Verlagsbeilage

Frankfurter Allgemeine Zeitung

13. September 2012 | Nr. 214

MITARBEITERBETEILIGUNG

AUF DEM VORMARSCH
Von Trends, Erfolgsrezepten und Fallstricken in der Ausgestaltung: Ein Expertengespräch zur Mitarbeiterbeteiligung. **S. V2**

KAMPF UM MITARBEITER
Gerade in Schwellenländern steht das Thema Rekrutierung und Bindung ganz oben auf der Agenda. **S. V3**

ERPROBT UND ERFOLGREICH
Warum sich mittelständische Unternehmen intensiver mit Mitarbeiterbeteiligung beschäftigen sollten. **S. V4**

DIE AKTIE LIEGT SO NAH
Interview mit Karl von Rohr von der Deutschen Bank über Mitarbeiterbeteiligung und Aktienkultur in Deutschland. **S. V6**

ANZEIGE

DEGUSSA BANK

Die Spezialisten für die Abwicklung Ihrer Mitarbeiterbeteiligungsprogramme

☎ 069 / 3600 - 3317

Motiviert, unternehmerisch denkend, mit hoher Identifikation: Beteiligte Mitarbeiter sorgen für innovativere und ertragreichere Unternehmen.

EDITORIAL

Fördern, nicht nur fordern

„Unternehmerisch denken" gehört zu den Standardfloskeln in Stellenausschreibungen. Unternehmen erwarten dann von künftigen Mitarbeitern etwa eine hohe Identifikation und vollen Einsatz auch über das vertraglich Vereinbarte hinaus. Was läge da näher, als die Mitarbeiter selbst auch an den Chancen – und Risiken – des Unternehmens zu beteiligen? Das klingt zwar nach einer überzeugenden Idee. Doch diese hat sich in der deutschen Unternehmenslandschaft noch nicht wirklich durchgesetzt. Denn gerade im Mittelstand ist die Kapitalbeteiligung der eigenen Mitarbeiter häufig noch kein Thema. Dabei sind neben aktienbasierten Programmen, wie sie vor allem international ausgerichtete, börsennotierte Konzerne nutzen, noch viele weitere Ausgestaltungen der Mitarbeiterbeteiligung möglich, die den Bedürfnissen der mittelständischen Unternehmen entsprechen.

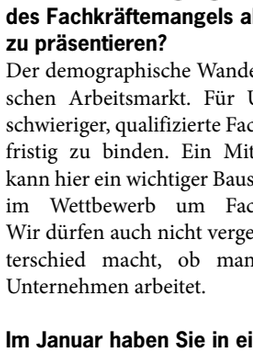
Klar ist: Jedes Beteiligungsprogramm kostet auch Geld und Zeit. Der Aufwand steigt dabei gerade bei internationalen Programmen schnell an – schließlich müssen dann ganz unterschiedliche Rechts- und Steuersysteme unter den einen Hut des Beteiligungsprogramms gepackt werden. Doch andererseits muss niemand gleich zum Start der Mitarbeiterbeteiligung nach den Sternen greifen. Es wäre schon ein Fortschritt, auf dem Heimatmarkt damit zu beginnen, unternehmerisches Denken nicht nur zu fordern, sondern auch mit konkreten Schritten zu fördern.

Alexander Schneider

INTERVIEW *mit Philipp Rösler*

„Wir müssen besser informieren"

Wie lässt sich die Mitarbeiterkapitalbeteiligung in Deutschland besser fördern? Welche Bedeutung hat sie für den Mittelstand? Und warum hat die Mitbestimmung wichtige Vorarbeiten für den Erfolg von Beteiligungsmodellen geleistet? Bundeswirtschaftsminister Philipp Rösler im Gespräch.



Philipp Rösler

Herr Minister, bisher bieten erst rund zwei Prozent der deutschen Unternehmen Kapitalbeteiligungsmodelle an. Sind Sie damit zufrieden?
Es ist vor allem eine Entscheidung der Unternehmen, Beteiligungsprogramme für ihre Mitarbeiter anzubieten. Ein Kapitalbeteiligungsmodell braucht zudem die Unterstützung der Sozialpartner. Viele große Aktiengesellschaften machen es mit Erfolg vor und bieten ihren Mitarbeitern Belegschaftsaktien an. Leider konnte sich die Mitarbeiterkapitalbeteiligung vor allem bei kleinen und mittleren Unternehmen bislang noch nicht durchsetzen. Da überwiegt weiter die Skepsis. Nach meiner Einschätzung bedarf es hier vor allem umfangreicher Informationsarbeit.

Welchen volkswirtschaftlichen Nutzen hat Mitarbeiterbeteiligung?
Zahlreiche Beispiele aus der Praxis zeigen deutlich: Unternehmen mit Modellen zur Mitarbeiterbeteiligung sind stabiler, innovativer und ertragreicher als ihre Wettbewerber. Das liegt unter anderem an der zusätzlichen Motivation der Mitarbeiter, ihrer stärkeren Identifikation mit dem Unternehmen und an der gesteigerten Bereitschaft zur Übernahme auch unternehmerischer Mitverantwortung.

Welches Potential liegt für Unternehmen in der Mitarbeiterbeteiligung, um sich vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren?
Der demographische Wandel prägt bereits heute den deutschen Arbeitsmarkt. Für Unternehmen wird es immer schwieriger, qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen und langfristig zu binden. Ein Mitarbeiterbeteiligungsprogramm kann hier ein wichtiger Baustein sein. Das Unternehmen ist im Wettbewerb um Fachkräfte deutlich attraktiver. Wir dürfen auch nicht vergessen, dass es einen großen Unterschied macht, ob man für „ein" oder für „sein" Unternehmen arbeitet.

Im Januar haben Sie in einem Interview gesagt: „Wir müssen insbesondere darüber reden, wie wir die Umwandlung von Gehaltsbestandteilen in Unternehmensanteile attraktiver gestalten können." Eine Möglichkeit wäre doch die Erhöhung des Freibetrags von derzeit 360 Euro – oder zumindest die Sozialversicherungsfreiheit bei Entgeltumwandlung.
Die steuer- und sozialabgabenrechtliche Ungleichbehandlung bei der Entgeltumwandlung stellt ganz klar eine bürokratische Hürde dar, die es zu beheben gilt. Meine Mitarbeiter haben daher das zuständige Bundesministerium für Arbeit und Soziales gebeten, eine entsprechende Optimierung zugunsten der Mitarbeiterkapitalbeteiligung vorzunehmen. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales hat eine sorgfältige Prüfung zugesagt.

Konkret kritisiert wird von Experten auch, dass für eine verstärkte Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter eigentlich die nachgelagerte Besteuerung kommen müsste. Ist dies noch in dieser Legislaturperiode denkbar?
Nein. Die nachgelagerte Besteuerung als aufgeschobene Steuerlast bringt nur dann einen Vorteil, wenn der persönliche Steuersatz im Rentenalter niedriger als im Erwerbsleben ist. Aus diesem Grund ist sie für die langfristige Altersvorsorge interessant. Die Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist aber bislang Teil der vergleichsweise kurzfristig angelegten Vermögensbildung. Eine Integration der Mitarbeiterkapitalbeteiligung in die Systeme der Altersvorsorge sehe ich kritisch, da eine Beteiligung am Unternehmenskapital nicht nur mit Gewinnchancen, sondern auch mit einem Verlustrisiko verbunden ist. Außerdem würde der betrieblichen Altersversorgung ein konkurrierendes, aus der gleichen Finanzierungsquelle gespeistes Instrument zur Seite gestellt. Der einzelne Mitarbeiter könnte darüber hinaus wegen Sperrfristen seine Beteiligung nicht kurzfristig veräußern.

> *Die steuer- und sozialabgabenrechtliche Ungleichbehandlung bei der Entgeltumwandlung stellt ganz klar eine bürokratische Hürde dar.*

Der Blick über Deutschlands Grenzen zeigt, dass in vielen Ländern die Beteiligung der Mitarbeiter an ihrem Unternehmen eine wesentlich höhere Bedeutung einnimmt. In Frankreich beispielsweise ist die Gewinnbeteiligung der Mitarbeiter für Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern verpflichtend. Ein Vorbild für Deutschland?
Nein. Das Prinzip der Freiwilligkeit für Unternehmen und Mitarbeiter sollte nicht in Frage gestellt werden. Im Übrigen ist die Gewinnbeteiligung auch in deutschen Unternehmen wesentlich häufiger anzutreffen als die Kapitalbeteiligung.

Das Instrument Mitarbeiterbeteiligung verbindet man eher mit börsennotierten Großkonzernen. Welche Bedeutung hat es für Mittelständler?
Die Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist gerade für mittelständische Unternehmen interessant, unter anderem wegen der stärkeren Bindung von Fachkräften an das Unternehmen und der Möglichkeit einer bankenunabhängigen Finanzierung.

> *Eine partnerschaftliche Unternehmenskultur ist eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg eines Beteiligungsmodells.*

Für international tätige Unternehmen sind Beteiligungsprogramme eine hoch komplexe – und damit aufwendige – Angelegenheit, nicht zuletzt wegen der unterschiedlichen Steuergesetzgebungen. Sind zumindest auf EU-Ebene Verbesserungen im Sinne einer Vereinheitlichung möglich?
Ganz klar – auf lange Sicht ist eine stärkere Steuerharmonisierung notwendig. Im Bereich der Mitarbeiterkapitalbeteiligung sollten wir jedoch nicht nach den Sternen greifen, sondern zunächst unsere Hausaufgaben hier in Deutschland machen. Deshalb ist es unser Ziel, vor allem die Informationsdefizite und Hemmschwellen gegenüber der Mitarbeiterkapitalbeteiligung in mittelständischen Unternehmen abzubauen. Hier setzt unter anderem das neu entwickelte interaktive Informationsangebot für mittelständische Unternehmen des Bundeswirtschaftsministeriums an. Es wird in Kürze an den Start gehen.

Denken Sie, dass eine verstärkte Mitarbeiterbeteiligung auch dazu führen könnte, dass sich Arbeitnehmer verstärkt mit finanziellen Fragestellungen auseinandersetzen?
Zur Förderung der finanziellen Allgemeinbildung sind sicher andere Maßnahmen von vorrangiger Bedeutung. Die Mitarbeiterkapitalbeteiligung setzt jedoch Anreize, sich mit einer Kapitalanlage und den ökonomischen Zusammenhängen allgemein sowie insbesondere mit dem Beitrag jedes einzelnen Mitarbeiters zum Erfolg des „eigenen" Unternehmens gezielt auseinanderzusetzen. Das nutzt dem Einzelnen und dem Unternehmen und damit der ganzen Wirtschaft.

Historisch gesehen hat Deutschland nach dem Zweiten Weltkrieg die Weichen in Richtung Mitarbeiterbeteiligung über die Form der Mitbestimmung gestellt. Ist dies ein Grund dafür, dass Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung bislang eher ein Schattendasein führt?
Das glaube ich nicht. Mitbestimmung und Mitarbeiterbeteiligung sind ja keine konkurrierenden Ansätze. Beide haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Blick, die das Unternehmen ausmachen. Eine partnerschaftliche Unternehmenskultur ist eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg eines Beteiligungsmodells. Das kooperative Führungsmodell der Mitbestimmung hat insoweit wichtige Vorarbeiten geleistet.

In Behörden ist anders als in Unternehmen eine Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter nicht möglich. Welche anderen Bindungs- und Motivationsinstrumente nutzen Sie in dem von Ihnen geführten Ministerium?
Zweifellos kann das Bundeswirtschaftsministerium seine vielfältigen und anspruchsvollen Aufgaben nur mit einer exzellenten und motivierten Belegschaft erfüllen. Für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist das BMWi als Arbeitgeber besonders attraktiv, weil es wie kaum ein anderes Ministerium eine große Spannbreite an Themenfeldern und Aufgabenbereichen abdeckt, in denen sie sich einbringen können. Zentraler Motivator ist dabei, die Bedingungen für wirtschaftliches Handeln auf der Basis von Freiheit, Wettbewerb und Stabilität mitzugestalten.

Die Fragen stellte Alexander Schneider.

NEUE INFORMATIONSPLATTFORM

Sie möchten ein Programm zur Mitarbeiterkapitalbeteiligung in Ihrem Unternehmen einführen und suchen praxisrelevante Informationen? Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie wird in Kürze auf der Homepage *www.bmwi-unternehmensportal.de* eine umfangreiche, interaktive Informationsplattform für Unternehmer freischalten.

ROUND TABLE *zu Beteiligungsprogrammen*

„Unternehmen müssen die Programme attraktiv gestalten“

Was spricht für die aktienbasierte Mitarbeiterbeteiligung? Welche Trends gibt es bei der Ausgestaltung der Beteiligungsprogramme? Und wie lassen sie sich erfolgreich umsetzen? Drei Experten im Gespräch.

Hans Muff, Head of Global Reward & Performance bei der Allianz SE, München

Jörg Ziegler, Sprecher des DACH Chapters der Global Equity Organization (GEO) und Senior Manager der KPMG AG in München mit dem Tätigkeitsschwerpunkt Mitarbeiterbeteiligung

Frank E. Hoyck, Managing Partner bei Hoyck Management Consultants GmbH, Hofheim am Taunus

Herr Ziegler, wie verbreitet ist die aktienbasierte Mitarbeiterbeteiligung heute in Deutschland?

Jörg Ziegler: Erfreulicherweise ist dieses Thema eindeutig auf dem Vormarsch. Das hat Ende vergangenen Jahres eine Studie gezeigt, die wir mit der Global Equity Organization erstellt haben. Kürzlich hat das Deutsche Aktieninstitut zudem mitgeteilt, dass die Anzahl der Belegschaftsaktionäre in Deutschland seit 2009 um 700000 Menschen gestiegen ist – ein klarer Beleg dafür, dass immer mehr Unternehmen zu diesem Instrument greifen. Darin ist nicht zuletzt eine Reaktion auf den Druck der eigenen Mitarbeiterschaft zu sehen: International tätige Unternehmen, die mittlerweile teilweise weit mehr als die Hälfte ihrer Mitarbeiter im Ausland beschäftigen, spüren, dass beispielsweise in angelsächsisch geprägten Kulturen das Thema Mitarbeiterbeteiligung viel bekannter und weiter verbreitet ist. Daher müssen sie ihre Programme auch international anbieten oder über die Einführung eines Programms nachdenken.

Dennoch: Nicht alle deutschen Konzerne und schon gar nicht alle Mittelständler haben Beteiligungsprogramme. Warum sollten sich Unternehmen überhaupt mit dem Thema Mitarbeiterbeteiligung beschäftigen?

Ziegler: Eines der wichtigsten Argumente: Die aktienbasierte Mitarbeiterbeteiligung ist ein großes Motivations- und Bindungsthema. Denn wer nicht nur Mitarbeiter eines Unternehmens ist, sondern gleichzeitig auch Anteilseigner, der geht mit einer anderen Motivation an seine Arbeit. Zum anderen können Beteiligungsprogramme – so sie denn entsprechend ausgestaltet sind – auch eine hohe Bindungskraft erzeugen. Hinzu kommt: Aktien lassen sich weltweit als Instrument für die Mitarbeiterbeteiligung einsetzen.

Warum Mitarbeiterbeteiligung? Die Experten beim Round-Table-Gespräch

Existentielle Ereignisse sinnvoll nutzen

Das Fundament einer Kapitalbeteiligung – das Unternehmen – kann sich im Rahmen einer Transaktion maßgeblich ändern. Was bedeutet das für die Mitarbeiterbeteiligung?

VON KONRAD DEITERS UND NICOLE FISCHER.

Die Beteiligung des Mitarbeiters am Unternehmen verfolgt zumeist die Zielsetzung, die Identifikation mit dem Unternehmen zu stärken und damit eine Motivations- und Bindungswirkung zu erzielen. Dies gilt umso mehr, wenn der Mitarbeiter nicht nur monetär am Erfolg des Unternehmens partizipiert, sondern in Form einer Kapitalbeteiligung selbst Miteigentümer des Unternehmens wird und das Instrument einen Beitrag zu seiner individuellen Vermögensbildung leistet.

Veränderungen nutzen

Was aber, wenn sich im Rahmen einer Transaktion das Fundament der Kapitalbeteiligung, nämlich das Unternehmen selbst, maßgeblich ändert? Aus personalpolitischer Sicht stellen sich hier aus unterschiedlichen Blickwinkeln zwei Fragen: Zum einen ist zu klären, was mit bereits ausgegebenen Kapitalbeteiligungen passiert, wenn das Unternehmen in der bisherigen Form keinen Bestand mehr haben wird. Zum anderen stellt sich die Frage, inwiefern Mitarbeiterbeteiligungen geeignet sind, um dieses für die Belegschaft existentielle Ereignis gezielt als Motivationsinstrument zu nutzen. Hierbei unterscheidet man zunächst zwischen Kapitalbeteiligungen für die breite Mitarbeiterschaft, wie sie bei börsennotierten Unternehmen in Deutschland vor allem in Form von Belegschaftsaktien üblich sind, sowie Kapitalbeteiligungen, die sich ausschließlich auf das Top-Management und weitere Spitzenkräfte konzentrieren.

Wird ein Unternehmen im Rahmen eines sogenannten Share Deal, also der vollständigen oder teilweisen Übernahme von Anteilen, übernommen, werden Belegschaftsaktionäre nicht anders behandelt als andere Aktionäre auch. Je nachdem, in welchem Umfang das übernehmende Unternehmen eine Aktienmehrheit beabsichtigt, kann es ein entsprechendes Kaufangebot an die Altaktionäre richten oder im Rahmen eines Squeeze-outs die vollständige Übernahme des Aktienkapitals erzwingen. Auf die Weiterführung des Belegschaftsaktienangebots besteht aus arbeitsrechtlicher Sicht kein Anspruch. Die Ausgabe von Belegschaftsaktien stellt kein geeignetes Instrument dar, um die Übernahme eines Unternehmens zu verhindern: Mit einer Belegschaftsaktionärsquote, die in den vergangenen Jahren in Deutschland immer rund zwei Prozent betrug, ist man von einer Sperrminorität von 25 Pozent, wie sie das deutsche Aktiengesetz verlangt, weit entfernt.

Alternativ kann die Übernahme des Unternehmens auch im Rahmen eines sogenannten Asset Deal erfolgen. In diesem Fall übernimmt der Erwerber sämtliche oder einen eingegrenzten Teil der Wirtschaftsgüter. Man spricht von einem Betriebsübergang, bei dem der Erwerber in die Rechte und Pflichten sämtlicher Arbeitsverhältnisse eintritt. Bisher gewährte Leistungen haben grundsätzlich weiterhin Bestand. Die zukünftige Begebung von Belegschaftsaktien ist davon nicht betroffen, wenn diese aus sachlichen Gründen nicht möglich ist, beispielsweise, weil der Erwerber selbst nicht als Aktiengesellschaft firmiert.

Verunsicherung verringern

Mit einer Unternehmenstransaktion sind für die Belegschaft zwangsläufig massive Veränderungen verbunden. Das führt zu Verunsicherung, die mit der Gefahr einer verringerten Produktivität sowie einer erhöhten Fluktuation einhergeht. Dem muss das betroffene Unternehmen mit entsprechenden Maßnahmen begegnen. Hierzu zählt der gezielte Einsatz von Beteiligungsinstrumenten. Im Falle von Börsengängen, ebenfalls einer Form von Unternehmenstransaktion, stellen nicht zuletzt potentielle Investoren vielfach die Forderung, dass auch die Belegschaft bereit sein soll, das unternehmerische Risiko dieses Ereignisses durch eine zumindest begrenzte Form der Beteiligung mit zu tragen. Jede Unternehmenstransaktion – ob nun im Rahmen des Erwerbs, der Veräußerung, der Herauslösung oder eines Börsengangs von Unternehmen(steilen) – führt zudem zu einer massiv erhöhten Arbeitsbelastung, zumindest für Teile der Belegschaft. Beteiligungsinstrumente sind in besonderem Maße geeignet, den Mitarbeitereinsatz zu honorieren – schließlich verknüpfen sie diesen unmittelbar mit dem Erfolg dieser Anstrengungen.

Kreative Lösungen suchen

Im Fokus steht dabei natürlich vor allem, den Mitarbeitern als Miteigentümer insbesondere in Abgrenzung zur klassischen Barvergütung ein Instrument in die Hand zu geben, das eine möglichst intensive Identifikation mit dem Unternehmen erlaubt. Die Beteiligung am Erfolg und das Recht zur Wahrnehmung von Eigentümerrechten sollen das Verständnis für unternehmerische Entscheidungen und den persönlichen Einsatz stärken.

Herausforderungen bei der praktischen Umsetzung im Transaktionskontext zeigen sich am Beispiel der Bildung von Joint Ventures: Hier konzentrieren zwei Unternehmen bestimmte Unternehmensfunktionen in einer gemeinsamen Organisation. Mitarbeiter aus unterschiedlichen Unternehmenskulturen arbeiten nun gemeinsam in einem neuen Umfeld an Wertbeiträgen für ihre bisherigen Arbeitgeber. Diese Rahmenbedingungen werden in der Praxis durch kreative Lösungen umgesetzt – ein Beispiel wäre die Kopplung an die Aktienwertentwicklungen beider Joint-Venture-Partner.

Konrad Deiters, Partner im Bereich Human Resource Services mit Zuständigkeit für die Themen HR Transaction Services, Human Resource Management und Reward, PwC AG, München, und Nicole Fischer, Senior Manager mit Schwerpunkt Reward, i.e. Vergütungsberatung, PwC AG, Hannover

Hans Muff: Für mich geht es darüber hinaus auch um eine strategische Komponente: Unternehmen, die an einem stabilen Aktionariat interessiert sind, können über die Mitarbeiter langfristig orientierte Ankeraktionäre aufbauen. Das kann – beispielsweise in Übernahmesituationen – eine sehr wichtige Komponente sein. Mitarbeiterbeteiligung hat auch einen Produktivitätseffekt: Studien aus den Vereinigten Staaten zeigen, dass Unternehmen, die eine breite Mitarbeiterbeteiligung offerieren, eine bis zu zwei Prozentpunkte höhere Produktivität aufweisen können.

Frank Hoyck: Das wichtigste Argument für Mitarbeiterbeteiligung ist es, die Mitarbeiter so an den Chancen und Risiken eines Unternehmens zu beteiligen. Das fördert das unternehmerische Denken und hat eine kulturelle Komponente: Es stärkt das Zusammengehörigkeitsgefühl, und die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen steigt. An die Mitarbeiterbindung durch Beteiligungsprogramme glaube ich nicht so sehr.

Identifikation ja, Bindung nein – wie passt das zusammen?

Hoyck: Die üblichen Mitarbeiterbeteiligungsprogramme reichen einfach betragsmäßig nicht aus, um den Mitarbeitern bei der Entscheidung weiterzuhelfen, ob sie in einem Unternehmen bleiben oder es eher verlassen sollten. Deswegen steht für mich nicht die Bindung im Vordergrund, sondern eher die Identifikation. Bei der Mitarbeiterbeteiligung entscheiden die weichen Komponenten viel mehr als harte Komponenten wie ein spürbarer finanzieller Zugewinn beim Einzelnen.

Muff: Das sehe ich etwas anders: Wenn ein Beteiligungsprogramm so attraktiv ausgestaltet ist, dass ein Mitarbeiter beispielsweise mehrere Jahre hintereinander Geld in „sein“ Unternehmen investiert und dann sogar noch Gratisaktien des Unternehmens,, die sogenannten Matching Shares, hinzubekommt, dann macht das Mitarbeiter bei Abwerbeversuchen doch „teurer“. Wird das letztlich jemanden daran hindern zu wechseln? Nein. Aber es hat doch eine gewisse Bremswirkung.

Hans Muff betont die strategische Komponente.

Viele Experten beklagen die geringe steuerliche Förderung der Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland, die einem wirklichen Durchbruch im Wege stehe. Wie sehen Sie das?

Muff: Ich denke, es ist eine Kombination aus steuerlichen Rahmenbedingungen, der Attraktivität des Plans selbst und auch der jeweiligen Aktienkultur, die zum Erfolg der Mitarbeiterbeteiligung beiträgt. In Frankreich beispielsweise sind die Steuern inklusive Sozialversicherung generell relativ hoch. Aber für die Beteiligung gibt es, leider derzeit mit abnehmender Tendenz, eine attraktive steuerliche Förderung, die auch genutzt wird. Ähnlich ist es in der Schweiz, wo zudem eine andere Aktienkultur als in Deutschland herrscht.

Ziegler: Wenn die Politik – auch im Sinne einer europaweiten Harmonisierung – noch mehr für die steuerliche Förderung tun würde, dann wäre das ein wichtiger Beitrag zur Förderung der Aktienkultur in Deutschland. Denn Mitarbeiter werden durch Beteiligungsprogramme an den Sachwert Aktie herangeführt. Hier kommt dann die strategische Komponente ins Spiel: Ein starkes Engagement der Mitarbeiter kann in Übernahmesituationen dazu führen, dass feindliche Übernahmen sich wesentlich schwieriger gestalten. Zwar wird kaum ein Unternehmen so viele Mitarbeiter zu Aktionären machen, dass ein Squeeze-Out verhindert werden kann. Aber wenn die Mitarbeiter eine wesentliche Aktionärsgruppe sind, können sie gemeinsam mit anderen Aktionären echten Einfluss nehmen.

„Kosten-Nutzen-Verhältnis kritisch prüfen“: Frank Hoyck

Hoyck: Allerdings sind in Deutschland heute im Schnitt nur zwei bis drei Prozent der Unternehmensaktien in Mitarbeiterhand. Die Aktienquote müsste höher sein, um von einer echten strategischen Wirkung zu sprechen. Dafür müssten deutlich mehr als die heutigen 360 Euro im Jahr steuerlich gefördert werden. Aber vor allem müssten die Regelungen zumindest in der EU harmonisiert werden. Denn bislang hat jedes Land seine eigene Regelung. Das ist für Konzerne, die einen globalen Beteiligungsplan haben, weil sie alle Mitarbeiter gleich behandeln wollen, eine große Herausforderung.

Ziegler: Grundsätzlich dürfen wir aber nicht nur nach dem Staat rufen, das ist klar. Zunächst sind die Unternehmen selbst aufgefordert, die Programme attraktiv zu gestalten, wenn sie vom Instrument Mitarbeiterbeteiligung überzeugt sind. Manche beschränken sich auf den steuerlichen Vorteil von 360 Euro, keinen Cent mehr. Ob das dann attraktiv ist, kann man hinterfragen.

Als ein weiteres Argument für Beteiligungsprogramme gilt, dass sich die Mitarbeiter so stärker mit der aktuellen Situation des Unternehmens beschäftigen. Wie erleben Sie das in der Praxis?

Muff: Als Miteigentümer verfolgen die Mitarbeiter in der Tat deutlich intensiver die Pressberichte, den Börsenkurs oder das Marktumfeld. Daraus dürfte oft auch ein anderer Umgang etwa mit den finanziellen Ressourcen der Firma erfolgen. Einen gewissen Charme haben die Programme auch vor dem Hintergrund der Diskussion darüber, dass die Aktionäre durch die Dividende mehr von den Gewinnen des Unternehmens profitierten als die Mitarbeiter. Als Miteigentümer und Aktionäre nehmen die Mitarbeiter aber an genau diesen Chancen – und natürlich auch an den Risiken – teil.

Apropos Risiko: Geht es dem Unternehmen schlecht, gerät nicht nur der Arbeitsplatz in Gefahr, sondern können auch die Aktien stark an Wert verlieren. Das ist doch ein Klumpenrisiko.

Muff: Das lässt sich nicht wegdiskutieren. Wenn ein Unternehmen aber gut geführt ist, kein extrem zyklisches Geschäftsmodell betreibt und zudem eine seriöse Dividenden-Politik verfolgt, halten sich die Risiken der Aktienbeteiligung in Grenzen. Natürlich hat das Unternehmen auch eine Sorgfaltspflicht gegenüber den Mitarbeitern und sollte diese auffordern, ihren eigenen Risikoappetit kritisch zu hinterfragen. Ein klar verständliches Beteiligungsprogramm hilft zudem bei der individuellen Anlageentscheidung.

Hoyck: Dennoch ist das Argument Klumpenrisiko angebracht. Mitarbeiter müssen sich darüber im Klaren sein und Unternehmen bei Einführung der Beteiligungsprogramme auf eine entsprechende Aufklärung achten. Das Beispiel Vereinigte Staaten zeigt, dass ein Aufbau der Altersvorsorge mit Aktien des eigenen Unternehmens durchaus risikoreich ist.

Welche Trends gibt es in der Ausgestaltung der Beteiligungsprogramme?

Ziegler: Das klassische deutsche Modell ist die Belegschaftsaktie mit Discount: Hier wird den Mitarbeitern einmal im Jahr eine relativ geringe Anzahl Aktien mit einem Abschlag angeboten, die dann bei den Hausbanken der Mitarbeiter mit einer Sperre verwahrt werden. Bis heute machen das mehr als 50 Prozent der Unternehmen genau so. Momentan allerdings werden die sogenannten Share-Matching-Pläne immer beliebter: Die Mitarbeiter kaufen selbst Aktien des Unternehmens, halten diese eine gewisse Zeit und bekommen dann in einem Verhältnis, das vorher bekannt war, zu den bereits gekauften Aktien additiv Aktien hinzu – die „Matching Shares“.

Wie verbreitet ist in deutschen Chefetagen der Wille zur Mitarbeiterbeteiligung?

Ziegler: Es gibt Unternehmen wie Siemens, wo der CEO ein ganz klarer Fürsprecher der Mitarbeiterbeteiligung ist. Das ist sehr wichtig. Leider ist das aber in vielen Unternehmen nicht der Fall. Oft werden Beteiligungsprogramme auch von Arbeitnehmerseite ausgelöst – der Betriebsrat bringt sie angesichts von Zurückhaltung beim Thema Lohn ins Spiel.

Hoyck: Aus Sicht der Geschäftsleitung gibt es ein weiteres Argument für Beteiligungsprogramme: In den oberen Führungsetagen sind Mitarbeiterbeteiligungsprogramme mittlerweile ein wichtiges Vergütungsinstrument. Ein Beteiligungsprogramm für alle Mitarbeiter kann diese Führungskräfteprogramme ideal begleiten.

Beteiligungsprogramme für Führungskräfte lassen sich leichter durchsetzen, wenn es für alle Mitarbeiter etwas gibt?

Hoyck: So könnte man das auch formulieren.

Wie lässt sich eine möglichst hohe Beteiligungsquote erreichen?

Muff: Neben der Attraktivität, Verständlichkeit und Kontinuität des Programms ist die Kommunikation entscheidend: Alle Mitarbeiter müssen frühzeitig über die verschiedenen Kanäle unterrichtet werden, auch über Vorgesetzte, die Vorbilder sein sollten. Ob die Beteiligungsquote dann am Ende so ausfällt wie gewünscht, hängt aber nicht nur vom Unternehmen selbst ab. Es kommt auch auf die Verfassung der Märkte an. Denn auch Mitarbeiteraktionäre verhalten sich häufig leider zyklisch und zögern eher, wenn es an den Börsen gerade nach unten geht.

Ziegler: Hier können Unternehmen allerdings mit den neuen Matching-Share-Programmen das Gegenteil erreichen: Wenn Mitarbeiter „Matching Shares“ bekommen, investieren sie, das zeigen Beispiele, sogar mehr, wenn die Kurse niedrig stehen. Denn sie erkennen darin die Chance, für die ohnehin geplante Investition mehr Aktien zu bekommen – und drei Jahre später entsprechend mehr Matching Shares durch das Unternehmen. Hierfür ist allerdings eine kontinuierliche Kommunikation entscheidend, um bei den Mitarbeitern ein Verständnis für diese Zusammenhänge zu erreichen.

Hoyck: Eine erfolgreiche Kommunikation ist der Schlüssel für eine erfolgreiche Beteiligungsquote. Es kommt aber nicht auf die Menge an, sondern auf die Qualität. Unternehmen müssen möglichst zielgruppengerecht und dauerhaft kommunizieren. Es darf keine „Einmalgeschichte“ vor Auflage eines Planes sein. Und Grundlage für die Kommunikation ist das Design des Planes. Denn je komplizierter ein Plan ist, desto schwieriger ist es, den Mitarbeitern die Vorteile zu erklären.

Jörg Ziegler berichtet von aktuellen Trends der Ausgestaltung.

Muff: KISS – keep it short and simple – ist einer der wichtigsten Punkte: Die Mitarbeiter müssen das Programm leicht verstehen können.

Gerade globale Programme sind allerdings immer komplex. Wie gehen die Unternehmen damit um?

Hoyck: Die Konzerne achten vor Ausrollen eines globalen Plans sehr intensiv auf die unterschiedlichen Regeln in den einzelnen Ländern. Denn wenn sie beispielsweise aufsichtsrechtliche Vorschriften eines Landes nicht beachten, dann nimmt nicht nur das Beteiligungsprogramm Schaden, sondern es kann auch ein Schaden am Unternehmen entstehen. Die Regeln sind jedoch sehr unterschiedlich und ändern sich teilweise jedes Jahr. Ein Beispiel: In manchen Ländern müssen Namenslisten aller möglichen Beteiligten vorgelegt werden und muss nach der Implementierung nachgewiesen werden, wer sich tatsächlich beteiligt hat.

Da fragt man sich schon, ob sich die Auflage eines Programms überall lohnt.

Hoyck: Das müssen Unternehmen sicherlich sehr kritisch prüfen. Wo die Mitarbeiterzahl gering ist, lässt sich kein sinnvolles Kosten-Nutzen-Verhältnis erreichen. Dann kann man über Alternativen für einzelne Länder nachdenken, um die Mitarbeiter nicht zu benachteiligen. In jedem Fall sollte man Beteiligungsprogramme nie gleich global ausrollen, sondern zum Beispiel im Heimatland beginnen und dann erst im zweiten Schritt international zuwerden. Und: Der pure strategische Wille zum Programm lässt sich nicht immer in allen Ländern umsetzen.

Das Gespräch moderierte Alexander Schneider.

GLOBAL EQUITY ORGANIZATION

Die Non-Profit-Organisation „Global Equity Organization“ (GEO) kümmert sich weltweit um die Verbreitung von kapitalmarktbasierten Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen. Sie steht sowohl Unternehmen offen, die ein solches Programm auflegen, als auch den Dienstleistern, die sie dabei unterstützen. GEO ist damit eine Plattform, über die sich alle austauschen können, die sich mit Beteiligungsprogrammen beschäftigen. Weitere Informationen unter *http://www.globalequity.org/geo/DACH*

global equity ORGANIZATION

Spürbarer Vorteil

Gerade in Schwellenländern herrscht ein „War for Talent". Beteiligungsprogramme können hier einen wichtigen Beitrag zu Rekrutierung und Bindung von Arbeitskräften leisten.

Umkämpft: Qualifiziertes Personal ist auch in Schwellenländern begehrt.

VON BETTINA GOHM UND MARC MUNTERMANN. Schwellenländer sind für Unternehmen ein bedeutender Wachstumsmarkt. Dies gilt sowohl für die Schwellenländer der ersten Welle (BRIC-Staaten: Brasilien, Russland, Indien und China) als auch die immer mehr in den Fokus rückenden Schwellenländer der zweiten Welle wie Indonesien, Kolumbien, Mexiko, Türkei, Thailand und Vietnam. Vergleichsweise geringe Lohnkosten, niedrige Steuern und hohe Exportraten ließen den erzielten Umsatz dort ansässiger Firmen in die Höhe schnellen. Während die BRIC-Staaten in den vergangenen Jahren für rund 37 Prozent des globalen Wirtschaftswachstums verantwortlich waren, betrug der Anteil der alten Industrienationen am weltweiten Wachstum lediglich 30 Prozent.

Trotz der derzeit drohenden makroökonomischen Schwächephase verspricht diese Region auch für die Zukunft starkes Wachstum – denn der Basistrend bleibt bestehen: eine zunehmend wohlhabende und noch immer wachsende Bevölkerung, die gerade auch im Infrastrukturbereich noch spürbaren Aufholbedarf hat. Global tätige Konzerne haben die Attraktivität dieser Märkte erkannt. Daher weiten sie dort ihre Kapazitäten nicht nur in der Produktion, sondern auch in der Forschung und Entwicklung sowie in der Verwaltung und dem Vertrieb aus.

Schärferer Wettbewerb

Für eine solch rasche Expansion des Geschäfts wird qualifiziertes Personal benötigt – mit den entsprechenden Konsequenzen für den Wettbewerb um gutausgebildetes Fachpersonal und die größten Talente. So hat die Siemens AG seit 2007 den Personalbestand in allen BRIC-Ländern um insgesamt 80 Prozent gesteigert. Dabei zeigt sich mit rund dreitausend Neueinstellungen jährlich, dass vor allem bei Siemens China junge Talente enorm gefragt sind. Um solche personalpolitischen Herausforderungen auch in Zukunft bewältigen zu können, ist eine vorausschauende Personal- und Vergütungsstrategie notwendig.

Hohe Fluktuation verhindern

In allen Schwellenländern mit vergleichsweise jungen Bevölkerungsstrukturen geht dabei die begrenzte Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte mit einer hohen Fluktuation einher. Unternehmen müssen daher die besten Hebel zur Rekrutierung und Bindung von Arbeitskräften an das Unternehmen nutzen und sich als attraktiver Arbeitgeber positionieren. In einem solchen „War for Talent" ist die aktienorientierte Vergütung ein spürbarer Wettbewerbsvorteil.

Mit seinem Equity-Portfolio will Siemens seine Aktienprogramme sowohl als strategisches HR-Instrument etablieren als auch eine nachhaltige Aktienkultur forcieren. Dabei ist die Idee, die Beschäftigten am Unternehmen zu beteiligen, nicht neu: Schon der Unternehmensgründer Werner von Siemens hatte die Vision, Mitarbeiter zu Miteigentümern des Unternehmens zu machen. Seine Vorstellung, das Engagement der Mitarbeiter durch Beteiligung am gemeinsamen Erfolg zu belohnen und gleichzeitig die Loyalität zum Unternehmen zu fördern, ist heute wichtiger Teil der Unternehmenskultur.

Mit dem global implementierten Share Matching Plan verfolgt Siemens das Ziel, tatsächlich sämtlichen Mitarbeitern – unabhängig von Hierarchiestufe, Land oder Unternehmensbereich – die Möglichkeit zum Aktienerwerb zu geben. Gerade auch Mitarbeiter mit geringerem Einkommen sollen die Möglichkeit haben, in Unternehmensaktien zu investieren. Für sie gibt es einen monatlichen Ansparplan, der es erlaubt, sich schrittweise am Unternehmen zu beteiligen.

Dabei gilt es vor einer Einführung und Etablierung von Aktienprogrammen in Schwellenländern diverse Hürden zu meistern: die Überregulierung in den einzelnen Ländern, etwa durch Währungsrestriktionen, sowie politische und regulatorische Verwerfungen und die nach wie vor vorhandene Kluft zwischen Arm und Reich erschweren die Investitionsmöglichkeiten für Privatanleger zunehmend. Dabei können Aktienprogramme durchaus dazu beitragen, dass Mitarbeitern mit Hilfe der aktienorientierten Vergütungsinstrumente und entsprechenden Kommunikationsmaßnahmen das Thema vertraut gemacht wird. So investieren viele der Mitarbeiter, die sich in den Schwellenländern am Share Matching Plan der Siemens AG beteiligen, zum ersten Mal überhaupt in Aktien. Insgesamt schafft das Instrument der Mitarbeiterbeteiligung eine Win-win-Situation: Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen können über Aktien in das Unternehmen investieren und profitieren so direkt vom Unternehmenserfolg. Das Unternehmen wiederum profitiert von der langfristigen Bindung der Mitarbeiter.

Beteiligungsprogramme wirken

Dass Siemens` Mitarbeiteraktienprogramme in allen Schwellenländern Anklang finden, zeigt sich nicht zuletzt an der regen Beteiligung, welche dort seit der Einführung der Aktienpläne um mehr als zehn Prozent pro Jahr angestiegen ist. Zweifelsohne haben die offerierten Aktienprogramme neben weiteren Personalbindungsinstrumenten auch Anteil an der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern, was sich nicht zuletzt in der sinkenden Fluktuationsrate widerspiegelt: Diese ist bei Siemens China von 2010 auf 2011 um 2,1 Prozent gesunken, wohingegen sie in China insgesamt um 0,6 Prozent gestiegen ist.

Bettina Gohm, Vice President Executive Compensation & Benefits, Marc Muntermann, Head of Global Share Programs, beide Siemens AG, München

„Der Aufwand zahlt sich langfristig aus"

Nicolas von Rosty, Leiter Corporate Executive Development bei der Siemens AG, über das Aktienprogramm des Unternehmens.

Nicolas von Rosty

Herr von Rosty, was verspricht sich die Siemens AG von der Etablierung einer Aktienkultur im Unternehmen?

Durch den Erwerb von Siemens-Aktien werden Mitarbeiter zu Miteigentümern und sind so direkt am Erfolg von Siemens beteiligt. Und da ein Aktionär natürlich an der positiven Wertentwicklung der Aktie interessiert ist, steigt so auch die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Klar, dass sich für Siemens das Aktienprogramm so auszahlt: Denn es stärkt die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen – für sie wird der Arbeitgeber zum „eigenen Unternehmen". Und damit trägt das Aktienprogramm dazu bei, dass sich der Mitarbeiter verstärkt mit den Unternehmenszielen identifiziert und sich für den langfristigen Unternehmenserfolg bestmöglich einbringt. Letztlich wird Siemens durch ein solches Aktienprogramm – das wir uns ja auch einiges kosten lassen – auch für potentielle neue Mitarbeiter attraktiver.

Im Vergleich mit manch anderem Land liegt die Verbreitung von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen in Deutschland noch zurück. Warum?

Die Einführung derartiger Aktienprogramme ist mit viel Aufwand und nicht gerade geringen Kosten verbunden, die viele Unternehmen scheuen – gerade in Anbetracht der aktuellen wirtschaftlichen Lage. Dass sich dieser Aufwand langfristig auszahlt, findet dabei häufig zu wenig Beachtung. Zusätzlich stockt auch die Weiterentwicklung des Mitarbeiterbeteiligungsgesetzes. Im Vergleich zu anderen Ländern ist der Steuerfreibetrag hierzulande immer noch zu niedrig – und der Aktienerwerb so für viele unattraktiv. Hinzu kommt, dass nach wie vor ein breiter Teil der Bevölkerung einem Aktienerwerb skeptisch gegenübersteht. Die derzeitige makroökonomische Instabilität könnte diese Haltung noch weiter verstärken. Hier gilt es, gezielt gegenzusteuern und die Vorteile von Aktienprogrammen klar herauszustellen.

Welche Rolle spielt die aktienorientierte Vergütung in den BRIC-Ländern?

Gerade in Schwellenländern kann ein Aktienprogramm eine große Rolle spielen, denn dort findet vielerorts ein Wettbewerb um die besten Fachkräfte statt. Unser Aktienprogramm, das nahezu allen Mitarbeitern weltweit – unabhängig von Ort und Hierarchiestufe – offensteht, bringt uns hier klare Vorteile: Mitarbeiter haben so die Möglichkeit, direkt am Unternehmenserfolg teilzuhaben – und Siemens kann die Mitarbeiter noch stärker und langfristig an das Unternehmen binden. Denn gerade in Schwellenländern ist die Fluktuationsrate oft vergleichsweise hoch. Jedoch ist der Aufbau eines Aktienprogramms dort meist sehr aufwendig. Vielfach suchen wir deshalb das Gespräch mit den staatlichen Institutionen und bieten individualisierte Lösungen an. Zusätzlich wirkt sich auch das durchschnittlich geringere Pro-Kopf-Einkommen auf den Erwerb von Mitarbeiteraktien aus. Deshalb bieten wir den Erwerb von Teilaktien an oder auch einen monatlichen Investitionsplan zur Streckung des Investments.

Die Fragen stellte Alexander Schneider.

Europa setzt auf ESOP

Das Thema Mitarbeiterbeteiligungen steht schon lange auf der europäischen Agenda. Doch getan hat sich wenig. Dabei können die diskutierten Modelle gerade bei der Nachfolgeregelung eine wichtige Rolle spielen.

VON JÖRN KUHN. Seit mehr als 20 Jahren versucht die EU-Kommission, eine unionsweite Diskussion über Mitarbeiterbeteiligungsmodelle in Gang zu bringen – bislang mit mäßigem Erfolg. Dabei sind die favorisierten Modelle in anderen Ländern wie den Vereinigten Staaten bereits in vielen Unternehmen umgesetzt. Gerade vor dem Hintergrund der anrollenden Nachfolgewelle in mittelständischen Betrieben könnten diese Modelle eine größere Bedeutung erlangen.

Ein Symbol – viele Regelungen: Die Beteiligungsmodelle in der EU sind noch vielfältig.

Keine lebhafte Diskussion

Bereits Anfang der 1990er Jahre hatte die Kommission die „Beteiligung der Arbeitnehmer an Erfolg und Unternehmen" in den seinerzeit zehn Mitgliedstaaten untersuchen lassen. Die Ergebnisse mündeten in den PEPPER Report (Promotion of employee participation in profits and enterprise reports) und in Empfehlungen der höchsten EU-Gremien (u.a. 92/443/EWG). Sie listeten konkrete inhaltliche Eckpunkte auf, die auch heute noch nahezu uneingeschränkt Geltung finden können. In den folgenden Jahren gab es mehrere weitere Untersuchungen (PEPPER Report II–IV) – ohne dass hierdurch eine lebhafte Diskussion auf europäischer Ebene entstanden ist.

Einen weiteren Anlauf startete der Europäische Wirtschafts- und Sozialausschuss im Oktober 2010 mit seiner Initiativstellungnahme zur „Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung in Europa". Wesentliche Aspekte der Stellungnahme beziehen sich auf die Erstellung eines europäischen Rahmenkonzeptes für die finanzielle Mitarbeiterbeteiligung und auf die dadurch mögliche Verbesserung der finanziellen Situation von klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU). Ein Schwerpunkt ist dabei die Frage der Mitarbeiterbeteiligung im Kontext von Nachfolgeregelungen in kleinen und mittelständischen Unternehmen – nicht nur in Deutschland rollt eine Welle von Unternehmensnachfolgen an.

Schlüsselkonzepte der EU sind die Modelle der Genossenschaft und ESOP-Modelle. ESOP steht für Employee Stock (oder Share) Ownership Plan. Bei diesem Modell können die Gesellschaftsanteile – an jeder Form von Unternehmen und insbesondere nichtbörsennotierten KMU – schrittweise in bis zu hundertprozentigen mittelbaren Belegschaftsbesitz wechseln. Ein Fonds hält die Anteile treuhänderisch zugunsten der Mitarbeiter. Diese müssen kein eigenes Kapital einbringen, sondern erwerben die Gesellschaftsanteile über eine zusätzlich zum Arbeitslohn gewährte Gewinnbeteiligung. Entscheidend für das Unternehmen ist, dass der ESOP-Fonds durch das Unternehmen selbst, aber auch vollständig fremdfinanziert werden kann. Das Unternehmen entscheidet auch, wie viele Gesellschaftsanteile in den ESOP gehen.

ESOP kaum bekannt

ESOP ist in den Vereinigten Staaten weit verbreitet und hat in den letzten Jahren auch in Großbritannien an Bedeutung zugenommen; allein in den Vereinigten Staaten soll es mehr als 11 000 Unternehmen geben, die ESOPs haben. Sie schätzen die Vorteile dieses Modells: nahezu absolute Entscheidungsfreiheit beim Unternehmen über Gestaltung des ESOP, gesicherte Nachfolgeregelung, kein zusätzliches finanzielles Risiko für die Arbeitnehmer, erhöhte Mitarbeitermotivation.

In Deutschland sind dagegen nur wenige ESOPs bekannt. Ein Grund ist, dass vielen Unternehmen schlicht das Wissen darüber fehlt. Aber es gibt auch handfeste Nachteile dieses Modells: Aus Sicht der Unternehmen ist die Struktur in vertraglicher Hinsicht komplex, vor allem bei Fremdfinanzierung. Diese Komplexität hat Auswirkung auf die Betrachtung durch die Arbeitnehmer.

Für den Mitarbeiter kann zudem die Kapitalbeteiligung über einen Treuhänder oder eine Beteiligungsgesellschaft abschreckend wirken. Die zentrale Frage ist dabei, wie Gesellschafterrechte durch den einzelnen Mitarbeiter tatsächlich noch ausgeübt werden können (und sollen). Schließlich sind die Gesellschaftsanteile im Falle einer Insolvenz des Unternehmens nominal nichts mehr wert.

Diese und weitere Punkte gilt es zu klären und transparent zu gestalten, wenn ESOP-Modelle zukünftig auch in Deutschland eine größere Rolle spielen sollen. Auch weil immer mehr KMU vor der Nachfolgefrage stehen, dürften Politik oder Wirtschaft aber früher oder später den Ball aus Brüssel aufnehmen und zu praxistauglichen Lösungen weiterentwickeln.

Jörn Kuhn ist Rechtsanwalt und Junior-Partner bei Oppenhoff & Partner, Köln

Einfach, erprobt, erfolgreich

Warum sich gerade mittelständische Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung beschäftigen sollten.

Jedem Mitarbeiter einen Unternehmensanteil – das ist gar nicht so schwer umzusetzen.

VON HEINRICH BEYER. Es ist weithin bekannt, vielfach beschrieben und belegt, dass Mitarbeiter-(Kapital)Beteiligung nicht nur die Performance eines Unternehmens verbessert, sondern auch weitere Erfolgsfaktoren wie Finanzausstattung und Kostenflexibilität befördern kann. Darüber hinaus gewinnt dieses Instrument als Baustein einer zeitgemäßen Personal- und Unternehmensführung zunehmend an Bedeutung. So werden derartige Modelle beispielsweise im Zusammenhang mit Nachhaltigkeits- und CSR-Konzepten verstärkt eingeführt und bewusst für die eigene Innen- und Außendarstellung sowie für ein besseres Image als Arbeitgeber und Lieferant eingesetzt.

Gerade mittelständische Unternehmen und Familienunternehmen werden sich Modelle der finanziellen Teilhabe verstärkt zunutze machen müssen. Denn Mitarbeiterbeteiligung – sowohl die Erfolgs- als auch die Kapitalbeteiligung – ist neben den damit verbundenen finanz- und personalwirtschaftlichen Effekten Ausdruck einer besonderen Wertschätzung der Beschäftigten und damit ein starkes Argument im Wettbewerb um qualifizierte Fach- und Führungskräfte.

Gleichwohl tut sich der Mittelstand noch immer schwer mit der Mitarbeiterbeteiligung: Es gibt besonderes in eigentümergeführten Unternehmen noch manche Vorbehalte gegenüber einer offenen Informations- und Beteiligungskultur sowie gegenüber der Vorstellung, dass Mitarbeiter Gläubiger oder gar Gesellschafter des Unternehmens werden könnten, wie dies bei der Mitarbeiterkapitalbeteiligung der Fall ist. Die positiven Effekte von Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen im Hinblick auf Motivation und Engagement der Mitarbeiter werden regelmäßig unterschätzt, während der Aufwand für die Einführung und Verwaltung eines Beteiligungsmodells deutlich überschätzt wird.

Das Mittelstandsmodell

Ein Blick in die unternehmerische Praxis der Mitarbeiterbeteiligung zeigt demgegenüber ein anderes Bild. Es gibt derzeit mehr als 3000 mittelständische Unternehmen, die ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen am Kapital beteiligen. Die meisten davon praktizieren ein einfaches Modell, das auch von kleinen Unternehmen ohne großen Beratungs- und Verwaltungsaufwand eingeführt werden kann, das für die Mitarbeiter und das Unternehmen hochgradig attraktiv ist und das weder die unternehmerische Freiheit noch die Rechte der (Familien-)Gesellschafter einschränkt: die „stille Gesellschaft".

Es handelt sich hierbei nicht um eine gesellschaftsrechtliche, sondern um eine schuldrechtliche Beteiligung, die als Fremdkapital bilanziert wird. Die Mitarbeiter werden nicht Gesellschafter, sondern Gläubiger des Unternehmens und haben somit keinen Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen. Gleichwohl können diese Beteiligungen wirtschaftlich als Eigenkapital gewertet werden, wenn das Kapital an einem möglichen Verlust des Unternehmens teilnimmt und mindestens fünf Jahre festgelegt ist.

Stilles Gesellschafterkapital der Mitarbeiter wird in aller Regel erfolgsabhängig verzinst und nach Ablauf der Festlegungsfrist – zwischen fünf und zehn Jahren – zum Nennwert zurückgezahlt. Eine Substanzbeteiligung findet nicht statt, die Feststellung des anteiligen Unternehmenswertes entfällt daher.

Beim „Vertrag über die stille Gesellschaft" gibt es kaum Formvorschriften und einen weiten Regelungsspielraum im Hinblick auf Sperr- und Kündigungsfristen, Verzinsung, Auszahlungsmodalitäten, Informationsrechte und anderes. Es handelt sich um ein seit vielen Jahren etabliertes, rechtlich und steuerrechtlich abgesichertes Instrumentarium. Der Verwaltungsaufwand ist auch für kleine Unternehmen überschaubar.

Die Vorteile

Die stille Gesellschaft eignet sich hervorragend, um beispielsweise Mittel aus einer Erfolgsbeteiligung aufzunehmen. Die „Spareinlage" des Mitarbeiters kann durch eine steuer- und sozialabgabenfreie „Überlassung" des Arbeitgebers in Höhe von bis zu 360 Euro pro Jahr ergänzt werden.

Je nach Höhe der ergänzenden Überlassung durch den Arbeitgeber und der in aller Regel erfolgsabhängigen Höhe des Zinssatzes ergeben sich für die Mitarbeiter aus ihrem Beteiligungskapital deutlich höhere Renditen als bei marktgängigen Kapitalanlagen oder auch der betrieblichen Altersversorgung. Umgekehrt kann das Unternehmen die Kosten für das Mitarbeiterkapital über diese beiden „Stellschrauben" steuern.

Die reinen finanzwirtschaftlichen Vorteile einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung – für die Mitarbeiter und das Unternehmen – können kaum hoch genug eingeschätzt werden. Kontinuierliche Einzahlungen der Mitarbeiter in einen „betrieblichen Sparplan" können mittel- bis langfristig zu einem erheblichen Kapitalaufbau führen, der die Liquidität und die Kapitalstruktur des Unternehmens nachhaltig verbessert und damit die Abhängigkeit von externen Finanzierungen reduziert. Für die Mitarbeiter selbst eröffnet sich hier eine weitere Möglichkeit der Vermögensbildung, die nicht zuletzt aufgrund der steuerlichen Anreize mit weit überdurchschnittlichen Renditen einhergeht.

Die unternehmenskulturellen Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Einführung des Modells – das heißt für eine hohe Beteiligungsquote bei den Mitarbeitern – sind im Mittelstand in aller Regel eher gegeben als in Großunternehmen: Freiräume für eigenständiges Engagement, eine vertrauensvolle innerbetriebliche Zusammenarbeit, Anerkennung und Kommunikation auf Augenhöhe.

Positionierung im Wettbewerb um „die besten Köpfe"

In der Unternehmenspraxis wird heute zunehmend erkannt, dass die finanzielle Teilhabe der Mitarbeiter deutliche Attraktivitätsvorteile bei der Positionierung im Wettbewerb um qualifizierte Fach- und Führungskräfte erzeugt. Denn mittelständische (Familien-)Unternehmen stehen hier insbesondere in Konkurrenz zu den Großkonzernen. Die Sorge, nicht genug qualifiziertes Personal rekrutieren zu können, wiegt deutlich schwerer als die Besorgnis über die gesamtwirtschaftliche Lage, so eine Studie des Wittener Instituts für Familienunternehmen. Finanzielle Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg ist danach eine der wesentlichen Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber. Und in einer Umfrage der Privaten Hochschule Göttingen (PFH) gaben 80 Prozent der befragten Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung an, dass finanzielle Teilhabe ihren Ruf als moderner Arbeitgeber verbessert.

Vorteile haben heute insbesondere diejenigen Unternehmen, die auf eine längere Beteiligungstradition zurückblicken können, wie dies beispielweise bei der Goldbeck-Gruppe mit Hauptsitz in Bielefeld der Fall ist. Hier besteht das Mitarbeiter-Kapitalbeteiligungsmodell schon seit 1984. Die Mitarbeiter werden durch den Kauf von Anteilscheinen zu stillen Gesellschaftern und erhalten eine jährliche, vom Unternehmenserfolg abhängige Dividende. Insgesamt sind weit mehr als die Hälfte aller Berechtigten als stille Goldbeck-Gesellschafter mit einem Gesamtkapital von über drei Millionen Euro am Unternehmen beteiligt.

„Für uns war und ist die Mitarbeiterkapitalbeteiligung ein wesentlicher Baustein und ein Symbol für die besondere mitarbeiter- und leistungsorientierte Unternehmenskultur unseres Hauses. Sie ist heute für uns ein wichtiger Wettbewerbsvorteil bei der Gewinnung von engagierten Fachkräften und deren Bindung an das Unternehmen ", sagt Jan-Hendrik Goldbeck, geschäftsführender Gesellschafter der Goldbeck GmbH.

Mit dem Konzept der Mitarbeiterbeteiligung steht den mittelständischen Unternehmen ein vielfältig gestaltbares, erprobtes und einfach zu handhabendes Instrumentarium zur Verfügung, das die finanzielle Stabilität und die Attraktivität als Arbeitgeber gleichermaßen verbessert.

Dr. Heinrich Beyer, Geschäftsführer, Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V.- AGP-, Kassel

Keine Schnellschüsse, bitte!

INTERVIEW *mit Eike-Hendrik Hadler*

Start-up-Unternehmen und von Private-Equity-Investoren gehaltene Unternehmen setzen zunehmend Instrumente der Mitarbeiterbeteiligung als Teil der Mitarbeitervergütung ein. Wer die Mitarbeiter damit auch auf lange Sicht motivieren will, muss genau und gründlich vorgehen.

VON MICHAEL STERCHI. Für Aktien oder Anteile von nicht börsennotierten Unternehmen besteht kein Markt. Ist vor diesem Hintergrund überhaupt ein Mitarbeiterbeteiligungsplan notwendig? Bei der Antwort darauf ist in der Praxis entscheidend, welche Ziele ein Unternehmen hat und zu welchem Zeitpunkt es über die Mitarbeiterbeteiligung nachdenkt. Sowohl Start-up-Unternehmen als auch Unternehmen, die von Private-Equity-Investoren (PE) gehalten werden, haben oft das langfristige Ziel, das Unternehmen an den Markt zu bringen oder für dieses einen strategischen Käufer zu finden – in der Branche als „Exit" bezeichnet. Spätestens dann besteht für den Mitarbeiter ein Markt oder die Gelegenheit, seine Aktien oder Anteile anzudienen.

Auf dem Weg zum erfolgreichen Exit – der Plazierung an der Börse oder dem Verkauf zu einem guten Preis – müssen Unternehmen in der Regel bestimmte Teilziele erreichen. Ob das gelingt, hängt maßgeblich vom einzelnen Mitarbeiter oder Manager ab. Hierbei kann der Mitarbeiterbeteiligung deshalb eine wesentliche Rolle zukommen: Ist ein Mitarbeiter durch einen Beteiligungsplan am Erfolg und späteren Verkauf des Unternehmens beteiligt, dann kann das ein wesentlicher Motivationsfaktor sein – und ist zudem eine faire Vergütung seiner Leistung.

Interessen bei Start-up-Unternehmen

Bei Start-up-Unternehmen steht in der Regel die langfristige Entwicklung des Unternehmens und neuer, innovativer Produkte im Vordergrund. Mitarbeiter arbeiten oft in Teams darauf hin, gemeinsam ein Produkt zur Markreife zu bringen. Am Anfang steht oft eine Idee – um diese zum marktreifen Produkt zu entwickeln, fehlt jedoch das nötige Geld. Investoren müssen gesucht werden, die häufig stufenweise investieren und ihr Engagement vom Erreichen bestimmter Teilziele abhängig machen. Um die Unternehmensziele zu erreichen, sind zudem qualifizierte Mitarbeiter notwendig, die oftmals gut bezahlt sind und als Knowhow-Träger langfristig an das Unternehmen gebunden werden sollen. Im Dilemma zwischen mangelnden finanziellen Mitteln und hohen Gehältern ist die Lösung häufig ein Mitarbeiterbeteiligungsplan, bei dem in aller Regel die Vergütungs- und die Bindungskomponente im Vordergrund stehen.

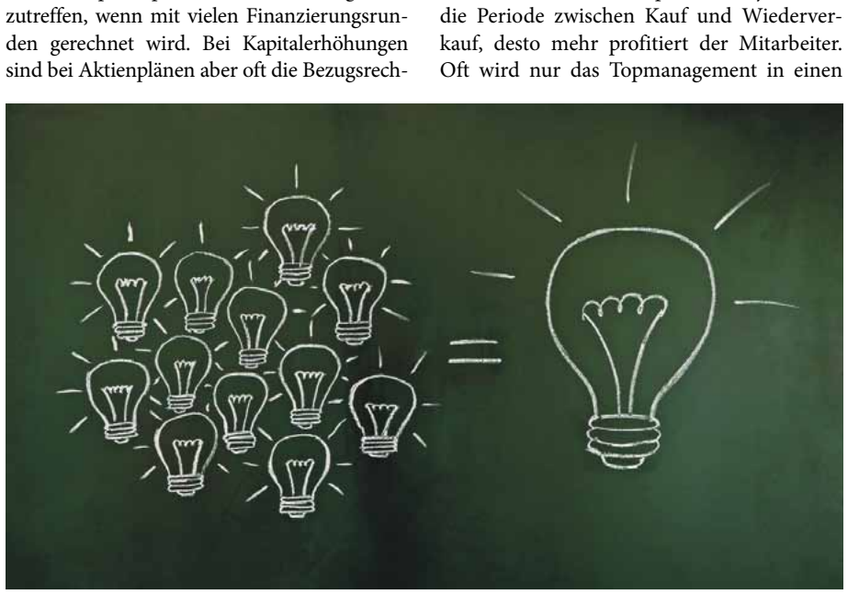
Bei Start-up-Unternehmen ist es deshalb in einigen Branchen üblich, einen Teil des Gehalts der Mitarbeiter nicht in bar, sondern in Mitarbeiteraktien oder -optionen des Unternehmens zu bezahlen. Insbesondere die IT-Branche kennt diese Vergütungsmodelle seit längerem, aber auch die Pharmabranche bedient sich häufig solcher Mitarbeiterbeteiligungspläne. Die Anteile oder Aktien werden in der Regel neu geschaffen und unentgeltlich an den Mitarbeiter abgegeben. Sowohl bei einem Aktien- als auch bei einem Optionsplan werden letztlich die Anteile der Investoren verwässert, und somit wird ein Teil des Gehaltes der Mitarbeiter indirekt über die Verwässerung der Investorenanteile finanziert.

Man kann sich natürlich immer fragen, ob diese Ziele auch mit einem geeigneten Bar-Bonusmodell erreicht werden können. Aus dem Blickwinkel der Administration und rechtlichen Umsetzung lässt sich das mit Ja beantworten. Bei Mitarbeiterbeteiligungsplänen sollte man aber weiche Faktoren wie Motivation oder Mitarbeiterbindung nicht unterschätzen. Zudem führen die Bar-Bonusprogramme aufgrund der entstehenden Verbindlichkeiten gegenüber dem Mitarbeiter oft zu einer höheren Belastung der Erfolgsrechnung als die Ausgabe von Mitarbeiterbeteiligungen, da diese im Gründungsstadium des Unternehmens oft sehr tief bewertet sind.

Werden Mitarbeiterbeteiligungspläne bei Start-ups umgesetzt, fällt die Wahl oft auf einen Options- oder Aktienplan, bei dem die Optionen oder Aktien unentgeltlich abgegeben werden. Optionspläne sind dann häufiger anzutreffen, wenn mit vielen Finanzierungsrunden gerechnet wird. Bei Kapitalerhöhungen sind bei Aktienplänen aber oft die Bezugsrechte der Mitarbeiter ein Hindernis, weshalb die Start-up-Unternehmen zugunsten eines Optionsplans auf einen Aktienplan verzichten. Außerdem haben Optionspläne den Vorteil, dass bei Zuteilung nicht bereits Aktionärsbindungs- und Sicherungsverträge ausgearbeitet werden müssen. Bei Mitarbeiteroptionen sind diese Verträge erst bei deren Ausübung notwendig oder werden gar nicht mehr benötigt, da der Mitarbeiter zum Zeitpunkt eines Verkaufs des Unternehmens oft für seine Optionen direkt ausbezahlt wird oder die Aktien an einer Börse gehandelt werden.

Interessen der Private-Equity-Investoren

Bei einem PE-Unternehmen steht in der Regel das Ziel des Investors im Vordergrund. Bei den PE-Investoren handelt es sich oft um private oder institutionelle Anleger, die das Ziel einer fremdfinanzierten Übernahme (Leveraged Buy Out) verfolgen. Entsprechend sind auch die Beteiligungspläne von PE-Unternehmen auf dieses Ziel gerichtet und oft sehr komplex ausgestaltet. Bei PE-Beteiligungsplänen werden häufig Aktien oder Wandelanleihen ausgegeben, welche das Topmanagement unentgeltlich oder käuflich (Co-Investment) erwirbt. Die Wandel- und Ausübungsbedingungen (Vesting) sind in der Regel davon abhängig, zu welchem Preis und in welchem Zeitraum ein PE-Unternehmen weiterveräußert werden kann. Je höher der erzielte Wiederverkaufspreis und je kürzer die Periode zwischen Kauf und Wiederverkauf, desto mehr profitiert der Mitarbeiter. Oft wird nur das Topmanagement in einen Beteiligungsplan eingebunden. Die übrigen Mitarbeiter erhalten Leistungsboni in bar, welche ebenfalls an die Ziele des Investors und den Businessplan gekoppelt sind. PE-Beteiligungspläne enthalten in aller Regel umfassende Verfallklauseln (Vesting), welche die Rückgabe der Aktien/Anteile beim Austritt des Managers aus dem Unternehmen im Detail regeln (sogenannte Good- und Bad-Leaver -Klauseln). Diese Klauseln binden das Topmanagement sehr eng an das Unternehmen und erhöhen die Komplexität der Beteiligungspläne noch zusätzlich.


Start-up-Unternehmen leben von den Ideen ihrer Mitarbeiter. Doch hohe Gehälter können sie zu Beginn nicht zahlen – ein Beteiligungsplan bietet hier eine Lösung.

Interessen der Mitarbeiter

Mitarbeiter wollen ihr Gehalt in bar beziehen oder aber ohne persönliches finanzielles Investment und Risiko an einem Beteiligungsplan teilnehmen. Zudem verpflichtet sich ein Mitarbeiter ungern langfristig und möchte, dass der Beteiligungsplan steueroptimiert ist. Steueroptimierte Pläne erfordern aber ein persönliches Investment und Risiko, damit später der Gewinn beim Verkauf nicht als Erwerbseinkommen, sondern mit einer möglichen und tieferen Kapitalgewinnsteuer besteuert wird. Die eigenen Interessen des Mitarbeiters bilden deshalb teilweise bereits in sich einen Widerspruch.

Noch weiter fallen oft die Interessen zwischen dem Mitarbeiter und dem Investor auseinander. Es ist deshalb oberstes Gebot, dass sich Mitarbeiter und Investoren für die Auswahl und Ausgestaltung des Mitarbeiterbeteiligungsplanes genügend Zeit nehmen. Zuerst sind immer die Vor- und Nachteile des Beteiligungsmodelles gegenüber einem reinen Bonusmodell abzuwägen. Danach ist über die Art des Beteiligungsmodelles zu entscheiden. Dabei widersprechen sich die Vor- und Nachteile der einzelnen Planmodelle oft gegenseitig. Ziel muss es dann sein, mit der Art des gewählten Beteiligungsplanes den größten gemeinsamen Nutzen zu finden. Letztlich sind die einzelnen Bestimmungen insbesondere im Zusammenhang mit der Mitarbeiterbindung (Vesting) auszuarbeiten und sowohl für den Investor als auch für den Mitarbeiter attraktiv zu gestalten. Der gesamte Prozess ist kein leichtes Unterfangen und muss deshalb frühzeitig in Angriff genommen und gründlich ausdiskutiert werden. Nur so sind die Mitarbeiter auch auf lange Sicht motiviert – und oft nur dann erreichen die Investoren ihr Ziel.

Michael Sterchi, Partner IES Tax, Head Equity Compensation, KPMG AG, Zürich

„Umfassend aufklären"

Eike-Hendrik Hadler über das Beteiligungsprogramm der Hamburger Hafen und Logistik AG.

Eike-Hendrik Hadler

Herr Hadler, zum Börsengang der HHLA 2007 hatte sich das Unternehmen entschieden, den Mitarbeitern die Beteiligung über vergünstigte Stückaktien anzubieten. Wie fällt das Fazit nach fünf Jahren aus?

Die Hauptanliegen waren damals Mitarbeitermotivation und -bindung und sind es auch weiterhin. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten im Durchschnitt weit länger als fünf Jahre im Unternehmen; viele arbeiten Jahrzehnte bei der HHLA. Neben einer langjährigen Zusammenarbeit ist uns natürlich auch die Qualität der Bindung wichtig. Hierbei liefert das Beteiligungsprogramm neben seiner Funktion als Instrument für dieses Ziel auch eine Rückmeldung an uns, wie sehr wir uns diesem Ziel bereits angenähert haben: Die Beteiligungsquote lag 2007 bei 77 Prozent der Teilnahmeberechtigten – und diese Quote haben wir mit dem aktuellen Programm wieder erzielt.

Schon kurz nach dem Börsengang erschütterte die Finanz- und Wirtschaftskrise Anleger weltweit. Wie hat sich das auf die Akzeptanz des Beteiligungsprogramms ausgewirkt?

Als konjunktursensibler Titel hatte die Finanz- und Wirtschaftskrise einen starken Einfluss auf die Aktie. So gab es verständlicherweise zunächst eine Verunsicherung im Hinblick auf nachfolgende Beteiligungsprogramme. Wir haben von Beginn an sehr viel Wert auf die umfassende Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelegt – sie wissen um die Chancen und Risiken von Aktien und können heute sehr gut zwischen äußeren und unternehmensinternen Einflussfaktoren auf den Aktienkurs unterscheiden. Nach unserer Erfahrung ist es sehr wichtig, immer wieder aufzuklären und ein gemeinsames Verständnis für die weitere Entwicklung des Unternehmens zu schaffen.

Welche Rolle spielt die Kommunikation bei Neuauflagen von Beteiligungsprogrammen?

Wir hatten uns beim aktuellen Programm auf einen hohen Informationsbedarf eingestellt. Doch es hat uns überrascht, wie viel Wissen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bereits vorhanden war. Viele, die schon beim ersten Programm dabei waren, haben die Kollegen aufgeklärt. Vor allem bei ganz jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern war der Informationsbedarf hoch. Hier leisten wir durch das Beteiligungsprogramm auch einen Beitrag zur Förderung der Aktienkultur, weil wir sehr viele grundsätzliche Fragen zu Aktien klären können. Dadurch wollen wir vermeiden, dass Teilnahmeberechtigte das Angebot nur deshalb nicht wahrnehmen, weil sie es nicht verstehen.

Wie wirkt sich das Beteiligungsprogramm auf den Anspruch der Mitarbeiter auf Informationen aus?

Das Interesse der Belegschaft an der HHLA ist traditionell immer sehr hoch gewesen. Allerdings konnten wir durch das Beteiligungsprogramm vor allem einen Zuwachs des Interesses für die momentane Lage des Unternehmens erkennen: Der Besitz von Aktien motiviert, das eigene Unternehmen zu verstehen und Auswirkungen auf den Aktienkurs nachvollziehen zu können. Immerhin ist der Erfolg des Unternehmens spürbar für den Einzelnen. Allerdings kann man dies nicht auf junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einschränken. Zur Hauptversammlung kommen beispielsweise sogar Ehemalige, die heute noch Aktionäre sind, um sich zu informieren.

Wie war das jüngste Beteiligungsangebot aufgebaut?

Mit unserem dritten Programm, das sich auf das Geschäftsjahr 2011 bezog, haben wir den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zwei Optionen angeboten: Sie konnten entweder bis zur Höhe des von Steuern und Sozialabgaben befreiten Betrags von 360 Euro Gratisaktien erhalten, oder sie erhielten für 360 Euro Gratisaktien und konnten zusätzlich bis zu einer Höhe von 550 Euro weitere Aktien erwerben, die zur Hälfte von der HHLA bezahlt wurden. Ergebnis: 77 Prozent der teilnahmeberechtigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben sich beteiligt, und davon haben sich fast drei Viertel für das Angebot mit Kostenbeteiligung entschieden. Das zeigt die Zuversicht und das Vertrauen der Belegschaft in das Unternehmen. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten ist das nicht zu unterschätzen.

Wann folgt das nächste Beteiligungsangebot?

Das steht noch nicht fest. Doch weil das Programm ein so großer Erfolg ist, ist ein weiteres Angebot nicht unwahrscheinlich.

Das Gespräch führte Alexander Schneider.

SIEMENS

Schön, wenn Wertpapiere auch für gemeinsame Werte stehen.

Über 137.000 unserer Mitarbeiter sind als Aktionäre langfristig am Erfolg von Siemens beteiligt.

Durch die Siemens Aktienkultur werden weltweit immer mehr unserer MitarbeiterInnen und Mitarbeiter zu Eigentümern von Siemens. Das zeigt ihre Verbundenheit mit den Werten von Siemens. Und es beweist, dass sie von ihrem eigenen Erfolg ebenso überzeugt sind wie von dem Erfolg ihres Unternehmens.

siemens.com/proud-to-be-siemens

INTERVIEW *mit Karl von Rohr*

„Welche Aktien liegen näher als die des Arbeitgebers?“

Karl von Rohr, Vorstandsmitglied und Arbeitsdirektor der Deutsche Bank Privat- und Geschäftskunden AG, über Mitarbeiterbeteiligung und Aktienkultur in Deutschland

Karl von Rohr

Herr von Rohr, welche Vorteile hat die Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter aus Unternehmenssicht?
Mitarbeiterbeteiligungsprogramme sind ein wichtiger Baustein, um als Unternehmen für potentielle Arbeitnehmer attraktiv zu sein. Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und eines sich verstärkenden Fachkräftemangels haben solche Leistungen neben der „herkömmlichen“ Vergütung einen nicht zu unterschätzenden Stellenwert. Sie sind wertvolle Argumente bei Neueinstellungen und helfen, qualifizierte Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden, weil Kapitalbeteiligungen die Identifikation mit dem Arbeitgeber steigern und die Zufriedenheit der Mitarbeiter verbessern können.

Ist es aus Sicht der Mitarbeiter nicht ein Klumpenrisiko, sich am eigenen Arbeitgeber zu beteiligen?
Die Beteiligung am Arbeitgeber ist eine sinnvolle Komponente innerhalb der gesamten Vermögens- und Vorsorgeplanung, zumal Mitarbeiterbeteiligungspläne attraktiv ausgestaltet werden und finanzielle Anreize bieten können. Der Mitarbeiter kann beispielsweise Aktien vergünstigt beziehen und steuerliche Erleichterungen nutzen. Natürlich steht den Vorteilen der Mitarbeiterbeteiligung wie bei fast allen Anlageformen auch ein Risiko insbesondere in Bezug auf die Entwicklung des Aktienkurses gegenüber. Eine Information der Mitarbeiter über derartige Risiken und eine Begrenzung der Beteiligungshöhe nach oben sind hier die richtigen Maßnahmen.

Zwei drastische Kurseinbrüche im vergangenen Jahrzehnt haben viele Anleger verunsichert. Manche zweifeln daran, ob Aktien überhaupt eine gute Anlageentscheidung sind. Was spricht aus Ihrer Sicht gerade im gegenwärtigen Umfeld dennoch für die Aktienanlage?
In turbulenten Börsenphasen ist ein breit aufgestelltes Portfolio sinnvoll. Aktien bleiben dabei ein wichtiger Bestandteil. In unserem aktuellen Musterportfolio für Anleger mit einem balancierten Rendite-Risiko-Profil machen sie rund ein Drittel aus. Mit Aktien investieren Anleger in die Realwirtschaft, sie puffern damit die Auswirkungen einer möglichen Inflation ab und nutzen Chancen auf eine langfristige Wertsteigerung und zusätzliche Dividendenzahlungen.

Lediglich 40 Prozent der größeren börsennotierten Unternehmen bieten überhaupt Mitarbeiteraktien an. Welchen Beitrag könnte eine Ausweitung solcher Programme zu einer Stärkung der Aktienkultur in Deutschland leisten?
Welche Aktien liegen für einen Börseneinsteiger näher als die seines eigenen Arbeitgebers? Er kennt dessen Produkte und Strategie, er kann nachvollziehen, in welchen Märkten sich sein Unternehmen bewegt und wo Chancen, aber auch Herausforderungen liegen. Zusätzlich wird der Einstieg in Aktien mit günstigen Konditionen und nicht selten auch Gratisaktien erleichtert. Mitarbeiterbeteiligungsprogramme bieten so eine gute Chance, Erstanleger behutsam an die Kapitalmärkte heranzuführen. Wir beobachten auch im Rahmen unseres Administrationsservices für Beteiligungsprogramme, dass die Mitarbeiterbeteiligung wieder stärker in den Fokus der Unternehmen gerückt ist. Auch hat das Deutsche Aktieninstitut in einer erst kürzlich veröffentlichten Studie festgestellt, dass sich die Gesamtzahl der Aktionäre und Besitzer von Aktienfonds – zugegebenermaßen etwas überraschend im aktuellen Marktumfeld – in Deutschland im ersten Halbjahr 2012 wieder deutlich erhöht hat.

Wie bewerten Sie die im Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz festgesetzte Höhe des Freibetrags von 360 Euro?
Die Erhöhung des steuerlichen Freibetrags von 135 Euro auf 360 Euro im Jahr 2009 war ein wichtiger Schritt, einen größeren Anreiz für die Mitarbeiterbeteiligung zu schaffen. Wir sind damit in Deutschland auf dem richtigen Weg. Wenn wir allerdings den Blick auf unsere europäischen Nachbarn richten, stellen wir fest, dass uns andere Länder wie Großbritannien und Frankreich mit einer wesentlich höheren steuerlichen Förderung immer noch weit voraus sind. So verwundert es auch nicht, dass dort die Akzeptanz der Mitarbeiterbeteiligung und die Zahl der Belegschaftsaktionäre deutlich über dem deutschen Niveau liegen.

Zum Programm der Deutschen Bank selbst: Ihr Unternehmen hat 1974 erstmals ein Beteiligungsprogramm aufgelegt, um „die Bemühungen unserer Mitarbeiter zur Vermögensbildung zu unterstützen“, wie es im Geschäftsbericht hieß. Der Aktienkurs der Deutschen Bank war in den vergangenen Jahren – wie der vieler anderer Finanzdienstleister – allerdings starken Schwankungen unterworfen. Welchen Einfluss hatte dies auf die Beteiligungsquote unter den Mitarbeitern?
Die Beteiligung der eigenen Mitarbeiter an der Deutschen Bank hat in der Tat eine lange Tradition in unserem Hause. Unser Beteiligungsprogramm wird ständig weiterentwickelt. Seit 2010 bieten wir einen globalen Aktienkaufplan (Global Share Purchase Plan) an. Dieser sieht vor, dass die Mitarbeiter über einen Zeitraum von 12 Monaten Deutsche-Bank -Aktien im Rahmen eines von ihnen gewählten monatlichen Sparbeitrages erwerben können. Weitere 12 Monate nach Abschluss der Kaufphase erhalten die Teilnehmer – bis zu einer definierten Höchstgrenze – Gratisaktien im Verhältnis 1:1 auf den erworbenen Aktienbestand. Die Zuteilung setzt das Fortbestehen des Beschäftigungsverhältnisses voraus. Zum Start wurde der Plan in 13 Ländern eingeführt und dann sukzessive international ausgeweitet. Aktuell sind 35 Länder einbezogen, die Teilnahmequote der Mitarbeiter in Deutschland liegt bei 56 Prozent, insgesamt bei 36 Prozent.
Der Aktienkaufplan wurde von den Mitarbeitern gut angenommen und das Interesse ist auch in diesen volatilen Zeiten weiterhin erfreulich hoch. Die zuvor erwähnte Studie des Deutschen Aktieninstituts weist aus, dass 15,7 Prozent der Bevölkerung in Deutschland direkt oder indirekt, beispielsweise durch Fonds, in Aktien investieren. Auch vor diesem Hintergrund zeigt die hohe Beteiligungsquote in Deutschland, dass unsere Mitarbeiter von der langfristigen Ausrichtung und Ertragskraft der Deutschen Bank überzeugt sind und Anteilseigner der Bank sein wollen.

Welche Rolle spielt das Beteiligungsprogramm für die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern?
Der Global Share Purchase Plan ist ein wichtiger Bestandteil unserer Mitarbeiter-Incentivierung, der positiv auf die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen wirkt und so einen nicht zu unterschätzenden Baustein für die Gewinnung und Bindung talentierter Mitarbeiter bildet.

Die Deutsche Bank begleitet Mitarbeiterbeteiligungsprogramme von Unternehmen. Wo sehen Sie Ihre Stärken?
Die Deutsche Bank hat mit dem Global Share Purchase Plan alle Hürden erfolgreich gemeistert, die mit der Implementierung und dauerhaften Administration eines weltweiten Aktienkaufplans verbunden sind. Diese Erfahrungen kommen natürlich auch unseren Kunden zugute. Unser Haus verfügt über eine langjährige Erfahrung in der Betreuung von zahlreichen Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen und bietet den Unternehmen wie deren Mitarbeitern eine umfassende und kostengünstige Administration aus einer Hand an. Dabei setzen wir eine State-of-the-Art-Abwicklungsplattform ein, die an die Wünsche des Unternehmens individuell angepasst werden kann und auf jede Programmgröße skalierbar ist. Wir administrieren Programme mit sehr unterschiedlichen Ausprägungen und Teilnehmerkreisen – von Incentiveplänen nur für Vorstände und Führungskräfte bis hin zu Belegschaftsaktienprogrammen, die zunehmend internationaler ausgerichtet sind.

Die Fragen stellte Alexander Schneider.

Leider unverständlich

Die variable Langfristvergütung wird immer komplexer. So sind deren Ziele jedoch kaum mehr zu erreichen. Einfachere und transparentere Lösungen sind das Gebot der Stunde.

Nur noch für Experten: Die mit der Langfristvergütung verbundenen Auszahlungen sind immer schwerer zu berechnen.

VON DIRK FILBERT UND MICHAEL H. KRAMARSCH. Langfristige variable Vergütungsbestandteile – Long-Term Incentives (LTIs) – insbesondere in Form von aktienbasierten Plänen sind im angelsächsischen Raum seit langem wichtiger Bestandteil von Vergütungspaketen sowohl für das Mittel- und Top-Management als auch für weitere Mitarbeitergruppen. Indem den Führungskräften langfristige und insbesondere aktienbasierte Vergütungsbestandteile gewährt werden, sollen ihre Interessen nachhaltig an den Unternehmenserfolg und die Eigentümerinteressen gebunden werden.

Um im Rahmen der Globalisierung der Wirtschaft wettbewerbsfähig zu bleiben, standen auch deutsche Unternehmen in den 1990er Jahren vor der Notwendigkeit, solche Pläne einzuführen. Die erste gesetzliche Grundlage dafür wurde 1998 mit dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) geschaffen. Durch das Gesetz wurde es in Deutschland möglich, Mitarbeitern beziehungsweise Führungskräften langfristige, aktienbasierte Vergütungen zu gewähren. Seitdem haben sich LTIs auch in Deutschland als Vergütungselement fest etabliert – und dies nicht nur bei börsennotierten Gesellschaften, sondern auch bei nichtbörsennotierten Unternehmen.

Kultur der Eigentümerschaft

Bei vielen Unternehmen hat diese Entwicklung zu einer Renaissance der klassischen Mitarbeiterbeteiligungsmodelle geführt, um so nicht nur die Führungskräfte, sondern auch die breite Mitarbeiterschaft zu Aktionären zu machen und eine Kultur der Eigentümerschaft im Unternehmen zu verankern.

Wie diese langfristige, variable Vergütung ausgestaltet wird, hat sich seit ihrer Einführung in Deutschland verändert. So wurden in den Anfangsjahren aktienbasierte Vergütungen zusätzlich zur bisherigen Vergütung gewährt. Es dominierten in Deutschland in Anlehnung an die US-Marktpraxis Aktienoptionen, oft in Verbindung mit Eigeninvestments in Aktien als Teilnahmevoraussetzung. Die Berechtigten konnten so an steigenden Kursen überproportional partizipieren, spürten aber analog zu den externen Aktionären auch das Leid fallender Kurse.

Steuerliche Änderungen

Der Aufschwung in der Vergabepraxis wurde ab dem Jahr 2005 mit der Einführung des neuen Bilanzierungsstandards IFRS 2 gebremst. Aktienbasierte Vergütungen sind seitdem als Personalaufwand zu bilanzieren, der in Deutschland wiederum steuerlich nicht abzugsfähig ist. Die Konsequenz: Es wurden immer mehr LTI-Pläne aufgelegt, die bar („in cash“) bedient werden und damit steuerabzugsfähig sind. Man störte sich auch an dem digitalen „Alles oder nichts“-Charakter von Optionen und begann früh, Vergütungssysteme mit einem ausgeglicheneren Chance-/Risiko-Verhältnis zu entwickeln. Insbesondere langfristig ausgestaltete Bonusmodelle, sogenannte Performance-Cash-Pläne, und virtuelle Aktienpläne, bei denen die Anzahl der gewährten Aktien vom Erreichen bestimmter Erfolgsziele abhängt (Performance Shares), haben immer mehr an Bedeutung gewonnen.

Weitere Veränderungen brachten das Gesetz zur Angemessenheit in der Vorstandsvergütung (VorstAG) sowie der deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) im Jahr 2009. Hiermit wurden langfristige beziehungsweise mehrjährige Bestandteile in der variablen Vergütung auf Ebene des Vorstands verpflichtend, um zu einer auf nachhaltigen Unternehmenserfolg ausgerichteten Vergütung zu kommen. Zudem müssen diese Pläne auch mit einen höheren Anteil gewichtet sein als einjährige variable Bestandteile – eine Reaktion des Gesetzgebers auf die Finanz- und Wirtschaftskrise. Dies hat sowohl die verwendeten Plantypen als auch die Ausgestaltung der Modelle deutlich verändert – nicht nur für die Mitglieder des Vorstands, sondern in der Regel auch für sämtliche Führungskräfte im Konzern, da bei vielen Unternehmen LTIs im Sinne einer Durchgängigkeit von Vergütung eines der ganz wenigen global einheitlich ausgestalteten Vergütungselemente sind.

Mittlerweile haben sich im Rahmen der langfristigen Vergütung bei vielen Unternehmen mehrere parallel laufende Pläne etabliert. Neben den klassischen LTIs, bei denen Aktienoptionen oder ähnliche Plantypen eine immer geringere Rolle spielen, haben sich insbesondere auf Vorstandsebene innerhalb von kurzer Zeit aufgeschobene Bonusanteile, sogenannte Deferrals, als Element der langfristigen variablen Vergütung etabliert. Diese werden entweder als Cash-Deferrals inklusive Bonus/Malus-Regelungen, als (virtuelle) Aktien-Deferrals oder in Form von sogenannten Discount/Share Matching-Plänen ausgestaltet. Bei Letzteren wird der Erwerb von Aktien durch die Mitarbeiter und Führungskräfte dadurch attraktiver gemacht, dass die Aktien zu vergünstigten Preisen (Discount) ausgegeben werden beziehungsweise dass für eine bestimmte Anzahl von gekauften Aktien eine weitere gratis gewährt wird (Match).

Systematische Haftung

Häufig wird diese Palette an LTI-Elementen durch zusätzliche Aktienhaltevorschriften ergänzt. Diese verpflichten Führungskräfte, eigenes Geld in signifikantem Umfang in Aktien des eigenen Unternehmens zu investieren und diese Aktien über einen längeren Zeitraum zu halten. Aktuell finden Share Ownership Guidelines für Vorstände und Top-Führungskräfte oder auf den Ebenen darunter auch Eigeninvestments von Mitarbeitern im Rahmen von LTI-Plänen weite Verbreitung. Auf diesem Weg wird die Nachhaltigkeit von Vergütung durch eine systemisch verankerte Vermögenshaftung komplettiert. Zudem etablieren sich immer mehr so genannte Nachhaltigkeitskriterien als Bemessungsgrundlagen in der Langfristvergütung. Zu nennen sind hier als Beispiele Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit oder Umweltschutz.

Immer komplexer

Diese regulatorisch bedingten Veränderungen in der Vergütungslandschaft hin zu mehr Nachhaltigkeit beziehungsweise zu einer stärkeren Eigentümerschaft haben die Komplexität von Vergütungssystemen jedoch signifikant erhöht. So ist für die Berechtigten und die Öffentlichkeit bereits nach kurzer Zeit kaum mehr nachvollziehbar, welche Auszahlung auf welchen Bemessungsgrundlagen basiert und welchem Ursprungsjahr diese zuzuordnen ist.

Hinzu kommt, dass die mit diesen Komponenten verbundenen möglichen zukünftigen Auszahlungen immer schwerer zu berechenen sind. Die Folge: Einerseits schwindet die Wertschätzung solcher Modelle auf Seiten der Berechtigten, andererseits sinkt dadurch der Incentivierungs-Wert, so dass die ursprünglich angestrebten Ziele kaum mehr erreicht werden können. Angesichts der Tatsache, dass für viele Unternehmen der Aufwand kaum noch einem adäquaten Gegenwert entspricht, setzt allmählich eine weitere Welle der Systemumstellung hin zu einfacheren und transparenteren Lösungen ein. Dabei gewinnt die Aktie als Vergütungsinstrument an Bedeutung, sei es über die bereits angesprochenen Aktienhaltevorschriften, Share Matching-Pläne oder über die Bedienung anderer LTI-Pläne in Aktien.

Dirk Filbert ist Partner und Michael H. Kramarsch ist Managing Partner der auf Performance Management & Executive Compensation spezialisierten internationalen Unternehmensberatung Hostettler, Kramarsch & Partner (hkp///) mit Sitz in Frankfurt am Main.

IMPRESSUM

Mitarbeiterbeteiligung
Verlagsbeilage
Frankfurter Allgemeine Zeitung

© Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH
Hellerhofstraße 2–4
60327 Frankfurt am Main, 2012

Verantwortlich für den redaktionellen Inhalt:
Alexander Schneider
F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH
Mainzer Landstraße 199
60326 Frankfurt am Main
redaktion@faz-institut.de

Verantwortlich für Anzeigen:
Andreas Formen (Verlagsgeschäftsführer);
für Anzeigenproduktion: Stephan Puls

Weitere Detailangaben siehe Politik, Seite 4

Verwendete Fotos:
S. V1, S. V3 - S. V6: Thinkstock, S. V2: Christian Rudnik, S. V3: Siemens

Vertrauen schaffen

Unternehmen können selbst entscheiden, wie viele Informationen sie beteiligten Beschäftigten geben wollen.

VON STEFAN FRITZ. Wer über Mitarbeiterbeteiligung nachdenkt, kann aus einer Reihe von Modellen wählen: Neben der aktienbasierten Beteiligung kommen für Mittelständler die Stille Gesellschaft, das Genussrecht oder auch ein Mitarbeiterdarlehen in Frage. Der familiengeführte Mittelstand fragt sich dabei häufig: Wie viele Information sollte und muss ich meinen Mitarbeitern im Rahmen der Beteiligung geben? Die Antwort darauf kann sehr unterschiedlich ausfallen – und die Mitarbeiterbeteiligung damit zu ganz unterschiedlichen Unternehmen passen.

Partnerschaftlicher Umgang

So haben die 21 Beschäftigten des Consultingunternehmens univine GmbH aus dem niederrheinischen Kerken seit je her einen tiefgehenden Einblick in das gesamte Rechnungswesen. Denn hier gehört es einfach zur Unternehmenskultur, Fachkräfte zu begeistern und ihnen partnerschaftlich zu begegnen – auch in der Informationspolitik. Univine hat damit gute Erfahrungen gemacht: So gelingt es besser, Spezialisten zu gewinnen und Mitarbeiter zu binden, lautet die Überzeugung der Geschäftsführung. Unternehmerische Entscheidungen jedoch treffen die fünf Gesellschafter-Geschäftsführer alleine. An diesem Miteinander hat die neu eingeführte Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter in Form der Stillen Beteiligung nichts geändert. De jure haben hier die Beteiligten die Möglichkeit, in die Buchhaltung Einblick zu nehmen oder sich eine Abschrift des Jahresabschlusses aushändigen zu lassen. Diese offene Information trägt zum Erfolg der Mitarbeiterbeteiligung bei. Denn dort, wo die Beschäftigten hohes Vertrauen in die Firma haben, sich eingebunden fühlen und wissen, wie die Zukunft des Unternehmens aussieht, beteiligt man sich selbstverständlicher als andernorts.

Informationen an den Ausschuss

Etwas anders handhabt die Hering GmbH & Co. KG das Thema Information. Das Unternehmen aus Burbach bei Siegen beteiligt schon seit mehreren Jahrzehnten erfolgreich seine derzeit rund 500 Mitarbeiter am Kapital. Zwar hat sich auch der Spezialist für Systemlösungen im Bau für die Stille Gesellschaft entschieden. Doch zentrales Organ ist hier ein Partnerschaftsausschuss, in den die vier Geschäftsführer der einzelnen Unternehmen, die Unternehmensleitung, der Betriebsrat und vier von den Mitarbeitern direkt gewählte Vertreter eingebunden sind. Die „harten Informationsrechte“ stehen direkt dem Partnerschaftsausschuss zu. Die Informationen, die das Gremium erhält, werden in einem zweiten Schritt jährlich den beteiligten Mitarbeitern im Rahmen einer Partnerschaftsversammlung übermittelt.
Möglichkeit drei der Stillen Gesellschaft unter Informationsgesichtspunkten ist die Beteiligung in indirekter Form. Hier wird zwischen Mitarbeiter und Unternehmen eine Beteiligungsgesellschaft zwischengeschaltet. Die Mitarbeiter haben somit ein direktes Informationsrecht gegenüber dieser Gesellschaft, jedoch nicht gegenüber der operativen Firma.
Eine der Stillen Gesellschaft in vielen Punkten ähnliche, jedoch unter Informationsgesichtspunkten anders geartete Beteiligungsform ist das Genussrecht. Hier ist die Bereitstellung von Informationen an die Mitarbeiter grundsätzlich frei gestaltbar.

Alternative Darlehen

Dort, wo die Stille Beteiligung oder das Genussrecht zu viel Informationsbereitstellung an die Mitarbeiter erfordert, ist der Griff zum Mitarbeiterdarlehen, eventuell in partiarischer Form, zu empfehlen. Will man jedoch Mitarbeiter zu Gesellschaftern machen (zum Beispiel bei der Beteiligung von Führungskräften oder im Rahmen der Nachfolge), ist die Übertragung von GmbH-Anteilen oder Aktien über kurz oder lang ein notwendiger und unvermeidlicher Weg. Auch im Bereich der Beteiligung am Stammkapital kann man direkte und indirekte Ausprägungen wählen, was unter Informationsaspekten wiederum zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen führen kann.
Letztlich können Unternehmen den Grad an Informationsbereitstellung, der mit einer Mitarbeiterbeteiligung verbunden ist, somit gestalten und an die eigenen Gegebenheiten anpassen. Diesem Aspekt muss im Rahmen des Beratungsprozesses genügend Platz eingeräumt werden. Zu bedenken sind dabei außerdem folgende Punkte:

- Informationen schaffen Vertrauen. Instrumente des Kapitalmarktes, die Intransparenz verkörpern, stehen gerade heutzutage für Misstrauen.
- Erfolgreiche Mitarbeiterbeteiligungsmodelle leben von Vertrauen zwischen den Beteiligten, Vertrauen entsteht durch Information.
- Geheimniskrämerei schafft Raum für Spekulationen, die oft negativer sind als die Realität.
- Mitarbeiter wollen als Beteiligte keinen Einfluss auf die Geschäftsführung nehmen, es sei denn, sie stehen für eine Unternehmensnachfolge zur Verfügung.

Stefan Fritz ist Geschäftsführer der mit-unternehmer.com Beratungs-GmbH, Bamberg