

Eine Initiative von

**Unternehmer**  
Edition

Finanzierung – Nachfolge – Vermögen

**GoingPublic**  
Magazin

Börse – Finanzierung – Wachstum

6. Jahrgang



Weitere Informationen zum  
Thema finden Sie unter:  
[www.unternehmeredition.de](http://www.unternehmeredition.de)  
[www.goingpublic.de](http://www.goingpublic.de)

November 2020

Spezial

# Mitarbeiter- beteiligung 2020

## Mitarbeiterbeteiligung als Vergütungs- bestandteil

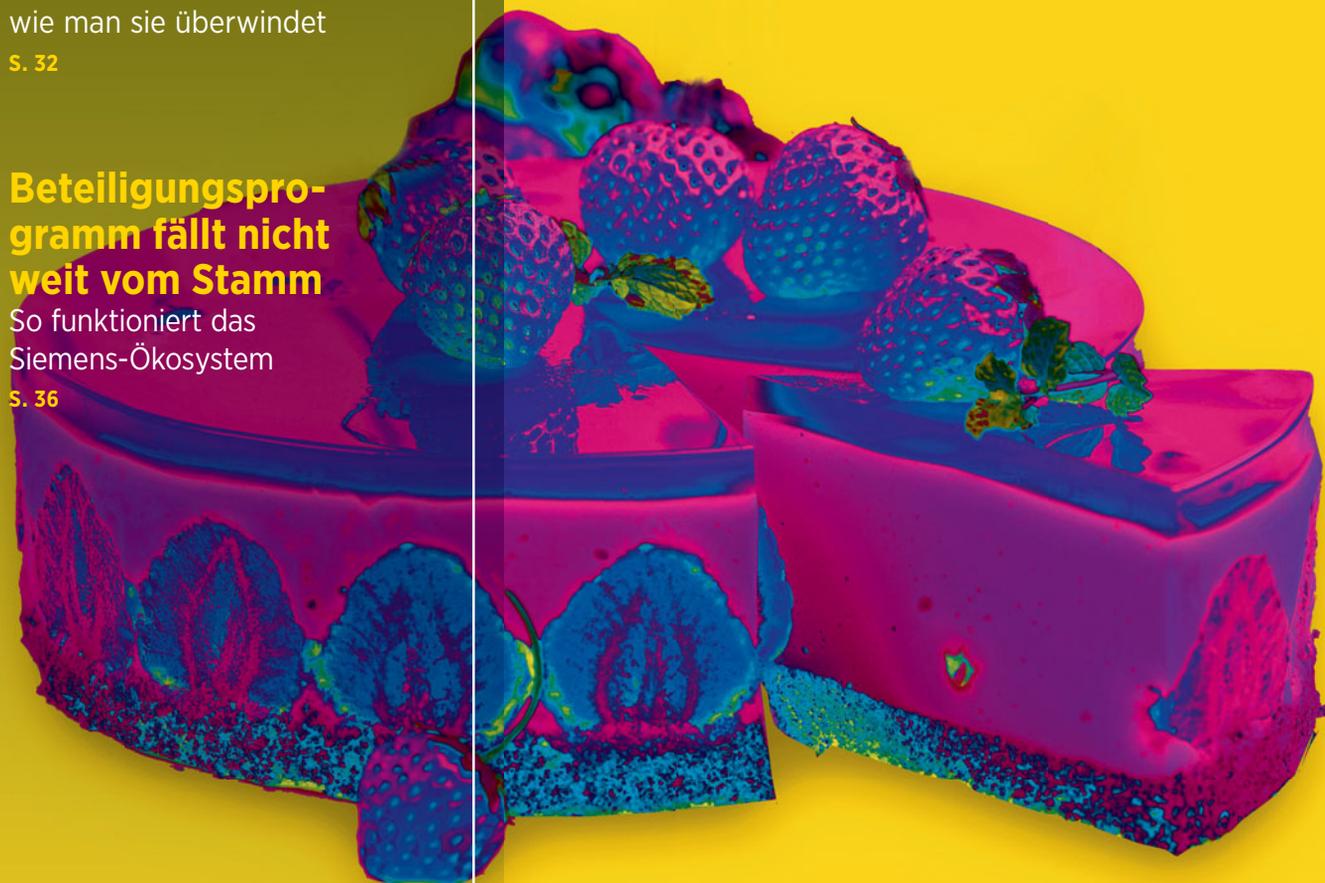
Relevanz erhöht sich weiter  
S. 24

## ESG in Vergütungs- systemen

Fünf Vorbehalte – und  
wie man sie überwindet  
S. 32

## Beteiligungspro- gramm fällt nicht weit vom Stamm

So funktioniert das  
Siemens-Ökosystem  
S. 36





+ BEST PRACTICE

Marktführende, innovative High-End Beratung zu  
M&A | Corporate | Capital Markets | Tax  
Private Funds | Real Estate | Private Clients



**Bettina Stark-Watzinger**  
Parlamentarische Geschäftsführerin  
Bundestagsfraktion der Freien Demokraten

## Mitarbeiterkapitalbeteiligung: Eigentum 2.0

**E**igentum ist das Vitamin E in unserer Gesellschaft. Es verschafft nicht nur wirtschaftliche Freiheit, sondern ermöglicht ein selbstbestimmtes Leben. Leider sprechen die Statistiken über das Vermögen in unserem Land eine andere Sprache. Nicht nur, dass Deutschland in den internationalen Vermögensrankings keine gute Position einnimmt, die Vermögen sind auch ungleich verteilt.

Nicht wenige Stimmen in unserem Land rufen deshalb nach dem Staat. Aber wem hilft es, wenn wir vermögenden Personen etwas wegnehmen? Der Großteil ihres Vermögens ist Betriebsvermögen, es ist also in Maschinen, Lagerhallen oder der IT-Ausstattung gebunden. Denken wir mutiger. Ziel muss es sein, dass mehr Menschen Vermögen aufbauen.

Besinnen wir uns also auf die Stärkung unserer Sozialen Marktwirtschaft. Mit Mitarbeiterbeteiligungen können wir Menschen die Möglichkeit geben, sich am Produktivkapital zu beteiligen. Sie sind nicht nur mehr Angestellte, sondern ihnen gehört ein Teil der Firma. Das ändert nicht selten die Sichtweise. Jeder Einzelne ist Teil des unternehmerischen Erfolgs.

Was gut klingt, kommt in Deutschland aber nicht voran. Das müssen wir ändern!

Heute ist der Anreiz gering, an Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen teilzunehmen. Niemand möchte aus dem laufenden Einkommen Steuern für die Beteiligung zahlen, obwohl noch kein Gewinn geflossen ist. Es wäre viel sinnvoller, die Steuerzahlung nicht bei Erhalt der Beteiligung anzusetzen, sondern wenn der Mitarbeiter auch finanziell profitiert.

Unverständlich ist ebenfalls, weshalb Mitarbeiter Einkommensteuer auf bestimmte Beteiligungsformen zahlen, Unternehmer aber der Kapitalertragsteuer unterliegen, obwohl beide das gleiche unternehmerische Risiko eingehen. Stellen wir die Mitarbeiter auch hier steuerlich besser.

Zu den steuerlichen Hindernissen kommt die Bürokratie hinzu. So muss zum Beispiel die Übertragung von Anteilen einer GmbH auf den Mitarbeiter jedes Mal notariell beurkundet werden. Echte oder virtuelle Beteiligungen, welche Berechnungen des Unternehmenswerts sind maßgeblich – an solchen Fragen mögen Juristen und Finanzämter Spaß haben. Arbeitgeber und Arbeitnehmer schreckt das ab.

Im internationalen Vergleich ist Deutschland beim Thema Mitarbeiterkapitalbeteiligung abgeschlagen. Für Start-ups ist das besonders von Nachteil. Sie können keine hohen Gehälter wie große Unternehmen bezahlen. Dabei brauchen sie dringend kluge Köpfe aus aller Welt. Smarte Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist ein Wettbewerbsfaktor.

War früher die Wohnimmobilie der Inbegriff von Eigentum, kann in einer mobilen Welt die Mitarbeiterkapitalbeteiligung das Eigentum 2.0 sein. Und die gute Nachricht ist: Das Ausland zeigt uns, dass es besser geht. Für alle Hindernisse gibt es Lösungsansätze. Wir müssen nur anpacken: Beteiligen wir die Menschen am Produktivkapital!

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre und bleiben Sie bitte gesund.

**Bettina Stark-Watzinger**



Foto: © Csaba Peterdi – stock.adobe.com

## Die Prinz-Charles-Ausgabe der deutschen Gesetzgebung

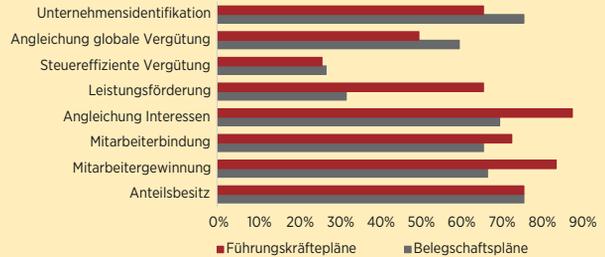
Vorteile der Mitarbeiterbeteiligung für Unternehmen  
Seite 6

## Mitarbeiterbeteiligung als Vergütungsbestandteil

Umfragen von EY mit klaren Ergebnissen

Seite 24

### Motive bei Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen



## GRUNDLAGEN

- 6 Die Prinz-Charles-Ausgabe der deutschen Gesetzgebung**  
Vorteile der Mitarbeiterbeteiligung für Unternehmen
- 12 Der sich selbst befeuernde Kreislauf**  
Mitarbeiterbeteiligungen als entscheidender Faktor für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung von Start-ups  
*Christoph J. Stresing*
- 14 Mitarbeiterbeteiligung in Start-ups**  
Standortnachteil Deutschland?  
*Dr. Sebastian Sumalvico*
- 16 Plädoyer für Stärkung der Mitbestimmung**  
Virtuelle und „echte“ Mitarbeiterbeteiligungen bei Startups  
*Thomas Fischer und Rainald Thannisch*
- 20 „Shared capitalism“ als Zeichen der Zeit erkennen**  
Mitwirkung, Mitverantwortung und Beteiligung am Erfolg  
*Dirk Lambach*

- 22 Die Mitarbeiteraktie wirkt langfristig**  
Zur Stärkung der Kapitalmärkte muss es gelingen, die Bevölkerung mehr für den Aktienmarkt zu begeistern  
*Dr. Norbert Kuhn*

## PRAXIS

- 24 Share Plans sind ein wichtiger Vergütungsbestandteil**  
Umfragen von EY mit klaren Ergebnissen  
*Gordon Rösch, Gerrit Wagner und Steve Ledwig*
- 28 „Mitarbeiterbeteiligung ist ein interdisziplinäres Feld“**  
Interview mit Michael Haverkamp, Siemens Global Business Services Equity and Compensation Services
- 30 „Wir starten in aller Regel mit einem Workshop“**  
Interview mit Jörg Ziegler und Steve Kavanagh, Global Shares

- 32 ESG – fester Bestandteil künftiger Vergütungssysteme?**  
Nachhaltigkeit und Wirtschaft?  
*Dr. Axel May und Claudia Würstle*
- 34 Meldepflicht für Managementbeteiligungen?**  
Neue EU-Richtlinie zum verpflichtenden automatischen Informationsaustausch  
*Dr. Benedikt Hohaus und Dr. Barbara Koch-Schulte*
- 36 Das Beteiligungsprogramm fällt nicht weit vom Stamm**  
Die Siemens AG hat ein attraktives Ökosystem rund um die Mitarbeiterbeteiligung geschaffen  
*Jelena Jochum und Markus Stebe*

## FALLSTUDIEN

- 38 Motto bei LPKF: Geteilte Freude ist doppelte Freude**  
Innerhalb von nur fünf Wochen ist es der LPKF Laser & Electronics AG gelungen, ein Mitarbeiteraktienprogramm einzuführen  
*Annica Lau*

Foto: © BillionPhotos.com - stock.adobe.com



## Beteiligungsprogramm fällt nicht weit vom Stamm

So funktioniert das Siemens-Ökosystem

**Seite 36**

# YOUR PARTNER IN DIME

## SERVICE

### 42 Das Team zusammenhalten

Holtmann Messen + Events hat auf die Pandemie innovativ reagiert und unter anderem die Y-GmbH für hybride Veranstaltungen gegründet.

### 44 Direkter Draht

Bei Faller Packaging wird die stille Einlage der Mitarbeitenden mit mindestens 4% verzinst

### 3 Vorwort

Mitarbeiterkapitalbeteiligung:  
Eigentum 2.0  
*Bettina Stark-Watzinger*

### 46 Partner der Ausgabe im Portrait

### 50 Impressum

## UNTERNEHMEREdition ONLINE



Liebe Leser, dieses Symbol weist Sie auf zusätzlichen Inhalt im Internet hin.



Das komplette Heft ist als E-Paper online zu lesen:  
[www.unternehmeredition.de/e-magazine](http://www.unternehmeredition.de/e-magazine)



Sagen Sie uns Ihre Meinung auf Facebook:  
[www.facebook.com/Unternehmeredition](http://www.facebook.com/Unternehmeredition)



Wir halten Sie auf dem Laufenden – auch über unseren Twitteraccount:  
[@Unternehmeredit](https://twitter.com/Unternehmeredit)

Das Spezial liegt einer Teilaufgabe der **Unternehmeredition Ausgabe 4/2020** sowie der **GoingPublic Ausgabe Dezember 2020** bei.

KOMPETENTE  
BERATUNG RUND UM  
MANAGEMENT-  
BETEILIGUNGEN

LUTZ | ABEL

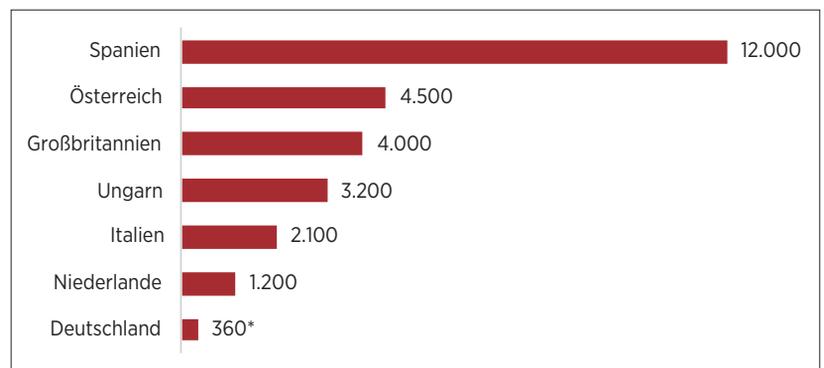
# Die Prinz-Charles-Ausgabe der deutschen Gesetzgebung

Über die Vorteile der Mitarbeiterbeteiligung für Unternehmen, Beschäftigte und Gesellschaft wird politisch unterdurchschnittlich kontrovers gestritten – doch nach wie vor kommen konkrete Verbesserungen nur langsam voran. VON **STEFAN PREUSS**

Die Liebe in Zeiten der Nullzinsen wendet sich eindeutig dem Produktivkapital zu. Arbeitnehmerkapitalbeteiligung – ein stetig diskutiertes Thema, wenn auch eher in spezialisierten Kreisen und nicht in der breiten öffentlichen Diskussion – erhält spürbar mehr politische Aufmerksamkeit in jüngster Zeit. Kennzeichnend dafür waren die vielbeachtete Anhörung zweier Anträge der Bundestagsfraktionen von Bündnis90/Grüne sowie der FDP im Finanzausschuss des Deutschen Bundestages im Januar 2020 sowie die Veröffentlichung eines im Auftrag des Bundeswirtschaftsministeriums erarbeiteten Gutachtens im April. Dieses Gutachten war angestoßen worden, nachdem sich die Regierungsparteien seinerzeit nach ausgesprochen langwierigen Verhandlungen auf einen Koalitionsvertrag geeinigt hatten – der auch einen Passus zur Förderung der Mitarbeiterbeteiligung beinhaltete.

Im Juni legte der Bundesverband Deutsche Start-ups eine Studie vor, die die finanzielle und rechtliche Förderung von Start-ups in direkten Bezug zur Mitarbeiterkapitalbeteiligung setzte und ein Level Playing Field im Vergleich zur internationalen Konkurrenz für hiesige Wachstumsunternehmen fordert. Im August antwortete die Bundesregierung vielversprechend auf eine Kleine Anfrage der FDP. Im Oktober schließlich legte die CDU ein Positionspapier vor, das die Grenzen der bisher angedachten Förderausweitung komplett sprengte und den Förder-

Steuerlicher Freibetrag für Arbeitgeberzuschüsse zu Mitarbeiterkapitalbeteiligungen in Euro



\* Erhöhung auf 720 Euro beschlossen  
Quelle: Allianz SE

rahmen auf bis zu 7.000 EUR pro Familie plus weitere 500 EUR pro Kind fordert.

## Liquidität durch Beteiligung der Mitarbeiter

Darüber hinaus gab es ganz konkrete Aktivitäten im Zeichen der Corona-Krisenpolitik. Der Bundesverband Mitarbeiterkapitalbeteiligung (AGP) forderte im März 2020 eine staatliche Förderung der Mitarbeiterbeteiligung, um eine Liquiditätskrise der Unternehmen zumindest abzuschwächen. Und das mit Erfolg, hat der Koalitionsausschuss doch am 3. Juni beschlossen, die Möglichkeiten für Arbeitnehmer/innen, sich an ihren Unternehmen zu beteiligen, mit insgesamt 100 Millionen Euro zu fördern. Dabei soll die „besondere Situation von Start-up-Unternehmen“ beachtet werden. Ein entsprechender Referentenentwurf lag bis zum Redaktionsschluss allerdings noch nicht vor,

wird jedoch gewissermaßen täglich erwartet. Die genaue Zahl der Beschäftigten, die den Steuerfreibetrag in Anspruch nehmen, ist der Bundesregierung nicht bekannt. „Sie dürfte sich gemäß Schätzungen, die durch Fraunhofer FIT im vom Bundesministerium der Finanzen in Auftrag gegebenen Forschungsvorhaben „Evaluierung von Steuervergünstigungen“ durchgeführt wurden, auf rund 1 Million Beschäftigte belaufen“ heißt es von der Bundesregierung.

Ebenso täglich sollte die Nachricht eintreffen, dass der Steuerfreibetrag für Mitarbeiter, die sich an ihrem Arbeitgeber beteiligen, von 360 auf 720 EUR verdoppelt wird. Das hatte die Koalition im Vertrag vom 10. November 2019 beschlossen. Nur zur Verdeutlichung: Damit liegt dieser Beschluss schon wieder mehr als ein Jahr zurück. „Die Bundesregierung beabsichtigt die gesetzliche Anhebung des →

**Unternehmer**  
Edition

Finanzierung – Nachfolge – Vermögen

**GoingPublic**  
Magazin

Börse – Finanzierung – Wachstum

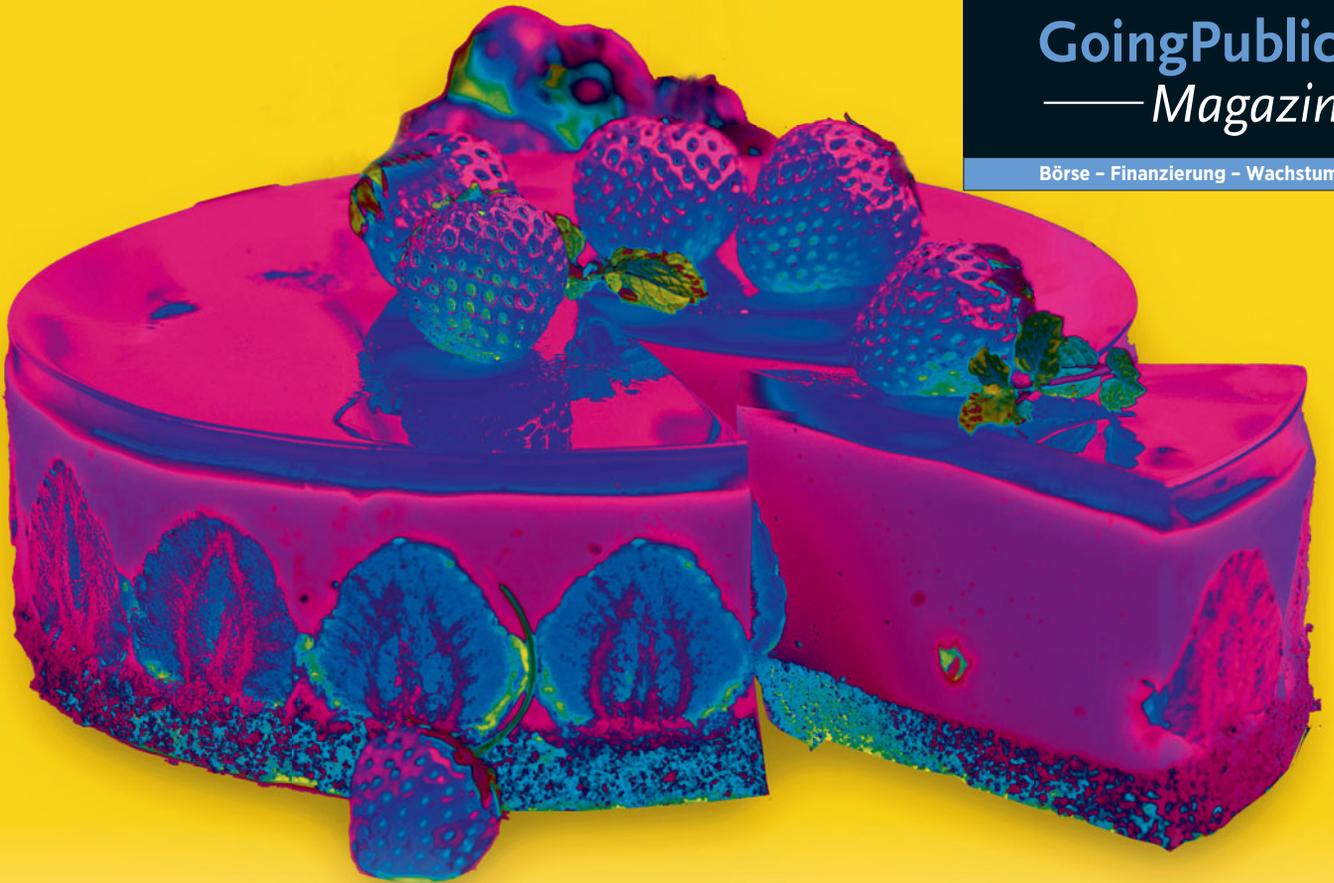


Foto: © Csaba Peterdi - stock.adobe.com

**Danke.\***

\*) Die Initiative von Unternehmereedition und GoingPublic Magazin zum Thema „Mitarbeiterbeteiligung“ wird unterstützt von:



 **Global Shares**

**HCM**  
International

**LUTZ | ABEL**

**POELLATH +**

**SIEMENS**

**U<sup>n</sup>EQUITY**  
communication



Wir begrüßen die verschiedenen Initiativen, durch Erhöhung der steuerlichen Freibeträge die Attraktivität von Mitarbeiterbeteiligungsplänen zu verbessern. Deutschland hat hierbei im europäischen Vergleich großen Nachholbedarf.



### THOMAS LICHARZ

Director | Employee Share Plans & Partnership Banking  
Deutsche Bank AG

steuerlichen Freibetrags für Mitarbeiterkapitalbeteiligungen nach § 3 Nummer 39 des Einkommensteuergesetzes auf 720 Euro p.a. in diesem Jahr auf den Weg zu bringen, so dass Anteilsübertragungen möglichst schon für 2021 begünstigt sind“, heißt es dazu in der Antwort auf eine Kleine Anfrage der FDP, die auf den 17. August datiert ist. Doch auch hier konnte bis Redaktionsschluss kein Vollzug vermeldet werden. Ohnehin wäre diese Verdopplung nur ein erster Schritt hin zu einem international wettbewerbsfähigen Mitarbeiterbeteiligungs-Ökosystem. Denn viele Förderungen, die etwa in der Studie des Start-up-Verbandes benannt werden, stehen laut Antwort der Bundesregierung nicht im Zentrum der Überlegungen, schon gar nicht in der laufenden Legislatur. Von daher kann man diesen Vorgang durchaus als die Prinz-Charles-Ausgabe unter den deutschen Gesetzgebungsverfahren bezeichnen: Irgendwie erscheint die Entscheidung stets sehr nah, doch der Zeitpunkt für entscheidende Änderungen will und will nicht einsetzen.

### Untersuchung zeigt Handlungsbedarf

Eine breit angelegte aktuelle Untersuchung von Index Ventures, einer in der Schweiz gegründeten und auf Start-ups spezialisierten Investmentboutique mit

Büro in San Francisco, arbeitet eine ganze Reihe von Unterschieden heraus.

- Mitarbeiter europäischer Start-ups sind in viel geringerem Umfang an den Wachstumsunternehmen beteiligt, für die sie arbeiten, als es in Nordamerika der Fall ist: In Late-Stage-Unternehmen sind es hierzulande durchschnittlich etwa 10%, in den USA 20%.
- Während in Europa die Beteiligungsquote zwischen 4% und 20% variiert, ist die Beteiligungsquote in den USA konsistent.
- In Europa sind Mitarbeiterbeteiligungen mit zwei Dritteln des Umfangs stark auf das Management zugeschnitten, in den USA sind zwei Drittel der Beschäftigten beteiligt.
- In den USA gibt es klare Erwartungen und Benchmarks für Gründer, welche Mitarbeiter Beteiligungen in welcher Höhe erhalten sollten – in Europa sind die Gründer diesbezüglich eher auf ihre Intuition angewiesen.
- Europäische Mitarbeiter müssen demnach häufig einen hohen Bezugspreis für Aktien bezahlen, werden bei Ausübung stark besteuert – und jene, die das Unternehmen verlassen, gehen oft gänzlich leer aus.

Insgesamt, stellt die Studie fest, gebe es in Europa ein höchst unterschiedliches System von Regulierungen und

steuerlichen Rahmenbedingungen. Estland verfüge global betrachtet über die besten Bedingungen der Mitarbeiterbeteiligung bei Start-ups, auch in Großbritannien und Frankreich gebe es gut funktionierende Systeme, die beide besser seien als in den USA. Alle anderen Länder seien aber abgeschlagen, besonders weit hinten Deutschland. An dieser Feststellung knüpft der Bundesverband Deutscher Start-ups mit vier konkreten Forderungen an, die als Maßnahmen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen in Deutschland führen sollen.

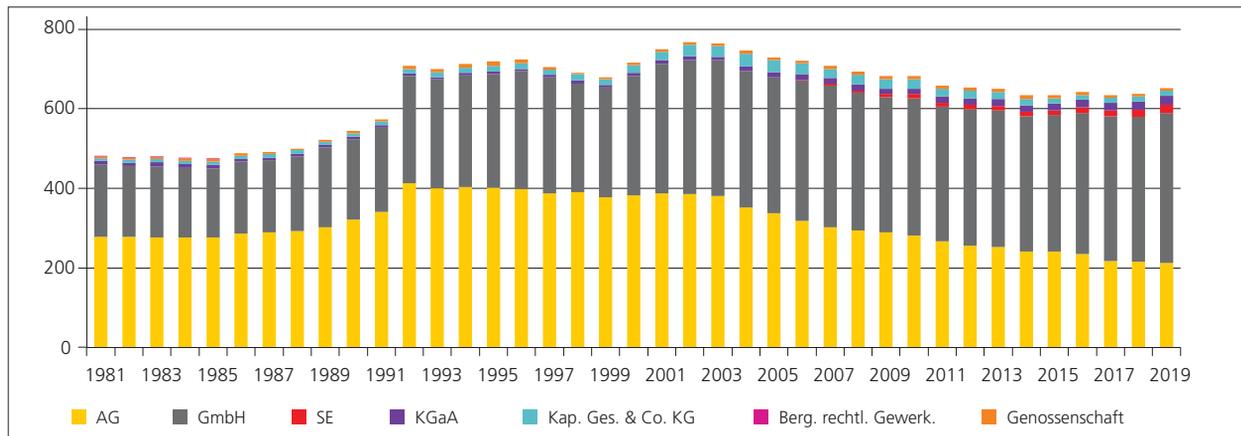
### Schaffung einer eigenen Anteilsklasse

So sollte eine eigene Anteilsklasse im GmbH-Recht geschaffen werden, die spezifisch auf die Bedürfnisse von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen zugeschnitten ist, um Beschäftigte praktikabel als Gesellschafter an einer GmbH beteiligen zu können. Solche Mitarbeiteranteile müssen kostengünstig, schnell, einfach und digital ausgegeben und übertragen werden können und sollten der primär vermögensmäßigen Beteiligung angemessene Informations- und Beteiligungsrechte haben. Wichtig ist dem Verband zudem eine „fair gestaltete Besteuerung nach internationalem Vorbild“. Konkret: Erst dann sollten Beschäftigte einen geldwerten Vorteil aus den ihnen gewährten Geschäftsanteilen versteuern müssen, wenn ihnen tatsächlich liquide Mittel aus den Anteilen zufließen – also erst nach einem Verkauf. Weil es sich hierbei nicht um regulären Arbeitslohn handelt, sondern um Erlöse aus einer Unternehmensbeteiligung, sollten die geldwerten Vorteile aus Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen einheitlich als Kapitalerträge versteuert werden.

### Freibeträge bei Reinvestition ermöglichen

Reinvestitionen von Erlösen aus Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen in deutsche Start-ups sollten nach Ansicht des Start-up-Verbandes gefördert wer-

Anzahl paritätisch mitbestimmter Aufsichtsräte, nach Rechtsform, 1981–2019



Quelle: I.M.U.-Report „Mitbestimmung der Zukunft“

den, um ein sich selbst befeuerndes Start-up-Ökosystem zu ermöglichen. Erlöse aus Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen sollten deswegen steuerfrei vereinnahmt werden können, sofern die Mitarbeitenden diese Mittel in das Start-up-Ökosystem als Gründer oder Investor reinvestieren. Schließlich sollten auch ein transparentes Bewertungsverfahren geschaffen werden, um derzeit nicht abschätzbare Risiken bei der Gewährung und Übertragung von Mitarbeiteranteilen durch hohe Steuerforderungen auf Grundlage unvorhersehbarer Bewertungen zu verhindern. „Um diese Risiken wirksam zu reduzieren, sollten nach internationalem Vorbild neutrale, einfache und kostengünstige Bewertungsverfahren für Start-ups und Mitarbeiteranteile eingeführt werden“, heißt es vom Verband.

### Einstweilige Zurückhaltung der Regierung

Die Vorschläge des Verbandes werden in der Politik eher verhalten aufgenommen. Zur eigenen Anteilsklasse heißt es zum Beispiel in der Antwort auf die Kleine Anfrage: „Ziel der Förderung von Mitarbeiterkapitalbeteiligungen ist auch eine Mitsprache der Beschäftigten im Unternehmen. Neuregelungen im Gesellschaftsrecht müssten auch an diesem Ziel und an dem Gleichbehandlungsgrundsatz gemessen werden. Die Prüfung solcher Neuregelungen wäre ein längerfristiges Vorhaben und steht deshalb derzeit nicht im

Mittelpunkt der laufenden Abstimmungen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für Mitarbeiterkapitalbeteiligungen.“

Dieser Prinz-Charles-Faktor gilt auch für weitere Forderungen, wenngleich immerhin Prüfungen zugesagt werden. Zu den steuerlichen Erwägungen heißt es: „Die sogenannte Dry-Income-Problematik wird als wichtiges Thema in Gutachten und von Praktikerinnen und Praktikern zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für Mitarbeiterkapitalbeteiligungen genannt. Dementsprechend ist auch dieses Thema Gegenstand der laufenden Prüfung von Verbesserungsmöglichkeiten.“ Nicht folgen mag die Regierung der Einschätzung, dass die Bewertung von Start-ups zu erhöhten Risiken führen könne: „Grundsätzlich stellt, soweit kein Marktpreis ermittelbar ist, das Bewertungsgesetz bewährte und verlässliche Methoden zur Ermittlung des Anteilswertes bereit. Eine Weiterentwicklung, orientiert an ‚Best-Practice‘-Ansätzen in anderen Staaten, wäre ein längerfristiges Vorhaben.“

Aus der Praxis gibt es dagegen Zustimmung: „Ich kann die Forderungen des Start-up-Verbands grundsätzlich nachvollziehen. Gerade Start-ups können nicht so agieren wie große Aktiengesellschaften, so dass es hier nicht um Verbesserungen, sondern um eine zielgerichtete Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen geht. Wenn wir wollen, dass auch hier eine Eigentümerkultur für die betroffenen Mitar-

beiter befördert wird, brauchen wir eine attraktive Anteilsausgabe auch bei GmbHs. Dabei stellen sich steuerliche Fragen. Eine Besteuerung ist meines Erachtens bei einem Start-up erst beim Verkauf der Anteile und nicht bei der Gewährung sinnvoll“, befindet Klaus Schmidt, Geschäftsführer ADEUS Aktienregister-Service-GmbH

### Mitbestimmung als Erfolgsfaktor

Sucht man nach wirklich tiefgreifenden Diskussionspotenzialen rund um die Mitarbeiterbeteiligung, kommt die Frage der Mitbestimmung ins Spiel. Gewerkschaften möchten beide Aspekte verknüpft sehen, und sie setzen dabei auf Regelungsvorschläge, die derzeit auf EU-Ebene erarbeitet werden. Paritätisch mitbestimmte Unternehmen seien im Sinne der Mitarbeiter erfolgreicher, und dies helfe Eigentümern wie Mitarbeitenden gleichermaßen. Diese Position ist natürlich einigermassen konträr etwa zur Auffassung der FDP, die das Thema zuvorderst in der monetären Beteiligung behandelt. Seit 2002 sei ein kontinuierlicher Rückgang paritätisch mitbestimmter Unternehmen in Deutschland zu erkennen, beklagt der DGB. Ins Auge falle vor allem der Rückgang bei mitbestimmten Aktiengesellschaften. Neueste Zahlen zeigen jetzt, dass es 2019 erstmals wieder einen Zuwachs gab. Der Anteil von Frauen im Aufsichtsrat sei seit 2010 kontinuierlich gestiegen – vor allem in mitbestimmten Aufsichtsräten und →



Aus meiner Perspektive ist die weitere Förderung von Mitarbeiterbeteiligungen überfällig. Das gilt für die Verbesserung der Rahmenbedingungen für Mitarbeiteraktien, aber auch für Beteiligungsprogramme an Start-ups.“



**KLAUS SCHMIDT**

Geschäftsführer, ADEUS Aktienregister-Service-GmbH

vor allem auf der Arbeitnehmerbank. Diese Entwicklungen zu verstärken, sei ebenfalls Aufgabe der Politik wenn es um das Thema Mitarbeiterbeteiligung geht, fordert der DGB, man könne dies nicht von der Mitarbeiterkapitalbeteiligung trennen.

### **Christdemokraten mit neuen Vorschlägen**

Nachdem das Thema Mitarbeiterbeteiligung von der FDP und Bündnis 90/Grüne mindestens auf der Vorschlagsseite lange Zeit dominiert wurde, hat nun die CDU im Oktober ein Positionspapier vorgelegt, das einigermaßen radikale Änderungen vorschlägt. Unter dem Titel „Mitarbeiterkapitalbeteiligung und Aktienkultur verbessern – Teilhabe am Wohlstand sichern“ wird eine ganz neue Basis für die Vermögensbildung ausgebreitet. Konkret wollen die Christdemokraten, dass Arbeitnehmer für mindestens 3.500 Euro pro Jahr Mitarbeiteraktien oder andere Anteile erhalten dürfen, ohne dass Steuern und Sozialabgaben fällig werden. Das bedeutet also knapp eine Verzehnfachung des Status quo – oder Verfünfachung, wenn die Erhöhung des jetzigen Freibetrages verkündet wird.

Mehr noch: Das Programm geht deutlich über die Summe von 3.500 Euro hinaus, denn es soll eine Familienkomponente eingefügt werden. Für jedes Familienmitglied soll sich der Freibetrag um weitere 500 Euro im Jahr

erhöhen. Und wenn der Partner ebenfalls arbeitet und an einem Beteiligungsprogramm teilnehmen kann, erhöht sich der Freibetrag auf 7.000 Euro. Für ein Paar mit zwei Kindern bedeutet das: Wenn ein Ehepartner im Unternehmen am Mitarbeiterbeteiligungsprogramm teilnimmt, steigt der gesamte Freibetrag auf 5.000 Euro im Jahr. Nehmen beide Partner an solchen Programmen teil, liegt der gesamte Freibetrag bei mindestens 7.000 Euro im Jahr, zuzüglich weiterer Beträge für Kinder. Darüber hinaus sollen nicht genutzte Freibeträge für bis zu zehn Jahre angesammelt werden können. Gerade diese Möglichkeit der Ansammlung macht einen großen Unterschied, da Belegschaftsaktien heute zumindest bei Führungskräften nicht selten mit dem Höchststeuersatz versteuert werden müssen.

Für Thomas Licharz, Director Employee Share Plans & Partnership Banking Deutsche Bank AG, muss die gesamte Thematik umfassender betrachtet werden: „Um eine nachhaltige Wirkung zu erzielen, würde ich mir wünschen, dass diese Maßnahme in ein größeres Paket zur Stärkung der Aktienkultur als Teil der privaten Altersvorsorge eingebunden wird.“ Auch Schmidt mahnt den ganzheitlichen Ansatz an: „Mitarbeiteraktienprogramme sind nicht selten die Basis für weitere Aktieninvestments. Das zeigen zahlreiche Untersuchungen. Mitarbeiter, die die Aktien des eigenen Unternehmens

im Depot haben, identifizieren sich nicht nur stärker mit dem eigenen Haus, sondern sind auch eher bereit, in andere Aktienwerte zu investieren. So werden aus Mitarbeitern Aktionäre. Die Ausgabe von Mitarbeiteraktien ist somit ein Katalysator für weitere Aktienanlagen beim Mitarbeiter und in seinem privaten Umfeld. So können wir einen ganz erheblichen Beitrag zur allseits gewünschten Verbesserung der Aktienkultur in Deutschland leisten. Auch wenn gerade durch die aktuelle Niedrigzinssituation verstärkte Investments von Privatanlegern in Aktien und Fondsanteile zu beobachten sind, haben wir in Deutschland größeren Nachholbedarf, neue Aktionäre – gerade unter den Jüngeren – zu gewinnen. Mit der Förderung der Mitarbeiterbeteiligung und deren Folgewirkungen kommen wir hier nachhaltig voran.“

### **FAZIT**

Es ist durchaus Bewegung im Thema, aber wirklich durchschlagend voran geht es nicht. Selbst wenn man die Verdoppelung des steuerlichen Freibetrages auf 720 EUR als naheliegend, aber eben nicht sicher betrachtet (bis zum Redaktionsschluss gab es keine verabschiedete gesetzliche Regelung), bleibt noch eine Menge Arbeit. Dem Teilbereich der Start-up-Förderung kommt hohe Bedeutung zu, gleichzeitig darf das Thema nicht auf diesen Bereich verengt werden: Gerade in der Vermögensbildung der sogenannten Tarifbeschäftigten liegt hoher gesellschaftlicher Wert. Die Entwicklung der Aktienkurse bei der TUI AG sowie der Lufthansa AG zeigt, dass das Instrument auch Risiken birgt, weswegen die Idee eines Ausgleichsfonds sicher in Zukunft verstärkt diskutiert werden wird. In jedem Fall liegt noch viel Arbeit vor Politik und Interessengruppen, bis die Bundesrepublik eine führende Position in der Ausgestaltung der Mitarbeiterbeteiligung einnehmen wird. Obwohl weitgehende Einigkeit herrscht, dass das Instrument prinzipiell gut zur sozialen Marktwirtschaft deutscher Prägung passt. ■

[redaktion@unternehmeredition.de](mailto:redaktion@unternehmeredition.de)



## **Mitarbeiterbeteiligung leicht gemacht**

Unsere Experten übernehmen die Verwaltung Ihrer Vergütungspläne, damit Sie sich voll und ganz auf Ihr Kerngeschäft konzentrieren können. Lassen Sie unser Team für sich arbeiten, ganz gleich wo auf der Welt Sie sich befinden.

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

Global Shares, Mainzer Landstraße 250 – 254,  
D-60326 Frankfurt am Main, Deutschland  
Tel.: +49 89 38038 749, Mobil: +49 173 3130171

# Mitarbeiterbeteiligung: Der sich selbst befeuernde Kreislauf

Mitarbeiterbeteiligungen sind ein entscheidender Faktor für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung von Start-ups. Neueste Studien belegen diese Erkenntnis eindrucksvoll. VON **CHRISTOPH J. STRESING**

**D**emnach messen 88% der Gründer und sogar 94% der Investoren dem Instrument einen signifikanten Einfluss auf den Erfolg eines Start-ups bei.<sup>1</sup> Die positiven Wirkungen von Mitarbeiterbeteiligungen greifen dabei gleich auf mehreren Ebenen. Mitarbeiterbeteiligungsprogramme machen Start-ups als Arbeitgeber attraktiver für (potenzielle) Arbeitnehmer und reduzieren damit den bestehenden systemischen Nachteil, dem Start-ups als Arbeitgeber gegenüber Unternehmen der etablierten Wirtschaft ausgesetzt sind. Damit sind sie ein wichtiger Treiber von Innovationen. Bei Mitarbeitern führen sie zu einer stärkeren Identifikation mit dem



**ZUR PERSON**

**Christoph J. Stresing** ist seit Mai 2019 Co-Geschäftsführer beim Bundesverband Deutsche Startups e.V. Dort verantwortet er unter anderem die Bereiche Politik, Presse und Research. Zuvor war er sieben Jahre beim Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften e.V. (BVK) als Leiter politische Kommunikation tätig, die letzten fünf Jahre davon zusätzlich als stellvertretender Geschäftsführer.

[www.deutschestartups.org](http://www.deutschestartups.org)

## Rahmenbedingungen für Mitarbeiterbeteiligung im Vergleich

International	Deutschland
✓ Privilegierte Besteuerung	⊗ In der Regel einkommensteuerepflichtig
✓ Notarielle Beurkundung nicht erforderlich	⊗ Notarielle Beurkundung häufig notwendig
✓ Besteuerung regelmäßig erst bei Anteilsverkauf (Liquiditätszufluss)	⊗ Besteuerung häufig bereits vor Liquiditätszufluss
✓ Handlungsfähigkeit der Gesellschaft gewährleistet	⊗ Missbrauchspotenzial durch gesellschaftsrechtlichen Schutz vor Kleinstbeteiligungen
✓ Für Mitarbeiter transparent und einfach verständlich	⊗ Transparente gesellschaftsrechtliche Beteiligung nach internationalem Standard

Quelle: Bundesverband Deutsche Startups e.V.

Unternehmen und gewährleisten Teilhabe am wirtschaftlichen Erfolg.

Darüber hinaus können Mitarbeiterbeteiligungen zu einer Initialzündung für einen sich selbst befeuernden Kreislauf aus Innovationen und Investitionen führen: Mehr als ein Drittel der Gründer in Deutschland hat mit den Erlösen aus Mitarbeiterbeteiligungen ein Start-up gegründet. Zahlreiche Business Angels verdanken der Möglichkeit, in Start-ups zu investieren, frühere Erlöse aus Mitarbeiterbeteiligungen. In den USA haben allein durch Investitionen ehemaliger PayPal-Mitarbeiter Dutzende Unternehmen, unter ihnen Tesla, Uber, YouTube oder SpaceX, von diesem Kreislauf profitiert.

### Rahmenbedingungen verbesserungswürdig

Doch um die Rahmenbedingungen für Mitarbeiterbeteiligungen in Deutschland steht es schlecht.<sup>2</sup> Auch eine im Auftrag des Bundeswirtschaftsministeriums durchgeführte Studie betont das Verbesserungspotenzial.<sup>3</sup> Das spiegelt

sich in den unterschiedlichen Erscheinungsformen von Mitarbeiterbeteiligungen wider: Echte Beteiligungen bei Start-ups sind hierzulande die Ausnahme. Gerade 14% der Start-ups bieten ihren Mitarbeitern echte Anteile an. Auch bei Optionen auf echte Anteile, sogenannten Employment Stock Ownership Programs (ESOPs), sieht es mit rund 20% kaum besser aus. Bevorzugt werden virtuelle Beteiligungen (73%), sogenannte Virtual Stock Ownership Programs (VSOPs).<sup>4</sup> Anders als bei echten Anteilen erwerben Mitarbeiter damit allerdings lediglich schuldrechtliche Ansprüche; daher ähneln VSOPs eher Bonuszahlungen.

Es ist der Versuch deutscher Start-ups, international gängige Beteili-

1) #ESOPasap. Faire Mitarbeiterbeteiligungen in Start-ups – mit Unternehmergeist Innovation und Wachstum beschleunigen.

2) Index Ventures (2018): Rewarding Talent. A guide to stock options for European entrepreneurs.

3) Lowitzsch, J. (Hrsg.) (2020): Verbreitung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung in Deutschland und Europa. Entwicklungsperspektiven.

4) #ESOPasap. Faire Mitarbeiterbeteiligungen in Start-ups – mit Unternehmergeist Innovation und Wachstum beschleunigen.

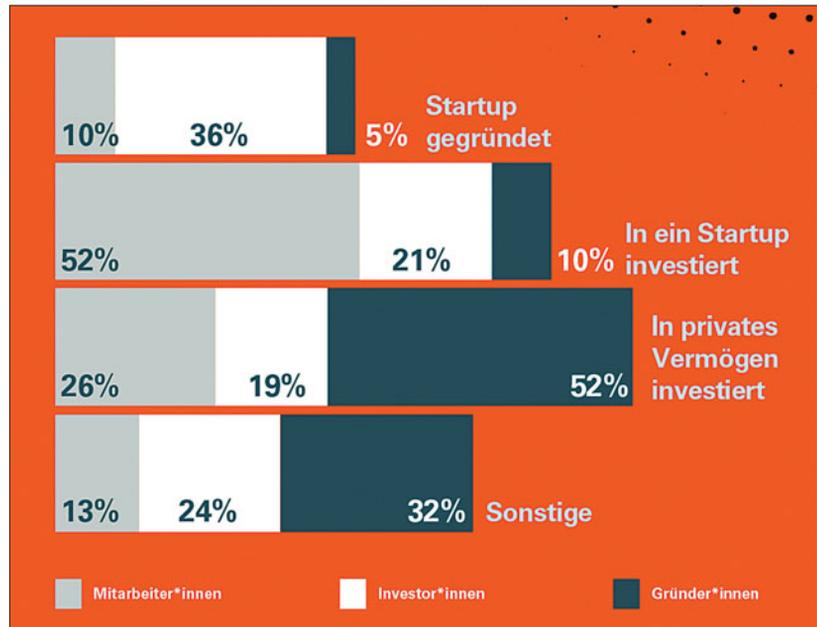
gungsformen zu simulieren – damit sind VSOPs lediglich, wenn auch weit verbreitet, eine Behelfslösung. Insbesondere für Top-Talente aus dem Ausland sind die komplizierten VSOP-Konstruktionen oft wenig transparent oder gar abschreckend. Das bedeutet, dass gerade für Scale-ups, die sich im globalen Wettbewerb um die besten Talente befinden, die geltenden Rahmenbedingungen einen gravierenden Hemmschuh für Wachstum und Weiterentwicklung darstellen. Anders formuliert: Die Rahmenbedingungen von Mitarbeiterbeteiligungen zu verbessern, ist eine entscheidende Stellschraube, um den Start-up- und Techstandort Deutschland zu stärken und damit letztlich unseren Wohlstand in Zeiten rasant fortschreitender digitaler Transformation zu sichern.

**Problem wird nun adressiert**

Die Große Koalition hat das erkannt: Mit dem im Juni verabschiedeten Konjunktur- und Zukunftspaket wurde der Punkt prominent aufgegriffen. Der Koalitionsausschuss hat sich geeinigt, „Deutschland als Standort für Investitionen in Zukunfts- und Wachstumsunternehmen zu stärken“ und für Start-up-Mitarbeiter eine „attraktive Möglichkeit der Mitarbeiterbeteiligung (zu) schaffen“. Damit ist die Bundesregierung deutlich über die eigenen Ankündigungen aus dem November 2019 hinausgegangen, nach denen lediglich die Freibeträge von Mitarbeiterkapitalbeteiligungen von 360 auf 720 EUR angehoben werden sollen. Das ist sehr zu begrüßen, denn die alleinige Anhebung des Freibetrags würde an den Bedürfnissen von Start-ups vorbeigehen. Zwischenzeitlich konnten sich die beteiligten Ressorts auf Eckpunkte einigen. Neben dem politischen Willen ist allerdings die konkrete Ausgestaltung von entscheidender Bedeutung. Die präsentierten Eckpunkte bilden dabei einen guten ersten Aufschlag, der im weiteren Verfahren allerdings noch weiterer Anpassungen bedarf, damit Start-ups auch in der Breite von den Neuregelungen profitieren können.

Dabei drängt die Zeit – nicht nur, weil wir uns im letzten Viertel der

**Wofür haben Sie die Erlöse aus dem Mitarbeiterbeteiligungsprogramm primär verwendet?**



Quelle: Bundesverband Deutsche Startups e.V.

Legislaturperiode befinden und damit die Gefahr besteht, dass die bisherigen Ankündigungen nur Ankündigungen bleiben, sondern auch, weil wir nicht weiter in das Hintertreffen geraten dürfen, wenn es um grundlegende Weichenstellungen für den Start-up-Standort Deutschland geht. Immerhin zieht fast jedes fünfte Start-up angesichts der schlechten Rahmenbedingungen für Mitarbeiterbeteiligungen in Erwägung, Deutschland den Rücken zu kehren und abzuwandern.<sup>5</sup> Dieses Alarm-signal muss zeitnahe Verbesserungsmaßnahmen zur Folge haben.

Der Start-up-Verband hat gemeinsam mit der Boston Consulting Group, BCG Digital Ventures, Hengeler Mueller und der Internet Economy Foundation (IE.F) Empfehlungen entwickelt, um Deutschland international zum Vorreiter im Bereich der Mitarbeiterbeteiligungen zu machen.

**FAZIT**

Dabei sollten sich die Diskussionen über die Frage der Ausgestaltungen nicht auf das Steuerrecht beschränken. Mit der Schaffung einer eigenen Anteilsklasse für Mitarbeiterbetei-

ligungen etwa liegt ein wichtiger Hebel im Gesellschaftsrecht. Behelfslösungen wie VSOPs würden dann nicht mehr benötigt. Wichtig ist darüber hinaus, sogenannte Dry Income-Problematiken, das heißt eine Besteuerung vor Liquiditätsfluss, zu vermeiden. Zudem sollten geldwerte Vorteile aus Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen einheitlich als Kapitalerträge besteuert werden. Die bestehende steuerliche Schlechterstellung von Mitarbeitern gegenüber Gründern und Investoren ist allein systematisch wenig überzeugend. Darüber hinaus könnten signifikante Freibeträge für die Erlöse von Mitarbeiterbeteiligungen im Falle von Re-Investitionen in das Start-up-Ökosystem wichtige Impulse geben. Last but not least sollten transparente, einfache und kostengünstige Bewertungsverfahren etabliert werden. Dadurch werden Risiken unvorhersehbarer Bewertungen begrenzt und der Aufwand der Finanzbehörden minimiert. ■

5) #ESOPasap. Faire Mitarbeiterbeteiligungen in Start-ups – mit Unternehmergeist Innovation und Wachstum beschleunigen.

# Mitarbeiterbeteiligung in Start-ups – Standortnachteil Deutschland?

Die Rekrutierung von Fachkräften ist für Start-ups schwierig, denn gerade anfangs sind Mittel für Gehälter knapp. Mitarbeiterbeteiligungen gelten dabei als bewährtes Mittel für Start-ups, Top-Talente anzuwerben; im Wesentlichen handelt es sich dabei um eine Erfolgsbeteiligung, die Start-ups ihren Mitarbeitern als Ausgleich für ein vergleichsweise niedriges Grundgehalt bieten. Von solchen Beteiligungen können Mitarbeiter im Falle eines Exits wirtschaftlich profitieren – jedoch nur wenn das Modell funktioniert, denn die richtige Gestaltung kann Schwierigkeiten bereiten. VON **DR. SEBASTIAN SUMALVICO**

**D**ie Gestaltungsvarianten für Beteiligungsmodelle sind zahlreich. Stark vereinfacht gibt es drei gängige Varianten: virtuelle Beteiligungen, „echte“ Beteiligungen sowie Anteilsoptionen.

Virtuelle Beteiligungen sind bei deutschen Start-ups am stärksten verbreitet. Echte Beteiligungen oder Anteilsoptionen finden sich eher selten. Hintergrund sind steuer- und gesellschaftsrechtliche Nachteile, die echte Beteiligungen gegenüber virtuellen unattraktiv machen. Die rechtlichen Rahmenbedingungen in Deutschland für echte Beteiligungen führen im internationalen Ver-

gleich wohl sogar zu einem Wettbewerbsnachteil für deutsche Start-ups gegenüber ausländischen Standorten.

## Virtuelle Beteiligungen

Virtuelle Beteiligungen gleichen einer Art Exit-Bonusvereinbarung. Die Auszahlung des Bonus erfolgt im Exit, wobei Mitarbeiter finanziell so gestellt werden, als seien sie Inhaber von Geschäftsanteilen. Virtuelle Beteiligungen gewähren keine Gesellschafterstellung und daher insbesondere keine Stimmrechte. Der Mitarbeiter leistet keine Zahlung für den Erwerb der virtuellen Beteiligung und ist nicht am Verlust beteiligt, trägt also kein Verlustrisiko. Vorteile virtueller Beteiligungen für Firmen sind ihre hohe Flexibilität und der vergleichsweise geringe Verwaltungs- und Kostenaufwand.

## Echte Beteiligungen

Echte Beteiligungen machen Mitarbeiter zu Gesellschaftern des Start-ups mit den damit verbundenen Gesellschafterrechten. In Private-Equity-finanzierten Firmen erwerben Mitarbeiter die Beteiligung oft gegen Zahlung des Verkehrswerts. Mitarbeitern von Start-ups fehlt hierzu meist die Liquidität, weshalb nur ein verbilligter oder unentgeltlicher Erwerb stattfindet. Mangels eigenem Investment unterliegen Mitarbeiter von Start-ups auch bei echten Beteiligungen keinem bzw. nur geringem Verlustrisiko.

Aus Perspektive der Gesellschafter typischer Start-ups ist es unattraktiv, eine Vielzahl von Mitarbeitern mit Minderbeteiligungen als Mitgesellschafter zu haben. Deren Gesellschafterrechte können zwar über Pool-Vereinbarungen oder Zwischenschaltung spezieller Beteiligungsgesellschaften gebündelt werden. Dies führt jedoch zu einem vergleichsweise hohen Verwaltungs- und Kostenaufwand.

## Anteilsoptionen

Mit Anteilsoptionen erhalten Mitarbeiter den Anspruch, in der Zukunft echte Anteile am Unternehmen zu erwerben. Bei Gewährung der Option wird bereits ein Ausübungspreis festgelegt, der sich am Marktwert der Anteile bei Gewährung der Option orientiert. Der Mitarbeiter kann dann im Exit die Option in echte Anteile zum Ausübungspreis wandeln. Die zwischenzeitliche Wertsteigerung der Anteile wird meist durch eine Weiterveräußerung im Exit realisiert werden. Auch hier besteht kein Verlustrisiko für den Begünstigten.

Aus gesellschaftsrechtlicher Sicht haben Optionen den Nachteil, dass sie den Prozess des Exit erschweren. Sollen alle Anteile am Unternehmen verkauft werden, haben die Gesellschafter kein Interesse daran, dass vor dem Exit weitere Anteile an Mitarbeiter ausgegeben werden, die dann direkt an den Käufer



### ZUR PERSON

**Dr. Sebastian Sumalvico** ist Rechtsanwalt der LUTZ | ABEL Rechtsanwalts PartG mbB am Standort München. Er ist spezialisiert auf Venture Capital und M&A sowie Managementbeteiligungen und berät sowohl Investoren als auch Start-ups und Gründer bei Finanzierungsrunden und Transaktionen.  
[www.lutzabel.com](http://www.lutzabel.com)

weiterveräußert werden. Werden die Optionen im Fall des Exit abgefunden, ohne ausgeübt zu werden, unterscheidet sich der Vorgang wirtschaftlich nicht von der Bonuszahlung bei virtueller Beteiligung.

### Steuerliche Optimierung

Sämtliche Modelle dienen dazu, Mitarbeiter anzuwerben und zu motivieren, indem ihnen ermöglicht wird, mit möglichst geringem Kapitalaufwand möglichst hohe Erlöse zu erzielen. Um das Incentivierungspotenzial voll auszuschöpfen, sind wirtschaftliche und steuerliche Optimierungen erforderlich.

In wirtschaftlicher Hinsicht unterscheiden sich die Modelle für Mitarbeiter kaum, da sie mangels eigenem Investment kein Verlustrisiko tragen und nahezu gleich hohe Erlösbeteiligungen gewähren. Lediglich aus Gesellschafterperspektive erscheinen virtuelle Beteiligung attraktiver.

Vielfach sollen daher Beteiligungen steuerlich optimiert werden. Dies ist in Deutschland schwierig, da aus Mitarbeiterbeteiligungen zufließende geldwerte Vorteile oft als Arbeitslohn qualifiziert und besteuert werden.

Die virtuelle Beteiligung unterliegt als Bonusanspruch stets der Lohnsteuer. Die Steuer fällt erst mit tatsächlichem Zufluss des Erlöses an und wird beim Begünstigten mit dem individuellen Einkommenssteuersatz (bis zu 42%) versteuert.

Echte Beteiligungen sind steuerlich grundsätzlich wie Kapitalbeteiligungen zu behandeln, d.h. Erlöse unterfallen dem Abgeltungssteuersatz (25%) bzw. dem Teileinkünfteverfahren (bis zu 27%) und nicht der meist höheren Lohnsteuer. Dies ändert sich, wenn die Mitarbeiterbeteiligung dem Arbeitsverhältnis zu nahesteht und als verdeckte Lohnzahlung erscheint.

Werden die Anteile unentgeltlich oder verbilligt erworben, nimmt die Finanzverwaltung an, dass diese Anteile als Lohn gewährt wurden. Dann kommt es in Höhe des Verkehrswertes der Beteiligung (abzgl. etwaiger Erwerbspreise) bereits im Zeitpunkt des Anteils-erwerbs zum Zufluss des geldwerten



Echte Beteiligungen oder Anteilsoptionen finden sich bei deutschen Start-ups eher selten.

Vorteils beim Mitarbeiter. Dieser unterliegt der höheren Lohnbesteuerung und ist sofort mit dem individuellen Einkommenssteuersatz zu versteuern, obwohl dem Mitarbeiter kein Geld zufließt (Dry Income). Die Mitarbeiter verfügen meist nicht über ausreichende Liquidität, diese Steuern zu bezahlen.

Die Dry Income-Problematik kann auch bei Anteilsoptionen auftreten. Hier sieht die Finanzverwaltung den die Besteuerung auslösenden Zufluss des geldwerten Vorteils erst im Zeitpunkt der Optionsausübung. Durch die Ausübung bezieht der Mitarbeiter aus dem verbilligten Erwerb der Anteile einen geldwerten Vorteil in Höhe der Differenz zwischen Ausübungspreis und Marktwert der Beteiligung, der sofort als Lohn zu versteuern ist. Erfolgt bei Exit eine Weiterveräußerung, erhält der Mitarbeiter daraus die zur Zahlung der Steuer notwendigen Mittel. Nur wenn eine Veräußerung untypischerweise unterliebe, käme es zu Dry Income.

Aufgrund der Dry-Income-Problematik, aber auch aufgrund der gesellschaftsrechtlichen Hürden, spielen echte Kapitalbeteiligungen oder Optionen bei Start-ups kaum eine Rolle.

### Standortnachteil Deutschland?

Weil Zuflüsse aus Mitarbeiterbeteiligungen bei Start-ups in Deutschland meist als Arbeitslohn zu versteuern sind, wird

das deutsche Besteuerungsregime im internationalen Vergleich als Standortnachteil empfunden. In den USA, Großbritannien, Frankreich oder Schweden könnten laut den Kritikern Beteiligungen zu deutlich attraktiveren Konditionen angeboten werden.

U.a. Schweden gilt als Vorbild: Hier gilt seit 2018 für Start-ups eine Ausnahme für bestimmte Anteilsoptionen (sog. Qualified Employee Stock Options). Unter bestimmten Bedingungen werden die Anteilsoptionen nicht bei ihrer Ausübung, sondern erst bei Verkauf der Anteile als Kapitalertrag besteuert. Sie werden somit nicht als Lohnanteil behandelt.

Die deutsche Start-up-Lobby setzt sich zunehmend dafür ein, dass ähnliche Ausnahmeregelungen auch für Start-ups in Deutschland etabliert werden, und fordert rechtliche Anpassungen, um Standortnachteile zu beseitigen. Das Bundesfinanzministerium hat bereits Bereitschaft signalisiert und einen entsprechenden „Gesetzesentwurf zur Stärkung des Fondsstandortes Deutschland“ bis Ende 2020 angekündigt. Details sind bislang jedoch völlig ungeklärt. Diskutiert werden u.a. eine neue Anteilsklasse, Besteuerung des geldwerten Vorteils als Kapitalertrag, Steuerstundung zur Vermeidung von Dry Income oder höhere Freibeträge für Mitarbeiter; nach einem ein Positionspapier der CSU sollen Arbeitnehmer mindestens 3.500 EUR im Jahr an Anteilen erhalten können, ohne dass darauf Steuern und Sozialabgaben fällig werden.

Ein Schwerpunkt der Diskussion ist die steuerliche Begünstigung von Optionen. Auffällig ist, dass gesellschaftsrechtliche Aspekte hingegen kaum Beachtung finden. Verkannt wird insbesondere das Problem des erschwerten Exitprozesses bei Optionen sowie der Komplexität von echten Beteiligungen.

Es bleibt daher abzuwarten, ob nach einer Änderung der steuerlichen Rahmenbedingungen echte Beteiligungen oder Optionen bei Start-ups auch tatsächlich verstärkt eingesetzt werden. Dies hängt auch davon ab, wie Beteiligungen gesellschaftsrechtlich optimiert werden können. ■

# Plädoyer für Stärkung der Mitbestimmung

2020 markiert eine Zäsur in der Debatte um die Mitarbeiterkapitalbeteiligung: Die EU-Kommission hat einen Legislativvorschlag zu nachhaltiger Unternehmensführung unter Einbindung aller Stakeholder – und damit auch der Arbeitnehmer – angekündigt.

VON **RAINALD THANNISCH** UND **THOMAS FISCHER**

**W**arum sollten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sich an Unternehmen beteiligen, wenn gleichzeitig ihre Mitbestimmungsrechte beschnitten werden? Der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) rückt den Aspekt der immateriellen Unternehmensbeteiligung in den Fokus der Diskussion und hat sich in diesem Sinne aktiv an den aktuell zahlreichen Debatten zur Mitarbeiterkapitalbeteiligung beteiligt sowie dort mit einer differenzierten Position eingebracht. Kurz gefasst sehen wir Chancen für die Beschäftigten, warnen aber auch vor möglichen

## Mitbestimmung wird häufig unterlaufen



\*) Über europäische Rechtsformen wie z.B. SE oder deutsche Rechtsformen ohne Mitbestimmung  
Quellen: Hans-Böckler-Stiftung, Sick 2020

Risiken. Dabei haben wir immer wieder eingefordert, dass materielle wie immaterielle Arbeitnehmerbeteiligung als zwei Seiten einer Medaille betrachtet werden sollten. So sind sich Mitbestimmung und Kapitalbeteiligung in der ihnen zugeschriebenen Wirkung nicht unähnlich, sie erhöhen nach wissenschaftlichen Studien jeweils die Motivation und die Produktivität der Mitarbeiter/innen. Weitere aktuelle Studien auf Basis des für die Hans-Böckler-Stiftung erarbeiteten Mitbestimmungsindex (MB-ix) zeigen zudem, dass Unternehmen mit starker Mitbestimmung mehr ausbilden, ein höheres Maß an Arbeitsplatzsicherheit bieten, mehr Frauen in den Aufsichtsrat berufen, sich in ihren täglichen Entscheidungen und bei der Bemessung von Vorstandsvergütungen häufiger an Nachhaltigkeitszielen orientieren sowie öfter in engem Dialog mit Stakeholdern stehen.

## Mitbestimmung als Faktor für Unternehmenserfolg

Ein sich verstärkender Effekt beider Beteiligungsformen scheint plausibel, verdeutlichen doch aktuelle Forschungsarbeiten, dass die Einbettung der Kapitalbeteiligung in eine beteiligungsorientierte Unternehmenskultur – und gerade dafür steht ja die Mitbestimmung – eine essenzielle Voraussetzung für ihren nachhaltigen Erfolg ist. Bedauerlicherweise müssen wir jedoch zur Kenntnis nehmen, dass die gesetzliche Mitbestimmung in der Debatte um Arbeitnehmerkapitalbeteiligung kaum eine Rolle spielt.

So verweisen zum Beispiel Vertreter/innen der Start-up-Szene nach unserer Wahrnehmung zwar gerne auf die partizipative und dynamische Unternehmenskultur in ihren Unternehmen, fordern jedoch – bezogen auf die von ihnen vorgeschlagene neue gesellschaftsrechtliche Anteilsklasse →



### ZU DEN PERSONEN

**Thomas Fischer** ist Leiter der Abteilung Grundsatzangelegenheiten und Gesellschaftspolitik beim DGB-Bundesvorstand in Berlin.

**Rainald Thannisch** ist Referatsleiter für Mitbestimmung, Corporate Governance und CSR in der Abteilung Grundsatzangelegenheiten und Gesellschaftspolitik beim DGB-Bundesvorstand in Berlin.

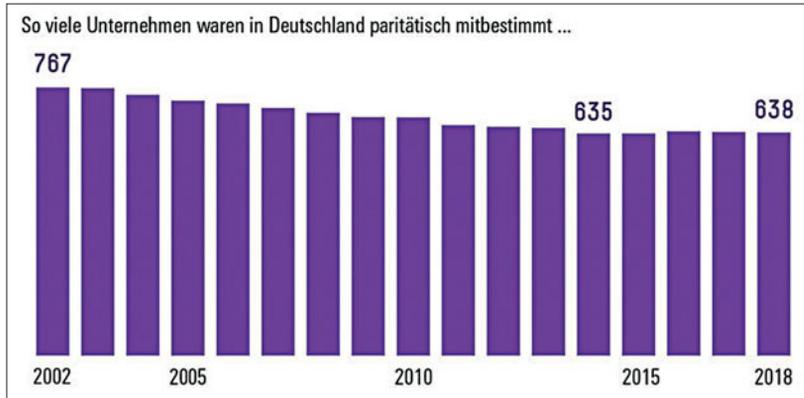
[www.dgb.de](http://www.dgb.de)

# Wie kann globales Wissen lokal wirken?

Wir beraten Sie ganzheitlich in allen mitarbeiterbezogenen Themen rund um Steuern, Vergütung, Optimierung von Organisationsstrukturen, Prozessen und HR Systemen. Für mehr Informationen kontaktieren Sie Gordon Rösch unter [gordon.roesch@de.ey.com](mailto:gordon.roesch@de.ey.com)  
[www.de.ey.com/pas](http://www.de.ey.com/pas) #BetterQuestions

■ ■ ■  
The better the question.  
The better the answer.  
The better the world works.

## Schleichende Erosion



Quelle: Hans-Böckler-Stiftung 2020

für GmbH-Anteile – ausdrücklich die Einschränkung der Informations- und Beteiligungsrechte der Beschäftigten. Häufig wird ganz banal befürchtet, dass zu viel Mitbestimmung potenzielle Investoren oder Käufer eines Start-ups vergraulen könnte.

### Verknüpfung beider Formen angemahnt

Auch jenseits der Start-up-Debatte findet außerhalb gewerkschaftlicher Kreise kaum einmal eine gemeinsame Diskussion beider Themen statt – und das, obwohl wir aus vielen Gesprächen mit den Befürworter/innen der Kapitalbeteiligung den klaren Eindruck haben, dass diese in ihrer Mehrheit der Mitbestimmung positiv gegenüber stehen. Wenn im Regelfall dennoch eine explizite Verknüpfung beider Themen unterbleibt, so liegt dies mit hoher Wahrscheinlichkeit auch daran, dass die Weiterentwicklung der Mitbestimmung zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden äußerst umstritten ist und man sich gut beraten fühlt, gewissermaßen „die Finger aus der Kreissäge“ zu lassen.

Diese Haltung dürfte sich jedoch langfristig als unklug herausstellen. Wir vermuten stark, dass sich die Nichtbeachtung der gesetzlichen Mitbestimmung letztlich auch negativ auf die Attraktivität der Mitarbeiterkapitalbeteiligung auswirken wird: Denn

die Reichweite der gesetzlichen Mitbestimmung ist auf dem Rückzug – und damit auch die demokratische Teilhabe der Beschäftigten an ihren Unternehmen. Besonders drastisch ist diese Entwicklung bei der Unternehmensmitbestimmung, also der Mitbestimmung von Arbeitnehmervertreter/innen im Aufsichtsrat. Wie aktuelle empirische Studien der Hans-Böckler-Stiftung zeigen, haben es Schlupflöcher im europäischen und deutschen Recht ermöglicht, dass sich in Deutschland mittlerweile 194 Kapitalgesellschaften mit zusammen knapp 1,5 Mio. Beschäftigten der paritätischen Unternehmensmitbestimmung entzogen haben.

Warum aber sollten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ein Interesse an einer finanziellen Investition in ihre Unternehmen haben, wenn sie gleichzeitig systematisch aus der Kontrolle und Beratung des Vorstands beziehungsweise der Geschäftsführung ausgeschlossen werden? Warum sollten sie Aktien ihres Unternehmens langfristig halten – vielleicht sogar ein „Klumpenrisiko“ in Kauf nehmen –, wenn sie keine Möglichkeit dazu haben, ihre Ideen und Vorstellungen in die Unternehmenspolitik einzuspeisen? Und warum sollten sich Beschäftigte beruflich langfristig an ein Unternehmen binden, das juristische Winkelzüge anwendet, um ihre Rechte bewusst zu untergraben?

### Legislativvorschlag der EU-Kommission erwartet

Es ist aus unserer Sicht an der Zeit, diese Fragen auch im Kontext der Debatte um Kapitalbeteiligung zu diskutieren – zumal die Mitbestimmung, wie oben dargestellt, einen überaus positiven Effekt auf die Nachhaltigkeit der Unternehmenspolitik und damit auch auf die Nachhaltigkeit einer finanziellen Beteiligung hat. Nachhaltige Corporate Governance („gute Unternehmensführung“) ist dabei nicht nur ein wichtiges Thema in der gewerkschaftlichen Diskussion, sondern auch ganz oben auf der politischen Agenda der EU-Kommission: Nach jahrzehntelanger Dominanz des kurzfristigen Denkens hat EU-Justizkommissar Didier Reynders angekündigt, europäische Unternehmen zukünftig durch einen EU-Rechtsrahmen stärker an Umwelt- und Nachhaltigkeitsziele zu binden. Ein entsprechender Legislativvorschlag ist für das zweite Quartal 2021 angekündigt. Wie dieser im Detail aussehen wird, ist noch unklar. Es darf aber vermutet werden, dass die Einbindung der Stakeholder (und damit auch der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer) in die Nachhaltigkeitspolitik der Unternehmen auf die eine oder andere Weise eine Rolle spielen wird.

### FAZIT

Der DGB begrüßt diese Entwicklung und plädiert nachdrücklich dafür, in diesem Kontext auch die Mitbestimmung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu stärken. Die gut organisierte Lobby der Kapitalbeteiligung wäre aus unserer Sicht gut beraten, sich ebenfalls in diesen Prozess einzubringen – und dabei auch für eine Stärkung der immateriellen Beteiligung der Beschäftigten zu plädieren oder den Argumenten der Gewerkschaften gegenüber mindestens offen zu sein, denn beide Seiten der Medaille gehören untrennbar zusammen. ■

# GOVERNANCE RISK & FINANCE VERGÜTUNG

Mit langjähriger internationaler Erfahrung arbeiten wir eng mit Eigentümern, Aufsichtsräten und Vorständen von börsennotierten und privaten Unternehmen zusammen, um das strategische Zusammenspiel von ESG und Vergütung zu fördern.

**HCM**  
International

**GECN** | GLOBAL  
GOVERNANCE  
AND EXECUTIVE  
COMPENSATION  
GROUP  
North America • Continental Europe • United Kingdom • Asia • Australia • Africa

[hcm.com](http://hcm.com)

# „Shared capitalism“ als Zeichen der Zeit erkennen

Mitwirkung, Mitverantwortung und Beteiligung am Erfolg als tragende Säulen einer betrieblichen Partnerschaft und wichtige Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen verstehen. VON DIRK LAMBACH

Vor 70 Jahren wurde die Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft (AGP e.V.) gegründet. Den Initiatoren um den Textilfabrikanten Gert P. Spindler ging es im Wesentlichen darum, durch eine partnerschaftliche Zusammenarbeit in den Betrieben eine Annäherung von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen zu erreichen und die traditionelle Konfrontation zwischen Arbeit und Kapital zu überwinden. In ihrer Gründungssatzung

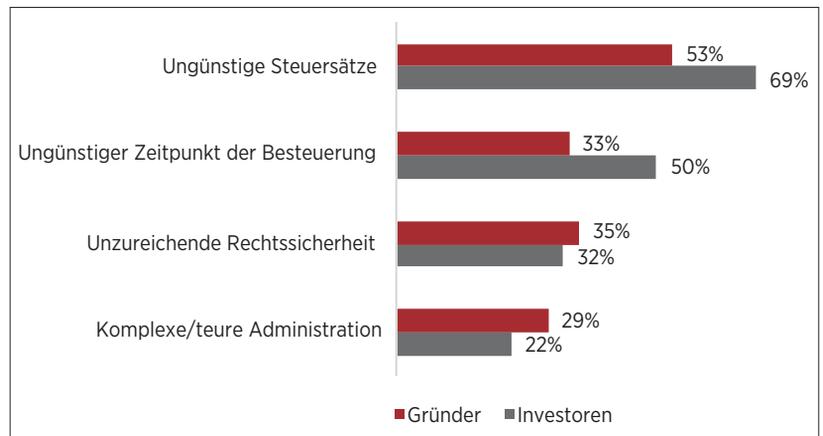


## ZUR PERSON

**Dirk Lambach** ist diplomierte Betriebswirt und arbeitet für den Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung – AGP in Kassel. Der Verband setzt sich seit 1950 für die Verbreitung der Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland ein und bietet Unternehmen eine Plattform für Beratung, Information sowie Erfahrungsaustausch rund um das Thema Mitarbeiterbeteiligung. Mitglieder des gemeinnützigen Vereins sind Unternehmen, die Mitarbeiterbeteiligung praktizieren, sowie Wissenschaftler, Fachexperten und Personalverantwortliche.

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

## Was waren die größten Herausforderungen bei der Umsetzung eines Mitarbeiterbeteiligungsprogramms?



Quelle: Bundesverband Deutsche Startups e.V.

beschreibt die AGP ihr Verständnis der betrieblichen Partnerschaft als „jede durch eine Vereinbarung zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeiter festgelegte Form der Zusammenarbeit, die außer einer ständigen Pflege der zwischenmenschlichen Beziehung eine Mitwirkung und Mitverantwortung sowie eine materielle Beteiligung am Betriebserfolg zum Inhalt hat“.

Was damals auf viel Argwohn stieß und heute teils noch immer kontrovers in Deutschland diskutiert wird, ist für die amerikanisch geprägten Start-ups seit langem ein Selbstverständnis. Dort hat das Silicon Valley es zu einem globalen Standard gesetzt, dass Mitarbeiter, die ihre Arbeitszeit und ihr „Talent“ in das Unternehmen investieren, genauso wie die Gründer finanziell am Erfolg beteiligt werden. Ein Trend,

den die amerikanischen Ökonomen Douglas Kruse, Richard B. Freeman und Joseph R. Blasi als „shared capitalism“ bezeichnen und der das Verhältnis zwischen Kapital und Arbeit in den USA in den letzten Jahrzehnten entscheidend weiterentwickelt hat.

## Erinnerung an Finanzkrise

In Deutschland beteiligen heute rund 4.000 Unternehmen ihre Mitarbeiter am Kapital des Unternehmens. Neben der Mitarbeiterbindung und -motivation schätzen diese die positiven Auswirkungen auf die Ausstattung mit Eigenkapital sowie die durch die Beteiligung gestärkte Vertrauenskultur. Deren Bedeutung wurde nicht zuletzt in der Finanzkrise 2007 – 2009 deutlich. Es zeigte sich dort, dass Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung flexibler

reagieren konnten, da Raum für schwierige Entscheidungen und innovative Antworten auf neue unternehmerische Herausforderungen geschaffen wurde.

Aktuell bedroht die Corona-Krise eine Vielzahl von Unternehmen in Deutschland. Das abrupte Wegbrechen von Aufträgen und Umsatzerlösen führt mit einem rasanten Tempo zu existenziellen Liquiditätsproblemen. Personalaufwendungen stellen dabei den größten Liquiditätsabfluss dar. Auch hier könnte die Mitarbeiterbeteiligung als Kriseninstrument wirkungsvoll sein. Denn wenn Teile des Gehalts oder Sonderzahlungen soweit möglich und angemessen temporär nicht ausgezahlt, sondern als Kapitaleinlage der Mitarbeiter im Unternehmen verbleiben, würde dies sowohl eine entscheidende Liquiditätsersparnis als auch eine Erhöhung des Eigenkapitals für die Unternehmen ermöglichen.

**Steuerrecht als Bremse**

Diese Möglichkeit wird jedoch durch das deutsche Steuerrecht erschwert, wenn nicht gar verhindert. Denn bis auf den aktuell geltenden Freibetrag für Mitarbeiterbeteiligungen von 360 EUR pro Jahr und Mitarbeiter müssen selbige auf nicht ausgezahlte und in Anteile umgewandelte Einkommens-

bestandteile sofort Einkommensteuer und Sozialabgaben entrichten. Das heißt, es fehlt nicht nur an Nettogehalt, sondern es entstehen zudem zusätzliche Kosten. Die einfachste Lösung dafür wäre die nachgelagerte Besteuerung für diese Form der Entgeltumwandlung, das heißt die Verschiebung der Steuerlast auf den Zeitpunkt der Rückgabe oder des Verkaufs der Beteiligungen. Aber auch eine grundsätzliche Erhöhung des Freibetrages würde mehr Spielräume eröffnen.

Die steuerlichen Einschränkungen der Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland mahnen in jüngster Zeit auch zunehmend junge Start-up-Unternehmen an. Für sie wird die Mitarbeiterbeteiligung immer mehr zu einem drängenden Thema, da sie sich im internationalen Wettbewerb bei der Gewinnung von qualifizierten (IT-) Fachkräften im Hintertreffen sehen. Sie fordern daher vehement bessere Rahmenbedingungen, um Mitarbeiter auch in Deutschland am potentiellen Erfolg des Unternehmens stärker beteiligen zu können. Für den Präsidenten des Bundesverbands Deutsche Startups, Christian Miele, stellt die Mitarbeiterbeteiligung einen zentralen Schritt dar, um Deutschland als Start-up-Nation wettbewerbsfähig zu machen.

Mit den Forderungen der Start-ups, Deutschland für junge Unternehmen attraktiver zu machen, bekommt die Diskussion um die Mitarbeiterbeteiligung hierzulande erfreulicherweise neue Aufmerksamkeit. Gleichzeitig verweist sie grundsätzlich auf eine Entwicklung, die für die zukünftige Arbeitswelt von genereller Bedeutung sein dürfte: Die zunehmende Aufweichung der Trennung zwischen Beschäftigung und Unternehmertum. Viele junge Mitarbeiter sehen sich schon heute immer weniger nur als Beschäftigte. Wie Unternehmer investieren sie vielmehr ihre Arbeitszeit und ihr „Talent“ in den unternehmerischen Erfolg und wollen entsprechend daran beteiligt werden.

**FAZIT**

Siebzig Jahre nach ihrer Gründung zeigt sich somit nicht nur in der Corona-Krise, sondern auch in der Übereinstimmung der jungen Arbeitgeber und -nehmer eines erfolgreichen „Unternehmens“, die Aktualität der Anliegen der AGP. Mitwirkung, Mitverantwortung und Beteiligung am Erfolg sind damals wie heute tragende Säulen einer betrieblichen Partnerschaft und wichtige Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen. ■

— Anzeige —

**VERLÄSSLICHKEIT**  
bieten.

Das Hausbankprinzip für den Kapitalmarkt.

**BankM**



# Die Mitarbeiteraktie wirkt langfristig

Zur Stärkung der Kapitalmärkte muss es gelingen, die Bevölkerung mehr für den Aktienmarkt zu begeistern, damit diese freie Mittel vermehrt in Aktien anlegt und den Unternehmen Produktivkapital bereitstellt. Die Mitarbeiteraktie spielt dabei eine besondere Rolle. VON **DR. NORBERT KUHN**

**M**it steigenden Fallzahlen ist Corona wieder in aller Munde. Unverändert sind große Teile der Wirtschaft im Krisenmodus und vom Normalbetrieb weit entfernt. Um das Überleben des Betriebs zu sichern, müssen trotz wegbrechender Umsätze weiterhin die Verbindlichkeiten bedient werden. Umso wichtiger sind starke Kapitalmärkte, die den Unternehmen gerade jetzt die dringend benötigten Finanzierungsmittel zur Verfügung stellen. Dazu gehören insbesondere die Aktienmärkte, die wesentlich dazu beitragen, das Eigenkapital zu stärken und damit den Risikopuffer zu erhöhen.

## Die einheimische Bevölkerung für Aktien begeistern

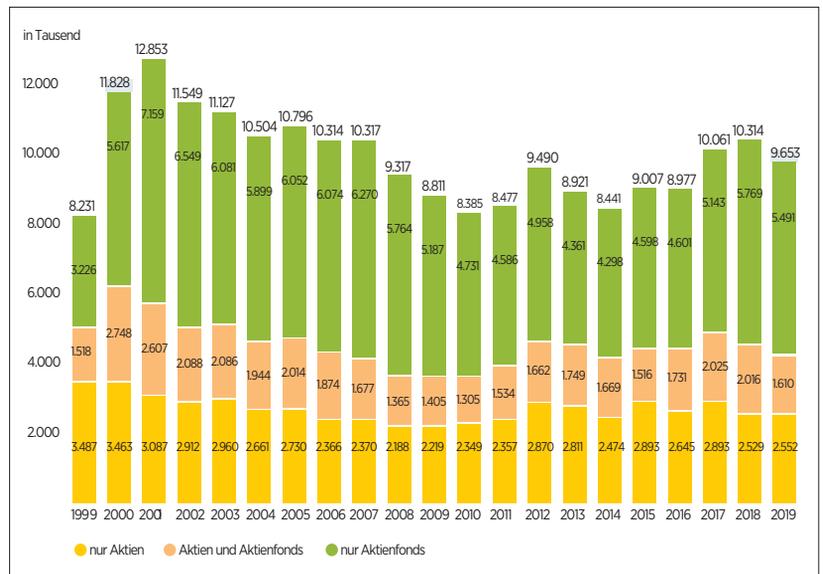
Die Mitarbeiteraktie trägt dazu bei, dass die skeptischen Deutschen ihre Scheu vor der Aktienanlage verlieren. Wichtig ist dabei der Rabatt, der bei



### ZUR PERSON

**Dr. Norbert Kuhn**, Diplom-Volkswirt und Diplom-Politologe, ist Leiter Unternehmensfinanzierung beim Deutschen Aktieninstitut.  
[www.dai.de](http://www.dai.de)

**Aktionäre und Besitzer von Aktienfonds (einschließlich Mischfonds)**



Quelle: Deutsches Aktien Institut

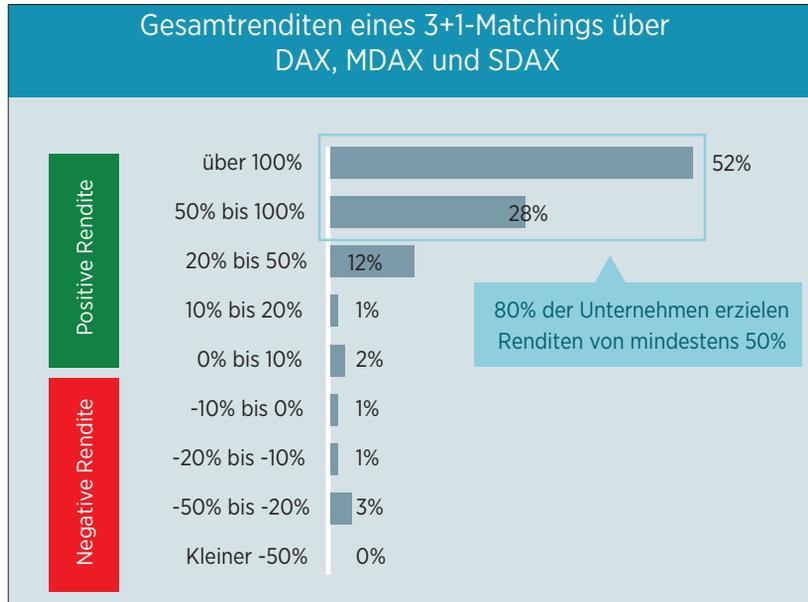
der Ausgabe von Mitarbeiteraktienprogrammen vom Unternehmen gewährt wird. Dieser bietet nicht nur einen Kaufanreiz, sondern bei sinkenden Kursen auch einen Puffer gegen Verluste. Außerdem können Arbeitnehmer, die sich mittels Mitarbeiteraktien an ihrem Unternehmen beteiligen, auf ein ihnen besonders vertrautes Geschäftsmodell setzen und so vom wirtschaftlichen Erfolg ihrer Firma profitieren.

Was das Aktieninteresse bei deutschen Sparern angeht, besteht allerdings noch einiger Nachholbedarf. Zwar haben sich die Aktionärszahlen in Deutschland langfristig positiv entwickelt: Im Vergleich zu 2010 sparten 2019 rund 1,3 Millionen mehr Men-

schen in Aktien oder Aktienfonds, was etwas mehr als 15% der Bevölkerung oder knapp jedem siebten Bundesbürger ab 14 Jahren entspricht. Ein Lichtblick ist ebenfalls der hohe Zufluss in Aktienfonds im ersten Halbjahr 2020, der einen neuen Rekord darstellt. Dabei investierten insbesondere junge Leute in Aktien, sodass in den Medien schon das Schlagwort „Generation Sparplan“ kursiert.

Im Vergleich zum Ausland ist das aber noch deutlich steigerungsfähig. Jeder zweite US-Bürger besitzt Aktien oder Aktienfonds. In Schweden müssen die Menschen im Rahmen der gesetzlichen Altersvorsorge einen Teil ihrer Gelder am Kapitalmarkt investie-

**Simulation der erzielten Gesamtrendite eines Mitarbeiterbeteiligungsplans über zehn Jahre in DAX, MDAX und SDAX**



Quelle: Deutsches Aktien Institut

ren; in der Regel machen sie dies mit Aktienfonds.

**Keine Alternative zu Aktien**

Was in Schweden und in den USA längst bekannt ist, muss sich in Deutschland erst noch rumsprechen: Für den langfristig orientierten Sparer existiert keine Alternative zu Aktien. Ein Beispiel: Wer von 1990 bis 2010 monatlich in den Deutschen Aktienindex (DAX) investiert hat, konnte sich am Ende über einen jährlichen Ertrag von fast 7% freuen – und das, obwohl mit der Dotcom-Blase und der Finanzkrise nach der Lehman-Pleite gleich zwei Krisen in diesen Zeitraum fallen.

Selbst der bisherige Tiefstand des DAX in diesem Jahr von 8.256 Punkten birgt für den langjährigen Anleger keinen Schrecken. Wer gezwungen gewesen wäre, seinen 30-jährigen Sparplan zu diesem Zeitpunkt zu verkaufen, hätte seit 1990 immer noch jährlich einen durchschnittlichen Ertrag von 4,4% erwirtschaftet. Das sind Zahlen, die sich sehen lassen können und Sparbuchbesitzer aufhorchen lassen müssen.

Aufhorchen muss aber auch die Politik, die ein Interesse daran haben muss, dass die Deutschen im Alter ihren Lebensstandard halten können. Ziel muss es dabei sein, den Aktienbesitz durch geeignete Maßnahmen zu fördern. Ein erster Schritt in die richtige Richtung ist die Verdoppelung des steuerfreien Betrags für Mitarbeiterkapitalbeteiligungen von derzeit 360 auf 720 EUR. Die Regierungskoalition hatte sich letztes Jahr im Rahmen des Kompromisses zur Grundrente auf diese Maßnahme geeinigt.

Allerdings reicht diese gut gemeinte Erhöhung längst nicht aus, um die Vermögensbildung breiter Bevölkerungsschichten zu verbessern. Dies hat die CDU erkannt und will nachlegen: In einem noch nicht veröffentlichten Positionspapier schlägt sie vor, den steuer- und sozialabgabenfreien Betrag für die Mitarbeiterkapitalbeteiligung auf 3.500 EUR pro Jahr anzuheben. Mittels eines vorgeschlagenen Familienbetrags, das heißt eines zusätzlichen Freibetrags von 500 EUR pro Familienmitglied, kann dieser

sogar noch deutlich höher ausfallen. Darüber hinaus möchte die CDU gezielt die Aktienkultur in Deutschland fördern, indem Kursgewinne nach einer gewissen Haltedauer wieder steuerfrei gestellt werden.

Ausgezeichnete Vorschläge, die bislang aber bestenfalls Zukunftsmusik sind. Die Realität sieht anders aus: Die von der Bundesregierung eingesetzte Rentenkommission betont in ihrem Bericht, dass die gesetzliche Rente und damit das Umlageverfahren durch weitere Steuermittel gestärkt werden müssen. Das Wort Aktie kommt nur im Zusammenhang mit einem Reformvorschlag zur Riester-Rente vor. Dabei geht es um mehr Flexibilität bei den Garantien, die nachweislich die Aktienanlage erschweren. Mit dem großen Wurf bei Riester oder in der Altersvorsorge ist in dieser Legislaturperiode nicht mehr zu rechnen.

**Aktiensteuer bestraft langfristigen Anleger**

Stattdessen haben leider andere vermögenspolitische Maßnahmen Priorität, wie etwa die Finanztransaktionssteuer. Sie ist eines der Lieblingsprojekte von Finanzminister Scholz und wird als reine Aktiensteuer diejenigen bestrafen, die mit Aktien sparen und für ihr Alter vorsorgen. Dabei handelt es sich um alles andere als um eine Bagatelle, wie von den Befürwortern der Steuer oftmals beschwichtigend behauptet wird. Bei Aktiensparverträgen mit langer Laufzeit bedeutet die Aktiensteuer einen spürbaren Verlust beim Endvermögen.

**FAZIT**

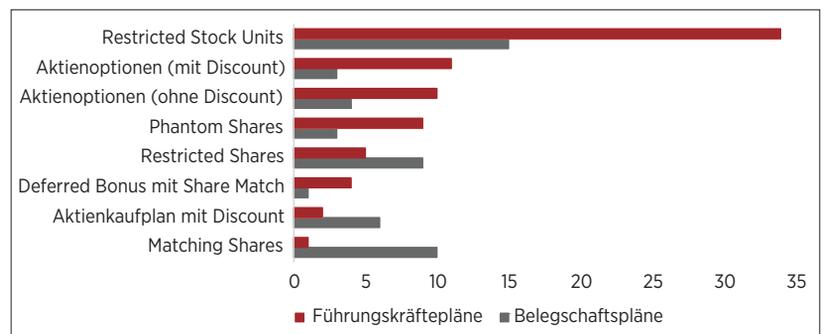
Maßnahmen wie die Aktiensteuer erhöhen die Skepsis der Deutschen gegenüber der Aktienanlage, statt sie zu verringern. Sie verhindern damit, dass die hohen Ersparnisse der Deutschen in das Produktivkapital der Unternehmen gelenkt werden, was gerade in diesen schwierigen Zeiten dringender denn je notwendig ist. ■

# Share Plans sind ein wichtiger Vergütungsbestandteil

Seit 2010 führt Ernst & Young (EY) bei Unternehmen regelmäßig Umfragen zum Thema Mitarbeiterbeteiligung durch. Am Global Share Plan Survey 2020 haben Unternehmen aus verschiedenen Sektoren und allen Regionen der Welt teilgenommen. Darüber hinaus hat EY dieses Jahr eine weitere Umfrage zu Auswirkungen von COVID-19 auf Mitarbeiterbeteiligungsprogramme durchgeführt. In diesem Beitrag werden ausgewählte Ergebnisse der beiden Studien vorgestellt. VON **GORDON RÖSCH, GERRIT WAGNER UND STEVE LEDWIG**

Die Form der Mitarbeiterbeteiligung (MAB) hängt vorwiegend von der begünstigten Mitarbeiter-ebene ab: Der Restricted Stock Unit Plan (RSU) ist die beliebteste Form der Mitarbeiterbeteiligung bei den teilnehmenden Unternehmen, Tendenz steigend. Besonders verbreitet ist diese Beteiligungsform bei Führungskräfteplänen – so gewährt die Mehrzahl der befragten Unternehmen ihren Führungskräften RSUs. Auch bei breiter aufgelegten Plänen ist der RSU die häufigste

## Übersicht über die gewährten Planarten



Quelle: EY

Beteiligungsform, jedoch mit deutlich weniger Abstand zu anderen Typen.

Insgesamt zeigt sich, dass Beteiligungsprogramme mit vergünstigter Aktienlieferung oder sogenannten Matching-Aktien eher der breiteren Belegschaft offenstehen, während Optionsprogramme und/oder virtuelle Beteiligungen (wie RSU), die zumeist kennzahlenbasiert sind, eher den Führungskräften angeboten werden.

## Unterschiedliche Motivation für die Einführung eines Programms

Die unterschiedliche Verteilung von Planarten bei den jeweiligen Mitarbeiter-ebenen kann unter anderem damit begründet werden, dass Führungskräfte einen größeren Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben und somit besonders incentiviert werden sollen, wenn vorher festgelegte Ziele erreicht

werden. Ein weiteres Hauptmotiv bei Führungskräfteplänen besteht darin, die Interessen zwischen Anteilseignern und Führungskräften anzugleichen. Neben Leistungsförderung und Interessenangleichung hat bei den Führungskräften auch das Vorhandensein eines Beteiligungsprogramms im Wettbewerb um Mitarbeiter signifikant an Bedeutung gewonnen (Steigerung von 64% auf 84%).

Bei den Programmen für die breitere Belegschaft sind die Hauptmotive, dass die Identifikation mit dem Unternehmen sowie der Anteilsbesitz gefördert werden sollen. Aufgrund der geringeren Einflussnahme des einzelnen Mitarbeiters am Unternehmenserfolg erachten die Unternehmen die Notwendigkeit der Erreichung von Zielen bei Belegschaftsplänen als nachrangig – aber auch hier gewinnt das Vorhan-



### ZU DEN PERSONEN

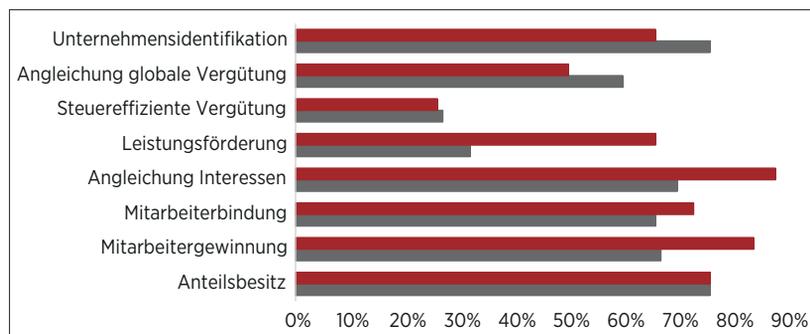
**Gordon Rösch** ist Partner bei der Ernst & Young GmbH. Er leitet den Bereich Global Equity und berät Unternehmen bei der Implementierung und Betreuung ihrer Mitarbeiterbeteiligungsprogramme.

**Gerrit Wagner** ist Manager bei der Ernst & Young GmbH im Bereich Global Equity.

**Steve Ledwig** ist Senior Consultant bei der Ernst & Young GmbH im Bereich Global Equity.

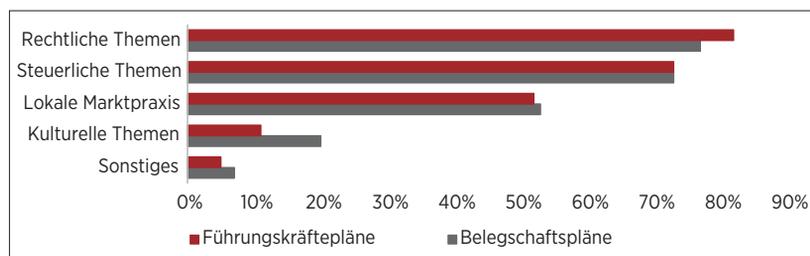
[www.ey.com](http://www.ey.com)

**Motive bei Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen**



Quelle: EY

**Herausforderungen bei Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen**



Quelle: EY

densein eines Beteiligungsprogramms im Wettbewerb um Mitarbeiter zunehmend an Wichtigkeit.

**Rechtliche und steuerliche Anforderungen als größte Herausforderungen für Unternehmen**

Die Unternehmen legen Wert darauf, sich des ständig im Wandel begriffenen regulatorischen und gesetzlichen Umfelds bewusst zu sein, damit es kein böses Erwachen gibt. Daher spielt eine sorgfältig durchgeführte Due Diligence eine entscheidende Rolle bei der Implementierung und Administration von Beteiligungsprogrammen.

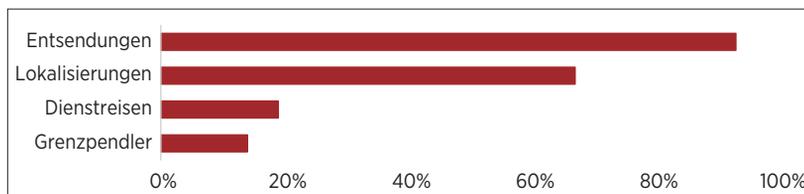
Im Rahmen dieser Due-Diligence-Prüfungen sind Rechts- und Steuerfragen von erheblichem Interesse. So gaben 79% (Rechtsfragen) und 73% (Steuerfragen) der Unternehmen an, dass diese Themenbereiche sie vor besondere Herausforderungen stellen.

Eine sorgfältig durchgeführte Due Diligence ist Grundvoraussetzung dafür, dass länderspezifische Regularien für die Planimplementierung eingehalten werden können. Insbesondere bei grenzüberschreitenden Mitarbeiter-einsätzen nimmt die Komplexität zu.

So kann es zum Beispiel erforderlich sein, den gewährten Vorteil (anteilig) in verschiedenen Ländern steuerlich zu berücksichtigen, was wiederum weitere interne Prozesse nach sich ziehen kann, beispielsweise Steuer-einbehaltungsverpflichtungen und/oder die Nachverfolgung von Reisedaten.

Bleibt dies unberücksichtigt, kann ein Verstoß gegen Compliance-Pflichten vorliegen und dazu führen, dass Strafen verhängt werden oder der Ruf des Unternehmens Schaden nimmt. Bei Mitarbeiterentsendungen implementieren zahlreiche Unternehmen daher Prozesse, um die Compliance sicherzustellen. Bei anderen grenzüberschreitenden Mitarbeiter-einsätzen, wie Lokalisierungen, Dienstreisen und Grenzpendlern, besteht hier allerdings noch Nachholbedarf.

**Prozessimplementierung für Einbehaltungsverpflichtungen bei grenzüberschreitenden Mitarbeiter-einsätzen**



Quelle: EY

**COVID-19 wirkt sich auch auf Mitarbeiterbeteiligungsprogramme aus**

Eine besondere Herausforderung – auch für Mitarbeiterbeteiligungsprogramme – resultiert aus der COVID-19-Pandemie. Da die meisten Programme eine längere Erdienungsperiode aufweisen, wirken sich aus Mobility-Perspektive Veränderungen des Reiseverhaltens auf (steuer-)rechtliche Verpflichtungen aus. So müssen Unternehmen Prozesse entwickeln, die sie zum Beispiel dazu befähigen, mit gestrandeten Mitarbeitern oder dem größeren Bedürfnis nach Homeoffice-Aufenthalten (gegebenenfalls in anderen Ländern) umzugehen.

Dem EY COVID-19 Survey lässt sich entnehmen, dass ein Großteil der Unternehmen anfangs noch keinen Anpassungsbedarf für deren Mitarbeiterbeteiligungsprogramme sah. Dies hat sich mit zeitlichem Fortschreiten der Pandemie jedoch geändert: So erwägen Unternehmen, ihre Liquidität zu verbessern und Gehaltsreduktionen mit ihren Mitarbeitern zu vereinbaren. Im Gegenzug wird den betroffenen Mitarbeitern die Möglichkeit eröffnet, an Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen teilzunehmen, die in einem späteren Gewinn resultieren können. Es ist darauf zu achten, dass arbeitsrechtliche Erfordernisse eingehalten werden. Zudem soll trotz Gehaltsverzicht kein sofortiger steuerlicher Zufluss herbeigeführt werden. Für Letzteres ist eine Abstimmung mit dem Finanzamt empfehlenswert.

**Unternehmen können sich für ihre Mitarbeiter noch Steuervorteile sichern**

Unternehmen haben nun auch die Möglichkeit, ihre Mitarbeiter für deren Einsatz während der Pandemie besonders zu entlohnen. So können →

insbesondere deutsche Unternehmen steuer- und sozialversicherungsfreie Coronabeihilfen an ihre Mitarbeiter zahlen<sup>1</sup>. Es müssen (steuer-)rechtliche Aspekte berücksichtigt werden, damit die Zahlung im Einklang mit der jeweils geltenden nationalen Rechtslage ist. Dies gilt umso mehr, wenn beabsichtigt ist, eine solche Zahlung global zu leisten. Eine innovative Alternative ist, Coronabeihilfen mit Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen zu kombinieren. Dadurch lassen sich gegebenenfalls mehrere steuerliche Vergünstigungen parallel erzielen, was einen besonderen Anreiz für Unternehmen und Mitarbeiter darstellt. Sofern man diese Chance in Deutschland nutzen möchte, ist nach momentaner Rechtslage schnelles Handeln erforderlich. Nach derzeitigem Stand soll die Begünstigung von Coronabeihilfen zum Jahresende auslaufen, wobei aktuell eine Verlängerung der Maßnahmen diskutiert wird.

**Klare und zielgerichtete Kommunikation als Schlüssel zum Erfolg eines Beteiligungsprogramms**

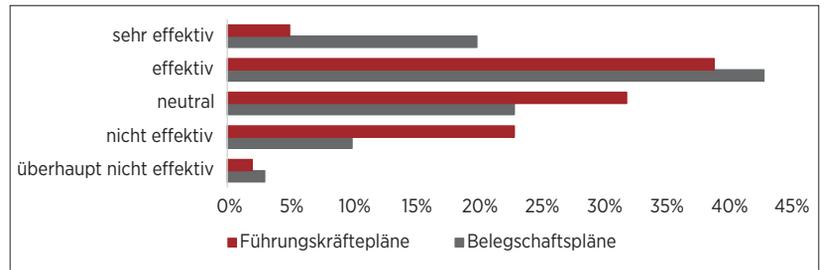
Globale Beteiligungsprogramme können mitunter sehr komplex sein, und nicht alle Mitarbeiter sind bereit, sich in die Details einzuarbeiten. Eine zielgerichtete Aufklärung des Mitarbeiters ist daher ein wichtiges Element für eine erfolgreiche Planimplementierung. Allerdings sehen wir häufig, dass Unternehmen gemessen an anderen Prozessschritten wenig Zeit für die Kommunikation aufwenden.

Nur 44% der Befragten erachten die Kommunikation bei Führungskräfteplänen als effektiv; bei Belegschaftsplänen gehen zumindest 63% von einer effektiven Kommunikation aus. Auch bei der Aufklärung über (steuer-)rechtliche Auswirkungen für die Mitarbeiter besteht Nachholbedarf.

Unsere praktische Erfahrung zeigt, dass eine zielgerichtete Kommunikation maßgeblich zum Erfolg von Beteiligungsprogrammen beitragen kann. Viele Mitarbeiter scheuen zum Bei-

1) Verschiedene Unternehmen haben einen Coronabonus bereits eingeführt (zum Beispiel DPDHL, Siemens als auch zahlreiche mittelständische Unternehmen).

**Eigeneinschätzung der Effektivität der Kommunikation**



Quelle: EY

spiel von einem Investment zurück, wenn sie das Gefühl haben, dadurch einen Verlust zu generieren oder unverhältnismäßige steuerliche beziehungsweise rechtliche Risiken einzugehen. Dem kann entgegengewirkt werden, wenn der jeweilige Beteiligungsplan optisch ansprechend und verständlich erklärt wird. Neben den typischen Kommunikationsmitteln wie E-Mail und Intranet bieten sich hier gegebenenfalls auch weitere Methoden an, wie zum Beispiel Promotion-Videos.

Unserer Ansicht nach tritt dieser Aspekt der zielgerichteten Kommunikation zu oft ins Hintertreffen, sodass eine Unentschlossenheit aufgrund mangelhafter Aufklärung oft in eine Abkehr von der aktiven Teilnahme an Beteiligungsprogrammen mündet.

**FAZIT**

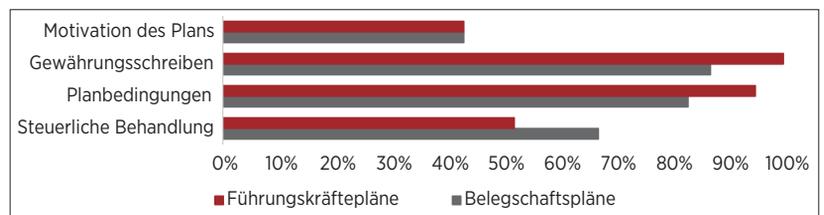
Der Global Share Plan Survey zeigt, dass Mitarbeiterbeteiligung auf Führungskräfteebene, aber auch bei der breiteren Belegschaft ein wichtiger Vergütungsbestandteil ist, dessen Relevanz sich weiter erhöht. Der RSU ist insbesondere bei der Führungskräftevergütung der Platzhirsch unter den Beteiligungsprogrammen, wobei sich bei den breiter aufgelegten Plänen Share-Matching-Programme stark im Auf-

wind befinden. Dies liegt unter anderem an der unterschiedlichen Motivation für die Auflegung von Beteiligungsprogrammen für Führungskräfte einerseits und breitere Teilnehmergruppen andererseits. Steuerliche und rechtliche Aspekte werden von den befragten Unternehmen als große Herausforderung angesehen und sollten ernst genommen werden. Eine umfassende Due Dilligence bei Planimplementierung, aber auch eine regelmäßige Überprüfung während der Laufzeit der Pläne sind daher von besonderer Relevanz.

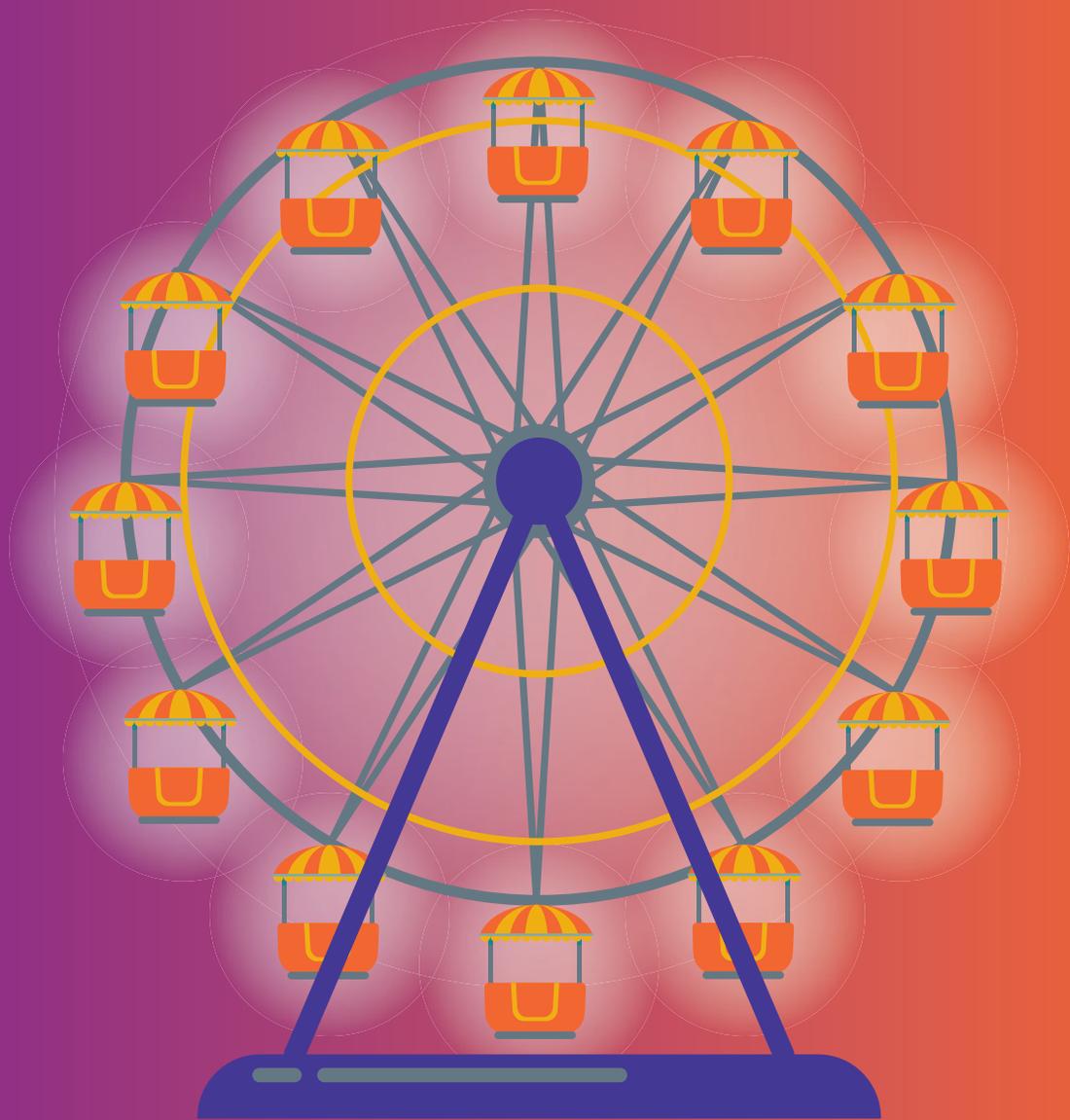
Dem EY COVID-19 Survey lässt sich entnehmen, dass die meisten Unternehmen ihre Mitarbeiterbeteiligungsprogramme aufgrund der Pandemie anfangs noch nicht wesentlich angepasst haben. Dies stellt allerdings eine interessante Möglichkeit dar, zum Beispiel kurzfristig die Liquidität zu begünstigen oder steuerliche Vergünstigungen zu erlangen. Insbesondere deutsche Unternehmen sollten daher in Erwägung ziehen, zeitnah einen steuer- und sozialversicherungsfreien Coronabonus an ihre Mitarbeiter zu zahlen.

Mit einer insgesamt angemessenen und zielgerichteten Kommunikation der Beteiligungsprogramme an die Mitarbeiter kann eine höhere Teilnahmequote am Programm erreicht werden. ■

**Zur Verfügung gestellte Unterlagen**



Quelle: EY



FÜR IHRE ERFOLGREICHE  
MITARBEITERKOMMUNIKATION  
DREHEN WIR  
**DAS GANZ GROSSE RAD**

# „Mitarbeiterbeteiligung ist ein interdisziplinäres Feld“

80% der Siemens-Mitarbeiter sind Aktionäre des Unternehmens. Die hohe Zahl an Mitarbeiteraktionären ist nicht zuletzt durch die verschiedenen, global verfügbaren Beteiligungsprogramme begründet. Diese Eigentümerkultur ist wichtiger Bestandteil der Gesamtunternehmenskultur. Wie viel Planung, Organisation, Personal und Digitalisierung dazu nötig sind, haben wir Michael Haverkamp gefragt, der das „Equity Services Team“ der Global Business Services-Einheit der Siemens AG leitet. INTERVIEW **ISABELLA-ALESSA BAUER**

**Unternehmeredition:** Herr Haverkamp, mit Ihrem Team verwalten Sie die Aktienprogramme der Siemens AG, der Siemens Healthineers AG und der kürzlich an der Börse platzierten Siemens Energy AG. Für wie viele Programmtypen und Pläne ist Ihr Team zuständig?

**Michael Haverkamp:** Derzeit verwalten wir 72 laufende Pläne unter zehn verschiedenen Programmtypen: drei unterschiedliche Long Term Incentive-(LTI)-Programme, fünf Mitarbeiterbeteiligungsprogramme, drei davon mit



Das Equity-Portal „MyShare“ ist das digitale Drehkreuz der Kommunikation mit den Teilnehmern der verschiedenen Beteiligungsprogramme.

Foto: © Siemens AG



## ZUR PERSON

**Michael Haverkamp** verantwortet in seiner Position als Head of Siemens Global Business Services Equity and Compensation Services die Administration und Durchführung aller Beteiligungsprogramme der Siemens AG, der Siemens Healthineers AG sowie der Siemens Energy AG. Zudem entwickelt sein Team digitale Lösungen im Bereich des Top Management Lifecycle und des Risk Management. [www.siemens.de](http://www.siemens.de)

Eigeninvestment der Mitarbeiter, Laufzeit über mehrere Jahre sowie Aktienmatch und die Share Ownership Guidelines für die Top-Führungskräfte. Für jeden Programmtyp gibt es außerdem kleinere Differenzierungen, die wir ebenfalls für unsere Auftraggeber umsetzen, wie zum Beispiel Anpassungen von Performancekriterien in den LTI-Programmen.

## Wie ist Ihr Team aufgebaut?

Wir haben mehrere lokale Teams weltweit, die an unterschiedlichen Standorten dafür verantwortlich sind, alle Besonderheiten der Mitarbeiterbeteiligung und deren Verwaltung optimal zu organisieren. In München arbeiten 25 Teammitglieder; in Indien haben wir zehn Mitarbeiter, in Portugal fünf. Dazu kommt ein Büro in China mit zwei Angestellten, eine Dependence in den

USA mit einem Vertreter und weitere drei Teammitglieder an anderen Standorten in Deutschland. Unser Team ist geschult und erfahren darin, große Mengen von Mitarbeiterdaten sowie Finanzströme gleichzeitig zu managen. Wir sind weltweit wirklich sehr gut aufgestellt.

**Die Komplexität der Administration von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen wird oft als sehr hoch eingestuft – von manchen Unternehmen sogar als zu hoch. Was macht aus Ihrer Sicht die Administration so komplex? Welche Dienstleistungen bieten Sie Ihren Kunden, um Mitarbeiterbeteiligung effizient durchführen zu können?**

Mitarbeiterbeteiligung ist ein interdisziplinäres Feld. Um weltweite Beteiligungsprogramme zu administrieren, ist eine Infrastruktur nötig, die recht-

liche, steuerliche und organisatorische Besonderheiten berücksichtigt. Die administrativen Abläufe ergeben sich aus den jeweiligen Planregeln, eben diesen Besonderheiten und den Veränderungen auf Mitarbeiterebene, wie zum Beispiel Mehrlandfälle und Austritte. Je komplizierter die Planregeln sind und je mehr Länder teilnehmen, desto aufwendiger ist auch die Verwaltung. Mitarbeiterbeteiligungsprogramme sind somit sicherlich komplex, aber machbar. Die wenigsten Unternehmen haben schließlich ähnlich vielseitige Mitarbeiterbeteiligungsstrukturen wie der Siemens-Konzern. Mein Team und ich haben genau in dieser vielseitigen Struktur lernen dürfen. Heute stehen wir für klare Prozesse mit ständiger Optimierung und für agile Arbeitsmethoden, die uns eine schnelle und effiziente Anpassung erlauben. Wir bedienen uns digitaler Lösungen und automatisierter Schnittstellen in verschiedenste Systeme, darunter HR- oder Finance-Systeme. Dazu kommt eine teils automatisierte Anbindung zu externen Partnern wie Banking Providern. Am wichtigsten ist in jedem Fall ein erfahrenes, diverses und super motiviertes Team.



Die wenigsten Unternehmen haben ähnlich vielseitige Mitarbeiterbeteiligungsstrukturen wie der Siemens-Konzern.



Foto: © Siemens AG

**Derzeit profitieren zumeist die Siemens-Gesellschaften von Ihren Services.**

**Mit der Siemens Energy AG vertreten Sie nun auch ein erstes Unternehmen, das keine Mehrheitsbeteiligung der Siemens AG mehr ist. Wie sieht Ihre Vision für die Zukunft aus?**

In unserer heutigen Zeit ist es herausfordernder denn je, langfristig zu planen – das zeigt uns aktuell die Coronapandemie. Unsere langjährige Erfahrung als Service Provider, unsere erprobten Prozesse und Verwaltungssysteme und nicht zuletzt unsere Überzeugung vom Mehrwert der Mitar-

beiterbeteiligung an sich zeichnen das Equity Services-Team heute aus. Natürlich möchten wir künftig auch andere Unternehmen beim Kultivieren einer Eigentümerkultur unterstützen, indem wir den Workload der HR-Abteilungen durch unsere Beratung und Dienstleistungen minimieren. Das bedeutet eine Win-win-win-Situation – für Unternehmen, für uns als globale Service Unit der Siemens AG und für unsere Gesellschaft.

**Herr Haverkamp, vielen Dank für das Gespräch.**

[redaktion@unternehmeredition.de](mailto:redaktion@unternehmeredition.de)

**Siemens AG (ISIN: DE0007236101)**



Quelle: TaiPan

# Mitarbeiterbeteiligung im Mittelstand: Aufwand wird oft überschätzt

Warum trotz Coronapandemie und hierzulande einstweilen vergleichsweise schwieriger Rahmenbedingungen immer mehr börsennotierte Mittelständler in Deutschland erstmalig Mitarbeiterbeteiligungsprogramme einführen, erklären Jörg Ziegler und Steve Kavanagh, Global Shares, im Interview. INTERVIEW **STEFAN PREUSS**

**Unternehmeredition:** Warum gibt es aktienbasierte Mitarbeiterbeteiligungsprogramme in Deutschland vor allem bei international agierenden Großunternehmen, aber bislang kaum beim börsennotierten Mittelstand?

**Jörg Ziegler:** Das hängt mit vielen Dingen zusammen – vor allem aber mit der fehlenden Aktienkultur in Deutschland im Allgemeinen und oft auch im Unternehmen selbst. Dazu kommen die unzureichenden Rahmenbedingungen in Deutschland. Die steuerliche Förderung von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen ist im europäischen Vergleich unglaublich niedrig und das Thema Aktie nicht in der Gesellschaft verankert. Folge: Die große Mehrzahl der mittelständischen Unternehmen hatte noch nie ein solches Programm und ist daher mit der Materie nicht ausreichend vertraut. Sie scheuen



Foto: © Studio Romantic – stock.adobe.com

nach meiner Erfahrung vor allem den Implementierungsaufwand im In- und gegebenenfalls auch im Ausland sowie die nachgelagert laufende Administration. Das macht das Thema für die Entscheider in den Unternehmen oft zu einer echten Black Box, von der sie dann im Zweifel lieber die Finger lassen.

**Spielen die Kosten nicht auch eine wesentliche Rolle für diese Unternehmen?**

**Ziegler:** Der Aufwand und die Kosten werden dabei in aller Regel von den Unternehmen falsch, das heißt viel zu hoch eingeschätzt. Die Unternehmen, die sich dann erstmalig mit dem Thema der aktienbasierten Mitarbeiterbeteiligung beschäftigen, sind dann oft von den tatsächlich anfallenden Kosten positiv überrascht – insbesondere dann, wenn es gelingt, möglichst viele der notwendigen Dienstleistungen bei der

Einführung und der späteren laufenden Administration aus einer Hand zu erhalten.

**Der deutsche Mittelstand ist heute sehr international aufgestellt. Welche Herausforderungen bringt dies bei der Einführung von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen mit sich, und wo benötigen die Unternehmen dabei konkret Unterstützung?**

**Steve Kavanagh:** Das beginnt schon in der Findungsphase bei der konkreten Programmausgestaltung. Was beabsichtige ich als Gesellschaft mit dem Programm? Welcher Programmtyp passt am besten zum Unternehmen? Biete ich die Aktien mit einem Rabatt an, gewähre ich den Mitarbeitern einen Zuschuss oder greife ich zu einem Share-Matching-Programm, bei dem der Mitarbeiter zunächst selbst Aktien erwirbt und dann nach einer Wartefrist in einem



**ZU DEN PERSONEN**

**Jörg Ziegler** ist Managing Director Germany bei Global Shares.

**Steve Kavanagh** ist Head of Global Compliance bei Global Shares.

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

vorher festgelegten Verhältnis zusätzliche Aktien vom Unternehmen erhält? Woher kommen die Aktien? Was muss ich rechtlich, steuerlich und regulatorisch beachten, wenn ich das Programm nicht nur in Deutschland, sondern auch an meinen internationalen Standorten einführen möchte? Und nicht zuletzt: Wie kommuniziere ich das neue Programm an meine Mitarbeiter?

**Das klingt für den Laien jetzt nicht gerade nach einfach, schnell und kostengünstig. Sind mittelständische Unternehmen im Gegensatz zu Großkonzernen aufgrund ihrer internen Ressourcenaufstellung damit nicht rasch überfordert?**

**Ziegler:** Wir sprechen hier nicht von Atomphysik. Und ja, man kann natürlich aus allem eine Wissenschaft machen, es regelrecht verkomplizieren – oder man wählt von Anfang an einen pragmatischen und einfachen Ansatz. Das ist auch der Grund, warum im angelsächsischen Raum Aktienprogramme für Mitarbeiter zum Standard gehören, während ihnen bei uns schon fast etwas Exotisches anheftet. Das Thema ist dort seit jeher Teil der Vergütung – daher ist dort auch der Umgang damit vollkom-



Wir starten in aller Regel mit einem Workshop, um gemeinsam mit dem Unternehmen die notwendigen Programmparameter zu diskutieren und das passende Programm zu entwickeln.

**STEVE KAVANAGH**

dem Unternehmen die notwendigen Programmparameter zu diskutieren und das passende Programm zu entwickeln. Wir klären, welche rechtlichen, steuerlichen und regulatorischen Dinge in Deutschland und international bei einem Roll-out beachtet werden müssen. Darüber hinaus unterstützen wir in unserer Funktion als regulierter Finanzdienstleister bei der Einführung, bei der nachfolgenden laufenden Administration und der Verwahrung der Aktien mit einer von uns entwickelten webbasierten Online-Verwaltungsplattform. Wir haben bei unseren mittelständischen Kunden solche Programme schon in etwas mehr als acht Wochen eingeführt. In der Regel dauert die Einführung bis zum Roll-out inklusive aller Vorarbeiten drei Monate. Da wiederum kommen den Mittelständlern ihre im Vergleich zu den Großunternehmen sehr kurzen Entscheidungswege entgegen und verkürzen die Einführungszeit enorm.

**Bremst die Coronapandemie die Einführung von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen im Mittelstand aus? Haben die Unternehmen gerade nicht ganz andere Prioritäten?**

**Ziegler:** Das können wir aktuell nicht bestätigen – eher im Gegenteil. Corona wirkt nicht nur beim Thema Digitalisierung als Beschleuniger. Viele börsennotierte Unternehmen haben in diesem Jahr intensiv darüber nachgedacht, den von der Bundesregierung ausgelobten steuer- und sozialversicherungsfreien „Coronabonus“ in Höhe von 1.500 EUR für ihre existierenden oder neuen Mitarbeiterbeteiligungsprogramme zu nutzen. Die in diesem Jahr grundsätzlich beschlossene generelle Erhöhung des aktuellen Freibetrags von 360 auf 720 EUR pro Jahr und Mitarbeiter ab 2021 tut ihr Übriges. Das alles schafft mehr Aufmerksamkeit in den Unternehmen für das Thema und seine Bedeutung für die Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg.

**Herr Ziegler, Herr Kavanagh, vielen Dank für die interessanten Einblicke. ■**  
redaktion@unternehmeredition.de



Wir sprechen hier nicht von Atomphysik.

**JÖRG ZIEGLER**

men unterschiedlich. Ich stimme Ihnen zu, dass der Mittelstand im Vergleich zu Konzernen eine vollkommen andere Aufstellung und damit auch eine andere interne Ressourcenstruktur besitzt. Daher versuchen wir als Dienstleister auch, bewusst alle notwendigen Services für die Unternehmen aus einer Hand anzubieten, wo dies möglich und rechtlich zulässig ist. Das senkt die Eintrittshürden, spart Zeit, internen und externen Koordinationsaufwand und senkt damit die Kosten nachhaltig.

**Wie sieht das konkret aus? Wie gehen Sie an das Thema heran, wenn ein Mittelständler auf Sie zukommt, um diese Hürden zu senken, und wie lange dauert die Einführung eines solchen Programms im Durchschnitt?**

**Kavanagh:** Wir starten in aller Regel mit einem Workshop, um gemeinsam mit

# ESG – fester Bestandteil künftiger Vergütungssysteme?

Nachhaltigkeit und Wirtschaft? Diese beiden Themen werden zunehmend zu Komplementären, denn interne und externe Interessengruppen fordern vermehrt ein nachhaltigeres Engagement von Unternehmen. Nachhaltigkeitsziele in Vergütungssystemen können dabei ein wichtiger Katalysator für nachhaltigeres Wirtschaften sein. Dafür müssen allerdings fünf Vorbehalte überwunden werden. VON **DR. AXEL MAY** UND **CLAUDIA WÜRSTLE**

**D**as Thema ESG (englisch Environment, Social, Governance, also Umwelt, Soziales und gute Unternehmensführung) ist allgegenwärtig geworden. Eine aktuelle HCM-Umfrage zu „COVID-19 und Vergütung“ zeigt zudem, dass derzeitige Entwicklungen

den ESG-Fokus von Investoren, Kunden, Mitarbeitern und der Öffentlichkeit weiter verstärkt haben. Um ESG auch strategisch zu verankern, verknüpfen Unternehmen solche Themen zunehmend mit der Vergütung: So veröffentlichen rund drei Viertel der DAX30-Unternehmen ESG-Kriterien in der variablen Vergütung – und auch im mittelständischen Bereich ist dieser Trend zu beobachten. Dabei muss jedoch sichergestellt werden, dass das jeweilige Thema entsprechend in der Strategie und Governance verankert ist – und bestehende Vorbehalte, man könnte es auch Mythen nennen, aufgedeckt werden.

Development Goals“ (SDGs) der Vereinten Nationen geleistet, in diesem Fall spezifisch zum Ziel acht: „Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum“ (siehe Abbildung rechts mit den SDGs).

## **Vorbehalt zwei: „ESG ist nicht objektiv und daher nicht geeignet für Vergütungsentscheidungen.“**

Bei der ESG-Messung und -Berichterstattung wurden in den letzten Jahren erhebliche Verbesserungen erzielt – man denke nur an die Reportingstandards GRI oder die Ergebnisse der Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). Dennoch beinhaltet ESG ein gewisses Maß an faktenbasiertem Ermessensspielraum, insbesondere im Umgang mit potenziellen Interessenkonflikten. Bei CO<sub>2</sub>-Emissionen zum Beispiel werden vielzählige Unternehmen ihre Ziele für 2020 aufgrund von abgesagten Geschäftsreisen oder niedrigeren Produktionsniveaus erreichen. Dennoch sollten die spezifischen Umstände für mögliche Anpassungen der Vergütung in diesem besonderen Jahr berücksichtigt werden.

## **Vorbehalt drei: „Mit ESG-Themen werden unsere Führungskräfte nur bestraft.“**

Änderungen der Vergütungssysteme sind häufig mit Unsicherheit und Unbehagen verbunden. Kritikern lässt sich aber leicht der Wind aus den Segeln nehmen: Erstens werden solche Kennzahlen oft bereits innerhalb der



### ZU DEN PERSONEN

**Dr. Axel May** ist ausgewiesener Experte für Risiko- und Finanzmanagement und ist Gründungspartner von HCM. Nach mehr als 17 Jahren in leitenden Funktionen als Chief Financial- und Risk Officer, arbeitet er seit 2010 als Senior Partner bei HCM in den Bereichen Executive Compensation, Corporate Governance und Finanzmanagement.

**Claudia Würstle** ist Managerin und Projektleiterin bei HCM und auf die Bereiche ESG/Nachhaltigkeit in Strategie und Vergütung spezialisiert. Sie besitzt einen Master-Abschluss der Universität St. Gallen (HSG) und ist zertifizierte Sustainability Associate der International Society for Sustainability Professionals (ISSP).

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

## **Vorbehalt eins: „ESG ist ein viel zu breites Thema, um es an die Vergütung zu knüpfen.“**

Auch wenn ESG äußerst breit gefächert ist, gilt es, materielle Themen zu identifizieren, die aus interner und externer Sicht relevant sind. ESG-Themen sind grundsätzlich in allen Branchen relevant, sie variieren jedoch: Beispielsweise hat ESG im produzierenden Gewerbe neben dem Energiemanagement auch interne Implikationen wie die Arbeitssicherheit. Diese Themen lassen sich in konkrete Initiativen untergliedern. Ähnlich wie bei anderen strategischen Initiativen wird anschließend die Zielerreichung wie zum Beispiel die Reduktion der Unfallrate gemessen und in der variablen Vergütung berücksichtigt. Damit wird zudem ein Beitrag zu den „Sustainable

# ZIELE FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG



Quelle: © UNITED NATIONS

Organisation gemessen und kommuniziert; zweitens ermöglicht ihr Einbezug in der Regel sowohl eine Anpassung der Vergütung nach oben als auch nach unten. Optimalerweise werden unternehmensspezifische Ziele mit angemessener Ambition und Mindestanforderungen pro Thema definiert – Führungskräfte werden also keineswegs „bestraft“.

### Vorbehalt vier: „ESG-Themen sind überflüssig, da sie bereits indirekt in den Finanzkennzahlen enthalten sind.“

Es stimmt zwar, dass sich ESG-Initiativen typischerweise über einen langfristigen Zeithorizont auszahlen – aktuelle Vergütungspläne sehen aber in der Regel nur eine Betrachtung von ein bis drei Jahren vor. Die meisten Interessengruppen erwarten jedoch einen

Fokus auf längerfristige Werttreiber. Da die meisten langfristigen Vergütungspläne ausschließlich an finanzielle Kennzahlen gebunden sind, berücksichtigen Unternehmen ESG momentan noch eher im Jahresbonus. Obwohl dies ein Hebel für Verhaltensänderungen und die jährliche Umsetzung von strategischen Aspekten ist, gehen wir davon aus, dass ESG in Zukunft vermehrt auch in der langfristigen Vergütung berücksichtigt wird.

### Vorbehalt fünf: „Unsere Vorgesetzten können ESG bereits nach eigenem Ermessen in die Vergütung der Mitarbeiter einbeziehen – das sollte ausreichen.“

Viele Unternehmen haben bereits ESG-Themen an die Vergütung gekop-

pelt. Die letzten Jahre haben jedoch gezeigt, dass für ein langfristiges Commitment die „Bottom-up-Initiativen“ durch strategische „Top-down-Entscheidungen“ unterstützt werden müssen. Deshalb prüfen Interessengruppen die Vergütung von Führungskräften zunehmend auf eine explizite Verknüpfung mit ESG. Auch wenn deren durchschnittliches Gewicht von 10% bis 20% nicht immer als enormer Hebel angesehen wird, so ist es doch ein deutliches Signal, das im Laufe der Zeit gesteigert werden kann und gleichzeitig Engagement sowie einen angemessenen „Tone from the Top“ zeigt.

### FAZIT

Wir beobachten seit einigen Jahren, dass interne und externe Interessengruppen vermehrt ein nachhaltigeres Engagement fordern. Um ESG jedoch glaubwürdig und strategisch zu verankern, ist eine Berücksichtigung in der Vergütung wichtig – nicht zuletzt, um eine entsprechende kulturelle Prägung zu unterstützen. Durch die Definition von materiellen Themen mit einem realistischen Ambitionsniveau und der richtigen Unterstützung durch die Führungsebene können Anreize für ein nachhaltigeres Wirtschaften auch längerfristig geschaffen werden. ■

## Aus der Praxis

Ziel des Projekts bei einem **mittelständischen Industrieunternehmen** war die Definition von **ESG-Themen** und deren Verankerung in Strategie, Governance und Vergütung. Dazu wurden Fokusthemen mithilfe einer kurzen Stakeholder-Befragung identifiziert, nämlich soziale (Mitarbeiterzufriedenheit sowie Diversität) und Umweltthemen (CO<sub>2</sub>). Diese wurden anschließend mit Messgrößen hinterlegt und im Strategieprozess berücksichtigt. Die **jährliche Zielerreichung** wurde zudem mit einer **Gewichtung** von insgesamt **25% in den Jahresbonus** verankert, wobei neben den quantitativ gemessenen Kennzahlen ausreichend Ermessensspielraum beibehalten wurde. Essenziell für die erfolgreiche Umsetzung war der Einbezug von Interessengruppen über Interviews und Befragungen, vor allem den Mitarbeitern und einer Umweltorganisation.

# Meldepflicht für Managementbeteiligungen?

In der Bundesrepublik wurde eine neue EU-Richtlinie zum verpflichtenden automatischen Informationsaustausch sehr schnell umgesetzt. Bei der praktischen Anwendung zeigen sich die Schwächen des Konzepts. VON **DR. BARBARA KOCH-SCHULTE** UND **DR. BENEDIKT HOHAUS**

**S**eit dem Juli gilt entsprechend einer EU-Richtlinie bezüglich des verpflichtenden automatischen Informationsaustauschs (sogenannte DAC6) in Deutschland eine Meldepflicht für grenzüberschreitende Steuergestaltungen. Anders als in anderen europäischen Ländern wurde die Einführung nicht auf das Jahresende ver-

schoben, und obwohl die Meldepflicht in der Praxis bereits umgesetzt werden muss, existiert das angekündigte BMF-Schreiben nach wie vor nur in einer Entwurfsfassung. Die Schwierigkeiten bei der Anwendung der Meldepflicht zeigen sich sehr deutlich im Fall von Managementbeteiligungen.

## Typischer Sachverhalt

Beim Erwerb von Unternehmen bieten Private-Equity-Fonds den Managern der erworbenen Unternehmen häufig eine Kapitalbeteiligung an. Die Manager erwerben die Anteile regelmäßig nicht direkt, sondern insbesondere bei einer Vielzahl von Managern über eine steuerlich transparente GmbH & Co. KG. Die Gesellschaft, an der die Beteiligung begründet wird, liegt häufig im Ausland, zum Beispiel in Luxemburg oder den Niederlanden. Die beteiligten Manager, die GmbH & Co. KG, die Holdinggesellschaft und die Private-Equity-Fonds regeln in einer Gesellschaftervereinbarung ihre Rechtsbeziehungen, wozu insbesondere Mitverkaufsrechte und -pflichten gehören, aber auch ein Ankaufsrecht des Private-Equity-Fonds im Falle der Beendigung des Arbeitsverhältnisses eines Managers.

Neben der Finanzierung mit „echtem“ Eigenkapital gewährt der Private-Equity-Fonds einen wesentlichen Teil des benötigten Kapitals in Form von Gesellschafterdarlehen oder Vorzugskapital. Solche Vorzugsinstrumente sind im Vergleich zum echten Eigen-

kapital vorrangig zurückzuzahlen und gewähren keine Beteiligung an den stillen Reserven, sondern nur eine fixe Rendite. Investiert der Manager nicht oder in einem geringeren Verhältnis als der Private-Equity-Fonds in diese Vorzugsinstrumente, steht seine Beteiligung höher im Risiko. Das höhere Risiko korrespondiert aber im Falle eines erfolgreichen Exits in Bezug auf das eingesetzte Kapital mit einem (wirtschaftlich betrachtet) höheren Anteil am Erlös auf das klassische Eigenkapital.

## Voraussetzungen einer Meldepflicht

Dreh- und Angelpunkt bei der Beurteilung der Meldepflicht sind die sogenannten Hallmarks, also Kennzeichen einer grenzüberschreitenden Steuergestaltung (§ 138e AO). Zu unterscheiden sind unbedingte und bedingte Kennzeichen. Bei den bedingten Kennzeichen muss neben dem Hallmark selbst eine weitere Voraussetzung erfüllt sein: Der Hauptvorteil oder einer der Hauptvorteile der Gestaltung muss die Erlangung eines steuerlichen Vorteils sein. Bei den unbedingten Kennzeichen ist ein solcher Relevanztest nicht erforderlich – da genügt die Verwirklichung des Kennzeichens. Für Managementbeteiligungen kommen nur zwei bedingte Kennzeichen in Betracht: das Vorliegen einer standardisierten Dokumentation oder Struktur oder eine Umwandlung von Einkünften.



### ZU DEN PERSONEN

**Dr. Benedikt Hohaus** ist als Partner bei POELLATH ein erfahrener Transaktionsanwalt (M&A, Private Equity) sowie auf die rechtliche und steuerliche Beratung bei Managementbeteiligungen, Management Buy-out beziehungsweise Management Buy-in spezialisiert.

**Dr. Barbara Koch-Schulte** ist als Partnerin und Steuerberaterin bei POELLATH auf die rechtliche und steuerliche Beratung bei Managementbeteiligungen, Management Buy-out beziehungsweise Management Buy-in, einschließlich Betriebsprüfungen und finanzgerichtlichen Verfahren, spezialisiert.

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

### Standardisierte Dokumentation oder Struktur

Dieses Kennzeichen soll Gestaltungen erfassen, die sehr häufig in im Wesentlichen gleicher Form eingesetzt werden können. Für Managementbeteiligungen lässt sich zwar eine typische Beteiligungsstruktur beschreiben (siehe oben). Diese Beschreibung lässt aber nicht erkennen, dass die Ausgestaltung im Einzelfall sehr unterschiedlich sein kann. Auch die vertraglichen Regelungen sind sehr verschieden und Gegenstand ausführlicher Verhandlungen zwischen Management und Investor.

Die Vielzahl der möglichen Gestaltungen zeigt sich außerdem deutlich in der Schwierigkeit der Rechtsprechung, die jeweiligen Sachverhalte zu würdigen. So greift jede finanzgerichtliche Entscheidung auf das Gesamtbild der Verhältnisse und die spezifischen Umstände des Einzelfalls zurück und kommt insofern zu teils sehr unterschiedlichen Besteuerungsfolgen. Insofern liegt noch kein hinreichend verfestigter Strukturierungs- bzw. Dokumentationsstandard für die Annahme einer grenzüberschreitenden Steuergestaltung vor.

### Umwandlung von Einkünften?

Ein weiteres einschlägiges Kennzeichen könnte sich auf die gesetzliche Fallgruppe der Umwandlung von Einkünften beziehen. Nach den Ausführungen im Entwurf des BMF-Schreibens ist die Umqualifizierung von Einkünften in Vermögen, Schenkungen oder andere niedriger besteuerte Einkünfte gemeint.

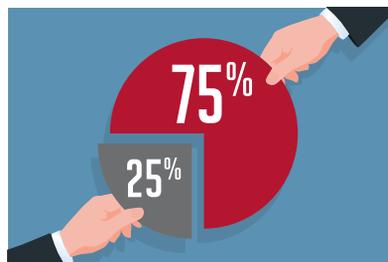


Illustration: © pict rider – stock.adobe.com



Ginge es bei einer Managementbeteiligung lediglich um die Erreichung eines Steuervorteils, dann müsste die Risikobeteiligung ausgeschlossen oder aber sehr gering sein.

Im Fall von Managementbeteiligungen argumentiert die Finanzverwaltung häufig, dass es sich bei den Einkünften aus einer solchen Beteiligung letztlich nur um aus steuerlichen Gründen umgewandelten Arbeitslohn handeln würde: Denn zwischen den Einkünften aus Kapitalvermögen und den Einkünften aus nichtselbstständiger Arbeit besteht eine Steuersatzdifferenz von etwa 20 Prozentpunkten. Allerdings setzen Kapitaleinkünfte ein Investment voraus, während Arbeitslohn als Gegenleistung für eine Tätigkeit gezahlt wird. Insofern liegen zwei verschiedene Sachverhalte vor, bei denen mehr als zweifelhaft ist, ob die Kapitalüberlassung durch den Manager nur der Umqualifizierung und damit der Verdeckung von Arbeitslohn dient oder ob die Kapitalbeteiligung nicht doch selbstständig neben dem Arbeitsverhältnis steht.

Außerdem handelt es sich um einen rein innerdeutschen Qualifikationskonflikt, der sich nicht aus der Grenzüberschreitung ergibt. Auch dies spricht gegen die Verwirklichung des Kennzeichens im Fall von Managementbeteiligungen.

### Relevanztest

Endgültig zweifelhaft wird die Meldepflicht für Managementbeteiligungen bei der Prüfung des sogenannten Relevanztests. Insofern muss substantiiert

dargelegt werden, dass der steuerliche Vorteil kein Hauptvorteil der Gestaltung ist, sondern lediglich Reflex- oder Randerscheinung der Gestaltung. Managementbeteiligungen werden angeboten, um zwischen dem Management und dem Private-Equity-Fonds einen Interessengleichlauf herbeizuführen. Durch die Beteiligung ist der Manager nicht mehr nur weisungsabhängiger Angestellter, sondern er ist Mitgesellschafter und trägt als solcher echtes unternehmerisches Risiko – und gerade diese Risikobeteiligung durch ein wesentliches Eigeninvestment ist erforderlich, um den Interessengleichlauf herbeizuführen. Ginge es bei einer Managementbeteiligung lediglich um die Erreichung eines Steuervorteils, dann müsste die Risikobeteiligung ausgeschlossen oder aber sehr gering sein, denn Arbeitslohn zeichnet sich gerade dadurch aus, dass er nicht mit einem Verlustrisiko verbunden ist.

### FAZIT

Damit lässt sich feststellen, dass die Meldepflicht nach ihrem Wortlaut sehr weit, man kann sogar sagen: zu weit, gefasst ist. In der Praxis muss insbesondere der betroffene Rechtsanwender sehr genau hinschauen, ob ein Sachverhalt tatsächlich meldepflichtig ist. Für Managementbeteiligungen bestehen sehr gute Gründe gegen die Anwendung der Meldepflicht. ■

# Das Beteiligungsprogramm fällt nicht weit vom Stamm

Die Siemens AG hat ein attraktives Ökosystem rund um die Mitarbeiterbeteiligung geschaffen und fest in der Unternehmens-DNA verankert. Das erlaubt die reibungslose Einführung entsprechender Programme auch bei Spin-offs. VON **JELENA JOCHUMS** UND **MARKUS STEBE**

**A**ktienbesitz ist bei Siemens ein Kernaspekt der Eigentümerkultur: Er soll jeden Mitarbeiter dazu motivieren, persönliche Verantwortung für das eigene Handeln im Unternehmen zu übernehmen. Der Ansatz basiert auf der Überzeugung, dass Mitarbeiter sich stärker mit ihrem Unternehmen identifizieren, wenn sie an diesem beteiligt sind. Arbeitnehmer sind als Miteigentümer motivierter und engagierter, übernehmen Verantwortung und handeln so, dass der langfristige Erfolg des Unternehmens gesichert ist.

Eigentümerkultur ist auch bei den Siemens-Tochtergesellschaften ein wichtiger Aspekt. Zwei erfolgreiche Beispiele in jüngerer Vergangenheit sind der Börsengang von Siemens Healthineers und dem Spin-off der Energiesparte

Siemens Energy, wo alle berechtigten Mitarbeiter an den jeweiligen Aktienprogrammen der Siemens Healthineers AG beziehungsweise der Siemens Energy AG teilnehmen können. Mit dem Employee Spin off Incentive bei Siemens Energy und dem My IPO-Programm bei Siemens Healthineers wurden Mitarbeiterbeteiligungsprogramme nahtlos umgesetzt. „Zwei Wochen nach dem Listing der Siemens Energy ist bereits der erste Equity-Plan live gegangen“, berichtet Marc Muntermann, Head of Compensation & Benefits and Executive HR bei Siemens Energy AG, „und dies in 40 Ländern.“

Das ist kein Zufall, sondern das Ergebnis einer langfristig angelegten Strategie: Siemens hat eine Vielzahl von Beteiligungsprogrammen für Mitarbeiter aller Ebenen entwickelt, und dies in einem globalen Maßstab, jeweils angepasst an die Möglichkeiten der entsprechenden Jurisdiktion. Diese erprobten Programme können weitgehend deckungsgleich bei den Tochtergesellschaften übernommen werden, wobei jederzeit die Flexibilität gegeben ist, den spezifischen Anforderungen der jeweiligen Einheit zu entsprechen. Bei Siemens Healthineers war das Mitarbeiterbeteiligungsprogramm binnen eines Jahres vollumfänglich implementiert. Dabei wurden ähnlich hohe Beteiligungsquoten am Programm wie bei der Siemens AG erreicht werden. Wenn man so will, gelingt es, den Spirit zu übertragen.

Eigentümerkultur hat eine lange Tradition bei Siemens: Das erste

Gewinnbeteiligungsprogramm wurde bereits 1858 eingeführt, und seit 1969 bietet Siemens in Deutschland seinen Mitarbeitern ein Aktienprogramm an. Eine Neuauflage der Gewinnbeteiligung mit der Ausschüttung von Aktien im Jahr 2018 steigerte die Anzahl der Mitarbeiter, die gleichzeitig Anteilseigner sind, auf 300.000 Aktionäre. 2008 wurde das seitdem jährlich angebotene globale Siemens-Aktienprogramm als Kern der Firmenaktienkultur eingeführt. Heute ist es eines der weltweit größten Mitarbeiteraktienprogramme: Mehr als 127.000 Mitarbeiter investierten 2020 in ihr Unternehmen – nahezu 43% aller berechtigten Mitarbeiter haben die Möglichkeit zur Teilhabe wahrgenommen. Ergänzend hat Siemens im Rahmen des globalen Aktienprogramms im abgelaufenen Geschäftsjahr rund 570.000 kostenlose Matchingaktien an Mitarbeiter ausgeschüttet, die mit einer Haltefrist von drei Jahren an dem Programm aus dem Geschäftsjahr 2017 teilgenommen hatten.

## Attraktive Konditionen – hohe Beteiligung

Der Erfolg der Beteiligungsprogramme, insbesondere für die Tarifbeschäftigten, unterstreicht die Attraktivität der Konditionen. Durch das Matching – für drei gekaufte Aktien gibt es nach Ablauf einer dreijährigen Haltefrist eine kostenlose Matchingaktie – besteht ein zusätzlicher Anreiz. Dies und die Dividendenkontinuität der Siemens AG, wobei Ausschüttungen direkt in Siemens-Aktien reinvestiert werden,



### ZU DEN PERSONEN

**Jelena Jochums** ist Head of Top Executives & Equity Compensation der Siemens AG.

**Markus Stebe** ist Head of Equity Compensation der Siemens AG.

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

## Weltweite Mitarbeiteraktienprogramme bei Siemens

## Share Matching Program

3+1

Die Planteilnehmer erhalten für je drei Siemens-Aktien, die über das Programm erworben und mindestens drei Jahre lang gehalten wurden, eine Gratis Aktie. Es gibt zwei Möglichkeiten, am Share-Matching-Programm teilzunehmen: den Share Matching Plan für Top und Senior Manager und den monatlichen Investment Plan für alle anderen Mitarbeiter.

## Siemens Profit Sharing



Mit Hilfe des Profit Sharing sollen Mitarbeiter auf der ganzen Welt am kurz- sowie langfristigen Erfolg unseres Unternehmens teilhaben. Hierbei erhalten berechnete Mitarbeiter Gratis-Aktien, ohne zuvor ein Eigeninvestment getätigt haben zu müssen.

## CEO Special Allocation



Durch die CEO Special Allocation sollen herausragende Leistungen anerkannt und belohnt werden. Die Begünstigten sind dazu berechtigt, nach Ablauf einer vierjährigen Sperrfrist gebührenfrei Siemens-Aktien zu erhalten.

## Siemens Stock Awards



Die Siemens Stock Awards sind ein essenzieller Bestandteil der Gesamtvergütung des Managements von Siemens und spielen eine wichtige Rolle bei der Förderung der Eigentümerkultur. Die Begünstigten sind berechtigt, nach Ablauf einer vierjährigen Sperrfrist Siemens-Aktien zu erhalten. Die Anzahl der zu gewährenden Aktien hängt von der Performance der Aktienrendite (TSR) und der Erreichung der Nachhaltigkeitsziele im Bereich „Umwelt, Soziales und Governance“ (ESG) ab.

## Hi-Tech Siemens Stock Awards



Die Hi-Tech SSA sind ein Tool, um die Vergütung in der Software- und Technik-Industrie besser an die besonderen Marktcharakteristika anzupassen. Die Begünstigten erhalten über vier Jahre hinweg jährlich jeweils 25% der insgesamt gewährten Aktienanzahl.

Quelle: Siemens AG

stellen insbesondere im Nullzinsumfeld einen hohen Anreiz dar. Zu beobachten ist, dass die Mitarbeitenden die Aktien sehr lange im Depot behalten: Im Durchschnitt halten rund 88% von ihnen ihre Aktien aus einem Beteiligungsprogramm über drei Jahre nach Erhalt der Bonusaktien. Bei den Übertragungen der Mitarbeiterkonten von der Siemens AG zu Siemens Energy im Rahmen des Spin-offs waren häufig völlig unberührte Depots zu erkennen.

Eine sehr wichtige Rolle im Employee Branding spielt das spezielle Beteiligungsprogramm „Hi-Tech Siemens Stock Awards“, mit dem Siemens auf die speziellen Anforderungen im Markt für Softwareentwickler und Technikspezialisten eingeht. Siemens wurde in den vergangenen Jahren zunehmend von Hightech und Software getrieben und steht mit Unternehmen aus dem Silicon Valley oder den Entwicklungszentren in Indien und China im Wettbewerb um die besten Köpfe. Deshalb gibt es unter anderem in den USA, Indien, China und Deutschland dieses auf vier Jahre ausgelegte Programm, das die Rekrutierungschancen verbessern soll.

Die umfänglichen Mitarbeiterbeteiligungsprogramme bedeuten Aufwand und Kosten, da sowohl für die Kommunikation und Administration als auch für die Bereitstellung der Gratisaktien

Mittel aufgewendet werden müssen. Die Evaluierung der Programme in Zusammenarbeit mit der Universität Göttingen hat 2017 deutlich gezeigt, dass es sich um eine klassische Win-win-Situation handelt, denn auch Siemens profitiert messbar: Die Performance der Mitarbeitenden steigt, während die Fluktuation sinkt.

## Fluktuation lässt sich senken

Die Ergebnisse der Untersuchung von Prof. Dr. Michael Wolff, Professor für Management und Consulting an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Göttingen, unterstreichen, dass Beteiligungsprogramme die Motivation der Mitarbeiter und ihre Identifikation mit dem Unternehmen stärken können. Die statistischen Analysen bestätigen die theoretischen Erwartungen. Zunächst zeigt sich ein statistisch sehr robuster Einfluss der Teilnahme am Aktienprogramm: Sie führt zu einer geringeren Wahrscheinlichkeit eines Unternehmensaustritts. Somit können Aktienprogramme insgesamt fluktuationssenkend wirken. Zudem zeigt sich, dass sowohl individuelle und organisationale als auch institutionelle Faktoren Einfluss auf diesen Effekt haben. So wird deutlich, dass Aktienprogramme besonders fluktuationssenkend wirken, wenn die Mitarbeiter hoch

qualifiziert sind, die Organisation sich in einem Transformationsprozess befindet und ein tendenziell nachfrageorientierter Arbeitsmarkt gegeben ist.

Des Weiteren sprechen die Ergebnisse dafür, dass sich die Teilnahme an Beteiligungsprogrammen direkt auf das Verhalten der Mitarbeiter auswirken kann und die individuelle Performance erhöht. Die verbesserte individuelle Performance spiegelt sich auch in einer erhöhten organisationalen Performance wider, sodass davon ausgegangen werden kann, dass Mitarbeiterbeteiligungsprogramme nachhaltig die Unternehmensperformance unterstützen können. Die Ergebnisse der Studie liefern somit verschiedene Indikationen dafür, dass Mitarbeiterbeteiligungsprogramme ein geeignetes und wichtiges Anreizinstrument der Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung sein können, und unterstreichen damit, dass der Fokus von Forschung und Praxis verstärkt auf diese Form der Unternehmensbeteiligung gelegt werden sollte.

## FAZIT

Insgesamt stellt die Nutzung von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen eine geeignete Maßnahme dar, Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und gleichzeitig die Performance der gesamten Organisation zu heben. ■

# Motto bei LPKF: Geteilte Freude ist doppelte Freude

Innerhalb von nur fünf Wochen ist es der LPKF Laser & Electronics AG gelungen, ein Mitarbeiteraktienprogramm einzuführen und dabei die Hälfte der Mitarbeiter in Deutschland für ihre Aktien zu begeistern. Als nächster Schritt steht nun die Einführung in allen ausländischen Standorten an. VON **ANNICA LAU**

**B**ei der Einführung des Mitarbeiteraktienprogramms lag das übergeordnete Ziel für LPKF darin, die Beteiligungskultur der Mitarbeiter zu stärken und die Identifikation mit dem Unternehmen zu erhöhen. So erklärt Finanzvorstand Christian Witt: „Neben der Freude an der eigenen Arbeit ist eine persönliche Beteiligung

jedes Einzelnen am Erfolg des Unternehmens wichtig und richtig. Das stärken wir mit unserem Programm.“

Als wachsendes und internationales Unternehmen waren unterschiedliche Anforderungen zu beachten. Insbesondere drei große Herausforderungen wurden durch reichlich Engagement und ein durchdachtes Konzept gelöst.



Foto: © LPKF Laser & Electronics AG

## Steckbrief Mitarbeiterbeteiligungsprogramm

LPKF Laser & Electronics AG, Garbsen, Deutschland	
<b>Jahr der Einführung</b>	2019
<b>Programmtyp</b>	Discount-Aktien
<b>Diskont/Rabatt/Match/Zuschuss</b>	50%
<b>Programmmerkmale</b>	Mitarbeiter kann bis maximal 360,00 Euro in Tranchen à 60,00 Euro pro Jahr (Eigeninvestment) und Angebot investieren.
<b>Nutzung steuerlicher Freibeträge</b>	Ja/360,00 Euro in Deutschland
<b>Haltefrist</b>	2 Jahre
<b>Aktienherkunft</b>	Aktienrückkauf via Börse
<b>Angebot</b>	Einmal jährlich revolving
<b>Anzahl teilnahmeberechtigte Mitarbeiter</b>	850
<b>Implementierungszeitraum bis Go-Live</b>	5 Wochen
<b>Teilnahmequote</b>	48,70%
<b>Verwahrt</b>	Sammel- bzw. Omnibusdepot
<b>Länderabdeckung</b>	Deutschland, Slowenien, UK, USA, Korea, Japan und China
<b>Besonderheiten</b>	Dividendenzahlungen der Teilnehmer werden automatisch reinvestiert
<b>Administration</b>	Global Shares
<b>Tax, Legal &amp; Regulatory</b>	Global Shares

1. Es wurde ein einheitliches, verständliches und attraktives Angebot für die Mitarbeiter entwickelt. Jeder Mitarbeiter soll die Möglichkeiten und das Programm verstehen können.
2. Es wurden Rahmenbedingungen geschaffen, die in allen Ländern gleichermaßen gelten. Damit gilt für Mitarbeiter in Deutschland und an internationalen Standorten dasselbe Programm.
3. Die Implementierung in Deutschland wurde innerhalb von nur fünf Wochen durchgeführt. Dank der schnellen Umsetzung am Jahresende 2019 konnten noch Steuer- und Sozialversicherungsvorteile genutzt werden.

**Attraktive Konditionen**

Mitarbeiter können sich für sechs verschiedene Investitionsbeiträge entscheiden, für die nach der Ausübungsfrist LPKF-Aktien am Markt zurückgekauft werden. Unter dem Leitspruch „Geteilte Freude ist dop-

pelte Freude“ verdoppelt LPKF den Betrag aus eigenen Mitteln und leistet damit als Arbeitgeber 50% Zuschuss zum Gesamterwerbsbetrag. Zur Verwahrung der Aktien hat LPKF den Dienstleister Global Shares damit beauftragt, die Mitarbeiteraktien

in einem Sammeldepot zu verwalten. Aktien können üblicherweise nur in ganzen Stücken verwahrt werden – über das Sammeldepot besteht jedoch die Möglichkeit, den Mitarbeitern ihre jeweiligen Aktienbruchstücke zuzuordnen. →

**„Unbedingt Entscheidungsmatrix erstellen“**

Im Gespräch mit **Annica Lau**, Projektleiterin des weltweiten Mitarbeiteraktienprogramms bei der LPKF Laser & Electronics AG.

INTERVIEW **STEFAN PREUSS**



Annica Lau

**Unternehmeredition:** Wie haben Sie es geschafft, eine überdurchschnittlich hohe Beteiligungsquote bei der Erst-einführung zu erzielen?

**Annica Lau:** Als Projektteam haben wir dafür gesorgt, regelmäßig über das Programm zu informieren und alle Mitarbeiter zu erreichen. Dazu haben wir verschiedene Kommunikationskanäle wie zum Beispiel E-Mail vom Vorstand, Informationsveranstaltungen, Intranet und Videos gewählt. Letztendlich haben die Mitarbeiter den größten Beitrag zum Projekterfolg geleistet. Dabei haben mehr als 90% der Teilnehmer den maximalen Investitionsbeitrag von 720 EUR gewählt. Wir Mitarbeiter unterstützen die strategische Neuausrichtung vom Maschinenbauer zum Technologieunternehmen, und durch die familiäre Arbeitsatmosphäre fühlen wir uns mit dem Unternehmen stark verbunden.

**Welche Funktion üben Sie normalerweise bei LPKF aus und wie hilft Ihnen diese bei der Betreuung des Mitarbeiteraktienprogramms?**

Ich bin im Personalbereich für Grundsatzfragen tätig. Aufgrund meines Studiums im Bankenbereich und meiner hohen Affinität für internationales Personalmanagement hat sich das Projekt für

mich zu einer Herzensangelegenheit entwickelt. Insbesondere meine Erfahrung aus strategischen Personalprojekten und meine interkulturelle Kompetenz konnte ich für das Mitarbeiteraktienprogramm sehr gut nutzen.

**Sie hatten nur fünf Wochen Zeit für die Implementierung. Wie kam es dazu?**

Nach der Entscheidung des Vorstands und des Aufsichtsrats im Herbst letzten Jahres, das Programm durchzuführen, wollten wir keine Zeit verlieren und so schnell wie möglich damit beginnen. Als zeitlichen Ansporn und Mehrwert haben wir den Steuer- und Sozialversicherungsvorteil für die deutschen Mitarbeiter 2019 noch voll ausschöpfen können.

**Haben Sie Tipps für andere Unternehmen, die ein Mitarbeiterbeteiligungsprogramm einführen wollen?**

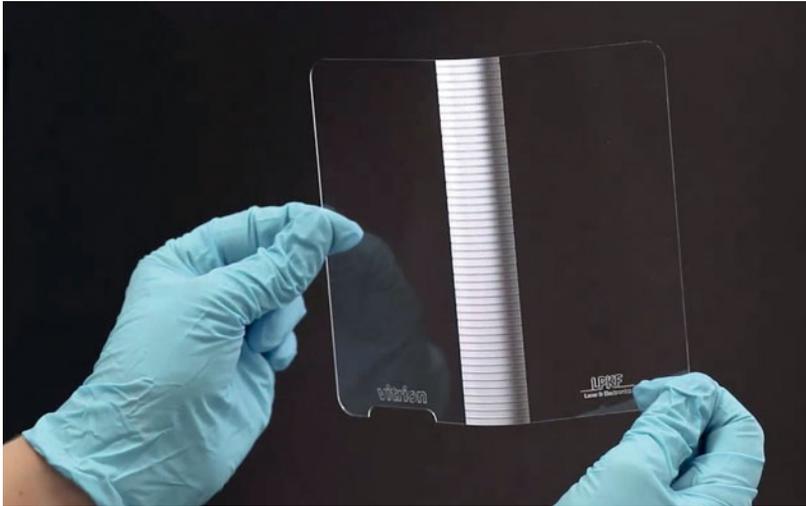
Zu Beginn des Projekts empfehle ich, eine Entscheidungsmatrix zu erstellen. Dabei sollte viel Zeit für die Auswahl des Anbieters, die Erstellung der Planbedingungen, die Kosten-Nutzen-Analyse und die Kommunikationsstrategie aufgewendet werden. Wir haben uns schlussendlich für den Anbieter Global Shares entschieden, der uns routiniert bei den einzelnen Implementierungsschritten be-

gleitet hat und von dem wir jederzeit Tipps bekamen, um das Programm zu verbessern. Darüber hinaus ist die Festlegung eines internen Projektteams aus unterschiedlichen Abteilungen wichtig. Bei uns waren das: Aufsichtsrat, Vorstand, Personal, Investor Relations, Finanzen, Treasury, Marketing, IT und Datenschutz. Nicht zuletzt haben wir auch unsere Interessenvertretung eingebunden, die das Projekt mit Begeisterung begleitet hat.

**Sehen Sie in diesem Jahr aufgrund der Coronapandemie besondere Herausforderungen für Ihr Projekt?**

In diesem Jahr sind für das Projekt nur virtuelle Kommunikationsveranstaltungen geplant. Der persönliche Kontakt fehlt. Da eine Investition auch immer mit Vertrauen verbunden ist, wird das in diesem Jahr eine besondere Herausforderung. Außerdem kann ich mir vorstellen, dass einige Mitarbeiter durch das wechselhafte Wetter am gesamten Aktienmarkt verunsichert sind und zögerlicher bei der Beteiligung agieren werden. Trotzdem blicke ich zuversichtlich nach vorn, denn wir dürfen jetzt bald die ausländischen Mitarbeiter im Programm begrüßen, die bereits mehrfach vorab ihren Teilnahmewunsch signalisiert haben.

Foto: © LPKF Laser & Electronics AG



Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund interessant, dass LPKF in den Planbedingungen festgelegt hat, die Dividenden nicht auszuschütten, sondern wieder anzulegen. Dadurch wird gewährleistet, dass die banküblichen ausländischen Überweisungskosten die Dividendenaus-schüttung nicht übersteigen. Über

ein Aktienportal können die Mitarbeiter am Programm teilnehmen und jederzeit die Aktienentwicklung verfolgen. Nach einer Haltedauer von zwei Jahren haben sie die Möglichkeiten, ihre Aktien zu verkaufen, auf ihr Privatdepot zu transferieren oder weiterhin im Depot liegenzu-lassen.

## Ein Programm für alle

Zu Beginn stand für LPKF bereits fest, dass alle Mitarbeiter weltweit in das Programm einbezogen werden sollen. Das beinhaltet die Berücksichtigung von (internationalen) rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen, die bei der Planung und Umsetzung sowohl zeit- als auch kostenintensiv sein können. Aus diesem Grund wurde das Programm zuerst in Deutschland eingeführt, um dann mit der gesammelten Erfahrung und ausreichend Zeit das internationale Programm begleiten zu können.

## Überdurchschnittlich hohe Beteiligung

Das Mitarbeiteraktienprogramm 2019 wurde im Unternehmen sehr positiv angenommen. Mit einer Teilnahmequote von 47,7% liegt es im Branchenvergleich überdurchschnittlich hoch. Firmenintern ist dies für LPKF ein deutliches Zeichen für das Vertrauen der Mitarbeiter in die strategische Ausrichtung ihres Unternehmens.

### LPKF Laser & Electronics AG (ISIN: DE0006450000)



Quelle: TaiPan

## FAZIT

LPKF kann nicht nur Glas mittels Lasertechnologie biegen, sondern ist auch innerhalb kürzester Zeit in Sachen Mitarbeiterbeteiligung ein Vorbild für andere Unternehmen geworden. Gemäß einer aktuellen Veröffentlichung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie zu Mitarbeiterbeteiligungen in Europa führt Deutschland mit einem Anteil von 22% das hintere Drittel an. LPKF hat den ersten Schritt getan und leistet einen Beitrag, die Beteiligungskultur in Deutschland zu stärken. Das Unternehmen plant, das Mitarbeiteraktienprogramm jährlich zu wiederholen, und baut dabei auf die nachhaltig erfolgreiche Teilnahme aller seiner Mitarbeiter. ■

Aktien, Derivate, Fonds und ETFs ab **0 € handeln.**  
**Alle deutschen Börsen.** Kostenloses Online-Depot.

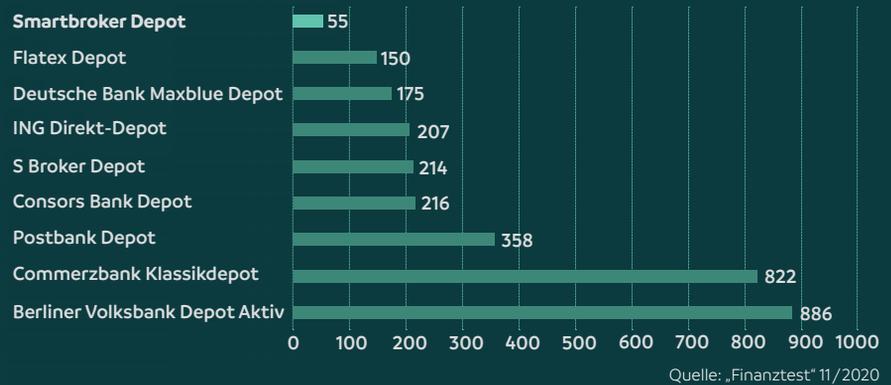
## Bis zu 831 Euro pro Jahr sparen.

„Da kann keiner der ‚klassischen‘ Anbieter mithalten.“

Quelle: „Finanztest“ 11/2020

### Depotkosten im Vergleich

Mittelgroßes Depot (50 T€) mit 13 Positionen,  
 12 Orders / Jahr, Orders über 6 T€ und 2,5 T€



Mehr zum Smartbroker unter:  
[www.smartbroker.de](http://www.smartbroker.de)

Von Branchenmagazinen mehrfach ausgezeichnet



Entspannt umziehen. Der **kostenlose**  
 Depotwechselservice von **Smartbroker.**

# Das Team zusammenhalten

Holtmann Messen + Events hat auf die Pandemie innovativ reagiert und unter anderem die Y-GmbH für hybride Veranstaltungen gegründet. Dabei half auch Kapital der Mitarbeiter, die als stille Teilhaber an der Firma beteiligt sind. VON **STEFAN PREUSS**

**H**oltmann Messen + Events wurde 1950 in Langenhagen bei Hannover als Tischler- und Zimmereibetrieb gegründet. Die tiefe Handwerks- erfahrung setzte das Unternehmen ab den 1960er-Jahren auch im Messebau ein. Durch internationale Projekte an maßgeblichen Messestandorten weltweit wurde die Messebaulandschaft entscheidend mitgeprägt und Holtmann zu einem führenden Unternehmen.

Die Verwerfungen der Coronapandemie, die das Messegesehen in der bisherigen Form zum Erliegen gebracht hatten, führten zur schnellen Umsetzung innovativer Angebote. Dafür wurde die Y-GmbH gegründet – aber auch schon vorher hatte Holtmann mit digitalen und hybriden Angeboten Maßstäbe gesetzt. Der hybr.id.space ist eine hybride Erlebnissplattform. Der Raum entstand aus



Foto: © Holtmann Mitarbeiterbeteiligungs GmbH

Holtmann zählt zu den großen Betrieben der Branche – nun versucht das Unternehmen, das eingespielte Team zusammenzuhalten. Auf der Leiter: Geschäftsführer Jörg Zeißig (links) und Gesellschafter Klaus Holtmann (rechts).

der Frage, wie sich die Veranstaltungsbranche in den nächsten Jahren entwickeln wird. Durch den kombinierten Einsatz aktueller Technologien bietet er den Besuchern vor Ort ein haptisches Markenerlebnis mit zusätzlicher digitaler Brand Experience und Online-

teilnehmern ein Maximum digitaler Interaktionsmöglichkeiten. „Wir lieben Technologie und haben uns als Branchenpionier unter anderem auch in die Virtual Reality gestürzt. Unser Holodeck lässt verschollene Kunstwerke auferstehen und bietet Kunden die Chance, ihren Messestand schon vor dem Aufbau hautnah zu erleben. Nichts macht uns glücklicher, als ein Kundenevent zu organisieren oder einen Messestand zu bauen, die Gästen und Besuchern den Atem rauben“, formuliert Geschäftsführer Claus Holtmann.

## Soziale Verantwortung übernehmen

Ebenso ernst nimmt er die soziale Verantwortung als Unternehmer. Holtmann unterstützt die Langenhagener Tafel, die Bedürftige mit günstigen Lebensmitteln versorgt. Er ist zudem Präsident der Bürgerstiftung Langenhagen, die innovative Projekte für die Bürger auf die Beine stellt – wobei der Schwerpunkt auf Bildung, Kunst und Musik liegt. So werden regelmäßig Benefizkonzerte veranstaltet, deren Spenden besonders Präventions-

## Steckbrief Mitarbeiterbeteiligungsprogramm

Holtmann Mitarbeiterbeteiligungs GmbH	
<b>Jahr der Einführung</b>	2006
<b>Programmtyp</b>	Stille Beteiligung
<b>Diskont/Rabatt/Match/Zuschuss</b>	Bis zu 135 EUR per annum
<b>Programmmerkmale</b>	Für alle Mitarbeiter ab einem Jahr Unternehmenszugehörigkeit
<b>Nutzung steuerlicher Freibeträge</b>	Ja
<b>Haltefrist</b>	5 Jahre
<b>Angebot</b>	Einmal jährlich
<b>Anzahl teilnahmeberechtigte Mitarbeiter</b>	120
<b>Teilnahmequote</b>	Circa 40%
<b>Verwahrt</b>	Register bei der Mitarbeiterbeteiligungs GmbH
<b>Länderabdeckung</b>	Deutschland
<b>Besonderheiten</b>	Anteile können angespart werden, Thesaurierung der Zinsen möglich
<b>Administration</b>	Interne Organisation, ohne externen Dienstleister
<b>Kontakt</b>	Ilka Schulze: ilka.schulze@holtmann.de

programmen für Jugendliche zugutekommen.

Genau in diesen Kontext der sozialen Verantwortung, der auch das betriebliche Umweltmanagement umfasst, fügt sich die Mitarbeiterbeteiligung ein. Bereits seit 2006 sei sie „ein wertvoller Baustein unserer partnerschaftlichen Unternehmenskultur“, betont Holtmann. Unter dem Motto „Fair miteinander erfolgreich“ werden Teamarbeit, Partnering, die eigenverantwortliche Gestaltung der Arbeitszeit sowie zielorientiertes Denken und Arbeiten als wichtige Erfolgsfaktoren definiert. „Mit der Mitarbeiterbeteiligung konnten wir in den vergangenen Jahren einen weiteren wichtigen Erfolgsfaktor etablieren“, befindet Ilka Schulze, Geschäftsführerin der Holtmann Mitarbeiterbeteiligungs GmbH (HMG).

### Mitarbeiter als stille Gesellschafter

Die Mitarbeiterbeteiligung ist aus Unternehmenssicht die konsequente Weiterentwicklung der von Holtmann praktizierten kooperativen und partnerschaftlichen Unternehmenskultur (Partnering) und des Zielvereinbarungssystems. Holtmann hat sich für die indirekte Beteiligung entschie-

den. Die Mitarbeiter beteiligen sich als stille Gesellschafter an der Holtmann Mitarbeiterbeteiligungs GmbH (HMG), die sich wiederum still an der Holtmann GmbH & Co. KG (HKG) beteiligt: Im Falle von Holtmann sind alle Mitarbeiter kaufberechtigt, die sich in der Holtmann GmbH & Co. KG in einem unbefristeten, ununterbrochenen und ungekündigten Arbeitsverhältnis befinden und nicht in der Probezeit sind. Auch für Auszubildende ist der Kauf von Holtmann-Beteiligungsscheinen möglich.

Der Nennwert eines Holtmann-Beteiligungsscheins beträgt 250 EUR. Der Kauf von bis zu drei Anteilen wird unterstützt, und zwar mit 50 EUR für die beiden ersten und 35 EUR für den dritten Schein – macht 135 EUR Zuschuss; statt 750 EUR müssen Mitarbeiter also nur 615 EUR zahlen. Wer darüber hinaus noch weitere Beteiligungsscheine erwerben möchte, kann dies bis zu einem Gesamtbetrag von 5.000 EUR jährlich tun, allerdings ohne Discount. Die HKG verzinst diese Einlage. Die Verzinsung ist abhängig vom Unternehmensergebnis. Damit sind die Mitarbeiter am Unternehmensergebnis der HKG beteiligt. Die HMG führt ein Beteiligungskonto, auf dem

Gesellschaftseinlagen gebucht werden. Teilnehmende Mitarbeiter sind stille Gesellschafter der HMG. Die Höhe der Einlagen entspricht dem Nennwert der Beteiligungsscheine und übersteigt somit den real geleisteten Kaufbetrag um den Förderbetrag. Die HMG führt ein Register über die Holtmann-Beteiligungsscheine und die stillen Gesellschafter. „Auf Wunsch aus dem Mitarbeiterkreis haben wir seit 2012 die Möglichkeit geschaffen, Anteile über das Jahr hinweg anzusparen“, führt Schulze aus. Ebenfalls auf Wunsch Beteiligter besteht seit 2016 die Möglichkeit, die Zinsen (ohne Kapitalertragsteuer und Solidarzuschlag, die direkt an das Finanzamt abgeführt werden) für den Kauf von Anteilen des Folgejahrs stehenzulassen.

Jeder Beteiligungsschein berechtigt Mitarbeiter, an der Gesellschafterversammlung der HMG teilzunehmen, die einmal jährlich stattfindet. Diese ist als Informations- und Gesprächsforum gedacht und wählt den Gesellschafterausschuss, der sich aus drei Mitgliedern zusammensetzt. Die Holtmann Mitarbeiterbeteiligungs GmbH ist verpflichtet, den Gesellschafterausschuss über alle wichtigen Geschäftsvorfälle zu unterrichten. Die HKG informiert die HMG über ihre Ergebnisse. Der Erwerb jedes Beteiligungsscheins ist auf mindestens fünf Jahre angelegt. Diese Sperrfrist ist notwendig, denn nur so können langfristige Investitionen bei der HKG finanziert werden. Eine ordentliche Kündigung ist in diesem Zeitraum ausgeschlossen; danach gilt die Kündigungsfrist von drei Monaten zum Ende eines Kalenderjahrs.

### FAZIT

Für Claus Holtmann hat sich die Mitarbeiterbeteiligung insbesondere in der Pandemie bewährt: „Es ist eine wichtige unternehmerische Aufgabe, das Team zusammenzuhalten. Das fällt umso leichter, je größer die Vertrauenssphäre ist und die Motivation der Mitarbeiter, am Unternehmen festzuhalten und es zu stützen. Genau das können wir in der Krise feststellen.“ ■



Foto: © Holtmann Mitarbeiterbeteiligungs GmbH

Mit digitalen und hybriden Lösungen geht Holtmann neue Wege im Messegeschäft, hier für einen Händler für Kfz-Ersatzteile.

# Direkter Draht zu Mitarbeitenden

Bei Faller Packaging wird die stille Einlage der Mitarbeitenden mit mindestens 4% verzinst. Hinzu kommt ein Zinsbonus, der an den Unternehmenserfolg geknüpft ist. Seit Auflage 2013 steigt die Zahl der Teilnehmer kontinuierlich. VON **STEFAN PREUSS**

**2**019 war für Faller Packaging sehr erfolgreich: Die Unternehmensgruppe mit Hauptsitz im badischen Waldkirch konnte ihren Umsatz um fast 10% auf knapp 145 Mio. EUR steigern – ein neues Rekordhoch. Sowohl die deutschen Standorte als auch die Niederlassungen in Dänemark und Polen entwickelten sich prächtig. Auch die im Vorjahr gegründete Tochtergesellschaft PackEx GmbH entwickelte sich und nahm in der zweiten Jahreshälfte 2019 die Produktion auf. Es gehört zur DNA des knapp 140 Jahre alten Familienbetriebs, die Mitarbeitenden am Erfolg zu beteiligen.

Das gilt auch nach dem Rebranding. Aus August Faller wurde Faller Packaging; an der Wertschätzung für die Mitarbeitenden ändert dies natürlich nichts. „Unsere Philosophie ist, ökonomischen Erfolg, ökologische Verantwortung und soziales Engagement in Einklang zu bringen“, erklärt Dr. Michael Faller, geschäftsführender Gesellschafter der Faller Packaging-Gruppe.



Foto: © August Faller GmbH & Co. KG

Zahlreiche Mitarbeiter bei Faller sind als stille Teilhaber engagiert.

## Spannende Einblicke in ökologische und soziale Aktivitäten

Aus diesem Grund gewährt Faller in seinem Nachhaltigkeitsbericht auch interessante Einblicke in seine Umweltbilanz. Das Unternehmen hat es zum Beispiel geschafft, den Energieverbrauch und damit die CO<sub>2</sub>-Emissionen in Bezug auf die Ausbringungsmenge an fast allen deutschen Standorten zu reduzieren. Auch die Menge an gefährlichen Abfällen pro Tonne

Bedruckstoff hat sich maßgeblich verringert. Faller bezieht zudem seine wesentlichen Rohstoffe aus zertifizierten Quellen und unterstützt Umweltschutzprojekte. Damit korreliert die soziale Verantwortung: Das Programm des betrieblichen Gesundheitsmanagements, das Faller 2018 angestoßen hatte, nahm 2019 Fahrt auf und wurden um interessante Angebote erweitert. Zahlreiche Maßnahmen sollen die Gesundheit der Belegschaft fördern und die Arbeitsbedingungen verbessern. Darüber hinaus engagiert sich das Unternehmen als Ausbildungsbetrieb und in gemeinnützigen Aktivitäten für die Region. In diesem Umfeld erscheint ein Mitarbeiterbeteiligungsprogramm fast schon zwangsläufig.

Nachhaltigkeit bei Faller Packaging bedeutet, die drei Säulen Ökonomie, Ökologie und soziale/gesellschaftliche Verantwortung in Einklang zu bringen sowie darauf basierend tragfähige Entscheidungen für die Zukunft zu treffen. Faller Packaging sieht sich als Teil einer Gemeinschaft – deshalb soll der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens auch seinen Mitarbeitern zugutekommen. Durch eine nachhaltige und

### Steckbrief Mitarbeiterbeteiligungsprogramm

August Faller GmbH & Co. KG	
<b>Jahr der Einführung</b>	2013
<b>Programmtyp</b>	Stille Beteiligung
<b>Diskont/Rabatt/Match/Zuschuss</b>	Arbeitgeberzuschuss von bis zu 360 EUR pro Kapitaleinlage; zur Basisverzinsung von 4% kommt ein Bonus je nach Ergebnis der Gesellschaft
<b>Programmmerkmale</b>	Für alle Mitarbeiter in Deutschland ab einem Jahr Unternehmenszugehörigkeit
<b>Nutzung steuerlicher Freibeträge</b>	Ja; 360,00 EUR in Deutschland
<b>Haltefrist</b>	Fünf Jahre (und anschließend ein Jahr Kündigungsfrist)
<b>Angebot</b>	Einmal jährlich
<b>Anzahl der teilnahmeberechtigten Mitarbeiter</b>	Circa 750
<b>Teilnahmequote</b>	22,7%
<b>Länderabdeckung</b>	Deutschland

## „Fördert die unternehmerische Einstellung der Mitarbeiter“

Interview mit **Dr. Michael Faller**, Corporate Managing Partner von Faller Packaging



Dr. Michael Faller

**Unternehmeredition:** Herr Dr. Faller, Sie bieten die Mitarbeiterkapitalbeteiligung bereits seit 2013 an. Wie hat sich die Beteiligungsquote entwickelt? Sind Sie damit zufrieden?

**Dr. Michael Faller:** Die Quote hat sich erfreulicherweise seit Einführung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung kontinuierlich erhöht. Aktuell liegt sie bei 22,7%. Damit sind wir nicht unzufrieden; wir bemühen uns aber weiterhin darum, diese Art der Vermögensbildung bei unseren Mitarbeitern weiter zu steigern, eben weil sie für unsere Angestellten gerade momentan so viele Vorteile bringt. Besonders bei unseren gewerblichen Mitarbeitern engagieren wir uns um eine noch höhere Quote.

**Ist eine Änderung der Unternehmenskultur spür- oder vielleicht sogar messbar?**

Wir sind uns sicher, dass wir damit die Eigenverantwortung und die unternehmerische Einstellung der Mitarbeiter fördern. Außerdem steigert das Programm die Identifikation mit unserem Unternehmen und passt sehr gut zu unseren Unternehmenswerten: „Einfach besser – Immer voraus – Gemeinsam“.

**Sehen Sie Benefits aus dem Programm für das Unternehmen über die Mitarbeitermotivation hinaus? Sind die Kapitaleinlagen im Mix der Unternehmensfinanzierung wesentlich?**

Den größten Nutzen ziehen sicher die Mitarbeiter daraus. Für uns ist es eine sehr gute Unterstützung des Employer Branding, aber für die Unternehmensfinanzierung hat die Mitarbeiterkapitalbeteiligung keine sonderlich große Bedeutung. Da können wir uns am Kapitalmarkt wesentlich günstiger finanzieren.

**Wenn Sie ein anderer Mittelständler fragt, ob Sie zu Mitarbeiterbeteiligung (MAB) raten können: Was würden Sie in Ihrem Ratschlag betonen?**

Für die Entwicklung des Unternehmensimages sowie für die Mitarbeiterakquise und -bindung würden wir diese Maßnahme uneingeschränkt empfehlen. Der Verwaltungsaufwand sollte allerdings nicht unterschätzt werden. Uns ist es das aber in jedem Fall wert.

**Welche Verbesserung der gesetzlichen Rahmenbedingungen über die allseits geforderte Erhöhung der steuerlichen Freibeträge hinaus würden Sie begrüßen?**

Wir würden die MAB sehr gerne auch an unseren anderen Standorten in Europa anbieten. Dazu müssten steuerlichen Regelungen auf EU-Ebene aber eindeutiger, transparenter und einheitlicher gestaltet werden.

verantwortungsbewusste Finanzpolitik liegt der Basiszinssatz für beteiligte Mitarbeiter bei 4%. Zusätzlich ist ein erfolgsabhängiger Zinssatz vorgesehen, der von der EBIT-Quote abhängig ist. Dabei wäre ein maximaler Zinssatz von bis zu 24% möglich. Damit bietet Faller Packaging eine im Vergleich äußerst vorteilhafte und sichere Form der Vermögensbildung, die neben dem günstigen Zinssatz auch noch durch einen Freibetrag mit bis zu 360 EUR je Kapitaleinlage gefördert wird. In seiner über 130-jährigen Geschichte hat das noch immer familiengeführte Unternehmen stets Gewinn erzielt.

Eine Kapitalbeteiligung bietet das Unternehmen allen Mitarbeitern an seinen deutschen Standorten Waldkirch, Binzen und Schopfheim nach

einem Jahr der Firmenzugehörigkeit an. Seit dem Start des Programms zur Mitarbeiterkapitalbeteiligung 2013 hat sich die Anzahl der Beteiligten stetig vergrößert. Im Jahr 2019 wurde die Höhe von 1 Mio. EUR Kapitalbeteiligung aller Mitarbeiter zusammen überschritten. Faller Packaging strebt mit der Mitarbeiterkapitalbeteiligung eine noch direktere und persönlichere Verbindung zu seinen Arbeitnehmern an. Sie ist außerdem ein Ausdruck der Unternehmenskultur und stärkt die Motivation zum gemeinsamen Erfolg. Mitarbeiter profitieren durch den erfolgsabhängigen Zinssatz zusätzlich von der eigenen Innovationskraft und Initiative. Die Unternehmensbindung ist bei Faller Packaging sehr stark ausgeprägt, was sich besonders in der



Foto: © August Faller GmbH & Co. KG

Das Mitarbeiterprogramm wirkt, denn die Fluktuation bei Faller ist stark unterdurchschnittlich.

überdurchschnittlichen Betriebstreue ausdrückt: Das Unternehmen kann eine durchschnittliche Verweildauer von mehr als 13 Jahren bei seinen Angestellten vorweisen. ■



# Partner der Ausgabe im Portrait



Building a better  
working world

EY\* ist eine der großen deutschen Prüfungs- und Beratungsorganisationen. In der Steuerberatung ist EY deutscher Marktführer. Unsere Leistungen im Bereich People Advisory Services sind auf den entscheidenden Erfolgsfaktor Mitarbeiter ausgerichtet. EY berät bei Implementierung und Betreuung von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen umfassend aus einer Hand.

Mit über 11.000 Mitarbeitern in landesweit 20 Niederlassungen sind wir in der Lage, den gesamten deutschen Markt abzudecken. Gemeinsam mit den 284.000 Mitarbeitern der internationalen EY-Organisation betreut EY Mandanten überall auf der Welt.

EY bietet sowohl großen als auch mittelständischen Unternehmen ein umfangreiches Portfolio von Dienstleistungen an: Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Rechtsberatung, Strategie- und Transaktionsberatung, Business Consulting und Immobilienberatung.

**Kontakt:**

Gordon Rösch  
Partner, People Advisory Services  
Tel.: +49 711 9881 13875  
Mobil: +49 160 939 13875  
gordon.roesch@de.ey.com

Ernst & Young GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Flughafenstraße 61  
70629 Stuttgart  
www.ey.com/de



\* Der Name EY bezieht sich in diesem Profil auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited (EYG), einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht. Jedes EYG-Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig und haftet nicht für das Handeln und Unterlassen der jeweils anderen Mitgliedsunternehmen.

# Global Shares

Global Shares ist ein führender globaler Anbieter von Verwaltungslösungen, für die Administration von aktienbasierten Mitarbeiter- & Führungskräfteprogrammen, für die weltweite Effektenverwaltung, den Aktienhandel, begleitende Global Compliance Services sowie von Finanz-Reporting Dienstleistungen für Unternehmen und ihre Mitarbeiter in zur Zeit über 100 Ländern weltweit.

Im vergangenen Jahrzehnt ist Global Shares zu einem wichtigen Akteur in der globalen Aktienplanmanagement-Branche geworden. Global Shares entwickelt hochspezialisierte cloudbasierte Softwarelösungen für börsennotierte und nicht börsennotierte Unternehmen aller Größen, damit diese ihre Mitarbeiterbeteiligungsprogramme optimal verwalten können. Unsere Technologieplattform EquityGateway wird zu 100% im eigenen Hause entwickelt und betreut, unser hochqualifiziertes Team aus zertifizierten Equity-Experten bietet Ihnen ein Höchstmaß an Service mit einer ganz persönlichen Note.

Die Global Shares Kundenreferenzliste enthält einige der größten und bekanntesten Unternehmen der Welt, die aktienbasierte Vergütungsprogramme eingeführt haben, um damit erstklassige Mitarbeiter zu gewinnen und diese

dauerhaft im Unternehmen zu halten. Vor mehr als fünfzehn Jahren gegründet, verfügt Global Shares mittlerweile über Niederlassungen in Deutschland, Irland, Malta, Spanien, Portugal, Hong Kong, China, Saudi-Arabien, den Vereinigten Staaten, Japan und Kanada.

Unsere cloudbasierte Software und die damit verbundenen Dienstleistungen haben neue Maßstäbe für die internationale Aktienplanmanagement-Branche gesetzt.

**Kontakt:**

Jörg Ziegler  
 Managing Director Germany  
 Mobil: +49 173 3130171  
[jziegler@globalshares.com](mailto:jziegler@globalshares.com)

Global Shares  
 Mainzer Landstraße 250–254  
 60326 Frankfurt am Main

[www.globalshares.com/de](http://www.globalshares.com/de)



# **HCM** International

# **GECN**<sup>TM</sup> GROUP

GLOBAL GOVERNANCE AND EXECUTIVE COMPENSATION GROUP

HCM International ist eines der führenden Beratungsunternehmen mit Fokus auf Corporate Governance, finanzielle Steuerung, Nachhaltigkeit/ESG und Vergütung. Im Bereich ESG sind wir auf die Entwicklung von ESG Strategien spezialisiert – von der Definition von ESG Schwerpunktthemen und der Implementierung geeigneter Governance-Prozesse bis hin zur Berücksichtigung von ESG Themen im Performance Management und bei der Vergütung. Unsere Kunden sind sowohl große multinationale und börsennotierte Organisationen als auch kleinere und mittlere private Unternehmen. Wir sind unabhängig und verfügen über langjährige und branchenübergreifende Erfahrung in der Beratung von Aufsichtsräten und Vorständen sowie verschiedenen Managementfunktionen wie Strategie, Nachhaltigkeit, Personal und Compliance. Mit Wurzeln in der Schweiz sind wir seit 2002 global gewachsen und haben eine starke internationale Position aufgebaut. HCM hat Büros in Zürich, Genf und Kiew und ist Vorsitzender der Global Governance and Executive Compensation Group (GECN Group).

**Kontakt:**

Dr. Axel May  
 Governance & Compensation Strategy  
 Tel.: +41 44 560 33 09  
 Mobil: +41 79 327 56 99  
[axel.may@hcm.com](mailto:axel.may@hcm.com)

Claudia Würstle  
 ESG Strategy & Incentives  
 Tel.: +41 44 560 33 12  
 Mobil: +41 79 194 83 59  
[claudia.wuerstle@hcm.com](mailto:claudia.wuerstle@hcm.com)

HCM International Ltd.  
 Mühlebachstrasse 54  
 8008 Zürich  
 Schweiz

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



# LUTZ | ABEL

Die Wirtschaftskanzlei LUTZ | ABEL steht seit mehr als 25 Jahren für eine umfassende One-Stop-Beratung auf höchstem Niveau. Mit über 80 Rechtsanwälten sind wir für Sie in München, Hamburg, Stuttgart und Berlin vor Ort. Unsere Experten aus den Teams Venture Capital/M&A, IP, IT, Arbeitsrecht, Restrukturierung/Insolvenzrecht und weiteren angrenzenden Rechtsgebieten beraten Sie als schlagkräftige Einheit spezialisiert und zukunftsorientiert.

Wir bieten unseren Mandanten höchste Qualität, kurze Reaktionszeiten, persönliche Erreichbarkeit – und natürlich eine umfassende Beratung zu Venture Capital Finanzierungsrunden, der Vorbereitung und Durchführung von M&A-Transaktionen sowie im Bereich der Managementbeteiligungen. Ein individuell auf die Bedürfnisse des Mandanten zugeschnittenes Team aus Spezialisten steht Ihnen in Ihren Projekten schnell, pragmatisch und verhandlungsstark beratend zur Seite. Das erfahrene VC/M&A-Team von LUTZ | ABEL zählt zu den führenden in Deutschland: In den letzten fünf Jahren haben wir mehr als 450 Transaktionen (Finanzierungsrunden, Unternehmenskäufe und -verkäufe sowie Exits) erfolgreich begleitet.

**Kontakt:**

Dr. Bernhard Noreisch LL.M.  
Tel.: +49 89 544147-0  
noreisch@lutzabel.com



Dr. Sebastian Sumalvico  
Tel.: +49 89 544147-29  
sumalvico@lutzabel.com



LUTZ | ABEL  
Rechtsanwalts PartG mbB  
München – Hamburg – Stuttgart – Berlin

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

# POELLATH +

POELLATH ist eine international tätige deutsche Wirtschafts- und Steuerkanzlei mit mehr als 150 Anwälten und Steuerberatern an den Standorten Berlin, Frankfurt und München.

Die Sozietät konzentriert sich auf High-End Transaktions- und Vermögensberatung. Unsere Anwälte und Steuerberater sind seit mehr als 20 Jahren erfolgreich als Berater nationaler und internationaler M&A- und Private Equity-Transaktionen tätig. Die Kanzlei verfügt über umfassende Expertise, kreative und innovative Lösungen in der rechtlichen Beratung und steueroptimierten Strukturierung von Unternehmenskäufen und -verkäufen.

Im Bereich Managementbeteiligung gehört die Kanzlei zu den Marktführern in Deutschland. Wir betreuen Management-Teams umfassend während des Verkaufs „ihres“ Unternehmens und verfügen über umfangreiche und detaillierte Expertise im Umgang mit treuhänderischen Pflichten, potenziellen Interessenkonflikten und allen anderen Aspekten, mit denen das Management bei einer Transaktion typischerweise konfrontiert wird. Darüber hinaus beraten wir Finanzinvestoren als auch Management-Teams bei der Strukturierung, Implementierung und Abwicklung von Managementbeteiligungen im Rahmen von Private-Equity-Transaktionen und sorgen für die Umsetzung der jeweils optimalen auch steuerlichen Vorgehensweise.

Dr. Benedikt Hohaus und Dr. Barbara Koch-Schulte gehören zu den bekanntesten Beratern im deutschen Markt und sind ebenfalls international anerkannte Experten.

**Kontakt:**

Dr. Benedikt Hohaus  
Tel.: +49 89 24240-372  
E-Mail: [benedikt.hohaus@pplaw.com](mailto:benedikt.hohaus@pplaw.com)  
LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/dr-benedikt-hohaus-370470/>



Dr. Barbara Koch-Schulte  
Tel.: +49 89 24240-372  
[barbara.koch-schulte@pplaw.com](mailto:barbara.koch-schulte@pplaw.com)  
LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/barbara-koch-schulte-78a84a4/>



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

# SIEMENS

Die Siemens AG (Berlin und München) ist ein führender internationaler Technologiekonzern, der seit mehr als 170 Jahren für technische Leistungsfähigkeit, Innovation, Qualität, Zuverlässigkeit und Internationalität steht. Das Unternehmen ist weltweit aktiv, und zwar schwerpunktmäßig auf den Gebieten intelligente Infrastruktur bei Gebäuden und dezentralen Energiesystemen sowie Automatisierung und Digitalisierung in der Prozess- und Fertigungsindustrie. Siemens verbindet die physische und digitale Welt — mit dem Anspruch, daraus einen Nutzen für Kunden und Gesellschaft zu erzielen. Durch Mobility, einen der führenden Anbieter intelligenter Mobilitätslösungen für den Schienen- und Straßenverkehr, gestaltet Siemens außerdem den Weltmarkt für den Personen- und Güterverkehr mit. Über die Mehrheitsbeteiligung an dem börsennotierten Unternehmen Siemens Healthineers gehört Siemens zudem zu den weltweit führenden Anbietern von Medizintechnik und digitalen Gesundheitsservices. Darüber hinaus hält Siemens eine Minderheitsbeteiligung an der seit dem 28. September 2020 börsengelisteden Siemens Energy, einem der weltweit

führenden Unternehmen in der Energieübertragung und -erzeugung. Im Geschäftsjahr 2020, das am 30. September 2020 endete, erzielte der Siemens-Konzern einen Umsatz von 57,1 Milliarden Euro und einen Gewinn nach Steuern von 4,2 Milliarden Euro. Zum 30.09.2020 hatte das Unternehmen weltweit rund 293.000 Beschäftigte.

**Kontakt:**

Jelena Jochums  
Head of Top Executives  
& Equity Compensation  
jelena.jochums@siemens.com



Siemens AG  
Werner-von-Siemens-Straße 1  
80333 München  
www.siemens.com

## UNEQUITY communication

Die Münchner Beratungsagentur Unequity GmbH setzt seit ihrer Gründung 2011 Projekte für Personalabteilungen um und entwickelt Kommunikationslösungen für komplexe Themen; dazu gehören u.a. Implementierungen, Veränderungen oder die Abschaffung von Compensation & Benefits Leistungen, Restrukturierungen, Unternehmenstransaktionen, Betriebs- oder Systemumstellungen.

Das Team aus Beratern und Designern entwickelt schlüssige Strategien, kreative Lösungen und aufmerksamkeitsstarke Kommunikationsmaßnahmen – so persönlich und emotional wie möglich und so sachlich wie nötig. Unequity ist Partner für Kunden jeder Unternehmensgröße und verspricht den Projekterfolg für Organisationen und ihre Mitarbeiter.

**Kontakt:**

Simone Schmitt-Schillig  
Geschäftsführerin  
Tel.: +49 174 3107827  
simone@unequity.com

Unequity GmbH  
Rosenheimer Straße 116b  
81669 München  
info@unequity.com



www.unequity.com

**Unternehmensverzeichnis**

	Seite
ADEUS Aktienregister-Service .....	10
August Faller .....	44
Bundesverband Deutsche Startups .....	8, 12
Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung – AGP .....	20
Deutsche Bank.....	8
Deutsches Aktieninstitut .....	22
DGB Deutscher Gewerkschaftsbund .....	16
EY .....	24, 46
Global Shares .....	30, 47
HCM International.....	32, 47
Holtmann Messen + Events.....	42
LPKF Laser & Electronics .....	38
LUTZ   ABEL Rechtsanwalts PartG mbB.....	14, 48
POELLATH .....	34, 48
Siemens .....	28, 36, 49
Unequity .....	49

**Impressum** Spezial „Mitarbeiterbeteiligung 2020“ (6. Jg.)

**Verlag:** GoingPublic Media AG  
Hofmannstraße 7a, 81379 München  
Tel.: 089-2000 339-0, Fax: 089-2000 339-39  
E-Mail: info@goingpublic.de  
Internet: www.goingpublic.ag, www.unternehmeredition.de

**Gesamtleitung:** Markus Rieger, rieger@goingpublic.de

**Redaktion:** Stefan Preuß

**Bildredaktion:** Andreas Potthoff

**Bilder:** stock.adobe.com

**Titelbild:** © Csaba Peterdi – stock.adobe.com

**Mitarbeit an dieser Ausgabe:** Isabella-Alessa Bauer, Thomas Fischer, Dr. Benedikt Hohaus, Jelena Jochums, Dr. Barbara Koch-Schulte, Dr. Norbert Kuhn, Dirk Lambach, Annica Lau, Steve Ledwig, Dr. Axel May, Gordon Rösch, Bettina Stark-Watzinger, Markus Stebe, Christoph J. Stresing, Dr. Sebastian Sumalvico, Rainald Thannisch, Gerrit Wagner, Claudia Würtsle

**Interviewpartner:** Dr. Michael Faller, Michael Haverkamp, Steve Kavanagh, Annica Lau, Jörg Ziegler

**Lektorat:** Benjamin Eder, Magdalena Aderhold, visavis media

**Grafik:** Andreas Potthoff

**Verlagsleitung Kapitalmarktmedien (GoingPublic Magazin & HV Magazin):** Anna Bertele,  
**Tel.:** 089-2000339-18, **E-Mail:** bertele@goingpublic.de

**Kundenbetreuung Unternehmeredition:** Julia Laumer,  
**Tel.:** 089-2000 339-30, **E-Mail:** laumer@goingpublic.de  
Gültig ist die Preisliste Nr. 2 vom 1. Januar 2013.

**Erscheinungstermine Unternehmeredition 2020:** 1/20 Unternehmensnachfolge (11.3.) • Spezial „Corporate Finance Recht“ (28.3.) • 2/20 Unternehmensfinanzierung (10.6.) • Spezial „Corporates & Start-ups“ (Juli) • 3/20 Unternehmensverkauf (9.9.) mit Spezial „Investoren im Mittelstand“ 4/20 Unternehmervermögen (9.12.) mit Spezial „Mitarbeiterbeteiligung“ und Spezial „Mezzanine & Private Debt“

**Erscheinungstermine GoingPublic Magazin 2020:** 29.2. (Februar 2020), 28.3. (Special „Corporate Finance Recht“), 30.5. (Juni 2020), 8.8. (August 2020), 12.9. (Special „Geschäftsberichte & Trends“), 23.9. (Special „Kapitalmarkt Schweiz“), 23.9. (Special „M&A Insurance“), 30.9. (Special „Financial Locations 2020/2021“), 24.10. (Special „Mitarbeiterbeteiligung“), 24.10. (Special „Kapitalmarkt Österreich“), 5.12. (Dezember 2020)

**Preise:** Einzelpreis 9,80 EUR

**Abonnementverwaltung:** abo@unternehmeredition.de  
**Tel.:** 089-2000 339-0, **Fax:** 089-2000 339-39

**Druck:** Druckerei Joh. Walch GmbH & Co KG, Augsburg

**Haftung und Hinweise:** Artikeln, Empfehlungen und Tabellen liegen Quellen zugrunde, welche die Redaktion für verlässlich hält. Eine Garantie für die Richtigkeit der Angaben kann allerdings nicht übernommen werden. Bei unaufgefordert eingesandten Beiträgen behält sich die Redaktion Kürzungen oder Nichtabdruck vor.

**Nachdruck:** © 2020 GoingPublic Media AG, München. Alle Rechte, insbesondere das der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Ohne schriftliche Genehmigung der GoingPublic Media AG ist es nicht gestattet, diese Zeitschrift oder Teile daraus auf photomechanischem Wege (Photokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen. Unter dieses Verbot fallen auch die Aufnahme in elektronische Datenbanken, Internet und die Vervielfältigung auf CD-ROM.

**Datenschutz:** Der Schutz Ihrer Daten ist uns wichtig. Es gilt die Datenschutzerklärung der GoingPublic Media AG, ebenfalls abrufbar auf unserer Website [www.unternehmeredition.de/datenschutz](http://www.unternehmeredition.de/datenschutz).

ISSN 2190-2364 (Unternehmeredition), ISSN 1435-3474 (GoingPublic Magazin), ZKZ 74988 (Unternehmeredition), ZKZ 64983 (GoingPublic Magazin)

# CORPORATE FINANCE

MEZZANINE, EQUITY, DEBT

Wir begleiten mittelständische Unternehmen und Konzerne bei Wachstums- und Expansionsvorhaben, Working Capital, Refinanzierung von Anlage- und Umlaufvermögen, Umschuldung, Bilanzoptimierung, Eigenkapitalstärkung und Gesellschafter-Restrukturierung.



**Tel. +49 69 50 50 45 050**

**E-Mail** [anfrage@youmex.de](mailto:anfrage@youmex.de)

[www.youmex.de](http://www.youmex.de) – Corporate Finance

youmex AG • [www.youmex.de](http://www.youmex.de)  
Tausenanlage 19 • 60325 Frankfurt am Main





## Mitarbeiter zu Eigentümern machen.

Das machen wir seit über 50 Jahren mit unseren Mitarbeiteraktienprogrammen. Was 1969 in Deutschland begann, leben wir heute in über 60 Ländern. Das ist Teil der Siemens „Ownership Culture“.  
[siemens.com/investor/de](https://www.siemens.com/investor/de)

**SIEMENS**