

# STUDIEN DES DEUTSCHEN AKTIENINSTITUTS

## PRAXISLEITFADEN: EINFÜHRUNG VON MITARBEITERAKTIEN- PROGRAMMEN



Herausgeber: Deutsches Aktieninstitut e.V.  
Senckenberganlage 28  
60325 Frankfurt am Main  
[www.dai.de](http://www.dai.de)

in Kooperation mit: Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Flughafenstraße 61  
70629 Stuttgart  
[www.de.ey.com](http://www.de.ey.com)

Februar 2018  
Alle Rechte vorbehalten  
ISBN 978-3-934579-83-5



**PRAXISLEITFADEN:  
EINFÜHRUNG VON MITARBEITERAKTIENPROGRAMMEN**



## INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort von Dr. Hans-Ulrich Engel . . . . .	6
Vorwort von Hauke Stars . . . . .	7
<b>1.</b> Mitarbeiteraktienprogramme als Schlüssel zum Unternehmenserfolg . . . . .	9
<b>2.</b> Was ist bei der Einführung von Mitarbeiteraktien zu beachten? . . . . .	10
2.1 Planung . . . . .	11
2.2 Gestaltung . . . . .	13
2.3 Compliance . . . . .	20
2.4 Kommunikation . . . . .	25
2.5 Administration . . . . .	29
<b>3.</b> Internationaler „Roll-out“ und Einführung im Konzernverbund . . . . .	31
<b>4.</b> Checkliste zu den wichtigsten Umsetzungspunkten . . . . .	34

## VORWORT VON DR. HANS-ULRICH ENGEL

Aktienprogramme für Mitarbeiter sind ein attraktives Instrument der variablen Vergütung und wirken gleichzeitig positiv auf die Mitarbeiterbindung. Sie beteiligen die Belegschaft am Erfolg des Unternehmens und bieten die Möglichkeit zur Teilhabe an der langfristigen Entwicklung des Arbeitgebers. Mitarbeiter erhalten einen direkten Bezug zum Wert ihres Unternehmens und damit auch zum Wert ihres Beitrags zum Unternehmenserfolg.

Deshalb sollten Unternehmen Anreize für ihre Mitarbeiter schaffen, in die eigenen Aktien zu investieren. Insbesondere Programme, die mit einer Haltefrist verbundene Gratisaktien umfassen, fördern eine langfristige Beteiligung und proklamieren nicht die kurzfristige Gewinnmaximierung. Diese Incentive-Programme bieten oftmals den entscheidenden Anreiz zum Einstieg in Investmentaktivitäten – und leisten so einen wichtigen Beitrag zur Förderung der Aktienkultur in Deutschland.

Nicht nur als Präsident des Deutschen Aktieninstituts, sondern auch in meiner Funktion als Finanzvorstand der BASF SE bin ich von der Wirksamkeit von Aktienprogrammen für Mitarbeiter überzeugt. Bei BASF haben Incentive-Programme eine lange Tradition und die Zahlen beweisen, dass der Anreiz funktioniert: Inzwischen halten BASF-Mitarbeiter rund 14 Millionen Aktien. Damit liegen 1,5 Prozent des Unternehmens und ein Vermögenswert von mehr als 1,3 Milliarden Euro in der Hand unserer Mitarbeiter.

Ich kann andere Unternehmen nur ermutigen, Mitarbeiter am Aktienkapital zu beteiligen. Welche Schritte dabei zu gehen sind, verdeutlicht der vorliegende Leitfaden. Die zahlreichen Praxisbeispiele zeigen, wie die damit verbundenen Herausforderungen gelöst werden können.

Dr. Hans-Ulrich Engel

Präsident des Deutschen Aktieninstituts e.V. und Finanzvorstand der BASF SE

## VORWORT VON HAUKE STARS

Das Verhältnis des Wertes aller inländischen börsennotierten Unternehmen zum Bruttoinlandsprodukt ist eine wichtige Messgröße dafür, wie stark der Kapitalmarkt zum wirtschaftlichen Erfolg eines Landes beiträgt. In Deutschland lag dieser Anteil 2016 bei knapp 50 Prozent. Das ist im internationalen Vergleich ein sehr niedriger Wert. In der Schweiz liegt er mehr als vier Mal so hoch, in den USA drei Mal so hoch und in Frankreich auch deutlich höher als in Deutschland. Die deutsche Wirtschaft ist stark und erfolgreich, aber dieser Vergleich zeigt, dass wir die Möglichkeiten, die der Kapitalmarkt bietet, noch nicht ausreichend nutzen.

Ein Grund für dieses Missverhältnis ist die schlecht ausgeprägte Aktienkultur in Deutschland. Auch hier liegen wir im internationalen Vergleich deutlich zurück. Gesamtwirtschaftlich fördert eine starke Aktienkultur den Zugang zu Liquidität und Kapital für Unternehmen und kann die ökonomische Ungleichheit der Gesellschaft verringern. Vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung in unserem Land und der drohenden Versorgungslücke muss sich jeder mit seiner Altersvorsorge beschäftigen. Dabei sollten Aktien ein fester Bestandteil sein, denn sie bieten nicht nur im derzeitigen Niedrigzinsumfeld die Aussicht auf eine attraktive Rendite.

Die Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist ein wichtiges Instrument, um den langfristigen Vermögensaufbau mit Aktien in Arbeitnehmerhand zu fördern. Sie bringt die Menschen, die mit der Aktie als Anlageinstrument fremdeln, von der Theorie zur Praxis. Sie trägt dazu bei, Hürden zu überwinden, zu denen ganz grundsätzliche Fragen gehören können, z.B. wie man Aktien erwirbt oder hält. Der US-amerikanische Großinvestor Warren Buffett sagte: „Investiere nur in eine Aktie, deren Geschäft du auch verstehst.“ Mitarbeiteraktien passen hervorragend zu diesem Ansatz, denn schließlich kauft man Aktien des eigenen Arbeitgebers.

Obwohl beide Seiten – Arbeitnehmer und Unternehmen – von Mitarbeiteraktienprogrammen profitieren, wird ihr Potential bislang kaum ausgeschöpft. Ein Grund ist, dass die Verantwortlichen in Aktiengesellschaften von entsprechenden Modellen abrücken, weil ihnen der Zugang fehlt oder sie eine hohe Komplexität bei der Implementierung vermuten. Die Autoren dieses Leitfadens haben daher wichtige und hilfreiche Grundsätze zusammengestellt, die es bei der Umsetzung eines Mitarbeiteraktienprogramms zu beachten gilt. Viele Praxisbeispiele zeigen, dass sich die Einführung der Mitarbeiteraktie lohnt – und gar nicht so schwer ist.

Eine anregende Lektüre wünscht Ihnen

Hauke Stars

Mitglied des Vorstands der Deutsche Börse AG



# 1. Mitarbeiteraktienprogramme als Schlüssel zum Unternehmenserfolg

Die Mitarbeiterkapitalbeteiligung mit Aktien stellt für Unternehmen und ihre Mitarbeiter eine „Win-win-Situation“ dar. Unternehmen steigern mit Hilfe von Mitarbeiteraktienprogrammen ihre Attraktivität als Arbeitgeber und stärken die Bindung der Arbeitnehmer an das Unternehmen. Darüber hinaus fördert die Mitarbeiteraktie die Motivation und Produktivität der Arbeitnehmer, was positiv zum Unternehmenserfolg beiträgt. Empirische Studien belegen diesen Zusammenhang regelmäßig.<sup>1</sup>

Aber auch die Mitarbeiter profitieren deutlich. Die Beteiligung am Unternehmenskapital bietet ihnen die Chance, mit Aktien eine attraktive Rendite zu erzielen, die mit festverzinslichen Wertpapieren, Sparbuch oder Tagesgeld kaum möglich ist. Mit Blick auf den langfristigen Vermögensaufbau ist die Mitarbeiteraktie ein Baustein für einen finanziell abgesicherten Lebensabend.

Trotz dieser offensichtlichen Vorteile beteiligen aber immer noch zu wenige Unternehmen ihre Mitarbeiter am Aktienkapital. Viele Verantwortliche scheuen vor der Komplexität der Implementierung von Mitarbeiteraktienprogrammen zurück. Dabei gilt: Werden ein paar einfache Grundsätze beachtet, ist die Beteiligung der Mitarbeiter am Aktienkapital kein „Hexenwerk“.

Welche Grundsätze es zu beachten gilt und wie Unternehmen Mitarbeiteraktienprogramme am besten konzipieren und umsetzen können, haben wir auf den nachfolgenden Seiten dieses Leitfadens zusammengefasst. Beispiele aus der Unternehmenspraxis veranschaulichen, wie die Einführung von Mitarbeiteraktien in Unternehmen gelingt.

---

<sup>1</sup> Vergleiche zum Beispiel Wolff, Michael/Zschoche, Ulrike: Studie zur Wirkung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung am Beispiel der Siemens AG, 2015 (<https://www.uni-goettingen.de/de/522544.html>).

## 2. Was ist bei der Einführung von Mitarbeiteraktien zu beachten?

Wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Implementierung eines Mitarbeiteraktienprogramms ist ein gut durchdachtes Konzept, das Schritt für Schritt umgesetzt wird. Jedes Unternehmen sollte daher genügend Zeit einplanen. Für die Einführung von Mitarbeiteraktien in Deutschland sind meist Projektlaufzeiten von drei bis sechs Monaten realistisch. Soll das Programm auch in anderen Ländern eingeführt werden, steigt die Vorlaufzeit entsprechend.

In der Praxis hat sich ein Schema aus fünf Phasen bewährt, die in den nächsten Abschnitten dieses Leitfadens im Detail beschrieben werden: Planung, Gestaltung, Compliance, Kommunikation und Administration (siehe Abbildung 1). Die einzelnen Phasen laufen dabei nicht zwangsläufig nacheinander ab, sondern überlappen teilweise. Beispielsweise muss schon in der Planungsphase die Administration des Beteiligungsprogramms „mitgedacht“ und auf die notwendigen Daten-Schnittstellen zur administrierenden Bank oder zur Gehaltsabrechnung im Unternehmen geachtet werden.



Abbildung 1: Fünf Phasen der Implementierung eines Mitarbeiteraktienprogrammes

Sollen Mitarbeiteraktien konzernweit, d.h. im Regelfall in mehreren Ländern eingeführt werden, kann dies ebenfalls Schritt für Schritt erfolgen. Ausgewählte Gesellschaften in Deutschland führen dazu Mitarbeiteraktien als Pilotmodell ein, bevor nach und nach eine Ausweitung auf die Mitarbeiter anderer Konzerngesellschaften erfolgt. Einige Hinweise zur globalen Einführung von Mitarbeiteraktien finden sich am Ende des Leitfadens.

## 2.1 PLANUNG



### Ziele

Die Ziele, die mit der Einführung von Mitarbeiteraktien erreicht werden sollen, können sehr unterschiedlich sein. Einen Überblick dazu gibt eine Umfrage des Deutschen Aktieninstituts und EY unter börsennotierten Unternehmen aus dem Jahr 2013 (siehe Abbildung 2).

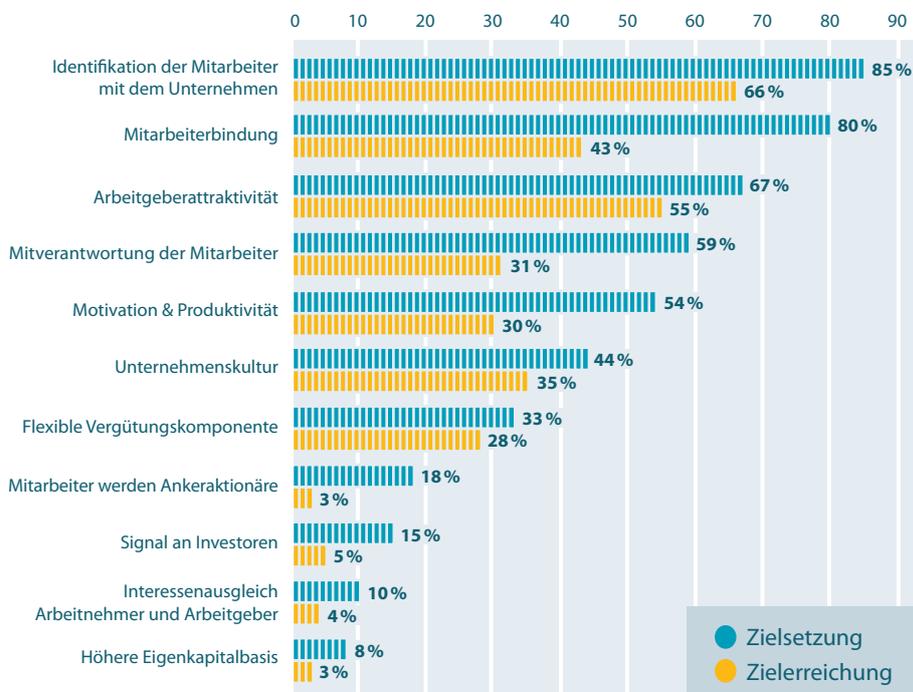


Abbildung 2: Zielsetzung und Zielerreichung von Mitarbeiteraktienprogrammen<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Quelle: Deutsches Aktieninstitut / EY: Mitarbeiterbeteiligung mit Aktien. Eine Umfrage unter börsennotierten Unternehmen in Deutschland, Frankfurt 2013 (<http://www.dai.de>).

## Einbeziehung relevanter Unternehmensbereiche/Stakeholder

Mitarbeiteraktien tragen also vor allem zur stärkeren Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und zur Bindung an das Unternehmen bei. Aber auch die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber im Wettbewerb um talentierte Mitarbeiter sowie die Motivation und Produktivität der Mitarbeiter nehmen zu.

Zwar zeigt die Praxis, dass es in den Unternehmen selten Bereiche gibt, die der Einführung von Mitarbeiteraktien kritisch gegenüberstehen. Für den Erfolg von Mitarbeiteraktienprogrammen ist es gleichwohl wichtig, dass die mit der Konzeption und Umsetzung betrauten Personen eng zusammenarbeiten. Abbildung 3 gibt einen Überblick über die relevanten Bereiche im Unternehmen (Stakeholder). Diese müssen rechtzeitig eingebunden werden, wenn es darum geht, die Zielsetzung und Ausgestaltung des Mitarbeiteraktienprogramms zu definieren. Besonders wichtig ist es, den Betriebsrat einzubeziehen, um so frühzeitig für Akzeptanz des Aktienprogramms unter der Belegschaft zu werben.

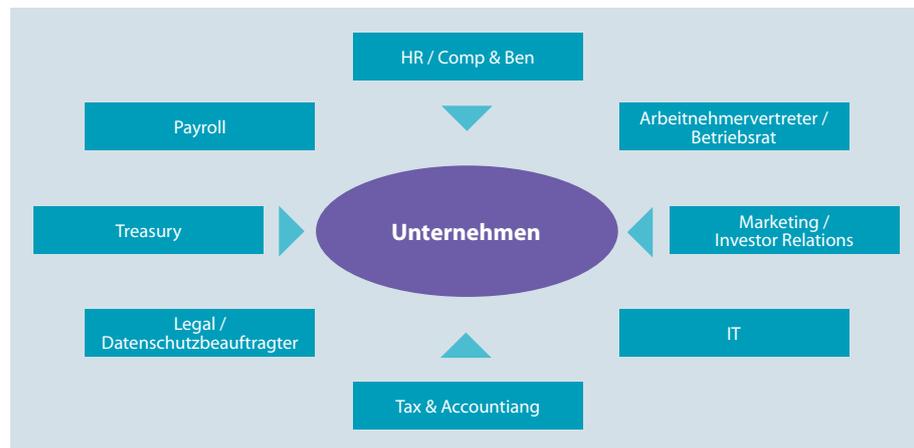


Abbildung 3: Für die Einführung von Mitarbeiteraktien relevante Unternehmensbereiche

## Projektplan

Sobald sich die betroffenen Stakeholder über die Zielsetzung des geplanten Mitarbeiteraktienprogramms einig sind, wird ein Projektplan erstellt. Dieser stellt sicher, dass sich alle betroffenen Stakeholder ihrer Verantwortung bewusst sind, und beinhaltet die notwendigen Schritte der Implementierung sowie die entsprechenden Aufgaben inklusive Zeitplan.

## 2.2 GESTALTUNG



### Benchmark

Nachdem die Ziele des Mitarbeiteraktienprogramms festgelegt wurden, empfiehlt es sich, im Rahmen eines Benchmarking die aktuelle Vergütungsstruktur des Unternehmens mit der relevanter Wettbewerber zu vergleichen. Darüber hinaus wird analysiert, ob die beabsichtigte Zielsetzung des Mitarbeiteraktienprogramms sowie entsprechende Parameter der Best-Practice am Markt entsprechen und sich in die bestehende Vergütungsstruktur des Unternehmens einfügen lassen.

### Planart

Auf dieser Basis lässt sich das spezifische Plandesign erarbeiten. Dazu gehört insbesondere die Festlegung auf eine bestimmte „Planart“, die sich unter anderem danach richtet, ob sich das Programm an die gesamte Belegschaft oder beispielsweise nur an Führungskräfte richtet.

Bei Programmen für die gesamte Belegschaft, auf die sich dieser Leitfaden bezieht, werden in der Regel „klassische“ **Mitarbeiteraktien, Share-Matching-Pläne oder eine Kombination von beiden Planarten** eingesetzt (siehe Tabelle 1 auf der folgenden Seite). Wie das Beispiel der Deutschen Lufthansa AG zeigt, können diese Planarten weiter modifiziert werden. Generell gilt, dass die Aktienbeteiligung einfach und für den Arbeitnehmer nachvollziehbar gestaltet werden muss. Je komplexer das Beteiligungsprogramm, desto weniger wird es akzeptiert. Damit sinken die Beteiligungsquoten, was dem Ziel widerspricht, möglichst viele Arbeitnehmer zu beteiligen.

Planart	Merkmale	Wichtige Planparameter	
		Haltefrist	Rabatt/"Discount"
„Klassische“ Mitarbeiteraktien („Discount-Aktien“)	Mitarbeiter können Aktien mit Rabatt („Discount“) erwerben.	Ein bis zwei Jahre.	Zwischen 10 und 50 Prozent.
Matching-Aktien	Der Mitarbeiter erwirbt bei Einführung des Plans Aktien des Unternehmens. Nach einer Haltefrist bekommt er kostenlos eine bereits bei Planeinführung festgelegte bzw. festlegbare Anzahl zusätzlicher Aktien. Voraussetzung dafür ist, dass der Mitarbeiter weiterhin dem Unternehmen angehört und dass er die bereits erworbenen Aktien nicht veräußert hat.	Zwei bis sechs Jahre.	Ein typisches Matching-Verhältnis beträgt drei zu eins, d.h. nach der Haltefrist erhält der Mitarbeiter für drei erworbene Aktien eine weitere gratis hinzu. Dabei gilt i.d.R.: Je länger die Haltefrist, desto mehr weitere Aktien erhält der Arbeitnehmer kostenlos.
Kombination aus „klassischen“ Mitarbeiteraktien und Matching-Aktien	Der Mitarbeiter erwirbt Aktien mit Rabatt. Wenn er weiterhin dem Unternehmen angehört, erhält er nach einer bestimmten Halteperiode kostenlos zusätzliche Aktien.	Siehe Berechnungsbeispiel in Tab. 2.	

Tabelle 1: Charakteristika von Mitarbeiteraktienplänen

## Planparameter

Zu den wichtigsten Planparametern bei Mitarbeiteraktienprogrammen gehören der **Rabatt** und die **Haltefrist**.

Bei den „klassischen“ Mitarbeiteraktien entscheidet der Rabatt, den die Unternehmen beim Erwerb der Aktien gewähren, wesentlich über die Attraktivität des Beteiligungsprogramms und über die Höhe der Teilnahmequoten. Die Mehrheit der europäischen Unternehmen räumt ihren Mitarbeitern bis zu zwanzig Prozent Rabatt ein; eine nennenswerte Anzahl sogar darüber.<sup>3</sup> Welche Rendite sich für einen Arbeitnehmer durch die Teilnahme an einem Aktienbeteiligungsprogramm mit einer Kombination von „klassischen“ Mitarbeiteraktien und Matching-Aktien ergibt, wird in dem Beispiel auf der folgenden Seite verdeutlicht.

Eine gesetzlich vorgeschriebene Haltefrist als Voraussetzung für die staatliche Förderung der Mitarbeiteraktie besteht nicht (zur staatlichen Förderung siehe Abschnitt 2.3). Die Unternehmen sind daher frei, die Haltefrist unabhängig von der Förderung festzulegen. Eine angemessene Haltefrist soll den Mitarbeiter längerfristig an das Unternehmen binden. Damit trägt sie dazu bei, dass der Mitarbeiter ein größeres Interesse an der langfristigen, nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens entfaltet. Unternehmen sollten die Haltefrist allerdings nicht zu lang wählen, da das Mitarbeiteraktienprogramm dadurch zu unflexibel wird, für die Mitarbeiter an Attraktivität einbüßt und damit die Beteiligungsquoten sinken. Bei Matching-Plänen mit mehreren „Matching-Events“, d.h. der mehrmaligen Ausgabe kostenloser Aktien während der Gesamtlaufzeit, kann die Haltefrist aber auch sechs oder sogar zehn Jahre betragen.

Ferner ist der **Teilnehmerkreis** des Plans festzulegen. Um den steuer- und sozialabgabenfreien Betrag von 360 Euro jährlich in Anspruch nehmen zu können, müssen die Mitarbeiteraktien allen Mitarbeitern angeboten werden.

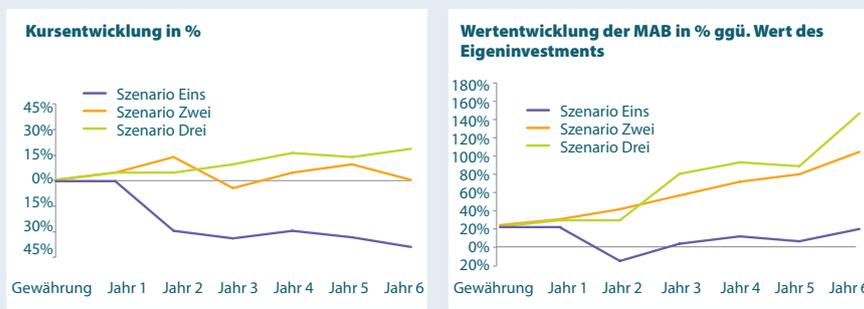
<sup>3</sup> Quelle: Global Equity Insights 2017 (<https://www.equity-insights.org/index.cfm>).

## Beispiel:

### Wertentwicklung einer Kombination aus klassischen Mitarbeiteraktien und Matching-Aktien

#### Annahmen:

- Ein Arbeitnehmer erhält im Rahmen eines Aktienplans die Möglichkeit, Aktien seines Arbeitgebers mit einem Rabatt von 20 Prozent zu erwerben;
- Nach je drei und sechs Jahren erhält der Mitarbeiter, wenn er nicht den Arbeitgeber wechselt, für je drei ursprünglich erworbene Discount-Aktien eine Matching-Aktie;
- Bei Auflegung des Mitarbeiteraktienprogramms liegt der Marktpreis der Aktie bei 75 Euro;
- Der Mitarbeiter wählt ein Eigeninvestment in Höhe von 720 Euro, d.h. er erwirbt zum ermäßigten Kaufpreis von 60 Euro insgesamt zwölf Aktien;
- Der Mitarbeiter ist ununterbrochen bei dem Arbeitgeber beschäftigt und erhält daher im dritten und im sechsten Jahr jeweils vier Matching-Aktien für seine zwölf Discount-Aktien, sodass er bei Programmende nach sechs Jahren 20 Aktien hält;
- Die Voraussetzungen der Inanspruchnahme des steuerlichen Freibetrags in Höhe von 360 Euro für die Mitarbeiteraktien sind erfüllt.



Die Wertentwicklung der Belegschaftsaktie zeigt, dass der Mitarbeiter – durch den Rabatt – selbst bei ungünstigem Marktumfeld und um 40 Prozent sinkendem Aktienkurs (Szenario 1) einen ansehnlichen Ertrag erzielen kann. Der Wert der Beteiligung des Mitarbeiters beträgt zum Programmende 900 Euro in Szenario 1 (Anstieg von 25 Prozent des Eigeninvestments von 720 Euro), 1.500 Euro in Szenario 2 (plus 110 Prozent bezogen auf das Eigeninvestment) und in Szenario 3 schließlich 1.800 Euro (plus 150 Prozent). Das Beteiligungsprogramm weist damit, ebenfalls bezogen auf das Eigeninvestment von 720 Euro, eine durchschnittliche jährliche Rendite vor Steuern von 3,1 Prozent (Szenario 1), 12,3 Prozent (Szenario 2) und 16,5 Prozent (Szenario 3) auf.

Hinweis: Der Rabatt bzw. die kostenlos zugeteilten Aktien sind grundsätzlich als Arbeitslohn vom Arbeitnehmer zu versteuern. Sofern für das Aktienprogramm der Steuerfreibetrag von jährlich 360 Euro in Anspruch genommen werden kann, sollte bei wiederholter Planaufgabe beachtet werden, dass der Steuerfreibetrag auf den verbilligten Erwerb der Discount-Aktien und auf den Erhalt der Matching-Aktien angerechnet wird. Auf den darüber hinausgehenden Betrag müssten Steuer und Sozialabgaben gezahlt werden.

## Planbedingungen

Die Zielvorstellungen und Eckpunkte des Aktienplans, vor allem Planparameter wie Rabatt und Haltefristen, fließen in das rechtliche Hauptdokument ein, die Planbedingungen. Darin werden auch andere praxisrelevante Punkte geregelt, zum Beispiel die maximale Zahl der Aktien, die der Mitarbeiter erwerben kann, der Umgang mit Planteilnehmern, die vor Ablauf der von den Unternehmen festgelegten Haltefristen ausscheiden bzw. die Aktien verkaufen wollen („Leaver-Regelungen“) sowie die Möglichkeit der Wiederanlage von Dividenden. Weitere Punkte, etwa die Details der Depotverwahrung (siehe hierzu Abschnitt 2.5), werden regelmäßig in einem separaten Vertrag zwischen dem Administrator des Plans bzw. der Bank, bei der die Aktien verwahrt werden, und dem Planteilnehmer festgehalten. Bei der Ausgestaltung der Planbedingungen muss zudem beachtet werden, dass diese keinen betrieblichen Regelungen wie den Inhalten von Arbeitsverträgen und Betriebsvereinbarungen widersprechen. Darüber hinaus muss der Inhalt weiterer Dokumente wie zum Beispiel Broschüren oder Informationen im Intranet, die im Zusammenhang mit dem Aktienplan stehen, mit den Planbedingungen abgestimmt werden (siehe hierzu Abschnitt 2.4).

Das **Gesamtvolumen des Mitarbeiteraktienplans** ergibt sich aus der Kombination von adressierten Teilnehmern und Anlagegrenzen. Als Grenze kann das Unternehmen eine bestimmte Anzahl oder einen Gesamtwert der Aktien festlegen, die jeder Mitarbeiter maximal erwerben kann. Möglich ist es auch, eine gehaltsbezogene Grenze, beispielsweise bis zu fünf Prozent des Grundgehalts, zu bestimmen.

Neben dem Teilnehmerkreis sollten in den Planbedingungen die Konsequenzen des **Ausscheidens der Mitarbeiter** aus dem Unternehmen geregelt werden. Dies kann beispielsweise zur Folge haben, dass der Rabatt, den das Unternehmen bei dem Aktienerwerb gewährt hat, zurückgefordert wird.

Inwiefern dies geschieht, ist davon abhängig, ob der Mitarbeiter als „Good Leaver“ oder „Bad Leaver“ definiert wird. Welche Ereignisse zu einer entsprechenden Einstufung führen, hängt insbesondere davon ab, welche Ziele mit der Einführung der Mitarbeiteraktie erreicht werden sollen. Hierbei spielt auch die Unternehmensstrategie bzw. -philosophie eine Rolle.

Ein Ziel ist oftmals die Mitarbeiterbindung, die dann die Abgrenzung zwischen Good und Bad Leaver bestimmt. Dementsprechend müssen Good Leaver, d.h. Mitarbeiter, die nicht aus eigener Initiative das Unternehmen verlassen, den Rabatt meist nicht zurückzahlen. Beispiele hierfür sind der Renteneintritt, die Berufsunfähigkeit oder die betriebsbedingte Kündigung.

Bad Leaver müssen hingegen im Extremfall alle vom Unternehmen gewährten Vorteile erstatten. Regelmäßig sind hier insbesondere verhaltensbedingte Kündigungen als auslösende Ereignisse definiert. Aber auch eine (mögliche) Kündigung aus wichtigem Grund, der nicht durch das Unternehmen verursacht wurde. Ebenso wird der Mitarbeiter bei Eigenkündigung häufig als Bad Leaver eingestuft. In seltenen Fällen wird weiter differenziert, z.B. „Grey Leaver“ oder „Normal Leaver“. Aus Gründen der Einfachheit und Administrierbarkeit ist allerdings davon abzuraten.

Schließlich ist zu beachten, dass die Aktien bei Ausscheiden des Teilnehmers nicht mehr in dem (Sammel-)Depot des Unternehmens bzw. seines Planadministrators verwahrt werden (sollen). Aus diesem Grund empfiehlt sich eine automatische Übertragungsregelung in das Depot des ausscheidenden Mitarbeiters bzw. eine Zwangsveräußerung samt der Überweisung der daraus erzielten Erlöse.

Üblicherweise erhalten die Teilnehmer für die von ihnen erworbenen Aktien bzw. die entsprechenden Matching-Aktien **Dividenden**, sobald die Aktien eingebucht wurden. Diese können regelmäßig an den Teilnehmer ausgeschüttet werden. Eine Alternative ist die Reinvestition der Dividenden in weitere Aktien des Unternehmens. Da sich hierbei regelmäßig Aktienbruchteile ergeben, wird diese Möglichkeit grundsätzlich nur bei Sammeldepotverwahrung gewählt, da Bruchteile einer Aktie nicht in einem Einzeldepot verwahrt werden können. Die Wiederanlage der Dividenden hat den Charme, dass die Anzahl der Aktien im Besitz der Mitarbeiter weiter steigt. Damit wird eine wesentliche Zielsetzung von Mitarbeiteraktienplänen noch besser erreicht.

Dividenden unterliegen in Deutschland grundsätzlich der Kapitalertragsteuer. Sofern mit Aktienbruchteilen (und entsprechenden Dividendenäquivalenten) gearbeitet wird, ist für die steuerliche Behandlung eine Abstimmung mit dem zuständigen Finanzamt empfehlenswert. Nach strenger Auslegung fallen diese Dividendenbruchteile nämlich nicht unter Einkünfte aus Kapitalvermögen, da es sich im Ergebnis um einen Cash-Anspruch und nicht um echte Aktien handelt. Sie müssen damit nach dem persönlichen Einkommensteuersatz versteuert werden. Erfahrungsgemäß ist aber eine Gleichbehandlung zu den „vollen“ Aktien möglich, was auch aus administrativen Gründen sinnvoll ist, um eine unterschiedliche Behandlung der Dividendenbruchteile ((Lohn-)Versteuerung zum individuellen Steuersatz) im Vergleich zu regulären Dividenden (Kapitalertragsteuer) zu vermeiden.

## Herkunft der Aktien

Schließlich muss sich das Unternehmen überlegen, wie es sich die Aktien beschafft, die an die Mitarbeiter ausgegeben werden sollen. In der Praxis werden dafür meist zwei Wege genutzt: Die **Kapitalerhöhung** und der **Aktienrückkauf** (siehe Tabelle 2).

Aktienherkunft	Beschreibung	Vor- und Nachteile
Kapitalerhöhung	Auf der Grundlage eines Hauptversammlungsbeschlusses ermächtigt die Satzung den Vorstand, über eine (genehmigte) Kapitalerhöhung „junge“ Aktien zu emittieren, die den Mitarbeitern – in der Regel vermittelt durch eine Bank – zur Zeichnung angeboten werden. Der Beschluss der Hauptversammlung muss rechtzeitig eingeholt werden.	Das Eigenkapital des Unternehmens wird gestärkt. Die Ausgabe der Aktien bindet außerdem keine Finanzmittel, die das Unternehmen bei einem Kauf der Aktien aufwenden müsste. Grundsätzlich ist allerdings nicht davon auszugehen, dass der Differenzbetrag zwischen dem Marktwert und einem reduzierten Preis bei Ausgabe der Aktien an die Mitarbeiter beim Unternehmen steuerlich als Betriebsausgabe geltend gemacht werden kann. Der Bundesfinanzhof hat dies in einem Urteil zur bedingten Kapitalerhöhung aus dem Jahr 2010 verneint.
Aktienrückkauf	Das Unternehmen kauft eigene Aktien vom Markt zurück und bietet diese den Mitarbeitern vergünstigt an. Dabei können auch Aktien aus früheren Rückkäufen verwendet werden („Treasury-Aktien“). Unter bestimmten Umständen können Aktien auch ohne Beschluss der Hauptversammlung zurückgekauft werden.	Da keine neuen Aktien geschaffen werden, entsteht keine Anteilsverwässerung zum Nachteil der Altaktionäre. Allerdings ist beim Rückkauf eigener Aktien ein steuerlicher Betriebsausgabenabzug umstritten. Der Aktienrückkauf hat den weiteren Nachteil, dass er die Eigenkapitalbasis nicht stärkt. Auch benötigt das Unternehmen für den Aktienrückkauf Liquidität, die dann nicht für andere Zwecke zur Verfügung steht.

Tabelle 2: Wege der Aktienbeschaffung



## Mitarbeiterbeteiligungsprogramm der BASF SE

Mitarbeiterbeteiligungsprogramme haben in der BASF SE eine lange Tradition. So bietet das Unternehmen bereits seit 1955 allen Mitarbeitern eine Möglichkeit zur Beteiligung am Unternehmen in Form unterschiedlicher Aktienprogramme an. In der Vergangenheit wurde der Aktienwerb dabei über klassische Kursabschlagsysteme mit unterschiedlichen Haltefristen gefördert. Entsprechende Auswertungen haben jedoch gezeigt, dass diese Modelle häufig nur zu einer tendenziell kurzfristigen Gewinnmaximierung genutzt wurden und das eigentliche Ziel – eine langfristig angelegte Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmen – nur eingeschränkt erreicht wurde.

Seit 1999 bietet BASF daher eine Beteiligung in Form des Plus-Aktienprogramms an. Wichtigstes Ziel dieses Programms ist die Förderung der langfristigen Beteiligung der Mitarbeiter an der BASF SE. Mitarbeiter können jedes Jahr aus ihrer variablen Vergütung Zehnerpakete Aktien zum aktuellen Börsenkurs am Tag nach der BASF-Hauptversammlung erwerben. Eine Förderung dieses Erwerbs durch den Arbeitgeber erfolgt dabei nur dann, wenn die Mitarbeiter die Aktien halten: Für die jeweils ersten beiden Zehnerpakete eines Jahres erhalten die Mitarbeiter jedes Jahr eine Gratisaktie, beim Kauf von weiteren Zehnerpaketen alle zwei Jahre eine Gratisaktie. Die Berechtigung zum Erhalt von Gratisaktien endet zehn Jahre nach dem Erwerb des Zehnerpakets bzw. wenn der Teilnehmer seine Eigeninvestment-Aktien verkauft oder seine Tätigkeit für die BASF-Gruppe beendet.

Aktuell wird das Programm in über 70 Gesellschaften – allen Mitarbeitern in Deutschland und in fast allen europäischen Ländern – angeboten. Die Beteiligung der Mitarbeiter lag im Jahr 2017 in Deutschland bei 48,5 Prozent, weltweit bei 39,5 Prozent und ist seit mehreren Jahren stabil. Nach unseren Erfahrungen wird sie im Wesentlichen von der Höhe des verfügbaren Einkommens beeinflusst, der jeweilige Preis der Aktie spielt eine eher untergeordnete Rolle.

Wichtig ist, dass das Programm von den Mitarbeitern als lohnend empfunden wird – und das ist bei der BASF SE der Fall: So haben Mitarbeiter, die in den letzten zehn Jahren jeweils zwei Zehnerpakete erworben haben, 110 Gratisaktien und knapp 1.000 Euro Dividende erhalten. Inklusive entsprechender Kursgewinne wurden aus 12.000 Euro Eigeninvestment somit 30.000 Euro.

## Mitarbeiteraktien bei der Deutschen Lufthansa AG

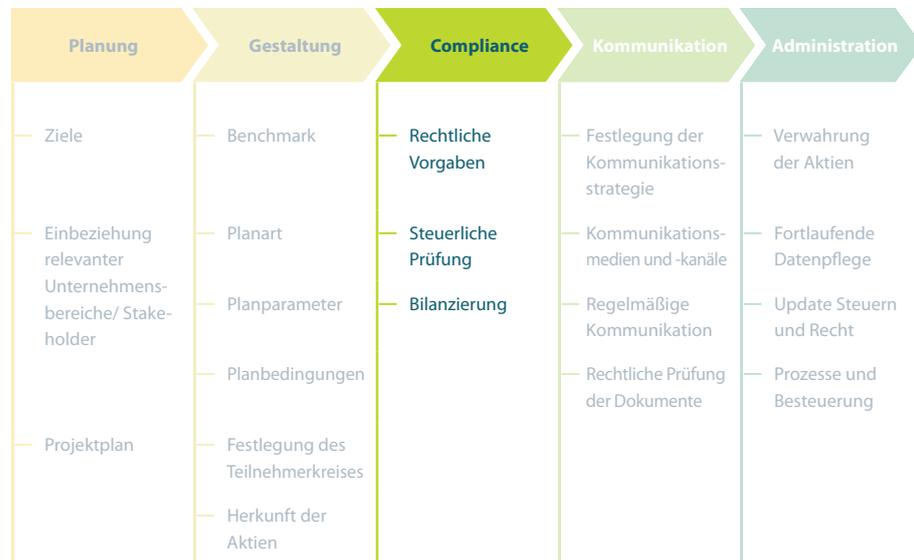
## LUFTHANSA GROUP

Die Deutsche Lufthansa AG bietet seit langem Aktienprogramme für Belegschaft und Führungskräfte an. Seit 1996 können die Mitarbeiter, die nach Tarif bezahlt werden, bei der jährlichen Ergebnisbeteiligung zwischen einem Barbetrag, Mitarbeiteraktien und dem LH-Chance-Programm wählen. Im Jahr 2017 haben 27 Prozent der Mitarbeiter des Konzerns in Deutschland Mitarbeiteraktien gewählt und acht Prozent sich für LH-Chance entschieden.

Mit beiden Programmen sind besondere Anreize verbunden, die den Aktienwerb an Stelle der Barauszahlung attraktiv machen. Bei Mitarbeiteraktien erhalten die Mitarbeiter Aktien im Gegenwert von 122 Prozent des Barbetrags, deren Anzahl zu einem Stichtagskurs bestimmt wird. Das Programm LH-Chance bietet durch eine besondere Ausgestaltung tatsächlich die Chance auf einen hohen Aktienanteil: Der Mitarbeiter bekommt ein zinsloses Darlehen über 1.200 Euro, mit dem weitere Aktien zu einem Stichtagskurs gekauft werden. Das zinslose Darlehen wird über einen Zeitraum von zwei Jahren mit monatlich 50 Euro getilgt. Insgesamt umfasst das Programm LH-Chance einen Gesamtwert von 145 Prozent des Barbetrags. Dies inkludiert zum einen Aktien basierend auf einem Stichtagskurs und zum anderen auch den Wert der Darlehenszinsen, die von der Lufthansa übernommen werden.

Für die Führungskräfte und außertariflichen Mitarbeiter legt die Deutsche Lufthansa AG seit 1997 das Aktienprogramm LH-Performance auf. LH-Performance besteht aus zwei Komponenten: Einem Eigeninvestment sowie einer Performance- und Outperformance-Option. Beim Eigeninvestment in Aktien können die Programmteilnehmer bis zu einer festgelegten Anzahl an Tranchen Aktien mit einem 50-prozentigen Rabatt erwerben. Basierend auf einem Stichtagskurs der Lufthansa Aktie wird dann die Anzahl der Aktien pro Tranche bestimmt. Die Anzahl der Tranchen, die maximal erworben werden kann, hängt von der Hierarchiestufe des Programmteilnehmers ab. Die Aktien sind für die Programmlaufzeit von vier Jahren gesperrt. Die Programmteilnahme ist freiwillig und nur für Mitglieder des Lufthansa Vorstands verpflichtend. An eine erworbene Aktientranche ist je eine Performance- und eine Outperformance-Option geknüpft, aus der Lufthansa an die Programmteilnehmer eine Auszahlung leistet, wenn zum Ende der Programmlaufzeit bestimmte Bedingungen erfüllt sind. Bei der Performance-Option kommt es zu einer Auszahlung in bar, wenn der Kurs der Lufthansa Aktie über eine festgelegte Schwelle gestiegen ist. Die Outperformance-Option sieht eine Auszahlung dann vor, wenn die Lufthansa Aktie im Vergleich zu einem Basket mit Aktien mehrerer europäischer Wettbewerber besser abschneidet. Die maximale Auszahlung aus den Optionen ist nach oben begrenzt. Bei der Outperformance-Option kann es in Abhängigkeit der Kursentwicklung der Wettbewerberaktien auch in einem schlechten Börsenumfeld zu einer Auszahlung kommen. Dies motiviert die Mitarbeiter, sich für den Erfolg des Unternehmens auch in schwierigen Börsenzeiten einzusetzen. Die Teilnahmequote des LH-Performance-Programms für Führungskräfte lag 2017 bei 66 Prozent, die für außertarifliche Mitarbeiter lag 2017 bei 40 Prozent.

## 2.3 COMPLIANCE



### Rechtliche Vorgaben

Bei der Einführung von Mitarbeiteraktienplänen muss das Unternehmen aktienrechtlich prüfen, ob die notwendigen **Ermächtigungen und Beschlüsse** insbesondere zur Beschaffung der Aktien über eine genehmigte Kapitalerhöhung oder einen Aktienrückkauf vorliegen oder rechtzeitig in der nächsten Hauptversammlung eingeholt bzw. getroffen werden können (zur Herkunft der Aktien siehe Tabelle 2 im Abschnitt 2.2). Für die meisten Unternehmen, deren Geschäftsjahr dem Kalenderjahr entspricht, beginnt die Vorbereitung für die Hauptversammlung im April/Mai schon um den Jahreswechsel.

Grundsätzlich gilt die Ausgabe von Wertpapieren an Arbeitnehmer durch Arbeitgeber als öffentliches Angebot im Sinne des **Wertpapierprospektgesetzes**. Allerdings existieren hier Ausnahmeregelungen bzw. Erleichterungen. Danach kann eine Broschüre, die unter anderem Informationen zum Emittenten des Angebots („Anbieter“ der Mitarbeiteraktie, d.h. regelmäßig der Arbeitgeber oder eine Konzerngesellschaft), Funktionsweise des Plans, Art und Anzahl der verwendeten Aktien enthält, die Funktion des Prospekts erfüllen.

Weiterhin müssen die gesetzlichen und internen Regelungen zum **Insiderhandel** beachtet werden. Es muss sichergestellt werden, dass beim Kauf der Aktien durch die Mitarbeiter kein Insiderwissen ausgenutzt wird. Die Termine für die Zeichnungsperioden oder für das Zeitfenster, in dem die Mitarbeiter ihre Teilnahme an dem Programm bestätigen, sollten dies berücksichtigen. So sollte beispielsweise die Zeichnungsperiode für das Mitarbeiteraktienprogramm rechtzeitig vor der Veröffentlichung von Finanzdaten abgeschlossen sein.

Unternehmen dürfen Mitarbeiterdaten grundsätzlich nur dann erheben, verarbeiten und nutzen, wenn eine Rechtsgrundlage hierfür besteht. Ein sogenanntes Konzernprivileg sieht das **Datenschutzrecht** nicht vor, so dass Daten von Konzerngesellschaften nicht ohne weiteres zur Muttergesellschaft übertragen werden dürfen. Auch der Austausch von Daten mit einem Planadministrator (z.B. einer Bank) muss datenschutzrechtlich beleuchtet werden. Hierfür wird häufig die Zustimmung der Teilnehmer des Mitarbeiteraktienprogramms vorab eingeholt. Darüber hinaus müssen die Vorschriften zum Beispiel zur Auftragsdatenerhebung, -verarbeitung und -nutzung nach § 11 Bundesdatenschutzgesetz beachtet werden. Mit Planadministratoren wie den Depotbanken existieren dahingehend abgestimmte und eingespielte Vorgehensweisen. Das Unternehmen sollte die jeweiligen Anforderungen und Prozesse mit seinem Datenschutzbeauftragten oder mit dem dafür beauftragten Rechtsberater abstimmen.

Sinnvoll ist schließlich ein wirksamer **Freiwilligkeitsvorbehalt** bei der Zusage oder dem Angebot an die Mitarbeiter. Das Unternehmen sollte eindeutig darauf hinweisen, dass das Angebot, Mitarbeiteraktien zu erwerben, eine freiwillige Leistung seitens des Unternehmens ist. Damit bleibt es flexibel, ein einmal eingeführtes Mitarbeiteraktienprogramm eventuell auszusetzen, abzulösen oder ganz einzustellen.

Abhängig von der Ausgestaltung sollte ein Unternehmen prüfen, ob der Mitarbeiteraktienplan mit dem **Tarifrecht** und den auf **betrieblicher Ebene geltenden Regelungen** vereinbar sind. Dies ist beispielsweise für die Umwandlung von Entgelt in eine Aktienbeteiligung relevant. Bei der Entgeltumwandlung muss – unabhängig von der steuerlichen Behandlung – sichergestellt werden, dass der Arbeitnehmer tarifrechtlich keinen zwingenden Anspruch auf eine Auszahlung des Gehalts oder Lohns in bar hat. Sollte ein solcher Anspruch bestehen, kann der Arbeitnehmer das als Aktienbeteiligung ausgezahlte Gehalt gegebenenfalls nochmals in bar einfordern.

## Steuerliche Prüfung

Die steuerlichen Gestaltungsmöglichkeiten sind vor Einführung des Mitarbeiteraktienprogramms zu prüfen. Werden die steuer- und sozialversicherungsrechtlichen Freibeträge überschritten, ist der verbleibende Rabatt, den das Unternehmen auf die Mitarbeiteraktien gewährt, lohnsteuer- und sozialabgabenpflichtig.

Wichtig ist zudem der Besteuerungszeitpunkt sowie damit einhergehende Einbehaltungs- und Berichtspflichten des Arbeitgebers. In der Regel werden Mitarbeiteraktienprogramme so gestaltet, dass Steuern und Sozialabgaben bei Lieferung der Aktien einbehalten werden müssen. Für den Besteuerungszeitpunkt entscheidend ist hierbei der „Übergang des wirtschaftlichen Eigentums“.

Lohnsteuerlich relevante Parameter wie z.B. der Besteuerungszeitpunkt, die Anwendbarkeit des Freibetrags oder von Vereinfachungsregelungen, die Verwendung von Durchschnittskursen sowie der Umgang mit möglichen Teilaktien können im Rahmen einer lohnsteuerlichen Anrufungsauskunft mit dem zuständigen Betriebsstätten-Finanzamt abgestimmt werden.

### Steuerliche Förderung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung in Deutschland

Der geldwerte Vorteil aus der Mitarbeiterkapitalbeteiligung, d.h. entweder der vom Arbeitgeber gewährte Rabatt oder die kostenlose Gewährung von Mitarbeiteraktien, ist bis zu 360 Euro pro Jahr steuer- und sozialabgabenfrei. Diese Freibeträge gelten für Kapitalbeteiligungen, die zusätzlich zu dem zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber vereinbarten Gehalt erworben werden. Bei der Umwandlung von Gehalt in eine Kapitalbeteiligung greift nur der Steuerfreibetrag, nicht jedoch die Befreiung von der Sozialversicherung. Die steuerliche Förderung ist allerdings daran geknüpft, dass allen Mitarbeitern der jeweiligen (Konzern-)Gesellschaft die Teilnahme am Aktienprogramm offensteht. Hierzu gibt es allerdings gemäß einem Schreiben des Bundesfinanzministeriums Ausnahmen, etwa für ins Ausland entsandte Mitarbeiter (sog. Expatriates).

Schließlich besteht in Deutschland die Möglichkeit, durch die sogenannte Fünftelregelung den Progressionseffekt aus der Einkommensteuer abzumildern, der aus einer Zusammenballung von Einkünften resultiert. Die Fünftelregelung ist grundsätzlich auf Bezüge anzuwenden, die als Vergütung für eine mehrjährige Tätigkeit gezahlt werden. Sie ist auch auf Aktienpläne anwendbar, sofern Aktien nach einem Zeitraum von mehr als zwölf Monaten gewährt werden, z.B. bei einem Erhalt von Matching-Aktien nach Ablauf von zwei Jahren. Durch die Anwendung der Fünftelregelung kann grundsätzlich ein geringerer Steuersatz als der Regeltarif angewendet werden.

Zudem kann bis zu einer bestimmten Einkommensgrenze (bei Ledigen beträgt diese 20.000 Euro, bei Verheirateten 40.000 Euro im Jahr) für die Kapitalbeteiligung eine Arbeitnehmersparzulage nach dem Fünften Vermögensbildungsgesetz beantragt werden. Diese entspricht 20 Prozent des angelegten Betrags, maximal aber 80 Euro im Jahr.

Handelt es sich um den Sonderfall der Lieferung von Gratisaktien, etwa im Rahmen eines Share-Matching-Plans, lassen sich darauf entfallende Steuern gegebenenfalls durch die sofortige Veräußerung eines Teils der Aktien finanzieren (sogenanntes Sell-to-Cover-Verfahren).

Das Unternehmen sollte zudem prüfen, inwiefern mit dem Mitarbeiteraktienprogramm verbundene Aufwendungen als Betriebsausgaben steuerlich geltend gemacht werden können. Der Betriebsausgabenabzug hängt insbesondere von der Herkunft der Aktien ab:

- **Bedienung durch Kapitalerhöhung:** Hier hat der Bundesfinanzhof bereits 2010 entschieden, dass kein Betriebsausgabenabzug zulässig ist. Begründet wird dies damit, dass die Kapitalerhöhung lediglich zu einer „Verwässerung“ auf Ebene der Altaktionäre führe und somit das Gesellschaftsvermögen nicht betroffen sei.
- **Bedienung durch einen Aktienrückkauf bzw. durch Aktien, die ein Unternehmen aus früheren Rückkäufen im eigenen Bestand hat („Treasury Shares“):** Der Rückkauf und die Wiederausgabe eigener Aktien wird seit dem Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz bilanziell wie eine Kapitalherabsetzung

bzw. -erhöhung behandelt. Daher kann die Ansicht vertreten werden, dass diese Form steuerlich analog zur Kapitalerhöhung zu behandeln sei. Andererseits erfolgt beim Unternehmen, anders als bei einer „echten“ Kapitalerhöhung, ein tatsächlicher Mittelabfluss, um die Aktien zurück zu kaufen. Die Beschaffung der Aktien über einen Rückkauf hat also zur Folge, dass sich die Geldmittelbestände in Höhe des Rückkaufpreises verringern. Daraus lässt sich ein Betriebsausgabenabzug eher argumentieren. Der Bundesfinanzhof hat über die steuerliche Behandlung dieser Bedienstungsform noch nicht entschieden.

- **Bedienung in Cash:** Häufig optional für „den Fall der Fälle“ in den Planbedingungen vorgesehen, ermöglicht diese Bedienstungsform grundsätzlich den Betriebsausgabenabzug. Allerdings erhalten die Teilnehmer bei dieser Art der Bedienung eben keine Aktien, womit eines der wesentlichen Ziele eines Mitarbeiteraktienplans verfehlt wird. Ein solches Cash-Settlement wird in aller Regel nur durchgeführt, wenn andere Gründe, z.B. landesspezifische Erfordernisse, eine Bedienung in Aktien praktisch unmöglich machen.

Ist der Betriebsausgabenabzug dem Grunde nach zulässig oder finden sich dafür zumindest gute Argumente, stellt sich die Frage nach dem Umgang mit Anwartschaftsphasen. Diese entstehen beispielsweise bei Matching-Aktien, die erst nach einer Haltedauer gewährt werden. Hierbei ist zu beachten, dass zumindest die wirtschaftliche Verursachung des Aufwands Voraussetzung für eine steuerlich aufwandswirksame Rückstellungsbildung vor Ausgabe der Matching-Aktien ist. Dazu hat der Bundesfinanzhof im März 2017 entschieden, dass die wirtschaftliche Verursachung im Fall von Aktienoptionsprogrammen mit Kursziel und/oder einer Exit-Bedingung vor dem tatsächlichen Eintreten dieser Bedingungen grundsätzlich nicht gegeben sei. Im Gegensatz dazu beinhalten „typische“ Aktienpläne jedoch meist nur eine Dienstzeitbedingung („time vesting“). In diesen Fällen könnte eine wirtschaftliche Verursachung und entsprechende Rückstellungsbildung zu den Bilanzstichtagen bereits vor Aktienausgabe begründbar sein.

Bezieht man mehrere Konzerngesellschaften in die Gewährung von Aktienplänen mit ein, ergeben sich weitere Gestaltungsmöglichkeiten bzw. Argumente für den Abzug von Betriebsausgaben. Im Falle einer Weiterbelastung an Konzerngesellschaften ergäbe sich zum Beispiel auf deren Ebene (auch) ein echter Cash-Abfluss. Sofern dieser auf ein fremdüblich ausgestaltetes Intercompany-Agreement zurückzuführen ist, sprechen gute Argumente für einen Betriebsausgabenabzug.

Deshalb ist es empfehlenswert, die steuerliche Behandlung des Mitarbeiteraktienprogramms im Detail zu prüfen und im Zweifelsfall mit dem zuständigen Finanzamt im Rahmen einer Lohnsteueranrufungsauskunft und/oder verbindlichen Auskunft abzustimmen.

## Bilanzierung

In der Regel erfolgt die Rechnungslegung bei global agierenden Unternehmen zumindest für Zwecke des Konzernabschlusses nach den International Financial Reporting Standards (IFRS). Nach IFRS 2 erfolgt die Buchung für Aktienpläne („equity-settled“) grundsätzlich über Personalaufwand an Eigenkapital. Nach dem Handelsgesetzbuch (HGB) ist die bilanzielle Darstellung von Beteiligungsprogrammen nicht eindeutig geklärt. Die vorstehenden Ausführungen sind im Wesentlichen auf die handelsbilanzielle Abbildung übertragbar. Allerdings dürfte eine Rückstellungsbildung nach HGB angesichts des Vorsichtsprinzips eher geboten sein. Bei tatsächlicher Aktienausgabe sollte dann eine Umbuchung der Verbindlichkeit in das Eigenkapital erfolgen. In der Praxis haben sich verschiedene Ansätze herausgebildet, die im Einzelfall mit dem Wirtschaftsprüfer abgestimmt werden sollten.

## Rechtssicherheit bei der Ausgabe von Mitarbeiteraktien der Bilfinger SE



Das im Jahr 2012 von der Bilfinger SE eingeführte Mitarbeiteraktienprogramm (MAP) ermöglicht den Mitarbeitern des Konzerns in Deutschland den vergünstigten Erwerb von Bilfinger Aktien. Zudem gewährt das MAP nach einer Haltefrist Matching-Aktien.

In dem Programm wird jedes Jahr neu entschieden, ob und unter welchen Parametern eine Plantranche ausgegeben wird. In den nachfolgenden Jahren ist es dementsprechend möglich, nur noch den vergünstigten Erwerb von Aktien ohne die zusätzliche Gewährung von Matching-Aktien anzubieten. Die Planbedingungen sehen daher u.a. Freiwilligkeitsvorbehalte vor, um eine „Verstetigung“ der aktuellen Bedingungen in den Folgejahren, z.B. aus einer betrieblichen Übung heraus, zu vermeiden.

Zwar hatte die Bilfinger SE bei Implementierung des Programms Aktien im eigenen Bestand. Diese konnten aber nicht verwendet werden, da die entsprechenden Ermächtigungen durch die Hauptversammlung fehlten. Daher wurde ein Aktienrückkauf nach § 71 Abs. 1 Nr. 2 AktG durchgeführt, der ohne eine Ermächtigung möglich ist, solange die Aktien Personen zum Erwerb angeboten werden, die in einem Arbeitsverhältnis zur Gesellschaft oder einem verbundenen Unternehmen stehen. Hierfür ist explizit ein Arbeitsverhältnis erforderlich, das aber – in diesem aktienrechtlichen Sinn – bei Geschäftsführern von Konzerngesellschaften nicht vorliegt. Um die Aktien in weiteren Plantranchen auch an die Geschäftsführer ausgeben zu können, wurde im Rahmen der nächsten Hauptversammlung eine Ermächtigung nach § 71 Abs. 1 Nr. 8 AktG eingeholt. Seither können Aktien aus dem eigenem Bestand für Zwecke des MAP verwendet werden.

Um den steuerlichen Freibetrag in Höhe von 360 Euro p.a. nutzen zu können, müssen die Aktien, mit einigen Ausnahmen (siehe oben zur steuerlichen Förderung), allen Arbeitnehmern angeboten werden. Gemäß einem Schreiben des Bundesministeriums für Finanzen sind Mitglieder der Organe von dieser Anforderung ausgenommen, so dass selbst bei der ersten Planaufgabe, die keine Geschäftsführer adressierte, der Freibetrag in Anspruch genommen werden konnte.

Die Planbroschüre, die die Mitarbeiter über die Details des Programms informiert, entsprach den Anforderungen des Wertpapierprospektgesetzes. Sie enthielt neben den Eckpunkten des Programms Berechnungsbeispiele und Hinweise, was z.B. bei Ausscheiden aus dem Unternehmen mit den Aktien passiert. In der jeweiligen Angebotsperiode wurde hierüber ebenso u.a. in Flyern informiert.

Aufgrund der Vielzahl an Konzerngesellschaften und der dezentralen Personaladministrationssysteme wurde der Umgang mit den Daten der Mitarbeiter intensiv mit der Datenschutzbeauftragten abgestimmt. Aus Gründen der Rechtssicherheit wurde in einer Konzernbetriebsvereinbarung beschlossen, dass diese als „andere Rechtsvorschrift“ i. S. d. § 4 Abs. 1 Bundesdatenschutzgesetz eine Datenerhebung, -verarbeitung und -nutzung im Rahmen der Durchführung des Mitarbeiteraktienprogramms ermöglicht.

## 2.4 KOMMUNIKATION



### Festlegung der Kommunikationsstrategie

Eine Kommunikationsstrategie mit zielgruppenadäquaten Inhalten und Instrumenten stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor für eine breite Akzeptanz des Aktienbeteiligungsprogramms unter den Mitarbeitern dar. Das unzureichende Verständnis der Mitarbeiter in Bezug auf die Aktienanlage entpuppt sich oftmals als die wesentliche Herausforderung bei der Kommunikation. Umso wichtiger ist es, die Ausarbeitung der Kommunikationsstrategie mit Priorität zu verfolgen. Alle Abteilungen des Unternehmens, die unmittelbar oder mittelbar in die Implementierung des Mitarbeiteraktienplanes involviert sind, sollten daran beteiligt werden.

## Faktoren einer erfolgreichen Kommunikationsstrategie

Um die Mitarbeiter von den Vorteilen des Mitarbeiteraktienplans zu überzeugen und damit eine möglichst hohe Teilnahmequote zu erreichen, sollte das Kommunikationskonzept folgende Faktoren berücksichtigen:

- Die Ausrichtung des Konzepts auf das Unternehmen mit der...
  - ... Definition der **Ziele**
  - ... Identifizierung der **Zielgruppen/Adressaten**
- Die Gestaltung der **Inhalte** mit...
  - ... grundsätzlichen Informationen zur Mitarbeiterkapitalbeteiligung
  - ... anschaulichen Beispielberechnungen zu möglichen Szenarien
  - ... den Vorteilen und Risiken der Aktienbeteiligung
- Die Wahl eines geeigneten **Mediums** (siehe Abbildung 4 auf der folgenden Seite) muss die Kommunikationsgewohnheiten der Empfänger berücksichtigen. Dazu gehören...
  - ... traditionelle (Broschüren, Briefe, E-Mails) und innovative Kommunikationsmedien (Webcasts, Social Media)
  - ... das Bereitstellen von (interaktiven) Informationen, z.B. im Intranet
  - ... der direkte Ansprechpartner bzw. die Hotline, um Fragen der Mitarbeiter individuell beantworten zu können
- Der **Zeitplan** der Kommunikation umfasst...
  - ... die Definition von Meilensteinen im Kommunikationskonzept
  - ... die frühzeitige Information der Adressaten vor Programmstart
  - ... die regelmäßig fortlaufende Kommunikation während der Programmlaufzeit
- Die **Evaluierung der Zufriedenheit** mit dem Mitarbeiteraktienprogramm und dem Kommunikationskonzept erfolgt bspw. durch den Einsatz von Feedbackfragebögen

## Kommunikationsmedien und -kanäle

Für die Kommunikationsstrategie können verschiedenen Medien genutzt werden (siehe Abbildung 4). Am häufigsten werden Briefe oder Broschüren verwendet, die Kernpunkte und Funktionsweise des Aktienplans anschaulich darstellen. Die Broschüre sollte neben den Planparametern auch Berechnungsbeispiele enthalten und die Folgen eines Ausscheidens aus dem Unternehmen darstellen. Wenn bestimmte Anforderungen an die Broschüre erfüllt werden, kann sich unter Umständen die Veröffentlichung eines umfangreichen Wertpapierprospekts erübrigen. Die Broschüre muss dafür unter anderem die Einzelheiten des Angebots an die Mitarbeiter enthalten, aber auch Anzahl und Art der verwendeten Aktien.

Um den Kommunikationsgewohnheiten insbesondere der jüngeren Mitarbeiter Rechnung zu tragen, bietet sich der Einsatz von Instrumenten wie Webcasts oder Social Media an, die allerdings von den Unternehmen bislang noch nicht sehr häufig genutzt werden.

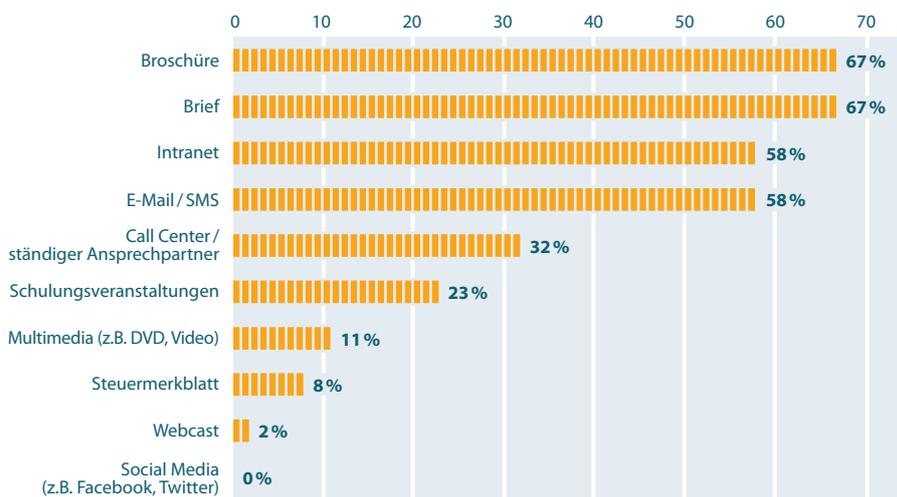


Abbildung 4: Von den Unternehmen verwendete Kommunikationsmedien<sup>4</sup>

## Regelmäßige Kommunikation

Das Unternehmen sollte einen permanenten Ansprechpartner benennen oder eine interne oder externe Hotline für Rückfragen der Mitarbeiter einrichten. Wichtig ist außerdem, dass die Kommunikation mit den Mitarbeitern keine einmalige Angelegenheit bleibt. Nicht nur zur Einführung, sondern auch während der Laufzeit des Programms sollte eine regelmäßige Information der Planteilnehmer stattfinden. Derartige Maßnahmen erhöhen die Transparenz der Kapitalbeteiligung und damit einhergehend die Akzeptanz bei den Mitarbeitern.

Das Unternehmen kann für die Umsetzung der Kommunikationsstrategie mit einer Marketingagentur zusammenarbeiten. Mit ihrer Hilfe lässt sich das Design des Kommunikationskonzepts professionalisieren und auf die Corporate Identity abstimmen.

<sup>4</sup> Quelle: Deutsches Aktieninstitut / EY: Mitarbeiterbeteiligung mit Aktien. Eine Umfrage unter börsennotierten Unternehmen in Deutschland, Frankfurt 2013 (<http://www.dai.de>).

## Rechtliche Prüfung der Dokumente

Schließlich ist es ratsam, den Inhalt der Dokumente rechtlich überprüfen zu lassen, um Ansprüchen vorzubeugen, die beispielsweise über das hinausgehen, was in den Planbedingungen festgelegt ist.

### Kommunikation zu den Aktienprogrammen der Siemens AG

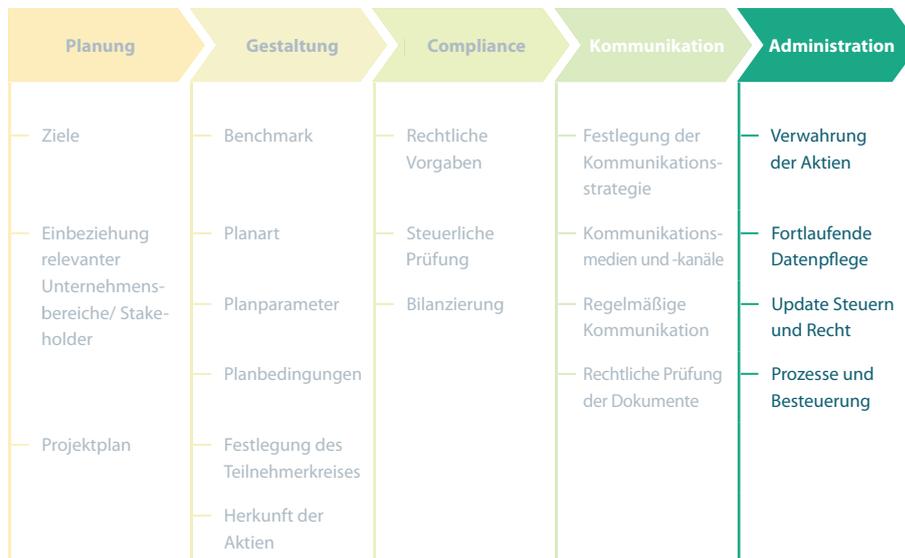
**SIEMENS**  
*Ingenuity for life*

Seit vielen Jahren bietet die Siemens AG ihren Mitarbeitern verschiedene Aktienprogramme an. Inzwischen sind rund 45 Prozent der Siemens-Mitarbeiter weltweit auch Aktionäre des Unternehmens. Ermöglicht wurde dies insbesondere durch eine zielgruppengerechte Kommunikation, was durch eine Studie der Universität Göttingen aus dem Jahr 2015 bestätigt wurde. Um eine gelebte Aktienkultur im Unternehmen etablieren zu können, müssen die Mitarbeiter zunächst die Aktienprogramme kennen und sie verstehen.

Die Siemens AG setzt ihre Kommunikationsstrategie „Effective Communication of Equity“ (ECE) weltweit um. Basierend auf den Ergebnissen von Mitarbeiterumfragen und weiteren Informationen durch lokale Projektteams werden individuelle und kosteneffiziente Kommunikationskonzepte entwickelt. Die ECE bringt den Mitarbeitern die Vorteile der Beteiligung am Unternehmen näher, indem länderspezifische Besonderheiten im sprachlichen, kulturellen und rechtlichen Bereich berücksichtigt werden. Im Rahmen der Entwicklung des Konzepts wurden insbesondere Gründe für die Teilnahme bzw. Nichtteilnahme der Beschäftigten an den Aktienprogrammen analysiert und entsprechend berücksichtigt. In Abhängigkeit von den Besonderheiten der Zielgruppe wird unterschieden, ob ein informativer, interaktiver oder integrierender Kommunikationsansatz gewählt wird.

Eine persönliche Information durch Teamleiter, der Erfahrungsaustausch mit Plan Teilnehmern, eine interaktive Wissensvermittlung durch ein Quiz, Roadshows oder auch eine spezielle Kommunikation in der Mitarbeitercafeteria sind dabei besonders erfolgversprechend. Klare und einfache Botschaften lassen die Vorteile einer Teilnahme auf einen Blick erkennen und stellen die Attraktivität der Pläne heraus. Steigende Teilnahmequoten und ein wachsendes Bewusstsein für die Bedeutung der Mitarbeiterbeteiligung zeigen, dass eine zielgruppengerechte Kommunikation in einem vertretbaren Kostenrahmen der Schlüssel zu einem erfolgreichen Mitarbeiteraktienprogramm ist.

## 2.5 ADMINISTRATION



### Verwahrung der Aktien

Mitarbeiteraktien müssen zwingend in einem Wertpapierdepot verwahrt werden, entweder per Sammelverwahrung oder in Einzeldepots. Zusätzlich benötigt der Mitarbeiter ein Verrechnungskonto für die Zahlungen (insbesondere Dividenden), die aus dem Aktienbesitz resultieren. Da die Ausgabe von Mitarbeiteraktien gesonderten Bedingungen wie etwa Haltefristen unterliegt, empfiehlt sich die Eröffnung separater Konten, auch wenn der Mitarbeiter bereits Wertpapiere in einem anderen Depot verwahrt. Bei einem Sammeldepot sind dies in der Regel virtuelle Unterkonten, d.h. die Mitarbeiteraktien werden zusammen verwahrt und dem jeweiligen Mitarbeiter zugerechnet. Während einer etwaigen Haltefrist stellen vom Arbeitgeber übernommene Depotgebühren keinen geldwerten Vorteil dar, weshalb innerhalb dieses Zeitraums Depotgebühren oft von den Unternehmen getragen werden.

### Fortlaufende Datenpflege

Verlässliche Daten sind bei Mitarbeiteraktienprogrammen mit einer größeren Zahl von Teilnehmern von zentraler Bedeutung. Das gilt umso mehr, wenn die Ausgabe von Aktien jährlich erfolgt und das Programm international eingeführt wird. Ein effizientes Datenmanagement ermöglicht eine lückenlose Compliance, indem es eine korrekte Versteuerung und Abwicklung über die Gehaltsabrechnung sicherstellt.

Ist ein externer Planadministrator involviert, werden die relevanten Daten aus den Systemen des Unternehmens über eine zu definierende Schnittstelle in die Datenbank des Planadministrators geladen. Unternehmen nutzen gerade für Aktienpläne häufig webbasierte Onlinetools. Über diese haben sowohl Arbeitgeber als auch Mitarbeiter mit jeweils festgelegten Rechten Zugriff auf Informationen wie etwa auf die Wertentwicklung des individuellen (Unter-)Depots.

## Update Steuern und Recht

Insbesondere bei der Ausgabe neuer Tranchen, aber auch für die laufende Administration und Besteuerung sollten Aktualisierungen der rechtlichen und steuerlichen Anforderungen erfolgen. Je größer die Zahl der involvierten Länder und je länger die Planlaufzeit ausfallen, desto größer wird sonst die Gefahr, relevante Gesetzesänderungen zu „verpassen“. Je nach Ausmaß der Änderung kann eine Non-Compliance teuer zu Buche schlagen.

## Prozesse und Besteuerung

In Deutschland müssen die Unternehmen für die im Rahmen von Mitarbeiteraktienprogrammen gewährten finanziellen Vorteile Steuern und Sozialabgaben abführen, wenn diese die entsprechenden Freibeträge überschreiten (zur staatlichen Förderung siehe Abschnitt 2.3). Die zum Besteuerungszeitpunkt bestehenden Arbeitgeberverpflichtungen, wie etwa der Lohnsteuereinbehalt, sind für alle teilnehmenden Mitarbeiter korrekt und fristgerecht durchzuführen. In der Beratungspraxis wurden zusammen mit Banken und anderen externen Administratoren hierfür spezielle Prozesse (wie z.B. den Sell-to-Cover Ansatz – siehe Abschnitt 2.3) entwickelt, mit deren Hilfe die Arbeitgeber ihre Aufgaben erfüllen können. Dabei ist der Aufwand im Einführungsjahr naturgemäß etwas höher. In den Folgejahren kann auf etablierte Prozesse und eingespielte Teams zurückgegriffen werden.

### Planadministration des Mitarbeiteraktienprogramms der ProSiebenSat.1 Media SE



ProSiebenSat.1 hat 2016 ein Mitarbeiterbeteiligungsprogramm unter dem Namen „MyShares“ für alle in Deutschland beschäftigten Mitarbeiter ins Leben gerufen, das mit einer Teilnahmequote von 49 Prozent bei den teilnehmenden Gesellschaften des Gesamtkonzerns im ersten Jahr sehr gut angenommen wurde. Begleitet wurde das Programm mit intensiven Kommunikationsmaßnahmen wie Erklär-Videos im Intranet, Plakatkampagnen sowie einer Vielzahl von Informations- und Roadshow-Veranstaltungen.

Die Verwahrung der Mitarbeiteraktien erfolgt in einem Sammeldepot durch einen externen Dienstleister, der zugleich die zentrale Planadministration übernimmt. Die hierfür eingerichtete Website, die auch mobil erreichbar ist, bietet den Mitarbeitern neben der Zeichnung und Zuteilung (im gültigen Zeichnungszeitraum) auch die Möglichkeit, die Aktien zu verkaufen oder auf Privatdepots zu transferieren. Zudem kann jeder Planteilnehmer in seinen individuellen Einstellungen persönliche Daten wie Bankverbindung, Steuer-ID usw. eingeben. Die erstmalige Befüllung der Stammdaten und deren kontinuierliche Pflege erfolgt per Datentransfer über eine gesicherte Datenverbindung.

Die Bereitstellung der Mitarbeiter-Stammdaten durch das Unternehmen ist eine große Herausforderung, da die Systeme, aus denen die HR-Daten stammen, sehr heterogen sein können. Damit ist das Risiko verbunden, dass die Daten in nicht ausreichender Qualität vorliegen und daher unter Umständen manuell ergänzt und konsolidiert werden müssen, bevor ein vollständiger Datenaustausch zwischen dem Unternehmen und dem zentralen Planadministrator erfolgen kann. Diese zugelieferten Daten werden insbesondere in der laufenden Planadministration kontinuierlich überwacht. Hierfür wurden entsprechende Prozesse, Verantwortlichkeiten und Verfahrensweisen etabliert.

Im Rahmen der regelmäßigen Planadministration werden zudem die in den Planbedingungen geregelten Trigger-Events wie zum Beispiel Unternehmensverkäufe, Mitarbeiteraustritte oder -wechsel kontinuierlich überwacht und auf die Notwendigkeit weiterer Aktivitäten hin geprüft, z.B. die Rückabwicklung von Zuschüssen bei vorzeitigen Austritten, die Zuteilung von Matching-Shares oder auch die Veräußerung von Aktien. Für eine korrekte Verrechnung von Zuschuss- sowie Matching-Anteilen zwischen den Konzerngesellschaften ist zudem ein monatliches Reporting essentiell, um die verursachungsgemäße Kostenallokation sicherzustellen.

### 3. Internationaler „Roll-out“ und Einführung im Konzernverbund

Die nationale Einführung von Mitarbeiteraktien sollte nicht der Schlusspunkt der Aktienbeteiligung der Mitarbeiter sein. Vielmehr ist seitens des Unternehmens oder der Unternehmensgruppe zu erwägen, auch die Mitarbeiter an den ausländischen Standorten am Aktienkapital zu beteiligen, um ein konzernweites Zugehörigkeitsgefühl zu ermöglichen. Tatsächlich gestaltet sich die grenzüberschreitende Einführung von Mitarbeiteraktien komplexer als die rein nationale. Dennoch sind grundsätzlich die gleichen Punkte zu beachten.

Das regulatorische Umfeld (internationale rechtliche, steuerliche und bilanzielle Prüfung, Devisenkontrolle, Datenschutz) muss vorab in allen relevanten Jurisdiktionen analysiert werden, beispielsweise indem Abfragen pro Land, sog. Länderstudien, durchgeführt werden. In diesem Zusammenhang lassen sich mögliche Hindernisse identifizieren, die der Implementierung des Aktienplans in den relevanten Ländern entgegenstehen.

Für den Umgang mit diesen Hindernissen gibt es generell drei Handlungsoptionen:

- Das Unternehmen reagiert auf die Hindernisse, indem es die für alle Mitarbeiter konzernweit geltenden Planbedingungen entsprechend modifiziert. Ziel ist ein Mitarbeiteraktienplan, der weltweit einheitlich umgesetzt werden kann.
- Weniger elegant, aber effektiv ist die Ausarbeitung eines Sub-Plans oder einer Plan-Ergänzung, die zusätzlich zu den allgemeinen Planbedingungen nur für das betreffende Land gilt.
- Der Plan wird im betreffenden Land nicht eingeführt. Stattdessen erhalten die Mitarbeiter andere Vergünstigungen, etwa in Form eines alternativen Plans oder einer Extra-Vergütung.

Die Praxis zeigt, dass nationale Plananpassungen meist auf das Notwendige reduziert werden, um alle Mitarbeiter gleich zu behandeln und den Einführungsaufwand zu verringern. Um Rechtssicherheit zu gewährleisten, berücksichtigen grenzüberschreitende Beteiligungssysteme fast nur rechtliche und steuerliche Aspekte. Dazu zählen etwa besondere Regelungen in den USA, aber auch mögliche Steuerbegünstigungen („favorable tax treatment“) in einigen Ländern. Diese erfordern bestimmte Parameter und ggf. Registrierungen bei den zuständigen Behörden (bspw. in China).

Bei internationalen Konzernen wendet sich das Mitarbeiteraktienprogramm in der Regel an alle im Konzern Beschäftigten. Dabei ergeben sich neue Herausforderungen. So muss geklärt werden, ob die Gewährung der Mitarbeiteraktien bzw. die Einräumung der Möglichkeit, Mitarbeiteraktien zu erwerben, **zentral** durch die Muttergesellschaft erfolgt oder **dezentral** durch die einzelnen Konzerntöchter als jeweilige Arbeitgeber. Abhängig davon muss auch bei der Ausgabe der Aktien klar sein, ob die Mitarbeiter diese direkt von der Muttergesellschaft oder von den Konzerngesellschaften erhalten.

Normalerweise erfolgen Beschaffung und Ausgabe der Aktien zentral durch die Muttergesellschaft. Übernimmt jede Konzerngesellschaft diese Aufgabe selbst, entsteht regelmäßig ein höherer Verwaltungsaufwand. Auch spezielle steuerliche Regelungen wie etwa § 8 b Körperschaftsteuergesetz, der Besonderheiten bei Beteiligungen innerhalb einer Unternehmensgruppe regelt, sind zu beachten. Während die Muttergesellschaft für Mitarbeiter der Konzerngesellschaft grundsätzlich keinen Betriebsausgabenabzug geltend machen kann, ist dies bei der jeweiligen Konzerngesellschaft unter bestimmten Bedingungen möglich, wenn sie die Kosten für ihre Mitarbeiter trägt. Dies führt aus Konzernsicht insgesamt zu einem höheren Betriebsausgabenabzug. Bei einer zentralen Gewährung durch die Muttergesellschaft wird daher regelmäßig ein entsprechender Weiterbelastungsvertrag abgeschlossen, nach dem der Aufwand von der Muttergesellschaft an die Konzerngesellschaften weitergereicht wird. Dabei sind die Anforderungen an Verrechnungspreise wie etwa ein Drittvergleich, eine Überprüfung, ob die konzerninternen Preise marktgerecht sind und entsprechende Dokumentationspflichten zu beachten.

### Internationale Implementierung von Mitarbeiteraktienprogrammen in der SAP SE



Die SAP SE setzt die Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg als Teil der Vergütungsstrategie konsequent um. Diese Entscheidung erfordert es, möglichst vielen Mitarbeitern in allen Ländern Mitarbeiteraktien anbieten zu können, in denen die SAP SE Landesgesellschaften hat. Das fördert das Verbundenheitsgefühl, Teil eines weltweiten Unternehmensteams zu sein, und beeinflusst das Betriebsklima und die Zusammenarbeit positiv. Angesichts dieser wünschenswerten Effekte ist der Roll-out von Aktienbeteiligungsprogrammen – auch international – trotz einer gewissen Komplexität lohnenswert.

Dabei empfiehlt sich schon frühzeitig die Einbindung von Sozialpartnern wie Betriebsräten und Arbeitnehmervertretern. Sie wird sogar nötig in Form des Europäischen Betriebsrats, wenn der Plan grenzüberschreitend in der Europäischen Union bzw. im Europäischen Wirtschaftsraum eingeführt werden soll. In der Praxis haben sich Sozialpartner als hervorragende Unterstützer und Fürsprecher solcher Pläne erwiesen, was sich oftmals in erhöhten Teilnehmerzahlen am Programm niederschlägt.

Sobald das Plandesign fertig entwickelt und durch den Vorstand genehmigt wurde, steht am Anfang jeder Implementierung eine Analyse und Studie zu den gesetzlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen in allen teilnehmenden Ländern. Schon ein Blick in das Gebiet der Europäischen Union zeigt, dass zahlreiche nationale Regelungen und Gesetze nebeneinander existieren, die nur schwer zu überblicken sind. Nachdem in den teilnehmenden Ländern regulatorische Anforderungen identifiziert wurden, wie etwa kapitalmarktrechtliche Fragen oder Dividendenkontrollen, müssen weiterführende rechtliche Fragen und Herausforderungen beleuchtet werden. Beispielsweise stellen sich arbeitsrechtliche und datenschutzrechtliche Herausforderungen, wenn ein externer Planadministrator in den Planablauf eingebunden wird und mit der Durchführung des Aktienkaufplanes beauftragt wird. Die planspezifischen Registrierungspflichten und Meldepflichten gegenüber den lokalen Steuerbehörden sind in der Regel in Zusammenarbeit mit der Rechtsabteilung zu bearbeiten.

Ein Beispiel für die rechtlichen Herausforderungen bei der grenzüberschreitenden Einführung von Mitarbeiteraktien ist der Einbehalt vom (monatlichen) Grundgehalt des Mitarbeiters. Wenn das Plandesign so gestaltet ist, dass Mitarbeiter diskontierte Aktien erwerben können und der Kaufpreis aus Praktikabilitätsgründen vom (monatlichen) Grundgehalt über die Gehaltsabrechnung einbehalten werden soll, sind in einigen Ländern Formvorschriften einzuhalten. Dazu gehören zum Beispiel die Zustimmungen von Behörden in Singapur („Letter of Consent by the Ministry of Manpower“) oder vergleichbare Bestimmungen in der Tschechischen Republik (§ 146 písm. b zákona č. 262/2006 Sb.).

Neben diesen nur beispielhaft genannten lokalen Anforderungen ist die SAP SE auf zum Teil enorme Unterschiede und Besonderheiten in den gesetzlichen Vorgaben gestoßen. Diese erschweren einen international einheitlichen Roll-out erheblich oder verhindern ihn in manchen Fällen sogar. In Ländern, in denen es nicht möglich ist, das Plandesign entweder aus rechtlichen oder steuerlichen Gründen anzubieten, oder in Ländern, in denen die Implementierungskosten deutlich über dem finanziellen Vorteil für die Teilnehmer liegen, wurde bei der SAP SE in der Regel entschieden, auf alternative Pläne umzusteigen. In diesen Ländern wurden teilnahmeberechtigten Mitarbeitern der finanzielle Vorteil des Programmes, beispielsweise der Rabatt bei Aktienkaufprogrammen, in Form von virtuellen Aktien (Restricted Share Units) oder Aktienoptionen (Stock Options) gewährt. In annähernd 90 Prozent der für SAP relevanten Länder wurde das ursprüngliche Plandesign jedoch wie angedacht umgesetzt.

Bei einem internationalen Roll-out und der Einführung von Aktienbeteiligungsprogrammen in mehreren Ländern gilt es schon vor Gewährung zu beachten, dass sich bei solchen Plänen täglich etwas verändern kann, sei es wegen der Mitarbeiter, die international mobil sind, oder aufgrund persönlicher Veränderungen der Planteilnehmer. Um u.a. die steuerliche Konformität in allen Ländern sicherzustellen, ist abhängig von der Anzahl der Planteilnehmer eine systemtechnische Lösung dringend zu empfehlen.

## 4. Checkliste zu den wichtigsten Umsetzungspunkten

### a. Planung

- Ziele des Mitarbeiteraktienprogramms
- Einbeziehung relevanter Unternehmensbereiche/Stakeholder
- Projektplan

### b. Gestaltung

- Benchmarks
- Planart (angepasst an Zielgruppe und Zielsetzung)
  - Klassische Mitarbeiteraktien
  - Matching-Aktien
  - Kombination aus klassischen Mitarbeiteraktien und Matching-Aktien
- Planparameter
  - Rabatt
  - Haltedauer
  - Festlegung des Teilnehmerkreises
- Planbedingungen
  - Rechtliche Grundlage, beinhaltet alle Planparameter, sowie
  - Leaver-Regelungen
  - Umgang mit Dividenden
- Aktienherkunft
  - Kapitalerhöhung
  - Aktienrückkauf

### c. Compliance

- Rechtliche Vorgaben
  - Ermächtigungen und Beschlüsse der Hauptversammlung
  - Wertpapierprospektgesetz
  - Insiderhandel
  - Datenschutz
  - Freiwilligkeitsvorbehalt
  - Tarifrecht/betriebliche Regelungen
- Steuerliche Behandlung
- Bilanzierung

### d. Kommunikation

- Kommunikationsstrategie
  - Ziele und Adressaten
  - Inhalte
  - Geeignete Medienformen
  - Timing
  - Evaluation
- Fortlaufende/regelmäßige Kommunikation
- Rechtlich „wasserdichte“ Dokumente (rechtliche Prüfung)

### e. Administration

- Aktienverwahrung
- Fortlaufende Datenpflege
- Update Recht und Steuern
- Prozesse und Besteuerung

### f. „Roll-out“ im (internationalen) Konzernverbund

- Konzernweit einheitlicher Plan oder nationale Plananpassungen
- Länderstudien und nationale Besonderheiten (weltweit)
- Zentrale versus lokale Gewährung, Beschaffung und Ausgabe der Mitarbeiteraktien
- Kostentragung bzw. Weiterbelastungsverträge

## Deutsches Aktieninstitut

Das Deutsche Aktieninstitut arbeitet als etablierter Interessenvertreter aktiv an der Gestaltung der deutschen und europäischen Kapitalmärkte und ihrer Rahmenbedingungen mit. Es repräsentiert die am Kapitalmarkt interessierte deutsche Wirtschaft. Die rund 200 Mitglieder sind börsennotierte Aktiengesellschaften, Banken, Börsen, Investoren und andere wichtige Marktteilnehmer. Das Deutsche Aktieninstitut wurde 1953 gegründet und unterhält Büros in Frankfurt am Main und in Brüssel. Nähere Informationen zum Deutschen Aktieninstitut finden Sie unter [www.dai.de](http://www.dai.de).



EY\* ist eine der großen deutschen Prüfungs- und Beratungsorganisationen. In der Steuerberatung ist EY deutscher Marktführer. Unsere Leistungen im Bereich People Advisory Services sind auf dem entscheidenden Erfolgsfaktor Mitarbeiter ausgerichtet. EY berät bei Implementierung und Betreuung von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen umfassend aus einer Hand. Weitere Informationen finden Sie unter [www.de.ey.com](http://www.de.ey.com).

\* Der Name EY bezieht sich in diesem Profil auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited (EYG), einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht. Jedes EYG Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig und haftet nicht für das Handeln und Unterlassen der jeweils anderen Mitgliedsunternehmen.

## AUTOREN

### Dr. Norbert Kuhn

Leiter Unternehmensfinanzierung  
Deutsches Aktieninstitut e.V.  
Telefon +49 69 92915-20  
[kuhn@dai.de](mailto:kuhn@dai.de)

### Gordon Rösch

Partner  
Ernst & Young GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Telefon +49 711 9881 13875  
[gordon.roesch@de.ey.com](mailto:gordon.roesch@de.ey.com)

Diese Publikation ist lediglich als allgemeine, unverbindliche Information gedacht und kann daher nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Obwohl sie mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurde, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität; insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalls Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt damit in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung seitens der Autoren wird ausgeschlossen. Bei jedem spezifischen Anliegen sollte ein geeigneter Berater zurate gezogen werden.

