



*Europäischer Wirtschafts- und Sozialausschuss*

**SOC/371**  
**"Finanzielle**  
**Mitarbeiterbeteiligung in**  
**Europa"**

Brüssel, den 21. Oktober 2010

**STELLUNGNAHME**

des Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschusses  
zum Thema

**"Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung in Europa"**  
(Initiativstellungnahme)

Berichterstatter: **Alexander Graf von SCHWERIN**  
Mitberichterstatterin: **Madi SHARMA**

Der Europäische Wirtschafts- und Sozialausschuss beschloss am 17. Februar 2010 gemäß Artikel 29 Absatz 2 der Geschäftsordnung eine Initiativstellungnahme zu dem folgenden Thema zu erarbeiten:

*"Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung in Europa".*

Die mit den Vorarbeiten beauftragte Fachgruppe Beschäftigung, Sozialfragen, Unionsbürgerschaft nahm ihre Stellungnahme am 2. September 2010 an.

Aufgrund der Neubesetzung des Ausschusses hat das Plenum beschlossen, auf der Plenartagung im Oktober über diese Stellungnahme abzustimmen und **Alexander GRAF VON SCHWERIN** gemäß Artikel 20 der Geschäftsordnung zum Hauptberichtersteller zu bestellen.

Der Ausschuss verabschiedete auf seiner 466. Plenartagung am 21. Oktober 2010 mit 170 gegen 9 Stimmen bei 22 Stimmenthaltungen folgende Stellungnahme:

\*

\* \*

## 1. Zusammenfassung und Empfehlungen

- 1.1 Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung (nachfolgend MAB) ist eine Möglichkeit, Unternehmen wie Mitarbeiter, wie auch die Gesellschaft insgesamt, besser und zusätzlich am Erfolg zunehmender Europäisierung wirtschaftlicher Tätigkeit teilhaben zu lassen. Deshalb will der Europäische Wirtschafts- und Sozialausschuss mit dieser Initiativstellungnahme dieses Thema stärker ins öffentliche Bewusstsein rücken. **Ziel ist es, Europa zu animieren, ein Rahmenkonzept zu erarbeiten**, das den sozialen und wirtschaftlichen Zusammenhang Europas fördert, indem es die Anwendung der MAB auf unterschiedlichen Ebenen erleichtert (z. B. Gewinnbeteiligung, Belegschaftsaktien, vermögenswirksame Leistungen).
- 1.2 So wie Europa gewachsen ist, haben auch Unternehmen, darunter besonders auch kleine und mittelständische Unternehmen (KMU), ihren Tätigkeitskreis grenzüberschreitend ausgeweitet. Eine der **Prioritäten der Europa-2020-Strategie** ist es, die Umsetzung des *Small Business Acts* – insbesondere hinsichtlich der Verbesserung der finanziellen Situation von KMU – in den Mittelpunkt zu stellen. MAB kann hierbei einer der Mechanismen sein, dieses Ziel zu unterstützen und so **die Wettbewerbsfähigkeit europäischer KMU zu stärken**. Unabhängig von der Unternehmensgröße müssen MAB-Modelle Lösungen auf Betriebsebene respektieren und Arbeitnehmerrechte schützen, um der Verschiedenheit von Unternehmen und Ländern Rechnung zu tragen.

- 1.3 Diese Initiativstellungnahme möchte daher
- die Debatte um die MAB auf europäischer Ebene wieder aufgreifen und einer **EU-weiten Diskussion neue Impulse geben**;
  - das **Thema ins öffentliche Bewusstsein rücken** und die Sozialpartner sowohl auf europäischer Ebene als auch in den Mitgliedsländern dazu ermutigen, sich des Themas eingehend anzunehmen;
  - Hindernisse für grenzübergreifende MAB identifizieren und **mögliche Lösungen aufzeigen**;
  - wo angebracht, die entsprechenden **Europäischen Institutionen dazu auffordern**, Lösungen zu erarbeiten;
  - noch offene **Fragen erläutern**, die einer weiteren Behandlung bedürfen.
- 1.4 Die Einführung von **MAB muss freiwillig sein**. Sie darf die bestehende Vergütung nicht ersetzen, sondern muss eine **zusätzliche Ergänzung zu Vergütungssystemen** sein und darf die eigentlichen Verhandlungen über Löhne und Gehälter nicht hemmen. Sie muss für Mitarbeiter nachvollziehbar sein und ergänzt insofern andere Formen der Arbeitnehmerbeteiligung. MAB sollte außerhalb der Pensionssysteme stehen. Sie kann jedoch individuell ein zusätzliches Element der Altersvorsorge sein.
- 1.5 Der erwünschte Nutzen finanzieller MAB besteht darin,
- die **lokale Kaufkraft zu verbessern** und somit auch die Unternehmenschancen in einer Region zu erhöhen;
  - als qualitativ hochwertiges **Element guter Unternehmensführung** zur Einkommensverbesserung durch Teilhabe am Unternehmenserfolg beizutragen;
  - als ein **Bestandteil des Vermögensaufbaus motivationssteigernd** zu wirken und durch eine höhere Identifikation mit dem Unternehmen zur Mitarbeiterbindung beizutragen.
- 1.6 Daher **fordert der EWSA, eine neue Empfehlung des Rates** (wie etwa 92/443/EWG vom 27.7.1992) über die Förderung der Beteiligung von Mitarbeitern am Gewinn und Unternehmenserfolg zu erlassen sowie Vorschläge zu unterbreiten, wie mit Hindernissen für grenzüberschreitende Pläne verfahren werden soll.
- 1.6.1 Dabei sollen auf europäischer Ebene folgende dienliche Maßnahmen ergriffen werden:

- 1) Die Anwendung der MAB sollte EU-weit auf **Grundlage gemeinsamer Prinzipien** erleichtert werden.
- 2) Der mittlerweile gewachsene Anteil und die Verschiedenartigkeit der Formen von MAB werden analysiert und für die Praxis verständlich dargestellt, um ihre **Anwendung, insbesondere in KMU, zu erleichtern**.
- 3) **Grenzüberschreitend operierende Unternehmen** sollen darin unterstützt werden, vor allem steuerliche Hindernisse je nach EU- und EWR-Mitgliedsland zu überwinden, um das Ziel einer besseren Mitarbeiterbindung und -identifikation durch MAB besser erreichen zu können.
- 4) Es werden **Formen von MAB** herausgearbeitet, **die insbesondere das Angebot** seitens der Unternehmen, Beteiligung von Arbeitnehmern, individuelle Förderung des Vermögensaufbaus, eine steigende Teilhabe der Arbeitnehmer am Unternehmensergebnis sowie grenzüberschreitende Übertragung, **verbessern**.
- 5) Die positive Mitwirkung durch Wahrnehmung der Eigentumsrechte und der damit verbundenen Verantwortung beteiligter Arbeitnehmer könnte zur **Stärkung der Corporate Governance** beitragen.
- 6) **Best-practice-Beispiele** der MAB sollten weiter bekannt gemacht werden und damit zu ihrer Verbreitung beitragen. Entsprechende Aktivitäten sollten **im EU-Budget über eine eigene Haushaltslinie** vorgesehen werden.
- 7) **MAB als Modell der Unternehmensnachfolge** (*Employee-buy-outs*) ist geeignet, die Kontinuität und somit die Wettbewerbsfähigkeit europäischer Unternehmen zu steigern und diese gleichzeitig an die Region zu binden.
- 8) Die Löhne sowie die Kaufkraft von Arbeitnehmern sind hinter den Produktivitätszuwächsen und Einkommen von Aktionären zurückgeblieben<sup>1</sup>. Die Auswirkungen der Finanzmarktkrise werden auch für abhängig Beschäftigte negative Folgen haben. MAB könnte hier, je nach ihrer Form, eine - **partielle - Kompensation für den Verlust von Kaufkraft und ein Korrektiv wiederkehrender Schwankungen** sein, soll aber kein Ersatz für einen Anstieg der Löhne und Gehälter sein.
- 9) **Informationsquellen zu den Implikationen der MAB** sowohl für Unternehmen als auch für Mitarbeiter sowie Fortbildungs- und Beratungsangebote unabhängiger Institutionen, d.h. Nichtregierungsorganisationen, **sollten aufgebaut werden**.

---

<sup>1</sup>

Mit weiteren Nachweisen D. Vaughan-Whitehead, The Minimum Wage Revisited in the Enlarged EU, 2010, Edward Elgar-ILO.

10) Wo Kollektivverhandlungen üblich sind, sollen die Bedingungen für MAB auch im Rahmen der Kollektivvereinbarungen geregelt werden.

## 2. Hintergrund

### 2.1 Rat der Europäischen Union und Europäische Kommission

Die Empfehlung des Rates (später Rat der Europäischen Union) über die Förderung der Beteiligung der Arbeitnehmer an den Betriebserträgen<sup>2</sup> formulierte bereits 1992 **allgemeine Grundsätze, die der EWSA unterstützt:**

- Regelmäßige Anwendung;
- Berechnung nach einer im Voraus definierten Formel;
- Anwendung zusätzlich zu dem traditionellen Vergütungssystem;
- Variabilität der Beteiligung in Abhängigkeit vom Unternehmenserfolg;
- Begünstigung sämtlicher Mitarbeiter;
- Anwendung auf private wie öffentliche Unternehmen;
- Anwendung auf Unternehmen jeglicher Größe;
- Einfachheit der Modelle;
- Information und Fortbildung der Mitarbeiter über die Modelle;
- Freiwilligkeit von Einführung und Teilnahme an den Beteiligungsmodellen.

In der Mitteilung der Europäischen Kommission über die *"Rahmenbedingungen für die Förderung der finanziellen Beteiligung der Arbeitnehmer"*<sup>3</sup> wurden diese Grundsätze 2002 bekräftigt.

### 2.2 Die PEPPER-Berichte im Auftrag der Europäischen Kommission

#### 2.2.1 Ergebnisse: Positive Dynamik der MAB

Die PEPPER-Berichte belegen die andauernde Bedeutung dieses Themas für die europäische Politik: Der PEPPER-IV-Bericht<sup>4</sup> stellt die **stetig gewachsene Verbreitung der MAB in der EU-27 innerhalb der letzten Dekade** fest. Im Zeitraum von 1999 bis 2005 erhöhte sich der Anteil von Unternehmen, die allen Arbeitnehmern offenstehende Kapitalbeteiligungsmodelle anbieten, um fünf Prozentpunkte von durchschnittlich 13% auf 18%, hinsichtlich der Gewinnbeteiligungsmodelle um sechs Prozentpunkte von durchschnittlich 29% auf 35% (CRANET-Daten, gewichtete Mittel aller Länder). Ebenso stieg der Anteil der Arbeitnehmer, die an den

---

<sup>2</sup> 92/443/EWG.

<sup>3</sup> KOM(2002) 364 endg.

<sup>4</sup> The PEPPER IV Report - Assessing and Benchmarking Financial Participation of Employees in the EU-27, Berlin, 2009; <http://www.eurofound.europa.eu/areas/participationatwork/pepperreports.htm>; Zusammenfassung in deutscher, französischer und englischer Sprache abrufbar unter <http://www.intercentar.de/de/research/focus-financial-participation-of-employees/>.

Modellen auch teilnehmen, wenngleich in geringerem Umfang (European Working Conditions Survey (EWCS) Daten).

### 2.2.2 **Empfehlungen:**

Im PEPPER-IV-Bericht wird vorgeschlagen, eine **Empfehlung des Rates der Europäischen Union zu einer europäischen Plattform für MAB** zu erlassen. Diesbezüglich umfasst das transnationale "Bausteinmodell", dem Prinzip der Freiwilligkeit folgend, alle praktizierten Formen der finanziellen Beteiligung:

- 1) Gewinnbeteiligung (bar, aufgeschoben oder auf Aktienbasis),
- 2) Individuelle Kapitalbeteiligung (Belegschaftsaktien oder -aktienoptionen)
- 3) Das ESOP-Konzept (ein kollektives Kapitalbeteiligungsmodell, finanziert durch zusätzlich zum Lohn gewährte Gewinnbeteiligung).

Dies eröffnet gleichzeitig Spielräume für neue Formen der MAB. Für maßgeschneiderte Lösungen wären alle **Module miteinander kombinierbar**.

### 2.2.3 **Förderung optionaler Steueranreize**

Steueranreize sind zwar keine unabdingbare Voraussetzung für MAB, zeigen jedoch in den Ländern, die sie anbieten, eindeutig positive Effekte. Ungeachtet der ausschließlichen Kompetenz der Mitgliedstaaten zur Besteuerung, kann die **Koordination, Abstimmung und gegenseitige Anerkennung** helfen, MAB in grenzübergreifend tätigen Unternehmen zu erleichtern. Die **Berechnung "effektiver Steuersätze"** für standardisierte Szenarien würde einen direkten Vergleich der 27 EU-Mitgliedstaaten untereinander ermöglichen und damit auch eine weitere Harmonisierung gewährleisten. Solange sie optional bleiben, werden Konflikte mit nationalem Recht vermieden.

### 2.2.4 **Übersicht über den Status Quo**

Sozialpartner und politische Entscheidungsträger brauchen eine klare, detaillierte Übersicht über die angewandten nationalen Modelle, deren jeweiliges Angebot sowie die Inanspruchnahme. Bis heute existieren keine länderübergreifenden Daten aus gezielten Untersuchungen zur MAB. Diese Lücke sollte geschlossen werden, zum Beispiel durch regelmäßige Erhebungen.

## 2.3 **Vorarbeit kommissionsgeförderter Projekte: "Bausteinmodell" für einen EU-Ansatz**

- 2.3.1 Um eine Verbindung zwischen den vielfältigen, sehr unterschiedlichen MAB-Modellen herzustellen, die in den EU-Mitgliedstaaten existieren, hat die Europäische Kommission Vor-

arbeiten für ein sogenanntes "**Bausteinmodell**" (**Building Block Approach**) gefördert<sup>5</sup>. Darin werden die drei grundlegenden Formen der MAB in Europa unterschieden (Gewinnbeteiligung, individuelle Kapitalbeteiligung und das ESOP-Konzept; siehe auch Anhang).

- 2.3.2 Das "Bausteinmodell" **entspricht den Postulaten der Europäischen Kommission** (Transparenz, keine Diskriminierung usw.). Die Gewährung von Steuervorteilen wird weder vorausgesetzt, noch ausgeschlossen. Alle Elemente sind fakultativ sowohl für Unternehmen als auch für Mitarbeiter und können entsprechend den besonderen Bedürfnissen des Unternehmens miteinander kombiniert werden.
- 2.3.3 Der PEPPER-IV-Bericht enthält die Annahme, dass ein länderübergreifend verwendbares Modell der MAB mit einer einheitlichen Förderung in allen EU-Mitgliedstaaten die Attraktivität der MAB für alle Beteiligten steigern würde. Insbesondere Unternehmen mit Standorten in mehreren Ländern würden von einem geringeren administrativen Aufwand für ein einheitliches Modell profitieren, welches gleichzeitig die Portabilität von Land zu Land verbessert. KMU würden von der überschaubareren Einheitlichkeit und Vergleichbarkeit von MAB-Modellen profitieren.
- 2.3.4 Bis zur Ausarbeitung eines solchen EU-weiten Modells ist **zwischenzeitlich auf die gegenseitige Anerkennung** der verschiedenen national praktizierten Formen der finanziellen Beteiligung inklusive ihrer steuerlichen Behandlung hinzuwirken.

### 3. **Vorteile, die für eine weitere Verbreitung von MAB sprechen**

#### 3.1 **Unternehmensseitige Vorteile der finanziellen Beteiligung**

- I. Im Hinblick auf die Europa-2020-Strategie kann die Einführung von MAB Unternehmen in Europa, insbesondere auch **KMU, helfen, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern**, indem sie die Identifikation und Bindung ihrer qualifizierten Mitarbeiter – in guten wie in schlechten Zeiten – erhöht. MAB trägt damit auch zu einer nachhaltigen Zukunftssicherung bei.
- II. Ein Teil der finanziellen Unternehmenserfolge wird an die Mitarbeiter vor Ort ausgeschüttet, was wiederum dazu beiträgt, die **regionale Kaufkraft** zu erhöhen.
- III. MAB kann helfen, den **demographischen Wandel zu bewältigen**, denn den besonders heiß umworbenen Hochqualifizierten wird ein attraktiver Ort zum Arbeiten und Leben geboten. Dies **fördert die Gewinnung von Fachkräften** als Mitarbeiter.

---

5

Ergebnisse in J. Lowitzsch et al., Mitarbeiterbeteiligung für ein Neues Soziales Europa, Berlin/Paris/Brüssel 2008; Rom 2009, Krakau 2010; abrufbar in deutscher, französischer und englischer Sprache unter <http://www.intercentar.de/de/research/focus-financial-participation-of-employees/>.

- IV. Verbesserte Motivation durch MAB trägt dazu bei, die **Unternehmensproduktivität** zu erhöhen und die **Qualität der Unternehmensführung** zu verbessern.
- V. MAB kann, je nach Ausgestaltung als Fremd- oder Eigenkapital, die Eigenkapitalrendite oder die Eigenkapitalquote eines Unternehmens erhöhen. Das **kann Fremdkapitalbeschaffung vergünstigen sowie das Unternehmensrating verbessern**.
- VI. **MAB zur Unternehmensnachfolge**, in Form eines vollständigen oder teilweisen Verkaufs des Unternehmens an seine Mitarbeiter, kann ein geeignetes Instrument in KMU und Familienunternehmen darstellen, um ihren Fortbestand zu sichern<sup>6</sup>.

### 3.2 Arbeitnehmerseitige Vorteile der finanziellen Beteiligung

- I. Durch MAB **können Arbeitnehmer** freiwillig zusätzlich zum arbeits- und/oder tarifvertraglich vereinbarten Einkommen **profitieren**.
- II. Arbeitnehmern wird damit die Chance zum **einfacheren und langfristigen Vermögensaufbau** eröffnet, und das kann zur Bildung zusätzlicher Mittel für die Zeit nach dem Arbeitsleben beitragen.
- III. Arbeitnehmer, die sich am Unternehmen beteiligen können, fühlen sich mit ihrem Beitrag zum Unternehmenserfolg ernster genommen. **Sie empfinden eine höhere Wertschätzung**.
- IV. MAB bietet ihnen die Chance, ihre Autonomie am Arbeitsplatz zu vergrößern und an der **Zukunftsstrategie des Unternehmens mitzuwirken**. Auf diese Weise können sie zur langfristigen Sicherung ihres Arbeitsplatzes beitragen.
- V. Als zusätzliches Element, neben dem festen Einkommen, **verbessert MAB die finanzielle Situation** und hilft, Krisenzeiten oder instabilere Erwerbsbiographien zu überbrücken.
- VI. Zu einem immer europäischer werdenden Arbeitsmarkt würde es allerdings passen, dass Formen der **MAB aus einem Land** bei beruflichem Wechsel in ein anderes Land anerkannt und mitgenommen werden können.
- VII. In **Sanierungs- und Krisenfällen**, die durch die Tarifvertragsparteien festgestellt und betreut werden, können Arbeitnehmer, die ihren Arbeitsplatz und ihren Lohn behalten, aus Interesse am Erhalt ihres Arbeitsplatzes ihr Unternehmen - vorübergehend - unterstützen.

---

6

Diesen Aspekt hob die Kommission bereits in ihrer Empfehlung zur "Übertragung von kleinen und mittleren Unternehmen", 94/1069/EG, hervor; bekräftigt in der Kommissionsmitteilung über die Unternehmensnachfolge in Klein- und Mittelstands-Unternehmen, (ABl. C 93/2 vom 28.3.1998).

### 3.3 Unternehmensnachfolge und Kapitalbeteiligung

- 3.3.1 Die Europäische Kommission<sup>7</sup> weist darauf hin, dass sich im Zusammenhang mit der Alterung der europäischen Bevölkerung ein Drittel der Unternehmer in der EU, und zwar überwiegend jene, die Familienunternehmen leiten, in den nächsten zehn Jahren aus dem Geschäftsleben zurückziehen wird. Das bedeutet eine **enorme Zunahme von Unternehmensübertragungen**, durch die bis zu 690 000 nicht börsennotierte Unternehmen und 2,8 Mio. Arbeitsplätze jährlich betroffen sein werden. Kleinunternehmen und der Mittelstand als größter Arbeitgeber sind ein wesentlicher Faktor in der Arbeitsmarktpolitik. Damit verbunden ist auch die Frage, ob die vom Generationswechsel betroffenen Unternehmen und die damit zusammenhängenden Arbeitsplätze erhalten bleiben können. Mit diesem steigenden Unternehmensnachfolgebefehl konfrontiert kann ein entsprechend ausgestaltetes **MAB-Modell als Unternehmensnachfolgekonzept** greifen.
- 3.3.2 Für die Unternehmensnachfolge können besonders **ESOP-Modelle** dienlich sein (siehe Anhang). Ein Hauptaspekt des ESOP-Modells ist, dass es speziell für nicht börsennotierte Unternehmen konzipiert wurde. Es ermutigt Eigentümer, ihr Unternehmen an ihre Mitarbeiter zu übergeben und nicht an Dritte zu verkaufen, und sieht die schrittweise Erreichung von bis zu 100%igem Belegschaftsbesitz vor. Dies ermöglicht verkaufswilligen Eigentümern, ihre Anteile zu verkaufen, ohne die verbleibenden Eigentümer zum Verkauf zu zwingen. Dabei müssen die Mitarbeiter kein eigenes Kapital einbringen, da der Erwerb des Unternehmens seitens seiner Mitarbeiter durch eine zusätzlich zum Arbeitslohn gewährte Gewinnbeteiligung finanziert wird. Aus diesem Grunde birgt das Konzept für die Mitarbeiter auch im Wesentlichen kein zusätzliches Risiko. Soll ein größeres Anteilspaket kurzfristig übernommen werden, wird auf eine Kreditfinanzierung mit durchschnittlicher Laufzeit von sieben Jahren zurückgegriffen, die aus den Unternehmensgewinnen getilgt wird.
- 3.3.3 Für den Fall der Unternehmensnachfolge soll ausdrücklich auch auf das bewährte **Modell der Genossenschaften** für einen zukünftigen europäischen Rahmen verwiesen werden. Es gibt *Best-Practice*-Beispiele (siehe Anhang) für eine Übernahme durch die Belegschaft in Form einer Genossenschaft, die eine Schließung des Unternehmens verhindert hat, als kein Nachfolger gefunden werden konnte. Der EWSA ist der Auffassung, dass diese sehr spezielle Frage der Verknüpfung zwischen MAB und der Unternehmensnachfolge in einem eigenen Dokument gesondert behandelt werden müsste.

### 3.4 Unternehmenskrise und Kapitalbeteiligung

- 3.4.1 Unternehmen können auch finanziell schwierige Zeiten durchleben. In dieser Situation steht der **Unternehmenserhalt im Vordergrund**. Wird ein Sanierungs- oder Krisenfall durch die

---

<sup>7</sup>

In ihrer Mitteilung "Umsetzung des Lissabon-Programms der Gemeinschaft für Wachstum und Beschäftigung" (KOM(2006) 117 endg.)

Tarifvertragsparteien begleitet, soll in diesen Ausnahmesituationen eine finanzielle Beteiligung möglich sein, jedoch müssen potenzielle Nachteile einer solchen Beteiligung erwogen werden. Dabei ist eine nachhaltige Lösung gefragt, die die Arbeitnehmer, die ihren Arbeitsplatz und ihren Lohn behalten haben (unter Berücksichtigung der Flexicurity und der Zeiten von Arbeitslosigkeit und Umschulung), langfristig an der Erholung des Unternehmens und der Wirtschaft teilhaben lässt. Das begründete Eigeninteresse der Arbeitnehmer an der Wirtschaftlichkeit und damit am langfristigen Erfolg wirkt sich somit auch positiv auf das Unternehmen aus.

- 3.4.2 Die finanzielle Beteiligung am Arbeit gebenden Unternehmen wird häufig als **doppeltes Risiko** eingestuft. So führen Kritiker von MAB stets an, im Falle einer Insolvenz sei neben dem Arbeitsplatz auch das von Arbeitnehmern eingebrachte Kapital gefährdet. Dabei muss zwischen einer Kapitalbeteiligung, die das Arbeitsentgelt unangetastet lässt ("*on top*"), und einer solchen, bei der Ersparnisse der Arbeitnehmer in das Arbeit gebende Unternehmen investiert werden, klar unterschieden werden. Für den letzteren Fall sollten die Ansprüche der Arbeitnehmer bei einer Liquidation und/oder Insolvenz vorrangig, also vor den übrigen Gläubigern, bedient werden. Des Weiteren sollten Lösungen wie das "*Poolen*" des **Risikos oder Rückversicherungen** für grenzüberschreitende Fälle weiterentwickelt werden.

### 3.5 Corporate Governance und Kapitalbeteiligung

- 3.5.1 Ungeachtet anderer Formen der Mitbestimmung und Mitwirkung an Unternehmensentscheidungen können Kapitalbeteiligungen – je nach Ausgestaltung – zu **einer Beteiligung an Entscheidungsprozessen, z.B. über die Aktionärsstimmrechte**, führen. Im Falle von Aktien als Beteiligung können die Aktionärsstimmrechte entweder individuell oder kollektiv, z.B. durch eine Beteiligungsgesellschaft, ausgeübt werden.
- 3.5.2 Unternehmen, die in größerem Ausmaß **Belegschaftsaktien** ausgeben, verfügen über eine anspruchsvolle, aber **geduldige und treue Gruppe von Aktionären**, ihren eigenen Arbeitnehmern. Das lässt sie der heute vorherrschenden kurzfristigen Orientierung der Finanzmärkte besser standhalten. **Nachhaltige Unternehmensentscheidungen** und Beachtung von **langfristiger sozialer Verantwortung der Unternehmen (CSR)** statt exzessiver Risikobereitschaft von Managern ist der erwünschte Nebeneffekt dieser Form der MAB.
- 3.5.3 Eine Beteiligung der Mitarbeiter als Aktionäre fördert ein langfristig ausgerichtetes Unternehmensinteresse. Eine gute **Corporate Governance** ist die wahrscheinliche Folge, die dazu beiträgt, den Fortbestand des Unternehmens dauerhaft aufrechtzuerhalten.
- 3.5.4 Wer am Unternehmen mit dem eigenen Arbeitsplatz beteiligt ist, der möchte freilich auch volle Transparenz über die Geschäftszahlen und Beteiligung an Unternehmensentscheidungen. Insofern korrespondiert die Beteiligung, die sich auf Mitbesitzrechten gründet, mit der Beteiligung, die auf Informations-, Konsultations- und Mitentscheidungsrechten fußt.

### 3.6 **Kapitalbeteiligung und Beteiligung an Entscheidungsprozessen**

- 3.6.1 Entgegen gängigen Befürchtungen – insbesondere in Unternehmen ohne bisherige finanzielle Beteiligung – **beschränkt MAB den Unternehmer nicht in seiner Autonomie**, sondern unterstützt ihn eher in Entscheidungsprozessen.
- 3.6.2 Für die Aktionäre eines Unternehmens ist es von Vorteil, wenn sie wissen, dass sie neben anderen Anteilseignern auch Beschäftigte des Unternehmens an ihrer Seite haben, die gleichgerichtete Ziele verfolgen. Die positive **Mitwirkung durch Wahrnehmung der Eigentumsrechte**, mit der damit verbundenen Verantwortung jedes beteiligten Arbeitnehmers, kann zur Stärkung der Corporate Governance<sup>8</sup> beitragen, und die Möglichkeit, Vorschläge zur Unternehmensstrategie auszutauschen, würde die Auswahl an Unternehmensentscheidungen im Rahmen der vorgenannten Einschränkungen bereichern. Mitarbeiteraktionäre müssen dieselben Rechte wie andere Aktionäre haben
- 3.6.3 Schließlich sei klargestellt, dass sich weder angestammte Mitbestimmungsrechte in den betreffenden Mitgliedstaaten noch das vertragliche Arbeitsverhältnis durch Eigentumsrechte aufgrund von MAB ändern sollen und können. Sie bleiben durch MAB unberührt.

## 4. **Eine europäische Herangehensweise: Bausteine für praktische Probleme und Lösungen**

Die Entwicklung und Förderung leicht verständlicher und handhabbarer Modelle einer europäischen MAB wären von großer politischer Bedeutung für die Ausgestaltung des Europäischen Wirtschafts- und Sozialraums. Grundsätzlich muss die Teilnahme an solchen Modellen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer freiwillig bleiben. Ihre Finanzierung erfolgt zusätzlich zum arbeits- und/oder tarifvertraglich vereinbarten Einkommen oder aus ausgeschütteten Gewinnbeteiligungen.

### 4.1 **Kombination aus Kapitalbeteiligung und Erfolgsbeteiligung als Zukunftstrend der MAB**

- 4.1.1 Für den Fall einer aktienbasierten Gewinnbeteiligung mit einer Haltefrist sollten unter Berücksichtigung einer nachgelagerten Besteuerung drei Schritte unterschieden werden:
- Die initiale Phase der Beteiligung der Arbeitnehmer an den Unternehmensgewinnen.
  - Eine Zwischenphase, in der die akkumulierten Mittel in eine Unternehmensbeteiligung angelegt werden.
  - Die Schlussphase, in der die erworbenen Anteile den Arbeitnehmern zur freien Verfügung überlassen werden.

---

<sup>8</sup> So, wie etwa in Österreich, besteht die Möglichkeit, die MAB als gemeinsame Beteiligungsgesellschaft auszuführen.

4.1.2 Formen der Kapitalbeteiligung, bei denen der Anteilserwerb **über einen treuhänderischen Fonds** durch eine zusätzlich zum Arbeitsentgelt gewährte Gewinnbeteiligung finanziert wird, existieren bereits. Dabei wird gewöhnlich eine selbstständige Beteiligungsgesellschaft<sup>9</sup> gebildet, die die Anteile der Arbeitnehmer als treuhänderischer Fonds verwaltet. Die Verwaltung der Beteiligungsgesellschaft sollte auf demokratischer Basis durch Wahl Ausdruck aller Mitarbeiteraktionäre sein, ohne vom Management beeinflusst zu sein. *Best-Practice*-Beispiele für Beteiligungsgesellschaften finden sich bei AUCHAN<sup>10</sup> (Frankreich); HOMAG AG<sup>11</sup> (Deutschland); Pfalz Flugzeugwerke PFW Aerospace AG<sup>12</sup> (Deutschland); Voestalpin AG<sup>13</sup> (Österreich); Oktogonen Stiftung<sup>14</sup> (Schweden); Herend-ESOP<sup>15</sup> (Ungarn); Tullis Russel ESOP<sup>16</sup> (Großbritannien); Eircom-ESOP<sup>17</sup> und Aerlingus-ESOP<sup>18</sup> (Irland).

4.1.3 Um eine weitere Verbreitung von Beteiligungsgesellschaften zu ermöglichen, sollten die identifizierbaren *Best-practice*-Beispiele (siehe auch Anhang) aufgearbeitet werden.

## 4.2 Steueranreize und gegenseitige Anerkennung von MAB-Konzepten

4.2.1 Steueranreize sind nachweislich<sup>19</sup> keine unabdingbare Voraussetzung der Mitarbeiterbeteiligung, jedoch ein **effektives Instrument zur Förderung ihrer Verbreitung** in den Ländern, die sie anbieten. Obwohl sie das am meisten verbreitete Förderinstrument darstellen, würde ein europäisches Modell jedoch, welches steuerliche Anreize verbindlich vorschriebe, die Kompetenzen der EU überschreiten, und mit nationalen Gesetzgebungskompetenzen kollidieren. Da aber in der Realität länderübergreifende Unternehmenstätigkeiten und Erwerbsbiografien zunehmen, lässt sich durch die weiterhin nur national beschränkten Formen die MAB nicht im gewünschten Ausmaß in Europa ausweiten. Zur Realisierung einer MAB in ausländischen Dependancen verbleibt daher meist nur, teure Expertise einzukaufen, die die Einführung derart verteuert, dass davon meist wieder Abstand genommen wird. Ein **optionales, homogenes und einfaches Anreizmodell, mit EU-weit gleicher steuerlicher Ausgestal-**

---

9 In Kontinentaleuropa üblicherweise eine GmbH, Stiftung oder ein Verein, in angloamerikanischen Ländern ein Trust.

10 Zweck: Förderung von Loyalität und Mitarbeitermotivation; vgl. <http://www.groupe-achan.com/emploi.html>.

11 Zweck: Finanzierung von Wachstum; <http://www.homag.com/de-de/career/Seiten/mitarbeiterkapitalbeteiligung.aspx>.

12 Zweck: EADS Konzernabsplattung; <http://www.netz-bund.de/pages/mitarbges.pdf>, ab Seite 32 ff.

13 Zweck: Privatisierung und strategische Beteiligung; [http://www.voestalpine.com/annualreport0809/de/management\\_report/employees.html](http://www.voestalpine.com/annualreport0809/de/management_report/employees.html).

14 Zweck: Förderung von Loyalität und Mitarbeitermotivation; vgl. Handelsbanken, Annual Report 2009, [http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor\\_relations\\_en\\_hb\\_09\\_eng\\_ar\\_rev/\\$file/hb09eng\\_medfoto.pdf](http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_en_hb_09_eng_ar_rev/$file/hb09eng_medfoto.pdf), S. 53, 56.

15 Zweck: Privatisierung sowie Förderung von Loyalität und Mitarbeitermotivation; <http://www.herend.com/en/manufactory/story/>, ohne Details zum ESOP, siehe Jahr 1992.

16 Zweck: Unternehmensnachfolge; <http://www.tullis-russell.co.uk/group/about/>.

17 Zweck: Privatisierung und strategische Beteiligung; <http://www.esop.eircom.ie/>.

18 Zweck: Privatisierung und strategische Beteiligung; <http://www.aerlingus.com/aboutus/investorrelations/shareregister/>.

19 Siehe PEPPER-IV-Bericht, Teil. I, Kapitel IV, Seite 56-58.

**tung und Anreizhöhe**, könnte die Zahlen der Fälle mit Bereitschaft, eine MAB einzuführen, erheblich steigen lassen, da so auch konzernweite Angebote<sup>20</sup> einfach auszugestalten sind.

- 4.2.2 Als kleinster gemeinsamer Nenner könnte die **nachgelagerte Besteuerung** als Grundlage für einen Modellvorschlag genommen werden.
- 4.2.3 Bevor ein europäisches Modell mit einheitlicher steuerlicher Begünstigung gefunden ist, sollte die **gegenseitige Anerkennung der Modelle** der einzelnen EU-Mitgliedstaaten angestrebt werden. Das würde die Attraktivität und Handhabbarkeit von MAB auch schon ohne einheitliche europäische Lösung verbessern.
- 4.2.4 Neben steuerlichen Anreizen können Unternehmen auch Anreize in Form von Ermäßigungen gewähren.

#### 4.3 **MAB in Genossenschaften**

- 4.3.1 **Produktionsgenossenschaften sind ein gutes Beispiel** für MAB, insbesondere wenn die meisten Arbeitnehmer sowohl Miteigentümer als auch Arbeitnehmer sind. Im Einklang mit den weltweit anerkannten Werten und Grundsätzen der Genossenschaften haben sämtliche Arbeitnehmer/Mitglieder das uneingeschränkte Recht auf Mitwirkung an der Entscheidungsfindung<sup>21</sup>. Wenn Arbeitnehmer ihr Unternehmen besitzen, kontrollieren und managen, führen diese garantierten Rechte erfahrungsgemäß zu besseren wirtschaftlichen Ergebnissen und einer höheren Überlebensfähigkeit in der Krise und somit zum langfristigen Erhalt ihrer Arbeitsplätze in ihrem regionalen Lebensumfeld. Eine rechtlich konstituierte Interessenvertretung wird die Schaffung eines Rahmens für die verstärkte finanzielle Beteiligung anregen.

#### 4.4 **MAB im Öffentlichen Dienst**

- 4.4.1 Das Angebot der MAB erfolgt überwiegend in Rechtsformen der Aktiengesellschaft oder Gesellschaft mit beschränkter Haftung, da sich hier die Umsetzung relativ einfach gestaltet. Bestimmte Unternehmensformen, vor allem im nicht-kommerziellen Bereich – und damit auch deren Beschäftigte – sind per se von der Möglichkeit ausgeschlossen (Öffentlicher Dienst, Unternehmen ohne Erwerbzzweck) oder können ein Angebot nur äußerst schwierig umsetzen (Vereine, Stiftungen, usw.). In diesen Bereichen findet sich aber eine große Anzahl von Unternehmen und damit auch Erwerbstätigen, denen derzeit keine MAB möglich ist.

---

<sup>20</sup> Vgl. Thyssen Krupp: <http://www.thyssenkrupp.com/de/investor/belegschaftsaktie.html>.

<sup>21</sup> Vgl. beispielsweise ILO-Empfehlung 193 betreffend die Förderung der Genossenschaften.

- 4.4.2 Unbeschadet des Subsidiaritätsprinzips sollte deshalb Ziel sein, ein Modell zu verfolgen, das **allen Berufsgruppen und allen Unternehmensformen** eine Möglichkeit der finanziellen Beteiligung ihrer Mitarbeiter eröffnet, wobei die besondere Situation des Öffentlichen Sektors zu berücksichtigen ist.

Brüssel, den 21. Oktober 2010

Der Präsident  
des Europäischen Wirtschafts-  
und Sozialausschusses

**Staffan NILSSON**

---

**NB:** Siehe Anhang: Die Anhänge können in deutscher, französischer und englischer Sprache unter <http://www.intercentar.de/de/forschung/schwerpunkt-mitarbeiterbeteiligung/ewsa-initiativstellungnahme-soc-371/> abgerufen werden.

**ANHANG**  
zu de  
**STELLUNGNAHME**  
des Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschusses  
zum Thema  
**"Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung in Europa"**

**Anhang I**

**Das Bausteinmodell ("Building Block Approach") für ein EU-Modell**

Die Veröffentlichung "Mitarbeiterbeteiligung für ein Neues Soziales Europa" (abrufbar in DE, FR, EN, IT, PL unter <http://www.intercentar.de/en/research/focus-financial-participation-of-employees/>) beschreibt den Weg zu einer europäischen Lösung und dient als Hintergrundmaterial für die EWSA-Stellungnahme. Die Publikation ist eine Antwort auf den Bericht des Europaparlaments zur Vermögensbildung und die eingangs erwähnte Kommissionsmitteilung. Das darin aufgegriffene Postulat einer Empfehlung des Rats zu einer Europäischen Plattform für MAB auf Basis des so genannten Bausteinmodells kann dann auf freiwilliger Basis im Wege der gegenseitigen Anerkennung umgesetzt werden. Ein Beispiel dafür ist die im Dezember 2009 erfolgte Anerkennung des französischen FCPE-Modells und seiner nachgelagerten Besteuerung durch die deutschen Steuerbehörden (die Gleichbehandlung gleichgelagerter deutscher Modelle wurde ebenfalls verfügt).

**Definition der drei grundlegenden Elemente der MAB**

Das Bausteinmodell entspricht hinsichtlich der Mindestanforderungen (z.B. Transparenz, keine Diskriminierung usw.) den Postulaten der Europäischen Kommission; die Gewährung von Steuervorteilen wird durch dieses Modell weder vorausgesetzt noch ausgeschlossen. Alle Elemente sind fakultativ sowohl für Unternehmen als auch für Mitarbeiter. Die Elemente können entsprechend den besonderen Bedürfnissen des Unternehmens miteinander kombiniert werden. Damit ergeben sich folgende drei in den PEPPER-Berichten genannten grundlegende Elemente der MAB:

**1. Bare und aufgeschobene Gewinnbeteiligung**

Im Rahmen der Modelle der baren und aufgeschobenen Gewinnbeteiligung ist ein Teil der Arbeitnehmervergütung unmittelbar an die Unternehmensgewinne gekoppelt. Anders als bei individuellen Anreizen basiert dieses Konzept auf einem kollektiven Schema, welches generell für alle Arbeitnehmer gilt. Die Beteiligung kann auf Basis der Gewinne, der Produktivität oder der Erträge berechnet werden. Der Anteil wird in der Regel zusätzlich zum festen Lohn ausgezahlt und stellt einen variablen Teil der Vergütung dar. Er kann bar direkt an jeden Mitarbeiter ausgezahlt oder - bei aufgeschobener Gewinnbeteiligung - in betriebliche oder überbetriebliche Sparpläne bzw. Fonds eingezahlt und in Unternehmensaktien bzw. -anteile oder auf den Kapitalmärkten investiert werden.

## 2. Kapitalbeteiligung auf Basis von Belegschaftsaktien und -Aktienoptionen

Im Rahmen von Kapitalbeteiligungsplänen können Aktien bzw. Anteile unentgeltlich verteilt oder zum Marktpreis oder zu Vorzugsbedingungen an die Belegschaft veräußert werden. Die Vorzugsbedingungen können in einem Preisnachlass (*Discounted Stock Purchase Plan*), in Preisermäßigung durch Stundung (grundsätzlich im Zusammenhang mit Kapitalerhöhungen) oder in den Vorzugsrechten für alle oder eine Gruppe von Mitarbeitern beim öffentlichen Aktienverkauf bestehen. Um das Problem der Bewertung in nicht börsennotierten kleinen und mittelständischen Unternehmen aufzuschieben, kann die Kapitalbeteiligung zunächst in Form eines Mitarbeiterdarlehens an das Unternehmen organisiert werden, wobei die Schulden des Unternehmens später in Anteile umgewandelt werden. Dann kann die Bewertung der zu übertragenden Anteile bis zum Zeitpunkt der eigentlichen Umwandlung des Darlehens in Anteile (*Debt-to-Equity Swap*) aufgeschoben werden, ohne dass es zu einer Verzögerung bei der Umsetzung des Plans kommt.

Belegschafts-Aktienoptionen werden, im Gegensatz zu an das Management für individuelle Leistungen gewährten Aktienoptionen, grundsätzlich allen Mitarbeitern angeboten. Das Unternehmen überträgt den Mitarbeitern Aktienoptionen, die die Mitarbeiter zum Erwerb von Aktien zu einem späteren Zeitpunkt, jedoch zu dem im Zeitpunkt der Optionsübertragung geltenden Preis berechtigen. Der potenzielle Gewinn ergibt sich in erster Linie aus der Preisdifferenz bei steigenden Aktienkursen.

## 3. Employee Stock Ownership Plans als kollektives Modell

Employee Stock Ownership Plans (ESOPs) sind durch das Unternehmen finanziert, welches entweder Anteile bzw. Aktien des Unternehmens, Finanzmittel für deren Erwerb oder Sicherheiten für einen Kredit zur Finanzierung des Erwerbs existierender oder neuer Anteile bzw. Aktien, bereitstellt. Die Elemente können kombiniert werden, so dass sich folgende Strukturmerkmale ergeben:

- i. Das Unternehmen gründet einen treuhänderischen ESOP-Fonds zugunsten der Mitarbeiter (in Kontinentaleuropa in Form einer Kapitalgesellschaft, eines Vereins oder einer Stiftung; im angloamerikanischen Rechtskreis in der Regel in Form eines Trusts);
- ii. Der ESOP-Fonds wird normalerweise durch eine Kombination aus Leistungen des Unternehmens und einem Kredit finanziert. Der ESOP-Fonds kann den Kredit direkt von einer Bank aufnehmen oder aber vom Unternehmen, das seinerseits ein Darlehen bei einer Bank oder bei einem anderen Kreditgeber aufnimmt. Anteile bzw. Aktien werden entweder von Altaktionären erworben oder im Rahmen einer Kapitalerhöhung ausgegeben.
- iii. Die Anteile bzw. Aktien werden durch ESOP-Fonds treuhänderisch für die Mitarbeiter gehalten und erst nach einer Sperrfrist den persönlichen Konten der Mitarbeiter zugeordnet.
- iv. Das Darlehen kann durch direkte Zahlungen des Unternehmens an den ESOP-Fonds, aus dem Erlös vom Aktienverkauf an den Gewinnbeteiligungsplan auf Aktienbasis sowie aus den Dividenden auf Anteile bzw. Aktien, die der ESOP-Fonds hält, getilgt werden.

## Anhang II

Übersicht der nationalen MAB-Modelle zum Zeitpunkt 2008, PEPPER-IV-Bericht unter:

<http://www.eurofound.europa.eu/areas/participationatwork/pepperreports.htm>

Zusammenfassungen in DE/FR/EN/IT/PL unter:

<http://www.intercentar.de/en/research/focus-financial-participation-of-employees/the-pepper-iv-report/>

## Anhang III

### Best-Case Beispiele

#### 1. Das französische Auchan-Modell - Steigerung von Mitarbeiterloyalität und -motivation

1961 eröffnet Gérard MULLIEZ das erste AUCHAN-Geschäft auf den "Hauts Champs" in Roubaix (Nordfrankreich). Weitere Geschäftseröffnungen folgen, zunächst nur in Frankreich, später auch in Spanien, Italien, Luxemburg, Portugal, Ungarn, Polen, Rumänien und sogar China, Taiwan, Russland, Dubai und der Ukraine. Untergliedert in die vier Kerngeschäftsbereiche Hypermärkte, Supermärkte, Einkaufszentren und Bankwesen, ist Auchan somit in 13 Ländern vertreten.

AUCHAN ist der elftgrößte Lebensmitteleinzelhändler der Welt und in Europa die Nr. 7: Im Jahr 2009 verzeichnete das Unternehmen Einnahmen von 39,7 Mrd. EUR vor Abzug der Steuern, ein EBITDA von 2,348 Mrd. EUR, einen auf die Eigentümer des Mutterunternehmens entfallenden Jahresgewinn von 661 Mio. EUR sowie eine Mitarbeiterzahl von 243.000 (durchschnittliches Vollzeitäquivalent).

Die Unternehmensvision: Steigerung von Kaufkraft und Lebensqualität der größtmöglichen Zahl von Kunden durch verantwortungsvolle, professionelle, engagierte und anerkannte Mitarbeiter. Ein einziges Ziel: eine führende, innovative Einzelhandelsgruppe mit mehreren Vertriebskanälen zu werden. Unverrückbare Werte: Vertrauen, Beteiligung und Fortschritt.

Ein Unternehmensprojekt, das sich auf das Konzept des partizipativen Managements stützt:

- Wissensaustausch: Aus- und Fortbildung, Information
- Beteiligung an Entscheidungen: Vertrauen, Ermöglichung von Initiativen
- Gewinn- und Aktienbeteiligung: Beteiligung der Belegschaft an Gewinn und Aktienkapital

Finanzielle Beteiligung in Ergänzung zum individuellen Einkommen erfolgt nach einem verbindlichen Gewinnbeteiligungsplan ("*participation*", eingeführt 1968) und einem freiwilligen Gewinnbeteiligungsplan ("*intéressement*", eingeführt 1972). Im Rahmen eines Sparplans ermöglichen diese beiden Pläne der Belegschaft den Erwerb von Gesellschaftsanteilen.

Heute befinden sich bis zu 87% der Aktien der AUCHAN-Gruppe im Besitz der Familie MULLIEZ und bis zu 13% sind im Besitz von 110.000 Arbeitnehmeraktionären in Frankreich, Spanien, Portugal, Italien, Luxemburg, Polen und Ungarn. Der Aktienwert wird jedes Jahr von einem Kollegium aus 3 unabhängigen Sachverständigen festgesetzt.

## **2. Der Employee Stock Ownership Plan (ESOP) als Instrument zur Unternehmensnachfolge in Großbritannien**

Mitarbeiteraktienpläne finden in Großbritannien zunehmend Anwendung als Instrumente zur Sicherung der Unternehmensnachfolge, sind dort jedoch nicht annähernd so weit verbreitet wie in den USA. Im Hauptteil dieses Berichts wird die in ganz Europa bestehende tragische Situation beschrieben, dass jedes Jahr private Unternehmen zusammenbrechen, da ihre Eigentümer nicht länger in der Lage sind, beteiligt zu bleiben, und niemanden Nahestehenden haben, dem sie das Unternehmen überlassen könnten, oder die Eigentümer sie an Aufkäufer verkaufen, die wiederum Produktionszentren schließen und Mitarbeiter entlassen, nur um die Gewinnspanne dessen zu erhöhen, was von dem Unternehmen übrig bleibt. Eigentümer mit ESOPs müssen die Kontrolle nicht abgeben - stattdessen können sie nach Belieben 10, 20 oder 30 Prozent des Gesellschaftsvermögens an ihre Mitarbeiter verkaufen. Einige verkaufen ihr Unternehmen nach dem einen oder anderen ESOP sogar zu 100 Prozent an ihre Mitarbeiter.

### **2.1 Wie ist die Vorgehensweise?**

Es wird ein betrieblicher Sozialfonds eingerichtet. Dabei stellt das Unternehmen den Treuhändern zunächst Mittel bereit, etwa in Form eines Darlehens. Anderenfalls kann das Unternehmen, wenn es nicht privat geführt wird, die Kreditaufnahme durch den Fonds bei einer Bank oder bei Dritten garantieren. Die Treuhänder verwenden diese Mittel, um von scheidenden Anteilseignern unparteiisch Aktien zu erwerben. Die Aktien werden zur Realisierung eines Mitarbeiteraktienplans verwendet. Durch diesen können die Eigentümer allen Vollzeitbeschäftigten unter den gleichen Bedingungen die Möglichkeit zur Beteiligung bieten, wobei die Mitarbeiter nicht verpflichtet sind, Anteilseigner zu werden. Ist jedoch die Zukunft eines Unternehmens bedroht - ohne dass eine radikale Sanierung erforderlich wäre - beteiligen sich tendenziell sämtliche Mitarbeiter. Erfolgt die Umsetzung nach einer steuerlich geförderten staatlichen Regelung, wie etwa SAYE ("Save As You Earn")/Sharesave, der Enterprise Management Incentive oder dem Share Incentive Plan (SIP), wird der Mitarbeiteraktienplan niedrig besteuert (oder sogar vollständig von der Steuer befreit). Sowohl für den verkaufenden Anteilseigner als auch für das Unternehmen und seine Mitarbeiter ist dies im Ergebnis sehr steuergünstig. Derartige Transaktionen können interessant sein für Eigentümer, die für ihr Unternehmen Kontinuität anstreben und gleichzeitig einen Gegenwert für ihre Aktien erhalten möchten.

### **2.2 Einrichtung eines betrieblichen Sozialfonds**

- Der Fondsmechanismus wird durch Bankkredite finanziert, um die Gesellschaftsanteile zu erwerben und Gesellschaftsgewinne zur Rückzahlung der Bankkredite zu erhalten.

- Der Fonds gibt die Anteile über nach dem Bona-fide-Grundsatz realisierte Mitarbeiteraktienpläne an die Belegschaft aus und erwirbt die Anteile zudem zur späteren Wiederanlage von ihnen zurück, wenn sie sie verkaufen. Der Verkauf der Mitarbeiteraktien an den betrieblichen Sozialfonds erfolgt stückweise und unter Erhebung der Kapitalertragssteuer, um die Aktien dem betrieblichen Sozialfonds zur Verfügung zu stellen bzw. Liquidität aus dem Markt aufzunehmen (Cash Extraction). Durch den Fonds werden die Aktien, die von Mitarbeitern bei ihrer Pensionierung verkauft werden, für nachfolgende Generationen wieder angelegt.
- Zunächst muss der Wert der Gesellschaftsanteile von unabhängiger Seite festgesetzt werden – was nicht so einfach ist, wenn das Unternehmen privat geführt wird. Ermittlung eines Wertes: der Verkauf sollte gemäß offizieller Prüfung unvoreingenommen erfolgen. Die britische Zoll- und Finanzbehörde HM Revenue & Customs veranschlagt den Wert von privaten Gesellschaftsanteilen üblicherweise deutlich geringer als den Wert börsennotierter Aktien, mit der Begründung, dass private Gesellschaftsanteile nicht gehandelt werden können. Erfolgte der Verkauf zu einem höheren Preis als der von HMRC als angemessen erachtete, versucht die Behörde möglicherweise, die Differenz zur Einkommensteuer zu veranlagern. Wurde jedoch eine Mitarbeiterstiftung eingerichtet, kann diese zur Schaffung eines internen Aktienmarktes genutzt werden, der innerhalb des Unternehmens den Aktienverkauf durch Mitarbeiter ermöglicht. Das Vorhandensein eines internen Marktes hebt die Rechtfertigung für die Wertschmälerung von Anteilen einer Privatgesellschaft zum Teil auf und kann daher zu einem höheren Wert führen.

### 2.3 Fallbeispiel: Child Base

*Das Unternehmen "Child Base" mit Sitz in Newport Pagnell, Buckinghamshire, das zu 50% in Privatbesitz und zu 50% im Besitz der Mitarbeiter ist, verzeichnete im letzten Jahr einen Vorsteuergewinn von 2,7 Mio. £ bei einem Umsatz von 27,7 Mio. £. Gegenwärtig liegt es auf Platz 31 der Sunday Times-Liste der "100 besten Arbeitgeber Großbritanniens".*

Was als einzelne Kindertagesstätte für 20 Kinder in einem englischen Dorf begann, ist heute ein großes Unternehmen. Wie der Vorstandsvorsitzende von Child Base, Mike Thompson, erläutert, betreibt sein Unternehmen 38 Kindertagesstätten im Südwesten Englands mit insgesamt 1.100 Mitarbeitern. In der langfristigen Ausrichtung der Firma wurden drastische Veränderungen vorgenommen, um Child Base als ein in Mitarbeiterbesitz befindliches Unternehmen fortzuführen. Child Base war ein Familienunternehmen - Mike Thompson trug die alltägliche Verantwortung, sein Vater war der Vorsitzende. Die Thompsons waren die Hauptaktionäre, wobei das Unternehmen auch eine Reihe von externen Investoren hatte. Dies hat sich jedoch im Laufe der letzten zehn Jahre geändert. Die Belegschaft in jeder der Kindertagesstätten wurde dazu angehalten, Anteile an dem Unternehmen zu erwerben, zunächst nach dem Prinzip "Zwei zum Preis von einem", das jedoch vor kurzem in "Drei zum Preis von einem" umgewandelt wurde. Die verbleibenden Privataktionäre haben sich dazu verpflichtet, ihre Anteile auf den betrieblichen Sozialfonds überschreiben zu lassen, so dass die Mitarbeiter entweder ihre eigenen Aktien halten oder sie über den betrieblichen Sozialfonds gemeinsam besitzen können. Mittlerweile ist der Anteil im Familienbesitz der Thompsons auf rund 28 Prozent gesunken. Ziel ist, die Gesellschaftsanteile in den kommenden zehn Jahren zu 100 Prozent in den Besitz der Mitarbeiter zu übertragen.

Mike Thompson weist darauf hin, dass diese Anteile in den letzten sechs Jahren erheblich an Wert gewonnen haben, mit einer Dividendenerhöhung von 6 auf 12,5 Prozent. Zweimal im Jahr, im Mai und November, organisiert Child Base Aktienhandelstage, an denen Aktien zu dem von den Wirtschaftsprüfern des Unternehmens festgesetzten Wert gekauft oder verkauft werden können. Child Base verfügt über gewählte Vertreter im betrieblichen Sozialfonds und Mike Thompson muss seine Position als Geschäftsführer durch Leistung rechtfertigen und nicht nur anhand der Größe seiner Aktieneinlage. Die Gewinne haben es dem Unternehmen (über den betrieblichen Sozialfonds) ermöglicht, einen Mechanismus einzurichten, um Aktionäre abzufinden, dies betrifft auch einen Teil der Aktieneinlage der Familie Thompson. Diese Regelung, so Mike, bietet den Investoren einen fairen und gerechten Ausstieg.

## 2.4 Fallbeispiel: Parfett's

*Parfett's ist ein Abholmarkt an sechs Standorten in ganz England.*

Alan Parfett gründete das Unternehmen 1980 mit seiner Frau und seinem ältesten Sohn Steve. 1989 trat Alan in den Ruhestand und Steve Parfett übernahm die Rolle des Geschäftsführers. Als auch Steves Pensionierung bevorstand, kam das Thema Unternehmensnachfolge auf. Da keine unmittelbare Aussicht darauf bestand, das Unternehmen einer dritten Generation übergeben zu können, beschloss die Familie Parfett im Jahr 2008, das Eigentum an dem Unternehmen auf die Mitarbeiter zu übertragen.

*"Wir zogen sämtliche Optionen in Betracht, selbst die Übernahme des Unternehmens durch das Management, den Verkauf an Investoren in Übersee oder den Verkauf an die Konkurrenz", erläutert Steve Parfett. "Doch wir wollten nicht, dass das Unternehmen entflochten und umbenannt wird. Da ich in jungen Jahren bei John Lewis gearbeitet hatte, sprach ich mit ihnen und mir wurde bewusst, dass es sehr dynamische Mitarbeiterbeteiligungsprogramme gibt, was für uns die ideale Lösung zu sein schien." Steve erklärt, der Familie sei es wichtiger gewesen, das erfolgreiche Unternehmen, das sie über 28 Jahre aufgebaut hatten, zu erhalten, als den Höchstpreis dafür zu bekommen: "Wir sind gerne bereit, dies zu tun; so wird der Name des Unternehmens weitergeführt und die Unabhängigkeit bewahrt." Das zweistufige Verfahren von Parfett's umfasst eine schrittweise Übergabe, um Kontinuität zu gewährleisten. Die Familie hat eine Mehrheitsbeteiligung an die Belegschaft verkauft und so ihre Bereitschaft zur Mitarbeiterbeteiligung signalisiert. Ziel ist es, Parfett's in sieben bis zehn Jahren vollständig in den Besitz der Mitarbeiter zu übergeben. (Quelle: John Lewis Partnership)*

## 3. Die voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung als Beispiel einer strategischen Beteiligung

Die Mitarbeiterbeteiligung in der voestalpine AG besteht seit November 2000. Sie wurde im Konzern selbst entwickelt und stellt mit ihrem Konzept des "strategischen Eigentums" der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am eigenen Unternehmen einen Spezialfall in der Diskussion um Kapitalbetei-

lungen der Belegschaft dar. Das langfristig gebündelte Stimmrecht aller beteiligten Mitarbeiter macht die Belegschaft mit mehr als 10% der Aktien des Konzerns zu einem Großaktionär.

### 3.1 **Der Konzern voestalpine**

Die voestalpine AG ist ein internationaler Konzern, der im Bereich der Stahlerzeugung und der Stahlverarbeitung tätig ist. Untergliedert in fünf Divisionen ist der Konzern in ca. 300 Gesellschaften in rund 60 Ländern weltweit vertreten. Die Zentrale befindet sich in Linz, Österreich. In Summe erwirtschaftete der Konzern in seinem Geschäftsjahr 2009/2010, das mit März 2010 endete, trotz der extrem schwierigen Bedingungen der weltweiten Wirtschaftskrise als einer der profitabelsten europäischen Stahlerzeuger einen Gesamtumsatz von rund 8,55 Mrd. EUR und ein EBIT von 352 Mio. EUR. Weltweit beschäftigt die voestalpine AG 39.800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, davon ungefähr die Hälfte in Österreich.

### 3.2 **Strategische Grundlagen und Entwicklung des Modells**

Im Rahmen der Diskussion über die Vollprivatisierung des Konzerns im Frühjahr 2000 (damaliger Staatsanteil rund 38%, heute gänzlich privatisiert) entstand in Gesprächen zwischen Konzernmanagement und Konzernbetriebsrat die damals in Österreich einmalige Idee einer massiven Kapitalbeteiligung der eigenen Belegschaft bei einem wirtschaftlich erfolgreichen Unternehmen. Die Belegschaft als wesentlicher Großaktionär stabilisiert die Eigentümerstruktur und unterstützt in dieser Rolle die langfristig orientierte Weiterentwicklung des Konzerns. Neben dieser grundlegenden Zielsetzung sollte auch die Möglichkeit geschaffen werden, dass Mitarbeiter als Aktionäre am Erfolg des Unternehmens zusätzlich partizipieren können. Gemeinsam wurde eine Privatstiftung zur Verwaltung der Kapitalbeteiligung eingerichtet.

### 3.3 **Das österreichische Modell**

Das österreichische System der Kollektivverträge sieht die Möglichkeit von so genannten "Öffnungsklauseln" vor, durch die Teile der flächendeckenden Lohn- und Gehaltserhöhung zweckgebunden alternativ verwendet werden können. Dieses Instrument wurde in Österreich mittels Betriebsvereinbarungen mehrmals zur Finanzierung von laufenden Aktienzuteilungen genutzt. Bei der Zuwendung von jährlichen Erfolgsprämien (Gewinnbeteiligungen) werden regelmäßig auch Aktien an die Mitarbeiter übergeben. Eine steuerliche Förderung derartiger Aktienzuteilungen in Österreich steigert den persönlichen Nutzen zusätzlich. In Österreich sind auf dieser Basis alle Beschäftigten in das Modell integriert. Die Mitarbeiter sind als wirtschaftliche Eigentümer der Aktien dividendenbezugsberechtigt und bündeln ihr Stimmrecht während der gesamten Beschäftigungsdauer im Konzern in der voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung. Durch diese gemeinsame treuhänderische Verwaltung der Aktien ist es möglich, dass die Belegschaft in der Hauptversammlung kollektiv als Großaktionär auftreten kann.

### 3.4 **Das internationale Modell**

Aufgrund unterschiedlicher rechtlicher Grundlagen war es nicht möglich, das österreichische Modell in der bestehenden Form zu "exportieren". Es musste ein kompaktes Modell gefunden werden, das trotz großer Unterschiede im Steuerrecht und auch Arbeitsrecht in Europa in den unterschiedlichsten Ländern eingesetzt werden kann. Beginnend in den Niederlanden (ab 2004) und später in Großbritannien und Deutschland (ab 2009) konnte nach sehr umfangreichen Entwicklungsarbeiten nunmehr ein entsprechendes Modell umgesetzt werden. Mitarbeiter werden eingeladen, sich durch individuellen Erwerb preisreduzierter Aktien am eigenen Konzern zu beteiligen. Die Aktien sind dividendenbezugsberechtigt, unterliegen in der Folge einer fünfjährigen Sperrfrist, das Stimmrecht wird auch auf internationaler Ebene in der voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung gebündelt. Die kollektive Meinungsbildung für die Diskussionen bei der Hauptversammlung wird über den Europabetriebsrat des Konzerns organisiert. Die Beteiligungsquoten liegen im Durchschnitt dieser drei Länder bei rund 15%. Die internationale Mitarbeiterbeteiligung wird durch die geplante sukzessive Integration weiterer Länder ständig ausgebaut.

### 3.5 **Erfahrungen im Konzern**

Derzeit sind im voestalpine Konzern in 49 österreichischen Gesellschaften und 32 Gesellschaften in den Ländern Niederlande, Großbritannien und Deutschland insgesamt rund 21.400 Mitarbeiter in den beiden Modellvarianten am eigenen Unternehmen mit Aktienbesitz beteiligt. Insgesamt halten die Mitarbeiter derzeit 13,3% der Stimmrechte der voestalpine AG (mehr als 22 Mio. Stück Aktien) und sind so momentan einer der drei Großaktionäre des Unternehmens.

Nach nunmehr zehn Jahren der Erfahrung mit der Mitarbeiterbeteiligung können die Träger des Modells, das Management und der Betriebsrat, aber auch die Belegschaft als Gesamtes, eine durchweg positive Bilanz ziehen. Die Kapitalbeteiligung am Unternehmen führte sicherlich zu einer noch tieferen Identifikation mit dem eigenen Unternehmen, zu einem weiter gesteigerten Interesse am wirtschaftlichen Geschehen des Konzerns. Das Beteiligungsmodell ermöglicht es, persönlich am Erfolg des Unternehmens teilzuhaben, durch Dividendenzahlungen und durch eventuelle Kurssteigerung zum Zeitpunkt des individuellen Verkaufs der Aktien. Insbesondere bedeutet die Mitarbeiterbeteiligung in Form einer strategischen Beteiligung eine Erweiterung der Mitwirkungsmöglichkeiten der Belegschaft an der langfristigen Entwicklung des Konzerns, die als sinnvolle Ergänzung zu den bestehenden arbeitsrechtlichen Mitbestimmungsrechten der Belegschaftsvertretung zu sehen ist. "Poison Pill" für unerwünschte Übernahmen, Stabilität in der Eigentümerstruktur, Partnerschaft in wesentlichen Unternehmensentscheidungen im Rahmen der Hauptversammlungen, all dies sind Auswirkungen der massiven Kapitalbeteiligung der Belegschaft der voestalpine AG, zum Nutzen aller Mitarbeiter.

Die innerbetrieblichen Partner in der voestalpine AG haben mit der Entwicklung dieses Modells einer Mitarbeiterbeteiligung kreativ auf neue Herausforderungen reagiert. Der bisherige Erfolg des Modells und die hohe Akzeptanz in der Belegschaft bilden die Basis für die permanente Weiterentwicklung der konzernweiten Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter.

#### 4. Kooperativen - Weitergabe eines Unternehmens an seine Mitarbeiter als SCOP

In Frankreich verschwinden viele Unternehmen, weil sich niemand findet, um die Unternehmensnachfolge anzutreten, und das wird auch in Zukunft so sein. Unter den möglichen Lösungen ist eine noch viel zu unbekannt: die Übernahme durch die Mitarbeiter in Form einer "Société coopérative de production" (SCOP), also einer Produktionsgenossenschaft. Bei der Übertragung eines Unternehmens auf eine SCOP wird den Mitarbeitern des Unternehmens der Produktionsapparat übertragen, zu dessen positiver Entwicklung sie selbst beigetragen haben. Darüber hinaus wird der scheidende Leiter in die Übertragung der Nachfolge an die übernehmende Belegschaft einbezogen. Die Übertragung erfolgt schrittweise mit den Aktionären, die entscheiden, sich zurückzuziehen. Das Betriebskapital wird ebenso nachhaltig gesichert wie die Beziehungen zu allen Kunden, Zulieferern und Partnern. Scheidende und übernehmende Mitarbeiter werden während des gesamten Prozesses von Vertretern des Netzwerks SCOP Entreprises begleitet.

In einem ersten Schritt wird mit dem scheidenden Unternehmer und seinem Stab zusammengearbeitet: dem Wirtschaftsprüfer, dem Juristen, dem Vermögensberater und sogar der Familie. Akte für Akte wird eine vollständige Relevanz- und Zweckmäßigkeitanalyse hinsichtlich der Übertragung auf die Mitarbeiter durchgeführt. Es werden sämtliche Einschränkungen ermittelt, sowohl die objektiven und realen als auch die subjektiven, die vor allem ein Umdenken erfordern, um zu der Überzeugung gelangen zu können, dass die Mitarbeiter in der Lage sind, die Leitung des Unternehmens zu übernehmen. Im Besonderen werden die potenziellen Führungsqualitäten untersucht. Öfter als man glaubt, gibt es unter den Mitarbeitern einen oder mehrere, die in der Lage sind, die Leitung zu übernehmen. Wenn dies nicht der Fall ist, kann die Einstellung einer externen Person in Betracht gezogen werden. Neben dem menschlichen Aspekt gilt es, die Frage der Finanzmittel zu beantworten: sind die Mitarbeiter in der Lage, die Übernahme des Unternehmens auch zu finanzieren?

SCOP Entreprises erläutert ausführlich die Vorteile des Genossenschaftsmodells: unteilbare Reserven für den Aufbau eines kollektiven Vermögens zur Gewährleistung der finanziellen Stabilität der Gesellschaft, gleichberechtigte, gemeinsame Beschlussfassung nach dem Grundsatz "Jeder hat eine Stimme", lokale Verankerung in der Region, gemeinsame Motivation und Dynamik im Zusammenhang mit dem Projekt. Nach dem Unternehmer müssen die Mitarbeiter davon überzeugt werden, dass sie in der Lage sind, ihr eigenes Unternehmen zu übernehmen, ob mit oder ohne Unterstützung einer oder mehrerer externer Personen.

Pierre LIRET - [pliret@scop.coop](mailto:pliret@scop.coop) [les-scop@scop.coop](mailto:les-scop@scop.coop) [www.les-scop.coop](http://www.les-scop.coop)

##### 4.1 "Nachhaltige Sicherung der Struktur angesichts großer Vertriebsgruppen"

*Récapé Scop SA, Fleischeinzelhandel, Département Haute-Garonne, 120 Mitarbeiter. Übertragung des Unternehmens zur Sicherung der Nachfolge im Jahr 2004.*

Die Geschichte von Récapé beginnt im Jahr 1974 mit der Gründung der Gesellschaft als GmbH durch Max Récapé. 1998, acht Jahre nach der Umwandlung zur Aktiengesellschaft, tritt der Gründer in den

Ruhestand und begünstigt die interne Übernahme. 2004 läuft der Aktionärsvertrag aus und mehrere Führungskräfte treten in den Ruhestand. Um zu verhindern, dass sich die Frage der Nachfolge aus demselben Grund nicht regelmäßig wiederholt, beschließen die jüngsten unter den Teilhabern, die Gesellschaft in eine SCOP umzuwandeln.

"Die Rechtsform einer Genossenschaft haben wir dem Unternehmen im November 2004 gegeben", erzählt Michel Rayssac, Vorstandsvorsitzender der SCOP. "Den Sachverständigen zufolge, die uns unterstützt haben, verhalten wir uns jedoch bereits seit einigen Jahren wie eine SCOP!" Philippe Benzoni, Wirtschaftsprüfer der Kanzlei Sygnature ergänzt: "Der Aktionärsvertrag von Récapé beschrieb unbeabsichtigterweise die Arbeitsweise einer SCOP! Statt sich an einen externen Investor zu wenden, entschieden sich die Teilhaber für die Umwandlung in eine SCOP, die für sämtliche Probleme eine Lösung bot: sie gewährleistete die Stabilität des Unternehmens, bezog die Mitarbeiter demokratisch mit ein und stellte einen finanziellen Anreiz dar, indem sie für Erleichterungen bei der zuvor sehr hohen Gewerbesteuer sorgte."

Die Öffnung des Kapitals für die Mitarbeiter ermöglichte überdies die Stärkung des eigenen Kapitals. Nachdem von der Unternehmensleitung einige Aufklärungsarbeit geleistet wurde, sind seit Ende 2005 sämtliche Mitarbeiter am Kapital der SCOP beteiligt. "Die Umwandlung zur SCOP hat zwei Ziele: zum einen die nachhaltige Sicherung der Struktur angesichts großer Vertriebsgruppen und zum anderen die Gewährleistung, dass durch die Übertragung niemand benachteiligt wird", gemahnt Michel Rayssac. Mit etwas mehr als 100 Mitarbeitern und 12 Zweigstellen im Département Haute-Garonne ist die SCOP Récapé ein wichtiger lokaler Akteur des Fleischhandels (Lagerbetrieb, Fleischwarenverarbeitung, Vertrieb). Im letzten Geschäftsjahr erzielte das Unternehmen einen Umsatz von 14 Mio. EUR.

Von Pierre LIRET; Website : [www.recape.fr](http://www.recape.fr)

#### 4.2 **Ceralep, weltweiter Marktführer seines Sektors**

*Ceralep, elektrische Isolatoren, Département Drôme, 50 Mitarbeiter. Übernahme durch die Beschäftigten nach Liquidation durch einen Pensionsfonds im Jahr 2003.*

Anfang 2004 zum Zusammenbruch verurteilt, wird die Firma Ceralep zur Herstellung elektrischer Isolatoren für Strommasten und -kabel mit Sitz in Saint-Vallier im Département Drôme von ihren Beschäftigten gerettet, indem diese sich zu einer SCOP zusammenschließen. Als das Handelsgericht in Romans am 28. Januar 2004 die gerichtliche Liquidation von Ceralep beschließt, glauben nur noch ein paar wenige Mitarbeiter und Gewerkschaftsmitglieder an die Zukunft des Unternehmens, unter ihnen der Sekretär des Betriebsrats, Bruno Piazza, und sein Stellvertreter, Robert Nicaise. Der Produktionsapparat ist leistungsstark, das Personal kompetent. Doch der amerikanische Pensionsfonds PPCI, der die Bilanz für Ceralep vorgelegt hatte, hatte das Personal der liquidierten Firma aus dem Département Drôme abgebaut, um die Kunden zurückzugewinnen. Die im Betriebsrat vertretenen Mitglieder des Allgemeinen Gewerkschaftsbundes verlieren keine Zeit und erwirken die Zusicherung verbindlicher Aufträge. Zu diesem Zeitpunkt kommt ihnen die Idee, eine SCOP zu gründen. Um die

für die finanzielle Garantie ihrer Genossenschaft erforderlichen 100.000 EUR aufzubringen, reichen die Rücklagen der an diesem Abenteuer interessierten Mitarbeiter nicht aus. Daher startet der Betriebsrat auf den Märkten der Region einen öffentlichen Aufruf und verteilt Flugblätter. Der Gemeinderat des Département Drôme sowie mehrere Gemeinden leisten einen Beitrag und innerhalb von weniger als vier Wochen kann durch die Bereitstellung von Mitteln seitens eines jeden der Mitarbeiter und 800 weiterer Personen dem Handelsgericht in Romans ein Antrag vorgelegt werden; am 15. April 2004 erkennt das Gericht die Gründung der SCOP an, durch die die Arbeitsplätze von 53 der anfänglich 92 Mitarbeiter erhalten werden können. Robert Nicaise übernimmt die Leitung der SCOP. Seit der Übernahme übertrifft Ceralep jedes Jahr seine Ziele (eine Produktion von 1.200 Tonnen pro Jahr) und knüpft wieder an Gewinne an. Heute ist das Unternehmen einer der weltweiten Marktführer in der Herstellung sehr großer einteiliger Isolatoren und europäischer Marktführer im Bereich Hoch- und Höchstspannungsisolatoren. Das Unternehmen hat sich seinen Kundestamm für seine traditionellen Isolatoren erhalten (Areva, Nexans, ABB, Siemens...) und arbeitet gemeinsam mit der Atomenergiebehörde (CEA) an neuen Projekten zur Lagerung nuklearer Abfälle. Priorität hat bei der SCOP die Investition: "Die Belegschaft weiß, dass zur Ausführung der Aufträge ein guter Produktionsapparat erforderlich ist, und für eine Gehaltserhöhung Gewinne erzielt werden müssen", so der Geschäftsführer von Ceralep.

Website : [www.ceralep.com](http://www.ceralep.com)

Auszug aus einem in Le Monde vom 13. Februar 2007 erschienen Artikel von Gérard Méjean

---