

Eine Initiative von

Kapitalmarkt Plattform —
GoingPublic

Börse – Finanzierung – Wachstum

Unternehmer 20^{JAHRE}
Edition

Finanzierung – Nachfolge – Vermögen

12. Jahrgang



Weitere Informationen zum
Thema finden Sie unter:
www.goingpublic.de
www.unternehmeredition.de

Juni 2026

Spezial

Mitarbeiterbeteiligung und Equal Pay

Chance zur Positionierung
als attraktiver Arbeitgeber

S. 18

Jobarchitektur in Zeiten künstlicher Intelligenz

Vom Pflichtprogramm
zum strategischen Hebel

S. 26

Vincorion SE

Start der Mitarbeiter-
beteiligung zum IPO

S. 30

Impressionen: 5. Summer Lounge Mitarbeiterbeteiligung

1. Juni in Frankfurt

S. 6



Mitarbeiter- beteiligung 2026





#TRANSFORMTHEEVERYDAY

Siemens. Mit Wertschätzung zum gemeinsamen Erfolg

Seit vielen Jahren bieten wir mit unseren Belegschaftsaktienprogrammen die Möglichkeit, aktiv am Unternehmenserfolg teilzuhaben.

Diese erfolgreiche Tradition verbindet Menschen bei Siemens und schafft eine gemeinsame Vision für eine nachhaltige Zukunft.

Inspiration, Wertschätzung und Beteiligung - Schlüssel zu unserem Erfolg.

<https://shares.siemens.cloud>
<https://siemens.com/investor/de>

SIEMENS



Stefan Preuß
Redaktionsleiter
„Mitarbeiterbeteiligung“
preuss@goingpublic.de

Dynamik hält an

Liebe Leserinnen und Leser,

als wir vor mehr als zehn Jahren die Initiative Mitarbeiterbeteiligung starteten, gestalteten sich die real existierenden Rahmenbedingungen übersichtlich: Der steuerliche Freibetrag von 360 EUR pro Jahr schien wie in Stein gemeißelt und das übliche bürokratische Dickicht verhinderte größere Fortschritte. In den vergangenen Jahren haben wir nun aber eine gewisse Dynamik gesehen, die in deutlich gestiegene Freibeträge und, etwa bei Dry-Income-Problematiken, in verbesserten Detaillösungen mündete.

Das Beste: Die Dynamik hält an, denn die EU-Kommission hat das Thema für sich entdeckt. Gestützt auf die nicht mehr zu übersehende Erkenntnis, dass herkömmliche Rentensysteme auf Basis eines Generationenvertrags nicht überlebensfähig sind, werden neue Lösungen initiiert. Dabei ist es gut und wichtig, dass Mitarbeiterkapitalbeteiligung nicht eindimensional gedacht wird, sondern eine Verknüpfung stattfindet: Finanzbildung, Vorsorge über kapitalmarktbasierte Systeme, Nachfolgelösungen, Verringerung des Gender-Pay-Gap – viele Möglichkeiten stehen offen. Die EU-Kommission darf ruhig einmal groß denken.

Denn Kräfte, die große Ideen zumindest versuchen kleinzumachen, gibt es zuhauf. Deutsche Finanzämter zum Beispiel. Zum Glück gibt es Experten wie Carmen Egermann und Manuel Schirmer (KPMG). In unserer Ausgabe 2024 haben sie Genussrechte als attraktives Instrument für den Mittelstand vorgestellt. Diese und weitere einschlägige Fachpublikationen haben Eingang in die Rechtsprechung des Bundesfinanzhofs (BFH) gefunden. Im Ergebnis hat der BFH die relevanten Punkte der Strukturierungsüberlegungen der Autoren bestätigt.

Im vorliegenden Heft, der zwölften Ausgabe des Spezial Mitarbeiterbeteiligung, finden Sie neben den neuesten Ausführungen von Egermann und Schirmer die Einschätzungen weiterer führender Experten zu den wichtigen Themen: neueste höchstrichterliche Urteile, wirkungsvolle Kommunikation, arbeitsrechtliche Feinheiten, Fallstudien erfolgreicher Programme, zielführende Nachfolgelösungen oder Erörterungen zur Jobarchitektur im KI-Zeitalter.

Als Kapitalmarktplattform kommen wir somit dem Anspruch nach, neue Trends frühzeitig zu erkennen und aufzugreifen. Als Wissensvermittler in die Unternehmen und Informationshub zu den

relevanten Themen setzen wir die Themen in vielfältigen Medien um. Fühlen Sie sich bitte jederzeit eingeladen, auf unserer Website www.goingpublic.de, unserem LinkedIn-Kanal (<https://t.ly/gplinin>) oder während unserer Veranstaltungen (<https://goingpublic.events>) Informationen zu relevanten Themen zu recherchieren.

Abschließend gilt unser Dank den Partnern, ohne deren Unterstützung weder das Heft noch die kontinuierliche Berichterstattung auf unserer Plattform realisiert werden könnten. Die fünfte Summer Lounge Mitarbeiterbeteiligung am 1. Juni in Frankfurt in den Räumen der Kanzlei Heuking war zugleich die Vorabendveranstaltung zur zweiten Being Public Conference unter dem Motto „Börsennotiz schafft Werte“. Infos und Rückblick s. Seite 37.

Das Team der Unternehmeredition und GoingPublic wünscht Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre.

Mit den besten Grüßen

Stefan Preuß

Redaktionsleiter „Mitarbeiterbeteiligung“



Foto: © Leokensiro - stock.adobe.com

Markt der Möglichkeiten

Wie Beteiligung in der Breite wirkt

Seite 8



Foto: © Robert Kneschke / stock.adobe.com

Teilhaben statt zuschauen

Darum Mitarbeiteraktien

Seite 14

3 Editorial Dynamik hält an

EINFÜHRUNG

8 Teilhabe, Bildung, Motivation, Nachfolge: Vielfalt Mitarbeiter- beteiligung

Instrument steht im Fokus
verschiedenster Interessengruppen –
die neuesten Entwicklungen

10 „Wir begrüßen die aktuelle Diskussion zum Verantwortungs- eigentum“

Interview mit Dirk Lambach, Bundes-
verband Mitarbeiterbeteiligung AGPEV

12 „Gerade im KI-Bereich weitere Verbesserungen wichtig“

Interview mit Christoph J. Stresing,
Bundesverband Deutsche Startups e.V.

14 Teilhaben statt zuschauen

Deutsches Aktieninstitut: Mitarbeiter-
aktien in Deutschland stärken
Dr. Norbert Kuhn

30 Kapitaleinkünfte statt Arbeitslohn

Mehr rechtliche Klarheit für
Strukturierung von Mitarbeiter-
kapitalbeteiligungen
Carmen Egermann, Manuel Schirmer

32 IFRS-Stolpersteine umgehen

Modifikationen, Gruppenpläne
und Bewertungsmodelle bei
Beteiligungsprogrammen
Dominik Konold

34 Lösung Beteiligungsgesellschaft

Teilhabe am wirtschaftlichen Erfolg
passgenau strukturieren
*Ulrich Weidemann, Dr. Eva Kettner,
Dr. Henrik Lay*

KAPITALMARKT

18 Mitarbeiterbeteiligung und Equal Pay

Mit intelligenten Maßnahmen als
attraktiver Arbeitgeber positionieren
Gordon Rösch, Wolfgang Hardt

22 Wirkung durch Sichtbarkeit

Wie die Bilfinger SE ihren Long-Term
Incentive Plan modernisiert hat
Andreas Berner

38 „Mitarbeiterbeteiligung und Banking zusammen denken“

Interview mit Frank Egle,
Deutsche Bank

FALLSTUDIEN

40 Vincorion SE: IPO und Start der Mitarbeiterbeteiligung

Kostenlose Belegschaftsaktien zum
Gang auf das Parkett

41 „Unsere Kultur ist von einer Zusammenarbeit auf Augenhöhe geprägt“

Interview mit Nina Römhild, Vincorion

Spezial Mitarbeiterbeteiligung



Das E-Magazin:

https://t.ly/mab_26

IFRS-Stolpersteine umgehen

Bewertungsmodelle richtig anwenden

Seite 32

Foto: © T. Michel – stock.adobe.com; Karla © stock.adobe.com



Foto: © Yulija – stock.adobe.com



Fallstudie Quadoro

Management und Mitarbeiter übernehmen gemeinsam Finanzdienstleister

Seite 42

42 Quadoro: Nachfolge gemeinsam gesichert

Management und Mitarbeiter übernehmen vereint Finanzdienstleister

43 „Buy-out war naheliegender und konstruktiver Schritt“

Interview mit Michael Denk und Axel Wünnenberg, Quadoro-Gruppe

44 Holtmann+: Freude über 20 Jahre stiller Beteiligung

Wie das Traditionsunternehmen die besten Köpfe begeistert und hält

SERVICE

Partner im Portrait

- 48 EY
- 49 Finidy
- 49 HCM International
- 50 HEUKING
- 50 KPMG
- 51 Optio Incentives
- 51 Siemens

CROSS-LINKS



6 Impressionen 5. Summer Lounge Mitarbeiterbeteiligung

28 Programm 5. Summer Lounge Mitarbeiterbeteiligung

37 „2. Being Public Conference – Börsennotiz schafft Werte“

52 Impressum

Anzeige

BankM

5. Summer Lounge Mitarbeiterbeteiligung

1. Juni 2026, Frankfurt, zu Gast bei ■■ HEUKING

Info und weitere Fotos:
www.goingpublic.events





Teilhabe, Bildung, Motivation, Nachfolge: Vielfalt Mitarbeiterbeteiligung

Die Bedeutung der Beteiligung von Mitarbeitern am Produktivvermögen geht weit über betriebliche Zielsetzungen und individuelle finanzielle Vorsorge hinaus. Eine Vielzahl angestrebter gesellschaftlicher Entwicklungen wird mittlerweile in das Instrument projiziert – ein Markt der Möglichkeiten der Mitarbeiterbeteiligung, wenn man so will. VON **STEFAN PREUSS**



Die Europäische Kommission hat in den vergangenen Jahren dabei zunehmend die Rolle des Motors zur Förderung der Mitarbeiterbeteiligung (MAB) eingenommen. Einige Mitgliedstaaten haben in den vergangenen Jahren einschlägige Regelungen vorangetrieben. In Deutschland verbesserten sich die Rahmenbedingungen durch das Fondsstandort- und das Zukunftsfinanzierungsgesetz etwa durch Erhöhung steuerlicher Freibeträge. Die Bestandsaufnahme nach der aktuellen PEPPER-V-Studie und daraus abgeleiteten Schlussfolgerungen hat nun die EU-Kommission erneut aktiv werden lassen. Der aktuellste, im März 2026 vorgestellte Gedanke: Mitarbeiterkapitalbeteiligung (MKB) wäre doch ein hervorragendes Werkzeug, um europäische Start-ups global wettbewerbsfähiger aufzustellen.

Klare wissenschaftliche Ergebnisse

PEPPER steht für „promotion of employee participation in profits and enterprise results“. Die Förderung der Beteiligung von Arbeitnehmern am Gewinn und an Unternehmensergebnissen steht seit 1991 ganz konkret auf der Tagesordnung der Europäischen Kommission, als die erste Studie veröffentlicht wurde. Seinerzeit bildeten zwölf Staaten die EU. Nun, in der fünften Studie, cofinanziert durch die EU und durchgeführt von der European University Viadrina (Frankfurt/Oder) und dem Kelso Institute Europe, waren 27 Mitgliedstaaten zu analysieren.

Mehr als 30 Jahre Forschung bestätigen, dass Unternehmen, die sich teilweise oder vollständig im Eigentum ihrer Mitarbeiter befinden, profitabler sind, mehr Arbeitsplätze schaffen und höhere Steuern zahlen als ihre Wettbewerber ohne MKB, betonen die Studienherausgeber Jens Lowitzsch und Iraj Hashi. Auf makroökonomischer Ebene führe MAB zu gesteigerter Produktivität, was wiederum Wettbewerbsfähigkeit und Wachstum und eine strategische Stabilisierung der Eigentumsstruktur fördere. „Auf regionaler Ebene regt MAB Unternehmen dazu an, lokal verwurzelt zu bleiben, wodurch Kaufkraft der Mitarbeiterhaushalte gesteigert wird, während sie der Auslagerung von Produktion und feindliche Übernahmen entgegenwirkt“, so die



Foto: © Deutsche Börse Group



Wir können nicht länger zusehen, dass immer größere Milliardenbeträge aus dem Bundeshaushalt aufgebracht werden müssen, um die Löcher in der Rentenkasse zu stopfen.

DR. STEPHAN LEITHNER,
Vorsitzender des Vorstands, Deutsche Börse

Wissenschaftler. Natürlich müssten auch potenziell negative Aspekte von MKB berücksichtigt werden, etwa Risiken für beteiligte Mitarbeiter.

Zur Studie gehört auch eine Metauntersuchung, also die Auswertung der Ergebnisse verfügbarer (Teil-)Studien zum Thema. Demnach hat die MAB in den letzten 20 Jahren insgesamt zwar zugenommen. Dennoch ist die Verbreitung von MKB in allen EU-Staaten auf relativ niedrigem Niveau geblieben. Die Anzahl an Unternehmen, von denen – entsprechende Anreize vorausgesetzt – erwartet werden kann, MKB einzuführen, schätzen die Wissenschaftler EU-weit auf mehr als 300.000, davon 190.000 KMU. Dieses Potenzial sei für politische Entscheidungsträger eine Gelegenheit, Maßnahmen zu ergreifen, von denen eine große Anzahl an Unternehmen profitieren. Die ökonomische Analyse zeige, dass die gezielte Unterstützung von MKB besonders in KMU signifikanten Einfluss auf die Beschäftigung und Nachhaltigkeit haben könne.

EU-Kommission greift Empfehlungen auf

Im März 2026 hat die Europäische Kommission ein neues Regelwerk vorgestellt, das die neue Gesellschaftsform EU Inc. (auch bekannt als 28. Regime; siehe den Artikel von Dr. Kuhn, Deutsches Aktieninstitut, auf Seite 12) ermöglicht. Darin spielt die Mitarbeiterkapitalbeteiligung eine strategische Rolle als Kernwerkzeug, um europäische Start-ups im globalen Wettbewerb um Talente zu stärken. Im erweiterten Sinne geht es um einen einheitlichen Rahmen für ein harmonisiertes, EU-

weit standardisiertes Mitarbeiterbeteiligungsprogramm. Dies würde grenzüberschreitende Programme erleichtern, da somit nicht mehr auf das jeweilige Gesellschaftsrecht der einzelnen 27 Mitgliedstaaten abgehoben werden müsste. Stattdessen bietet eine EU Inc. eine einheitliche gesellschaftsrechtliche Struktur.

Maßgeblich für den Erfolg eines etwaigen EU-weiten Ordnungsrahmens dürfte in jedem Fall die steuerliche Ausgestaltung sein. Der Vorschlag zum jetzigen Stand sieht vor, dass Optionen erst bei der tatsächlichen Veräußerung besteuert werden und somit das Dry-Income-Problem grundlegend gelöst wird. Das Konstrukt der EU Inc. soll die unkomplizierte Schaffung flexibler Anteilsklassen wie stimmrechtslose Vorzugsaktien oder reine Gewinnbeteiligungen ermöglichen. Dies erleichtert es insbesondere Gründern, Angestellte finanziell am Erfolg zu beteiligen, ohne die Stimmrechtsmehrheit im Unternehmen zu fragmentieren. Anteilsübertragungen im Zuge von Mitarbeiterprogrammen sollen komplett digital und kostengünstig abgewickelt werden, anstatt wie bisher oft Notartermine zu bedingen.

Gewerkschaft ver.di ohne Begeisterung

Vorschläge der EU-Kommission werden selten einhellig begrüßt, und die Dienstleistungsgewerkschaft ver.di kündigte umgehend Widerstand an. Als „Einfallstor



Foto: © ver.di

Christoph Meister,
Bundesvorstand, ver.di →

„Wir begrüßen die aktuelle Diskussion zum Verantwortungseigentum“

Interview mit **Dirk Lambach**, Geschäftsführer,
Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung AGPEV



GoingPublic: Herr Lambach, derzeit wird der Begriff des Verantwortungseigentums diskutiert. Geht das aus Sicht der AGPEV in der Frage zur Mitarbeiterbeteiligung in die richtige Richtung?

Dirk Lambach: Der Begriff „Verantwortungseigentum“ ist (spätestens) seit der Gründung der Stiftung Verantwortungseigentum 2019, die sich für eine eigene Rechtsform in Form einer Gesellschaft mit gebundenen Vermögen einsetzt, Gegenstand der wirtschaftspolitischen Diskussion in Deutschland. Zentraler Aspekt der Initiative ist es, dass Gewinne und Vermögen weitestgehend für die Unternehmensentwicklung gebunden bleiben, um die Selbstständigkeit des Unter-

nehmens langfristig zu erhalten. Es geht um ein treuhänderisches Eigentumsverständnis, bei dem Unternehmen nicht zum Spekulationsgut werden, indem ein Verkauf des Unternehmens oder von Teilen davon an Externe dauerhaft ausgeschlossen wird.

Dieser im Englischen genannte Steward-Ownership-Gedanke ist jüngst durch das US-amerikanische Outdoor-Unternehmen Patagonia bekannt geworden, dessen Gründer Yvon Chouinard im September 2022 das Unternehmen so umstrukturierte, dass die Firma sozusagen sich selbst gehört und Gewinne primär dem Umweltschutz dienen. Aktuell wächst zugleich international die Aufmerksamkeit für sogenannte Emplo-

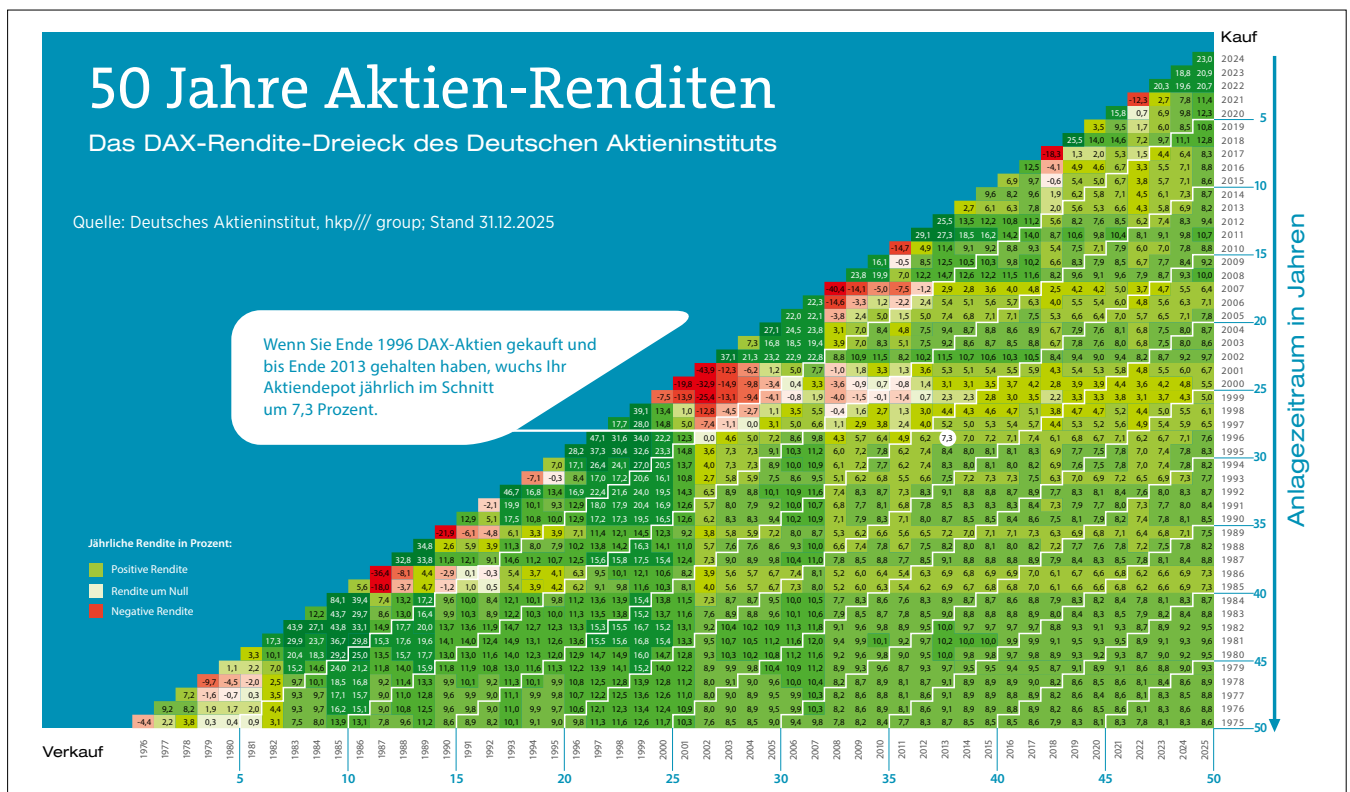
yee-Ownership-Ansätze, bei denen Mitarbeiter einen signifikanten Anteil am Unternehmen halten – in der Regel mehr als 25 %. Beide Ansätze teilen das Ziel, Unternehmen unabhängig, wertorientiert und zukunftsfähig zu gestalten. Wir begrüßen daher die aktuelle Diskussion und sehen hier auch für die Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland ein großes Potenzial.

Der Gesetzgeber hat im März dieses Jahres bereits ein Rahmenkonzept für eine Gesellschaft mit gebundenem Vermögen (GmgV) vorgelegt.

Bewerten Sie die Rechtsform als grundsätzlich hilfreich?

Wir haben, wie in allen westlichen Industrienationen, ein zunehmend wachsendes Prob-

Abb. 1: Das DAX-Rendite-Dreieck für die monatliche Geldanlage



lem bei der Unternehmensnachfolge. Besonders eigentümergeführte Betriebe stehen vor der Frage, wie sie den Fortbestand ihres Unternehmens sichern können, wenn sich die Inhaber aus der operativen Leitung zurückziehen möchten und sich keine geeigneten Nachfolger in der Familie finden, die bereit und in der Lage sind, die Verantwortung zu übernehmen.

Das Thema ist von wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Bedeutung, da bei mangelnder Nachfolgeoption ein Verkauf oder die Stilllegung und damit der Verlust von Arbeitsplätzen drohen. Die neue Rechtsform würde die Möglichkeit bieten, Unternehmen weiter fortzuführen, indem sie dauerhaft und treuhänderisch in die Hände von Personen gelegt werden, die an einer dauerhaften Existenz des Unternehmens interessiert sind, ohne dabei vorrangig rein wirtschaftliche Interessen zu verfolgen, wie die eigene Gewinnmaximierung durch beispielsweise einen Verkauf des Unternehmens.

Wie bewerten Sie den Diskussionsstand – gibt es Ihrerseits konkrete Änderungsvorschläge für ein Gesetzgebungsverfahren?

Eine Nachbesserung des Rahmenkonzepts besteht aus unserer Sicht bei der vorgesehenen Absolutheit der Vermögensbindung. Diese sieht vor, dass Instrumente wie Genussrechte, partiarische Darlehen, stille Beteiligungen oder andere mezzanine Finanzierungsformen in der neuen Rechtsform nicht möglich sein sollen. Diese Regelung würden jedoch die vor allem im Mittelstand bestehenden schuldrechtlich ausgestalteten Mitarbeiterbeteiligungsformen der stillen Beteiligungen und der Genussrechte gefährden.

Grund für die aktuelle Regelung ist, dass die Logik der neuen Rechtsform zwingend eine Trennung zwischen Stimmrechten und wirtschaftlichen Beteiligungsrechten vorsieht. Da die Beschäftigten bei diesen mezzaninen Beteiligungsprogrammen jedoch keine dauerhaft wirtschaftliche Eigentümerstellungen einnehmen und es sich um eine schuldrechtliche Beteiligung handelt, bei der die Beschäftigten als Kapitalgeber nur eine befristete und in der Höhe begrenzte, aber am Erfolg des Unternehmens orientierte Verzinsung erhalten, bleibt die Logik aus unserer Sicht erhalten.

Welche Rolle könnte eine GmgV in der Mitarbeiterkapitalbeteiligung einnehmen?

In Großbritannien hat sich die Übertragung von Unternehmen an Employee Ownership Trusts in den vergangenen Jahren mittlerweile zur zweithäufigsten Form der Unternehmensnachfolge nach der familieninternen Übergabe bei kleinen und mittleren Unternehmen entwickelt. Neben einer stabilen und vertrauensbasierten Nachfolgelösung liegen die Vorteile vor allem hierbei in der Kontinuität, da den Mitarbeitern die allermeisten Spezifika des Geschäftsmodells wie Prozesse, Produkte, Lieferketten, Kundenbeziehungen bekannt sind und die operativen Abläufe so ohne Schwierigkeiten fortgeführt werden können. Die Gesellschaft mit gebundenem Vermögen kann im deutschen Recht einen Employee Ownership Trust analog abbilden und somit wie in Großbritannien als Option der Nachfolgeregelung durch die Mitarbeiter auch in Deutschland genutzt werden.

Vielen Dank für die interessanten Einschätzungen.

Das Interview führte Stefan Preuß.

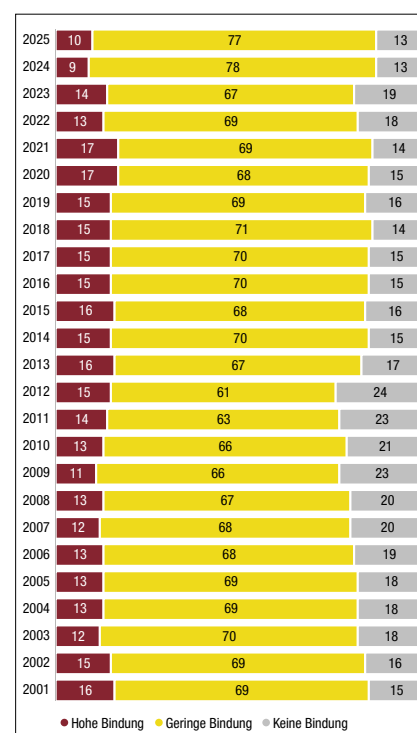
für die Schwächung von Arbeitnehmerrechten“ wurde der Vorschlag abgelehnt. Die Gewerkschaft sieht es als Problem, dass auf die neue Rechtsform dem Vorschlag zufolge grundsätzlich jedes Unternehmen eingetragen werden könne – unabhängig von dessen Größe. „Bereits in der Vergangenheit haben die Regelungen auf europäischer Ebene dazu geführt, dass Unternehmen die gesetzliche Mitbestimmung im Aufsichtsrat umgehen konnten“, so Christoph Meister, im ver.di-Bundesvorstand unter anderem zuständig für Mitbestimmung. Mit der neuen Rechtsform wachse die Gefahr, dass die Rechte von Beschäftigten systematisch verletzt werden könnten. Das sei ein eindeutiger Rückschritt. „Das bewährte deutsche System der Unternehmensmitbestimmung hat infolge der Anwendung europäischer Regelungen erheblich gelitten“, kritisierte Meister. Millionen Beschäftigten in Hunderten Großunternehmen werde auf diese Weise die paritätische Mitbestimmung vorenthalten. „Mit der EU

Inc. droht nun eine weitere Verschlechterung – nicht nur in Deutschland, sondern auch in anderen Mitgliedsländern, die sich um die Mitbestimmung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern verdient gemacht haben.“ Daher müsse nun dafür gesorgt werden, dass die geplante „EU Inc.“ auf Start-ups und ähnliche Unternehmen begrenzt bleibe. Vor allem aber müsse die Unternehmensmitbestimmung auf europäischer Ebene dauerhaft geschützt und Missbrauch wirksam unterbunden werden.

Die Sache mit der Aktienbildung

Ein Beispiel für den Markt der Möglichkeiten: über Mitarbeiteraktien die Finanzbildung in Deutschland voranbringen. Deutsche-Börse-Chef Dr. Stephan Leithner forderte zuletzt Tempo bei einer grundlegenden Rentenreform in Deutschland. „Wir können nicht länger zusehen, dass immer größere Milliardenbeträge aus dem Bundeshaushalt aufgebracht werden müssen, um die Löcher in der Rentenkasse zu stopfen“,

Abb. 2: Emotionale Bindung an Arbeitgeber im Zeitverlauf



Gallup Engagement Index Deutschland 2025

„Gerade im KI-Bereich weitere Verbesserungen wichtig“

Interview mit **Christoph J. Stresing**, Geschäftsführer, Bundesverband Deutsche Startups e.V.

GoingPublic: Welches Fazit ziehen Sie nach einem Jahr Schwarz-Rot bezüglich der Mitarbeiterkapitalbeteiligung?

Christoph J. Stresing: Zwar hat die Bundesregierung Verbesserungen im Bereich Mitarbeiterkapitalbeteiligungen angekündigt, aber das Thema im Regierungshandeln bisher leider nicht aufgegriffen. Das Standortförderungsgesetz wäre ein sehr guter inhaltlicher Anknüpfungspunkt gewesen, aber die Koalition hat diese Chance nicht genutzt. Bewegung gibt es hingegen auf europäischer Ebene mit dem Kommissionsvorschlag zur EU Inc. Hier wird das Thema Mitarbeiterkapitalbeteiligung als zentraler Punkt adressiert.

Welche dringenden Themen harren der weiteren Bearbeitung?

Im Vordergrund steht das Problem, dass bereits zum Zeitpunkt der Anteilsvergabe Sozialversicherungsbeiträge von den Mitarbeitern zu zahlen sind. Zu diesem Zeitpunkt ist aber nicht absehbar, ob es überhaupt zu einem Exit oder Liquiditätsereignis kommt. Auch ein Scheitern des Unternehmens ist möglich. In diesem Fall zahlt der Mitarbeiter, ohne jemals von Ausschüttungen zu profitieren. Dann heißt es: Außer Spesen nichts gewesen. Das ist nicht zumutbar. Deswegen bedarf



Christoph J. Stresing

es hier eines Gleichlaufs zwischen Steuern und Sozialversicherungsbeiträgen. Schon heute greifen Steuern erst nachgelagert zum Zeitpunkt des Liquiditätsereignisses.

Steht bei Gründern das Thema Mitarbeiterbeteiligung weiterhin weit oben auf der Agenda – oder sorgt KI/geringerer Personalbedarf für neue Sichtweisen?

Ja, Mitarbeiterkapitalbeteiligungen sind im Start-up- und Scale-up-Bereich ein anerkanntes Instrument, um Top-Talente zu gewinnen und zu binden. Der „War for Talents“ hat gerade im KI-Bereich in der Spitze stark an Fahrt aufgenommen. Deswegen sind weitere Verbesserungen der Rahmenbedingungen so wichtig.

Sehr geehrter Herr Stresing, vielen Dank für diese interessanten Einblicke. ■

Das Interview führte Stefan Preuß.

tenzial besteht, unterstreicht der im März erschienene Gallup Engagement Index Deutschland 2025. Demnach wurde der Abwärtstrend aufgehalten, und zur Identifikation mit dem Betrieb lässt sich eine Stabilisierung auf niedrigem Niveau feststellen. „Die hohe emotionale Bindung stabilisiert sich bei 10 %, nach dem Einbruch im Vorjahr liegt sie jedoch weiterhin auf einem der niedrigsten Werte seit Beginn der Erhebung“, heißt es bei Gallup. Der Anteil der Beschäftigten mit geringer emotionaler Bindung bleibt mit 77 % auf einem historisch hohen Niveau, während der Anteil der Beschäftigten ohne emotionale Bindung (innere Kündigung) bei 13 % stagniert.

Die Befindlichkeit der Belegschaft, die sich durch Mitarbeiterbeteiligungsprogramme laut Ergebnissen der PEP-PER-V-Studie signifikant verbessern lässt, hat konkrete Auswirkungen im Betrieb: Emotional hoch gebundene Mitarbeiter fehlten 2025 ganze 41 % seltener als Mitarbeiter ohne emotionale Bindung. Ähnliches gilt für die Bleibeabsicht: Beschäftigte setzen wieder mehr auf Sicherheit, die Wechselbereitschaft hat abgenommen. 56 % der Beschäftigten sehen sich in einem Jahr noch bei ihrem Arbeitgeber (2024: 50 %; 2018: 78 %). Dennoch ist der Wert seit 2018 deutlich gefallen (65 %). In Zeiten des Arbeitskräftemangels bringt emotionale Mitarbeiterbindung also Chancen für deutsche Unternehmen.

FAZIT

Das Thema Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist ausgesprochen vielschichtig: Emotionale Bindung der Mitarbeiter und somit Verbesserung wichtiger Kennzahlen für Unternehmen, Hebel für Finanzbildung, Stärkung des Mittelstands, Werkzeug für mehr Wettbewerbsfähigkeit, unabdingbares Instrument zur Stärkung europäischer Start-ups – die Range der Intentionen ist weit gespreizt. Positiv bleibt festzuhalten, dass die Dynamik in der Fortentwicklung des Tools ihr hohes Niveau hält. Denn im Grunde ist Mitarbeiterkapitalbeteiligung ein No-Brainer: Gut in den gesetzlichen Grundlagen gemacht und gut umgesetzt hilft sie Beschäftigten, Unternehmen und damit der Gesellschaft allgemein gleichermaßen. ■

sagte Dr. Leithner im Gespräch mit der Deutschen Presse-Agentur. Die Bundesregierung sei mit der Frühstartrente und dem geplanten Altersvorsorgepotenzial, einem staatlichen Standarddepot aus Wertpapieren, bereits wichtige Schritte gegangen. Zudem gehört nach Leithners Überzeugung die betriebliche Altersversorgung in „jeden Arbeitsvertrag“ – gerne auch mit Mitarbeiteraktien, denn die beste Finanzbildung sei der Depotauszug. Die attrakti-

ven Renditen, die Aktienanlagen erzielen, werden im Renditedreieck des Deutschen Aktieninstituts deutlich (siehe Abb. 1).

Emotionale Bindung der Arbeitnehmer

Wenn es um die Segnungen geht, die Mitarbeiterbeteiligung bewirken kann, fallen stets Begriffe wie Motivation und emotionale Bindung. Dass in diesen Bereichen für deutsche Unternehmen mittlerweile hohes Verbesserungspo-



DANKE*

*) Die Initiative „Mitarbeiterbeteiligung“ 2026/2027 wird unterstützt durch:



Teilhaben statt zuschauen

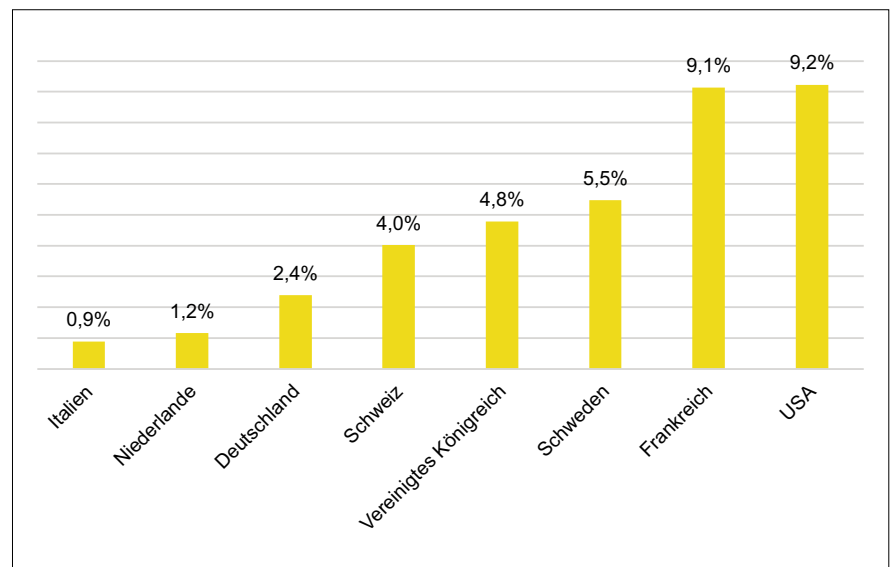
Deutsches Aktieninstitut: Mitarbeiteraktien in Deutschland stärken

Mitarbeiteraktien sind für Beschäftigte oft der erste Schritt in eine breit gestreute Aktienanlage. Doch im Gegensatz zu anderen Ländern ist die Mitarbeiteraktie in Deutschland kaum verbreitet. Um die Attraktivität des Instruments zu erhöhen, empfiehlt das Deutsche Aktieninstitut die Erweiterung des 28. Regimes um Mitarbeiteraktienprogramme mit einer nachgelagerten Besteuerung. VON **DR. NORBERT KUHN**

Zudem schlägt das DAI die Einführung eines staatlich geförderten Anlagesparkontos in Deutschland vor, in dem Mitarbeiteraktien ihren Platz haben: Denn die Zahl der Mitarbeiteraktionäre in Deutschland in Relation zu den Erwerbstätigen hat Luft nach oben. Das zeigt der Vergleich mit den anderen Ländern aus der Mitte Europas sowie dem Vereinigten Königreich, Schweden und den USA.

Derzeit besitzen in Deutschland gut 2 % der Erwerbstätigen Mitarbeiteraktien. Nur in Italien und den Niederlanden ist dieser Wert in unserer Fallauswahl geringer. Im Vereinigten Königreich und in Schweden liegt der Anteil mindestens doppelt so hoch, in Frankreich und den USA ist fast jeder zehnte Erwerbstätige Aktionär des eigenen Unternehmens. In den USA erklärt sich dieser hohe Wert damit, dass Aktien insgesamt eine deutlich größere Rolle im Vermögensaufbau und der Altersvorsorge spielen als in vielen anderen Ländern. Zudem ist das Land durch

Abb. 1: Mitarbeiteraktionäre in Prozent der Erwerbstätigen



Quelle: Deutsches Aktieninstitut, EFES, Statista, eigene Berechnungen, jeweils aktuelle Zahlen

eine starke Gründungsdynamik geprägt. Gerade Start-ups nutzen Kapitalbeteiligungen als Vergütungsinstrument anstelle hoher Gehälter, weil für diese oftmals nicht die notwendigen finanziellen Mittel zur Verfügung stehen.

In Frankreich sind Unternehmen mit mindestens 50 Beschäftigten verpflichtet, eine Beteiligung am Gewinn des Unternehmens anzubieten. Die Arbeitnehmer können diese Gewinnbeteiligung über einen Betriebssparplan („plan d'épargne entreprise“; PEE) steuergefördert in Aktien des eigenen Unternehmens anlegen. Von den 166 Mrd. EUR, die 2024 mit den PEE gespart wurden, waren 70 Mrd. EUR in

Aktien des eigenen Unternehmens angelegt, die anderen 96 Mrd. EUR in breit streuenden Fonds.

Deutschland liegt also auf den hinteren Plätzen bei diesem Vergleich. Wenn Deutschland in Bezug auf die Zahl der Mitarbeiteraktionäre zu Ländern wie Schweden, Frankreich oder den USA aufschließen soll, braucht es Unterstützung. Hier tut sich bislang insbesondere der europäische Gesetzgeber hervor, der im Rahmen der Spar- und Investitionsunion (SIU) den Kapitalmarkt stärken möchte. Sein erklärtes Ziel ist ein effizienter Kapitalmarkt, der Innovationen, Wachstum und Beschäftigung in der europäischen Wirt- →



ZUR PERSON

Dr. Norbert Kuhn ist Leiter Think Tank beim Deutschen Aktieninstitut.
www.dai.de

“Viele Unternehmen gehen nach bekannten Namen, weil das eine Illusion von Sicherheit vermittelt. Aber man sollte sich die Effektivität des Produkts ansehen, die Software, den Service, das gesamte Bild.”

Ian Karcher, Global Compensation & Benefits bei Bilfinger, über die Wahl der richtigen Equity-Plattform

Optio wurde für börsennotierte europäische Unternehmen entwickelt. IFRS-2-Reporting, länderübergreifende Administration und ein Employee Portal, das funktioniert – ohne den Ballast veralteter Systeme.



Kontakt:

Andreas Berner, Head of DACH
T +49 160 956 190 15
andreas.berner@optioincentives.com

schaft finanziert. Um welche Maßnahmen es geht und inwiefern davon Mitarbeiteraktionäre in Deutschland profitieren, soll im Folgenden aufgezeigt werden.

28. Regime: Nachgelagerte Besteuerung nicht nur für Aktienoptionen

Im Rahmen der SIU schlägt die EU-Kommission die EU Inc. als 28. Regime im Gesellschaftsrecht vor. Ein solches 28. Regime ist eine europäische Alternative zu den jeweiligen Rechtsformen, die in den 27 Mitgliedstaaten existieren. Europäische Unternehmen können sie wählen, müssen es aber nicht.

Teil des Kommissionsvorschlags zur EU Inc. sind bislang nur „EU Employee Stock Option Plans“ (EU-ESOPs) und keine anderen Mitarbeiteraktienprogramme. Die Besteuerung von EU-ESOPs soll laut dem Kommissionsvorschlag erst dann erfolgen, wenn Aktien veräußert werden und der Gewinn den Beschäftigten zufließt. Damit vermeidet die Kommission das Problem des „Dry Income“. Dieses wäre bei einer Besteuerung von noch nicht zugeflossenem Einkommen gegeben, etwa wenn Aktien in ein Depot gebucht wurden, aber noch nicht als liquide Mittel zur Verfügung stehen. Die Besteuerung bei Veräußerung ist also konsequent.

Aktienoptionen spielen hier insbesondere bei jungen Wachstumsunternehmen eine Rolle. Wir empfehlen daher, die nachgelagerte Besteuerung auch für Programme bereits etablierter Unternehmen zu ermöglichen, bei denen die Arbeitgeber den Beschäftigten eigene Aktien mit Rabatt überlassen. Ein Dry Income ist auch bei diesen Programmen ein Problem, wenn der geldwerte Vorteil in Form des Rabatts bei Überlassung der Aktien den aktuell geltenden Freibetrag von jährlich 2.000 EUR übersteigt. Dann ist eine Steuer fällig.

In Deutschland ist nach heutigem Stand die nachgelagerte Besteuerung nur für Kapitalbeteiligungen bei kleineren Unternehmen wie Start-ups möglich. Wichtig wäre es daher, allen Unternehmen die Möglichkeit der nachgelagerten Besteuerung zu eröffnen. Damit es zu keiner Verschlechterung im Vergleich zum Status quo

kommt, müssen Freibeträge auf den geldwerten Vorteil auch bei der nachgelagerten Besteuerung gelten. Noch besser wäre es natürlich, wenn der Gesetzgeber ganz auf eine Besteuerung des geldwerten Vorteils verzichten würde.

Staatlich gefördertes Anlagesparkonto einführen

Das 28. Regime soll das EU-weite Wirtschaften einfacher machen. Mindestens genauso wichtig ist aber, dass Ersparnisse der Bürger, die zu einem großen Anteil auf Bankkonten liegen, in Aktien, Aktienfonds oder Aktien-ETFs angelegt werden.

Dafür besonders geeignet ist das staatlich geförderte Altersvorsorgedepot, das ab 2027 die Riester-Rente ablösen wird. Der Gesetzgeber hat entschieden, die Anlagemöglichkeiten im Altersvorsorgedepot auf Fonds und Staatsanleihen zu beschränken. Das Altersvorsorgedepot ist damit zwar ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung, kann aufgrund des Ausschlusses von Einzelaktien aber keinen positiven Effekt auf die Nutzung von Mitarbeiteraktien in der staatlich geförderten Altersvorsorge entwickeln.

Umso wichtiger ist die nationale Umsetzung eines weiteren Vorschlags der EU-Kommission: Staatlich geförderte Anlagesparkonten, die es beispielsweise schon in Frankreich, Italien, Schweden oder dem Vereinigten Königreich gibt. Im Unterschied zum Altersvorsorgedepot sind die Gelder auf den Anlagesparkonten entweder immer oder nach einer Haltedauer von wenigen Jahren verfügbar. Die Linie vom Anlagesparkonto zur Mitarbeiter-

aktie ist einfach zu ziehen: Mitarbeiteraktien könnten Teil des Anlagesparkontos sein und wären dann aufgrund der steuerlichen Förderung noch attraktiver. Das Vereinigte Königreich zeigt hier, was möglich ist. Dort können pro Jahr Mitarbeiteraktien im Wert von 20.000 GBP in ein Anlagesparkonto (Individual Savings Account) überführt werden. Dividenden und Kursgewinne, die mit diesen Aktien erzielt werden, sind steuerfrei.

Der Vorstoß der Kommission ist lediglich eine Empfehlung an die Mitgliedstaaten, ein Anlagesparkonto einzuführen. In Deutschland gibt es bislang allerdings keine Initiative in diese Richtung. Da das Anlagesparkonto wesentlich dazu beitragen kann, die Anlage in Aktien auch des eigenen Unternehmens attraktiver zu machen, bleibt ein Handeln des deutschen Gesetzgebers entsprechend der europäischen Empfehlung wichtig.

FAZIT

Während die Beteiligung der Beschäftigten am Produktivkapital in Ländern wie den USA oder Frankreich weitverbreitet ist, fristet die Mitarbeiteraktie in Deutschland noch ein Nischendasein. Wir empfehlen daher gesetzgeberische Maßnahmen, um die Attraktivität der Mitarbeiteraktie EU-weit und in Deutschland zu erhöhen. Die Erweiterung des 28. Regimes um Mitarbeiteraktienprogramme, für die die nachgelagerte Besteuerung möglich ist, wäre ein Schritt. Ein anderer wäre die Einführung staatlich geförderter Anlagesparkonten, in denen auch Mitarbeiteraktien ihren Platz haben. ■



Das Deutsche Aktieninstitut schlägt die Einführung eines staatlich geförderten Anlagesparkontos in Deutschland vor, in dem Mitarbeiteraktien ihren Platz haben.

Steuereffiziente Erfolgsbeteiligung für den Mittelstand

Im „War for Talents“ sind Genussrechte eine flexible und steuerlich attraktive Möglichkeit, Mitarbeitende am wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens zu beteiligen – ohne Stimm- und Mitspracherechte zu gewähren. Wir unterstützen ganzheitlich: von der Beratung über die Implementierung bis zur laufenden Administration.



Mehr erfahren:
kpmg.de/genussrechte



Kontakt:

Carmen Egermann
Director, Tax
Global Mobility Services
T +49 941 850999-710
cegermann@kpmg.com



Mitarbeiterbeteiligung und Equal Pay

Mit intelligenten Maßnahmen als attraktiver Arbeitgeber positionieren

Die Entgelttransparenzrichtlinie der EU aus dem Jahr 2023 soll bis zum 7. Juni 2026 in nationales Recht umgesetzt werden. Der Beitrag beleuchtet die Herausforderungen, die sich hieraus im Zusammenhang mit Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen ergeben, und zeigt zugleich die damit verbundenen Chancen auf. VON **GORDON RÖSCH** UND **WOLFGANG HARDT**

Die Richtlinie verfolgt das Ziel, Entgeltunterschiede für Männer und Frauen bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit durch Entgelttransparenz und Durchsetzungsmechanismen zu verhindern. Der hierbei zentrale Begriff „Entgelt“ ist weit zu verstehen. Erfasst werden neben dem Grundgehalt auch alle sonstigen Vergütungsbestandteile, die ein Arbeitgeber aufgrund des Arbeitsverhältnisses ei-

nem Arbeitnehmer unmittelbar oder mittelbar als Geld- oder Sachleistung gewährt.

Neue Transparenz – auch für Beteiligungsprogramme

Damit rücken auch ergänzende oder variable Komponenten wie etwa Short- und Long-Term-Incentives (STI/LTI) sowie aktienbasierte Beteiligungsprogramme (zum Beispiel diskontierte Aktienkaufpläne, Aktienoptionen, Restricted Share Units (RSU), virtuelle Beteiligungen/Phantom Stocks), die bereits in vielen Unternehmen fester Bestandteil der Vergütungssysteme sind, in den Fokus und werden zum Gegenstand von Auskunfts- und künftig auch Berichtspflichten.

Pflichten aus der Richtlinie

Die Richtlinie begründet für Arbeitgeber in praktisch allen Phasen des Arbeitsverhältnisses neue Pflichten:

- Bereits im Bewerbungsverfahren muss über das Einstiegsgehalt beziehungsweise dessen Spanne informiert werden.
- Arbeitnehmer haben einen individuellen Auskunftsanspruch hinsichtlich ihres Entgeltniveaus sowie der Durchschnittsentgelte gleicher oder vergleichbarer Arbeitnehmergruppen.
- Arbeit muss auf Gleichheit oder Gleichwertigkeit anhand objektiver geschlechtsneutraler Kriterien bewertet werden. Die Richtlinie gibt als neutrale Kriterien Kompetenzen, Belastungen, Verantwortung und Ar-

beitsbedingungen vor. Diese können um weitere relevante Kriterien ergänzt werden.

- Kriterien, die der Arbeitgeber zur Entgeltfindung und Entgeltentwicklung nutzt, müssen den Arbeitnehmern und deren Vertretung zur Verfügung gestellt werden.
- Abgestufte Berichtspflichten über den Gender Pay Gap im Unternehmen, die bereits für Arbeitgeber mit mindestens 100 Arbeitnehmern greifen.

Ein Gender Pay Gap bei ergänzenden oder variablen Vergütungsbestandteilen muss im Bericht offengelegt werden. Dabei ist voraussichtlich auf das Ist-Entgelt abzustellen, also auf die im maßgeblichen Zeitraum (nach dem Richtlinien-text: das vergangene Kalenderjahr) tatsächlich zugeflossenen Beträge. Anderenfalls könnten bei der finanziellen Bewertung insbesondere aktienbasierter Vergütung besondere Herausforderungen entstehen. Eindeutig ist die Richtlinie in dieser Hinsicht allerdings nicht. Maßgeblich wird die jeweilige nationale Umsetzung sein. Darüber hinaus muss aufgeschlüsselt werden, welcher Anteil von Männern und Frauen überhaupt in den Genuss solcher Vergütungsbestandteile kommt.

Besteht in einer Gruppe von Arbeitnehmern ein Gender Pay Gap in Höhe von 5 % oder mehr, der weder durch objektive, geschlechtsneutrale Kriterien gerechtfertigt werden kann noch in →



ZU DEN PERSONEN

Gordon Rösch ist Partner bei der EY Tax GmbH. Er leitet den Bereich Global Equity und berät Unternehmen bei der Implementierung und Betreuung ihrer Mitarbeiterbeteiligungsprogramme. Er ist Mitglied des DACH-Chapters der Global Equity Organisation (GEO). **Wolfgang Hardt** ist Rechtsanwalt und Partner bei der Ernst & Young Law GmbH und leitet den Bereich Global Employment Operate. Er berät seit mehr als 20 Jahren Unternehmen bei der rechtlichen Implementierung und Betreuung ihrer (weltweiten) Mitarbeiterbeteiligungsprogramme.

www.ey.com

Incentrium

Powered by Finidy

Ihre All-in-One-Lösung für aktienbasierte Vergütung

Management



- Incentrium ist Ihr SSOT für aktienbasierte Vergütung
- Es war nie einfacher den Überblick über neue Grants, Leaver, Ausübungen etc. zu behalten
- Unser anwenderfreundliches und integriertes Dashboard bietet Ihnen den perfekten Überblick über alle relevanten Informationen

Valuation



- Egal ob SOP, RSU, PSU: Nie war die Bewertung Ihrer aktienbasierten Vergütungspläne einfacher
- Performance-, Cap-, Index-Features: Durch einfaches Drag-and-Drop sind Sie in der Lage, die Bewertung komplexer Planstrukturen durchzuführen – ganz ohne finanzmathematisches Knowhow

Reporting



- Ein zuverlässiges und integriertes Reporting für interne und externe Berichterstattung? Incentrium ✓
- Volle Flexibilität hinsichtlich Ihrer Annahmen und eine dynamisch anpassbare Reportingstruktur? Incentrium ✓
- Möglichkeit zwischen der Sicht auf einzelne Grants und kompletten Programme zu wechseln? Incentrium ✓



Finidy GmbH
Heilbronnerstraße 150
70191 Stuttgart
info@incentrium.com
www.incentrium.com



Dominik Konold
Ihr Ansprechpartner für
unsere All-in-One-Lösung
für aktienbasierte Vergütung



nerhalb von sechs Monaten korrigiert wird, ist der Arbeitgeber zur gemeinsamen Entgeltbewertung mit der Arbeitnehmervertretung verpflichtet. Verstöße gegen die Pflichten aus der Richtlinie werden durch wirksame und abschreckende Maßnahmen sanktioniert (zum Beispiel Bußgelder) und individuelle Ansprüche auf Schadensersatz und Angleichung an höhere Gehälter von diskriminierten Arbeitnehmern können durch Beweislastumkehr und Sammelklagen zukünftig einfacher durchgesetzt werden.

Einfallstor für Entgeltdiskriminierung?

Gerade Beteiligungsprogramme enthalten häufig Spielräume, die aus Equal-Pay-Sicht sensibel sind. Das beginnt bei der Frage, wer teilnahmeberechtigt ist, und reicht über die Höhe von Grants bis zu Vesting-Bedingungen und insbesondere Performancekriterien. Solche Mechanismen sind nicht an sich problematisch – sie erhöhen jedoch den Rechtfertigungs- und Dokumentationsbedarf.

Werden Beteiligungsprogramme ausschließlich ausgewählten Führungskräften oder „High Potentials“ angeboten oder profitieren sie davon überproportional, muss die Auswahl auf objektiven und geschlechtsneutralen Kriterien beruhen. Knüpft die Zuordnung nicht klar an Funktion, Verantwortung oder Leistung, sondern erfolgt historisch, personenspezifisch

oder uneinheitlich, kann dies in einer unzulässigen Ungleichbehandlung resultieren. Zulässige Kriterien müssen konsistent angewandt, nachvollziehbar beschrieben und im Zweifel auch gegenüber Arbeitnehmern, deren Vertretung und Antidiskriminierungsbeziehungweise Überwachungsstellen plausibel erläutert werden können.

Besonders aufmerksam sollten Arbeitgeber Regelungen zu Teilzeit, Elternzeit, Pflegezeiten und anderen familienbedingten Abwesenheiten prüfen, die statistisch überwiegend Frauen betreffen. Programme, die faktisch an ununterbrochene Präsenz oder Vollzeit anknüpfen, bergen das Risiko, Frauen mittelbar zu benachteiligen. Gerade LTI oder mehrjährige Aktienpläne können hier über mehrere Jahre strukturelle Unterschiede verstärken, wenn sie nicht bewusst diskriminierungsfrei ausgestaltet werden.

Konzernprogramme und Drittvergütung

Die Gleichheitsbewertung endet nicht bei der anstellenden Konzerngesellschaft in Deutschland oder einer Landesgrenze. Auch Vergütungsbestandteile, die formal von einer ausländischen Konzernmutter gewährt werden – etwa im Rahmen globaler aktienbasierter Programme – können als Entgelt im Sinne der Richtlinie zu berücksichtigen sein, wenn die Teilnahme aufgrund des Arbeitsverhältnisses zur deutschen Gesellschaft erfolgt. Disku-

tiert wird (unter anderem auf Basis der Empfehlungen einer vom BMBFSFJ eingesetzten Expertenkommission), konzernseitig gewährte freiwillige Geld- oder Aktienleistungen gegebenenfalls aus dem Bericht zur Entgelttransparenz auszunehmen; verbindlich ist das jedoch nicht. Der deutsche Umsetzungsgesetzesentwurf lässt (Stand: Mitte Mai 2026) noch auf sich warten. Arbeitgeber sollten daher keine voreiligen Schlüsse ziehen und vorsorglich die Erhebung und Aufbereitung aller (Vergütungs-)Daten vorbereiten.

Variable Vergütung als Gestaltungsinstrument

Richtig ausgestaltet kann variable Vergütung jedoch ein Instrument sein, um erklärungsbedürftige Entgeltunterschiede systematisch zu reduzieren. So können standardisierte Beteiligungsmechaniken unter Umständen genutzt werden, um Unterschiede aus der Fixvergütung abzufedern, sofern dies anhand objektiver, geschlechtsneutraler Kriterien erfolgt und transparent kommuniziert wird.

Im Hinblick auf (insbesondere aktienbasierte) Mitarbeiterbeteiligungsprogramme kommt es mehr denn je darauf an, Teilnahmevoraussetzungen, Zuteilungskriterien, Feststellung (persönlicher) Zielerfüllung und Planmechaniken dahin gehend zu prüfen und zu bewerten, ob diese objektiv und geschlechtsneutral ausgestaltet sind beziehungsweise umgesetzt werden. Außerdem sollten entsprechende Vorgänge und Entscheidungen umfassend dokumentiert werden, damit Arbeitgeber im Streitfall ausreichend gerüstet sind.

FAZIT

Die durch die Entgelttransparenzrichtlinie auferlegten Pflichten stellen für Arbeitgeber in der Praxis eine erhebliche organisatorische und rechtliche Herausforderung dar. Zugleich bietet sie jedoch die Chance, Beteiligungsprogramme für Arbeitnehmer nachvollziehbar, fair und geschlechtsneutral auszugestalten und sich damit als moderner und attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Zudem könnten diese Programme genutzt werden, um ansonsten bestehende Entgeltunterschiede zu reduzieren. ■



WEIL ES IMMER EINEN WEG GIBT



Effizient. Partnerschaftlich. Lösungsorientiert.
Ihr Erfolg ist unser Ziel. Mit etwa 450 Rechtsanwälten, Steuerberatern und Notaren an acht Standorten in Deutschland bieten wir umfassende Kompetenz in allen Bereichen des Wirtschaftsrechts.

Berlin
Chemnitz
Düsseldorf
Frankfurt

Hamburg
Köln
München
Stuttgart

heuking.de

Wirkung durch Sichtbarkeit

Wie die Bilfinger SE ihren Long-Term Incentive Plan modernisiert hat

Für börsennotierte Unternehmen mittlerer Größe ist der Long-Term Incentive Plan ein wichtiges Führungsinstrument, aber auch eine administrative Last. Bilfinger SE, der Mannheimer Industriedienstleister mit rund 31.000 Mitarbeitern, hat diesen Widerspruch aufgelöst. Was dabei herauskam, ist mehr als eine Effizienzgeschichte.

VON **ANDREAS BERNER**



Foto: © Bilfinger SE

Folgen: Verzögerungen, Datenunklarheiten, konstanter Abstimmungsaufwand zwischen Compensation und Benefits (C&B) und Konzernbuchhaltung. „Unsere Buchhaltungsabteilung hat das nebenbei gemacht“, erklärt Ian Karcher, Group Compensation & Benefits Corporate HR bei der Bilfinger SE. „Es gab immer Fragen, immer Verzögerungen. Am Ende ist es nicht Aufgabe von C&B, Bilanzierungsregeln in der Tiefe zu kennen.“

Parallel dazu fehlte den Programmteilnehmern jede Sichtbarkeit. Sie wussten, was ihnen zugeteilt worden war, aber nicht, was ihre Awards aktuell wert waren oder wie sich die Leistungskennzahlen entwickelten. Das Ergebnis war ein konstanter Strom eingehender Anfragen an HR – und ein Programm, das trotz seiner finanziellen Bedeutung selten die Aufmerksamkeit derjenigen fand, die es eigentlich motivieren sollte.

Effektivität vor Bekanntheit

Karcher warnt ausdrücklich davor, sich von bekannten Anbieternamen leiten zu lassen. „Viele Unternehmen gehen nach bekannten Namen, weil das eine Illusion von Sicherheit vermittelt“, sagt er. „Aber man sollte sich die Effektivität des Produkts ansehen – die Software, den Service, das gesamte Bild.“ Manche Anbieter, so seine Beobachtung, legen weniger Gewicht auf die Qualität ihrer Administration als auf die weitergehenden geschäftlichen Möglichkeiten, die sich aus der Verwaltung von Teilnehmerdaten ergeben.



ZUR PERSON

Andreas Berner, Head of DACH bei Optio Incentives, hat den DACH-Markt von Optio Incentives aufgebaut und leitet ihn heute. Sein Fokus liegt auf aktienbasierten Vergütungsprogrammen für börsennotierte und große private Unternehmen.

www.optioincentives.com

Der Bilfinger Long-Term Incentive Plan (BLTIP) richtet sich an die oberste Führungsebene. Zwischen 90 und 120 Senior Executives nehmen jährlich teil, ausgewählt vom Vorstand auf Basis eines strukturierten Bewertungsverfahrens. Der Plan ist an drei separate Leistungskriterien geknüpft, darunter der Total Shareholder Return, gemessen an einer definierten Peergroup.

Ein manueller Prozess an seinen Grenzen

Bis vor Kurzem lief die IFRS-Berichterstattung über manuell gepflegte Excel-Dateien, verwaltet vom Accounting-Team neben dem Tagesgeschäft. Die

Der frühere Anbieter hatte die Grundlagen erfüllt, aber die Plattform hatte sich nicht weiterentwickelt. Die Preise waren hoch, das Gefühl einer echten Arbeitspartnerschaft fehlte. Für Karcher war es Zeit für einen Wechsel. Bei Optio fand er eine einfach zu bedienende Plattform, reaktionsschnellen Kundenservice sowie steuerliche, rechtliche und buchhalterische Unterstützung wie auch ein Verständnis für den Kontext eines börsennotierten Unternehmens mit schlankem Team. „Ich wollte jemanden, der versteht, dass wir auf seine Expertise und seine Software angewiesen sind und dass beides reibungslos funktionieren muss.“

Eine Plattform, eine Quelle, ein System

Die erste Tranche des BLTIP ging im Juli 2025 auf Optio live. Seither laufen Grants, IFRS-Reporting, Performance Tracking, Teilnehmerkommunikation und Employee Portal über ein System, ebenso wie das Employee Share Purchase Program. Für die Konzernbuchhaltung: Berichte auf Abruf, kein Umweg über das C&B-Team. „Früher gab es im Hintergrund eine Menge manuelle Arbeit, die niemand gesehen hat, aber die viel Zeit gekostet hat“, erklärt Karcher. „Einfach Daten zu finden, gehört zu den am wenigsten wertschöpfenden Tätigkeiten überhaupt.“ Daneben automatisiert Optio die jährlichen Teilnehmerbriefe; eine Aufgabe, die zuvor ad hoc und mit hohem manuellem Aufwand erledigt wurde. Das Ergebnis: Optio ist die einzige verlässliche Quelle für alle BLTIP-Daten. Jede Frage zum Programm wird direkt dort geklärt, ohne Umweg über HR oder Abgleich mit einer sekundären Quelle.

Sichtbarkeit als Voraussetzung für Wirkung

Karchers Grundüberzeugung: Ein Incentive-Programm, das seine Teilnehmer nicht wirklich erreicht, verfehlt seinen Zweck. Er illustriert das mit einer Erfahrung aus einer früheren Karrierephase. „Bei einem früheren Arbeitgeber riefen mich Führungskräfte an und sagten: ‚Ich habe 50.000 oder 100.000 EUR auf dem Konto. Weißt du, woher das kommt?‘ Und ich musste erklären: ‚Das ist dein Long-Term Incen-

Bilfinger SE (ISIN: DE0005909006)



Quelle: © stock3

tive, der gerade ausgezahlt wurde.“ – „Oh, danke.“ Und dann haben sie aufgelegt.“ Die Auszahlung kam an. Das Programm nicht.

Genau hier setzt der Market Performance Tracker an. Bilfinger war der erste Optio-Kunde, der dieses Feature nutzte. Es zeigt den BLTIP-Teilnehmern in Echtzeit, wie der Bilfinger-Aktienkurs gegenüber 15 definierten Peer-Unternehmen abschneidet, täglich aktualisiert, inklusive voraussichtlichem Auszahlungsbetrag. Es ist, in Karchers Worten, wie das eigene Investmentkonto: täglich gecheckt, weil es eine aktive Beziehung zum Portfolio aufbaut. „Die Verbindung muss hergestellt werden: Meine tägliche Arbeit hat direkten Einfluss auf das, was ich hier online sehe“, erklärt Karcher. „Das erreicht man nur durch Visualisierung.“

Ratschläge für Peers

Auf die Frage, was er Kollegen in vergleichbarer Position empfehlen würde, ist Karcher deutlich: bei den Daten anfangen. Wer einen neuen Anbieter einbindet, muss seine Prozesse kennen und eine verlässliche Datenbasis haben, bevor er ein System einführt. Ebenso entscheidend ist die operative Abwicklung: Wie reibungslos laufen Vesting-Events, Grants und Auszahlungen auf der Plattform ab? Das sei der Moment, in dem sich zeigt, ob ein Anbieter wirklich liefert.

Darüber hinaus rät er, den Anbieter konsequent nach Teamgröße und internen Kapazitäten zu wählen. Bei Bilf-

inger verantworten zwei Personen in der Konzernzentrale, ergänzt durch eine Prozessmanagerin in Teilzeit, das gesamte LTIP-Programm. Wer mit einem so schlanken Team arbeitet, braucht einen Partner, der die Last trägt – nicht einen, der sie erhöht. Karcher bringt es auf den Punkt: „Optio hält die Arbeit fern. Das klingt trivial, aber genau das ist es, was zählt.“ Mit Blick auf die Zukunft der C&B-Funktion ist er klar: „Es werden immer weniger Menschen in diesen Abteilungen arbeiten. Es wird Leute mit viel Erfahrung geben; den Rest erledigt die Automatisierung.“

Bilfinger denkt bereits über die nächsten Schritte nach: ein Nutzungserlebnis ähnlich einem digitalen Wertpapierdepot sowie die Ausweitung der App-Nutzung und möglicherweise des Programms auf weitere Ebenen. Die strukturierte Grading-Systematik, die Bilfinger im Zuge der EU-Lohntransparenzrichtlinie entwickelt, könnte als Grundlage für erweiterte Teilnahme-kriterien dienen.

FAZIT

Was Bilfinger erreicht hat, ist für viele mittelgroße börsennotierte Unternehmen ein Maßstab: LTIP-Komplexität, schlankes Team, wachsende regulatorische Anforderungen. Die Wahl des richtigen Partners ist keine Formalität: Sie entscheidet, ob ein Programm wirklich wirkt – oder ob Führungskräfte eines Tages anrufen und fragen, woher eine sechsstellige Summe auf ihrem Konto erschienen ist. ■

J.P. Morgan Workplace Solutions: Moderne Technologie und Services für Mitarbeiterbeteiligung in der DACH-Region

Mitarbeiterbeteiligungsprogramme sind in der DACH-Region ein zentrales Instrument zur Bindung und Motivation von Talenten – sowohl für börsennotierte Unternehmen als auch für nicht börsennotierte Unternehmen auf dem Weg zum IPO. Die Anforderungen an moderne Equity-Programme steigen stetig: Sie müssen flexibel, skalierbar, international einsetzbar und zugleich sicher und Compliance-konform sein. J.P. Morgan Workplace Solutions bietet hierfür eine der weltweit führenden Plattformen, die Unternehmen jeder Größe und Reifephase optimal unterstützt. Im Folgenden werden die technologische Basis, die darunter liegenden Services, die Implementierung und laufende Administration sowie spezielle Aspekte wie die Verwahrung via Omnibusaccount beleuchtet. Besonderes Augenmerk gilt den Mitarbeiteraktienkaufprogrammen und Top-Executive-Programmen.

Technologischer Vorsprung: Die Workplace-Solutions-Plattform

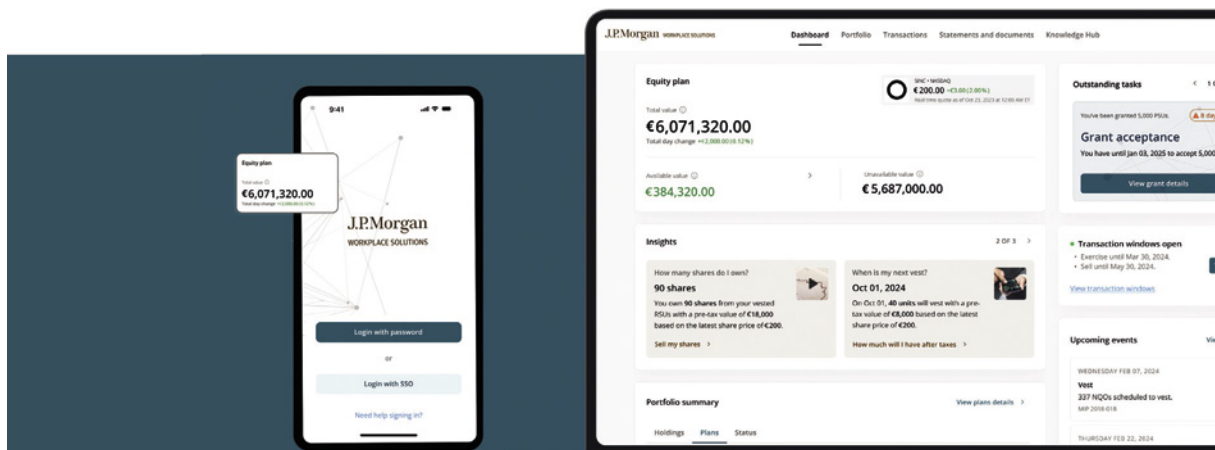
J.P. Morgan Workplace Solutions ist eine cloudbasierte Plattform, die speziell für die Verwaltung von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen entwickelt wurde. Mit über 1.800 Kunden, mehr als 1,2 Millionen Planteilnehmern und einer globalen Reichweite in über 100 Ländern bietet die Plattform eine einzigartige Kombination aus Flexibilität, Skalierbarkeit und Sicherheit. Die Architektur ermöglicht 24/7-Online-Zugriff, Echtzeit-Reporting, Multi-Faktor-Authentifizierung und rollenbasierte Zugriffssteuerung. Unternehmen profitieren von einer zentralen Datenquelle für alle Equity Agreements, Echtzeit-Cap-Table-Management und der Möglichkeit, mehrere Aktienklassen und Stakeholder zu modellieren.

Die Plattform unterstützt 24+ Sprachen und 135 Währungen, was sie besonders für international agierende Unternehmen attraktiv macht. Die intuitive Benutzeroberfläche – sowohl im Webportal als auch in der mobilen App – ermöglicht Teilnehmern und Administratoren eine einfache und effiziente Verwaltung ihrer Beteiligungen. Business Intelligence und Reporting sind integraler Bestandteil: Dynamische Dashboards, Drill-Down-Funktionen und Exportmöglichkeiten in verschiedene Formate sorgen für Transparenz und Kontrolle. Die API-Integration erlaubt die nahtlose Anbindung an HRIS, Payroll und Drittsysteme wie Workday, SAP SF oder ADP.

Mitarbeiteraktienkaufprogramme und Top-Executive-Programme

Die Plattform deckt sämtliche gängigen Planarten ab – von Mitarbeiteraktienkaufprogrammen bis hin zu komplexen Top-Executive-Programmen. Mitarbeiteraktienkaufprogramme wie ESPP (Employee Share Purchase Plan) werden automatisiert verwaltet. Teilnehmer können flexibel Beiträge verwalten, Kaufhistorien einsehen, Steuerdokumente abrufen und Transaktionen in Echtzeit verfolgen. Dividendenauszahlungen und intuitive Enrollment-Prozesse erhöhen die Attraktivität und Teilnahmequote.

Für Top Executives bietet die Plattform die Verwaltung von Long Term Incentive Plans (LTIP), Restricted Share Units/Awards (RSU/RSA) und Performance Awards. Komplexe Vesting-Regeln, Steuerwahl, Insider-Management und die Unterstützung von 10b5-1 Trading Plans sind ebenso integriert wie exklusive Executive Services. Diese umfassen individuelle Beratung durch erfahrene Compensation-Spezialisten, Wealth Planning und die Einhaltung von SEC- und lokalen Anforderungen. Die Reporting-Funktionen sind IFRS-2- und US-GAAP-konform und ermöglichen Expense Accrual, Deferred Tax und Disclosure Reports.



Zielgruppe: Börsen- und nicht börsennotierte Unternehmen sowie Pre-IPO-Firmen

J.P. Morgan Workplace Solutions ist sowohl für börsennotierte als auch für nicht-börsennotierte Unternehmen konzipiert. Besonders relevant ist die Unterstützung beim Übergang von privat zu public: Unternehmen können bereits als nichtbörsennotierte Firma onboarden und bleiben beim IPO auf derselben Plattform. Das Echtzeit-Cap-Table-Management, die Verwaltung mehrerer Aktienklassen und die Stakeholder-Modellierung sind zentrale Funktionen für Pre-IPO- und nicht börsennotierte Unternehmen. Liquidity Events, Trading Windows und Voting-Funktionen erleichtern die Kommunikation mit Stakeholdern und Investoren.

Compliance und Governance werden durch automatisierte Prozesse und eine zentrale Datenquelle für Equity Agreements gewährleistet. Die Plattform ist skalierbar und unterstützt die globale Expansion durch Multi-Language- und Multi-Currency-Funktionen.

Implementierung: Projektmanagement und Onboarding

Die Implementierung erfolgt in fünf Phasen, begleitet von einem erfahrenen Projektteam. Nach dem Kick-off und der Erstellung eines Scope Statements werden Daten analysiert und das Branding festgelegt. Im Planning werden Projektplan, Account Setup, Portal-Bau und SSO-Dokumentation umgesetzt. Die Execution umfasst das Setup des Admin-Portals, Datenimport und -prüfung, Teilnehmerkommunikation und Training. In der Monitor-&-Control-Phase auditieren Kunden Daten und Portal, bevor in der Closing-Phase die Aktivierung und Übergabe an das laufende Administrationsteam erfolgt.

Die typische Timeline beträgt 7–8 Wochen, abhängig von der Komplexität der Datenmigration. Best Practices sind das Engagement aller relevanten Abteilungen, regelmäßige Projektmeetings und klare Kommunikationswege. Die Datenmigration wird durch erfahrene Data Specialists unterstützt und minimiert den administrativen Aufwand für das Unternehmen.

Laufende Administration: Effizienz, Compliance und Service

Nach der Implementierung übernimmt das Workplace Solutions Team die laufende Administration. Der Global Service Desk bietet 24/5-Support in 24+ Sprachen und kurze Reaktionszeiten. Das Corporate Admin Portal ermöglicht Echtzeit-Reporting, Teilnehmermanagement, Task Tracking und User Management. Teilnehmer profitieren vom Self-Service Portal mit Steuerelementen, Transaktionshistorie, Chatbot und Knowledge Hub.

Automatisierte Prozesse wie Dividendenauszahlungen, Vesting, Steuerwahl, KYC und ID-Verifikation sorgen für Effizienz und Compliance. Regulatorische Uplifts wie Durable Trade Confirms, Quarterly Statements und Tax Compliance (BUW, US Indicia) sind integriert. Business Intelligence ermöglicht die automatisierte Reportgenerierung und den Export in verschiedene Formate. Das Data Warehouse bietet Near-real-time-Daten und erfüllt höchste Standards wie GDPR, SOC I und ISO 27001.

J.P.Morgan

WORKPLACE SOLUTIONS



Ihr Kontakt:

Jörg Ziegler

Executive Director | Managing Director
Equity Plan Services – Germany,
Austria & Switzerland (D.A.CH.)

P: +49 69 71241635 |

M: +49 173 3130171 |

E: joerg.ziegler@jpmorgan.com

www.globalshares.com

Verwahrung via Omnibusaccount

Ein zentrales Element der Plattform ist die Verwahrung der Aktien und Beteiligungen via Omnibusaccount. Alle Aktien und Beteiligungen werden zentral verwahrt, was die Administration und Transaktionsabwicklung vereinfacht. Die Einhaltung regulatorischer Anforderungen und die transparente Nachverfolgung von Transaktionen sind gewährleistet. Die Plattform unterstützt Block Trading, Sell-to-Cover, Dividendenauszahlungen und Trading Windows. Die Integration mit MiFid II Broker-Dealer Services ermöglicht die Verwaltung von individuellen und Omnibusaccounts.

Praxisbeispiele und Best Practices

Die Plattform hat sich in zahlreichen Projekten bewährt – von schnellem Pre-IPO-Onboarding bis hin zu globalen Rollouts für börsennotierte Unternehmen. Erfolgsfaktoren sind die schnelle Implementierung, hohe Teilnehmeraktivierung und globale Unterstützung. Web und App sind in bis zu 16 Sprachen verfügbar, lokale Call Center sorgen für eine hohe Servicequalität.

Fazit: Warum J.P. Morgan Workplace Solutions?

J.P. Morgan Workplace Solutions bietet eine einzigartige Kombination aus Technologie, Service und Expertise für die DACH-Region. Die Plattform ist flexibel, skalierbar und erfüllt höchste Compliance- und Sicherheitsstandards. Unternehmen – egal ob börsennotiert, privat oder auf dem Weg zum IPO – profitieren von einer effizienten Implementierung, laufender Administration und innovativen Services für Mitarbeiteraktienkaufprogramme und Top-Executive-Programme.

Individuelle Gestaltung der Programme, Echtzeit-Analytics, globale Reichweite, effiziente und sichere Verwaltung via Omnibusaccount, Executive Services und exzellenter Service machen Workplace Solutions zur ersten Wahl für Unternehmen, die ihre Mitarbeiterbeteiligung zukunftssicher und effizient gestalten wollen.

Jobarchitektur im KI-Zeitalter

Vom Pflichtprogramm zum strategischen Hebel

Künstliche Intelligenz (KI) verändert die Wahrnehmung von Jobarchitektur grundlegend. Heads of Compensation and Benefits sind jetzt gefordert, diese Entwicklung aktiv zu gestalten, bevor die strategische Relevanz an andere übergeht.

VON **DAGMAR FRESENIUS** UND **JOHANNA KAFFANKE**

Jahrelang galt Jobarchitektur als notwendige, aber wenig geschätzte Disziplin im HR-Werkzeugkasten: theoretisch unverzichtbar, praktisch eine administrative Last. Das hat sich jedoch grundlegend geändert. KI macht daraus ein schlankes, strategisches Steuerungsinstrument. Wer diese Verschiebung verpasst, riskiert zentrale Hebel für Kostenkontrolle, eine wirksame Vergütungsstrategie und die erfolgreiche Transformation des Unternehmens.

Warum Jobarchitektur lange unterschätzt wurde

Der Jobarchitektur eilt in vielen Unternehmen ein schwieriger Ruf voraus. Unabhängig von der Größe des Unternehmens wird sie häufig mit langen



ZU DEN PERSONEN

Dagmar Fresenius ist Partnerin bei HCM International Ltd. und Experte für strategisches Vergütungsmanagement, Jobarchitektur und Workforce Transformation.

Johanna Kaffanke ist Consultant bei HCM International Ltd. mit vertieftem Wissen in Vergütung, Jobarchitektur und Governance.

www.hcm.com

Projekten und aufwendigen Abstimmungen verbunden. Die zunächst geschaffene Ordnung wird in der Praxis nicht selten nach kurzer Zeit durch lokale Entscheidungen wieder unterlaufen.

Dadurch hat sich in vielen Organisationen ein Narrativ verfestigt, das Unternehmenslenker reflexartig abwinken lässt, sobald HR eine Jobarchitektur ins Spiel bringt. Dabei wird übersehen, dass in einer gut aufgebauten Struktur eine wertvolle Datenbasis liegt, die sowohl für eine moderne Unternehmenssteuerung als auch für ein konsistentes und marktorientiertes Vergütungsmanagement unverzichtbar ist. Dies gilt grundsätzlich für alle Organisationen, ist jedoch bei börsennotierten Unternehmen besonders ausgeprägt, unter anderem getrieben durch steigende An-

forderungen des Kapitalmarkts an Transparenz und Governance. Wer dieses Potenzial erkennt und entsprechend handelt, gewinnt Transparenz über Strukturen und Wertbeiträge und schafft damit die Grundlage für fundierte Entscheidungen, insbesondere in der Entwicklung und Steuerung von Vergütungsstrukturen.

Was hat sich verändert?

In der Vergangenheit wurden Jobarchitektur und Jobbewertung weitgehend gleichgesetzt. Im Fokus standen die Bewertung von Funktionen, der Abgleich mit externen Vergütungsdaten und die Ableitung einer entsprechenden Vergütungssystematik. Die zugrunde liegenden Bewertungssysteme waren häufig isolierte Anwendungen, nur begrenzt verknüpft mit anderen HR-Sys-

Abb. 1: Evolutionsweg von der Jobstruktur zum Workforce Planning

Herausforderungen	Inkonsistente Stellenstruktur	Fehlende Vergütungssystematik	Fragmentierte HR-Prozesslandschaft	Fehlender Entwicklungsfokus	Reaktive Organisationssteuerung
Administrativ	Jobstruktur	Vergütungsstrategie	Performance & Talent Management	Learning Management	Workforce Planning
Lösungswege	Grundlagen schaffen	Strukturierung von Vergütung	Integration der People Strategy	Weiterentwicklung zur Skillarchitektur	Aufbau von Workforce Planning

Quelle: Eigene Darstellung

temen sowie entsprechend schwerfällig in der Nutzung und Vermittlung.

Doch das Bild hat sich grundlegend gewandelt. Technologische Fortschritte haben auf mehreren Ebenen neue Möglichkeiten geschaffen. Moderne HR-Systeme sind deutlich integrativer, verfügen über erweiterte Analysefähigkeiten und lassen sich nahtlos in die Systemlandschaft integrieren.

Auch im Bereich der Jobbewertung haben sich die Ansätze weiterentwickelt. Neue Lösungen denken nicht mehr isoliert, sondern als Teil umfassender Vergütungsplattformen. Sie ermöglichen es, zentrale Themen wie Marktvergleiche, Gehaltsbänder und zunehmend auch regulatorische Anforderungen, etwa zur Lohngleichheit im Kontext der EU-Vorgaben, direkt zu integrieren.

Einen zusätzlichen Impuls liefert der Einsatz von KI. KI ermöglicht nicht nur die effiziente Erstellung und Pflege von Jobkatalogen, sondern auch eine präzise Zuordnung von Funktionen zu externen Marktdaten. Dadurch lassen sich Vergütungssysteme schneller aktualisieren und deutlich konsistenter gestalten. Gerade börsennotierte Unternehmen stehen dabei häufig früh im Fokus und treiben entsprechende Entwicklungen mit.

Darüber hinaus eröffnet die stärkere Ausrichtung auf Skills und deren Entwicklung neue Perspektiven. Standardisierte Skillkataloge lassen sich mit Jobarchitekturen und den zugrunde liegenden Stammdaten verknüpfen. Dadurch entsteht Transparenz darüber, welche Fähigkeiten im Unternehmen vorhanden sind, wie sie sich entwickeln und welchen Wertbeitrag sie leisten. Jeder Skill erhält gewissermaßen ein aktuelles, internes „Preischild“ und wird damit zu einer steuerbaren Größe.

Was ermöglicht dieser technologische Wandel?

Der technologische Wandel hat die Jobarchitektur nicht neu erfunden, sondern den administrativen Aufwand in den Hintergrund treten lassen und dadurch Raum für ihren strategischen Nutzen geschaffen.

Der gewonnene Spielraum reicht weit über das Vergütungsmanagement hinaus und eröffnet zusätzliche Steuerungshebel in den Bereichen regulatorische Compliance, Kostenkontrolle und strategisches Workforce Planning.

So ist die Jobarchitektur heute die Grundlage für die Umsetzung der EU Pay Transparency Directive. Diese verlangt transparente und nachvollziehbare Begründungen von Vergütungsunterschieden. Ohne eine belastbare interne Struktur aus Jobprofilen, Wertigkeiten und Vergütungsbandlogik ist dies kaum leistbar. Jobarchitektur ist damit kein „Nice-to-have“, sondern eine zentrale Voraussetzung.

Durch KI wird sie zudem zum analytischen Steuerungsinstrument für interne Kosten, das CFOs suchen, aber selten im HR verorten. Gerade für börsennotierte Unternehmen hat sich dieser Aspekt verschärft: Investoren und Aufsichtsgremien verlangen mehr Transparenz und eine proaktive Steuerung der Personalkosten. Eine klare Jobstruktur macht Kostentreiber sichtbar, ermöglicht eine gezielte Budgetallokation und deckt Ineffizienzen auf. So werden Workforce-Kosten zu steuerbaren Investitionsentscheidungen und damit auch berichtspflichtig gegenüber dem Kapitalmarkt.

Dieser Evolutionsweg von der Jobstruktur über Vergütungsstrategie und Skills Management bis hin zu vollständigem Workforce Planning ist kein theoretisches Modell. Ihn zu gehen, ist der Unterschied zwischen einem HR, das

reagiert, und einem HR, das aktiv und strategisch gestaltet.

Was bedeutet das für Compensation and Benefits Teams?

Compensation and Benefits gehört zu den Funktionen, deren Jobprofil der technologische Wandel besonders stark weiterentwickelt – nicht, weil ihre Kernkompetenz an Bedeutung verliert, sondern weil KI den administrativen Anteil zunehmend übernimmt. Damit verschiebt sich der Fokus: weg von der Administration, hin zur Analyse und strategischen Steuerung. Die Zukunft des Vergütungsspezialisten liegt damit im Analytischen, im Erkennen von Mustern, in der Ableitung fundierter Empfehlungen und in der aktiven Mitgestaltung von Unternehmenstransformationen.

Die Rolle entwickelt sich damit vom Datenverwalter zum strategischen Partner, der neben dem Vergütungsmanagement Workforce-Risiken antizipiert und dem Management fundierte Entscheidungsgrundlagen liefert, mit besonders hoher Relevanz im Umfeld börsennotierter Unternehmen. Das fachliche Fundament ist vorhanden; neu ist der Hebel, mit dem es wirkt.

FAZIT

Jobarchitektur wurde lange nicht als strategisches Instrument wahrgenommen. Dies lag nicht an fehlender Relevanz, sondern daran, dass administrative Komplexität den Blick auf ihr Potenzial verstellt hat. Der technologische Wandel durch KI wirkt dabei wie der Weckruf. Er trägt die Komplexität ab und legt frei, was Jobarchitektur schon immer war: ein strategisches Steuerungsinstrument. Die entscheidende Frage ist nicht mehr, ob diese Entwicklung eintritt, sondern wie aktiv Unternehmen sie gestalten. ■

5. Summer Lounge Mitarbeiterbeteiligung

Elevator Pitch. Diskussion. Netzwerken. Drinks & gute Gespräche.

Zu Gast bei **HEUKING**. Goetheplatz 5-7. 60313 Frankfurt.

PROGRAMM

17.00 Uhr	Einlass
17.45 Uhr	Begrüßung durch Michael Neises, Partner, HEUKING
18.00 Uhr	Vortrag „Nachfolge gemeinsam gesichert – Management- und Mitarbeiter-Buy-out bei Quadoro“ , Axel Wünnenberg, Managing Director, Quadoro GmbH
18.30 Uhr	Elevator Pitch Gedanken & Ideen in 7 x 7 Minuten
19.30 Uhr	Diskussion
19.45 Uhr	Fingerfood, Drinks & gute Gespräche
22.00 Uhr	Offizielles Ende

Impulsvorträge

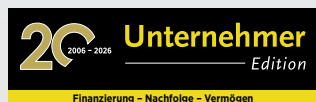
- **Neue Rechtsform – die Gesellschaft mit gebundenen Vermögen als Employee-Ownership-Ansatz für Deutschland**,
Dirk Lambach, Geschäftsführer, Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung AGP
- **Kapitaleinkünfte statt Arbeitslohn – Mehr rechtliche Klarheit für Strukturierung von Mitarbeiterkapitalbeteiligungen**,
Manuel Schirmer, KPMG
- **Teilhabe am wirtschaftlichen Erfolg mittels Beteiligungsgesellschaft passgenau strukturieren**,
Ulrich Weidemann, Partner, HEUKING
- **Mitarbeiteraktienprogramme in Deutschland: Hilfe durch die EU?**,
Dr. Norbert Kuhn, Leiter Think Tank, Deutsches Aktieninstitut
- **Zum IPO: So setzt man eine Mitarbeiterbeteiligung richtig auf**,
Jörg Ziegler, Executive Director, J.P. Morgan Workplace Solutions
- **Entgelttransparenzrichtlinie und dessen Einfluss auf Mitarbeiterbeteiligungen bei börsennotierten Unternehmen**,
Wolfgang Hardt, Partner, EY
- **Performancebasierte Long Term Incentives richtig kommunizieren – das Beispiel Bilfinger**,
Andreas Berner, Head of DACH, Optio Incentives

Moderation: Markus Rieger, Gründer und Vorstand, GoingPublic Media

Präsentiert von

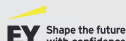


www.goingpublic.de



www.unternehmeredition.de

Mitarbeiterbeteiligung – Spezial. Event. Initiative. Partner 2026:



2015-2026: 12 Jahre „Mitarbeiterbeteiligung“



Eine Initiative von

Kapitalmarkt Plattform
GoingPublic

Börse - Finanzierung - Wachstum

www.goingpublic.de

20 2006 - 2026 **Unternehmer**
Edition

Finanzierung - Nachfolge - Vermögen

www.unternehmeredition.de

Das E-Magazin:
https://t.ly/mab_26



Kapitaleinkünfte statt Arbeitslohn

Mehr rechtliche Klarheit für Strukturierung von Mitarbeiterkapitalbeteiligungen

Der Bundesfinanzhof (BFH) stellte erneut klar, dass der Versuch der Finanzämter, an Mitarbeiter gewährte Vermögensbeteiligungen vollständig als Arbeitslohn zu besteuern, nicht zulässig ist. Dividenden, Zinsen und Veräußerungsgewinne unterliegen der Abgeltungsteuer in Höhe von nur 25 % zuzüglich Solidaritätszuschlag und gegebenenfalls Kirchensteuer. Bemerkenswert ist die Klarheit des BFH. VON **CARMEN EGERMANN** UND **MANUEL SCHIRMER**

In den letzten Jahren hat der Gesetzgeber die steuerliche Förderung von Mitarbeiterkapitalbeteiligungen durch die Anhebung des steuerlichen Freibetrags (§ 3 Nr. 39 EStG) und die Einführung der nachgelagerten Besteuerung (§ 19a EStG) stark vorangetrieben. Problematisch ist, dass trotz der klaren politischen Förderziele einzelne Finanzämter in der Praxis erhebliche steuerliche Hürden schaffen. Besonders beliebt war der

Versuch der Finanzämter, Dividenden, Zinsen und Veräußerungsgewinne in Arbeitslohn umzuqualifizieren. Grundlage dafür war eine Gemengelage unterschiedlichster Gerichtsurteile.

Motivationslage der Finanzämter

Der Grund für die Umqualifizierungsversuche ist folgender: Dividenden, Zinsen und Veräußerungsgewinne werden grundsätzlich als Kapitaleinkünfte mit der Abgeltungsteuer von 25 % zuzüglich Solidaritätszuschlag und gegebenenfalls Kirchensteuer pauschal besteuert (§§ 20, 32d EStG). Arbeitslohn unterliegt dagegen der progressiven Besteuerung von bis zu 42 % (Spitzensteuersatz) beziehungsweise 45 % (Reichensteuersatz) (§§ 19, 32a EStG). Der progressive Grenzsteuersatz übersteigt bereits bei einem zu versteuernden Einkommen von rund 20.400 EUR (Grundtabelle 2026) den Abgeltungsteuersatz von 25 %. Aus fiskalischer Sicht ist die Umqualifizierung daher in der Regel (äußerst) vorteilhaft, um das Steueraufkommen zu erhöhen.

Sachverhalte der BFH-Entscheidungen

Dem Urteil des BFH vom 21. Oktober 2025 (Az. VIII R 14/23) lag ein Genussrechtsprogramm zugrunde. Dieses war so ausgestaltet, dass Mitarbeiter eine variable Verzinsung in Abhängigkeit vom EBITDA erhielten. Die Verzinsung wurde anhand einer detaillierten, im

„

Der allgemeine Trend ist eindeutig: Der Gesetzgeber fördert Beteiligungsprogramme durch Begünstigungsvorschriften.

Voraus festgelegten Berechnungsformel ermittelt. Darüber hinaus waren eine Verlustbeteiligung und eine Höchstverzinsung vereinbart. Gegenstand eines weiteren Urteils des BFH vom gleichen Tag (Az. VIII R 13/23) war eine typische stille Beteiligung eines Prokuristen. Der Kläger war am Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit der GmbH entsprechend dem Verhältnis seiner Einlage zum Gesamtkapital beteiligt.



ZU DEN PERSONEN

Carmen Egermann ist Director im Bereich Global Mobility Services der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und verantwortet hier als Steuerberaterin den Bereich Reward.

Manuel Schirmer ist als Steuerberater im Bereich Global Mobility Services der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft tätig. Darüber hinaus promoviert er als externer Doktorand bei Prof. Dr. Inga Hardeck (Universität Duisburg-Essen, Mercator School of Management).

www.kpmg.com

Mitarbeiterbeteiligungsprogramme bieten einige steuerliche Vorteile:

- Bei „All-Employee-Programmen“ kann ein Freibetrag von 2.000 EUR pro Jahr und Mitarbeiter genutzt werden.
- Dividenden, Zinsen und Veräußerungsgewinne unterliegen nur der günstigen Abgeltungsteuer.
- Bei bestimmten Ausgestaltungen sind beim Arbeitgeber abzugsfähige Personal- beziehungsweise Zinsaufwendungen anzusetzen.

Eine Beteiligung an den stillen Reserven oder am Firmenwert bestand hingegen nicht.

In beiden Fällen handelte es sich um typische Mitarbeiterkapitalbeteiligungsprogramme. Dies zeigte sich insbesondere daran, dass nur Mitarbeiter die Vermögensbeteiligungen erwerben konnten und sogenannte Leaver-Klauseln – Regelungen zur Rückübertragung der Vermögensbeteiligung bei Ausscheiden aus dem Dienstverhältnis – vereinbart wurden.

Die zuständigen Finanzämter vertraten die Auffassung, dass die Zinsen aus den Genussrechten beziehungsweise der typisch stillen Beteiligung als Arbeitslohn gemäß § 19 EStG zu qualifizieren seien. Dem traten die Kläger entgegen, die eine Behandlung als Kapitaleinkünfte begeherten.

Entscheidung und Einordnung

Nach Auffassung des für Kapitaleinkünfte zuständigen VIII. Senats handelt es sich in beiden Streitfällen um Kapitaleinkünfte. Bemerkenswert ist, wie klar der BFH zur Abgrenzung der Einkunftsarten Stellung bezieht.

Zur Abgrenzung von Kapitaleinkünften und Arbeitslohn wurde bisher ein Kriterienkatalog herangezogen. Dabei wurden die einzelnen Kriterien ins Verhältnis gesetzt und der Einzelfall im Rahmen einer Gesamtwürdigung bewertet. Diese Gesamtwürdigung gibt der BFH nun zumindest für laufende Vergütungen endgültig auf und setzt damit konsequent fort, was der VI. Senat (Lohnsteuer) in seinem Urteil vom 14. Dezember 2023 (Az. VI R 1/21) für die Qualifizierung von Veräußerungserlösen als Kapitaleinkünfte begonnen hat.

Praxis

Danach sind Kapitaleinkünfte immer dann anzunehmen, wenn der Mitarbeiter zivilrechtlicher und wirtschaftlicher Eigentümer der Vermögensbeteiligung ist, die Beteiligung ernsthaft vereinbart wurde, entsprechend durchgeführt wird und neben dem Arbeitsverhältnis einen eigenständigen wirtschaftlichen Gehalt aufweist. Sind diese Voraussetzungen erfüllt, müssen weitere Kriterien – insbesondere auch die Frage der Marktüblichkeit – grundsätzlich nicht weiter betrachtet werden.

Praktische Auswirkungen

Die liberaleren Entwicklungen in der Rechtsprechung vereinfachen die Abgrenzungsfrage erheblich und erhöhen somit die Rechtssicherheit für bereits implementierte sowie für künftig einzuführende Programme.

Arbeitgebern und Mitarbeitern, die sich den Umqualifizierungsversuchen der Finanzverwaltung gegenübersehen, geben die Urteile ein scharfes Schwert an die Hand, um die Diskussionen zu ihren Gunsten zu beenden. In der Praxis dürften vor allem Beteiligungsprogramme nicht börsennotierter Unternehmen profitieren, da bei diesen die Aufgriffwahrscheinlichkeit besonders hoch war. Hintergrund ist, dass es bei diesen Programmen besonders schwierig war, die häufig geforderte „Marktüblichkeit“ nachzuweisen.

FAZIT

Die Besteuerung von Mitarbeiterkapitalbeteiligungen ist komplex, da die verschiedenen Besteuerungsebenen jeweils gesondert zu den verschiedenen Zeitpunkten im Lebenszyklus der Beteiligung – Erwerb, Haltephase und Veräußerung – zu beurteilen sind. Vor diesem Hintergrund sind Entwicklungen in der Rechtsprechung, die die Rechtssicherheit typischer Ausgestaltungsformen signifikant erhöhen, besonders zu begrüßen.

Der allgemeine Trend ist eindeutig: Der Gesetzgeber fördert Beteiligungsprogramme durch Begünstigungsvorschriften und darüber hinaus schafft der BFH durch konkrete Leitlinien für deren rechtssichere Umsetzung in der Praxis. Dadurch erhöht sich die Attraktivität von Mitarbeiterkapitalbeteiligungen enorm.

Welcher Investor passt zu mir?

14 Jahre Investoren im Mittelstand

Initiative – Speed-Datings – Spezial



Private Equity trifft

- ... M&A
- ... Corporate M&A
- ... Kapitalmarkt
- ... Law

In Kooperation mit



BUNDESVERBAND
MERGERS &
ACQUISITIONS GEM. EV.



Spezial

https://bit.ly/ue_emags



Unternehmer Edition

Finanzierung – Nachfolge – Vermögen

Initiative – Spezial – Speeddating

Investoren im Mittelstand 2026

Wandel, Werte, Visionen

14. Jg.



UPDATE: Börsen
Beteiligungs-
15 Gesellschaften
4,6 Mrd. EUR E
S. 11

„Wir investie
Industrien“
Christoph Lip
S. 27

„Wenn and
marschiere
Johannes L
S. 36

„Nachfolge
ist stark e
Claudia K
S. 39

IFRS-Stolpersteine umgehen

Modifikationen, Gruppenpläne und Bewertungsmodelle bei Beteiligungsprogrammen

Anteilsbasierte Vergütung ist in modernen Vergütungsstrukturen nicht mehr wegzudenken. Ihre bilanzielle Behandlung birgt jedoch erhebliche Tücken. Drei Themenbereiche stechen dabei besonders hervor: die Behandlung von Programmmodifikationen, die Klassifikationsfragen bei konzerninternen Gruppenplänen sowie die Grenzen gängiger Bewertungsmodelle.

VON **DOMINIK KONOLD**

Mitarbeiterbeteiligungsprogramme sind selten statisch. Ausübungspreise werden angepasst, Laufzeiten verlängert, Bedingungen gelockert oder verschärft, sei es als Reaktion auf veränderte Marktbedingungen oder aus dem Wunsch heraus, ein entwertetes Programm wieder motivierend zu gestalten. Was aus HR-Perspektive pragmatisch erscheint, hat unter IFRS 2 klare bilanzielle Konsequenzen.

Modifikationen: Scheinbar neutral, bilanziell folgenreich

Der Grundsatz ist eindeutig: Eine Modifikation darf den Gesamtaufwand aus dem ursprünglichen Programm nicht mindern. Erhöht eine Modifikation



Foto: © T. Michel – stock.adobe.com; Karla © stock.adobe.com



ZUR PERSON

Dominik Konold (Dipl. Wirtschaftswissenschaftler) ist Geschäftsführer und Gründer der Finidy GmbH. Neben Projekten im Umfeld der Bankplanung und -steuerung betreut er Corporate-Kunden bei Share-based-Payment- und Treasury-Accounting-Fragestellungen. Vor seiner Tätigkeit bei Finidy war Konold mehr als 13 Jahre bei WTS Advisory (vormals FAS AG) tätig, zuletzt als Partner.

www.finidy.de

den Fair Value der gewährten Instrumente, ist die Differenz zwischen dem Fair Value unmittelbar vor und nach der Änderung als zusätzlicher Aufwand zu erfassen, verteilt über den verbleibenden Erdienungszeitraum. Sinkt der Fair Value hingegen, bleibt der ursprüngliche Aufwand unverändert.

Stolperstein Repricing: Besondere Aufmerksamkeit erfordert das Repricing, also die Absenkung des Ausübungspreises eines entwerteten Programms auf Marktniveau. Vielen Unternehmen ist nicht bewusst, dass ein solches Repricing stets als Modifikation gilt und zwingend zusätzlichen Fair-Value-Aufwand herbeiführt. Das gilt auch dann, wenn die Maßnahme kurz vor Ende der Vesting Period vorgenommen wird.

Stolperstein Cancellation: Wird ein Programm vorzeitig beendet, behan-

delt IFRS 2 dies wie eine sofortige Erdienung: Der noch nicht erfasste Aufwand ist unmittelbar und vollständig zu verbuchen, unabhängig davon, ob eine Ablösezahlung erfolgt.

Gruppenpläne: Wer bilanziert was – und nach welchen Regeln?

Eine der komplexesten Fragen betrifft Strukturen, in denen mehrere Konzerngesellschaften beteiligt sind. Ausgangspunkt ist die übergeordnete Frage: Gehören die Gesellschaft, die die Dienstleistung empfängt („receiving entity“), und die Gesellschaft, auf deren Anteilswert die Vergütung basiert („reference entity“), aus Sicht des obersten Mutterunternehmens zum selben Konzern? Ist dies der Fall, liegt eine konzerninterne anteilsbasierte Vergütung vor. Die konkrete bilanzielle Behandlung hängt dann davon ab, wer die Verpflichtung

begleicht („settling entity“) und in welcher Form dies geschieht.

Szenario eins: Muttergesellschaft gewährt eigene Anteile

M gewährt Managern von T Anteile an M. Da M als begleichende Einheit eigene Eigenkapitalinstrumente ausgibt, klassifiziert M sowohl im Einzel- als auch im Konzernabschluss als equity-settled. T erhält die Dienstleistung (Arbeitsleistung), ist zur Leistung nicht verpflichtet und klassifiziert ebenfalls als equity-settled.

Szenario zwei: Barausgleich auf Basis von Anteilswerten

M gewährt einen Barausgleich basierend auf dem Wert der M-Anteile. Da M zur Barleistung verpflichtet ist, klassifiziert M in allen Abschlüssen als cash-settled. T hingegen klassifiziert als equity-settled, da T nicht zahlungspflichtig ist, aber die Dienstleistung in Form der Arbeitsleistung erhält.

Dieselbe Transaktion wird im Konzern- und im Einzelabschluss häufig unterschiedlich klassifiziert. Daraus resultieren abweichende Bilanzierungsfolgen für Aufwand, Rückstellungen und Kapitalrücklage, die konsistent abzubilden und in Intercompany-Abstimmungen zu berücksichtigen sind. Gerade in Private-Equity-Strukturen mit mehrschichtigen Beteiligungsgesellschaften wird dieser Abstimmungsbedarf regelmäßig unterschätzt.

Bewertungsmodelle und ihre Grenzen

Die Wahl des richtigen Bewertungsmodells beeinflusst unmittelbar die Höhe des zu erfassenden Aufwands. Das in der Praxis am häufigsten eingesetzte Black-Scholes-Merton-Modell bietet eine effiziente Lösung für standardisierte europäische Optionen, stößt jedoch bei komplexen Ausgestaltungen an systematische Grenzen.

Black-Scholes setzt einen festen Ausübungspreis und keine weiteren bedingenden Faktoren voraus. Sobald Marktbedingungen einbezogen werden, etwa ein Mindest-Total-Shareholder-Return (Mindest-TSR) oder ein relativer Aktienkursvergleich gegenüber einem Index, ist das Modell nicht mehr angemessen. Monte-Carlo-Simulationen modellieren Tausende mögliche Kursverläufe und erlauben die Abbildung komplexer Auszahlungsstrukturen. Binomialmodelle eignen sich besonders für amerikanische Optionen mit frühzeitigem Aus-

übungsrecht oder für Situationen mit eingeschränkten Ausübungsfenstern.

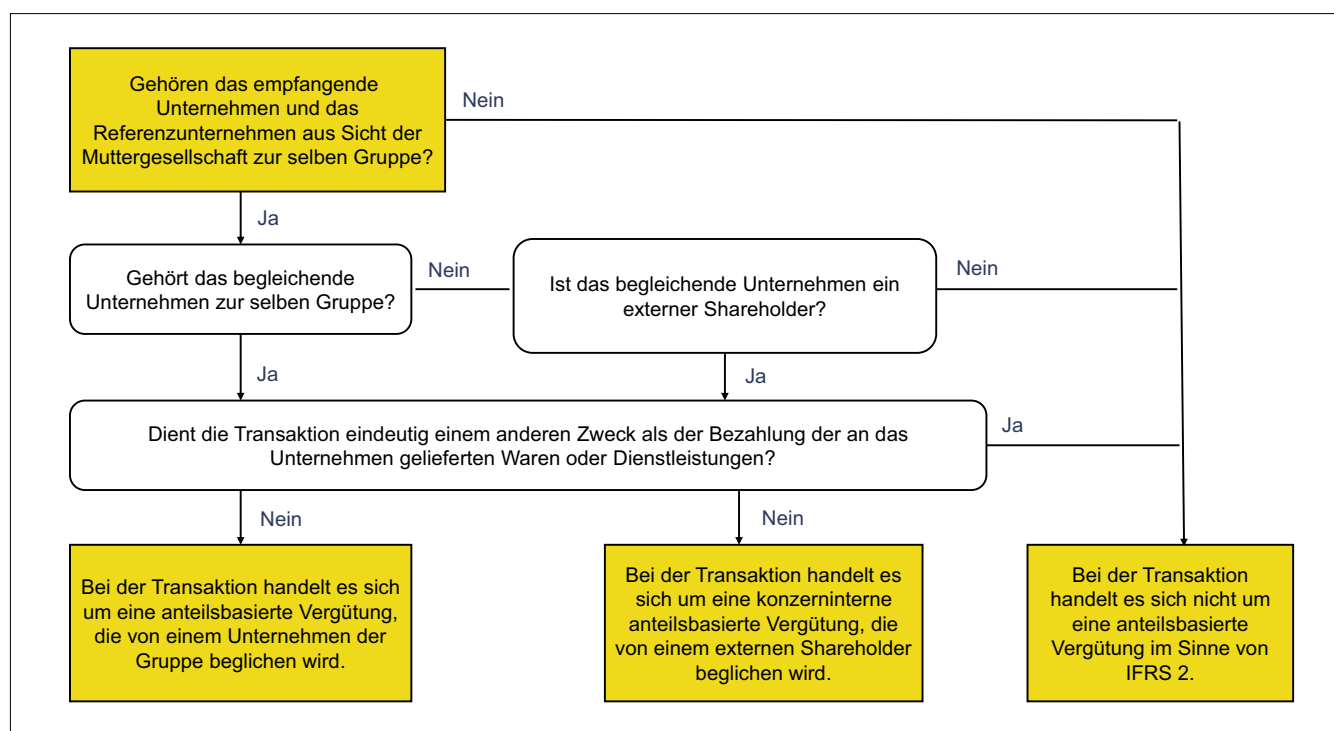
Stolperstein Modellwahl

Der häufigste Fehler besteht nicht darin, ein Modell falsch anzuwenden, sondern darin, von vornherein das falsche Modell zu wählen. Aufsichtsbehörden und Wirtschaftsprüfer erwarten zunehmend eine explizite methodische Begründung sowie eine Sensitivitätsanalyse der wesentlichen Annahmen.

FAZIT

Modifikationen, Gruppenpläne und Bewertungsmodelle sind drei Bereiche, in denen die bilanzielle Komplexität anteilsbasierter Vergütungen besonders klar zutage tritt. Allen dreien ist gemeinsam, dass Fehler selten aus mangelndem Grundwissen entstehen, sondern aus einer zu oberflächlichen Auseinandersetzung mit den Programmdetails. Hinzu kommt vielfach der Irrglaube, dass eine einmal gewählte Bilanzierungsmethode keine laufende Überprüfung erfordert. Wer IFRS 2 ernst nimmt, muss die Feinheiten kennen und Experten frühzeitig einbinden – nicht erst dann, wenn der Abschluss bereits in der Prüfung ist. ■

Abb. 1: Schema Gruppenzugehörigkeit Unternehmen



Quelle: Finidy

Lösung Beteiligungsgesellschaft

Teilhabe am wirtschaftlichen Erfolg passgenau strukturieren

Dieser Kurzbeitrag gibt einen allgemeinen Überblick über eine im Mittelstand häufig anzutreffende Struktur: die echte Management- und Mitarbeiterbeteiligung an einer GmbH, die mittelbar über eine Beteiligungsgesellschaft gehalten wird. Eine kurze, allgemeine Übersicht aus gesellschafts-, arbeits- und steuerrechtlicher Sicht.

VON **ULRICH WEIDEMANN, DR. EVA KETTNER** UND **DR. HENRIK LAY**

Ziel dieser Struktur ist typischerweise, Schlüsselpersonen wirtschaftlich am Erfolg zu beteiligen, ohne den Gesellschafterkreis der operativen Gesellschaft unnötig zu fragmentieren. Die Grundidee dieser Struktur besteht darin, dass Schlüsselpersonen nicht unmittelbar Gesellschafter der operativen GmbH („OpCo“) werden, sondern gebündelt über eine zwischengeschaltete Beteiligungsgesellschaft („ManCo“) beteiligt sind. In aller Regel wird die ManCo als Personengesellschaft in der Rechtsform einer GmbH & Co. KG strukturiert.

Die gesellschaftsrechtlichen Erfordernisse

Die ManCo hält Geschäftsanteile an der OpCo; die Schlüsselpersonen (Manager und wichtige Mitarbeiter) partizipieren über ihre Anteile an der ManCo wirtschaftlich an der Entwicklung der OpCo. Nach außen tritt die ManCo als „ein“ Gesellschafter auf; die interne Verteilung der wirtschaftlichen Rechte (zum Beispiel Beteiligungsquote, Vesting) wird ausschließlich im Kreis der Schlüsselpersonen (= Gesellschafter der ManCo) geregelt. Damit lassen sich Mitverwaltungs- und Informationsrechte in der OpCo stärker standardisieren, während die wirtschaftliche Teilhabe „nach innen“ (etwa über unterschiedliche Beteiligungsquoten oder Vesting-Stufen) flexibel ausgestaltet werden kann.

Die Beteiligung der ManCo wird auf Ebene der OpCo regelmäßig in eine Gesellschaftervereinbarung (SHA) eingebettet (unter anderem mit Verfügungsbeschränkungen, Stimmbindung, Exitmechaniken und Informationsrechten). Das Leaver-Regime (sprich: wann scheidet eine Schlüsselperson als sogenannter Good Leaver oder Bad Leaver aus der ManCo aus) wird häufig operativ auf Ebene der ManCo umgesetzt, damit ein Ein- und Austritt von Schlüsselpersonen nicht zwingend Änderungen im Gesellschafterkreis der OpCo auslöst. Auf Ebene der ManCo werden zudem Governance-Regeln festgelegt (insbesondere Stimmrechtsausübung und Beschlussfassung), damit die ManCo ihre Rechte gegenüber den übrigen Gesellschaftern der OpCo konsistent wahrnimmt.

Hervorzuheben ist, dass Anteilsübertragungen auf Ebene der ManCo –



Da eine echte Beteiligung wohl nur für ausgewählte Schlüsselpersonen in Betracht kommt, sollten hier klare Abgrenzungsregeln bestehen.

im Gegensatz zu Übertragungen auf Ebene der OpCo(-GmbH) – keiner notariellen Beurkundung bedürfen.

Kurzübersicht über steuerrechtliche Aspekte

Steuerlich kommt es bei der ManCo-Struktur im Wesentlichen auf dreierlei an: (i) kein Dry Income bei Gewährung der Beteiligung, (ii) Besteuerung der Rückflüsse als Kapitaleinkünfte und nicht als Arbeitslohn sowie (iii) keine →



ZU DEN PERSONEN

Ulrich Weidemann ist Partner bei HEUKING in Frankfurt am Main. Er berät in den Bereichen Corporate/M&A, Private Equity und Capital Markets und dabei insbesondere auch zu Mitarbeiter- und Managementbeteiligungsprogrammen.

Dr. Eva Kettner ist Partnerin bei HEUKING in Hamburg und berät im kollektiven und individuellen Arbeitsrecht und dabei auch zu Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen.

Dr. Henrik Lay ist Partner bei Heuking in Hamburg und berät im Steuerrecht bei M&A, Private Equity und Venture-Capital-Transaktionen und dabei insbesondere auch zu Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen.

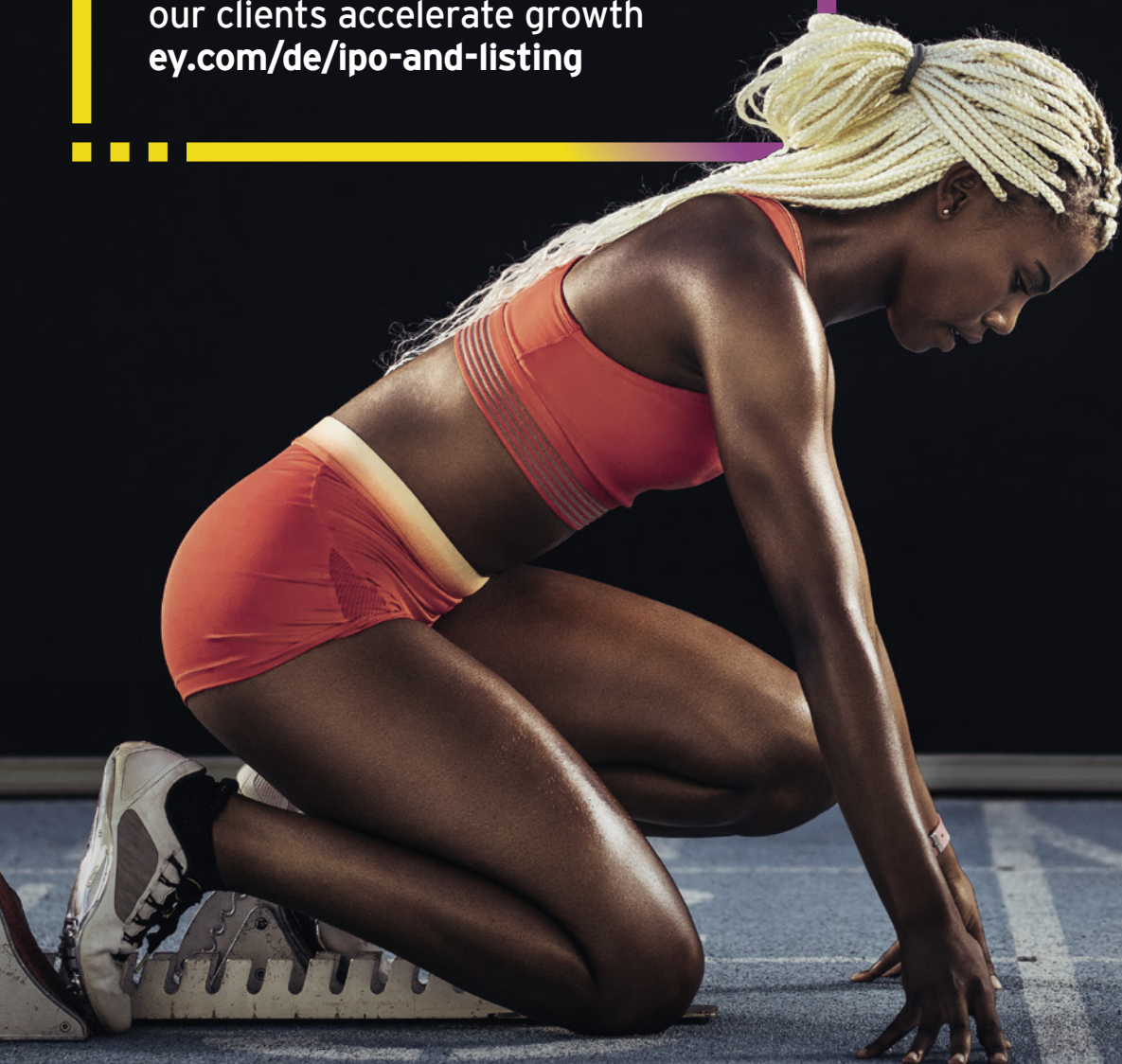
www.heuking.de



Shape the future
with confidence

Is going public the end of the race, or the start?

Find out how we use the
EY IPO value journey to help
our clients accelerate growth
ey.com/de/ipo-and-listing



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



Tab. 1: Kurzübersicht über Vor- und Nachteile verschiedener Modelle

Instrument	Vorteile	Nachteile
Echte Beteiligung (GmbH, indirekt über Beteiligungsgesellschaft)	starke Bindungswirkung wirtschaftliche Teilhabe an Wertsteigerung (inklusive Exit) Governance/Rechte im Gesellschafterkreis der GmbH steuerbar (Bündelung)	etwas höherer Implementierungs- und Administrationsaufwand Dry-Income-Risiken bei verbilligtem Erwerb/Einträumung
Echte Beteiligung (Direktbeteiligung an der GmbH)	klare Zuordnung, einfache Kette „Equity Story“ ohne Zwischenschritt	unübersichtlicher Gesellschafterkreis (bei vielen Teilnehmern) erhöhte Komplexität bei Ein- und Austritt (insbesondere bei „Leavern“), Mitsprache- und Informationsrechte
Echte Beteiligung (Option/Bezugsrechte)	Beteiligung kann zeitlich gestreckt werden; zunächst keine Gesellschafterstellung	steuerlich häufig Lohnbesteuerung im Ausübungszeitpunkt Bewertungs-/Preislogik und Ausübungsregelungen komplex
Virtuelle Beteiligung (VSOP/Phantom/Bonus)	keine gesellschaftsrechtliche Beteiligung, meist schnell umsetzbar; flexible Ausgestaltung	regelmäßig Lohnversteuerung der Rückflüsse geringere Bindungswirkung („kein echtes Equity“)
Finanzielle/Mezzaninemodelle (etwa Genussrechte, stille Beteiligung)	wirtschaftliche Teilhabe ohne Öffnung des Gesellschafterkreises je nach Ausgestaltung „Equity-nah“	rechtliche/steuerliche Einordnung je nach Ausgestaltung anspruchsvoll; im Mittelstand und bei internationalem Kontext erklärungsbedürftig

zusätzliche Besteuerungsebene durch die Zwischenschaltung der ManCo.

Das Dry-Income-Risiko – also eine Besteuerung ohne korrespondierenden Liquiditätszufluss – entsteht, wenn die Beteiligung verbilligt oder unentgeltlich gewährt wird und die Finanzverwaltung darin einen lohnsteuerpflichtigen Vorteil sieht. Vermieden wird dies durch einen Erwerb zu einem belastbar ermittelten Verkehrswert und eine saubere Bewertungsdokumentation. Ebenso entscheidend ist, dass den Schlüsselpersonen steuerlich das wirtschaftliche Eigentum an den ManCo-Anteilen zugeordnet wird: Nur dann werden Wertsteigerungen und Rückflüsse – laufende Ausschüttungen wie auch Exiterlöse – als Kapitaleinkünfte nach § 20 EStG behandelt, die in der Regel dem Abgeltungssteuersatz von 25 % (zuzüglich SolZ und gegebenenfalls Kirchensteuer) unterliegen. Maßgeblich sind die konkrete Ausgestaltung der Beteiligung (echtes unternehmerisches Risiko und Chance durch Tragen eines effektiven Verlustrisikos, kein bloßes Leistungsentgelt) sowie die tatsächliche Durchführung.

Wird die ManCo als vermögensverwaltende Personengesellschaft strukturiert, ist sie steuerlich transparent – die Einkünfte werden den Schlüsselpersonen unmittelbar zugerechnet, ohne dass auf Ebene der ManCo eine zusätzliche Besteuerungsebene entsteht. Die ManCo fungiert insoweit lediglich als gesellschaftsrechtliches Bündelungsvehikel. Besondere Bedeutung

hat in diesem Zusammenhang das vor Kurzem veröffentlichte Urteil des BFH vom 21. Oktober 2025 (Az. VIII R 13/23). Der BFH hat darin erfreulicherweise (erneut) klargestellt, dass Veräußerungsgewinne aus einer über eine vermögensverwaltende Personengesellschaft gehaltenen Kapitalbeteiligung als Einkünfte aus Kapitalvermögen zu qualifizieren sind, sofern die Beteiligung zu marktüblichen Konditionen erworben wurde und dem Gesellschafter wirtschaftliches Eigentum zuzurechnen ist – auch dann, wenn der Erwerb im Zusammenhang mit einer Anstellung steht. Damit stärkt der BFH die Rechtssicherheit für ManCo-Strukturen und bestätigt, dass eine sauber strukturierte Managementbeteiligung nicht allein wegen des Anstellungsbezugs als Arbeitslohn umqualifiziert werden darf.

Kurzübersicht über arbeitsrechtliche Aspekte

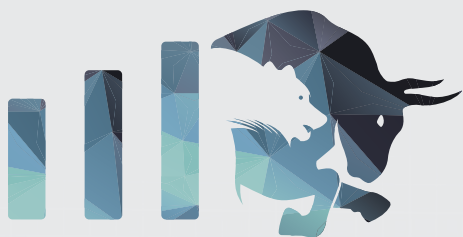
Auch wenn die echte Beteiligung an der OpCo eine gesellschaftsrechtliche Struktur darstellt, liegt ihr Grund doch letztlich in der tatsächlichen Beschäftigung des Managements beziehungsweise der wichtigen Mitarbeiter und damit in den bestehenden Anstellungsverträgen. Leaver-Regelungen sind daher regelmäßig der praxisentscheidende Punkt. Unternehmen und die verbleibenden (indirekten) Gesellschafter wollen typischerweise eine Rückführung der Beteiligung bei Ausscheiden der Schlüsselperson aus der aktiven

Beschäftigung (insbesondere bei „Bad Leavern“). Aus Sicht der Schlüsselperson sind hierbei vorhersehbare und angemessene Regeln wichtig. Insoweit hat der BGH in diesem Jahr (Urteil vom 10. Februar 2026 – II ZR 71/24) die Interessen der verbleibenden Gesellschafter gestärkt und die Verknüpfung der Beteiligung an den Bestand des Anstellungsverhältnisses grundsätzlich als wirksam erachtet. Hier ist jedoch sowohl bei der konkreten Vertragsgestaltung (insbesondere bei der Abfindungshöhe) als auch bei der Ausübung der sogenannten Call-Optionen auf eine faire und transparente Regelung zu achten.

Da eine echte Beteiligung wohl nur für ausgewählte Schlüsselpersonen in Betracht kommt, sollten hier klare Abgrenzungsregeln bestehen, um Missverständnisse und Streit zu vermeiden.

FAZIT

Die echte Beteiligung an einer GmbH über eine ManCo verbindet wirtschaftliche Teilhabe und Bindungswirkung mit einer handhabbaren Gesellschafter- und Governance-Struktur auf Ebene der OpCo. Dem stehen (handelbarer) Strukturierungs- und Umsetzungsaufwand gegenüber. Praxiskritisch sind klare Regeln zu Ein- und Austritt (insbesondere Leaver), Bewertung sowie die Vermeidung von Dry Income. Gelingt dies, ist die ManCo-Struktur ein gut vermittelbarer „Mittelweg“ zwischen echter Beteiligung und administrativer Beherrschbarkeit. ■



2. Being Public Conference

Börsennotiz schafft Werte!

by

Kapitalmarkt Plattform
GoingPublic

Börse – Finanzierung – Wachstum

Dienstag. 2. Juni 2026.

Ab 9:00 Uhr: IHK Frankfurt. Börsenplatz 4. 60313 Frankfurt.

Ab 18:45 Uhr: Drinks & Finger Food @Bull + Bear.

Save the date: 1. Juni 2027
Info und Fotos: www.beingpublicconference.de

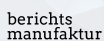
Premium-Partner



Partner



Supporter



Präsentiert von



www.goingpublic.de



Ganzheitlicher Ansatz

Mitarbeiterbeteiligung und Banking zusammendenken

Hohe regulatorische Anforderungen rund um Beteiligungsprogramme börsennotierter Unternehmen erfordern passgenaue Dienstleistungen bei der Administration von Mitarbeiter- und Führungskräfteprogrammen. Wie ein hybrider Ansatz Lösungen befördern kann, erläutert Frank Egle, verantwortlich für Mitarbeiterbeteiligungsprogramme im Kooperationsmanagement Deutsche Bank Private Bank Germany, im Gespräch. INTERVIEW: **STEFAN PREUSS**

GoingPublic: Herr Egle, Mitarbeiterbeteiligung umfasst viele Facetten, von Employee Share Plans bis hin zu Vorstands und Führungskräfteprogrammen. Wie lassen sich Regulatorik und Administration vereinbaren und optimal gestalten?

Frank Egle: Unser Ansatz liegt darin, Mitarbeiterangebote nicht isoliert zu betrachten. Unternehmen suchen heute Lösungen, die einfach, verlässlich und integrierbar sind. Deshalb haben wir unser Angebot so strukturiert, dass Partnership Banking, Mitarbeiteraktienprogramme und Executive Programme miteinander verzahnt sind. Unternehmen erhalten damit einen One Stop Shop und Mitarbeiter ein attraktives Konto und Depotmodell für unterschiedliche Lebens- und Karrierephasen.



ZUR PERSON

Frank Egle Senior Relationship Manager im Bereich Kooperationsmanagement/Employee Share Plans bei der Deutschen Bank. Der Bankbetriebswirt arbeitet seit über 20 Jahren im Wertpapierumfeld der Bank und ist seit 2020 auf Mitarbeiteraktienprogramme sowie Partnership Banking spezialisiert.

www.deutsche-bank.de

Deutsche Bank AG (ISIN: DE0005140008)



Quelle: © stock3

Was genau macht die Administration so anspruchsvoll?

Ein Beispiel ist das komplexe Steuersystem: Kirchensteuer, Kapitalertragsteuer, Abgeltungsteuer, Solidaritätszuschlag – all das ist zu berücksichtigen und wird durch die Deutsche Bank für Mitarbeiter im Inland transparent ausgewiesen. Dadurch wird den Teilnehmern Jahr für Jahr viel Aufwand erspart. Ähnlich bei Kapitalmaßnahmen: Etwa die Hälfte der DAX-Werte verfügt über Namensaktien. Das heißt, Mitarbeiteraktien müssen in Register eingetragen werden, damit das Teilnahmerecht während der Hauptversammlung ausgeübt werden kann. All das wird automatisiert durch unsere Systeme abgebildet.

Die Belegschaften werden immer internationaler. Wie ist die Deutsche Bank hier aufgestellt?

Tatsächlich beschäftigen deutsche Unternehmen immer mehr Mitarbeiter auch im Ausland. Unser Hybridmodell mit J.P. Morgan Workplace Solutions stellt daher einen besonderen Mehrwert für unsere Kunden dar: Mitarbeiter im Ausland werden durch die international bewährte Plattform von J.P. Morgan Workplace Solutions mit allen Services versorgt – diese stellt den Kunden eine moderne Administration und Nutzerführung bereit. Wir bringen für die Unternehmen unsere Expertise im Plandesign und unsere Erfahrung als depotführende Bank, unsere regulatorische Kompetenz und den direkten Zugang zu den Mitarbeitern der Unternehmen ein.

Sie sprechen die Internationalisierung an, viele Beteiligungsprogramme sind heute bis hin zu globaler Verbreitung



Foto: © Simon van Hemert – stock.adobe.com

Steckbrief Mitarbeiterbeteiligungsprogramm

Deutsche Bank AG

Jahr der Einführung:	2010
Programmtyp:	globaler Aktienkaufplan
Diskont/Rabatt/Match/Zuschuss:	Match
Programmerkmale:	Länderübergreifender Aktiensparplan mit regelmäßigem Erwerb von Aktien. Programm bietet die Möglichkeit zum Kauf von Aktien mit anschließendem Erwerb von Matching Shares (zum Beispiel Zehn-plus-zehn-Struktur).
Nutzung steuerlicher Freibeträge:	ja – soweit länderspezifisch möglich
Haltefrist:	zwölf Monate
Anzahl Teilnehmereberechtigte:	circa 60.000 Mitarbeitende
Teilnahmequote:	circa 20 %
Länderabdeckung:	internationaler Plan mit 19 Ländern
Besonderheiten:	monatlicher Aktiensparplan; langjährig etablierte, weitgehend stabile Planstruktur
Administration:	Deutsche Bank AG
Verwahrart:	Einzeldepots bei Teilnehmern im Inland; ausländische Teilnehmer über Omnibusdepot

ausgerichtet. Wie stellen Sie die Umsetzung sicher?

Internationale Programme erfordern klare Governance Strukturen. Wir unterstützen Unternehmen bei der konzeptionellen Ausgestaltung, der Implementierung und der laufenden Administration. Dabei sind steuerliche und rechtliche Rahmenbedingungen ebenso wichtig wie eine verständliche Kommunikation für die Teilnehmer. Unsere Erfahrung zeigt: Einheitliche Prozesse sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Die Hybridlösung bietet ein vollwertiges Konto hierzulande mit der Möglichkeit, auch international alle Mitarbeiter mit sogenannten Omnibus-Accounts von J.P. Morgan Workplace Solutions zu bedienen. Die angelsächsische Lösung favorisiert die globale Verwaltung von Programmen. Das wird mit dem in Deutschland üblichen Einzelkonto und -depot kombiniert. Damit fahren wir eine hybride Lösung, die die Administration für Nutzer erleichtert.

Welche Rolle spielt das Partnership Banking (PSB)?

Partnership Banking ist bewusst nicht an ein Mitarbeiterbeteiligungsprogramm (MAB) gekoppelt. Unternehmen können ihren Belegschaften auch unabhängig davon ein attraktives Bankangebot zur Verfügung stellen. Dazu gehören unter

anderem ein Gehaltskonto mit digitalem Eröffnungsprozess, Kartenprodukte, ein Wertpapierdepot. Hier stehen wir als Deutsche Bank digital und auch mit persönlicher Betreuung und Beratung zur Verfügung. Für viele Unternehmen ist das ein wichtiger Baustein zur Bindung ihrer Mitarbeiter – auch dann, wenn kein Beteiligungsprogramm umgesetzt wird.

Und wie fügt sich das Employee Share Plan Angebot in dieses Modell ein?

Employee Share Plans (ESPs) bauen auf derselben Konto und Depotstruktur auf. Wichtig ist dabei: ESP Konto und Depot können – ebenso wie beim PSB – auch von Mitarbeitern genutzt werden, die nicht am Beteiligungsprogramm teilnehmen. Damit entsteht kein paralleles System, sondern eine einheitliche Infrastruktur für alle Mitarbeiter. Für Unternehmen vereinfacht dies die Prozesse, für Mitarbeiter erhöht es die Transparenz.

Funktioniert das alles auch für Vorstands- und Führungskräfteprogramme?

Programme für Vorstände und Führungskräfte sind in der Regel individueller ausgestaltet. Ob Aktien, Optionen, Restricted Share Units (RSUs) oder performancebasierte Modelle –

hier ist eine enge, persönliche Begleitung zu empfehlen. Die Deutsche Bank verfügt in diesem Segment über jahrzehntelange Erfahrung und begleitet Unternehmen von der Konzeption bis zur administrativen Umsetzung.

Sie verfügen über eigene, interne Erfahrungen und gleichzeitig den Blick von außen: Was definieren Sie aus diesem Überblick heraus als zentrale Erfolgsfaktoren?

Ein konsistentes Gesamtkonzept ist in jedem Fall eine wichtige Voraussetzung. Wenn Unternehmen Banking, Beteiligung und Betreuung zusammendenken, entstehen klare Strukturen – für HR, Finance und für die Mitarbeiter selbst. Ein Programm ist dann besonders erfolgreich, wenn es professionell und verständlich für alle im Prozess Beteiligten inklusive den Teilnehmern kommuniziert wird. Für Letztere setzen wir hier auf Omnikanalbetreuung: Sie nutzen Online und Mobile Banking, können sich aber ebenso persönlich oder telefonisch beraten lassen – auch in englischer Sprache. Das gilt für Partnership Banking ebenso wie für Beteiligungsprogramme.

Sehr geehrter Herr Egle, vielen Dank für diese interessanten Einblicke. ■

Vincorion SE: IPO und Start der Mitarbeiterbeteiligung

Kostenlose Belegschaftsaktien zum Gang auf das Parkett

Hinter den rund 900 Beschäftigten von Vincorion liegen spannende Zeiten: Abschied aus dem Jenoptik-Konzern, starkes Wachstum, nun der Börsengang. Vor diesem Hintergrund wirkt das Beteiligungsprogramm in beide Zeitachsen: als Dank in die Vergangenheit und als Motivationsbooster in die Zukunft. von **STEFAN PREUSS**

Vincorion ist ein führender Entwickler und Hersteller von ein-satzkritischen Energie- und Me-
chatroniklösungen für Verteidigungs-plattformen und fortschrittliche Luft-fahrtsysteme. Kunden und Nutzer ver-lassen sich dabei seit Jahrzehnten auf Ingenieurskompetenz „Made in Ger-many“ sowie auf robuste, zuverlässige und effiziente Produkte für deren ein-satzkritischen Missionen. Der Haupt-sitz des Unternehmens entstand als Produktionsstandort für AEG. Nach einer kurzen Selbstständigkeit kam das Unternehmen später in den Jenoptik-Konzern, schließlich erfolgte der Kauf durch einen Private-Equity-Fonds des Finanzinvestors Star Capital.

Heute bedient Vincorion die Kern-segmente Vehicle Systems, Power Sys-tems und Aviation und ist damit in den wichtigsten Verteidigungs- und einigen zivilen Märkten präsent. Zum Liefer-umfang gehören Schlüsselkomponen-ten für führende Plattformen wie Leo-pard 2, Puma, Iris-T SLM, H145 und NH90. Rund 900 hoch qualifizierte Voll-zeitbeschäftigte entwickeln, fertigen und servicieren Lösungen an drei Standorten in Deutschland und einem Vertriebsstandort in den USA.

Hoher Auftragsbestand

Hoher Umsatz – doch der Auftragsbe-stand wächst auf ein Vielfaches: das be-deutet, dass Vincorion mehr denn je eine hoch motivierte Belegschaft benö-tigt und viele neue Kollegen hinzuge-

Vincorion SE (ISIN: DE000VNC0014)



Quelle: © stock3



Der Hauptsitz in Wedel geht auf ein Werk der AEG aus den 1960er-Jahren zurück. Foto: © Vincorion



Kajetan von Mentzingen (links) und Dieter Holst führen Vincorion SE als CEO und Finanzvorstand.
© Foto: Vincorion.

winnen möchte. An dieser Stelle greift das Schenkungsprogramm, das für jeden Mitarbeiter 30 Gratisaktien vorsieht – als Dank und Motivationsboost. Zur Umsetzung arbeitet Vincorion mit J.P. Morgan Workplace Solutions zusammen, deren Administration alle Aspekte auch des zukünftig geplanten

jährlichen Beteiligungsangebots abdeckt.

„Wir freuen uns sehr über die erfolgreiche Einführung eines Vincorion Mitarbeiteraktienprogramms anlässlich des Börsengangs und begrüßen es ausdrücklich, dass mit Vincorion wieder ein echtes, breit angelegtes Mitarbeiterbeteiligungsprogramm zum IPO im Markt umgesetzt wurde“ erläutert Jörg Ziegler, Managing Director Equity Plan Services bei J.P. Morgan Workplace Solutions. Solche IPO-Programme seien in Deutschland selten geworden und setzen ein starkes Zeichen für Wertschätzung und Teilhabe der Belegschaft. „Die Entscheidung, allen Mitarbeitenden zum IPO 30 Gratisaktien zuzuteilen unterstreicht die besondere Unternehmenskultur und bestätigt die wissenschaftlich belegten positiven Effekte auf Motivation und Bindung.“

FAZIT

Die positive Wirkung von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen ist wissenschaftlich vielfach dargelegt. Vincorion macht sich mit professioneller Hilfe auf den Weg, die Vorteile zu heben und somit die aussichtsreiche Entwicklung des Unternehmens zu flankieren. ■

KURZPROFIL

Vincorion SE

Gründungsjahr: 2022 (Kauf durch Star Capital von Jenoptik)

Branche: Defensetech

Unternehmenssitz: Wedel

Umsatz 2025: 240 Mio. EUR

Mitarbeiterzahl: 900

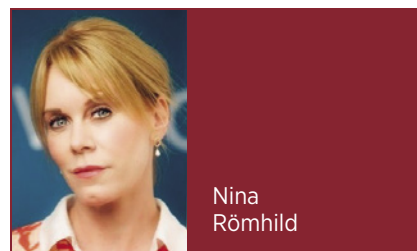
ISIN: DE000VNC0014

Börsenwert: 900 Mio. EUR

www.vincorion.com

„Unsere Kultur ist von einer Zusammenarbeit auf Augenhöhe geprägt“

Interview mit **Nina Römhild**, Leiterin Human Resources, Vincorion



GoingPublic: Welche Gründe haben Vincorion veranlasst, ein Beteiligungsprogramm einzuführen – was gab den Anstoß?

Nina Römhild: Als Zeichen der Wertschätzung hat Star Capital beschlossen, jedem Mitarbeiter 30 Aktien zum Börsengang kostenlos zuzuteilen. Damit bedankt sich der bisherige Mehrheitsgesellschafter und nun Hauptaktionär, denn ein Börsengang ist ein besonderer Moment in jeder Unternehmensgeschichte. Um die IPO-Reife zu erlangen und Investoren zu überzeugen, hat die gesamte Belegschaft Außergewöhnliches geleistet. Das Aktiengeschenk kennzeichnet ganz grundsätzlich die Unternehmenskultur, die auf Respekt und Verantwortung basiert.

War die gesamte Belegschaft berechtigt, die Aktien zu erhalten?

Berechtigt sind alle Mitarbeiter, die zum Zeitpunkt der Übertragung in einem ungekündigten Arbeitsverhältnis beschäftigt sind. Die Regelung gilt auch für Auszubildende und dual Studierende sowie für inaktive Arbeitsverhältnisse wie Elternzeiten oder Altersteilzeitverhältnisse. Zahlreiche Empfänger der Aktien sind noch nicht einmal 18 Jahre alt. Wie alle Beschäftigten erhalten auch sie ein eigenes Aktienpaket, sammeln damit wertvolle Erfahrungen auf dem Kapitalmarkt und machen sich im besten Fall erste Gedanken, eine langfristige persönliche Finanzplanung zu erstellen. Auch das sind wichtige positive Aspekte rund um die Aktienschenkung, die weit über die bloße Gewährung hinausgehen.

Welche Rückmeldungen erhalten Sie vom Kapitalmarkt? Wird dort die Meinung geteilt, dass der Nutzen die Kosten überwiegt?

Grundsätzlich zeigt sich, dass Aktienprogramme die Mitarbeiterbindung verbessern, das Engagement erhöhen und gleichzeitig finanziell attraktiv für Mitarbeiter sein können. Dabei steigern sie zusätzlich durch diese positiven Anreize die Produktivität. Das alles funktioniert nur, wenn die Mitarbeiter auch sonst zufrieden mit ihrem Arbeitgeber sind, also wenn die Bezahlung und Rahmenbedingungen stimmen – bei uns gilt der Tarifvertrag der IG Metall. Unsere Kultur ist von einer Zusammenarbeit auf Augenhöhe geprägt. Das sieht man an unserer Weiterempfehlungsrate von 85 %. Dies alles liegt im Interesse der Investoren.

Sehr geehrte Frau Römhild, vielen Dank für die interessanten Einblicke. ■

Das Interview führte Stefan Preuß.

Quadoro: Nachfolge gemeinsam gesichert

Management und Mitarbeiter übernehmen vereint Finanzdienstleister

Besonderheit im Buy-out-Business: Management und Mitarbeiter der Quadoro Unternehmensgruppe haben gemeinsam ihr Unternehmen von der Doric-Gruppe gekauft. Das sei ein Beweis für das Vertrauen in eine gute gemeinsame Zukunft. von **STEFAN PREUSS**

Die Quadoro-Unternehmensgruppe, bestehend aus der Kapitalverwaltungsgesellschaft Quadoro Investment GmbH und der Quadoro GmbH, ist damit seit Oktober 2025 eigenständig. Im Rahmen eines Management- und Mitarbeiter-Buy-outs haben die Gründungsgesellschafter Axel Wünnenberg, Michael Denk und Dr. Peter E. Hein gemeinsam mit weiteren Führungskräften und Mitarbeitern sämtliche Anteile von der Doric-Gruppe übernommen.

Erfahrenes Führungsteam mit klarer Rollenverteilung

„Dass sich neben dem Management auch zahlreiche Kolleginnen und Kollegen an der Übernahme beteiligt haben, ist ein starkes Signal“, betont Denk. „Es zeigt die tiefe Verbundenheit unserer Teams mit dem Unternehmen und den gemeinsamen Glauben an unsere Wachstumsstrategie.“

Die neue Unternehmensführung vereint langjährige Branchenerfahrung mit neuen Impulsen für die Weiterentwick-



Quadoro gehört zu den großen Errichtern und Verwaltern von Energieinfrastruktur in Deutschland und befindet sich nun im Eigentum von Management und Mitarbeitern. Foto: © Yulia - stock.adobe.com

lung der Gruppe. Die Geschäftsführung der Quadoro Investment GmbH bilden Michael Denk, Dr. Peter E. Hein und Torben Werner, der nach Genehmigung durch die BaFin als Geschäftsleiter für Risikomanagement und Finanzen bestellt wurde; die Quadoro GmbH wird von Matthias Altenrichter, Frank-Peter Wolf und Axel Wünnenberg geleitet.

Strategischer Fokus auf Immobilien und Energieinfrastruktur

Quadoro verwaltet aktuell ein Portfolio von mehr als 50 Energieinfrastrukturanlagen sowie ein diversifiziertes Im-

mobilenportfolio. Die strategische Ausrichtung zielt auf den weiteren Ausbau beider Geschäftsbereiche: Im Bereich Energieinfrastruktur liegt der Fokus auf Wind- und Solaranlagen sowie Speicherlösungen. Im Immobiliensegment gewinnen neben klassischen Büro- und Wohnimmobilien zunehmend Objekte der sozialen Infrastruktur mit zukunftsfähigen Nutzungskonzepten an Bedeutung.

„Die neu gewonnene Unabhängigkeit eröffnet uns einzigartige Möglichkeiten“, erklärt Wünnenberg. Man könne nun noch agiler auf Marktchancen

KURZPROFIL

Quadoro Unternehmensgruppe

Gründungsjahr: 2008

Branche: Immobilien- und Energieinfrastruktur-Investitionen

Unternehmenssitz: Offenbach

Mitarbeiterzahl: 50

www.quadoro.com

reagieren und dabei auf ein Team bauen, „das nicht nur für, sondern mit dem eigenen Unternehmen arbeitet“. Quadoro bietet institutionellen Investoren, Family Offices und privaten Anlegern maßgeschneiderte Investmentlösungen und professionelles Assetmanagement.

„Für uns ist die Mitarbeiterbeteiligung kein Finanzierungsinstrument im engeren Sinne. Ihr wesentlicher

Wert liegt in der strategischen Personalbindung, der Motivation und im unternehmerischen Mitdenken“, betont Denk. Wer beteiligt ist, betrachte Entscheidungen automatisch langfristiger und aus einer anderen Perspektive. „Gerade in einem wissens- und verantwortungsintensiven Geschäft wie Kapitalverwaltung und Assetmanagement ist das ein entscheidender Faktor.“

FAZIT

Die Kontinuität für alle bestehenden Investoren und Geschäftspartner ist durch das gemeinsame Handeln von Management und Mitarbeiterschaft gewährleistet – sämtliche Mandate und Verträge werden unverändert fortgeführt, und dies oft von identischen Ansprechpartnern. Eine echte Win-win-Situation. ■

„Buy-out war naheliegender und konstruktiver Schritt“

Interview mit **Michael Denk** und **Axel Wünnenberg**, Quadoro-Gruppe



Michael Denk,
Axel Wünnenberg

GoingPublic: Welche Umstände führten dazu, dass Geschäftsführung und Mitarbeiter Quadoro übernahmen?

Michael Denk: Die Übernahme ist aus einer langfristigen Entwicklung heraus entstanden. Die Gesellschafter der Doric-Gruppe hatten entschieden, sich schrittweise aus dem operativen Geschäft zurückzuziehen und bestehende Aktivitäten geordnet abzuwickeln. Gleichzeitig war Quadoro in den vergangenen Jahren operativ, personell und strategisch kontinuierlich gewachsen und eigenständig aufgestellt. Die klare Trennung der Unternehmen eröffnete die Möglichkeit, die guten Perspektiven von Quadoro konsequent und fokussiert weiterzuentwickeln – insbesondere in den Bereichen Immobilien sowie Energie- und Infrastrukturinvestments, die seit jeher fest im Selbstverständnis von Quadoro verankert sind. Der Management- und Mitarbeiter-Buy-out war daher ein naheliegender und konstruktiver Schritt, um Verantwortung, Entscheidungsfähigkeit und unternehmerische Perspektive in einer unabhängigen Struktur zu bündeln und zugleich Kontinuität für Investoren, Geschäftspartner und Mitarbeiter sicherzustellen.

Welche Alternativen wurden diskutiert, welche Argumente entschieden für den gewählten Weg?

Axel Wünnenberg: Selbstverständlich haben wir auch andere Optionen ge-

prüft – etwa den Einstieg externer Investoren oder eine rein managementgetragene Lösung. Letztlich war uns die breite Einbindung der Belegschaft ein zentrales Anliegen. Die Beteiligung von Führungskräften und Mitarbeitern stärkt Identifikation und Verantwortungsbewusstsein und passt hervorragend zu unserer Unternehmenskultur. In dieser Konsequenz ließ sich das mit keiner anderen Lösung abbilden.

Wie fällt Ihr Zwischenfazit aus? Wurden bereits Maßnahmen zum Feintuning durchgeführt?

Denk: Unser Zwischenfazit fällt sehr positiv aus. Operativ konnten wir nahtlos weiterarbeiten, zugleich sind die Entscheidungswege klarer und teilweise auch kürzer geworden. Beim Feintuning ging es weniger um strukturelle Fragen als um die Umsetzung im Alltag: Entscheidungsprozesse, Berichtslinien und Schnittstellen wurden weiter geschärft, Zuständigkeiten klarer definiert. Unser Ziel war es, Stabilität mit unternehmerischer Beweglichkeit in Einklang zu bringen.

Welche Rückmeldungen haben Sie von Investoren und Geschäftspartnern nach dem Buy-out erhalten?

Wünnenberg: Die Resonanz war durchweg sehr positiv. Viele Investoren und Geschäftspartner haben den Schritt ausdrücklich begrüßt und als mutig,

konsequent und unternehmerisch bewertet. Dass Management und Mitarbeiter gemeinsam Verantwortung übernommen haben, wurde als starkes Signal für Überzeugung und Zukunftsfähigkeit verstanden. Besonders gefreut hat uns die Vielzahl an persönlichen Rückmeldungen und direkten Gesprächen, die gezeigt haben, wie aufmerksam dieser Schritt verfolgt wurde. Insgesamt hat der Buy-out eine überaus offene und unterstützende Reaktion ausgelöst, die uns in dieser Breite sehr gefreut hat.

Wie hoch ist der Aufwand einer Beteiligungslösung, und würden Sie sie weiterempfehlen?

Wünnenberg: Der Aufwand ist nicht zu unterschätzen – rechtlich, steuerlich und kommunikativ. Entscheidend sind eine saubere Planung und Transparenz. Wir würden das Instrument klar empfehlen, allerdings nicht als Standardlösung. Es funktioniert dann gut, wenn das Geschäftsmodell stabil ist, das Management geschlossen dahintersteht und die Beteiligung nicht als Incentive, sondern als echte unternehmerische Teilhabe verstanden wird.

Sehr geehrter Herr Denk, sehr geehrter Herr Wünnenberg, vielen Dank für diese interessanten Einblicke. ■

Das Interview führte Stefan Preuß.

Holtmann+: Freude über 20 Jahre stiller Beteiligung

Wie das Traditionsunternehmen die besten Köpfe begeistert und hält

Vom kleinen Familienbetrieb hat sich Holtmann+ zu einem international renommierten, agilen 360°-Full-Service-Anbieter der Livekommunikation entwickelt. Wichtiger Teil der Erfolgsgeschichte: das Mitarbeiterbeteiligungsprogramm (MAB), das in diesem Jahr das 20. Jubiläum feiert und die Belegschaft zu Mitunternehmern macht. VON **STEFAN PREUSS**



Tradition und Moderne in einem Bild: Früher führen Mitarbeiter mit dem alten VW-Bulli zu Messen – heute ist Holtmann+ Trendsetter der Livekommunikation. Foto: © Holtmann+

Das Unternehmen wurde 1950 in Langenhagen bei Hannover als Tischler- und Zimmereibetrieb gegründet. Die tiefe Handwerkserfahrung setzte das Unternehmen später auch im Messebau ein, nachdem 1957 in Hannover erstmals die „Export-Messe“ stattfand, die später in „Hannover Messe“ umbenannt wurde. Durch internationale Projekte an maßgeblichen Messestandorten weltweit wuchs Holtmann Messen + Events zu einem führenden Unternehmen.

Unternehmer Claus Holtmann führte das Mitarbeiterbeteiligungsprogramm 2006 ein. Es ging darum, die Belegschaft am Unternehmenserfolg zu beteiligen. Gleichzeitig unterstrich er damit sein großes soziales Engagement. Vom Start weg wurde das Angebot von den Mitarbeitern gut angenommen, die gerne zu Mitunternehmern wurden.



Jörg Zeißig,
Geschäftsführer,
Holtmann+

demie gestärkt hervorzugehen.“ Nicht zuletzt half auch das Kapital der Mitarbeiter, die Transformation zu finanzieren.

„Unser Mitarbeiterbeteiligungsprogramm ist ein wertvoller Baustein unserer partnerschaftlichen Unternehmenskultur“, betont Ilka Schulze, die als Geschäftsführerin der Mitarbeitergesellschaft die Organisation verantwortet. Unter dem Motto „Fair miteinander erfolgreich“ werden Teamarbeit, Partnering, die eigenverantwortliche Gestaltung der Arbeitszeit sowie zielorientiertes Denken und Arbeiten seit nunmehr 20 Jahren als wichtige Erfolgsfaktoren definiert.

Mitarbeiter als stille Gesellschafter

Holtmann+ hat ein System gewählt, bei dem sich die Mitarbeiter als stille Gesellschafter über die Holtmann Mitarbeiterbeteiligungs GmbH (HMG) engagieren. Der Nennwert eines Holtmann-Beteiligungsscheins beträgt 250 EUR. Der Kauf von bis zu drei Anteilen wird unterstützt, und zwar mit 100 EUR für den ersten und je 50 EUR für den zweiten und dritten Schein – statt 750 EUR müssen Mitarbeiter also nur 550 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. Damit sind die Mitarbeiter am Unternehmensergebnis beteiligt.



Programm als Anker in der Pandemie

Die Verwerfungen der Coronapandemie, die das Messegewerbe in der seitherigen Form zum Erliegen gebracht hatten, führten zur schnellen Umsetzung innovativer Angebote. Heute als Holtmann+ firmierend, liegt ein Transformationsprozess gewissermaßen im Zeitraffer hinter den Mitarbeitern. In dieser herausfordernden Phase zeigte sich ein Extraplus eines etablierten Beteiligungsprogramms, erinnert sich Geschäftsführer Jörg Zeißig: „Es hat sich ein besonderer Spirit gezeigt, ein Gemeinschaftsgefühl, das dem Unternehmen geholfen hat, aus der Pan-

KURZPROFIL

Holtmann GmbH & Co. KG

Gründungsjahr: 1950

Branche: Livekommunikation

Unternehmenssitz: Langenhagen

Mitarbeiterzahl: ca. 150

www.holtmannplus.de

WE MAKE **IT** WORK

IT SYSTEMBETREUUNG

BACKUP & RECOVERY SOLUTIONS

CYBERSECURITY

PRIVATE CLOUD

VOICE OVER IP & TEAMKOMMUNIKATION

FULLHOUSE IT-SERVICES AG

Der Managed Service Provider an Ihrer Seite!



FULLHOUSE › **IT**

WEB www.fullhouse-it.de

HOTLINE 08171 / 42 88 88 - 8

Fallstudien

Die HKG verzinst diese Einlage abhängig vom Unternehmensergebnis. Die Verzinsung ist auf maximal 13 % gedeckelt; rutschte Holtmann+ in die roten Zahlen, würde maximal 1 % abgezogen. Henning Ordas, ebenso langjähriger Mitarbeiter wie Teilnehmer am Programm, befindet das als „hochattraktive Anlageform“. Die Renditeaussicht bewege ihn jedes Jahr aufs Neue, am Programm teilzunehmen. Das dürfen übrigens auch schon Auszubildende. „Wir kannten das als Möglichkeit gar nicht und finden es sehr positiv“, heißt es von den Auszubildenden. Es war für viele daher keine Frage, einen Anteilsschein zu kaufen – und man könne sich vorstellen, das regelmäßig zu machen.

Thesaurierung der Gewinne möglich

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. „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. Der Erwerb jedes Beteiligungsscheins ist auf mindestens fünf Jahre angelegt. „Diese Sperrfrist ist notwen-



Holtmann+ besitzt eine internationale Kundenbasis und benötigt dafür hochqualifizierte Mitarbeitende, um attraktive Locations zu entwerfen, in denen Live-Kommunikation funktioniert. Foto: © Holtmann+

Steckbrief Mitarbeiterbeteiligungsprogramm

Holtmann+	
Jahr der Einführung:	2006
Programmtyp:	stille Beteiligung
Programmmerkmale:	ab einem Jahr Betriebszugehörigkeit
Nutzung steuerlicher Freibeträge:	ja
Haltefrist:	fünf Jahre
Angebotsfrequenz:	jährlich
Zahl Teilnehmereberechtigte:	circa 150
Teilnahmequote:	bis zu 50 %
Besonderheit:	auch für Auszubildende
Administration:	intern



Unser Mitarbeiterbeteiligungsprogramm ist ein wertvoller Baustein unserer partnerschaftlichen Unternehmenskultur.



ILKA SCHULZE
Geschäftsführerin,
Holtmann+

dig, denn nur so können langfristige Investitionen bei der HKG finanziert werden“, erläutert Zeißig.

FAZIT

Für Zeißig und Schulze stellt die Mitarbeiterbeteiligung ein sehr effizientes Werkzeug dar, Mitarbeiter zu finden und sie zu halten. Insbesondere in Sondersituationen wie der Pandemie habe sich das Angebot 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.“ ■

HCM INTERNATIONAL

Wirksames Vergütungsmanagement entsteht im Zusammenspiel von Strukturen, Rollen und Anreizen

So schaffen wir die Grundlage für klare Verantwortlichkeiten, transparente Steuerung und langfristigen Unternehmenserfolg.

HCM International unterstützt Aufsichtsräte, Vorstände und HR-Verantwortliche dabei, Vergütung, Governance und Workforce Transformation konsequent aufeinander abzustimmen – für fundierte Entscheidungen und deren nachhaltige Umsetzung.





Foto: © Leokensiro - stock.adobe.com

Partner im Portrait



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

Mit über 12.000 Mitarbeiter:Innen in landesweit 18 Niederlassungen sind wir in der Lage, den gesamten deutschen Markt abzudecken. Gemeinsam mit mehr als 400.000 Mitarbeiter:Innen 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.

* 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.

EY Tax GmbH Steuerberatungsgesellschaft

Leistungen

- Wirtschaftsprüfung
- Steuerberatung
- Rechtsberatung
- Strategie- und Transaktionsberatung
- Consulting
- People Advisory Services
- Immobilienberatung

Branchenfokus

Branchenübergreifend

Gründungsjahr

1919

Anzahl der Mitarbeiter

12.000+

Unternehmensphilosophie in einem Satz

Building a better working world



Adresse: Flughafenstr. 61, 70629 Stuttgart
Telefon: +49 711 9881 0
E-Mail: info@de.ey.com

Social Media:

LinkedIn: EY; Twitter: @EY_Germany;
XING: [ernstandyoung](https://www.xing.com/companies/ernstandyoung)
Web: www.ey.com/de_de

Ihr Ansprechpartner



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



Finidy (www.finidy.de) ist ein ganzheitlicher Lösungsanbieter rund um das Thema Finanzinstrumente. Ob anteilsbasierte Vergütung, Treasury Accounting oder Fragestellungen im Kontext Banksteuerung. Finanzinstrumente sind aus der CFO-Agenda nicht mehr wegzudenken. Deren adäquate fachliche und technologische Integration in den Finanz- und Risikobereich ist die Herausforderung unserer Kunden und unsere DNA.

Share-based compensation

Stock options, RSUs, PSUs oder LTI stellen Sie für große bilanzielle Herausforderungen? Gemeinsam entwickeln wir die für Sie passende Lösung.

- Bewertung anteilsbasierter Vergütung
- Anhangangaben
- Simulations- und Forecastrechnung
- Szenarioanalyse

Zusätzlich zur fachlichen Unterstützung bieten wir unseren Kunden mit Incentrium (www.incentrium.com) eine cloudbasierte Lösung für das effiziente Management, die Bewertung sowie das Reporting von share-based compensation Plänen.

www.goingpublic.de/partner/finidy

Finidy GmbH

Treasury Accounting

IFRS 9 und IFRS 7 sind für Sie Bücher „mit 7 Siegeln“? Wir unterstützen Sie gerne bei der bilanziellen Abbildung von Finanzinstrumenten.

- Bilanzierungsgutachten
- Amortized Cost und Fair Value Ermittlung
- Hedge Accounting
- Expected Credit Loss Berechnung
- Eingebettete Derivate

Banksteuerung

Profitieren Sie von unserer langjährigen Erfahrung an der Schnittstelle von Fachbereich und IT im Kontext Banksteuerung.

- Accounting (IFRS 9, Hedge Accounting)
- Reporting (BFA3, BFA7)
- Risk & Regulatory (IRRBB, ICAAP, FinRep)
- Bankplanung & Steuerung



Foto: © Andrey Bandurenko – stock.adobe.com

Adresse: Heilbronnerstraße 150,
70191 Stuttgart
Telefon: +49 711 252 88227
E-Mail: info@finidy.de

Social Media:

LinkedIn: [finidy](https://www.linkedin.com/company/finidy)
Web: www.finidy.de

Ihr Ansprechpartner



Dominik Konold
Geschäftsführer und Co-Founder Finidy
Dominik.konold@finidy.de
Tel.: +49 172 887 44 83



shaping
sustainable
success

HCM International ist eine der führenden Beratungsunternehmen im Bereich Vergütungsmanagement. Wir verbinden strategische Weitsicht mit operativer Umsetzung und unterstützen Organisationen dabei, Vergütungsstrategien für das Management und die Mitarbeiter sowie die entsprechende Governance an die Unternehmensleistung auszurichten. Seit unserer Gründung 2001 haben wir mehr als 500 Unternehmen beraten, von denen rund ein Drittel börsennotiert ist. Dabei können wir auf unsere Kompetenzen in der Bearbeitung sensibler Themen bei unseren Kunden in der Schweiz, Deutschland sowie Österreich zurückgreifen. Als partnergeführtes Unternehmen sind wir unabhängig und verfügen über langjährige und branchenübergreifende Erfahrung in der Beratung von Aufsichtsräten und Vorständen sowie Personalverantwortlichen. Mit Wurzeln in der Schweiz haben wir mit der Global Governance and Executive Compensation Group (GECN Group) eine starke internationale Präsenz. HCM veröffentlicht regelmäßig Publikationen rund um die Themen Vergütung, Corporate Governance und Workforce Transformation.

HCM International Ltd.

Leistungen

- Board Advisory:
 - Vergütung von Aufsichtsräten und Vorständen
 - Corporate Governance
- HR Advisory:
 - Vergütung von Mitarbeitern
 - Workforce Transformation

Branchenfokus

- Mittelständische Unternehmen
- Familienunternehmen
- Börsennotierte Unternehmen

Gründungsjahr

2001

Anzahl der Mitarbeiter

25+

Unternehmensphilosophie in einem Satz

Dedicated to Compensation Management



Foto: © Raymond Inauen – stock.adobe.com

Adresse: Mühlebachstraße 54,
8008 Zürich, Schweiz
Telefon: +41 44 560 33 33
E-Mail: international@hcm.com

Social Media: LinkedIn: HCM International
Web: www.hcm.com

Ihre Ansprechpartnerinnen



Dagmar Fresenius
Strategisches Vergütungsmanagement,
Jobarchitektur und
Workforce Transformation
dagmar.fresenius@hcm.com



Johanna Kaffanke
Vergütung, Jobarchitektur
und Governance
Tel.: +41 79 693 15 70
johanna.kaffanke@hcm.com

HEUKING

HEUKING

HEUKING ist eine große deutsche wirtschaftsberatende Sozietät, die international tätig ist. Wir sind an acht Standorten in Deutschland vertreten. Unsere Taskforce Mitarbeiterbeteiligung entwickelt und begleitet maßgeschneiderte Lösungen für Beteiligungsprogramme aller Art. Die Kombination von Experten aus Gesellschaftsrecht, Steuerrecht und Arbeitsrecht beleuchtet die Optionen 360 Grad. Unsere Mandanten können auf ein Team aus erfahrenen Rechtsexperten zurückgreifen, die sich unter anderem auf Börsengänge, Secondary Placements, öffentliche Übernahmen, die Begebung von (Wandel-)Anleihen und die Beratung bei Schuldscheinfinanzierungen und alternativen Finanzierungsformen spezialisiert haben.

In Zusammenarbeit mit Steuerberatern bieten wir ein echtes Full-Service-Angebot, das auch die Unterstützung bei der Erstellung von Wertpapierprospekten und alle Fragen der Kapitalmarkt-Compliance umfasst. Auch in der laufenden Betreuung börsennotierter Aktiengesellschaften bei Hauptversammlungen oder Vorstands- und Aufsichtsratsangelegenheiten verfügen wir über umfassende Expertise. Junge und etablierte Unter-

nehmen betreuen wir in allen Finanzierungs- und Wachstumsphasen bis hin zum IPO. Ausländische Emittenten beraten wir bei der Notierungsaufnahme in Frankfurt, auch bei einem Dual Listing.

Standorte

Berlin, Chemnitz, Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg, Köln, München, Stuttgart

Referenzen

- Beratung bei einer umfangreichen Umstrukturierung durch Verschmelzung zweier börsennotierter AGs (Sparta AG und Beta Systems Software AG).
- Beratung der 7cSolarparken bei Aktienrückkäufen in den Jahren 2024 und 2025.
- Beratung der Circus SE bei ihrem Börsengang im m:access der Börse München.
- Beratung der Berliner Enapter AG bei Kapitalerhöhungen mit Bezugsrecht in den Jahren 2024 und 2025.
- Beratung der SMT Scharf AG bei der Übernahme von 52,7 % der Aktien durch die Yankuang Energy Group Company Limited und dem anschließenden Wechsel der Aktien der Gesellschaft in den Regulierten Markt der Frankfurter Wertpapierbörse (Prime Standard).
- Beratung der Vidac Pharma Holding PLC beim Listing ihrer Aktien im High Risk Market Segment der Börse Hamburg.

Gründungsjahr
1971

E-Mail: info@heuking.de
Web: www.heuking.de

Social Media: LinkedIn @HEUKING

Ihre Ansprechpartner



Ulrich Weidemann
Tel.: +49 69 975 61-0
u.weidemann@heuking.de



Dr. Anne de Boer, LL.M.
Tel.: +49 711 220 45 79-51
a.deboer@heuking.de



Dr. Mirko Sickinger LL.M.
Tel.: +49 221 20 52 596
m.sickinger@heuking.de



Dr. Thorsten Kuthe
Tel.: +49 221 20 52 476
t.kuthe@heuking.de



KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

KPMG ist eine Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen mit mehr als 273.000 Mitarbeitenden in 143 Ländern und Territorien.

Auch in Deutschland gehört KPMG zu den führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen und ist mit über 14.000 Mitarbeitenden an 27 Standorten präsent. Unsere Leistungen sind in die Geschäftsbereiche Audit, Tax, Consulting und Deal Advisory gegliedert. Im Mittelpunkt von Audit steht die Prüfung von Konzern- und Jahresabschlüssen. Tax steht für die steuerberatende Tätigkeit von KPMG. Die Bereiche Consulting und Deal Advisory bündeln unser hohes fachliches Know-how zu betriebswirtschaftlichen, regulatorischen und transaktionsorientierten Themen.

Für wesentliche Branchen unserer Wirtschaft haben wir eine geschäftsbereichsübergreifende Spezialisierung vorgenommen. Hier laufen die Erfahrungen unserer Expertinnen und Experten weltweit zusammen und tragen zusätzlich zur Beratungsqualität bei.

Reward Services

Mit unserem interdisziplinären Team sind wir im Bereich Reward Services bestens aufgestellt:

- Beratung bei der Auswahl des für Ihr Unternehmen geeigneten Mitarbeiterbeteiligungsprogramms
- Begleitung bei der Umsetzung des Mitarbeiterbeteiligungsprogramms
- Rechts- und Steuerberatung im nationalen und internationalen Kontext (Risikoanalysen, Länderstudien)
- Unterstützung bei der korrekten bilanziellen Behandlung – IFRS, HGB und Steuerbilanz
- Optimierung der administrativen Prozesse und der Kommunikation mit den Mitarbeitenden
- Tool-Unterstützung für international mobile Mitarbeitende durch unseren Global Equity Tracker

* Rechtliche Beratung wird durch die KPMG Rechtsanwalts-gesellschaft mbH erbracht.

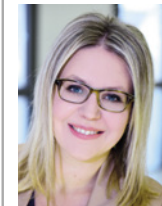


Foto: © Getty Images

Adresse: Heidestraße 58, 10557 Berlin
Telefon: +49 30 2068-0
E-Mail: information@kpmg.de

Social Media: LinkedIn: KPMG Deutschland;
Xing: KPMG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft;
X: KPMG_AG; Youtube: KPMG
Web: www.kpmg.de

Ihre Ansprechpartnerin



Carmen Egermann
Director, Tax, Global Mobility Services –
Reward Services
Tel.: +49 941 850999-710
cegermann@kpmg.com

OPTIO

Optio Incentives

Optio Incentives ist ein europäischer Spezialist für die Administration globaler Long-Term Incentive Plans und breit angelegter Mitarbeiterbeteiligungsprogramme mit Sitz in Oslo, Norwegen. Das Unternehmen wurde von Branchenexperten gegründet, die zuvor bei etablierten Anbietern tätig waren und eine große Chance darin sahen, eine flexiblere, europäisch geprägte Alternative aufzubauen.

Die Administration und Betreuung aktienbasierter Pläne stehen im Fokus und bilden das einzige Geschäftsfeld von Optio.

Die cloudbasierte Plattform wurde 2018 von Grund auf neu entwickelt und unterstützt sowohl aktien- als auch cash-basierte Awards auf einer einzigen Plattform. Optio ist einer von nur zwei Anbietern mit einer vollständig integrierten Lösung für deutschen Aktienhandel und Verwahrung inklusive automatischer Kapitalertragssteuerabführung.

Mit lokaler Expertise betreut Optio mehr als 500 europäische und internationale Unternehmen sowie über eine Million Teilnehmende in mehr als 130 Ländern.

Leistungen

- Implementierung & laufende Administration von Mitarbeiter- und Führungskräfteprogrammen (z.B. RSUs, Aktienoptionen, PSUs, Mitarbeiteraktienplänen)
- Wertpapierhandel & Wertpapierverwahrung
- Finanzberichterstattung/Reporting (z.B. IFRS-2, HGB)
- Bewertung & Simulation von aktienbasierten Instrumenten
- HR-System-Integration
- Lokale Compliance & Steuerunterstützung in über 100 Ländern
- Europäisches Hosting (DSGVO-konform)
- Live-Tracking von performancebasierten Instrumenten

Gründungsjahr

2018

Unternehmensphilosophie in einem Satz

Globale Verwaltung aktienbasierter Vergütung mit lokaler Expertise



Adresse: Bockenheimer Landstrasse 101, 60325 Frankfurt am Main
Telefon: +49 160 956 190 15
E-Mail: contact@optioincentives.no

Social Media:

LinkedIn: www.linkedin.com/company/optio-incentives

Web: www.optioincentives.com

Ihr Ansprechpartner



Andreas Berner
 Head of DACH
 Tel.: +49 160 956 190 15
andreas.berner@optioincentives.com

SIEMENS

Siemens AG

Die Siemens AG ist ein führendes Technologieunternehmen mit Fokus auf die Felder Industrie, Infrastruktur, Mobilität und Gesundheitswesen. Anspruch des Unternehmens ist es, Technologie zu entwickeln, die den Alltag verbessert, für alle. Indem es die reale mit der digitalen Welt verbindet, ermöglicht es den Kunden, ihre digitale und nachhaltige Transformation zu beschleunigen. Dadurch werden Fabriken effizienter, Städte lebenswerter und der Verkehr nachhaltiger.

Siemens ist mehrheitlicher Eigentümer des börsennotierten Unternehmens Siemens Healthineers, einem weltweit führenden Anbieter von Medizintechnik, der Pionierarbeit im Gesundheitswesen leistet.

Im Geschäftsjahr 2025, das am 30. September 2025 endete, erzielte der Siemens-Konzern einen Umsatz von 78,9 Milliarden Euro und einen Gewinn nach Steuern von 10,4 Milliarden Euro.

Leistungen

- Smart Infrastructure bietet intelligente und nachhaltige Lösungen für Gebäude, Stromnetze und Industrieanlagen, um die Effizienz und Produktivität zu steigern.
- Digital Industries unterstützt Kunden dabei, ihre Produktions- und Automatisierungsprozesse durch digitale Technologien und Software zu optimieren und so ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen.
- Mobility liefert innovative Mobilitätslösungen für den Schienenverkehr, den öffentlichen Nahverkehr sowie den Straßen- und Luftverkehr, um die Infrastruktur und Transporteffizienz zu verbessern.

Branchenfokus

Elektronik & Elektrotechnik

Gründungsjahr

1847

Anzahl der Mitarbeiter

ca. 318.000

Unternehmensphilosophie in einem Satz

Durch die Verbindung der realen mit der digitalen Welt, ermöglicht Siemens seinen Kunden, ihre digitale und nachhaltige Transformation zu beschleunigen.



Adresse: Werner-von-Siemens-Straße 1, 80333 München
Telefon: +49 89 3803-5491
E-Mail: contact@siemens.com

Social Media: LinkedIn: Siemens;
 Xing: Siemens; Facebook: Siemens;
 X: @siemens; Instagram: @siemens
Web: www.siemens.com

Ihr Ansprechpartner



Dr. Adrian Hell
 Equity Program Manager
adrian.hell@siemens.com

2015-2026: 12 Jahre „Mitarbeiterbeteiligung“



Impressum Spezial „Mitarbeiterbeteiligung 2026“ (12. Jg.)

Verlag: GoingPublic Media AG, Hofmannstraße 7a, 81379 München,
Tel.: 089-2000 339-0, E-Mail: info@goingpublic.de

Internet: www.goingpublic.ag, www.unternehmeredition.de

Gesamtleitung: Markus Rieger, rieger@goingpublic.de

Redaktionsleitung: Stefan Preuß

Bildredaktion: Robert Berger

Bilder: stock.adobe.com (siehe jeweiliger Bildnachweis); Unternehmensbilder

Titelbild: © Leokensiro - stock.adobe.com

Mitarbeit an dieser Ausgabe: Andreas Berner, Carmen Egermann, Dagmar Fresenius, Wolfgang Hardt, Cheyenne Istvan, Johanna Kaffanke, Dr. Eva Kettner, Dominik Konold, Dr. Norbert Kuhn, Dr. Henrik Lay, Gordon Rösch, Manuel Schirmer, Ulrich Weidemann, Svea Wiesner
Interviewpartner: Michael Denk, Frank Egle, Dirk Lambach, Nina Römhild, Christoph J. Stresing, Axel Wünnenberg

Gestaltung: Robert Berger

Lektorat: Benjamin Eder

Gesamtleitung: Markus Rieger,
Tel.: 089-2000339-0, rieger@goingpublic.de

Kundenbetreuung:

Nina Rieger, Tel.: 089-2000 339-54, n.rieger@goingpublic.de
Christine Hoeflmayr, Tel.: 089-2000 339-30, hoeflmayr@goingpublic.de
Gültig ist die Preislite Nr. 2 vom 1. Januar 2013.

Erscheinungstermine GoingPublic 2026: 27.3. (1/2026), 26.6. (2/2026), 1.6. (Special „Mitarbeiterbeteiligung“), 31.8. (Special „M&A Insurance“), 11.9. (3/2026), 14.10. (Special „Kapitalmarkt Österreich“), 11.12. (4/2026)

Erscheinungstermine Unternehmergeedition 2026: 1/26 Unternehmensnachfolge (20.3.) • Spezial „Investoren im Mittelstand“ (22.5./20.11.) • 2/26 Unternehmensfinanzierung (19.6.) • 3/26 Unternehmensverkauf (18.9.) • 4/2026 Unternehmervermögen (11.12.)

Preise: Einzelpreis 9,80 EUR

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

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: © 2026 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.goingpublic.de/datenschutz.

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

J.P.Morgan

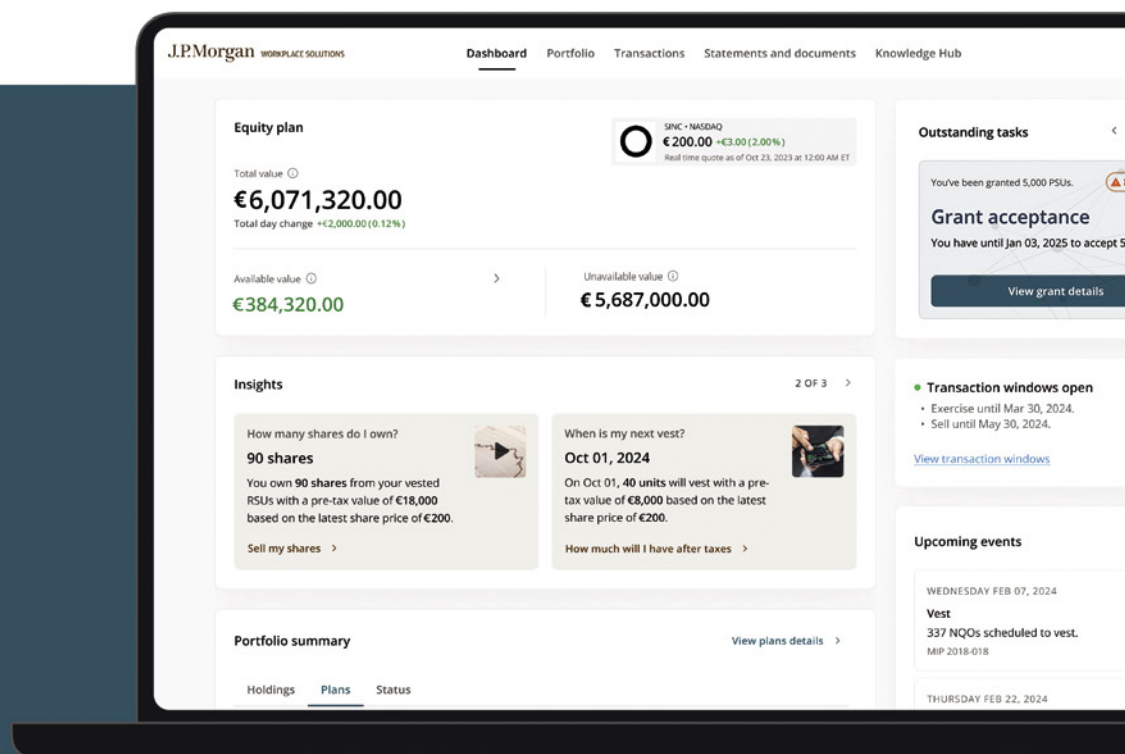
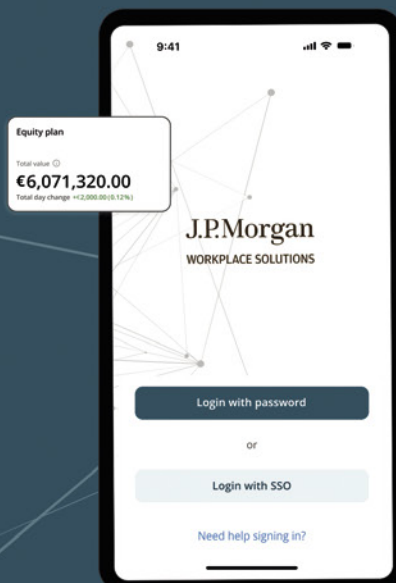
WORKPLACE SOLUTIONS

WE BRING YOUR

Reward strategy to life



SCAN TO LEARN MORE



This advertisement contains general information only and J.P. Morgan Workplace Solutions is not, through this advertisement, issuing any advice, be it legal, financial, tax-related, business-related, professional or other. This advertisement is not a substitute for professional advice and should not be used as such. J.P. Morgan Workplace Solutions does not assume any liability for reliance on the information provided herein.

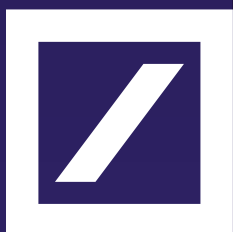
2,7 %^{p.a.*}

für 12 Monate mit FestzinsSparen

Wir glauben an Ihre Ziele und helfen, sie wahr zu machen. Mit sicheren Zinsen als Grundlage für Ihren Vermögensaufbau.

Jetzt digital abschließen:
deutsche-bank.de/festzinssparen

Deutsche Bank



*2,7 % p.a. Zinsen für 12 Monate bei einer Neuanlage von 2.500 bis 250.000 Euro. Gilt nur für Privatvermögen und Gelder, die bislang nicht auf Konten oder Depots der Deutsche Bank Gruppe (Deutsche Bank, Postbank, norisbank, BHW Bausparkasse, DWS) angelegt sind. Angebot freibleibend. Stand: 4. Mai 2026

Anbieter: Deutsche Bank AG, Taunusanlage 12, 60325 Frankfurt am Main