



dandelion.com

Uschi Backes-Gellner, Rosemarie  
Sanita Schröer, Karin Wolff

© 2008 AGI-Information Management Consultants  
May be used for personal purposes only or by  
libraries associated to [dandelion.com](http://dandelion.com) network.

# Mitarbeiterbeteiligung in kleinen und mittleren Unternehmen

Verbreitung, Effekte, Voraussetzungen

Deutscher Universitäts-Verlag

## Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Abbildungen	XI
Verzeichnis der Tabellen	XIII
Verzeichnis der Übersichten	XIV
1. Einleitung	1
2. Grundlagen der materiellen Mitarbeiterbeteiligung	5
2.1 Formen: Vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten	5
2.1.1 Kapitalbeteiligung	6
2.1.2 Erfolgsbeteiligung	9
2.1.3 Sonstige Beteiligungsformen	10
2.2 Ziele: Personalwirtschaftliche Ziele stehen im Vordergrund	11
2.3 Staatliche Förderung	16
2.3.1 Fünftes Vermögensbildungsgesetz	16
2.3.2 § 19 a Einkommensteuergesetz	18
2.3.3 Beurteilung der staatlichen Fördermaßnahmen	18
2.4 Empirische Daten zur Verbreitung materieller Mitarbeiterbeteiligung	18
2.4.1 Die Datenbasis	19
2.4.2 Gewinnbeteiligung wesentlich häufiger anzutreffen als Kapitalbeteiligung	20
2.4.3 Einfluss von Unternehmensstrukturmerkmalen	22
2.4.4 Einfluss der Person des Unternehmers/Geschäftsführers	30
2.4.5 Einfluss der gleichzeitigen Implementation immaterieller Beteiligungselemente	32
3. Effekte der materiellen Mitarbeiterbeteiligung	35
3.1 Theoretisch vermutete Wirkungen	35
3.1.1 Finanzwirtschaftliche und steuerliche Wirkungen	35
3.1.1.1 Kapitalbeteiligung	35
3.1.1.2 Aktienoptionen	42
3.1.1.3 Erfolgsbeteiligung	51
3.1.1.4 Keine durchgängig positiven finanzwirtschaftlichen Wirkungen der materiellen Mitarbeiterbeteiligung	52
3.1.2 Personalwirtschaftliche Wirkungen	53
3.1.2.1 Kapitalbeteiligung	55
3.1.2.2 Aktienoptionen	58
3.1.2.3 Erfolgsbeteiligung	60
3.1.2.4 Positive personalwirtschaftliche Wirkungen nur unter bestimmten Voraussetzungen erreichbar	60

3.1.3	Ableitung von Hypothesen	61
3.2	Empirisch nachweisbare Wirkungen	63
3.2.1	Überblick und Ergebnisse empirischer Studien zur Erfolgswirkung materieller Mitarbeiterbeteiligung	64
3.2.2	Multivariate Analysen auf Basis des Samples „Industrielles Familienunternehmen“	69
3.2.2.1	Beschreibung der erhobenen Merkmale	69
3.2.2.2	Einflussfaktoren auf die Existenz von Gewinnbeteiligung in der Gesamtschau	73
3.2.2.3	Einflussfaktoren auf den wirtschaftlichen Erfolg	78
3.2.3	Das personalpolitische Paket der Erfolgsunternehmen	84
3.2.3.1	Kurzportrait der Erfolgsunternehmen	85
3.2.3.2	Materielle und immaterielle Mitarbeiterbeteiligung bei den Erfolgsunternehmen	87
3.2.3.3	Personalpolitische Maßnahmen der Erfolgsunternehmen	90
4.	Fallstudien in Beteiligungsunternehmen	95
4.1	Die befragten Unternehmen	95
4.2	Die implementierten Beteiligungsmodelle	96
4.2.1	Formen: Kapitalbeteiligungen überwiegen	96
4.2.2	Höhe der Beteiligung und beteiligter Mitarbeiterkreis	99
4.2.3	Jahr der Einführung	101
4.3	Motive für die Einführung der Mitarbeiterbeteiligung	101
4.3.1	Unternehmenskultur und Führungsstil	101
4.3.2	Motivation der Mitarbeiter	102
4.3.3	Sicherung des Unternehmens	103
4.3.4	Verbreiterung der Kapitalbasis	105
4.3.5	Verringerung der Mitarbeiterfluktuation	105
4.3.6	Staatliche Förderung und vermögensbildungspolitische Aspekte	107
4.4	Anforderungen an eine erfolgreiche Mitarbeiterbeteiligung	108
4.4.1	Erreichung der angestrebten Ziele	108
4.4.2	Der Einführungsprozess	110
4.4.2.1	Zeitpunkt und Zeitplan der Einführung	110
4.4.2.2	Der Einführungsprozess im Detail	111
4.4.2.3	Inanspruchnahme von Beratern	112

4.4.3	Beteiligungsmodell sowie Führungs- und Entscheidungsstrukturen bedürfen der kontinuierlichen Pflege	114
4.4.3.1	... aufgrund veränderter Rahmenbedingungen	114
4.4.3.2	... aufgrund eines Unternehmenswachstums	115 X
4.4.3.3	... aufgrund veränderter Arbeitsbeziehungen und Formen der Entscheidungsfindung	115
4.5	Die Ein- und Durchführung eines materiellen Beteiligungsmodells ist ein komplexer und aufwendiger Prozess	117
5.	Resümee: Materielle Mitarbeiterbeteiligung kann zum Unternehmenserfolg beitragen, aber ...	121 X
	Anhang 1	127
	Anhang 2	135
	Literaturverzeichnis	185