

# AGP *Mitteilungen* 2015

Das Magazin des Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung



## Tag der Teilhabe

Ruf nach mehr Mitarbeiterbeteiligung ...Seite 4

## Trend

Warum immer mehr Familienunternehmen ihre Mitarbeiter zu Beteiligten machen ...Seite 10

## Siemens-Studie

Beteiligungsprogramme zeigen Wirkung ...Seite 18

	<b>Seite</b>
Editorial.....	3

## Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland

Veranstaltung: Erster Tag der Teilhabe .....	4
Zukunft der Arbeit: Teilhabe ist die neue Wertschöpfung .....	5
Politik: Für eine Agenda Mitarbeiterkapitalbeteiligung.....	6
Politik: Parlamentarisches Frühstück in Berlin .....	7
Aktien- und Beteiligungskultur: Wie die Deutschen wieder Vertrauen fassen .....	8
Trend: Warum immer mehr Familienunternehmen ihre Mitarbeiter zu Beteiligten machen.....	10
Jubiläum: 30 Jahre Mitarbeiterbeteiligung bei STIHL.....	13
Ende der Übergangsfrist .....	14
Urteil des Bundesfinanzhofs .....	14

## Aus der Praxis

Mehr Mitarbeiterbeteiligung am Aktienkapital steigert den Unternehmenswert .....	16
Studie: Beteiligungsprogramme zeigen Wirkung .....	18
Mitarbeiterbeteiligung im Realitätstest: Spiegel Mitarbeiter beschließen Stellenstreichung.....	21
Umfrage: Weiterhin Vorbehalte gegenüber Beteiligungsprogrammen bei deutschen Unternehmen .....	21
Meldungen aus Europa .....	22

## Aus der AGP

Mitarbeiterbeteiligung statt Fachkräftemangel - Rückblick auf die 65. AGP Jahrestagung .....	24
65 Jahre Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung - AGP .....	26
AGP Sterne Preisträger 2015 .....	27
Nachahmer gesucht.....	28
Personalien .....	29
Neu in der AGP .....	30

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Mitglieder der AGP,

es gibt in Deutschland etwa 4.200 Unternehmen, die Programme der Mitarbeiterkapitalbeteiligung anbieten und ca. 2 Millionen beteiligte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese sind entweder Belegschaftsaktionäre (ca. 900.000) oder – im Mittelstand – vorwiegend stille Gesellschafter bzw. Genussrechteinhaber (ca. 1.100.000). Wir stellen einerseits fest, dass sich heute deutlich mehr Unternehmen mit diesem Thema befassen, dass wir aber andererseits nach wie vor im internationalen Vergleich nur sehr wenig Beteiligung in Deutschland vorfinden.

Bemerkenswert ist das deutlich gestiegene Interesse von mittelständischen Unternehmen und hier insbesondere der Familienunternehmen. Mitarbeiterkapitalbeteiligung findet heutzutage mehrheitlich also nicht mehr in den großen Aktiengesellschaften statt, sondern ist in der Breite des Mittelstands angekommen.

Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist in erster Linie ein unternehmerisches Projekt, eine unternehmerische Aufgabe. Die Unternehmen schaffen sich durch die Ausgabe von Aktien oder die Einrichtung einer stillen Beteiligung ein Alleinstellungsmerkmal im Wettbewerb um qualifizierte Fach- und Führungskräfte, erzielen damit insgesamt eine bessere Performance und bilden Eigenkapital. Die Mitarbeiter erfahren Wertschätzung, profitieren am Erfolg der gemeinsamen Arbeit und bekommen Zugang zu einer renditestarken Anlageform für ihren Vermögensaufbau.

Und spätestens an dieser Stelle wird Mitarbeiterbeteiligung auch zu einer gesellschaftspolitischen Aufgabe: Denn nicht allein die Stärkung der Leistungsfähigkeit der Unternehmen durch Mitarbeiterbeteiligung sondern insbesondere auch deren Auswirkungen auf die Vermögensbildung breiter Bevölkerungskreise sollte Anlass für die Politik sein, die weitere Verbreitung derartiger Beteiligungsprogramme zu unterstützen und Hemmnisse aus dem Weg zu räumen.

Denn wie bei der Verbreitung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung so hat Deutschland auch im Hinblick auf Vermögensaufbau und Vermögensverteilung keine gute Position im internationalen Vergleich – was wahrscheinlich kein Zufall ist. Und – diese Entwicklung wird durch die Niedrigzinspolitik noch verschärft. Es mangelt an einer Aktien- und Beteiligungskultur, die eine breite Beteiligung der Arbeitnehmer am Erfolg der Unternehmen und der Wirtschaft ermöglicht.

Von daher ist es von großer Bedeutung, dass sich auch Politik, Verbände und Gewerkschaften dem Thema wieder zuwenden. Die AGP hat zu dieser Entwicklung ihren Beitrag geleistet. Mit der „Agenda Mitarbeiterkapitalbeteiligung“ und unserem „Parlamentarischen Frühstück“, beides auf den Weg gebracht in Kooperation mit dem Deutschen Aktieninstitut und anderen Verbänden, und schließlich mit dem maßgeblich von Siemens initiierten „Tag der Teilhabe“ am 20. November in Berlin ist ein Anfang gemacht worden im Hinblick auch auf eine Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Mitarbeiterbeteiligung. Es sind hier zwar keine kurzfristigen Ergebnisse im Sinne einer neuen Gesetzgebung zu erwarten – dem Thema ist zukünftig aber eine deutlich stärkere Aufmerksamkeit gewiss, was auch unseren politischen Forderungen Nachdruck verleihen dürfte.

Wir können also auch im 65. Jahr ihres Bestehens konstatieren, dass die ursprünglichen Gründungsmotive der AGP nichts von ihrer Aktualität eingebüßt haben und dass das Ziel, eine „Gesellschaft von Teilhabern“ zu schaffen, eine Zukunftsaufgabe der AGP bleibt.

Wir danken allen Mitgliedern und Förderern für ihre Unterstützung und wünschen Ihnen viel Freude bei der Lektüre des AGP-Magazins für Mitarbeiterbeteiligung 2015.

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



Bildquelle: [www.siemens.com/presse](http://www.siemens.com/presse)

## Veranstaltung

# Erster Tag der Teilhabe in Berlin - Ruf nach mehr Mitarbeiterbeteiligung

Unternehmen, Verbände und Gewerkschaften trafen sich am 20. November in Berlin zum Wissens- und Erfahrungsaustausch zur Mitarbeiterbeteiligung. Zusammen mit Regierungsvertretern suchten sie nach Wegen, um mehr Beschäftigte am Kapital ihrer Unternehmen zu beteiligen. Siemens Chef Joe Kaeser warb dabei für eine Verbesserung der steuerlichen Rahmenbedingungen.

Am 20. November 2015 fand der erste 'Tag der Teilhabe' in Berlin statt. Der von [hkp/// group](http://hkp.org), Equatex und dem Fachmagazin Human Resource Manager organisierte Gipfel von Politik, Unternehmen, Verbänden und Gewerkschaften zum Thema Kapitalbeteiligung lockte rund 130 Teilnehmer in das Berliner Humboldt-Carré.

Dass das Thema wieder stärker in den Fokus der Öffentlichkeit gerückt ist, zeigte sich nicht nur an der Zahl der Teilnehmer beim 'Tag der Teilhabe', sondern auch durch die hochkarätigen Referenten, darunter der Vorstandsvorsitzende der Siemens AG, Joe Kaeser, die Staatssekretäre Thorben Albrecht (BMAS) und Matthias Machnig (BMfWE), Reiner Hoffmann, Vorsitzender des DGB, Dr. Christine Bortenlänger als geschäftsführendes Vorstandsmitglied des Deutschen Aktieninstituts, Norbert Kluge von der Hans-Böckler-Stiftung und Dr. Heinrich Beyer als Geschäftsführer des Bundesverbands Mitarbeiterbeteiligung (AGP).

Namhafte Unternehmen wie Siemens, Kion, Lufthansa, Fyber und Axel Springer erläuterten in Workshop-Präsentationen die vielfältigen Gründe für die Einführung ihrer Mitarbeiterbeteiligungsprogramme. Höhere Identität und Motivation der Mitarbeiter, Erhöhung der Eigenkapitalquote, verbessertes Ranking, gesteigerte Liquidität, so der Tenor. Aber auch der Aufbau einer langfristig am Wohlergehen des Unternehmens interessierten Aktionärsstruktur spielt für einige der Aktiengesellschaften eine große Rolle.

So auch für Siemens Chef Kaeser. "Für uns ist das ein extrem wichtiges Thema", erklärte Kaeser. Denn letztlich seien es die Mitarbeiter, die am nachhaltigen Erfolg des Unternehmens wirklich interessiert sind. Die beherrschende Aktionärsgruppe bei börsenorientierten Unternehmen seien professionelle Fondsmanager. Diese müssten aber das ihnen anvertraute Kapital optimieren und seien deshalb nicht zwingend am langfristigen Erfolg eines Unternehmens interessiert, sagte Kaeser.

Hinzu kommt, dass es kein anderes Vergütungsinstrument so stringent und über Kulturen hinaus vermag, eine Belegschaft auf ein gemeinsames Ziel derart deutlich zu fokussieren: die nachhaltige erfolgreiche Entwicklung des eigenen Unternehmens. Last but not least treibt Mitarbeiterbeteiligung die Unternehmensperformance. Die positiven Effekte zeigen sich dabei unabhängig von möglichen Mitarbeitermerkmalen wie Betriebszugehörigkeit oder von Organisationsmerkmalen wie Branche sowie landesspezifischen Charakteristika. Das heißt: die positiven Wirkungen von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen zeigen sich kontextunabhängig.

Die Konferenzteilnehmer waren sich einig darin, dass es damit - gut konzipiert und umgesetzt - aus Management-Sicht eigentlich keinen Grund mehr gibt, auf Mitarbeiterbeteiligung zu verzichten. Zumal auch die Mitarbeiter umfänglich profitieren können. So bietet die Kapitalbeteiligung die Option eines systematischen und langfristigen Vermögensaufbaus, der sich gerade mit Blick auf sinkende Rentenniveaus als zusätzlicher Versorgungsbaustein anbietet.

Neben möglichen Absicherungsmechanismen der Beteiligungen wurde von den Teilnehmern auch erörtert, warum es trotz der vielen Vorteile gerade in Deutschland so schlecht um die Verbreitung der Mitarbeiterbeteiligung steht. Als wichtiger Faktor wurde die im europäischen Vergleich geringe steuerliche Förderung herausgearbeitet. Hier rangiert Deutschland mit einem Steuerfreibetrag von 360 Euro im europäischen Vergleich unter den Schlusslichtern. „Die steuerlichen Anreize sind minimal“, gestand auch Wirtschaftsstaatssekretär Matthias Machnig bei der Tagung ein, der das Thema in Deutschland noch in den Anfängen sieht.



AGP-Geschäftsführer, Dr. Heinrich Beyer, forderte am Tag der Teilhabe die nachgelagerte Besteuerung für die Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter.

AGP Geschäftsführer, Dr. Heinrich Beyer, forderte daher bei der Podiumsdiskussion mit Dr. Norbert Kluge, Leiter der Abteilung Mitbestimmungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung, und Dr. Thomas Gambke, Mitglied des Deutschen Bundestages vom Bündnis90/Die Grünen, den Einstieg in die nachgelagerte Besteuerung für Einlagen der Mitarbeiter in ihr Unternehmen sowie die Möglichkeit der direkten Übertragung dieser Einlagen in die betriebliche Altersversorgung. „Dies würde die Verbreitung derartiger Modelle maßgeblich unterstützen, zur Vermögensbildung breiter Bevölkerungskreise beitragen und den Unternehmen ein wichtiges Instrument für eine nachhaltige Personalpolitik an die Hand geben“, so Beyer.

## Zukunft der Arbeit

### Teilhabe ist die neue Wertschöpfung

In einem Interview mit der Wirtschaftswoche vom 20. Januar empfahl der Ex-Telekom-Personalvorstand, Thomas Sattelberger, den Unternehmen, ihren Mitarbeitern mehr Teilhabe zu ermöglichen. Aus seiner Sicht stellt Teilhabe die neue Wertschöpfung dar. Wo man hinschaue, bröckelten traditionelle Wissensstrukturen, Grenzen verflüssigten sich und die Zeit des Herrschaftswissens gehe vorbei. Als souveräne und aufgeklärte Unternehmensbürger, wollten die Menschen wie im privaten auch in ihrem Unternehmen eine Stimme besitzen, so Sattelberger.



Thomas Sattelberger

Den Wunsch der Mitarbeiter nach Teilhabe sieht Sattelberger daher neben den neuen digitalen Technologien sowie dem Wunsch nach persönlicher Souveränität als einen von drei Trends, denen sich Unternehmen nicht entziehen können. Dabei gehe es den Mitarbeitern nicht nur um den Wunsch an der Entwicklung des Unternehmens teilzuhaben, sondern auch darum, am materiellen Ergebnis beteiligt zu werden. Und dies nicht nur über die jährliche Erfolgsbeteiligung, sondern auch durch die Beteiligung am Produktivkapital.

Sattelberger gilt als der Personalvordenker der Republik. Als Mitinitiator der Initiative „Das Demokratische Unternehmen“ ist er vor allem in letzter Zeit als innovativer Vordenker neuer Arbeitswelten und -kulturen aktiv. Darüber hinaus ist er Botschafter für das Thema Personalführung bei der Initiative Neue Qualität der Arbeit des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS), die eine Verbesserung der Qualität der Arbeit für Unternehmen und Beschäftigte verfolgt. Die Initiative befasst sich mit der Frage, wie die Arbeitsbedingungen gesund, sicher und motivierend sowie für Unternehmen und Institutionen auch in Zukunft rentabel gestaltet werden können.

In diesem Zusammenhang hat das BMAS einen Dialog rund um zentrale Gestaltungsfragen der zukünftigen Arbeitswelt gestartet. Ein von Ministerin Andrea Nahles vorgestelltes Grünbuch „Arbeiten 4.0“ skizziert dabei die großen Herausforderungen und Handlungsfelder und dient als Diskussionsgrundlage dafür, wie wir zukünftig arbeiten wollen und welche Gestaltungschancen es für Unternehmen, Beschäftigte, Sozialpartner und Politik gibt.

Politik

## Für eine Agenda Mitarbeiterkapitalbeteiligung

In einem Ende Mai veröffentlichten Appell „Für eine Agenda Mitarbeiterkapitalbeteiligung“ fordert die AGP gemeinsam mit neun weiteren namhaften Verbänden die Politik auf, die Rahmenbedingungen für die Mitarbeiterkapitalbeteiligung zu verbessern und sich so für eine stärkere Verbreitung von Beteiligungsprogrammen in deutschen Unternehmen einzusetzen.

In der Agenda bringen die Verbände ihre Überzeugung zum Ausdruck, dass die Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivkapital eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern fördert und gleichzeitig mehr Arbeitnehmern die Möglichkeit eröffnet, am Wachstum ihres Unternehmens und am Produktivkapital der Wirtschaft teilzuhaben.

Die Verbände appellieren in ihrem Papier, die Mitarbeiterkapitalbeteiligung wieder auf die politische Agenda zu setzen und damit dem Aufruf des Europäischen Parlaments zu folgen, das Anfang 2014 die Mitgliedstaaten zu mehr Engagement für die Verbreitung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung aufgefordert hatte. „Ohne die Unterstützung seitens der Politik wird die Mitarbeiterkapitalbeteiligung in Deutschland weiterhin ein Nischendasein führen“ mahnt Dr. Christine Bortenlänger, Geschäftsführender Vorstand des Deutschen Aktieninstituts und Mitinitiatorin des Aufrufs. „Die breite Unterstützung des Appells“, so Bortenlänger, „spiegelt die Bedeutung des Themas Mitarbeiterkapitalbeteiligung für die deutschen Marktakteure wider“.

Die Mitarbeiterkapitalbeteiligung führt in Deutschland immer noch ein Nischendasein. Nach aktuellen Schätzungen des Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung - AGP beteiligen nur rund 4.200 Unternehmen ihre Mitarbeiter am Kapital. Wie wenig dies im internationalen Vergleich ist, verdeutlichen die Zahlen zur Belegschaftsaktie. Während die Arbeitnehmer anderer europäischer Länder Aktien intensiv nutzen, wie Frankreich (3,3

Mio. Arbeitnehmer) und Großbritannien (2,2 Mio. Arbeitnehmer), betrug die Zahl der Belegschaftsaktionäre in Deutschland nur etwas mehr als 800.000 (Jahr 2014). Das ist eine sehr niedrige Zahl, vor allem wenn man bedenkt, dass es um die Jahrtausendwende noch mehr als 1,6 Mio. Mitarbeiteraktionäre in Deutschland gab.

Konkret fordern die Verbände den bürokratischen Aufwand, der mit Mitarbeiterkapitalbeteiligungen einhergeht, deutlich zu verringern. Wichtig, so die Verbände, ist es auch, dass das bereits vorhandene Angebot an Informationen zur Mitarbeiterkapitalbeteiligung, das beispielsweise vom Bundeswirtschaftsministerium bereitgestellt wird, ausgebaut und prominenter platziert wird. Schließlich sollte die Politik die Einführung von Beteiligungsprogrammen angemessener fördern. Darüber hinaus setzen sich die Verbände für eine Harmonisierung der Regeln auf europäischer Ebene ein, damit die Unternehmen Mitarbeiter an ausländischen Standorten leichter in die Programme zur Mitarbeiterkapitalbeteiligung einbeziehen können.



Zehn namhafte Verbände fordern die Politik zum Handeln auf.

## Forderungen der Agenda Mitarbeiterkapitalbeteiligung

- Die Einführung einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist mit einem bürokratischen Aufwand verbunden, der viele Unternehmen abschreckt. Die Bundesregierung hat sich das Ziel „Entbürokratisierung“ auf die Fahnen geschrieben. Diese muss sich auch auf die Mitarbeiterkapitalbeteiligung erstrecken. Bei Belegschaftsaktien sind die Regeln zur Beschaffung der Aktien, die von den Unternehmen an die Mitarbeiter ausgegeben werden, zu entschlacken. Dies gilt ebenso für die Regeln zur Verwahrung der Belegschaftsaktien. Bei den Vorgaben zur staatlichen Förderung muss beispielsweise die Anforderung, dass alle Mitarbeiter in die Beteiligungspläne einbezogen werden müssen, abgeschafft werden.
- Eine wesentliche Stärke der deutschen Wirtschaft ist ihre Internationalität. Ein großer Teil der Wertschöpfung deutscher Unternehmen findet im Ausland statt. Damit arbeitet ein beträchtlicher Teil der Belegschaft an ausländischen Standorten. Aufgrund unterschiedlicher Vorgaben im Steuer-, Arbeits-, Kapitalmarkt- und Gesellschaftsrecht ist die grenzüberschreitende Einführung von Mitarbeiterkapitalbeteiligungen äußerst komplex. Dies führt dazu, dass oftmals – wenn überhaupt – lediglich die Mitarbeiter im Sitzland des Unternehmens in den Genuss einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung kommen. Wichtig sind daher internationale, mindestens aber EU-weite Harmonisierungen, die eine grenzüberschreitende Beteiligung der Mitarbeiter eines Unternehmens erleichtern. Hierzu hat das Europäische Parlament die Mitgliedstaaten und jüngst auch die Europäische Kommission aufgefordert.
- Viele Unternehmen – insbesondere aus dem Mittelstand – sind wenig mit den unterschiedlichen Instrumenten der Mitarbeiterkapitalbeteiligung, den Chancen und dem Umgang mit den Risiken vertraut. Die Bundesregierung sollte daher, auf dem bereits bestehenden Angebot aufbauend, weitere entscheidungsrelevante Informationen gut zugänglich bereitstellen, die für die Vorteile der Mitarbeiterkapitalbeteiligung werben und effiziente Implementierungswege aufzeigen.
- Die deutsche Politik muss durch eine verbesserte Förderung die notwendigen Anreize setzen, damit sich die Mitarbeiterkapitalbeteiligung auch in Deutschland als wichtiges Instrument vor allem der Personalpolitik, aber auch des langfristigen Vermögensaufbaus etabliert. Dabei ist zu beachten, dass die Beteiligung der Mitarbeiter am Kapital ihres eigenen Unternehmens eine sinnvolle Ergänzung und keine Alternative zur betrieblichen Altersvorsorge ist. Wichtig ist daher, dass die Förderung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung nicht zu Lasten der betrieblichen Altersvorsorge geht, deren weitere Verbreitung nicht ausgebremst werden darf.

### Die Agenda Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist ein gemeinsamer Aufruf von

AGP – Bundesverband Mitarbeiterkapitalbeteiligung

BDA – Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände

BDI – Bundesverband der Deutschen Industrie e. V.

BKU – Bund Katholischer Unternehmen e.V.

BVI – Bundesverband Investment und Asset Management e.V.

DAI - Deutsches Aktieninstitut e.V.

DIRK – Deutscher Investor Relations Verband e.V.

DSW – Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V.

GEO – Global Equity Organization

SdK – Schutzgemeinschaft der Kapitalanleger e.V.

## Parlamentarisches Frühstück in Berlin

Am 13. November 2015 haben die AGP und das Deutsche Aktieninstitut Parlamentarier der Bundestagsausschüsse Finanzen und Arbeit & Soziales zu einem „Frühstück Mitarbeiterbeteiligung“ in Berlin eingeladen. Die lebhafteste Diskussion mit vierzehn Bundestagsabgeordneten sowie Verbands- und Unternehmensvertretern hat sehr deutlich gezeigt, dass das Thema Mitarbeiterkapitalbeteiligung von den Parlamentariern als wichtig eingeschätzt wird.

Die derzeitige Förderung mit 360 Euro pro Jahr sei zu gering. Ferner wurde das Verhältnis der Mitarbeiterbeteiligung zur betrieblichen Altersvorsorge diskutiert. Eine Konkurrenz müsse

vermieden und die Ausgestaltung eines sich wechselseitig ergänzenden Verhältnisses beider Systeme sollte geprüft werden.

Es kam allerdings auch der Einwand, dass Mitarbeiterbeteiligung nicht nur wegen der steuerlichen Förderung eingeführt werden dürfe, sondern ihre Attraktivität für Unternehmen und Mitarbeiter auch jenseits davon entfalten müsse. In diesem Zusammenhang wurde ausdrücklich die besondere Bedeutung von Mitarbeiterbeteiligung für Start-Up-Unternehmen hervorgehoben.

AGP und DAI werden ihre Kooperation zur Verbesserung der Rahmenbedingungen der Mitarbeiterbeteiligung in 2016 fortsetzen.



---

## Aktien- und Beteiligungskultur

### Wie die Deutschen wieder Vertrauen fassen

Noch immer scheuen die Deutschen das vermeintliche Risiko. Mitarbeiterbeteiligungsprogramme könnten private Anleger über Chancen und Risiken von Unternehmensbeteiligungen aufklären und somit Berühungsängste abbauen.

---

**E**in Taxifahrer in den USA denkt beim Wort Aktie sofort ans Reichwerden, ein Deutscher dagegen an mögliche Verluste“, so der Wirtschaftspublizist Gabor Steingart beim traditionellen Börsenempfang am 18. September in Stuttgart. Unter der Überschrift „Aktienkultur in Deutschland: Bestandsaufnahme und Lösungsansätze“ nahm der Vorsitzende der Geschäftsführung der Verlagsgruppe Handelsblatt und Herausgeber der führenden Wirtschaftszeitung Handelsblatt auf der Veranstaltung die hiesige Wertpapierkultur unter die Lupe. Ein Grund für die anhaltende Flucht der Deutschen aus der Aktie sei der Denkfehler, alle Details zu einem Unternehmen und seinem Geschäftsmodell verstehen zu müssen.

„Die Deutschen trauen als Anleger ihrer eigenen Hände Arbeit in Firmen nicht, die weltweit erfolgreich sind. Doch wohlhabend wird nur, wer aktiv Kapital bildet und nicht auf den Sparstrumpf oder die staatliche Rente setzt“, so der renommierte Fachjournalist. Das zeigen auch Zahlen der DZ Bank. Während die Zinsen im Keller sind, floriert die deutsche Wirtschaft und so konnten die Besitzer von Aktien, Fonds und Zertifikaten in 2013 mit einer Wertsteigerung in Höhe von 110 Milliarden Euro von der positiven Entwicklung am Aktienmarkt profitieren.

Doch die unzureichende Aktien- und Beteiligungskultur lässt nicht nur den deutschen Arbeitnehmern Vermögen entgehen. Auch für den Börsenstandort Deutschland ist sie ein Problem. Denn eine schwache Börse beeinträchtigt die Möglichkeit junger Start-Up Unternehmen, sich über Wagniskapital zu finanzieren, da ihnen ein wesentlicher „Exit-Kanal“ kaum noch zur Verfügung steht. Folge daraus ist der Verkauf an strategische Investoren oder der

Weg an eine ausländische Börse. Auch aus volkswirtschaftlicher Perspektive ein Problem.

Was aber tun, um die Aktienkultur zu stärken. Eine Frage, die auch Bundesminister Sigmar Gabriel umtreibt. Im Dezember 2014 hat er dazu den runden Tisch „Mehr Börsengänge von jungen Wachstumsunternehmen in Deutschland“ eingerichtet, dem u.a. BMW-Großaktionärin Susanne Klatten, Noch-Deutsche-Bank-Chef Jürgen Fitschen, der stellvertretende Vorstandsvorsitzende der Deutsche Börse AG Andreas Preuß sowie Dr. Christine Bortenlänger, geschäftsführendes Vorstandsmitglied des Deutschen Aktieninstituts angehören. In drei Arbeitsgruppen sollten sie Vorschläge erarbeiten, wie Deutschland wieder als Börsenstandort insbesondere für Start-Ups etabliert werden kann.

Die Ergebnisse der Arbeitsgruppen wurden in einem Abschlussbericht am 25.9.15 der Öffentlichkeit vorgestellt. Ein Ergebnis lautet, dass Mitarbeiterbeteiligungsprogramme einen wesentlichen Beitrag zur Stärkung der Aktienkultur leisten und private Anleger über Chancen und Risiken der Aktienanlage aufklären können. Unzutreffende Risikowahrnehmung und eine mangelnde Erfahrung mit der Aktienanlage sind für Dr. Christine Bortenlänger demnach auch die Ursachen für eine ausgeprägte Skepsis der Deutschen gegenüber Aktien insgesamt. Um die Skepsis zu überwinden, wären aus ihrer Sicht Mitarbeiteraktien ein erster Schritt, da die Unternehmen ihre Mitarbeiter über die Vorteile von Aktien aufklären und über den richtigen Umgang mit dem Risiko informieren, so Bortenlänger in einem Gastbeitrag in der FAZ vom 18. November 2015.

# DAS AUXILION-PRINZIP

**DAS Erfolgsrezept für mittelständische Familienunternehmen**

Die beste Vorsorge  
für Ihre Mitarbeiter  
und Ihre Kennzahlen:

- 1 große Portion **Unabhängigkeit**
- 1 Pfund **Vertrauen**
- 750 Gramm **Langfristigkeit**
- 1 Prise **Tradition**



Lesen Sie den Erfinder des Sparbuchprinzips in der betrieblichen Altersvorsorge kennen.  
Sie kennen uns noch nicht und wollen wissen, was die Wirtschaftsgemeinschaft über uns denkt?  
[www.auxilion.de/news](http://www.auxilion.de/news)

**Trend**

## Warum immer mehr Familienunternehmen ihre Mitarbeiter zu Beteiligten machen

Neuen Schätzungen zu Folge ist es vor allem der Mittelstand, der seine Mitarbeiter beteiligt. Ca. 1,1 Mio. Arbeitnehmer sind in etwa 3.500 Unternehmen als stille Gesellschafter oder als Inhaber von Genussrechten beteiligt. Während die Zahl der Belegschaftsaktionäre nach Angaben des Deutschen Aktieninstituts in 2014 einen Tiefstand erreicht hat, ist die Tendenz im Mittelstand deutlich steigend. Ein Blick in die Praxis liefert eine Erklärung.

Mit unserem Mitarbeiterbeteiligungsprogramm wollen wir unsere Verbundenheit mit den Mitarbeitern dokumentieren, die Mitarbeiterbindung stärken sowie unternehmerisches Denken und Handeln fördern. So beschreibt Holger Hummel, Vorstandsvorsitzender der Hummel AG, seine Motivation, in diesem Frühjahr den rund 200 Mitarbeitern des produzierenden Unternehmens aus dem Schwarzwald erstmalig ein Angebot für eine stille Beteiligung an ihrem Unternehmen zu machen.

Genau diese Überlegungen sind es auch, die zunehmend mehr mittelständische Unternehmen dazu bringen, sich mit dem Thema Mitarbeiterbeteiligung auseinanderzusetzen. Denn Mitarbeiterbindung und Arbeitgeberattraktivität sind zu wichtigen personalwirtschaftlichen Zielsetzungen des Mittelstands geworden, der von dem Mangel an Fach- und Führungskräften mindestens so stark betroffen ist wie die Großkonzerne.

Den Wert seiner Angestellten weiß auch Dr. Hans-Emil Knoell zu schätzen. „Ein Unternehmen ist nichts ohne seine Mitarbeiter. Ohne sie wäre Knoell nicht der international agierende Spezialist,

der er heute ist. Um in Zukunft noch mehr zu erreichen, möchten wir die Mitarbeiter am gemeinsamen Erfolg teilhaben lassen“, so der geschäftsführende Gesellschafter der Knoell Consult GmbH. Auch er hat im Frühjahr 2015 den 400 Mitarbeitern eine Beteiligung angeboten. Mit dem einfachen und transparenten Instrument der stillen Gesellschaft erreichte Knoell „aus dem Stand“ eine Beteiligungsquote von mehr als 65 %.

### Mehr Engagement für eine bessere Performance

Mit der Einrichtung einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung bringen Unternehmen aber nicht nur ihre Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern zum Ausdruck. Sie setzen gegenüber den Mitarbeitern auch ein klares Zeichen dafür, dass die Mitarbeit in ihren Unternehmen mehr ist als nur ein Beschäftigungsverhältnis und dass ihr eigenständiges Engagement und ihre Teilhabe ausdrücklich gewünscht sind.

Denn Mitarbeiterbeteiligung ist nicht nur gut für die Beschäftigten, sondern steigert auch die Leistungsfähigkeit des Unternehmens nachhaltig. Dass Mitarbeiter, die als Teilhaber „unternehmerisch“ Denken und Handeln die betriebliche Performance verbessern, zeigte dieses Jahr



Immer mehr mittelständische Familienunternehmen machen ihre Mitarbeiter zu Beteiligten.

die sorgfältige und großangelegte „Studie zur Wirkung der Mitarbeiterbeteiligung am Beispiel der Siemens AG“. In ihr heißt es sinngemäß: Mit zunehmendem Anteil von Teilnehmern des Beteiligungsprogramms steigt durchschnittlich das Engagement und damit die individuelle Performance der Mitarbeiter, was sich wiederum in einer besseren organisationalen Unternehmensperformance niederschlägt.

Was bei Siemens festzustellen ist, sollte in einem mittelständischen Unternehmen mit seiner traditionell mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur erst recht funktionieren.

### Mitarbeiterbeteiligung für den Mittelstand

Bei dem Begriff Mitarbeiterkapitalbeteiligung denken viele in erster Linie an (Belegschafts-)Aktien, die von Großunternehmen und Konzernen ausgegeben werden. Und lange Zeit schien es auch so, als würden mittelständische Unternehmen - die ja in ihrer großen Mehrzahl eigentümergeführte Familienunternehmen sind - und Mitarbeiterbeteiligung nicht so recht zusammenfinden.

Dies hat sich mittlerweile grundlegend geändert. Schon heute ist die Mehrzahl der etwa zwei Millionen Mitarbeiter, die Anteile an ihrem Unternehmen halten, bei mittelständischen Unternehmen beschäftigt – Tendenz steigend. Demgegenüber hat sich die Zahl der Belegschaftsaktionäre bis 2014 auf etwa 0,8 Millionen reduziert.

Der positive Trend im Mittelstand ist auch darauf zurückzuführen, dass mit der stillen Gesellschaft eine einfache und kostengünstige, vielfach erprobte und mit nahezu allen unternehmerischen Zielsetzungen und Rahmenbedingungen kompatible Form der Mitarbeiterkapitalbeteiligung zur Verfügung steht. Und, dass mittelständische Unternehmen aufgrund ihrer größeren Nähe zu den Mitarbeitern geradezu prädestiniert sind, mit mehr finanzieller Teilhabe ihre personal- und finanzwirtschaftlichen Ziele zum Wohl der Mitarbeiter und des Unternehmens zu erreichen.

### Vermögen für die Mitarbeiter – Kapital für das Unternehmen

Mitarbeiterkapitalbeteiligung hat nicht nur personale und organisationale sondern auch finanzielle Auswirkungen, insbesondere für die Vermögensbildung der Mitarbeiter. Denn um die ist es, wenn man beispielweise internationale Vergleiche heranzieht, in aller Regel nicht gut bestellt. Generell mangelt es in Deutschland an einer Aktien- und Beteiligungskultur, die eine breite Beteiligung der Arbeitnehmer am Erfolg der Unternehmen und der Wirtschaft ermöglicht.

Von daher ist es für viele Unternehmen ein Ausdruck ihrer Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern, wenn sie mit einer Kapitalbeteiligung die Chance auf eine hochrentierliche Anlageform für alle ihre Beschäftigten eröffnen. „Wir bieten unseren stillen Gesellschaftern eine attraktive Verzinsung

und ergänzen ihre Einlage durch hohe Zulagen“, sagt Dr. Michael Faller, geschäftsführender Gesellschafter der August Faller KG, und verschweigt auch nicht, dass eine derartige unternehmerische Beteiligung auch Risiken birgt. Aber schließlich könnten die Mitarbeiter ihr Investment ja sehr genau einschätzen, denn sie „investieren in das, was Sie am besten kennen – in ihr Unternehmen“, so Faller.

Dass dies für die Mitarbeiter tatsächlich sehr lohnenswert sein kann, zeigt das großartige Genussrechtprogramm der ANDREAS STIHL AG & Co. KG in Waiblingen, an dem mehr als 4.000 Mitarbeiter teilnehmen. Durch einen hohen Unternehmenszuschuss und eine attraktive Verzinsung kann hier im Zeitraum von zehn bis zwölf Jahren ein Vermögen von bis zu 20.000 € pro Mitarbeiter gebildet werden. Wer von Anfang an – also seit 30 Jahren – an dem Programm teilgenommen hat, verfügt heute über ein Vermögen von ca. 65.000 €.

„Für uns als Familienunternehmen ist Mitarbeiterbeteiligung ein zeitgemäßes Instrument der Unternehmensführung - sowohl im Hinblick auf die Motivation und Bindung als auch die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitern“, sagte Vorstandsmitglied Dr. Michael Prochaska anlässlich der Auszeichnung seines Beteiligungsprogramms durch die AGP – Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung.

Dass derartige Programme auch das Eigenkapital erhöhen, ist zwar in aller Regel keine primäre Zielsetzung der Unternehmen, wird aber durchaus gern „in Kauf genommen“.

Nikolas Stihl, Vorsitzender des Aufsichtsrats der Stihl AG, fordert deshalb: „Unternehmen, Politik und Sozialpartner sollten stärker für die Vorteile der Mitarbeiterkapitalbeteiligung werben. Durch eine moderne Förderung und notwendige Anreize sollte sich insbesondere die Politik dafür einsetzen, dass sich die Mitarbeiterkapitalbeteiligung als wichtiges Instrument einer nachhaltigen Personalpolitik und des langfristigen Vermögensaufbaus etabliert“.

## Mitarbeiterkapitalbeteiligung in Deutschland

<b>Belegschaftsaktien</b>	ca. 0.9 Mio. Mitarbeiter in 700 Unternehmen
<b>Stille Beteiligung und Genussrechte</b>	ca. 1.1 Mio. Mitarbeiter in 3.500 Unternehmen
<b>Gesamt</b>	2 Mio. Mitarbeiter in 4.200 Unternehmen

Weitere seltene Formen: Mitarbeiter-Guthaben, Genossenschaften, GmbH-Anteile, Mitarbeiter-Darlehen

[Schätzung Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung - AGP 2015]



[www.baaderbank.de](http://www.baaderbank.de)

# Ihr Spezialist für Kapitalmarktfinanzierungen

Als starke, überregionale Investmentbank bieten wir unseren Kunden intelligente Lösungen zur Kapitalmarktfinanzierung in Form von Eigen-, Fremd- und Mezzaninekapital. Unser Fokus: die DACH-Region. Unsere Stärke: exzellente Kontakte zu einem internationalen Investorenkreis mit Standorten in Frankfurt, Genf, London, Montreal, München, New York und Zürich. Unser Versprechen: unbedingtes Engagement und höchste Expertise. Interessiert? Dann freuen Sie sich auf eine langfristige Partnerschaft mit einer familiengeführten Bank.

[financing.group@baaderbank.de](mailto:financing.group@baaderbank.de)

Die Baader Bank ist Marktführer im Handel von Finanzinstrumenten und die führende Investmentbank für die DACH-Region. Seit Gründung 1983 beraten wir Unternehmen unabhängig und auf Augenhöhe.

Die Bank zum Kapitalmarkt.

/ BAADER /

**Jubiläum**

## 30 Jahre Mitarbeiterkapitalbeteiligung bei STIHL

Damals noch Neuland, heute eine Erfolgsgeschichte: Die Mitarbeiterkapitalbeteiligung bei STIHL erreicht das 30-jährige Jubiläum. STIHL Vorstandsvorsitzender Dr. Bertram Kandziora bewertet das Modell als „einzigartiges Beispiel dafür, wie ein Unternehmen seine Beschäftigten am Unternehmenserfolg beteiligen kann“. Seit 1985 haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des STIHL Stammhauses, der ANDREAS STIHL AG & Co. KG, die Möglichkeit, sich in Form von Genussrechten am Unternehmen zu beteiligen. Dr. Nikolas Stihl, Vorsitzender von STIHL Beirat und Aufsichtsrat, betont: „Die langfristige Beteiligung der Mitarbeiter ist ein modernes Instrument der Unternehmensführung und der gesellschaftlichen Verantwortung. Loyalität und Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen werden gestärkt“. STIHL betrat 1985 mit der Mitarbeiterkapitalbeteiligung bundesweit Neuland und wurde für dieses Modell 2013 mit dem Preis „AGP Sterne 2013“ ausgezeichnet.

Die Vermögensbildung durch die Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist für die Beschäftigten lukrativ. Sie müssen lediglich ein Drittel des gezeichneten Kapitals selbst aufbringen. Die restlichen zwei Drittel gewährt das Unternehmen als Zuschuss. So kann derzeit ein Stammmitarbeiter jährlich Genussrechte von bis zu 1.350 Euro erwerben und zahlt dabei nur 450 Euro selbst ein. Die restlichen 900 Euro übernimmt das Unternehmen. Auf dieses Kapital erhält man abhängig vom Unternehmenserfolg eine



Gewinnbeteiligung von bis zu 10 Prozent. Dieser Höchstbetrag wurde seit 1994 regelmäßig erreicht. Einzige Ausnahme war das Jahr 2009. Doch selbst auf dem Höhepunkt der Wirtschaftskrise lag die Gewinnbeteiligung noch bei 9 Prozent.

Wenn ein Mitarbeiter seit 1985 den Höchstbetrag von 1.350 Euro gezeichnet hat, beträgt sein Gesamtkapital mittlerweile rund 65.000 Euro inklusive Gewinnbeteiligung und Zinsen – und dafür hat er nur 5.000 Euro an Eigenkapital eingezahlt. „Als ich damals das Schreiben der Familie Stihl bekam, zögerte ich nicht lange. Für mich war das Modell die günstigste Möglichkeit mein Geld anzulegen. Die Mitarbeiterkapitalbeteiligung bessert meine Rente auf“, so Herbert Schumacher, Zeichner der ersten Stunde. Titus Zindler, neuer Mitarbeiter bei STIHL, wird so bald wie möglich auch zeichnen: „Eine so hohe Verzinsung ist einzigartig. Diese Art der Beteiligung hebt STIHL von anderen Arbeitgebern ab“.



Wie funktioniert die Mitarbeiterkapitalbeteiligung bei STIHL?

### Ende der Übergangsfrist

## Mitarbeiterbeteiligungsprogramme müssen bis Ende 2015 der aktuellen Rechtslage angepasst werden

Unternehmen, die vor dem 1. April 2009 ein Mitarbeiterbeteiligungsprogramm eingeführt und darin eine steuer- und sozialabgabenfreie Überlassung von Vermögensbeteiligungen an ihre Mitarbeiter vorgesehen haben, müssen dieses der aktuellen Rechtslage anpassen. Zum 31.12.2015 endet eine Übergangsfrist, die zum Bestandsschutz für damals bestehende Beteiligungsprogramme eingeführt wurde. Spätestens bei den Beteiligungsangeboten für 2016 müssen diese Unternehmen auf die aktuell geltenden Regelungen umsteigen oder auf die Steuer- und Sozialabgabenbefreiung bei einer Überlassung verzichten.

Seit dem 1. April 2009 gelten neue Regelungen für Unternehmen, die ihren Mitarbeitern steuer- und sozialabgabenfrei verbilligte oder unentgeltliche Vermögensbeteiligungen an ihrem Unternehmen überlassen wollen. Die bis zu diesem Zeitpunkt geltende Regelung basierte auf dem § 19a EStG. Dieser sah eine Steuer- und Sozialabgabenbefreiung der Überlassung durch den Arbeitgeber bis zum halben Wert der Vermögensbeteiligung des Mitarbeiters vor. Insgesamt bis maximal 135 € pro Mitarbeiter und Jahr. Bei einer Eigenleistung des Mitarbeiters von 135 € konnte der Arbeitgeber somit weitere 135 € steuer- und sozialabgabenfrei überlassen. Bei einer niedrigen Eigenleistung war dementsprechend aber nur eine niedrigere Überlassung durch den Arbeitgeber möglich. Bei höheren Leistungen des Mitarbeiters war die Überlassung auf 135 € begrenzt.

Mit Inkrafttreten des Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetzes am 1. April 2009 wurde diese Regelung durch den § 3,39 EStG abgelöst. Der Freibetrag der Überlassung wurde darin auf 360 Euro pro Jahr und Mitarbeiter erhöht und kann seitdem auch ohne Eigenanteil des Mitarbeiters gewährt werden. Die Überlassung gilt als steuer- und sozialabgabenfrei, wenn sie als freiwillige Leistung zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn überlassen wird und mindestens allen Arbeitnehmern offensteht, die im Zeitpunkt der Bekanntgabe des Angebots ein Jahr oder länger ununterbrochen in einem gegenwärtigen Dienstverhältnis zum Unternehmen stehen. Dazu zählen auch geringfügig oder befristet Beschäftigte und Auszubildende. Neu wurde in diesem Gesetz auch geregelt, dass für den Fall, dass der Höchstbetrag der Überlassung vom Arbeitgeber nicht ausgenutzt bzw. nicht vollständig ausgeschöpft wird, der Arbeitnehmer selbst im Wege einer Entgeltumwandlung die verbleibende Differenz steuerfrei, dann aber nicht sozialabgabenfrei, als Vermögensbeteiligung einbringen kann.

Zum Schutz der bereits bestehenden Mitarbeiterbeteiligungsprogramme wurde als Übergangsregelung der § 52 Abs. 35 EStG eingefügt. Danach kann der bisherige § 19a EStG bis einschließlich 2015 weiter angewendet werden, wenn die Kapitalbeteiligung vor dem 1. April 2009 überlassen wurde oder aufgrund einer am 31. März 2009 bestehenden Vereinbarung ein Anspruch auf die unentgeltliche oder verbilligte Überlassung einer Kapitalbeteiligung besteht sowie die Kapitalbeteiligung vor dem 1. Januar 2016 überlassen wird.

Betroffene Unternehmen, die für ihr Mitarbeiterbeteiligungsprogramm noch die Regelungen des § 19a EStG anwenden und eine Anpassung an die aktuelle Rechtslage planen, können sich bei Fragen an den Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung - AGP unter der Telefonnummer 0561-9324250 oder an die Unternehmensberatung Miterfolg GmbH unter der Telefonnummer 0561-51057830 wenden.

### Urteil des Bundesfinanzhofs

## Genussrechtszinsen können als Arbeitslohn bewertet werden

Der Bundesfinanzhof hat in einem Urteil vom 21.10.2014 flexible Zinsen auf unternehmenseigene Genussrechte, bei deren Höhe Arbeitnehmer und Arbeitgeber mitreden dürfen, als Arbeitslohn bewertet. In dem entschiedenen Fall (VIII R 44/11) klagte ein Mitarbeiter, für den diese Beurteilung unvorteilhaft war. Weil er seinen Sparer-Freibetrag nicht ausgeschöpft hatte, wären die Zinsen als Kapitaleinkünfte steuerfrei geblieben. Da aber die Höhe der Zinsen völlig unbestimmt war und sie jedes Jahr durch ein Gremium aus Vertretern von Arbeitgebern und Arbeitnehmern festgelegt wurden, stufte das zuständige Finanzamt die Zinsen als Einkünfte aus nichtselbständiger Arbeit gemäß § 20 Abs. 1 Nr. 7 EStG ein. Das BFH folgte dem Urteil des Finanzamtes und wies die Revision des Klägers zurück.

Die AGP ist in der Vergangenheit auf ähnliche Beurteilungen durch die Finanzämter aufmerksam geworden und empfiehlt daher, die Zinsen an vorher definierte betriebswirtschaftliche Kenngrößen zu binden, wenn den Mitarbeitern durch die Genussrechte eine erfolgsabhängige Beteiligung gewährt werden soll. Die Zinsstaffel sollte in den vertraglichen Vereinbarungen zu den Genussrechten schriftlich festgehalten werden. Darüber hinaus rät die AGP, im Vorfeld des Beteiligungsprogramms eine Anrufungsauskunft bei dem zuständigen Finanzamt einzuholen.

Betroffene Unternehmen können sich bei Fragen gerne an die AGP-Geschäftsstelle wenden.

## Gemeinsam mehr erreichen



Identifikation der Mitarbeiter mit dem eigenen Unternehmen und Motivation sind wichtige Erfolgsfaktoren. Doch wie gewinnt man qualifizierte Mitarbeiter und wie bindet man sie an den Betrieb? Wie kann man sich vor anderen Arbeitsgebern unterscheiden?

Mitarbeiterbeteiligungsprogramme sind eine bewährte Lösung.

**Commerzbank**  
**Ihr Partner für Mitarbeiterbeteiligung**

[mitarbeiterbeteiligungsprogramme@commerzbank.com](mailto:mitarbeiterbeteiligungsprogramme@commerzbank.com)

**Gastbeitrag**

# Mehr Mitarbeiterbeteiligung am Aktienkapital steigert den Unternehmenswert

von Dr. Wolfgang Eder, Vorstandsvorsitzender der voestalpine AG

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind das Rückgrat eines jeden Unternehmens. Das ist ein Satz, der jedem Unternehmer leicht von der Zunge geht. So verkommt er schnell zur häufig lieblos hingeworfenen Binsenweisheit. Denn die zentralen Fragen sind: Wie fülle ich diesen Satz im unternehmerischen Alltag mit Leben? Wie setze ich gemeinsame Ziele und motiviere die Mannschaft? Was heißt Eigenverantwortung? Und schließlich: Wie beteilige ich die Belegschaft konkret an der Entwicklung des Unternehmens? Im voestalpine-Konzern versuchen wir, diesen Fragen im Interesse aller Beteiligten immer wieder auf den Grund zu gehen. Einigkeit besteht dabei jedenfalls darüber, dass die Mitarbeiterbeteiligung zentrales Element dieses starken Rückgrates ist.

Doch drehen wir die Zeit zunächst 30 Jahre zurück: Mitte der 1980er Jahre – auf dem (ersten) Höhepunkt der europäischen Stahlkrise und damals zu 100% in Staatsbesitz – war die voestalpine schlicht und einfach pleite. In der Folge, vor allem seit 1993 gelang es, das Unternehmen über konsequente Umstrukturierungen, eine letztlich 100-prozentige Privatisierung

und eine fokussierte strategische Neuausrichtung in seinen wesentlichen Geschäftsbereichen in Europa zur Benchmark zu entwickeln. Ohne die Kompetenz und Einsatzbereitschaft unserer Mitarbeiter wäre dieser Erfolg undenkbar gewesen – motiviert nicht zuletzt dadurch, dass sie gleichzeitig überzeugte Aktionäre und engagierte Miteigentümer ihres Unternehmens im Rahmen eines neuartigen Mitarbeiterbeteiligungsprogramms wurden – das ihnen in den letzten 15 Jahren schrittweise die Rolle eines Ankeraktionärs zuwachsen ließ.

## Privatisierung als Befreiungsschlag und Chance

Die Wurzel der strategischen Mitarbeiterbeteiligung bei voestalpine lässt sich auf eine zentrale Fragestellung zurückführen: Wie können wir nach der vollständigen Privatisierung weiterhin eine stabile Eigentümerstruktur gewährleisten und gleichzeitig zusätzliches unternehmerisches Potenzial im Unternehmen heben? Die Ausgangssituation war daher durchaus komplex: Der Staat würde als Anker-Aktionär ausfallen, die Stahlbranche war nach etlichen Krisen weltweit im Begriff zu konsolidieren, wobei die Strategie der voestalpine AG



Dr. Wolfgang Eder,  
Vorstandsvorsitzender  
voestalpine AG. (Foto:  
(c) voestalpine)

dabei keine Rolle im Sinne des damals vorherrschenden Mottos „big is beautiful“ vorsah. Stattdessen wollten wir uns von einem ertragsschwachen „Stahlkocher“ zu einem nachhaltig profitablen und damit auch am Kapitalmarkt attraktiven Technologiekonzern weiterentwickeln.

Die zentrale Idee war, trotz Vollprivatisierung die Eigenständigkeit der Unternehmensgruppe bei gleichzeitig offensiver Entwicklung des Konzerns mit einer motivierten Mannschaft möglichst langfristig abzusichern. Am Ende der Diskussionen war in gemeinsamer Arbeit mit dem Betriebsrat ein Modell entstanden, das bis heute in Österreich – und vermutlich auch darüber hinaus – einmalig ist: eine signifikante und damit strategische Beteiligung der Mitarbeiter, die über eine Privatstiftung gehalten wird und in der die Aktionärsstimmrechte von aktuell mehr als 24.000 Mitarbeitern gebündelt sind. Nach

---

*„Nach rund 15 Jahren Erfahrung mit dem Mitarbeiterbeteiligungsmodell sowohl in konjunkturell guten als auch sehr kritischen Jahren und wiederholten Mitarbeiterbefragungen steht für das Management der voestalpine außer Zweifel, dass Kapitalbeteiligungen am eigenen Unternehmen die persönliche Motivation und Identifikation der Mitarbeiter genauso wie ihr unternehmerisches Verständnis enorm stärken.“*

Dr. Wolfgang Eder, Vorstandsvorsitzender voestalpine AG

---

der jüngsten Kapitalerhöhung im Frühjahr dieses Jahres hält die Stiftung eine Beteiligung von 14,7 Prozent am Unternehmen, das entspricht einem aktuellen Gegenwert von rund 850 Millionen Euro. Damit sind die Mitarbeiter der voestalpine zweitgrößter Shareholder des Konzerns. Das bringt einerseits Stabilität und Ruhe, andererseits aber auch eine verstärkte Motivation in die Gruppe und senkt – unabhängig von anderen Ankeraktionären – von vornherein allfällige Übernahmebegehrlichkeiten.

### Verstärkte Einbindung in die Entscheidungsprozesse und finanzielle Anreize überzeugten die Arbeitnehmer

Die Stiftung hält zwar alle Stimmrechte aus den Mitarbeiteraktien, die Dividende fließt jedoch den Mitarbeitern jeweils direkt zu. Wie auf der Hauptversammlung abgestimmt werden soll, verabredet der Betriebsrat auf europäischer Ebene in Koordination mit den Managementvertretern in der Stiftung. Darüber hinaus entsendet diese auch einen Vertreter in den Aufsichtsrat und ist so aktiv in die wesentlichen Konzernentscheidungen eingebunden. Das Unternehmen unterstützt das Eigeninvestment der Mitarbeiter – welches über einen periodischen Teilverzicht auf tarifvertragliche Bezugserhöhungen finanziert wird – nicht zuletzt auch über Bonusaktien. Hinzu kommen steuerliche Anreize. Aktuell fördert der österreichische Staat die Mitarbeiterbeteiligung mit einem jährlichen Steuerfreibetrag von 1.460 Euro (in Deutschland: 360 Euro). Durch die im Sommer beschlossene Steuerreform

wird sich der Betrag in Österreich ab 1.1.2016 auf 3.000 Euro verdoppeln. Ein ermutigendes Signal!

### Unternehmerisches Denken gefördert

Auf Mitarbeiterseite hat sich durch die Einführung des Modells nicht nur der Umgang mit den Themen Aktien und Kapitalmarkt verändert. Vielmehr ist das Bewusstsein, wie ein Unternehmen funktioniert heute unvergleichlich ausgeprägter als vor 15 Jahren. Erfolg, aber auch Misserfolg werden für die Mitarbeiter direkt im Depot sichtbar. Natürlich hat uns zur nachhaltigen Akzeptanz des Modells geholfen, dass sich der Aktienkurs trotz teilweise großer Schwankungen im Langfristtrend deutlich nach oben entwickelt hat und die Mitarbeiter die Dividende trotz der Verfügungssperre über ihre Aktien jährlich unmittelbar ausgezahlt erhalten. Dass wir uns selbst in Zeiten der Finanz- und Wirtschaftskrise eine Dividende leisten konnten, hat ihr Vertrauen in das Programm, vor allem aber auch in ihr Unternehmen weiter gestärkt, zumal die voestalpine seit Jahren auch zu den größten Dividendenzahlern im österreichischen ATX-Index gehört.

### Fazit: Win-Win für Unternehmen und Belegschaft

Nach rund 15 Jahren Erfahrung mit dem Mitarbeiterbeteiligungsmodell sowohl in konjunkturell guten als auch sehr kritischen Jahren und wiederholten Mitarbeiterbefragungen steht für das Management der voestalpine außer Zweifel, dass Kapitalbeteiligungen am eigenen Unternehmen die persönliche Motivation und Identifikation der Mitarbeiter genauso wie ihr unternehmerisches Verständnis enorm stärken. Als Miteigentümer verändert sich die Perspektive und damit das klassische Rollenverständnis von Arbeitgeber und Arbeitnehmer (wobei nach österreichischem Recht den Gewerkschaften in der Umsetzung und Wahrnehmung der Mitarbeiterbeteiligung keine Rolle zukommt). Unternehmerischer Erfolg ist damit in mehrfacher Hinsicht ein gemeinsamer Erfolg, der sich nicht nur monetär auszahlt.

Nicht bloß mit Blick auf das eigene Unternehmen, sondern auch auf die gesellschaftliche Entwicklung und die zunehmend auseinanderklaffende Vermögensschere in vielen europäischen Ländern liegt sowohl der volkswirtschaftliche als auch der gesellschaftspolitische und soziale Nutzen einer derartigen „echten“ Mitarbeiterbeteiligung auf der Hand. Gerade in einem historischen Niedrigzinsumfeld wäre es geboten, Vorbehalte gegen die Aktie als Anlageform abzubauen und Mitarbeiterbeteiligungsmodelle seitens der Politik bewußt auch stärker als zusätzliche Säule der Altersvorsorge zu fördern. Schließlich gilt es, größer werdende Versorgungslücken zu schließen, das heißt, möglichst dauerhaft auskömmliche Renditen zu erzielen. Das wird – zumindest aus heutiger Sicht – mit Tagesgeld und Sparbuch schwer möglich sein.

---

### Mehr über die voestalpine Mitarbeiterbeteiligung unter:

[www.voestalpine.com/group/de/konzern/mitarbeiterbeteiligung/](http://www.voestalpine.com/group/de/konzern/mitarbeiterbeteiligung/)

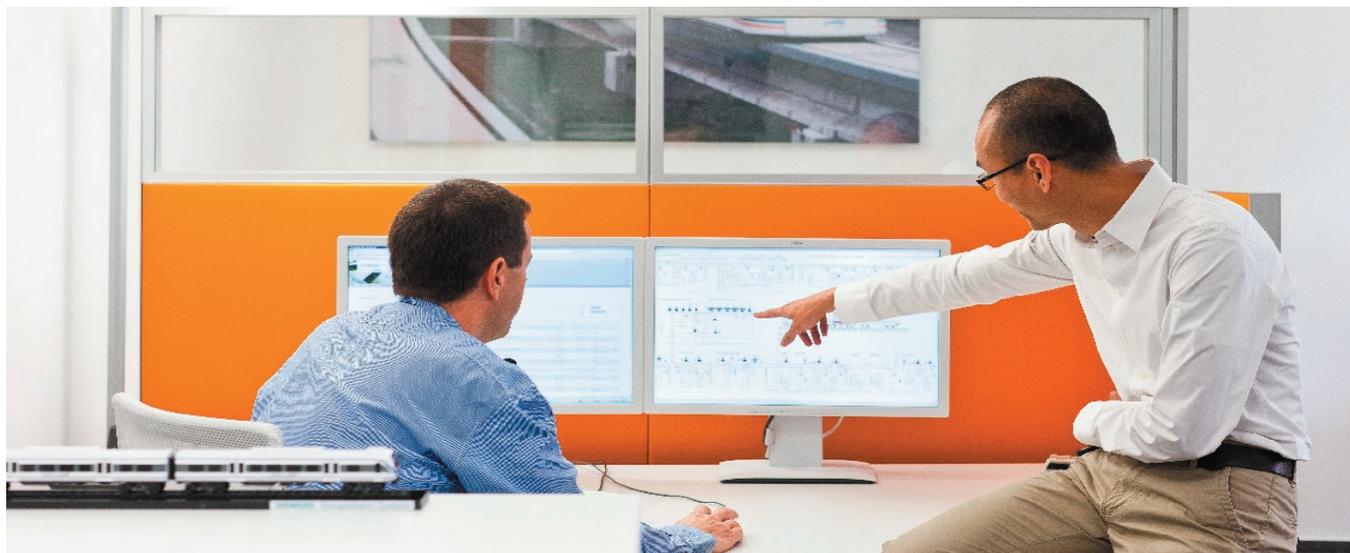


Foto: © www.siemens.com/presse

## Studie

# Beteiligungsprogramme zeigen Wirkung

Eine neue Studie der Universität Göttingen zeigt die positiven Auswirkungen einer Mitarbeiterbeteiligung auf das Engagement und die Performance der Mitarbeiter. Am Beispiel der Siemens AG analysiert die Studie erstmalig die Wirkungsmechanismen der Mitarbeiterbeteiligung innerhalb eines Unternehmens.

Mitarbeiterbeteiligungsprogramme stärken die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und erhöhen deren Engagement und Performance. Zu diesem Ergebnis kommt eine neue Studie der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Georg-August-Universität Göttingen unter der Leitung von Prof. Dr. Michael Wolff. Am Beispiel der Siemens AG analysiert die Studie erstmalig die Wirkungsmechanismen der Mitarbeiterbeteiligung innerhalb eines Unternehmens. Dabei stand die Wirkung des Aktien-Beteiligungsprogramm von Siemens auf das Engagement der Mitarbeiter sowie die individuelle und die organisationale Performance im Fokus.

Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Teilnahme an Beteiligungsprogrammen direkt auf das Verhalten der Mitarbeiter auswirkt und so deren Leistung erhöht. Dies spiegelte sich auch in einer erhöhten Leistung der Organisationseinheiten wider, sodass davon ausgegangen werden kann, dass Mitarbeiterbeteiligungsprogramme nachhaltig die Performance eines Unternehmens verbessern können.

Die Kooperation mit Siemens bot aus wissenschaftlicher Sicht erstmalig die Möglichkeit, die Wirkung eines global ausgerollten Mitarbeiterbeteiligungsprogramms empirisch mehrdimensional im ganzheitlichen organisationalen Kontext

zu untersuchen. Dadurch konnten bestehende Schwächen (z.B. keine Berücksichtigung mehrerer Beobachtungsjahre) bzw. bis jetzt nicht in den empirischen Analysen adressierbare Aspekte (z.B. individuelle Performance von Mitarbeitern) berücksichtigt werden. Im Kern des durchgeführten und empirisch ausgerichteten Projekts stand die Untersuchung und Beantwortung von drei Forschungsfragen:

- Hat die Mitarbeiterbeteiligung mittels einer Aktienbeteiligung einen positiven Einfluss auf das Engagement der Mitarbeiter?
- Hat die Mitarbeiterbeteiligung mittels einer Aktienbeteiligung einen positiven Einfluss auf die individuelle Performance der Mitarbeiter?
- Hat Mitarbeiterbeteiligung mittels einer Aktienbeteiligung einen positiven Einfluss auf die organisationale Unternehmensperformance?

Für die empirische Analyse der Forschungsfragen wurden sowohl zahlreiche siemensinterne (die vor der Analyse alle vollständig anonymisiert wurden) als auch siemensexterne Daten genutzt. Diese umfangreiche Datenbasis, die beispielsweise für das Jahr 2012 bis zu 270.000 Mitarbeiter der Siemens AG umfasste, wurde mittels verschiedener Regressionsmodelle ausgewertet. Insgesamt konnten die erwarteten positiven Einflüsse von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen bestätigt werden.

Mit Blick auf die drei Forschungsfragen heißt dies:

- Mit zunehmendem Anteil von Teilnehmern des Beteiligungsprogramms steigt durchschnittlich das Engagement der Mitarbeiter. Das bedeutet beispielsweise, dass mit zunehmendem Anteil von Teilnehmern am Beteiligungsprogramm in einer Organisationseinheit im Jahr 2011, das durchschnittliche Engagement der Mitarbeiter dieser Organisationseinheit in 2012 steigt.
- Mit zunehmendem Anteil von Teilnehmern des Beteiligungsprogramms steigt durchschnittlich die individuelle Performance der Mitarbeiter. Beispielhaft bedeutet dies, dass mit zunehmendem Anteil von Teilnehmern am Beteiligungsprogramm in einer Organisationseinheit im Jahr 2011, die durchschnittliche individuelle Performance der Mitarbeiter dieser Organisationseinheit im Jahr 2012 steigt.
- Mit zunehmendem Anteil von Teilnehmern des Beteiligungsprogramms steigt durchschnittlich die organisationale Unternehmensperformance. Dies bedeutet, dass zum Beispiel mit zunehmendem Anteil von Teilnehmern am Beteiligungsprogramm in einer Organisationseinheit im Jahr 2011 die durchschnittliche organisationale Performance dieser Einheit im Jahr 2012 steigt.

Die Robustheit der empirischen Ergebnisse wurde u.a. mittels verschiedener ökonomischer Methoden bzw. Tests, der Nutzung von unterschiedlichen Kennzahlen zur Beschreibung der verschiedenen Sachverhalte (z.B. wurden verschiedene Kennzahlen zur Messung der organisationalen Performance verwendet) und der Integration zahlreicher Kontrollvariablen zur Berücksichtigung möglicher weiterer Einflussfaktoren systematisch getestet und überprüft. Dabei zeigten sich die Ergebnisse als statistisch robust.

Vor dem Hintergrund der gefundenen Ergebnisse sollten Unternehmen, die bisher noch über kein Mitarbeiterbeteiligungsprogramm verfügen bzw. nur Beteiligungsprogramme für ihre Führungskräfte vorsehen, diese Vorgehensweise nochmals überprüfen. Denn die vorliegende Studie zeigt die positiven Potentiale solcher Programme: Sie können das Engagement und die Performance von Mitarbeitern erhöhen und somit letztlich auch die Performance von Organisationen positiv beeinflussen. Bei der Institutionalisierung von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen sind allerdings interne und externe Erfolgsfaktoren

---

„Die Studie ermöglicht erstmals, die komplexen Wirkungsmechanismen der Mitarbeiterbeteiligung innerhalb eines Unternehmens detailliert zu analysieren. Im Fokus dabei steht die Wirkung auf eine verbesserte Performance eines Unternehmens – sei es durch eine höhere Motivation der Mitarbeiter oder eine erhöhte Produktivität.“

Prof. Dr. Michael Wolff, Leiter der Studie von der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Göttingen

---

zu berücksichtigen. So spielen aus interner Perspektive, d.h. aus Unternehmenssicht, das Commitment der Führungskräfte, das Design der Mitarbeiterbeteiligungsprogramme und eine interne Kommunikationsstrategie eine entscheidende Rolle. Aus externer Perspektive, d.h. aus staatlicher Sicht, können eine stärkere steuerliche Förderung der Mitarbeiterbeteiligungsprogramme, die Hervorhebung der Beteiligungsprogramme als Element des mittel und langfristigen Vermögensaufbaus sowie eine Entbürokratisierung der Implementierung und Administration der Mitarbeiterbeteiligungsprogramme für Unternehmen eine erfolgreiche Implementierung nachhaltig fördern.

---

#### Kontakt

Prof. Dr. Michael Wolff  
Georg-August-Universität Göttingen  
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
Professur für Management und Controlling  
Platz der Göttinger Sieben 3, 37073 Göttingen  
Telefon (0551) / 39-7273  
E-Mail: michael.wolff@wiwi.uni-goettingen.de  
Internet: www.controlling.uni-goettingen.de



## Unternehmenskulturanalyse

# Mit Höchstleistungen dauerhaft erfolgreich wirtschaften

Jedes Unternehmen hat eine Kultur. Je besser die Unternehmenskultur, desto wirtschaftlicher arbeitet ein Unternehmen. Eine der wichtigsten Aufgaben der Unternehmensführung ist deshalb die Schaffung und Bewahrung einer leistungsfördernden, auf Vertrauen aufbauenden Unternehmenskultur. Nutzen Sie diesen entscheidenden Wettbewerbsvorteil!

„Wo stehen wir mit unserer Unternehmenskultur?“ Nur wenn Unternehmen diese Frage beantworten können, ist es ihnen möglich, gezielt an einer Verbesserung zu arbeiten. Mit der Unternehmenskulturanalyse der Miterfolg GmbH werden Unternehmen hinter den Röntgenschirm gestellt und deren Unternehmenskultur gemessen. Das Ergebnis ist eine objektive Beurteilung mit einer Analyse der Stärken und Schwächen. Somit können Unternehmen einschätzen, wie es um die Kultur in ihrem Unternehmen bestellt ist, in welchen Bereichen sie bereits überdurchschnittlich gut sind und wo Verbesserungspotenzial besteht. Mit Hilfe dieser reflektierten Bestandsaufnahme erkennen die Teilnehmer konkreten Verbesserungsbedarf. Dies dient als Basis der Entwicklung ihrer Personalpolitik und als Instrument der Personalführung.

Die gemeinsame Sicht erzeugt eine Aufbruchsstimmung, die Themen zeitnah und tatkräftig anzupacken.

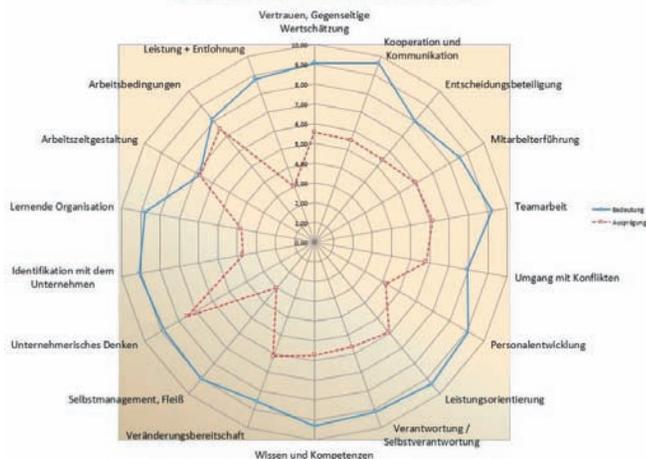
Sinnvoll ist eine Ergänzung der im Workshop erarbeiteten Sichtweise durch eine gleichlautende, jedoch anonyme Befragung aller Mitarbeiter. Die Kombination aus Workshop und Befragung stellt die Grundlage für den Miterfolg Unternehmenskulturindex des Unternehmens. Zum Abschluss des Workshops erhalten die Teilnehmer ein Stärken- und Schwächen- Profil Ihres Unternehmens.

### Informationen zur Unternehmenskulturanalyse und dem weiteren Leistungsangebot der Miterfolg GmbH erteilt Ihnen gerne Christine Seger unter:

Miterfolg GmbH  
Kunoldstr. 29, 34131 Kassel  
Tel. 05 61 / 510 578-30  
info@miterfolg.com  
www.miterfolg.com



### Unternehmenskulturanalyse



Kompetenz in Mittelstandsberatung und Mitarbeiterbeteiligung - Wir entwickeln und fördern partnerschaftliche Unternehmensführung

Autorisierter Prozessberater des Förderprogramms



Die Unternehmenskulturanalyse wird als Workshop an einem oder mehreren Tagen durchgeführt; Grundlage bildet die Wissensbilanz mit den Kategorien „Beziehung“ - „Individuum“ - „Struktur“. In Zusammenarbeit von Unternehmensleitung und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird die Unternehmenskultur analysiert. In einer moderierten Diskussion mit den Teilnehmern werden die Dimensionen der Unternehmenskultur erarbeitet und im Hinblick auf die Unternehmensziele eine „Soll- Unternehmenskultur“ definiert. Diesem Ideal wird die tatsächliche Unternehmenskultur gegenüber gestellt, die Ursachen für die Abweichungen werden ermittelt. Gemeinsam wird ein verbindlicher Maßnahmenplan erarbeitet.



### Mitarbeiterbeteiligung im Realitätstest

## Spiegel-Mitarbeiter beschließen Stellenstreichung

Grünes Licht für die SPIEGEL-Agenda 2018, heißt es in einer Pressemitteilung des Nachrichtenmagazins vom 1. Dezember 2015. Das von Geschäftsführer Thomas Hass im Juni angekündigte Programm, mit dem der langfristige wirtschaftliche Erfolg und damit die publizistische Unabhängigkeit des SPIEGEL gesichert werden sollen, wird umgesetzt. Das haben die Gesellschafter des SPIEGEL-Verlags in Hamburg beschlossen. Durch die Restrukturierungsmaßnahmen werden voraussichtlich rund 150 von derzeit 727 Stellen im SPIEGEL-Verlag wegfallen. Thomas Hass: "Es sind harte und schmerzliche Einschnitte, die wir vor uns haben. Ich bedaure sehr, dass wir uns von Kolleginnen und Kollegen trennen müssen. Aber es gibt leider keine Alternative zu diesem Abbau von Stellen, wenn wir die wirtschaftliche Zukunft unseres Unternehmens sichern wollen."

Bemerkenswert ist diese Meldung nicht zuletzt im Hinblick auf die Mitarbeiterkapitalbeteiligung beim SPIEGEL: Denn die Besitzverhältnisse am SPIEGEL-Verlag sind einzigartig in der europäischen Medienlandschaft: Die Mitarbeiter des SPIEGEL-Verlags sind über die KG, der sie als Stille Gesellschafter angehören, unmittelbar am Unternehmen beteiligt. Auf einer Betriebsversammlung im Dezember 1969 hatte der SPIEGEL-Gründer Rudolf Augstein den Mitarbeitern "Teilhabe am Unternehmen und am Ergebnis des Unternehmens" angeboten. Mit Wirkung vom 8. November 1974 erwarb die neu gegründete Kommanditgesellschaft Beteiligungsgesellschaft für SPIEGEL-Mitarbeiter mbH & Co., kurz Mitarbeiter KG, knapp die Hälfte des Verlagskapitals. Sie ist seitdem neben Rudolf Augstein, heute vertreten durch die Erbgemeinschaft Augstein, sowie der Gruner + Jahr GmbH & Co. Gesellschafter des SPIEGEL-Verlags. Die Mitarbeiter nehmen zusammen mit den anderen Gesellschaftern Eigentümerfunktionen wahr. Sie entscheiden – über ihre gewählten Vertreter – in allen wichtigen

Fragen mit, etwa bei Investitionen oder der Besetzung von Führungspositionen; zudem stehen ihnen 50,5 Prozent des Gewinns zu. Die Geschäftsführer der Mitarbeiter KG vertreten also einerseits die Rechte ihrer Stillen Gesellschafter; sie haben andererseits auch in Verantwortung gegenüber dem gesamten Unternehmen zu handeln.

Bei der Agenda 2018 des SPIEGEL haben also die Mitarbeiter bzw. deren gewählte Vertreter einem Personalabbau von knapp 20% der Stellen bei der Verlagsgesellschaft zugestimmt. Ob diese Entscheidung Bestand hat, wird sich aber erst noch zeigen: Denn bereits ab Februar 2016 steht turnusmäßig die Neuwahl der fünf KG-Chefs an. Man darf gespannt sein, wie die stillen Gesellschafter, die als Mitarbeiter des SPIEGEL Verlagshauses zumindest teilweise vom Personalabbau betroffen sind, auf die Entscheidung ihrer Vertreter reagieren.

### Umfrage

## Weiterhin Vorbehalte gegenüber Beteiligungsprogrammen bei deutschen Unternehmen

Großer Aufwand und hohe Kosten für die Implementierung eines Beteiligungsprogramms sprechen aus Sicht vieler Unternehmen nach wie vor gegen die Einführung von Mitarbeiterbeteiligungen. Das zeigen die Ergebnisse einer aktuellen Studie der Hay Group, in der aktuelle Meinungen und Trends zu Mitarbeiterbeteiligungen in mehr als 100 Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen und Größenklassen in Deutschland untersucht wurden.

Während für börsennotierte Unternehmen diese Einschätzung allein wegen der formalen Vorgaben im Aktiengesetz sicherlich zutreffend ist, verwundert dieses Ergebnis doch, da es sich bei 57 % der befragten Unternehmen um nicht börsennotierte Unternehmen handelt, die kein Belegschaftsaktienprogramm auflegen können. Die hier in Frage kommenden Beteiligungsformen, stillen Beteiligungen oder Genussrechte, bieten einen weiten Regelungsspielraum bei der Vertragsgestaltung. Die Formvorgaben und der Implementierungsaufwand sind eher gering.

Die Ergebnisse zeigen, dass es noch eine Menge Aufklärungsarbeit zu leisten gibt, was die Vorstellung bzgl. Aufwand und Kosten betrifft. Nach den Erfahrungen der AGP, ist in aller Regel für eine stille Beteiligung und für Genussrechte mit einem Aufwand zu rechnen, der nicht über 4 Tagesworkshops hinausgeht. Plus Vor- und Nachbereitung der Workshops und Abstimmung mit einem Steuerberater zur steuerrechtlichen Prüfung ist mit einem unteren fünfstelligen Betrag ein Beteiligungsprogramm implementierbar. Beide Beteiligungsformen können im Übrigen auch von AGs angewendet werden.

## Meldungen aus Europa

### 15 Jahre Mitarbeiterbeteiligung bei Voestalpine

Vor 15 Jahren entwickelten das Management und der Betriebsrat des Voestalpine-Konzerns gemeinsam ein innovatives und für viele zu diesem Zeitpunkt überraschendes Konzept: die Mitarbeiter sollten sich mit eigenem Aktienbesitz am Unternehmen beteiligen und mittels Stimmrechtsbündelung zu einem stabilen Kernaktionär werden.

Der Konzern durchlief zu dieser Zeit einen dramatischen Wandel. Mitte der 80er Jahre war das Unternehmen noch im Staatsbesitz und auf dem Höhepunkt der europäischen Stahlkrise nahezu bankrott. In der Folge gelang es durch konsequente Umstrukturierungen und strategische Neuausrichtung das Unternehmen wieder in die Erfolgsspur zu bringen. Heute ist die Voestalpine der profitabelste stahlbasierte Technologie- und Industriegüterkonzern in Europa. Einen entscheidenden Anteil an diesem erfolgreichen Wandel des Unternehmens schreibt das Management der Voestalpine dabei dem Mitarbeiterbeteiligungsprogramm zu, das die Mitarbeiter mittlerweile zu der zweitgrößten Shareholdergruppe des Konzerns macht.

Management und Betriebsrat stehen auch heute nach 15 Jahren geschlossen hinter der Mitarbeiterbeteiligung, die beispielhaft für die gelebte „innerbetriebliche Sozialpartnerschaft“ steht und für die die Voestalpine europaweit bekannt ist. „Dass es uns gemeinsam gelungen ist, ein so einzigartiges Modell über sonstige Interessengegensätze hinweg zu entwickeln, das ist schon etwas Besonderes“, so Konzernbetriebsratsvorsitzender Hans-Karl Schaller.

### Erhöhter Freibetrag in GB zeigt starke Wirkung

Anfang 2014 erhöhte die britische Regierung den Freibetrag für Beteiligungsprogramme um mehr als ein Fünftel (21 %). Wie Zahlen des britischen Fachverbands für Mitarbeiterbeteiligung, IFS Proshare, nun zeigen, hat sich diese Erhöhung sowohl positiv auf die Zahl der beteiligten Mitarbeiter als auch auf die Beteiligungssumme ausgewirkt. So sparten in 2014 britische Arbeitnehmer £ 40 Mio. mehr in Beteiligungsprogrammen als in 2013 an. Die Zahl der Mitarbeiter, die sich für die Teilnahme entschieden, stieg in diesem Zeitraum um 65 % von 378.420 auf 576.538. Insgesamt nutzen aktuell mehr als 1,4 Mio. britische Arbeitnehmer Beteiligungsprogramme ihres Arbeitgebers und sparen damit durchschnittlich £ 122,94 im Monat. „Es freut uns, dass die aktuellen Veränderungen zu einer größeren Resonanz bei den Arbeitnehmern geführt haben. Die Zahlen machen aber auch die Bedeutung der Mitarbeiterbeteiligung für die Wirtschaft, die Produktivität und die Vermögensbildung in Großbritannien deutlich“, wie Gabbi Stopp, Head of Employee Share Ownership bei IFS Proshare betont.

### Crossing borders –Trends der Mitarbeiterkapitalbeteiligung in Europa und den USA

Am 19. November fand in Utrecht in den Niederlanden eine internationale Konferenz zu den Trends und der aktuellen Politik der Mitarbeiterkapitalbeteiligung in Europa und den USA statt. Gemeinsam mit dem europäischen Dachverband IAFP (International Association for Financial Participation) hatte der niederländische Partnerverband der AGP, SNPI, Experten, Wissenschaftler und Unternehmensvertreter eingeladen, um sich über die Bedingungen der Mitarbeiterkapitalbeteiligung in einzelnen Ländern auszutauschen.

Anlass war die Tatsache, dass immer mehr international agierende Firmen sich mit der Nachfrage der Mitarbeiter im Ausland konfrontiert sehen, ebenso an dem oft nur nationalen angebotenen Beteiligungsprogramm teilnehmen zu können. Doch einem sogenannten Global-Roll-Out eines Beteiligungsprogramms stehen die extrem unterschiedlichen Rechts- und Steuervorschriften oft im Weg. Selbst innerhalb Europas gibt es noch immer große Unterschiede in den einzelnen Steuersystemen, was zu hohen Kosten bei der Ausübung eines Beteiligungsprogramms an ausländischen Standorten führt.

Die österreichische voestalpine AG sowie die beiden niederländischen Unternehmen Witteveen + Bos. und Arcadis gaben Einblick in ihre globalen Beteiligungsprogramme und vermittelten damit den Teilnehmer einen umfangreichen Überblick über die Voraussetzungen und Herausforderungen in ihren jeweiligen ausländischen Standorten. Als Vertreter der nationalen Verbände gaben Gabbi Stopp vom britischen Verband ifs ProShare, Pascale Nieuwland vom niederländischen Verband SNPI sowie Dirk Lambach von der AGP einen Überblick über die politische Entwicklung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung in ihren Ländern.



Seit über 15 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 Beteiligungs-programm 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 punkto 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 Portofolio und Informationen (Dokumente, Bestätigungen, steuerliche Daten etc.)
- Automatisierte Berechnung von Transaktionen des Nettowerts inklusive Provisionen und Steuern
- Automatisierte Dividendenauszahlung
- und vieles mehr

MONIDEE tOPTION

#### Hans van Tol

T +31 (0)88 1000 200  
E hans.van.tol@monidee.com

#### Frank de Zwaan

T +31 (0)88 1000 208  
E frank.de.zwaan@monidee.com

A Claude Debussylaan 239,  
1082 MC Amsterdam, Niederlande  
W www.monidee.com



## Rückblick auf die 65. AGP Jahrestagung

# Mitarbeiterbeteiligung statt Fachkräftemangel

In einer gemeinsamen Tagung am 21. Mai 2015 in Nürnberg widmeten sich der Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung – AGP und Rödl & Partner dem Thema Mitarbeiterbeteiligung und Recruiting. Unter dem Motto „Fachkräftemangel, nein danke! - Mehr Bindung und Attraktivität durch Mitarbeiterbeteiligung“ diskutierten Fachexperten und namhafte Familienunternehmer über aktuelle Trends und Entwicklungen der Branche.

**F**achkräftemangel, nein danke!. Das war das Motto der 65. Jahrestagung der AGP am 21. Mai in Nürnberg. Rund 100 Unternehmer und Experten trafen sich im Stammhaus des Veranstaltungspartners Rödl & Partner, um darüber zu sprechen, wie Unternehmen durch Mitarbeiterbeteiligung ihre Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen und ihre Mitarbeiter stärker an sich binden können.

Schon im Vorfeld der Tagung hatte der Bayerische Staatsminister Dr. Markus Söder die Bedeutung der Mitarbeiterbeteiligung für die Bindung an das Unternehmen herausgestellt. „Wer für die positive Entwicklung des Unternehmens als Bonus finanziell belohnt wird, engagiert sich mit noch mehr Begeisterung für „sein“ Unternehmen. Das Vorhaben der AGP, die Mitarbeiterbeteiligung auf der Jahrestagung wieder mehr in den Blickpunkt von Politik und Öffentlichkeit zu stellen, ist daher ein sehr sinnvolles und lobenswertes Unterfangen. Auch aus Sicht der Bayerischen Staatsregierung sollten die Voraussetzungen für die Mitarbeiterbeteiligung weiter verbessert werden. Dies gebieten auch die von der AGP immer wieder in den

Vordergrund gerückten gesellschaftspolitischen Aspekte, wie die Notwendigkeit der Vermögensbildung breiter Bevölkerungsteile in Deutschland“, so der Minister in seinem Grußwort.

Die Aktualität des Themas Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung stellte Walter Ernst, 1. Vorsitzender der AGP, gleich in seiner Begrüßung fest. „Gute Mitarbeiter suchen sich heute die Firmen aus, nicht mehr umgekehrt“, so Ernst. Dass der Fachkräftemangel vor allem für mittelständische Unternehmen in den ländlichen Regionen eine zunehmende Herausforderung ist, bestätigte der Geschäftsführer der BayBG Bayerische Beteiligungsgesellschaft mbH, Peter Pauli. Als Ursache dafür sieht der Autor des Buches „Mythos Fachkräftemangel“, Martin Gaedt, allerdings vielmehr ein selbst verschuldetes Problem der deutschen Unternehmen, denen er eine Menge Nachholbedarf hinsichtlich deren Personalgewinnungsstrategien attestiert. „Wissen Sie, wer sich nicht bei Ihnen bewirbt?“, lautete daher auch seine kritische Frage an die Teilnehmer in Bezug auf deren Kultur, wie sie auf Bewerber zugehen.



Peter Pauli, Geschäftsführer der BayBG Bayerische Beteiligungsgesellschaft mbH (2. v.r.).

Wie man „Personalgewinner“ wird, zeigte der Berater und ehemalige Personalvorstand Jürgen Dolle in seinen Vortrag. Denn Einstellen war gestern. Heute ginge es darum, die Sicht des Bewerbers einzunehmen und für ihn auf authentische Weise unterscheidbar gegenüber anderen Arbeitgebern zu werden. „Mitarbeiterbeteiligung ist ein durchaus geeignetes Kernthema, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren“, so Dolle. Gerade mit Blick auf die jüngere Generation, die immer mehr um ihre Meinung gefragt werden und sich verstärkt einbringen will, sei eine „Mitmachkultur“ besonders zeitgemäß.

**„Mitarbeiterbeteiligung ist ein durchaus geeignetes Kernthema, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.“**

Jürgen Dolle, Berater und ehemaliger Personalvorstand

Für Dr. Christoph Steinhardt, Geschäftsführer der RST Stahlbau GmbH & Co. KG aus Niederlauer im unterfränkischen Landkreis Rhön-Grabfeld, ist die Mitarbeiterbeteiligung in seinem Betrieb ein wichtiges Abhebungsmerkmal in dieser ländlichen Region.



Martin Gaedt, Vordenker und Autor „Mythos Fachkräftemangel“

Seit 1984 beteiligt er seine Mitarbeiter als stille Gesellschafter an seinem Unternehmen. „Unsere Mitarbeiterbeteiligung stärkt das Wir-Gefühl und ist ein Signal, dass die Mitarbeiter sich auch ideell beteiligen sollen“, so Steinhardt in seinem Beitrag.

Die gute Bewerbernachfrage in seinem Unternehmen schreibt Tilman Löffelholz, Vorstandsvorsitzender der Meissner AG aus dem hessischen Biedenkopf, ebenso der Mitarbeiterbeteiligung in seinem Hause zu. Von 300 Mitarbeitern halten rund 230 Aktien an dem 1922 gegründeten Unternehmen. „Vor allem der immaterielle Aspekt der Mitarbeiterbeteiligung, die vertrauensvolle Zusammenarbeit, wirkt sich bei uns positiv auf die Motivation der Mitarbeiter und unseren Ruf als attraktiver Arbeitgeber aus“, so Löffelholz.



Jürgen Dolle, Berater und ehemaliger Personalvorstand.

Mitarbeiterbeteiligung statt Fachkräftemangel, so lautet daher auch die Devise der Globus SB-Warenhaus Holding GmbH & Co. KG aus dem saarländischen St. Wendel. Das Handelsunternehmen hat mehr als 50 % der Mitarbeiter am Unternehmen beteiligt und wurde im Rahmen der Jahrestagung für seine partnerschaftliche Unternehmenskultur und sein beispielhaftes Mitarbeiterbeteiligungsprogramm mit den „AGP Sternen 2015“ ausgezeichnet. „Was wir aus der Erfahrung heraus feststellen können, ist, dass das Interesse unserer Mitarbeiter an ihrer Arbeit und die Bindung an das Unternehmen deutlich höher sind, wenn sie an diesem auch materiell beteiligt sind“, erklärte Olaf Schomaker, Geschäftsführer Mitarbeiter, IT und Controlling bei Globus SB-Warenhaus, anlässlich der Preisverleihung.

## 65 Jahre Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung - AGP

### Mehr Teilhabe für einen besseren Kapitalismus

Im Oktober 2015 feierte der Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung - AGP sein 65-jähriges Bestehen. Anlässlich des Jubiläums betonte Geschäftsführer Dr. Heinrich Beyer die Aktualität der Gründungsziele der AGP: „Nicht zuletzt durch das Auseinanderdriften der Vermögen schwindet die Zustimmung zu unserem Wirtschaftssystem. Durch die Teilhabe der Arbeitnehmer am Kapital der Unternehmen erhalten auch breite Schichten der Bevölkerung die Chance, am Erfolg der Wirtschaft zu profitieren und Vermögen aufzubauen. In einer solchen Gesellschaft von Teilhabern, wie sie den AGP-Gründern vorschwebte, könnte diese Ungleichheit verringert werden“, so Beyer.



Der Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung wurde im Oktober 1950 von einer Unternehmergruppe um den Textilfabrikanten Gert P. Spindler als Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft (AGP) gegründet. Anliegen der Gründer war es, durch Mitwirkung, Mitverantwortung und finanzielle Beteiligung der Mitarbeiter am Gewinn und am Kapital der Unternehmen eine Gesellschaft von Teilhabern als „dritten Weg zwischen Kapitalismus und Sozialismus“ zu etablieren.

65 Jahre nach der Gründung der AGP stellen die Deutschen ihr Wirtschaftssystem zwar nicht mehr in Frage. Dennoch zeichnet sich unter der glänzenden Oberfläche des deutschen Wirtschaftsbooms ein zunehmendes Unbehagen mit dem bestehenden System ab. Schon vor zwei Jahren bezeichneten in einer Allensbach-Umfrage 70 Prozent der Deutschen die wirtschaftlichen Verhältnisse als unfair. Studien der Bertelsmann-Stiftung skizzieren ein ähnliches Bild der Unzufriedenheit mit dem Status Quo. Die Bürger wünschen zwar kein neues System, aber eine nachhaltigere, sozialere Form.

Eines der Themen, das die Deutschen dabei bewegt, ist das Auseinanderdriften der Einkommens- und Vermögensverhältnisse, das durch die derzeitige Niedrigzinsphase noch verschärft wird. Zwar ist der Trend der ungleichen Einkommensentwicklung immerhin gestoppt. Bei der Vermögensbildung und Vermögensverteilung ist dies jedoch nicht der Fall. Die reichsten zehn Prozent der Deutschen besitzen 60 Prozent aller Vermögenswerte. Dabei sind es vor allem die Vermögenszuwächse aus Unternehmensbeteiligungen, wie Aktien und Fonds, die die Schere weiter auseinander gehen lassen.

„Diese Entwicklung macht deutlich, dass Vermögen nicht allein durch Einkommen geschaffen werden kann. Erst wenn breite Schichten der Bevölkerung an den Gewinnen und am Wertzuwachs der Unternehmen und der Wirtschaft teilhaben, kann diese Ungleichheit verringert werden. Die Idee einer Gesellschaft von Teilhabern - eines „shared capitalism“ - ist somit heute noch so aktuell wie zur Zeit der Gründung der AGP. Wirtschaft und Politik sollten dies erkennen und angemessene Rahmenbedingungen für eine Stärkung der Vermögensbildung und der Mitarbeiterbeteiligung schaffen. Die AGP wird dazu weiterhin ihren Beitrag leisten“, so der AGP-Geschäftsführer.

## AGP Sterne Preisträger 2015

### Ausgezeichnete Mitarbeiterbeteiligung bei Globus

Die Globus SB-Warenhaus Holding GmbH & Co. KG aus dem saarländischen St. Wendel wurde am 21. Mai in Nürnberg für ihre partnerschaftliche Unternehmenskultur und ihr beispielhaftes Mitarbeiterbeteiligungsprogramm mit den „AGP Sternen 2015“ ausgezeichnet. Stefan Britz, Bereich Mitarbeitermanagement, nahm den Preis am Donnerstagabend für Globus entgegen. Der Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung – AGP verleiht den Preis in Kooperation mit der Commerzbank jährlich an Unternehmen, die ihre Mitarbeiter in einzigartiger Weise am Geschehen und am Kapital des Unternehmens teilhaben lassen.

„Mehr als 50 Prozent beteiligte Mitarbeiter in Deutschland, die als stille Gesellschafter eine Gesamteinlage von 55 Mio. € aufbringen, zeugen von einer besonderen Vertrauenskultur, die im Unternehmen herrscht. Dies schafft Globus durch konsequente Information, transparente Kommunikation und die Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen“, begründete Walter Ernst, 1. Vorsitzender der AGP, die Entscheidung des aus Unternehmern und Experten besetzten AGP Vorstands für die Auszeichnung. Insbesondere hob er die vermögensbildende Funktion des Mitarbeiterbeteiligungsprogramms bei Globus hervor. „Globus sieht sich in der Verantwortung, seinen Mitarbeitern mit dem Beteiligungsprogramm eine Möglichkeit zum Vermögensaufbau und eine Ergänzung ihrer Altersvorsorge anzubieten“, so Ernst weiter.

Globus gehört zu den Pionieren der Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland. Seit 25 Jahren bietet die Globus Holding ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, sich an der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens zu beteiligen. Regelmäßig durchgeführte Mitarbeiterbefragungen zeigen, dass bei Globus der Zufriedenheitsgrad der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen deutlich höher ist als in vergleichbaren Unternehmen. „Durch die Beteiligung haben unsere Mitarbeiter interessante finanzielle Vorteile. Sie wirkt sich aber auch positiv auf unser Unternehmen aus. Was wir aus der Erfahrung heraus feststellen können, ist, dass das Interesse unserer Mitarbeiter an ihrer Arbeit und die Bindung an das Unternehmen deutlich höher sind, wenn sie an diesem auch materiell beteiligt sind“, erklärte Olaf Schomaker, Geschäftsführer Mitarbeiter, IT und Controlling bei Globus SB-Warenhaus, anlässlich der Preisverleihung.



Die Globus SB-Warenhaus Holding GmbH & Co. KG wurde für ihr beispielhaftes finanzielles Beteiligungsmodell mit dem Preis „AGP Sterne 2015“ ausgezeichnet. Bei der Jahrestagung des Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung - AGP in Nürnberg überreichten der 1. Vorsitzende der AGP, Walter Ernst (rechts) und Dr. Andre Carls, Bereichsvorstand der Commerzbank AG (links) die Auszeichnung an Stefan Britz, Leiter Bereich Mitarbeitermanagement bei Globus.

#### Über Globus

Globus zählt als konzernunabhängiges Familienunternehmen zu den führenden Handelsunternehmen in Deutschland. Die Geschichte des im saarländischen St. Wendel ansässigen Unternehmens reicht bis 1828 zurück. 1965 wurde mit dem Eintrag in das Handelsregister der Grundstein für die großflächigen Verbrauchermärkte gelegt. Heute gehören zur Globus Gruppe SB-Warenhäuser, Baumärkte, Alpha-Tecc.-Elektrofachmärkte, Globus Drive sowie fridel markt & restaurant. In Russland und Tschechien betreibt Globus zusätzlich 25 Hypermärkte. Insgesamt erzielen die mehr als 160 Märkte der Globus Gruppe rund 6,9 Mrd. Euro Gesamtumsatz. Zählt man alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammen, beschäftigt Globus mehr als 39.500 Menschen. Davon sind 17.800 bei den SB-Warenhäusern und rund 6.300 bei den deutschen Fachmärkten (Baumärkte und Alphatecc. Elektrofachmärkte) beschäftigt. Für seine familienorientierte Mitarbeiterpolitik hat Globus bereits zahlreiche Auszeichnungen erhalten und trägt seit 2008 das Zertifikat „berufundfamilie“. 2012 gewann das Unternehmen den Bundeswettbewerb des Bundesfamilienministeriums „Erfolgsfaktor Familie“ und erhielt den Sonderpreis für „Familienbewusste Arbeitszeiten“ in der Kategorie Großunternehmen.

## Nachahmer gesucht

### Mitglieder werben für Mitarbeiterbeteiligung

Auf Initiative des AGP-Vorstandsmitglied Christine Seger fanden sich drei Mitgliedsunternehmen aus Mainfranken zusammen, um gemeinsam in ihrer Region für die Mitarbeiterbeteiligung zu werben. Unter der Überschrift „Nachahmer gesucht – Mitarbeiter zu Beteiligten machen“ präsentierten sie sich in dem IHK Magazin „Wirtschaft in Mainfranken“ mit einer Imageanzeige und einem redaktionellen Text als Mitglied der AGP und beschrieben darin ihre Motivation für ihren Einsatz für das Thema.

Die AGP bedankt sich bei Christine Seger, Geschäftsführerin der Seger Transporte GmbH, Dr. Christoph Steinhardt, Geschäftsführer der RST Stahlbau GmbH, und Roland Wolfrum, Geschäftsführer der HST H. Steinhardt GmbH, für ihr Engagement und für ihre finanzielle Unterstützung der Anzeige. „Die Initiative ist eine tolle Möglichkeit, das Thema Mitarbeiterbeteiligung nochmal auf einem anderen Weg in die Öffentlichkeit zu bringen und dem Thema ein bzw. mehrere Gesichter zu geben. Wir würden uns freuen, wenn weitere Mitglieder diesem Vorbild folgen würden, sich mit ihrem Engagement für die Mitarbeiterbeteiligung als besonderer Arbeitgeber zu positionieren“, so AGP-Geschäftsführer, Dr. Heinrich Beyer.



**AGP** Bundesverband  
Mitarbeiterbeteiligung

**Wir fördern  
Mitarbeiterbeteiligung am  
Unternehmen. Das ist gut für  
die beteiligten Menschen  
und gut für die Betriebe.**

Unternehmen finden beim Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung eine Plattform für Beratung, Information und Erfahrungsaustausch rund um das Thema Mitarbeiterbeteiligung. Die Mitgliedsunternehmen haben beispielhafte Beteiligungsmodelle entwickelt und fassen Partnerschaft und Teilhabe im Unternehmen als wesentliche Säulen ihrer verantwortungsvollen Unternehmensführung auf.

[www.agpev.de](http://www.agpev.de) - seit 65 Jahren

*Roland Wolfrum,  
Geschäftsführer  
HST H. Steinhardt GmbH,  
Schweinfurt*

*Christine Seger,  
Geschäftsführerin  
Seger Transporte GmbH & Co. KG,  
Münnerstadt*

*Dr. Christoph Steinhardt,  
Geschäftsführer RST Stahlbau  
GmbH & Co. KG,  
Niederlauer*

## Personalien

### AGP Vorstand neu besetzt

Die AGP Mitgliederversammlung hat am 20. Mai in Nürnberg das AGP Vorstandsmitglied Dr. Paul Reuter zum neuen stellvertretenden Vorsitzenden der AGP gewählt. Er löst damit den bisherigen stellvertretenden Vorsitzenden Michael Feldmann ab, der satzungsgemäß nach vier Amtsperioden aus dem Vorstand ausscheidet. Der 1. Vorsitzende der AGP, Walter Ernst, würdigte die Verdienste von Herrn Feldmann für die AGP, die er nahezu 30 Jahre begleitet hat, sei es als Vertreter des Unternehmens Hoppecke, als Referent und Experte und nicht zuletzt als Mitglied des Vorstands und stellvertretender Vorsitzender in den letzten 12 Jahren.



Dr. Paul Reuter



Michael Feldmann

Neu in den AGP Vorstand wurde Frau Ilka Schulze gewählt. Die Diplom-Designerin und Finanzbuchhalterin arbeitet seit 1999 in der Holtmann Unternehmensgruppe zunächst als Leiterin des gesamten Rechnungswesens im Bereich Messe + Event. Derzeit ist sie als Prokuristin zuständig für die Verwaltung des Immobilienbestands. Als Geschäftsführerin der Holtmann Mitarbeiter Beteiligungs-GmbH ist sie zudem für die kaufmännische Abwicklung des Beteiligungsprogramms bei Holtmann verantwortlich.



Ilka Schulze

### Abschied

Am 26. April 2015 ist der langjährige Geschäftsführer der WALA Heilmittel GmbH und Mitbegründer der WALA Stiftung Karl Kossmann verstorben. In seiner Funktion als Geschäftsführer eines der ältesten AGP Mitglieder war Herr Kossmann ein langjähriger Begleiter und Unterstützer der AGP. Zeit seines Lebens war es ihm ein besonderes Anliegen, den Gegensatz von Arbeit und Kapital zu überwinden und ein Unternehmertum zu praktizieren, das nicht den Gewinn, sondern den Menschen und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt stellt. „Aus Mitarbeitern Unternehmer zu machen - das war doch etwas!“ schreibt er in seiner Autobiografie „Von der Idee zur Wirklichkeit“.



Karl Kossmann

Am 27. Juni 2015 ist der Enkel des Firmengründers und langjährige Geschäftsführer der Andreas Maier GmbH & Co. KG, Hans-Günther Maier, in seinem 88. Lebensjahr verstorben. Vom Eintritt ins Unternehmen als Maschinenbau-Ingenieur 1956 und der Übernahme der Geschäftsleitung 1962 hat der sozial eingestellte Firmenlenker das Familienunternehmen bis zu seinem Ausscheiden 2010 über 50 Jahre lang maßgeblich geprägt. Die stete Würdigung der Leistungen von Mitarbeitern mit der Einführung der Mitarbeiterbeteiligung hat mit dazu beigetragen, dass AMF heute weltweit als Technologie- und Marktführer wahrgenommen wird.



Hans-Günther Maier

Der Gründer und Seniorpartner der internationalen Beratungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Rödl & Partner in Nürnberg, Dr. Bernd Rödl, ist am 9. November 2015 im Alter von 72 Jahren gestorben. Bernd Rödl war in den Jahren 2011 bis 2014 Mitglied im Vorstand der AGP und stand der AGP immer als exzellenter Fachmann für die Belange des Mittelstands und für das Thema Mitarbeiterbeteiligung unterstützend zur Seite. Die enge Kooperation mit Rödl & Partner ist bis heute ein Eckpfeiler der Arbeit der AGP.



Dr. Bernd Rödl

Die Gesellschafterin und Beirätin der Grünbeck Wasseraufbereitung GmbH in Höchstädt a. d. Donau, Loni Grünbeck, ist nach kurzer schwerer Krankheit am 14. November 2015 im Alter von 88 Jahren verstorben. Loni Grünbeck stand ihrem Ehemann und Firmengründer Josef Grünbeck bis zu seinem Tod vor drei Jahren immer zur Seite. Für Josef und Loni Grünbeck hatten ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter seit jeher einen sehr hohen Stellenwert. Deshalb riefen sie bereits 1968 das bis heute bundesweit einzigartige „Grünbeck-Beteiligungsmodell der sozialen Partnerschaft“ ins Leben.



Loni Grünbeck

### Neu in der AGP

## Holidays Extras

Holidays Extras ist die deutsche Schwestergesellschaft der Holiday Extras Ltd. in Großbritannien, dem Marktführer für die Vermittlung von Reise-Extras in Europa. An über 80 Flug- und Kreuzfahrthäfen bietet Holiday Extras ihren Kunden günstige Parkplätze und attraktive Hotelangebote. Insgesamt verfügt das Unternehmen über 30 Jahre Erfahrungen im europäischen Markt. Seit diesem Jahr bietet Holidays Extras ihren deutschen Mitarbeitern eine Beteiligung an dem langjährig bestehenden Aktienoptionsplan des britischen Mutterhauses an. Das Beteiligungsprogramm wurde von Rödl & Partner in Zusammenarbeit mit der AGP entwickelt und dürfte eine Möglichkeit sein, wie deutsche Mitarbeiter zukünftig an britischen Mutterhäusern auf praktikable Weise beteiligt werden können.

## Cortado AG

Die Cortado AG ist die Holding und zu 100 Prozent Eigentümer der operativ am Markt agierenden Einzelunternehmen ThinPrint GmbH, Cortado Mobile Solutions GmbH und Teamplace GmbH. Seit der Gründung 1999 liefert die Unternehmensgruppe Lösungen für die moderne Arbeitswelt. Cortado bietet seinen Mitarbeitern ein Belegschaftsaktienprogramm an, bei dem sie im Jahr 20 stimmrechtslose Vorzugsaktien erwerben können. Obendrauf gibt es bis zu fünf Gratisaktien im Jahr sowie einen Bonus für lange Unternehmenszugehörigkeit. Das Depot ist zudem gratis. Die Beschäftigten können die Papiere untereinander handeln, ohne dass das Unternehmen eingeschaltet ist.

## Balvi GmbH

Die BALVI GmbH ist seit 15 Jahren spezialisiert auf die Informationsverarbeitung in der behördlichen Überwachung von Tiergesundheit sowie Lebensmittel- und Futtermittelsicherheit. Mit 30 Mitarbeitern an den Standorten in Lübeck und Potsdam bietet sie Beratungsleistungen in allen fachlichen und technologischen Fragen und entwickelt leistungsstarke Werkzeuge zur Dokumentation und Auswertung der anfallenden Überwachungsdaten.

## Emanon B.V.

Emanon entwickelt und vertreibt Softwarelösungen für die Verwaltung und das Management von Vermögenswerten und Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen. Das niederländische Unternehmen wurde 1987 gegründet und beschäftigt zurzeit 5 Mitarbeiter. Neben zahlreichen niederländischen Kunden plant das Unternehmen für 2016 den Eintritt in den deutschen Markt.

## MT Integrated Financial Services GmbH

Die MT - ifs GmbH berät Banken und andere Finanzdienstleister mit dem Schwerpunkt Risiko-Management und Risiko-Controlling. Darüber hinaus decken die Mitarbeiter mit ihrem umfassenden betriebswirtschaftlichen Know-how alle wesentlichen Kapitalmarktthemen beratend ab. Seit Februar 2011 sind sie auch am Standort Luxemburg mit der Tochtergesellschaft MT-ifs International S.à.r.l. tätig.

## laut von leise GmbH

Die Werbeagentur laut von leise wurde Februar 2014 von Robin Eales, Philipp Greve und Philipp Moré gegründet. Die drei Münchner wollen bewusst nicht als Full Service Agentur wahrgenommen werden, sondern spezialisieren sich auf die Bereiche Markenstrategie und -konzeption. Die Idee ist denkbar einfach: laut von leise kombiniert jugendlichen Leichtsinn und Flexibilität mit der Erfahrung und Professionalität der Werberiesen. Diese Positionierung ist auch der Namensgeber der Agentur. Laut steht für ihr Produkt - leise für ihre Arbeitsweise. Nicht sie stehen im Mittelpunkt, sondern das Produkt und der Mensch, den es erreichen soll.

## Zschaber & Wiehe GmbH

Die Zschaber & Wiehe GmbH aus Berlin ist seit vielen Jahren ein erfahrener Komplettanbieter im Bereich der Baumpflege, Garten- und Landschaftsbau sowie der Ausführung von Hofgestaltungen. Mit 15 Mitarbeitern arbeitet der Fachbetrieb sowohl für Privatkunden als auch für Wohnungsbaugesellschaften und öffentliche Auftraggeber.

**Kontakt und Impressum:**

Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung - AGP  
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:**

7. Dezember 2015

