EFES 29.5.2020

Ein ESOP-Modell Mitarbeiterkapitalbeteiligung für Europa

Mitarbeiterkapitalbeteiligung an KMU ist in Europa so gut wie bedeutungslos, während sie in den USA weit verbreitet ist. Dieser Unterschied ist auf die Einführung eines besonderen Mitarbeiterkapitalbeteiligungsprogramms 1974 in den USA, dem ESOP, zurückzuführen. 14 Millionen Arbeitnehmer-Eigentümer an Unternehmen, die durch ESOPs in den USA entstanden sind, stehen lediglich 1 bis 1,5 Millionen Arbeitnehmern in den KMU Europas gegnüber. An einem solchen Modell im Sinne der Arbeitnehmer, der Unternehmen und des Wohlergehens im Allgemeinen fehlt es überall in Europa.

Als die EFES 2008 ihren „politischen Fahrplan für die Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer in Europa" schrieb, haben wir die Einführung des ESOP-Modells in Europa zu einer unserer Prioritäten erklärt. Vor dem Hintergrund der Pandemiekrise dürfte jetzt die Zeit gekommen sein, diese Pläne mit Nachdruck zu verfolgen. Tatsächlich stehen viele Unternehmen vor dem Bankrott, öffentliche Interventionen nehmen zu, sogar Verstaatlichungen stehen wieder zur Diskussion. In diesem Zusammenhang muss die Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer Teil des Gesamtpakets sein, kann sie doch ein wichtiger Faktor für eine erfolgreiche wirtschaftliche Trendwende werden.

Der folgende Vorschlag beschreibt die Merkmale eines generischen ESOP-Modells für Europa. Auf dieser Grundlage muss in jedem europäischen Land entsprechend seiner spezifischen rechtlichen und steuerlichen Aspekte ein eigenes Modell gewählt werden. Die Autoren sind David Ellerman, ein ehemaliger Weltbank-Ökonom und heute in Slowenien lebender Amerikaner, einer der wenigen weltweit anerkannten Experten auf dem Gebiet der Mitarbeiterkapitalbeteiligung, und Tej Gonza, Präsident des Instituts für Wirtschaftsdemokratie.

Der Vorschlag beschreibt zunächst das amerikanische ESOP-Modell, wie es auch in Europa umgesetzt werden könnte. In dieser amerikanischen Version ist es ein Pensionsplan, also ein langfristiger Mitarbeiterbeteiligungsplan. Damit steht auch ein sehr cleveres Finanzierungsmodell zur Verfügung, das auf einer ursprünglichen steuerlichen Regelung basiert. Diese Merkmale sind wahrscheinlich der Grund, warum dieses ESOP-Modell allen anderen Kapitalbeteiligungsformeln für Arbeitnehmer in KMU überlegen ist.

Allerdings könnten in Europa besondere Hindernisse auftreten. Daher wurden im Vergleich zum amerikanischen ESOP-Modell zwei Varianten vorgeschlagen:

- In einem Genossenschafts-ESOP könnte das rechtliche Konstrukt für den Plan eher eine Arbeitnehmergenossenschaft als ein Trust sein. Die Verfasser des Vorschlags sind überzeugte Anhänger des Prinzips „eine Person - eine Stimme“; andere bevorzugen vielleicht die Regel „ein Anteil - eine Stimme".
- Statt eines Rentenplans, wie es in den USA der Fall ist, könnte es einen „Rollover"-Plan geben.

Diese Publikation ist in mehreren Sprachen erhältlich, darunter Englisch, Französisch, Deutsch, Italienisch und Spanisch. Alle Informationen finden Sie auf www.efesonline.org/corona

Mitarbeiterkapitalbeteiligung:
Ein generisches ESOP-Modell für Europa

David Ellerman und Tej Gonza
Institut für WirtschaftsdemokratieLjubljana, Slowenien
5. Mai 2020

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung

2. Welche Probleme spricht eine umfassende Mitarbeiterkapitalbeteiligung an?

3. Was ist ein amerikanischer ESOP?
- 3.1 Entstehungsgeschichte der ESOPs
- 3.2 Gründe für den ESOP als externes Eigentumskonstrukt

4. Das generische ESOP-Modell
- 4.1 Rechtliche Konstruktionen generischer ESOPs
- 4.2 Der Beitrag des Unternehmens zum generischen ESOP
- 4.3 Die individuellen Kapitalkonten in einem generischen ESOP
- 4.4 Zwei zentrale Änderungen im Vergleich zum amerikanischen ESOP

5. Schlussfolgerung

Verweise

Kurzfassung

Die Theorie, die hinter einer fremdfinanzierten Übernahme steht, besagt, dass eine Firma, z. B. eine Private-Equity-Firma, ein Darlehen aufnimmt (oder ein Verkäuferdarlehen verwendet), um ein Unternehmen zu kaufen, und dann das Unternehmen umstrukturiert, so dass die Cashflows und der eventuelle Verkauf des Unternehmens das Darlehen mit einem verbleibenden Gewinn zurückzahlen. Bei der in den USA gängigen Mitarbeiterkapitalbeteiligung ESOP handelt es sich um einen Leveraged-Buyout-Mechanismus, so dass die Mitarbeiter eines Unternehmens einen Leveraged-Buyout eines Teils oder sogar des gesamten eigenen Unternehmens durchführen können. Dieser innovative Weg, eine breit angelegte Mitarbeiterbeteiligung zu ermöglichen, war in jeder Hinsicht ein Erfolg; nachdem dieses Modell vor 40 Jahren eingeführt wurde, gibt es heute 14 Millionen Arbeitnehmer oder 10% der in der Privatwirtschaft tätigen US-Arbeitskräfte, die über ein ESOP-Modell an ihren Unternehmen beteiligt sind. Es gibt vier Schlüsselmerkmale einer erfolgreichen Mitarbeiterbeteiligung über einen ESOP-Plan:

- Inklusivität (alle Mitarbeiter sind eingeschlossen).
- Finanziell leistbar (Angestellte sollen ihre persönlichen Ersparnisse, Löhne und Gehälter nicht aufs Spiel setzen oder persönliche Kredite aufnehmen).
- Nachhaltigkeit (das System garantiert, dass das Eigentum in den Händen der derzeitigen Mitarbeiter bleibt).
- Eigentumskultur (es werden Bildungsprogramme durchgeführt, die Arbeitnehmer über Rechte und Pflichten von Eigentümern informieren, ihnen Finanzkenntnisse vermitteln und den Managern die Instrumente für einen effektiven partizipativen Führungsstil an die Hand geben).

Der Zweck dieser Veröffentlichung ist es, ein generisches Modell für die Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern zu entwerfen, das mit einigen Variationen in jeder Marktwirtschaft mit Privateigentum umsetzbar sein sollte.

1. Einleitung

Der lang anhaltende Erfolg des amerikanischen ESOP Modells der Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter in Bezug auf ihre wirtschaftliche Performance, ihre Verantwortung gegenüber den Arbeitnehmern und den lokalen Gemeinschaften sowie die schiere Anzahl erlauben den Schluss, dass sie eine sehr wichtige sozioökonomische Erfindung sind, die außerhalb der USA mehr Anerkennung verdient. Insbesondere sind wir der Meinung, dass die europäische Wirtschaft dringend ein ähnliches Modell braucht, das integrative und finanziell darstellbare Buyouts von Unternehmen durch Mitarbeiter ermöglichen würde. Die vorliegende Veröffentlichung stellt ein Modell für einen ESOP-ähnlichen Fonds oder Trust vor, der in fast jedem Land verwendet werden könnte, ohne auf eine besondere Gesetzgebung warten zu müssen.[1]

Um das Modell zu verstehen, müssen wir näher auf zwei Rechtsphilosophien eingehen:

- die marktliberale Philosophie: Erlaubt ist alles, was nicht ausdrücklich verboten ist;
- die illiberal-kommunistische Philosophie: Alles, was nicht ausdrücklich erlaubt ist, ist verboten.

Da Länder außerhalb der USA wahrscheinlich keine explizite ESOP-Gesetzgebung haben, basiert dieses allgemeine ESOP-Modell auf der liberalen Rechtsphilosophie und beinhaltet damit die Entwicklung eines Modells, das keine Rechtsnormen des Gastlandes verletzt. Die liberale Rechtsphilosophie erwartet nicht, dass jede neue (nicht verbotene) Nutzung bestehender Rechtsinstitutionen ausdrücklich erlaubt wird – geht es doch darum, eine *neue* gesellschaftliche Institution zu entwickeln. Nach einigen Demonstrationsprojekten könnten dann in einem Land spezielle Gesetze verabschiedet werden, die eine ausdrückliche Genehmigung (sofern dies gewünscht wird) und steuerliche Anreize für die Anwendung dieses oder anderer ESOP-ähnlicher Mechanismen vorsehen.

Diese Veröffentlichung ist wie folgt strukturiert: Im zweiten Abschnitt skizzieren und erläutern wir, welche sozialen Probleme durch die breit angelegte Mitarbeiterbeteiligung angegangen werden, die der Regierung eine Begründung für eine Politik zur Förderung der Mitarbeiterbeteiligung liefert. Im dritten Abschnitt erläutern wir das amerikanische ESOP-Modell und die Argumente für ein eigenes Eigentumskonstrukt. Im vierten Abschnitt schlagen wir vor, dass ein generisches ESOP-Modell unter Verwendung verschiedener juristischer Personen konstruiert werden kann, darunter eine Genossenschaft, eine Treuhandgesellschaft und ein kapitalbasiertes Unternehmen. Wir schlagen zwei Abweichungen vom amerikanischen ESOP vor – das Rollover-System (ein Mechanismus für den systematischen Erwerb von Anteilen) und Änderungen der Governance-Rechte hin zu einer stärkeren Mitarbeiterbeteiligung.

2. Welche Probleme spricht eine umfassende Mitarbeiterkapitalbeteiligung an?

Ein Modell, das es den Arbeitnehmern erlaubt, sich in ein bestehendes Unternehmen einzubringen, ohne dass sie ihre eigenen Ersparnisse opfern müssen, hat viele positive soziale und wirtschaftliche Auswirkungen. In diesem Abschnitt beschreiben wir einige Argumente für politisches und soziales Handeln in Richtung auf die Etablierung eines ESOP-ähnlichen Mitarbeiterbeteiligungsmodells in Europa.

1. Kleine und mittlere Unternehmen in Familienbesitz haben aus gutem Grund keine ernsthaften Probleme mit der sozialen Verantwortung von Unternehmen – jeder hat einen natürlichen Anreiz, nicht „sein eigenes Nest zu beschmutzen." Die Gründerfamilie lebt in der Regel in der Gemeinde, in der sich das Unternehmen befindet, und hält von jeher Traditionen

[1] Gleichzeitig ermutigen wir lokale und nationale Initiativen, die an Gesetzesvorschlägen zur Institutionalisierung generischer ESOP-Modelle arbeiten und dafür Steuererleichterungen auf unterschiedlichen Ebenen vorsehen, unterschiedliche Stakeholder mit entsprechenden Anreizen für dieses Modell zu gewinnen.

wie Schaffung von Arbeitsplätzen, Steuerehrlichkeit und die Unterstützung der örtlichen Gemeinschaft in jeglicher Form hoch. Lokale Unternehmen sind für ihre verantwortungsvolle Geschäftstätigkeit bekannt. Aber die Gründer übertragen das Unternehmen irgendwann an ihre Nachfolger. Das **Nachfolgeproblem** besteht darin, dass die Kinder möglicherweise wenig Interesse an der Führung des Familienunternehmens haben, so dass es an einen Mitbewerber oder an ein größeres Industrie- oder Finanzkonglomerat verkauft werden könnte (Duh 2012; Malinen 2001; Hnátek 2013). In jedem Fall geht die Firma dann in den Besitz eines abwesenden Inhabers über, und dieser neue Eigentümer hat ganz andere Motive als das Engagement für die lokale Gemeinschaft. Das Unternehmen kann den Betrieb für eine gewisse Zeit weiterführen, während der die Kunden an andere Betriebe verwiesen werden und die Substanzwerte des Unternehmens vernachlässigt werden, indem keine Erneuerungsinvestitionen getätigt werden und weniger auf kostspielige Umweltauflagen geachtet wird. Schließlich wird das Unternehmen unter Berufung auf die hohen Lohnkosten und die verstärkte Konkurrenz durch billigere ausländische oder einheimische Arbeitskräfte geschlossen, was sich nachteilig auf die örtliche Bevölkerung auswirkt.

2. Der Verkauf eines Unternehmens an Mitbewerber oder andere Interessenten außerhalb der lokalen Gemeinschaft kann dazu führen, dass die Firma schließlich geschlossen wird, was den Verlust von Arbeitsplätzen und Steuern in der lokalen Gemeinschaft zur Folge hat. Es geht hier also um das Problem des **Verbleibs des Kapitals** in der Gemeinschaft.
3. Ein Problem für größere Firmen entsteht durch fremde oder sogar abwesende inländische Eigentümer. Theoretisch könnten ausländische und andere abwesende Inhaber neues Kapital und Fachwissen einbringen, um Unternehmen zum Erfolg zu verhelfen. Und manchmal tun sie das auch. Aber es gibt viele Fälle, in denen genau das Gegenteil zutrifft. Die ausländischen oder abwesenden Eigentümer haben keine besondere Verpflichtung gegenüber dem Land oder der örtlichen Gemeinschaft; sie sind nur am Gewinn interessiert. Das **Problem der Dekapitalisierung** besteht darin, dass Kapital aus dem Unternehmen abgezogen werden kann, indem keine Neu- oder gar Ersatzinvestitionen getätigt werden, und zwar durch eine Vielzahl von Regelungen wie Sale-and-Lease-Back-Transaktionen für das Anlagevermögen und das geistige Eigentum des Unternehmens. Warum sollte sich jemand wundern, wenn die ausländischen Eigentümer ihren eigenen Motiven folgen? Wenn Sie den Hühnerstall an einen Fuchs verkaufen, machen Sie dann den Hunger des Fuchses für das Ergebnis verantwortlich?
4. Viele der Länder in Südost- und Osteuropa stehen vor dem **Problem der Abwanderung junger Menschen**. Viele junge Menschen, auch solche mit Familie und schulpflichtigen Kindern, sehen weder für sich noch für ihre Kinder eine gute Zukunft in ihrem Heimatland.
5. Hinzu kommt das **Problem der Entrechtung und der politischen Entfremdung**, das aus den neoliberalen Formen der postsozialistischen Transformation entstanden ist und zum Verlust der sozialen Rechte der Menschen (Bildung, Arbeit, Gesundheitsversorgung, Wohnung) führte, ohne eine entsprechende private Version dieser Rechte zu schaffen. Außerhalb des Umfeldes der zur Elite gehörenden Profiteure dieses Wandels (z. B. die neuen Oligarchen oder Tycoons) verloren viele Menschen das Gefühl, noch Handlungsspielräume zu haben, um ihre eigenen Lebensperspektiven und die ihrer Kinder beeinflussen zu können.
6. Die jüngste Krise hat gezeigt, wie **wenig stabil die Wirtschaft** ist. Die Krise zeigte auch, dass der anfälligste Teil der Wirtschaft die Arbeitnehmer sind, denen der Verlust ihres Arbeitsplatzes sowie finanzieller Unsicherheit oder sogar Armut drohen.
7. Die Europäische Kommission berichtet, dass das derzeitige Ausmaß **wirtschaftlicher Ungleichheit** selbst in einer der egalitärsten Wirtschaftsregionen der Welt ungerecht, nicht zukunftsfähig und ineffizient ist (Colonna 2018).

Es gibt einen Weg, diese verschiedenen Probleme anzugehen und teilweise zu lösen. Es gibt eine Gruppe von Personen, die ein natürliches Eigeninteresse am langfristigen Erfolg eines Unternehmens, am lokalen Umfeld, in dem ein Unternehmen angesiedelt ist, und an der örtlichen Bevölkerung haben; diese Personen sind die (derzeitigen) Mitarbeiter des Unternehmens. In den USA beweisen

etwa 7.000 Fälle, dass Arbeitnehmer, die ausreichend über die mit dem Inhaberstatus verbundenen Rechte und Pflichten unterrichtet und informiert werden, zu verantwortungsbewussten und effizienten Eigentümern werden. Wir zeigen, wie diese Alternative leicht auch in anderen Marktwirtschaften mit Privateigentum umgesetzt werden kann.

Hier sind sofort Einwände zu hören: Die Beschäftigten haben in der Regel nicht das Geld, um den Familieneigentümern das Unternehmen abzukaufen, und sie sind gut beraten, nicht ihre eigenen Ersparnisse zu riskieren und ihr Eigenheim für ein solches Unterfangen mit einer Hypothek zu belasten. Diese Einwände sind durchaus berechtigt. Die 7.000 Unternehmen mit teilweiser oder vollständiger Mitarbeiterbeteiligung sind aber *nicht* dadurch entstanden, dass Mitarbeiter ihre eigenen privaten Ersparnisse oder Vermögenswerte riskiert haben. Sie sind aus einem rechtlichen Mechanismus, dem Employee Stock Ownership Plan (ESOP), hervorgegangen, der eine teilweise oder 100%ige „fremdfinanzierte Übernahme" durch die Beschäftigten ermöglicht und gleichzeitig das Problem vermeidet, dass die Belegschaft ihre eigenen Ersparnisse und Vermögenswerte aufs Spiel setzt.

Der ESOP-Mechanismus ist die direkte Lösung der verschiedenen oben benannten Probleme.

1. Das **Nachfolgeproblem** des Familienbesitzes[2] wird durch den ESOP-Mechanismus gelöst, bei dem das Unternehmen über einen Zeitraum von mehreren Jahren an die Beschäftigten verkauft wird (Frisch 2002; Brill 2017; Flesher 1994). Die meisten der 7.000 ESOP-Modelle in Amerika sind als Lösungen für Nachfolgeprobleme entstanden.
2. Durch den Verkauf an die Mitarbeiter werden das Kapital, die Arbeitsplätze und die Steuern in der lokalen Gemeinschaft **verankert**. Eine nachhaltige Form der Mitarbeiterbeteiligung verankert lokale Interessen mit den Eigentumsinteressen und führt zu einer sozial- und umweltverträglicheren Unternehmensführung (Denton 1999; Stranahan und Kelly 2019; Fifty by Fifty 2019; Gehman, Grimes und Cao 2019).
3. Das **Dekapitalisierungsproblem** bei größeren ausländischen Unternehmen oder Unternehmen mit einem abwesenden Inhaber kann durch die Einrichtung eines ESOP mit einem Anteil von 20%-30% oder dem Prozentsatz, der ausreicht, um einen Sitz im Leitungsgremium zu erhalten, gelöst werden. Dann kann der Arbeitnehmervertreter Entscheidungen, die die Zukunft des Unternehmens gefährden, überwachen und Alarm schlagen.
4. Das **Problem der Abwanderung von jungen Arbeitnehmern** wird direkt dadurch gelöst, dass diese neben einem Arbeitsplatz auch eine Beteiligung am Unternehmen besitzen. Beides ginge verloren, wenn sich der Arbeitnehmer dazu entschließen würde, das Unternehmen zu verlassen. In einem Unternehmen aus dem ehemaligen Jugoslawien wollte die Unternehmensleitung vor kurzem die jüngeren und gut ausgebildeten Arbeitnehmer zu Miteigentümern machen und fragte sie, was sie von dem Plan hielten. Viele der Arbeiter antworteten überraschend, dass sie daran kein Interesse hätten. Auf die Frage nach den Gründen erklärten sie, dass sie sich ihre Optionen für eine zukünftige Auswanderung aus dem Land offen halten wollten.
5. Das **Problem der Entrechtung und politischen Entfremdung** bezieht sich weitgehend auf die älteren Arbeitnehmer, die ihre noch im Sozialismus vorhandenen sozialen Rechte im Zuge der postsozialistischen Transition verloren haben, ohne dass es einen entsprechenden Ausgleich durch das Recht an Privateigentum gegeben hätte. Ein gewisses Maß an Privateigentum an ihrem Betrieb würde dazu beitragen, das Gefühl der Handlungsfähigkeit, der Kontrolle und der Würde dieser Menschen in ihrem Leben wiederherzustellen und darüber hinaus die Entwicklung einer demokratischen Denkweise zu fördern, indem sie Entscheidungen am Arbeitsplatz diskutieren und sich an ihnen beteiligen.

[2] Siehe Brill 2017 und http://www.nceo.org/articles/esop-business-continuity.

6. Eine umfassende Eigenverantwortung sorgt für **eine höhere Widerstandskraft** in Krisenzeiten und eine größere Produktivität eines Unternehmens. Forschungsstudien, in denen Unternehmen im Besitz von Arbeitnehmern mit konventionellen Unternehmen verglichen wurden, kamen zu dem Schluss, dass erstere eine um 20 % bis 50 % höhere Überlebenschance auf den Märkten haben, wobei dieser Unterschied in Krisenzeiten besonders deutlich wird. (Blair, Kruse und Blasi 2000; Blasi, Kruse und Weltmann 2013; Kruse 2016). Eine Studie aus dem Jahr 2012 ergab, dass die Wahrscheinlichkeit, dass Arbeitnehmer in ESOP-Unternehmen im nächsten Jahr freiwillig eine neue Beschäftigung suchen, um 50 Prozent geringer ist (Kruse, Blasi und Freeman 2012). Während der vorhergehenden Krise hatten Unternehmen im Besitz von Arbeitnehmern in den USA zwischen 20 % und 50 % weniger Entlassungen, und es wird geschätzt, dass die US-Regierung während der großen Rezession aufgrund der Mitarbeiterbeteiligung rund 13 Milliarden Dollar an Arbeitslosengeld und bei anderen Kosten für Sozialprogramme eingespart hat (NCEO 2019). Ähnliche Ergebnisse finden sich auch außerhalb der USA. Zu Mondragon gehörende Unternehmen waren sehr erfolgreich bei der Überwindung der Krise von 2009. Während die Arbeitslosigkeit in Spanien auf 26 % anstieg, senkte Mondragon die Löhne kollektiv zwischen 5 % und 10 % und verteilte einige wenige Mitglieder, die redundant wurden, auf die Genossenschaft (Tremlett 2013).
7. Die Dezentralisierung des Eigentums ist ein sehr effizienter und effektiver **Weg der *Vorverteilung von* Wohlstand** und setzt somit nicht auf die Umverteilung durch die Regierung. Ungleichheit ist ein relevantes Problem, das die meisten Regierungen auf der ganzen Welt zu lösen versuchen. Durch die Demokratisierung der Einkommens- und Vermögensquelle – des Kapitals – geht die Mitarbeiterbeteiligung dieses Problem ohne Umverteilung an. Neuere Untersuchungen aus den USA zeigen, dass das durchschnittliche Vermögen bzw. die Ersparnisse von Beschäftigten mit niedrigem und mittlerem Einkommen in konventionellen Unternehmen 17.000 USD und in Unternehmen im Besitz von Arbeitnehmern 165.000 USD betragen (Blasi und Kruse 2019).

Der Sozialvertrag zwischen dem Unternehmen und dem ESOP

Das Grundprinzip eines ESOP lässt sich als umfassender „Gesellschaftsvertrag“ zwischen dem Unternehmen und dem ESOP beschreiben. Dieser „Vertrag“ enthält sowohl umfassende soziale Komponenten als auch klar definierte wirtschaftliche Elemente. Es ist klar, dass nicht alle Vorteile eines ESOP durch den Verkäufer monetarisiert werden. Wenn es dem Verkäufer oder den Erben des Verkäufers in erster Linie um den Verkaufspreis geht und sie dabei alle externen negativen Auswirkungen auf die Mitarbeiter und die lokale Gemeinschaft außer Acht lassen, ziehen sie es möglicherweise vor, ihr Unternehmen zu einem höheren Preis an einen Wettbewerber oder eine Private Equity-Firma zu verkaufen.

In 40 Jahren Erfahrungen in den USA mit ESOP-Modellen hat sich gezeigt, dass in Verbindung mit internen Veränderungen, die für die Beschäftigten als Eigentümer sinnvoll sind wie z. B. (i) Programme zur Vermittlung von Finanzwissen, (ii) Konsultationsmechanismen, (iii) stärker dezentralisierte Entscheidungsfindung und (iv) eine Kultur der Eigenverantwortung, eine signifikante Steigerung der Produktivität erreicht wird und dies durch zahlreichen Studien belegt wird (siehe Kruse 2002; Kruse et al. 2010; Blasi et al. 2013; Bernstein 2016; O'Boyle et al. 2016; National Center 2017; Blasi und Kruse 2019).

Daher kann ein monatlicher Beitrag des Unternehmens zum ESOP einen sich selbst verstärkende positive Wechselwirkungen in Gang setzen. Der Beitrag macht die Mitarbeiter zu Eigentümern, und dieser Besitz am Unternehmen und die Entwicklung einer Eigentümerkultur führen zu einer Steigerung der Produktivität. Die Bewältigung der sieben zuvor erwähnten sozialen und praktischen Probleme sowie die Auswirkungen auf die Produktivität sind allesamt wichtige Bestandteile des „Sozialvertrags“ zwischen dem Unternehmen und den Arbeitnehmer-Mitgliedern des ESOP. Die

gesamte ESOP-Regelung kommt nicht nur den Arbeitnehmern zugute, sondern auch den Verkäufern (Lösung des Nachfolgeproblems), allen anderen externen Anteilseignern (höhere Rentabilität, stärkere Identifizierung der Belegschaft mit dem Unternehmen) und der lokalen Gemeinschaft (langfristiger Verbleib der Arbeitsplätze und Steuern in der Gemeinschaft, Verringerung der Ungleichheit, Verbesserung der lokalen Verantwortung).

3. Was ist ein amerikanischer ESOP?

Zunächst einmal ist es wichtig zu sagen, was ein ESOP nicht ist. Das Akronym „ESOP“ wird außerhalb der USA häufig für jede Form der Mitarbeiterbeteiligung verwendet, unabhängig davon, wie sie eingerichtet wurde. Insbesondere unterscheidet sich ein ESOP deutlich von den relativ verbreiteten Employee Share Purchase Plans (ESPPs = Mitarbeiter-Aktienkaufplan), bei denen die Mitarbeiter einen Teil ihres Lohns und Gehaltes auf individueller Basis dazu verwenden, Aktien zu einem ermäßigten Preis zu erwerben. Diese Pläne stehen meist ohnehin nur gut bezahlten Ingenieuren und Managern zur Verfügung, um sie im Unternehmen zu halten. Folglich machen solche Pläne selten einen bedeutenden Anteil am Unternehmensbesitz aus. Die langsame Aufstockung der Belegschaftsaktien im Rahmen eines ESPP scheint sich weder auf die Wahrnehmung der Mitarbeiter oder des Managements noch auf Incentives oder die Unternehmenskultur auszuwirken. Im Gegensatz dazu beinhaltet die fremdfinanzierte Übernahme im Rahmen des ESOP einen Kredit oder ein Verkäuferdarlehen, um Eigentum in beträchtlichem Umfang auf einmal zu erwerben, obwohl die Mitarbeiter nur individualisiertes Eigentum an den Anteilen erhalten, da das Darlehen an einen privaten Schuldner oder einen Verkäufer über einen Zeitraum von mehreren Jahren getilgt wird.

Eindeutig unterscheidet sich ein Employee Stock Ownership Plan auch deutlich von einem Employee Stock „Options“ Plan (außerhalb der USA manchmal ebenfalls als „ESOP“ bezeichnet), da Optionspläne nur für einige Sekunden „Besitz“ verleihen, wenn die Optionen eingelöst werden. Der Schlüssel zu einem echten ESOP ist eine Mitarbeiterbeteiligung, die breit aufgestellt ist, d. h. sie umfasst alle fest angestellten Mitarbeiter, ist finanziell erschwinglich und bezieht feste Mitarbeiter systematisch in die Kapitalbeteiligung ein, so dass externe Investoren oder pensionierte Mitarbeiter-Eigentümer keine Anteile behalten können.

Der Schlüssel zur ESOP-Leveraged-Transaktion ist ein vom Unternehmen getrennter Employee Stock Ownership Trust (ESOT = Mitarbeiter-Treuhandfonds) mit den Mitarbeitern des Unternehmens als Begünstigte des Trusts; es handelt sich dabei in der Tat um die Sonderform eines privatem Pensionsfonds in den USA.

Das Unternehmen wendet sich an eine Bank oder ein anderes Finanzinstitut, um über den ESOP einen vom Unternehmen verbürgten Kredit aufzunehmen (Schritt 1 & 2 in Abbildung 1) und Anteile (Schritt 3) vom verkaufenden Eigentümer (z. B. der Familie oder dem Inhaber des Unternehmens) zu kaufen oder um neu ausgegebene Anteile zu erwerben.

Die gekauften Anteile (Schritt 4) werden zunächst auf einem speziellen „Zwischenkonto“ im Treuhandfonds gehalten und verfallen, wenn die Darlehenszahlungen nicht geleistet werden. Banken und Finanzinstitute wollen allerdings keine Anteile eines privaten Unternehmens halten, so dass die eigentliche Sicherheit darin besteht, dass sich das Unternehmen verpflichtet, die Darlehenszahlungen zu leisten (wie bei einem gewöhnlichen Darlehen), mit der Ausnahme, dass die „Darlehenszahlungen“ das Unternehmen als Rentenbeiträge an das ESOT verlassen (Schritt 5 in Abbildung 2 –) – die dann an den Darlehensgeber weitergeleitet werden (Schritt 6). Dies schafft einen erheblichen Steuervorteil für das Unternehmen, da der gesamte Pensionsbeitrag als aufgeschobene Arbeitskraftvergütung vom steuerpflichtigen Einkommen abgezogen wird – während normalerweise nur der Zinsanteil der Darlehenszahlung abzugsfähig ist. Und dann werden bei der Rückzahlung des Darlehens die Anteile, die dem Wert jeder Darlehenszahlung entsprechen, vom Zwischenkonto auf die einzelnen Anteilskonten der Mitarbeiter im Treuhandfonds proportional zu ihrer Vergütung ausgezahlt (Schritt 7).

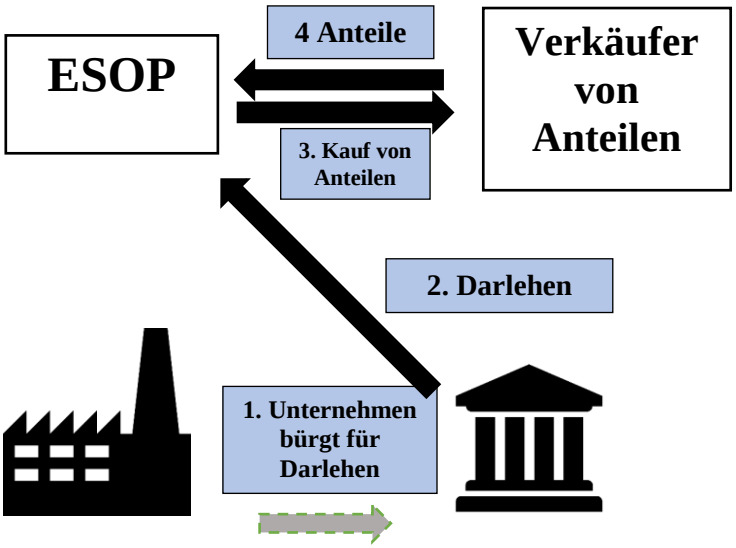

Abbildung 1: Der ESOP-Mechanismus für den fremdfinanzierten Kauf von Anteilen durch Mitarbeiter

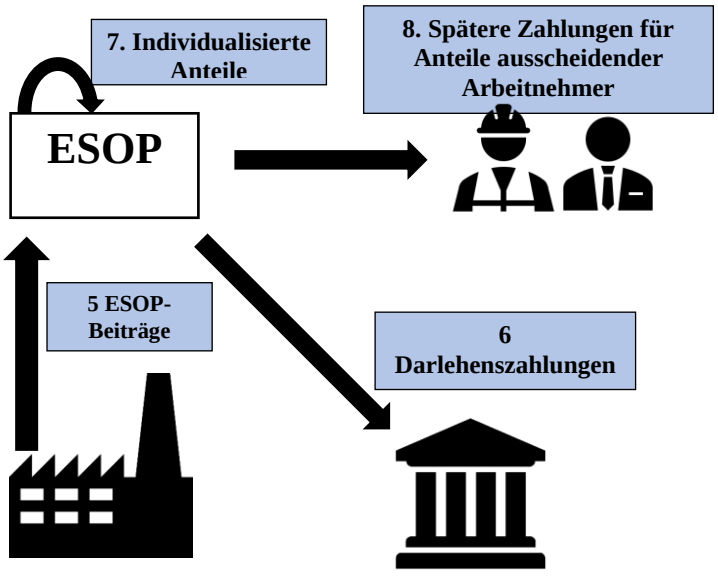

Abbildung 2: Anteile, die einzelnen Konten zugewiesen und später beim Exit zurückgekauft wurden

Wenn Mitarbeiter in den Ruhestand wechseln oder das Unternehmen aus anderen Gründen verlassen, kauft das ESOT ihre Anteile über einen bestimmten Zeitraum zurück (Schritt 8), und die zurückgekauften Anteile werden den individuellen Konten der noch im Unternehmen verbleibenden Mitarbeiter neu zugeteilt. Sofern es sich bei dem Unternehmen nicht um ein börsennotiertes Unternehmen handelt, ist das Unternehmen verpflichtet, die Anteile der ausscheidenden Mitarbeiter zurückzukaufen, da es keinen externen öffentlichen Markt gibt. Diese Rückkaufpflicht des Unternehmens kann aus den laufenden Erträgen finanziert werden, die als Rentenbeitrag an den ESOP übertragen werden, oder durch ein anderes Darlehen, das auf die gleiche Weise abgezahlt wird. Auf diese Weise wird die Mitarbeiterbeteiligung im Laufe der Zeit stabilisiert.[3]

[3] Weitere Informationen finden Sie in der Literatur des National Center for Employee Ownership wie z. B: Gordy et al. 2013 oder Rosen und Rodrick 2014.

3.1 Entstehungsgeschichte der ESOPs

In einem gewöhnlichen amerikanischen privaten Pensionsfonds, der mit einem Unternehmen verbunden ist, würden die Beiträge zur Altersversorgung zum Kauf anderer Anteile oder Wertpapiere verwendet, wobei höchstens 10 % in Wertpapiere des Arbeitgebers investiert werden dürften. Daher bestand der gesetzgeberische Weg zur Einrichtung des ESOP-Mechanismus darin, den ESOP als eine besondere Art von Pensionskasse „herauszuarbeiten“, der sich in zweierlei Hinsicht unterschied: 1) Er musste „in erster Linie“ in Arbeitgeberanteile investieren, und 2) konnte fremdfinanziert werden, d. h. sie konnte ein vom Unternehmen garantiertes Darlehen aufnehmen, um Anteile für den Trust zu kaufen.

Da die ESOPs von beiden Parteien im US-Kongress unterstützt wurden, erhielten sie eine Reihe besonderer Steuervorteile – von denen einige im Laufe der Zeit geändert wurden.

- Der Beitrag des Unternehmens zum ESOP ist für das Unternehmen eine abzugsfähige Ausgabe – was bedeutet, dass bei der Rückzahlung eines ESOP-Darlehens durch das Unternehmen sowohl der Zins- als auch der Tilgungsanteil der Darlehenszahlung aus dem Unternehmen als abzugsfähige Ausgabe abfließen (normalerweise gilt nur der Zinsanteil als Ausgabe).
- Auf den Beitrag des Unternehmens zum ESOP werden keine Lohnsteuern- oder Sozialabgaben gezahlt.
- Die Einnahmen des ESOP aus dem Unternehmen sind kein steuerpflichtiges Einkommen.
- Wenn ein Eigentümer Anteile an ein ESOP verkauft und das Einkommen in eine andere langfristige Investition umschichtet, wird die Kapitalertragssteuer aufgeschoben, bis die andere Investition liquidiert wird.
- Wenn eine Bank ein Darlehen gewährt, sind die Zinsen für das Darlehen normalerweise steuerpflichtiges Einkommen der Bank, aber wenn das Darlehen an ein ESOP geht, dann werden die Zinszahlungen mit einem ermäßigten Satz besteuert.

Einige dieser Steuererleichterungen sollten in erster Linie die Vorbehalte abbauen, die Banken bei der Kreditvergabe an diese neue Art von Konstrukten hatten, und sobald die ESOPs gut etabliert waren, wurden einige Steuervorteile wieder reduziert.

Die ursprüngliche Idee des ESOP-Mechanismus geht auf einen Anwalt aus San Francisco, Louis Kelso, zurück. Obwohl Kelsos Motivation nicht auf einen einzigen Faktor zurückgeführt werden kann, zitieren seine frühen Schriften das inzwischen allseits bekannte Drohszenario, dass „die Roboter kommen, um eure Arbeitsplätze zu stehlen“. Kelso befürchtete, dass die Automatisierung so viele Menschen arbeitslos machen würde, dass die Gesellschaft nur dann stabil bleiben könne, wenn die meisten Menschen neben ihrem Arbeitseinkommen auch ein Kapitaleinkommen hätten. Kelso wies auch darauf hin, dass der Kapitalismus – wenn er so eine so gute Sache wäre – auch die Zahl der Kapitalisten erhöhen müsste – insbesondere im Hinblick auf die damalige kommunistische Alternative [Kelso und Adler, 1958]. Daher wurde der ESOP-Mechanismus als Weg dargestellt, „Arbeiter zu Kapitalisten zu machen“ [Kelso und Hetter, 1967]. Diese besondere Interpretation der ESOP-Idee erklärt, warum in Amerika auch die Konservativen dieses Modell weitgehend befürworten.

Normalerweise sind geschäftliche Transaktionen zwischen einem Unternehmen und seinem Pensionsplan verboten. In den 1950er Jahren hatte Kelso in Kalifornien mit ESOP-ähnlichen Mechanismen experimentiert und musste sich diese Transaktionen bei der amerikanischen Steuerbehörde per Einzelfallentscheidung diese Transaktionen genehmigen lassen. Ein schicksalhaftes Treffen zwischen Kelso und Senator Russell Long, dem Vorsitzenden des Finanzausschusses des Senats, im Jahr 1974 änderte all dies. Russell Long war der Sohn des bekannten populistischen Gouverneurs von Louisiana, Huey P. Long. Er sah in der ESOP-Idee eine Chance, die „Share Our Wealth“-Ideen seines Vaters voranzubringen. So kam es, dass die spezielle ESOP-Ausgestaltung des Pensionsplans im Employee Retirement Income Security Act (ERISA) von 1974 Gestalt annahm. Damit wurden Transaktionen zwischen einem ESOT und dem Arbeitgeber möglich, um den Leveraged Employee Buyout-Mechanismus des ESOP umzusetzen. Es dauerte fast ein weiteres Jahrzehnt, bis zusätzliche regulatorische Hürden aus dem Weg geräumt, zusätzliche

steuerliche Anreize geschaffen und die ESOP-Unternehmensnachfolgeoption weithin bekannt wurde, so dass sich ESOPs erst in den frühen 1980er Jahren wirklich durchsetzten.[4]

Es ist besonders interessant, dass die ESOP-Gesetzgebung und ihre Änderungen im Laufe der Jahre sowohl von der Rechten („ Arbeiter zu Kapitalisten machen“) als auch von der Linken („Umsetzung der alten Idee der Demokratie am Arbeitsplatz“) unterstützt wurden. Heute arbeiten rund 10 % der Beschäftigten in der Privatwirtschaft (etwa 14 Millionen Arbeitnehmer) in den 7.000 Unternehmen mit ESOPs, während im Vergleich dazu nur etwa 7 % der Beschäftigten im privaten Sektor gewerkschaftlich organisiert sind. Große US-amerikanische Wirtschaftsprüfungs- und Finanzunternehmen haben spezielle Abteilungen, die sich mit ESOPs befassen, zusätzlich gibt es viele kleinere „exklusive“ Firmen, die sich auf ESOP-Transaktionen spezialisiert haben. Es gibt eine nationale Informationsstelle und Forschungsorganisation, das National Center for Employee Ownership, und neben vielen ESOP-Verbänden auf Ebene der Bundesstaaten zwei nationale ESOP-Verbände. Alle diese Verbände und Zentren halten das ganze Jahr über Konferenzen ab, um Erfahrungen auszutauschen und sich abzeichnende bewährte Praktiken zu honorieren. Halbjährliche wissenschaftliche Konferenzen, die sich der Erforschung und Dokumentation der Mitarbeiterbeteiligung in Amerika widmen, werden vom Rutgers University Institute for Employee Ownership and Profit Sharing gesponsert.

Unser Standpunkt ist einfach. Wenn all dies im gewerkschaftsfeindlichsten Industrieland in weniger als vierzig Jahren geschehen kann, gibt es keinen Grund, warum es in den anderen Demokratien entwickelter Industriestaaten nicht auch in noch größerem Umfang geschehen kann. Das würde zusätzlich zur Lösung der acht oben aufgeführten Probleme beitragen und hätte darüber hinaus folgende Vorteile:

- Verbesserung der Einkommens- und Vermögensverteilung in einer direkten, der Umverteilung vorgreifenden Art und Weise, die von der Rechten und Linken unterstützt werden kann – im Gegensatz zu einer nachträglichen Umverteilungspolitik[5];
- Verbesserung der Produktivität, normalerweise dadurch gefördert, dass man versucht die Mitarbeiter dazu zu bewegen, „wie Eigentümer zu handeln“, während sie in einem ESOP Eigentümer[6]*sind*;
- Stabilisierung der Gemeinschaft durch die Vermeidung der Übernahme von lokalen Unternehmen durch abwesende Inhaber; und
- allgemeine Verbesserung der sozialen Verantwortung der Unternehmen, indem die Motive der Eigentümer und die lokalen sozialen Belange aufeinander abgestimmt werden.

3.2 Gründe für den ESOP als externes Eigentumskonstrukt

In einem konventionellen Unternehmen, in dem die Inhaber alle Mitarbeiter ein Stück weit zu Miteigentümern machen wollen oder in dem die Mitarbeiter bereits einen beträchtlichen Teil der Kapitalanteile besitzen, ist es wünschenswert, einen ESOP als externes rechtliches Konstrukt einzurichten, um das Eigentum der Mitarbeiter zu organisieren und zu verstetigen. Der ESOP systematisiert die Mitarbeiterbeteiligung, so dass der ESOP beim Exit eines Belegschafts-Anteilseigners (z. B. Wechsel in den Ruhestand oder sonstiger Grund oder wenn nicht schon früher im Rollover-Plan vorgesehen) die Anteile zurückkauft, die dann automatisch auf die

[4]Zum allgemeinen Hintergrund siehe Blasi et al. 2013.

[5]In einem umfassenden Überblick über die Literatur zu ESOPs und Ungleichheit argumentierte Jared Bernstein (Wirtschaftsberater des ehemaligen US-Vizepräsidenten Joseph Biden), dass „die Auswirkungen von ESOPs auf die Verringerung von Ungleichheiten erheblich sein könnten. Ich behaupte, dass dies zum Teil das Ergebnis des Transfers von Reichtum in Form von Anteilen an ihren Unternehmen an Arbeitnehmer ist, die sich aufgrund fehlenden Wohlstandes am unteren Ende der Wohlstandsverteilung befinden. Aber das Ergebnis stammt auch aus der Forschung, die ich hier zitiere und zu der ich einen Beitrag leiste und die zeigt, dass die Arbeitnehmer offenbar nicht eine Einkommensform, wie die Löhne, gegen Eigentumsanteile eintauschen“ [Bernstein 2016, 1] Siehe auch Blasi und Kruse 2019 und National Center for Employee Ownership 2017.

[6]Siehe Kruse 2002; Kruse et al. 2010; und O'Boyle et al. 2016.

Beteiligungskonten im ESOP aller derzeitigen Mitarbeiter, die Mitglieder/Nutznießer des ESOP sind, umverteilt werden. Auf diese Weise wird der Besitz der Anteile durch die Beschäftigten aufrechterhalten, anstatt langsam an Außenstehende zu diffundieren, die das Unternehmen schließlich übernehmen oder verkaufen könnten. Der ESOP-Trust schafft somit einen internen Markt für Anteile, der diese bei den Mitarbeitern hält, die Anteile von aufgelösten Konten kauft und auf die neuen Konten beim Trust verteilt.

Ohne eine separate ESOP-Trust-ähnliche Einrichtung besteht die einzige Möglichkeit, die Mitarbeiterbeteiligung aufrechtzuerhalten, wenn ein Mitarbeiter-Eigentümer in den Ruhestand geht oder ausscheidet, darin, die Anteile direkt vom Unternehmen zurückkaufen zu lassen oder sie von aktiven Mitarbeitern einzeln erwerben zu lassen. Neue Mitarbeiter können es sich jedoch nicht leisten, die Anteile eines in den Ruhestand wechselnden Arbeitnehmer-Eigentümers einzeln zu kaufen. Und wenn das Unternehmen die Anteile zurückkauft (die dann in den eigenen Anteilsbestand übergehen) und sie nicht in einen Mitarbeitertreuhandfonds einbringt, dann profitieren nur die bestehenden Anteilseigner, da sie dann einen größeren Prozentsatz des Unternehmens besitzen – aber es waren *alle* derzeitigen Arbeitnehmer, die die Einnahmen des Unternehmens erwirtschaftet haben, um diese Anteile zurückzukaufen. Nur bei einer externen trust-ähnlichen Einrichtung profitiert die *gesamte* Belegschaft mit ihren Eigentumskonten im Trust vom Rückkauf ausstehender Anteile von ausscheidenden Belegschaftseigentümern oder von anderen Anteilseignern. Im Folgenden gehen wir davon aus, dass es sich bei der Gesellschaft um eine Aktiengesellschaft handelt, aber die gleichen Ideen funktionieren auch für eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), bei der es anstelle von Eigentümeranteilen um prozentuale Geschäftsanteile an der GmbH geht.

In den Vereinigten Staaten wurde für diese Art von Mitarbeiterbeteiligung als besondere rechtliche Kategorie der Pensionsfonds geschaffen. Da Pensionsfonds in der Regel nur einen kleinen Prozentsatz ihres Vermögens in Arbeitgeberaktien halten können, war eine besondere Gesetzgebung erforderlich, um einen speziellen Employee Stock Ownership Trust „herauszuarbeiten“, der 100% seines Vermögens in Arbeitgeberaktien halten konnte. Aber auch Unternehmen in anderen Ländern, in denen noch keine einschlägigen Gesetze existieren, könnten einen ähnliches ESOP einrichten wollen.

In den folgenden Abschnitten beschreiben wir verschiedene Möglichkeiten, generische ESOP-ähnliche juristische Personen zu gründen, die die Funktion von ESOPs auch ohne vorhandene spezielle Gesetzgebung erfüllen (aber möglicherweise ohne alle Steuervorteile der ESOPs, für die spezielle gesetzliche Vorschriften gelten).

4. Das generische ESOP-Modell

Die Idee besteht darin, eine spezielle Rechtskonstruktion zu finden, die als trustähnliche Einheit des ESOP fungieren würde, und diese Rechtsform mit internen Gesetzen so zu organisieren, dass sie die wichtigsten finanziellen und internen Strukturen des amerikanischen ESOP emuliert.

Wir schlagen vor, dass, ähnlich wie beim amerikanischen ESOP, *alle* Festangestellten des Unternehmens (keine Zeit- oder Saisonarbeiter) Mitglieder dieses Inhaber-Vehikels sind.

Es könnte eine Probezeit für jeden neuen Mitarbeiter des Unternehmens geben. Die Gründer des generischen ESOP müssen entscheiden, ob ein erheblicher Mitgliedsbeitrag (z. B. als Standardprozentsatz des Gehalts) über einen bestimmten Zeitraum (z. B. ein Jahr) durch Gehaltsabzüge an das ESOP gezahlt werden soll oder nicht. Dies sollte dazu dienen, die „psychologische Eigenverantwortung“ zu erhöhen, aber es ist wichtig, dass *alle* berechtigten Mitarbeiter Mitglieder sind – da das Ziel darin besteht, ein Eigentümerunternehmen zu schaffen (und nicht ein Unternehmen, das zwischen Eigentümern und Mitarbeitern aufgeteilt ist).

4.1 Rechtliche Konstruktionen generischer ESOPs

Da es in allen Ländern irgendeine Form der Gesetzgebung für Arbeitnehmergenossenschaften geben sollte, wird unter anderem vorgeschlagen, dass *eine neue Art von Arbeitnehmergenossenschaft* als Mitarbeiterbeteiligungs-Trust für eine herkömmliche Aktiengesellschaft (oder Gesellschaft mit beschränkter Haftung) dienen sollte. Ein neues

Genossenschaftsmodell erfordert nicht, dass ein Gesetz diesen neuen Typ definiert, sondern dass funktional definierte genossenschaftsinterne Vorschriften der Genossenschaft erlauben, dass sie als Mitarbeiterbeteiligungs-Trust mit individuellen Kapitalkonten funktioniert. Auf diese Weise kann der Anteil der Arbeitnehmer am Eigentum eines Unternehmens stabilisiert und erhöht werden, bevor eine spezielle Gesetzgebung greift. Eine Genossenschafts-ESOP hätte eine eingebaute Governancestruktur, an der die Mitglieder als (indirekte) Eigentümer eines Teils des Unternehmens, in dem sie beschäftigt sind, beteiligt wären. Es gibt eine Reihe von Gründen, warum wir die Arbeitnehmergenossenschaft als die „passendste" Rechtsform für das generische ESOP-Modell ansehen:

- Genossenschaften haben in Europa eine lange und starke Tradition.
- Genossenschaften sind konzeptionell gesehen demokratische Organisationen, die auf „Eine-Personen-eine-Stimme"-Governance-Strukturen basieren. Die Erfahrungen in den USA zeigen, dass partizipativere ESOPs im Vergleich zu nicht-partizipativen ESOPs besser abschneiden (Pierce und Rodgers 2004; Winther und Marens 1997; Mayhew et al. 2007).
- Genossenschaften sind Mitgliedsvereine und ermöglichen eine einfache Koordination der Mitglieder.
- Genossenschaften mit internen Kapitalkonten (nach dem Vorbild der Mondragon Corporacion in Spanien) sind unserer Meinung nach eine ethisch ideale Form der Unternehmensorganisation. Wenn 100 % der Anteile an eine Genossenschaft gehen, kann die Genossenschaft die operative Einheit werden (statt zwei getrennte Rechtspersonen zu unterhalten).
- Bestimmte nationale Genossenschaftsgesetze verhindern den Ausverkauf der Genossenschaft und die Rückerstattung der über die Pflichtanteile hinausgehenden Anteile an die Mitglieder; dies kann nützlich sein, wenn man eine dauerhafte und langfristige Mitarbeiterbeteiligung einrichten möchte (natürlich kann in einer auf Privateigentum beruhenden Marktwirtschaft „nichts" wirklich gegen einen Verkauf geschützt werden – jede Genossenschaft kann sich in eine GmbH oder Aktiengesellschaft umstrukturieren und wird als solche verkauft).

Eine andere Möglichkeit wäre eine eigens gegründete *Stiftung*. Für die letztendlich erwünschte Entwicklung einer Eigentumskultur im Unternehmen ist es wichtig, dass die Mitarbeiter nicht nur an der Bestellung des Managements des ESOP beteiligt werden, sondern auch daran, wie die ESOP-Anteile stimmrechtlich bei allen Entscheidungen, die die Anteilseigner zu treffen haben, behandelt werden. Die Governance-Struktur ist per se vorhanden, wenn es sich beim ESOP um eine besondere Art der Genossenschaft handelt, und könnte wahrscheinlich in der Satzung einer Stiftung vorgesehen werden.

Wenn eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung als rechtliche Konstruktion für ein ESOP dienen soll, dann würde sich sofort die Eigentumsfrage stellen. Die GmbH ist keine Mitgliederinstitution, was zusätzliche Probleme mit sich bringt; da eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung jedes Mal neu registriert werden müsste, wenn ein Gesellschafter kommt oder geht, wäre dies zu kostspielig und unpraktisch.

Vielleicht könnte ein ESOP als Aktiengesellschaft in Form einer Holding organisiert werden, die einen bestimmten Prozentsatz des Eigentums an dem zugrunde liegenden Unternehmen hält. Bei den Aktien könnte es sich um Aktien mit festem Wert (z. B. ein Euro) handeln, die auf die Mitarbeiter des Unternehmens beschränkt sind und die ausgegeben oder eingelöst werden, wenn berechtigte Mitarbeiter ins Unternehmen kommen oder es verlassen. Auf den internen Einzelkonten der Holdinggesellschaft würden die jedem Mitarbeiter zugeteilten Aktien des Unternehmens gehalten, die früher oder später vom ESOP der Holdinggesellschaft „zurückgekauft" würden.

Und schließlich könnten in Ländern mit einer normalen Gesetzgebung für private Pensionsfonds ESOPs eingerichtet werden, indem man der amerikanischen Entstehungsgeschichte folgt und eine besondere Art von Pensionsfonds ausarbeitet, die zu 100% in Unternehmensaktien investieren könnten. Unsere Sorge ist hier, dass das Programm nicht als ein Mitarbeiterbeteiligungsprogramm,

sondern eher als ein ergänzendes Rentensystem angesehen werden würde. Dieses Missverständnis allein bringt schon eine Reihe von Problemen mit sich (Arbeitnehmer als Nutznießer, nicht als Mitglieder usw.), aber auch die Auszahlungsstruktur ist nicht ideal (wie im US-amerikanischen ESOP kann das Geld auf den individuellen Kapitalkonten erst beim Ausscheiden aus dem Unternehmen ausgezahlt werden, was eine Reihe von Problemen im Hinblick auf Motivation und Risikostreuung mit sich bringt). Die Alternative zu einem generischen ESOP als Pensionsplan wird im Abschnitt „Der Rollover-Plan“ beschrieben. Die Hauptprobleme bei der Gestaltung der Mitarbeiterbeteiligung als Pensionsplan sind:

- Die Arbeitnehmer sind nur Nutznießer, ohne Governance-Rechte;
- Ungleiche Risikoverteilung zwischen älteren und jüngeren Arbeitnehmern (ältere Kapitalkonten wiegen viel „schwerer“);
- Anreiz, das Unternehmen zu verlassen oder die Anteile kollektiv zu verkaufen, um „das Geld zu sehen“, wenn Menschen Autos, Häuser oder Wohnungen, Hochschulausbildung und ähnliches finanzieren müssen; und
- Stochastische Kosten für das Unternehmen (wenn mehrere Mitarbeiter plötzlich beschließen, das Unternehmen zu verlassen oder in Rente zu gehen, führt dies zu erheblichen und oft unvorhersehbaren Kosten für das zugrunde liegende Unternehmen, das den Wert der Kapitalkonten auszahlen muss).

Die Autoren favorisieren eine besondere Art von Genossenschaft, eine Mitarbeitergenossenschaft, als rechtliche Konstruktion, so dass wir uns auf diese Möglichkeit konzentrieren werden, die wir in Pilotprojekten und Gesetzgebungsversuchen in Slowenien nutzen. Alle unsere Anmerkungen können jedoch leicht auf andere rechtliche Konstruktionen für ESOPs übertragen werden.

4.2 Der Beitrag des Unternehmens zum generischen ESOP

Es gibt mehrere Möglichkeiten, den Beitrag des Unternehmens zum ESOP zu strukturieren;

1. Als abzugsfähiger Beitrag (oder Beitrag nach Steuern) – sofern gesetzlich zulässig – aus allen Gründen, die im „Sozialvertrag“ zwischen dem Unternehmen und dem ESOP vorgesehen sind;
2. Als vorübergehendes Darlehen, das in der Zukunft abgeschrieben wird, wenn das ESOP-Gesetz verabschiedet wird, oder
3. Als Einbringung von eigenen Anteilen, die von der Gesellschaft von bestehenden Anteilseignern zurückgekauft wurden; und
4. Als freiwillige Beiträge der Mitglieder des Unternehmens an die Genossenschaft in Form von Bargeld (Kauf von freiwilligen Genossenschaftsanteilen).

Die beste Option wird von der lokalen Gesetzgebung abhängen, die bestimmte Arten von Transaktionen möglicherweise erst dann zulässt, wenn die neue Gesetzgebung diese Transaktionen ausdrücklich erlaubt.

Beim ESOP nach amerikanischem Muster werden die ESOP-Beiträge nicht an die einzelnen Mitarbeiter, sondern an die den ESOP-Trust als juristische Person gezahlt, so dass auf diese Beiträge keine Lohnsteuern gezahlt werden. In ähnlicher Weise werden bei diesem generischen Modell die ESOP-Beiträge nicht an die einzelnen Mitarbeiter, sondern an das separate Konstrukt für ihre Mitarbeiterbeteiligung, den ESOP, gezahlt, so dass auf diese Beiträge ebenfalls keine Lohnsteuern erhoben werden sollten. Darüber hinaus werden im US-ESOP die ESOP-Beiträge als abzugsfähige Ausgaben behandelt, so dass auf sie keine Körperschaftssteuern gezahlt werden. In einem Land, das dieses generische ESOP-Modell verwendet, kann eine neue Gesetzgebung erforderlich sein, um zu garantieren, dass die ESOP-Beiträge eine abzugsfähige Ausgabe sind. Das kann vom Einzelfall abhängen. Bei Pilotprojekten, die vor Verabschiedung entsprechender neuer Genehmigungsgesetze durchgeführt werden, müssen die Beiträge möglicherweise aus dem Nettoeinkommen nach der Körperschaftssteuer stammen oder die oben genannten Optionen 2, 3 oder 4 verwendet werden.

Die erste Anzahl von Anteilen am ESOP könnte von Verkäufern im Tausch gegen einen Schuldtitel, zahlbar aus dem ESOP, von der Gesellschaft oder durch ein Darlehen eines externen Finanziers finanziert werden, der zum Kauf der Anteile durchgereicht wurde.

Die Anteile am ESOP werden zunächst nicht den einzelnen Kapitalkonten zugeordnet, so dass die Anteile einem „Zwischenkonto" gutgeschrieben werden. Da die ESOP-Beiträge von der Firma an den Genossenschafts-ESOP gezahlt werden, wird das Geld zur Rückzahlung der Schuldtitel oder des Darlehens weitergeleitet, und ein gleichwertiger Betrag an Anteilen (nach den Kosten der Genossenschaften) wird den individuellen Kapitalkonten der Arbeitnehmer gutgeschrieben (normalerweise im Verhältnis zu ihren Löhnen).

Bei einem Verkäuferkredit überträgt der Verkäufer der Anteile eine beträchtliche Anzahl von Anteilen an die Gesellschaft gegen einen Schuldtitel (im Falle einer Verkäuferfinanzierung). Es besteht dann die Wahl, die Anteile erst dann in den ESOP einzubringen, wenn die Zahlungen der Schuldtitel erfolgen, oder zu Beginn alle auf einmal. Wenn die Anteile erst zum Zeitpunkt der Zahlung der Schuldtitel eingebracht werden, sollten die eingebrachten Anteile dem Wert des Hauptteils der Zahlung entsprechen, und sie werden den individuellen Kapitalkonten der Mitglieder direkt gutgeschrieben (im Verhältnis zu ihrem Anteil an der Lohn- und Gehaltssumme der Mitglieder). Wenn die Anteile zu Beginn alle in das ESOP eingebracht werden, werden sie zunächst auf das Zwischenkonto eingezahlt. Dann werden bei jeder Schuldtitelzahlung Anteile vom Zwischenkonto auf die einzelnen Kapitalkonten übertragen (in der Regel proportional zum Gehalt jedes Mitglieds gemessen an der Lohn- und Gehaltssumme der Mitglieder).

Ein Beispiel

Nehmen wir an, das anfängliche Ziel ist es, 20% der Unternehmensanteile an den ESOP zu übertragen, wenn die ESOP-Vereinbarung zum ersten Mal eingerichtet wird. Die erste Transaktion könnte finanziert werden durch:

(a) ein externes Darlehen direkt an den ESOP (das durch die monatlichen Beiträge zurückzuzahlen ist), oder

(b) ein externes Darlehen oder eine Kreditlinie an das Unternehmen, und das Unternehmen verleiht das Geld an den ESOP weiter.

In beiden Fällen erwirbt der ESOP 20% der Unternehmensanteile oder 20 % der GmbH-Anteile von den Eigentümern. In dem eher anzunehmenden Fall, dass kein externer Kredit verfügbar ist, muss die Transaktion vom Verkäufer finanziert werden:

(c) der Verkäufer überträgt 20% der Unternehmensanteile an den ESOP im Gegenzug für einen Schuldtitel vom ESOP (Schritte 2 & 3 in Abbildung 3), der mit bestimmten monatlichen ESOP-Beiträgen zu bedienen ist.

Da externe Kredite möglicherweise zunächst nicht verfügbar sind, konzentrieren wir uns hier auf die Finanzierung durch den Verkäufer und einen Schuldtitel gegenüber dem ESOP, zahlbar an den Verkäufer – wobei die anderen Optionen *mutatis mutandis* behandelt werden. Wenn die Übertragung der Anteile des Verkäufers vereinbart wird, erklärt sich das Unternehmen bereit (Schritt 1 Abbildung 3), monatliche Schuldtitelzahlungen an den ESOP zu leisten, die zur Auszahlung an den Verkäufer über einen Zeitraum von Jahren weitergeleitet werden. Eine Finanzanalyse ist erforderlich, um zu sehen, dass die Zahlen übereinstimmen, d. h. dass die monatlichen Schuldtitelzahlungen ausreichen, um die Anteile des Verkäufers (zu ihrem festgelegten Wert) über den vorgegebenen Zeitraum von Jahren zu bezahlen. Wenn diese Verbindlichkeiten bezahlt sind, wird der anteilige Betrag des Eigentums auf die individuellen Kapitalkonten der Mitglieder übertragen.

Da der ESOP über diese Anteile Stimmrechte ausüben kann, würde dies den Arbeitnehmer-Mitgliedern zu Beginn bedeutende Veränderungsmöglichkeiten eröffnen wie z. B. einen Sitz im Vorstand oder im Aufsichtsrat (unter der Annahme einer dualistischen gesellschaftsrechtlichen Verfassung). Erst wenn der Wert schließlich an die Arbeitnehmermitglieder als natürliche Personen ausbezahlt wird, besteht eine individuelle Steuerpflicht.

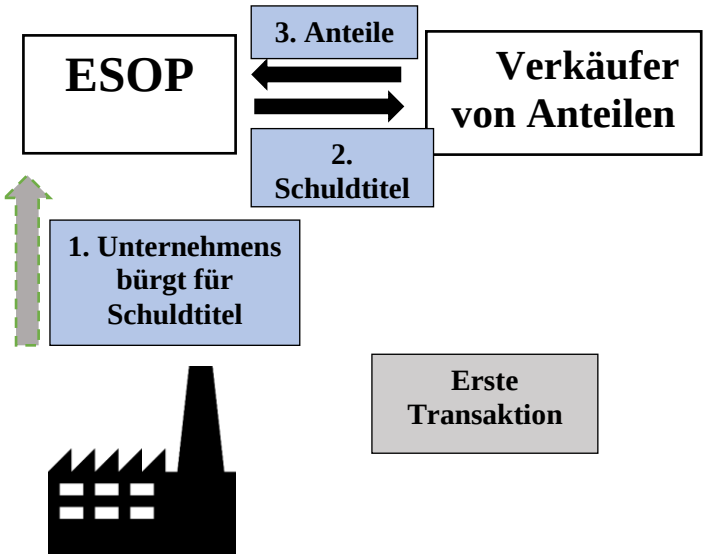

Abbildung 3: Erster Kauf von Anteilen durch den ESOP vom Unternehmen garantiert

4.3 Die individuellen Kapitalkonten in einem generischen ESOP

Jedes Mitglied im ESOP soll über ein individuelles Kapitalkonto verfügen, auf dem Gutschriften in Form von Unternehmensanteilen (oder prozentuale Geschäftsanteile) verbucht werden. Die Anteile „auf" dem Konto eines Mitglieds werden treuhänderisch für das Mitglied gehalten; sie dürfen vom Mitglied nicht verkauft oder verpfändet werden, als wären sie getrenntes individuelles Eigentum. Letztendlich werden die Anteile vom ESOP „zurückgekauft" und dann an die derzeitigen Mitglieder neu verteilt, so dass die ESOP-Vereinbarung eine Eigentumssperre darstellt, um das Eigentum in der lokalen Gemeinschaft zu verankern.

In dem Beispiel, in dem der Schuldtitel an den Verkäufer (Schritt 5 in Abbildung 4) durch die ESOP-Beiträge des Unternehmens bezahlt wird (Schritt 4), sollten Anteile, deren Wert dem Hauptanteil der Schuldtitelzahlung entspricht, vom Verrechnungskonto auf die einzelnen Kapitalkonten übertragen werden, z. B proportional im Verhältnis zum Gehalt jedes Mitglieds gemessen an der Lohn- und Gehaltssumme der Mitglieder(Schritt 6).

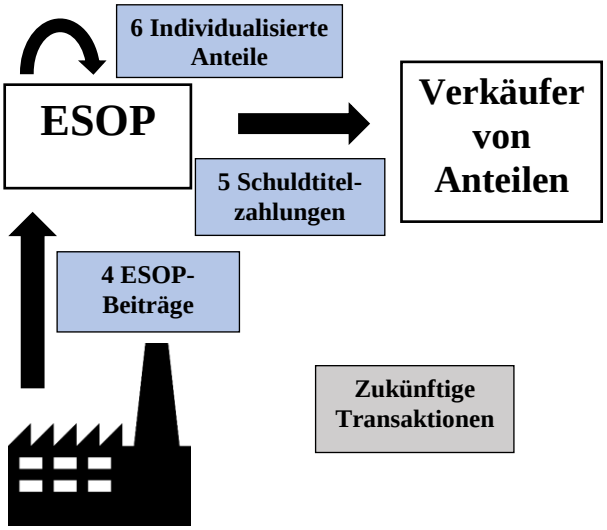

Abbildung 4: Individualisierung von Anteilen, wenn der Schuldtitel bezahlt wurde

Wenn ein Mitglied in den Ruhestand tritt oder anderweitig aus der Gesellschaft ausscheidet, wird das individuelle Konto für neue Gutschriften geschlossen, und die Gesellschaft ist dann verpflichtet,

die dem Konto gutgeschriebenen Anteile (Schritt 7 und 8 in Abbildung 5) über einen festgelegten Zeitraum, der in den Statuten der Genossenschafts-ESOP festgelegt ist, zurückzukaufen.

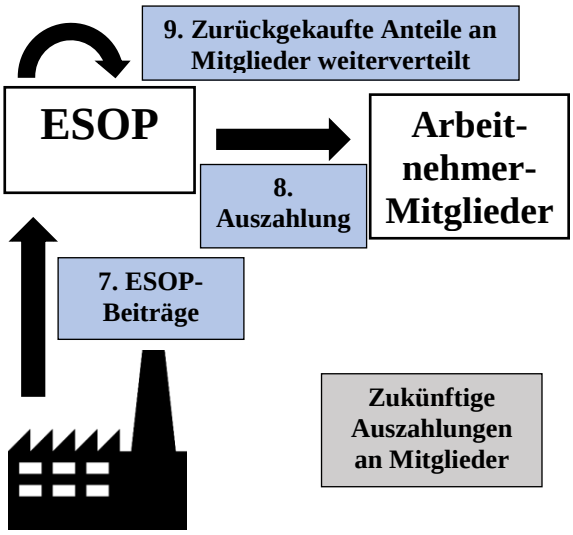

Abbildung 5. Anteile, die von austretenden Mitgliedern zurückgekauft und an derzeitige Mitglieder neu verteilt wurden.

Diese Diagramme veranschaulichen das Beispiel, bei dem der ESOP die ursprünglichen Anteile vom Verkäufer kauft und Anteile von ausscheidenden Mitgliedern zurückkauft (Schritt 9). Ein Gesetz zur Reglementierung der ESOP-Vereinbarung hat zum Ziel, dass das Unternehmen Bareinzahlungen in den ESOP leistet (steuerlich absetzbar und ohne Lohnsteuern wie im ESOP nach amerikanischem Vorbild) und dann alle Anteilstransaktionen in ähnlicher Weise vom ESOP durchgeführt werden.

Wenn ein Arbeitnehmer-Mitglied aufgrund eines familiären Notfalls oder eines besonderen Bedarfs eine „Sonderauszahlung“ wünscht, sollte dies – wenn überhaupt – durch Sonderdarlehen des Unternehmens erfolgen, die aus Lohnabzügen zurückgezahlt werden, und nicht durch einen Verstoß gegen die Regeln für die Auszahlung von ESOP-Konten. Wenn ein Arbeitnehmer-Eigentümer in den Ruhestand tritt oder aus dem Unternehmen ausscheidet, ohne dass diese besonderen Verbindlichkeiten beglichen wurden, dann wird jede Auszahlung von seinem internen Kapitalkonto umgeleitet, um zuerst diese Verbindlichkeiten gegenüber dem Unternehmen zu begleichen.

Zusätzlich zu den einzelnen Kapitalkonten gibt es ein „Zwischenkonto“, um den Überblick über Anteile zu behalten, die ursprünglich mit einem Verkäuferkredit oder einem Fremddarlehen erworben wurden, das zum Kauf von Anteilen von einem bisherigen Inhaber verwendet wurde. Der Grundgedanke ist, dass die Anteile nur den Arbeitnehmer-Mitgliedern individuell zugeteilt werden sollten, die sie verdienen, indem sie das Einkommen und den Cashflow für den ESOP-Beitrag erwirtschaften, und nicht den Mitarbeitern, die zum Zeitpunkt der Gewährung des Darlehens oder der Kreditvereinbarung zufällig im Unternehmen beschäftigt waren. Daher würden die über einen Kredit gekauften Anteile auf dem Zwischenkonto geparkt und erst dann den einzelnen Konten zugeordnet, wenn der Schuldtitel zugunsten des Verkäufers bezahlt wird.

Im amerikanischen ESOP ist es gesetzlich vorgeschrieben, dass die Anteile (eines Unternehmens, das nicht börsennotiert ist) jedes Jahr von einem unabhängigen zertifizierten Sachverständigen bewertet werden. In einer ESOP-Vereinbarung muss es eine ähnliche Bewertung oder zumindest eine Regel geben, nach der der Wert eines Anteils bestimmt wird und der *nicht* Gegenstand individueller Verhandlungen ist, z. B. ein fester Prozentsatz des Bilanzwerts pro Anteil, und der sowohl für Käufer als auch für Verkäufer den Regeln der Fairness folgt. Wenn die Regel ein fester Prozentsatz des Bilanzwertes pro Anteil wäre, dann würde der Bilanzwert (nicht der feste Prozentsatz) am Ende jedes Rechnungsjahres bestimmt und für Transaktionen im kommenden Jahr festgelegt werden.

Wenn ein ESOP erstmals eingerichtet wird, kann es aktive oder im Ruhestand befindliche Mitarbeiter geben, die zusätzlich zu den Anteilen z. B. des ausscheidenden oder ausscheidenden

Mehrheitseigentümers individuell Aktien besitzen. Die noch aktiven und bereits in Rente gegangenen Belegschaftsanteilsinhaber sollten nachdrücklich dazu angehalten werden, ihre Anteile (oder prozentuale Geschäftsanteile) wie im obigen Beispiel in den ESOP einzubringen und im Gegenzug für die Schuldtitel zu zahlen, als wären sie ein ausscheidender Eigentümer. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Unternehmen und der ESOP eine Vereinbarung treffen, nach der das Unternehmen jeden Monat den standardmäßig vereinbarten ESOP-Beitrag an den ESOP überweist. Die Barmittel werden zur Deckung der Ausgaben der Genossenschaft, zur Finanzierung des Erwerbs von Anteilen von bestehenden Anteilseignern und zur Finanzierung der Anteilsrückkäufe im Rahmen des ESOP verwendet.

4.4 Zwei zentrale Änderungen im Vergleich zum amerikanischen ESOP

Der Rollover-Plan

Es ist ein unnötiges Konstrukt des ESOP nach amerikanischem Muster, dass ein Pensionsplan als Instrument der Mitarbeiterbeteiligung verwendet wurde. Abgesehen von den Dividenden auf die Anteile müssen die Arbeitnehmer-Eigentümer daher das Unternehmen verlassen oder in den Ruhestand treten, um einen Teil ihres Besitzes als Bargeld beziehen zu können. Die Grundidee des Rollover-Plans besteht darin, dass der ESOP Anteile aus dem Eigentumskonto eines Mitglieds nach einer festgelegten Zeit (zum Beispiel fünf Jahre) zurückkauft – oder einfach die ältesten Anteile auf einer „First in, first out"-Basis (FIFO) zurückkauft. Solche Auszahlungen setzen voraus, dass kein Konflikt mit dem ESOP bei der Rückzahlung seiner Schuldtitel oder Darlehensverbindlichkeiten besteht, die bei der Rückzahlung Vorrang haben. Jede Buchung von Anteilen auf ein Mitgliedsskonto wird genau datiert. Auf diese Weise müssen die Belegschaftsanteilseigner nicht bis zur Pensionierung warten, um Geld für ihre Anteile zu bekommen.

In einem normalen Privatunternehmen würden sich die Eigentümer nicht einfach nur selbst ein Gehalt zahlen (vorausgesetzt, sie arbeiten in der Firma) und dann bis zur Pensionierung warten, um die finanziellen Vorteile in Anspruch zu nehmen, die man als Inhaber hat. Der Rollover-Plan ermöglicht es den Arbeitnehmer-Eigentümern in ähnlicher Weise, diese Vorteile bereits vor der Pensionierung oder dem Ausscheiden aus dem Unternehmen nutzen zu können.

In amerikanischen landwirtschaftlichen Genossenschaften wird seit vielen Jahrzehnten dieselbe Art von Rollover-Plan oder ein „revolvierender Beteiligungsfonds" verwendet[7].

Die fällig gewordenen Anteile werden, wie alle vom ESOP bezahlten Anteile, aus den Beiträgen des Unternehmens bezahlt, und somit würden diese Anteile entsprechend ihrem Anteil an der aktuellen Lohn- und Gehaltssumme auf die Konten der aktuellen Mitarbeiter umverteilt. Auf diese Weise reduziert der Rollover-Plan automatisch die Anzahl der Anteile auf den Konten der älteren Arbeitnehmer und erhöht die Anteile auf den kleineren Konten der jüngeren Arbeitnehmer. Dann tragen die älteren Arbeitnehmer nicht so große Risiken und können ihr Vermögen diversifizieren, ohne in Rente zu gehen. Auf diese Weise kaufen die jüngeren Arbeitnehmer-Mitglieder das Unternehmen langsam von den älteren Arbeitnehmern auf – noch bevor die älteren Arbeitnehmer in Rente gehen. Letztendlich würde jeder Arbeitnehmer-Eigentümer über zwei Einkommen verfügen: direkte Löhne/Gehälter und die Erlöse aus den am längsten gehaltenen oder ältesten Anteilen. Der Rollover-Plan löst auch das stochastische Problem eventueller Auswirkungen von Pensionierungen auf den Cash-Flow. Das Unternehmen weiß weit im Voraus, wann die Anteile im Rollover-Plan fällig werden, so dass die monatlichen Beiträge entsprechend angepasst werden können, um den Cash-Flow zu finanzieren.

[7] "Der revolvierenden Fonds löst die zugeteilten Anteile auf der Grundlage des Alters der Anteile (dem Jahr, in dem die Anteile gehalten wurden) in der Reihenfolge First-in, First-out ein. Die gebräuchlichste Methode löst jedes Jahr nur ein Jahr einbehaltenes Eigenkapital ein. So könnte das 1995 einbehaltene Geld der Mitglieder im Jahr 2000 zurückgezahlt werden, das von 1996 im Jahr 2001, und so weiter". (Zeuli und Cropp 2004, S. 63)

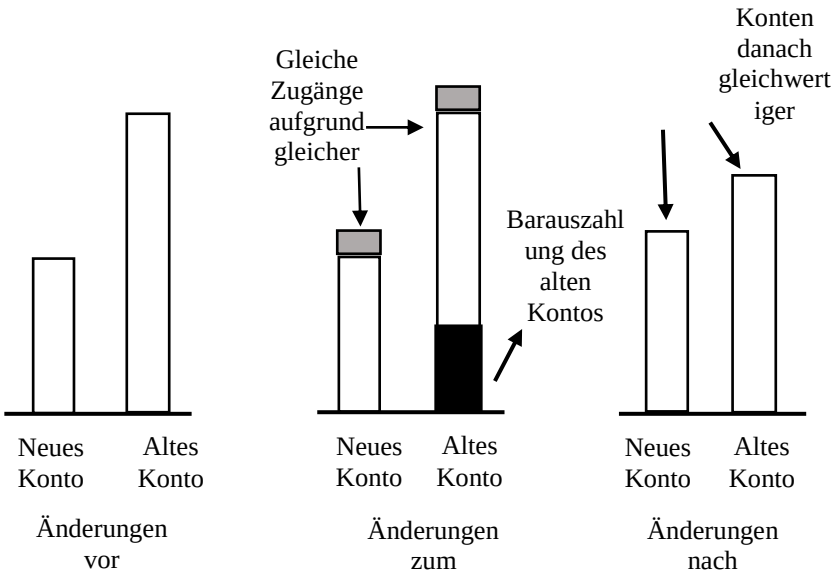

Abbildung 6: Illustration des Rollover-Plans (unter der Annahme gleicher Löhne für ältere und jüngere Arbeitnehmer)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Rollover-System folgende Vorteile bietet:

- die Arbeitnehmer „erhalten Bezüge“ weit vor der Pensionierung, um der Versuchung zu entgehen, wie im jüngsten Fall der New Belgium Brewery in den USA, Anteile zu verkaufen, um ein neues Auto, ein Haus, eine College-Ausbildung usw. zu finanzieren, da die Anteile auf den Mitgliedskonten nicht als Sicherheit für Bankkredite verwendet werden können;
- der Rollover-Plan lässt nicht zu, dass sich Konten und Risiken für die älteren Arbeitnehmer akkumulieren, die versucht sein könnten, vorzeitig in Rente zu gehen; und es wird vermieden, dass Arbeitnehmer in einer Panikreaktion in Rente gehen, um ihr Geld zu bekommen, z. B. wenn sie glauben, dass das Unternehmen nicht alle gut bestückten Konten für die Gründerkohorte auszahlen kann, wenn diese in die Jahre kommt;
- der Rollover-Plan tendiert per se dazu, die Kontosalden zwischen den älteren und jüngeren Arbeitnehmern auszugleichen (wie in der Abbildung dargestellt);
- der Rollover-Plan löst das Diversifizierungsproblem, da die Arbeitnehmer nach X = 5 Jahren ihre älteren Tranchen ausgezahlt bekommen, damit sie ihr Vermögen diversifizieren können – was im US-ESOP erst mit 55 Jahren oder mit dem Eintritt in den Ruhestand bzw. mit dem Ausscheiden aus dem Erwerbsleben beginnt;
- der Rollover-Plan reguliert den Cashflow-Bedarf, so dass die Lohnkosten so weit nach unten angepasst werden, dass die Tranchenaufkäufe finanziert werden können, die dem Unternehmen etwa 5 Jahre im Voraus bekannt sind;
- nach 5 Jahren erhalten alle Arbeitnehmer schließlich zwei Bezüge: ihre Löhne/Gehälter und die Auszahlung ihrer fälligen Anteile, mit Ausnahme der neuen Mitarbeiter, die während der ersten 5 Jahre die relativ niedrigeren Löhne erhalten, während sie Eigenkapital auf ihren Mitgliederkonten aufbauen – genau wie alle gewöhnlichen Angestellten, die z.B. Hypothekenzahlungen für eine Wohnung von ihrem Lohn abgezogen bekommen; und schließlich
- wenn Arbeitnehmer aus dem Unternehmen ausscheiden oder in den Ruhestand treten, gibt es keine stochastischen Auswirkungen auf den Cashflow; ihre Konten werden für neue Kredite geschlossen, und ihre Anteile werden alle innerhalb der fünf Jahre fällig, da sie alle ausgezahlt werden – so werden alle Tendenzen eines panikartigen Wechsels in

den Ruhestand mit dem Ziel, sein Geld zu sichern, vermieden, da sie ihr Geld fünf Jahre nach jeder Tranche erhalten, unabhängig davon, ob sie noch im Unternehmen arbeiten oder nicht.

Governance: Angestellte als Mitglieder, nicht 'Begünstigte'

Es ist ein weiteres Konstrukt der US-Version des ESOP, dass sie einen Trust-Mechanismus verwendet. Trusts werden in der Regel für „Begünstigte“ eingesetzt, denen aus welchen Gründen auch immer (z. B. weil sie minderjährig sind) nicht die direkte Verfügungsgewalt über ihr Vermögen anvertraut wird. Die Arbeitergenossenschaft als Eigentümer-Konstrukt hat auch einen Vorstand, der von den Mitgliedern auf der Basis „Ein Mitglied – eine Stimme“ gewählt wird (unabhängig von der Größe des individuellen Kapitalkontos eines Mitglieds). Der Vorstand der Arbeitnehmergenossenschaft bestellt ebenfalls einen Teilzeit-Manager und einen Sekretär/Schatzmeister, die sich mit den Angelegenheiten der Genossenschaft befassen, z. B. die Verwaltung des gesamten Kontensystems der Mitglieder.

Der Vorstand der Arbeitnehmergenossenschaft als beschließendes Organ entscheidet darüber, wie das Stimmrecht für alle Anteile des Unternehmens, die sein Vermögen darstellen, als Block ausgeübt wird. In der Tat könnte in der demokratischsten Version eine Abstimmung durch die Arbeitnehmer-Mitglieder nach dem Grundsatz „Ein Mitglied – eine Stimme“ erfolgen, um den Vorstand anzuweisen, wie das Stimmrecht für Anteile bei Entscheidungen, die den Anteilseignern vorgelegt werden, als Block auszuüben ist.

Da das einzige „Geschäft“ der Arbeitnehmergenossenschaft das ESOP-System ist, muss es eine Gesamtvereinbarung mit dem Unternehmen über die Geschäftstätigkeit geben – was besonders wichtig ist, wenn der Genossenschafts-ESOP nur eine Minderheit der Anteile hält. Diese Vereinbarung legt den Rahmen für die Geschäftstätigkeit des Unternehmens (z. B. die Beiträge des Unternehmens an die Coop-ESOP) und die Arbeitnehmergenossenschaft als Genossenschafts-ESOP für die Arbeitnehmer des Unternehmens fest.

5. Schlussfolgerung

Das generische ESOP-Modell für Europa stellt eine neue Blaupause für die Übernahme bestehender Unternehmen durch Mitarbeiter dar und sollte in jeder Marktwirtschaft mit Privateigentum ohne besondere Gesetze (aber auch ohne besondere Steuervorteile bis zur Verabschiedung einer solchen Gesetzgebung) durchführbar sein. Das Modell übernimmt die wichtigsten Merkmale des amerikanischen ESOP-Systems, das als eine bemerkenswerte soziale Erfindung gilt:

- Es macht *alle* Mitarbeiter des Unternehmens zu Miteigentümern*, ohne dass* die Mitarbeiter ihr eigenes Vermögen oder ihre Ersparnisse riskieren.
- Da alle (fest angestellten) Mitarbeiter unabhängig von ihrem persönlichen Vermögen automatisch einbezogen werden, entsteht ein „Eigentümer-Unternehmen“ (was zur Entstehung einer Eigentümerkultur beiträgt) – im Gegensatz zu einem Unternehmen, in dem einige Eigentümer und andere nur Mitarbeiter sind.
- Es kann mit Bank- oder Verkäuferkrediten fremdfinanziert werden, so dass eine beträchtliche Anzahl von Anteilen auf einmal von einem ausscheidenden Eigentümer erworben werden kann.
- Die Arbeitnehmer müssen weder ihre eigenen persönlichen Ersparnisse opfern, noch geringere Löhne hinnehmen oder persönliche Kredite aufnehmen, um die Übernahme zu finanzieren – die Anteile werden zum Teil durch ihre produktivere Arbeit in dem Unternehmen finanziert, das Einnahmen erwirtschaftet, die wiederum zur Auszahlung der bestehenden Eigentümer verwendet werden.
- Es verfügt über ein System individueller interner Kapitalkonten, so dass die Mitarbeiter über individuelles Eigentum verfügen, das beim Ausscheiden oder bei der Pensionierung (wenn nicht schon früher im Rahmen des Rollover-Plans) ausgezahlt wird.

- Sobald die Aktien auf den Einzelkonten des ESOP sind, werden sie später vom ESOP zurückgekauft, so dass das Eigentum stabilisiert wird und der lokalen Gemeinschaft erhalten bleibt; und
- Das ESOP-Modell ermöglicht einen Rollover-Plan, so dass die Mitarbeiter-Eigentümer ihre Anteile nach einer festgelegten Anzahl von Jahren (oder früher auf FIFO-Basis, wenn andere Schulden getilgt werden) unabhängig von ihrem Status beim Unternehmen zurückkaufen können.

Verweise

Bernstein, Jared 2016.*Employee Ownership, ESOPs, Wealth, And Wages*. Washington DC: Employee-Owned S Corporations of America http://esca.us/.

Blair, Margaret M., Douglas L. Kruse, and Joseph Blasi. 2000. "Employee Ownership: An Unstable Form or a Stabilizing Force?" *SSRN Scholarly Paper ID 142146*. Rochester, NY: Social Science Research Network. https://doi.org/10.2139/ssrn.142146

Blasi, Joseph, Douglas Kruse, and Dan Weltmann. 2013. "Firm Survival and Performance in Privately Held ESOP Companies." In *Sharing Ownership, Profits, and Decision-Making in the 21st Century*, 109–124. Emerald Group Publishing Limited.

Blasi, Joseph R., Richard B. Freeman and Douglas L. Kruse 2013. T*he Citizens' Share, Putting ownership back into democracy*. New Haven: Yale University Press.

Blasi, Joseph R., and Douglas L. Kruse. 2019. *Building the Assets of Low and Moderate Income Workers and Their Families: The Role of Employee-Ownership.* Rutgers University: Institute for the Study of Employee Ownership and Profit Sharing. https://smlr.rutgers.edu/sites/default/files/rutgerskelloggreport_april2019.pdf.

Brill, Alex. 2017. *Employee Stock Ownership Plans as an Exit Strategy for Private Business Owners*. Matrix Global Advisors White Paper. http://getmga.com/wp-content/uploads/2017/04/ESCA_ExitStrategy_Final.pdf.

Colonna, Marianna. 2018. *Wealth Concentration*. Text. Knowledge for Policy - European Commission. November 6, 2018. https://ec.europa.eu/knowledge4policy/foresight/topic/diversifying-inequalities/rich-poor-gap_en.

Denton, D. Keith. 1999. "Employee Involvement, Pollution Control and Pieces to the Puzzle." *Environmental Management and Health* 10 (2): 105–11. https://doi.org/10.1108/09566169910259769.

Duh, Mojca. 2012. "Family Businesses: The Extensiveness of Succession Problems and Possible Solutions." In *Entrepreneurship - Gender, Geographies and Social Context*, edited by Thierry Burger-Helmchen, InTech, https://doi.org/10.5772/36284.

Fifty by Fifty. 2019. "Next Generation Enterprise Design: The Employee-Owned Benefit Corporation." *Medium*. June 13, 2019. https://medium.com/fifty-by-fifty/next-generation-enterprise-design-the-employee-owned-benefit-corporation-7b5001f8f1a8.

Flesher, Dale L. 1994. "Using ESOPs to Solve Succession Problems." *Journal of Accountancy* 177 (5): 45.

Frisch, Robert A. 2002. *ESOP Workbook: The Ultimate Instrument in Succession Planning 2nd Ed*. New York: John Wiley & Sons.

Gehman, Joel, Matthew Grimes, and Ke Cao. 2019. "Why We Care About Certified B Corporations: From Valuing Growth to Certifying Values Practices" *Academy of Management*. 5 (March): 97–101. https://doi.org/10.5465/amd.2018.0074.

Gordy, Vaughn, Neal Hawkins, Mary Josephs, William Mertin, Rebecca Miller, Scott Rodrick, Corey Rosen, and John Solimine. 2013. *Leveraged ESOPs and Employee Buy-Outs (6th Ed.)*. Oakland CA: National Centre for Employee Ownership.

Kelso, Louis, and Mortimer Adler. 1958. *The Capitalist Manifesto*. New York: Random House.

Kelso, Louis, and Patricia Hetter, 1967. *How to Turn Eighty Million Workers Into Capitalists on Borrowed Money*. New York: Random House.

Kruse, Douglas L. 2002. Research Evidence on Prevalence and Effects of Employee Ownership, *Journal of Employee Ownership Law and Finance* 14(4): 65–90.
Kruse, Douglas L., Joseph R. Blasi, Richard B. Freeman 2010. *Shared capitalism at work, Employee Ownership, capital gain sharing, and broad based stock options*. Chicago: University of Chicago Press.
Kruse, Douglas. 2016. "Does Employee Ownership Improve Performance?" *IZA World of Labor*. https://doi.org/10.15185/izawol.311.
Hnátek, Milan. 2013. "Succession Problems in Family-Owned Businesses: An Example from the Czech Republic." *Management Review*. 3 (3): 8.
Malinen, Pasi. 2001. "Like Father Like Son? Small Family Business Succession Problems in Finland." *Enterprise and Innovation Management Studies.* 2 (3): 195–204. https://doi.org/10.1080/14632440110105053.
Mayhew, Melissa G., Neal M. Ashkanasy, Tom Bramble, and John Gardner. 2007. "A Study of the Antecedents and Consequences of Psychological Ownership in Organizational Settings." *The Journal of Social Psychology* 147 (5): 477–500. https://doi.org/10.3200/SOCP.147.5.477-500.
National Center for Employee Ownership 2017. *Employee Ownership and Economic Well-Being*. Kellogg Foundation Report. https://www.ownershipeconomy.org/wp-content/uploads/2017/05/employee_ownership_and_economic_wellbeing_2017.pdf
NCEO 2019. A Statistical Profile of Employee Ownership. Oakland CA: The National Center For Employee Ownership https://www.nceo.org/articles/statistical-profile-employee-ownership.
O'Boyle, Ernst, Pankaj Patel, and Erik Gonzales-Mule. 2016. Employee Ownership and Firm Performance: A Meta-Analysis, *Human Resource Management Journal* 26 (4): 425–48.http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1748-8583.12115/abstract
Pierce, Jon L., and Loren Rodgers. 2004. "The Psychology of Ownership and Worker-Owner Productivity." *Group and Organization Management.* 29 (5): 588–613. https://doi.org/10.1177/1059601103254270.
Stranahan, Sarah, and Marjorie Kelly. 2019. *Mission-Led Employee-Owned Firms: The Best of the Best.* Washington DC: The Democracy Collaborative. https://democracycollaborative.org/learn/publication/mission-led-employee-owned-firms-best-best.
Rosen, Corey, and Scott Rodrick. 2014. *Understanding ESOPs: 2014 Update*. Oakland CA: National Centre for Employee Ownership.
Tremlett, Giles. 2013. "Mondragon: Spain's Giant Co-Operative Where Times Are Hard but Few Go Bust." *The Guardian*, March 7, 2013. https://www.theguardian.com/world/2013/mar/07/mondragon-spains-giant-cooperative.
Winther, Gorm, and Richard Marens. 1997. "Participatory Democracy May Go a Long Way: Comparative Growth Performance of Employee Ownership Firms in New York and Washington States." *Economic and Industrial Democracy*. 18 (3): 393–422. https://doi.org/10.1177/0143831X97183003.
Zeuli, Kimberly A., and Robert Cropp. 2004. Cooperatives: Principles and Practices in the 21st *Century A1457*. Madison WI: University of Wisconsin Extension--Madison