

# Wirtschaftsdienst Ingenieure & Architekten

2 | Februar 2005

Honorargestaltung · Planungsleistungen · Musterverträge  
Büro-Management · Steuergestaltung

## Kurz informiert

Wichtiges Urteil zur getrennten Abrechnung von Anlagen Hohes Haftungsrisiko für Eigenleistungen des Bauherrn Musterverträge für Planer am Bau: Jeden Monat neu	Seite	1
Honorarvereinbarung nach verkauften Wohnungen	Seite	2
Büroaufgabe: Erklärung gegenüber Finanzamt ist bindend Verweis auf Lieferschein für Vorsteuerabzug ausreichend	Seite	3
Ansparabschreibung bei Wechsel der Gewinnermittlungsart		

## Bauen im Bestand

Nie mehr Ärger mit dem Honorar nach § 10 Absatz 3a HOAI	Seite	4
---	-------	---

## Öffentliche Aufträge

RBBau-Verträge: Getrennte Honorarabrechnung ist möglich	Seite	9
---	-------	---

## Abrechnung von Verkehrsanlagen

Planungsleistungen für Beschilderung einer Autobahn	Seite	10
---	-------	----

## Mustervertrag Schallschutz und Raumakustik

Optimale Regelung der Leistungen nach §§ 81ff HOAI	Seite	11
--	-------	----

## Umbauschlag

OLG Köln startet Generalangriff: So bieten Sie Paroli	Seite	15
---	-------	----

## Haftung zwischen Sonderfachmann und Architekt

Neue Ansätze in der Rechtsprechung	Seite	17
------------------------------------	-------	----

## Gesellschaft bürgerlichen Rechts

Wissenswertes zur Haftung für Altverbindlichkeiten	Seite	19
--	-------	----

## Spenden und Steuern

Erleichterter Nachweis bei Spenden für Südostasien	Seite	21
--	-------	----

## Unternehmensführung

So machen Sie Mitarbeiter zu „Mitunternehmern“	Seite	22
--	-------	----



**Online-Service unter [www.iww.de](http://www.iww.de)**

Kennwort für Februar: Nebenkosten



Potenziale ausschöpfen

## Machen Sie Mitarbeiter zu Mitunternehmern

von Dipl.-Volksw. Stefan Fritz, GIZ GmbH, Forchheim

**Wichtig für:**   
**Alle Planungsbüros**

Motivierte, einsatzbereite und hoch qualifizierte Mitarbeiter sind das A und O eines erfolgreichen Ingenieur- und Architekturbüros. Sie sind Ihr wichtigstes „Kapital“, gleichzeitig aber auch der größte Kostenfaktor. Während Sie als Büroinhaber in schwierigen Zeiten Ihre Existenz aufs Spiel setzen, befinden sich die Mitarbeiter in einer vergleichsweise komfortablen Position.

**Psychologische und finanzielle Mitunternehmerschaft**

Immer mehr Büros stellen sich deshalb die Frage: Reizen meine Mitarbeiter ihr Potenzial vollkommen aus? Wenn nein, wie kann man die Reserven ausschöpfen? Helfen Beteiligungsmodelle? Wie können diese ausgestaltet sein, um das Ziel zu erreichen, dass Mitarbeiter nicht nur pekuniär sondern auch psychologisch zu „Mitunternehmern“ werden? Antwort auf all diese Fragen finden Sie in einer Beitragsserie.

### Die Wege zum Ziel

Um das Ziel „Mitarbeiter = Mitunternehmer“ zu erreichen, bedarf es mehr als einer Beteiligung am ökonomischen Erfolg Ihres Büros. Das bringt – als isolierte – Maßnahme allenfalls kurzfristig etwas.

**Zielerreichung durch Kombination von Maßnahmen**

#### **Mitunternehmerschaft ist mehr als eine materielle Beteiligung**

Eine Auswirkung von Dauer kann erst erreicht werden, wenn die materielle Beteiligung durch partnerschaftliche Elemente ergänzt wird. Dies können zum Beispiel regelmäßige Qualitätszirkel und betriebliche Informations- oder Schulungsveranstaltungen sein.

Ganz wichtig ist es, dass Sie die einzelnen Bausteine aufeinander abstimmen. Für Ihr Büro und den/die Mitarbeiter ergeben sich aus einem Maßnahmenportfolio positive Effekte, wenn beide Player gleichgerichtet handeln: Es entsteht im Endergebnis eine Win-Win-Situation für beide Beteiligte.

#### **Die Vorteile einer „Mitunternehmerschaft“**

Eine „materielle“ und „ideelle“ Mitunternehmerschaft bringt Ihrem Büro zahlreiche Vorteile, als da wären:

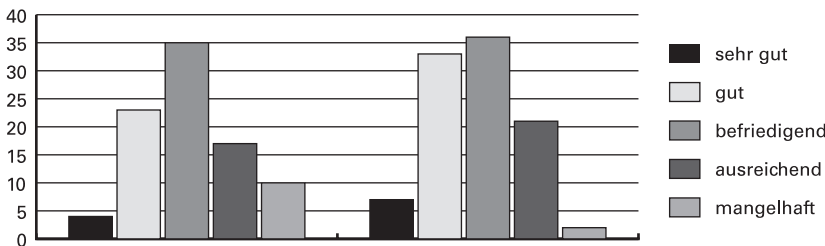
- Verstärkung der Bindung des Mitarbeiters ans Büro
- Höhere Identifikation der Mitarbeiter mit dem Büro
- Verbesserung der Team-Orientierung
- Verbesserung des Arbeitsklimas
- Geringeres Risiko des Mitarbeiter-Wechsels zu einem Konkurrenzbüro

- Verringerung der Wahrscheinlichkeit, dass die besten Mitarbeiter ausscheiden, um sich selbstständig zu machen und damit zu Wettbewerbern werden
- Mitunternehmer-Modell eignet sich zur langfristigen Vorbereitung der Büronachfolge

**Das sagt die Empirie**

Es ist nicht bekannt, wie viele Ingenieur- und Architekturbüros Beteiligungsmodelle schon anwenden. Was bekannt ist, ist dass Beteiligungsbetriebe unabhängig von ihrer Branchenzugehörigkeit ihre Ertragslage im Vergleich zu Betrieben ohne Beteiligung besser einstufen. Das zeigt die folgende Grafik aus einer drei Jahre alten Untersuchung von Harald Stratmann „Zur Bedeutung materieller Mitarbeiterbeteiligung in Baden-Württemberg – eine empirische Analyse mit dem IAB-Betriebspanel“

**„Beteiligungsbetriebe“ sind erfolgreicher**



**Wichtig:** Die Studie von Stratmann hat ein weiteres Ergebnis zu Tage gefördert: Danach sind Beteiligungsbetriebe nicht nur optimistischer sondern auch (arbeits-)produktiver als Unternehmen ohne Mitarbeiterbeteiligung.

**Formen der Mitarbeiterbeteiligung**

Die tragende Rolle bei der Implementierung des Mitunternehmergedankens spielt die materielle Beteiligung, sprich die Beteiligung am geldlichen Büroerfolg. Hier gibt es zwei unterschiedliche Modelle, die Sie auch kombinieren können:

**Finanzielle Beteiligung am Büroergebnis**

1. Die Erfolgsbeteiligung: Hier erhält der Mitarbeiter eine Zuwendung aus dem Unternehmensergebnis.
2. Die Kapitalbeteiligung: Hier beteiligt sich der Mitarbeiter direkt am Unternehmenskapital.

**Wichtig:** Auf beide Modelle gehen wir in den nächsten beiden Ausgaben ausführlich ein. Sie erfahren, wann welchem Modell der Vorzug zu geben ist, welche (arbeitsvertragsrechtlichen) Punkte Sie bei der Implementierung beachten müssen und welche Modellkombinationen denkbar sind.



**Mehr Infos in den nächsten Ausgaben**

**Regelung der Nachfolge**

Wir haben es oben schon kurz erwähnt: Mitarbeiterbeteiligungsmodelle eignen sich auch hervorragend dazu, die Unternehmens-

nachfolge mittel- bis langfristig vorzubereiten. Drei Modelle sind zu unterscheiden:

**Finanzierung des Kaufpreises wird erleichtert**

- Wenn die Übergabe der Gesellschaftsrechte in der Zukunft erfolgen soll, kann eine Kapitalbeteiligung als Ansparprozess zur Finanzierung des Kaufpreises dienen.
- Ist dagegen die Übergabe der Gesellschaftsrechte bereits für die Gegenwart vorgesehen, kann eine „Mitarbeiter“-Beteiligung Ausprägungen eines Rentenmodells haben. In diesem Fall wird der Kaufpreis in der Zukunft in mehreren Raten geleistet.
- Alternativ kann aber auch vorgesehen werden, dass die Gesellschaftsrechte sukzessiv in Tranchen an den oder die Mitarbeiter übergehen. Diese Verfahrensweise ist dann sinnvoll, wenn der bisherige Gesellschafter seine/n Nachfolger in Schritten einführen will und die Übergabe durch ein Coaching begleitet.

**Finanzierungseffekte durch Mitarbeiterbeteiligung**

Auch Finanzierungseffekte können ein Argument für den Aufbau eines Mitarbeiter-Beteiligungsmodells sein. Finanzierungseffekte können sich in direkter oder indirekter Form einstellen:

**Eigenkapitalbasis des Büros wird erhöht**

- **Direkte Finanzierungseffekte** ergeben sich bei der Kapitalbeteiligung. Je nach Modellausprägung kann das Kapital als steuerliches oder betriebliches Eigenkapital eingestuft werden. Dies ist von zentraler Bedeutung, wenn eine Erhöhung der Eigenkapitalquote des Büros erforderlich oder gewünscht ist. Im Endergebnis verbessert sich das Rating nach Basel II (Kreditvergabe zu günstigeren Konditionen, verbesserte Bonität bei Auftraggebern).

**Steigerung der Produktivität**

- **Indirekte Finanzierungseffekte** stellen sich durch die Verbesserung der Produktivität ein. Mit gleichem Mitteleinsatz wird ein höherer Ertrag erwirtschaftet. Die daraus resultierende Gewinnsteigerung wirkt positiv auf die Unternehmensfinanzierung.

**Altersvorsorge der Mitarbeiter**

Last but not least kann die Beteiligung von Mitarbeitern auch durch die Absicht des Büros gefördert werden, zur Altersvorsorge der Mitarbeiter einen Beitrag zu leisten. Dieser Gesichtspunkt hat gerade in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen.

**Zwischenfazit**

Die Ausführungen auf dieser und den beiden vorangegangenen Seiten haben es gezeigt: Das Thema „Mitarbeiter zu Mitunternehmern machen“ ist hoch aktuell und hoch spannend. Als vorausschauender Büroinhaber kommen Sie daran eigentlich kaum vorbei. Bleiben Sie deshalb „am Ball“: In den nächsten beiden Ausgaben Ihres „Wirtschaftsdienst“ erhalten Sie konkrete Ratschläge, wie Sie dieses Projekt in Ihrem Büro umsetzen.

# Wirtschaftsdienst Ingenieure & Architekten

3 | März 2005

Honorargestaltung · Planungsleistungen · Musterverträge  
Büro-Management · Steuergestaltung

## Kurz informiert

Aufmaß des Architekten ist kein Anerkenntnis	Seite	1
GU-Vergabe reduziert Ihre Überwachungspflicht nicht		
Wer ist zu Änderungsaufträgen berechtigt?		
Verjährungsfrist beginnt in der Regel ab Lph 9	Seite	2
Wann handelt es sich um einen Mangel?	Seite	3
Endet der Arbeitsvertrag mit 65 automatisch?		

## Honorar

TGA-Planung: OLG München mit wichtigem Urteil zur Abrechnung von Anlagen der Wärmeversorgung	Seite	4
--	-------	---

## Honorarberechnung von Einzelleistungen

Bundesgerichtshof erkennt „Splitter-Tabellen“ an	Seite	8
--	-------	---

## Werkvertragsrecht

Praxisprobleme zum richtigen Umgang mit ausführenden Unternehmern und der VOB/B	Seite	9
---	-------	---

## Musterverträge für Architekten & Ingenieure

Unterschätzen Sie die Bedeutung der Allgemeinen Vertragsbedingungen (AVB) nicht	Seite	11
---	-------	----

## Bauüberwachung

Aktuelles Urteil zu Ihren Pflichten in Lph 8	Seite	15
--	-------	----

## Liquidität

Factoring ist auch für Planer am Bau ein wichtiges Thema	Seite	16
--	-------	----

## Unternehmensführung

So beteiligen Sie Ihre Mitarbeiter am Büroerfolg (Teil II)	Seite	19
--	-------	----



**Online-Service unter [www.iww.de](http://www.iww.de)**

Kennwort für März: Zeithonorar

Mitarbeiterbeteiligung – Teil II

## So beteiligen Sie Ihre Mitarbeiter am Unternehmenserfolg

von Dipl.-Volkswirt Stefan Fritz, GIZ GmbH, Forchheim

In der Februar-Ausgabe Ihres „Wirtschaftsdienstes“ konnten Sie die Grundlagen erfahren, wie Mitarbeiter zu „Mitunternehmern“ werden. Ein Weg, wie Sie dies erreichen, ist, sie am Erfolg Ihres Büros teilhaben zu lassen.

In diesem Zusammenhang stellen sich viele Fragen: An welchen Größen kann eine Erfolgsbeteiligung ansetzen? Welche rechtlichen Aspekte sind zu beachten? Kann ich eine Erfolgsbeteiligung auch mit anderen personalwirtschaftlichen Instrumenten kombinieren? Welche partnerschaftlichen Aspekte beinhaltet eine Erfolgsbeteiligung? Wie führe ich ein Erfolgsbeteiligungsmodell ein und kann ich es mit einer Kapitalbeteiligung kombinieren? Auf all diese Fragen gibt Ihnen der nachfolgende Beitrag ausführlich Antwort.

### Was ist eine „Erfolgsbeteiligung“?

Als „Erfolgsbeteiligung“ werden Beteiligungsformen bezeichnet, bei denen Ihre Mitarbeiter zusätzlich zum Gehalt eine erfolgsabhängige Zuwendung erhalten. Im Jahr 2000 wurde im Rahmen eines Betriebspanels des Instituts für Arbeit und Beschäftigung der Bundesagentur für Arbeit erstmals der Versuch unternommen, die Verbreitung von Beteiligungsmodellen herauszufinden. Aus den Ergebnissen lässt sich ableiten, dass es insgesamt rund 93.000 Betriebe gibt, die Erfolgsbeteiligungsmodelle verwenden. Im Durchschnitt sind es 26 Mitarbeiter je Betrieb, die eine Erfolgsbeteiligung haben.

### Planungsbüros hinken noch nach

Planungsbüros sind bei den Betrieben mit Erfolgsbeteiligung noch weit unterrepräsentiert. Das heißt aber nicht, dass sich ein solches Modell für Sie nicht eignet, im Gegenteil. Mitarbeiter und Führungskräfte werden zunehmend leistungs- und / oder erfolgsabhängig vergütet. Wir empfehlen Ihnen, ein Modell zu verwenden, das den Erfolg des Mitarbeiters in den Mittelpunkt stellt.

Denn: Leistung ist zwar eine notwendige Grundlage für den Erfolg Ihres Büros, die Wirkungskette muss aber nicht unbedingt zwingend gegeben sein! Wichtig in diesem Prozess ist, dass Sie Ihrem Mitarbeiter verdeutlichen, dass seine Leistung nur dann von Wert ist, wenn sie in einen Erfolg mündet.

**Unser Tipp:** Mit dem Einfluss des einzelnen Mitarbeiters auf den Erfolg Ihres Büro sollte auch sein variabler Entgeltanteil steigen. In leitenden Positionen sind variable Anteile von bis zu 40 Prozent

**i** Wichtig für:  
Alle Planungsbüros

Viele Fragen  
harren einer Antwort

Orientierung am  
Erfolg und nicht  
an der Leistung

durchaus „marktgängig“. In den unteren Einkommenskategorien sollten Sie dagegen darauf achten, dass der einzelne Mitarbeiter seine Einkommensstruktur durch die Variabilisierung nicht als existenzbedrohend einstuft.

### Formen und Gestaltungsvarianten der Erfolgsbeteiligung

**An welchen Größen soll die Beteiligung ansetzen?**

Als Basisgrößen der Erfolgsermittlung stehen Ihnen neben dem Gewinn, der Unternehmenswert, der Umsatz oder die Leistung zur Verfügung. Wichtig bei der Wahl eines Modells sind aber auch andere Faktoren, wie zum Beispiel die angestrebte Wirkung auf die Motivation Ihrer Mitarbeiter oder die Pflege und Verwaltung des Systems. Darüber hinaus müssen Sie klären, ob Mitarbeitergruppen oder Individuen durch die Beteiligung angesprochen werden sollen.

**Unser Tipp:** Wir empfehlen Ihnen, bei der Modellgestaltung eine einfache Staffel zu Grunde zu legen. Sie halten so den Verwaltungsaufwand in Grenzen. Unser – verkürztes – Beispiel zeigt ein Modell, bei dem der Umsatzrendite des Büros ein Gesamtgewinnanteil der Belegschaft gegenüber steht. Dieser Gewinnanteil wird in einem zweiten Schritt auf die einzelnen Mitarbeiter verteilt:

#### Beispiel: Beteiligung in Relation zur Umsatzrendite

Umsatzrendite	Mitarbeitergewinnanteil
über 5 bis unter 7 %	5%
über 7 bis unter 10 %	7,5 %
über 10 %	10%

**Teamgedanke und individuellen Erfolg kombinieren**

**Unser Tipp:** Eine derartige Gestaltung schlägt zwei Fliegen mit einer Klappe. Ihre Mitarbeiter verstehen sich als Team. Und trotzdem hat jeder Mitarbeiter über die weitere Verteilung, zum Beispiel angelehnt an eine feste Gewichtung oder erreichte Ziele, individuellen Einfluss auf seinen Erfolgsanteil. Diese Verteilung auf die einzelnen Mitarbeiter könnten Sie zum Beispiel folgendermaßen konzipieren:

#### Individuelle Verteilung des Gesamtgewinnanteils der Mitarbeiter

Position	Individueller Gewinnanteil
Herr Müller / Akquise	35 %
Frau Schulze / Abwicklung	45 %
Frau Meyer / Verwaltung	20 %

Die Grafik auf der nächsten Seite zeigt die ganze Klaviatur an Varianten einer Erfolgsbeteiligung, die auch Architektur- und Ingenieurbüros potenziell zur Verfügung stehen.

	Gruppe	Individuum
Wert		Aktioptionen, SAR, Phantom Aktien
Gewinn	Bilanzgewinnbeteiligung	Tantiemeregulung
Ertrag	Umsatzbeteiligung	Umsatzprovision
Leistung		Bonussystem, Leistungsbeurteilung- oder Zielvereinbarungsprämie

**Varianten der Erfolgsbeteiligung**

**Kombination mit anderen personalwirtschaftlichen Aspekten**

Wie auch aus der Grafik deutlich wird, bietet es sich durchaus an, eine Erfolgsbeteiligung mit einem System der Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter oder der Vereinbarung von periodischen Zielen zu ergänzen. Dieser Weg ist vor allen Dingen in Büros sinnvoll, die diese Systeme schon mit Erfolg einsetzen.

**Erfolg mit Leistungsbeurteilung koppelbar?**

**Beachten Sie:** Sie sollten die Kombination von Erfolgsbeteiligungs- mit Leistungsbeurteilungs-Systemen immer vorab kritisch bewerten. Es besteht nämlich die Gefahr, dass die Vereinbarung mit dem Mitarbeiter über Ziel und Leistung in Zukunft nur unter geldlichen Aspekten erfolgt und keine „ehrlichen“ Vereinbarungen getroffen werden. So tendieren Mitarbeiter zum Beispiel dazu, vereinbarte bzw. zu erreichende Ziele geringer zu veranschlagen, um kein Risiko bezüglich einer Einkommensschmälerung einzugehen.

**Krankheitstage berücksichtigen**

Der Trend geht außerdem eindeutig dahin, auch Krankheitstage in die Berechnung einer Erfolgsbeteiligung einfließen zu lassen. In diesem Zusammenhang sollten Sie aber darauf achten, dass der Anreiz für den Mitarbeiter, trotz ansteckender Krankheit am Arbeitsplatz zu erscheinen, nicht überstrapaziert wird!

**Nicht übers Ziel hinausschießen**

**Partnerschaftliche Aspekte berücksichtigen**

Im ersten Teil unserer Beitragsserie haben wir bereits darauf hingewiesen, dass eine materielle Beteiligung nur dann ihre volle Wirkung entfalten kann, wenn sie in ein entsprechendes partnerschaftliches Umfeld eingebettet ist.

**Motivation und Identifikation stärken**

Es gilt, die Identifikation Ihrer Mitarbeiter mit Ihrem Büro – und damit auch ihre Motivation – zu steigern. Kunden werden mit mehr Engagement bedient, Überstunden werden als selbstverständlich erachtet, der Einsatz der Mitarbeiter steigt. Wenn Sie als Büroleiter Ihre Mitarbeiter in Aspekte der Entscheidungsfindung einbeziehen, ihre Sichtweise, Ideen und Vorschläge ernst nehmen, steigt automatisch die Identifikation mit Ihrem Büro. Wenn Sie den Beitrag „Ihrer“ Mitarbeiter am Erfolg des Büros anerkennen, ist auch eine Teilhabe in geldlicher Hinsicht in Form einer Erfolgsbeteiligung ein unverzichtbares Element der partnerschaftlichen Beziehung.

**Welche Fragen sich im Vorfeld sonst noch stellen**

Auch wenn eine Erfolgsbeteiligung von Mitarbeitern zunehmend als Vergütungselement akzeptiert wird, so stellen sich am Anfang doch eine Reihe weiterer Fragen, wie zum Beispiel:

**Kann man das Rad im Falle eines Falles zurückdrehen?**

- Wie lange muss ich mich gegenüber meinen Mitarbeitern zur Ausschüttung einer Erfolgsbeteiligung binden?
- Wie kann ich, wenn ich „das Rad zurückdrehen will“, das Modell beenden? Wie kann ich einen Modellwechsel vollziehen oder das Modell im Zeitverlauf an einzelnen Stellschrauben anpassen?
- Welchen Anteil sollten meine Mitarbeiter erhalten? Was ist ihr gerechter Beitrag?
- Wie kann ich vermeiden, dass meine Mitarbeiter für die Erfolgsbeteiligung Lohnsteuer und Beiträge zur Sozialversicherung zahlen müssen?

**Beendigung des Modells, Modellwechsel und -anpassung**

Die Beteiligung Ihrer Mitarbeiter am Büroerfolg stellt einen arbeitsrechtlichen Tatbestand dar. Hieraus resultieren drei Möglichkeiten der vertraglichen Abwicklung:

1. Eine Regelung im Arbeitsvertrag der betroffenen Mitarbeiter.
2. Wenn in Ihrem Büro ein Betriebsrat existiert, müssen Sie eine Betriebsvereinbarung treffen.
3. Ein freiwilliges Angebot zur Erfolgsbeteiligung an die Mitarbeiter.

**„Betriebliche Übung“ vermeiden**

**Unser Tipp:** Da die wenigsten Büros über einen Betriebsrat verfügen, empfehlen wir, das freiwillige Angebot in Betracht zu ziehen. Hier müssen Sie unbedingt darauf achten, dass das Angebot eine fest vorgegebene Laufzeit hat. Zweckmäßig ist zum Beispiel eine Laufzeit von einem Jahr. Außerdem muss Ihr Angebot unbedingt zum Ausdruck bringen, dass es freiwillig ist. Sie müssen vermeiden, dass die Vereinbarung als „Betriebliche Übung“ angesehen wird. Dementsprechend eindeutig müssen Sie die Vereinbarung auch formulieren. Auch in Büros mit Betriebsrat empfehlen wir den Abschluss einer freiwilligen Betriebsvereinbarung mit einjähriger Laufzeit.

Wenn das Angebot / die Betriebsvereinbarung zeitlich abgelaufen ist, bleibt es Ihnen überlassen, ob Sie Ihren Mitarbeitern ein neues Angebot unterbreiten, dieses an wirtschaftliche Notwendigkeiten anpassen oder sogar aussetzen.

**Unser Tipp:** Wichtig ist, dass Sie Veränderungen immer entsprechend kommunizieren. Dann werden Ihre Mitarbeiter für Ihre Entscheidungen nicht nur Verständnis aufbringen, sondern auch dazu beitragen, dass Ihnen in Zukunft eine erneute Angebotsunterbreitung möglich ist. Aber auch dann, wenn Sie ein inhaltlich unverändertes Angebot im Folgejahr unterbreiten, ist es an Ihnen, dies entsprechend darzulegen und so die Motivation der Mitarbeiter auf hohem Niveau zu halten.

**Veränderungen  
aktiv  
kommunizieren**

#### **Was ist ein „gerechter“ Erfolgsanteil der Mitarbeiter?**

Auf diese Frage ist eine allgemeingültige Antwort nicht möglich. Wie immer Ihr Modell auch ausgestaltet ist. Es kommt darauf an, dass Ihre Mitarbeiter und Sie den Erfolgsanteil als gerecht einstufen.

**Unser Tipp:** Die Praxis hat gezeigt, dass es Sinn macht, den Erfolgsanteil zunächst relativ niedrig anzusetzen (zum Beispiel mit 5 Prozent). Im Rahmen weiterer Angebote können Sie dann entsprechende Anpassungen vornehmen (zum Beispiel in Stufen auf 7,5 und 10 Prozent). Erfolgsbeteiligung will gelernt sein! Das jährliche Angebot bietet Ihnen in dieser Beziehung einen wichtigen Rahmen.

**Fangen Sie  
klein an**

#### **Kann die Abgabepflicht umgangen werden?**

Ihre Mitarbeiter müssen den Erfolgsanteil Lohnversteuern und darauf Beiträge zur Sozialversicherung zahlen. Dies bringt nicht nur mit sich, dass Sie bei der Kalkulation des Liquiditätseffekts den Arbeitgeberanteil Ihres Büros berücksichtigen müssen. Sie müssen auch „einkalkulieren“, dass die Mitarbeiter von dem Ergebnis „unterm Strich“ eher enttäuscht sind, und der Motivationseffekt ein einmaliger Effekt war.

**Unser Tipp:** Wenn den Mitarbeitern der Erfolgsanteil nicht zufließt, sondern einem so genannten Mitarbeiter-Guthaben zugeführt wird, fallen zunächst keine Steuern und Sozialversicherungsabgaben an. Die optimale Wirkung wird hier erzielt, wenn die Gelder Ihren Mitarbeitern zu einem Zeitpunkt zufließen, an dem deren individueller Steuersatz möglichst gering ist (zum Beispiel im Ruhestand). Detailinformationen dazu erhalten Sie im dritten Teil unserer Beitragsserie.

**Guthaben-Modell  
vermeidet Sofort-  
Versteuerung**

#### **Kombinationen von Erfolgs- und Kapitalbeteiligung**

Der Steuer- und Abgabepflicht können Ihre Mitarbeiter außerdem entgehen, wenn es sich nicht um eine Ergebnis- sondern um eine Kapitalbeteiligung am Büro handelt. Auch Kombinationen von Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen bieten sich an.

**Bausteine eines Kombi-Modells**

So kann ein Kombimodell zum Beispiel derart gestaltet werden, dass ein festgelegter Anteil der Mitarbeiter ausgeschüttet wird. Der Restbetrag wird einer Kapitalbeteiligung zugeführt, die einen längerfristigen Ansparprozess erlaubt.

**Wie führe ich eine Erfolgsbeteiligung ein?**

Wenn Sie mit Ihren Mitarbeitern die Diskussion über die Einführung eines Beteiligungsmodells anstoßen wollen, müssen Sie damit rechnen, dass Sie damit bei Ihren Mitarbeitern nicht spontan Begeisterung auslösen. Ihre Mitarbeiter werden dem erst einmal eher skeptisch gegenüberstehen.

**Mit Modellgestaltung Mitarbeiter überzeugen**

In der Regel besteht die Sorge, dass die Leistung des Mitarbeiters für das Büro bzw. dessen Inhaber zu transparent wird oder der Mitarbeiter letztlich Einkommenseinbußen hinnehmen muss.

**Erarbeiten Sie das Modell gemeinsam**

**Unser Tipp:** Dem entgehen Sie am besten, indem Sie das Modell gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern entwickeln. Nehmen Sie ihre Bedenken ernst und lassen Sie deren Anregungen in die Modellgestaltung einfließen. Dies führt dazu, dass Ihre Mitarbeiter das erarbeitete Modell als „ihr“ Modell begreifen.

**Chancen müssen Risiken überwiegen**

Darüber hinaus ist wichtig, dass, wenn eine Erfolgsbeteiligung Bestandteil einer variablen Vergütung ist, die Chance des Mitarbeiters auf Steigerung des Gehalts das Risiko von Gehaltseinbußen mehr als kompensiert.

**Unser Tipp:** Das könnte zum Beispiel so aussehen, dass – ausgehend von einem heutigen Gehaltsniveau von 100 Prozent Fixum – der fixe Gehaltsbestandteil auf 80 Prozent gesenkt wird. Dem gegenüber steht aber bei gutem Ergebnis ein Gehaltsniveau von bis zu 130 Prozent. Egal, welches Szenario eintritt. In beiden Szenarien wirkt sich das Beteiligungsmodell für Ihr Büro positiv aus: Ist das Ergebnis niedrig, sinken die Gehaltsaufwendungen. Ist das Ergebnis relativ hoch, steigen zwar die Aufwendungen, diese sollten Sie aber aus dem Mehrertrag durchaus finanzieren können.

**Fazit**



**Mehr Beteiligungsmodelle in der April-Ausgabe**

Dieser Beitrag hat Ihnen einzelne Aspekte einer Erfolgsbeteiligung für Büros verdeutlicht und erste konkrete Ratschläge zur Umsetzung gegeben. In der nächsten Ausgabe erfahren Sie, wie Sie das Steuer- und Abgabenproblem einer reinen Erfolgsbeteiligung mit einer Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter oder einem Kombimodell lösen. Außerdem werden wir Ihnen zwei Beispiele vorstellen, die Ihnen die konkrete Umsetzung von Erfolgs- und / oder Kapitalbeteiligungsmodellen in Ihrem Büro erleichtern.

# Wirtschaftsdienst Ingenieure & Architekten

4 | April 2005

Honorargestaltung · Planungsleistungen · Musterverträge  
Büro-Management · Steuergestaltung

## Kurz informiert

- Oberlandesgericht Stuttgart stärkt die HOAI Seite 1  
Neue Haftpflichtverträge decken Asbestrisiko nicht mehr ab  
Skontoabzug nur bei vollem Rechnungsausgleich Seite 2  
Mangelhaftes Werk: Architekt haftet nur für Planungsfehler  
Alterseinkünftegesetz: Sonderdruck des „WISO-SteuerBrief“  
Schadenersatz bei Unfall mit Leasing-Pkw abzugsfähig Seite 3  
Gemischt-genutzte Gebäude und der Vorsteuerabzug

## Honorarmanagement

- Wann dürfen Sie einen Auftrag in Stufen getrennt abrechnen? Seite 4

## Honorarrecht

- Die Abtretung als Instrument zur Honorardurchsetzung Seite 7

## Mustervertrag Ingenieurbauwerk bei einem Umbau

- So regeln Sie Leistungspflichten und Honorar optimal Seite 11

## Honorarrecht

- Wann ist eine Anlage der technischen Ausrüstung  
eine eigene Abrechnungseinheit? Seite 15

## Haftung

- Ausführung anhand von untauglichen Mustern:  
Ist die Zustimmung des Bauherrn für Sie wertlos? Seite 15

## Steuergestaltung

- Auch Einnahmen-Überschuss-Rechner können  
gewillkürtes Betriebsvermögen bilden und Steuern sparen Seite 18

## Mitarbeiterbeteiligung – Teil III

- Eine Beteiligung am Unternehmenskapital ist  
noch effizienter als die Beteiligung am Erfolg Seite 19



**Online-Service unter [www.iww.de](http://www.iww.de)**

Kennwort für April: Auftraggeber



Mitarbeiterbeteiligung – Teil III

## Teilhabe am Unternehmenskapital macht Mitarbeiter zu Mitunternehmern

von Dipl.-Volksw. Stefan Fritz, GIZ GmbH, Forchheim

Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung sind leistungsfähiger und erfolgreicher als andere. Einen Weg, wie Sie Ihre Mitarbeiter durch Erfolgsbeteiligung zu „Mitunternehmern“ machen, haben wir Ihnen in der März-Ausgabe des „Wirtschaftsdienst“ vorgestellt. In dieser Ausgabe wollen wir Ihnen den zweiten Weg nahe bringen, die Kapitalbeteiligung Ihrer Mitarbeiter an Ihrem Büro. Ihr werden nämlich noch größere Effekte zugesprochen als der Erfolgsbeteiligung.

**i** Wichtig für:  
Alle Planungsbüros

### Was sind die Grundzüge einer Kapitalbeteiligung?

Wie es der Begriff schon aussagt, ist eine Kapitalbeteiligung dadurch geprägt, dass Ihr Mitarbeiter Ihrem Büro eigene Mittel zur Verfügung stellt. Um dies zu erreichen, müssen Sie Ihrem Mitarbeiter vermitteln, dass ihr Geld bei Ihnen sicher und Gewinn bringend angelegt ist. Dies bejaht er in der Regel dann, wenn er erkennt, dass er selbst positiven Einfluss auf das Geschehen in Ihrem Büro nehmen kann, er also die Rendite durch eigenes Zutun beeinflussen kann. Das kann keine andere Anlageform bieten.

### Vorteile gegenüber der Erfolgsbeteiligung

Die Kapitalbeteiligung hat gegenüber der Erfolgsbeteiligung den Vorteil, dass die Motivation aus der Beteiligung über den gesamten Zeitraum der Kapitalanlage anhält. Ihre Mitarbeiter sind in dieser Zeit stets an einer attraktiven Rendite oder, im Grenzbereich, zumindest an einem Kapitalerhalt interessiert. Es zeigt sich daher immer wieder, dass sich kapitalbeteiligte Mitarbeiter in Extremsituationen wesentlich kooperativer bei Verhandlungen (zum Beispiel über die Verlängerung der Arbeitszeit) zeigen, weil sie alles zumindest mit einem Auge aus der Sicht des Unternehmers sehen.

**Kapitalbeteiligte  
Mitarbeiter denken  
wie Mitunternehmer**

### Auch der Staat leistet seinen Beitrag

Ein weiteres Plus der Kapitalbeteiligung ist, dass Ihre Mitarbeiter von staatlicher Förderung profitieren. Es gibt zwei Förderkomponenten. Die Förderung nach § 19a Einkommensteuergesetz (EStG) und das Fünfte Vermögensbildungsgesetz (5. VermBG). Beide Bestandteile können unter bestimmten Voraussetzungen kombiniert werden.

**Zwei Förder-  
komponenten**

#### 1. Die Förderung nach § 19a EStG

§ 19a EStG regelt, dass Sie Ihren Mitarbeitern eine Kapitalbeteiligung verbilligt überlassen können. Der geldwerte Vorteil in Form eines Rabatts, den Sie dem Mitarbeiter gewähren, ist steuer- und sozialversicherungsfrei,

- wenn er einen Betrag von 135 Euro pro Person und Jahr nicht überschreitet und
- der Rabatt die Hälfte des gemeinen Werts (in der Regel ist das der Nennwert der Beteiligung) nicht übersteigt.

**Bis zu 400 Euro  
pro Mitarbeiter  
und Jahr**

## **2. Die Förderung aus dem Vermögensbildungsgesetz**

Das 5. VermBG fördert die Vermögensbildung der „unteren Einkommensgruppen“ über vermögenswirksame Leistungen. Es ermöglicht die Anlage von bis zu 400 Euro pro Mitarbeiter und Jahr in eine betriebliche Beteiligung.

Wenn das zu versteuernde Einkommen des Mitarbeiters die Grenze von 17.900 Euro (Alleinstehende) bzw. 35.800 Euro (Verheiratete) nicht überschreitet, erhält der Mitarbeiter eine Sparzulage in Höhe von 18 Prozent. Dadurch dass das zu versteuernde Einkommen maßgebend ist, bedeutet das, dass zum Beispiel ein Doppelverdiener-Ehepaar mit zwei Kindern und einem Bruttoeinkommen von rund 48.000 Euro noch in den Genuss der Zulage kommen kann. Der Kreis der Begünstigten ist also größer als man auf den ersten Blick vermuten könnte.

**Unser Tipp:** Oft betrachten Mitarbeiter ihr VL-Budget als erschöpft, da sie bereits vermögenswirksame Leistungen in Form von Bausparen anlegen. Dies ist aber nicht der Fall, da Bausparen und betriebliche Anlage unabhängige Positionen sind. Das Bausparen wird durch das 5. VermBG mit einer Sparzulage von 9 Prozent bedacht und ist bis zu einer eigenen Obergrenze von 480 Euro möglich.

**Mitarbeiter kann  
das Kapital nicht  
beliebig abziehen**

### **Sperrfrist lässt Sie sechs Jahre mit dem Kapital arbeiten**

Neben den Einkommensgrenzen gilt als weitere Voraussetzung eine Sperrfrist von mindestens sechs Jahren. Während dieser Zeit kann Ihr Mitarbeiter nicht über das Kapital verfügen. Für Sie ist das positiv, weil Sie so Planungssicherheit gewinnen, und mit den Geldern in diesem Zeitraum unternehmerisch arbeiten können.

**Unser Tipp:** Auch hier liegt es wieder an Ihnen, durch eine hohe Attraktivität der Beteiligung den Verbleib des Kapitals im Unternehmen möglichst lange über die Sperrfrist hinaus zu gestalten. Es gibt Unternehmen, in denen Mitarbeiter ihr Kapital über mehrere Jahrzehnte im Unternehmen belassen!

**Beteiligung sollte  
allen Mitarbeiter  
angeboten werden**

**Wichtig:** Zu beachten sind zwei Dinge: Zum einen sollte der Rabatt nach § 19a EStG so gestaffelt sein, dass für den Mitarbeiter ein Anreiz zu einer möglichst hohen Beteiligung am Unternehmen besteht. Darüber hinaus sollten Sie das Angebot so konzipieren, dass möglichst allen Mitarbeitern eine Beteiligung möglich ist. In diesem Rahmen können Sie auch ein ergänzendes Angebot unterbreiten, das sich ausschließlich an Führungskräfte richtet. Dieses sollten Sie bezüglich der zu investierenden Summen wesentlich großzügiger auslegen.

## Wie verzinst sich die Kapitalbeteiligung?

Was die Verzinsung bzw. die Bemessungsgrundlage für die Verzinsung angeht, sind Sie weitreichend frei. Wichtig ist aber, dass Ihre Mitarbeiter durch die eigene Arbeit Einfluss auf die Rendite der Beteiligung ausüben können. Das ist zum Beispiel der Fall, wenn der Beteiligungszins an die Umsatz- oder Kapitalrendite des Büros gekoppelt ist. Hier bietet sich zum Beispiel folgende Staffelung an:

**Eigener Einfluss auf Rendite ist wichtiges Element**

Umsatzrendite des Büros	Beteiligung wird verzinst mit
0 bis unter 5 %	3 %
5 bis unter 10 %	6 %
10 % und mehr	9 %

**Unser Tipp:** Scheuen Sie nicht, Ihre Mitarbeiter auch an möglichen Verlusten zu beteiligen! Dies ist ein wesentlicher Aspekt, damit Mitarbeiter die unternehmerische Perspektive verstehen lernen. Eine Verluststaffel kann analog zur Gewinnstaffel ausgestaltet sein oder einen, im Vergleich zum Gewinn, reduzierten Prozentsatz umfassen.

**Vor Beteiligung an Verlust nicht zurückschrecken**

### Welche Rendite ergibt sich für den Mitarbeiter?

Diese Frage wollen wir mit folgendem Beispiel beantworten:

Der Mitarbeiter beteiligt sich einmalig mit 900 Euro am Büro. Er lässt das Geld über die Dauer der Sperrfrist von sechs Jahren im Büro. Die Einlage finanziert sich über einen Rabatt nach § 19a EStG durch Sie in Höhe von 135 Euro, die Anlage vermögenswirksamer Leistungen (400 Euro) und eine Eigenleistung außerhalb der VL von 365 Euro. Wir nehmen an, dass die durchschnittliche Verzinsung (siehe Tabelle oben) über die Laufzeit fünf Prozent beträgt. Für den Mitarbeiter ergibt sich folgende Rendite:

Eigenbetrag (900 Euro ./. 135 Euro)	765,00 Euro
Erträge: Rabatt nach § 19a EStG	135,00 Euro
Zins (5 % auf 900 Euro, 6 Jahre)	270,00 Euro
Sparzulage (18 % auf 400 Euro)	72,00 Euro
Summe (in sechs Jahren)	477,00 Euro
Ertrag pro Beteiligungsjahr	79,50 Euro
Rendite der Beteiligung pro Jahr	10,39 %

**Beispiel belegt attraktive Rendite**

### Wie profitiert das Büro finanziell von der Kapitalbeteiligung?

Sicherlich interessiert es Sie, inwieweit Ihr Büro – neben dem Motivationseffekt bei Ihren Mitarbeitern – auch selbst finanziell von der Mitarbeiterbeteiligung profitiert. Deshalb gehen wir ergänzend

zu den bisherigen Annahmen davon aus, dass Ihr Büro (Ingenieur-GmbH) einem Steuersatz (Gewerbe- und Körperschaftsteuer) von 39 Prozent unterliegt. Berechnen wir zunächst, welcher Gewinnanteil bisher nach Steuern aus 135 Euro dem Büro verbleibt:

Gewinn (= Rabatt)	135,00 Euro
./. Steuerbelastung (39 % aus 135 Euro)	52,65 Euro
Gewinthesaurierung (= Eigenkapital)	82,35 Euro

**So wirkt sich der Mitarbeiterrabatt nach § 19a ESt aus**

Beteiligen sich die Mitarbeiter am Kapital, steigt das Eigenkapital Ihres Büro im Beispiel um 900 Euro an. Darauf müssen Sie die Zinsen an den Mitarbeiter zahlen. Außerdem entstehen Ihrem Büro Kosten in Höhe der nicht erfolgten Gewinnthesaurierung, da der Gewinnanteil in Höhe von 135 Euro dem Mitarbeiter übertragen wird:

Zinsaufwand pro Jahr (5 % aus 900 Euro)	45,00 Euro
entfallende Gewinnthesaurierung (82,35 Euro verteilt auf 6 Jahre)	13,73 Euro
Kapitalkosten (absolut)	58,73 Euro

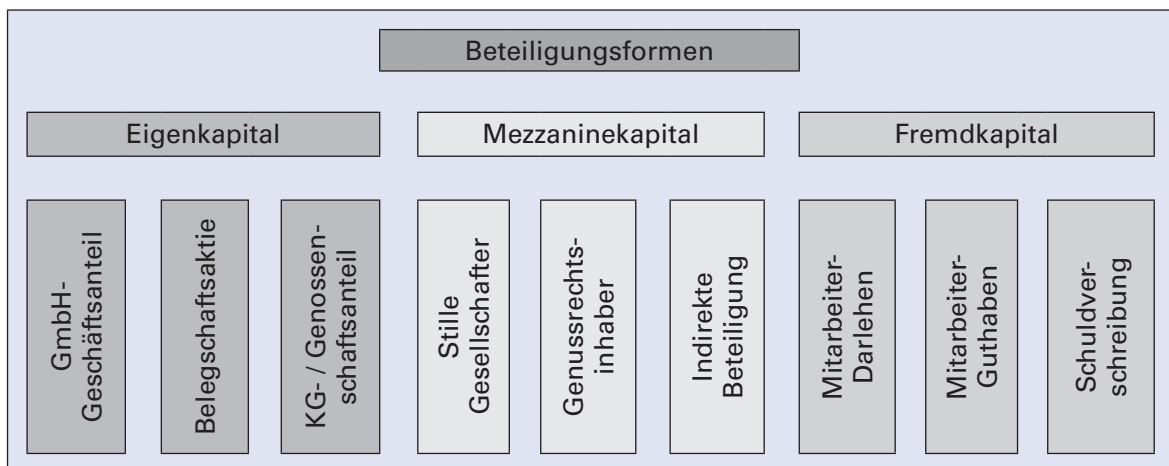
**Ergebnis kann sich sehen lassen**

Hieraus ergibt sich ein attraktiver Zinsaufwand von 6,3 Prozent. Zudem erfährt das Büro eine nahezu Verelffachung seines Eigenkapitals (900 Euro zu 82,35 Euro), sofern das Beteiligungskapital Eigenkapitalcharakter besitzt.

**Welche Beteiligungsformen stehen zur Verfügung?**

Das Gesellschaftsrecht stellt Ihnen eine Vielzahl von Möglichkeiten zur Verfügung, die auch kombinierbar sind. Es gibt die Eigen- und Fremdkapitalbeteiligung sowie mezzanine Beteiligungsformen.

**Beteiligungsformen im Überblick**



### **Fremdkapitalbeteiligung**

Eine Fremdkapitalbeteiligung ist die traditionelle und ursprüngliche Form der Beteiligung. Hier ist der Mitarbeiter reiner Kreditgeber. Unternehmerische Aspekte bleiben in der Regel außen vor.

Breite Akzeptanz findet unter den Fremdkapitalbeteiligungen das Mitarbeiter-Guthaben, das wir in der März-Ausgabe kurz angesprochen haben. Das Mitarbeiter-Guthaben basiert auf einer Entscheidung des Bundesfinanzhofs (Az: IV R 124/77), der den Rahmen für diese Beteiligungsform gesteckt hat. Wichtig war dem Gericht, dass das Guthaben aus einer Sonderzuwendung des Arbeitgebers an seine Mitarbeiter gespeist wird.

Darüber hinaus muss über die Modellkonstruktion sichergestellt sein, dass der Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum keinen Zugriff auf die Mittel hat und die Gelder moderat verzinst werden. Unter diesen Voraussetzungen können Sie die Sonderzuwendungen für Ihre Mitarbeiter „brutto für netto“ gutschreiben. Mitarbeiter-Guthaben werden daher meist zum Zweck der Altersvorsorge gebildet. Ihre Motivationswirkung ist aber begrenzt.

### **Eigenkapitalbeteiligungen**

Durchaus gegensätzlichen Charakter besitzen dagegen die Eigenkapitalbeteiligungen. Hier verfügt Ihr Mitarbeiter über vollwertige Gesellschaftsrechte hinsichtlich Mitsprache oder Haftung. Eigenkapitalbeteiligungen werden in der Regel vor dem Hintergrund einer Unternehmensnachfolge gewählt. In die Kategorie „Eigenkapitalbeteiligung“ fallen auch die beiden Modelle aus der Praxis, die wir Ihnen auf der folgenden Seite vorstellen.

### **Mezzanine Beteiligungsformen**

Mezzanine Beteiligungsformen bewegen sich zwischen Eigen- und Fremdkapital. Etwa die Hälfte der in Deutschland realisierten Kapitalbeteiligungsmodelle sind diesen Formen zuzurechnen. Hier erlaubt Ihnen das Gesellschaftsrecht sehr hohe Gestaltungsfreiheit und daher die Anpassung an fast alle Ansprüche.

Von zentraler Bedeutung in der Praxis sind die Stille Beteiligung und die Genussrechte. Wesentliche Unterschiede zwischen beiden Formen bestehen darin, dass die Stille Beteiligung dem Mitarbeiter zwingend ein Informationsrecht einräumt. Dem gegenüber steht die Anforderung, dass Genussrechte, sofern Sie auf das 5. VermBG zurück greifen wollen, eine Verlustbeteiligung vorsehen müssen.

### **Modelle aus der Praxis**

Zum Abschluss unserer dreiteiligen Beitragsserie stellen wir Ihnen noch kurz Beteiligungsmodelle vor, die von zwei Ingenieurbüros heute schon praktiziert und gelebt werden.

**Mitarbeiter-Guthaben als gängigste Variante**

**Mitarbeiter hat Mitspracherechte**

**Stille Beteiligung und Genussrechte**

### **Führungskräftebeteiligung der BARAL Geohaus-Consulting AG**

Das 1978 gegründete Unternehmen ist auf den Gebieten Vermessung und Geoinformatik tätig. Im Jahr 2003 wurde eine Umfirmierung vorgenommen. Dies geschah auch vor dem Hintergrund, Mitarbeiter am Unternehmen leichter beteiligen zu können.

#### **Mindestbüro- zugehörigkeit von fünf Jahren**

Beteiligungsberechtigt sind Bereichsleiter des Unternehmens mit einer Betriebszugehörigkeit von mindestens fünf Jahren. Die Führungskräfte können innerhalb eines definierten Zeichnungszeitraums vinkulierte BARAL-Belegschaftsaktien zeichnen. Die Aktiengattung gewährleistet, dass die Anteile nur mit Zustimmung der Gesellschaft an die AG oder berechnigte Mitarbeiter übertragen werden. Darüber hinaus existiert eine Sperrfrist von drei Jahren, innerhalb der der Verkauf der Aktien nur in Sonderfällen möglich ist.

#### **Leistungsbereich Ingenieurbau und Haustechnik**

### **Das Genossenschaftsmodell der Ingenieurgruppe München**

Die Ingenieurgruppe München eG wurde 1989 gegründet. Sie bietet Leistungen aus den Bereichen Ingenieurbau und Haustechnik an. Wesensmerkmal der Genossenschaft ist, dass alle längerfristigen Arbeitsverhältnisse, unabhängig von Qualifikation und Ausbildung, das Ziel der Partnerschaft haben.

Die Gruppe besteht aus sieben Partnern (Genossen) verschiedener Fachrichtungen, zwei angestellten Mitarbeitern (Partneranwärter) und freien Mitarbeitern. Jeder Partner hält den gleichen Unternehmensanteil. Neu hinzukommende Partner zahlen zusätzlich zum Geschäftsanteil ein Beitrittsgeld ein, das als Liquiditätsreserve dient.

#### **Kosten werden auf Fachgruppen aufgeschlüsselt**

Erlöse und Kosten (Fest- bzw. variable Kosten) aus dem Geschäftsbetrieb werden innerhalb der einzelnen Fachgruppen ermittelt und auf die ihr zugeordneten Mitglieder verteilt. Der Verteilung der Festkosten liegt eine jährliche gegenseitige Leistungsbeurteilung zu Grunde. Eine hohe Leistung bedingt einen hohen Festkostenanteil des Partners. Variable Kosten werden auf Grundlage der Formel „Leistung x Arbeitszeit“ verteilt.

Ein weiteres Merkmal des Partnerschaftsmodells ist, dass die Unternehmensaufgaben Willensbildung, Leitung, Verwaltung, Produktion und Kontrolle durch gewählte oder ernannte Organisationseinheiten ausgeübt werden.

### **Fazit**

In dieser und den vorangegangenen beiden Ausgaben haben wir Ihnen erklärt, wo die Vorzüge von Beteiligungen liegen, welche Modelle es gibt und was Sie bei der Installation beachten müssen. Sie haben jetzt eine gute Grundlage, um entscheiden zu können, ob Sie die Beteiligung Ihrer Mitarbeiter in Erwägung ziehen wollen. Es gibt viele Argumente, die dafür sprechen. Packen Sie's an. Machen Sie Mitarbeiter zu „Mitunternehmern“. Es lohnt sich.