

# AGP *Mitteilungen* 2013

Nr. 354 / 60. Jahrgang - 12. Dezember 2013



**Editorial** ..... Seite **3**

## Aus der AGP

**Rückblick auf die 63. AGP Jahrestagung** ..... Seite **4**

**Impressionen von der Tagung** ..... Seite **6**

**AGP Sterne Preisträger 2013** ..... Seite **8**

**Politik: Vermögensbildung und Teilhabe** ..... Seite **9**

**Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung** ..... Seite **10**

**Personalien** ..... Seite **11**

**Neu in der AGP** ..... Seite **12**

**Erste Auswertung der AGP Modelldatenbank** ..... Seite **13**

**Das AGP Beratungsprogramm** ..... Seite **15**

**Meldungen** ..... Seite **16**

**Veranstaltungsrückblick** ..... Seite **18**

**CSR Projekt der AGP** ..... Seite **20**

**Vorankündigung 64. Jahrestagung 2014** ..... Seite **22**

**Pressespiegel** ..... Seite **22**

## Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland

**Durchführungswege der Mitarbeiterbeteiligung - Zwei Welten** ..... Seite **24**

**Neue Beteiligungsform - Betriebliche Beteiligungsfonds** ..... Seite **26**

**Employer Branding und Mitarbeiterbeteiligung** ..... Seite **28**

**Vermögen und Vermögensverteilung in Deutschland** ..... Seite **30**

**Doppeltes Risiko** ..... Seite **31**

**Mitarbeiterboni** ..... Seite **32**

**Einzigartige Beteiligung** ..... Seite **33**

**Schlagzeilen** ..... Seite **34**

**Weltspartag und die Frage, wohin mit dem Geld im Zinstief** ..... Seite **38**

**Gesetzliche Regelungen** ..... Seite **39**

**Mitarbeiterbeteiligung in Start-Ups** ..... Seite **40**

## Mitarbeiterbeteiligung in Europa

**Blick in die Niederlande** ..... Seite **44**

Sehr geehrte Damen und Herren,  
liebe Mitglieder der AGP,

dies ist die zweite Ausgabe unseres seit 2012 jährlich erscheinenden Tätigkeitsberichts der AGP. Die erste Ausgabe wurde überaus positiv aufgenommen, was uns darin bestärkt hat, an dieser neuen Form der AGP Mitteilungen festzuhalten. Das Heft 2012 hat sich auch bei der Vorstellung der AGP gegenüber neuen Mitgliedern und Interessenten bewährt und so unsere elektronische Kommunikation – Homepage, AGP News, Social Media – sehr schön ergänzt.

Wie schon im vergangenen Jahr wollen wir Ihnen – den Mitgliedern der AGP – auch mit den „Mitteilungen 2013“ wieder einen gedruckten Überblick über die AGP, die Aktivitäten von Vorstand und Geschäftsstelle sowie die inhaltlichen Schwerpunkte beim Thema Mitarbeiterbeteiligung des vergangenen Jahres geben.

Die wichtigste Veränderung für die AGP in 2013 war sicherlich der Beschluss der Mitgliederversammlung über die Verwendung des neuen Namenszusatzes „Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung“ und die Überarbeitung unseres Logos. „Warum haben wir das nicht schon viel früher gemacht“, war die häufigste Frage unserer Mitglieder dazu. Wir fassen die Gründe und Hintergründe dieser Entscheidung hier noch einmal zusammen.

Höhepunkt des Veranstaltungsjahres war unsere Jahrestagung bei der Bertelsmann Stiftung in Gütersloh, bei der Frau Liz Mohn die Bedeutung von Partnerschaft und Mitarbeiterbeteiligung für Bertelsmann und auch die enge Verbundenheit mit der AGP eindrucksvoll dargestellt hat.

Neben einem ausführlichen Bericht zur Jahrestagung und zur Verleihung der AGP Sterne 2013 an die Firma Stihl haben wir einen Überblick über die Aktivitäten der AGP und ein breites Spektrum an Beiträgen zur Mitarbeiterbeteiligung zusammengestellt.

Für 2014 erwarten wir ein weiter zunehmendes Interesse der Unternehmen an der Mitarbeiterbeteiligung. Als Ausdruck einer besonderen Mitarbeiterorientierung gewinnt gerade im Mittelstand die Kapitalbeteiligung zunehmend an Bedeutung. Ob die neue Große Koalition diese Entwicklung durch bessere steuerliche Rahmenbedingungen flankieren wird, ist derzeit noch nicht voraussehbar. Angesichts des Zinstiefs und der Probleme bei der Vermögensbildung und Vermögensverteilung in Deutschland ist die Politik mehr denn je gefordert. Die AGP – Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung wird – auch in Zusammenarbeit mit anderen Organisationen – ihre Präsenz in Berlin deutlich ausbauen.

Wir danken allen Mitgliedern für ihre Unterstützung und wünschen Ihnen viel Freude bei der Lektüre der AGP Mitteilungen 2013.

Walter Ernst, 1. Vorsitzender der AGP  
Dr. Heinrich Beyer, Geschäftsführer der AGP

**Rückblick auf die 63. AGP Jahrestagung**

# Mitarbeiterbeteiligung: Nachhaltige Unternehmensführung und gesellschaftliche Verantwortung

In den Räumen der Bertelsmann Stiftung in Gütersloh stellten am 28. Mai 2013 namhafte Unternehmen ihre praxiserprobten Beteiligungsmodelle vor und diskutierten mit Experten über Aspekte nachhaltiger Unternehmensführung.

Liz Mohn, stellvertretende Vorsitzende der Bertelsmann Stiftung und Repräsentantin der Eigentümerfamilie Mohn, begrüßte die AGP zu ihrer 63. Jahrestagung in der Bertelsmann Stiftung und verwies auf die langjährige Verbundenheit beider Institutionen. In ihrem Vortrag betonte sie, dass nachhaltige Unternehmensführung eine Investition in den eigenen Erfolg sei. „Unternehmerischer Erfolg beruht auf einer wertebasierten Unternehmenskultur, die Partnerschaft, Dialog, Transparenz und Leistung fördert“, so Frau Mohn. Mitarbeiter, die als Partner ernst genommen werden und am Erfolg des Unternehmens partizipieren, entwickeln mehr Leistung, Engagement und Initiative.

Der 1. Vorsitzende der AGP, Walter Ernst, bedankte sich im Namen der AGP bei der Gastgeberin und wies darauf hin, dass sich Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung zu ihrer Mitverantwortung für die Zukunft der Gesellschaft bekennen. Gemeinsam mit ihren Mitarbeitern schaffen sie eine positive Leistungskultur, die den Standort Deutschland wettbewerbsfähig hält. Ein Beteiligungsprogramm sei zudem ein deutlicher Pluspunkt bei der Gewinnung qualifizierter Fach- und Führungskräfte. Zum Schluss seiner Rede rief er dazu auf, weiter für eine Verbreitung der Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland zu werben. Auch die AGP werde sich weiterhin dafür einsetzen, der Mitarbeiterbeteiligung einen höheren Stellenwert bei den Unternehmen und in der Politik einzuräumen.



Liz Mohn, stellvertretende Vorsitzende der Bertelsmann Stiftung, begrüßte den 1. Vorsitzenden der AGP, Walter Ernst (rechts), und den AGP Geschäftsführer, Dr. Heinrich Beyer (links), zur 63. Jahrestagung der AGP in der Bertelsmann Stiftung und betonte die langjährige Verbundenheit beider Institutionen. (Foto: © Jan Voith)



Der Geschäftsführer der AGP, Dr. Heinrich Beyer, fordert die steuerliche Gleichstellung der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung mit der betrieblichen Altersversorgung. (Foto: © Jan Voth)

So präsentierte u.a. der geschäftsführende Gesellschafter der Sorpetaler Fensterbau GmbH, Eduard Appelhans, sein Genussrechtsmodell, über das der Hersteller maßfertiger Holzfenster aus dem sauerländischen Sundern die Mehrzahl seiner 65 Mitarbeiter am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beteiligt.

Welche Rolle die Mitarbeiterbeteiligung in seiner unternehmerischen Verantwortung spielt, trug der geschäftsführende Gesellschafter der Globus SB-Warenhaus Holding GmbH & Co. KG, Thomas Bruch, in seinem Beitrag vor. Für ihn geht es im Wesentlichen darum, dass möglichst viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Unternehmen eigeninitiativ

### AGP fordert steuerliche Gleichstellung

Im Zentrum der Tagung stand auch die Forderung nach einer Verbesserung der steuerlichen Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung. Vor dem Hintergrund der aktuellen Verteilung der Privatvermögen forderte der Geschäftsführer der AGP, Dr. Heinrich Beyer, die steuerliche Gleichstellung der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung mit der betrieblichen Altersversorgung. Angesichts der aktuellen Debatten um Managergehälter und Vermögensverteilung seien pragmatische Lösungen gefragt. „Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung kann einen wesentlichen Beitrag zur besseren Teilhabe breiter Bevölkerungsteile an der Entwicklung des Produktivkapitals ermöglichen“, sagte Beyer.

### Praxiserprobte Mitarbeiterbeteiligung im Fokus

Auch diesmal wurden wieder zahlreiche Praxisbeispiele erfolgreicher Mitarbeiterbeteiligungsprogramme von namhaften mittelständischen Unternehmen präsentiert. Sie alle zeigten, dass ein Mitarbeiterbeteiligungsprogramm einfach und erfolgreich eingeführt und praktiziert werden kann und widerlegten damit das gängige Vorurteil, dass eine Mitarbeiterbeteiligung nur etwas für Großunternehmen sei.



Gerd Galonska, Geschäftsführer der PEAG Holding GmbH, stellte die Mitarbeiterbeteiligung in seinem Haus vor. (Foto: © Jan Voth)

arbeiten und Verantwortung übernehmen können, an ihrem Platz und für das Ganze. „Denn ein Unternehmen, das auf die Fähigkeiten vieler setzt, kann eine andere Intelligenz und Kraft entwickeln, als ein Unternehmen, das straff von oben nach unten organisiert ist.“, so Thomas Bruch.

Gerd Galonska, Geschäftsführer der PEAG Holding GmbH aus Dortmund, wies in diesem Zusammenhang darauf hin, dass die Mitarbeiterbeteiligung nicht isoliert betrachtet werden darf. Sie muss vielmehr Teil einer Gesamtkultur sein, damit sie ihre Wirkungen entfalten kann.

Der geschäftsführende Gesellschafter von Globus, Thomas Bruch, präsentierte die Rolle der Mitarbeiterbeteiligung als einen zentralen Baustein seiner unternehmerischen Verantwortung. (Foto: © Jan Voth)

## Impressionen von der Tagung



Birgit Riess, Direktorin in der Bertelsmann Stiftung, begrüßte die Teilnehmer der Tagung in den Räumlichkeiten der Stiftung. (Foto: © Jan Voth)



Claus Holtmann, geschäftsführender Gesellschafter der Holtmann GmbH+Co.KG, präsentierte das Mitarbeiterbeteiligungsprogramm bei Holtmann. (Foto: © Jan Voth)

Eduard Appelhans, Geschäftsführer der Sorpetaler Fensterbau GmbH, stellte sein Modell der Mitarbeiterbeteiligung vor und schilderte die Hintergründe, die ihn zur Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung veranlasst haben. (Foto: © Jan Voth)



Auf dem Podium standen Eduard Appelhans und Dr. Heinrich Beyer den Fragen von Martin Wilde, Geschäftsführer des Bundes Katholischer Unternehmer (BKU), Rede und Antwort. (Foto: © Jan Voth)



Der Deutschland-Chef Amundi, Boris Rischow, präsentierte den FCPE Mitarbeiterbeteiligungsfond. (Foto: © Jan Voth)

Dr. Oliver Lehmeier, StB und WP bei Rödl&Partner, referierte über die lohnsteuerliche und sozialversicherungsrechtliche Behandlung von betrieblichen Beteiligungsfonds. (Foto: © Jan Voth)





Michael Feldmann, der stellvertretende Vorsitzende der AGP (li.), im Gespräch mit Eduard Appelhans (2. v.r.), Geschäftsführer Sorpetaler Fensterbau GmbH, Elisabeth Appelhans (2. v.l.) und seinem AGP-Vorstandskollegen Uwe Hillebrand (re.). (Foto: © Jan Voth)



Walter Ernst, 1. Vorsitzender der AGP, empfängt Liz Mohn, die stellvertretende Vorsitzende des Vorstandes der Bertelsmann Stiftung und Repräsentantin der Eigentümerfamilie Bertelsmann/Mohn, zu ihrem Vortrag. (Foto: © Jan Voth)



Prof. Dr. Peter Schallenberg, Moraltheologe an der Theologische Fakultät Paderborn, widmete sich in seinem Beitrag der Frage nach dem Ausgleich zwischen Marktwirtschaft und Gerechtigkeit. (Foto: © Jan Voth)



Interessante Kontakte und Gespräche in der Mittagspause. (Foto: © Jan Voth)

Rolf Merchel, Geschäftsführer der GILDE GmbH, moderierte das 2. Fachforum zum Thema „Nachhaltige Unternehmensführung mit Mitarbeiterbeteiligung“. (Foto: © Jan Voth)



### AGP Sterne Preisträger 2013

## Ausgezeichnete Mitarbeiterbeteiligung bei der STIHL AG

Die ANDREAS STIHL AG & Co. KG wurde im Rahmen der 63. Jahrestagung der AGP mit dem Preis „AGP Sterne 2013“ für ihre partnerschaftliche Unternehmenskultur und ihr beispielhaftes finanzielles Beteiligungsmodell ausgezeichnet. „Mit einem Anteil von 76 Prozent der Mitarbeiter, die über Genussrechte verfügen, erweist sich STIHL als vorbildhaft im Bereich Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung“, begründet Prof. Hans-Christian Riekhof, Vorstandsmitglied der AGP, die Entscheidung. Der aus Unternehmern, Wissenschaftlern und Personalleitern besetzte Vorstand der AGP hob insbesondere die vermögensbildende Funktion des Mitarbeiterbeteiligungsprogramms bei STIHL hervor. „Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung ist für uns nicht nur eine unternehmerische Aufgabe, sondern auch ein wichtiges gesellschaftspolitisches Ziel“, erklärte Dr. Michael Prochaska, Vorstand für Personal und Recht.

Jedes Jahr können Anteile bis zu einem Nennwert in Höhe von 1.350 Euro von den Mitarbeitern gezeichnet werden. STIHL beteiligt sich daran mit einem Zuschuss von bis zu 900 Euro, also zu zwei Dritteln. Je nach Unternehmensgewinn wird der gesamte Betrag mit bis zu zehn Prozent pro Jahr verzinst. „Für uns als Familienunternehmen ist Mitarbeiterbeteiligung ein zeitgemäßes Instrument der Unternehmensführung - sowohl im Hinblick auf die Motivation und Bindung von Fach- und Führungskräften als auch die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen gegenüber den Mitarbeitern“, so Prochaska.

### Über STIHL



Die STIHL Gruppe entwickelt, fertigt und vertreibt motorbetriebene Geräte für die Forstwirtschaft und Landschaftspflege sowie die Bauwirtschaft. Ergänzt wird die Produktpalette durch das Gartengerätesortiment von VIKING. Die Produkte werden grundsätzlich über den servicegebenden Fachhandel vertrieben – mit 32 eigenen Vertriebs- und Marketinggesellschaften, mehr als 120 Importeuren und rund 40.000 Fachhändlern in über 160 Ländern. STIHL ist seit 1971 die meistverkaufte Motorsägenmarke weltweit. Das Unternehmen wurde 1926 gegründet und hat seinen Stammsitz in Waiblingen bei Stuttgart. STIHL erzielte 2012 mit 12.338 Mitarbeitern weltweit einen Umsatz von 2,78 Mrd. Euro.



Der 1. Vorsitzende der AGP, Walter Ernst (rechts im Bild) und AGP Vorstandsmitglied Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof (links im Bild) überreichen die Auszeichnung an Dr. Michael Prochaska, Vorstand Personal und Recht der STIHL AG. (Foto: © Jan Voth)



## Politik

## AGP bemängelt vertane Chance für die Soziale Marktwirtschaft

Der am 27. November 2013 von CDU/CSU und SPD unterschriebene Koalitionsvertrag, der die maßgeblichen Vorhaben der neuen Regierung für die nächsten vier Jahre benennt, steht unter dem Motto „Deutschlands Zukunft gestalten“. Es ist jedoch festzuhalten, dass zwei wesentliche politische Gestaltungsaufgaben einer ernst gemeinten Sozialen Marktwirtschaft fehlen. Weder die Vermögensbildung noch die Teilhabe von breiten Bevölkerungskreisen am Kapital der Unternehmen haben neben all den wichtigen und für wichtig gehaltenen Themen einen Platz gefunden.

Die SPD hatte noch in ihrem Wahlprogramm die Verbesserung der Vermögenslage der Arbeitnehmer in Deutschland als ein wichtiges gesamtgesellschaftliches Ziel benannt und in der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung einen Schlüssel gesehen, um Mitarbeitern einen fairen Anteil am ökonomischen Erfolg der Unternehmen zu ermöglichen. Und auch die Union wollte eigentlich die Voraussetzungen für die Mitarbeiterbeteiligung weiter verbessern, indem die geltenden steuerlichen und sozialversicherungsrechtlichen Rahmenbedingungen schrittweise attraktiver ausgestaltet werden sollten.

All diese Vorhaben – so scheint es zumindest – sind fürs Erste ad acta gelegt, obwohl es hier bei den Zielsetzungen beider Parteien bemerkenswerte Übereinstimmungen gibt. Dies ist umso bedauerlicher, als die Regierung selbst in ihrem vierten Armuts- und Reichtumsbericht auf die prekäre Vermögenslage der Deutschen und die immer weiter auseinandergehende Schere zwischen arm und reich hingewiesen hat. „Wenn im europäischen Vergleich eine der erfolgreichsten

Wirtschaftsnationen durch eine sehr ungleichmäßige Vermögensverteilung und niedrige Durchschnittsvermögen auffällt, dann muss hier ein deutliches Politikversagen konstatiert werden“, so Dr. Heinrich Beyer, Geschäftsführer der AGP – Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung. „Die Vernachlässigung der Vermögensbildung als aktive Gestaltungsaufgabe der Politik und der noch weitere Ausbau der Förderung von vermeintlich risikofreien Altersvorsorgeprodukten führt zu massiven Vermögensverlusten bei den Sparern, die in der jetzigen Tiefzinsphase noch verstärkt werden. Dies ist ein Weg in die falsche Richtung“, so Dr. Beyer weiter.

Aus Sicht der AGP wäre eine einheitliche Förderung und steuerliche Behandlung sowohl der Vorsorgeprodukte als auch der Vermögensbildung, also der Beteiligung der Mitarbeiter am Produktivkapital der Wirtschaft, zielführend: zum Beispiel durch eine nachgelagerte Besteuerung nicht nur der Altersvorsorge sondern auch von Aktien- oder Fondsparplänen sowie der Beteiligung von Mitarbeitern am Kapital des Arbeit gebenden Unternehmens. Die mangelhafte Förderung hatten zuletzt in einer Umfrage des Deutschen Aktieninstituts auch mehr als 80 Prozent der dort befragten börsennotierten Unternehmen kritisiert und höhere Freibeträge als entscheidenden Beitrag zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland gefordert.

Nur durch den langfristigen Aufbau von produktivem Vermögen für breite Teile der Bevölkerung kann verhindert werden, dass die Kluft zwischen arm und reich sich weiter vergrößert. Es bleibt den Koalitionsparteien unbenommen, diese wichtige politische Gestaltungsaufgabe anzunehmen, auch wenn sie im Koalitionsvertrag nicht vorgesehen ist. Die parlamentarische Mehrheit für einen „Politikwechsel“ in die richtige Richtung wäre vorhanden.



Die Themen Vermögensbildung und Teilhabe fehlen komplett im Koalitionsvertrag, der am 27. November unterzeichnet wurde.

## Neue Bezeichnung der AGP

# Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung

Die AGP wurde im Jahr 1950 mit dem Namen „Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e.V.“ gegründet. In den siebziger Jahren erfolgte dann die bis heute gültige Umfirmierung in „Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V.“.

Am 29. Mai 2013 hat die Mitgliederversammlung der AGP in Gütersloh einstimmig beschlossen, dass die AGP in der Öffentlichkeit zukünftig mit der Bezeichnung und dem Logo „AGP – Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung“ auftreten soll. Schon zuvor hatte sich der Vorstand der AGP für die Verwendung dieses Namenszusatzes ausgesprochen.

Die Bezeichnung „Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung“ ist nach einhelliger Auffassung der Vereinsgremien und aller, die sich an der Diskussion darum beteiligt haben, geeignet, das Thema und den Anspruch der AGP sehr viel deutlicher bzw. eindeutiger hervorzuheben als es die bislang verwendeten Bezeichnungen „Arbeitsgemeinschaft“ und „Partnerschaft“ vermocht haben. „Wir sind davon überzeugt, dass die neue Bezeichnung die Attraktivität der AGP in der Öffentlichkeit, bei den Unternehmen und nicht zuletzt bei Mitgliedern steigern wird.“ so der AGP Geschäftsführer, Dr. Heinrich Beyer.

In 2014 soll die öffentliche Präsenz der AGP deutlich ausgeweitet und dabei herausgestellt werden, dass Mitarbeiterbeteiligung ein zentraler Erfolgsfaktor gerade für die mittelständischen Unternehmen ist. Darüber hinaus dokumentieren die Unternehmen mit ihren Beteiligungsprogrammen ihre besondere Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern und ihr gesellschaftliches Engagement.

Insbesondere die Mitglieder der AGP treten für das „Prinzip Mitarbeiterbeteiligung“ ein. „Wir möchten unsere Mitgliedsunternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung daher ermutigen, ihr unternehmerisches und gesellschaftliches Engagement intern und im Rahmen ihrer Öffentlichkeitsarbeit herauszustellen.“, so Dr. Beyer. Dafür stellt die AGP ihren Mitgliedern das neue Logo zur Verfügung, damit sie dieses Alleinstellungsmerkmal auf den Dokumenten (Briefbogen, Broschüren etc.) und natürlich auf der Homepage – wenn möglich mit Verlinkung zu [www.agpev.de](http://www.agpev.de) – herausstellen können.



Das AGP Logo im Wandel der Zeit , 2007, 2009, 2011 und im heutigen Erscheinungsbild als Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung.

## Personalien

### Neu im AGP Vorstand

Anette Trayser, Dr. Paul Reuter und Prof. Dr. Tobias Schäfers wurden im Rahmen der AGP Mitgliederversammlung am 29. Mai in den Vorstand der AGP gewählt. Sie nehmen die Plätze ein für Dr. Bernhard Kallup, Vorsitzender des Vorstands der Sedus Stoll AG, Katharina Benson, Personalleiterin der Globetrotter Ausrüstung GmbH und Jürgen Dolle, ehemaliger Personalvorstand der SMA Solar Technology AG.



Anette Trayser



Dr. Paul Reuter



Prof. Dr. Tobias Schäfers

Anette Trayser ist geschäftsführende Gesellschafterin der Plansecur-Unternehmensgruppe und Vorstandsvorsitzende der Plansecur-Stiftung, die das soziale und gesellschaftliche Engagement der Plansecur-Unternehmensgruppe organisiert. Sie ist Versicherungsfachfrau IHK sowie Finanzwirtin und trägt einen Magister in Ethnologie, klassischer Archäologie und Pädagogik der Universität zu Bonn.

Dr. Paul Reuter ist Head of Special Projects der ALTANA AG und dort u.a. zuständig für die Bereiche Altersversorgung und die Mitarbeiterbeteiligungsmodelle. Er hat Rechtswissenschaften und Volkswirtschaft in Mainz studiert und hat die Prüfung zum Steuerberater und Wirtschaftsprüfer abgelegt.

Prof. Dr. Tobias Schäfers ist Juniorprofessor für Technologie- und Industriegütermarketing an der TU Dortmund. Zuvor studierte er Betriebswirtschaftslehre an der PFH Göttingen und war zuletzt Juniorprofessor für Dialogmarketing am Automotive Institute for Management (AIM) an der EBS Business School.

Wir bedanken uns bei den scheidenden Vorständen für ihr Engagement in der und für die AGP und freuen uns zugleich auf die zukünftige Zusammenarbeit mit dem neu formierten Vorstand.

### Stellvertretender AGP Vorsitzender Michael Feldmann 70 Jahre

Michael Feldmann, ehemaliger Personalleiter und Prokurist der Hoppecke Batterien GmbH & Co. KG in Brilon, ist seit vielen Jahren Mitglied im AGP Vorstand und seit 2007 stellvertretender Vorsitzender der AGP. Für dieses sowie eine Vielzahl von weiteren Ehrenämtern, die er bekleidet, wurde ihm 2009 das Bundesverdienstkreuz verliehen. Zu seinem 70. Geburtstag gratulieren wir ihm im Namen des Vorstandes und der Mitglieder recht herzlich, bedanken uns für sein Engagement in der und für die AGP und wünschen ihm weiterhin alles Gute und Gesundheit.



### AGP Vorstand Dr. Bernd Rödl 70 Jahre

Dr. Bernd Rödl, Gründer und Seniorpartner der Beratungssozietät Rödl & Partner und AGP Vorstand, feierte ebenfalls seinen 70. Geburtstag. Dr. Rödl machte sich im Jahr 1977 in Nürnberg selbstständig und schuf über die Jahre eine der größten, familiengeführten Beratungs- und Prüfungsgesellschaft in Deutschland mit 3.500 Mitarbeitern und 91 eigenen Niederlassungen in 40 Ländern. Im Namen des Vorstandes und der Mitglieder gratuliert die AGP ganz herzlich und wünscht ihm weiterhin viel Gesundheit und Schaffenskraft.



## Neu in der AGP

### Pixida GmbH

Die Pixida GmbH ist ein Ingenieurberatungsunternehmen, das im Mai 2008 von den beiden Geschäftsführern Johann Neubauer und Iota Dimou gegründet wurde. Während der anfängliche Schwerpunkt auf Telematik lag, arbeiten heute über 60 Spezialisten in vielen weiteren Projekten in Forschung und Entwicklung der Mobilität von morgen. Zu ihren Kunden zählen führende Automobilhersteller und deren Zulieferer, wie u.a. Audi, BMW, mehrere BMW Tochtergesellschaften im In- und Ausland sowie der japanische Hersteller Aisin AW. Seit der Gründung ihres Tochterunternehmens Pixida USA Inc. im Dezember 2011 ist die Pixida GmbH auch international aufgestellt.

Von Anfang an war für Pixida die materielle und immaterielle Mitarbeiterbeteiligung ein wesentlicher Baustein der erfolgreichen Personalarbeit. Um die Kollegen am Unternehmenserfolg zu beteiligen und mit ihnen langfristige Beziehungen eingehen zu können, hat Pixida ein passendes Entlohnungssystem entwickelt, bietet eine Vielfalt an Zusatzleistungen, pflegt im Rahmen ihres Leitbildes ein gemeinsames Verständnis von Werten und sieht Transparenz nicht als Gefahr sondern als Chance, Mitarbeiter zu Mit-Unternehmern zu machen.



Geschäftsführer der Pixida GmbH Johann Neubauer und Iota Dimou (v.l.).

### August Faller KG

Die August Faller KG ist ein mittelständisches Unternehmen mit Stammsitz im wirtschaftsstarken Südwesten Deutschlands. 1882 gegründet zählt Faller heute zu einem der führenden Hersteller und Systemlieferanten für pharmazeutische Sekundärpackmittel wie Faltschachteln, Packungsbeilagen, Etiketten und Kombiprodukte. Am Firmensitz des Familienunternehmens in Waldkirch sowie an den Standorten Binzen, Großbeeren, Schopfheim und bei A.C. Schmidt in Kopenhagen arbeiten heute insgesamt rund 950 Mitarbeiter.

Respektvoller Umgang mit natürlichen Ressourcen sowie die Übernahme von Verantwortung für das gesellschaftliche Umfeld in der Region und im Unternehmen sind wesentliche Grundlagen einer nachhaltigen Unternehmenspolitik bei Faller. So haben u.a. familienfreundliche Arbeitsbedingungen sowie die Mitarbeiterorientierung bei Faller einen hohen Stellenwert.



Die beiden geschäftsführenden Gesellschafter der August Faller KG, Dr. Michael Faller und Dr. Daniel Keesmann (v.l.).

Die Kommanditgesellschaft mit zwei persönlich haftenden Gesellschaftern und ca. 900 Mitarbeitern hat in 2013 ein Kapitalbeteiligungsmodell eingeführt. Vorausgegangen waren Überlegungen, wie die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen und die Attraktivität für neue Fach- und Führungskräfte gesteigert werden können. Das Unternehmen setzt auf dieses Instrument, um die schon immer praktizierte partnerschaftliche Unternehmenskultur mit einer finanziellen Beteiligung zu ergänzen.

In einer Mitarbeiterinformation wird die für den Mittelstand typische Motivation zur Einführung eines Beteiligungsprogramms für die Mitarbeiter auf den Punkt gebracht: „Investieren Sie in das, was Sie am besten kennen! Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung ist ein ideales Konzept für die Unternehmenskultur eines mittelständischen Familienunternehmens – so wie wir eines sind. Für Sie bedeutet das nicht nur mehr Nähe zum Unternehmen und Arbeitgeber sondern auch:

- eine sehr interessante und lohnenswerte Form der Vermögensbildung,
- eine persönlichere, engere Einbindung im Rahmen einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur und
- eine starke Motivation, gemeinsam erfolgreich zu sein – sei es als Team, als Abteilung oder als gesamtes Unternehmen.“

**Erste Auswertung der AGP Modelldatenbank**

## Ausprägung und Gestaltung der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung in den Mitgliedsunternehmen der AGP

Im November 2012 hat die AGP eine Anfrage an die Mitgliedsunternehmen zu ihren praktizierten Kapitalbeteiligungsprogrammen gestartet. Mit den gesammelten Daten sollten in einer Modelldatenbank Informationen über die Ausprägung und Gestaltung der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung der Mitgliedsunternehmen gesammelt und systematisch aufgearbeitet werden.

Hintergrund dieser Initiative war ein durchaus wieder stärkeres Interesse sowohl von Seiten der mittelständischen Wirtschaft als auch der Politik und der Presse an dem Thema Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung, was bei der AGP zu einer höheren Anfrage nach Informationen über „gebräuchliche“ Beteiligungsprogramme geführt hat.

Zum Oktober 2013 umfasste die Modelldatenbank 32 Modelle von 26 Unternehmen aller Branchen in einer Größenordnung von 20 - 6.000 Mitarbeitern an den deutschen Standorten. Erste interessante Erkenntnisse liefern die Ergebnisse vor allem im Hinblick auf Modellarten, Zielsetzungen, Beteiligungsquoten und Verzinsungen der unterschiedlichen Beteiligungsprogramme.

Mit 41% ist demnach die stille Beteiligung das mit Abstand am weitesten verbreitete Modell, gefolgt von Belegschaftsaktien mit 16%. Mitarbeiter-Guthaben mit 13% und Mitarbeiter-Darlehen sowie Genussrechte mit je 9% finden sich dagegen eher selten. In 6% der Fälle bieten die Unternehmen den Mitarbeiter GmbH-Beteiligungen an.

Bezüglich der Zielsetzungen, die die Unternehmen mit ihrem Beteiligungsprogramm verfolgen, geben 88 % an, damit eine bessere Unternehmenskultur fördern zu wollen. 85 % der Unternehmen verfolgen personalwirtschaftliche Ziele und 38 % finanzwirtschaftliche Ziele. Als Ausdruck ihrer gesellschaftlichen Verantwortung sehen 27 % der Unternehmen ihr Beteiligungsprogramm.

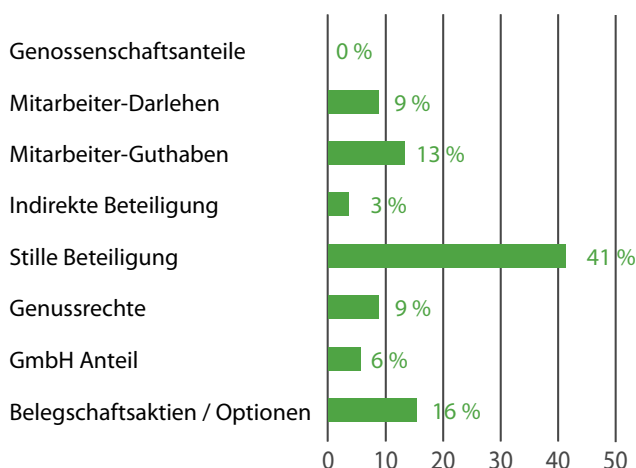
Die durchschnittliche Beteiligungsquote bei allen Modellen liegt bei 53,18 %. 12.874 Mitarbeiter halten insgesamt eine Summe von 98.005.378 € an ihren Unternehmen, was einer durchschnittlichen Beteiligungssumme von 7.613 € pro Mitarbeiter entspricht. Die jeweils maximale Verzinsung der Beteiligungen liegt im Durchschnitt bei 8,03 %.

Die Ergebnisse bestätigen die Sichtweise der AGP, dass die stille Beteiligung das geeignete Beteiligungsmodell für den Mittelstand ist, da diese Beteiligungsform rechtsformunabhängig, einfach und nahezu formlos einführbar und verwaltbar ist. Die Ergebnisse zeigen auch, dass es vor allem unternehmenskulturelle und personalwirtschaftliche Beweggründe sind, die mit einem Mitarbeiterbeteiligungsprogramm verfolgt werden.

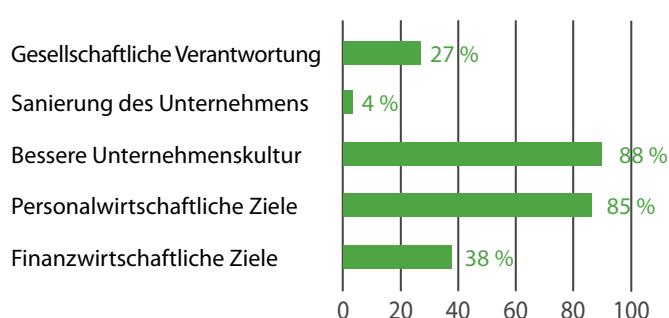
Weiterhin stärken die Ergebnisse die Argumentation der AGP hinsichtlich der vermögensbildenden Funktion der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung. Eine durchschnittliche Beteiligungssumme von 7.613 € pro Mitarbeiter, die jährlich mit einer weit über dem Marktzins liegenden Rendite bedient wird, bedeutet für die beteiligten Mitarbeiter einen durchaus beachtlichen Beitrag zu ihrer persönlichen Vermögensbildung.

Unser Dank gilt allen Mitgliedern, die uns ihre Daten vertraulich zur Verfügung gestellt haben. Sie unterstützen damit wesentlich die Arbeit der AGP, um für eine Verbreitung der Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland zu werben.

### Welche Modelle sind zu finden?



### Welche Zielsetzungen werden verfolgt?



Quelle und Grafiken: AGP e.V. 2013

# Ihre Mitarbeiterbeteiligungen

- ein sensibles Thema, bei uns in guten Händen.



Ist die Verwaltung Ihrer Kapitalbeteiligung aufwendiger und zeitintensiver als Ihnen lieb ist?

Wir bieten Ihnen eine Alternative: mit unserer Web-Portal-lösung können Sie alle Abläufe abbilden, die Ihr Beteiligungsmodell mit sich bringt.

Einfach, sicher, kostengünstig.

Über 4.000 Beteiligungskonten unserer mittelständischen Kunden werden derzeit von uns betreut und verwaltet. Bis hin zu unseren qualifizierten Analysetools legen wir hierbei großen Wert auf Praxistauglichkeit.

Gerne präsentieren wir Ihnen unsere Testversion und zeigen, wie unsere Lösungen auch Ihnen dienen werden.

Wir freuen uns auf Sie.



MITARBEITERBETEILIGUNGS*SERVICE*

 MBS GmbH  
MitarbeiterBeteiligungsService

Kölner Str. 58  
57072 Siegen  
Tel. 0271.23396-11  
Fax 0271.23396-25  
info@s-mbs.de  
www.s-mbs.de

Mitglied der  
 AGP Bundesverband  
Mitarbeiterbeteiligung

Ein Unternehmen  
der Sparkasse Siegen

## Das AGP Beratungsprogramm

### Gestaltung und Implementierung von Mitarbeiter-Kapitalbeteiligungen für den Mittelstand

Die Begleitung und Beratung von Unternehmen bei der Einführung eines Mitarbeiterbeteiligungsprogramms gehört seit jeher zu den Aufgaben der AGP. Aufbauend auf den umfangreichen Erfahrungen aus der Vergangenheit hat die AGP ein Beratungsprogramm zusammengestellt, das insbesondere den Anforderungen von mittelständischen Unternehmen gerecht wird:

- überschaubarer Aufwand für Konzeption und Einführung,
- einfache, transparente (Detail-)Regelungen und
- ein vorab definierter Kostenrahmen.

#### Der Ablauf des Beratungsprogramms

In einem persönlichen Vorgespräch geben wir anhand vieler Unternehmensbeispiele einen Überblick über die wesentlichen Zielsetzungen, praktischen Gestaltungsvarianten und Erfolge von Mitarbeiter-Kapitalbeteiligungen in mittelständischen Unternehmen.

Gemeinsam erörtern wir die besonderen Zielsetzungen und die Rahmenbedingungen im Unternehmen und legen einen Ablaufplan für die Erarbeitung und die Einführung des Beteiligungsprogramms fest.

In zwei bis drei Workshops im Unternehmen wird dann das Beteiligungsprogramm auf Basis der wesentlichen Zielsetzungen und individuellen Anforderungen erarbeitet. Wir klären wesentliche Programmparameter und Regelungen, erläutern am Beispiel vergleichbarer Beteiligungsprogramme in anderen Unternehmen die verschiedenen Möglichkeiten und zeigen anhand von Modellrechnungen, welche finanziellen, steuerlichen und bilanziellen Auswirkungen das Programm hat. Wir identifizieren so das bestmögliche Programm für das Unternehmen und schaffen dadurch die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung.

Darüber hinaus unterstützen wir bei der steuerlichen Prüfung der Dokumente sowie bei der Abstimmung mit dem Finanzamt und erarbeiten einen Maßnahmenkatalog für die Öffentlichkeitsarbeit zur Einführung des Beteiligungsprogramms – sowohl im Hinblick auf eine unternehmensinterne Informationskampagne als auch eine gelungene Außerdarstellung.

Schließlich zeigen wir einfache und erprobte Wege zur eigenen Administration des Programms oder vermitteln bei Bedarf unsere Dienstleistungspartner. Auch wenn jedes Beteiligungsprogramm individuell auf das Unternehmen zugeschnitten sein muss, so kann man doch bei der Konzeption und Einführung auf eine in vielen Unternehmen bewährte Vorgehensweise zurückgreifen.

Unser in einer langjährigen Praxis entwickeltes Beratungsprogramm macht die Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung zeitlich und finanziell überschaubar und sicher kalkulierbar.

#### Unsere Leistungen im Überblick

- Wir unterstützen Unternehmen bei der Entscheidung und Auswahl einer geeigneten Rechtsform für ihr Beteiligungsprogramm.
- Wir erarbeiten mit der Geschäftsführung die Detailregelungen des Beteiligungsprogramms und bereiten die Einführung im Unternehmen vor.
- Wir verfassen einen Maßnahmenkatalog für die Implementierung und stellen Vorlagen für Verträge und Dokumente zur Verfügung.
- Wir stimmen die steuerlichen Aspekte mit dem Steuerberater ab bzw. lassen diese von unserer Partner-Gesellschaft prüfen.
- Wir stehen den Mitarbeitern über eine Hotline für Fragen und Antworten zu dem Beteiligungsprogramm zur Verfügung.
- Wir vermitteln bei Bedarf ausgewählte Dienstleister für ergänzende Maßnahmen.

#### Kontakt:

heinrich.beyer@agpev.de

dirk.lambach@agpev.de

„Partnerschaftliche Unternehmensführung, verbunden mit einem attraktiven Modell der Mitarbeiterbeteiligung, stärkt Mitdenken und Kreativität, persönliches Engagement und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Die Entwicklung von Globus zu einem führenden Unternehmen im deutschen Handel ist untrennbar mit diesem Ansatz verbunden. Die AGP hat uns auf unserem Weg mit ihrem Know-how tatkräftig unterstützt.“

Thomas Bruch,  
Geschäftsführer GLOBUS SB  
Warenhaus Holding  
GmbH & Co. KG



## Meldungen

### Neue Informationsbroschüre „Mitarbeiterbeteiligung“ des Sächsischen Wirtschaftsministeriums

Unter Mitarbeit der AGP hat das Sächsische Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr eine Informationsbroschüre zum Thema „Mitarbeiterbeteiligung“ herausgegeben. Die Broschüre wendet sich an die betrieblichen Sozialpartner und beschreibt das Konzept der Mitarbeiterbeteiligung praxisnah und leicht verständlich. Sie enthält Hinweise zur Einführung eines Beteiligungsmodells und stellt gelungene Beteiligungsmodelle aus der betrieblichen Praxis in Sachsen vor. „Die Mitarbeiterbeteiligung kann für Unternehmen ein wichtiges Instrument sein: Untersuchungen belegen, dass Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung erfolgreicher sind als Betriebe ohne finanzielle Teilhabe der Mitarbeiter.“, so Staatsminister Sven Morlok in seinem Vorwort zur Broschüre. Die Broschüre „Mitarbeiterbeteiligung“ steht als PDF-Download unter folgendem Link zum Abruf bereit: <https://publikationen.sachsen.de/bdb/artikel/17290>



### Erfolgsmodell im Mittelstand - 40 Jahre Hoppecke Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung

Getragen von dem Wunsch der Geschäftsleitung und der Gesellschafter, die Mitarbeiter unternehmerisch mit einzubinden, hat Hoppecke schon 1973 begonnen, Beteiligungsprogramme für die Mitarbeiter anzubieten und kann somit auf 40 Jahre Erfahrung verweisen. Das Genussrechtskapital der Hoppecke Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung hat zuletzt in 2012 erstmalig die 3 Mio. Euro Grenze überschritten und konnte gegenüber dem Vorjahr einen Anstieg von 12 % verzeichnen. Bei der Zeichnungsaktion 2012/2013 erwarben 282 Mitarbeiter neue Genussrechte. Dass es sich dabei um ein attraktives Modell der Kapitalanlage handelt, zeigt die weit über dem marktüblichen Zins liegende Rendite von 8,3 %, die in 2011 auf das Genussrechtskapital gewährt wurde.



### Tarifausstieg bei Globus

Die Globus SB-Warenhaus-Gruppe in St. Wendel wird bundesweit aus dem Tarifvertrag für den Einzelhandel aussteigen. Mit diesem Schritt schafft Globus die rechtlichen Voraussetzungen, um künftig Globus-spezifische



Entgeltstrukturen entwickeln zu können. Hauptgrund für den Ausstieg ist, dass die im Kern mehr als 70 Jahre alten Tarifverträge für den Einzelhandel die heutigen Realitäten nicht widerspiegeln. Das künftige, insbesondere für neue Mitarbeiter geltende Globus-spezifische Entgeltsystem soll in einer Arbeitsgruppe von Betriebsräten und Führungskräften ausgestaltet werden. Ziel ist zum einen ein transparentes Entgeltsystem, das allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Perspektive bietet, Leistung fair vergütet, aber auch für Globus im Wettbewerb finanziell vertretbar ist. Zum anderen soll auch diese neue Entgeltstruktur marktgerecht sein, da auch Globus nicht nur mit den übrigen Einzelhandelsunternehmen, sondern auch mit vielen anderen Arbeitgebern im Wettbewerb um motivierte und qualifizierte Mitarbeiter steht.

### Belegschaftsaktienprogramm bei Dräger

Um die Mitarbeiter stärker am Erfolg von Dräger zu beteiligen, die Beziehung zu ihnen zu stärken und ihr Interesse an der Geschäftsentwicklung zu steigern, hat Dräger in diesem Jahr ein Mitarbeiterbeteiligungsprogramm mit Vorzugsaktien auf den Weg gebracht.



Am 19. April 2013 endete die Teilnahmephase für das Mitarbeiteraktienprogramm, in der alle Mitarbeiter Aktienpakete erwerben konnten, die am 11. Februar in einem Arbeitsverhältnis mit einer deutschen Dräger-Gesellschaft standen. Ausgenommen waren Mitarbeiter, die das Unternehmen vor dem 1. Juni 2013 verlassen haben sowie auslandsentsandte Mitarbeiter, Mitarbeiter im Ausland und Diplomanden / Praktikanten.

Die Mitarbeiter konnten im April bis zu 27 Vorzugsaktien aus eigenen Mitteln über ein eigenes Programm-Portal bestellen. Für je drei Vorzugsaktien erhielten sie eine Vorzugsaktie gratis von Dräger. Die Kosten wurden vom Netto-Betrag der Juni Gehaltsabrechnung abgezogen. Aufgrund der von den Mitarbeitern erworbenen Aktien ergab sich eine Anzahl von 6.847 Bonusaktien, die im Mai zunächst durch Dräger zurückgekauft und dann an die Mitarbeiter ausgegeben wurden. Die Haltefrist dieser Vorzugsaktien läuft bis zum 30. April 2015.



## Krieger+Schramm als „Bauunternehmer des Jahres“ ausgezeichnet

Am 17. Juni 2013 wurde die Bauunternehmung Krieger+Schramm in München zum „Bauunternehmen des Jahres“ ausgezeichnet. Der Wettbewerb ist eine



Initiative des Fachmagazins tHIS und des Lehrstuhls für Bauprozessmanagement und Immobilienentwicklung der Technischen Universität München, bei der Erfolgsfaktoren und Innovationen in strategischen und/oder operativen Bereichen der Unternehmen der Baubranche identifiziert und ausgezeichnet werden. „Der Schlüssel für diesen Erfolg sind eindeutig die Mitarbeiter, das Teamgefüge und die Einsatzbereitschaft jedes Einzelnen.“, so Matthias Krieger, Geschäftsführender Gesellschafter, bei der Entgegennahme der Auszeichnung. Die Krieger+Schramm GmbH & Co. KG arbeitet und lebt seit vielen Jahren nach einer wertebasierten Unternehmenskultur, die Partnerschaft, Dialog, Transparenz und Leistung fördert. Dazu gehört u.a. eine Gewinn- und Kapitalbeteiligung für alle Mitarbeiter.

## AGP Vorstand Dr. Bernd Rödl mit „Management Taktstock“ für Professional Service Firms ausgezeichnet

Die DGPSF - Deutsche Gesellschaft für Professional Service Firms e.V. hat Dr. Bernd Rödl mit dem „Management-Taktstock“ ausgezeichnet. Der Gründer und Seniorpartner der internationalen Beratungs- und Prüfungsgesellschaft Rödl & Partner erhält den Ehrenpreis für besondere Leistungen in Leadership und Management von Dienstleistungsfirmen. Die Verleihung des Taktstocks erfolgte im Rahmen einer feierlichen Gala der DGPSF im Althoff Grandhotel Schloss Bensberg.



Laudator Markus Hartung und Preisträger Dr. Bernd Rödl(v.l.).

„Für Wachstum und Entwicklung von Sozietäten gibt es viele kluge Hinweise und Regeln. Häufig steht strategischer Glamour im Vordergrund. Dass Kultur und Persönlichkeit von zentraler Bedeutung sind, glaubt jeder zu wissen, aber es gibt nur wenige, die es wirklich beherzigen. Rödl & Partner, heute eine echte internationale Kanzlei, hat es geschafft, trotz der Expansion allen Mitarbeitern, gleich an welcher Stelle, zu vermitteln, dass es auf sie persönlich ankommt. Das ist das Werk von Bernd Rödl, und es ist ein Lehrbuchbeispiel für erfolgreiches Wachstum unter Beibehaltung einer Kultur des Umgangs, die man eigentlich in kleineren Familienunternehmen findet. Mandanten und Mitarbeiter schätzen das in gleicher Weise – und dann kann eigentlich fast nichts mehr schief gehen“, sagte Markus Hartung, Direktor des Bucerius Center on the Legal Profession an der Bucerius Law School in Hamburg und Beirat der DGPSF in seiner Laudatio zu den Entscheidungsgründen.

## AGP Japan

Seit den späten sechziger Jahren gibt es die Kontakte der AGP zu Unternehmensverbänden und Wissenschaftlern in Japan. Das Modell der betrieblichen Partnerschaft mit Mitarbeiterbeteiligung, wie es von der AGP vertreten wird, aber auch das System der industriellen Beziehungen insgesamt sowie die Vermögensbildungsgesetze in Deutschland sind dort nach wie vor von großem Interesse. Es hat in den vergangenen Jahren daher immer wieder Besuche von japanischen Wissenschaftlern, Verbandsvertretern und Unternehmern in Deutschland gegeben, die von Prof. Dr. Eduard Gaugler von der Universität Mannheim organisiert und begleitet wurden.

In diesem Jahr hat es die AGP übernommen, zusammen mit dem Leiter der japanischen Reisegruppe, Toshio A. Suzuki, ein Seminar zu diesen Themen in Frankfurt zu organisieren, an dem 16 Vertreter japanischer Verbände und Unternehmen teilnahmen. Als Gastgeber konnten wir die Commerzbank in Frankfurt gewinnen, für die Doris Kempny-Weber über das Mitarbeiterbeteiligungsprogramm der Bank berichtete. Im Anschluss an ein Impulsreferat von Dr. Heinrich Beyer gab es eine intensive Diskussion zur Rolle der Mitarbeiterbeteiligung in der deutschen Wirtschaft und Politik.



Dr. Heinrich Beyer (3.v.l.) und Doris Kempny-Weber (sitzend 1.v.l.) gaben der Reisegruppe um Toshio Suzuki in den Räumen der Commerzbank AG einen Einblick in die Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland.

## Veranstaltungsrückblick

### Unternehmergespräch mit Dr. Nikolas Stihl

Bereits zum dritten Mal trafen sich namhafte Unternehmer zum AGP Unternehmergespräch, bei dem persönliche Erfahrungen in einem kleinen Kreis ausgetauscht und diskutiert werden. Gastgeber diesmal war Dr. Nikolas Stihl, Vorsitzender des Vorstands der STIHL HOLDING AG & Co. KG in Waiblingen. STIHL ist eines der bekanntesten Familienunternehmen in Deutschland, unangefochtener Weltmarktführer bei Kettensägen und seit Jahren auf einem stabilen Erfolgs- und Wachstumskurs. STIHL ist darüber hinaus auch ein ausgesprochen mitarbeiterorientiertes Unternehmen, in dem die Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung über Genussrechte zu den tragenden Säulen der Unternehmenskultur zählt.



AGP Vorstand Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof und Dr. Nikolas Stihl (v.l.).

Entsprechend warben Dr. Stihl und Dr. Michael Prochaska, Mitglied des Vorstands der ANDREAS STIHL AG & Co. KG, für eine partnerschaftliche Leistungskultur mit Mitarbeiterbeteiligung als zeitgemäßes Instrument der Unternehmensführung - sowohl im Hinblick auf die Motivation und Bindung von Fach- und Führungskräften als auch die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen gegenüber den Mitarbeitern.

### AGP Treffpunkt bei STORCK

Die August Storck KG zählt seit Jahren zu einem der erfolgreichsten Unternehmen im Süßwarenbereich. Und diesen Erfolg teilt sie in eindrucksvoller Weise in Form der Storck Mitarbeiterbeteiligung (SMB) mit ihren Mitarbeitern. Dies zeigte die Präsentation der SMB von Tobias Viering, Leiter Zentrales Controlling und Geschäftsführer der Storck-Mitarbeiterbeteiligung (SMB) GmbH, im Rahmen des AGP Treffpunkts bei der August Storck KG am 8. April am Stammsitz des bekannten Familienunternehmens in Halle (Westf.). Lange bevor sich Gewerkschaften, Verbände und andere Un-



Tobias Viering präsentiert die Storck Mitarbeiterbeteiligung.

ternehmen in der Branche der Idee der Mitarbeiterbeteiligung annahm, führte das AGP Mitglied 1978 sein Mitarbeiterbeteiligungsprogramm zum 75. Firmenjubiläum ein. Damals als zusätzliche Belohnung für die Mitarbeiter gestartet, hat die SMB in den letzten 38 Jahren eine Dynamik entwickelt, wie sie die Gründer wohl nicht erahnen konnten. Mit einer heutigen Beteiligungsquote von rund 98 % und einer Beteiligungssumme im zweistelligen Millionenbereich zählt die SMB damit zu einem der erfolgreichsten Beteiligungsprogramme in Deutschland.

### Fachseminar Mitarbeiterbeteiligung

In Zusammenarbeit mit der Miterfolg GmbH fand am 22. April 2013 ein Fachseminar zum Thema Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung im Mittelstand in München statt. Das Fachseminar gab einen Überblick über die häufigsten Mittelstandsprogramme und zeigte die wichtigsten Bestimmungsparameter für ein individuell geeignetes Beteiligungsprogramm auf. Neben dem AGP Geschäftsführer Dr. Beyer und dem Miterfolg Partner Dieter Lachenmaier, referierte Simone Schmidt-Schillig von der Unequity GmbH, einer Beratungsagentur, die sich auf die Kommunikation von Beteiligungsprogrammen spezialisiert hat, wie mit der richtigen Kommunikationsstrategie Beteiligungsprogramme erfolgreich eingeführt werden können.



Die Teilnehmer des Fachseminars in der Diskussion.

## BKU-Frühjahrstagung in Altenberg

Im evangelischen Martin-Luther-Haus in Altenberg trafen sich vom 12. bis 13. April 2013 fast 90 Mitglieder des Bundes Katholischer Unternehmer (BKU). Sie diskutierten, wie christliche Unternehmer auf die Herausforderungen der Märkte und die gesellschaftlichen Entwicklungen reagieren können unter anderem mit Michael Breuer (Präsident des Rheinischen Sparkassenverbandes), Professor Dr. André Habisch von der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt, Ulrike Hillenbrand vom Diözesan-Caritasverband Köln und Dr. Heinrich Beyer, Geschäftsführer der AGP.



Mitwirkende der BKU Frühjahrstagung 2013 (v.l.): BKU-Geschäftsführer Dr. Martin Schooser, Dr. Heinrich Beyer, Marie-Luise Dött (MdB), Ulrike Hillenbrand, Prof. André Habisch und Michael Mager .

„Wir leben in einer globalisierten Welt. Wir müssen uns den Herausforderungen aber nicht durch Nachahmen stellen, sondern dadurch, dass wir christliche Werte bei der Führung eines Unternehmens in den Mittelpunkt unseres unternehmerischen Handelns stellen“, sagte Professor Manfred Maus, OBI-Gründer und Vorsitzender der Diözesangruppe Köln. Dies sei auch hinsichtlich des demografischen Wandels bei der Mitarbeiterbindung, der Rekrutierung von Fachkräften und dem „Arbeiten bis 67“ mit gesunden und zufriedenen Beschäftigten wichtig, erläuterte Wolfgang Schenk von der Bayer AG. „Aus meiner Sicht müssen Unternehmer lernen, Mitarbeiter stärker als bisher in Unternehmensprozesse einzubinden“, sagte Maus. „Sie sehen dann einen tieferen Sinn in ihrer Arbeit, werden emotionale Eigentümer und fühlen sich dem Unternehmen über ihr regelmäßiges Einkommen hinaus viel stärker verpflichtet.“

## **CSR Projekt der AGP**

Seit 2012 führt die AGP gemeinsam mit ihren Partnern GILDE-Wirtschaftsförderung Detmold und DAA Sachsen Anhalt (Süd) und Sachsen im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales das Projekt „CSR Unternehmen!“ durch.

Betriebsübergreifend werden bis Ende 2014 klein- und mittelständische Unternehmen zu CSR-Unternehmen qualifiziert. Das Angebot ist vierstufig aufgebaut und besteht aus einer Impulsveranstaltung, einem Intensivseminar, einem Praxisworkshop und einem Erfahrungsaustausch. Das Programm wird mit interessierten Kooperationspartnern umgesetzt, z.B. Wirtschaftsförderungsgesellschaften, Kammern oder Verbände, die ihren Kunden oder Mitgliedern das Thema CSR näher bringen möchten.

Bisher wurden an den Standorten Leverkusen, Augsburg und Coesfeld alle vier Programmmodule erfolgreich durchgeführt. Angelaufen sind in diesem Jahr weitere Qualifizierungsprogramme in Steinfurt, Soest/Lippstadt und Kiel. Geplant sind außerdem Veranstaltungen in Solingen, Dortmund, Detmold und Neumünster.

Zur Halbzeit des Projektes sprachen wir mit Wolfgang Keck, Projektleiter von „CSR Unternehmen!“ bei der GILDE-Wirtschaftsförderung GmbH in Detmold, über die bisherige Resonanz des Qualifizierungsprogramms und über die Bedürfnisse, Nöte und Herausforderungen der Mittelständler rund um das Thema CSR.

### **Herr Keck, CSR steht für verantwortliches unternehmerisches Handeln. Ist das für viele Mittelständler und vor allem Familienunternehmen nicht ein Selbstverständnis?**

Dieses unternehmerische Selbstverständnis von Verantwortung für die eigenen Mitarbeiter, für die Qualität von Produkten, Prozessen und Service, gleichermaßen für den Standort des Unternehmens ist gerade im Mittelstand und ländlicheren Regionen stark spürbar. Man fühlt sich gegenseitig verpflichtet und das oft aufgrund von Vertrautheit und Nähe. Allerdings sind immer stärker einerseits Geschäftskunden oder Endabnehmer und andererseits Zulieferer in der Wertschöpfungskette global aufgestellt und „anonymer“ als in einer Regionalwirtschaft. Wo die Nähe zum Produktlebenszyklus und den daran Beteiligten und Betroffenen abnimmt, leidet mitunter aber auch die Nachvollziehbarkeit. Auch die Ethik hat dann mitunter kein einfaches Standbein mehr. „Heute nicht auf Kosten von morgen und hier nicht auf Kosten von anderswo seine Gewinne zu erzielen“ ist eine Maxime von Nachhaltigkeit, die ein strategisches Gerüst für Verantwortung einfordert. Und genau das bietet CSR, also Corporate Social Responsibility.

### **Seit mehr als einem Jahr bieten Sie und ihre Projektpartner nun mit „CSR Unternehmen!“ ein Qualifizierungsprogramm für Mittelständler zum Thema CSR an. Ist die Diskussion um CSR vielen Mittelständlern nicht viel zu weit weg von ihrem unternehmerischen Alltag und viel zu akademisch?**

Die unternehmerischen Herausforderungen, die sich hinter dem Kürzel CSR verbergen, gehen dem Mittelstand bereits heute sehr nahe, zum Teil an die Substanz! Mittelständler brauchen die Inhalte von CSR, um ihr Kerngeschäft nachhaltig an den gesellschaftlichen und globalen Herausforderungen auszurichten. Sie brauchen CSR jedoch stärker herunter gebrochen und handfester, als es in den komplex formulierten Leitlinien – wie beispielsweise in der ISO 26000 – dargestellt ist. Es ist, wie Sie sagen: Zu hohe Abstraktion, zu viel Theorie und unverständliches „Berater-Denglisch“ kommen im Alltagsgeschäft erst gar nicht an. Daher setzt unser Programm einen Schwerpunkt auf den gegenseitigen Austausch von Unternehmerinnen und Unternehmern untereinander. In jeder Region beginnt „CSR Unternehmen!“ damit zu zeigen, wie kleine und mittlere Unternehmen CSR bereits mit Erfolg umsetzen. In den Seminaren arbeiten Teilnehmer branchenübergreifend an CSR-Ansätzen für Probleme und Chancen, die den Mittelstand betreffen und auch der Erfa-Kreis zum Abschluss unseres Programms unterstützt Anwendungskompetenzen basierend auf einem Erfahrungsaustausch. Typischerweise verstehen unsere Teilnehmer unter CSR erstens wirtschaftlichen Erfolg auch noch in zehn Jahren, zweitens als Arbeitgeber soziale und menschliche Stärken zu beweisen und drittens ressourcenschonend und damit ökologisch nachhaltig zu sein. Dieses Bild von CSR zeigt sich über sämtliche Geschäftsfelder unserer Teilnehmer hinweg und da macht auch die Unternehmensgröße kaum einen Unterschied.

### **Was bewegt die Teilnehmer des Qualifizierungsprogramms, sich mit dem Thema auseinander zu setzen?**

Die Unternehmen in unserem Programm wollen in erster Linie auch morgen noch gefragt sein, ob bei Fachkräften oder in der industriellen Zulieferkette. Der demographische Wandel ist schließlich nicht nur in strukturschwächeren und ländlichen Regionen die treibende Herausforderung für eine nachhaltige Personalentwicklung. Sicherlich bewegt aber auch viele Teilnehmer ihre sehr hohe und sehr persönliche Identifikation damit, wie sie als Geschäftsmann, Arbeitgeber oder Fachkraft ihr Geld verdienen. So sperrig der Begriff CSR auch sein mag, im Prinzip geht es um Fairness und das bewegt jeden.

### **CSR ist ja ein breites Feld. Wo und wie fängt man da überhaupt an?**

CSR würde ich gar nicht so sehr als ein breites Feld bezeichnen. Ist denn das Bäckerhandwerk ein breites Feld? Ist ein Familienbetrieb im Hotelbereich ein breites Feld? Ist ein regionales Bauunternehmen ein breites Feld und so weiter? CSR ist im Prinzip nicht mehr und nicht weniger als die passgenaue Positionierung des einzelnen Unternehmens in seinem gesellschaftlichen Umfeld. Positionierung meint aber nicht, ein „weiter wie bisher“. CSR ist heute schon ein

durchaus ausgereiftes Managementsystem, mit dem auch kleine und mittelgroße Unternehmen ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft messen, bewerten und damit auch lenken können. Nachhaltigkeit und CSR sind auch bei den „besten“ Unternehmen immer ein Ziel, ein Weg. In unserem Programm „CSR Unternehmen!“ vermitteln wir ein gutes Stück weit auch das, was man nicht über CSR in Büchern und Artikeln nachlesen kann. Wir arbeiten von Beginn an mit Konzepten wie einer Handlungsfeld-Analyse und Messgrößen von CSR, der Systematisierung von Anspruchsgruppen (sogenannte Stakeholder) und deren Themen. Wir führen auch in die Umsetzung von Leitbildern und Instrumenten der Nachhaltigkeitskommunikation ein. Die Teilnehmer unseres Programms lernen die wichtigsten CSR-Instrumente anhand praktischer Arbeiten, Fallbeispiele, Filmbeispiele und Diskussionen kennen. Im eigenen Unternehmen kann dann eine Arbeitsgruppe CSR damit beginnen, die Positionierung in Richtung Nachhaltigkeit, Verantwortung und gesellschaftliche Innovation intern zu verorten, verankern und voran zu bringen. In der Regel startet kein Unternehmen dabei „bei null“. Eine partnerschaftliche Unternehmenskultur würde ich für den CSR-Managementprozess als „Hauptschlagader“ bezeichnen.

#### **Haben Mittelständler überhaupt die Mittel und Möglichkeiten, CSR Konzepte umzusetzen?**

Ja natürlich! Der Mittelstand hat sogar die besten Voraussetzungen, CSR für sich nutzbar zu machen! So brauchen Mittelständler für ihr vielfältiges Engagement im Bereich Mitarbeiter, Umwelt und Gesellschaft nicht einmal große Werbebudgets. Gut umgesetzt, profitieren gerade die kleineren Unternehmen und Familienbetriebe von ihrem hohen Maß an Glaubwürdigkeit, während Konzerne an diesem Punkt oft die Grenzen ihrer Möglichkeiten erreichen. Denn CSR geht an die Substanz des Unternehmens. Ohne dass CSR auch wirklich gelebt wird, verpuffen Mittel und Marketing. Sieht man also CSR unter seinem Kernaspekt der wertorientierten Unternehmensführung, dann steht das gesamte Feld dem Mittelstand weit offen, er sollte nur vielleicht noch etwas selbstbewusster kommunizieren. Dazu kommt, dass wir in Deutschland mit CSR im internationalen Bereich schon sehr hoch ansetzen, was die zugrunde liegenden gesetzlichen Vorschriften und Standards für Unternehmen betrifft. „CSR – Made in Germany“ ist das Motto, in das die Bundesregierung mit dem nationalen CSR-Aktionsplan investiert, und das sie auch in die Welt kommunizieren will. Es geht also um einen Qualitätsanspruch, der nicht nur Material und Fertigung, sondern auch Mensch, Natur und Ethik betrifft. Vielleicht ist CSR eine der größten Chancen der kommenden Jahre, um den Mittelstand unseres Landes weltweit vor dem Hintergrund einer nachhaltigen Entwicklung zu positionieren.

#### **Wo sehen Sie Chance und/oder Herausforderungen für die Mittelständler in der Auseinandersetzung mit CSR?**

Mittelständler haben, vor allem in Konkurrenz mit Branchenriesen, den unschätzbaren Vorteil, dass sie ihre Mitarbeiter viel authentischer und unmittelbarer bei der Umsetzung von CSR im Alltagsgeschäft beteiligen können. Das

ist ein Hebel für eine Innovations- und positive Leistungskultur genauso wie für das „Employer Branding“ im Wettbewerb um Auszubildende, Fachkräfte, Führungspersonal bis hin zur Unternehmensnachfolge. Mittelständler können schon mit überschaubaren CSR-Programmen für Unternehmen und Mitarbeiter wechselseitigen Nutzen erzielen. Wichtig ist dabei, dass CSR nicht aufgesetzt wirkt, sondern vielmehr auf die ureigenen Unternehmenswerte abgestimmt ist und an allen Schnittstellen der Unternehmensbereiche ein fester und verlässlicher Anker ist, der auch in schwierigen Entscheidungssituationen standhält.

#### **Herr Keck, wir danken Ihnen für das Gespräch.**

#### **Zur Person:**

Wolfgang Keck ist seit 2009 bei der GILDE in CSR-Projekten in Partnerschaft mit AGP und DAA beschäftigt. Im Rahmen zusätzlicher Projekte hat er den Deutschen Industrie- und Handelskammertag bei der Konzeption des Zertifikatlehrgangs „CSR-Manager (IHK)“ unterstützt und ist zudem CSR-Dozent seitens der DIHK-Akademie und mehrerer Kammern.



#### **Zur GILDE:**

Die GILDE ist die Wirtschaftsförderungsgesellschaft der Stadt Detmold. Neben umfassenden Serviceleistungen für den Wirtschaftsstandort Detmold und dem Betrieb des Gründer- und Innovationszentrum in Lippe führt die GILDE Beratungs- und Qualifizierungs-Projekte zu Themen wie Ausbildung, Krisenmanagement oder gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen durch. Seit 2006 engagiert sich die GILDE gemeinsam mit ihren Partnern AGP und DAA in verschiedenen nationalen und internationalen Projekten zum Thema Gesellschaftliche Verantwortung (CSR) im Mittelstand.

#### **Kontakt:**

keck@gildezentrum.de

#### **Weblink:**

Weiterführende Informationen und Veranstaltungstermine zum CSR Qualifizierungsprogramm finden Sie unter [www.csr-unternehmen.de](http://www.csr-unternehmen.de)

## Vorankündigung 64. Jahrestagung 2014

### 9. Mai 2014, Haus der Wirtschaft in Stuttgart

In Kooperation mit dem Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg, der Bürgschaftsbank Baden-Württemberg GmbH / MBG Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Baden-Württemberg GmbH und dem Bund Katholischer Unternehmer findet am 9. Mai 2014 im Haus der Wirtschaft die 64. Jahrestagung der AGP statt.



Stellvertretender Ministerpräsident und Minister für Finanzen und Wirtschaft des Landes Baden-Württemberg, Dr. Nils Schmid, MdL.

Unter der Schirmherrschaft von Minister Dr. Nils Schmid sollen das Thema Mitarbeiterbeteiligung in der mittelständischen Wirtschaft in Baden-Württemberg deutlicher platziert, beste unternehmerische Praxis vorgestellt und die Unternehmen ermuntert werden, eigene Beteiligungsprogramme auf den Weg zu bringen.

Die Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung ist ein viel zu wenig beachteter Erfolgsfaktor insbesondere für die

mittelständische Wirtschaft. Dabei sind die positiven Wirkungen für die Mitarbeiter und die Unternehmen vielfach erwiesen und die Einführung eines Beteiligungsprogramms ist auch in kleineren Unternehmen ohne weiteres möglich.

Mehr als 3.000 Unternehmen in Deutschland erzielen mit ihrer Mitarbeiterbeteiligung enorme Vorteile im Wettbewerb um qualifizierte Fach- und Führungskräfte, stärken ihre Finanzkraft und schaffen eine positive Leistungskultur. Für diese Unternehmen ist Mitarbeiterbeteiligung zudem Ausdruck ihrer gesellschaftlichen Verantwortung. Die Mitarbeiter selbst sind am Erfolg des Unternehmens beteiligt und stärken damit ihre persönliche Vermögensbildung.

Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung ist zudem ein gesellschaftspolitisches Thema: Mehr finanzielle Beteiligung kann dazu beitragen, einer weiter zunehmenden Ungleichverteilung des Vermögens in Deutschland entgegenzuwirken. Es ist die Aufgabe der Politik, dieses Konzept in Wirtschaft und Öffentlichkeit stärker hervorzuheben und auf eine Verbesserung der steuerlichen Rahmenbedingungen hinzuwirken.



Tagungsort der 64. AGP Jahrestagung wird die großartige König-Karl-Halle im Haus der Wirtschaft in Stuttgart sein.

#### Pressespiegel

Wenn die Firma den Angestellten mitgehört  
**ZEITonline vom 11. November 2013**

Ein Stück Firma für alle  
**working@office Ausgabe Oktober 2013**

Gefordert, aber kaum gefördert  
**Going Public Magazin Oktober 2013**

Soll man seine Mitarbeiter am Unternehmen beteiligen?  
**F.A.Z. Verlagsspezial /Zukunft Mittelstand vom 26. September 2013**

Angestellte werden zu Finanziers  
**Handelsblatt Nr. 183 vom 23. September 2013**

Motivationsschub für die Belegschaft  
**Handelsblatt Nr. 111 vom 13. Juni 2013**

Mitarbeiterbeteiligung - Ein Stand zum Thema in Deutschland  
**KM Magazin Nr. 79, Juni 2013**

Für alle von Vorteil  
**pa praxis aktuell Ausgabe 2/2013**

#### Kontakt:

Die Beiträge können unter [dirk.lambach@agpev.de](mailto:dirk.lambach@agpev.de) angefragt werden.

# Mitarbeiterbeteiligung

# Gemeinsam mehr erreichen!



Wir entwickeln und fördern partnerschaftliche Unternehmensführung

Machen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Mittelpunkt Ihrer zukünftigen Unternehmensentwicklung. Das erfahrene und kompetente Miterfolg-Team unterstützt Sie gerne bei der Gestaltung Ihres individuellen Partnerschaftsmodells und der Entwicklung einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur. Weitere Infos unter [www.miterfolg.com](http://www.miterfolg.com).

**Miterfolg GmbH**  
Kunoldstr. 29, 34131 Kassel  
Tel.: 05 61 / 510 578 30  
E-Mail: [info@miterfolg.com](mailto:info@miterfolg.com)

miteinander erfolgreich  
**MitErfolg**  
Mitarbeiterführung | Mitarbeiterbeteiligung



AG oder nicht AG. Das ist eine der wesentlichen Fragen hinsichtlich der Durchführungswege eines Beteiligungsprogramms.

---

## Durchführungswege der Mitarbeiterbeteiligung

# Zwei Welten

Im Hinblick auf die „Durchführungswege“, die Zielsetzungen und die unternehmenskulturelle Einbettung einer finanziellen Beteiligung der Mitarbeiter gibt es gravierende Unterschiede bei den Unternehmen: Die Trennlinie der beiden „Welten“ verläuft dabei zum einen bei der Frage „AG oder nicht AG“ und zum anderen – vielleicht noch deutlicher – bei dem Aspekt Familienunternehmen oder managergeführtes, gelistetes Unternehmen.

---

Natürlich finden sich Familienunternehmen, die Belegschaftsaktien ausgeben, und es gibt große Aktiengesellschaften, die anstelle von Belegschaftsaktien lieber Genussrechte oder stille Beteiligungen anbieten, die man ansonsten in den Nicht-AGs des Mittelstands findet. Jenseits dieser untypischen Fälle lassen sich die Ziele und Ausprägungen von Kapitalbeteiligungsprogrammen für die Beschäftigten im Mittelstand und in den (großen) Aktiengesellschaften doch recht trennscharf beschreiben.

### Wechselseitige Bindung im Familienunternehmen

Etwa 95 % der Unternehmen in Deutschland sind Familienunternehmen. Ein wesentliches Definitionsmerkmal von Familienunternehmen ist die Einheit von Eigentum und Unternehmensführung: Das Unternehmen befindet sich mehrheitlich im Besitz einer oder mehrerer Familien oder Familienzweige und der direkte Einfluss des Familienunternehmers wird in allen Unternehmensbereichen spürbar.

Dem Familienunternehmen werden besondere Eigenschaften zugeschrieben: Eine ausgeprägte Werteorientierung des Unternehmers, Standortverbundenheit, Kundennähe, flache Hierarchien, schnelle Entscheidungsabläufe, langfristige Ausrichtung und ein hohes Maß an Flexibilität.

Familienunternehmen sind mit ihrer tendenziell stärker ausgeprägten Mitarbeiterorientierung und ihrer eher partnerschaftlichen Unternehmenskultur dafür prädestiniert, mit einer Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung ihre besonderen Vorzüge für die Mitarbeiter und ihr besonderes unternehmerisches und gesellschaftliches Engagement hervorzuheben.

Die Einführung eines Beteiligungsprogramms ist in Familienunternehmen aber in weit größerem Maß als in großen Aktiengesellschaften abhängig von den Wertvorstellungen und den Überzeugungen des Unternehmers bzw. der Eigentümer. Nur wenn diese maßgebenden Persönlichkeiten vom Sinn und Nutzen der Mitarbeiterbeteiligung überzeugt sind, wird es zu einer Einbeziehung der Mitarbeiter bspw. als stille Gesellschafter kommen. Auch wenn damit keine formalen Mitentscheidungsrechte verbunden sind und der Anteil der Mitarbeiterbeteiligung am Gesamtkapital des Unternehmens eher gering bleibt, wird die Aufnahme von Mitarbeiter-Gesellschafter als eine sehr weitgehende personalwirtschaftliche Maßnahmen empfunden.

Bei der Entscheidung für eine Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung stehen in diesen Unternehmen somit auch nicht primär finanzielle sondern personalwirtschaftliche Zielsetzungen im Vordergrund. „Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung ist für uns nicht



nur eine unternehmerische Aufgabe, sondern auch ein wichtiges gesellschaftspolitisches Ziel“, so ein Vorstandsmitglied eines großen Familienunternehmens in der Rechtsform einer AG. „Für uns als Familienunternehmen ist Mitarbeiterbeteiligung ein zeitgemäßes Instrument der Unternehmensführung - sowohl im Hinblick auf die Motivation und Bindung von Fach- und Führungskräften als auch die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen gegenüber den Mitarbeitern“.

Für viele mittelständische Unternehmen ist Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung ein „starkes Zeichen“ bzw. Symbol für die besondere Wertschätzung der Mitarbeiter und für die besondere, mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur.

### Vertrauen statt Exit

Einer der vielleicht wichtigsten Unterschiede zwischen aktienbasierten und mezzaninen Beteiligungsformen besteht darin, das mezzanines Beteiligungskapital nach Ablauf der Sperr- und Kündigungsfristen vom Unternehmen an die kapitalgebenden Mitarbeiter zurückgezahlt werden muss. Dies ist bei aktienbasierten Programmen nicht der Fall; bei gelisteten Unternehmen ist der Verkauf über die Börse, bei nicht gelisteten in aller Regel über einen internen Markt möglich.

Als stille Gesellschafter aber haben die Mitarbeiter den Status als Gläubiger des Unternehmens; sie sind darauf angewiesen, dass das Unternehmen erfolgreich geführt wird und nach fünf, zehn oder fünfzehn Jahren das Kapital auch wieder auszahlen kann. Zusammen mit den besonderen Zuschreibungen, die die Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung durch die Unternehmer erfährt, kann festgestellt werden, dass Mitarbeiterbeteiligung im Mittelstand bzw. in Familienunternehmen nur zum Tragen kommt, wenn es ein ausgeprägtes Vertrauen zwischen Mitarbeitern und Unternehmerfamilie gibt.

Die fehlende Exit-Option durch Verkauf der Beteiligung am Kapitalmarkt führt bei den mezzaninen Beteiligungsprogrammen des Mittelstands zu einer engen Bindung von Unternehmen und Mitarbeitern.

### Verbreitung von aktienbasierter und mezzaniner Beteiligung

Wenn man davon ausgeht, dass Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung in aller Regel nur in Unternehmen mit mehr als 10 Beschäftigten vorkommt, so gibt das Unternehmensregister des Statistischen Bundesamtes für das Jahr 2011 eine Gesamtzahl von 327.307 Unternehmen, die Beteiligungsprogramme auflegen können. Die in dem Unternehmensregister nicht ausgewiesene Anzahl der Aktiengesellschaften und der Kommanditgesellschaften auf Aktien gibt das Deutsche Aktieninstitut für 2012 mit ca. 12.000 Unternehmen an. Da AGs und KGaAs in aller Regel mehr als 10 Beschäftigte aufweisen, so repräsentieren diese Rechtsformen nur einen Anteil von 3,7 % derjenigen Unternehmen, die Beteiligungsprogramme auflegen können. In diesen 3,7 % aller

### Hohe Fungibilität in Großunternehmen

In den großen Aktiengesellschaften, zumal wenn sie gelistet sind, stellt sich die Situation anders dar: Hier ist die Ausgabe von Belegschaftsaktien eher ein weiteres Element einer modernen Vergütungspolitik bzw. Teil eines Compensation-and-Benefits-Gesamtpakets. Die Einführung des Programms ist eher angesiedelt bei der Funktion „Finance“ und weniger bei „Human Resources“. Die Programme sind in weitaus geringerem Maße abhängig von den Wertevorstellungen der Eigentümer.

Die hohe Fungibilität von Belegschaftsaktien erzeugt wohl nicht eine vergleichbare Bindung des beteiligten Mitarbeiters an das Unternehmen, wie dies bei stillen Gesellschaften in der Regel der Fall ist. Die Beteiligung und die Beteiligten bleiben – im wahrsten Sinne der Société anonyme – unerkannt. Die Verantwortung des Unternehmens endet mit der Ausgabe der Aktien; es gibt keine langfristige finanzielle Bindung und keine Rückzahlungsverpflichtung des Unternehmens.

beteiligungsgeeigneten Unternehmen kann den Mitarbeitern eine aktienbasierte Kapitalbeteiligung angeboten werden.

Die große Mehrzahl der Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung kann Beteiligungsprogramme also nicht in Form von gesellschaftsrechtlichen Beteiligungen am Eigenkapital auflegen, sondern bedient sich wenn anderer „Durchführungswege“, wie u.a. stille Beteiligungen und Genussrechten. Auch wenn bislang zwei Drittel aller Mitarbeiter, die sich an ihrem Arbeit gebenden Unternehmen beteiligt haben, Belegschaftsaktionäre sind, erklärt dies den festzustellenden Trend zu mehr mezzaninen Beteiligungen, die vor allem im Mittelstand zu finden sind.

## Neue Beteiligungsform

# Betriebliche Beteiligungsfonds – Eine Alternative für große Unternehmen

In Frankreich sowie in deutschen Niederlassungen oder Tochtergesellschaften französischer Unternehmen werden seit vielen Jahren Kapitalbeteiligungsprogramme für die Mitarbeiter in Form von „Betrieblichen Beteiligungsfonds“ („FCPE“: Fonds Commun de Placement d’Entreprise) angeboten. Bei einem FCPE handelt es sich um einen Fonds, der nur für die Mitarbeiter eines Unternehmens aufgelegt wird und der fast ausschließlich die Aktien dieses Unternehmens enthält.

---

**F**FCPE-Fonds sind in aller Kürze wie folgt beschrieben: Die für die Mitarbeiterbeteiligung vorgesehenen Belegschaftsaktien sind im FCPE gebündelt, die Arbeitnehmer erwerben Fondsanteile und das Unternehmen gewährt Vorzugsbedingungen. Die Anteile unterliegen einer Sperrfrist. Während dieser Zeit können die Mitarbeiter nicht darüber verfügen. Nur in wenigen Ausnahmefällen sind sie berechtigt, vorzeitig ihre Fondsanteile abzugeben.

Nach Ablauf der Sperrfrist kann der Mitarbeiter seine Fondsanteile weiterhin halten oder zu bestimmten Terminen kündigen. Dann wird der Marktwert seiner Anteile inklusive ggf. thesaurierter Dividenden entsprechend dem dann geltenden Kurswert der Aktien ausgezahlt.

## Nachgelagerte Besteuerung

Ein entscheidender Unterschied zu einem traditionellen aktienbasierten Beteiligungsprogramm besteht in der Besteuerung der Einlagen der Mitarbeiter. Diese können im Wege der Entgeltumwandlung Fondsanteile steuer- und in aller Regel auch sozialabgabenfrei erwerben. Auch nach Ablauf der Sperrfrist können die Anteile weiterhin ohne Steuern und Sozialabgaben gehalten werden. Erst bei Kündigung und Auszahlung des Kapitals wird der Gesamtbetrag versteuert und verbeitragt.

Weiterhin ist es möglich – wengleich in Deutschland bislang noch nicht praktiziert – den Gegenwert der Fondsanteile direkt, ohne eine Steuer- und Beitragspflicht auszulösen, in verschiedene Formen der betrieblichen Altersversorgung einfließen zu lassen. Die Steuer- und Beitragspflicht kann derart in den Zeitraum nach Ausscheiden aus dem Erwerbsleben verschoben werden – mit all den damit einhergehenden Vorteilen.

Diese betrieblichen Beteiligungsfonds nach französischem Recht werden von den deutschen Finanzbehörden anerkannt. Gemäß einer Mitteilung des Bundesministeriums für Finanzen führt

das Innehaben von Ansprüchen oder Rechten gegenüber dem Arbeitgeber aufgrund einer Fondsbeteiligung noch nicht zum Lohnzufluss. Der Zufluss ist grundsätzlich erst mit der Erfüllung des Anspruchs bzw. der Gewinnchance gegeben. Ein Vorteil ist dem Arbeitnehmer erst dann zugeflossen, wenn die geschuldete Leistung tatsächlich erbracht worden ist.

## Insolvenzsicherung möglich

Die Fonds werden als klassische oder strukturierte Anlageformen angeboten. Bei der klassischen Variante bekommt der Mitarbeiter 100 Prozent der Kapitalgewinne, er trägt dafür jedoch das volle Verlustrisiko falls der Kurswert unter den Zeichnungspreis fällt.

Bei der strukturierten Variante ist die Einzahlung des Beschäftigten zum Ende der Laufzeit garantiert, auch wenn der Aktienpreis unter den Emissionspreis fällt. Dividenden und Kursabschläge auf den Ausgabepreis fließen nicht direkt dem Mitarbeiter zu, sondern werden zum Teil für die Finanzierung der Garantie verwendet.

## Vorteile für Unternehmen und Mitarbeiter

Für den Fonds wird ein Aufsichtsgremium eingesetzt, das sich aus Repräsentanten des Unternehmens und der Arbeitnehmer zusammensetzt. Die Aufgaben dieses Gremiums können zum Beispiel in der Überprüfung des FCPE-Managements und des Jahresabschlusses sowie in der Ausübung der Aktienstimmrechte liegen. Die Mitarbeiter können über die Bündelung der Stimmrechte in dem Fonds zu „Ankeraktionären“ des Unternehmens werden.

Der Fonds eignet sich insbesondere für international tätige Unternehmen, die ein einheitliches Beteiligungsprogramm für all ihre Mitarbeiter im In- und Ausland auflegen wollen.

Die Verwendung eines einheitlichen FCPE erleichtert die Administration der Wertpapiere sowohl für das arbeit gebende Unternehmen als auch für die Anteilsinhaber. Verwaltet wird der Fonds von einem Asset-Manager nach Maßgabe des Beteiligungsplans.

Die Vorteile für die Mitarbeiter bestehen in einer einfachen und sicheren Beteiligung am Unternehmen, in der Verlagerung der Steuerbelastung bis zur Auszahlung des Guthabens (nachgelagerte Besteuerung) und einem gesicherten Kapitalerhalt durch strukturierte Konzepte.

Ein betrieblicher Beteiligungsfonds kann nicht nur für Aktiengesellschaften, sondern auch für große mittelständische Unternehmen zum Beispiel in der Rechtsform der GmbH aufgelegt werden. Statt Belegschaftsaktien müssen diese Unternehmen dann Genussscheine, also verbrieft und handelbare Genussrechte ausgeben.

### **Erster deutscher FCPE Fonds bei Thales**

Thales Deutschland mit Sitz in Stuttgart ist die drittgrößte Landesorganisation des französischen Thales S.A. Konzerns und beschäftigt rund 3.800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an insgesamt 24 Standorten mit eigener Produktion und Entwicklung. Als anerkannter Teil der deutschen Hightech-Industrie bietet Thales Deutschland im In- und Ausland modernste, hochsichere und -verfügbare Kommunikations-, Informations- und Steuerungssysteme sowie Dienstleistungen für einen sicheren Land-, Luft- und Seeverkehr, für zivile und militärische Sicherheits- und Schutzanforderungen, außerdem die Entwicklung und Fertigung von Satellitenkomponenten an.

Seit 1998 bietet Thales S.A. weltweite Belegschaftsaktienprogramme an. Die Belegschaftsaktien werden im Thales-Konzernsparplan (PEG) gehalten, der es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglicht, sich mit Hilfe des Unternehmens unter Vorzugsbedingungen ein Sparguthaben aufzubauen.

Die Anlageprodukte werden in einem speziellen Fonds verwaltet, dem FCPE (Fonds Commun de Placement d'Entreprise) Actionnariat Salarié Thales. Der FCPE-Fonds ist ein Wertpapierportfolio, das als Gemeinschaftseigentum von allen Zeichnerinnen und Zeichnern gehalten wird.

Das Guthaben der Beschäftigten besteht aus Anteilen an FCPE-Mitarbeiterfonds und ist nicht direkt in Thales-Aktien investiert. Der FCPE-Fonds wird von einem Aufsichtsrat kontrolliert, in dem die Anteilhaber vertreten sind. Die mit den Aktien verbundenen Stimmrechte werden durch den Aufsichtsrat ausgeübt.





### Employer Branding und Mitarbeiterbeteiligung

## Wie sie die Mitarbeiter als Markenbotschafter gewinnen

Employer Branding wird für die Unternehmen immer mehr zu einem Top-Thema. Laut der Kienbaum Studie Internal Employer Branding 2012, entwickeln oder setzen bereits 69 Prozent der Firmen eine Strategie für ihre Arbeitgebermarkenführung um. Die Etablierung als Arbeitgebermarke soll vor allem dazu dienen, das Unternehmen nach außen attraktiv darzustellen. Das soll zum einen ihre Arbeitgeberattraktivität und Bekanntheit bei den relevanten Zielgruppen steigern, zum anderen wollen Unternehmen so die besten Talente rekrutieren und Stellen mit weniger Aufwand adäquat besetzen.

Doch ebenso viele Unternehmen vernachlässigen noch die Möglichkeiten, die ihnen die eigenen Mitarbeiter als Markenbotschafter in der Arbeitgeberkommunikation eröffnen, wie die Studie weiter feststellt. Das Problem laut Kienbaum: Wenn sich die eigenen Mitarbeiter nicht mit der Arbeitgebermarke identifizieren, seien die Marketingmaßnahmen der Arbeitgebermarke nicht authentisch und ihre Wirkung drohe zu verpuffen. Denn „Employer Branding entfaltet dann seine Wirkung, wenn Mitarbeiter als Markenbotschafter auftreten und ihre positiven Erfahrungen gerne weitererzählen im Arbeitsmarkt.“, so Prof. Dr. Christoph Beck, Professor für Human Resources Management an der Fachhochschule Koblenz, in den „Trends 2013“ der Personalwirtschaft.

Insbesondere im Zeitalter von Social Media ist dies nicht zu unterschätzen. Denn „Schönfärberei“ in der Außendarstellung wird mit den heutigen Kommunikationsformen schnell und unkontrollierbar enttarnt. Damit Unternehmen, die sich ernsthaft als vorbildliche Arbeitgeber präsentieren wollen, den täglichen Glaubwürdigkeitstest bestehen, ist es zwingend notwendig, der Innenkommunikation in der Strategie für die Arbeitgeberkommunikation von vornherein einen hohen Stellenwert beizumessen.

Doch vielen Firmen fällt es noch immer schwer, ihre Arbeitgebermarke nach innen zu kommunizieren. Rund ein Viertel der Befragten ist laut Kienbaum-Studie noch auf der Suche nach geeigneten Maßnahmen, um ihr Employer Branding nach innen zu stärken. Zwar haben viele Teilnehmer der Studie bereits geeignete Instrumente für die externen Zielgruppen entwickelt, jedoch haben sie offenbar Schwierigkeiten, diese externen Botschaften auch nach innen zu kommunizieren. 56 Prozent setzen auf Work-Life-Balance, 54 Prozent auf ein geeignetes Kompetenzmodell und 58 Prozent nutzen den Onboarding-Prozess, um sich als attraktiver Arbeitgeber nach innen zu positionieren.

Die Mitarbeiterbeteiligung ist in diesem Kontext ein bisher noch wenig berücksichtigtes Instrument, das aber hinsichtlich Identität und Engagement der Mitarbeiter starke Wirkungen zeigt. Beteiligt zu sein im und am Unternehmen steigert das „Wir Gefühl“ und das „Commitment“ der Mitarbeiter und ist eine klar verständliche sowie authentische Botschaft an die Beschäftigten, dass ihr Engagement, ihre Beteiligung und ihre Identifikation mit dem Unternehmen gewünscht sind.

Dass eine Mitarbeiterbeteiligung Kern einer erfolgreichen Arbeitgeberkommunikation sein kann, zeigt das Beispiel der SMA Solar Technology AG aus Kassel. Ein wesentlicher Bestandteil der Arbeitgeberkommunikation bei SMA, die sowohl nach innen als auch nach außen über verschiedene Kanäle, Medien sowie Kampagnen kommuniziert wird, ist ihre Unternehmenskultur. Fundament dieser Unternehmenskultur ist eine kooperative Unternehmensführung, die sich durch eine offene Kommunikation auf allen Ebenen, die Einbindung in die Unternehmensziele, gemeinsame Gestaltung von Veränderungen, Freiräume zur eigenverantwortlichen Arbeitsgestaltung sowie eine finanzielle Beteiligung am Erfolg des Unternehmens auszeichnet.

Im Ergebnis prägte dieser Führungsstil insbesondere in den Jahren des starken Wachstums das SMA-Selbstverständnis und trug zur Stärkung der gemeinsamen Identität und Loyalität der Mitarbeiter bei. Regelmäßige Arbeitgeber-Auszeichnungen, wie u.a. vorderste Plätze bei dem bundesweiten Great Place to Work®-Wettbewerb in den letzten Jahren, belegten die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrem Arbeitgeber und bestätigten die kommunizierte Arbeitgebermarke. Die kooperative Unternehmensführung bewies sich somit als wirkungsvolles Instrument einer integrativen Arbeitgeberkommunikation, die es schafft, die Mitarbeiter zu Botschaftern ihres Unternehmens werden zu lassen.

---

**Weblink kooperative Unternehmensführung SMA Solar Technology AG:** <https://jobs.sma.de/de/arbeitswelt-sma/unternehmenskultur.html>

**Interview mit Jürgen Dolle, Partner von Dolle+Lantermann - Praxis für Organisationsentwicklung - und ehemaliger Personalvorstand der SMA Solar Technology AG.**

***Herr Dolle, was zeichnet aus Ihrer Sicht ein erfolgreiches Arbeitgeberbranding aus?***

Letztlich geht es um Positionierung. Sie müssen als Arbeitgeber erkennbar, d.h. unterscheidbar von anderen sein. Authentizität spielt dabei eine wesentliche Rolle. Reines Marketingdenken und Lobhudelei werden früher oder später durch Arbeitgeberbewertungsportale und soziale Netzwerke aufgedeckt und können sich dann ins Negative umkehren. Erfolgversprechender ist es, ein klares und ehrliches Bild von dem zu kommunizieren, für was Sie als Arbeitgeber stehen und was die Mitarbeiter bei Ihnen zu erwarten haben.

***Wie schafft man so ein klares Bild von sich als Arbeitgeber?***

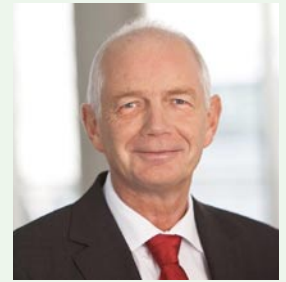
Zunächst muss das Unternehmen selbst ein Bild davon haben, für welche Werte und Haltungen es hinsichtlich der Arbeitskultur und des Miteinanders steht. Idealerweise lässt sich dies in einem Kernthema bzw. einer Grundidee fassen, worum das eigene Selbstverständnis aufgebaut ist. Daraus gilt es dann Ziele, Versprechen und Forderungen abzuleiten, zu formulieren und zu kommunizieren, um das Bild greifbar zu machen. Im Grunde genommen geht es um nichts anderes als die Beschreibung der eigenen Unternehmenskultur.

***In Ihrer Zeit bei SMA haben Sie maßgeblich bei dem Aufbau der Arbeitgebermarke mitgewirkt, die u.a. in dem Slogan „Wir beteiligen die Mitarbeiter am Unternehmen mit dem Kopf, dem Herzen und dem Geldbeutel“ ihren Ausdruck fand. Eignet sich die Idee der Mitarbeiterbeteiligung insbesondere für die Beschreibung einer attraktiven Arbeitgebermarke?***

Die Attraktivität liegt ja immer im Auge des Betrachters. So mag es durchaus Arbeitnehmer geben, für die eine solche partnerschaftliche Unternehmenskultur gar nichts ist, da sie bspw. eher einen autoritären Führungsstil bevorzugen bzw. als geeignet bewerten. Betrachtet man aber die Diskussionen zum einen um die sogenannte Generation Y, die um ihre Meinung gefragt werden und sich einbringen will, und zum anderen um die Entwicklung hin zu einer technologiegetriebenen Arbeitswelt, die mehr und mehr neue Formen der Zusammenarbeit erfordern wird, ist die Mitarbeiterbeteiligung durchaus ein geeignetes Kernthema, um sich als attraktiver und zeitgemäßer Arbeitgeber zu präsentieren. Gleichzeitig steht diese Idee für eine positive Leistungskultur, in dem Sinne, dass sie Versprechen und Forderung gleichzeitig formuliert. Wenn alle sich beteiligt fühlen, ist für jeden deutlich, dass auch sein Beitrag gefordert ist, damit alle besser ans Ziel kommen. Man möchte gemeinsam Dinge bewegen und am gemeinsamen Erfolg beteiligt sein.

***Welche Rolle spielt aus Ihrer Sicht die finanzielle Beteiligung der Mitarbeiter bei einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur?***

Sie ist ganz klar der symbolische Ausdruck der partnerschaftlichen Unternehmenskultur, die dieses ganze Konzept plastisch spürbar werden lässt. Sie ist meiner Meinung nach nicht unbedingt der eigentliche Motivator, was das Engagement der Mitarbeiter betrifft. Aber die finanzielle Beteiligung ist es letztlich, wodurch das Gefühl der Fairness im Unternehmen entsteht und ihren Ausdruck findet. Sie ist somit auch ein greifbares Element, wenn es um die authentische Kommunikation der Unternehmenskultur nach außen geht, denn jeder beteiligte Mitarbeiter wird mit Sicherheit auch in seinem Umfeld über seine finanzielle Beteiligung am Unternehmen, vielleicht auch nicht ganz ohne Stolz, berichten.



***Lässt sich eine solche Unternehmenskultur entwickeln oder muss sie von Beginn an mitwachsen?***

Eine Unternehmenskultur ist nie statisch und wird im Wesentlichen durch das Verhalten der Menschen an der Spitze geprägt. So kann sich auch eine bestehende Unternehmenskultur zu einer partnerschaftlichen wandeln. Allerdings vollziehen sich solche Änderungen nur langsam. Es ist sicherlich einfacher, wenn von Beginn an ein Geist der Beteiligung herrscht. Darüber hinaus bleibt die Pflege einer Unternehmenskultur ein dynamischer Prozess und eine Baustelle, die ständig beobachtet, weiterentwickelt und verbessert werden muss. Sie sollte daher mit geeigneten Maßnahmen regelmäßig hinterfragt und angepasst werden, damit nicht eines Tages die Fremd- und die Selbstwahrnehmung zu weit auseinander fallen, womit wir wieder bei dem Thema authentische Arbeitgebermarke wären.

***Viele halten das Thema Unternehmenskultur für ein „Schön-Wetter-Thema“, was man sich nur in guten Zeiten leistet.***

Alleine an dem hier geschilderten Einfluss der Unternehmenskultur auf die authentische Kommunikation der Arbeitgebermarke sieht man doch schon deren strategische Relevanz beim Thema Fach- und Führungskräfte-mangel. Wer es heute nicht schafft sich als Arbeitgeber attraktiv zu positionieren, wird Probleme mit qualifiziertem Nachwuchs haben. Zudem ist die Unternehmenskultur auch der Kitt, der die Mitarbeiter und das Unternehmen in guten wie in schlechten Zeiten zusammenhält. Denn sie ist es, die das Gemeinschaftsgefühl, die Motivation und die Stimmung aufrecht erhält, wenn es mal schwierige Zeiten zu durchstehen gibt. Man tut also gut daran, das Thema nicht auf der „Nice-to-have“ Liste zu platzieren, sondern seine strategische Dimension zu begreifen.

***Herr Dolle, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.***

## Vermögen und Vermögensverteilung in Deutschland

### Plädoyer für einen Neuanfang bei der Förderung der Vermögensbildung

Nach dem Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung gibt es aktuell eine weitere Studie der Deutschen Bundesbank, die belegt, dass - auch im Vergleich zu anderen europäischen Ländern - die Vermögensbildung der deutschen Bevölkerung unzureichend und die Vermögensverteilung ausgesprochen ungleichmäßig ist. „Die Vermögen der Deutschen sind im internationalen Vergleich besonders ungleich verteilt. Zudem besitzen die meisten Haushalte auch deutlich weniger als diejenigen in Frankreich, Spanien oder Italien“ [FAZ 22.03.13].

Diese Thematik zieht sich wie ein roter Faden durch die Entwicklung der sozialen Marktwirtschaft in Deutschland und war bereits in den siebziger Jahren Anlass für die verstärkte Förderung der Vermögensbildung der Arbeitnehmer, die mit den entsprechenden Gesetzen und Förderinstrumenten auf den Weg gebracht wurde. Trotz der Förderung von Anlagen in Aktien, Fondssparplänen, Bausparverträgen und Lebensversicherungen hat sich an der Situation seither aber nicht viel geändert. Vielmehr scheint die Schere weiter auseinander zu gehen.

Ursache ist nicht zuletzt, dass sich die Aufmerksamkeit der Politik seit etwa 20 Jahren massiv von der Förderung der (Produktiv-)Vermögensbildung der Arbeitnehmer hin zur Förderung der (Alters-)Vorsorge verlagert hat. Mangels notwendiger Anpassungen der Einkommensgrenzen des 5. Vermögensbildungsgesetzes kommen beispielsweise heute die allermeisten Arbeitnehmer nicht mehr in den Genuss der Arbeitnehmersparzulage, was die Attraktivität der staatlich geförderten Vermögensbildung erheblich einschränkt. Darüber hinaus werden immer mehr Mittel in die zweite und dritte Säule der Altersversorgung (BAV, Riester) investiert, die aufgrund der steuerlichen Anreize die klassische Vermögensbildung wenn nicht verdrängt, so doch in den Hintergrund gedrängt hat.

Während Arbeitnehmer mehr als 4.500 € Euro pro Jahr mit nachgelagerter Besteuerung in eine betriebliche Altersversorgung (BAV) investieren können, sind Beteiligungen am Produktivkapital der Wirtschaft in Form von Aktien, Fondssparplänen oder als Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung am Arbeit gebenden Unternehmen aus bereits versteuertem Einkommen zu leisten. Diese einseitige Ausrichtung der Förderung auf die (betriebliche) Altersversorgung führt zu einer einseitigen Bevorzugung einer Anlageform, die zumindest im Vergleich zu Investitionen in Produktivkapital (Unternehmensbeteiligungen, Fonds, Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung) kostenintensiver, weniger rentabel und mit bürokratischen Reglementierungen überladen ist [FAZ 22.03.13].

Es sind also neue Konzepte und Ideen und vor allem neue Prioritäten auf Seiten der Politik nötig, wenn sich an der Situation der ungleichen Vermögensverteilung nachhaltig etwas ändern soll. Die immer wieder vorgebrachte Forderung nach einer höheren Besteuerung der „oberen 10 Prozent“ der Vermögensbesitzer würde an der Situation nicht viel ändern. Wenn man die Verteilung des Vermögens und insbesondere des Produktivvermögens zugunsten der unteren 90 Prozent ändern will, dann muss man dies mit entsprechenden Instrumenten massiv fördern.

Daher wäre zu diskutieren, inwieweit ein Einstieg in die nachgelagerte Besteuerung das Förderinstrumentarium des Vermögensbildungsgesetzes ergänzen oder gar ablösen könnte.

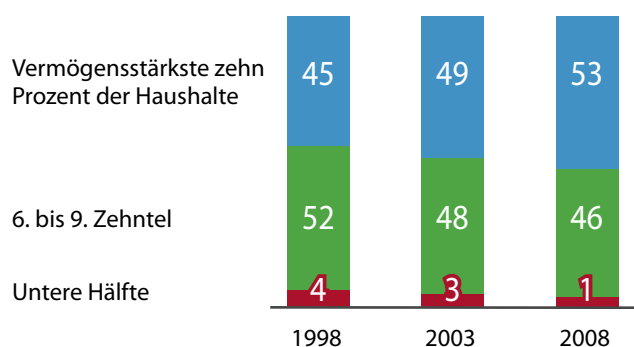
Arbeitnehmer könnten zum Beispiel einen Freibetrag für die nachgelagerte Besteuerung - beispielsweise wie in Österreich 1.400 Euro pro Jahr - bekommen, den Sie dann sowohl in eine Beteiligung am Arbeit gebenden Unternehmen als auch in Aktien oder Fondsbeteiligungen investieren können. Die Entscheidung über die Verwendung des Freibetrages sollte bei den Arbeitnehmern liegen. Weitergehende Vorschläge beziehen sich darauf, einen einheitlichen Freibetrag für die nachgelagerte Besteuerung von Aufwendungen für Vorsorge und Vermögensbildung zu schaffen oder den Freibetrag für die BAV für Einlagen in Fondssparpläne oder in das eigenen Unternehmen zu öffnen.

Solch eine ausgewogene Förderung, die alle Anlageformen umfasst und nicht einseitig auf Produkte der Altersvorsorge setzt, kann einen Beitrag dazu leisten, einer weiteren Polarisierung der Gesellschaft mit einer kleinen Gruppe von Eigentümern am Produktivkapital auf der einen und einer großen Gruppe von Nichteigentümern mit real stagnierendem oder schrumpfendem Arbeitseinkommen auf der anderen Seite langfristig zu begegnen. So begründete die damalige Bundesregierung die Gesetzesinitiative zur Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung im Jahr 2008 mit einem „Gebot wirtschaftlicher Vernunft und sozialer Gerechtigkeit, dass Beschäftigte am Ertrag der Volkswirtschaft gerecht und ausgewogen teilhaben“. Dieser Anspruch ist bislang nicht eingelöst worden.

### Verteilung des Privatvermögens

in Deutschland (Anteil am Nettovermögen in Prozent inkl. Immobilien)

Quelle: BMAS



## Doppeltes Risiko

### Die Angst vor dem Risiko verstellt den Blick auf die Chancen

Nach dem Sparbuch, der Riester-Rente und den Lebensversicherungen sind jetzt die Betriebsrenten dran: Auch diese Form der Altersversorgung wird notleidend; die Betriebsrenten werden um ein Drittel dahinschmelzen. Die Deutschen scheinen ein tragisches Volk zu sein: Sie arbeiten hart, nehmen Gehaltseinbußen hin, um Arbeitsplatz und Export zu sichern, verdienen gut, sparen viel – und schauen hilflos zu, wie sie mit Niedrigzinsen verarmen – und andere mit deutschen Aktien reich werden. Dumm gelaufen, wie Roland Trichy, der Chefredakteur der Wirtschaftswoche, in seinem Blog „Chefsache“ am 23. November schreibt.

Schuld sind nicht unwesentlich Staat und Politiker, die durch steuerliche Anreize die Anleger in unrentable und verwaltungsaufwändige Anlageformen, wie bAV oder Riesterverträge lotsen. Aber auch die herrschende veröffentlichte Meinung, das Börsenkapitalismus, Spekulation und Risiko im allgemeinen Teufelszeug sind, machen den deutschen Anleger unsicher bis ängstlich, alternative Anlageformen zu nutzen.

Die Politik ist eifrig dabei, die Anleger vor sich selbst zu schützen. So scheint es auch mit ihrem Unwillen die Förderung der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung weiter voranzutreiben. Hier wird vor allem seitens der Gewerkschaften und Verbände mit dem Hinweis auf die Gefahr des doppelten Risikos Stimmung gegenüber dieser Anlagemöglichkeit gemacht.

Aber wie sieht es denn tatsächlich aus mit dem Risiko? Für Dieter Lachenmaier, Niederlassungsleiter Südbayern der Miterfolg GmbH, verliert die Beteiligung am Arbeit gebenden Unternehmen viel von dem Schrecken, der so gerne immer wieder gegen die Mitarbeiterbeteiligung ins Feld geführt wird, wenn man sich folgende Argumente genauer betrachtet:

1) Die Beträge, mit denen sich Mitarbeiter beteiligen, liegen zumeist unter € 10.000. Natürlich tut es weh, wenn diese Einlage wertlos wird, aber es führt in der Regel nicht zu existenziellen Problemen. Da waren viele Arbeitnehmer durch die Lehman-Pleite stärker betroffen.

2) Im Gegensatz zu anonymen Kapitalanlagen kennen die beteiligten Mitarbeiter die Menschen, denen sie ihr Geld anvertrauen. Sie haben „Insider-Wissen“ über die Gegenwart und über die Zukunft ihres Arbeitgebers. Sie kennen die Stärken und Schwächen der eigenen Firma und deren Führungskräfte, den Stand der vorhandenen Technik, die Innovationskraft, den Markt, den Wettbewerb und – in vielen Fällen – die Strategie des Unternehmens. Die Fülle des Wissens und die dadurch mögliche persönliche Einschätzung der Lage ermöglichen eine fundierte Anlageentscheidung und reduzieren so das Risiko.

3) Wissenschaftler haben festgestellt, dass Unternehmen, an denen deren Mitarbeiter beteiligt sind, erfolgreicher und krisenfester sind als andere. Nun weiß man zwar nicht immer, ob sie erfolgreicher sind, weil sie ihre Mitarbeiter beteiligen, oder ob Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung auch andere Entscheidungen vernünftig treffen. Doch das ist für die Risikoeinschätzung letzten Endes egal. Die Beteiligungsrisiken werden geringer.

„Ja, bei der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung liegen zwei Eier in einem Korb, aber die Chancen übersteigen in der Regel die Risiken und die Risiken sind meist nicht existenzgefährdend“, so Dieter Lachenmaiers Fazit.

Ganz im Gegenteil zeigt die Praxis eine Reihe von erfolgreichen Beteiligungsprogrammen am Arbeit gebenden Unternehmen sowohl in Form von Belegschaftsaktien als auch der im Mittelstand weit verbreiteten Formen der stillen Beteiligung bzw. der Genussrechte. So sind für letzteres Verzinsungen, die weit über dem marktüblichen Zins liegen, eher die Regel als die Ausnahme, wie die AGP aus ihrem Mitgliederumfeld berichten kann. Und dabei ist kein Fall bekannt, bei dem es je zu einer Insolvenz eines dieser Unternehmen kam.

Für Thomas Domeyer, Prokurist der Goldbeck GmbH und Mitglied des Partnerschaftsausschusses der Goldbeck-Mitarbeiterbeteiligung, Bielefeld, vermindert ganz im Gegenteil eine MAB sogar das Insolvenzrisiko: „Natürlich besteht dieses Risiko theoretisch. Dieses als Kritikpunkt gegenüber einer Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung aufzuführen, ist aus meiner Sicht aber zu kurz gedacht. Eine Beteiligung der Mitarbeiter mindert gerade das Risiko einer Insolvenz, weil sie positiven Einfluss auf wesentliche beeinflussbare Erfolgsfaktoren eines Unternehmens nimmt, wie das Engagement, die Motivation und die Bindung der Mitarbeiter. Auch stärkt sie das Gemeinschaftsgefühl, was gerade in schwierigen Zeiten für Verständnis und Zusammenhalt sorgt.“



Gegenstand des Schreckens: die berühmten Eier in einem Korb, vor denen auch im Zuge einer Mitarbeiterbeteiligung gewarnt wird.

### Mitarbeiterboni

## Geld allein reicht nicht als Leistungsanreiz

Mit dem Aprilgehalt flossen in diesem Jahr wieder in vielen Unternehmen auch die Jahresboni. Doch die Wirksamkeit bzw. Sinnhaftigkeit dieses Geldsegens darf durchaus bezweifelt werden. Denn weder erfüllt dieser als Pauschal-Begünstigung ausreichend die erwünschte Wirkung eines Leistungsanreizes, noch wirkt es finanziell für den Mitarbeiter nachhaltig, wenn man berücksichtigt, was von der Auszahlung nach der Besteuerung übrig bleibt.

Will man wirklich Anreize liefern, müssen Erfolgsbeteiligungen an Ziele gekoppelt sein. „Aus Unternehmenssicht macht eine Verbindung von Leistung und Bezahlung mehr Sinn“, sagt Henning Curti von der Unternehmensberatung Ernst & Young in einem Beitrag des Handelsblatts vom 3. April 2013. Studien zeigten, dass eine variable Vergütung zum Beispiel zu 15-20 Prozent höheren Verkaufszahlen führen kann.

Doch solche variablen Vergütungssysteme werfen auch einiges an Fragen und Problemen auf. Was ist z.B. die legitime Höhe für den variablen Anteil? Fällt dieser zu hoch aus, kann dies zu Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern führen, weil sie ggf. mit ihrem Grundgehalt nicht mehr ihren Lebensunterhalt bestreiten können. Außerdem wollen hierzulande Mitarbeiter planbare Einkommen erzielen, wie Prof. Thomas Bartscher von der Technischen Hochschule Deggendorf in demselben Beitrag betont. Eine weitere Frage ist die der Ziele, an die man die Erfolgsvergütungen koppelt. Sind die Kriterien nicht klar und nachvollziehbar, kann das leicht zu Unmut und Neid unter den Mitarbeitern führen, vor allem in kleineren Firmen, wo sich die Mitarbeiter gut kennen, warnt Curti.

Letztlich bleibt die einfache Frage, was dem Mitarbeiter grundsätzlich von den Boni im wahrsten Sinne des Wortes bleibt. Im Schnitt freuen sich zu gut 50 % der Fiskus und die Sozialversicherungsträger über die Großzügigkeit der Unternehmen und der Rest ist dann mal eben schnell für die kleinen Besonderheiten im Leben verkonsumiert.

Eine unter diesem Aspekt attraktive Alternative, um die Mitarbeiter vor allem auch nachhaltig am Erfolg des Unternehmens teilhaben zu lassen, ist, den Mitarbeiter statt den Boni Beteiligungen bspw. in Form einer stillen Beteiligung zu gewähren.

Auch wenn die Gesetzgebung aktuell nur einen maximalen Betrag von 360 € vorsieht, den die Unternehmen ihren Mitarbeitern steuer- und sozialabgabenfrei pro Jahr überlassen können, so können doch zusätzlich jährliche Zinsen auf die Beteiligungen vereinbart werden, die den Mitarbeitern dann als Kapitalertrag zugehen. Zwar erreichen diese Beträge in

den ersten Jahren mitunter nicht die Höhe der Boni, wie sie aktuell gezahlt wurden. Dafür wächst aber Jahr für Jahr die Beteiligungssumme an, wodurch auch die Zinserträge auf die Beteiligung von Jahr zu Jahr steigen.

Was solche Kapitalbeteiligungsprogramme außerdem für die Arbeitnehmer interessant macht, ist zum einen die Möglichkeit, mit eigenen Einlagen weitere Beteiligungen zu erwerben. Zum anderen weisen sie in den meisten Fällen Verzinsungen auf, die weit über dem regulären Marktzins liegen. Gerade in den aktuellen Zeiten von Zinstief und Europäischer Schuldenkrise kann dies eine attraktive Anlageform, auch im Hinblick auf die private Altersvorsorge sein.

Und ganz ohne Wirkung für den Arbeitgeber bleiben Beteiligungsprogramme dieser Art auch nicht. Dadurch, dass die Mitarbeiter mit Kapital an dem arbeitgebenden Unternehmen beteiligt sind, steigert das ihr Interesse zu erfahren, wie es um ihre Anlage steht und zum anderen zu überlegen, welchen eigenen Beitrag sie für die Gesamtentwicklung leisten können. Es entsteht so ein mitunternehmerisches Denken und Handeln der Mitarbeiter, was die Identifikation und die Motivation steigert, nach dem Motto „Wir sind nicht ganz unbeteiligt!“.

### **Leistungsbezogene Boni und Mitarbeiterbeteiligung sind die Top Leistungsanreize für deutsche Arbeitnehmer**

Die Talents & Trends Umfrage der Personalberatungsgesellschaft von Rundstedt vom Mai 2013 zeigt, dass in puncto Leistungsanreize auf Arbeitgeberseite mehr Kreativität nötig ist. Denn auch die häufig zugestandenen „Benefits“ wie Dienstwagen, Laptop und Smartphone, einst klassische Statussymbole aufstrebender Leistungsträger, fallen heute in der Arbeitnehmer-Gunst massiv zurück. Die meisten (25 Prozent) lassen sich durch leistungsbezogene Boni anspornen, gefolgt von flexibler, eigenverantwortlicher Arbeitsplanung (19 Prozent) und Mitarbeiterbeteiligung am Unternehmen (12 Prozent). Dabei setzen Männer eher auf Beteiligungen als Frauen. Während 15 Prozent der befragten Männer die Beteiligung auf Platz 1 wählten, entschieden sich nur acht Prozent der Frauen für dieses Privileg. Diese wählten mit 23 Prozent flexible und eigenverantwortliche Arbeitsplanung auf Rang 1.



### Einzigartige Beteiligung

## Die Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft MITWinn® der Pflegedienst-Lilienthal GmbH

Mitarbeiterbeteiligung und Pflegedienst - geht das zusammen, in einer Branche, die mehr für Mindestlohn und harte Arbeitsbedingungen steht, als für ein partnerschaftliches Miteinander auf Augenhöhe? Fakt ist, dass der Branche ein schlechter, wenn auch nicht immer gerechtfertigter Ruf voraus eilt, und den Personalmangel, der hier so akut ist wie in keiner anderen Branche, verschärft. Derzeit sind rund 30.000 Stellen in Deutschland unbesetzt. Vor allem Jugendliche sind an dem Beruf kaum interessiert.

Geschadet haben dem Image der Pflege u.a. Versäumnisse im Personalbereich. Arbeitskräfte gab es hier viele Jahre mehr als genug, und so haben viele diesen Aspekt lange vernachlässigt. Unangemessener Personaleinsatz, schlechter Informations- und Kommunikationsstil, schlecht organisierte Freiräume waren in Folge dessen nicht selten Mängel, die dafür sorgten, dass immer mehr qualifizierte und motivierte Mitarbeiter nach und nach abwanderten und die verbleibenden immer mehr am Limit arbeiten mussten.

Auch bei dem 1998 gegründeten Pflegedienst Lilienthal bei Bremen spürt man den Personalmangel. Auch wenn dort von Anfang an viel Wert auf eine zeitgemäße Personalpolitik und -entwicklung gelegt wurde, bedarf es auch hier immer mehr Bemühungen, neue qualifizierte Pflegekräfte zu gewinnen. Das war einer der Gründe, die den Unternehmenschef Helmut Mensen 2009 dazu bewogen haben, seine Mitarbeiter zu Teilhabern zu machen. 20 Prozent seines Unternehmens wandelte er damals in eine Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft um. Eine Idee, die unter seinen Mitarbeitern auf große Begeisterung stieß und die ihm im selben Jahr den Innovationspreis der bundesweit erscheinenden Fachzeitschrift „Häusliche Pflege“ einbrachte.

Die Motivation, diese Idee zu realisieren war für Mensen die Überlegung, einen Anreiz für die Mitarbeiter zu schaffen, sich stärker mit dem Unternehmen zu identifizieren. Aber auch hinsichtlich der Außenwirkung erwartete er, dass die Mitarbeiterbeteiligung ihm ein positives soziales Image und Sympathien bei potentiellen Bewerbern und auch Kunden bringen würde.

Heute sind 95 % der 80 Mitarbeiter auf freiwilliger Basis an der Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft MITWinn® beteiligt. Helmut Mensen ist überzeugt und gleichermaßen begeistert davon, was die Mitarbeiterbeteiligung mit den Menschen im Unternehmen gemacht hat. Das Ergebnis lässt sich aus seiner Sicht in den guten Pflegenoten ablesen und darin, dass das Unternehmen heute so gut dasteht, wie nie zuvor.

Aber vor allem macht sich der Pflegedienst Lilienthal mit seiner MITWinn® Beteiligungsgesellschaft als Arbeitgeber erkenn- und damit unterscheidbar von anderen. Denn nach Aussagen des Arbeitgeber- und Berufsverband Privater Pflege e.V. dürfte er wohl die einzige Pflegediensteinrichtung in Deutschland mit einer Mitarbeiterbeteiligung sein.

Helmut Mensen hat derweil schon ein neues Ziel vor Augen. Er zieht in Erwägung die Beteiligung seiner Mitarbeiter am Unternehmen weiter auszubauen. „Wie der Pflegedienst Lilienthal heute dasteht, ist zu einem erheblichen Teil dem Einsatz und der Identifikation der Mitarbeiter zu verdanken. Wer sich so einbringt, sollte auch an der zukünftigen Entwicklung nicht nur finanziell beteiligt sein, sondern auch ein Votum bei der weiteren Entwicklung haben“, so Mensen.

---

#### **Kontakt:**

Weitere Informationen zur MITWinn® Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft erhalten Sie von Helmut Mensen.

**info@heme-mensen.de**



Die MITWinn® Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft ist bisher einzigartig im Bereich der Pflegedienstleistungen.

### Schlagzeilen

## Symbolischer Schulterschluss mit der Belegschaft. VW beteiligt Mitarbeiter verstärkt am Unternehmen



Mit einer lange geplanten Kapitalbeteiligung übten Anfang des Jahres die VW-Eigentümerfamilien Porsche und Piëch den symbolischen Schulterschluss mit der Belegschaft. Die 600.000 Mitarbeiter von Volkswagen

erhielten über die neu gegründete Salzach Privatstiftung in Österreich 2 Prozent der Stammaktien ihres Unternehmens. Diese Anteile wurden bisher der Porsche-Piëch Holding zugerechnet. Dividenden sind für die Papiere jedoch nicht vorgesehen.

Zwar könne man mit den entsprechenden Stimmrechten auch keine Beschlüsse auf Hauptversammlungen treffen, erklärte VW-Betriebsratschef Bernd Osterloh. In Form der Stiftung demonstrierten die Familien aber, „dass sie zu den fast 600.000 Arbeitnehmern des Volkswagen-Konzerns stehen“. Es gebe eine gute Zusammenarbeit beider Seiten. Die Porsches und Piëchs sind neben dem Emirat Katar und dem Land Niedersachsen die Hauptaktionäre von Europas größtem Autobauer.

Die gewählte Konstruktion soll den „Willen der Arbeitnehmer zur Zukunft ihres Unternehmens“ sichtbar machen. Ursprünglich waren auch die Gründung eines Vereins oder einer Genossenschaft erwogen worden, um ein bis fünf Prozent der Volkswagen-Stammaktien zu verwalten.

In dem nun umgesetzten Modell dominieren die Belegschaftsvertreter den Stiftungsvorstand. Er übt die übertragenen Stimmrechte aus. Aber auch Mitglieder aus der „jüngeren Generation“ der Familien Porsche und Piëch kommen in das Gremium. Im VW-Aufsichtsrat sitze keines von ihnen, hieß es. Die Stiftung, die auch einen ergänzenden Beirat hat, könne also unabhängig über den Einsatz ihrer Stimmrechte entscheiden.

Osterloh war von Beginn an in die Beratungen zu einer stärkeren Mitarbeiterbeteiligung bei Volkswagen eingeschaltet. 2009 starteten die Verhandlungen, rechtliche Voraussetzungen mussten geklärt werden. Die Pläne waren Teil der Einigung mit Porsche zur Bildung eines integrierten Autokonzerns. Seit August 2012 gehört das in der Porsche AG gebündelte Fahrzeuggeschäft vollständig zur VW-Gruppe. [manager magazin online vom 07. Februar 2013]

## Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter wird honoriert. Kion Group AG kauft Aktien für Mitarbeiterbeteiligungsprogramm zurück



Nach ihrem gelungenen Börsendebüt im Juni diesen Jahres hat die KION GROUP AG ihre Mitarbeiter mit einem Mitarbeiteraktien-Programm noch stärker am Erfolg des Unternehmens beteiligt. Das Programm startete zunächst in

Deutschland und soll später, soweit möglich, auf die globalen Standorte des weltgrößten, auf Flurförderzeuge und verbundene Dienstleistungen spezialisierten Anbieters ausgedehnt werden.

Nachdem im August diesen Jahres der Vorstand der KION GROUP AG den Rückkauf eigener Aktien beschlossen hatte, wurden vom 28. August bis 15. Oktober 2013 bis zu 200.000 Aktien über die Börse zurückerworben, was etwa 0,2 Prozent des Grundkapitals entsprach. Diese Aktien sollen den Mitarbeitern im Rahmen des Programms angeboten werden.

„Der Erfolg unseres Unternehmens hängt vom hohen Engagement unserer Mitarbeiter ab“, betont Gordon Riske, CEO der KION GROUP AG. „Diese Leistungsbereitschaft wollen wir mit dem Aktienprogramm honorieren, das die Identifikation unserer Beschäftigten mit dem Unternehmen weiter stärken soll. Mit dem Programm können die Mitarbeiter noch unmittelbarer an der Wachstumsstrategie der KION Group teilhaben.“

Der Rückkauf der Aktien der Gesellschaft begann während eines zweiwöchigen Handelsfensters nach Veröffentlichung der Halbjahreszahlen, das aufgrund interner Beschränkungen für den Handel mit Wertpapieren der KION Group durch Mitarbeiter gilt. In diesem Zeitraum konnten Mitarbeiter Aktien des Unternehmens handeln, so z.B. auch die Teilnehmer eines früheren, breit gestreuten Management-Beteiligungsprogramms, die bis vor kurzem einer Sperrfrist unterlagen. Die Mitglieder des Vorstands der KION GROUP AG und weitere Führungskräfte unterliegen weiterhin der Verkaufssperrfrist von zwölf Monaten ab dem Börsengang. [Pressemeldung der Kion Group AG vom 26. August 2013]

## DB Betriebsrat fordert automatische Erfolgsbeteiligung



Der neue Konzernbetriebsratschef der Deutschen Bahn, Jens Schwarz, fordert vom Vorstand eine regelmäßige Beteiligung der Belegschaft am Ergebnis. „Die Mitarbeiter haben die Erfolge der zurückliegenden Jahre erst

möglich gemacht, das muss sich rechnen. Und zwar für alle Beschäftigten“, sagte Schwarz der „Welt“.

Vor drei Jahren gab es im DB-Konzern erstmals eine Mitarbeiterbeteiligung. Rund 1.200 Euro wurden in mehreren Tranchen an die 150.000 tariflich Beschäftigten in Deutschland ausgezahlt. Eine entsprechende Vereinbarung, die die Gewerkschaft EVG ausgehandelt hatte, ist inzwischen ausgelaufen.

„Wir wollen nun ein Modell für eine automatische Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter, die nicht jedes Mal neu ausgehandelt werden muss“, so Schwarz. Nach einer festen Formel solle künftig ein bestimmter Prozentsatz des Gewinns an die Beschäftigten ausgeschüttet werden. „Und zwar an alle rund 295.000 Mitarbeiter weltweit, nicht nur an die Kollegen in Deutschland“, erklärt der Betriebsratschef. Dass sich die deutschen Arbeitnehmervertreter in diesem Ausmaß für die weltweit tätigen Kollegen einsetzen, ist neu im DB-Konzern. Verhandlungen mit dem Vorstand laufen, so Schwarz, bis Herbst sollen sie abgeschlossen sein. Personalvorstand Ulrich Weber hat Gesprächsbereitschaft signalisiert. Wenn es so kommt, wie die Arbeitnehmervertreter wollen, könnte 2014 die neue Erfolgsbeteiligung für das vorangegangene Geschäftsjahr ausgeschüttet werden.

„Das gilt selbstverständlich nur für Jahre, in denen es auch etwas zu verteilen gibt“, so Schwarz, sprich, wenn die Bahn Gewinn macht. Das wird sie in diesem Jahr erneut schaffen, allerdings ist davon auszugehen, dass das Ergebnis deutlich schwächer als im Vorjahr ausfällt. „Den Umsatz des vergangenen Jahres werden wir nicht mehr erreichen. Der Überschuss wird ebenfalls geringer sein“, so der Betriebsratschef, der auch im Aufsichtsrat des Bahn-Konzerns sitzt. [Die Welt vom 23. Juni 2013]

## Beteiligungen am eigenen Unternehmen motivieren die Mitarbeiter

Mitarbeiter, die an ihrem Unternehmen beteiligt sind, identifizieren sich stärker mit ihrem Arbeitgeber. Das ist das Ergebnis einer aktuellen Umfrage der internationalen Unternehmensberatung Hay Group unter 154 Fach- und

Führungskräften aus global aufgestellten Unternehmen. Von den befragten Unternehmen waren 66 % börsennotiert. Von ihnen bieten über die Hälfte (52 Prozent) ihren Mitarbeitern Belegschaftsaktien an. Weitere 18 Prozent planen, ihre Angestellten künftig am Unternehmenserfolg partizipieren zu lassen. Bei den nicht-börsennotierten Unternehmen haben derzeit 24 Prozent der Angestellten die Möglichkeit, sich an der eigenen Firma zu beteiligen. Weitere 10 Prozent sollen in Zukunft dazu kommen.

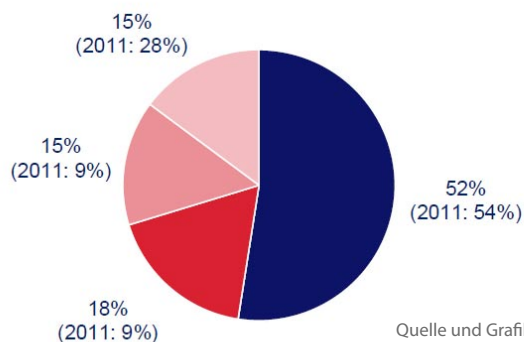
Die Motive, Beteiligungsprogramme einzuführen, liegen auf der Hand: „Wem selbst ein Teil der Firma gehört, der geht motivierter und engagierter an die Arbeit heran und identifiziert sich stärker mit seinem Arbeitgeber. Dass dies wirklich so ist, zeigt unsere Umfrage“, sagt William Eggers, Senior Vice President bei Hay Group. So bescheinigten 87 Prozent der befragten Unternehmen ihren Mitarbeitern eine stärkere Identifikation mit der eigenen Firma durch Mitarbeiterbeteiligung. Das sind zwar neun Prozent weniger als im Jahr 2011 (96 Prozent), aber dennoch eine deutliche Mehrheit.

Daneben spekulieren Arbeitgeber darauf, über Beteiligungsprogramme ihre Mitarbeiter besser an das Unternehmen binden zu können und so als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben. „Dies funktioniert ebenfalls. Allerdings sagen nur wenige Unternehmen, dass Belegschaftsaktien eine wichtige Rolle bei der Rekrutierung von Mitarbeitern spielen“, sagt Eggers.

Dennoch gibt es auch Bedenken. Vor allem bei den Unternehmen, bei denen Aktienprogramme in Planung sind. „Diese Firmen befürchten, dass die Administration und Implementierung der Programme sehr aufwändig sein können und hohe Kosten mit sich bringen“, so Eggers. [Pressemitteilung der Hay Group vom 26. Februar 2013]

## Bietet Ihr Unternehmen einen Plan für Belegschaftsaktien an?

(nur börsennotierte Unternehmen)



■ Ja

■ Nein, aber wir beabsichtigen, einen Plan einzuführen

■ Nein, wir hatten in der Vergangenheit einen Plan, haben ihn aber eingestellt

■ Nein, wir hatten noch nie einen Plan und bereiten ihn auch nicht vor

### Aktienbasierte Mitarbeiterbeteiligung nimmt zu

Heutzutage vergüten Unternehmen nicht nur ihr Top-Management, sondern zunehmend auch ihre breite Mitarbeiterschaft mit Kapitalbeteiligungsprogrammen. Insbesondere die aktienbasierte Mitarbeiterbeteiligung erfährt in diesem Zusammenhang eine größere Bedeutung. Zu diesen Ergebnissen kommt eine Studie der Unternehmensberatung hkp. Dagegen befinden sich die klassischen Aktienoptionen weltweit auf dem Rückzug. In Deutschland spielt diese Form der Mitarbeiterbeteiligung seit Mitte der 2000er Jahre nur noch eine untergeordnete Rolle, wie die Studie weiter feststellt. Als Bremse für die Umsetzung internationaler Beteiligungsprogramme stellt die Studie einmal mehr die extrem unterschiedlichen nationalen Vorgaben heraus. [Presseinformation hostetter kramarsch partner vom 12. Juni 2013]

### Mitreden und mitentscheiden erhöhen die Effekte einer Mitarbeiterbeteiligung

Die Idee der Mitarbeiterbeteiligung ist simpel: Mit ihr steigt die Identifikation und das Engagement und das Unternehmen wird in der Folge profitabler. Dass das auch tatsächlich so ist, hat Wolfgang Weber mit seinem Team von der Universität Innsbruck belegt. In seinen Untersuchungen hat er u.a. herausgefunden, dass die reine Gewinnbeteiligung und Kapitalbeteiligung ohne Mitsprachemöglichkeit wirtschaftlich weniger nützt, als wenn Mitarbeiter Mitwirkungsmöglichkeiten haben. „Wo Mitentscheidung praktiziert wird, ist das ethische Betriebsklima deutlich höher. Das heißt, dass der Mitarbeiter mehr anerkannt und wertgeschätzt wird. Zudem begünstigt Mitsprache gegenseitige Hilfe und Unterstützung. Den höchsten Effekt hat die Möglichkeit der Mitentscheidung jedoch auf die Bindung und Identifikation mit dem Unternehmen.“, so der Professor für Angewandte Psychologie in einem Artikel des Kuriers vom 19.01.2013 zum Thema Mitarbeiterbeteiligung.

### DAI Studie bescheinigt unzureichende staatliche Förderung

Laut einer Studie des Deutschen Aktieninstituts (DAI) und Ernst & Young [Mitarbeiterbeteiligung mit Aktien: Eine Umfrage unter börsennotierten Unternehmen in Deutschland; November 2013] machen deutsche Unternehmen vor allem die zu geringe staatliche Förderung dafür verantwortlich, dass Mitarbeiterbeteiligung mit Aktien hierzulande kaum eine Rolle spielt. Mehr als 80 Prozent der befragten börsennotierten Unternehmen kritisieren die steuerliche Benachteiligung und regen höhere Freibeträge als entscheidenden

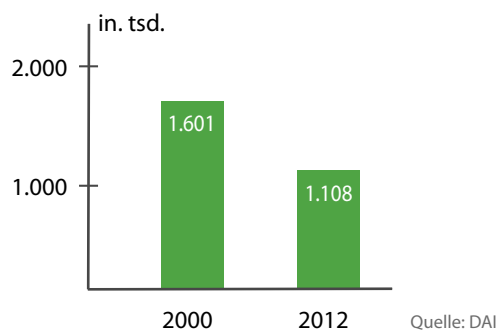
Beitrag zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland an.

Tatsächlich sei das Potenzial für aktienbasierte Vergütung auf breiterer Basis in Deutschland bei weitem nicht ausgeschöpft und bleibt trotz der Anhebung des Freibetrags von jährlich 135 Euro auf 360 Euro im Jahr 2009 hinter vielen Ländern weiterhin deutlich zurück. Im Jahr 2012 habe die Zahl der Belegschaftsaktionäre bei etwas weniger als 1,3 Millionen gelegen. Um die Jahrtausendwende seien hierzulande dagegen noch mehr als 1,6 Millionen Mitarbeiteraktionäre gezählt worden.

Der Nutzen der aktuellen staatlichen Förderung wird von vielen Unternehmen offensichtlich als zu gering angesehen. Zwar bieten 60 Prozent der Umfrageteilnehmer eine aktienbasierte Vergütung an, aber für die überwältigende Mehrheit (75 Prozent) hatte die Anhebung der staatlichen Förderung im Jahr 2009 keinerlei Auswirkungen auf die Bereitschaft, ihre Mitarbeiter am Kapital zu beteiligen. Für den Rest der Umfrageteilnehmer war die steuerliche Förderung allenfalls ein Grund unter vielen, einen Aktienplan einzuführen. Ferner haben sich weniger als 60 Prozent der Unternehmen bewusst dafür entschieden, bei der Ausgestaltung des Aktienplans die Bedingungen der staatlichen Förderung zu erfüllen. Das Ziel der staatlichen Förderung, einen Anreiz zur Implementierung einer Kapitalbeteiligung zu geben, wird damit derzeit zu einem großen Teil verfehlt, so das Fazit der Studie.

„Was hier für die Aktiengesellschaften belegt wurde, gilt erst recht für den Mittelstand“, so der Geschäftsführer der AGP, Dr. Heinrich Beyer. „Auch hier wirkt trotz des gestiegenen Interesses insbesondere bei Familienunternehmen die ungünstige steuerliche Behandlung der Mitarbeiterbeteiligung als Bremse.“

### Zahl der Belegschaftsaktionäre in Deutschland



# DIE BESTE VORSORGE

## FÜR IHRE MITARBEITER UND IHRE KENNZAHLEN

Stellen Sie jetzt Ihre betriebliche Altersversorgung auf den Prüfstand! Ist Ihre Betriebsrente passend für jeden Mitarbeiter – unabhängig von Einkommen, Alter oder Geschlecht? Macht Ihre Lösung Ihr Unternehmen finanziell unabhängig und erhöht Ihre Anziehungskraft als Arbeitgeber?

Lernen Sie das auxilion-Prinzip kennen – eine Zukunftsvorsorge ohne Versicherungen und einfach wie ein Sparbuch. Über 200 der führenden Familienunternehmen Deutschlands, darunter auch Mitgliedsunternehmen des AGP, sind bereits überzeugt.



Sie kennen uns noch nicht und wollen wissen, was die Wirtschaftspresse über uns denkt?

[www.auxilion.de/presse](http://www.auxilion.de/presse)

### Weltpartag und die Frage, wohin mit dem Geld im Zinstief

## Investition ins eigene Unternehmen als renditestarke Alternative

Am 30. Oktober war Weltpartag. Den Gedanken des Sparens, der auf dem 1. Internationalen Sparkassenkongress im Oktober 1924 in Mailand im Mittelpunkt der Überlegungen bei der Einführung dieses Tages stand, nehmen die Deutschen bis heute sehr ernst. Fleißig bilden sie immer mehr Ersparnisse. Nach dem von der Allianz kürzlich veröffentlichten „Global Wealth Report“ wuchs das Netto-Geldvermögen pro Kopf in der Bundesrepublik kontinuierlich seit 2007 um insgesamt 17,8 Prozent.

Doch die Deutschen sparen falsch. Denn ein erheblicher Teil ihrer Geldvermögen ruht auf Bankkonten und bei Versicherungen, die ihre Kundengelder überwiegend in festverzinslichen Wertpapieren angelegt haben, wie Zahlen der Bundesbank belegen. Und das trotz der Nullzinspolitik, die den Sparer bestraft, indem selbst eine im historischen Vergleich sehr niedrige Inflationsrate das Vermögen aufzehrt. So erleiden Anleger mit der Mehrzahl ihrer Bankeinlagen und Wertpapiere einen realen Verlust, weil deren Verzinsung noch niedriger ist als die Inflationsrate. „Der Sparer tappt in die „Realzinsfalle“, warnt daher auch Dekabank-Chefvolkswirt Ulrich Kater.

Aber wo soll der deutsche Durchschnittssparer hin mit seinem Ersparnissen? Die landläufigen Empfehlungen verweisen auf substantielle Werte, wie Aktien oder Immobilien, die höhere Renditen aufweisen oder inflationsgekoppelt sind. Doch lässt sich mit einem pro Kopf Vermögen von 41.950 Euro, das die Allianz für das Jahr 2012 ermittelte, kaum eine Anlagestrategie umsetzen, die vergleichbare Sicherheiten und Flexibilität bietet wie die traditionellen (Spar-)Einlagen. Zudem hat das Debakel um die „Volksaktie“ T-Online die Deutschen gelehrt, dass Aktienanlagen mit potentiell höheren Renditen nicht ohne Risiko und die Kursentwicklung Einflüssen unterliegt, die nicht vorhersehbar sind.

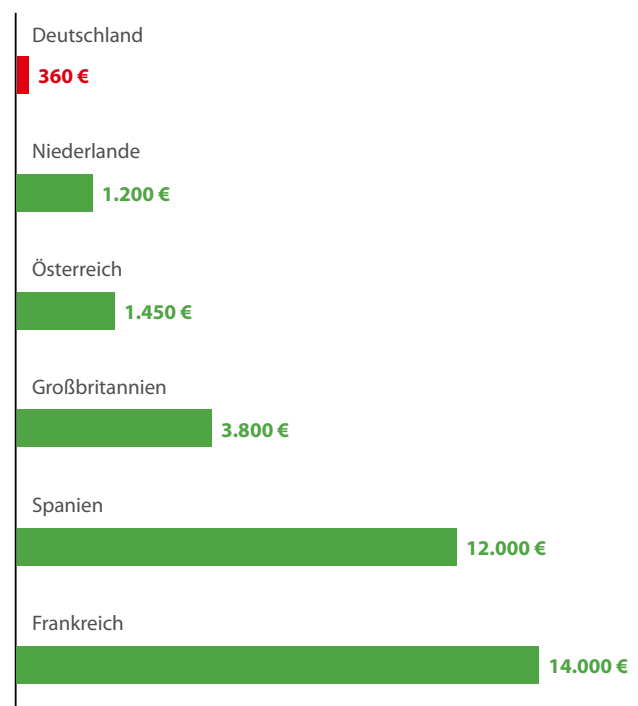
Christiane Hirsch hat für sich einen Weg gefunden, wie sie auch schon kleine Beträge sicher und gut verzinst anlegen kann. Ihr Arbeitgeber, die Hoppecke GmbH & Co. KG aus dem sauerländischen Brilon, bietet seinen Mitarbeitern sogenannte Genussrechte an, mit denen sich die Mitarbeiter mit eigenem Kapital an der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens beteiligen können. „In den letzten Jahren waren die Verzinsungen immer zweistellig, so ist über die Jahre einiges zusammengekommen. Und das tolle ist, dass sich der Arbeitgeber ab einer bestimmten Anlagesumme mit einem eigenen Beitrag noch beteiligt und mir quasi eine Beteiligung vergünstigt zur Verfügung stellt.“, so Frau Hirsch.

Und wie steht sie zu dem Thema des doppelten Risikos, d.h. im Falle einer Insolvenz nicht nur den Arbeitsplatz, sondern auch ihre Anlage zu verlieren? „Natürlich wäre es schlecht, beides zu verlieren. Aber im Gegensatz zu anderen Anlageformen investiere ich hier in etwas, was ich kenne und dessen Erfolg ich durch meine eigene Arbeit mit beeinflussen kann. Hätte ich kein Vertrauen in den Arbeitgeber, würde ich hier doch niemals investieren. Welche Anlageform bietet denn so etwas, was man im freien Markt ja schon als Insiderwissen bezeichnen würde.“

So wie Christiane Hirsch haben nach Auskunft des Bundesverbands Mitarbeiterbeteiligung, AGP, in Deutschland rund 2 Mio. Mitarbeiter die Möglichkeit, Kapital in ihrem Unternehmen anzulegen. Immer noch zu wenig, wie Dr. Heinrich Beyer, Geschäftsführer der AGP, findet. „Gerade vor dem jetzigen Hintergrund der Nullzinspolitik besteht die Gefahr, dass die Vermögensschere weiter auseinander geht. Viele Arbeitnehmer mit geringem Einkommen und Vermögen haben kaum eine Möglichkeit andere renditestarke Anlageformen zu wählen. Wenn nun die Inflation noch deren sowieso spärliche Renditen aufzehrt, wird sich die Kluft zwischen Arm und Reich noch weiter aufweiten. Wir fordern daher die steuerlichen Benachteiligungen bei der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung abzubauen, damit mehr Unternehmen Beteiligungsprogramme einführen und mehr Beschäftigte die Möglichkeit zur Beteiligung am Produktivkapital wahrnehmen können.“, so Dr. Beyer.

### Förderung der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung in Europa

Betrag, den Beschäftigte bei ihrem Arbeitgeber investieren können\*, in Euro.



\* steuer- und (sozial-) beitragsbegünstigt

AGP e.V. 2013

Im Gegensatz zur betrieblichen Altersversorgung, für die die nachgelagerte Besteuerung gilt, sind Einlagen der Mitarbeiter in das eigene Unternehmen aus versteuertem Einkommen zu leisten. Die Unternehmen können lediglich ihren Mitarbeitern Beteiligungen bis zu 360 € pro Jahr steuer- und sozialabgabenfrei überlassen.

Nach Ansicht von Dr. Beyer stellt dies eine gravierende Benachteiligung dieser für die Mitarbeiter, die Unternehmen und die Gesellschaft wichtigen Anlageform dar. Im europäischen Vergleich zeigt sich denn auch ein deutlicher Zusammenhang zwischen steuerlicher Förderung und Verbreitungsgrad der Mitarbeiterbeteiligung. Deutschland befindet sich aufgrund der ungünstigen steuerlichen Behandlung von Einlagen der Mitarbeiter in das Arbeit gebende Unternehmen hier bestenfalls im Mittelfeld.

### Gesetzliche Regelungen

## Mitarbeiterbeteiligungssondervermögen abgeschafft

Im Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz (MKBG) vom 1. April 2009 sind neben den Regelungen zur Förderung einer Kapitalbeteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern am Arbeit gebenden Unternehmen auch Möglichkeiten für eine überbetriebliche Beteiligung in Form von Mitarbeiterbeteiligungssondervermögen (MBSV) eröffnet worden. Nach den Vorstellungen im Gesetz sollte das von den Beschäftigten oder von den Arbeitgebern aufgebrauchte Kapital nicht direkt in das Arbeit gebende Unternehmen, sondern in einen überbetrieblichen Fonds fließen. Dieser kann sich wiederum an den teilnehmenden Unternehmen beteiligen, investiert aber auch einen Teil des Anlagekapitals in andere Unternehmen und Anlageprodukte.

Mit dieser Form von Mitarbeiterbeteiligungssondervermögen war beabsichtigt, eine größere Verbreitung der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung in der mittelständischen Wirtschaft zu erreichen und mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Chance auf Beteiligung am Produktivkapital zu öffnen. Zudem sollte eine Beteiligungsmöglichkeit geschaffen werden, bei der das Risiko des Kapitalverlusts bei Insolvenz durch Diversifizierung deutlich geringer ist. Gleichzeitig sollte der Zusammenhang zwischen Beteiligung am und Beschäftigung im Arbeit gebenden Unternehmen zumindest nicht vollständig verwässert werden.

In der Praxis haben sich diese Vorstellungen nicht umsetzen lassen. Bis heute gibt es keinen einzigen Beteiligungsfonds. Dies liegt an einer Vielzahl von technischen und wirtschaftlichen Anforderungen im Gesetz, die in der Praxis kaum erfüllbar sind. Die Konstruktion eines MBSV ist offensichtlich nicht attraktiv genug und weder mit den Anforderungen der Anbieter solcher Fonds (Fondsgesellschaften) noch mit denen der Nachfrager (Unternehmen und Mitarbeiter) kompatibel.

Die Probleme bei der Umsetzung der Mitarbeiterbeteiligungssondervermögen – vor denen alle Experten vor der Einführung des Gesetzes gewarnt hatten – wurden im Jahr 2011 dann auch

von der Politik gesehen. Das Bundesministerium der Finanzen hatte zunächst den Entwurf für ein Gesetz zur Umsetzung der Richtlinie 2011/61/EU über die Verwalter alternativer Investmentfonds (AIFMUmsetzungsgesetz–AIFM-UmsG) vorgelegt. Im Kontext dieses Gesetzes sind die Regelungen zum MBSV im Juli 2013 abgeschafft worden.

Im Entwurf wurde formuliert: „Folgende im bisherigen Investmentgesetz enthaltene Sonderregelungen zu offenen Publikumssondervermögen werden abgeschafft: Die Vorschriften des Investmentgesetzes zu Mitarbeiterbeteiligungs-Sondervermögen werden ersatzlos aufgehoben. Mitarbeiterbeteiligungs-Sondervermögen haben nie Praxisrelevanz erhalten. Es wurde kein derartiges Sondervermögen aufgelegt, da Fonds die notwendigen Voraussetzungen aufgrund ihrer Ausgestaltung nicht darstellen können und ausreichend andere Formen für eine Mitarbeiterbeteiligung bestehen“.

### Quelle:

Heinrich Beyer, Stefan Stracke, Peter Wilke: Die Praxistauglichkeit finanzieller Mitarbeiterbeteiligung verbessern - Gestaltungsoptionen für Sondervermögen / Studie im Auftrag der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung, 2013

Die Studie kann über die Geschäftsstelle der AGP angefordert werden.



### Mitarbeiterbeteiligung in Start-Ups

## Analyse und Ausgestaltung von Mitarbeiterbeteiligungen in Start-Up Unternehmen

Was haben über die Hälfte aller DAX Unternehmen gemeinsam? Sie alle beteiligen nach einer Studie des F.A.Z. Instituts ihre Mitarbeiter am Kapital des Unternehmens. Aber wie stellt sich die Situation in jungen, neu gegründeten Unternehmen, sogenannten „Start-Up Unternehmen“, dar?

Ein Blick in die USA zeigt, dass dort gerade in jungen, innovativen Technologieunternehmen die Beteiligung der Mitarbeiter am Kapital des Unternehmens zum Standard gehört. Zu diesem Ergebnis kommt zumindest das Forbes Magazine im Jahre 2012. Und auch bei der Recherche in einschlägigen Zeitschriften und Internetportalen der Start-Up Szene finden sich aktuell viele Artikel, die den Einsatz von Mitarbeiter-Kapitalbeteiligungen (MKB) in Start-Ups empfehlen.

Aus einer Betrachtung der empirischen Realität im deutschen Wirtschaftsraum ergibt sich allerdings ein anderes Bild. Daten des IAB Betriebspanels aus dem Jahre 2011 belegen, dass lediglich 1% der Betriebe mit 1 – 49 Mitarbeitern eine Kapitalbeteiligung für ihre Mitarbeiter eingeführt haben. Zugleich finden sich in der wissenschaftlichen Fachliteratur wenige Artikel, die das Thema Mitarbeiter-Kapitalbeteiligungen konkret auf Gründungsunternehmen beziehen.

In einer eigenen Masterarbeit sollte daher das Forschungsfeld der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung in Start-Up Unternehmen weiter erschlossen werden. Der hier vorliegende Beitrag fasst eine Auswahl von interessanten Erkenntnissen dieser Arbeit zusammen. Die Arbeit basiert auf einer theoretischen Analyse, sowie drei Fallstudien und fünf Experteninterviews.

### Ziele und Wirkungen von Beteiligungsmodellen

Es gibt eine Vielzahl von Zielen, die junge Unternehmen mit Beteiligungsmodellen anstreben. Hier ist festzustellen, dass die Hauptziele, die die Befragten mit einer Beteiligung verbinden, sich auf die personalwirtschaftlichen Ziele (Bindung der Mitarbeiter, Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber und Employer Branding) und die Ziele der partnerschaftlichen Betriebsgestaltung (weniger Entfremdung des Mitarbeiters, Förderung unternehmerischen Denkens und psychologische Eigentümerschaft) aggregieren lassen. Ein Interviewpartner nennt außerdem die Finanzierung als mögliches, finanzwirtschaftliches Ziel. Leistungswirtschaftliche Ziele, wie die Steigerung der Produktivität, wurden in einem Fall als Element eines Zielbündels genannt und in einem anderen als Nebeneffekt nicht ausgeschlossen.

Die theoretische Analyse lässt erahnen, dass Start-Up Unternehmen vielfältige positive Wirkungen mit Mitarbeiterbeteiligungsmodellen auch tatsächlich erzielen können. Die Evaluation in der Praxis lässt sich dagegen als gemischt charakterisieren. Neben guten Erfahrungen wurde auch über mangelnde Resonanz beim Mitarbeiter gesprochen. Dies führt zu der Frage, wie MKB gerade in jungen Unternehmen ausgestaltet sein müssen um positive, betriebswirtschaftlich gewollte Wirkungen hervorzurufen.

### Wirkungsbedingungen als Auswahlkriterium von Beteiligungsmodellen

Die Wahl eines geeigneten Beteiligungsmodells hängt u.a. von den Wirkungen ab, die man sich von einer Beteiligung verspricht. Die Frage nach den „Wirkungsbedingungen“ war daher ein Hauptanliegen der Untersuchung. Dabei wurden in einer theoretischen Analyse die Agenturtheorie, die Anreiz Beitrags Theorie, verschiedene Motivationstheorien sowie die Theorie des Psychological Ownership zugrundegelegt. Diese wurden um die aus den Experteninterviews gewonnenen Informationen erweitert. Im Ergebnis standen eine Vielzahl verschiedener Faktoren oder auch Entscheidungsalternativen, die maßgeblich von der zugrundegelegten Theorie und den Zielen des Unternehmens abhängen.

Ein gutes Beispiel dafür ist die Frage nach dem richtigen Führungsstil, der parallel zu einem Beteiligungsmodell als flankierende Maßnahme eingesetzt werden sollte. Die Agenturtheorie, die produktivitätssteigernde, leistungswirtschaftliche Wirkungen der MKB beschreibt, verlangt hier zur Unterstützung der Wirkung nach einem transaktionalen Führungsstil. Die Instrumente dieses Führungsstils beruhen auf dem Prinzip von Ziel und Zielerreichung, parallel zur Methode des „Management by Objectives“ und können durch die Betonung von Unternehmenszielen und beteiligungsbedingte extrinsische Anreize flankierend wirken.

Wenn es aber darum geht, eine psychologische Eigentümerschaft des Mitarbeiters zu fördern, so bedarf es eines transformationalen Führungsstils, wobei die Führungskraft als „charismatisches Vorbild“ fungiert. Die psychologische Eigentümerschaft des Mitarbeiters untersucht die Wirkung der Kapitalbeteiligung auf die gefühlte, wahrgenommene Mitunternehmerschaft und somit eine Art „Schicksalsverbund“. Sie beschreibt das Ausmaß zu dem der Mitarbeiter das Unternehmen als „sein“ Unternehmen bzw. als Erweiterung seines Selbst empfindet.

Die transformationale Führung der Mitarbeiter geschieht mithilfe von Werten des Unternehmens, die zu den Werten des Mitarbeiters werden sollen und wirkt so begünstigend auf den Grad der psychologischen Eigentümerschaft. Diese kann wiederum als Mediator vielfältige positive Wirkungen, wie hohes Commitment oder Extra-Rollenverhalten des Mitarbeiters bewirken. Der transformationale Führungsstil wird oft als Gegenpol zur transaktionalen Führung gesehen und gemeinhin



mit jungen Gründungsunternehmen in Verbindung gebracht.

Während diese Überlegungen eine flankierende Maßnahme betreffen, ging es in den Untersuchungen auch um die konkrete Ausgestaltung des Beteiligungsmodells. Zwei kontroverse Punkte sollen im Folgenden angesprochen werden.

### Praxismodelle in Start-Ups

Aktienoptionen waren in den jungen, innovativen Unternehmen des neuen Marktes ein flächendeckend eingesetztes Beteiligungsinstrument. Sie haben betriebswirtschaftlich den Vorteil, zunächst nicht zahlungswirksam zu sein, da sie nur ein Recht auf Anteile, nicht aber die Anteile selbst verbriefen. Gerade für Start-Ups eröffnete sich hier ein Weg zur Lösung von Finanzierungsproblemen. Optionen wurden zumeist als Gehaltsbestandteil gezahlt und versprachen dem Mitarbeiter in der Hochphase des Neuen Marktes teilweise sechsstelligen Summen. Bedingt durch Ausübungssperrfristen waren diese Summen jedoch nur virtuell existent und wurden nicht realisiert.

Der Niedergang des Neuen Marktes ist hinlänglich bekannt, weshalb hinsichtlich des Einsatzes von Aktienoptionen für Start-Up Unternehmen in einem Interview auch der Begriff „verbrannte Erde“ fällt. Ein Einsatz dieser Instrumente führe zu Akzeptanzproblemen bei den Mitarbeitern junger Unternehmen. Aus der Frage nach der Akzeptanz des Modells ergibt sich gleichfalls die Implikation, die Beteiligung als Gehaltsbestandteil und die Verlustbeteiligung erneut zu hinterfragen. Dies wird dadurch verstärkt, dass das Ausfallrisiko oder auch die Gefahr des „Financial Disaster“, in Gründungsunternehmen höher ist als in etablierten Unternehmen.

Eine Besonderheit von Gründungsunternehmen stellt das häufige Vorhandensein von Venture Capital und damit die Möglichkeit einer Exit-Strategie der Investoren dar. Hier wurde angemerkt, dass Beteiligungsmodelle von Venture Capital Gebern zwar nicht generell abgelehnt werden, gerade diese Investoren aber empfindlich auf die Verwässerung der Kapitalstruktur reagieren. Diesbezüglich haben virtuelle Modelle, wie z.B. virtuelle Aktien oder „Phantom Stocks“, Vorzüge, da sie keine Auswirkung auf die Kapitalstruktur haben, sondern als Fremdkapital bilanziert werden.

Ein interessanter Ansatz für weitere Forschung ist die Frage, ob die fehlende Verbriefung und die Abwesenheit von „echten Stücken“ bei virtuellen Aktien einen Einfluss auf die Wirkung im Sinne der psychologischen Eigentümerschaft hat. Erste Forschungen legen nahe, dass echte Anteile begünstigend auf das Ausmaß der psychologischen Eigentümerschaft des Mitarbeiters wirken.

Aus einer globaleren Perspektive bieten echte Anteile jedoch auch Nachteile, die gerade für junge Unternehmen schwer wiegen. Die hohen administrativen Kosten, die durch die Verwaltung von Aktien entstehen, können in finanzschwachen Unternehmen zu Liquiditätsproblemen führen. Auch der

entstehende zeitliche Aufwand ist in der Gründungsphase ein entscheidendes Hindernis. Es sollte stets ein Ökonomiepostulat beachtet werden. Wenn beispielsweise für die Einführung von Mitarbeiteraktien zunächst eine AG gegründet werden muss, ist die Effizienz dieser Maßnahme zu hinterfragen.

### Fazit

Schon die hier diskutierten Beispiele zeigen, dass das Thema Mitarbeiter-Kapitalbeteiligungen in Start-Up Unternehmen den Anwender vor vielfältige Entscheidungsalternativen stellt, wobei die Wirkungen je nach flankierender Maßnahme und gewähltem Modell stark variieren. Das „richtige Modell“ sollte daher vor dem Hintergrund der Ziele und der Gegebenheiten des Unternehmens diskutiert werden.

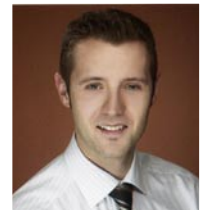
---

#### Autor:

Christian Holthaus, Absolvent der  
Leuphana Universität Lüneburg.

#### Kontakt:

[christian.holthaus@googlemail.com](mailto:christian.holthaus@googlemail.com)



### **Virtuelle Beteiligungen als weit verbreitete Form der Mitarbeiterbeteiligung in Start-Ups**

Start-Ups verfügen in ihrer Gründungsphase selten über ein entsprechendes Budget, um Top-Talente mit einem üppigen Gehalt und Bonuszahlungen zu locken oder an sich zu binden. Um dennoch die Mitarbeiter attraktiv und angemessen zu bezahlen, können sie aber Anteile am Unternehmen anbieten. So kommt es, dass Mitarbeiterbeteiligungen in Start-Ups zunehmend an Attraktivität gewinnen.

Wegen der weitreichenden Mitsprache-, Informations- und Kontrollrechte sowie aus Kostengründen (Notarbearbeitung, administrativer Aufwand, umfangreiches Vertragswerk, Anspruch auf Rendite) kommen allerdings in den seltensten Fällen direkte Gesellschaftsbeteiligungen in Betracht. Bei den indirekten Formen hingegen, wie stille Beteiligung oder Genussrechte, fallen diese Argumente zwar weg, dafür müssen aber die Beteiligungen zum einen, wenn nicht vom Arbeitnehmer, dann vom Arbeitgeber finanziert werden. Zum anderen ist es außerdem üblich, auch solche Beteiligungen mit einem am Unternehmensgewinn orientierten Zins zu bedienen.

Als eine Variante, die relativ leicht zu implementieren und steuerlich wenig komplex ist, etablieren sich in der Start-Up

Praxis immer häufiger Virtuelle Beteiligungen, sogenannte Virtual Stock Options. Die aus den angelsächsischen Ländern stammende Beteiligungsform wird meistens so strukturiert, dass sie ausschließlich eine Beteiligung am Unternehmenswert im Fall eines erfolgreichen Unternehmensverkaufs begründet. Diese Build-to-sell-Politik, mit der die Gründer und die Finanzinvestoren eine zeitnahe gewinnbringende Veräußerung des Start-Ups anpeilen, ist in der Start-Up Szene durchaus verbreitet. Ziel und Idee der Exit-Beteiligungen ist es, dass auch die Mitarbeiter gemeinsam mit den Gründern und Investoren „an einem Strang ziehen“ und auf einen erfolgreichen Exit hinarbeiten.

Konkret funktioniert ein Virtual-Stock-Option-Vertrag so, dass der Mitarbeiter mit dem Start-Up eine Vereinbarung abschließt, die den Mitarbeiter im Fall des Exits wirtschaftlich gesehen wie einen Gesellschafter stellt. Wird zum Beispiel einem Mitarbeiter mit einem Virtual-Stock-Option-Vertrag eine virtuelle Stammkapitalbeteiligung von drei Prozent eingeräumt, erhält er im Fall des Exits drei Prozent des Kaufpreises für den verkauften Start-Up.

Mitspracherechte werden durch eine Virtuelle Beteiligung nicht begründet, sondern nur eingeschränkte Informations- und Kontrollrechte.

## Netzfundstück

Einer der möglichen Gründe warum die Mitarbeiterbeteiligung noch so geringe Verbreitung findet. Denn auch teilen will gelernt sein.

### Sharing Economy Lektion 1





Your Partner in Financial Participation,  
Reward Plan & Compliance Solutions

Seit über 14 Jahren ist Monidee Ihr Programmverwalter für finanzielle Beteiligungen und Mitarbeiterbeteiligungsprogramme sowie Anbieter von Compliance-Lösungen.

Durch die langjährige Erfahrung mit Kunden auf der ganzen Welt verfügt Monidee über Expertise im Bereich Vergütungspläne, vom Teil- bis hin zu einem kompletten Beteiligungsprogramm mit all seinen Lebenszyklen. Durch unsere Dienstleistungen entlasten wir Ihre Verwaltung – das bedeutet mehr Zeit für Ihr Kerngeschäft!

Die mehrfach preisgekrönte webbasierte IT-Lösung tOption wird intern entwickelt und kontinuierlich aktualisiert, um die aktuellen Industrieanforderungen zu 100 Prozent auf internationalen Standards wie Sarbanes Oxley und IFRS2 zu erfüllen und einzuhalten.

Die Vorteile aus Sicht unserer Kunden:

- Besseres Reporting
- IFRS-geprüfte und genehmigte Berichterstattung
- Maßgeschneiderte Ausstattung und Webdesign
- Schnelle Reaktionszeiten bei Änderungsanfragen und neuen Entwicklungen

Monidees interne Handelsplattform tOption für Familienunternehmen bietet eine flexible und sichere Lösung für folgende Bereiche:

- Genussrechten sowie Handel mit anderen Wertpapieren und Vergütungsmodellen innerhalb einer Familienorganisation
- Aktienoptionsprogramme in jedem Familienunternehmen
- Darstellung der Investitionen

Dabei gewährleisten wir die höchsten Standards in puncto Sicherheit, Governance und Compliance.

Die Vorteile für Single- oder Multi Family Offices:

- 24/7 Online-Zugriff auf das System für Berater, Administratoren und Family Office Manager
- Einfache Festlegung und ggf. Änderung von Standards und Richtlinien für den Handel (gesetzlich, interne Regel etc.)
- Informationen über die Familienmitglieder auf einer vollständig gesicherten und geeigneten Website gespeichert
- Kommunikation mit den Familienmitgliedern in Echtzeit
- Zahlungen direkt zu und von der Bankverbindung der Familienmitglieder
- und vieles mehr

Die Vorteile für Familien und Angehörige:

- Echtzeit-Positionenübersicht der Familienmitglieder und der globalen Familienbeteiligungen
- Auszahlungsmöglichkeit, Auktionsformate für Handel mit anderen Teilnehmern innerhalb einer Familie
- Weltweit 24/7 Online-Zugriff auf das Portfolio und Informationen (Dokumente, Bestätigungen, steuerliche Daten etc.)
- Automatisierte Berechnung von Transaktionen des Nettowerts inklusive Provisionen und Steuern
- Automatisierte Dividendenauszahlung
- und vieles mehr



Hans van Tol  
Tel: +31 (0)88 1000 200  
Email:  
hans.van.tol@monidee.com

Frank de Zwaan  
Tel: +31 (0)88 1000 208  
E-Mail:  
frank.de.zwaan@monidee.com

Claude Debussylaan 22a  
1082 MD Amsterdam  
Niederlande

[www.monidee.com](http://www.monidee.com)



**Blick in die Niederlande**

# An overview of trends and current state of employee share ownership

by Pascale Nieuwland-Jansen, Director SNPI

The Netherlands has a long history of share plans. The first shares were traded in 1606. These shares were of the VOC-company who needed the money for their maritime expeditions in the far east. Already in the 17th century small investors were not able to buy these shares and shares ended in the hands of a small group of people who were able to invest in the shares for a longer period of time. This tradition of shares owned by a small group of the population has not changed over the years.

When looking at the more recent history we see a first small change in the seventies. The idea of having more than one of two shareholders in a company has started to develop in these years. Companies started implementing employee share ownership plans (ESOP) from a more ideological objectives and culture of sharing. Other than cooperative structures, in mainly agricultural sectors, this development was fairly new in The Netherlands. From the past we were used to separate capital and labour. In the eighties we saw an increase of employee share ownership in the form of options and shares in ICT-companies and similar companies like engineering businesses.

After this we see financial participation as an instrument for rewarding the top-management and stock-options plans became very popular in listed companies. Stock-options were very favourable from a tax point of view. After the vesting period and when the shares went up in value, this profit was tax-free. The attractiveness of stock-options disappeared when in 2002 the fiscal rules changed and tax needed to be paid at the moment when the options were exercised and the profit was taxed.

After 2002 we see the number of stock-option plans decrease and the number of regular share plans increasing. Employee share ownership for top-management has increased significantly over the years and broad-based share plans are growing also, but significantly slower. Overall we can say that employee share ownership is increasing.

The implementation of Employee Share Ownership Plans (ESOP) is increasing, but still not very common in The Netherlands. Countries like France, United Kingdom and the United States use ESOPS on a much broader scale. This is, for a large part, because we do not have the tradition of combining labour with capital in companies and the fact that in The Netherlands, there is no favourable legislation towards ESOPS. Whilst countries like

Germany and Belgium have introduced tax legislation favourable towards ESOPS. In The Netherlands we see that favourable tax legislation is disappearing and not being replaced by new regulations.

## Employee share ownership models and the Dutch Model

In terms of labour law and company law there are no specific rules for ESOPS. This seems to be very positive, but the number of varieties in share plans are wide and implementing a plan is very difficult without the help of experts. Since there are no specific tax laws to make ESOPS attractive in The Netherlands, ESOPS still remain rather expensive to implement for companies. Companies who decide to implement an ESOP do this with clear objectives. Supported by the fact that research studies prove that companies with broad-based plans perform better than other companies.

In 2010, SNPI developed the "Dutch Model" for sustainable employee share ownership. This model was developed based on the idea that ESOPS should not only give financial benefits to employees but that employees and the company should create a sustainability, a long term focus and a win-win situation for employee and employer. This should result in a plan not only based on financial incentives but should give employees a real vote in the company. This Dutch model provides companies with guidelines and principles for designing and implementing of ESOPS. These guidelines and principles are to be used in addition to the Corporate Governance Code and Dutch law.

The Dutch Model consists of 10 principles:

- The primary objective is to create lasting involvement in the company and not just short-term (financial) objectives.
- Participation is voluntary. Benefits from the plan do not substitute the main salary.
- The plan is open for all employees of the company (broad-based)
- Companies apply the principles of good governance, especially the principles of responsibility and accountability.
- There is a balanced allocation of available shares between the different employees.
- The voting rights of employees is guaranteed, also when the shares are put in a trust.
- Communication about the implementation of the plan and results/effects of the plan is clear.
- Implementing the plan is part of the human resource policy of the company.
- The plan is evaluated on a regular basis.

## Numbers and statistics

Accurate statistics for share plans in The Netherlands are unfortunately not available. The statistics that SNPI uses are composed on the basis of research-studies. The statistics of listed-companies should in fact be easier to compose, but not all listed-companies are sharing all the information about their share plans. The last statistics date from 2010 and these are mentioned below.



Sligro in The Netherlands is one of the few listed companies with a broad-based shareplan

## Listed companies

When looking at the statistics of listed-companies, we see a change from stock-options plans to share plans for the top and higher management. When looking at the numbers of broad-based plans we see that the percentage of share plans and stock-option plans slowly grow over the years.

Stock-options	1992	1999	2006	2009
Top and higher management	24,2 %	52,1 %	42,8 %	41 %
Broad-based	12,9%	26,1 %	10,9 %	16 %
Total	37,1 %	78,2 %	53,7 %	57 %
Shares	1992	1999	2006	2009
Top and higher management	0,8 %	7,8 %	34,5 %	38%
Broad-based	4,8 %	7,8 %	10,9 %	13%
Total	5,6 %	15,9 %	45,4 %	51%

(source: Braam, Poutsma Radboud University Nijmegen 2010)

## Non-listed companies

The difference we see in the statistics from the listed companies compared to the non-listed companies, is that stock option plans are less popular in non-listed companies. Stock-option plans are more difficult and expensive to apply. For non-listed companies you see varieties in the type of share plans. In The Netherlands the most common type of share plan is what we call "certificates of shares". This is a structure where the shares are put in a trust and this trust holds the voting rights and the employee share holders hold the financial rights of the shares. The board represent the employees in the share holder meeting.

In 2010 SNPI was able to fund a research project of Eric Kaarsemaker about the frequency of employee share ownership in the Netherlands, the types of plans and the results of having these plans in the companies. On the basis of this result we have

an indication of the statistics of non-listed companies. From the research of Kaarsemaker we know that: 3,6 % of all companies in The Netherlands have a broad-based share plan, 1,0 % of all companies have a broad-based stock-option plan and 5,8 % of all companies have a share-plan or stock-option plan for only top-management.

This is of companies with more than 10 employees. The numbers are low compared to the listed companies. What we do notice at SNPI is that the number of companies showing interest in share plans has increased over the years. In 2010 the number of companies interested was 3,7 % of all companies, approximately 2500 companies.

SNPI estimates that the number of companies interested in the topic has increased since then. When looking at our website the number of unique visitors doubled over the last years to approximately 11.000 unique visitors this year. The number of questions and visits from companies interested in financial participation also doubled in the last year. We think that in 2014 at least 10 % of all companies will be interested in implementing an employee ownership plan and perhaps due to the crisis this number will increase to 15 % of which 1-2 % every year will actually start implementing a plan. With these numbers we believe that employee share ownership will grow in the coming years with roughly 1 % every year.

## The crisis and employee share ownership

Like in the rest of the world, in The Netherlands the economic crisis struck hard and struck fast. Banks had to be nationalised and companies are still struggling. What we notice is that the labour market needs to restructure in order to adapt better to the crisis. The idea that a flexible labour market has a better chance of a timely reaction to threats and has a better chance of remaining strong in comparison to a less flexible labour market is sinking in slowly.

One of the ideas SNPI is promoting is that you can create a flexible labour market through the usage of Employee Share Ownership Plans (ESOPS). ESOPS generates several effects: the

ownership effect, the instrumental effect and the extrinsic effect. These three effects combined generate what is known as dual shareholding. A recent study conducted in The Netherlands proves that companies that make use of ESOPS experience a 19 % growth in profit and see their market share rise by 20 %. (On-going study conducted by all relevant factors on the Dutch labour market).

In February 2013 SNPI and the Erasmus University Rotterdam started conducting a full-scale study into ESOPS on the Dutch labour market. The Dutch Ministry of Labour and Social Affairs commissioned this study and this study is conducted with partners from all relevant sectors of the labour market (trade unions, employers organisation, academics and government). The reason for conducting this study is to measure the interest in and the effects of ESOPS. Furthermore, the relation between ESOPS and flexible labour market and the relation between ESOPS and voting rights in companies will be measured. When the outcomes are positive, a framework for a more favourable legislation will be worked on.

---

**Autor:**

Drs. Pascale Nieuwland-Jansen,  
Director SNPI

**Kontakt:**

Goeman Borgesiuslaan 77  
PO Box 9769  
NL - 3506 GT UTRECHT  
Tel: +31 (0)30 75 31 462  
Email: [nieuwland@snpi.nl](mailto:nieuwland@snpi.nl)



### The Netherlands Participation Institute (SNPI)

In 2014, The Netherlands Participation Institute, SNPI exists 20 years. SNPI is a not for profit independent organisation for the promotion of employee share ownership in The Netherlands, SNPI represent the interest of companies with ESO-plans. SNPI is sponsored by a private fund called SWB. This fund sponsor SNPI every year for at least 50% of the yearly budget. The rest of the budget comes from the memberships of the platform and consultancy to companies for evaluations and implementing share plans in companies.

SNPI has three main activities:

1. Informing the public about financial participation and especially on employee share ownership. SNPI has a website, composes booklets, writes articles, gives workshops and seminars and supports and funds research projects.
2. Platform with memberships and lobby activities. Since two years there is a platform for companies with employee share ownership plans. Members can share knowledge. SNPI organises member meeting. On the basis of the input of our members we organise lobby activities. The lobby activities of SNPI are in different areas (tax, politics, social partners).
3. Consultancy work. Since 2008 SNPI gives advice to companies who are interested in implementing a plan, helps companies with implementing a plan from beginning to end, gives advice to work councils and evaluates existing plans and gives advice how to improve these plans. The fee we ask for consultancy work is based on the number of employees in a company. We believe that a small company should also be able to implement an ESOP.

SNPI has only two employees, but works with flexible independent professionals on a regular basis for the administration, communication and marketing and website.



**Kontakt und Impressum:**

Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V.

Wilhelmshöher Allee 283a, 34131 Kassel

Tel.: (0561) 9324250

Fax: (0561) 9324252

Email: [info@agpev.de](mailto:info@agpev.de) | [www.agpev.de](http://www.agpev.de)

**Redaktionsschluss:**

30. November 2013

