

# Handelsblatt

## Tag der Teilhabe Edition

Freitag, 1.12.17



SONDERVERÖFFENTLICHUNG



Der zweite Tag der Teilhabe fand im Umweltforum Berlin-Mitte statt.

## Dialog im Zeichen des Berliner Appells

Der zweite Tag der Teilhabe beleuchtete unter dem Eindruck des „Berliner Appells“ intensiv die politischen Rahmenbedingungen für mehr Mitarbeiterbeteiligung aus vielfältigsten Perspektiven.

**M**ehr als 120 Personalverantwortliche, Vertreter aus Politik, Industrieverbänden und Unternehmen trafen Anfang Dezember im Umweltforum in Berlin-Mitte zusammen, um im Rahmen des zweiten Tages der Teilhabe über die Rahmenbedingungen und Anforderungen von Mitarbeiterbeteiligung in Unternehmen zu diskutieren. Die Veranstaltung stand dabei ganz im Zeichen des so genannten „Berliner Appells“, den wenige Wochen zuvor 60 Vertreter aus Wirtschaft, Wissenschaft und von Verbänden an die zukünftige Bundesregierung richteten.

Im Kern geht es um bessere Rahmenbedingungen, damit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens am Produktivvermögen beteiligt werden können. Beteiligungsmodelle fördern nicht nur den langfristigen Vermögensaufbau der Beschäftigten, sondern führen zu höherer Mitarbeiterzufriedenheit und geringerer Fluktuation, wie Prof. Dr. Michael Wolff von der Universität Göttingen in einer von der Siemens AG unterstützten Datenanalyse nachweisen konnte. Einen ähnlichen Befund ermittelt auch Michael H. Kramarsch, Managing Partner des Mitveranstalters hkp/// group, der in seiner Keynote auf die deutlich höheren Freibeträge in anderen europäischen Ländern hinwies.

Als wesentlichen Hemmschuh machen die Unternehmen den derzeit geringen Steuerfreibetrag von 360 Euro pro Jahr für Beteiligungsmodelle aus. Andere Länder sind da schon wesentlich weiter, wie Harvard-Professor Richard B. Freeman in seinem Plenarvortrag unterstrich. Gerade die bevorstehenden Umbrüche durch die

Digitalisierung (Künstliche Intelligenz) und ihre Auswirkungen auf die Verteilung der Produktivmittel drohen zu einem ernsthaften Problem für deliberative Demokratien zu werden. Dr. Immanuel Hermreck, Personalvorstand der Bertelsmann SE & Co. KGaA, öffnete den Horizont, indem er neben materiellen Anreizen die Ganzheitlichkeit von Beteiligung betonte. Dies wirke sich in seinem Unternehmen erheblich auf die Führungskultur aus. Während EU-Haushalts- und Personalkommissar Günther H. Oettinger auf die nationalstaatlichen Kompetenzen zur Verbesserung solcher Rahmenbedingungen hinwies, forderte Dr. Heinrich Beyer vom Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung eine Verbesserung bestehender gesetzlicher Regelungen zur Förderung langfristigen Vermögensaufbaus, gerade für untere und mittlere Einkommensschichten. Be-

**„Parteiübergreifendes Ziel sollte es sein, mehr Arbeitnehmer direkt an den Erfolgen des eigenen Unternehmens zu beteiligen.“**

Aus dem Berliner Appell

schäftigte mit wenig Einkommen werden derzeit zusätzlich steuerlich belastet, da die Freibeträge zu niedrig seien.

Dr. Ralf P. Thomas, Finanzvorstand von Siemens, weiß aus eigener wissenschaftlich fundierter Erfahrung heraus, dass Mitarbeiterbeteiligung Nutzen für alle stiftet. Er gehört zu den Unterzeichnern des Berliner Appells und sieht die der-

zeitigen Regelungen als Nachteil im internationalen Wettbewerb um die besten Talente. Reiner Hoffmann, Vorsitzender des Deutschen Gewerkschaftsbundes DGB, betonte, dass die Erhöhung der Freibeträge nicht dazu führen dürfe, die anderen Säulen der Alterssicherung zu vernachlässigen. Die grundsätzliche Idee einer zusätzlichen Säule treffe bei den Gewerkschaften nicht auf grundsätzliche Ablehnung.

In zwei Runden erläuterten die Personalverantwortlichen von rund einem Dutzend Unternehmen unterschiedlicher Größen die verschiedenen Beteiligungsmodelle, ob Aktien, stille Beteiligungen oder Genussscheine. Allen Ansätzen gemein ist die Überzeugung, dass die Mitarbeiter, die über Modelle dieser Art am Unternehmenserfolg beteiligt werden, nicht nur bessere Arbeit leisten, motivierter sind und länger im Unternehmen bleiben, sondern sie selbst auch besser vor Altersarmut geschützt sind.

Auf Unternehmensseite bremst der erhebliche bürokratische Aufwand die Einführung von Beteiligungsmodellen. Der Berliner Appell fordert, hier Abhilfe zu schaffen, indem Hürden abgebaut und Verfahren vereinfacht werden. Parteiübergreifendes Ziel sollte es sein, in der nächsten Legislaturperiode mehr Arbeitnehmer direkt an den Erfolgen des eigenen Unternehmens zu beteiligen. Gleichzeitig trägt dies der vermögenspolitischen Notwendigkeit Rechnung, die Aktien- und Beteiligungskultur in Deutschland zu stärken, heißt es dazu im Berliner Appell. Man darf gespannt sein, ob die Forderungen bis zum geplanten dritten Tag der Teilhabe, voraussichtlich im Jahr 2019, politisch aufgegriffen und umgesetzt wurden.

## Mehr Anreize schaffen

Dr. Ralf P. Thomas, Finanzvorstand von Siemens, über die Förderung der Aktienkultur für Mitarbeiter



**„Die Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung ist nur eine Säule, keine Alternative zur betrieblichen Altersvorsorge“**

Dr. Ralf P. Thomas, Finanzvorstand der Siemens AG

Die Deutschen benutzen keine Kreditkarten“, mit dieser Schlagzeile aus einer britischen Tageszeitung im Jahr 2008 eröffnet Dr. Ralf P. Thomas, Finanzvorstand der Siemens AG, seine Keynote. Tatsächlich ist die Geldanlage in Aktien ein echtes Stiefkind. Lediglich sechs Prozent der Deutschen legen ihr Geld in Unternehmensanteilen an, vor allem Kleinanleger scheuen diese Möglichkeit ihr Gespartes anzulegen.

Umso wichtiger, dass Aktiengesellschaften ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter behutsam an diese Anlageform heranführen. So können die Siemens-Mitarbeiter einen Teil ihres Einkommens in Aktien investieren. „Förderung der Aktienkultur“, lautet das offizielle Ziel, „Share Matching Program“, der Name eines der größten Programme dieser Art weltweit. „Wir sind davon überzeugt, dass die eigenen Mitarbeiter nicht nur die besten, sondern auch die verlässlichsten und treuesten Eigentümer sind“, begründet Thomas die Anstrengungen seines Unternehmens.

Mit den Bausteinen „Basis-Aktien-Programm“, „Monatlicher Investment Plan“ und „Share Matching Plan“ gelang es, die Zahl der Mitarbeiteraktionäre kontinuierlich zu erhöhen. 2009 eingeführt hat sich die Zahl der Siemens-Anteilseigner unter den Mitarbeitern um 102 Prozent auf weltweit rund 186.000 erhöht. Knapp die Hälfte (49 Prozent) der Siemens-Mitarbeiter haben inzwischen Aktien des eigenen Unternehmens. Und der Anteil der Siemens-Mitarbeiteraktionäre, die ihre Anteile auch nach Ende der Haltefrist nicht veräußern, beläuft sich gar auf 87 Prozent. Alleine im Geschäftsjahr 2018 wurden Aktien im Wert von 89 Millionen Euro an rund 89.000 Mitarbeiter ausgeschüttet.

Doch gerade die Steuerpolitik in Deutschland erweist sich als nicht hilfreich. Thomas fordert eine deutliche Erhöhung des jährlichen Freibetrags für Beteiligungsmodelle auf 3.000 Euro. Derzeit sind es unverändert 360 Euro. „Deutschland ist hier Schlusslicht in Europa“, so Thomas. Mit einer höheren Besteuerung des so genannten Hochfrequenz-Aktienhandels ließe sich der Finanzbedarf von geschätzt rund zwei bis drei Milliarden Euro gegenfinanzieren. Ein weiteres Problem sei der hohe bürokratische Aufwand, das schrecke viele ab. Befürchtungen, dass mit Beteiligungsprogrammen andere Vorsorgemodelle ersetzt werden sollen, tritt Thomas entschieden entgegen. „Die Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung ist nur eine Säule, keine Alternative zur betrieblichen Altersvorsorge“.

## Beteiligung als ganzheitliche Kultur

Wie Bertelsmann den Herausforderungen der Digitalisierung begegnet

Mit einem ganzheitlichen Konzept versucht der Medienkonzern Bertelsmann den Herausforderungen der Digitalisierung zu begegnen. Dabei ging es im Impulsvortrag des Personalvorstandes Dr. Immanuel Hermreck weniger um konkrete Beteiligungsmodelle (hier hat Bertelsmann langjährige Erfahrungen) als vielmehr um eine neue Führungskultur, die weit über finanzielle Anreize hinausgeht. Beteiligung spielt in dem Medienkonzern traditionell eine große Rolle, zahlreiche Studien bestätigten die These: Gute Führung führt auch zu unternehmerischem Erfolg. Das spielt gerade für die dezentrale Konzernstruktur eine Rolle, besteht Bertelsmann inzwischen aus fünf Profit-Centern.

Im Sinne einer konstanten Kommunikation der Strategie mit den Mitarbeitern, konzentrierten sich die Verantwortlichen auf vier zentrale Botschaften: Stärkung der Kerngeschäfte, Digitale Transformation, Investitionen in Wachstumsmärkte und langfristige Kontrolle, die einen Börsengang ausschließen. Von zentraler Bedeutung ist zudem das Menschenbild. „Wir glauben, jeder Mitarbeiter hat kreatives Potential, das sich einbinden lässt. Deshalb sind Freiräume so wichtig, um zu „empowern“. Gleichzeitig sollen sich die Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen identifizieren“, skizziert Hermreck die Anforderungen.



Als „kultursensitives Unternehmen“ setzt Bertelsmann vor allem auf die passenden Rahmenbedingungen für das hauseigene „Talentmanagement“ und das „im Sturm der Digitalisierung“. Dabei ermöglicht der Konzern seinen Beschäftigten schon sehr lange monetäre Beteiligungen, zum Beispiel über einen „long term incentive plan“ mittels Genussscheinen. Doch um Kreatives anzustoßen, bedarf es nicht nur finanzieller

Beteiligung, auch die Führung selbst muss sich weiterentwickeln. „Gute Führung alleine reicht nicht. Die eigenen Mitarbeiter einzubinden, ist der sichere Weg. Es geht um das Gefühl: Ich bin dabei“, betont der Personalvorstand.

Ein Aspekt dieses neuen Verständnisses von Führung drückt sich in den so genannten „Januargesprächen“ aus. Dabei müssen sich die Führungskräfte selbst der Kritik und den Anregungen der Beschäftigten stellen. Dies sei Ausdruck einer „Partnerschaft auf Augenhöhe“. Ein weiterer, wichtiger Bestandteil dieses Talentmanagements sind die hauseigenen Medien, hier vor allem Lerninhalte der unternehmenseigenen Bildungsmedien. So ist der Zugang aller Mitarbeiter zu diesen Bildungsmedien ein zentrales Instrument der „Teilhabe“ und ein wichtiger Innovationsmotor.

Der neue Führungsansatz bewirkt zudem, dass nicht der Vorstand nur von oben nach unten führt, sondern Erkenntnisse auch den umgekehrten Weg gehen und so Einfluss auf Unternehmensentscheidungen nach sich ziehen. Bertelsmann blickt dabei bereits auf fünf Jahre Erfahrung zurück. Nach der Agenda aus dem Jahr 2012 wurde der Vorstand auf drei Mitglieder reduziert und der neue Ansatz konsequent umgesetzt. „Alle müssen sich ändern“, appelliert Hermreck, nicht nur an die eigenen Mitarbeiter.

## Mitarbeiterbeteiligung nur komplementär sinnvoll

Reiner Hoffmann, DGB, mit gemischten Gefühlen zu Modellen der Mitarbeiterbeteiligung.

Der Vorsitzende des Deutschen Gewerkschaftsbundes DGB, Reiner Hoffmann, betrachtet Modelle zur Mitarbeiterbeteiligung mit gemischten Gefühlen. Als oberster Arbeitnehmervertreter macht er auf die rückläufige Tarifbindung und deren Folgen aufmerksam. Innerhalb einer Generation sank dieser Wert von rund 80 auf nur noch 50 Prozent. Das aber sei einer der zentralen Bausteine für eine gerechte und auskömmliche Entlohnung der Beschäftigten, so der DGB-Chef.

„Sozialpartnerschaft bedeutet Konfliktpartnerschaft. Wir erleben zunehmend, dass Unternehmen sich aus der Mitbestimmung verabschieden“, kritisierte Hoffmann. Das liege weniger an europaweiten Standards. Große europäische Aktiengesellschaften (SE) wie Allianz und BASF zeigen, dass neue europarechtliche Regelungen nicht automatisch zu einem Rückzug aus der Sozialpartnerschaft führen müssen. Dem stehen Beispiele gegenüber, in denen Unternehmen Schlupflöcher des EU-Rechts dazu nutzen, um beispielsweise Betriebsratswahlen zu sabotieren, berichtete der DGB-Chef.

„Das Verhältnis von Mitbestimmung, Tarifbindung und Mitarbeiterbeteiligung steht in einem Spannungsverhältnis“, stellt Hoffmann klar. Er sieht die Mitarbeiterbeteiligung vor allem dann positiv, wenn sie „komplementär“ ist, also bestehende Formen der Mitbestimmung



und Beteiligung nicht ersetzt, sondern ergänzt. So kritisierte Hoffmann die zwischenzeitlich gesunkene Lohnquote, also das Verhältnis von Arbeitnehmer- zu Kapitaleinkommen. Nach 72 Prozent in den 1970er Jahren sank diese Quote vor der letzten Krise auf 64 Prozent ab und stieg erst in den vergangenen Jahren wieder auf aktuell 68 Prozent an, im internationalen Vergleich ein eher geringer Wert.

Positiv bewertet Hoffmann die Mitarbeiterbindung und Identifikation durch Beteiligungsmodelle. Zudem könne ein „Belegschafts-Buy-out“ verhindern, dass kleine und mittlere Unternehmen ohne geregelte Nachfolge weitergeführt werden. Bei der Forderung nach höheren Steuerfreibeträgen gab sich der Gewerkschaftsmann im Gegensatz zu den anderen Teilnehmern eher zurückhaltend. „In Sachen Steuererechtigkeit haben wir andere, wichtigere Baustellen. Ich halte die Forderung aber trotzdem für legitim“, so Hoffmann.



## Künstliche Intelligenz und ihre Folgen

Harvard-Profil Richard B. Freeman zur Digitalisierung

auch als Digitalisierung bekannt - wird jedoch nicht von heute auf morgen kommen. Für komplexe menschliche Tätigkeiten werde es noch Generationen brauchen. Auf der anderen Seite sind viele Berufsbilder schon heute gefährdet. So werden seiner Meinung nach Tätigkeiten mit niedrigeren Bildungsabschlüssen bereits innerhalb der kommenden 25 Jahre durch intelligente Roboter ersetzt werden können. Das gelte für LKW-Fahrer und Verkäufer. In rund 30 Jahren könne es möglich sein, dass Computer einen Bestseller schreiben, in 40 übernehmen Maschinen komplette OP-Eingriffe beim Menschen. Die vollständige Automation von Arbeit werde jedoch mindestens 100 Jahre brauchen.

Den Pfad der Beteiligung zeichnet Freeman weit über die Beteiligung an den Unternehmen aus. Derzeit werden in den USA bereits konkrete Maßnahmen diskutiert. So forderte der Microsoft-Gründer Bill Gates eine „Robotersteuer“, andere fordern die Beschränkung von Automation, während die populistischen Strömungen Schuldige suchen, wahlweise sind das der Freihandel, Einwanderer und solche, die nicht ihrer Meinung sind.

Dabei profitieren letztlich alle von einer „erweiterten Teilhaberschaft“. Beteiligung durch so genannte ESOPs („Employee stock ownership plan“) ist in den USA weit verbreitet. Bereits rund

14 Millionen Beschäftigte in den USA profitieren davon, deutlich mehr sind durch „profit sharing“ oder „stock purchase plans“ und „stock options“ am Unternehmenserfolg beteiligt. Mehr als ein Drittel aller Privathaushalte in den USA besitzen Aktien.

In den USA und Norwegen gebe es darüber hinaus Fonds, die sich als Investmentvehikel auch an Personen richten, die nicht am Arbeitsprozess teilnehmen. Andere Länder wie Schweden erheben eine dreiprozentige Abgabe zur eigenen Absicherung („surtax for private social security“). Allerdings ist die bereits in den 1970er Jahren vom US-amerikanischen Wirtschaftswissenschaftler Peter F. Drucker anvisierte Revolution der Pension Funds nicht eingetreten. Jüngste gesetzliche Initiativen in den USA versuchen mit steuerlichen Anreizen, die Bildung von Beteiligungsvermögen zu erhöhen. Im 2017 beschlossenen New Jersey State Assembly Bill no. 4869 werden Gewinne aus dem Verkauf bestimmter Pensionsvermögen nicht mehr besteuert.

Nach Ansicht des US-Wissenschaftlers haben wir noch genügend Zeit, mithilfe von Beteiligungsmodellen die Ungleichheiten abzumildern und den Nutzen höherer Produktivität auf mehr Menschen zu verteilen. Gelingt dies nicht, droht in der Tat ein Zeitalter großer Ungleichheit und Anarchie, so das Fazit Freemans.



**Dr. Elke Eller, Vorstand Personal und Arbeitsdirektorin der TUI AG:**

„Im vergangenen Jahr haben wir bei der TUI ein Aktien-Beteiligungsprogramm aufgelegt. Wichtig war uns, dass es auch für unsere Mitarbeiter, die halbtags in den Reisebüros arbeiten, attraktiv ist – also nicht nur im Hochlohnsegment. Bis 13 Prozent der Mitarbeiter konnten so geworben werden. Das ist ein guter Einstieg. Wir haben bewusst sehr kleinteilig angefangen und haben das schon in 18 Ländern ausgerollt, weitere folgen. Unser Ziel war ein faires System für alle, weil wir festgestellt haben, dass das Anlageverhalten von halbtags arbeitenden Zweitverdienern und Erstverdienern wie Piloten unterschiedlich ist.“

**Dr. Ralf P. Thomas, Finanzvorstand Siemens AG:**

„Wir bieten mit unseren Programmen Beteiligung für alle an, nicht nur für die gut verdienenden Ingenieure. Wir sind stolz darauf, dass wir ein Instrument gefunden haben, dass allen zugute kommt. Dabei sind diese Programme nicht nur ein zusätzliches Entgelt, sondern auch ein Motivationsinstrument.“

**Reiner Hoffmann, DGB-Chef:**

„Auch wir wollen die Beteiligung von Mitarbeitern nach vorne bringen. Geringverdiener scheuen oft das Risiko, vor allem nach der letzten Krise, als Pensionsfonds massiv Vermögen verloren. Eine Krise, die die Arbeitnehmer nicht verschuldet haben. Auch wenn die derzeitige Arbeitslage robust ist, bleibt das Thema Sicherheit das zentrale Element. Viele Arbeitnehmer sind derzeit gerade im Hinblick auf ihre Altersvorsorge verunsichert. Dies resultiert aus dem Aufkommen populistischer Strömungen, die durch die soziale Lage gestärkt werden.“



**Michael H. Kramarsch, Managing Partner, hkp/// group:**

„Eine Erhöhung der Steuerfreibeträge hätte Signalwirkung und wäre ein wesentlicher Schub. Eine deutliche Erhöhung der Förderung und eine Verbesserung der Rahmenbedingungen könnte die Zahl der am Unternehmenserfolg beteiligten Mitarbeiter verdoppeln. Derzeit sind rund zwei Millionen Mitarbeiter beteiligt. Ich würde mich freuen, wenn wir über die 99 Prozent Sicherheit sprechen und nicht nur über das eine Prozent an Risiko. Es ist kein reines Vergütungsinstrument, ihre Kraft entwickelt Mitarbeiterbeteiligung über ihre langfristige Wirkung.“

**Dr. Ralf P. Thomas:**

„So monokausal ist es nicht. In einem aber bin ich ganz sicher: Jungen Talenten ist es wichtig, wofür ihr Arbeitgeber steht. Wenn sie das mit einer Beteiligung koppeln, verbindet das und ist eine große Chance. Gerade bei unseren Mitarbeitern im Ausland kommt häufig die Frage auf, warum man sich nicht stärker am Unternehmen beteiligen kann. Je innovativer und globaler ein Unternehmen aufgestellt ist, umso relevanter auch die Teilhabe am unternehmerischen Erfolg.“

**Michael H. Kramarsch:**

„Mitarbeiter-Aktionäre sind keine Spekulanten. Auch hier gibt es Gestaltungsspielräume bei der Besteuerung. Es darf bei der Umsetzung keine Grenze nach unten geben. Der administrative Aufwand muss aber handhabbar sein. Das gilt auch für unser Unternehmen mit seinen knapp 110 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Grenze liegt eher an der Professionalität des Unternehmens selbst.“

Moderiert wurde die Podiumsdiskussion von Christoph Lanz, Journalist und vormaliger Chefredakteur Deutsche Welle TV.



Tag der Teilhabe 2017 in Berlin



Warm up



„Das Ganze hat auch etwas mit Vertrauen und Risikobegrenzung zu tun.“

Günther H. Oettinger



Günther H. Oettinger, EU-Kommissar für Haushalt und Personal

# TAG DER TEILHABE IMPRESSIONEN 2017



**„Auch technologische Entwicklungen können einer breiteren Anwendung von Beteiligungsprogrammen Vorschub leisten“,**

erklärte Frank Juhre, Chief Markets Officer der Equatex. Gemeinsam mit weiteren Experten erörterte er das Potential der Blockchain für die künftige Ausgestaltung von Mitarbeiterplänen.



## Debatte braucht neuen Schwung

Günther H. Oettinger sprach auf dem Tag der Teilhabe 2017

Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand, so umschrieb Günther H. Oettinger, EU-Kommissar für Haushalt und Personal, seinen Vortrag. Im Gegensatz zu anderen Ländern ist der Erfolg in Deutschland aber „überschaubar“. Oettinger fordert eine „faire Balance zwischen den Interessen der Beteiligten“, also neben dem Unternehmen und den Mitarbeitern auch denen des Gemeinwesens.

Allerdings liege der Fokus bei diesem Thema auf Unternehmen, insbesondere börsennotierten Aktiengesellschaften, die am ehesten geeignet für Teilhabeprogramme seien. Oettinger machte darauf aufmerksam, dass der öffentliche Dienst und viele anderen Bereiche wie etwa der gesamte Gemeindefaktor davon nicht berührt sind. Er räumte ein, dass es hier aber noch viel Potenzial gibt, insbesondere im Mittelstand und bei jungen Unternehmen.

Den Handlungsbedarf sieht der EU-Kommissar vor allem auf Seiten des nationalen Gesetzgebers. So liegen grundsätzliche Rahmenbedingungen wie die Vertragsfreiheit im Zuständigkeitsbereich der Privatwirtschaft. Was die immer wieder zitierte Forderung nach einer deutlichen Erhöhung der Freibeträge für Arbeitnehmer angeht, liege die Zuständigkeit jedoch beim nationalstaatlichen Gesetzgeber, gerade für die hier relevanten Steuerarten. Ähnliches gilt für die rechtlichen Rahmenbedingungen für Unternehmen.

In Sachen Arbeitnehmergrundrechte oder Freizügigkeit gibt es bereits Erfolge auf europäischer Ebene, sie sind als europäisches Primärrecht niedergeschrieben. Oettinger sieht indes eine zunehmende Harmonisierung der Standards voraus, gerade vor dem Hintergrund der Vervollendung des Binnenmarktes. Mitarbeiterbeteiligung über Aktien und andere Gewinnbeteiligungen sei aber nur als Ergänzung sinnvoll. „Das Ganze hat auch etwas mit Vertrauen und Risikobegrenzung zu tun“, so der EU-Kommissar. Dabei sieht Oettinger die Versicherungen in der Pflicht, vor allem für den Fall der Insolvenz.

Zuletzt müsse es auch Transparenz geben, gerade beim Thema Mitarbeiterbeteiligung. „Wir stehen am Anfang einer Entwicklung. Das Thema wird eine langsame Europäisierung bekommen“. Trotz der derzeitigen Situation der deutschen Politik nach den Bundestagswahlen müsse Deutschland hier eine „Lokomotivfunktion“ einnehmen, so die abschließende Forderung Oettingers.

## Stihl – Beteiligung durch Genussscheine

Das 1926 gegründete Traditionsunternehmen Stihl ist heute Marktführer für so genannte „power tools“, also professionelle Geräte für Wald- und Bauarbeiten. Mit hoher Innovationskraft hat sich der schwäbische Familienbetrieb in der Nachkriegszeit zum Weltmarktführer in seinem Segment entwickelt. Auch in Sachen Mitarbeiterbeteiligung blickt Stihl auf eine lange Tradition zurück. Bereits 1939 führte Stihl eine betriebliche Altersvorsorge ein, 1972 begann das Unternehmen, Erfolgsprämien an seine Beschäftigten auszuzahlen und 1985 folgte der vierte Baustein, die Mitarbeiterkapitalbeteiligung über Genussscheine mit zehnjähriger Haltefrist.

Die Genussscheine werden den Beschäftigten im April eines jeden Jahres durch Anschreiben angeboten und ab dem Folgemonat gezeichnet. Der Nennwert liegt zwischen 450 und 1350 Euro, der Unternehmenszuschuss beträgt zwei Drittel, die Eigenleistung der Mitarbeiter folglich zwischen 150 und 450 Euro. Verzinst werden diese Beteiligungen mit bis zu zehn Prozent, es kann jedoch auch Verluste geben, wie Stihl-Personalleiter Markus Dorle hinwies. Allerdings wurden in der Vergangenheit fast immer zehn Prozent Verzinsung ausgewiesen. Selbst im Krisenjahr 2009 waren es mit neun Prozent nur etwas weniger.

Neben weiteren betrieblichen Leistungen wie einem Kantinenzuschuss, übertariflichen Zuschlägen oder freiwilligen Schichtzulagen bietet Stihl für seine im Ausland beschäftigten Mitarbeiter weitere Beteiligungsmöglichkeiten am Geschäftserfolg an. Der Erfolg kann sich sehen lassen. Stihl setzte 2016 knapp 3,5 Milliarden Euro um und beschäftigte zum Jahresende 2016 knapp 15.000 Mitarbeiter. In Deutschland stieg die Beteiligung kontinuierlich an, zuletzt nahmen knapp drei Viertel an den Zeichnungen der Genussscheine teil. Viele Beschäftigte bleiben ihr gesamtes Arbeitsleben bei Stihl, die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit liegt bei 16 Jahren. Wer es auf ein halbes Jahrhundert bringt, wird vom Unternehmen sogar mit einem eigenen Fest geehrt.

## LAP GmbH Laser Applikationen

Das vor rund 30 Jahren in Lüneburg gegründete Unternehmen LAP GmbH Laser Applikationen hat sich auf Lasermesstechnik, Laserprojektion und Qualitätssicherung spezialisiert und beschäftigt derzeit rund 300 Mitarbeiter auf drei Kontinenten. Im Jahr 2016 führten die Verantwortlichen erstmals eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung durch, über das Instrument der stillen Beteiligung nach § 230 Handelsgesetzbuch (HGB).

Neben der Beteiligung am Unternehmenserfolg (prognostizierter Umsatz 2017: knapp 60 Millionen Euro) wollte man vor allem Geringverdiener überproportional unterstützen, aber auch das unternehmerische Denken fördern und die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen erhöhen. Die Beschäftigten können sich dabei in zwei Stufen beteiligen durch eine Einlage in Höhe von 500 bzw. 1000 Euro. Hinzu kommt ein Arbeitgeberzuschuss in Höhe von 250 bzw. 360 Euro.

Voraussetzung ist, dass die stillen Teilhaber mindestens ein halbes Jahr vor der Einlage im Unternehmen beschäftigt sind. Jede Tranche unterliegt einer fünfjährigen Sperrfrist, die Zinsen werden jedoch jährlich ausgezahlt und richten sich nach dem EBITDA (operatives Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen), das bereits im Vergütungssystem verankert ist. Ab einer EBITDA-Marge von sechs Prozent wird die stille Beteiligung mit fünf Prozent verzinst, ab 19 Prozent EBITDA mit zehn Prozent.

## Holidaycheck – Aktienbeteiligung statt Bonus

Das börsennotierte Online-Unternehmen Holidaycheck entstand aus dem Internet-Unternehmen Tomorrow Fokus AG und betreibt eine Reise-Plattform im Internet. „Wir machen nur noch Urlaub“, umschrieb Dr. Andrej Golgojan, Head of HR Controlling, den damaligen Strategiewechsel. Holidaycheck ist heute eine 100-prozentige Tochter der Holidaycheck Group AG in München, deren Hauptaktionär das ebenfalls in München ansässige Verlagshaus Hubert Burda ist.

Die rund 400 Beschäftigten in vier Ländern (Deutschland, Schweiz, Niederlande und Polen) erhalten seit 2017 einmal im Jahr die Möglichkeit, Aktien zu erwerben („restricted stock plan“). Die Haltefrist beträgt zwei Jahre. Und sie werden vom ersten Tag der Beschäftigung an gewährt. „Der Mitarbeiter wird zum Investor und Eigentümer und das langfristig“, erläuterte Golgojan das Ziel des Beteiligungsprogramms. Der Einführung voraus gingen viereinhalb Monate intensive Vorbereitung, schließlich wollte man die Mitarbeiter umfassend abholen. Auch für die Verantwortlichen war es ein schwieriger Weg. Neben steuerlichen und arbeitsrechtlichen Fragen muss das Unterneh-

men die Mitarbeiteraktien erst einmal einkaufen. „Viel Arbeit für den Investor Relations Manager“, erklärt Golgojan.

Jeder Mitarbeiter erhält dabei so viele Aktien wie der bisherige Brutto-Bonus ausgefallen wäre. Seit dem 1. Januar 2017 ist das Programm in Kraft. Mit der Einführung einher ging die Abschaffung des Bonus, auch wenn sich die Beschäftigten weiterhin alternativ ihren Bonus auszahlen lassen können, anstatt der Aktienbeteiligung. „Mitarbeiter sind eine strategische Säule. Wir wollen nicht das größte, sondern das beste Team“, so Golgojan weiter. Der Erfolg scheint den Verantwortlichen Recht zu geben. Die Beteiligung stieg von anfänglich 33 auf inzwischen 46 Prozent. Außerdem fühlen sich die teilnehmenden Mitarbeiter gleichberechtigt, unabhängig ob sie in der Zentrale arbeiten oder in einer Niederlassung. „Die Mitarbeiter tragen ihr Aktienpaket am Herzen. Alle haben das Interesse, einen guten Job zu machen“, beschrieb Golgojan den Effekt des eingeführten Beteiligungsprogramms.

# Best Cases



## SAP SE – 85 Prozent machen mit

Der Dax-Konzern SAP SE bietet seit vielen Jahren Mitarbeiterbeteiligungen an. Wegen einer Neuausrichtung der Geschäftsstrategie entschieden die Verantwortlichen im Jahr 2015, die verschiedenen Programme zu zwei Varianten der Beteiligung zusammenzufassen. Ausgewählte Mitarbeiter erhalten einen so genannten „long-term-incentive-plan“ (eingeführt 2016), über die Vergabe entscheiden die zuständigen Manager. Für alle Mitarbeiter eingeführt wurde zudem ein „Mitarbeiter-Kaufplan“ („Own SAP“, eingeführt 2016), bei dem Mitarbeiter monatlich einen bestimmten Teil (maximal zehn Prozent) ihres Bruttogehalts in SAP-Aktien investieren können. SAP bezuschusst den Mitarbeiterbeitrag mit 40 Prozent und 20 EUR. Das besondere: SAP SE bietet diese Form der Beteiligung ohne Haltefristen an.

Die Beteiligungsquote liegt konzernweit bei 64 Prozent, die deutschen Mitarbeiter führen die interne Ranking-Liste mit einer Beteiligungsquote von rund 85 Prozent an. Trotz der nicht vorhandenen Haltefrist nutzen nur die wenigsten diese Aktien als Cash-Vehikel. „Weniger als zehn Prozent verkaufen ihre Aktien“, betonte Heike Neumann, Vice President, Global Head of Executive Rewards and Equity. Für den vormaligen Software-Konzern, der vor zwei Jahren sein Kerngeschäft auf Cloud-Services umgestellt hat, gehört Mitarbeiterbeteiligung zur Tradition. Inzwischen beläuft sich der Wert der Mitarbeiteraktien, nur unter diesem Aktienkaufplan, auf weit über 500 Millionen Euro, mit steigender Tendenz. Bezogen auf die Gesamtzahl aller Aktien sind das knapp 0,5 Prozent, und das nach einem Jahr Laufzeit. Die durchschnittliche Beteiligung liegt bei 8,4 Prozent. Die fälligen Dividenden werden dabei direkt in Aktien reinvestiert, so Neumann.

## Friensurance – Let's stay together

Das 2010 in Berlin gegründete Insurtec-Unternehmen Friensurance beschäftigt derzeit knapp 100 Mitarbeiter. Als Startup und Pionier für digitale Lösungen in der Versicherungswirtschaft bündelt das Unternehmen Versicherte zu kleinen Gruppen, um damit Boni für die Versicherten zu erwirtschaften. Der unabhängige Versicherungsmakler arbeitet bereits mit rund 70 Versicherungsgesellschaften zusammen.

Um sich die besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu sichern, bietet Friensurance als Arbeitgeber neben direkter Aktienbeteiligung auch Genussscheine an. Die Eigentümer räumen dabei zehn Prozent des Unternehmenswerts für Mitarbeiter ein. Die Beschäftigten profitieren so neben jährlichen und mittelfristigen Boni auch über Stock Option Plan, Mitarbeiteraktien und Pensionsansprüche vom Unternehmenserfolg.

## Siemens-Prinzip „Handle stets so, als wäre es dein Unternehmen“

Der Weltkonzern Siemens beteiligt seit vielen Jahren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über verschiedene Aktienprogramme am Produktivkapital des Unternehmens. Im Zuge des digitalen Wandels und der damit einhergehenden veränderten Logik des Geschäftsmodells zeigen empirische Studien, dass vor allem digitale Berufsbilder wie Softwareentwickler eher auf Beteiligungsmodelle anspringen als auf klassische Vergütungskonzepte. Das wiederum verlangt nach einem veränderten Skillset der Mitarbeiter und damit nach einer neuen Talentsuche am Arbeitsmarkt.

Aktuell nehmen weltweit 186.000 Siemens-Mitarbeiter aus allen Unternehmenssparten und -ebenen an den Aktienprogrammen teil. Bis 2020 soll die Zahl der Mitarbeiteraktionäre auf mehr als 200.000 ansteigen. Die Aktienprogramme stützen auch sehr konkret die so genannte Eigentümerkultur bei Siemens, die wiederum auf dem Prinzip „Handle stets so, als wäre es dein Unternehmen“ basiert.

Um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Vorteilen von Beteiligungsprogrammen vertraut zu machen, stellt sich die Kommunikation als besondere Herausforderung dar. Dazu hat das Siemens-Management ein Omnichannel-Portal entwickelt, das mit einfacher Sprache sowie vielen hilfreichen Tools und Applikationen alle relevanten Informationen bereit stellt und so ein einzigartiges Nutzererlebnis erschafft. Damit sieht sich das Unternehmen gut aufgestellt, die Herausforderungen als Arbeitgeber in der Industrie 4.0. erfolgreich bewältigen zu können.



# Förderinstrumente zur Altersvorsorge kombinieren

Dr. Heinrich Beyer sieht die Mitarbeiterbeteiligung als Chance für alle Unternehmensgrößen.

**B**eileibe kein einfaches Thema“, so leitet Dr. Heinrich Beyer, Geschäftsführer des Bundesverbandes Mitarbeiterbeteiligung AGP, seinen Plenarvortrag ein. In der Tat gibt es verschiedene Förderinstrumente, die das Problem wachsender Ungleichheit bei der Einkommenverteilung zu lindern in der Lage sind. „Die Förderung von Mitarbeiterbeteiligung ist nicht nur für große Unternehmen und deren Beschäftigte interessant. Es gibt solche Beteiligungen auch bei kleinen Unternehmen wie Friseursalons oder Ingenieurbüros“, so seine Eingangsthese.

Gerade für Beschäftigte mit niedrigem Einkommen könne sich das Instrument der Mitarbeiterbeteiligung im wahrsten Sinne des Wortes auszahlen, verspricht die Beteiligung am Produktivvermögen deutlich höhere Renditen als beispielsweise die betriebliche Altersvorsorge (bAV), da diese in sichere und deshalb weniger rentierliche Anlagen investieren muss. Eine Beteiligung am Produktivvermögen verspreche hingegen deutlich höhere Renditen bei deutlich weniger Kapitaleinsatz, wie Beyer anhand vorliegender Förderpraktiken erläuterte. Immer mehr Unternehmen gewähren den Zuschuss von 360 Euro sogar ohne Eigenleistung der Arbeitnehmer.

Als Paradebeispiel und Pionier in Sachen Mitarbeiterbeteiligung sieht Beyer den Süßigkeitenhersteller Storck. Deren Verantwortliche lassen Mitarbeiter mittels stillen Beteiligungen am Unternehmenserfolg partizipieren. Und die knapp 3.000 Beschäftigten sind eher der Gruppe der Geringverdiener zuzurechnen. Doch trotz geringen Einkommens müssen sie ab dem Freibetrag von 360 Euro pro Jahr Steuern entrichten.

In seinem Vortrag nahm sich der Verbandschef auch den anderen Instrumenten zur Vermögensbildung an. Dazu gehören unter anderem das Vermögensbildungsgesetz: Also die vermögenswirksamen Leistungen mit 480 Euro Arbeitnehmersparzulage aus dem versteuerten Einkommen, deren Einkommensgrenzen erst nach mehr als 30 Jahren - im Jahr 2009 - angepasst wurde. Sein Lösungsvorschlag, um Bewegung in



Dr. Heinrich Beyer

die Debatte zu bekommen, beinhaltet nichts Geringeres als einen Link zu setzen von der bAV zum Mitarbeiterkapital-Beteiligungsgesetz (MKBG). Dessen Regelung einer nachgelagerten Besteuerung ab 3.120 Euro, bei einem Freibetrag von 1.800 Euro, ließe sich mit den Mitarbeiterbeteiligungen kombinieren, was zum Aufbau von deutlich mehr Altersvorsorgekapital führt. Auch vermögenswirksame Leistungen können damit eingebunden werden.

„Es gibt Möglichkeiten, wenn man will. Die Idee ist gut. Sie hat viele Knackpunkte, aber bietet eben auch viele Vorteile“, so Beyer weiter. Allerdings macht der AGP-Geschäftsführer auch kritische Aspekte aus, etwa zur Sicherung des angesparten Vermögens beim Verkauf der Aktien, Firmenwechsel des Mitarbeiters oder im Falle von Insolvenzen. In jedem Fall, das zeige der Vergleich innerhalb Europas, sei eine Erhöhung der Freibeträge notwendig, um den Vermögensaufbau zur Altersvorsorge zu verbessern. So werde Österreich zum Jahreswechsel den steuerlichen Freibetrag für lebenslanges Arbeiten im so genannten Ankeraktionärs gesetz gar auf 4.500 Euro pro Jahr erhöhen. „Was die Österreicher hinbekommen, sollten wir auch schaffen“, wirbt Beyer abschließend.



## Schlusslicht Deutschland

Maximale Steuer- und abgabefreie Beträge bei Mitarbeiterbeteiligung in Euro

Irland	12.700
Spanien	12.000
Frankreich	3.000-6.000
Großbritannien	4.064
Österreich	3.000
Italien	2.065
Deutschland	360

Quelle und Recherche: hkp/// group

## Beteiligung ist kein Schreckgespenst

Michael H. Kramarsch, Managing Partner der hkp/// group, sprach zur Anlageform der Unternehmensbeteiligung. Aktien börsennotierter Unternehmen wiesen im langfristigen Vergleich deutlich höhere Renditen auf als alle anderen Anlageformen. Sie „schließen die Vermögenssichere und sind Absicherung fürs Alter“, so seine Schlussfolgerung.

Umso mehr gelte es, die derzeit recht rigide Regulierung von Unternehmensbeteiligungen aufzulockern. Seiner Recherche zufolge liegt Deutschland in Sachen steuerlicher Freistellung von Mitarbeiterbeteiligungen am Ende der Tabelle.

Dabei gilt das „Win-Win“-Prinzip. So gewähren erfolgreiche Unternehmen mehr aktienbasierte Langfristvergütungen. Auf der anderen Seite bieten erfolgreiche Unternehmen überhaupt häufiger Mitarbeiterbeteiligungsprogramme an, wie die Untersuchung Global Equity Insights Survey ergab. Damit Deutschland in Sachen Mitarbeiterbeteiligung aufholen kann, steht neben einer Erhöhung der steuerlichen Freibeträge auch eine Reduzierung des bürokratischen Aufwands für die betroffenen Unternehmen an. Und, so eine weitere Forderung, müsse Mitarbeiterbeteiligung handels- und steuerrechtlich als Personalaufwand abziehbar werden. Diese Forderungen lassen sich auch auf andere Formen der Beteiligung wie etwa Genusscheine oder stille Beteiligungen übertragen.



Mehr zum Tag der Teilhabe  
[www.tagderteilhabe.de](http://www.tagderteilhabe.de)

### IMPRESSUM SPEZIAL

Herausgeber Quadriga Media Berlin GmbH Werderscher Markt 13 10117 Berlin, HKP DEUTSCHLAND GMBH, Friedrich-Ebert-Anlage 37, 60327 Frankfurt am Main und EQUATEX AG, Vulkanstrasse 106, 8048 Zurich, Switzerland  
Redaktion Spezial: Atelier Goral GmbH; Fotos: Jana Legler und Laurin Schmidt