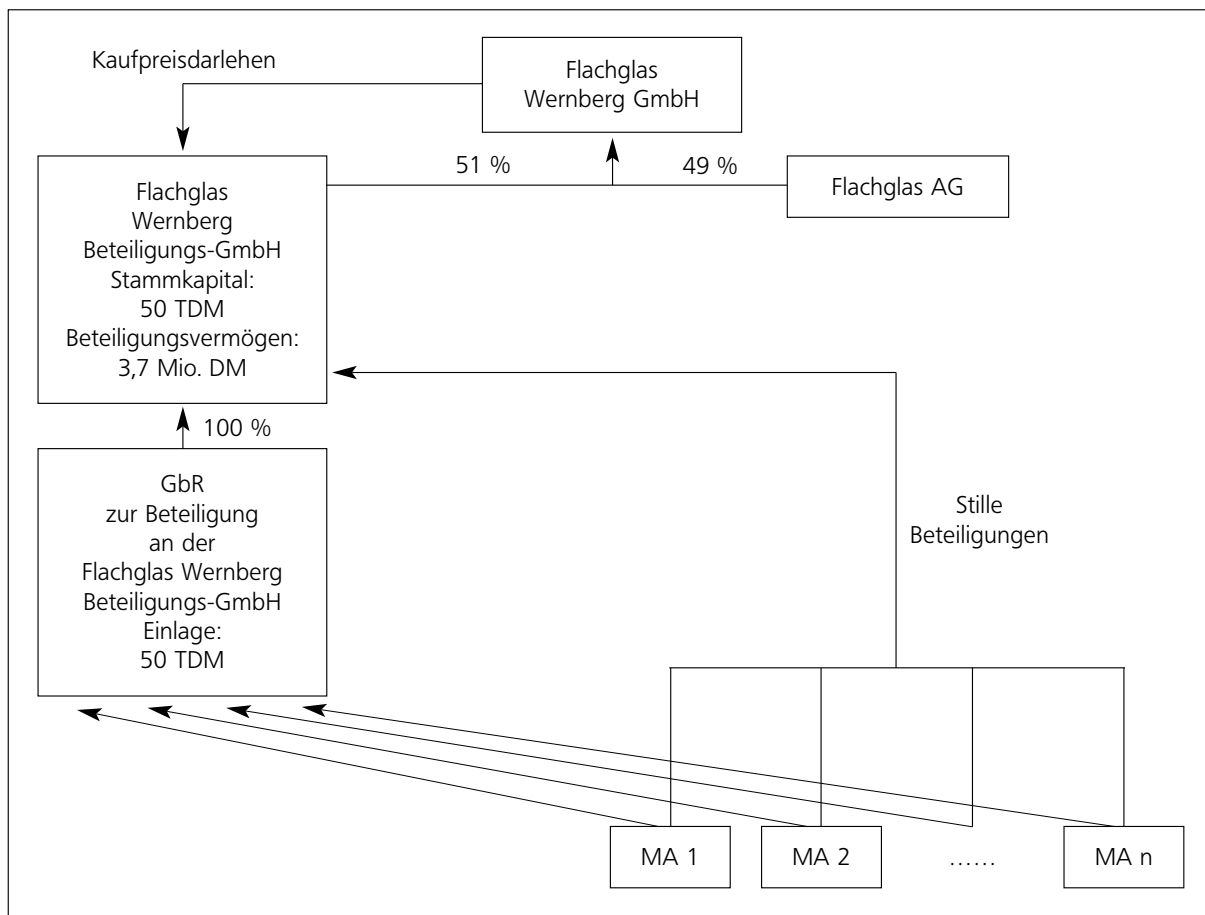
### 5.3 Das Beteiligungsmodell im Fallbeispiel<sup>7</sup>

Die eigentliche Ausarbeitung des Beteiligungsmodells in unserem Fallbeispiel wurde von der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft des Konzerns, PriceWaterhouseCoopers auf Kosten des Konzerns übernommen. Als Vorgabe wurden Kriterien formuliert, die das Beteiligungsmodell erfüllen sollte:

- a) Knappe Mehrheitsbeteiligung der ArbeitnehmerInnen bei gleichzeitiger Dokumentation der industriellen Führerschaft zur Entkonsolidierung des ausgegründeten Unternehmens aus der Konzernbilanz
- b) Förderfähigkeit nach dem Vermögensbildungsgesetz
- c) Juristische Handhabbarkeit auch bei mehreren 100 Beteiligten
- d) Sicherstellung der unternehmerischen Handlungsfähigkeit

Eine Beteiligung der MitarbeiterInnen mittels einer stillen Beteiligung am Unternehmen selbst schied aus, da dies die industrielle Führerschaft des Konzerns nicht aufgehoben hätte. Aus diesem Grund wurde eine eigenständige Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft gegründet, die sich zu 51 % an der GmbH beteiligt und damit die industrielle Führerschaft übernahm. Eigentümerin dieser Beteiligungsgesellschaft ist eine neu gegründete Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR), in der jene MitarbeiterInnen, die sich an diesem Modell beteiligten, Gesellschafter wurden. Die eigentliche Kapitalbeteiligung erfolgte nun in Form einer stillen Beteiligung an der Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft. Die MitarbeiterInnen waren damit sowohl Gesellschafter der GbR, als auch stille Gesellschafter der BeteiligungsgmbH. Insgesamt beteiligten sich 560 der 600 zum damaligen Zeitpunkt beschäftigten ArbeitnehmerInnen an diesem Beteiligungsmodell.

<sup>7</sup> Die Verträge finden sich im Anhang.



**Bild 7: Beteiligungsstruktur des Fallbeispiels**

Um das benötigte Beteiligungskapital sofort zur Verfügung zu stellen, wird die Beteiligung der Beteiligungs-GmbH an der GmbH durch einen Kredit des Unternehmens an die Beteiligungs-GmbH vorfinanziert. Dieser Kredit wird durch die jährlichen stillen Beteiligungen der MitarbeiterInnen zurückgezahlt.

Die Zwischenschaltung einer GbR geschah, um die juristische Handhabbarkeit zu gewährleisten. Damit wurden die notariellen und registergerichtlichen Aufwendungen bei Veränderungen der Gesellschafterstruktur umgangen, die erforderlich geworden wäre, wenn die MitarbeiterInnen direkt als „ordentliche“ Gesellschafter Eigentümer der Beteiligungs-GmbH gewesen wären. Veränderungen im Gesellschafterkreis finden nun in der GbR statt. Damit findet die Ausübung der Beteiligungsrechte an unternehmerischen Entscheidungen indirekt über die GbR statt.

Probleme ergaben sich bei der Förderfähigkeit nach § 19a EStG. Die erste Überlegung, dass die MitarbeiterInnen sofort ihre gesamte Beteiligung zeichnen sollten, und diese dann in sechs Jahresraten einzubringen hätten, hätte dazu geführt, dass der steuerfreie Sachbezug nach § 19a nur einmal hätte gewährt werden dürfen. Aus diesem Grunde wurde eine Konstruktion gewählt, nach der sich die MitarbeiterInnen vertraglich verpflichten, innerhalb von sechs Jahren jährlich Anteile zu zeichnen. Der Zuschuss in Höhe von 300,- kann damit jährlich als steuerfreier Sachbezug gewährt werden.

### 5.3.1 Vertrag über die stille Beteiligung

Im Vertrag über die stille Beteiligung an der Beteiligungs-GmbH wurde festgelegt, dass eine ordentliche Kündigung nur durch die Beteiligungs-GmbH, nicht aber durch die MitarbeiterInnen erfolgen kann. Der Beteiligungsvertrag selber ist auf unbestimmte Zeit geschlossen.



Die freiwillig teilnehmenden MitarbeiterInnen verpflichten sich in dem Beteiligungsvertrag, sechs Jahre lang eine stille Beteiligung von jeweils 1.100,- DM zu übernehmen und einzuzahlen. Zusätzlich besteht die Verpflichtung, die vom Staat auf diese Einlagen gezahlten Arbeitnehmersparzulagen als weitere stille Beteiligung einzubringen. Erhält der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin keine oder nur teilweise eine Sparzulage, so hat er bzw. sie das Recht, am Ende der sechsjährigen Periode eine weitere stille Beteiligung in Höhe der Summe der maximal für die in den Vorjahren erbrachten Beteiligungen gesetzlich erzielbare Sparzulage zu zeichnen und einzuzahlen.

Die aufzubringenden Mittel setzen sich aus einer monatlichen Zahlung von 67,00 DM (der Betrag ergibt sich aus dem Vermögensbildungsgesetz:  $800,- \text{ DM} / 12 = 66,67 \text{ DM}$ ), sowie einem jährlichen Zuschuss des Unternehmens in Höhe von 300,- DM. Der Zuschuss wird im Dezember direkt vom Unternehmen an die Beteiligungsgesellschaft gezahlt.

Im Beteiligungsvertrag sind besondere Gründe aufgeführt, die dazu führen, dass die MitarbeiterInnen von der Verpflichtung zur Übernahme und Einzahlung der jährlichen Beteiligungen befreit werden:

- Wenn der Beteiligte nach Vertragsabschluss gestorben oder völlig erwerbsunfähig geworden ist,
- wenn über das Vermögen der ... GmbH ein Insolvenzverfahren eröffnet oder die Verfahrenseröffnung mangels Masse abgelehnt wird,
- wenn der Beteiligte nach Vertragsabschluss arbeitslos geworden ist und die Arbeitslosigkeit mindestens ein Jahr lang ununterbrochen bestanden hat (dann entfallen die Pflichten für die Zeit der Arbeitslosigkeit),
- wenn der Beteiligte Wehrdienst oder Ersatzdienst leistet entfallen die Pflichten für die Zeit des Dienstes,
- im Falle von Erziehungsurlaub entfallen die Pflichten für die Dauer des Erziehungsurlaubes.

Hervorzuheben ist insbesondere, dass im Insolvenzfall keine weitere Beteiligungspflicht besteht. Ohne diese Regelung hätten die MitarbeiterInnen während der 6-Jahres-Periode der Mittelaufbringung auch dann jedes Jahr weiter die Beteiligung in Höhe von 1100,- DM zeichnen müssen, wenn das Unternehmen bereits im Konkurs gewesen wäre. Gleichzeitig scheiden die beteiligten MitarbeiterInnen im Falle der Eröffnung eines Insolvenzverfahrens oder, wenn die Verfahrenseröffnung mangels Masse abgelehnt wird, als stiller Gesellschafter aus. Die Beteiligung wird zum Nennwert abzüglich etwaiger Verlustbeteiligungen zurückgezahlt.

Die beteiligten MitarbeiterInnen nehmen an den Gewinnen und Verlusten der Beteiligungsgesellschaft teil. Sofern Gewinne erzielt werden, wird die verteilungsfähige Summe (= Jahresgewinn laut Steuerbilanz) gemäß den Anteilen der Beteiligten aufgeteilt. Allerdings wurde die Höhe des Gewinnanteils pro Jahr für den Beteiligten auf 15 % seiner eingezahlten Vermögenseinlage begrenzt.<sup>8</sup> Gewinne und Entnahmen werden auf Verrechnungskonten gebucht.

Verluste werden ebenfalls anteilig auf die Beteiligten verteilt. Die Gesamthöhe der zugewiesenen Verluste ist auf die Höhe der jeweiligen Einlage des Beteiligten begrenzt. Darüber hinausgehende Verluste werden auf neue Rechnung vorgetragen, wobei keine Nachschusspflicht entsteht. Auch müssen bereits ausgezahlte Gewinne der Vorjahre nicht zurückgezahlt werden. Allerdings sind zukünftige Gewinne zuerst dazu zu verwenden, aufgelaufene Verluste auszugleichen.

In der Beteiligungsgesellschaft wird ein Kontrollausschuss von allen Beteiligten gewählt. Dieser Ausschuss nimmt die Informations- und Kontrollrechte der Beteiligten wahr. Die Beteiligten übertragen diesem Aus-

8 Darüber hinausgehende Gewinne werden entweder in der Beteiligungs-GmbH einbehalten oder an die GbR ausgeschüttet.

schuss das Recht, eine Abschrift des Jahresabschlusses zu verlangen und dessen Richtigkeit unter Einsicht der Bücher und Papiere zu prüfen (§ 233 Abs. 1 HGB). Die Mitglieder des Kontrollausschusses sind identisch mit den Mitgliedern des Beirates der Beteiligungs-GmbH sowie des Gesellschafterausschusses der Beteiligungs-GbR.

### **5.3.2 Die Beteiligungsgesellschaft**

Die Beteiligungsgesellschaft wird in der Rechtsform der GmbH geführt. Sie hält den 51 % -Anteil an der Flachglas Wernberg GmbH, das Stammkapital der GmbH beträgt die gesetzlich vorgeschriebene Mindesthöhe von 50 TDM. Dieses Stammkapital wird zu 100 % von der GbR zur Beteiligung an der Flachglas Wernberg Beteiligungs-GmbH gehalten. Gegenstand des Unternehmens ist „ausschließlich das Halten und die Verwaltung von gesellschaftsrechtlichen Beteiligungen aller Art, auch treuhänderisch für Dritte.“

Die Gesellschaft hat einen Beirat, die Besetzung ist identisch mit dem Kontrollausschuss der stillen Gesellschafter sowie dem Gesellschafterausschuss der GbR. Geregelt sind im Gesellschaftsvertrag lediglich die formalen Fragen des Beirates, welche Aufgaben und Rechte der Beirat im einzelnen hat, ist nicht geregelt. Die Mitglieder des Beirates werden für vier Jahre gewählt und können auch während der Amtszeit ohne Angabe von Gründen durch Gesellschafterbeschluss mit einfacher Mehrheit abberufen werden. Die Zahl der Sitzungen ist nicht festgelegt.

Der Beirat wählt aus seinen Mitgliedern einen Vorsitzenden sowie einen stellvertretenden Vorsitzenden. Die Beschlussfähigkeit ist gegeben, wenn mindestens vier Mitglieder des 9-köpfigen Beirates an einer Abstimmung teilnehmen. Im Falle der Stimmgleichheit entscheidet die Stimme des Vorsitzenden.

Die Beteiligungsgesellschaft entsendet 2 Mitglieder des sechsköpfigen Aufsichtsrates der Flachglas Wernberg GmbH, ebenso wie der Minderheitsgesellschafter und die ArbeitnehmerInnen der Flachglas Wernberg GmbH.

### **5.3.3 Die GbR: Eigentümerin der Beteiligungsgesellschaft**

Gegenstand der Gesellschaft „ist ausschließlich das Halten und die Verwaltung der im Gesamthandseigentum der Gesellschaft stehenden gesellschaftsrechtlichen Beteiligungen jeder Form an der Flachglas Wernberg Beteiligungs-GmbH zum Nutzen der Beteiligten.“ Die Gesellschaft ist auf unbestimmte Dauer angelegt, eine Kündigung durch den Beteiligten kann erstmals zum 31.12.2011 erfolgen. Solange der Beteiligte allerdings eine stille Beteiligung an der Beteiligungs-GmbH hält, ist eine ordentliche Kündigung ausgeschlossen.

Alle Gesellschafter, d.h. die beteiligten Beschäftigten sind mit gleichem Anteil an der Gesellschaft beteiligt. Neu aufzunehmende Gesellschafter haben eine Einlage in der Höhe zu leisten, die der Abfindungszahlung für einen ausscheidenden Gesellschafter entspricht. Die Gesellschaft hat zwei Geschäftsführer, die aus der Mitte der Gesellschafter gewählt werden und die gleichzeitig Geschäftsführer der Beteiligungs-GmbH sein sollen.

Die Ausübung der Rechte der Gesellschafter in Flachglas Wernberg GmbH durch die Geschäftsführung, insbesondere das Abstimmungsverhalten in der Gesellschafterversammlung, bedarf der Einwilligung des Gesellschafterausschusses.

Der Gesellschafterausschuss wird von der Gesellschafterversammlung gewählt. Ihm gehören 9 Mitglieder an. Er hat exklusiv die den Gesellschaftern zustehenden Kontrollrechte auszuüben und tritt zwischen den Gesellschafterversammlungen an die Stelle der Gesellschafter. Der Gesellschafterausschuss berät und beaufsichtigt die Geschäftsführung.

*An den Gewinnen und Verlusten der Gesellschaft nehmen die Gesellschafter entsprechend ihrem Anteil an der Gesellschaft teil.*

*Kündigt ein Gesellschafter seine Beteiligung, so besteht ein Übernahmerecht der verbleibenden Gesellschafter, der kündigende Gesellschafter erhält den Übernahmepreis. Kommt eine Übertragung nicht zustande, so kann der kündigende Gesellschafter eine Abfindung aus dem Gesellschaftsvermögen verlangen. Wird über das Vermögen eines Gesellschafters ein Insolvenzverfahren eröffnet bzw. die Eröffnung mangels Masse abgelehnt, so scheidet der Gesellschafter aus der Gesellschaft aus. Er erhält eine Abfindung aus dem Gesellschaftsvermögen.*

*Die Höhe des Übernahmepreises bzw. Abfindung bemisst sich:*

- *nach der Höhe der vor dem Ausscheiden geleisteten Einlagen*
- *zzgl. des Anteils des Ausscheidenden am durchschnittlichen Cash-Flow der letzten fünf abgeschlossenen Geschäftsjahre.*

*Der Cash-Flow im Sinne dieser Regelung ist der Saldo aus folgenden Positionen: Gewinn vor Zinsen, Abschreibungen, Anlagenzugänge, Veränderungen im kurzfristigen Vermögen, Veränderungen in langfristigen Rückstellungen, Zinsergebnisse, Steuern.*

*Mit dieser Regelung wurde das Problem einer ansonsten notwendigen und teuren Unternehmensbewertung im Falle des Ausscheidens eines Gesellschafters aus der Welt geschafft.*



## 6. Fazit

Unser Fallbeispiel zeigt, dass mit vertretbarem Aufwand eine Mitarbeiterbeteiligung auch in einer wirtschaftlich angeschlagenen GmbH erfolgreich einzuführen ist. Dabei konnte die Weiterführung des von der Schließung bedrohten Werkes gesichert und rund 600 Arbeitsplätze erhalten werden.

Die Besonderheit bei der Flachglas Wernberg GmbH liegt darin, dass die Mitarbeiter hier sogar die Mehrheit des Unternehmens, und damit die unternehmerische Führung, übernommen haben. Gleichwohl haben gesellschaftspolitische Aspekte einer solchen Mehrheitsbeteiligung (z.B. demokratische Entscheidungsfindung in wirtschaftlichen Fragen, gerechtere Vermögensverteilung) im Fall Wernberg keine Rolle gespielt. Der Erhalt der Arbeitsplätze stand im Mittelpunkt, die Mehrheitsbeteiligung ergab sich aus der Vorgabe der Konzernmutter, dass die Flachglas Wernberg GmbH nicht mehr in die Konzernbilanz einbezogen werden sollte.

Beispielhaft war im Fall Wernberg der Wille sowohl der Arbeitnehmer- als auch der Arbeitgeberseite, das Projekt zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen. Ohne das entschiedene Engagement der Arbeitnehmervertreter und die Bereitschaft der Arbeitgeberseite, Ressourcen für die Erarbeitung des Modells und der Verträge bereit zu stellen, wäre das Projekt wohl nicht realisiert worden.

Die Vorgaben im Fall Wernberg (Mehrheitsbeteiligung, optimale Nutzung der staatlichen Förderung, Ausschluss der Nachschusspflicht etc.) führten dazu, dass ein komplexeres Modell entwickelt werden musste, das für vergleichbare Fälle durchaus ein Modell sein kann. Sind die Ausgangsvoraussetzungen weniger kompliziert, so sind sicher einfachere Modelle (z.B. eine stille Beteiligung am Unternehmen selbst) durchführbar.

Kritisch anzumerken ist, dass das Kündigen der Beteiligung durch die MitarbeiterInnen nur in eng begrenzten Fällen möglich ist. Die Beteiligungsgesellschaft hingegen kann den Beteiligungsvertrag aufkündigen. Diese asymmetrische Beendigungsmöglichkeit der Beteiligung erscheint für den Zeitraum sinnvoll, in dem die Beteiligung aufgebaut wird. Danach sollten beide Seiten unter den selben Bedingungen die Beteiligung beenden können.

Insgesamt zeigt das Beispiel Flachglas Wernberg GmbH, wie durch eine Mitarbeiterbeteiligung Arbeitsplätze gesichert werden können, und auch eine Mehrheitsbeteiligung der Arbeitnehmer erfolgreich sein kann.



## **7. Verträge und Vereinbarungen**

- Betriebsvereinbarung  
„Vermögensbildung durch Mitarbeiterbeteiligung“  
vom 24.3.1999
- Antrag zur Teilnahme am Mitarbeiterbeteiligungsprogramm der Flachglas Wernberg GmbH
- Beteiligungsvertrag zwischen der Flachglas Wernberg Beteiligungs-GmbH und am Mitarbeiterbeteiligungsprogramm teilnehmenden MitarbeiterInnen
- Gesellschaftsvertrag der Gesellschaft bürgerlichen Rechts zur Beteiligung an der Flachglas Wernberg Beteiligungs-GmbH vom 22.3.1999
- Gesellschaftsvertrag der Flachglas Wernberg Beteiligungs-GmbH





# **BETRIEBSVEREINBARUNG**

## **Vermögensbildung durch Mitarbeiterbeteiligung**

Zwischen der

1. FLACHGLAS AKTIENGESELLSCHAFT

- nachfolgend „FLACHGLAS AG“ genannt -

2. FLACHGLAS Wernberg GmbH, vertreten durch die Geschäftsführer, Herr Rexhausen und Herr Krendel,  
- nachfolgend „Gesellschaft“ genannt -  
und dem

Betriebsrat der FLACHGLAS Wernberg GmbH, vertreten durch den Betriebsratsvorsitzenden,  
- nachfolgend „Betriebsrat“ genannt -

wird eine freiwillige Betriebsvereinbarung über Vermögensbildung und Mitarbeiterbeteiligung an der FLACHGLAS Wernberg Beteiligungs-GmbH geschlossen.

### **Präambel**

Die unselbständige Betriebsstätte der FLACHGLAS AG in Wernberg-Köblitz wurde im Rahmen einer umfassenden Restrukturierung der FLACHGLAS-Gruppe rechtlich verselbständigt, indem die gesamte unselbständige Betriebsstätte mit ihrem Personal und dem zugehörigen Vermögen auf die FLACHGLAS Zweite Beteiligungs GmbH übertragen wurde. Gleichzeitig wurde die FLACHGLAS Zweite Beteiligungs GmbH in FLACHGLAS Wernberg GmbH umfirmiert. Die Arbeitsverhältnisse der Mitarbeiter der Betriebsstätte Wernberg-Köblitz gingen zusammen mit der Betriebsstätte nach § 613a BGB auf die FLACHGLAS Wernberg GmbH über.

Die Mitarbeiter einschließlich der Geschäftsführung (im folgenden zusammen als die „Mitarbeiter“ bezeichnet) sollen an der FLACHGLAS Wernberg GmbH über ein Mitarbeiterbeteiligungsprogramm im Rahmen einer indirekten stillen Beteiligung über eine sog. Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft beteiligt werden.

Zu diesem Zweck wird eine FLACHGLAS Wernberg Beteiligungs-GmbH (nachfolgend „Beteiligungs-GmbH“ genannt) gegründet, die 51 % der Geschäftsanteile der FLACHGLAS Wernberg GmbH erwerben wird. Sämtliche Geschäftsanteile an der Beteiligungs-GmbH werden von einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts zur Beteiligung an der FLACHGLAS Wernberg Beteiligungs-GmbH (nachfolgend „GbR“ genannt) gehalten. Diese GbR soll ausschließlich im Eigentum der aktiven Mitarbeiter der FLACHGLAS Wernberg GmbH stehen.

Jeder aktive Mitarbeiter, der eine stille Beteiligung im Rahmen dieses Mitarbeiterbeteiligungsprogrammes erwerben will, soll an der GbR beteiligt sein. Über stille Beteiligungen soll nur zusammen mit den Beteiligungen an der GbR verfügt werden können.

### **§ 1**

#### **Grundsatz der Mitarbeiterbeteiligung, Beteiligungsverträge**

(1) Die Mitarbeiterbeteiligung hat das Ziel, die Verbundenheit zwischen Mitarbeiter und Unternehmen zu fördern, die Finanzierungsstruktur des Unternehmens zu verbessern, den Standort Wernberg-Köblitz zu sichern und den Mitarbeitern die Möglichkeit einer wirtschaftlichen Beteiligung am Unternehmenserfolg zu eröffnen.

- (2) Die Gesellschaft bietet hierzu den Mitarbeitern auf der Grundlage des Fünften Vermögensbildungsgesetzes (VermBG) den Abschluss von Beteiligungs-Verträgen an. Mit Abschluss des Beteiligungs-Vertrages wird der einzelne Mitarbeiter stiller Gesellschafter der FLACHGLAS Wernberg Beteiligungs-GmbH.

## **§ 2 Anspruchsberechtigte**

- (1) Beteiligungsberechtigt sind alle Mitarbeiter der Gesellschaft.
- (2) Voraussetzung der Beteiligungsberechtigung ist ferner, dass der Mitarbeiter spätestens zeitgleich mit dem Erwerb einer stillen Beteiligung durch den Abschluss des Beteiligungsvertrages als Gesellschafter der GbR beitrifft. Arbeitnehmer, die in keinem ständigen Arbeitsverhältnis mit der Gesellschaft stehen und solche, die vor dem 31.12.2002 aus der Gesellschaft ausscheiden, können nur stille Beteiligungen erwerben.

## **§ 3 Einlage**

- (1) Mit Abschluss des Beteiligungsvertrages soll sich der Mitarbeiter zur Übernahme von stillen Einlagen in Höhe von insgesamt DM 6.600,- innerhalb von 6 Jahren verpflichten, wobei jedes Kalenderjahr eine stille Einlage von DM 1.100,- gezeichnet und eingezahlt werden soll. Die Einzahlungen sollen wie folgt dargestellt werden: durch einen jährlichen Zuschuss des Arbeitgebers in Höhe von DM 300 jeweils bei Übernahme der Beteiligungen und weiteren Zahlungen von je DM 800 jährlich für insgesamt sechs Jahre.
- (2) Ab dem siebten Jahr sind die Mitarbeiter verpflichtet, mit der Arbeitnehmersparzulage, welche sie für die in den ersten sechs Jahren des Programms gezeichneten und eingezahlten stillen Beteiligungen vom Staat erhalten, weitere stille Einlagen in Höhe der jeweils ausgezahlten Arbeitnehmersparzulage zu zeichnen und einzuzahlen. Mitarbeiter, die keinen Anspruch oder nur teilweise Anspruch auf Arbeitnehmersparzulage für die übernommenen stillen Einlagen haben, sollen die Möglichkeit erhalten, im siebten Jahr des Programms einmal eine weitere stille Einlage zu übernehmen, und zwar in Höhe der gesetzlich maximal erreichbaren Summe der Arbeitnehmersparzulage für die ersten sechs Jahre.
- (3) Der Mitarbeiter soll die Möglichkeit erhalten, die Vermögenseinlagen durch
- vermögenswirksame Leistungen, die die Gesellschaft gemäß dem geltenden Tarifvertrag in seiner jeweils gültigen Fassung zusätzlich zum Entgelt für den Mitarbeiter zu erbringen hat,
  - durch vermögenswirksame Leistungen, die die Gesellschaft auf Antrag des Mitarbeiters aus dessen Entgelt anzulegen hat, und/oder
  - durch sonstige Leistungen aus seinem Vermögen zu erbringen.
- (4) Einzelheiten zur Vermögenseinlage, Zahlungsform, Verzinsung, Gewinn- und Verlustbeteiligung sowie Vertragsdauer regelt der mit den einzelnen Mitarbeitern abzuschließende Beteiligungs-Vertrag.

## **§ 4 Allgemeine Bestimmungen**

- (1) Sollte eine Bestimmung dieser Vereinbarung nichtig, anfechtbar oder unwirksam sein, so soll die Wirksamkeit der übrigen Bestimmungen hiervon nicht berührt werden. Die entsprechende Bestimmung ist vielmehr so auszulegen, dass der mit ihr erstrebte wirtschaftliche Zweck nach Möglichkeit erreicht wird. Dasselbe gilt sinngemäß für die Ausfüllung von Vertragslücken.
- (2) Diese Betriebsvereinbarung tritt am 01. März 1999 in Kraft. Sie ist mit einer Frist von drei Monaten zum Quartal kündbar. Eine Nachwirkung ist ausgeschlossen.

# Antrag

## zur Teilnahme am Mitarbeiterbeteiligungsprogramm der FLACHGLAS Wernberg GmbH

und

## zur Einbehaltung von vermögenswirksamen Leistungen zur Anlage in Stillen Beteiligungen an der FLACHGLAS Wernberg Beteiligungs-GmbH

Antragsteller

---

Name, Vorname

---

Geburtsort, -datum

---

Straße, Hausnummer

---

Postleitzahl, Wohnort

---

Als Arbeitnehmer tätig in der FLACHGLAS Wernberg GmbH

Personalnummer

Ich nehme an dem Mitarbeiterbeteiligungsprogramm der FLACHGLAS Wernberg GmbH teil und erkenne mit meiner untenstehenden Unterschrift alle Verträge und Vereinbarungen zur Durchführung des Mitarbeiterbeteiligungsprogrammes, insbesondere den Beteiligungsvertrag und den Gesellschaftsvertrag der Gesellschaft bürgerlichen Rechts zur Beteiligung an der FLACHGLAS Wernberg Beteiligungs-GmbH als für mich verbindlich an. Meinem Exemplar dieses Antrages sind die vorgenannten Verträge als Anlage beigelegt.

### **1. Erwerb Stiller Einlagen an der FLACHGLAS Wernberg Beteiligungs-GmbH**

Ich verpflichte mich, Stille Beteiligungen an der FLACHGLAS Wernberg Beteiligungs-GmbH gem. dem als Anlage beigelegten Beteiligungsvertrag zu übernehmen und einzuzahlen.

Hierzu beantrage ich hiermit, rückwirkend zum 01. Januar 1999 monatlich DM 67,00 von meinem Lohn/Gehalt einzubehalten und nach den Bestimmungen des 5. Vermögensbildungsgesetzes vermögenswirksam in Stillen Beteiligungen an der FLACHGLAS Wernberg Beteiligungs-GmbH anzulegen. Die von mir zu beanspruchenden tariflichen Leistungen zur vermögenswirksamen Anlage sind hierzu zu verwenden.

Die jeweils innerhalb eines Kalenderjahres angelegten Stillen Beteiligungen unterliegen einer gesetzlichen Sperrfrist von sechs Jahren. Diese Frist beginnt jeweils zum 1. Januar des Kalenderjahres, das der Übernahme und Einzahlung der jeweiligen Stillen Beteiligungen folgt.

Unabhängig davon haben die Stillen Beteiligungen nach dem Beteiligungsvertrag eine unbegrenzte Laufzeit und können nur von der FLACHGLAS Wernberg Beteiligungs-GmbH ordentlich gekündigt werden.

Mit meiner Unterschrift erkenne ich die obigen Bedingungen an und verpflichte mich, über die Stillen Beteiligungen, für die mir eine Arbeitnehmersparzulage gewährt wurde, in jedem Fall nicht vor Ablauf der sechsjährigen Sperrfrist zu verfügen.

## **2. Erwerb eines Geschäftsanteils an der Gesellschaft bürgerlichen Rechts zur Beteiligung an der FLACHGLAS Wernberg Beteiligungs-GmbH**

Ich übernehme hiermit einen Geschäftsanteil an der Gesellschaft bürgerlichen Rechts zur Beteiligung an der FLACHGLAS Wernberg Beteiligungs-GmbH und verpflichte mich, eine Einlage in Höhe von einmalig DM 120,- zum 01. April 1999 einzuzahlen. Hierzu beantrage ich, von meinem im April auszuzahlenden Lohn/ Gehalt den vorgenannten Betrag einzubehalten und unmittelbar an die GbR für mich in meinem Namen abzuführen.

Anlagen

- (1) Beteiligungsvertrag
- (2) Gesellschaftsvertrag der Gesellschaft bürgerlichen Rechts zur Beteiligung an der FLACHGLAS Wernberg Beteiligungs-GmbH
- (3) Widerrufsbelehrung (separat zu unterschreiben)

# BETEILIGUNGS-VERTRAG

Zwischen der

FLACHGLAS Wernberg Beteiligungs-GmbH,  
Nürnberger Straße 140  
92533 Wernberg-Köblitz

- nachfolgend „Beteiligungsgesellschaft“ genannt -und

dem Mitarbeiter, gem. seinem Antrag zur Teilnahme am Mitarbeiterbeteiligungsprogramm der FLACH-  
GLAS Wernberg GmbH - nachfolgend „Beteiligter“ genannt -

wird folgender Vertrag über die Beteiligung des Beteiligten als stiller Gesellschafter der Beteiligungsgesellschaft geschlossen:

## § 1 Beteiligung

(1) Der Beteiligte verpflichtet sich hiermit unwiderruflich, die folgenden stillen Beteiligungen im Sinn von § 230 HGB an der Beteiligungsgesellschaft zu übernehmen und einzuzahlen:

- im Jahr 1999 DM 1.100,-
- im Jahr 2000 DM 1.100,-
- im Jahr 2001 DM 1.100,-
- im Jahr 2002 DM 1.100,-
- im Jahr 2003 DM 1.100,-
- im Jahr 2004 DM 1.100,-

§ 9 bleibt unberührt.

(2) Falls der Beteiligte für die unter Abs. 1 aufgeführten stillen Einlagen ganz oder teilweise eine Arbeitnehmersparzulage erhält, verpflichtet er sich, den Betrag, den er als Arbeitnehmersparzulage für die seit 1999 gezeichneten und eingezahlten stillen Beteiligungen vom Staat erhalten wird, als weitere stille Beteiligung zu übernehmen und einzuzahlen, und zwar jeweils in der Höhe und in den Jahren, in welchen ihm die Arbeitnehmersparzulage zufließt. Wenn der Beteiligte keine oder nur teilweise eine Arbeitnehmersparzulage erhält, hat er das Recht, im Jahr 2005 in einer Summe eine weitere stille Beteiligung zu zeichnen und einzuzahlen, und zwar in Höhe der Summe der maximal für die in den Vorjahren gezeichneten stillen Beteiligungen gesetzlich zu erzielende Arbeitnehmersparzulage.

## § 2 Vermögenseinlage

(1) Die Gesamtbeträge der Vermögenseinlagen im jeweiligen Jahr werden, solange der Beteiligte Mitarbeiter der FLACHGLAS Weinberg GmbH ist, wie folgt aufgebracht:

- durch einen jährlichen Zuschuss der FLACHGLAS Wernberg GmbH in Höhe von DM 300, der in den Jahren 1999 bis 2004 einschließlich jeweils zum 15.12. direkt von der FLACHGLAS Wernberg GmbH an die Beteiligungsgesellschaft gezahlt wird;
- durch Zahlungen des Beteiligten in Höhe von DM 67,00 pro Monat in der Zeit vom 01.01.1999 bis zum 31.12.2004 einschließlich; die Beträge für die Zeit vom 01.01.1999 bis 31.04.1999 werden in einer Summe im April 1999 gezahlt. Sämtliche Beträge hat die FLACHGLAS Wernberg GmbH auf

Antrag des Beteiligten aus dessen Arbeitsentgelt bzw. aus den ihm zustehenden vermögenswirksamen Leistungen bei der Beteiligungsgesellschaft anzulegen;

- (2) Die in § 1 Abs. 1 aufgeführten stillen Beteiligungen sind von dem Beteiligten auch dann in voller Höhe zu übernehmen und einzuzahlen, wenn eine Arbeitnehmersparzulage oder Leistungen nach dem Vermögensbildungsgesetz nicht gewährt werden. Scheidet der Beteiligte aus dem Anstellungsverhältnis bei der FLACHGLAS Wernberg GmbH aus, hat er die übernommenen stillen Beteiligungen jeweils zum 10.01. im Jahr der jeweiligen Übernahme an die FLACHGLAS Wernberg Beteiligungs-GmbH einzuzahlen. § 9 bleibt unberührt.

### **§ 3 Buchung**

- (1) Die geleisteten Einlagen werden auf einem unverzinslichen Festkapitalkonto gebucht.
- (2) Die auf den Beteiligten entfallenden Gewinne und Verluste werden über ein für den Beteiligten zu führendes Verrechnungskonto gebucht.

### **§ 4 Geschäftsführung**

Zur Führung der Geschäfte sind allein die Geschäftsführer der Beteiligungsgesellschaft befugt. Der Beteiligte ist nicht Mitunternehmer im Sinne des § 15 Abs. 1 Nr. 2 EStG.

### **§ 5 Beteiligung an Gewinnen und Verlusten**

An den Gewinnen und Verlusten der Beteiligungsgesellschaft nimmt der Beteiligte nach Maßgabe der folgenden Regelung teil:

- (1) Der Beteiligte ist anteilmäßig am verteilungsfähigen Gewinn beteiligt. Grundlage für die Ermittlung des verteilungsfähigen Gewinns ist der Jahresgewinn laut Steuerbilanz. Der verteilungsfähige Gewinn wird vom Steuerberater/Wirtschaftsprüfer der Beteiligungsgesellschaft ermittelt und schriftlich bestätigt. Der Anteil des Beteiligten am verteilungsfähigen Gewinn entspricht dem Anteil seiner eingezahlten Vermögenseinlage am gesamten gewinnberechtigten Kapital (Stammkapital und stille Einlagen) der Beteiligungsgesellschaft am Ende des jeweiligen Geschäftsjahres, maximal jedoch 15 % seiner eingezahlten und nicht durch Verluste geminderten Einlage.
- (2) Gewinne und Entnahmen werden über Verrechnungskonten gebucht.
- (3) Der Beteiligte nimmt am Verlust der Beteiligungsgesellschaft nur bis zum Betrag seiner eingezahlten oder rückständigen Vermögenseinlage teil. Darüber hinausgehende Verluste werden vorgetragen. Er ist nicht verpflichtet, den bezogenen Gewinn wegen späterer Verluste der Beteiligungsgesellschaft zurückzuzahlen, jedoch wird, solange seine Einlage durch Verlust gemindert ist, der jährliche Gewinn zur Deckung des Verlusts verwendet. Eine Nachschusspflicht besteht nicht. Grundlage für die Ermittlung des verteilungsfähigen Verlusts ist der Verlust laut Steuerbilanz.

### **§ 6 Vererbung, Abtretung und Verpfändung**

- (1) Die Gesellschaftsanteile sind vererbbar. Die Beleihung oder Verpfändung von Gesellschaftsanteilen ist ausgeschlossen. Dies gilt auch für den Fall, daß eine der Bedingungen für eine unschädliche vorzeitige

Verfügung gemäß § 19 a Abs. 2 EStG bzw. § 4 Abs. 4 Nr. 1 – 5. VermBG erfüllt ist. Ein Verstoß gegen diese Vorschrift berechtigt zum Ausschluss des Mitarbeiters.

- (2) Die stille Beteiligung kann nur zusammen mit der Beteiligung an der Gesellschaft bürgerlichen Rechts zur Beteiligung an der FLACHGLAS Wernberg Beteiligungs-GmbH übertragen werden, soweit der Beteiligte eine solche hält.

## **§ 7 Informationsrechte**

- (1) Die Informations- und Kontrollrechte nach § 233 Abs. (1) und (2) HGB überträgt der Beteiligte einem aus 9 Mitgliedern bestehenden Kontrollausschuss der stillen Gesellschafter, der von allen an der Beteiligungsgesellschaft als stille Gesellschafter Beteiligten gewählt wird. Die Mitglieder dieses Kontrollausschusses sollen zugleich Mitglieder des Gesellschaftsausschusses der Gesellschaft bürgerlichen Rechts zur Beteiligung an der FLACHGLAS Wernberg Beteiligungs-GmbH sein.
- (2) Weitere Informations- und Kontrollrechte an der Beteiligungsgesellschaft bestehen für den Beteiligten nicht mit Ausnahme der Rechte nach § 233 Abs. 3 HGB.
- (3) Über alle Angelegenheiten der Beteiligungsgesellschaft, insbesondere über vertrauliche Angaben und Geheimnisse, die dem Beteiligten bekannt geworden sind, hat dieser Stillschweigen zu bewahren.
- (4) Die Mitglieder des Kontrollausschusses haften den Beteiligten nur bei Verletzung derjenigen Sorgfalt, die sie in eigenen Angelegenheiten anzuwenden pflegen.

## **§ 8 Vertragsdauer und Beendigung**

- (1) Der Beteiligungs-Vertrag wird auf unbestimmte Zeit geschlossen. Er kann von Seiten des Beteiligten nur aus den in diesem Vertrag ausdrücklich vorgesehenen Gründen ordentlich gekündigt werden.
- (2) Nur die Beteiligungsgesellschaft kann den Vertrag mit einer Frist von 3 Monaten zum Ende eines jeden Geschäftsjahres ordentlich kündigen.
- (3) Die Kündigung muss dem Vertragspartner in einem eingeschriebenen Brief mitgeteilt werden. Maßgeblich für die Rechtzeitigkeit der Kündigung ist der Zugang des Kündigungsschreibens.
- (4) Der Beteiligte, dessen Beteiligung von der Beteiligungsgesellschaft gekündigt wurde, scheidet zum Ende des laufenden Rechnungsjahres mit seiner gekündigten stillen Beteiligung aus der Beteiligungsgesellschaft aus.
- (5) Soweit im Falle einer vorzeitigen Rückzahlung der Einlage der Beteiligte gemäß § 13 Abs. 5 5. VermBG zur Rückzahlung der Arbeitnehmersparzulage bzw. gemäß § 19 a EStG zur Nachversteuerung des ihm eingeräumten geldwerten Vorteils verpflichtet ist, findet eine Erstattung durch die Beteiligungsgesellschaft nicht statt.
- (6) Der Ausschluss des Beteiligten ist bei vorsätzlicher grober Pflichtverletzung sowie in anderen in diesem Vertrag geregelten Fällen zulässig.

## **§ 9 Ausscheiden des Beteiligten aus besonderen Gründen**

- (1) Aus besonderen Gründen kann die Verpflichtung des Beteiligten zur Übernahme und Einzahlung der in § 1 näher beschriebenen Beteiligungen vorzeitig enden oder zeitweise ruhen.

- (2) Ein besonderer Grund liegt nur in folgenden Fällen vor:
- (a) wenn der Beteiligte nach Vertragsabschluß gestorben oder völlig erwerbsunfähig geworden ist,
  - (b) wenn über das Vermögen der FLACHGLAS Wernberg GmbH ein Insolvenzverfahren eröffnet oder die Verfahrenseröffnung mangels Masse abgelehnt wird,
  - (c) wenn der Beteiligte nach Vertragsabschluß arbeitslos geworden ist und die Arbeitslosigkeit mindestens ein Jahr lang ununterbrochen bestanden hat für die Zeit der Arbeitslosigkeit,
  - (d) wenn der Beteiligte Wehrdienst oder Ersatzdienst leistet für die Zeit dieser Verpflichtung,
  - (e) im Fall von Erziehungsurlaub für die Dauer der Zeit des Erziehungsurlaubes.
- (3) In den Fällen nach Abs. (2) lit. (a) und (b) erlischt die Verpflichtung des Beteiligten zur Übernahme und Einzahlung weiterer Beteiligungen gem. § 1 dieses Vertrages mit dem Beginn des Monats, in dem das Ereignis eintritt. In den Fällen nach Abs. (2) lit. (c) – (e) erlischt die Verpflichtung des Beteiligten zur Übernahme und Einzahlung weiterer Beteiligungen nur für die Monate, in welchen der besondere Grund besteht.
- (4) Besteht der besondere Grund nur während eines Teils des jeweiligen Kalenderjahres, so gilt der besondere Grund in den Kalendermonaten als bestehend, in welchen er ganz oder teilweise besteht.

## **§ 10 Rückzahlung**

- (1) Die stille Beteiligung wird zum Nennwert abzüglich etwaiger Verlustbeteiligungen zurückgezahlt. Fällt der Zeitpunkt der Beendigung der stillen Beteiligung nicht auf das Ende eines Geschäftsjahres der Beteiligungsgesellschaft, dann wird für den Anteil des Mitarbeiters am verteilungsfähigen Gewinn bzw. Verlust des zur Zeit der Beendigung laufenden Geschäftsjahres die Anzahl der Monate vom Beginn dieses Geschäftsjahres bis zum Zeitpunkt der Auflösung der stillen Gesellschaft zugrunde gelegt.
- (2) An den Gewinnen und Verlusten der zum Ende des Geschäftsjahres, in dem die stille Beteiligung beendet wird, noch schwebenden Geschäften nimmt der Beteiligte nicht teil.
- (3) Die Rückzahlung des Auseinandersetzungsguthabens gemäß § 10 Abs. 1 dieses Vertrages erfolgt spätestens 6 Monate nach dem Ende des Geschäftsjahres, in dem die stille Gesellschaft beendet wird. Die Geschäftsleitung kann im Einvernehmen mit dem Kontrollausschuss andere Rückzahlungsmodalitäten festlegen.

## **§ 11 Insolvenz**

- (1) Wird über das Vermögen des Beteiligten ein Insolvenzverfahren eröffnet, wird die Eröffnung eines solchen Verfahrens mangels Masse abgelehnt oder hat ein Privatgläubiger von dem Recht des § 725 BGB Gebrauch gemacht so scheidet der Beteiligte mit der Folge des § 10 aus der Beteiligungsgesellschaft aus. Eine etwaige Kündigung des Beteiligungs-Vertrages durch einen Gläubiger hat keine Rechtswirkung.
- (2) Wird die gegen den Beteiligten getroffene Maßnahme binnen sechs Monaten wieder aufgehoben, gilt der Mitarbeiter als nicht ausgeschieden. Innerhalb dieser Frist dürfen in Ansehung des Gesellschaftsanteils des Beteiligten keine Veränderungen erfolgen.



## **§ 12**

### **Allgemeine Bestimmungen**

- (1) Mehrere Erben eines Beteiligten können die Rechte aus den stillen Beteiligungen nur durch einen gemeinsamen Vertreter ausüben.
- (2) Der Beteiligte bestätigt, dass er über die wirtschaftlichen Zusammenhänge und über die wesentlichen Punkte seiner Anlageentscheidung unter Berücksichtigung der bisherigen Ertragssituation des Unternehmens und der Vertragskosten und insbesondere über die Tatsache, dass er die auf unbestimmte Zeit laufende Beteiligung an der Beteiligungsgesellschaft nicht ordentlich kündigen kann, aufgeklärt worden ist.
- (3) Sollte eine Bestimmung dieses Vertrages nichtig, anfechtbar oder unwirksam sein, so soll die Wirksamkeit der übrigen Bestimmungen hiervon nicht berührt werden. Die entsprechende Bestimmung ist vielmehr so auszulegen, dass der mit ihr erstrebte wirtschaftliche Zweck nach Möglichkeit erreicht wird. Dasselbe gut sinngemäß für die Ausfüllung von Vertragslücken.
- (4) Änderungen und Ergänzungen dieses Vertrages bedürfen der Schriftform. Dies gilt auch für die Aufhebung des Schriftformerfordernisses.
- (5) Gerichtsstand und Erfüllungsort ist der Sitz der Beteiligungsgesellschaft.



# **GESELLSCHAFTSVERTRAG**

## **der Gesellschaft bürgerlichen Rechts zur Beteiligung an der FLACHGLAS Wernberg Beteiligungs-GmbH**

### **Vorbemerkung**

Im Handelsregister des Amtsgerichts Hamburg ist unter HRB 70143 die Gesellschaft mit beschränkter Haftung unter der Firma FLACHGLAS Wernberg Beteiligungs-GmbH, noch unter ihrer alten Firma „Ad acta“ zweihundertsiebenundvierzigste Vermögensverwaltungsgesellschaft mbH eingetragen. Die Neufassung der Satzung dieser Gesellschaft und die Verlegung ihres Sitzes nach Wernberg-Köblitz wurde am 19. März 1999 beschlossen. An dieser Gesellschaft sollen die Mitarbeiter der FLACHGLAS Wernberg GmbH über ein Mitarbeiterbeteiligungsprogramm beteiligt werden. Die von Mitarbeitern gehaltene FLACHGLAS Wernberg Beteiligungs-GmbH (nachfolgend »GmbH«) wird 51 % der Geschäftsanteile der FLACHGLAS Wernberg GmbH übernehmen und steht im Eigentum der GbR.

Die GbR wird zunächst von einigen wenigen Mitarbeitern gegründet. Im nächsten Schritt können sich alle Mitarbeiter und das Management (nachfolgend auch die „Beteiligten«) an der GbR beteiligen, die eine stille Beteiligung an der FLACHGLAS Wernberg Beteiligungs-GmbH im Rahmen des Mitarbeiterbeteiligungsprogrammes übernehmen.

Die in der GbR zusammengeschlossenen Mitarbeiter regeln ihre Beziehungen im Rahmen des Gesellschaftsverhältnisses wie folgt:

## **GESELLSCHAFTSVERTRAG**

### **§ 1**

#### **Name. Sitz. Rechtsform**

(1) Der Name der Gesellschaft lautet:

Gesellschaft bürgerlichen Rechts  
zur Beteiligung an der FLACHGLAS Wernberg Beteiligungs-GmbH.

(2) Sitz der Gesellschaft ist Wernberg-Köblitz.

(3) Die Gesellschaft ist eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts.

### **§ 2**

#### **Gegenstand der Gesellschaft**

Gegenstand der Gesellschaft ist ausschließlich das Halten und die Verwaltung der im Gesamthandseigentum der Gesellschaft stehenden gesellschaftsrechtlichen Beteiligungen jeder Form an der FLACHGLAS Wernberg Beteiligungs-GmbH zum Nutzen der Beteiligten. Die Gesellschaft ist nicht berechtigt, darüber hinaus in irgendeiner Weise gewerblich tätig zu werden.

### **§ 3**

#### **Rechnungsjahr**

Rechnungsjahr ist das Geschäftsjahr der FLACHGLAS Wernberg Beteiligungs-GmbH.

## **§ 4**

### **Dauer der Gesellschaft. Kündigung**

- (1) Die Dauer der Gesellschaft ist unbestimmt.
- (2) Jeder Beteiligte kann seine Beteiligung an der Gesellschaft unabhängig von seiner arbeitsvertraglichen Stellung in der FLACHGLAS Wernberg GmbH auf das Ende eines jeden Rechnungsjahres der Gesellschaft mit einer Frist von 6 Monaten kündigen, erstmals zum 31. Dezember 2011 oder zu einem eventuell abweichenden Ende des Geschäftsjahres der FLACHGLAS Wernberg Beteiligungs-GmbH. Das Recht zur ordentlichen Kündigung ist aber ausgeschlossen, solange der Beteiligte eine stille Beteiligung an der FLACHGLAS Wernberg Beteiligungs-GmbH hält. Die Kündigung hat nicht die Auflösung der Gesellschaft zur Folge. Näheres regeln die §§ 13 und 14.
- (3) Jede Kündigung hat durch eingeschriebenen Brief an einen der geschäftsführenden Gesellschafter der GbR ( § 7) zu erfolgen. Für die Rechtzeitigkeit der Kündigung kommt es auf das Datum des Postabgangsstempels an.

## **§ 5**

### **Gesellschaftsvermögen, Gesellschafter**

- (1) Das Gesellschaftsvermögen besteht aus der Beteiligung an der FLACHGLAS Wernberg Beteiligungs-GmbH gem. § 2 sowie aus dem sonstigen Gesellschaftsvermögen.
- (2) Sämtliche Gesellschafter sind an der Gesellschaft mit denselben Anteilen beteiligt.
- (3) Neu aufzunehmende Gesellschafter haben eine Einlage in Höhe der Abfindungszahlung gemäß § 14 Nr. 2 zu leisten. Eine Aufnahme ist nur zum Anfang eines Rechnungsjahres möglich.
- (4) Die Aufnahme neuer Gesellschafter nach Maßgabe einer Geschäftsordnung erfolgt durch die geschäftsführenden Gesellschafter.

## **§ 6**

### **Gesellschafterverzeichnis**

Die geschäftsführenden Gesellschafter ( § 7) führen ein Gesellschafter-Verzeichnis. Änderungen im Bestand der Gesellschafter sind in dem Gesellschafterverzeichnis zu vermerken.

## **§ 7**

### **Geschäftsführung und Vertretung**

- (1) Zur Geschäftsführung und Vertretung sind ausschließlich zwei geschäftsführende Gesellschafter berufen, welche aus der Mitte der Gesellschafter gewählt werden. Die geschäftsführenden Gesellschafter sollen zugleich Geschäftsführer der FLACHGLAS Wernberg Beteiligungs-GmbH sein.
- (2) Geschäftsführung und Vertretung erstrecken sich auf alle Maßnahmen, die zur Verwirklichung des Gesellschaftszwecks erforderlich sind. Geschäftsführung und Vertretung dürfen sich jedoch ausschließlich auf das Gesellschaftsvermögen beziehen. Sollen Verbindlichkeiten eingegangen werden, die das Gesellschaftsvermögen übersteigen und sollen die Gesellschafter auch mit ihrem Privatvermögen haften, so ist vor Eingehung solcher Verbindlichkeiten die schriftliche Einwilligung aller Gesellschafter einzuholen.

- (3) Die Ausübung der Rechte als Gesellschafter der FLACHGLAS Wernberg GmbH, insbesondere im Zusammenhang mit dem Abstimmungsverhalten in deren Gesellschafterversammlungen, bedarf der Einwilligung des Gesellschafterausschusses.

## **§ 8**

### **Beteiligung an Überschüssen und Verlusten**

An den Gewinnen und Verlusten der Gesellschaft nehmen die Gesellschafter entsprechend ihrem Anteil an der Gesellschaft teil.

## **§ 9**

### **Gesellschafterversammlungen**

- (1) Beschlüsse der Gesellschaft werden in Gesellschafterversammlungen gefasst. An Gesellschafterversammlungen können Gesellschafter sowie die Geschäftsführer der FLACHGLAS Wernberg Beteiligungs-GmbH teilnehmen.
- (2) Die ordentliche Gesellschafterversammlung findet einmal jährlich statt. Für die Einberufung und Abhaltung der Gesellschafterversammlungen gelten, soweit in diesem Vertrag nichts anderes geregelt ist, die Vorschriften des GmbH-Gesetzes entsprechend.
- (3) Die ordentliche Gesellschafterversammlung wählt einen Gesellschafterausschuss, der aus neun Mitgliedern besteht. Der Gesellschafterausschuss hat insbesondere die Aufgabe, soweit dies gesetzlich zulässig ist, exklusiv die Kontrollrechte auszuüben, die den Gesellschaftern zustehen, und tritt darüber hinaus zwischen den ordentlichen Gesellschafterversammlungen an die Stelle der Gesellschafter. Er übt in dieser Zeit anstelle aller Gesellschafter deren Stimmrecht aus. Darüber hinaus soll der Gesellschafterausschuss die geschäftsführenden Gesellschafter bei ihrer Geschäftsführung beaufsichtigen und beraten.
- (4) Die Mitgliedschaft im Gesellschafterausschuss endet außer durch Niederlegung des Amtes, die gegenüber den geschäftsführenden Gesellschaftern zu erklären ist, mit Beendigung der Gesellschafterversammlung, die über die Entlastung für das vierte Geschäftsjahr nach dem Beginn der Amtszeit beschließt. Die Wiederwahl ist statthaft.
- (5) An den Sitzungen des Gesellschafterausschusses nehmen die geschäftsführenden Gesellschafter teil. Die Mitglieder des Aufsichtsrats der FLACHGLAS Wernberg GmbH, die auf Vorschlag der FLACHGLAS Wernberg Beteiligungs-GmbH in den Aufsichtsrat gewählt wurden, können an den Sitzungen des Gesellschafterausschusses mit beratender Stimme teilnehmen.

## **§ 10**

### **Gesellschafterbeschlüsse**

- (1) Gesellschafterbeschlüsse werden, sofern das Gesetz oder dieser Vertrag nicht etwas anderes zwingend vorschreiben, mit einfacher Mehrheit der abgegebenen Stimmen gefasst. Stimmenthaltungen gelten als nicht abgegebene Stimmen. Beschlüsse über Änderungen des Gesellschaftsvertrages, die Auflösung der Gesellschaft oder den Ausschluss eines Gesellschafter bedürfen einer Mehrheit von 3/4 der abgegebenen Stimmen.
- (2) Jedem Gesellschafter steht eine Stimme zu.
- (3) Die Gesellschafterversammlung ist beschlussfähig, wenn mindestens die Hälfte der Gesellschafter vertreten ist. Ist dies nicht der Fall, so ist mit einer Frist von 21 Kalendertagen eine zweite Gesellschafter-

versammlung mit derselben Tagesordnung einzuberufen. Die zweite Gesellschafterversammlung ist ohne Rücksicht auf die Anzahl der versammelten Gesellschafter beschlussfähig. In der Einladung ist hierauf hinzuweisen.

- (4) Jeder Gesellschafter kann sich durch einen anderen Gesellschafter oder durch eine zur Berufsverschwiegenheit verpflichtete Person vertreten lassen. Der Vertreter hat sich durch eine schriftliche Vollmacht auszuweisen.
- (5) Über jeden Gesellschafterbeschluss ist eine Niederschrift anzufertigen, vom geschäftsführenden Gesellschafter zu unterschreiben und an alle Gesellschafter zu übermitteln. Dies gilt auch für die vom Gesellschafterausschuss anstelle der Gesellschafter gefassten Beschlüsse.

## **§ 11 Verfügungen**

- (1) Verfügungen über Gesellschaftsanteile oder Teile von Gesellschaftsanteilen bedürfen zu ihrer Wirksamkeit der schriftlichen Einwilligung 90 % aller Gesellschafter.
- (2) Als Verfügung im Sinne des Abs. (1) gilt auch die Eingehung von solchen Rechtsverhältnissen, durch welche ein Gesellschafter hinsichtlich seines Gesellschaftsanteils in eine treuhänderähnliche Stellung gerät oder die Verpflichtung eingeht, die Ausübung seiner Gesellschaftsrechte an die Zustimmung eines außenstehenden Dritten zu binden.
- (3) Ein Verstoß gegen Vorschriften des Abs. (1) und Abs. (2) berechtigt zum Ausschluss des betroffenen Gesellschafters.
- (4) Vor jeder beabsichtigten Verfügung über einen Gesellschaftsanteil ist dieser zunächst allen Gesellschaftern zum Preis gemäß § 14 (2) anzubieten. Machen mehrere Gesellschafter von dieser Möglichkeit Gebrauch, so erwerben sie den Gesellschaftsanteil im Wege der Anwachsung zu gleichen Teilen.
- (5) Kommt eine Verfügung gemäß Abs. (4) nicht innerhalb eines Monats nach dem Angebot an die übrigen Gesellschafter zustande, so kann der Gesellschaftsanteil vorbehaltlich Abs. (1) und (2) frei veräußert werden.
- (6) Steht ein Geschäftsanteil mehreren Erben zu, so können sie Rechte aus diesem Geschäftsanteil nur durch einen gemeinsamen Vertreter ausüben.

## **§ 12 Auflösung der Gesellschaft**

In allen Fällen, in denen das Gesetz an den Eintritt bestimmter Ereignisse in der Person eines Gesellschafters die Auflösung der Gesellschaft anknüpft, soll diese nicht eintreten. Vielmehr soll der betroffene Gesellschafter aus der Gesellschaft ausscheiden. Der Anteil des ausscheidenden Gesellschafters wächst den übrigen Gesellschaftern an. Die Gesellschaft wird von den verbliebenen Gesellschaftern mit dem vorhandenen Gesellschaftsvermögen weiter betrieben.

## **§ 13 Ausscheiden aus der Gesellschaft**

- (1) Kündigt ein Gesellschafter gemäß § 4 (1) dieses Vertrages seine Beteiligung, so scheidet er zum Ende des laufenden Rechnungsjahres aus der Gesellschaft aus. Während der Kündigungsfrist besteht ein Übernahmerecht der verbleibenden Gesellschafter bzw. eine Andienungspflicht oder ggf. das Recht

zum nachgeschalteten freihändigen Verkauf in entsprechender Anwendung von § 11 Absätze (4) und (5). Kommt eine solche Übertragung nicht zustande, so kann der kündigende Gesellschafter verlangen, dass ihm eine Abfindung ( § 14) aus dem Gesellschaftsvermögen bezahlt wird.

- (2) Der Ausschluss eines Gesellschafters ist bei vorsätzlicher grober Pflichtverletzung sowie in anderen in diesem Vertrag geregelten Fällen zulässig.
- (3) (Der Ausschluss erfolgt durch Gesellschafterbeschluss ohne Mitwirkung des betroffenen Gesellschafters. Der Ausschluss hat sofortige Wirkung. Der ausgeschlossene Gesellschafter erhält eine Abfindung entsprechend § 14, die aber so auszuzahlen ist, als sei der ausgeschlossene Gesellschafter erst zum Ende des laufenden Rechnungsjahres ( § 3) aus der Gesellschaft ausgeschieden.
- (4) Wird über das Vermögen eines Gesellschafters ein Insolvenzverfahren eröffnet, wird die Eröffnung eines solchen Verfahrens mangels Masse abgelehnt oder hat ein Privatgläubiger von dem Recht des § 725 BGB Gebrauch gemacht, so scheidet der betroffene Gesellschafter mit der Folge des § 14 aus der Gesellschaft aus. Eine etwaige Kündigung des Gesellschaftsverhältnisses durch einen Gläubiger hat keine Rechtswirkung. Wird die gegen den Gesellschafter getroffene Maßnahme binnen sechs Monaten wieder aufgehoben, gilt der betroffene Gesellschafter als nicht ausgeschieden. Innerhalb dieser Frist dürfen in Ansehung des Gesellschaftsanteils des ausgeschiedenen Gesellschafters keine Veränderungen im Gesellschaftsverhältnis erfolgen.

## **§ 14 Abfindung, Übernahmepreis**

- (1) Scheidet ein Gesellschafter aus der Gesellschaft aus, so erhält er, im Falle seines Todes seine Erben, von dem/den übernehmenden Gesellschafter(n) den Übernahmepreis. Wird sein Gesellschaftsanteil nicht übernommen, so erfolgt die Zahlung der Abfindung aus dem Gesellschaftsvermögen gem. Absätzen (2) und (3).
- (2) Die Höhe des Übernahmepreises oder der Abfindung bei Ausscheiden des Gesellschafters bemisst sich nach der Höhe der vom Ausscheidenden geleisteten Einlage zuzüglich des Anteils des Ausscheidenden am durchschnittlichen Cash-flow der letzten fünf abgeschlossenen Geschäftsjahre vor dem Zeitpunkt der Wirksamkeit des Ausscheidens; wenn seit der Gründung der Gesellschaft weniger als fünf Geschäftsjahre abgeschlossen sind, berechnet als Durchschnitt der bis dahin abgeschlossenen Geschäftsjahre. Cash-flow im Sinne des vorstehenden Satzes ist der Saldo folgender Positionen: Gewinn vor Zinsen, Abschreibungen, Anlagenzugänge, Veränderungen im kurzfristigen Vermögen, Veränderungen in langfristigen Rückstellungen, Zinsergebnisse, Steuern. Der Anteil des Ausscheidenden im Sinne des Satz 1 bemisst sich nach dem Verhältnis der vom Ausscheidenden geleisteten Einlage zur Summe der insgesamt zum Zeitpunkt der Wirksamkeit des Ausscheidens geleisteten Einlagen.
- (3) Die Abfindung ist drei Monate nach dem Ausscheiden zur Zahlung fällig. Die Gesellschaft hat das Recht, eine Abfindung aus ihrem Vermögen in bis zu zwei Jahresraten, gerechnet ab Ausscheiden, zu bezahlen. Die ausstehenden Raten sind mit 4 % p. a. zu verzinsen.

## **§ 15 Liquidation**

Wird die Gesellschaft aufgelöst, so sind die Gesellschafter am Gesellschaftsvermögen einschließlich der evtl. stillen Reserven im Verhältnis ihrer Beteiligungen beteiligt. Soweit nicht anders beschlossen, erfolgt die Liquidation durch den geschäftsführenden Gesellschafter.

## **§ 16**

### **Schlussbestimmungen**

- (1) Änderungen dieses Gesellschaftsvertrages können von den Gesellschaftern mit 75-%-iger Mehrheit beschlossen werden.
- (2) Sollte eine Bestimmung dieses Vertrages, insbesondere die Abfindungsregelung, nichtig, anfechtbar oder unwirksam sein, so soll die Wirksamkeit der übrigen Bestimmungen hiervon nicht berührt werden. Die entsprechende Bestimmung ist vielmehr so auszulegen, dass der mit ihr erstrebte wirtschaftliche Zweck nach Möglichkeit erreicht wird. Dasselbe gilt sinngemäß für die Ausfüllung von Vertragslücken.
- (3) Gerichtsstand und Erfüllungsort ist der Sitz der Gesellschaft.



# **GESELLSCHAFTSVERTRAG**

## **der FLACHGLAS Wernberg Beteiligungs-GmbH**

### **§ 1 Firma, Sitz**

- (1) Die Firma der Gesellschaft lautet  
FLACHGLAS Wernberg Beteiligungs-GmbH.
- (2) Die Gesellschaft hat ihren Sitz in Wernberg-Köblitz.

### **§ 2 Gegenstand des Unternehmens**

- (1) Gegenstand des Unternehmens ist ausschließlich das Halten und die Verwaltung von gesellschaftsrechtlichen Beteiligungen jeder Art, auch treuhänderisch für Dritte. Die Gesellschaft ist nicht berechtigt, darüber hinaus gewerblich tätig zu werden.
- (2) Die Gesellschaft kann auch stille Gesellschafter aufnehmen.

### **§ 3 Dauer der Gesellschaft, Geschäftsjahr**

- (1) Die Dauer der Gesellschaft ist nicht begrenzt.
- (2) Das Geschäftsjahr der Gesellschaft ist das Kalenderjahr. Das erste Geschäftsjahr beginnt mit der Eintragung im Handelsregister und endet an dem darauffolgenden 31. Dezember (Rumpfgeschäftsjahr).

### **§ 4 Stammkapital. Stammeinlagen**

- (1) Das Stammkapital der Gesellschaft beträgt Euro 25.000,- (Euro fünfundzwanzigtausend).
- (2) Hierauf übernimmt die Gesellschaft bürgerlichen Rechts zur Beteiligung an der FLACHGLAS Wernberg Beteiligungs-GmbH mit dem Sitz in Wernberg-Köblitz eine Stammeinlage in Höhe von Euro 25.000,-.
- (3) Die Stammeinlage ist in bar zu erbringen,

### **§ 5 Geschäftsführung, Vertretung**

- (1) Die Gesellschaft hat einen oder mehrere Geschäftsführer.
- (2) Ist nur ein Geschäftsführer bestellt, so vertritt dieser die Gesellschaft allein. Sind mehrere Geschäftsführer bestellt, so wird die Gesellschaft von zwei Geschäftsführern gemeinsam oder von einem Geschäftsführer in Gemeinschaft mit einem Prokuristen vertreten,
- (3) Die Gesellschafterversammlung kann einzelnen oder mehreren Geschäftsführern Einzelvertretungsbefugnis erteilen und diese von den Beschränkungen des § 181 BGB befreien.

## **§ 6 Beirat**

- (1) Die Gesellschaft hat einen Beirat,
- (2) Der Beirat besteht aus neun Mitgliedern. Die Mitglieder werden durch Gesellschafterbeschluss bestellt.
- (3) Für jedes zu bestellende Beiratsmitglied ist gleichzeitig mit seiner Bestellung durch Gesellschafterbeschluss ein Ersatzmitglied zu bestellen, das Mitglied des Beirates wird, wenn das Beiratsmitglied vor Ablauf seiner Amtszeit wegfällt.
- (4) Die Amtszeit der Beiratsmitglieder dauert bis zur Beendigung der Gesellschafterversammlung, die über die Entlastung für das vierte Geschäftsjahr nach dem Beginn der Amtszeit beschließt. Das Geschäftsjahr, in dem die Amtszeit beginnt, wird nicht mitgerechnet. Das Amt des Ersatzmitgliedes erlischt spätestens mit Ablauf der Amtszeit des weggefallenen Beiratsmitglieds.
- (5) Beiratsmitglieder sowie Ersatzmitglieder, welche durch Gesellschafterbeschluss gewählt sind, können vor Ablauf ihrer Amtszeit ohne Angabe von Gründen durch Gesellschafterbeschluss mit Mehrheit der abgegebenen Stimmen abberufen werden.
- (6) Beiratsmitglieder und Ersatzmitglieder können ohne Angabe von Gründen vor Ablauf ihrer Amtszeit durch schriftliche Erklärung gegenüber der Gesellschaft das Amt niederlegen.
- (7) Der Beirat wählt aus seiner Mitte für die Dauer seiner Amtszeit einen Vorsitzenden und einen stellvertretenden Vorsitzenden. Fällt der Vorsitzende oder der stellvertretende Vorsitzende vor Ablauf seiner Amtszeit weg, so hat der Beirat unverzüglich einen neuen Vorsitzenden oder stellvertretenden Vorsitzenden zu wählen. Der stellvertretende Vorsitzende hat nur dann die Rechte und Pflichten des Vorsitzenden, wenn dieser verhindert ist.
- (8) Der Beirat entscheidet durch Beschluss. Er ist nur beschlussfähig, wenn mindestens vier der Mitglieder, aus welchen er zu bestehen hat, an der Beschlussfassung teilnehmen. Beschlüsse werden mit Mehrheit der abgegebenen Stimmen gefasst, Bei Stimmengleichheit ist die Stimme des Vorsitzenden, falls dieser an der Beschlussfassung nicht teilnimmt, die des stellvertretenden Vorsitzenden ausschlaggebend.
- (9) Abwesende Beiratsmitglieder können an der Beschlussfassung des Beirates und seiner Ausschüsse dadurch teilnehmen, dass sie durch andere Beiratsmitglieder schriftliche Stimmabgaben überreichen lassen.
- (10) Über Sitzungen und Beschlüsse des Beirates ist eine Niederschrift anzufertigen, die der Vorsitzende zu unterzeichnen hat. In Niederschriften über Sitzungen sind Ort und Tag der Sitzung, die Teilnehmer, die Gegenstände der Tagesordnung, der wesentliche Inhalt der Verhandlungen und die Beschlüsse des Beirates, in Niederschriften über Beschlüsse, die außerhalb von Sitzungen gefasst wurden, sind Tag, Art und Teilnehmer der Beschlussfassung sowie der Inhalt der Beschlüsse anzugeben. Jedem Mitglied des Beirates ist auf Verlangen eine Abschrift der Niederschrift auszuhändigen.
- (11) Die Durchführung von Beiratsbeschlüssen und die Vertretung des Beirates gegenüber Dritten, insbesondere gegenüber Gerichten und Behörden sowie gegenüber der Gesellschaft, obliegt dem Vorsitzenden des Beirates.
- (12) Jedes Mitglied des Beirates hat Anspruch auf Erstattung seiner Aufwendungen, die es nach den Umständen für erforderlich halten durfte.

## **§ 7 Verfügung über Geschäftsanteile**

- (1) Die Verfügung, insbesondere Veräußerung oder Verpfändung über Geschäftsanteile oder Teile derselben, ist nur mit Einwilligung aller Gesellschafter zulässig,
- (2) Für den Fall des Verkaufs eines oder eines Teiles eines Geschäftsanteiles an dieser Gesellschaft steht der FLACHGLAS AG (Amtsgericht Fürth, Bay., HRB 342) ein Vorkaufsrecht zu.
- (3) Der Verkäufer hat den Inhalt des mit dem Dritten geschlossenen Vertrages unverzüglich dem Vorkaufsberechtigten schriftlich mitzuteilen. Das Vorkaufsrecht kann nur bis zum Ablauf von einem Monat seit Empfang dieser Mitteilung und durch schriftliche Erklärung gegenüber dem Verkäufer ausgeübt werden,
- (4) Im Falle der Ausübung des Vorkaufsrechts gilt im Verhältnis zwischen Verkäufer und Vorkaufsberechtigten als Kaufpreis grundsätzlich der mit dem Dritten vereinbarte Kaufpreis, höchstens jedoch der durch einen unabhängigen vereidigten Sachverständigen nach berufsüblichen Grundsätzen ermittelte Verkehrswert der veräußerten Geschäftsanteile als vereinbart, Wenn sich, die Parteien nicht auf einen Sachverständigen einigen, wird dieser auf Antrag einer Partei durch den Präsidenten des für den Sitz der Gesellschaft zuständigen Oberlandesgerichts bestellt
- (5) Solange nicht feststeht, ob der zwischen dem Verkäufer und dem Dritten abgeschlossene Vertrag durchgeführt wird, das heißt, solange der Vorkaufsberechtigte berechtigt ist, sein Vorkaufsrecht auszuüben, kann nur der Verkäufer die mit dem bzw. den Geschäftsanteil(en) verbundenen Gesellschafterrechte, insbesondere die Stimmrechte in Gesellschafterversammlungen ausüben,

## **§ 8 Wettbewerb**

Die Gesellschafter sowie deren Geschäftsführer, soweit diese bei der Gesellschaft ebenfalls die Geschäftsführung übernommen haben, sind vom Wettbewerbsverbot befreit

## **§ 9 Gründungskosten**

Die Gesellschaft trägt sämtliche mit der Gründung zusammenhängende Kosten und Steuern bis zu einem Betrag von Euro 2.500,-.

## **§ 10 Bekanntmachungen**

Die Bekanntmachungen der Gesellschaft erfolgen im Bundesanzeiger.



## 8. Literatur

### **IG Metall**

Betriebliche Erfolgs- und Kapitalbeteiligung  
Frankfurt / Main 1999

### **Bundesministerium für Arbeit- und Sozialordnung**

Praktisch erprobte betriebliche Vereinbarungen zur Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer  
Bonn 1997

### **Bundesministerium für Arbeit- und Sozialordnung**

Mitarbeiterbeteiligung am Produktivvermögen  
Bonn 1998

### **Bertelsmann Stiftung / Prognos GmbH (Hrsg.)**

Mitarbeiter am Kapital beteiligen  
Gütersloh 1997

### **Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie NRW**

Mitarbeiterkapitalbeteiligung in Nordrhein-Westfalen  
Bestandsaufnahme – Praxisbeispiele – Einstiegshilfe  
Düsseldorf 2000

### **Fünftes Gesetz zur Förderung der Vermögensbildung der Arbeitnehmer**

<http://www.bma.bund.de/download/gesetze/VermBG.htm>

### **Internet**

<http://www.mitarbeiter-beteiligung.de>

Seite der GIZ, ein Beratungsunternehmen in Sachen Mitarbeiterbeteiligung. Ist mit der AGP (Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V.) verbunden.

<http://www.agpev.de>

Zusammenschluss von meist mittelständischen Unternehmen zur Förderung der Mitarbeiterbeteiligung.

<http://www.einkommen-der-Zukunft.de>

Eine Seite der Landesregierung NRW mit Informationen und Dokumenten. Hier finden sich auch Musterverträge.

<http://www.forum-arbeit.de>

EU-geförderte Seite u.a. zum Thema Materielle Mitarbeiterbeteiligung



## **Hans-Böckler-Stiftung**

Die Hans-Böckler-Stiftung des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) wirbt für die Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft. Sie tritt dafür ein, Mitbestimmungsrechte und -möglichkeiten zu erweitern.

## **Beratung und Schulung**

Die Stiftung berät und qualifiziert Betriebs- und Personalräte und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Männer und Frauen, in wirtschaftlichen und rechtlichen Angelegenheiten, in Fragen des Personal- und Sozialwesens, der beruflichen Aus- und Weiterbildung, der Gestaltung neuer Techniken, des betrieblichen Arbeits- und Umweltschutzes.

## **Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)**

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu den Themen »Wirtschaftswandel und Beschäftigung im Globalisierungsprozess«, »Soziale Polarisierungen, kollektive Sicherung und Individualisierung« und »Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik«. Das WSI-Tarifarchiv dokumentiert das Tarifgeschehen umfassend und wertet es aus.

## **Forschungsförderung**

Die Abteilung Forschungsförderung der Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu den Themen Strukturpolitik, Mitbestimmung, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Die Forschungsergebnisse werden in der Regel nicht nur publiziert, sondern auf Veranstaltungen zur Diskussion gestellt und zur Weiterqualifizierung von Mitbestimmungsakteuren genutzt.

## **Studienförderung**

Ziel der Stiftung ist es, einen Beitrag zur Überwindung sozialer Ungleichheit im Bildungswesen zu leisten. Gewerkschaftlich oder gesellschaftspolitisch engagierte Studierende unterstützt sie mit Stipendien, mit eigenen Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktikantenstellen. Bevorzugt fördert die Stiftung Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## **Öffentlichkeitsarbeit**

Ihre Arbeitsergebnisse und Dienstleistungen veröffentlicht die Stiftung über Veranstaltungen, Publikationen, mit PR- und Pressearbeit. Sie gibt zwei Monatszeitschriften heraus: »Die Mitbestimmung« und die »WSI-Mitteilungen«, außerdem die Vierteljahresschrift »South East Europe Review for Labour and Social Affairs (SEER)« Network und EDV-Informationen für Betriebs- und Personalräte.

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

Mitbestimmungs-, Forschungs-  
und Studienförderungswerk  
des DGB

**Hans Böckler  
Stiftung** ■■■