



## Mitarbeiterbeteiligungen

*Ulrich Herfurth, Mitarbeiter in Hannover und Brüssel*

*July 2026*

Mitarbeiterbeteiligungen stellen ein zentrales Instrument moderner Unternehmensführung dar und gewinnen sowohl aus ökonomischer als auch aus sozialpolitischer Perspektive zunehmend an Bedeutung. Sie verfolgen das Ziel, Mitarbeiter stärker in den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens einzubinden, ihre Motivation zu steigern und ihre Identifikation mit dem Unternehmen zu fördern. Gleichzeitig dienen sie der langfristigen Bindung von Fachkräften und können einen Beitrag zur Verbesserung der Unternehmenskultur leisten. Anders als Management-Beteiligungen, die sich typischerweise auf Führungskräfte konzentrieren, richten sich Mitarbeiterbeteiligungen häufig an breitere Teile der Belegschaft und weisen daher eine größere Vielfalt an Ausgestaltungsformen auf. Ihre konkrete Struktur wird maßgeblich durch arbeitsrechtliche, betriebsverfassungsrechtliche und steuerliche Rahmenbedingungen geprägt.

Im Ausgangspunkt ist zwischen individuellen und kollektiven Formen der Mitarbeiterbeteiligung zu unterscheiden. Individuelle Beteiligungen richten sich an einzelne Mitarbeiter oder definierte Gruppen, etwa Fachkräfte mit besonderen Qualifikationen oder Schlüsselpositionen unterhalb der obersten Führungsebene. Eine der wichtigsten Formen ist die direkte Kapitalbeteiligung, bei der Mitarbeiter echte Anteile am Unternehmen erwerben. Dies kann durch den Kauf von Aktien bei börsennotierten Unternehmen oder durch den Erwerb von Geschäftsanteilen bei nicht

börsennotierten Gesellschaften erfolgen. Der Erwerb kann zum Marktpreis oder zu vergünstigten Konditionen erfolgen, wobei letztere häufig als Anreizkomponente dienen. Eine Besonderheit besteht darin, dass Mitarbeiter in diesem Fall Gesellschafter werden und damit nicht nur am Gewinn, sondern auch am Risiko des Unternehmens partizipieren.

### **Virtuelle Beteiligungen**

Daneben spielen virtuelle Beteiligungen eine bedeutende Rolle. Hier erhalten Mitarbeiter keine echten Anteile, sondern schuldrechtliche Ansprüche, die wirtschaftlich einer Beteiligung entsprechen. Diese Modelle sind insbesondere in Unternehmen verbreitet, die keine neuen Gesellschafter aufnehmen möchten oder bei denen gesellschaftsrechtliche Strukturen eine direkte Beteiligung erschweren. Virtuelle Beteiligungen ermöglichen eine flexible Ausgestaltung und vermeiden Mitspracherechte der Mitarbeiter, führen jedoch regelmäßig zu einer steuerlichen Behandlung als Arbeitslohn.

### **Aktioptionen**

Eine weitere individuelle Beteiligungsform sind Aktioptionen. Sie gewähren dem Mitarbeiter das Recht, zu einem späteren Zeitpunkt Aktien zu einem vorher



festgelegten Preis zu erwerben. Diese Form eignet sich besonders in wachstumsorientierten Unternehmen, da sie eine starke Anreizwirkung entfaltet, wenn der Unternehmenswert steigt. Ergänzend existieren langfristige Bonusmodelle (Long-Term Incentives), die an mehrjährige Zielgrößen geknüpft sind und ebenfalls eine Beteiligung am Unternehmenserfolg simulieren können.

### Kollektive Beteiligungen

Im Gegensatz dazu stehen kollektive Beteiligungsformen, die sich an größere Teile der Belegschaft oder an alle Mitarbeiter richten. Eine klassische Form ist die Gewinnbeteiligung, bei der ein Teil des erwirtschafteten Gewinns an die Mitarbeiter ausgeschüttet wird. Diese Ausschüttung kann entweder direkt in bar erfolgen oder in Form einer reinvestierten Beteiligung am Unternehmen. Eng verwandt ist die Erfolgsbeteiligung, die nicht zwingend an den Gewinn, sondern an andere wirtschaftliche Kennzahlen anknüpft. Hierzu zählen beispielsweise Umsatz, Produktivität, Kostenersparnisse oder das Erreichen bestimmter Unternehmensziele. Der Vorteil solcher Modelle liegt in ihrer einfachen Verständlichkeit und ihrer unmittelbaren Anknüpfung an die Leistung der Mitarbeiter.

Darüber hinaus existieren Modelle der kollektiven Kapitalbeteiligung, etwa Belegschaftsaktienprogramme oder Mitarbeiterfonds. Bei Belegschaftsaktienprogrammen erwerben Mitarbeiter Aktien zu vergünstigten Konditionen oder erhalten diese teilweise unentgeltlich. Mitarbeiterfonds bündeln die Beteiligungen der Belegschaft und werden häufig treuhänderisch verwaltet. Diese Modelle erleichtern die Organisation und Verwaltung der Beteiligung und reduzieren den administrativen Aufwand für das Unternehmen.

Die Frage der Bemessungsgrundlage ist für die praktische Ausgestaltung von Mitarbeiterbeteiligungen von zentraler Bedeutung. Grundsätzlich kommen verschiedene wirtschaftliche Kennzahlen in Betracht. Der Gewinn, insbesondere in Form des Jahresüberschusses oder operativer Kennzahlen wie EBIT oder EBITDA, stellt eine häufig gewählte Grundlage dar, da er den

wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens unmittelbar widerspiegelt. Der Umsatz kann ebenfalls als Bemessungsgrundlage dienen, insbesondere in vertriebsorientierten Bereichen, weist jedoch den Nachteil auf, dass er keine Aussage über die Rentabilität zulässt. Daher wird er oft durch zusätzliche Kennzahlen ergänzt. Alternativ können auch individuelle oder teambezogene Ziele herangezogen werden, etwa Projektabschlüsse oder Qualitätskennzahlen. In der Praxis werden häufig Mischmodelle verwendet, die mehrere Kennzahlen kombinieren, um sowohl die Gesamtleistung des Unternehmens als auch individuelle Beiträge zu berücksichtigen.

Ein wesentlicher rechtlicher Rahmen für Mitarbeiterbeteiligungen ergibt sich aus der Mitwirkung des Betriebsrats. Nach dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegen Fragen der betrieblichen Lohngestaltung der Mitbestimmung. Dies betrifft insbesondere variable Vergütungssysteme und damit auch viele Formen der Mitarbeiterbeteiligung. Der Betriebsrat hat insbesondere bei der Ausgestaltung kollektiver Modelle ein Mitbestimmungsrecht, etwa hinsichtlich der Verteilungsgrundsätze, der Berechnungsmethoden und der Auszahlungsbedingungen. In der Praxis werden entsprechende Regelungen häufig in Betriebsvereinbarungen festgelegt. Diese schaffen Transparenz und Rechtssicherheit und tragen dazu bei, die Akzeptanz der Programme innerhalb der Belegschaft zu erhöhen. Bei rein individuellen Beteiligungen kann die Mitbestimmung eingeschränkt sein, dennoch sind auch hier mögliche Beteiligungsrechte zu prüfen.

Neben der betrieblichen Mitbestimmung spielen tarifvertragliche Regelungen eine wichtige Rolle. In einigen Branchen enthalten Tarifverträge Bestimmungen zu Mitarbeiterbeteiligungen, insbesondere zu Gewinn- oder Erfolgsbeteiligungen. Diese können Mindeststandards festlegen oder den Rahmen für betriebliche Ausgestaltungen vorgeben. Tarifliche Modelle bieten den Vorteil einer einheitlichen Regelung und einer hohen Rechtssicherheit, können jedoch die Flexibilität der Unternehmen einschränken. Häufig werden tarifliche Vorgaben durch betriebliche Vereinbarungen



konkretisiert und an die spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens angepasst.

### **Dauer der Beteiligung**

Der Beginn und die Beendigung von Mitarbeiterbeteiligungen sind ebenfalls von großer praktischer Bedeutung. Der Beginn ist häufig an bestimmte Voraussetzungen geknüpft, etwa eine Mindestdauer der Betriebszugehörigkeit oder das Bestehen eines ungekündigten Arbeitsverhältnisses. Vesting-Regelungen sind weit verbreitet und führen dazu, dass Ansprüche erst nach Ablauf bestimmter Fristen unverfallbar werden. Dies dient der langfristigen Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen. Die Beendigung der Beteiligung stellt sich insbesondere beim Ausscheiden eines Mitarbeiters als problematisch dar. Bei echten Kapitalbeteiligungen kann vorgesehen werden, dass die Anteile behalten oder an das Unternehmen zurückverkauft werden müssen. Dabei spielen häufig Good-Leaver- und Bad-Leaver-Regelungen eine Rolle, die den Rückkaufpreis beeinflussen. Bei virtuellen Beteiligungen und Bonusmodellen verfallen Ansprüche häufig ganz oder teilweise, wenn der Mitarbeiter vorzeitig ausscheidet. Solche Regelungen müssen jedoch den Anforderungen des Arbeitsrechts genügen und dürfen insbesondere keine unangemessene Benachteiligung darstellen.

Die steuerliche Behandlung von Mitarbeiterbeteiligungen ist komplex und hängt stark von der konkreten Ausgestaltung ab. Grundsätzlich ist zwischen mehreren Besteuerungszeitpunkten zu unterscheiden. Wird eine echte Beteiligung zu einem vergünstigten Preis gewährt, kann bereits bei der Gewährung ein steuerpflichtiger geldwerter Vorteil entstehen. Während der Haltedauer sind laufende Erträge wie Dividenden zu versteuern. Bei der Veräußerung der Beteiligung wird der erzielte Gewinn als Kapitalertrag besteuert. Für Mitarbeiterkapitalbeteiligungen existieren teilweise steuerliche Begünstigungen, die jedoch an bestimmte Voraussetzungen geknüpft sind.

Bei virtuellen Beteiligungen und Bonusmodellen erfolgt die Besteuerung regelmäßig erst im Zeitpunkt der Auszahlung, wobei die Beträge als Arbeitslohn gelten. Bei Aktienoptionen entsteht die Steuerpflicht in der Regel bei Ausübung der Option, da hier ein geldwerter Vorteil realisiert wird. Ein späterer Wertzuwachs unterliegt dann der Kapitalertragsbesteuerung. Ein besonderes Problem stellt die sogenannte Dry-Income-Problematik dar, bei der Steuern anfallen, ohne dass dem Mitarbeiter entsprechende Liquidität zufließt. Dies kann insbesondere bei Optionen oder gesperrten Aktien problematisch sein.

Neben den dargestellten Vorteilen sind Mitarbeiterbeteiligungen auch mit typischen Herausforderungen verbunden. Ein wesentliches Problem liegt in der Komplexität der Ausgestaltung. Die Programme müssen arbeitsrechtlich, steuerlich und betriebsverfassungsrechtlich abgestimmt werden, was einen erheblichen Planungsaufwand erfordert. Zudem kann die Wahl der falschen Bemessungsgrundlage zu Fehlanreizen führen, etwa wenn Umsatzsteigerungen zulasten der Profitabilität gefördert werden. Auch die Akzeptanz innerhalb der Belegschaft ist ein kritischer Faktor. Werden die Regelungen als intransparent oder unfair empfunden, kann dies die gewünschte Motivationswirkung beeinträchtigen.

Ein weiteres Problem besteht in der Bewertung von Beteiligungen, insbesondere bei nicht börsennotierten Unternehmen. Hier kann es schwierig sein, einen objektiven Marktwert zu bestimmen, was sowohl für die Ausgestaltung als auch für die steuerliche Behandlung relevant ist. Schließlich können auch Liquiditätsprobleme auftreten, insbesondere wenn Mitarbeiter steuerlich belastet werden, ohne entsprechende liquide Mittel zu erhalten.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Mitarbeiterbeteiligungen ein vielseitiges Instrument zur Förderung von Motivation, Bindung und unternehmerischem Denken darstellen. Sie können in unterschiedlichen Formen ausgestaltet werden, sowohl individuell als auch kollektiv, und bieten Unternehmen die Möglichkeit, ihre Mitarbeiter stärker in den



Unternehmenserfolg einzubinden. Gleichzeitig erfordern sie eine sorgfältige rechtliche und steuerliche Gestaltung sowie die Einbindung der Mitbestimmungsgane. Nur wenn diese Aspekte angemessen berücksichtigt werden, können Mitarbeiterbeteiligungen ihre volle Wirkung entfalten und einen nachhaltigen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

+ + +

## IMPRESSUM

### HERAUSGEBER

[herfurth.partner](http://herfurth.partner)

Herfurth & Partner Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

Luisenstr. 5, D-30159 Hannover

Fon 0511-307 56-0 Fax 0511-307 56-10

Mail [info@herfurth.de](mailto:info@herfurth.de), Web [www.hurfurth.de](http://www.hurfurth.de)

Hannover · Göttingen · Brüssel

Member of the ALLIURIS GROUP, Brussels

### REDAKTION

Leitung: Ulrich Herfurth, Rechtsanwalt, zugelassen in Hannover und Brüssel (verantw.), Antonia Herfurth, Rechtsanwältin, LL.M. (Göttingen)

Mitarbeit: Angelika Herfurth, Rechtsanwältin, FA Familienrecht; Sibyll Hollunder-Reese, M.B.L. (HSG), Rechtsanwältin; Dipl.-Kfm. Günter Stuff; Xiaomei Zhang, Juristin (China), Mag. iur. (D); Thomas Gabriel, Rechtsanwalt; JUDr. Yvona Rampáková, Juristin (CR); Dr. Jona Aravind Dohrmann, Rechtsanwalt; Prof. Dr. jur. Christiane Trüe LL.M. (East Anglia); Konstantin Kuhle, Rechtsanwalt; Sara Nesler, Mag. iur. (Torino), LL.M. (Münster), Dr. jur. Amelia Kuschel, LL.M. (Pittsburgh); Dr. jur. Dr. rer. pol. Karoline H. Köhler, Rechtsanwältin

### KORRESPONDENTEN

[alliuris](http://alliuris)

u.a. Amsterdam, Athen, Brüssel, Budapest, Helsinki, Istanbul, Kopenhagen, Lissabon, London, Luxemburg, Mailand, Madrid, Moskau, Paris, Stockholm, Warschau, Wien, Zug, New York, Toronto, Mexico City, Sao Paulo, Buenos Aires, New Delhi, Peking, Tokio.

### VERLAG

**CASTON**

CASTON GmbH, Law & Business Information

Luisenstr. 5, D-30159 Hannover,

Fon 0511-307 56-50 Fax 0511-307 56-60

Mail [info@caston.info](mailto:info@caston.info); Web [www.caston.info](http://www.caston.info)

### LEGAL

Alle Angaben erfolgen nach bestem Wissen; Diese Publikation stellt keine Rechtsberatung dar. Die Haftung für fehlerhafte Inhalte ist ausgeschlossen. Wiedergabe, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung der Herausgeber.