



ATKEARNEY

Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland

Unternehmensbefragung

September 2007

Sandra Niewiem, Stefanie Pollmann
Ekhard Popp, Sieghart Scheiter

Inhalt

	Seite
■ Basisdaten zur Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland	3
■ Vorgehensweise und Stichprobe	6
■ Erfahrungen mit Mitarbeiterbeteiligungsmodellen	11
■ Eigenschaften von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen	17
■ Informationen zur AGP und zu A.T. Kearney	23

Basisdaten zur Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland

In Deutschland sind Mitarbeiter in 2 Prozent der Unternehmen am Kapital und in 8 Prozent der Unternehmen am Gewinn beteiligt.

Betriebe mit Gewinn- und Kapitalbeteiligung in Deutschland 2005 (in Prozent)

	Gewinnbeteiligung			Kapitalbeteiligung		
	Gesamt	West	Ost	Gesamt	West	Ost
Betriebsgröße						
1 bis 49 Beschäftigte	8	8	8	2	2	1
50 bis 249 Beschäftigte	23	24	20	3	3	3
250 bis 499 Beschäftigte	28	30	22	4	5	–
500 Beschäftigte und mehr	34	36	21	7	8	–
Branche						
Land- und Forstwirtschaft	6	–	11	2	–	–
Bergbau, Energie- und Wasserversorgung	25	28		–	–	–
Verarbeitendes Gewerbe	10	10	10	2	2	1
• Verbrauchsgüterindustrie	6	6	7	2	2	–
• Grundstoffverarbeitung	13	14	10	3	3	–
• Investitionsgüterindustrie	12	12	12	2	2	–
Baugewerbe	5	5	3	3	3	–
Handel und Reparatur	11	12	9	2	2	1
Verkehr und Nachrichtenübermittlung	10	10	12	1	1	–
Kredit- und Versicherungsübermittlung	26	23		3	2	–
Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen	13	13	10	2	2	–
Sonstige Dienstleistungen	5	4	5	1	1	–
Gesamt	9	9	8	2	2	1

Belegschaftsaktien und stille Beteiligungen sind die häufigsten Mitarbeiterbeteiligungsformen.

Betriebe mit Gewinn- und Kapitalbeteiligung in Deutschland 2005 (alle Betriebe, nach Betriebsgröße und Branche)

Beteiligungsform	Unternehmen		Mitarbeiter		Kapital	
	Absolut	%	Absolut	%	Absolut	%
Darlehen	580	15,47	113.000	5,49	450	3,46
Stille Beteiligung	1.040	27,73	269.000	13,06	1.345	10,35
Indirekte Beteiligung	490	13,07	97.000	4,71	475	3,65
Genussrecht	430	11,47	133.000	6,46	1.070	8,23
Belegschaftsaktie	620	16,53	1.423.000	69,08	9.500	73,08
Genossenschaft	340	9,07	17.000	0,83	40	0,31
GmbH-Beteiligung	250	6,67	8.000	0,39	120	0,92
Gesamt	3.750	100,00	2.060.000	100,00	13.000	100,00

Vorgehensweise und Stichprobe

Die Förderung von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen ist aktuell im Fokus der Politik.

Zielsetzung der Studie

- Die Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg ist ein aktuelles Thema im Herbst 2007, da Unternehmensgewinne in den vergangenen Jahren stärker gestiegen sind als die Reallöhne der Mitarbeiter. Die Politik diskutiert unterschiedliche Modelle zur Förderung der Mitarbeiterbeteiligung, um eine Teilhabe der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg gesetzlich zu fördern.
- In Deutschland haben ca. 3.750 Unternehmen Mitarbeiterbeteiligungsmodelle verschiedenster Ausprägung in ihren Betrieben eingeführt. Das ist nur 1 Promille aller ca. 3 Millionen deutschen Unternehmen und Betriebe. In den wenigsten der 3.750 Unternehmen und Betriebe sind die Mitarbeiter wesentlich oder mehrheitlich beteiligt.
- Ziel der von AGP (Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V.) und A.T. Kearney durchgeführten Studie war es, ein Verständnis über die in der Unternehmenspraxis genutzten Mitarbeiterbeteiligungsmodelle und die Erfahrungen der Unternehmen zu gewinnen.
- Es wurden Unternehmen in verschiedenen Branchen und Größen befragt, in denen mehrheitliche oder wesentliche Mitarbeiterbeteiligungen existieren.
- Die Ergebnisse der Studie sollen genutzt werden, um die Erfahrungen von Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligungsmodellen einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen.

An der Studie haben Mitgliedsunternehmen der AGP teilgenommen.

Vorgehensweise

■ Stichprobe

- 238 Unternehmen im Besitz einer Mitarbeiterbeteiligung (Quelle: AGP)
- Erhebung mit Fragebogen

■ Zeitrahmen

- Januar 2007: Versand der Fragebögen an die Unternehmen durch AGP und A.T. Kearney
- Februar 2007: Rücksendung der ausgefüllten Fragebögen an A.T. Kearney
- Mai 2007: Zweite Befragungsrunde mit Versand an weitere Unternehmen
- Juli-August 2007: Auswertung der Fragebögen und Erstellung der Studie
- August-September 2007: Veröffentlichung der Studie und Versand an die Teilnehmer

■ Analyse: Quantitative und qualitative Auswertung

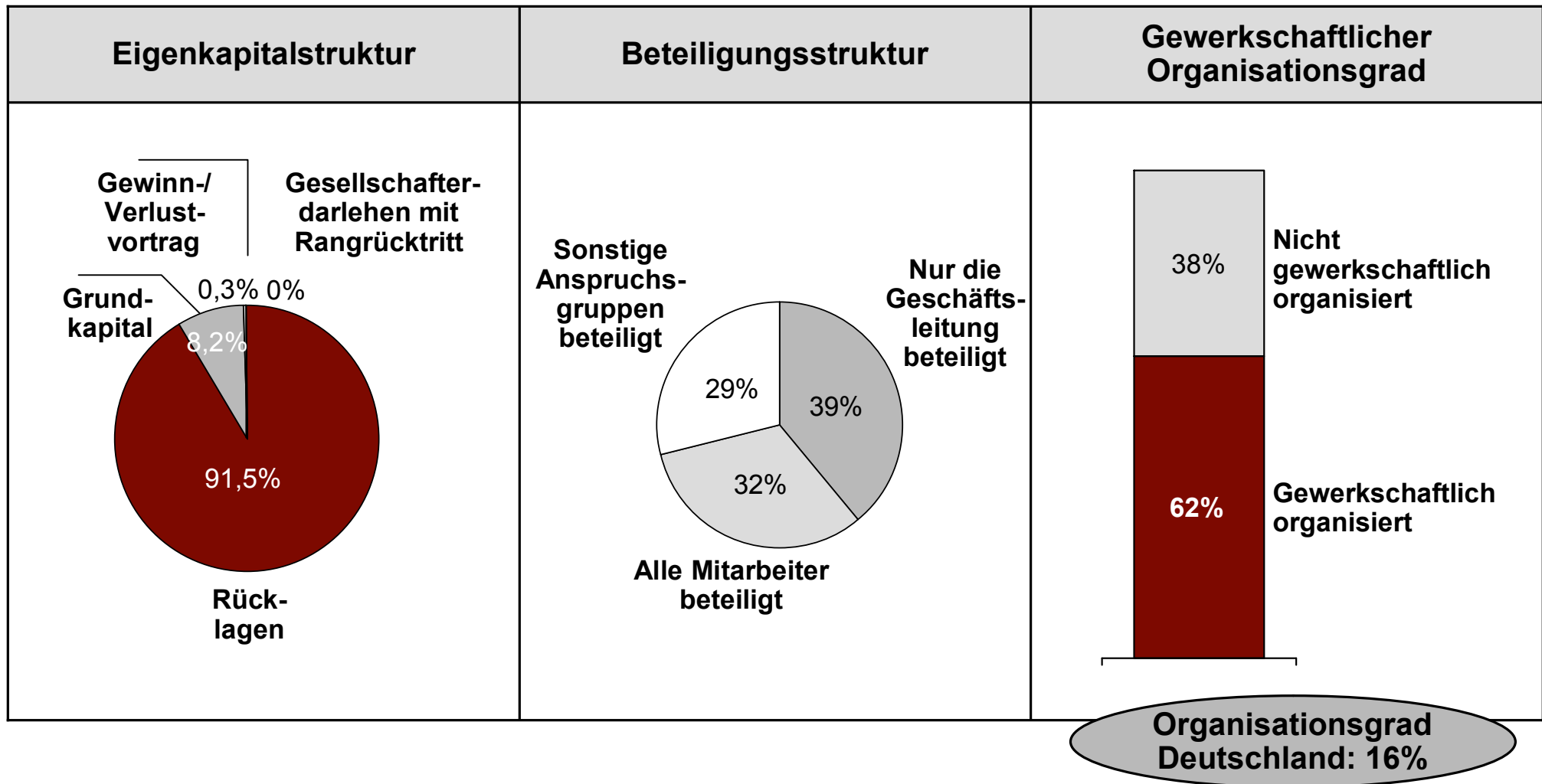
Die Studienteilnehmer waren überwiegend mittelständische Unternehmen.

Unternehmensinformationen (1/2)

Branchenverteilung	Unternehmensgröße/-kennzahlen
<ul style="list-style-type: none">• Chemie/Prozessindustrie• Elektrotechnik• Engineering/ Fertigende Industrien• IT/Technologies• Handel• Konsumgüter• Transportindustrie• Medien	<ul style="list-style-type: none">• Mittelgroße und kleinere Unternehmen<ul style="list-style-type: none">– Umsatz \leq 200 Mio. Euro (~90%)– Mitarbeiter \leq 1.000 Mitarbeiter (~85%)– Bilanzsumme \leq 100 Mio. Euro (~90%)– Eigenkapital \leq 40 Mio. Euro (~90%)• Großunternehmen<ul style="list-style-type: none">– Umsatz $>$ 200 Mio. Euro (~10%)– Mitarbeiter $>$ 1.000 Mitarbeiter (~15%)– Bilanzsumme $>$ 100 Mio. Euro (~10%)– Eigenkapital $>$ 40 Mio. Euro (~10%)

Die teilnehmenden Unternehmen waren zu 62 Prozent gewerkschaftlich organisiert.

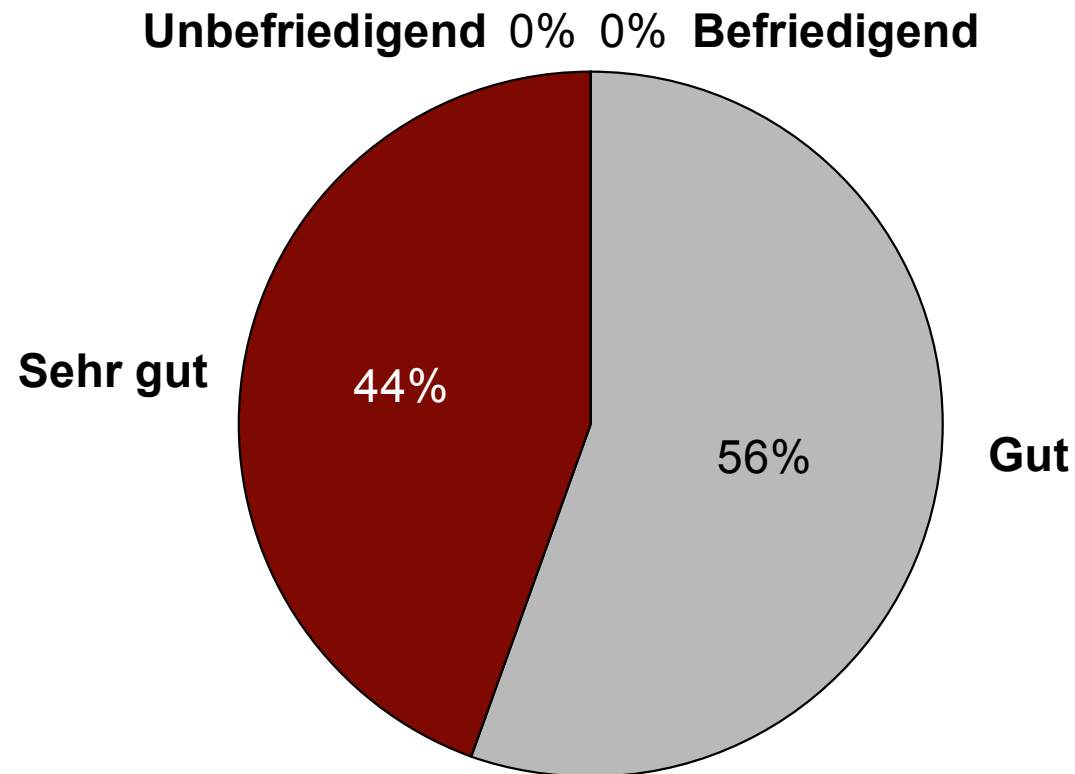
Unternehmensinformationen (2/2)



Erfahrungen mit Mitarbeiterbeteiligungs- modellen

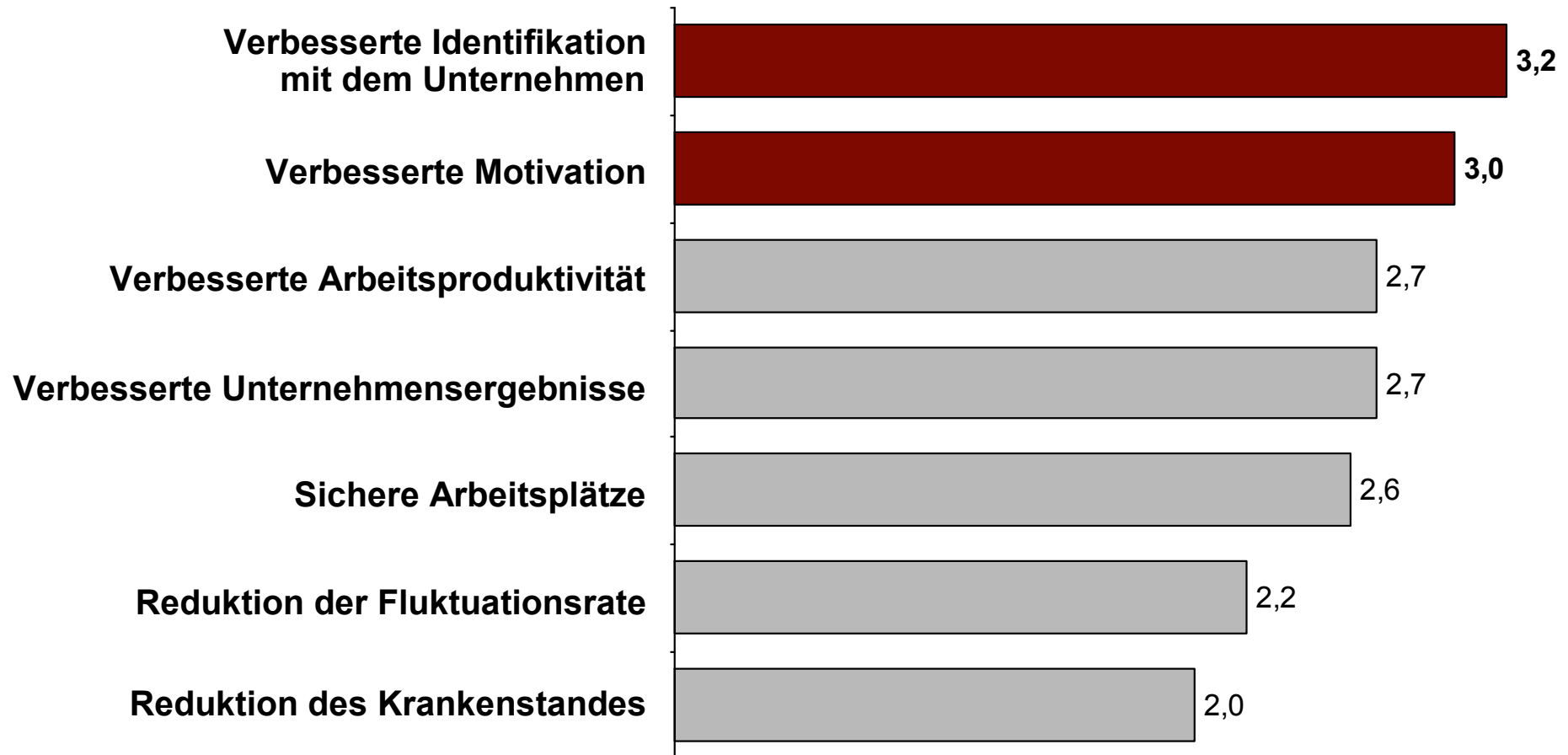
100 Prozent der Unternehmen haben "sehr gute" oder "gute" Erfahrungen mit Mitarbeiterbeteiligungen gemacht.

Bewertung Mitarbeiterbeteiligung
Basis: eigenes Kapitalbeteiligungsmodell



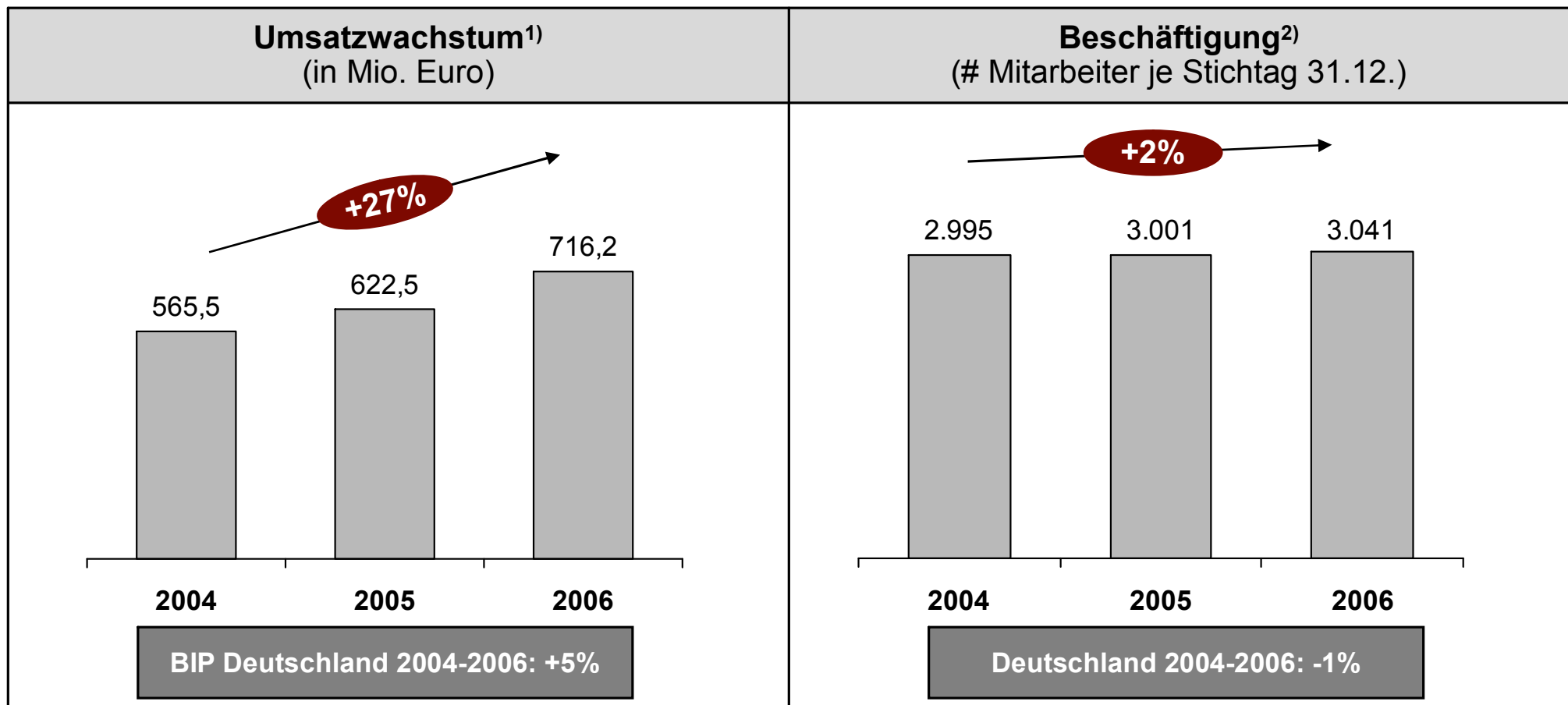
Die Einführung von Beteiligungsmodellen führt zu signifikanten Verbesserungen in den Unternehmen.

Positivwirkungen nach Einführung der Mitarbeiterbeteiligung
(1= kaum Verbesserungen; 4 signifikante Verbesserungen)



Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligungen schaffen überdurchschnittliches Wachstum und Beschäftigung.

Performancevergleich – Firmen mit Mitarbeiterbeteiligung (Durchschnittswerte Stichprobe) im Vergleich zum Durchschnitt aller deutschen Unternehmen



■ Vergleichswerte: durchschnittliche Performance deutscher Unternehmen

1) Durchschnittlicher Umsatz der befragten Unternehmen; 2) Durchschnittliche Mitarbeiterzahl der befragten Unternehmen

Quelle: AGP/A.T. Kearney Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland, Statistisches Bundesamt, A.T. Kearney Analyse

In den meisten Fällen werden keine Mängel festgestellt und keine Korrekturen geplant.

Aufgetretene Mängel und geplante Korrekturen (Zitate)

Mängel

Aufgetretene Mängel: 36%
<ul style="list-style-type: none"> • "Längerer Diskussions-/ Abstimmungsbedarf" • "Wenig flexibel in Bezug auf Ein- und Austritte" • "Bewertungsbasis der Anteile schwer festlegbar" • "Demokratische Prozesse benötigen Zeit" • "Auswanderung" von Aktien an Personen, die nicht Mitarbeiter des Unternehmens sind, z.B. durch Verkauf, Ausscheiden aus dem Unternehmen, Erbfall

Keine Mängel: 64%

Korrekturpläne

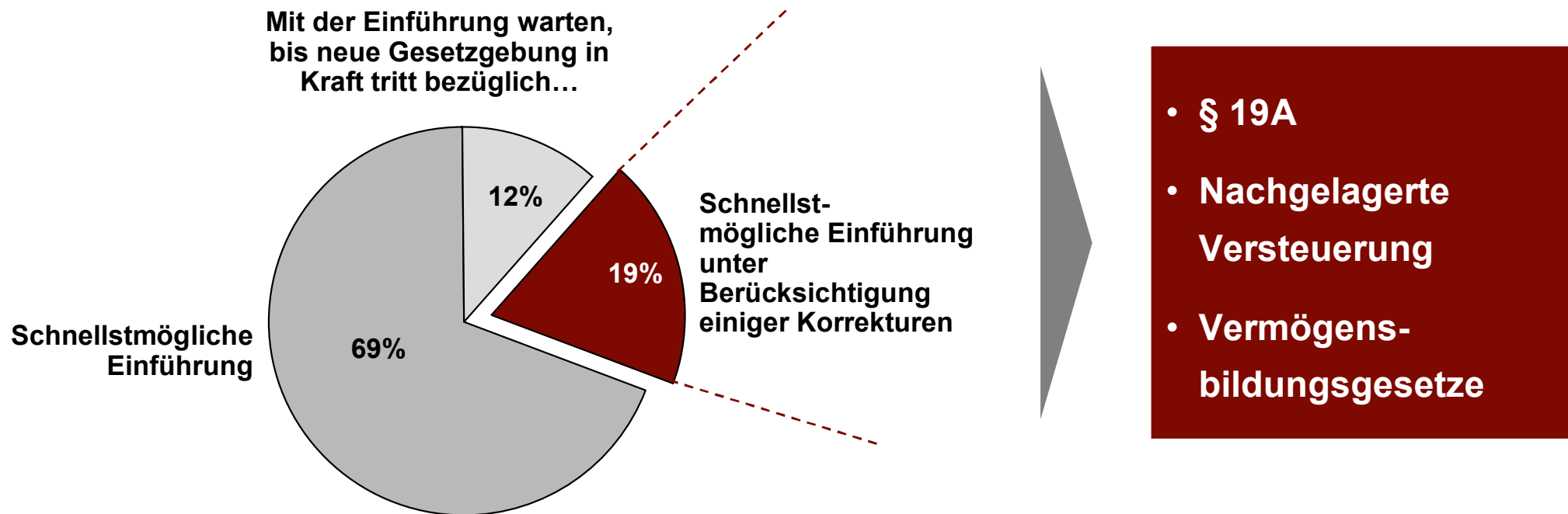
Geplante Korrekturen: 29%
<ul style="list-style-type: none"> • "Ziel des Beteiligungsmodells, die Sicherung der Arbeitsplätze, ist erreicht; neue Zielvorgabe: Klare Übertragungs- und Veräußerungsrechte" • "Rückkauf von "ausgewanderten" Aktien und Verkauf an Mitarbeiter, die noch nicht Aktionär sind" • "Bis Erträge erwirtschaftet werden, keine Angebote an Mitarbeiter über weiteren Aktienverkauf" • "Online-Darstellung des Beteiligungsmodells"

Keine Korrekturpläne: 71%



88 Prozent der Befragten empfehlen die Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung – neue Gesetzesregelungen werden befürwortet.

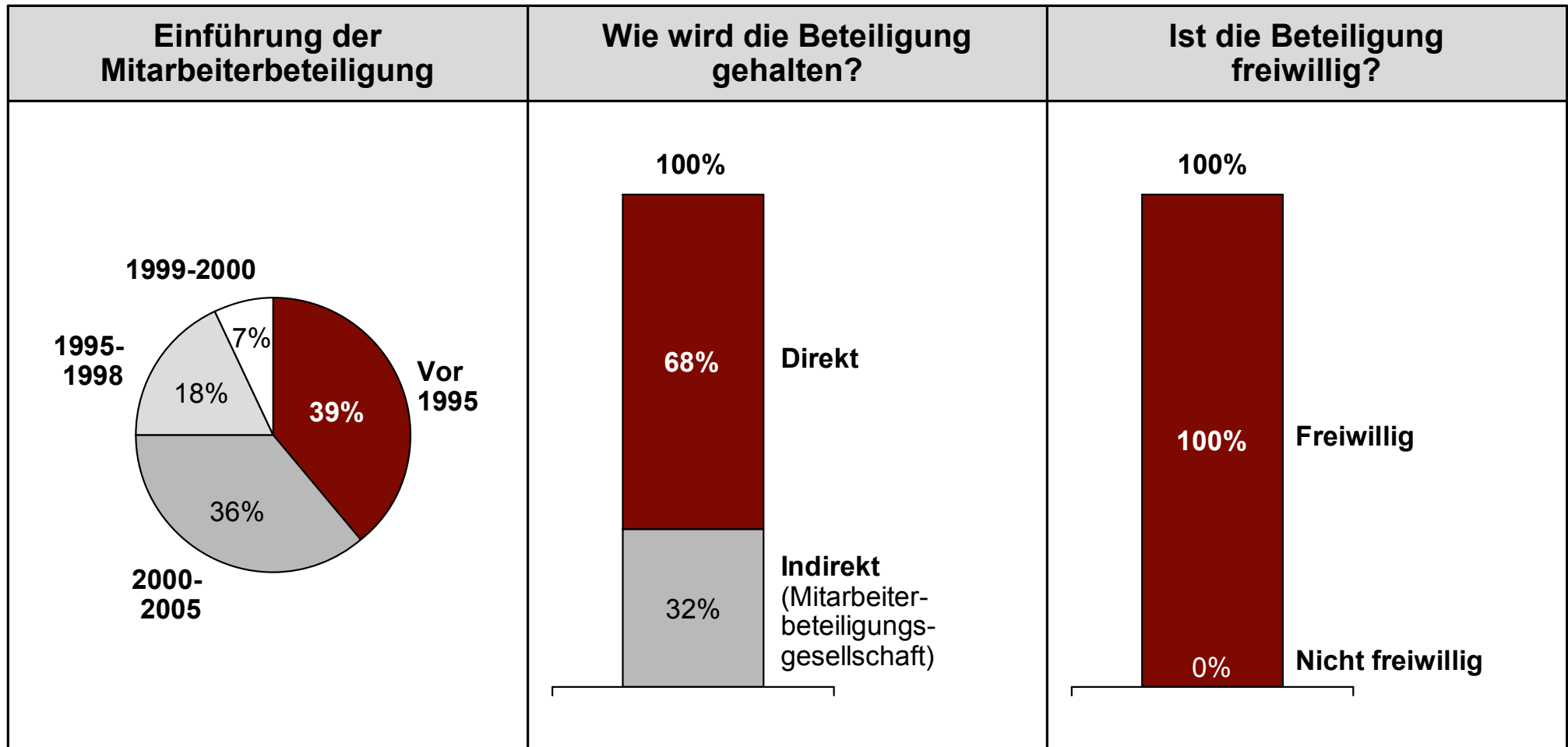
Empfehlungen für andere Unternehmen



Eigenschaften von Mitarbeiterbeteiligungs- modellen

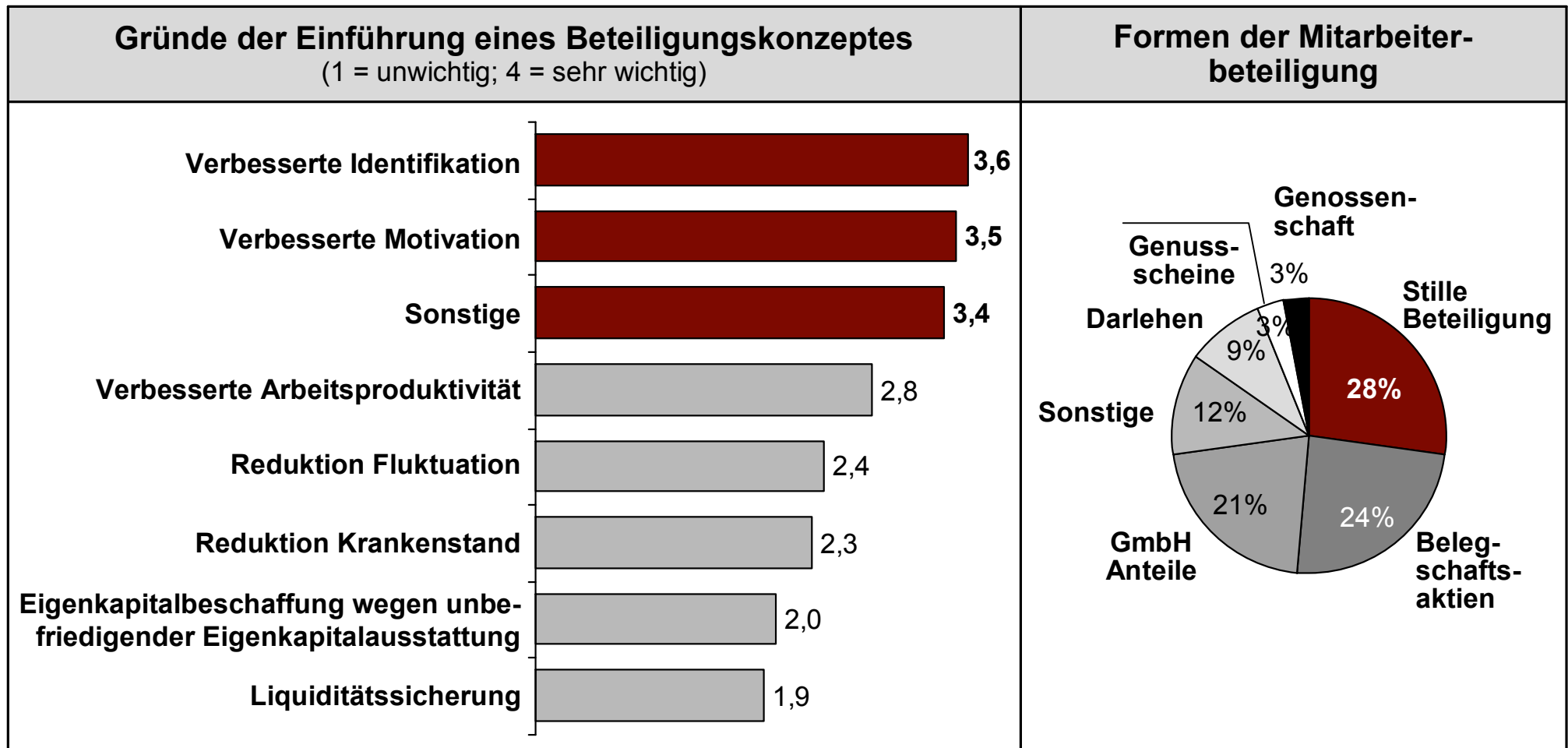
Die Beteiligung ist zumeist direkt und freiwillig – 64 Prozent der Beteiligungsmodelle bestehen bereits länger als fünf Jahre.

Einführung der Mitarbeiterbeteiligung, Haltung und Freiwilligkeit



Die häufigste Form bilden Stille Beteiligungen; Hauptmotivation zur Einführung: Bessere Identifikation.

Gründe für die Einführung und Formen der Mitarbeiterbeteiligung



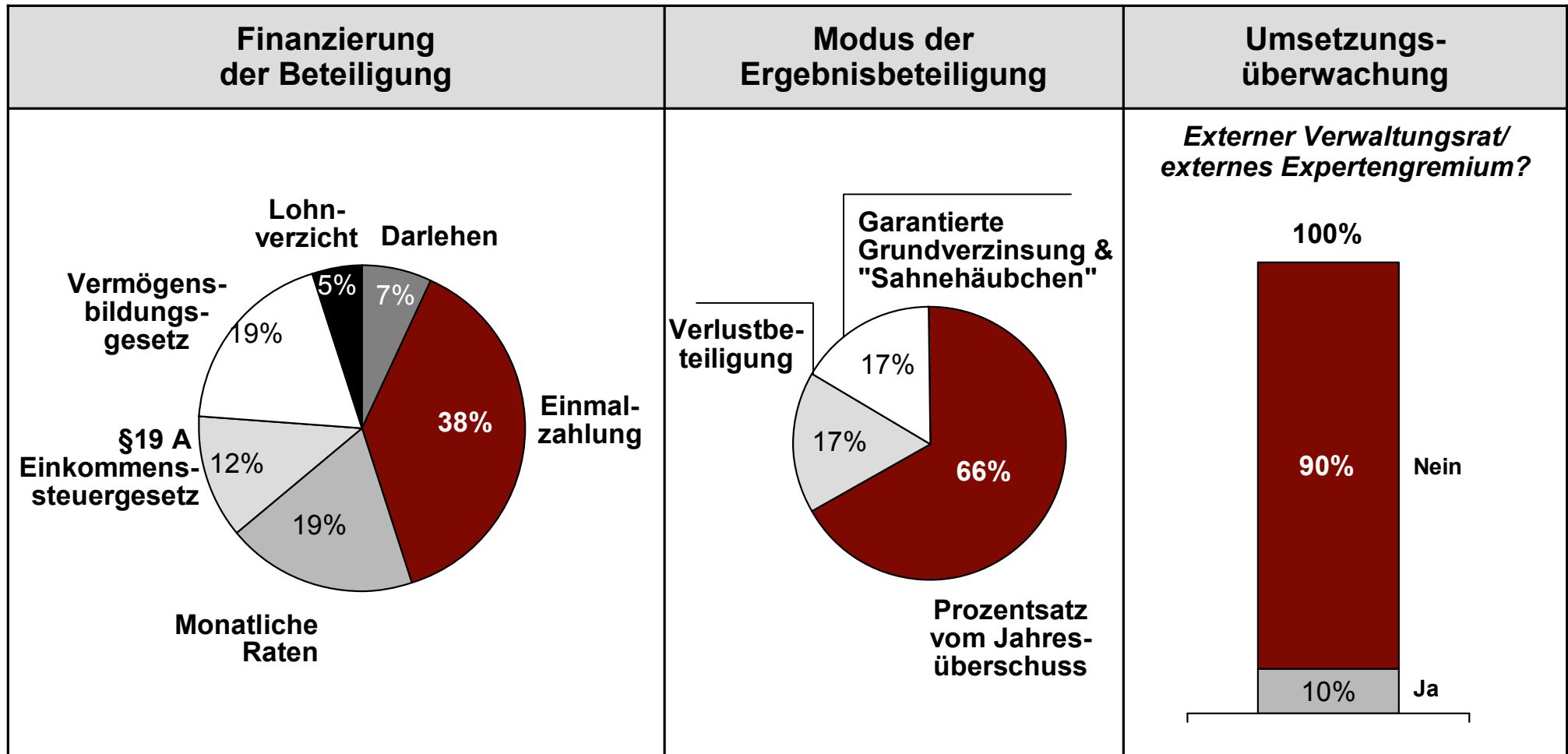
Meist sind Mitarbeiter nach einer bestimmten Betriebszugehörigkeit teilnahmeberechtigt, die Regelungen zu Veräußerungsrechten und -preis variieren.

Teilnahmeberechtigung, Veräußerungsrechte, Veräußerungspreis

Teilnahmeberechtigung	Veräußerungsrechte	Festlegung des Veräußerungspreises durch
<p>Mitarbeiter mit feststehendem Ausscheidungs-termin: 0%</p> <p>Praktikanten/ Azubis: 4%</p> <p>Mit- ar- beiter nach einer be- stimmten Be- triebs- zuge- hörigkeit: 60%</p> <p>Alle Mit- ar- beiter: 36%</p>	<p>Im Notfall: 17%</p> <p>Jeder- zeit: 26%</p> <p>Nach einer Sperrfrist (ca. 5 Jahre): 57%</p>	<p>Aktienkurs bei börslich notierten Unternehmen: 13%</p> <p>Sonstige Festle- gungen: 41%</p> <p>Auf freier Ver- hand- lungs- basis: 17%</p> <p>Unternehmens- bewertung: 29%</p>

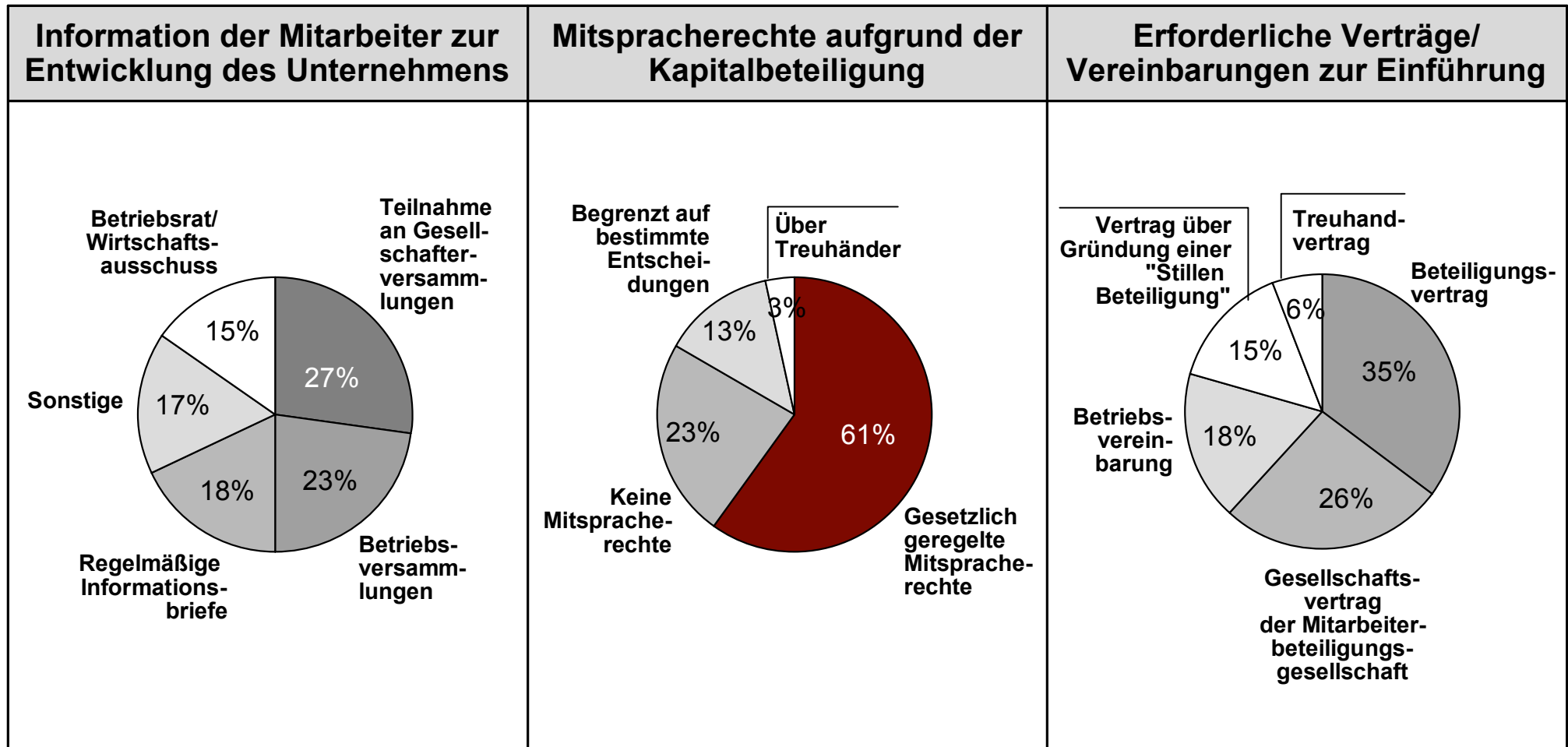
Einmalzahlungen sind eine populäre Finanzierung, dafür wird meist ein Teil des Jahresüberschusses verwendet.

Finanzierung, Modus der Ergebnisbeteiligung und Umsetzungsüberwachung



Die Mitspracherechte entsprechen häufig der gesetzlichen Regelung, Informationspolitik und Verträge variieren.

Informationspolitik, Mitspracherechte und erforderliche Verträge



Informationen zur AGP und zu A.T. Kearney

Die AGP ist eine anerkannte gemeinnützig-wissenschaftliche Organisation.

- Die AGP ist der Verband der Beteiligungsunternehmen in Deutschland
- Die mehr als 300 Mitgliedsfirmen praktizieren die unterschiedlichsten Formen der Mitarbeiterbeteiligung
- Folgende Vorteile von Mitarbeiterbeteiligungen werden gesehen
 - Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen der Mitarbeiter sind die Grundlage für eine bessere Eigenkapitalausstattung und Bonität sowie für flexible und motivierende Vergütungssysteme
 - Die materielle Mitarbeiterbeteiligung spielt eine zentrale Rolle bei Nachfolgeregelungen und Management-Buy-Outs sowie bei der Privatisierung öffentlicher Unternehmen
 - Innovative Personal- und Organisationsentwicklung und eine partnerschaftliche Unternehmenskultur sind zentrale Bausteine der – immateriellen - Mitarbeiterbeteiligung
 - Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung sind erfolgreicher
 - Mitarbeiterbeteiligung ist ein grundlegendes Konzept für die Weiterentwicklung der sozialen Marktwirtschaft

A.T. Kearney ist eines der weltweit führenden Top-Management-Beratungsunternehmen.

- A.T. Kearney verbindet als eines der weltweit führenden Top-Management-Beratungsunternehmen strategische Weitsicht mit operativer Erfahrung. Entscheider in Großkonzernen ebenso wie in mittelständischen Unternehmen aller Wirtschaftszweige sowie im öffentlichen Sektor nutzen unsere internationalen Beraterteams, um gemeinsam mit uns ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu steigern. A.T. Kearney wurde 1926 in Chicago gegründet und beschäftigt heute mehr als 2.500 Mitarbeiter in über 33 Ländern der Welt. Weitere Informationen finden Sie unter www.atkearney.de.

Kontakte

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an:

Stefanie Hauck
Marketing & Communications
A.T. Kearney GmbH
Kaistr. 16A
D-40221 Düsseldorf
+49 211 1377 2273 Tel.
+49 211 1377 2990 Fax
+49 175 2659 273 Mobile
<mailto:stefanie.hauck@atkearney.com>

Dr. Heinrich Beyer
Geschäftsführer
Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V.
Wilhelmshöher Allee 283a
34131 Kassel
+49 561-932425-0 Tel.
+49 561-932425-2 Fax
[mailto: heinrich.beyer@agpev.de](mailto:heinrich.beyer@agpev.de)