

AGP *Mitteilungen*

Das Magazin des Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung



Neue Förderung der Mitarbeiterbeteiligung

Diese Regelungen gelten ab 2024 ...Seite 7

Verantwortungseigentum

Neue Rechtsform für langfristiges Unternehmertum ...Seite 8

Erfolgreiche Praxis

Wie Beteiligungsprogramme die Unternehmenskultur stärken ...ab Seite 18

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Mitglieder der AGP,

natürlich stand für unseren Verband im abgelaufenen Jahr 2023 die Begleitung des politischen Entscheidungsprozesses zur neuen Förderung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung im Mittelpunkt. Wir haben dabei viel erreicht, wenngleich der ganz große Wurf mit einem Freibetrag von 5.000 EUR dann doch ausgeblieben ist.

Es gab in diesem Gesetzgebungsverfahren intensiven Diskussionen nicht nur um den hohen Freibetrag, sondern auch um die so wichtige Entgeltumwandlung, die nachgelagerte Besteuerung und die „Wiederbelebung der Vermögensbildung“. Die nicht immer nachvollziehbaren Entscheidungen und Wendungen der Bundesregierung, die parlamentarische Debatte zur Verabschiedung des Gesetzes und die besondere Rolle der Startups boten Einblick in die aktuelle politische Kultur, die mit Begriff „verwunderlich“ ganz treffend bezeichnet werden kann.

Wir haben versucht, in all den Monaten nicht den Überblick zu verlieren und hatten mit dem Deutschen Aktieninstitut und dem Führungskräfteverband ULA aktive und engagierte Partner. Und wir können wohl durchaus feststellen, dass wir an der einen oder anderen Stelle mit unseren Argumenten im Sinne der Mitarbeiterbeteiligung und der Unternehmen, die diese fantastische Idee vielfach und erfolgreich umgesetzt haben, durchaus durchdringen und überzeugen konnten. Gleichwohl, es bleibt noch immer einiges zu tun, um die Beteiligungskultur und die Vermögensbildung in Deutschland maßgeblich zu stärken und auszubauen.

Von all dem handelt dieses Heft. Und noch von viel mehr: Wir berichten über Ideen, Konzepte und eine unternehmerische Praxis, die gewissermaßen über die Mitarbeiterkapitalbeteiligung hinausgeht. Es geht um Unternehmen in mehrheitlichem Mitarbeiter Eigentum, um Trust- und Stiftungskonzepte, die vor allem im angelsächsischen Raum immer weiter verbreitet sind, um „Verantwortungseigentum“ und eine neue Rechtsform, die „Gesellschaft mit gebundenem Vermögen“. Alles Themen und Überlegungen, die keineswegs nur von einigen ausgewählten Unternehmen unterstützt oder praktiziert werden, sondern im Bereich der jungen und der innovativen Unternehmen sowie auch in den Familienunternehmen des deutschen Mittelstands immer attraktiver werden. Wir wollen derartige Ideen und Konzept zukünftig verstärkt aufgreifen, kritisch begleiten und, wenn es wichtig und sinnvoll ist, auch in unserem Umfeld diskutieren und propagieren. Dabei soll die Zusammenarbeit mit anderen Verbänden und auch mit der Wissenschaft ausgebaut werden.

Weiterhin schildert Prof. Rainer Sieg in einem ausführlichen Beitrag die turbulente Geschichte der Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand, ihrer wechselvollen Regelungen und Förderrahmen von 1961 bis zur überfälligen Anhebung der Einkommensgrenzen zum 1.1.2024.

Und schließlich stellen wir in diesem Heft drei Unternehmen vor, bei denen die materielle und die immaterielle Mitarbeiterbeteiligung gewissermaßen zur unternehmenskulturellen DNA zählt und die dementsprechend höchst attraktive Beteiligungsprogramme – zum Teil mit Hilfe der AGP – eingeführt haben.

Unser Dank gilt den Gastautoren, die an diesem Heft mitgewirkt haben. Und wie in jedem Jahr danken wir auch den AGP-Mitgliedsunternehmen, den ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern sowie den Partnern und Sponsoren ganz herzlich, ohne deren Unterstützung die Arbeit unseres Verbandes nicht möglich wäre.

Ilka Schulze, 1. Vorsitzende der AGP

Dr. Heinrich Beyer, Geschäftsführer der AGP

	Seite
Politik	
Die neue Förderung der Mitarbeiterbeteiligung - Rekonstruktion eines (mitunter verwunderlichen) politischen Prozesses	5
Förderung der Mitarbeiterbeteiligung	
Neue Regelungen ab dem 1.1.2024	7
Verantwortungseigentum	
Eine neue Rechtsform für langfristiges Unternehmertum.....	8
Blick ins Ausland	
Britische Unternehmen setzen zunehmend auf Mitarbeiterbeteiligung	11
Umfrage	
Motive der Mitarbeiterbeteiligung in Startups	11
Vermögensbildung	
Wiederbelebung der Arbeitnehmer-Sparzulage nach 5. VermBG?!	12
Belegschaftsaktien	
Mitarbeiteraktien bieten Potenzial für den Vermögensaufbau.....	16
Wissenschaft	
Neue Forschungsarbeit aus Frankreich beleuchtet Zusammenhang von Mitarbeiterbeteiligung und Risikoaffinität europäischer Banken	17
Vergütung	
Mitarbeiterbeteiligung bei Audi: Sind Boni noch der richtige Weg?.....	17
Aus der Praxis	
Mitarbeiterbeteiligung bei dem „Mitmach-Unternehmen“ Winkler AG	18
Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmenskultur bei Ryzon: Eine Symbiose für den Erfolg	20
Menschzentrierte Mitarbeiterbeteiligung bei UX&I	22
Aus der AGP	24
Buchrezension	
Co-Leadership: Zusammen ist man immer stärker als allein.....	25

Die neue Förderung der Mitarbeiterbeteiligung - Rekonstruktion eines (mitunter verwunderlichen) politischen Prozesses

In den vergangenen Jahren haben die AGP und eine ganze Reihe weiterer Verbände und Unternehmen steuerliche Verbesserungen für die Mitarbeiterkapitalbeteiligung eingefordert. Vor allem aber waren es die Startup-Verbände, die dabei auf die nahezu existenzielle Bedeutung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung für das Standing ihrer Unternehmen im internationalen Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte hingewiesen haben. Die Politik hat darauf auch deutlich reagiert, ohne jedoch Einwände und Vorschläge aus der Praxis angemessen zu berücksichtigen.

Das Fondsstandortgesetz

Auf Initiative des damaligen Finanzministers Olaf Scholz kam die erste Erhöhung des Freibetrags nach § 3,39 EStG auf 1.440 Euro zum 1.7.2021 zustande (Fondsstandortgesetz). Vorausgegangen waren intensive Bemühungen u.a. der Startup-Verbände, die Bedingungen für Kapitalbeteiligungen speziell in ihren Unternehmen zu verbessern. Während die AGP und andere Vereinigungen diese Erhöhung als echten Fortschritt begrüßt haben, kommentierte der Präsident des Startup-Verbands Christian Miele bei Twitter am 22.3.21: „Bei allem Respekt: Die Erhöhung des Freibetrags ist Augenschwermerei und vollkommen redundant. Wenn Olaf Scholz jetzt versucht sich als Startup-Versteher zu inszenieren, dann müssen wir ... ihm da leider einen Korb geben. Dieser Freibetrag ist Mumpitz“. Das war, wenn auch in anderer Diktion, von den Startups so schon immer kommuniziert worden.

Den Startups ging es bei der neuen Förderung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung nicht um den Freibetrag nach § 3,39 EStG, sondern um die Vermeidung der Dry-Income-Problematik. Kapitalbeteiligungen sind hier in erster Linie Einkommensersatz und Motivationsinstrument angesichts einer ungewissen Unternehmensentwicklung. Dies erfordert die international übliche Übertragung von Vermögensbeteiligungen an die Beschäftigten in einem Maß, das weit über den Freibetrag der Mitarbeiterkapitalbeteiligung hinausgeht. Für diese Zuwendungen haben die Startups schon damals die nachgelagerte Besteuerung gefordert.

Entwurf des Zukunftsfinanzierungsgesetzes – Wegfall der Entgeltumwandlung?

Der Anfang 2023 vom Bundesfinanzministerium vorgelegte Referentenentwurf für das Zukunftsfinanzierungsgesetz sah dann eine generelle Erhöhung des Freibetrags nach § 3,39 EStG auf 5.000 Euro für Beteiligungsprogramme aller Unternehmen – Aktiengesellschaften, Familienunternehmen/ Mittelstand und Startups – vor. Zusätzlich wurde für kleine und junge Unternehmen, also insbesondere auch für Startups, die nachgelagerte Besteuerung bei der Zuwendung von Vermögensbeteiligungen durch die Arbeitgeber nach § 19a EStG vorgesehen.

In einem gemeinsamen Positionspapier begrüßten der Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung - AGP und das Deutsche Aktieninstitut - DAI das Vorhaben. Kritisch sahen beide Verbände allerdings die Änderungen bei der Entgeltumwandlung, die künftig entfallen sollte, um „unerwünschte Lohnoptimierungen“ zu vermeiden. Diese Befürchtung war allerdings unbegründet und hätte die Erhöhung des Freibetrags womöglich verpuffen lassen, da der Freibetrag in aller Regel nur in Kombination mit der Entgeltumwandlung ausgeschöpft wird. Als nicht praxistauglich bewerteten AGP und DAI zudem die dreijährige Sperrfrist, die als Voraussetzung für die Nutzung des Steuerfreibetrags geplant war. Diese hätte den Unternehmen Flexibilität genommen und die Attraktivität der Kapitalbeteiligung unangemessen einschränkt.

Der Regierungsentwurf der Ampel

Art und Umfang der Förderung der Mitarbeiterbeteiligung wurden im August 2023 vom Bundeskabinett in einem gemeinsamen Regierungsentwurf aller drei Ampel-Parteien beschlossen. Erfreulicherweise wurde auf die im Referentenentwurf vorgesehene Abschaffung der Entgeltumwandlung verzichtet. Unverständlich war jedoch, dass die zuvor vorgesehene Pauschalbesteuerung bei der Realisierung von Vermögensbeteiligungen in Höhe von 25 % ebenfalls entfallen war, da dies ein einfacher Weg gewesen wäre, um die in den Startups oftmals angebotenen virtuellen Beteiligungen deutlich attraktiver zu machen.

Leider waren zudem Verbesserungen der Rahmenbedingungen für die vermögenswirksamen Leistungen im Regierungsentwurf nicht enthalten. Diese hatten ursprünglich die beiden Bundesminister Christian Lindner und Marco Buschmann in einem gemeinsamen Eckpunktepapier vorgesehen, dass sie auf einer Bundespressekonferenz im Juni 2022 vorgestellt hatten. Die AGP hatte sich neben der Beibehaltung der Entgeltumwandlung auch für eine derartige „Wiederbelegung“ der Vermögensbildung eingesetzt, die insbesondere für Beschäftigte mit geringerem Einkommen interessant ist.

Verwässerung droht

Bis weit in den Herbst 2023 hinein gab es seitens der Politik keinerlei Einwände gegen die neuen Regelungen insbesondere gegen den Freibetrag von 5.000 Euro. Von der Union wurden mittlerweile sogar 10.000 Euro in die Diskussion eingebracht. Erst in der Sitzung des Finanzausschusses des Deutschen Bundetags am 11.10.23 zeigten sich jedoch die Risse in der Ampel. In der Anhörung wurden gegen die Erhöhung des Freibetrages nach Paragraph 3 Nr. 39 EStG auf 5.000 EUR Bedenken erhoben: Die Förderung käme in erster Linie Beschäftigten mit höherem Einkommen zugute und sei sozial unausgewogen und verteilungspolitisch bedenklich. Auch ein Ausschuss des Bundesrates kam zu dem Ergebnis, dass der hohe Freibetrag „im Verhältnis zu den übrigen Steuerbefreiungsvorschriften im Bereich der Arbeitnehmerbesteuerung sachlich nicht gerechtfertigt und daher überschießend“ sei.

Gegen eine drohende Verwässerung im weiteren parlamentarischen Gesetzgebungsverfahren setzte sich die AGP gemeinsam mit dem Deutschen Führungskräfteverband ULA in einer breiten Initiative dafür ein, dass die Erhöhung des Freibetrags wie im Regierungsentwurf vorgesehen auf 5.000 EUR beibehalten wird (mit 2.000 EUR Entgeltumwandlung) und dass die Einkommensgrenze für vermögenswirksame Leistungen von derzeit 20.000 EUR zu versteuerndes Einkommen auf 40.000 EUR angehoben wird. Darüber hinaus sollte der Höchstbetrag von 400 EUR auf 1.200 EUR und die Arbeitnehmer-Sparzulage von 80 EUR auf 240 EUR angehoben werden.

Verwunderliche Argumente

In einem viel beachteten Politik-Dialog von ULA und AGP mit den Berichterstatern der Bundestagsfraktionen und Fachpolitikern am 8. November 2023 plädierten alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus den Verbänden, Unternehmen und den Sprecherausschüssen der leitenden Angestellten einhellig dafür, die Chancen für eine Stärkung der Anlegerseite jetzt zu ergreifen. Neben den berechtigten Anliegen der Startup-Branche bräuchten auch die „klassischen“ Unternehmen und deren Mitarbeitende die Verbesserungen beim Thema Teilhabe, um im Wettbewerb um Fachkräfte zu bestehen, wie einvernehmlich betont wurde.



Ein Argument gegen den hohen Freibetrag, das maßgeblich von den Grünen vorgebracht wurde, waren aber die vermuteten Kosten des Freibetrags, die angesichts der Lage der öffentlichen Haushalte nicht angemessen seien. Natürlich war man sich einig, dass alle Gesetzesvorhaben auf ihre Kostenrelevanz geprüft werden müssen; aber dieses Argument gegen die Mitarbeiterkapitalbeteiligung mutete doch recht konstruiert an. Das Vorhaben war immerhin maßgeblich durch den Finanzminister der Bundesrepublik Deutschland, der sich einer soliden Haushaltsplanung verschrieben hat, vorangetrieben worden. (Das Karlsruher Urteil zur Schuldenbremse war da noch nicht bekannt).

Außerdem heißt es in der Gegenäußerung des Bundesfinanzministeriums zu den Empfehlungen des Bundesrates: „Die im Regierungsentwurf enthaltenen Regelungen basieren auf einem intensiven Abstimmungsprozess innerhalb der Bundesregierung und sind daher aus Sicht der Bundesregierung eine gute Balance zwischen der erforderlichen Förderung für solche Beteiligungen und der Berücksichtigung haushalterischer Belange und steuersystematischer Erwägungen. [...] Der Entwurf der Gegenäußerung wurde mit allen Ressorts einvernehmlich abgestimmt.“

Ein weiteres Argument aus dem Bundesrat gegen eine allgemeine Ausweitung der steuerlichen Förderung lautet, dass das Gesetz in erster Linie bzw. ausschließlich für die Startups bestimmt sei. Auch hier gab es ein klares Statement aus dem Finanzministerium: „Mit dem Antrag (des Bundesrates) wird ein wesentliches Ziel der Bundesregierung, die Förderung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung bei Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern auch außerhalb der Startup-Branche zu fördern, konterkariert. Die Bundesregierung lehnt den Antrag daher ab“. Richtig ist somit, dass die Regelungen zur Mitarbeiterkapitalbeteiligung, bis auf Paragraph 19a EStG, explizit für alle Unternehmen gelten. Dies haben die Minister Lindner und Buschmann für die Bundesregierung in ihrer Reaktion auf die Bewertung des Bundesrates noch einmal festgestellt.

Das Finale

In den finalen Beratungen der Ampel-Parteien setzten sich letztlich die Skeptiker auf Seiten der SPD und der Grünen durch. Der ursprünglich vorgesehene Freibetrag für alle Unternehmen wurde von 5.000 Euro auf 2.000 Euro reduziert. Man stellte fest, dass der Freibetrag für die Großunternehmen und den Mittelstand im Kontext anderer Förderungen zu teuer und unangemessen („überschießend“) sei und vor allem, dass die Startups damit tatsächlich kaum etwas anfangen können. Eine späte, aber richtige Erkenntnis. Christian Miele hatte das in der Anhörung auch noch einmal ausgeführt.

Bei Startups und in anderen jungen Unternehmen kann zukünftig die kostenlose oder vergünstigte Übertragung von Kapitalanteilen, insbesondere auch von vinkulierten Anteilen, mit nachgelagerter Besteuerung von bis zu fünfzehn Jahren erfolgen. Der Mittelstand und die großen Aktiengesellschaften bleiben von der nachgelagerten Besteuerung dagegen ausgeschlossen.

Erfreulich ist, dass die vermögenswirksamen Leistungen wieder in das Gesetz mit aufgenommen wurden. Verständigen konnte man sich auf die Anhebung der Einkommensgrenzen auf 40.000 EUR für Ledige und 80.000 EUR für Verheiratete, bei jedoch gleichbleibender Arbeitnehmer-Sparzulage. Positiv zu erwähnen sind ebenfalls die Beibehaltung der Entgeltwandelung und der Verzicht auf die Einführung einer Haltefrist für steuerlich geförderte Vermögensbeteiligungen.

Fazit

Unterm Strich bleibt es für die Mitarbeiterbeteiligung eine unvollendete Reform. Verpasst wurde die Chance, die Vermögensbildung aller Beschäftigten spürbar zu stärken und ein deutliches Zeichen für eine politisch gewollte Beteiligungskultur zu senden, wie sie mit deutlich höheren Freibeträgen u.a. in Österreich, England und Spanien signalisiert und kultiviert wird.

Förderung der Mitarbeiterbeteiligung- Neue Regelungen ab dem 1.1.2024

Der Freibetrag steigt auf 2.000 € (§ 3,39 EStG)

1. Der Freibetrag kann für die Zuwendung von Vermögensbeteiligungen durch den Arbeitgeber genutzt werden: Diese Zuwendung nach § 3,39 EStG ist somit bis zur Höhe von 2.000 € pro Jahr und Mitarbeiter nicht nur steuer-, sondern auch sozialabgabenfrei.
2. Die Entgeltumwandlung bleibt erhalten: Wird der Freibetrag vom Arbeitgeber für die Zuwendung nicht oder nicht vollständig ausgeschöpft, so können die Mitarbeiter Vermögensbeteiligungen von bis zu 2.000 € im Wege der Entgeltumwandlung steuerfreie (aber sozialversicherungspflichtig) erwerben.
3. Es gibt nach wie vor keine Sperr- oder Haltefristen für die Vermögensbeteiligungen.

Die nachgelagerte Besteuerung für KMU (§ 19a EStG)

4. Die Möglichkeit der nachgelagerten Besteuerung gibt es für kleine- und mittlere Unternehmen (erweiterte KMU-Definition) mit weniger als 1.000 Mitarbeitern und einem Umsatz von maximal 100 Millionen €, deren Gründung höchstens 20 Jahre zurückliegt.
5. Verschiebung der Steuerlast durch nachgelagerte Besteuerung: „Werden einem Arbeitnehmer von seinem Arbeitgeber zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn Vermögensbeteiligungen unentgeltlich oder verbilligt übertragen, so unterliegt der Vorteil nicht der Besteuerung“. Dies gilt also nur für Zuwendungen des Unternehmens und nicht für Eigenleistungen der Mitarbeiter. Der Vorteil ist bei Gewährung sozialversicherungspflichtig.
6. Die Vermögensbeteiligung ist erst dann zu versteuern, wenn „sie ganz oder teilweise entgeltlich oder unentgeltlich übertragen wird“, also die Aktien verkauft oder die stille Beteiligung oder die Genussrechte vom Unternehmen ausgezahlt werden oder seit der Übertragung der Vermögensbeteiligung 15 Jahre vergangen sind.
7. Die ursprünglich vorgesehen Konzernregelung entfällt. Die Beschäftigten können sich nur am Arbeit gebenden Unternehmen beteiligen und nicht an anderen Unternehmen eines Konzerns.

Vermögenswirksame Leistungen

8. Anhebung der Einkommensgrenze für die Arbeitnehmersparzulage von 20.000 € auf 40.000 €.
9. Die geplante Anhebung des Höchstbetrages von 400 € auf 1.200 € und der Arbeitnehmersparzulage von 80 € auf 240 € entfällt.



Verantwortungseigentum

Eine neue Rechtsform für langfristiges Unternehmertum – Warum fast 30 Wirtschaftsverbände die „Gesellschaft mit gebundenem Vermögen“ fordern

von Gregor Ernst, geschäftsführender Vorstand Stiftung Verantwortungseigentum

Im Juli 2023 haben sich – auf Einladung der Stiftung Verantwortungseigentum – dutzende Parlamentarier und weitere Gäste auf dem Dach des Bundestages versammelt. Lars Klingbeil, Co-Vorsitzender der SPD, erklärte den Anwesenden, „dass es ein Agreement gibt, dass wir diese neue Rechtsform in dieser Legislatur schaffen werden.“ Seine Ampel-Kollegen Johannes Vogel, Partei-Vize der FDP, und Ricarda Lang, Grünen-Chefin, pflichteten ihm bei. „Wir sehen, dass es funktioniert“, sagte Vogel, auch Lang gab sich entsprechend optimistisch: „In spätestens zwei Jahren feiern wir hier oben den Erfolg.“

Die Rede ist von einem wirtschaftspolitischen Vorhaben, festgehalten im Koalitionsvertrag der Ampel: „Für Unternehmen mit gebundenem Vermögen wollen wir eine neue geeignete Rechtsgrundlage schaffen“, heißt es da. Inzwischen haben sich fast 30 Wirtschaftsverbände zusammengeschlossen, darunter auch der Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung, um gemeinschaftlich dafür einzutreten, dass das nur bedeuten kann, eine eigenständige neue Rechtsform einzuführen:

eine „Gesellschaft mit gebundenem Vermögen“. Die Stiftung Verantwortungseigentum hat im April 2023 ein Eckpunktepapier vorgelegt, das die Kernelemente einer solchen Rechtsform umreißt. Das Papier ist das Ergebnis eines fast dreijährigen, öffentlich nachvollziehbaren Prozesses.

Doch um was genau geht es dabei, wo liegt der Konnex zwischen gebundenem Vermögen und Verantwortungseigentum? Welche Vorteile hat eine solche Vermögensbindung und wer nutzt sie? Und weshalb genau braucht es dafür eine neue Rechtsform?

Was gebundenes Vermögen bedeutet

Im Kern ist eine Vermögensbindung nichts anderes als eine spezielle Finanzverfassung mit starker Eigen- oder Innenfinanzierung. Das Vermögen und auch Gewinne verbleiben langfristig im Unternehmen und stehen für dessen Entwicklung zur Verfügung. Sie können nicht an die Gesellschafter ausgeschüttet werden, das Unternehmen nicht zum persönlichen Nutzen veräußert werden. Das gilt

generationenübergreifend und auch dann, wenn die Gesellschaft von ihren Gesellschaftern aufgelöst wird. Der Liquidationserlös kann nicht an die Gesellschafter ausgeschüttet werden, sondern muss an eine andere Gesellschaft mit vergleichbarer Vermögensbindung fließen oder gemeinnützig gespendet werden.

Eine derartige Finanzverfassung sieht das Gesellschaftsrecht aktuell nicht vor – sie wird in der Praxis jedoch schon lange gelebt. Vorreiter sind große Konzerne wie Bosch oder Zeiss, die dieses Unternehmensverständnis mithilfe von Stiftungskonstrukten umsetzen. So hält beispielsweise die Carl-Zeiss-Stiftung alle Anteile an der Carl Zeiss AG und der Schott AG. Auch immer mehr Startups wie beispielsweise die Suchmaschine Ecosia wählen eine entsprechende Eigentumsstruktur. Da für sie aufgrund großer Komplexität und hoher Kosten eine Stiftungslösung nicht in Betracht kommt, nutzen sie juristische Umwege.

Was gebundenes Vermögen ermöglicht

All diese Unternehmen haben neben der Vermögensbindung gemeinsam, dass die Eigentümerschaft beziehungsweise Kontrolle über das Unternehmen von Generation zu Generation treuhändisch weitergegeben wird – an Menschen, die dem Unternehmen verbunden sind. Das können, müssen aber nicht Menschen aus der Familie sein. Oft sind es Mitarbeitende, die den Schritt in die Unternehmerschaft gehen wollen und dank des Modells auch können. So wird Nachfolge und Führung auch unabhängig von der Familie möglich. Da bei diesem treuhändischen Unternehmensverständnis nicht – wie bei anderen Rechtsform – der Vermögenszugriff, sondern allein die Verantwortung für das Unternehmen im Fokus steht, ist auch von Verantwortungseigentum die Rede. Über diesen Begriff gab es lange Debatten – so stünden doch gerade auch traditionelle Familienunternehmen für genau das: Verantwortung. In der Tat wurde und wird diese langfristige Orientierung des eigenen wirtschaftlichen Tuns vor allen Dingen von Familienunternehmen traditionell vorgelebt, so wird oft der Großteil der Gewinne reinvestiert und das Unternehmen von Generation zu Generation weitergetragen. Deshalb lässt sich zwischen familiengetragenem und familienunabhängigen Verantwortungseigentum unterscheiden. Der Unterschied zur Rechtsform ist jedoch, dass diese die skizzierte Finanzverfassung familienunabhängig und rechtsverbindlich ermöglicht.

Warum der Mittelstand gebundenes Vermögen braucht

Und diese Möglichkeit wird immer wichtiger: Denn die Nachfolgeproblematik im Mittelstand drängt. Laut dem Nachfolgemonitor der KfW-Bank stehen mehr als eine halbe Million Nachfolgen an – in vielen Fällen drohen Verkauf oder Schließung. Denn nur noch in weniger als der Hälfte aller Fälle

gelingt eine familieninterne Nachfolge. Es stellt sich also die Frage: Was drohen wir zu verlieren, wenn Familien als Träger dieser Werte von Langfristigkeit und Partnerschaft in der Wirtschaft immer seltener die Eigentümerschaft schultern können oder wollen? Wer trägt sie dann und zu welchem Preis?

Der Kapitalmarkt beweist zwar seit langem, dass erfolgreiche Unternehmensfinanzierungen möglich sind – ebenso legt er teilweise aber auch ein Anlegerdenken und Investorenverhalten offen, dass mit der effizienten Allokation von Kapital wenig zu tun hat. In Verbindung mit dem als Shareholder-Value-Ansatz bekannt gewordenen Paradigma in der Unternehmensführung, welches eine Maxime kurzfristiger Gewinnmaximierung für Anteilseigner betont, wird deutlich, was viele Verantwortungsträgerinnen und -träger als höchst kritisch ansehen: der drohende Verlust eines Unternehmensverständnisses, bei dem Unternehmen als Leistungsgemeinschaft zur Lösung von Problemen und Schaffung erstklassiger Produkte und Dienstleistungen gelten.

Mitarbeiterbeteiligung und gebundenes Vermögen

Unternehmer wie Ernst Abbe, Robert Bosch, Thomas Bruch und viele viele weitere, deren Unternehmen kleiner oder jünger sind, treffen sich in diesem treuhändischen Verständnis des Unternehmens, das sie umgesetzt haben, mit ihren Mitarbeitenden auf Augenhöhe. Im Unternehmen wird gemeinsam gelernt, wird gemeinsam geleistet. Eine solche Kultur braucht Vertrauen auf eine langfristige Unternehmensentwicklung, damit Bestleistungen erzielt werden. Mitarbeiterbeteiligungen bieten gute Bedingungen, um eine solche Kultur zu stärken.

Und eine Unternehmensverfassung, die eine Vermögensbindung ins Zentrum stellt, schafft eine Grundlage für unabhängige und langfristig orientierte Unternehmensentwicklung, die den Zweck des Unternehmens fokussiert und Klarheit schafft, für welches Ziel gemeinsam Leistung erbracht wird. Dass beide Modelle erfolgreich zusammen funktionieren, zeigt beispielsweise das Unternehmen Globus, ein Unternehmen mit gebundenem Vermögen, das zudem seine Mitarbeitenden als stille Gesellschafter am Unternehmen beteiligt.

Warum wir eine neue Rechtsform brauchen

Allein aufgrund des drängenden Nachfolgethemas ist treuhändisches Unternehmertum eine wichtige Option – denn es ermöglicht die langfristige Fortführung des Unternehmens und stärkt damit die Selbstständigkeit von Unternehmen, dadurch den Wettbewerb und die Soziale Marktwirtschaft. Für kleine und mittelständische Unternehmen sind Stiftungslösungen, wie sie die genannten Vorreiter installiert haben, allerdings zu komplex und zu teuer. Zudem sind Stiftungen eigentlich nicht zum Halten von Unternehmen gemacht, auch ihr Unterhalt mit

verschiedenen Gremien und der oft nötigen Aufsetzung einer Gemeinnützigkeit sind aufwendig. Kein gangbarer Weg für einen Mittelständler mit 50 oder 100 Mitarbeitenden.

Darüber hinaus stellt sich die Frage, was wir politisch tun, um gewachsene und erfolgreiche unternehmerische Kulturen des gemeinsamen Leistens und einer langfristigen Perspektive weiterentwickeln sowie unabhängiger und flexibler machen können von familiärer Zugehörigkeit oder finanzieller Kaufkraft. Denn das sind, neben der Schließung, die einzigen beiden Wege, wie Unternehmen von Generation zu Generation gegeben werden können.

Eine eigenständige neue Rechtsform, die Gesellschaft mit gebundenem Vermögen, würde hier einen erheblichen Freiraum schaffen, die Frage der Unternehmensnachfolge passgenau beantworten zu können. Aus der Erfahrung lässt sich sagen, dass so auch Mitarbeitende in Eigentümergeverantwortung kommen können. Das ist begrüßenswert, denn auch sie sind es, die die Firma sehr gut kennen, verantwortungsvoll weiterführen und zukunftssicher aufstellen können.

Der Blick vom Dach des Bundestags ist ein weiter. Und der Bedarf an der neuen Rechtsform ist sehr gut ersichtlich. So halten wir es mit den drei Vertretern der Koalitionsspitze: Die Gesellschaft mit gebundenem Vermögen sollte noch in dieser Legislatur Realität werden.

Weitere Informationen

www.stiftung-verantwortungseigentum.de
www.neue-rechtsform.de

Kontakt

Gregor Ernst, geschäftsführender
Vorstand Stiftung
Verantwortungseigentum e.V.
E-Mail: gregor.ernst@stiftung-verantwortungseigentum.de



Unternehmen & Netzwerk

Die Stiftung Verantwortungseigentum, gegründet im November 2019, wurde von UnternehmerInnen und Unternehmen gegründet und wird von diesen getragen. Sie ist ein Kristallisationspunkt, an dem das wachsende Interesse am Thema Verantwortungseigentum gebündelt und Öffentlichkeit hergestellt wird. Sie stellt Vernetzung zwischen Unternehmen mit gebundenem Vermögen her, konzentriert Kompetenz zu relevanten Themen und fördert Forschung. Im besonderen Fokus steht die Sorge um die rechtlichen Rahmenbedingungen für diesen Unternehmenstypus.

Mitglieder sind u.a.

- Ableton AG, Berlin
- Alnatura Produktions- und Handels GmbH, Darmstadt
- Arche Naturprodukte GmbH, Hilden
- bio Verlag GmbH, Aschaffenburg
- BMW Foundation Herbert Quandt, München
- Colzman KG / Barthels-Feldhoff GmbH & Co. KG, Wuppertal
- Ecosia GmbH, Berlin
- einhorn products GmbH, Berlin
- elobau GmbH & Co. KG, Leutkirch im Allgäu
- Globus Holding GmbH & Co. KG, St. Wendel
- GLS Gemeinschaftsbank eG, Bochum
- H. Schmincke & CO. GmbH & Co. KG, Erkrath
- HBT Hamburger Berater Team GmbH, Hamburg
- Jolocom GmbH, Berlin
- Landgut Stober Kontor GmbH & Co. Betriebs KG, Nauen
- Lumanaa GmbH & Co. KG, Weingarten
- Märkisches Landbrot, Berlin
- Mogli Naturkost GmbH, Berlin
- Nevi GmbH, Görlitz
- PranaHaus GmbH, Freiburg
- Räubersachen GmbH, Halle
- raumideen GmbH & Co. KG, Isny im Allgäu
- reCup GmbH, München
- Serlo Education e.V., München
- Sonett GmbH, Deggenhausen
- Sorpetaler Fensterbau GmbH, Sundern
- soulproducts GmbH, Berlin
- Startnext GmbH, Dresden und Berlin
- Universnatur GmbH, Landsberg am Lech
- WALA Heilmittel GmbH, Bad Boll
- Waschbär GmbH, Freiburg
- Weleda AG, Schwäbisch Gmünd
- WEtell GmbH, Freiburg
- wildplastic GmbH, Hamburg
- your.company UG, Tübingen

Blick ins Ausland

Britische Unternehmen setzen zunehmend auf Mitarbeiterbeteiligung

In Großbritannien richten immer mehr Unternehmen Treuhandgesellschaften für Mitarbeiterbeteiligungen ein. Allein im Jahr 2022 wurden fast 500 derartige (Mitarbeiterbeteiligungs-) Stiftungen gegründet, mit denen die Eigentümer die Möglichkeit nutzen, ihren Mitarbeiter Anteile zu übertragen.

Die sogenannten Employee Ownership Trusts (EOTs) wurden 2014 eingeführt, um mehr Mitarbeiter zu Partnern und Miteigentümern der Unternehmen zu machen. Sie ermöglichen es Unternehmenseigentümern, einen Anteil von mindestens 50 Prozent der Unternehmensbeteiligungen steuerbegünstigt in einen Trust zu übertragen, dessen Begünstigte die Beschäftigten des Unternehmens sind. Die Eigentümer werden dann schrittweise aus den Unternehmensgewinnen ausgezahlt, wobei das Unternehmen häufig einen Kredit aufnimmt, um den Unternehmern eine erste Vorauszahlung zu leisten.

Nach Angaben der britischen Employee Ownership Association (EOA) sind derartige Treuhandgesellschaften besonders beliebt bei professionellen Dienstleistungsunternehmen, die fast 40 Prozent aller EOTs ausmachen. Aber auch andere Sektoren folgen diesem Beispiel. Laut Francesca Lord, der Leiterin für Kommunikation und Politik der EOA, haben prominente Übergänge wie der von Go Ape (2021), dem HiFi-Händler Richer Sounds (2019) und dem Bio-Gemüseunternehmen Riverford (2018) eine "wirklich große Rolle" für das Wachstum des EOT-Sektors gespielt.

Sie fügte hinzu: "Seit Beginn der Pandemie haben viele Unternehmer über die Nachfolge nachgedacht ... und den Menschen ist bewusster geworden, dass diese Form der Mitarbeiterbeteiligung eine gute Möglichkeit ist, schwierige Zeiten zu überstehen". Aber auch ein schwieriges Finanzierungsumfeld für die Unternehmen hat den steuerbegünstigten Verkauf an Mitarbeiter attraktiver gemacht sowie der Personalmangel, der die Eigentümer nach Möglichkeiten suchen lässt, Mitarbeiter an sich zu binden.

Eine im britischen Parlament präsentierte Studie zeigt, dass Unternehmen, die sich im Besitz von Beschäftigten befinden (employee owned businesses - EOBs), 8 bis 12 Prozent produktiver und profitabler sind und einen größeren Nutzen für die Mitarbeiter und die Gesellschaft haben als Unternehmen, die nicht im Besitz von Beschäftigten sind. Dieser Produktivitätsvorsprung ist umso bemerkenswerter, da EOBs

nicht nur zu einem größeren Wohlbefinden der Mitarbeiter und einer fairen Entlohnung beitragen, sondern auch das Engagement der Unternehmen für CO2-Neutralität erhöhen.

Die Ergebnisse sind das Resultat einer der ehrgeizigsten und gründlichsten Studien ihrer Art über die Vorteile von EOBs, in dem unabhängigen Forscher ca. 9 Prozent der über 1.650 EOBs in Großbritannien befragten und die Ergebnisse mit einer Kontrollgruppe von Nicht-EOBs verglichen haben. Der Studienbericht mit dem Titel "Exploring the Potential of the Employee Ownership Business Model" erklärt den Produktivitätsanstieg mit verschiedenen Maßnahmen der EOBs. Diese:

- schütten doppelt so viel an Boni und Dividenden an die Mitarbeiter aus,
- haben in den letzten drei Jahren fünfmal seltener Mitarbeiter entlassen,
- zahlen in der Regel einen um etwa 2.900 £ höheren Mindestlohn und sind mehr als doppelt so häufig für faire Löhne ausgezeichnet worden,
- bieten mehr Unterstützung beim Zugang zu privater Gesundheitsfürsorge und flexiblen Arbeitszeiten, und
- investieren im Durchschnitt 12 Prozent pro Jahr (38.000 £) mehr in die Ausbildung und Qualifizierung am Arbeitsplatz.

Ein zusammenfassender Bericht der Studie ist unter <https://employeeownership.co.uk/kp/> verfügbar.

Umfrage

Motive der Mitarbeiterbeteiligung in Startups

Während die Mitarbeiterbeteiligung im deutschen Mittelstand noch wenig verbreitet ist, spielt sie vor allem bei Startups eine bedeutende Rolle. Laut einer Umfrage von Bitkom Research beteiligen 38 Prozent der Startups Beschäftigte am Unternehmen und 48 Prozent könnten sich das in der Zukunft vorstellen. Wichtigste Motivation für eine Mitarbeiterbeteiligung ist der Wunsch, die Belegschaft zusätzlich zu motivieren, am Erfolg des Unternehmens mitzuarbeiten (87 Prozent). Drei Viertel der Startup-Unternehmen wollen die Beschäftigten langfristig binden und rund zwei Drittel so Personal gewinnen, dessen Gehaltsvorstellungen ansonsten nicht zu erfüllen wären. Die Hälfte der Startups sieht es zudem als moralische und gesellschaftliche Pflicht an, Beschäftigte am Unternehmenserfolg zu beteiligen. Jedes fünfte Startup erfüllt damit einen Wunsch ihrer Investoren.

Wiederbelebung der Arbeitnehmer-Sparzulage nach 5. VermBG?!

Von Prof. Dr. Rainer Sieg, Rechtsanwalt, Honorarprofessor Universität Passau, stellvertretender Vorsitzender WIR für SIEMENS e.V. und Beirat des Mitarbeiteraktionärsvereins der Evonik AG

Die Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand durch das „Gesetz zur Förderung der Vermögensbildung der Arbeitnehmer (Vermögensbildungsgesetz – VermBG)“ war eines der großen sozialpolitischen Projekte der 1970er-Jahre. Das VermBG ist in den letzten Jahrzehnten aber weitgehend zu einer leeren Hülle geworden. Mit der Arbeitnehmer-Sparzulage bezuschusst der Staat unter besonderen Voraussetzungen den vom Arbeitnehmer i.S.d. 5. VermBG vermögenswirksam angelegten Betrag unabhängig davon, ob dieser aus Teilen des versteuerten Arbeitseinkommens des Arbeitnehmers stammt oder ob der Arbeitgeber ihn als zusätzliche zu versteuernde Geldleistung erbracht hat.

Im Referentenentwurf zum ZuFinG vom April 2023 (federführende Bundesminister Christian Lindner und Marco Buschmann) waren Anreize zum Vermögensaufbau über Vermögensbeteiligungen (insbesondere mittels Anlage in Aktien) für „Arbeitnehmer, denen dies bislang nicht möglich war“ durch Änderungen bei der Arbeitnehmer-Sparzulage nach § 13 Abs. 1 Satz 1 des 5. VermBG vorgesehenen. Geplant war ab 2024 die Aufhebung der niedrigen Einkommensgrenzen von 20.000 € (zu versteuerndes Einkommen; Kinderfreibeträge gemäß § 32 Abs. 6 EStG, ab 2024 9.312 €, sind vom Einkommen abzuziehen) bei Ledigen oder getrennt Lebenden und 40.000 € bei einer Zusammenveranlagung nach Paragraph 26b EStG. Da diese Einkommensgrenzen nicht mehr an die tatsächliche Einkommensentwicklung angepasst wurden, schrumpfte die Anzahl der antragsberechtigten Arbeitnehmer auf unter 20%. Darüber hinaus sollte der Förderhöchstbetrag von 400 € auf 1.200 € im Jahr erhöht werden, was zu einer Verdreifachung der maximalen 20%igen Arbeitnehmer-Sparzulage von 80 € auf 240 € führen würde.

Die im Referentenentwurf vorgesehenen Änderungen beim 5. VermBG (wie sie vom Autor schon 2015 gefordert wurden, siehe hierzu „Renaissance der Mitarbeiterkapitalbeteiligung“, NZA 13/2015) wurden aber im Regierungsentwurf zum ZuFinG vom August 2023 nicht übernommen. Das ist besonders bedauerlich,

weil Verbesserungen bei der staatlichen Förderung von vermögenswirksamen Leistungen der Arbeitnehmer schon seit vielen Jahr(zehnt)en überfällig sind.

Erfreulich ist, dass die vermögenswirksamen Leistungen wieder in das am 17.11.2023 vom Bundestag beschlossene ZuFinG aufgenommen wurden. Zwar wurden die Einkommensgrenzen nicht – wie im Referentenentwurf vorgesehen – aufgehoben, aber zumindest von bislang 20.000 € für Alleinstehende und 40.000 € für Zusammenveranlagte auf 40.000 € bzw. 80.000 € verdoppelt. Laut der Parlamentarischen Staatssekretärin im Bundesfinanzministerium Katja Hessel erweitert sich damit der Kreis der Anspruchsberechtigten auf 13,8 Millionen. Das beschlossene Gesetz sieht – anders als der Referentenentwurf – keine Erhöhung von Förderhöchstbetrag und Arbeitnehmer-Sparzulage vor.

Entwicklung der Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand vom 1. bis zum 5. VermBG

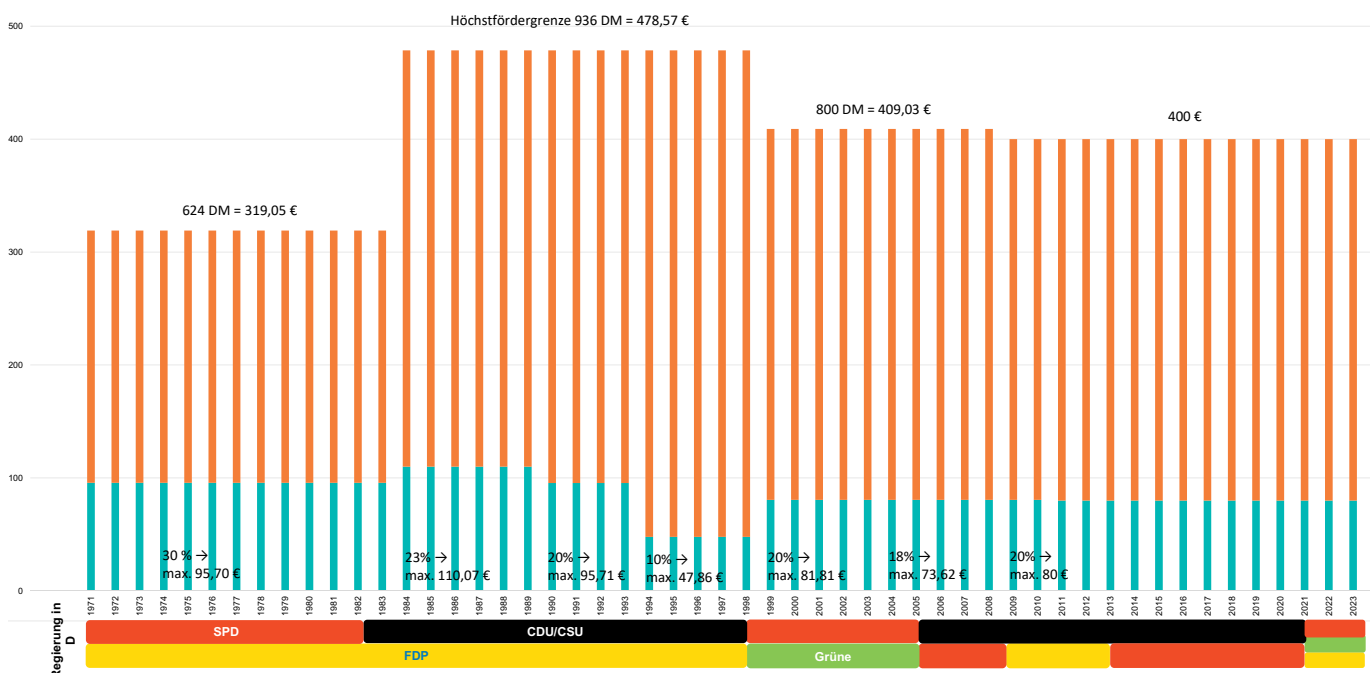
- Die staatliche Förderung der Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand begann mit Inkrafttreten des 1. VermBG (v. 12.7.1961 „312-Mark-Gesetz“) zum 1.1.1961: Gefördert wurde die Vermögensbildung der Arbeitnehmer durch in Arbeitsverträgen oder Betriebsvereinbarungen vereinbarte vermögenswirksame Leistungen des Arbeitgebers, die i.S.d. Spar-Prämiengesetzes, Wohnungsbau-Prämiengesetzes, Zweiten Wohnungsbaugesetzes sowie in Aktien des Arbeitgebers zu einem Vorzugskurs unter Vereinbarung einer 5-jährigen Sperrfrist angelegt wurden. Für entsprechende Aufwendungen bis zu 312 DM/Jahr war nur ein fester Pauschsteuersatz von 8% zu entrichten und sie waren von der Beitragspflicht zur Sozialversicherung freigestellt.
- Mit Inkrafttreten des 2. VermBG (v. 1.7.1965) zum 1.4.1965 wurden die vermögenswirksamen Leistungen von der Lohnsteuer völlig freigestellt, auch dann, wenn sie nicht in Arbeitsverträgen und Betriebsvereinbarungen, sondern in Tarifverträgen (allerdings ohne Möglichkeit der Barauszahlung) vereinbart waren. Erhielt der Arbeitnehmer zur Zeit der Fälligkeit der vermögenswirksamen Leistung

einen Kinderfreibetrag i.S.d. EStG für mehr als 2 Kinder, erhöhte sich der Förderhöchstbetrag von 312 DM um 50% auf 468 DM. Erstmals wurden auch die Angehörigen des öffentlichen Dienstes (Arbeitnehmer, Beamte, Richter und Soldaten) miteinbezogen. Für im Jahr 1970 angelegte vermögenswirksame Leistungen wurde (unter Wegfall des zusätzlichen Kinderförderbetrags von 156 DM) der Förderhöchstbetrag von 312 DM auf 624 DM erhöht.

- Mit Wirkung ab 1.1.1971 wurde durch das 3. VermBG (v. 27.6.1970 „624-Mark-Gesetz“) der Förderhöchstbetrag von 312 DM auf 624 DM verdoppelt. Der zusätzliche Förderbetrag von 156 DM für Kinder ist entfallen. Als Ersatz für die Steuer- und Sozialversicherungsfreiheit vermögenswirksamer Leistungen des Arbeitgebers und/oder Arbeitnehmers wurde eine 30%ige (40% für Arbeitnehmer mit Kinderfreibeträgen i.S.d. EStG für mehr als 2 Kinder) steuer- und sozialversicherungsfreie staatliche Arbeitnehmer-Sparzulage bis zu Höchst-Einkommensgrenzen eingeführt. Zusätzlich konnten die Vorteile des Spar-Prämiengesetzes durch Abschluss eines Wertpapier-Sparvertrages in Anspruch genommen werden. Die vom Kreditinstitut gutgeschriebene staatliche Sparprämie betrug je nach Einkommen und Kinderzahl bis zu 42% des Kaufpreises. Wurden für den Aktienwerb Sparprämien in Anspruch genommen, erhöhte sich die für einen steuer- und sozialversicherungsunschädlichen Verkauf erforderliche Festlegungspflicht von 5 auf 6 Jahre.
- Mit Wirkung ab 1.1.1984 wurde mit dem „Gesetz zur Förderung der Vermögensbildung der Arbeitnehmer durch Kapitalbeteiligung (Vermögensbeteiligungsgesetz

v. 9.12.1983)“ die Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen stärker gefördert. Mit der Umbenennung des 3. in 4. VermBG wurde der Anlagenkatalog des Gesetzes (bislang nur Belegschaftsaktien, was mittelständische Unternehmen von Vermögensbeteiligungsmöglichkeiten praktisch ausgeschlossen hatte) um weitere Kapitalbeteiligungen (z.B. Genossenschaftsanteile, Genussscheine, gesicherte Darlehen des Arbeitnehmers an den Arbeitgeber, typische stille Beteiligungen) erweitert und der maximale Förderbetrag um 1/3 auf 936 DM erhöht („936-Mark-Gesetz“). Neu eingeführt wurde die Notwendigkeit, einen Wertpapier-Sparvertrag abzuschließen, wenn der Arbeitnehmer die Arbeitnehmer-Sparzulage für Belegschaftsaktien in Anspruch nehmen will. Um den Mitarbeitern den Belegschaftsaktienkauf weiterhin so problemlos wie bisher zu gestalten, haben Personalabteilungen den Aktienantrag gleich mit dem Abschluss eines Wertpapier-Sparvertrags verbunden und diesen dv-maschinell an die jeweilige Depotbank des Mitarbeiters übermittelt. Mit dieser Neuregelung wurde die Festlegungsfrist von 5 auf 6 Jahre verlängert.

- Mit Wirkung ab 1.1.1987 weitete das „Zweite Gesetz zur Förderung der Vermögensbildung der Arbeitnehmer durch Kapitalbeteiligungen (Zweites Vermögensbeteiligungsgesetz vom 19.12.1986)“ die Förderung der Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer aus. Der Anlagenkatalog des 4. VermBG wurde mit der Änderung in 5. VermBG nochmals erweitert, z.B. um GmbH-Anteile. Für stille Beteiligungen wurde eine Haftungsbegrenzung eingeführt und eine Offenlegung des



Arbeitnehmer-Sparzulage und Koalitionen der Bundesregierung seit 1971

Geschäftsverhältnisses ausgeschlossen. Über die Einbeziehung von Kapitalanlagegesellschaften wurde erstmals die Beteiligung auch an anderen Arbeitgebern ermöglicht.

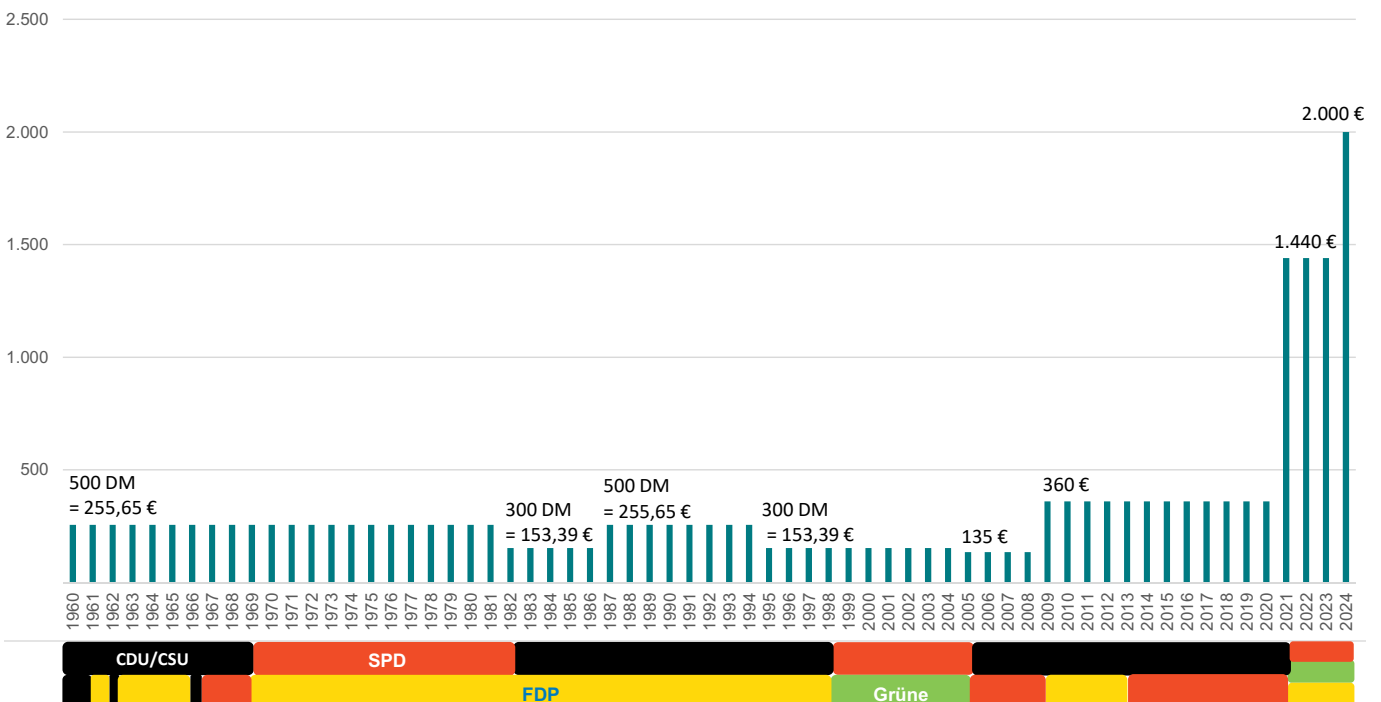
- Mit Wirkung ab 1.1.1999 modifizierte das „Gesetz zur Förderung der Beteiligung der Arbeitnehmer an Produktivvermögen und anderer Formen der Vermögensbildung der Arbeitnehmer (Drittes Vermögensbeteiligungsgesetz vom 7.9.1998)“ das 5. VermBG. So wurden die für die Berechtigung einer Sparzulage maßgeblichen Einkommensgrenzen auf 35.000 DM (Alleinstehende) / 70.000 DM (Verheiratete) erhöht (bei gleichzeitigem Entfall der Erhöhungsbeträge für Kinder). Die Arbeitnehmer-Sparzulage wurde von 10% auf 20% angehoben bei einer von 936 DM auf 800 DM abgesenkten Zulagebegünstigungsgrenze. Der Katalog der förderungsfähigen Beteiligungen am Produktivkapital wurde um „gemischte Wertpapier- und Grundstücks-Sondervermögen“ sowie „Investmentfondsanteil-Sondervermögen“ erweitert. Die Bürger in den neuen Bundesländern erhielten eine besondere Beteiligungsförderung, insbesondere wurde deren jährliche Zulagebegünstigung bis zum Jahr 2004 von 800 DM auf 1.000 DM angehoben. Für den Fall der Zahlungsunfähigkeit des Arbeitgebers wurde eine Insolvenzversicherung für die angelegten vermögenswirksamen Leistungen eingeführt (§ 2 Abs. 5a des 5. VermBG).
- Mit Wirkung ab 1.1.2004 wurde die Arbeitnehmer-Sparzulage von 20% auf 18% abgesenkt.

- Mit Wirkung ab 1.1.2009 wurde die Arbeitnehmer-Sparzulage wieder von 18% auf 20% angehoben und die Einkommensgrenzen auf 20.000 € (Alleinstehende) / 40.000 € (Zusammenveranlagte) erhöht.

Aktuelle Beantragung der Arbeitnehmer-Sparzulage

Die Arbeitnehmer-Sparzulage kann – z.B. für Belegschaftsaktien des eigenen Unternehmens – nicht mehr wie früher beim Arbeitgeber zusammen mit den angebotenen Belegschaftsaktien beantragt werden und von diesem danach auch nicht mehr gleichzeitig überwiesen/übertragen werden. Vielmehr ist diese aktuell auf Antrag des Arbeitnehmers durch das für seine Besteuerung zuständige Wohnsitzfinanzamt festzusetzen. Der Antrag ist regelmäßig zusammen mit der Einkommensteuererklärung des Folgejahres der vermögenswirksamen Leistungen abzugeben. Er kann jedoch noch nachträglich bis zum Ablauf des 4. Kalenderjahres, in dem die vermögenswirksamen Leistungen angelegt wurden, gestellt werden. Hierfür sind auf dem Mantelbogen der Einkommensteuererklärung die Zeilen 1 und 42 auszufüllen. Die notwendigen Daten (elektronische Vermögensbildungsbescheinigung) werden seit 2017 vom Anbieter elektronisch an das Finanzamt übermittelt. Voraussetzung hierfür ist, dass der Arbeitnehmer in die Übermittlung eingewilligt und dem Anbieter hierfür seine Identifikationsnummer mitgeteilt hat.

Die Sparzulage wird vom Finanzamt grundsätzlich angesammelt und (aus den Einnahmen für Lohnsteuer) an das Anlageinstitut erst ausgezahlt, wenn die für die Anlageform geltenden Sperr-



Steuerfreibetrag und Koalitionen der Bundesregierung seit 1960

und Rückzahlungsfristen abgelaufen sind. Damit erfolgt die Auszahlung der Arbeitnehmer-Sparzulage nur noch um 6 Jahre zeitverzögert. Diese gesetzlichen Änderungen des Antragsverfahrens haben bei vielen Unternehmen dazu geführt, dass sie ihren Arbeitnehmern die Möglichkeit der Verwendung der Arbeitnehmer-Sparzulage für eigene Mitarbeiterkapitalbeteiligung gestrichen haben.

Entwicklung der Höchst-Einkommensgrenzen für die Berechtigung der Arbeitnehmer-Sparzulage

- Mit Einführung der Arbeitnehmer-Sparzulage am 1.1.1971 wurden folgende Höchst-Einkommensgrenzen festgelegt: 24.000 DM (12.271 €) für Alleinstehende bzw. 48.000 DM (24.542 €) für Zusammenveranlagte und ggf. 1.800 DM (920 €) Erhöhungsbetrag je Kind.
- 1994 Erhöhung durch Neufassung des 5. VermBG um 3.000 DM bzw. 6.000 DM auf 27.000 DM (13.805 €) für Alleinstehende bzw. 54.000 DM (27.610 €) für Zusammenveranlagte.
- 1999 Erhöhung um 8.000 DM bzw. 16.000 DM auf 35.000 DM (17.895 €) für Alleinstehende bzw. 70.000 DM (35.790 €) für Zusammenveranlagte bei gleichzeitigem Entfall der bisherigen Erhöhungsbeträge von 1.800 DM (920 €) je Kind.
- 2009 Erhöhung um 2.105 € bzw. 4.210 € auf 20.000 € für Alleinstehende bzw. 40.000 € für Zusammenveranlagte.
- Ab 1.1.2024 Verdoppelung von 20.000 € bzw. 40.000 € auf 40.000 € für Alleinstehende bzw. 80.000 € für Zusammenveranlagte.

In den 52 Jahren seit Einführung der Arbeitnehmer-Sparzulage wurde die antragsberechtigende Höchst-Einkommenshöhe insgesamt um 63% erhöht (Stand: 2023). Die durchschnittlichen Arbeitnehmer-Einkommen/Jahr in (West)Deutschland stiegen jedoch von 14.931 DM (7.634 €) im Jahr 1971 auf 43.142 € im Jahr 2023, also um 465%; d.h., das VermBG hat seinen Anwendungsbereich ohne Eingriff des Gesetzgebers schleichend drastisch selbst reduziert.

Erhöhungen und Senkungen der Arbeitnehmer-Sparzulage seit ihrer Einführung im Jahr 1971

- Die ursprüngliche Höchstfördergrenze von 624 DM (319,05 €) wurde
1984 um 1/3 auf 936 DM (478,57 €) erhöht,
1999 auf 800 DM (409,03 €) gesenkt und
2009 weiter auf den aktuellen Betrag von 400 € gesenkt.
- Der ursprüngliche Prozentsatz für die Arbeitnehmer-Sparzulage von 30% wurde
1984 auf 23% gesenkt,
1990 weiter auf 20% gesenkt,
1994 halbiert auf 10%,
1999 wieder verdoppelt auf 20%,
2004 auf 18% reduziert und
2009 wieder auf den aktuellen Stand von 20% erhöht.

- Der sich aus diesen beiden Parametern ergebende ursprüngliche Höchstförderbetrag für Alleinstehende von 187,20 DM (95,71 €) wurde
1984 auf 215,28 DM (110,07 €) erhöht,
1990 auf 187,20 DM (95,71 €) gesenkt,
1994 halbiert auf 93,60 DM (47,86 €),
1999 auf 160,00 DM (81,81 €) erhöht,
2004 auf 73,62 € gesenkt und
2009 auf den aktuellen Betrag von 80 € erhöht.

Die betragsmäßigen Auf und Abs bei der Arbeitnehmer-Sparzulage waren unabhängig von der jeweils amtierenden Regierungskoalition und nur vom jeweiligen Füllstand der Bundshaushaltskasse abhängig, siehe Grafik.

Fazit

Die Arbeitnehmer-Sparzulage hat sich im Laufe der Jahrzehnte leider zu einem Auslaufmodell entwickelt. Betrogen die vom Bund (42,5%), den Ländern (42,5%) und den Gemeinden (15%) hierfür zu tragenden Aufwendungen 2007 noch 187 Mio. €, so waren es 2021 nur noch weniger als 1/3 (61 Mio. €). Wegen des „zu hohen bürokratischen Aufwands“ für einen zu geringen Betrag der Arbeitnehmer-Sparzulage von nur 80 € pro Jahr erlauben manche Unternehmen ihren Arbeitnehmern derzeit noch nicht einmal diese für die eigenen Belegschaftsaktienprogramme zu verwenden. Nach einem halben Jahrhundert Auf und Ab der Voraussetzungen für die Arbeitnehmer-Sparzulage, wäre die Umsetzung aller Verbesserungsvorschläge im Referentenentwurf des ZuFinG eine echte Renaissance des sozialpolitischen Gedankens der Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand gewesen.

Durch die Verdoppelung der Einkommens-Höchstgrenzen für die Sparzulage-Berechtigung ab 1.1.2024 ist zumindest eine Wiederbelebung der Arbeitnehmer-Sparzulage erfolgt. Deshalb bleibt zu hoffen, dass die im Referentenentwurf des ZuFinG angestoßenen Überlegungen zu deren Attraktivitätssteigerung vom Gesetzgeber im Fünften Vermögensbildungsgesetz weiterverfolgt werden.

Kontakt

Prof. Dr. Rainer Sieg
E-Mail: Rainer.sieg@uni-passau.de
Tel.: 0171-8653860



Belegschaftsaktien

Verlässliche Anlageform trotz Krisen – Mitarbeiteraktien bieten Potenzial für den Vermögensaufbau

Mitarbeiteraktien bieten ein nachhaltiges und weitgehend krisensicheres Potenzial für den individuellen Vermögensaufbau. Dies zeigen neueste Analysen auf Basis des Rendite-Dreiecks Mitarbeiteraktien, mit dem sich die Entwicklungen von Beteiligungsprogrammen börsennotierter Unternehmen in Deutschland für die Jahre 1996 bis einschließlich 2022 berechnen lassen. Demnach erzielten 87 Prozent der Mitarbeiteraktienpläne über zehn Jahre eine jährliche Rendite von mindestens fünf Prozent, über die Hälfte der Pläne sogar von über elf Prozent pro Jahr. Das Rendite-Dreieck macht deutlich, dass durch die Gewährung von Gratisaktien bzw. Rabatten des Arbeitgebers beim Aktienkauf das Risiko der Anlage für die Arbeitnehmer reduziert wird. So erzielen Programme auch dann noch eine positive Rendite, wenn die Kursentwicklung der Aktien aufgrund von Krisen wie der Dotcom-Blase bzw. der Finanz- und Wirtschaftskrise mittelfristig negativ ist.

Wirksames Instrument für Vermögensaufbau

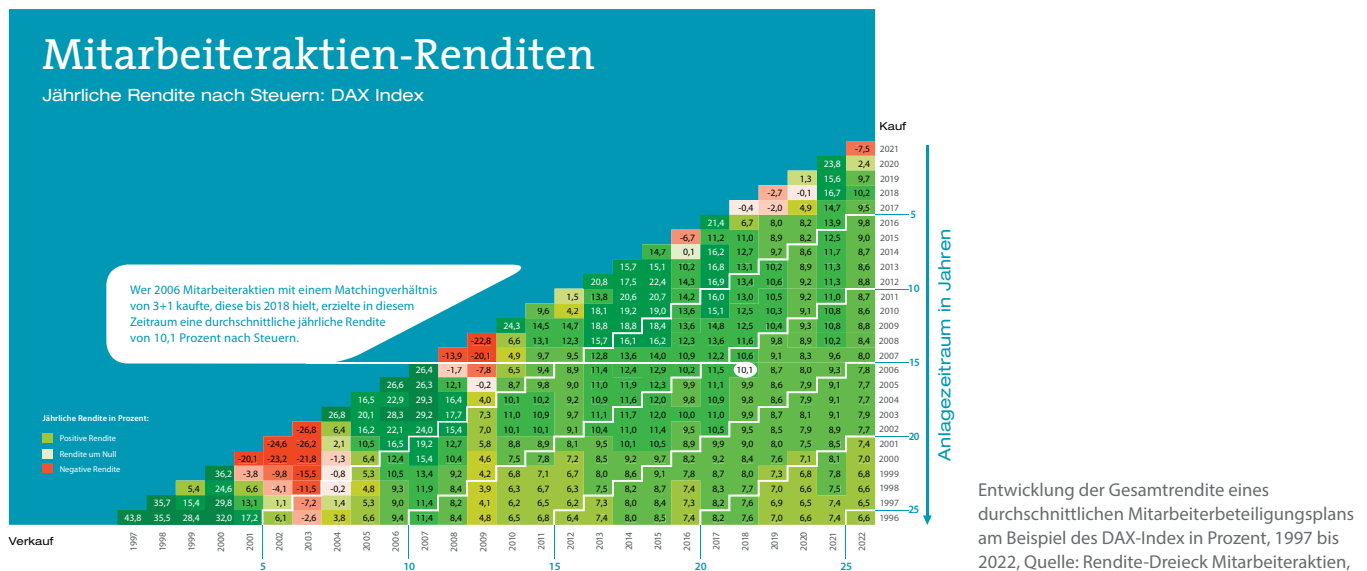
Die Analysen belegen, dass Mitarbeiterbeteiligungsprogramme eine sehr attraktive und sichere Möglichkeit für Arbeitnehmer sind, um individuell Vermögen aufzubauen, so AGP Geschäftsführer Dr. Heinrich Beyer. Eine Sicht, die auch Dr. Norbert Kuhn, Leiter Unternehmensfinanzierung beim Deutschen Aktieninstitut, teilt. Er appelliert jedoch an die Politik, die Rahmenbedingungen der Aktienanlage insgesamt zu verbessern. „Wir begrüßen die jüngsten Verbesserungen beim steuerlichen Freibetrag für Mitarbeiteraktien. Darüber hinaus sind allerdings weitere Maßnahmen notwendig, damit möglichst

alle in Deutschland von den Vorteilen der Aktienanlage profitieren. Dazu gehört insbesondere die Einführung eines aktienorientierten Ansparverfahrens in der Altersvorsorge und eines Anlagesparkontos, das Erträge aus Aktienersparnissen steuerlich freistellt“.

„Ungeachtet der Corona-Pandemie, dem Krieg an den Grenzen Europas und den daraus resultierenden gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen belegen die auf dem aktuellen Datenbestand beruhenden Analysen im Rendite-Dreieck Mitarbeiteraktien die Attraktivität von Mitarbeiterkapitalbeteiligung für alle Beteiligten“, betont David Voggeser, hkp/// group Partner und Mit-Initiator des Rendite-Dreieck Mitarbeiteraktien. „Die Mitarbeiteraktie ist kein Allheilmittel. Aber sie ist mehr denn je ein wirksames Instrument für den nachhaltigen individuellen Vermögensaufbau in unserer Gesellschaft“, so der Berater für strategisches HR-Management.

Hintergrundinformation zum Rendite-Dreieck Mitarbeiteraktien

Das Rendite-Dreieck Mitarbeiteraktien ist eine Initiative der auf strategisches HR-Management und Corporate Governance Advisory spezialisierten Unternehmensberatung hkp/// group in Zusammenarbeit mit dem Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung – AGP und dem Deutschen Aktieninstitut. Über die frei zugängliche web-basierte Plattform können Arbeitgeber und Arbeitnehmer die Rahmenbedingungen und Details von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen simulieren und entsprechende Wertentwicklungen ermitteln. Aspekte wie jährliches Investment, Haltefristen, Art des Plans (Matching/Discount), Matching-Verhältnis oder Höhe des Discounts und Steuerfreibeträge (Matching/Discount und Kapitalerträge) lassen sich flexibel einstellen. Das Tool bildet damit alle für die Mitarbeiterbeteiligung relevanten Parameter ab. In der aktuellen Version sind alle DAX-, MDAX-, SDAX- und TecDAX-Unternehmen berücksichtigt. Mehr unter: www.mab-renditedreieck.de



Wissenschaft

Neue Forschungsarbeit aus Frankreich beleuchtet Zusammenhang von Mitarbeiterbeteiligung und Risikoaffinität europäischer Banken

Wissenschaftler der Universitäten Limoges und Bourgogne Franche-Comté in Frankreich haben in einer Forschungsarbeit den Zusammenhang zwischen Mitarbeiterbeteiligung und Risikoaffinität in europäischen Banken untersucht. Die von Laetitia Lepetit, Phan Huy Hieu Tran und Thu Ha Tran veröffentlichten Ergebnisse basieren auf Analysen von Daten aus der Datenbank der European Federation of Employee Share Ownership (EFES) und decken den Zeitraum von 2005 bis 2019 ab.

Im Mittelpunkt der Studie stand die Frage, wie sich die Beteiligung von Führungskräften und Nicht-Führungskräften auf deren Risikobereitschaft auswirkt. Die Forscher kamen zu dem eindeutigen Ergebnis, dass ein Anstieg der Mitarbeiterbeteiligung mit einem signifikanten Rückgang des Insolvenzrisikos und des Gesamtbankrisikos einhergeht. Die Daten deuten darauf hin, dass der Besitz von Aktien einen Anreiz für Bankmitarbeiter darstellt, Strategien zu verfolgen, die darauf abzielen, das Risiko für die Bank zu reduzieren. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Mitarbeiter die Fähigkeit und den Anreiz haben, Risiken einzugehen.

Die Studie unterscheidet sich von bisherigen Forschungsarbeiten, die sich nur auf die Beteiligung von Führungskräften konzentriert haben. Bei der nun veröffentlichten Arbeit wurden sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter einbezogen, um ein umfassenderes Bild zu erhalten. Darüber hinaus wurden Endogenitätsprobleme berücksichtigt, indem die langfristige Orientierung der Mitarbeiter in die Analysen einbezogen wurde.

Die neuen Erkenntnisse könnten für Aufsichtsbehörden von Interesse sein, insbesondere im Hinblick auf die Umsetzung von Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeiterbeteiligung in Banken, da die Ergebnisse die positive Rolle unterstreichen, die Mitarbeiterbeteiligung bei der Risikominderung in Banken spielen kann.

Vergütung

Mitarbeiterbeteiligung bei Audi: Sind Boni noch der richtige Weg?

Anfang des Jahres rangen die Audi AG und ihr Betriebsrat um die Beteiligung der Mitarbeiter am milliardenschweren Rekordgewinn für das abgelaufene Geschäftsjahr 2022. Die Diskussion bei Audi um die Ausgestaltung der Mitarbeiter-Boni wirft einmal mehr die Frage auf, wie sinnvoll diese Form der Mitarbeiterbeteiligung eigentlich ist.

Neben potentiellen Spannungen, die bei den Verhandlungen zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite entstehen können, führen mitunter auch mangelnde Transparenz der Kriterien für die Zuweisung sowie die unterschiedliche Behandlung der Leistungsgruppen bei der Höhe der Sonderzahlungen zu Unmut und Neid unter den Beschäftigten.

Sind Sonderprämien dieser Art wie bspw. bei den deutschen Automobilherstellern erstmal Tradition, ist darüber hinaus die Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen vorprogrammiert, sollte die Prämie einmal geringer oder ganz ausfallen. Ein solcher Gewöhnungseffekt, bei dem Sonderprämien früher oder später als fester Bestandteil des planbaren Einkommens angesehen werden, wirft letztlich auch Fragen der Nachhaltigkeit und Wirksamkeit einer Erfolgsprämie auf.

Zum einen freuen sich zunächst einmal der Fiskus und die Sozialversicherungsträger über gut die Hälfte der Ausschüttungen der Unternehmen. Der Rest wird von den Beschäftigten in der Regel schnell für die kleinen Freuden des Lebens ausgegeben. Zum anderen ist zu bezweifeln, dass mit jährlichen Bonuszahlungen ein langfristiger Leistungsanreiz erreicht werden kann, der die Identifikation und Motivation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen erhöht.

Bei beiden Aspekten kann eine Kapitalbeteiligung der Beschäftigten zum Beispiel in Form von Belegschaftsaktien schon eher punkten. Darüber hinaus steht hier ein Freibetrag zur Verfügung, womit Unternehmen ihren Mitarbeitern steuer- und sozialabgabenfrei Vermögensbeteiligungen überlassen können.

Mitarbeiterbeteiligung bei dem „Mitmach-Unternehmen“ Winkler AG

Die Winkler AG steht prototypisch für den produzierenden deutschen Mittelstand in einer Technologie-Nische, in der Unternehmen mit den vielfältigsten Herausforderungen konfrontiert sind. Entsprechend bestimmt Dynamik das Leben bei Winkler: „Wir machen lieber selbst, anstatt machen zu lassen“, beschreibt CFO Markus Medek die Philosophie bei Winkler. Um den stetig wachsenden Anforderungen des Marktes zu entsprechen, bietet der Mittelständler aus Heidelberg seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vielfältige Möglichkeiten an, sich einzubringen und mitzugestalten. „Als Unternehmen sind wir nur so gut wie jeder einzelne unseres Teams, das ist uns bewusst. Deshalb legen wir großen Wert darauf, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich bei uns wohl fühlen. Wir geben Raum für eigene Ideen, fördern die persönliche Entwicklung und unterstützen die Übernahme von Verantwortung“, so Medek.



Markus Medek, CFO Winkler AG

Bei Winkler arbeiten engagierte Menschen, die mit hoher Eigenmotivation Herausforderungen suchen und Veränderungen gestalten möchten. Dabei sorgen die offenen Türen der Büros und eine flache Hierarchie dafür, dass Kommunikation stattfindet und Entscheidungen unbürokratisch getroffen werden. Neben

der Beteiligung an den Entscheidungsprozessen, bietet Winkler seinen Beschäftigten auch die Möglichkeit sich als Aktionäre zu beteiligen. Der Auslöser für die Einführung des Konzepts der Mitarbeiterbeteiligung war der Wunsch der Geschäftsführung, für die Mitarbeitenden und sich selbst ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sich alle Beteiligten mit dem Unternehmen entwickeln und es mitgestalten können. So entstand die Idee des „Mitmach-Unternehmens“.

Um die Frage zu beantworten, warum die Winkler AG die heutige Mitarbeiterbeteiligung eingeführt hat, muss Markus Medek kurz ausholen: „Wir haben 2008 in Form einer Nachfolgeregelung – und zwar eines Management-Buy-outs, also dem Kauf des Unternehmens durch das leitende, angestellte Management – das Unternehmen vom Gründerehepaar Winkler übernommen. Wir waren also ein klassisches Familienunternehmen mit den Strukturen eines solchen. Mein Vorstandskollege, Andreas Zenner, damals schon Geschäftsführer und heutiger CEO der Winkler AG, und ich sind dann als Nachfolger der Eheleute Winkler an den Start gegangen. Der Gedanke der Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung ist daraus erwachsen, dass wir uns natürlich gut überlegt haben, wie wir das Unternehmen erfolgreich und nachhaltig in die Zukunft führen können.“

Die Winkler AG ist schon lange Mitglied im Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung – AGP und davon überzeugt, dass Partnerschaft und Mitarbeiterbeteiligung zwei wesentliche Voraussetzungen für eine gute Unternehmensführung und wirtschaftlichen Erfolg sind. Angedacht war das Konzept der Mitarbeiterbeteiligung schon 2008/09, wurde dann aber ob der globalen Wirtschaftskrise zurückgestellt. Seit 2015 wurde es Schritt für Schritt umgesetzt. Eingeführt wurde die Mitarbeiterbeteiligung als Genussrecht-Modell mit einem Freibetrag von 360 Euro jährlich. Diesen konnte die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter bei Interesse investieren; den gleichen Betrag bekam sie oder er nochmal steuer- u. sozialversicherungsfrei vom Unternehmen hinzu.

Seit 2019 existiert die Möglichkeit für Winkler AG-Mitarbeiter, sich in der aus der GmbH erwachsenen AG als Aktionär zu beteiligen. Angestellte erhalten eine Ermäßigung auf den Kurs. Solche, die bei der Umwandlung 2018 schon Genussrechte innehatten, erhielten einen nochmal höheren prozentualen

Nachlass, weil sie ja schon Jahre vorher investiert waren. Mittlerweile liegt diese bei über 50 %, wobei die einzelnen Mitarbeiter-Beteiligungen von 100 bis 100.000 Euro rangieren. Dies stellt einen enormen Vertrauensbeweis der Winkler-Belegschaft in die Führungsriege und das Unternehmen für flexible elektrische Beheizungslösungen dar.

Ebenso bezeichnend ist es, dass auch wichtige Geschäftspartner Aktien gezeichnet haben. Selbstverständlich gibt es unterschiedliche Bezugsbedingungen für Mitarbeiter und Drittaktionäre. Der Winkler AG ist es wichtig, die Mitarbeiter auch an der Wertentwicklung des Unternehmens teilhaben zu lassen. Denn das Unternehmen prosperiert gerade auch durch den Einsatz und das Engagement jedes einzelnen Mitarbeiters. Bei der Winkler AG geht die Teilhabe der Angestellten weit über die normale Vergütung hinaus. Sicher ist: Teilhabe am Unternehmen gibt einen starken Motivationsschub und erzeugt eine positive Aufbruchsstimmung.

Fundamental war anfangs auch der Beteiligungsausschuss aus dem Kreis der investierten Mitarbeiter, wo offen und transparent diskutiert wird. Wie Markus Medek sagt: „Wir haben da die Zahlen, die gewählte Strategie und auch unternehmerische Zusammenhänge offen kommuniziert und damit neben einer Informationsplattform auch ein breites Bewusstsein eben für das unternehmerische „große Ganze“ geschaffen. Somit haben die Mitarbeiter auch verstanden, warum manche Entscheidung so, manche anders ausgefallen ist“. Der Beteiligungsausschuss oder die Beteiligung in dieser Form war die Grundlage, dass das Unternehmen überhaupt in die Lage kam, darüber nachdenken zu können, Aktiengesellschaft zu werden. Selbsterklärend wichtig: Nicht nur der Umsatz, sondern auch das Ergebnis muss stimmen. Ein namhaft und äußerst kompetent besetzter Aufsichtsrat stellt eine weitere Risikoabsicherung sowohl für die Geschäftsführung als auch für die investierten Mitarbeiter dar.

Offenheit, Transparenz und ein hohes zeitliches Invest in Mitarbeiter-Kommunikation bedeutet für die Geschäftsführung nicht selten, die eigene Komfortzone verlassen zu müssen. Dies ist oft anspruchsvoll, aber nachhaltig und essenzieller Bestandteil der Winkler-Unternehmenskultur. „Macht die Unternehmenskultur zur Prio 1 auf Eurer Agenda!“, sagt Markus Medek. Denn es gilt, sich mit den Mitarbeitern ein gemeinsames Verständnis für die Thematik zu erarbeiten, um dann wieder den nächsten Schritt in der Entwicklung des Unternehmens zu gehen.

Über die Winkler AG

Die Winkler AG ist seit mehr als 40 Jahren das führende deutsche Unternehmen im Bereich maßgeschneiderter flexibler elektrischer Beheizungslösungen und bietet damit eine der sichersten, saubersten und nachhaltigsten Technologien an,

um die richtige Temperatur in industriellen Anwendungen zu gewährleisten. Innovation lebt Winkler seit der ersten Stunde. Winkler-Lösungen zeichnen sich durch Energieeffizienz, präzise Regelung und jahrzehntelangen wartungsfreien Betrieb aus. Das Unternehmen sichert seine Qualitätsstandards durch den konsequenten Einsatz von hochwertigen Materialien und Komponenten – gefertigt in traditioneller Handarbeit – und hält dabei alle Phasen der Projektierung und Herstellung für die termingerechte Lieferung im eigenen Haus.

Kontakt

Markus Medek, CFO

E-Mail: m.medek@winkler.org

Das sagen Mitarbeiter der Winkler AG zur gelebten Mitarbeiterbeteiligung

Frank Merkel, Leiter Produktmanagement EX-Produkte, seit 1994 bei der Winkler AG: „Gereizt haben mich an dem Modell auch Punkte, die jetzt vielleicht nicht finanzieller Natur waren, wie in diesem Fall die Möglichkeit zu haben, direkt von der Geschäftsführung zu erfahren, wie sie das Unternehmen in fünf Jahren sieht. Das erlaubt abzugleichen, ob die Ziele des Unternehmens z.B. mit den eigenen, persönlichen Zielen vereinbar sind. Einblick in Punkte zu erhalten, in die ein normaler Mitarbeiter normalerweise nicht mitbekommt, ist mehr als motivierend.“



Michael Walter, Head of Sales Division Drum, Temperature Controllers, seit 2017 bei der Winkler AG: „Ich kam zu Winkler, weil es dort so spannende Themen gibt, die man dann auch selbst verantworten darf. Das bekommt man nicht überall geboten. Für mich war es die hauptsächliche Motivation, bei Winkler einzusteigen. Daneben stellte sich mir sofort die Frage, warum bietet ein Unternehmen Mitarbeiterbeteiligung an? Letztlich machte mir das deutlich, dass das Unternehmen offen ist – was sich dann auch bewahrheitet hat.“



Thibaud Potterie, Dualer Student (Wirtschaftsingenieurwesen & Elektrotechnik) an der DHBW Mannheim & bei der Winkler AG: „Aktionär zu sein bedeutet für mich eine weitere Möglichkeit, mich noch aktiver und auch offiziell zu beteiligen. Man darf dann zur Hauptversammlung gehen, erlangt Stimmrecht und erhält nochmal intimere Einblicke in das Geschäftsleben. Also, man hat dann ein Stück weit das Gefühl, man ist wirklich inmitten dabei.“





Aus der Praxis 2

Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmenskultur bei Ryzon: Eine Symbiose für den Erfolg

In der heutigen Geschäftswelt sind Mitarbeiterbeteiligungsprogramme vor allem bei jungen Unternehmen ein nicht mehr wegzudenkendes Instrument bei der Personalgewinnung. Der 2016 gegründete Hersteller von Premium-Sportbekleidung Ryzon aus Köln hat dieses Konzept dabei auf eine einzigartige Weise in seine Unternehmenskultur integriert.

People & Culture

Dreh- und Angelpunkt für die Gestaltung und Pflege der Unternehmenskultur bei Ryzon ist der Bereich „People & Culture“. Hier dreht sich alles darum, sicherzustellen, dass die Werte und Prinzipien des Unternehmens in der täglichen Arbeit und im Verhalten der Mitarbeitenden verankert sind. Die Mission dieses Bereichs ist es, sinn- und wertstiftende Arbeit zu fördern und Hindernisse im Arbeitsalltag abzubauen, damit die Mitarbeitenden ihre Energie in Ideen und Weiterentwicklung stecken können.

Grundsätzlich ist es Aufgabe dieses Bereichs, alle Mitarbeitende dazu zu befähigen, eigenverantwortlich zu arbeiten und lösungsorientiert mit Herausforderungen umzugehen. Inspiriert von Frithjof Bergmann, dem Begründer der New-

Work-Bewegung, soll so den Beschäftigten geholfen werden, ihre Leidenschaften und Ziele zu entdecken. Ryzon ist davon überzeugt, dass durch den Austausch von Erfahrungen und die Förderung einer kooperativen Teamdynamik eine lernende Organisation geschaffen werden kann, da es im besten Fall jeden einzelnen beflügelt. Außerdem ist der Bereich dafür zuständig, das Gehaltskonzept zu gestalten sowie Zielmanagement-Methode, Objektive und Key Result zu begleiten und alle darin zu befähigen.

Der Ryzon Tribe

Eine weitere zentrale Rolle in der Unternehmenskultur bei Ryzon spielt der „Ryzon Tribe“. Er beschreibt die organische Gemeinschaft des Teams. Hier steht jeder Mitarbeitende im Mittelpunkt und ist ein wesentlicher Baustein der sich stetig wandelnden Unternehmenskultur. Der Begriff „Tribe“ betont die starke Gemeinschaft und Verbundenheit unter den Kollegen und Kolleginnen. Wesentlicher Bestandteil der Unternehmenskultur ist die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden. Jeder einzelne ist für den Fortschritt des Unternehmens verantwortlich. Die Gemeinschaft steht im Mittelpunkt, und Eigenverantwortung wird gefördert.

Starke Unternehmenskultur

Weiterhin zeichnet sich die Unternehmenskultur bei Ryzon durch folgende Merkmale aus:

1. Agilität und Experimentierfreude:
Ryzon betont Geschwindigkeit und Experimentierfreude über Struktur und Prognosen. Fehler werden nicht gefürchtet, sondern als Lernmöglichkeit angesehen.
2. Proaktivität und unternehmerisches Denken:
Die Mitarbeitende werden ermutigt, proaktiv zu sein und Initiative zu ergreifen. Innovation wird als gemeinsame Anstrengung angesehen.
3. Selbstorganisation:
Hierarchien und Titel sind weniger wichtig. Die Gründer von Ryzon arbeiten mit allen zusammen, ohne zu managen. Selbstorganisation und unternehmerisches Denken sind zentrale Elemente der Kultur.
4. Verzicht auf Status und Macht:
Status, Titel und Macht spielen keine entscheidende Rolle. Die Kultur bei Ryzon fördert eine offene und kooperative Arbeitsumgebung.

Entwicklung des Beteiligungsprogramms

Zusammen mit den Beschäftigten hat Ryzon ein Mitarbeiterbeteiligungsprogramm entwickelt, das auf den Grundsätzen der Unternehmenskultur basiert. Besonders dabei ist, dass das Programm im Gegensatz zu den meisten Beteiligungsprogrammen in jungen Startups nicht an ein Exit-Ereignis gebunden ist, sondern sicherstellt, dass die Mitarbeitenden vom Unternehmenserfolg auch unabhängig davon profitieren, ob das Unternehmen irgendwann einmal verkauft wird oder nicht.

Entstanden ist ein Beteiligungsprogramm, das die Unternehmenskultur von Ryzon unterstützt, indem es die Beschäftigten aktiv am Unternehmenserfolg teilhaben lässt. Die Mitarbeiterbeteiligung zeigt, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen geschätzt werden und sie eine wichtige Rolle spielen. Sie fördert die Eigenverantwortung und das Engagement der Mitarbeiter. Dies trägt zur Stärkung der Mitarbeiterbindung bei, was Ryzon als Arbeitgeber attraktiv macht. Darüber hinaus fördert das Programm unternehmerisches Denken und Handeln, da die Mitarbeitenden unmittelbar von den Ergebnissen ihres Engagements profitieren. Die Beteiligung am Unternehmenserfolg führt zu höherer Leistungsfähigkeit und Produktivität, was wiederum zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur beiträgt.

Das Ryzon Mitarbeiterbeteiligungsprogramm BASIC

- Erwerb der Anteile: Die Mitarbeiter können jährlich zwischen 360 und 1.440 € einzahlen.
- Incentives: Ryzon belohnt die Teilnahme mit einem jährlichen Anreiz von 360 €.
- Steuerliche Vorteile: Der Gesamtbeitrag von 1.440 € pro Arbeitnehmer und Jahr ist steuerfrei nach § 3/39 EStG.
- Kapitalverzinsung: Die Mitarbeiter profitieren von einer Kapitalverzinsung, die an die Ebit-Marge und das Umsatzwachstum gekoppelt ist.

Fazit

Das Beispiel von Ryzon zeigt, dass eine starke Unternehmenskultur, die auf Agilität, Eigenverantwortung und unternehmerischem Denken basiert, zusammen mit einem innovativen Mitarbeiterbeteiligungsprogramm den Weg zu nachhaltigem Erfolg ebnet und ein Schlüssel zur Förderung von Mitarbeiterbindung und Engagement sein kann.

Über die Ryzon GmbH

Ryzon, 2016 gegründet und mit Sitz in Köln, ist ein dynamisches D2C-Sportlabel, das sich auf die Entwicklung hochwertiger Bekleidung für Ausdauersportler und Triathleten spezialisiert hat. Die Marke hat sich erfolgreich in der Nische des Triathlons positioniert und dabei Jan Frodeno, Olympiasieger und Ironman-Champion, als Gesellschafter und Aushängeschild gewonnen. Ryzon geht jedoch über die Grenzen der Sportwelt hinaus und strebt an, im Lifestyle-Markt relevant zu sein. Die Gründer, Mario und Markus Konrad sowie Fabian Jung, kombinieren ihre Leidenschaft für den Triathlonsport mit einem ausgeprägten Sinn für Ästhetik und Design. Mit einem Fokus auf Direktvertrieb und einer fast ausschließlich europäischen Produktion bietet Ryzon eine breite Palette von rund 200 Produkten, die nicht nur sportliche Höchstleistungen unterstützen, sondern auch einen anspruchsvollen und vielseitigen Lebensstil ansprechen. Ryzon steht für Qualität, Innovation und eine starke Verbindung zu einer wachsenden Community von Sportlern und Abenteurern weltweit.

Kontakt

Felix Erdmann, Teamlead People & Culture Ryzon GmbH
E-Mail: felix.erdmann@ryzon.net

Menschzentrierte Mitarbeiterbeteiligung bei UX&I

2023 wird ein Herzensprojekt bei der UX-Beratung UX&I Realität: Mitarbeiter*innen werden von nun an am Gewinn der Firma beteiligt. Anders als übliche Modelle dient die Mitarbeiterbeteiligung bei UX&I nicht in erster Linie dazu, die Motivation über finanzielle Anreize zu erhöhen. Sie soll den Charakter von UX&I übersetzen: den Fokus auf den Menschen und seine Bedürfnisse. Das Konzept ist so einzigartig, dass es einige bürokratische Hürden zu überwinden galt. Das Ergebnis aber überzeugt – nicht nur das Team bei UX&I.
Wie geht faire Bezahlung?

Das Bedürfnis nach einer Mitarbeiterbeteiligung entstand in der Geschäftsführung. Tobias Schlei, Mitgründer von UX&I: „Ich hatte mich immer gestört an Fragen wie ‘Was ist eigentlich mit dem Inflationsausgleich?’; ‘Was zahlen andere...! Ich fühlte mich wie ein Fabrikbesitzer, der die Ausgaben pro Knecht niedrig halten will. Das passt überhaupt nicht zum Bild der Firma. Es ist eigentlich umgedreht: Wir wollen so viel wie möglich zahlen, und es muss fair sein.“ So wurden Initiativen in

zwei Richtungen gestartet: Zum einen wurde an einem fairen Gehaltssystem gearbeitet. Hier ging es vor allem darum, was fair ist im Vergleich zum Peer. Der zweite wichtige Baustein war die Mitarbeiterbeteiligung. Hier war der Wunsch nach Fairness schnell in ein Modell gegossen: Die Hälfte des Gewinns geht an das Team: 30 % in Form der Mitarbeiterbeteiligung, 20 % in Form eines Budgets, das die Teams selbstständig verwalten. Der Anteil für die einzelnen Mitarbeiter*innen wird in Relation zur Firmenzugehörigkeit aufgeteilt. Auch wenn jemand einen Wert mit in die Firma gebracht hat, partizipiert sie oder er etwas mehr am Gewinn.

Stille Gesellschafter*innen statt Bonus-System

Ein großer Unterschied zu gängigen Beteiligungsmodellen liegt darin, dass es sich nicht um ein rein monetäres Programm handelt, sondern Mitarbeiter*innen zu Stillen Gesellschafter*innen werden. Sie werden somit nicht nur finanziell beteiligt, sondern auf Augenhöhe in die Firma einbezogen. Damit einher gehen auch Rechte, wie voller Einblick



Tobias Schlei, Gründer und Geschäftsführer UX&I

in die Kostenstruktur, in Jahresabschlüsse etc. Eigenkapital der Mitarbeiter*innen will UX&I ausdrücklich nicht einbeziehen. Diese Aspekte waren der Firma so wichtig, dass das Modell der Stillen Gesellschafter*innen auch gegen Widerstände verteidigt wurde. Anläufe bei Steuerberater- oder Anwaltskanzleien liefen ins Leere, weil hier finanzielle Aspekte und möglichst praktische Herangehensweisen im Vordergrund standen. Es gab keine Vorbilder, weder bei Startups noch bei klassischen Konzernen.

Erst mit Hilfe des Bundesverbands der Mitarbeiterbeteiligung konnte das Modell nach den individuellen Bedürfnissen von UX&I verwirklicht werden. „Das Mindset der Firma wird damit in Stein gegossen“, so Tobias Schlei. UX&I ist soziokratisch organisiert, Menschzentrierung, Autonomie, Selbstwirksamkeit und die Verantwortung aller für das Wohl der Firma spielen eine wichtige Rolle. Das Beteiligungsmodell spiegelt dies wider – und hilft UX&I, sein großes Employer-Ziel zu erreichen: Alle UXIs sollen bis zur Rente bleiben.

Die Resonanz

Bei der Bekanntgabe der Mitarbeiterbeteiligung blickte die Geschäftsführung von UX&I in staunende Gesichter. Gerade das Kernteam, welches nicht im operativen Geschäft arbeitet, war überrascht, dass es ebenfalls beteiligt wird. Initiator der Mitarbeiterbeteiligung Tobias Schlei ist zufrieden: „Auf der Liste, was ich in meinem Leben erreichen will, war das ziemlich weit oben.“

Weitere Stimmen aus dem Team:

„Stiller Gesellschafter bei UX&I sein zu dürfen bringt eine ganz neue Qualität in meine Beziehung zur Organisation. Mein erster Gedanke war: Welch ein Vertrauensbeweis in mich und meine Arbeit. Ich bin extrem dankbar und freue mich, UX&I noch viele Jahre mitgestalten zu dürfen. Und, es bestärkt mein erstes Bild, was ich vor ca. 5 Jahren von den Menschen hier hatte: einer für alle, alle für einen.“ (Kay Spiegel, Senior UX-Berater bei UX&I)

„Als 'Kernie', also als Mitglied unseres internen Kern-Teams, fand ich es schön, mich der ganzen Gruppe zugehörig zu fühlen. Sonst gibt es ja oft die Unterscheidung zwischen „intern“ und „extern“. Die Projektteams sind offensichtlich anhand von Zahlen wertschöpfend, der Wert meiner Arbeit lässt sich schwieriger beziffern. Bei der Mitarbeiterbeteiligung bin ich trotzdem beteiligt, als Person, als Marie. Und: Ich kenne ja die Zahlen, die Jahresabschlüsse, das ist mir nicht neu als Finance-Beauftragte. Jetzt sehe ich das aber durch eine ganz neue Brille als Stille Gesellschafterin. Man investiert still in seine Zukunft. Bei mir hat das Modell auch nochmal das Vertrauen in die Geschäftsführung und in die Firma gestärkt, weil es Transparenz bedeutet.“ (Marie Tetzlaff, Finance und HR bei UX&I)

Wie geht es weiter?

Das Modell wurde im Juli 2023 umgesetzt. Es wird weiterhin an den Feinheiten gearbeitet, beispielsweise sollen Mitarbeiter*innen Einblick in ihr aktuelles Kapital erhalten und es wird überlegt, ob sie auch an Gesellschafterversammlungen teilhaben sollen.

Über UX&I

UX&I ist ein führendes Unternehmen im Bereich User Experience (UX), das sich auf Beratung, Enablement und Umsetzung spezialisiert hat. Mit Hauptsitz in Düsseldorf und weiteren Standorten in Berlin, Frankfurt am Main, Hamburg und München bietet das Unternehmen umfassende Dienstleistungen für Deep Tech, Enterprise Software und Digitalisierung an. Seit der Gründung im Jahr 2014 hat UX&I einen ganzheitlichen Ansatz entwickelt, der die Perspektiven von Mensch, Business und Technologie vereint. Das 36-köpfige Team arbeitet daran, komplexe Technologien in den Dienst der Nutzer*innen zu stellen, wobei zehn der fünfzehn größten deutschen Unternehmen auf die herausragende UX-Expertise von UX&I vertrauen. Die Erfolgsgeschichte des Unternehmens spiegelt sich in seiner etablierten Präsenz und dem Vertrauen der Top-Unternehmen wider.

Kontakt

Tobias Schlei, Geschäftsführer UX&I GmbH
E-Mail: info@uxi.de

Aus der AGP

Vera Schieferecke in den AGP Vorstand gewählt

Vera Schieferecke wurde in der diesjährigen AGP Mitgliederversammlung am 6. Juni neu in den AGP Vorstand gewählt. Frau Schieferecke ist seit 2009 Mitarbeiterin der Altana AG und dort als Head of CoE Total Rewards u.a. verantwortlich für die Konzeption, Umsetzung und Administration von nationalen und internationalen Long Term Incentives Programmen. Wir freuen uns, dass sie ihre über 20 jährige Erfahrung im internationalen Personalmanagement mit Schwerpunkt Compensation & Benefits zukünftig in die Arbeit des AGP Vorstands für die weitere Entwicklung der Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland einbringen wird.



Nachruf

Trauer um Matthias Zimmer

Am 19. Juli ist der früherer CDU-Bundestagsabgeordnete Dr. Matthias Zimmer nach langer schwerer Krankheit im Alter von 62 Jahren verstorben. Matthias Zimmer hat sich sehr für die Mitarbeiterkapitalbeteiligung eingesetzt und war lange Jahre unser erster Ansprechpartner in Berlin. Mit seinen Schwerpunktthemen Menschenrechte sowie Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik war er stellvertretender Bundesvorsitzender der CDA und gewann dreimal bei Bundestagswahlen das Direktmandat seines Wahlkreises Frankfurt I. Matthias Zimmer hat nicht nur eine Reihe von Fachbeiträgen über Vermögensbildung und Mitarbeiterbeteiligung veröffentlicht, sondern 2022 auch den Kriminalroman "Der tote Bundestagsabgeordnete", der in die Welt der Politik und der Geheimdienste führt. Wir wussten, dass Matthias Zimmer sehr krank war; dass er jetzt tatsächlich so jung gestorben ist, hat uns sehr erschüttert. Er wird uns fehlen – als Gelehrter, Politiker und feiner Mensch.



Buchrezension

Co-Leadership: Zusammen ist man immer stärker als allein

Wie können wir flexibler arbeiten, unsere Stärken sinnvoll einsetzen und Perspektivenvielfalt zulassen? Für die beiden Autorinnen Stefanie Junghans und Janina Schönitz ist die Antwort eindeutig: Co-Leadership. Sie sehen darin nicht nur die Möglichkeit einer flexibleren Arbeitsform für Einzelne, sondern einen Vorteil für ganze Unternehmen bei der Personalsuche.

„Co-Leadership“ ist nicht nur der Titel ihres Buches. Die Autorinnen sehen Jobsharing als Antwort auf eine veränderte Arbeitswelt. Sie zeigen die Vorteile dieses Modells auf, sowohl für einzelne Menschen, die sich nach flexibleren Arbeitsformen sehnen, genauso wie für Unternehmen, die auf der Suche nach Möglichkeiten sind mit attraktiven und inklusiven Arbeitsmodellen Fachkräfte zu gewinnen.

Inhalt

Das Buch klärt über alle Aspekte von geteilter Führung auf:

- Welche Co-Leadership-Modelle gibt es?
- Wie finde ich eine/n Co-Leader/in?
- Wie formen wir ein Tandem?
- Wie bewirbt man sich erfolgreich als Tandem?
- Wie kann Co-Leadership individuell gestaltet werden?

Sie räumen zudem mit Vorbehalten gegenüber dem Modell der geteilten Führung auf und widmen einen Teil ihres Buches dem Thema „Co-Leadership aus Sicht von Unternehmen“. Abgerundet wird das Buch durch zahlreiche Interviews mit Menschen, die Co-Leadership bereits leben.



Junghans / Schönitz, Co-Leadership
Vahlen, 2023
Rund 222 S., Softcover 21,90€
ISBN 978-3-8006-7176-2

Die Autorinnen

Janina Schönitz ist Führungskraft im Deutsche Bahn Konzern und arbeitet seit mehreren Jahren mit Erfolg und Spaß im Jobsharing. Sie ist überzeugt von geteilter Führung als zukunftsweisendem Modell. Mit ihrer Beratung „Knallrebs & Grundel“ unterstützt Janina daher Menschen auf dem Weg zu neuen Arbeitsformen, insbesondere Jobsharing, und gibt ihre Expertise als Coach, Beraterin und Speakerin weiter.

Stefanie Junghans ist seit August 2023 Head of Talent in Co-Leadership bei dem nachhaltigen Portfolioinvestor Haniel. Davor war sie zwei Jahre Co-Leaderin aus Leidenschaft beim Softwarekonzern SAP. Für Stefanie ist dieses Modell die perfekte Antwort auf den Wunsch nach Vereinbarkeit zwischen verantwortungsvoller Führungsaufgabe und dem Verfolgen persönlicher Ziele. Als Organisationsentwicklerin und Coach unterstützt sie Unternehmen und Führungskräfte bei der Konzeption und Umsetzung neuer Arbeitsmodelle sowie der Implementierung von Co-Leadership in Organisationen.

Beitritts- und Fördererklärung

Wir erklären hiermit

unseren Beitritt zur AGP e.V. gemäß der geltenden Beitragsstaffel (s.u.)

Kontaktperson 1: _____

Kontaktperson 2: _____

Tel.: _____

Fax: _____

Email: _____

Internet: _____

Anzahl der Mitarbeiter: _____

Mitgliedschaft ab: _____

unsere Bereitschaft, der AGP e.V. eine einmalige Spende in Höhe von _____ Euro zur Unterstützung ihres Satzungsauftrages, Förderung der Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland, zukommen zu lassen. Der einmalige Förderbeitrag wird von uns auf das Konto der AGP überwiesen. (Bitte als Verwendungszweck „AGP“ angeben.)

Ort, Datum

Unterschrift

Name des Unternehmens: _____

Straße / Postfach: _____

PLZ / Ort: _____

Bankverbindung: IBAN: DE93 5205 0353 0000 068592, SWIFT-BIC: HELADEF1KAS

Die AGP ist als gemeinnützig-wissenschaftliche Organisation anerkannt und übersendet für den gezahlten Mitgliedsbeitrag und die Spende eine Bescheinigung.

Beitragsstaffel Jahresmitgliedschaft AGP für Unternehmen | Staffelung nach Anzahl der Mitarbeiter

Mitarbeiter	Jahresbeitrag	Mitarbeiter	Jahresbeitrag
< 19	€ 305,00	1000 - 1499	€ 2.600,00
20 - 49	€ 425,00	1500 - 1999	€ 3.250,00
50 - 99	€ 610,00	2000 - 2999	€ 4.020,00
100 - 199	€ 720,00	3000 - 4999	€ 4.800,00
200 - 299	€ 1.010,00	5000 - 7999	€ 5.460,00
300 - 499	€ 1.335,00	ab 8000	€ 6.400,00
500 - 999	€ 2.050,00		



Kontakt und Impressum:

Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung - AGP

Wilhelmshöher Allee 283a, 34131 Kassel

Tel.: (0561) 9324250

Fax: (0561) 9324252

E-Mail: info@agpev.de | www.agpev.de

Redaktionsschluss:

29. November 2023

