

# Mitarbeiter Beteiligung

Führungskonzept  
für den Mittelstand



Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds

## Inhalt

Vorwort		Seite 4
1. Kapitel	Unternehmerische Herausforderungen Flexibilität steigern Engagement freisetzen Fachkräfte gewinnen Neue Formen der Zusammenarbeit entwickeln	Seite 6
2. Kapitel	Mitarbeiterbeteiligung - Das Partnerschaftsmodell der AGP Partnerschaftliche Unternehmenskultur Eigenständigkeit, Verantwortung und Erfolgsbeteiligung Finanzielle Teilhabe	Seite 10
3. Kapitel	Mitarbeiterkapitalbeteiligung im Mittelstand Einfach und transparent - Mezzanine Beteiligung Betriebliches Kapital und Vermögensbildung Eine Frage der Unternehmenskultur Die Regelung einer stillen Beteiligung Formen der Mitarbeiterkapitalbeteiligung Förderwege der Mitarbeiterkapitalbeteiligung	Seite 18
4. Kapitel	Was bewirkt Mitarbeiterbeteiligung?	Seite 28
5. Kapitel	Das Ende des Schattendaseins	Seite 30
6. Kapitel	Über die AGP e.V.	Seite 31
7. Kapitel	Weiterführende Informationen	Seite 33

# Mitarbeiter Beteiligung

Führungskonzept  
für den Mittelstand

## Mitarbeiterbeteiligung macht Unternehmen erfolgreicher

Die Beteiligung von Mitarbeitern im und am Unternehmen hat in Deutschland eine lange Tradition. Schon 1847 beteiligte der Nationalökonom Johann Heinrich von Thünen die Arbeiter auf seinem Gut Tellow in Mecklenburg-Vorpommern an den Erträgen des Gutes, um neben der Kaufkraft und der Vermögensbildung der Mitarbeiter auch deren Engagement und Identifikation zu fördern. 1890 führte der Berliner Unternehmer Otto Lilienthal ein Gewinnbeteiligungsmodell als Anreiz zu effektiver und qualitativ hochwertiger Arbeit sowie zur Bindung der Belegschaft an das Unternehmen ein. Und Ernst Abbe verfolgte 1896 mit der Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung bei den Optischen Werkstätten Carl Zeiss in Jena das Ziel, die Mitarbeiter fair am gemeinsamen Erfolg des Unternehmens zu beteiligen und gleichzeitig einen Teil der Löhne flexibler zu gestalten.

All diese Beweggründe und Zielsetzungen der damaligen Unternehmer sind heute aktueller denn je, wenn es darum geht, die personal- und finanzwirtschaftlichen Herausforderungen der Unternehmen, besonders in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, zu stützen. Denn wesentliche Erfolgsfaktoren wie Finanzierung, Kostenflexibilisierung, Liquiditätssicherung, Ergebnisverbesserung sowie Motivation, Leistung und Engagement der Mitarbeiter können durch eine Beteiligung der Mitarbeiter sowohl am betrieblichen Geschehen als auch am Unternehmen selbst gefördert werden.

Vor dem Hintergrund der schwersten Wirtschaftskrise seit dem 2. Weltkrieg initiierte die AGP im Herbst 2009 daher das vom Europäischen Sozialfonds und von der Hessischen Landesregierung geförderte Projekt „Mitarbeiterbeteiligung als Instrument zur Stabilisierung von Unternehmen und Beschäftigung“. Ziel des Projektes war es, das Konzept, die Wirkungsweisen und die Instrumente der Mitarbeiterbeteiligung vor allem in klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) vorzustellen und die Mitarbeiter für die Einführung und Weiterentwicklung von Erfolgs- und Kapitalbeteiligungsmodellen zu qualifizieren.

Mit der auch für alle Experten überraschend kurzfristigen Überwindung der Krise und dem nachfolgenden Aufschwung rückte spätestens seit dem Sommer 2010 eine neue Herausforderung in den Focus der Unternehmen: Die Gewinnung und Bindung von qualifizierten Fach- und Führungskräften. Auch hier eignet sich das Partnerschaftsmodell der Mitarbeiterbeteiligung als Erfolgsfaktor, um sich im Wettbewerb um qualifizierte Fach- und Führungskräfte Attraktivitätsvorteile zu verschaffen und die Mitarbeiter mit Engagement und Motivation für das Unternehmen zu begeistern.

Diese Broschüre möchte Ihnen das breite Spektrum der Mitarbeiterbeteiligung näher bringen, Wirkungsweisen verdeutlichen, Vorurteile entkräften und Ihnen anschaulich vermitteln, wie Sie auf Grundlage einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur mehr Leistung, Engagement, Verantwortung, Vertrauen und mehr Ertrag für Ihr Unternehmen und Zufriedenheit für Ihre Mitarbeiter erzielen können.

Dr. Heinrich Beyer, Geschäftsführer der AGP e.V.

„Die wirkliche Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen ist die wohl letzte und damit entscheidende Chance, den Standort Deutschland wettbewerbsfähig zu erhalten. Gelingen kann dies nur mit unternehmerisch denkenden und handelnden Mitarbeitern.“

(Reinhard Mohn)

## Unternehmerische Herausforderungen

### Flexibilität steigern

Die Wirtschafts- und Finanzkrise und der rasch folgende konjunkturelle Aufschwung haben gezeigt, wie hochgradig schnelllebig und schwankend die wirtschaftliche Entwicklung verlaufen kann. Um wirtschaftliche Einbrüche finanziell abfangen zu können und Personalabbau zu vermeiden, müssen Unternehmen finanz- und personalpolitisch flexibel aufgestellt sein. Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung weisen eine solche Flexibilität auf. Denn sie schaffen sich zum einen durch eine Kapitalbeteiligung ihrer Mitarbeiter Möglichkeiten einer teilweise bankenunabhängigen Finanzierung. Zum anderen lassen sich mit Erfolgsbeteiligungsmodellen flexible Lohn- und Gehaltsstrukturen gestalten, mit denen die Mitarbeiter in guten Zeiten am Gewinn beteiligt werden. In schlechten Zeiten bieten diese Modelle den Unternehmen jedoch einen größeren Spielraum, um finanziell handlungsfähig zu bleiben.

Des Weiteren schaffen Unternehmen mit einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur bei den Mitarbeitern Verständnis für wirtschaftlich begründete Maßnahmen, indem sie über die wirtschaftliche Situation offensiv informieren und mit den Mitarbeitern zu ergreifende Maßnahmen und Ziele besprechen. Eine solche Kultur der Offenheit schafft Vertrauen, wodurch flexible Lösungen und Übereinkünfte ermöglicht werden.

### Engagement freisetzen

Die weltweit starke Stellung Deutschlands im globalen Wirtschaftsprozess beruht seit jeher auf der Wettbewerbsfähigkeit seiner Unternehmen. Gleichwohl haben wir den Titel „Exportweltmeister“ schon an China abgeben müssen und ein immer größerer Teil der Wertschöpfung deutscher Unternehmen findet mittlerweile im Ausland statt. Gegenüber aufstrebenden Ländern vor allem aus Asien und Osteuropa wird es große Anstrengungen erfordern, bislang noch bestehende Wettbewerbsvorteile zu halten oder gar auszubauen. Gleichzeitig aber bleiben gerade auch in Deutschland die Potenziale für mehr Wettbewerbsfähigkeit und Ertrag zu einem Großteil ungenutzt. Denn wie ist es anders zu erklären, dass wissenschaftliche Studien seit Jahren alarmierende Ergebnisse bei der Motivation und der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter aufzeigen? Danach arbeitet nur eine Minderheit wirklich engagiert; die große Mehrheit aber verrichtet „Dienst nach Vorschrift“ oder hat schon innerlich gekündigt. Begründet wird dieser geringe Anteil hoch engagierter Arbeitnehmer mit Fehlern in der Personalführung. Demnach bemängeln viele Beschäftigte, dass sie zu wenig Anerkennung erhielten oder ihre Meinung im Unternehmen nicht gehört wird.

Im krassen Gegensatz dazu steht das starke Engagement derselben Menschen in ihrer Freizeit: Rund 23 Millionen Deutsche sind allein ehrenamtlich in Vereinen, Verbänden, Initiativen oder Kirchen für gemeinnützige Zwecke tätig, die sie erst durch ihr engagiertes Tun erfolgreich machen. Das Motivationsdefizit in der Erwerbsarbeit ist eine schwere Belastung für die Unternehmen und die Betroffenen selbst. Wenn es gelingt, dieses Defizit zu überwinden oder mindestens deutlich kleiner werden zu lassen, werden erhebliche Ressourcen freigesetzt – mit positiven Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit und die Ertragslage der Unternehmen, die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und – nicht zuletzt – auch auf das Steueraufkommen und die Einnahmen der Sozialversicherungsträger.

Die Unternehmen müssen zukünftig nicht nur auf dem Markt für Produkte und Dienstleistungen wettbewerbsfähig sein, sondern sich auch im Wettbewerb sowohl um qualifizierte Fach- und Führungskräfte als auch um die besten Organisationsformen behaupten.

## Fachkräfte gewinnen

Unternehmen müssen heute immer stärker auf weltweiten Märkten wettbewerbsfähig sein. Gegenüber der größtenteils kostengünstigeren internationalen Konkurrenz müssen sie sich dabei immer mehr durch Technologie und Qualität abheben. Dazu bedarf es hochqualifizierter und motivierter Fachkräfte. Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung, dem aktuellen Fachkräftemangel und der sinkenden Arbeitslosenzahl gibt es bereits einen intensiven Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte, der zunehmen wird und bei dem vor allem kleine- und mittelständische Betriebe gegenüber den großen Konzernen benachteiligt sein können. Eine partnerschaftliche Unternehmenskultur kann deutliche Attraktivitätsvorteile schaffen und so helfen, exzellente Mitarbeiter zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden.

## Neue Formen der Zusammenarbeit entwickeln

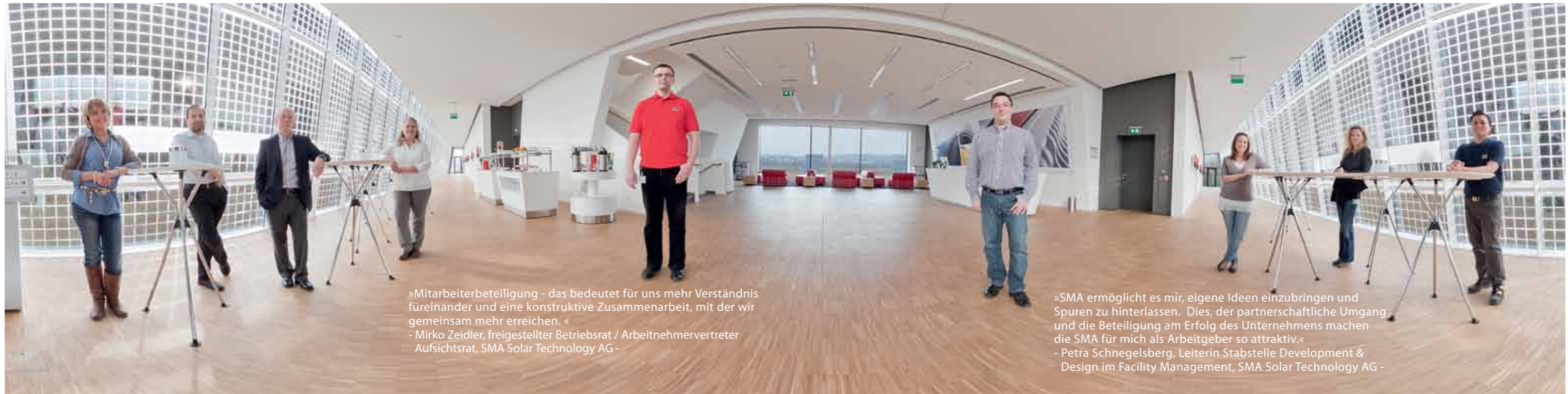
Der Anteil der Wissens- und Innovationsarbeit wird für den Standort Deutschland immer bedeutender. Deutschland wird sich immer mehr vom Produktionsstandort zum Innovationsstandort wandeln, was Auswirkungen auf die Art und Weise der Zusammenarbeit haben wird. Lassen sich einfache Arbeiten planen, delegieren und optimieren, so sind Wissensarbeiten um ein vieles komplexer und weniger planbar. Um Innovation zu fördern, braucht es eigenständig denkende und handelnde Menschen sowie ein Umfeld, welches ihnen diese Freiräume bietet. Zudem werden der Veränderungsdruck und die Anpassungsfähigkeit der Arbeitsplätze zunehmen. Eigeninitiative, Selbstorganisation, flexibler Umgang mit Routinen, hohe Vertrautheit mit Leitlinien und hohes Lerntempo werden die Erfolgsfaktoren der Zukunft sein. Der Zukunftsforscher Matthias Horx sieht es daher als unumgänglich an, dass die Unternehmen neue „Teilhaberschaftskonzepte“ entwickeln müssen, die für eine kooperative Dynamik sorgen, bei der sich die Grenzen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer langsam auflösen.



»Mit der Beteiligung unserer Mitarbeiter im und am Unternehmen schaffen wir eine partnerschaftliche Unternehmenskultur, die es allen leicht macht, mitzumachen, ihre Ideen, ihre Kraft und ihre Initiative einzubringen und mit Freude dabei zu sein.«  
- Günther Cramer, Vorstandssprecher, SMA Solar Technology AG -

**Unternehmenserfolge basieren auf Menschen, die ihr Wissen, ihr Können und ihren Willen für die Unternehmung einsetzen. Ob und wie sie all dies einbringen, wird im Wesentlichen durch ihre Unternehmenskultur beeinflusst.**

Die SMA Solar Technology AG bewegt sich in einem weltweit extrem dynamischen Markt mit hohen technologischen Anforderungen und erlebt seit Jahren ein rasantes Wachstum. Um in diesem Umfeld hohen Veränderungsdruckes zu bestehen, braucht SMA Mitarbeiter, die mit hohem Engagement verantwortlich handeln, ihr Wissen einbringen und die Entwicklung des Unternehmens konstruktiv mitgestalten. Der Schlüssel dazu ist eine partnerschaftliche Unternehmenskultur, die die SMA seit ihrer Gründung pflegt und die geprägt ist durch offene Kommunikation auf allen Ebenen, Einbindung in die Unternehmensziele, gemeinsame Gestaltung von Veränderungen, Freiräume zur eigenverantwortlichen Arbeitsgestaltung, Fairness, Gleichbehandlung und Respekt sowie materielle Beteiligung am Erfolg des Unternehmens.

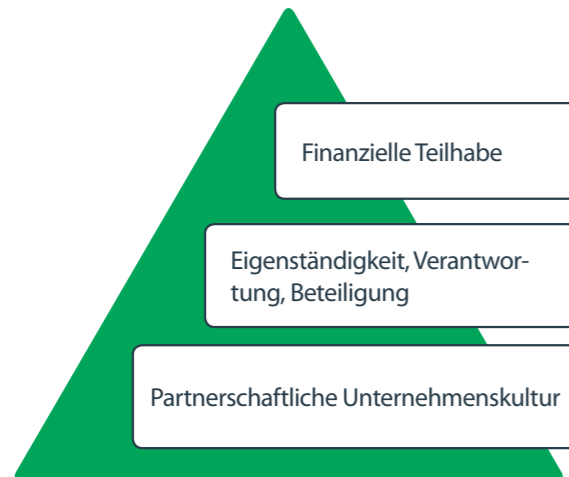


»Mitarbeiterbeteiligung - das bedeutet für uns mehr Verständnis füreinander und eine konstruktive Zusammenarbeit, mit der wir gemeinsam mehr erreichen.«  
 - Mirko Zeidler, freigestellter Betriebsrat / Arbeitnehmervertreter Aufsichtsrat, SMA Solar Technology AG -

»SMA ermöglicht es mir, eigene Ideen einzubringen und Spuren zu hinterlassen. Dies, der partnerschaftliche Umgang und die Beteiligung am Erfolg des Unternehmens machen die SMA für mich als Arbeitgeber so attraktiv.«  
 - Petra Schnegelsberg, Leiterin Stabstelle Development & Design im Facility Management, SMA Solar Technology AG -

## Mitarbeiterbeteiligung - das Partnerschaftsmodell der AGP

In der öffentlichen Diskussion wird unter dem Begriff der Mitarbeiterbeteiligung oftmals nur die finanzielle Teilhabe der Mitarbeiter in Form einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung verstanden, die aber - zumindest in mittelständischen Unternehmen - in vielen Fällen Teil eines umfassenderen unternehmerischen Führungskonzeptes bzw. Endpunkt einer innerbetrieblichen Entwicklung ist. Klassischerweise wird unter Mitarbeiterbeteiligung ein Konzept verstanden, das sich in der Praxis durch drei wesentliche Prinzipien auszeichnet:



Mitarbeiterbeteiligung im und am Unternehmen ist ein grundlegendes Konzept für die Stärkung der betrieblichen Leistungskultur und für ein höheres Maß an materieller und immaterieller Teilhabe der Mitarbeiter.

Das Partnerschaftsmodell der AGP

1. Die Unternehmenskultur ist geprägt von einer partnerschaftlichen Grundorientierung, die sich im Verhalten von Unternehmensleitung, Führungskräften, Mitarbeitern und Betriebsräten sowie in der Organisation der betrieblichen Abläufe niederschlägt.

2. Die Mitarbeiter können sich an klaren Leitbildern und Zielen orientieren, sie werden ausreichend informiert und an Entscheidungen beteiligt. Sie können in ihrem Arbeitsbereich verantwortlich, unternehmerisch und im Team agieren und sie partizipieren am gemeinsam erreichten Erfolg.
3. Mit der Beteiligung am Erfolg und am Kapital des Unternehmens wird dieses Engagement anerkannt und belohnt, Motivation und Vermögensbildung der Mitarbeiter gefördert und die Finanzstruktur des Unternehmens nachhaltig verbessert.

Mitarbeiterbeteiligung ist ein unternehmerisches Führungskonzept, mit dem sowohl personalwirtschaftliche als auch finanzwirtschaftliche Zielsetzungen realisiert werden können. Darüber hinaus dokumentieren die Unternehmen damit auch ihre soziale Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern und der Gesellschaft insgesamt. Eine partnerschaftliche Grundüberzeugung des Unternehmers und der maßgebenden Personen im Unternehmen ist eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg der Beteiligungsmodelle.

Wettbewerbsfähigkeit	Finanzielle Stabilität	Zustimmung der Mitarbeiter	Identität des Unternehmens
Produktivität	Kapitalstruktur	Anreize	Nachfolge
Kosten	Liquidität	Vermögen	Übernahme
Innovation	Finanzierung	Vorsorge	Sanierung
Schnelligkeit	Flexibilität	Partizipation	Attraktivität
Veränderung	Bonität	Bindung	Unternehmenskultur

Ziele der Mitarbeiterbeteiligung

## Partnerschaftliche Unternehmenskultur

Eine partnerschaftliche Unternehmenskultur ist die notwendige Voraussetzung dafür, dass sich die Leistungsfähigkeit sämtlicher Mitarbeiter vollständig entfalten kann und dass sie ihr Wissen, ihr Können und ihr Engagement für den Erfolg des Unternehmens einbringen.

Unternehmenskultur – das sind die Werte, Normen und Verhaltensweisen, die das Handeln und das Selbstverständnis eines Unternehmens und der Mitarbeiter prägen. Eine Partnerschaftliche Unternehmenskultur zeichnet sich im Allgemeinen durch folgende Bausteine aus:

### *Unternehmensleitbild - oder: Am Anfang steht ein Ziel*

Identifikation mit dem Unternehmen kann nicht spontan entstehen, sie muss sich entwickeln. Der Weg dorthin kann geebnet werden durch die Formulierung eines Leitbildes. Es definiert das Selbstverständnis eines Unternehmens, seine Werte und sein Handeln und: es muss gelebt werden. Es verlangt Integration und es bietet Rückhalt – im Umgang der Mitarbeiter untereinander sowie im Umgang mit Kunden, Lieferanten und der Öffentlichkeit schlechthin.

### *Kommunikation - oder: Bindung durch Verständigung*

Nur wer informiert ist, fühlt sich dazugehörig, identifiziert sich mit seinem Unternehmen. Umfassende Informationen, ausreichende Kommunikationsmöglichkeiten und Partizipation an Entscheidungsprozessen, die den eigenen Aufgabenbereich berühren, müssen durch Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung ermöglicht werden.

### *Dezentrale Strukturen - oder: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile*

Übernahme von Verantwortung und unternehmerisches Handeln müssen sich in arbeitsteiligen Prozessen unmittelbar auch in der Gruppe wiederfinden. Denn niemand kennt die Prozesse und ihre Schwachstellen im Unternehmen besser als jene, die seit Jahren tagtäglich darin arbeiten. Und sie haben gute Ideen, diese Schwachstellen zu beseitigen.

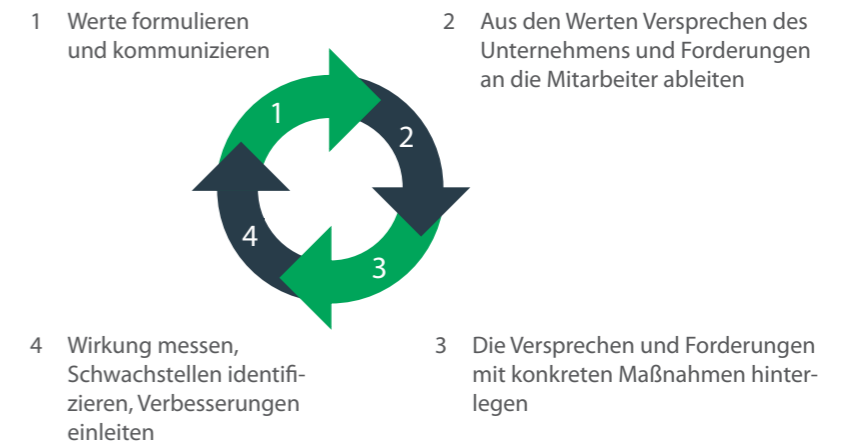
### *Beteiligung am Erfolg - oder: Konsequenz auf der ganzen Linie*

Die konsequente Umsetzung einer produktiven Partnerschaft im Unternehmen beinhaltet auch Möglichkeiten der finanziellen Beteiligung der Mitarbeiter am Erfolg oder auch am Kapital des Unternehmens.

### *Betriebliche Partnerschaft - oder: Kooperation statt Konfrontation*

Identifikation und vertrauensvolle Zusammenarbeit berühren die Rollen der Unternehmensleitung, der Führungskräfte, der Mitarbeiter und der Betriebsräte. In die Mitgestaltung einer Neuorientierung müssen alle Stakeholder einbezogen werden – dies ist ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg.

Vorgehen für die Einführung und Pflege einer Unternehmenskultur



Die Einführung und die Pflege einer Unternehmenskultur ist ein dynamischer Prozess und bleibt eine „Baustelle“, die ständig beobachtet, weiterentwickelt und verbessert werden muss. Bleiben die Werte auch verlässlich, so ändern sich doch die Rahmenbedingungen, in denen das Unternehmen agiert sowie die Menschen, die darin arbeiten. Diese stetigen Änderungen haben Einfluss darauf, ob die Unternehmenskultur tatsächlich von den Mitarbeitern anerkannt und gelebt wird. Daher müssen Maßnahmen und Vorgehensweisen zur Gestaltung der Unternehmenskultur immer wieder hinterfragt und angepasst werden. Wirkungsvolle Instrumente zur stetigen Kontrolle und Verbesserung der Unternehmenskultur sind regelmäßige Mitarbeiterbefragungen und -gespräche.

Beispiel :  
Unternehmenskultur-  
Baustein Kommunikation

Baustein	Versprechen	Forderungen	Maßnahmen
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Information über die wichtigen Vorgänge im Unternehmen sowie über Ziele und zukünftige Entwicklungen</li> <li>» Möglichkeit zur Beschwerde, wenn die Versprechen des Unternehmens nicht eingehalten werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Entwicklungen verstehen, Ziele mittragen</li> <li>» Sich informieren</li> <li>» Ehrlich und offen Probleme ansprechen, Kritik konstruktiv einbringen</li> <li>» Offen sein für Kritik, wenn sie konstruktiv ist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Umfangreiches Informationsangebot über das Unternehmen, Auftragslage, wirtschaftliche Kennzahlen Unternehmensziele</li> <li>» Mitarbeitergespräche und -besprechungen</li> <li>» Austauschangebote schaffen (Cafeteria-gespräche)</li> <li>» etc.</li> </ul>

## Eigenständigkeit, Verantwortung und (Erfolgs-) Beteiligung

Die erfolgsabhängige Vergütung und Gewinnbeteiligung der Mitarbeiter ist nicht nur eine wichtige „Vorstufe“ zur Kapitalbeteiligung, sondern vielmehr ein eigenständiges Konzept, bei dem die Leistungen des einzelnen Mitarbeiters, bestimmter Mitarbeitergruppen oder der gesamten Belegschaft mit einem zusätzlichen Bonus in Abhängigkeit vom wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens honoriert werden.

Viele Unternehmen sind dazu übergegangen, die Höhe von Sonderzahlungen an die Mitarbeiter an betriebswirtschaftliche Kenngrößen – bspw. die Umsatzrendite - zu knüpfen. Dies führt in wirtschaftlich guten Zeiten zu höheren Ausschüttungen an die Mitarbeiter und bei schlechterer Geschäftslage zu einer Absenkung, die das Unternehmen wiederum von Personalkosten entlastet.

Darüber hinaus können mit den Mitarbeitern Zielvereinbarungen getroffen oder Leistungsbeurteilungen vereinbart werden, die dann Grundlage für ihren individuellen Anteil an der Sonderzahlung sind. Das Unternehmen kann so gezielt innerbetriebliche Verbesserungsprozesse anstoßen, den Mitarbeitern mehr Freiräume für eigenverantwortliches Handeln in ihrem Bereich eröffnen und persönlichen Einsatz im Rahmen einer allgemeinen Erfolgsbeteiligung besonders honorieren.

### *Erfolgsbeteiligungen finanzieren sich von selbst*

Grundlage der Ausschüttungen sind in der Regel Erfolgsgrößen - Gewinn, Umsatzrendite, Ebit – oder andere leistungs- oder qualitätsbezogene Kennziffern. Wenn durch das Engagement der Mitarbeiter der betriebliche Verbesserungsprozess erfolgreich verläuft und entsprechende Kennziffern sich verbessern, wird der daraus resultierende Mehrertrag – oder Teile davon – als Erfolgsbeteiligung an die Mitarbeiter ausgeschüttet.

### *Verteilungskriterien*

Bei den Kriterien für die Verteilung der Sonderzahlungen können zwei Arten unterschieden werden, die in der Praxis oft nebeneinander stehen:

Bei der „Einfachen Verteilung“ wird die Sonderzahlung gleichmäßig „pro Kopf“, anteilig zum Monatsgehalt oder unter Berücksichtigung weiterer betriebsbiografischer Daten wie Betriebszugehörigkeit, Gruppenzugehörigkeit oder auch Krankheitstage ausgeschüttet.

Bei der „Performance-abhängigen Verteilung“ ist der persönliche Anteil jedes Mitarbeiters zudem abhängig von seiner Zielerreichung oder einer Leistungsbeurteilung.

### *Information und Kommunikation*

Um innerbetriebliche Verbesserungsprozesse zu stützen, sollten Erfolgsbeteiligungen so gestaltet sein, dass der Zusammenhang zwischen persönlicher Leistung, persönlichem Anteil an der Ausschüttung und dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens deutlich wird. Dazu ist eine regelmäßige Information über die Ziele, Erfolge und Misserfolge des Unternehmens ebenso nötig und wichtig wie eine vertrauensvolle Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten im Hinblick auf persönliche Stärken und Schwächen.

### *Auszahlung der Erfolgsbeteiligungen*

Erfolgsbeteiligungen sollten nicht als „normaler Gehaltsbestandteil“ angesehen oder wahrgenommen werden. Erfolgsbeteiligungen sollten zeitnah ausgeschüttet werden, um den Zusammenhang zwischen Leistung, Erfolg und Beteiligung zu dokumentieren. Der Bericht über die Höhe der Erfolgsbeteiligungen sollte gefeiert und inszeniert werden.

### *Rechtsgrundlage der Erfolgsbeteiligung*

Im Mittelstand werden die Regelungen zur Erfolgsbeteiligung als freiwillige Leistung des Unternehmens außerhalb von Tarif- und Arbeitsverträgen im Wege einer Betriebsvereinbarung oder einer freiwilligen Gesamtzusage des Arbeitgebers festgelegt.

## Finanzielle Teilhabe - Mitarbeiterkapitalbeteiligung

Die Beteiligung der Mitarbeiter am Kapital des arbeitgebenden Unternehmens ist ein seit vielen Jahren diskutiertes Thema. Während fast alle großen Aktiengesellschaften mit der Ausgabe von Belegschaftsaktien oder Optionen entsprechende Beteiligungsmodelle praktizieren, ist dies im Mittelstand und in den Familienunternehmen noch eher die Ausnahme. Gleichwohl gibt es auch hier derzeit mehr als 3.000 Unternehmen, die ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Beteiligungsmöglichkeiten zum Beispiel in Form von Genussrechten oder stillen Beteiligungen anbieten.

Mitarbeiterkapitalbeteiligung wird von diesen Unternehmern als Teil ihrer partnerschaftlichen Unternehmenskultur aufgefasst. Die Beteiligungsmodelle zielen im Mittelstand also primär auf die Steigerung von Motivation und Engagement der Mitarbeiter. Die reinen finanzwirtschaftlichen Vorteile einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung – für die Mitarbeiter und das Unternehmen – können aber ebenfalls kaum hoch genug eingeschätzt werden. Kontinuierliche Einzahlungen der Mitarbeiter in einen „betrieblichen Sparplan“ können mittel- bis langfristig zu einem erheblichen Kapitalaufbau führen, der die Liquidität und die Kapitalstruktur des Unternehmens nachhaltig verbessert und damit die Abhängigkeit von externen Finanzierungen reduziert. Für die Mitarbeiter selbst eröffnet sich hier eine weitere Möglichkeit der Vermögensbildung, die nicht zuletzt aufgrund der steuerlichen Anreize des „Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetzes“ mit weit überdurchschnittlichen Renditen einhergeht.



»Unser wichtigstes Kapital sind unsere Mitarbeiter. Um ihre Potenziale zu heben, schaffen wir Arbeitsbedingungen, die außergewöhnliche Leistungen, Zufriedenheit sowie den konstruktiven und kreativen Austausch fördern.«  
- Jan Siekermann, Geschäftsführer, Ferdinand Bilstein GmbH + Co. KG -

**In ihrer Mehrzahl sind die Mitarbeiter in deutschen Unternehmen hochqualifiziert, besitzen ein ausgeprägtes Selbstverständnis und sind gewillt, Verantwortung zu übernehmen.**

Die Ferdinand Bilstein GmbH + Co. KG ist einer der weltweit führenden Hersteller und Lieferanten von freien PKW- und NKW-Ersatzteilen und seit über 160 Jahren in Familienbesitz. Für febi ist die Mitarbeiterbeteiligung ein modernes Instrument der Unternehmensführung mit der ein Innovationsklima geschaffen, das Wachstum gefördert und erheblich zum wirtschaftlichen Erfolg beigetragen wird. Hochqualifizierte und motivierte Mitarbeiter sorgen weltweit dafür, dass die Wünsche und Anforderungen ihrer Kunden und Partner immer im Mittelpunkt stehen. Denn nur mit Know-how, Schnelligkeit, höchster Termintreue und Service-Orientierung kann febi seinem hohen Anspruch an zukunftsstarke Partnerschaften entlang der gesamten Wertschöpfungskette gerecht werden.



»Mit der Beteiligung unserer Mitarbeiter als stille Gesellschafter am Unternehmen unterstreichen wir unsere partnerschaftliche Zusammenarbeit und festigen das Fundament des gegenseitigen Vertrauens sowie den Willen zum gemeinsamen Erfolg.«  
- Jörg Hübner, Gesamtleiter Personal, Ferdinand Bilstein GmbH + Co. KG -

»Als Mitarbeiter kann ich am besten die Attraktivität meiner Beteiligung beurteilen und mit meinem Engagement Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmenserfolges nehmen. Welche Geldanlage kann das ansonsten bieten?«  
- Claus Hoffmann, Leiter Fertigungsplanung, Ferdinand Bilstein GmbH + Co. KG -

## Mitarbeiterkapitalbeteiligung im Mittelstand

In der Unternehmenspraxis finden sich die unterschiedlichsten Regelungen und Verfahren im Hinblick auf die Gestaltung eines Beteiligungsmodells. Je nach Größe, Branche, Eigentumsform, wirtschaftlicher Situation, Unternehmenskultur oder Zielsetzungen entwickelt und praktiziert jedes Unternehmen sein „eigenes“ Beteiligungsmodell mit jeweils unterschiedlichen betriebsspezifischen Regelungen. In nahezu allen Beteiligungsmodellen in mittelständischen Unternehmen ist allerdings ein ähnliches Grundmuster hinsichtlich der Gestaltung der drei Ebenen der Mitarbeiterbeteiligung erkennbar. So sind auch die Regelungen zur Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter vergleichbar.

### Einfach und transparent - Mezzanine Beteiligung

Als wichtigster „Durchführungsweg“ einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung hat sich in den mittelständischen Unternehmen die mezzanine Beteiligung über Genussrecht oder stille Beteiligungen herausgebildet. Es handelt sich hierbei nicht um gesellschaftsrechtliche sondern um schuldrechtliche Beteiligungen, die als Fremdkapital bilanziert werden. Gleichwohl können diese Beteiligungen wirtschaftlich als Eigenkapital gewertet werden, wenn das Kapital an einem möglichen Verlust des Unternehmens teilnimmt und mindestens fünf Jahre festgelegt ist.

Mezzanine Beteiligungsformen können unabhängig von der Rechtsform in jedem Unternehmen eingeführt werden und müssen weder notariell beglaubigt noch ins Handelsregister eingetragen werden. Mezzanines Beteiligungskapital wird in aller Regel erfolgsabhängig verzinst und nach Ablauf der Festlegungsfrist – zwischen drei und zehn Jahren – an die Mitarbeiter zum Nennwert zurückgezahlt. Eine Substanzbeteiligung findet nicht statt, die Feststellung des anteiligen Unternehmenswertes entfällt daher.

Bei den Genussrechtsbedingungen oder dem Vertrag über die Stille Gesellschaft gibt es kaum Formvorschriften und einen weiten Regelungsspielraum im Hinblick auf Sperr- und Kündigungsfristen, Verzinsung, Auszahlungsmodalitäten, Informationsrechte u.a. Ge-

Die Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter am Unternehmen ist nicht nur ausschließlich in großen Unternehmen umsetzbar. Gerade klein- und mittelständische Betriebe können mit einfachen und transparenten Beteiligungsmodellen die vielfältigen Vorteile einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung für sich nutzen.

nussrechtsinhaber und stille Gesellschafter haben keinen Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen. Es handelt sich um ein seit vielen Jahren etabliertes, rechtlich und steuerrechtlich abgesichertes Instrumentarium. Der Verwaltungsaufwand ist auch für kleine Unternehmen überschaubar.

### Betriebliches Kapital und Vermögensbildung

Mit dem neuen Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz (MKBG) hat der Gesetzgeber die steuerliche Förderung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung deutlich ausgeweitet. Der Arbeitgeber hat die Möglichkeit, dem Mitarbeiter bis 360 € pro Jahr steuer- und sozialabgabenfrei zu überlassen. Wird dieser Betrag nicht ausgeschöpft, kann der Mitarbeiter selbst bis zu 360 € im Wege der (steuer- aber nicht sozialabgabenfreien) Entgeltumwandlung einbringen und darüber hinaus unter bestimmten Bedingungen die Vorteile des Vermögensbildungsgesetzes nutzen.

Bei einem Unternehmen mit 100 Mitarbeitern, von denen sich 60 % beteiligen, wird bei einer Monatsleistung pro Mitarbeiter von nur 50 € und einem „Zuschuss“ des Unternehmens von 240 € p.A. schon in fünf Jahren ein Kapital von 4.200 € pro Mitarbeiter aufgebaut. Für das Unternehmen ergibt sich daraus ein Kapitalstock von 252.000 €. Auch wenn nach Ablauf der Anlagedauer die ersten Sparpläne ausgezahlt werden, bleibt dem Unternehmen ein konstanter – in aller Regel weiter steigender – Kapitalstock erhalten, wenn es kontinuierlich derartige Beteiligungsmodelle anbietet.

Einzahlung Mitarbeiter	Überlassung Arbeitgeber	Kapital 5 Jahre	Kapital 10 Jahre	Zinsen in 10 Jahren bei 5% p.A.
25 € pro Monat	120 € pro Monat	2.100 €	4.200 €	ca. 1.000 €
50 € pro Monat	240 € pro Monat	4.200 €	8.400 €	ca. 2.000 €
75 € pro Monat	300 € pro Monat	6.000 €	12.000 €	ca. 2.900 €
100 € pro Monat	360 € pro Monat	7.800 €	15.600 €	ca. 3.800 €

Beispiel betrieblicher Einzahlungsplan

Solche Beteiligungsmodelle eignen sich hervorragend, um beispielsweise Mittel aus einer Erfolgsbeteiligung aufzunehmen, die dann erst zu einem späteren Zeitpunkt mit hoher Rendite an die Mitarbeiter ausgezahlt werden. Je nach Höhe der Leistung des Unternehmens kommen hier leicht zweistellige Renditen für den Mitarbeiter zustande. Umgekehrt kann das Unternehmen die Kapitalkosten über die Höhe seines Beitrags zu solch einem Sparplan steuern.

## Eine Frage der Unternehmenskultur

Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist ein langfristiges Finanzierungskonzept. Der Aufbau eines relevanten Kapitalstocks der Mitarbeiter braucht Zeit. Kurzfristige Liquiditätsengpässe können damit nicht beseitigt, wohl aber mittel- und langfristig vermieden werden. Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist zudem eine Beteiligung „auf Zeit“: Das Mitarbeiterkapital oder Teile davon werden im Verlauf bzw. spätestens bei Ablauf des Beschäftigungsverhältnisses ausgezahlt, was ein entsprechendes Liquiditätsmanagement erfordert. In der Unternehmenspraxis haben sich dazu aber schon seit langem erprobte Regelungen herausgebildet. Und: Kapitalbeteiligungen unterliegen dem Prinzip der „doppelten Freiwilligkeit“: Sie beruhen auf einem freiwilligen Angebot der Unternehmensleitung, das von den Mitarbeitern angenommen oder abgelehnt werden kann.

Ob, in welchem Umfang und in welchem Zeitraum es zum Aufbau eines entsprechenden Kapitalstocks kommt, ist im Wesentlichen eine Frage der Unternehmenskultur:

- Wechselseitiges Vertrauen zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft,
- Vertrauen der Mitarbeiter in die wirtschaftliche Prosperität des Unternehmens und in die Unternehmensführung,
- offene Information und Kommunikation sowie
- Transparenz im Hinblick auf die wirtschaftliche Entwicklung und die Zielsetzungen des Unternehmens

sind wichtige Bedingungen für die Akzeptanz bei den Mitarbeitern.

Mitarbeiterkapitalbeteiligung im Mittelstand ist somit mehr als ein Finanzierungskonzept; sie ist sichtbarer Ausdruck einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit im Unternehmen. Je ausgeprägter das wechselseitige Vertrauen ist, umso nachhaltiger sind die finanzwirtschaftlichen Effekte.

## Die Regelungen einer stillen Beteiligung

### *Rechtsgrundlage*

Rechtlich geregelt ist diese Form der Kapitalbeteiligung im Handelsgesetzbuch §§230 ff. Durch eine Einlage in das Unternehmen werden die Mitarbeiter zu stillen Gesellschaftern, womit sie am Kapital und am wirtschaftlichen Gewinn des Unternehmens beteiligt sind.

### *Teilnahme*

Grundlage für die Beteiligung ist ein schriftliches Beteiligungsangebot der Geschäftsleitung an die Mitarbeiter, in dem alle Informationen, Pflichten und Rechte aufgeführt sind. Über weitere Angebote in den Folgejahren kann die Geschäftsleitung immer neu entscheiden. Aus einem oder mehreren Angeboten entsteht kein Anspruch der Mitarbeiter auf ein Angebot in den Folgejahren. Wenn die Vergünstigungen aus dem Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz (MKBG) genutzt werden sollen, muss eine Teilnahme allen Mitarbeitern, die mehr als ein Jahr beschäftigt sind, offen stehen. Werden die Möglichkeiten

des MKBG nicht genutzt, können Teilnahmebedingungen im Rahmen des allgemeinen Gleichbehandlungsgebots frei festgelegt werden.

### *Finanzierung der Beteiligung*

In der Praxis werden in aller Regel entsprechende Sparpläne angeboten, die monatliche Einzahlungen oder Einmalzahlungen der Mitarbeiter vorsehen. Häufig können auch Sonderzahlungen oder Teilbeträge aus einer Erfolgsbeteiligung direkt in den Sparplan einfließen. Hinzu kommt die steuer- und sozialabgabenfreie „Überlassung“ durch den Arbeitgeber nach § 3,39 EStG bis zur Höhe von 360 € pro Jahr.

### *Berechnung des Gewinnanteils*

Als stiller Gesellschafter hat der Mitarbeiter das Recht auf Teilhabe am Gewinn entsprechend des Nennwertes der Beteiligung. Zusätzlich kann eine Basisverzinsung der Einlage verhandelt werden. Die Auszahlung der Gewinnanteile erfolgt jährlich über die Lohn- und Gehaltsabrechnung nach der Bilanzfeststellung durch den Wirtschaftsprüfer. Eine gängige Bezugsgröße für die Ermittlung des Gewinnanteils des stillen Kapitals ist die Umsatzrendite eines Jahres.

### *Sperrfristen*

Um Planungssicherheit für das Unternehmen und einen mittelfristigen Anspareffekt für die Mitarbeiter zu erreichen, werden in der Praxis Halte- oder Sperrfristen für das Beteiligungskapital von drei bis zu zehn Jahren vereinbart. Danach kann das Kapital von beiden Seiten gekündigt werden. Im Rahmen von „Härtefallregelungen“ ist auch eine vorzeitige Verfügung möglich.

### *Risiko*

Im Falle einer Insolvenz des Unternehmens ist die Einlage des Mitarbeiters nicht geschützt. Die stillen Gesellschafter können - im Extremfall - ihr Kapital teilweise oder ganz verlieren. Die stillen Gesellschafter haften aber nur mit ihrer Einlage.

### *Gesellschafterausschuss*

Der stille Gesellschafter ist grundsätzlich nicht an der Geschäftsführung beteiligt, hat aber Informations- und Kontrollrechte, die zum Beispiel über den Steuerberater/Wirtschaftsprüfer oder auch einen gewählten Ausschuss der stillen Gesellschafter wahrgenommen werden können. Der Gesellschafterausschuss ist dann Ansprechpartner für alle Fragen und Anliegen, die sich aus der Beteiligung ergeben.

### *Steuerliche Behandlung*

Die Ausschüttungen auf stille Beteiligungen werden als Betriebsausgaben gewertet, die den steuerpflichtigen Gewinn reduzieren. Bei den stillen Gesellschaftern zählen Gewinnbeteiligungen zu den Einnahmen aus Kapitalvermögen, die der Abgeltungssteuer unterliegen.

## Formen der Mitarbeiterkapitalbeteiligung

### Belegschaftsaktien

Mitarbeiter werden durch den Kauf von Belegschaftsaktien oder Optionen zu Miteigentümern des Unternehmens. Als Aktionäre haben sie - je nach Ausgestaltung der Aktie - ein Auskunftsrecht sowie das Recht auf Teilnahme an der Hauptversammlung. Belegschaftsaktionäre sind am Wertzuwachs des Unternehmens, an der Dividendenausschüttung und am Liquidationserlös beteiligt. Die Haftung der Aktionäre ist auf ihre Einlage beschränkt, und die Übertragung der Aktien auf Dritte (Fungibilität) ist – zumindest bei börsennotierten Unternehmen – unproblematisch.

Modelle der Mitarbeiterkapitalbeteiligung müssen mit der Rechtsform des Unternehmens kompatibel sein.

### GmbH-Beteiligungen

Durch die Beteiligung am GmbH-Stammkapital erwerben die Mitarbeiter Geschäftsanteile und werden dadurch zu gleichberechtigten Gesellschaftern. Sie sind am Wertzuwachs des Unternehmens und an der Gewinnausschüttung entsprechend ihrem Anteil am Stammkapital beteiligt. Eine Verlustbeteiligung ist in der Regel auf die Höhe des Geschäftsanteils beschränkt. Die Gestaltungsmöglichkeiten sind bei der GmbH-Beteiligung sehr begrenzt, da das GmbH-Gesetz alle wesentlichen Punkte vorgibt: Bei jeder Änderung des Kapitals bzw. bei Übertragung der Kapitalanteile sind Gesellschafterbeschlüsse mit notarieller Beurkundung und Handelsregistereintrag erforderlich. Von daher sind GmbH-Beteiligungen als „Durchführungsweg“ einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung eher selten.

### Stille Gesellschafter

Mitarbeiter stellen dem Unternehmen finanzielle Mittel zur Verfügung und treten dabei als stille Gesellschafter auf. Sie erhalten demnach keine Rechte und Pflichten wie „echte“ Gesellschafter und auch eine Beteiligung an der Wertsteigerung des Unternehmens ist bei dieser „schuldrechtlichen“ Beteiligung ausgeschlossen. In jedem Fall werden die Mitarbeiter aber am Unternehmensgewinn beteiligt; eine Verlustbeteiligung bis zur Höhe ihrer Einlage ist möglich. Je nach Ausgestaltung hat die stille Gesellschaft eher Eigenkapital oder Fremdkapitalcharakter. Um Eigenkapital handelt es sich grundsätzlich, wenn die Nachrangigkeit des Rückzahlungsanspruches im Insolvenzfall, eine Verlustbeteiligung und eine Laufzeit von mindestens fünf Jahren vereinbart wurden. Die stille Beteiligung kann von Unternehmen aller Rechtsformen genutzt werden und ist aufgrund des großen Gestaltungsspielraumes und der unbürokratischen Abwicklung und Verwaltung die in mittelständischen Unternehmen am weitesten verbreitete Form der Kapitalbeteiligung.

### Genussrechte

Mitarbeiter überlassen dem Unternehmen finanzielle Mittel und erhalten als „Genuss“ eine jährliche Gewinnbeteiligung. Es werden - ähnlich wie bei der stillen Beteiligung - Vermögens-, aber keine Beteiligungsrechte erworben. Der Inhaber der Genussrechte wird kein Gesellschafter und erhält somit keine zusätzlichen Informations- und Mitwirkungsrechte. Genussrechte können von Unternehmen aller Rechtsformen ausgegeben werden. Bei einer Verlustbeteiligung ist das Genusskapital als Eigenkapital einzustufen. Je nach Art der Ausgestaltung erhalten Genussrechte damit einen stärkeren Eigen- oder Fremdkapitalcharakter.

### Mitarbeiterdarlehen

Mitarbeiter überlassen dem Unternehmen Fremdkapital. Dafür erhalten sie in der Regel eine feste Verzinsung, die aber auch an Erfolgsfaktoren (z. B. Gewinn) gekoppelt werden kann (partiarisches Darlehen). Eine Verlustbeteiligung der Mitarbeiter ist grundsätzlich ausgeschlossen, ebenso Gesellschafterrechte und mithin zusätzliche Informations- oder Mitwirkungsrechte. Eine Insolvenzversicherung ist obligatorisch. Dieses Modell kann von Unternehmen aller Rechtsformen angewendet werden, tritt aber nicht zuletzt wegen der Insolvenzversicherungspflicht zunehmend in den Hintergrund.

### Mitarbeiterguthaben

Beim Mitarbeiterguthaben baut der Arbeitgeber „für“ den Mitarbeiter einen Kapitalstock auf, indem zum Beispiel Mittel aus einer freiwilligen Erfolgsbeteiligung nicht an den Mitarbeiter ausgezahlt sondern im Unternehmen stehen gelassen werden. Das Guthaben wird dem Mitarbeiter zwar auf einem Beteiligungskonto gutgeschrieben, aber erst zu einem späteren Zeitpunkt ausgezahlt. Gemäß einem Urteil des Bundesfinanzhofes handelt es sich bei diesen Guthaben dann nicht um zugeflossenes Einkommen. Das hat zur Folge, dass Mitarbeiterguthaben solange steuer- und sozialabgabenfrei stehen gelassen werden können, bis es zu einer Auszahlung an den Mitarbeiter kommt („Bruttoumwandlung“). Die Guthaben können fest oder erfolgsabhängig verzinst werden; es gibt keine Insolvenzversicherungspflicht. Mitarbeiterguthaben erfreuen sich einer zunehmenden Beliebtheit als Ergänzung oder auch als Alternative zu einer betrieblichen Altersversorgung.

Unabhängig von der Form der Beteiligung sind folgende Grundsätze der Mitarbeiterkapitalbeteiligung zu berücksichtigen:

- Kapitalbeteiligungen unterliegen dem Prinzip der „doppelten Freiwilligkeit“: Sie beruhen auf einem freiwilligen Angebot der Unternehmensleitung, das von den Mitarbeitern angenommen oder abgelehnt werden kann.
- Die Ausgestaltung der zugrunde liegenden Verträge unterliegt den gesellschafts-, arbeits- und steuerrechtlichen Regelungen - ansonsten besteht Vertrags- und Gestaltungsfreiheit.
- Beteiligungsmodelle können steuerliche Förderungen nutzen - müssen dies aber nicht. Nur wenn steuerliche Vergünstigungen in Anspruch genommen werden sollen, müssen die einschlägigen Regelungen - z. B. zum Teilnehmerkreis - beachtet werden.

Formen der Mitarbeiterkapitalbeteiligung

Eigenkapital Beteiligung	Mezzanine Beteiligung	Fremdkapital Beteiligung	Aufgeschobene Vergütung
Belegschaftsaktie	Stille Gesellschafter	Mitarbeiter-Darlehen	Mitarbeiter-Guthaben
GmbH-Beteiligung	Genussrechte		

## Förderwege der Mitarbeiterkapitalbeteiligung

### Vermögenswirksame Leistungen

Jeder Mitarbeiter hat die Möglichkeit bis zu 400 € pro Jahr als Vermögenswirksame Leistungen im eigenen Unternehmen in Form einer Kapitalbeteiligung anzulegen - und zwar zusätzlich zu möglicherweise schon bestehenden Bauspar- und Banksparverträgen. Für vermögenswirksame Leistungen in der Anlageform der Kapitalbeteiligung am Arbeitgebenden Unternehmen gilt eine Arbeitnehmersparzulage von 20 %. Die Einkommensgrenzen liegen bei 20.000 € zu versteuerndem Einkommen für Ledige und 40.000 € für Verheiratete.

### Steuerfreie Überlassung durch den Arbeitgeber

Der steuer- und sozialversicherungsfreie Höchstbetrag für die Überlassung von Mitarbeiterbeteiligungen am Arbeitgebenden Unternehmen wird mit dem neuen § 3 Nr. 39 EStG - der den „alten“ § 19a EStG ersetzt - von 135 € auf 360 € deutlich erhöht. Allerdings ist dies mit einigen für die Praxis der Mitarbeiterbeteiligung sehr gravierenden Verfahrensvorschriften verbunden:

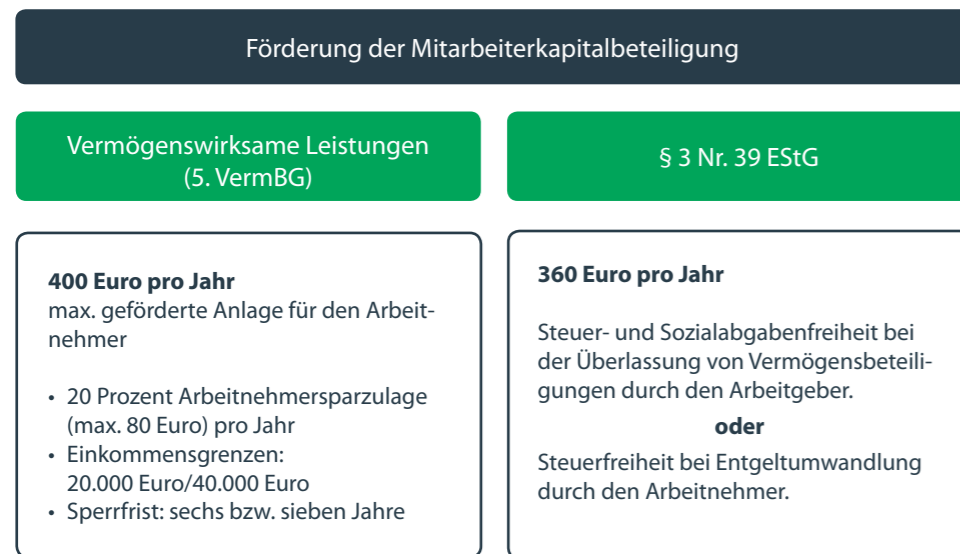
- Der steuerfreie Zuschuss des Arbeitgebers darf nicht mit tariflichen und einzelvertraglichen Ansprüchen der Arbeitnehmer verrechnet werden.
- Es gilt das Gleichbehandlungsgebot, d.h.: Allen Mitarbeitern eines Unternehmens, die länger als ein Jahr beschäftigt sind, muss das Angebot offen stehen.

### Entgeltumwandlung durch die Arbeitnehmer

Die Mitarbeiter selbst haben die Möglichkeit, im Rahmen der Entgeltumwandlung bis zu 360 € steuerfrei (nicht aber sozialabgabenfrei) im „eigenen“ Unternehmen anzulegen.

Um die Finanzierung von Kapitalbeteiligungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erleichtern, wurde die steuerliche Förderung im Einkommensteuergesetz (EStG) und im Fünften Vermögensbildungsgesetz (5. VermBG) ausgebaut. Das Gesetz zur steuerlichen Förderung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung (Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz) ist am 1. April 2009 in Kraft getreten.

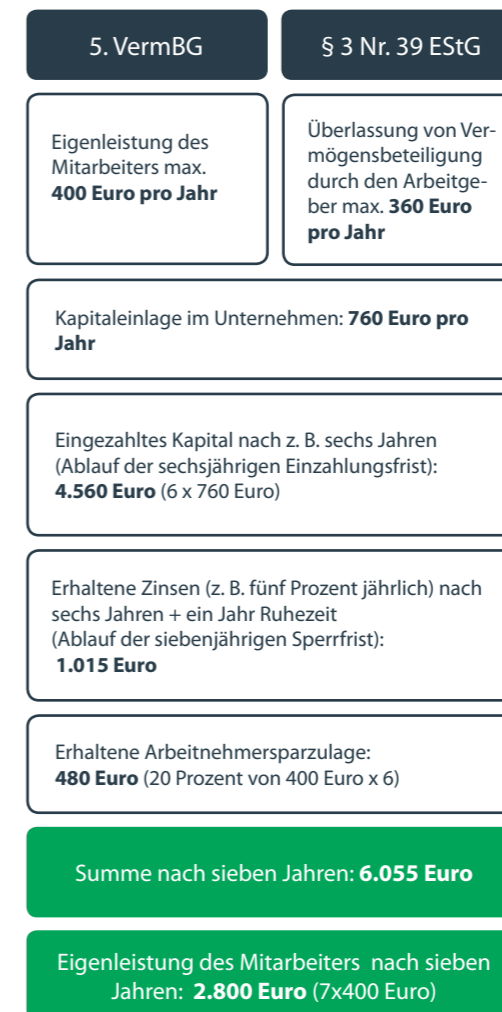
Steuerliche Förderung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung



### Modellrechnung

Trotz mancher Einschränkungen bietet das neue Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz Vorteile für Unternehmen und Mitarbeiter. Bei Inanspruchnahme aller Förderungen wird schon nach einer Laufzeit von 6 Jahren und erst recht bei einer längeren Laufzeit erhebliches Kapital aufgebaut – als Beitrag zur Vermögensbildung der Mitarbeiter und zur Stärkung des Kapitals der Unternehmen.

Die Durchschnittsrenditen für die Mitarbeiter übersteigen - in erster Linie aufgrund des Arbeitgeberzuschusses – auch bei langen Laufzeiten deutlich jede andere übliche Anlageform. Und auch für die Unternehmen rechnet sich die Kapitalbeteiligung der eigenen Mitarbeiter – abgesehen von den sonstigen Vorteilen, die damit verbunden sind: Für eigenkapitalähnliches Kapital fallen – zumindest bei längeren Laufzeiten – deutlich geringere Kapitalkosten an als bei Beteiligung externer Investoren oder privater und öffentlicher Beteiligungsgesellschaften.



Beispielrechnung:  
Kombination der steuerlichen Förderungen



»Mitarbeiterbeteiligung darf nicht nur rein technisch angegangen werden. Wichtig ist, die Mitarbeiter auch emotional mitzunehmen.«  
- Toni Werner, Vorstandsvorsitzender, Werner AG -

Mitarbeiter und Mitunternehmer zu sein, schafft eine hohe Identifikation mit dem Betrieb, schärft das wirtschaftliche Bewusstsein und bewirkt die Übernahme von mehr Verantwortung in der täglichen Arbeit.

Um den nächsten Wachstumsschritt gehen zu können, wurde die Schreinerei von Toni Werner 1998 in die Werner AG umgewandelt. Alle Mitarbeiter haben gemeinsam entschieden wer Aktionär werden darf. Die Mitarbeiter halten 2/3 der Stammaktien (vinkulierte Namensaktien). Auch Kunden und Lieferanten halten Aktien am Unternehmen. Der Betrieb hat sich durch den Wechsel zur AG zu einem modernen Handwerksunternehmen gewandelt, das eine breite Palette von Produkten und Dienstleistungen von der Möbelherstellung bis zur Wohnberatung anbietet. Dies ist nicht zuletzt auf die gesteigerte Leistungsbereitschaft, Motivation und Eigenverantwortung der Mitarbeiter zurückzuführen, die sich bei vielen durch den Status als Aktionär vollzogen hat.



## Was bewirkt Mitarbeiterbeteiligung?

Sowohl personalwirtschaftliche Forschungen als auch die Praxis zeigen die positiven Auswirkungen einer Mitarbeiterbeteiligung auf wesentliche unternehmerische Erfolgsfaktoren:

### *Motivation und Identifikation*

Eine Unternehmenskultur, in der sich Mitarbeiter in das betriebliche Geschehen einbringen können und betriebliche Entscheidungen sowie deren Konsequenzen mit verantworten, führt zu mehr Engagement und Kooperation. Wenn sich Mitarbeiter verstärkt engagieren und unternehmerisch denken und handeln, werden sie zu Partnern, die sich verstärkt mit dem Unternehmen identifizieren, die ihr Kostenbewusstsein schärfen und die sich für die Verbesserung von Betriebsabläufen einsetzen. Durch die Übertragung und Übernahme von Verantwortung werden flache Hierarchien im Unternehmen ermöglicht, die den Führungs- und Kontrollaufwand verringern und mehr Flexibilität sowie Freude an Innovationen und Verbesserungen hervorrufen.

### *Verständnis und Zustimmung*

Eine partnerschaftliche Unternehmensführung ist geprägt durch eine offene Informations- und Kommunikationskultur, die auch die Transparenz hinsichtlich der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens mit einschließt. Diese Transparenz führt zu mehr Verständnis bei den Beschäftigten für notwendige Entwicklungs- und Veränderungsprozesse und in deren Folge zu einer leichteren Konsensfindung sowie zum Ausgleich unterschiedlicher Interessen.

### *Flexibilität und Veränderungsbereitschaft*

Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung zeichnen sich des Weiteren durch einen geringeren Krankenstand, weniger Fluktuation, hohe Veränderungsbereitschaft sowie ein größeres Interesse der Mitarbeiter an Weiterbildung und persönlicher Entwicklung aus.

Nach einer Studie des Institutes für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) erzielen Unternehmen mit einer Mitarbeiterbeteiligung eine 20 Prozent höhere Wertschöpfung als Betriebe ohne Mitarbeiterbeteiligung.

### *Bindung und Attraktivität*

Letztlich steigert diese Form der betrieblichen Partnerschaft die Attraktivität der Unternehmen als Arbeitgeber und hilft so, im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte exzellente Mitarbeiter zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden.

### *Stabilität und Anpassung*

Formen der erfolgsabhängigen Vergütung zählen seit Jahren zu einem zeitgemäßen Entlohnungssystem, das es den Unternehmen bei wirtschaftlichen Schwankungen ermöglicht, Personalkosten – nach oben und nach unten – anzupassen und so mehr finanzielle Stabilität zu erzeugen. Gut ausgestaltet bieten erfolgsabhängige Vergütungen dem Mitarbeiter in guten Zeiten neben einem marktüblichen Grundgehalt einen attraktiven Bonus. In schlechten Zeiten hingegen kann durch die Elastizität der Personalkosten mehr Beschäftigungssicherheit erzielt werden.

### *Unabhängigkeit und Bonität*

Die Beteiligung der Mitarbeiter am Kapital des Unternehmens trägt zur Verbesserung der Kapitalausstattung und der Liquidität des Unternehmens bei. Gerade mittelständische Unternehmen mit beschränktem Zugang zum Kapitalmarkt können auf diese Weise ihre Position gegenüber den Banken stärken und eine günstigere Einstufung des Kreditrisikos (Rating) erzielen.

### *Verantwortungsbewusstsein und Nachhaltigkeit*

Kunden, Lieferanten, Öffentlichkeit, Mitarbeiter und andere „Stakeholder“ achten zunehmend mehr darauf, dass Unternehmen über ihre wirtschaftlichen Aktivitäten hinaus auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit integrieren. Mitarbeiterbeteiligung ist solch ein zentrales Element der gesellschaftlichen Verantwortung, das unternehmensintern und in der Öffentlichkeit als Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens herausgestellt werden kann und so mittel- und längerfristig zur Steigerung des Unternehmenserfolges beiträgt.

## Das Ende des Schattendaseins

In der öffentlichen Diskussion wird häufig hervorgehoben, dass Mitarbeiterbeteiligung trotz nachgewiesener Vorteile nur in wenigen Unternehmen in Deutschland praktiziert werde. Ein Blick auf aktuelle Daten kann diesen Eindruck zumindest im Hinblick auf die Erfolgsbeteiligung so nicht bestätigen. Wir können heute davon ausgehen, dass schon eine Mehrheit der deutschen Unternehmen in irgendeiner Form ihre Mitarbeiter am Erfolg des Unternehmens beteiligt. Eine Kapitalbeteiligung haben weniger als 5 % aller Unternehmen eingeführt. Allerdings steigt dieser Anteil mit der Unternehmensgröße: Bei Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten finden sich entsprechende Modelle in etwa 10 % der Unternehmen. Die AGP kommt bei ihrer jährlichen Schätzung von Unternehmen mit Mitarbeiterkapitalbeteiligung für 2010 zu dem Ergebnis, dass insgesamt knapp 4.300 Unternehmen mit etwa 2,3 Mio. Mitarbeitern Kapitalbeteiligung praktizieren. Die meisten beteiligten Mitarbeiter sind Belegschaftsaktionäre, die am häufigsten praktizierte Beteiligungsform ist die stille Beteiligung.

Im europäischen Vergleich nimmt Deutschland damit zwar bestenfalls einen mittleren Rang ein. Gleichwohl ist die Tendenz der Entwicklung eindeutig positiv. Beispielsweise hat sich die Zahl der Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung gegenüber den 90er Jahren nahezu verdoppelt. Für das schlechte Abschneiden Deutschlands im internationalen Vergleich sind zum Teil unterschiedliche Rahmenbedingungen verantwortlich. Mitarbeiterbeteiligungsmodelle werden in anderen Ländern oft stärker durch Steuererleichterungen gefördert als in Deutschland. Teilweise gibt es dort auch gesetzliche Zwänge – in Frankreich beispielsweise besteht ab einer bestimmten Unternehmensgröße die Verpflichtung zur Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung.

Der eigentliche Grund für den noch relativ geringen Verbreitungsgrad in Deutschland sind jedoch Hindernisse, die der Mitarbeiterbeteiligung in der Vergangenheit entgegenstanden. Einerseits waren Barrieren in den Köpfen vorhanden, die die Betriebspartner davon abhielten, hier aktiv zusammenzuarbeiten. Andererseits gab es Hindernisse bei der Umsetzung: Die Attraktivität der Mitarbeiterbeteiligung und ihre vielfältigen Möglichkeiten waren kaum bekannt, erst seit jüngster Zeit liegt Mitarbeiterbeteiligung im Trend. Mitarbeiterbeteiligung war mit Vorurteilen verknüpft. So wurde sie von Unternehmern häufig mit Mitbestimmung und „Hineinregieren“ gleichgesetzt – es bestand die Angst, das Unternehmen nicht mehr führen zu können. Die Praxis zeigt jedoch, dass derartige Befürchtungen unbegründet sind. Ohnehin spielt gesellschaftsrechtliche Mitentscheidung nur bei Mitarbeiterbeteiligungsmodellen auf reiner Eigenkapitalbasis eine Rolle, bei den anderen Modellen ist der Grad der zusätzlichen Einflussnahme der Mitarbeiter frei gestaltbar.

## Über die AGP e.V.

Im Jahr 2010 beging die Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. ihr 60-jähriges Jubiläum. Die Initiative zur Gründung der AGP am 13. Oktober 1950 in Altenberg im Rheinland ging auf den Textilfabrikanten Gert P. Spindler zurück, der in seinem Familienunternehmen, der Paul-Spindler-Werke KG, Mitarbeiterbeteiligung als Ausdruck einer betrieblichen Partnerschaft zwischen Unternehmer und Mitarbeitern praktizierte.

Vor dem Hintergrund der Entwicklungen in der Arbeitswelt seit Beginn der Industrialisierung und der Situation in den späten 1940er Jahren war es ein zentrales Anliegen der Gründer der AGP, die klassenkämpferischen Relikte, wie die Konfrontation zwischen Arbeit und Kapital und die Objektstellung der Menschen im betrieblichen Leistungsprozess, zu überwinden. Unter dem Motto „Partnerschaft statt Klassenkampf“ entstand die Vorstellung einer Gesellschaft von Teilhabern, die eine weitreichende Partizipation der Mitarbeiter am Haben und Sagen in der Wirtschaft zum Ziel hatte.

„Betriebliche Partnerschaft ist jede durch eine Vereinbarung zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern festgelegte Form der Zusammenarbeit, die außer einer ständigen Pflege der zwischenmenschlichen Beziehungen eine Mitwirkung und Mitverantwortung sowie eine materielle Beteiligung (der Mitarbeiter) am Betriebserfolg zum Inhalt hat“, so die Definition in der ersten Satzung der AGP aus dem Jahr 1950. Bis heute umschreibt diese Definition – mit entsprechenden begrifflichen Anpassungen – die vielfältigen Formen der Mitarbeiterbeteiligung, wie sie vor allem in vielen mittelständischen Unternehmen erfolgreich praktiziert werden.

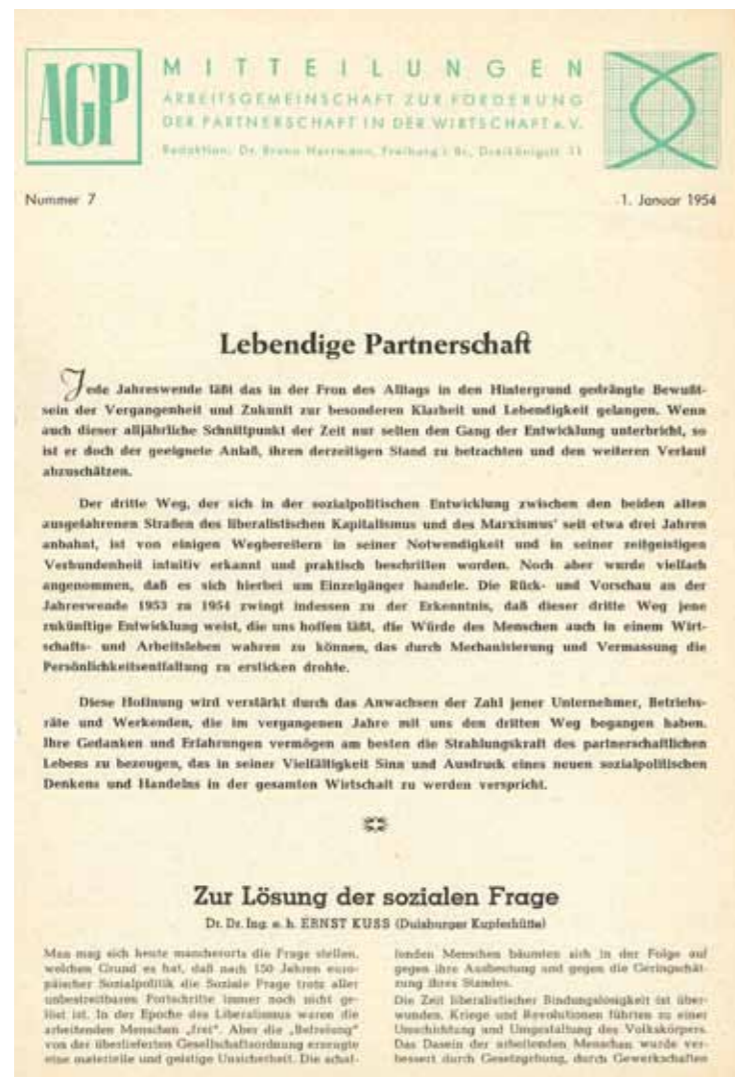
In den sechziger und siebziger Jahren hat die AGP immer wieder zu den großen wirtschaftlichen und sozialen Reformkonzepten in Deutschland Stellung genommen und Vorschläge gemacht: zu Betriebsverfassung, Mitbestimmung, Vermögensbildung, Tarifpolitik und sozialer Sicherheit. Aktiv vorangetrieben und maßgeblich geprägt hat die AGP die Diskussion um die Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Sie hat nicht zuletzt die verschiedenen gesetzlichen Maßnahmen zur Verbesserung der rechtlichen und steuerrechtlichen Rahmenbedingungen für die Beteiligung der Mitarbeiter am Kapital des Arbeit gebenden Unternehmens begleitet. Im Prozess der Privatisierung der ostdeutschen Unternehmen nach dem Mauerfall hat sich die AGP aktiv auch für eine Beteiligung der Mitarbeiter an der Transformation der ehemals staatseigenen Betriebe und Kombinate eingesetzt.

Im Zuge der sich immer stärker beschleunigenden Dynamik des Wirtschaftsprozesses und des Aufkommens neuer Management- und Führungstechniken sowie neuer Formen der Arbeitsorganisation und der Mitarbeitermotivation rückten spätestens in den achtziger Jahren dann das Unternehmen selbst, seine Unternehmenskultur und seine Führungssysteme in den Focus. Die AGP hat beispielsweise anhand der Erfahrungen, Konzepte und Instrumente ihrer Mitgliedsunternehmen seither immer wieder auf den Zusammenhang von - materieller und immaterieller - Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmenserfolg hingewiesen und dies sowohl durch Best-Practice-Beispiele als auch wissenschaftliche Untersuchungen belegt.

Die Beteiligung der Mitarbeiter im und am Unternehmen war und ist das zentrale Thema der Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft, die sich seit mehr als 60 Jahren für das Konzept der betrieblichen Partnerschaft in Deutschland einsetzt.

Heute ist das Konzept der betrieblichen Partnerschaft aktueller denn je. Angesichts des globalen Wettbewerbs sowohl um Kunden als auch um „die besten Köpfe“ wird immer deutlicher, dass strikt hierarchische Organisationsformen und ein überkommenes Menschenbild nicht zu Höchstleistungen animieren. Nur eine partnerschaftliche Unternehmenskultur, die auf das Engagement der Mitarbeiter als wesentlichen Erfolgsfaktor setzt, steigert nachhaltig Produktivität, Veränderungsbereitschaft und Mitarbeiterbindung. Das Unternehmen wird insgesamt attraktiver und schafft sich Vorteile im Wettbewerb um Kunden und Mitarbeiter. Dazu müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die es erlauben, dass Mitarbeiter in ihrem Arbeitsbereich verantwortlich, unternehmerisch und im Team agieren können und am Erfolg ihrer Arbeit bzw. ihres Unternehmens partizipieren. Damit dies in höherem Maße möglich wird, bedarf es in Wirtschaft und Gesellschaft entsprechender Leitbilder und Leitideen. Der Journalist Hans-Ulrich Jörges hat es im Rahmen der AGP-Jubiläumsfeier so ausgedrückt: „Wir brauchen wieder Leitideen - Die Mitarbeiterbeteiligung ist eine unternehmerische und gesellschaftliche Leitidee.“

Die AGP wird auch in Zukunft die Leitidee der Mitarbeiterbeteiligung mit Hilfe ihrer Mitglieder und unterschiedlichster Partner in die Öffentlichkeit tragen und verbreiten.



AGP Mitteilung von 1954

## Weiterführende Informationen

### Hintergrundinformationen

Aktuelle Informationen, Überblick, Mitarbeiterbeteiligung in der Praxis.  
Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. -AGP-  
[www.agpev.de](http://www.agpev.de)

Informationsplattform „Gewinn- und Kapitalbeteiligung von Beschäftigten“.  
Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung  
[www.infosys.iab.de/infoplattform](http://www.infosys.iab.de/infoplattform)

Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung in anderen europäischen Ländern im Überblick.  
EFES: European Federation of Employee Share Ownership [www.efesonline.org](http://www.efesonline.org)  
IAFP: International Association for Financial Participation [www.iafp.eu.com](http://www.iafp.eu.com)

### Beratung

Konzeption und Einführung von Beteiligungsmodellen.  
Miterfolg GmbH  
[www.miterfolg.com](http://www.miterfolg.com)

Rechtliche Ausgestaltung von Beteiligungsmodellen.  
Rödl und Partner  
[www.roedl.de](http://www.roedl.de)

### Kontakt zur AGP

Tel: 0561 / 9324250  
Fax: 0561 / 9324252  
Email: [info@agpev.de](mailto:info@agpev.de)

## Impressum

Herausgeber: Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V.  
Wilhelmshöher Allee 283a, 34131 Kassel  
Tel.: 0561 / 9324250 | Fax: 0561 / 9324252 | Email: [info@agpev.de](mailto:info@agpev.de)

Druck: Julius Kress OhG, Kassel

Fotos: Roberts Marken & Kommunikations GmbH, Kassel

Stand: März 2011



ARBEITSGEMEINSCHAFT  
PARTNERSCHAFT IN DER WIRTSCHAFT

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