

# Aktienbasierte Mitarbeiterbeteiligung

in Deutschland, Österreich und der Schweiz

Eine Studie zur Praxis in börsennotierten Unternehmen

20  
11



TOWERS WATSON *tw*



UBS

gyro:

HayGroup

SIEMENS

C/M/S/ Hasche Sigle

Rechtsanwälte Steuerberater

F.A.Z.-INSTITUT

FOR MANAGEMENT, MARKT- UND MEDIENINFORMATIONEN GMBH

## VORWORT

Die demographische Entwicklung und ihre negativen Folgen für die internationalen Arbeitsmärkte bereiten auch den Topentscheidern in deutschen, österreichischen und Schweizer Aktiengesellschaften Kopfzerbrechen. Die Manager stehen vor der Aufgabe, hochqualifizierte und verlässliche Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden. Doch wie sollen sich Arbeitgeber im Wettbewerb um die knappen Fachkräfte positionieren, wenn die Konkurrenz die Kandidaten lockt?

Hier kommt die aktienbasierte Mitarbeiterbeteiligung ins Spiel. Angebote für den vergünstigten Kauf von Belegschaftsaktien für alle Beschäftigten – und nicht nur für das Topmanagement – stellen neben dem Festgehalt, Bonuszahlungen und Sachentgelten ein weiteres Vergütungsinstrument für Aktiengesellschaften dar. Nun ist die Aktienkultur in den drei DACH-Staaten Deutschland, Österreich und Schweiz noch nicht so weit entwickelt wie etwa in den angelsächsischen Ländern. Umso vorbildlicher sind die

Initiativen zahlreicher börsennotierter Unternehmen, die in den deutschen Indizes DAX bzw. MDAX, im österreichischen ATX bzw. im Schweizer SMI notiert sind. Ihnen gelingt es Jahr für Jahr, viele Tausend Beschäftigte zu einem Investment in Belegschaftsaktien zu animieren. Während die Arbeitgeber durch attraktive Angebote Fachkräfte motivieren und binden wollen, haben diese die Chance auf eine rentable langfristige Geldanlage und auf Miteigentum am Unternehmen.

Die Praxis der einzelnen Unternehmen bei der Mitarbeiterbeteiligung ist nach wie vor wenig bekannt. Die vorliegende Studie, die das GEO DACH Chapter und das F.A.Z.-Institut herausgeben, will hier Abhilfe schaffen. Sie analysiert den Status quo in den drei DACH-Staaten und beleuchtet die mittelfristigen Perspektiven auf der Basis von 64 Interviews mit den größten börsennotierten Aktiengesellschaften. GEO ist ein weltweites Netzwerk zum Austausch von Wissen über die aktienbasierte Vergütung. |

Impressum:

Haftungsausschluss: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen Redaktion, Verlag und Herausgeber keine Gewähr.

© September 2011

Herausgeber:

CMS Hasche Sigle Partnerschaft, Schöttlestraße 8, 70597 Stuttgart

GyroHSR Deutschland GmbH, Auenstraße 37, 80469 München

Hay Group GmbH, Franklinstraße 46a, 60486 Frankfurt am Main

KPMG AG, Badenerstrasse 172, 8026 Zürich, Schweiz

Siemens AG, Wittelsbacherplatz 2, 80333 München

Towers Watson GmbH, Eschersheimer Landstraße 50, 60322 Frankfurt am Main

UBS AG, Bahnhofstrasse 45, 8001 Zürich, Schweiz

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH, Mainzer Landstraße 199, 60326 Frankfurt am Main (Verlag; Geschäftsführung: Volker Sach und Dr. André Hülsbömer)

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.

Verantwortlicher Redakteur und Autor: Dr. Guido Birkner; Gestaltung: GyroHSR Deutschland GmbH; Marktforschung, Satz und Lektorat: F.A.Z.-Institut; Druck und Verarbeitung: Boschen Offsetdruck GmbH, Alpenroder Straße 14, 65936 Frankfurt am Main, [www.boschendruck.de](http://www.boschendruck.de)

ISBN: 978-3-89981-683-9

**+04 EXECUTIVE SUMMARY**

**+07 STATISTIK**

**+08 BODENBILDUNG NACH  
DER BANKENKRISE**

**+12 WELTWEIT SEIEN ALLE  
MITARBEITER GLEICH –  
FAST ÜBERALL**

**+14 AKTIENKAUFPLÄNE SIND  
SO INDIVIDUELL WIE  
IHRE ANBIETER**

**+20 MOTIVATION UND BINDUNG  
GEHEN VOR DIVIDENDE**

**+24 ZENTRALE ADMINISTRATION  
MIT BLICK FÜR DAS GLOBALE**

**+30 GLOSSAR**

**+31 HERAUSGEBER**

**+32 ANSPRECHPARTNER**

## EXECUTIVE SUMMARY

Das Interesse der Unternehmen und ihrer Beschäftigten aus den drei DACH-Staaten an der aktienbasierten Mitarbeiterbeteiligung ist grundsätzlich groß. Auch krisenbedingte Rückschläge schrecken die meisten Anbieter nicht ab. Doch die gesetzlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen müssen verbessert werden, um die aktienbasierte Mitarbeiterbeteiligung noch attraktiver zu machen. Angesichts der ungünstigen demographischen Entwicklung wollen mittelfristig noch mehr Arbeitgeber ihre Beschäftigten – nicht nur das Topmanagement – über ein solches Incentive enger an sich binden.

Rund jedes zweite Unternehmen aus den Indizes DAX, MDAX, SMI und ATX bietet allen Mitarbeitern einen vergünstigten Aktienkauf an.

Der Betrachtungszeitraum umfasst dabei die Jahre 2009 bis 2011. Am höchsten ist der Anteil der Anbieter im Schweizer SMI (14 von 20 Unternehmen), gefolgt vom deutschen DAX (18 von 30 Gesellschaften). Der MDAX zählt 22 Anbieter unter den 50 Unternehmen, der ATX acht unter 20. Viele der insgesamt 62 Gesellschaften mit einem Mitarbeiterbeteiligungsplan (MBP) halten ihr Angebot nicht während des gesamten Betrachtungszeitraums offen, sondern entscheiden von Jahr zu Jahr neu, ob sie eine Aktientranche anbieten. Die globale Finanzkrise der Jahre 2008 und 2009 hat zwar einzelne Gesellschaften dazu veranlasst, ihre Mitarbeiterbeteiligungspläne vorläufig ruhen zu lassen, doch heute bereiten mehrere Unternehmen neue Modelle vor.

Attraktive Incentives, eine solide Branche, eine robuste Kursperformance und eine klare interne Kommunikation beleben die Aktiennachfrage der Mitarbeiter.

Wie motiviert ein Unternehmen seine Mitarbeiter für den Aktienkauf? Das Erfolgsrezept sieht mehrere Zutaten vor, die in Kombination miteinander regelmäßige Investments attraktiv machen. Die besten Aussichten auf Akzeptanz haben die Anbieter reiner Bonusaktien, doch auch gute Konditionen eines Discount- oder Matchingmodells regen die Nachfrage der Mitarbeiter an. So mobilisieren Unternehmen, die einen Discount auf Aktien in Höhe von 50 Prozent des aktuellen Aktienwertes bieten, überdurchschnittlich viele Mitarbeiter. Wenn sich jetzt noch der Aktienkurs langfristig positiv entwickelt, lohnt ein Investment. Erfolgreich sind auch Industriekonzerne, Transport- und Logistikunternehmen sowie Finanzdienstleister, deren MBP seit langem existiert und fest in die Unternehmenskultur integriert ist. Zudem muss der Vorstand oder ein anderer angesehener Vertreter der Führung die Idee des Aktieneigentums über die interne Kommunikation und die Arbeitnehmervertreter zur Belegschaft transportieren.

Maßnahmen, durch die die Gesetzgeber in den DACH-Staaten und die Europäische Union die aktienbasierte Mitarbeiterbeteiligung für Unternehmen und Beschäftigte bis 2016 attraktiver machen können (in % aller befragten Unternehmen mit MBP<sup>1)</sup>)



1) Mehrfachnennungen möglich.

Ein EU-weites Basismodell für Beteiligungspläne könnte rechtliche Hürden abbauen und die Genehmigungsverfahren verkürzen.

Die meisten Unternehmen, die in einem der vier betrachteten Börsenindizes notiert sind, beschäftigen Mitarbeiter in anderen Staaten. Doch viele Aktiengesellschaften schrecken davor zurück, einen globalen Plan für alle Mitarbeiter aufzulegen. Vor allem die rechtlichen Vorgaben der einzelnen Länder sowie langwierige Genehmigungsverfahren vor Ort verursachen einen erheblichen Arbeits- und Kostenaufwand, der sich für Unternehmen nicht immer rentiert. Zwar nehmen große Global Player den Genehmigungs- und Implementierungsmarathon vielerorts auf sich, doch auch sie müssen in manchen Staaten passen und statt Aktien Barzahlungen anbieten. Die meisten Experten wünschen sich deshalb einen internationalen Abgleich der rechtlichen Rahmen für aktienbasierte MBP. Innerhalb der Europäischen Union kann ein Basismodell mit einheitlichen Vorschriften und Eckwerten für solche Pläne helfen, die Implementierung und Administration zu erleichtern.

Aktienbasierte Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland krankt an der Doppelbesteuerung und der Zeitpunktbewertung der Vermögensüberlassung.

Die Beschäftigten von DAX- und MDAX-Unternehmen sind steuerlich schlechter gestellt als ihre Kollegen in anderen europäischen Staaten. Der steuerliche Freibetrag beläuft sich hier auf nur 360 Euro, in Österreich beträgt er 1.460 Euro. Die Schweiz gewährt einen Steuerdiskont von 6 Prozent für jedes Jahr Haltefrist. Andere Staaten kennen eine steuerlich relevante Haltefrist von fünf Jahren, damit Arbeitnehmer Steuervergünstigungen erhalten. Dort investieren die Beschäftigten aus dem Bruttolohn, während in Deutschland das Investment aus dem Nettolohn erfolgt. Da bei einem späteren Verkauf der Anteile obendrein die Abgeltungsteuer anfällt, unterliegen private Investoren hierzulande einer doppelten Besteuerung. Auch die Bewertung der Vermögensbeteiligung nach § 3 Nr. 39 Satz 4 EStG schmälert die Dividende der Beschäftigten, da sich zum Zeitpunkt des Angebotes keine Aussagen über die Höhe des geldwerten Vorteils treffen lassen. Die Schweiz besteuert den Veräußerungsgewinn gar nicht.

Zwei Drittel der Unternehmen in den DACH-Staaten bieten einen Discount an, doch künftig könnte das Matchingmodell aufholen.

Jedes der 38 befragten Unternehmen mit einem Mitarbeiterbeteiligungsplan (MBP) hat seine individuelle Planvariante, deren Ausgestaltung stets einzigartig ist. In 67 Prozent der Unternehmen kommen die Beschäftigten in den Genuss eines Discounts, können also einen Preisabschlag beim Kauf von Belegschaftsaktien in Anspruch nehmen. 41 Prozent der befragten Unternehmen bieten ein Matchingmodell an. Mittelfristig könnte dieses Modell an Relevanz gewinnen, denn die Aktiengesellschaften, die neue MBP einführen wollen, tendieren zu dieser Incentivevariante. Einige Unternehmen werden ihr Angebot erweitern, indem sie den bestehenden Plan bis 2016 um weitere Bausteine ergänzen.

Die Arbeitgeber wollen ihre Mitarbeiter durch den Aktienkauf motivieren, binden und ihre Identifikation mit dem Unternehmen fördern, während der Vergütungsaspekt sekundär ist.

Die Unternehmen verfolgen mit einem Mitarbeiterbeteiligungsplan klare Ziele. An erster Stelle wollen sie die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen fördern. Den Beschäftigten soll verdeutlicht werden, dass sie durch einen Aktienkauf Mitinhaber des Unternehmens werden und eine größere Verantwortung für den Geschäftserfolg tragen. Das Eigentum an Aktien soll die Mitarbeiter auch stärker an das Unternehmen binden. Rund zwei Drittel der interviewten Experten sind davon überzeugt, dass die Mitarbeiterbeteiligung als HR-Instrument in Zukunft immer wichtiger und zum Hauptmotiv der Arbeitgeber für ein solches Angebot werden wird. Allerdings messen die Unternehmen bislang die Wirkung dieses Instruments kaum. Einige Finanzdienstleister beobachten, dass auch die aktienbasierte Mitarbeiterbeteiligung die Fluktuation innerhalb des eigenen Hauses nicht bremsen konnte.

Die Implementierung von Plänen und deren Verwaltung, die Rechtsberatung und die interne Kommunikation sind die größten Baustellen bei der Einführung eines neuen Plans.

Bis der Plan für eine Mitarbeiterbeteiligung in eine feste Text- und Zahlenform gegossen ist, bedarf es umfangreicher Vorarbeiten. Insbesondere die Ausarbeitung und Einführung globaler Pläne sind aufwendig und kosten Zeit und Geld. Vor allem die steuerrechtlichen Vorschriften bereiten den Fachleuten Kopfzerbrechen. Hier müssen viele Unternehmen den Rat externer Fachleute einholen, da das Sichten aller rechtlichen Vorschriften der einzelnen Staaten intern kaum zu bewältigen ist. Regionale Pläne sind zumeist schlanker und mit geringeren Anforderungen verbunden, doch auch sie müssen erst einmal im Unternehmen verankert werden. Die Akzeptanz eines neuen MBP hängt entscheidend davon ab, ob alle Bereiche und die Arbeitnehmervertreter ihn unterstützen und ob die interne Kommunikation das neue Vergütungsinstrument bei den Mitarbeitern bekanntmachen kann.

Unternehmen benötigen vor allem bei der Depotverwaltung, der steuerrechtlichen Prüfung und dem Aufbau einer IT-Infrastruktur externe Hilfe.

Externe Dienstleister kommen an mehreren Stellen der Implementierung und Administration eines Beteiligungsplans zum Einsatz. Zwar entschließen sich nur wenige Unternehmen, ganze Prozesse oder Bereiche komplett outzusourcen, doch Berater sind gerade für global agierende Konzerne unverzichtbar. Eine Ausnahme bildet die Verwaltung der Aktiendepots. Diese Aufgabe übernimmt zumeist eine externe Bank. Nur vereinzelt entwickeln Gesellschaften auch interne Lösungen. Zudem benötigen die Unternehmen Rechtsberater und IT-Dienstleister. So sollen die Beteiligungsprogramme verstärkt um webbasierte Zeichnungstools ergänzt werden. |

## Teilnehmer der Befragung

(befragte Unternehmen nach Börsensegment und Angebot eines Mitarbeiterbeteiligungsplans (MBP); insgesamt 64 befragte Unternehmen)



## STATISTIK

Im Juni und Juli 2011 bat das F.A.Z.-Institut die 120 Unternehmen, die zum Stichtag 20. Juli 2011 in den Börsenindizes DAX, MDAX, ATX oder SMI gelistet waren, um ein Interview zur „Aktienbasierten Mitarbeiterbeteiligung“. 64 Unternehmen beteiligten sich an den Interviews auf der Basis eines strukturierten Fragebogens. Die hohe Rücklaufquote von 53,3 Prozent belegt das große Interesse am Thema. Die Interviews wurden telefonisch oder schriftlich durchgeführt, die Antworten flossen anonymisiert in die Analyse ein.

Im Einzelnen haben 23 DAX-Unternehmen, 24 MDAX-Unternehmen, neun ATX-Unternehmen und acht SMI-Unternehmen geantwortet. Darunter boten bzw. bieten 37 Unternehmen den Mitarbeitern 2009, 2010 oder 2011 einen vergünstigten Aktienkauf an, drei weitere Gesellschaften planen die Einführung eines neuen Mitarbeiterbeteiligungsplans (MBP) bis 2016, während 24 Unternehmen einen MBP weder anbieten noch planen. In der Studie wurden die 37 MBP-Anbieter und ein Planer mit einem bereits konkreten Modell zusammengefasst, ebenso die übrigen 26 Unternehmen ohne MBP.

Die Zuständigkeit für die aktienbasierte Mitarbeiterbeteiligung ist in den befragten Unternehmen verschieden angesiedelt. In den Gesellschaften mit einem MBP haben ausschließlich die hierfür zuständigen Fachbereiche bzw. Organe geantwortet. 22 Interviewpartner kommen aus separaten Compensation & Benefits-Abteilungen, die immer dem Human Resources-Bereich (HR) angegliedert sind. Im Detail handelt es sich hier um Leiter („Head“), Consultants, Experten sowie um den Vorstand einer Privatstiftung.

Eine zweite größere Gruppe der Interviewpartner stellen die Topentscheider aus HR-Abteilungen. Diese neun Personen sind unter anderem Personalvorstände und Leiter der Personalabteilung. In den übrigen Unternehmen nahmen Experten aus den Bereichen Finanzen (drei Interviews), Investor-Relations (zwei Interviews) und Strategie (zwei Interviews) an der Befragung teil. In der Gruppe der 22 Unternehmen ohne einen MBP antworten einerseits Verantwortliche aus den oben genannten Bereichen, andererseits neun Pressesprecher bzw. Leiter der Unternehmenskommunikation. |

## BODENBILDUNG NACH DER BANKENKRISE

Die aktienbasierte Mitarbeiterbeteiligung überwindet Rückschläge durch die Bankenkrise. Die Zahl der Anbieter von Mitarbeiterbeteiligungsplänen aus dem DAX und dem MDAX wird in den kommenden fünf Jahren steigen. Nachteile für die Beschäftigten deutscher Aktiengesellschaften sind die Doppelbesteuerung und der niedrige Steuerfreibetrag. Die meisten Unternehmen in den DACH-Staaten bieten globale Pläne an, die für mehr als ein Land gelten. Der Kosten- und Arbeitsaufwand für einen Plan sowie die Verlustrisiken für Mitarbeiter bei Aktieninvestments lassen jedes zweite Unternehmen auf einen Plan verzichten.

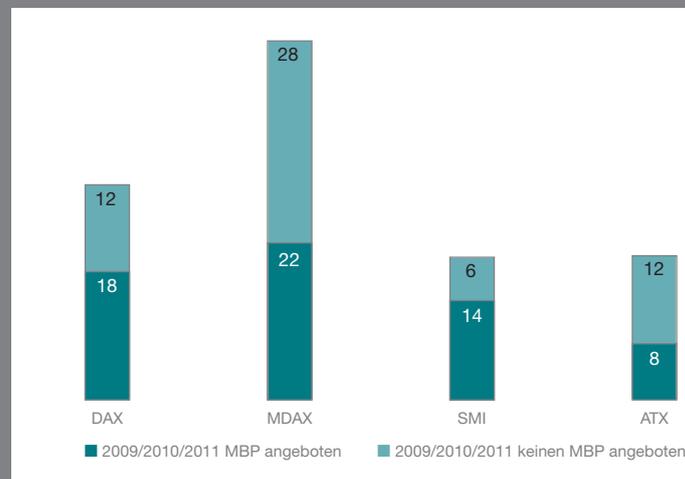
Die aktienbasierte Mitarbeiterbeteiligung wird für börsennotierte Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz wieder relevanter. Gut jede zweite Aktiengesellschaft, die in einem der vier Börsenindizes in den DACH-Staaten geführt wird, unterhält einen Mitarbeiterbeteiligungsplan (MBP). Im Detail boten 18 der 30 im DAX gelisteten Unternehmen, 22 der 50 MDAX-Unternehmen, acht der 20 ATX-Unternehmen sowie 14 der 20 SMI-Unternehmen ihren Mitarbeitern im Zeitraum von 2009 bis 2011 laut Anfrage des F.A.Z.-Instituts mindestens in einem Jahr die Möglichkeit an, eigene Aktien vergünstigt zu kaufen.

Damit ist die Gruppe der Unternehmen mit einem MBP in den DACH-Staaten in den vergangenen fünf Jahren wieder gewachsen, nachdem das Platzen der Dot-Com-Blase im März 2000 und die darauffolgenden Kurseinbrüche an den Börsen insbesondere die Werte junger Technologieunternehmen in den Keller geschickt hatten und den Belegschaftsaktionären Verluste bescherten. Auch die globale Finanz- und Wirtschaftskrise der Jahre 2008 und 2009 bewegte einzelne Unternehmen dazu, ihren Mitarbeitern keine neuen Tranchen an Belegschaftsaktien anzubieten.

Dabei haben viele börsennotierte Unternehmen in den DACH-Staaten in den beiden vergangenen Jahrzehnten die aktienbasierte Mitarbeiterbeteiligung als Motivationsinstrument und zusätzliche Entgeltform für sich entdeckt. Noch in den siebziger und achtziger Jahren hatte sich die Zahl der Anbieter auf eine Handvoll Konzerne beschränkt, zu denen vor allem große Industrieunternehmen zählten.

Das Umfeld änderte sich mit der Einführung des DAX 1988 und des MDAX 1996 in Deutschland. Im selben Jahr wie der DAX ging auch der Schweizer SMI an den Start. Der österreichische ATX folgte drei Jahre später (1991). In den Jahren danach – vor allem 1999 und 2000 – verbanden zahlreiche Aktiengesellschaften den eigenen Börsengang mit der Auflage von Mitarbeiterbeteiligungsplänen, entweder als einmaliges Angebot oder in der Form jährlicher Tranchen. Zu den bekanntesten Beispielen für die einmalige Ausgabe von Belegschaftsaktien zählen die Deutsche Telekom AG (1996) und die Deutsche Post AG (2000). Andere Gesellschaften bieten ihren Beschäftigten seitdem regelmäßig vergünstigte Aktienkäufe an, in den meisten Fällen im jährlichen Turnus.

MBP-Anbieter in der DACH-Region nach Börsensegmenten 2009/2010/2011  
(alle 120 Unternehmen, die am Stichtag 20. Juli 2001 in den Segmenten DAX, MDAX, SMI oder ATX gelistet waren)



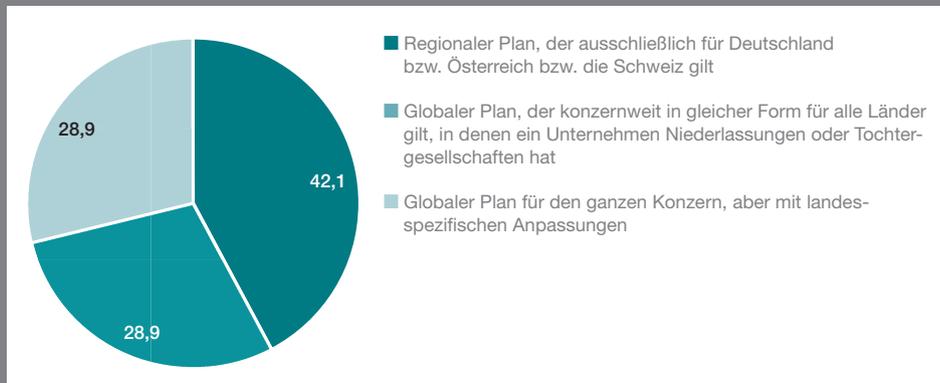
Inzwischen hat sich unter den Anbietern der ersten Stunde die Spreu vom Weizen getrennt: Die Unternehmen, die mit der Resonanz auf den eigenen Plan zufrieden sind, stehen weiterhin dazu, andere Aktiengesellschaft haben sich bereits in der Vergangenheit zurückgezogen. Mittelfristig wird die Zahl der Anbieter in Deutschland steigen, denn ein DAX- und zwei MDAX-Unternehmen kündigen in den Interviews an, in den kommenden fünf Jahren einen MBP einführen zu wollen. „Außer in börsennotierten Gesellschaften beobachten wir eine steigende Nachfrage nach Mitarbeiterbeteiligung in mittelständischen Unternehmen“, erläutert Doris Kempny-Weber, Spezialistin für Management- und Mitarbeiterbeteiligungsprogramme bei der Commerzbank AG.

Bei den angebotenen Aktien handelt es sich fast immer um Belegschaftsaktien. Über den Anteilserwerb beteiligen sich Mitarbeiter am Grundkapital des Unternehmens und bauen eigenes Vermögen auf. Viele Arbeitgeber fördern den Aktien-erwerb, indem sie den Mitarbeitern den marktüblichen Kaufpreis stunden, Aktien mit einem Abschlag verkaufen (Discountmodell) oder Bonusaktien unentgeltlich bzw. als Matchingaktie überlassen.

Eine deutsche Aktiengesellschaft darf laut § 71 Aktiengesetz (AktG) eigene Aktien im Umfang von bis zu 10 Prozent des Grundkapitals am Markt zurückkaufen, um sie etwa den Arbeitnehmern zum Kauf anzubieten. Die gleiche Regel gilt auch in der Schweiz [Obligationenrecht (OR) Art. 659 Abs. 1]. Eine Alternative zum Aktienrückkauf stellt die bedingte Kapitalerhöhung in Verbindung mit der Gewähr von Bezugsrechten an Arbeitnehmer der Aktiengesellschaft dar (D: § 192 AktG; CH: OR 653). Arbeitnehmer kommen in Deutschland im Rahmen einer unentgeltlichen oder verbilligten Überlassung von Kapitalbeteiligungen am Unternehmen des Arbeitgebers seit dem 1. April 2009 in den Genuss der Steuerfreiheit, soweit der Vorteil 360 Euro pro Kalenderjahr nicht übersteigt (§ 3 Nr. 39 Einkommensteuergesetz, EStG). Die meisten Experten in Deutschland kritisieren den Steuerfreibetrag als zu niedrig und werten die Doppelbesteuerung als Bremse für die Nachfrage nach Belegschaftsaktien (siehe Grafik S. 5).

In Österreich werden Kapitalbeteiligungen an Unternehmen gemäß § 3 Abs. 1 Ziffer 15b EStG bis zu einem jährlichen Höchstbetrag von 1.460 Euro steuerlich gefördert und bleiben abgabenfrei, wenn der Arbeit-

## Angebotene Arten von Mitarbeiterbeteiligungsplänen nach regionaler Ausrichtung (in % aller befragten Unternehmen mit MBP)



geber die Anteile dem Mitarbeiter schenkt oder sie diesem verbilligt überlässt. Um in den Genuss der steuerlichen Förderung zu gelangen, muss der Arbeitnehmer die Anteile mindestens fünf Jahre lang halten. In der Schweiz sind geldwerte Vorteile aus echten Mitarbeiterbeteiligungen zum Zeitpunkt des Erwerbs als Einkommen aus unselbständiger Erwerbstätigkeit gemäß Artikel 17b des Bundesgesetzes über die Besteuerung von Mitarbeiterbeteiligungen zu besteuern. Die zu versteuernde Leistung entspricht deren Verkehrswert, vermindert um einen allfälligen Erwerbspreis. Bei Mitarbeiteraktien sind für die Berechnung der zu versteuernden Leistung Sperrfristen mit einer Veranschlagung von 6 Prozent pro Sperrjahr auf deren Verkehrswert zu berücksichtigen. Diese Veranschlagung gilt maximal für zehn Sperrjahre.

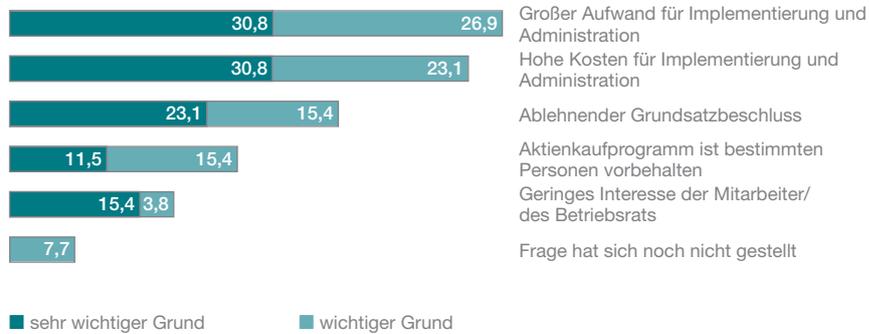
Andere aktienähnliche Vergütungsformen spielen für die befragten Unternehmen bei der Mitarbeiterbeteiligung keine nennenswerte Rolle. Lediglich eine im SMI gelistete Gesellschaft bietet ihren Beschäftigten neben Belegschaftsaktien auch Phantomaktien oder Phantom Stocks an. Hierbei erhalten die Begünstigten keine echten Aktien, sondern nur fiktive Anteile am Wert eines Unternehmens. Erst bei Ablauf des Programms löst die Gesellschaft die ausgegebenen Phantomaktien ein. Deutlich mehr Unternehmen

nutzen Phantomaktien als Vergütungs- und Steuerungsinstrument für die Mitglieder von Organen und das Topmanagement.

Hinsichtlich der regionalen Ausrichtung der Mitarbeiterbeteiligungspläne überwiegen in den befragten Unternehmen die globalen Pläne, das heißt Pläne, die nicht nur in dem Land gelten, in dem die Gesellschaft börsennotiert ist, sondern auch in mindestens einem weiteren Staat (57,8 Prozent). Im Detail halten sich in Deutschland globale Pläne, die für mindestens zwei Länder gelten, und regionale Pläne, die nur für ein Land gelten, die Waage. Elf von 18 befragten DAX-Gesellschaften arbeiten mit globalen Plänen, während im MDAX acht von elf Unternehmen mit einem MBP regionale Pläne anbieten.

Sämtliche befragten SMI-Unternehmen, die einen MBP anbieten, sprechen ihre Mitarbeiter mit globalen Plänen an. Auch in Österreich haben sich alle fünf befragten Gesellschaften mit einem MBP für ein global angelegtes Programm entschieden, da ein großer Teil der Belegschaft international tätig ist. So unterhalten insbesondere die österreichischen Gesellschaften, die im ATX notiert sind, Niederlassungen in den Staaten Ost- und Mitteleuropas und wollen den dortigen Beschäftigten einen MBP anbieten. Einige rechtliche Besonderheiten in Österreich haben einzelne

## Gründe für den Verzicht auf einen Mitarbeiterbeteiligungsplan (in % aller befragten Unternehmen ohne MBP)



Unternehmen dazu veranlasst, sowohl einen regionalen als auch einen globalen Mitarbeiterbeteiligungsplan parallel anzubieten, die gänzlich unterschiedlich sind. Im Rahmen von Kollektivverträgen können die Interessenvertretungen der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer eine Entgeltumwandlung in Form eines Aktieninvestments vereinbaren. Sie lässt sich über Kollektivvertragserhöhungen finanzieren, ohne dass die Beschäftigten zusätzlich investieren müssen, und kann dadurch maximale Teilnahmequoten erzielen.

Jedes zweite befragte Unternehmen aus den DACH-Staaten mit einem globalen Beteiligungsplan bietet diesen in einer international einheitlichen Form an. Die unterschiedlichen Rechtsvorschriften in den einzelnen Staaten veranlassen andere Aktiengesellschaften hingegen dazu, den globalen Basisplan für jedes Land in Einzelvarianten anzupassen. Insbesondere die internationalen Steuervorschriften verursachen bei der Implementierung und Administration globaler Pläne erheblichen Aufwand. Deshalb fordern 39 Prozent der interviewten Experten eine Vereinheitlichung der steuerlichen Vorschriften für die Mitarbeiterbeteiligung innerhalb der Europäischen Union. 18 Prozent schlagen vor, EU-weit ein rechtlich einheitliches Basismodell für Beteiligungspläne einzuführen (siehe Grafik S. 5).

Die hohen internationalen Anforderungen an die Pläne und ihre Verwaltung sind ein wesentlicher Grund dafür, dass ein Teil der börsennotierten Unternehmen in den DACH-Staaten keine aktienbasierte Mitarbeiterbeteiligung anbietet. So kritisieren 57,7 Prozent der Gesellschaften ohne einen MBP den großen Aufwand für Implementierung und Administration. 53,9 Prozent verweisen auf die hohen Kosten, die damit verbunden sind.

38,5 Prozent der befragten Unternehmen haben in der Vergangenheit einen ablehnenden Grundsatzbeschluss zu Belegschaftsaktienprogrammen gefasst. Die Motive dafür sind unterschiedlich. Oft sind aktienbasierte Beteiligungspläne ausdrücklich einem begrenzten Personenkreis wie dem Vorstand oder Executives vorbehalten. Andere Unternehmen haben den eigenen Börsengang explizit mit dem Ziel verbunden, die eigenen Aktien gezielt an institutionelle Investoren zu verkaufen. Die hohe Volatilität des eigenen Aktienkurses und das damit verbundene finanzielle Risiko für die Mitarbeiter halten mehrere Unternehmen in den drei DACH-Staaten davon ab, einen MBP aufzulegen. Sechs der 26 befragten Unternehmen ohne einen MBP haben früher ein solches Programm betrieben, es aber vor Jahren wieder eingestellt. I

## WELTWEIT SEIEN ALLE MITARBEITER GLEICH – FAST ÜBERALL

Die Spanne der Zahl der Länder, in denen Aktiengesellschaften globale Pläne anbieten, reicht von drei bis 60. Gerade die Global Player erstellen länderspezifische Varianten, um den unterschiedlichen Rechtsvorschriften gerecht zu werden. Die Einführung von Mitarbeiterbeteiligungsplänen ist in vielen Ländern aufwendig, vereinzelt sogar unmöglich. Trotzdem wollen die meisten Unternehmen ihre Pläne nicht auf einzelne Staaten oder Regionen fokussieren. Die internationale Teilnahme an Plänen ist zumeist schwächer als die regionale.

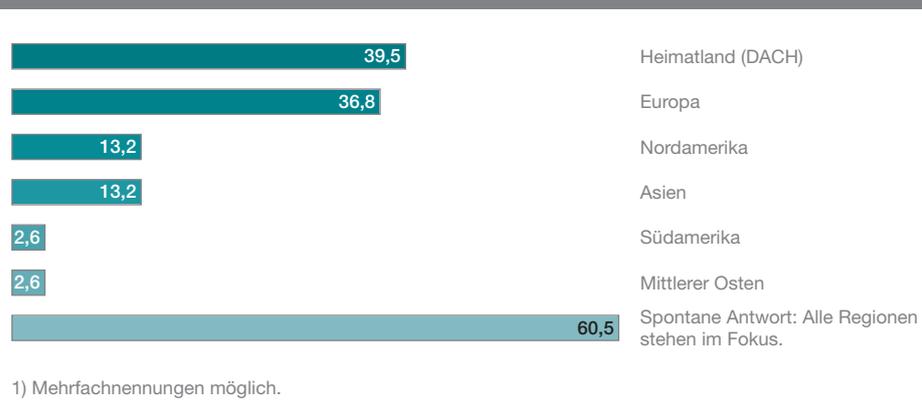
Fast sechs von zehn befragten Unternehmen mit einem Mitarbeiterbeteiligungsplan bieten global ausgerichtete MBP an, die Hälfte davon in mehreren länderspezifischen Varianten, die die verschiedenen Gesetzgebungen vor Ort berücksichtigen. Die Anzahl der Länder, in denen die Gesellschaften einen MBP anbieten, variiert je nach dem Grad der Globalisierung der Geschäftstätigkeit der einzelnen Unternehmen stark. Die Aktiengesellschaften öffnen ihren MBP für mindestens drei Staaten, in der Spitze gilt der Plan für die Standorte eines Schweizer Global Players für rund 60 Staaten. Je mehr internationalen Standorten ein Plan offensteht, desto wahrscheinlicher ist, dass er in länderspezifischen Varianten vorliegt. Die größten börsennotierten Unternehmen in Deutschland und der Schweiz bieten ihre MBP oft in einer unteren bis mittleren zweistelligen Zahl von Staaten an, während sich die im ATX gelisteten Aktiengesellschaften hier zumeist auf eine einstellige Zahl von Staaten beschränken.

Die meisten Unternehmen aus den drei DACH-Staaten mit globalen MBP betonen, dass ihr Mitarbeiterbeteiligungsplan nicht primär für ausgewählte Fokusregionen oder -staaten gelte (60,5 Prozent). Hier schließt die Konzernstrategie Vorteile für einzelne Standorte ausdrücklich aus. Vielmehr wollen diese Unternehmen alle Beschäftigten in sämtlichen Staaten gleich behandeln. Das gilt auch bei der Mitarbeiterbeteiligung. Entsprechend

bewerten gut 42 Prozent der interviewten Experten aus Unternehmen mit einem globalen MBP die Gleichbehandlung aller Mitarbeiter im gesamten Konzern als sehr wichtiges bzw. wichtiges Motiv. Deshalb haben praktisch alle Unternehmen mit einem globalen MBP den Kreis der Teilnahmeberechtigten unter den Festangestellten wie unter den befristet Beschäftigten so groß wie möglich gezogen: In der Regel sind alle sozialversicherungspflichtig Beschäftigten bzw. ihre Pendants in anderen Staaten zum Plan zugelassen. Zumeist ist allein ein ungekündigtes Beschäftigungsverhältnis zum jeweiligen Stichtag des Aktienkaufs die einzige Voraussetzung, um vergünstigt investieren zu können.

Das Anrecht auf eine Teilnahme an einem MBP garantiert noch keine rege Nachfrage der internationalen Mitarbeiter außerhalb der DACH-Staaten. Viele der interviewten Experten registrieren allein innerhalb Europas von Land zu Land sehr unterschiedliche Teilnahmequoten, ohne die Gründe dafür nennen zu können. Während die Nachfrage nach Belegschaftsaktien in den DACH-Staaten in der Regel am größten ist, hält sich das Interesse selbst in den USA und in Großbritannien oft in Grenzen. Gerade die Aktien von Industrieunternehmen, die in den Heimatmärkten als solides Investment gelten, verzeichnen international häufig eine schwache Nachfrage. Differiert das Einkommensniveau innerhalb eines

## Fokusregionen und -staaten für globale Mitarbeiterbeteiligungspläne (in % aller befragten Unternehmen mit globalem MBP<sup>1)</sup>)



Konzerns von Standort zu Standort erheblich, schlägt sich das in unterschiedlichen Beteiligungsquoten nieder. Während sich die meisten Beschäftigten in den westlichen Industriestaaten vergünstigte Aktienkäufe finanziell eher leisten können, sind diese für Industriearbeiter in Schwellen- und Entwicklungsländern oft kaum erschwinglich.

Knapp 40 Prozent der befragten Unternehmen mit einem globalen MBP konzentrieren ihr Angebot an Mitarbeiteraktien bislang noch auf einige Kernregionen und -staaten. An erster Stelle zählt das Heimatland in der DACH-Region dazu (39,5 Prozent). Dahinter folgen Europa (36,8 Prozent) und Nordamerika mit den USA (13,2 Prozent). Allerdings bezeichnen mehrere Experten die Vereinigten Staaten als schwierigen Standort für Mitarbeiterbeteiligungspläne, solange das eigene Unternehmen dort an keiner Börse notiert sei. Unter den Fokusregionen folgt Asien (13,2 Prozent). Vor allem den Mitarbeitern in Singapur und Hongkong, aber auch in China, Japan und Indien, wollen die Unternehmen eine Beteiligung anbieten. Doch

die Experten beklagen auch in dieser Region restriktive und überbordende rechtliche Vorschriften für Aktienkaufpläne sowie langwierige Genehmigungsverfahren. Andersorts wie in Weißrussland und Mazedonien gelten sogar Verbote für Belegschaftsaktien.

Die Reihe der Fokusregionen schließen Südamerika mit dem Kernland Brasilien sowie der Mittlere Osten ab. Die meisten Unternehmen würden gerne mehr Staaten in ihren MBP einbeziehen, doch die lokalen Verhältnisse machen das Vorhaben vielerorts unrentabel. In der Kritik stehen vor allem die USA, China, die Ukraine, Polen, Belgien, Frankreich, Großbritannien und Indien. Zudem nennen einzelne Experten Japan, Russland, Kanada, Malaysia, Venezuela, Südafrika und Kolumbien. Mehrere Gesprächspartner verweisen auf einen teils mangelhaften Datenschutz und Datentransfer aus anderen Staaten an die Konzernzentrale. |

## AKTIENKAUFPLÄNE SIND SO INDIVIDUELL WIE IHRE ANBIETER

Zwei Drittel der Unternehmen mit einem MBP in den DACH-Staaten gewähren den Beschäftigten beim Aktienkauf einen Discount. Das Matchingmodell könnte mittelfristig mehr Verbreitung finden. Ein hoher Abschlag auf den Aktienkauf mobilisiert große Teile der Belegschaft. Die meisten Anbieter eines Matchingmodells gewähren eine Relation von 3:1. 58 Prozent der Unternehmen mit einem MBP verzeichnen eine Teilnahme von über 25 Prozent der Mitarbeiter. Zumeist können die Beschäftigten einmal pro Jahr Aktien zeichnen, die ihr Arbeitgeber zuvor am Markt zurückgekauft hat.

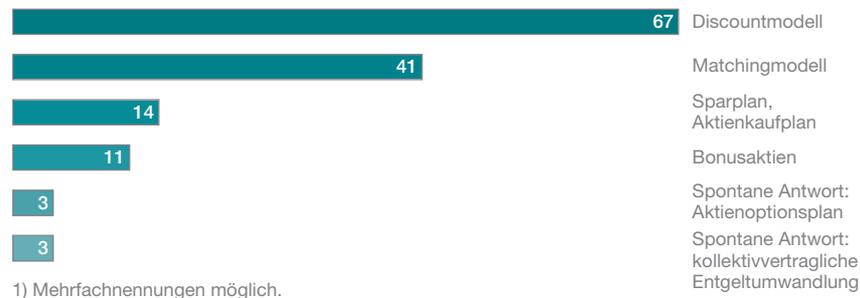
Jedes der 38 befragten Unternehmen mit einem MBP besitzt sein individuelles Modell eines Mitarbeiterbeteiligungsplans mit eigenen Varianten und Koordinaten. In der Regel lassen sich die Pläne entweder als Discount- oder als Matchingmodell, als Sparplan oder als reines Bonusaktienmodell klassifizieren. Ebenso kennt der Markt Mitarbeiterbeteiligungspläne, die mehrere der genannten Modelle miteinander kombinieren. Letztlich ist jeder MBP ebenso einzigartig wie das Unternehmen, das ihn anbietet.

Die Individualität der Mitarbeiterbeteiligungspläne rührt auch daher, dass sie in der Vergangenheit entsprechend dem eigenen Bedarf weiterentwickelt bzw. neu aufgesetzt wurden. So haben mehrere Unternehmen seit 2009 die Neuregelung der lohnsteuerlichen Behandlung der Überlassung von Vermögensbeteiligungen durch den Gesetzgeber zum Anlass genommen, den eigenen MBP zu überholen. Dabei ließen die Aktiengesellschaften ihre Erfahrungen aus der Praxis mit einfließen. Anfängerfehler haben sie vermieden und zugleich den Plan besser dem eigenen Bedarf angepasst. Daher rührt auch die insgesamt hohe Zufriedenheit der befragten Unternehmen mit den aktuellen MBP.

Von den befragten Unternehmen in den DACH-Staaten nutzen 67 Prozent das Discountmodell, gewähren ihren Beschäftigten also einen Abschlag auf den Kaufpreis für Belegschaftsaktien. 41 Prozent setzen das Matchingmodell ein, d. h., sie belohnen die Aktieninvestments ihrer Beschäftigten durch die Gewährung von Bonusaktien. 14 Prozent der Unternehmen bieten einen Sparplan bzw. einen Aktienkaufplan an. Dieses Modell ist in der Regel zumindest mit einer Discount- bzw. Matchingkomponente kombiniert. Im Rahmen von Sparplänen eröffnen die meisten Anbieter ihren Beschäftigten die Möglichkeit, Vermögen über den Aktienkauf und über Barbeträge aufzubauen. Sparpläne finden sich sowohl als regional wie auch als global angelegtes Modell. Ihre Anbieter sind im DAX bzw. im SMI notiert.

11 Prozent der Unternehmen stellen ihren Mitarbeitern reine Bonusaktien in Aussicht, ohne dass dafür ein Investment seitens der Beschäftigten Voraussetzung wäre. Entsprechend hoch sind die Teilnahmequoten. Gerade in Österreich können Aktiengesellschaften an Mitarbeiter Anteile im Rahmen einer kollektivvertraglich geregelten Entgeltumwandlung ausgeben.

## Angebotene Modelle für Mitarbeiterbeteiligungspläne (in % aller befragten Unternehmen mit MBP<sup>1)</sup>)



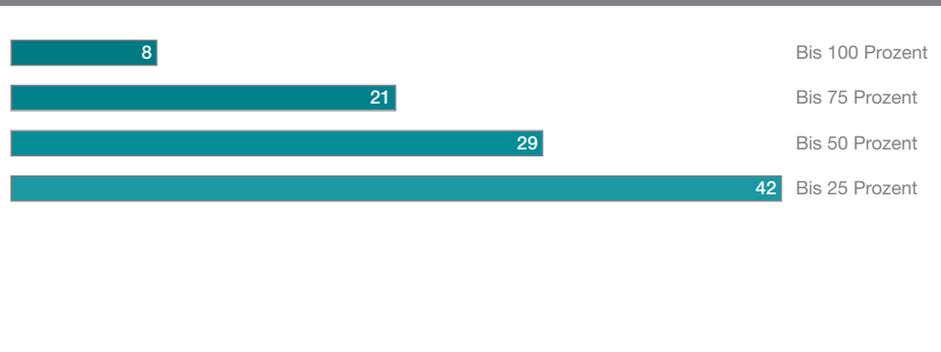
Die Palette der Planmodelle schließt der Aktienoptionsplan ab (3 Prozent). Über Aktienoptionen erhalten die zuteilungsberechtigten Führungskräfte und Mitarbeiter das verbriefte Recht, eine bestimmte Anzahl von Aktien zu einem bestimmten Preis und nach Ablauf einer Wartezeit zu erwerben. Der Ausübungspreis entspricht in der Praxis dem Wert der Aktie zum Zeitpunkt der Optionsgewährung. Dadurch können die Inhaber an der erwarteten Wertsteigerung partizipieren.

Die Detailanalyse der Ergebnisse zeigt, dass Unternehmen mit einem globalen MBP eher das Discountmodell bevorzugen. 15 dieser Unternehmen gewähren einen Abschlag auf den aktuellen Preis für Belegschaftsaktien, während 13 Gesellschaften ihren Beschäftigten Matchingaktien anbieten. Die meisten Unternehmen, die im DAX bzw. im MDAX gelistet sind, nutzen ebenfalls ein Discountmodell. Drei von vier befragten Unternehmen aus dem Schweizer SMI mit einem MBP haben ein Discountmodell, zwei von vier ein Matchingmodell. Im österreichischen ATX halten sich beide Modelle die Waage: Jeweils drei der fünf befragten Aktiengesellschaften gewähren einen Discount auf den Aktienkauf bzw. Matchingaktien.

Bei der Höhe des Abschlags im Rahmen des Discountmodells reicht die Spanne von 15 Prozent bis 50 Prozent. Einige Experten konnten keine Durchschnittswerte nennen, da sich der in ihren Unternehmen gewährte Discount aufgrund der Berechnungsbasis kaum als Prozentwert beziffern lässt. Ein hoher Discount schlägt sich allerdings deutlich in der Teilnahmequote nieder. Unternehmen, die einen Discount von 40 bis 50 Prozent gewähren, verzeichnen auch Beteiligungsquoten von rund 50 Prozent bei ihrem MBP. Vereinzelt ist die Nachfrage sogar noch größer.

Beim Matchingmodell überwiegt die Relation von 3:1 unter den befragten Unternehmen. Ein Mitarbeiter kauft also drei Aktien und erhält dafür zusätzlich eine Bonusaktie vom Arbeitgeber. Manche Unternehmen gewähren den Beschäftigten erst beim Kauf von vier Aktien eine Bonusaktie. Umgekehrt werben einige Aktiengesellschaften mit einem Matchingverhältnis von 2:1 oder gar 1:1. Die Gewähr eines Matchingverhältnisses von einer investierten Aktie zu einer Bonusaktie bindet die Unternehmen an ein strikt limitiertes Aktienangebot. So dürfen die Mitarbeiter einer im DAX gelisteten Gesellschaft jährlich maximal zehn Aktien im Rahmen des

## Anteile der Beschäftigten, die regelmäßig über einen MBP in Aktien ihres Arbeitgebers investieren (in % aller befragten Unternehmen mit MBP)



Matchingprogramms erwerben. Ein anderes Unternehmen gewährt den Beschäftigten einen Match von 1:1 nur nach den Geschäftsjahren, in denen das Unternehmen die Planziele zu mindestens 100 Prozent erreichen konnte.

Der Anteil der Mitarbeiter, die den MBP ihres Arbeitgebers nutzen, variiert von Unternehmen zu Unternehmen. Auch innerhalb der einzelnen Aktiengesellschaften schwankt die Nachfrage nach Unternehmensanteilen jährlich, so dass die Experten Mittelwerte nennen. Auf dieser Basis reicht die Spanne bei der Teilnahme an Aktienkaufplänen von Werten im einstelligen Prozentbereich bis zu einer 100-prozentigen Beteiligung. Diesen Maximalwert erreichen lediglich zwei der 38 befragten Unternehmen, indem sie ein begrenztes Kontingent an reinen Bonusaktien als Erfolgsprämie bzw. als Lohnerhöhung in Form von Belegschaftsaktien anbieten, ohne ein Investment der Beschäftigten vorauszusetzen.

Die durchschnittliche Teilnahmequote der Beschäftigten aller befragten Unternehmen an der aktienbasierten Mitarbeiterbeteiligung beträgt 39,4 Prozent in den DACH-Staaten. Dabei ist die Differenz zwischen den Unternehmen mit einem globalen MBP und denjenigen mit einem regionalen MBP mit fast 19 Prozentpunkten groß: Die durchschnittliche Teilnahme der Mitarbeiter

von Anbietern globaler MBP beträgt 31,3 Prozent, der Vergleichswert für Unternehmen mit regionalen Plänen ist 50 Prozent. Die Differenz erklärt sich damit, dass die Nachfrage der Beschäftigten nach Belegschaftsaktien in den Heimatländern in fast allen Unternehmen deutlich größer ist als die an internationalen Standorten.

Insgesamt weisen 42 Prozent aller befragten Aktiengesellschaften eine Teilnahmequote von bis zu 25 Prozent ihrer Beschäftigten auf. 29 Prozent der Gesellschaften erzielen eine Mitarbeiterbeteiligung von bis zu 50 Prozent. Weitere 21 Prozent der Unternehmen erreichen mit ihren Angeboten bis zu 75 Prozent der Mitarbeiter. 8 Prozent der Aktiengesellschaften decken sogar über 75 Prozent ihrer gesamten Belegschaft mit eigenen Aktien ein.

Im Detail zeigt sich, dass die Nachfrage nach Belegschaftsaktien innerhalb der drei DACH-Staaten insgesamt ähnlich hoch ist, sieht man von einzelnen Ausreißern nach oben ab. Die Quote der Teilnahme hängt somit kaum davon ab, ob ein Unternehmen an der einen oder anderen Börse notiert ist. Ausschlaggebend sind eher ein attraktives Angebot für den Aktienkauf, eine krisenresistente Branche, eine stabile Kursentwicklung des Unternehmens und eine entwickelte Aktienkultur.

## Art der Bezahlung der Aktienkäufe durch die Beschäftigten (in % aller befragten Unternehmen mit MBP<sup>1)</sup>)



1) Mehrfachnennungen möglich.

Die interviewten Experten nennen zwar die durchschnittlichen Beteiligungsquoten pro Jahr zum Zeitpunkt der Investments und während der Sperrfrist. Sie können aber zumeist keine Auskunft darüber geben, wie viele Mitarbeiter ihre Belegschaftsaktien über die Sperrfrist hinaus langfristig in ihren Depots halten. Da sich die persönlichen Depots der Beschäftigten in der Regel bei einer externen Bank befinden, hat der Arbeitgeber dort keinen Einblick mehr. Und mit dem Ablauf der Sperrfrist steht es den Beschäftigten frei, ihre Anteile zu veräußern. Mehrere Experten schätzen aber, dass die meisten Mitarbeiter die Belegschaftsaktien langfristig halten.

Die Mitarbeiterbeteiligungspläne sehen überwiegend vor, dass die Mitarbeiter ihre Investments in Belegschaftsaktien aus dem Festgehalt bezahlen (75,7 Prozent). Gut jedes dritte Unternehmen verrechnet die Aktienkäufe mit Bonuszahlungen (35,1 Prozent). Bei dieser Regelung räumen die Unternehmen den Beschäftigten oft die Option ein, einen Anteil der Boni in Aktien zu investieren. Zumeist können die Mitarbeiter selbst die Höhe des Aktienanteils festlegen. Während insbesondere die Beschäftigten in vielen DAX-Unternehmen alljährlich fixe Aktienpakete kaufen können, legen mehrere Gesellschaften, die im MDAX gelistet sind, die Volumina und die Koordinaten der Aktientranchen in jedem

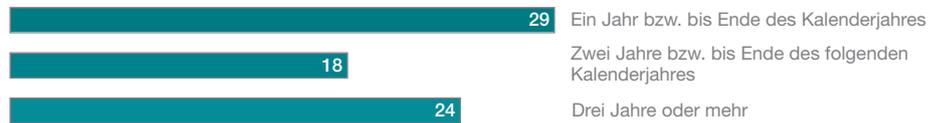
Jahr neu fest, bevor sie ein Zeichnungsfenster öffnen. Eine dritte Bezahlvariante neben dem Festgehalt und den Bonuszahlungen ist die gesonderte Verrechnung über eine Einzelzahlung (35,1 Prozent). Solche Zahlungen fallen in der Regel jährlich oder halbjährlich an.

Für den Kauf vergünstigter Belegschaftsaktien legen die befragten Unternehmen aus allen vier Börsensegmenten zumeist eine jährliche Zahlung fest (70,3 Prozent). Monatliche Zahlungen sind Ausnahmen (29,1 Prozent) und eher bei Sparplänen anzutreffen. Dabei bieten die Unternehmen ihren Beschäftigten die Möglichkeit des Vermögensaufbaus über regelmäßiges – zumeist monatliches – Sparen aus dem Festgehalt in Kombination mit vergünstigten Aktienkäufen, die die Mitarbeiter ein- oder zweimal im Jahr tätigen können.

Ein DAX-Unternehmen bietet seinen Beschäftigten sogar ein zinsfreies Darlehen an, um Aktieninvestments mit einer Tilgung binnen zwei Jahren zu finanzieren. Diese Finanzierung eröffnet den Beschäftigten eine Alternative zur Zahlung aus Bonusmitteln, die sonst im Unternehmen üblich ist. Die hohe Nachfrage gibt dem Engagement dieses Arbeitgebers recht: Jeder zweite Mitarbeiter nimmt regelmäßig am jährlich ausgeschriebenen Aktienkaufprogramm teil.

## Haltefrist für Belegschaftsaktien in den Unternehmen im Rahmen des Mitarbeiterbeteiligungsplans

(in % aller befragten Unternehmen mit MBP<sup>1)</sup>)



1) Die übrigen Unternehmen mit MBP haben keine Sperrfrist bzw. Sonderregelungen.

Die Mitarbeiterbeteiligungspläne stehen in der Regel allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in den befragten Unternehmen offen. Eine Voraussetzung für die Zulassung ist in den meisten Gesellschaften, dass sich ein Mitarbeiter zum Stichtag der Aktieneinbuchung bzw. der Aktienbuchung in einem ungekündigten Beschäftigungsverhältnis befindet. Während befristet Angestellte unter dieser Bedingung zumeist in den Genuss des geförderten Aktienkaufs kommen, verlieren Personen, die ihr Beschäftigungsverhältnis kündigen oder denen gekündigt wird, in einigen Unternehmen auch das Anrecht auf Bonus- bzw. Matchingaktien im betreffenden Jahr.

16 Prozent der Unternehmen mit einem MBP verknüpfen die Zulassung zum vergünstigten Aktienkauf mit einer Mindestzugehörigkeit zum Betrieb. Diese Frist beträgt entweder sechs Monate, also die reguläre Probezeit, oder ein Kalenderjahr. Wesentlich mehr Aktiengesellschaften schreiben eine Sperrfrist für die Veräußerung der Anteile vor. Lediglich 13 Prozent der befragten Unternehmen in den DACH-Staaten verzichten auf eine Sperrfrist. In den meisten Aktiengesellschaften beträgt die Mindesthalteperiode zwischen einem und sechs Jahren. Eine Ausnahme von den üblichen Konventionen bildet ein im ATX gelistetes Unternehmen, dessen Mitarbeiter die Aktien, die sie im Rahmen eines Zusatzkollektivvertrags als Lohnerhöhung erhalten haben, erst dann veräußern dürfen, wenn sie den Arbeitgeber verlassen.

In 29 Prozent der Unternehmen gilt für die Belegschaftsaktionäre eine Mindesthaltefrist von einem Jahr bzw. bis zum Ende des Kalenderjahres, in dem die Aktien erworben wurden. 18 Prozent der Gesellschaften haben eine Sperrfrist von zwei Jahren bzw. bis zum Ende des folgenden Kalenderjahres festgeschrieben. Knapp 24 Prozent der Unternehmen schreiben den Mitarbeitern eine Mindesthaltefrist von drei Jahren vor. Ein MDAX-Unternehmen besteht zunächst sogar auf einer sechsjährigen Frist. Allerdings räumt es den Belegschaftsaktionären nach Absprache die Möglichkeit einer vorzeitigen Verfügung ein.

In Österreich müssen die Mitarbeiter neben der betrieblichen Mindesthaltefrist auch eine steuerliche Haltepflicht von fünf Jahren beachten, um in den Genuss des Steuervorteils zu kommen. Auch andere Staaten in Europa wie Großbritannien kennen eine steuerlich relevante fünfjährige Haltefrist. Hier dürfen die Arbeitnehmer aus dem Bruttolohn in Aktien investieren, die Besteuerung erfolgt zu einem späteren Zeitpunkt.

Die erworbenen Aktien werden zumeist in die persönlichen Depots der einzelnen Mitarbeiter bei Banken transferiert. Zum Teil verweisen die Unternehmen ihre Mitarbeiter an ausgewählte Banken, mit denen sie kooperieren, und knüpfen den vergünstigten Aktienkauf an eine Depotöffnung bei diesen Geldinstituten. Andere Arbeitgeber überlassen den Beschäftigten die Wahl der Bank und die

## Bis 2016 geplante größere Änderungen der Mitarbeiterbeteiligungspläne (in % aller befragten Unternehmen mit MBP<sup>1)</sup>)



1) Mehrfachnennungen möglich.

Eröffnung des Depots vollkommen selbst. Ein MDAX-Unternehmen, obwohl selbst nicht in der Finanzdienstleistungsbranche tätig, hat intern eine eigene Depotverwaltung aufgebaut, um sämtliche Prozesse der aktienbasierten Mitarbeiterbeteiligung selbst durchführen zu können.

Die befragten Aktiengesellschaften zahlen die Dividenden in aller Regel an die Belegschaftsaktionäre aus (87 Prozent). 13 Prozent der Gesellschaften reinvestieren die anfallenden Dividenden automatisch in weitere Belegschaftsaktien.

Die meisten Unternehmen erwerben die Aktien, die sie an die Mitarbeiter veräußern, über einen Aktienrückkauf (73 Prozent). 30 Prozent der Gesellschaften führen für den gleichen Zweck in bestimmten Zeitabständen – zumeist jährlich – Kapitalerhöhungen durch. Knapp 8 Prozent bedienen die Mitarbeiter nach eigenen Angaben aus dem Treasury Stock. Dabei ist zu beachten, dass Treasury Stocks in aller Regel aus Aktienrückkäufen stammen. Einzelne Unternehmen erwerben die Aktien über mehrere der genannten Schienen.

Über zwei Drittel der Unternehmen mit einem MBP wollen diesen in den kommenden fünf Jahren aus heutiger Sicht grundsätzlich erhalten und keine relevanten Änderungen oder Erweiterungen vornehmen (68 Prozent). Natürlich werden die Verantwortlichen ihre Beteiligungspläne immer den aktuellen Novellen der Gesetzgeber und den Vorgaben der Finanzbehörden anpassen. Doch hier

äußern die Experten Kritik an den häufigen steuergesetzlichen Änderungen in Deutschland und der fehlenden Kontinuität. Viele Unternehmen haben ihre Mitarbeiterbeteiligungspläne für Deutschland erst in den vergangenen Jahren neu und schlank aufgesetzt und für die Abgeltungssteuer und das novellierte Einkommensteuergesetz fit gemacht.

13,2 Prozent der Unternehmen wollen den eigenen Mitarbeiterbeteiligungsplan bis 2016 auf mehr Staaten als bislang ausdehnen. Dabei sind sie sich der rechtlichen Herausforderungen, vor allem auf steuerrechtlichem Gebiet, bewusst. Im Zuge der Globalisierung des MBP werden einige Unternehmen angesichts gesetzlicher Restriktionen für Belegschaftsaktien in mehreren Staaten prüfen, Barbeträge auszuzahlen statt Aktien auszugeben.

Jedes zehnte der 38 Unternehmen mit einem MBP will diesen bis 2016 modifizieren oder durch einen neuen Plan ersetzen. So berichtet ein Experte von der Absicht, die Executives in den kommenden Jahren aus dem Gesamtplan auszugliedern und für sie ein separates Programm aufzulegen. Andere Unternehmen planen, bestehende Discountmodelle mittelfristig um Matchingkomponenten zu ergänzen. Ein einzelnes Unternehmen bereitet für 2012 einen neuen Plan vor, nach dem die Bonusaktien um eine Discountaktienkomponente ergänzt werden – mit dem Ziel, das Aktienprogramm für die Beschäftigten noch attraktiver zu gestalten. |

## MOTIVATION UND BINDUNG GEHEN VOR DIVIDENDE

Die börsennotierten Anbieter von Aktienkaufplänen wollen vor allem die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Arbeitgeber erhöhen und die Fachkräfte langfristig binden. Die Idee einer weiteren Vergütungsform ist für die Unternehmen zweitrangig. Deshalb wehren sie sich auch gegen die Erwartung mancher Beschäftigten, die Aktien als Geschenk zu erhalten. Zwei Drittel der Unternehmen messen der Mitarbeiterbeteiligung in Zukunft eine größere Relevanz als HR-Instrument bei. Deshalb wird nach ihrer Prognose die Zahl der Anbieter von MBP mittelfristig weiter steigen.

Die Unternehmen verfolgen mit der Einführung von Plänen für die aktienbasierte Mitarbeiterbeteiligung mehrere Ziele. Ganz oben steht der Aspekt, die Beschäftigten zu motivieren und ihre Identifikation mit dem Arbeitgeber zu fördern. Sämtliche befragten Unternehmen erachten diesen Aspekt für sehr wichtig bzw. für wichtig. Identifikation ist insbesondere dann eine Baustelle, wenn ein Konzern andere Gesellschaften oder Geschäftsbereiche übernommen hat oder wenn zwei Unternehmen fusioniert haben. In solchen Lagen kann ein Kaufprogramm für Belegschaftsaktien dazu beitragen, den neuen Beschäftigten die Marke des Arbeitgebers näherzubringen und Mitinhaber des gemeinsamen Unternehmens zu werden.

Jedes zweite befragte Unternehmen erkennt dabei bereits eigene große Fortschritte. 50 Prozent der Experten urteilen, eine größere Identifikation der Mitarbeiter mit dem Arbeitgeber sei nicht nur oberstes Ziel, sondern sie seien mit dem bislang Erreichten auch zufrieden. Lediglich zwei Gesprächspartner äußern sich kritisch über den Status quo der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Arbeitgeber. Ein Finanzdienstleister, der im SMI notiert

ist, beklagt, dass selbst ein attraktives Aktienkaufprogramm die Beschäftigten nicht langfristig binden könne. Die Fluktuation in der eigenen Belegschaft sei nach wie vor branchenüblich hoch. Ein anderer Experte äußert sich zwar über die Resonanz der eigenen Pläne in den jeweiligen Heimatmärkten sehr positiv, gibt aber dem Grad der Identifikation der Beschäftigten in anderen Staaten mit dem Mutterkonzern schlechte Noten.

Neben der Identifikation ist den Unternehmen die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern sehr wichtig. 89,4 Prozent der befragten Unternehmen stufen diesen Aspekt als sehr relevant bzw. eher relevant ein. Mehreren Arbeitgebern ist dabei die Bindung aktueller Mitarbeiter wichtiger als die Gewinnung neuer Arbeitskräfte. Die Unternehmen, die eine große Nachfrage ihrer Beschäftigten nach dem Beteiligungsplan verzeichnen, sind auch mit dessen Effekt als Human-Resources-Instrument zufrieden. Insgesamt äußert jeder zehnte Experte im Interview spontan, sein Unternehmen könne die eigenen Ziele bei der Mitarbeiterbindung über den MBP erreichen. Umgekehrt räumen knapp 8 Prozent der Befragten ein, die Ziele bei der Mitarbeiterbindung zu verfehlen.

## Relevante Motive der Unternehmen für die Einführung eines Mitarbeiterbeteiligungsplans (in % aller befragten Unternehmen mit MBP)



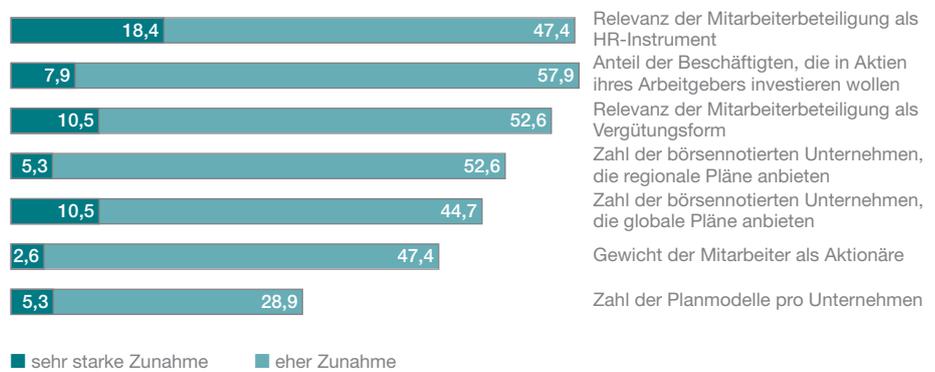
86,8 Prozent der Gesellschaften wollen über ihren MBP die unternehmerische Verantwortung der Mitarbeiter fördern. Gut 10 Prozent der Unternehmen erkennen hier bereits große Fortschritte. Das Eigentum an Aktien soll den Mitarbeitern bewusst machen, Mitinhaber zu sein und damit selbst mehr Verantwortung für den Arbeitgeber tragen zu dürfen.

55,2 Prozent der Unternehmen bieten den eigenen MBP als weitere Vergütungsform an. Zwar spielt dieses Motiv für die Arbeitgeber im Vergleich zu den obengenannten Zielen eine eher nachgeordnete Rolle. Doch fast ebenso viele Gesellschaften verweisen darauf, dass sie mit dem Aktienkaufplan Nachfragen seitens der Beschäftigten bzw. des Betriebsrats nachkämen (52,7 Prozent). „Als variabler Vergütungsbaustein trägt die Mitarbeiterbeteiligung über Belegschaftsaktien wesentlich dazu bei, sowohl Wirtschaftlichkeit als auch sozialpolitische Verantwortung für unsere Arbeitsplätze im Auge zu haben“, betont Holger Blannarsch, Leiter Personal der K+S AG in Kassel. Der Erfolg eines Plans hängt zudem davon ab, ob sich die Arbeitnehmervertreter als Kommunikatoren ins Boot holen lassen.

Die Investitionsvolumina pro Mitarbeiter und Jahr belaufen sich zumeist auf einige Hundert Euro. Einzelne deutsche Unternehmen legen ihre Pläne so an, dass die Beschäftigten lediglich in den Genuss des Steuerfreibetrags in Höhe von 360 Euro kommen. Damit schwächt sich der pekuniäre Anreiz der Mitarbeiterbeteiligung ab. Zugleich verweisen mehrere Experten auf die grundsätzlichen Risiken, die Aktieninvestments für die Mitarbeiter in sich bergen. Falsch sei die Erwartung der Beschäftigten, der Arbeitgeber müsse ihnen etwas schenken. Deshalb betonen die Gesprächspartner, die Idee der Aktienkultur solle für Mitarbeiter im Vordergrund stehen, nicht kurzfristiges Profitdenken.

Die finanziellen Risiken der Mitarbeiter bei einem Aktieninvestment halten vor allem mehrere MDAX-Unternehmen ab, einen Plan intern anzubieten. Sie befürchten im Falle einer schlechten Kursperformance und von Verlusten für die Mitarbeiter negative Folgen für das Betriebsklima. Umgekehrt fördern tendenziell mehr Unternehmen aus den Branchen Transport & Logistik, Chemie, Energie, Werkstoffe, Konsumgüter, Technologie und Finanzdienstleister den Aktienkauf.

## Erwartete globale Entwicklung der Mitarbeiterbeteiligung bis 2016 (in % aller befragten Unternehmen mit MBP)



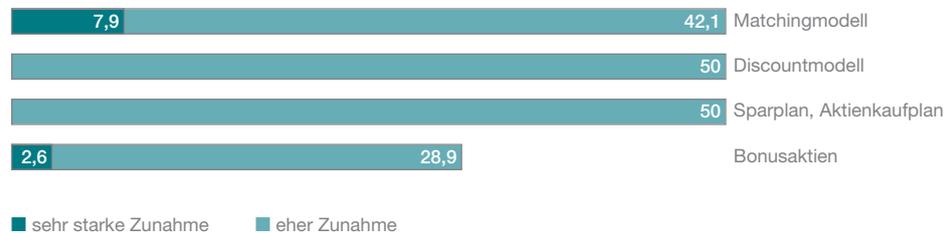
Die übrigen Motive für eine Mitarbeiterbeteiligung finden unter den befragten Unternehmen jeweils keine Mehrheitsnennung. So nennen 42,1 Prozent der befragten Gesellschaften die Gleichbehandlung aller Mitarbeiter im gesamten Konzern sehr wichtig bzw. wichtig (siehe Grafik S. 21). Allein fast jeder vierte interviewte Experte misst dem Aspekt eine sehr hohe Relevanz bei. Insbesondere Unternehmen, die global aufgestellt sind und einen globalen Plan anbieten, fördern den Gedanken, alle Mitarbeiter an allen Standorten und in allen Staaten gleich zu behandeln.

39,4 Prozent der Unternehmen wollen über ihren MBP die Aktienkultur generell fördern. Das zeitigt nach Auskunft der Experten auch Erfolge. 15,8 Prozent von ihnen äußern sich sehr zufrieden über die gestiegene Wahrnehmung der Aktie durch die Mitarbeiter und über das anziehende Interesse an der Kursentwicklung. Manche Gesprächspartner berichten, dass sich Mitarbeiter alljährlich bereits vor dem Beginn der Buchungsfrist aus eigenem Antrieb im Fachbereich melden und die nächste Aktientranche zeichnen wollen. Auch sind die Aktie, ihr Kurs und die Börse allgemein immer mehr zu einem Gesprächsthema unter den Beschäftigten geworden.

Für die überwiegende Mehrheit der Unternehmen spielt der Gedanke, die Belegschaft als strategischen Aktionär aufzubauen, keine Rolle. Lediglich 23,7 Prozent der Aktiengesellschaften stufen diesen Aspekt als sehr wichtig bzw. als wichtig ein. In dieser Gruppe finden sich überdurchschnittlich viele Unternehmen, die im ATX gelistet sind. Für sie spielen die Mitarbeiter als Aktionäre eine große Rolle. Ein Unternehmen lenkt den Aufbau seiner Belegschaft zu einem strategischen Aktionär gezielt. Inzwischen halten die Mitarbeiter Anteile in einer Gesamthöhe von rund 13 Prozent der Stimmrechte und können somit ihre Schutzfunktion gegen eine feindliche Übernahme besser wahrnehmen.

In nahezu allen anderen befragten Aktiengesellschaften ist die Beteiligung der Belegschaft zu gering, als dass die Mitarbeiter eine nennenswerte Position als strategischer Investor innehätten. Selbst in Konzernen mit einer hohen Nachfrage nach Belegschaftsaktien halten die Mitarbeiter in der Summe nur einen geringen Anteil der Aktien. Wollte ein Unternehmen die eigene Belegschaft langfristig zu einem strategischen Aktionär aufbauen, müsste das Gesamtvolumen der Investments aus dem Kreis der Beschäftigten über einen langen Zeitraum erheblich steigen. Trotz-

## Erwartete regionale und globale Entwicklung der Planmodelle für die Mitarbeiterbeteiligung bis 2012 (in % aller befragten Unternehmen mit MBP)



dem erwartet jedes zweite Unternehmen, dass die Mitarbeiter als Aktionäre in Zukunft mehr Gewicht erhalten werden.

Rund zwei Drittel der befragten Experten prognostizieren, dass die aktienbasierte Mitarbeiterbeteiligung als HR-Instrument in den kommenden fünf Jahren immer wichtiger werden wird. Angesichts des knappen Angebots an hochqualifizierten Fach- und Führungskräften und der ungünstigen demographischen Entwicklung sind die Unternehmen zunehmend darauf angewiesen, ihren Personalbestand zu halten. Der vergünstigte Aktienkauf kann dabei helfen. Da voraussichtlich mehr Beschäftigte in die Aktien des eigenen Arbeitgebers investieren wollen (65,8 Prozent), gewinnt die Mitarbeiterbeteiligung auch als zusätzliche Vergütungsform an Relevanz (63,1 Prozent).

Dabei erhoffen sich die Unternehmen in allen drei DACH-Staaten mehr Rücken- deckung seitens des Gesetzgebers. Dass die aktienbasierte Mitarbeiterbeteiligung in vielen Unternehmen nicht auf der Agenda steht, führen mehrere Experten auch darauf zurück, dass diese Idee poli- tisch keine große Lobby hat. Das betrifft insbesondere die Unternehmen, die im DAX oder MDAX gelistet sind. Österreich hebt sich laut einigen Unternehmen, die

im ATX geführt werden, positiv ab. Der Gesetzgeber hat die Kapitalbeteiligung von Beschäftigten an Unternehmen in der Vergangenheit durch einen höheren Steuer- erfreibetrag deutlich gefördert.

Die Experten schätzen, dass mehr Aktien- gesellschaften bis 2016 regionale bzw. globale Beteiligungspläne anbieten wer- den (57,9 Prozent bzw. 55,2 Prozent). Da- gegen wird die durchschnittliche Zahl der angebotenen Planmodelle pro Unter- nehmen voraussichtlich kaum steigen (34,2 Prozent). Viele Experten erwarten hier sogar eine Konsolidierung. Rund jeder zweite Entscheider sieht Zuwächse beim Matching- und Discountmodell sowie bei Spar- und Aktienkaufplänen. Reine Bonusaktien ohne ein Investment von Arbeitnehmerseite bleiben im Rahmen der Mitarbeiterbeteiligung eine Ausnahme.

Insgesamt zeigen sich 34 Prozent der be- fragten Unternehmen mit der Beteiligung am eigenen MBP zufrieden, aber ebenso viele bewerten die Nachfrage der eigenen Mitarbeiter als zu gering. Insbesondere Gesellschaften, die einen globalen Plan anbieten, bemängeln die geringe interna- tionale Teilnahme. |

## ZENTRALE ADMINISTRATION MIT BLICK FÜR DAS GLOBALE

Fast alle Global Player unter den Aktiengesellschaften in den DACH-Staaten unterhalten eigenständige Bereiche für Compensation & Benefits, während kleinere Unternehmen mit regionalen Plänen die Funktion oft im HR-Bereich ansiedeln. Die Zentralstelle kooperiert häufig mit internationalen Nebenstellen, die lokale Planvarianten erstellen und den Datentransfer an die Zentrale steuern. Beim Aufbau eines neuen Aktienkaufplans kooperieren fast immer mehrere Bereiche und Organe. Unternehmen führen dabei viele Schritte selbst durch, benötigen aber externe Depotverwalter sowie Rechts- und Steuerberater.

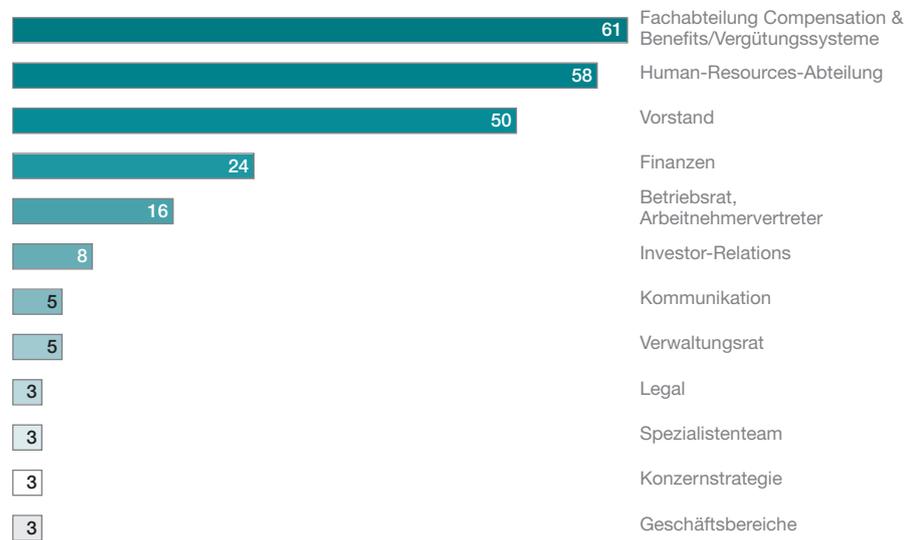
Für die aktienbasierte Mitarbeiterbeteiligung und die Administration der Pläne sind im Wesentlichen drei Bereiche in den befragten Aktiengesellschaften zuständig: der Fachbereich Compensation & Benefits, der HR-Bereich bzw. die Personalabteilung sowie vereinzelt der Bereich Investor-Relations. Andere Unternehmen weisen in diesem Zusammenhang individuelle Besonderheiten auf. Beispielsweise lässt ein österreichischer Konzern aus dem ATX die Belegschaftsaktien von einer Privatstiftung verwalten. Einige Aktiengesellschaften übertragen die Verantwortung für den MBP den Strategieabteilungen.

In der Regel ist eine einzige zentrale Stelle im Unternehmen für die Administration des Mitarbeiterbeteiligungsplans zuständig. Daneben unterhalten Konzerne mit globalen Plänen häufig in mehreren Staaten oder Weltregionen Fachbereiche, die den Zentralplan des Konzerns der jeweiligen Gesetzgebung vor Ort anpassen und lokale Planvarianten erstellen. Der regelmäßige Datentransfer an die Zentrale im Rahmen der Planadministration zählt zu den weiteren Aufgaben der lokalen Stellen. Allerdings kritisieren mehrere Experten die Qualität der Daten aus Schwellen- und Entwicklungsländern.

Vielfach haben die Zentralstellen in den Unternehmen, die heute die Pläne administrieren, maßgeblich am Aufbau des Beteiligungsprogramms mitgewirkt. In den meisten befragten Aktiengesellschaften war die Fachabteilung Compensation & Benefits für die Implementierung verantwortlich (61 Prozent). Fast ebenso viele Unternehmen nennen zudem die Human-Resources(HR)-Abteilung als federführend für die Planung und den Aufbau der eigenen Mitarbeiterbeteiligung (58 Prozent). Der Bereich Compensation & Benefits ist ein Sektor der HR-Abteilung der befragten Gesellschaften. Diese Konstellation weisen insbesondere MDAX- und ATX-Unternehmen auf. Bei den meisten DAX-Unternehmen sowie bei den Global Playern, die im SMI gelistet sind, besitzen die Abteilungen für Compensation & Benefits mehr Autonomie.

In jedem zweiten befragten Unternehmen hatte der Vorstand eine führende Rolle beim Aufbau der aktienbasierten Mitarbeiterbeteiligung inne. Die meisten Aktiengesellschaften, in denen der Vorstand federführend tätig war, bieten ihre Pläne bereits seit Jahrzehnten an. Die Programme für den Aktienkauf gehören somit als feste Bausteine zur Unterneh-

## Federführende Stellen in Unternehmen bei der Einführung von MBP (in % aller befragten Unternehmen mit MBP<sup>1)</sup>)



1) Mehrfachnennungen möglich.

menskultur, sind in der Regel für die Beschäftigten attraktiv und erfreuen sich einer überdurchschnittlich hohen Nachfrage. Die Vorstände, die sich in der Vergangenheit bei der Implementierung solcher Pläne selbst engagiert haben, demonstrierten damit auch ihre Fürsorge für die Beschäftigten. In einzelnen Gesellschaften hatte der Verwaltungsrat statt des Vorstands ursprünglich die Initiative für die Mitarbeiterbeteiligung ergriffen. Diese Konstellation ist vor allem in der Schweiz anzutreffen.

Das gilt auch für die übrigen Unternehmensbereiche. In jedem vierten Unternehmen besaß der Finanzbereich einen prägenden Einfluss auf die Wahl des Modells und auf die Implementierung der aktienbasierten Mitarbeiterbeteiligung (24 Prozent). In 16 Prozent der Aktiengesellschaften waren der Betriebsrat oder andere Arbeitnehmervertreter am Aufbau eines MBP beteiligt. Würden mehr Unternehmen die Vertreter der Arbeitnehmer von Anfang an mit ins Boot holen, hätten viele Aktienkaufpläne wohl eine höhere Nach-

frage. Einzelne Unternehmen nennen darüber hinaus die Bereiche Investor-Relations, Unternehmenskommunikation, Legal sowie Spezialistenteams für Vergütungssysteme. Ein global agierender Finanzdienstleister aus dem DAX betont, dass auch die Leitungen der einzelnen Geschäftsbereiche in die Konzeption des MBP einbezogen gewesen seien.

Die Vielzahl involvierter Bereiche belegt, dass in fast allen Unternehmen mindestens zwei Stellen bzw. Organe die Implementierung der Mitarbeiterbeteiligung federführend koordinieren. In der Spitze nennt ein DAX-Konzern sogar fünf verschiedene Bereiche, die den Aufbau gesteuert haben. Hierbei sind die weiteren Bereiche und Funktionen im Unternehmen, die bei der Einführung des MBP zuliefern, ohne federführend zu wirken, noch gar nicht genannt. Angesichts des hohen Anteils an Eigenleistung lagern Aktiengesellschaften selten komplette Prozesse und Bereiche im Zusammenhang mit Compensation & Benefits an externe Dienstleister aus.

## Organisatorische Verantwortung für die Implementierung und Administration der Mitarbeiterbeteiligung

(in % aller befragten Unternehmen mit globalem MBP<sup>1)</sup>)



Unternehmen, die einen globalen Plan für mehrere Staaten anbieten, führen die wichtigsten Implementierungsmaßnahmen und die Administration global in der Konzernzentrale durch. Keiner der abgefragten Arbeitsschritte befindet sich überwiegend in regionaler Zuständigkeit, das heißt, wird dezentral in den einzelnen Ländern mit Standorten durchgeführt (siehe Text S. 24). Besonders viele Unternehmen entwickeln den Beteiligungsplan selbst in der Zentrale und verwalten ihn auch dort (91 Prozent). Ebenso viele Gesellschaften bauen ein globales Kommunikationsmodell auf, das die wichtigsten Informationen über den Aktienkaufplan intern und extern kommuniziert.

Vor allem der internen Kommunikation kommt eine Schlüsselrolle für das Gelingen des gesamten Projekts zu. Sie muss den Beschäftigten die Botschaft vermitteln, dass der Arbeitgeber ihnen ein lukratives Angebot macht, dass er damit Ziele wie mehr Motivation und eine langfristige Bin-

dung der Beschäftigten verfolgt und wie diese in den Genuss des Angebots kommen können. Gerade in Unternehmen mit einem hohen Anteil an gewerblichen Mitarbeitern muss das Topmanagement zu Beginn mehr Überzeugungsarbeit für ein Investment in Belegschaftsaktien leisten als beispielsweise bei Finanzdienstleistern. Nicht jeder gewerblich Beschäftigte besitzt ein ausreichendes Basiswissen über Aktieninvestments, viele müssen den Umgang mit dieser Form der Kapitalanlage neu lernen. Dafür sollte ihnen der Arbeitgeber Informationen, Ansprechpartner am Arbeitsplatz und kurze Wege bei der Abwicklung bieten.

Die interne Kommunikation kommt auch dann zum Einsatz, wenn das Unternehmen einen neuen Plan aufstellt oder den bestehenden Plan überholt. „Es ist wichtig, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Veränderungen und Neuerungen beim Aktienwerb zu informieren und Details zu erläutern“, betont Claudia Pi-

## Umsetzung der Implementierung und Administration der Mitarbeiterbeteiligung in Unternehmen (in % aller befragten Unternehmen mit MBP)



cker, Head of Compensation & Benefits Germany bei der Bayer AG in Leverkusen. Teilt der Arbeitgeber den Mitarbeitern nicht oder zu spät mit, dass mit dem neuen Plan höhere Kosten, ein geringerer Bonus oder eine höhere Besteuerung verbunden sind, sind Kritik seitens der Belegschaft und eine sinkende Teilnahme am Plan vorprogrammiert.

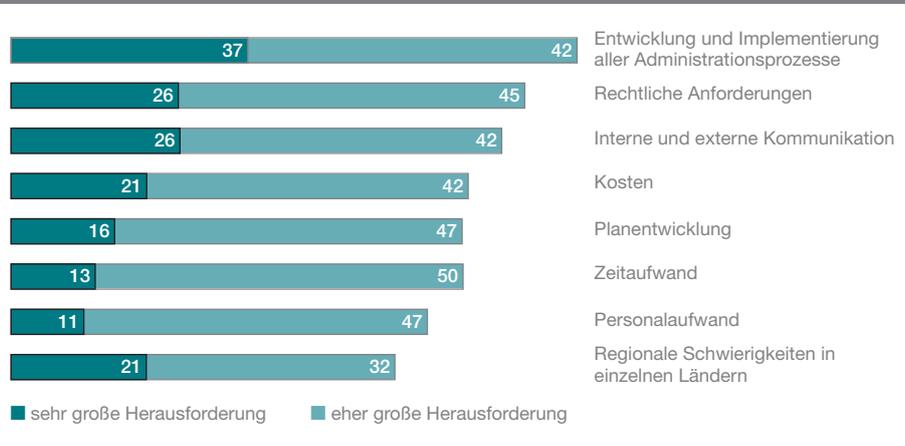
Jeweils 86 Prozent der Unternehmen definieren Prozesse, Schnittstellen und Zuständigkeiten selbst bzw. bauen ein Accounting- und Reportingsystem für die Planadministration in Eigenleistung in der Konzernzentrale auf. Für den Aufbau einer IT-Infrastruktur und für die Aktienverwaltung übernehmen hingegen häufiger regionale Stellen die Hauptverantwortung (18 Prozent bzw. 23 Prozent). Auch die Beratung und Information der Beschäftigten über das Belegschaftsaktienprogramm erfolgen teilweise vor Ort in den einzelnen Standortländern, da hier direkter Kontakt zu den Mitarbeitern besteht (32 Prozent).

41 Prozent der befragten Unternehmen mit einem globalen MBP lassen die steuerrechtlichen Anforderungen sowie die Pflichten seitens der Sozialversicherungen in den Ländern vor Ort prüfen. Die interviewten Experten nennen die oftmals komplexen Anforderungen der Steuergesetzgebung in vielen Staaten als eine der größten Herausforderungen beim Aufbau und Ausrollen eines globalen Plans. Deshalb greifen viele Aktiengesellschaften bei entsprechenden Fragen auf Steuerberatungsgesellschaften und Juristen vor Ort zurück.

Die Steuergesetzgebung stellt für die Unternehmen im Vergleich zu anderen Rechtsbereichen eine besondere Herausforderung dar. Deutlich mehr Gesellschaften prüfen die Voraussetzungen auf den Feldern Gesellschaftsrecht, Kapitalmarkt- und Wertpapierrecht, Bilanzrecht und Arbeitsrecht intern in der Zentrale. Generell gilt für alle angesprochenen Aspekte der Implementierung und Administration, dass

## Herausforderungen für Unternehmen bei der Implementierung und Administration eines MBP

(in % aller befragten Unternehmen mit MBP)



die jeweiligen globalen und regionalen Stellen in diesen Prozessen eng kooperieren. Deshalb konnten manche Experten in den Interviews einzelne Prozesse nicht eindeutig einer globalen Zuständigkeit – in der Konzernzentrale – oder einer regionalen Zuständigkeit – in den einzelnen Staaten – zuordnen.

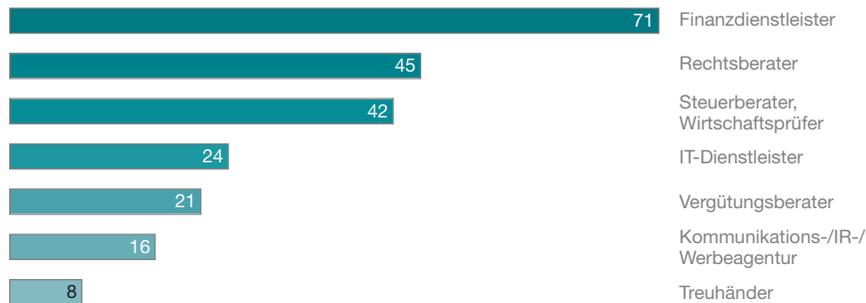
Eindeutig beantwortet sich hingegen die Frage, ob die Unternehmen die Implementierung und Administration von Aktienkaufplänen selbst durchführen oder an externe Dienstleister outsourcen. Die befragten Aktiengesellschaften erledigen die einzelnen Schritte zumeist selbst intern. Eine Ausnahme bildet die Verwaltung der gekauften Aktien, die in der Regel extern in Depots bei Banken liegen (79 Prozent). Deshalb kooperieren 71 Prozent der Unternehmen mit Finanzdienstleistern, bevorzugt mit Banken.

Die Arbeitgeber vermitteln ihren Beschäftigten gerne Partnerbanken, um einen möglichst reibungslosen Aktientransfer sicherzustellen. Oftmals hapert der Geschäftsverkehr mit den Hausbanken der Beschäftigten. Mehrere Experten kritisieren die hohe Fehlerquote beim Datentransfer an die Kreditinstitute, die nicht auf die Verwaltung mit Wertpapierdepots spezia-

lisiert sind. Davon sind Unternehmen mit regionalen Plänen wie auch solche mit globalen Plänen betroffen. Ein Gesprächspartner lobt in diesem Zusammenhang die Professionalität privater Großbanken. Global Player, die ihren MBP in vielen Staaten anbieten, sind auf ebenso global aufgestellte Depotbanken angewiesen. Im Idealfall will eine Aktiengesellschaft den Transfer aller veräußerten Belegschaftsaktien über eine zentrale Schnittstelle mit der Depotbank durchführen, ohne in direkten Kontakt mit deren einzelnen Ländergesellschaften treten zu müssen.

Den Aktienkaufplan entwickeln und verwalten fast alle Gesellschaften selbstständig (97 Prozent). Auch die Kommunikation des MBP erfolgt nahezu komplett über interne Stellen. Die Unternehmen informieren ihre Mitarbeiter in der Regel selbst über das aktuelle Angebot (95 Prozent). Allerdings kooperieren viele Aktiengesellschaften bei diesen Schritten mit externen Beratern und Dienstleistern. In erster Linie handelt es sich um Rechtsberater (45 Prozent) und um Steuerberater bzw. Wirtschaftsprüfer (42 Prozent). Gerade Gesellschaften mit globalen Plänen sind in steuerrechtlichen Fragen, vor allem im internationalen Kontext, auf den

## Kooperation mit externen Providern bei der Implementierung und Administration der Mitarbeiterbeteiligung in Unternehmen (in % aller befragten Unternehmen mit MBP<sup>1)</sup>)



1) Mehrfachnennungen möglich.

Rat von Experten angewiesen. 37 Prozent der Unternehmen kaufen Beratungsleistungen zwecks Prüfung der steuerrechtlichen Anforderungen extern ein.

Auch beim Aufbau und bei der Wartung der IT-Infrastruktur für die Administration des Beteiligungsplans setzen mehr Unternehmen auf Dienstleister. 26 Prozent der Gesellschaften lassen diese Aufgaben überwiegend extern durchführen, fast ebenso viele kooperieren mit IT-Dienstleistern. Der Hintergrund ist, dass mehrere Unternehmen die Aktienkaufprogramme künftig um webbasierte Zeichnungstools ergänzen wollen, um die interne Administration weiter zu entlasten.

Die Detailanalyse zeigt, dass vor allem die Anbieter regionaler Pläne wie die Mehrzahl der MDAX-Unternehmen einfach strukturierte Planmodelle wählen, deren Implementierung und Administration einen relativ geringen Aufwand und niedrige Kosten verursachen. Das sieht in Konzernen, die weltweit in vielen Staaten vertreten sind und einen internationalen Aktienkaufplan anbieten, anders aus. Sie ziehen häufig mehrere Dienstleister hinzu. Neben den oben genannten Anbietern zählen vor allem Vergütungsberater sowie

Kommunikations-, Investor-Relations- bzw. Werbeagenturen dazu.

Unabhängig davon, welche Arbeitsschritte selbst durchgeführt und welche extern eingekauft werden, bewerten 79 Prozent der Unternehmen den Aufbau und die Implementierung aller Administrationsprozesse als die größte Herausforderung für das eigene Unternehmen. Diesen Arbeitsschritt stufen die Gesellschaften insgesamt als noch anspruchsvoller ein als die Umsetzung der rechtlichen Anforderungen. Das Gleiche gilt für regionale Schwierigkeiten in einzelnen Ländern. 53 Prozent der Unternehmen werten diesen Aspekt als Herausforderung.

Gut zwei Drittel der befragten Unternehmen werten die interne und externe Kommunikation als anspruchsvolle Aufgabe. Auch die anderen Aspekte sehen die Experten jeweils mehrheitlich als Herausforderungen an. Dazu zählen die Kosten, der Personalaufwand und der Zeitaufwand. |

**Aktionsoptionsplan (Stock Options Plan):**

Kapitalmarktorientierte Vergütungsform für Führungskräfte und Mitarbeiter, die einen Anreiz für eine langfristige und nachhaltige Wertschaffung und Shareholder-Value-Orientierung des Managements bietet. Über Aktienoptionen erhalten die Inhaber das verbriefte Recht, zu einem bestimmten Preis und nach Ablauf einer Wartezeit eine bestimmte Anzahl von Aktien zu erwerben.

**Belegschaftsaktie:**

Durch Belegschaftsaktien werden die Mitarbeiter am Grundkapital des arbeitgebenden Unternehmens beteiligt. Die Ausgabe von Belegschaftsaktien soll die Vermögensbildung der Arbeitnehmer fördern. Oft erleichtert der Arbeitgeber den Erwerb, beispielsweise durch die Stundung des marktüblichen Kaufpreises, die Umwandlung eines Gewinnanteils in Belegschaftsaktien oder die unentgeltliche Überlassung der Aktien.

**Bonusaktie (auch Gratisaktie und Matchingaktie):**

Bonusaktien werden aus Gesellschaftsmitteln oder im Rahmen einer Kapitalerhöhung unentgeltlich an den Mitarbeiter abgegeben.

**Discountaktie:**

Für eine Discountaktie ist beim Erwerb weniger zu zahlen als für die entsprechende Aktie zum Marktwert. Bei fallenden Kursen macht der Käufer der Aktie weniger Verlust als der Direktanleger, es sei denn, der Basiswert fällt unter den Discount.

**Kollektivvertraglich geregelte Entgeltumwandlung:**

Im Rahmen von Kollektivverträgen können die Interessenvertretungen der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer eine Entgeltumwandlung in Form eines Aktieninvestments vereinbaren. Sie lässt sich über Kollektivvertrags-erhöhungen finanzieren, ohne dass die Beschäftigten ein zusätzliches Investment tätigen müssen, und kann dadurch maximale Teilnahmequoten erzielen.

**Matchingmodell:**

Im Rahmen eines Matchingmodells belohnt das arbeitgebende Unternehmen die Aktieninvestments der Mitarbeiter mit zusätzlichen Matchingaktien.

**Phantomaktie (Phantom Stock):**

Fiktive Aktien, die fiktive Anteile am Wert eines Unternehmens darstellen. Das Unternehmen zahlt die ausgegebenen Phantomaktien bei Ablauf des Programms in bar aus.

**Sparplan, Aktienkaufplan:**

Ein Spar- bzw. Aktienkaufplan dient dem langjährigen und kontinuierlichen Aufbau von Kapital und Vermögen. Wesentliches Merkmal ist die regelmäßige Einzahlung auf ein Sparkonto oder der regelmäßige Kauf von Aktien. Das Funding erfolgt zumeist über regelmäßige – oft monatliche – Einzahlungen, die sich um Einzelzahlungen – beispielsweise einmal pro Jahr – ergänzen lassen.

**Treasury Stock:**

Englische Bezeichnung für die Bilanzposition „eigene Anteile“.

**Vorzugsaktie:**

Aktien, die aufgrund der Satzung gegenüber den Stammaktien mit besonderen Vorrechten oder Statuten (CH) ausgestattet sind (D: § 11 AktG; CH: OR 654). Die Vorrechte oder Statuten können sich auf die Gewinnbeteiligung (Dividendenvorrecht), die Beteiligung am Liquidationserlös der Gesellschaft und das Stimmrecht erstrecken.

**CMS Hasche Sigle ([www.cms-hs.com](http://www.cms-hs.com)):**

In einem Markt Erfolg zu haben erfordert genaue Marktkenntnisse, Ideen, Tatkraft und nicht zuletzt Rechtssicherheit. CMS Hasche Sigle trägt durch starke, vertrauensvolle Mandantenbeziehungen, weitreichende Präsenz und hochqualifizierte Beratung dazu bei. Unsere Rechtsanwälte, Steuerberater und Notare betreuen Mandanten vom mittelständischen Unternehmen bis zum Großkonzern in allen Fragen des nationalen und internationalen Wirtschaftsrechts.

**F.A.Z.-Institut ([www.faz-institut.de](http://www.faz-institut.de)):**

Das F.A.Z.-Institut ist als Tochtergesellschaft der Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH ein Informations- und Servicepartner für Unternehmen und Verbände.

**Global Equity Organization ([www.globalequity.org](http://www.globalequity.org)):**

Die Global Equity Organization (GEO) ist ein internationales, gemeinnütziges Netzwerk. Es unterstützt Führungskräfte und Spezialisten für kapitalmarktbasiertere Beteiligungsprogramme bei der Entwicklung, dem Management und der Verwaltung hochwertiger Aktien- und Optionsprogramme. Sei es für ein einzelnes Land oder weltweit. Die GEO wurde im Jahr 1999 gegründet; ihre mehr als 2.800 Mitglieder repräsentieren über 1.500 Gesellschaften und professionelle Vereinigungen in 59 Ländern weltweit.

**GyroHSR Deutschland GmbH ([www.gyro.com](http://www.gyro.com)):**

Mit Energie und Passion arbeiten wir als globale Ideenfabrik. Wir sind 600 kreative Köpfe, verteilt über alle Kontinente. Verbunden durch ein gemeinsames Ziel: Ideen, die für die Menschen relevant sind. Für jedes Projekt, das uns anvertraut wird, an jedem Tag, an dem wir uns an die Arbeit machen. Wir werden niemals davor zurückschrecken, alles zu tun, was notwendig ist, um Unternehmen und Informationen relevant zu machen.

**Hay Group ([www.haygroup.com/de](http://www.haygroup.com/de)):**

Hay Group ist eine global operierende Unternehmensberatung, die ihre Kunden dabei unterstützt, die Ergebnisse nachhaltig zu verbessern. Wir entwickeln mit unseren Kunden individuelle und umsetzbare Lösungen in den Feldern Organisation, Führung, Performance-Management, Mitarbeitermotivation und Vergütung. Als einzige Unternehmensberatung erarbeiten wir hierzu integrierte Lösungen.

**KPMG Europe ([www.kpmg.de](http://www.kpmg.de)):**

Als einer der führenden Anbieter von Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Unternehmensberatung ist KPMG Europe

LLP in 16 Ländern in Europa mit 30.000 Mitarbeitern aktiv. KPMG berät ihre Kunden bei der Entwicklung und Umsetzung von Mitarbeiterbeteiligungsplänen. Spezialisten in der Employee Stock Ownership (ESOP) Group begleiten und unterstützen Kunden bei der Entwicklung und Implementierung von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen.

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

Als weltweit führender Technologiekonzern steht Siemens seit über 160 Jahren für Pioniergeist, Leistungsfähigkeit, Innovation, Qualität und Zuverlässigkeit sowie Internationalität. Für die Mitarbeiter von Siemens wurde ein weltweiter Aktienplan aufgesetzt, um eine lebendige Aktienkultur auf allen Ebenen des Unternehmens zu etablieren. Mit dem Plan belohnt Siemens das Investment der Mitarbeiter in Unternehmensanteile durch freie Matchingaktien. Damit verfolgt Siemens ein ehrgeiziges Ziel: Möglichst jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter weltweit sollen dabei gefördert werden, in Siemens-Aktien zu investieren und so ein Stück von Siemens zu besitzen.

**Towers Watson ([www.towerswatson.de](http://www.towerswatson.de)):**

Als eines der weltweit führenden Beratungsunternehmen unterstützt Towers Watson Unternehmen in der Optimierung ihrer Performance durch effektive Lösungen im Personal-, Finanz- und Risikomanagement. Die 14.000 Mitarbeiter weltweit beraten zu allen Aspekten der betrieblichen Altersversorgung, des Talent- und Vergütungsmanagements sowie des Risiko- und Kapitalmanagements. Im Beratungssegment Talent & Rewards hilft Towers Watson Unternehmen, ihre Personal- und Vergütungsstrategie mit der Geschäftsstrategie in Einklang zu bringen, um langfristigen Erfolg zu gewährleisten.

**UBS ([www.ubs.com](http://www.ubs.com)):**

UBS bietet Dienstleistungen für Privat-, Firmen- und institutionelle Kunden sowie für Retail-Kunden in der Schweiz und schöpft dabei aus 150-jähriger Erfahrung. Sie vereint ihre Geschäftsaktivitäten im Wealth Management, Asset Management und Investment Banking sowie die Retail-Banking-Aktivitäten in der Schweiz, um erstklassige Finanzlösungen zu liefern. UBS hat ihren Hauptsitz in Zürich und Basel und ist in mehr als 50 Ländern und an allen wichtigen Finanzplätzen mit Niederlassungen vertreten. Die Bank beschäftigt weltweit circa 65.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die UBS AG ist die Muttergesellschaft des UBS-Konzerns. Die Bank gliedert sich in vier Unternehmensbereiche sowie das Corporate Center. Die vier Unternehmensbereiche sind: Wealth Management & Swiss Bank, Wealth Management Americas, Global Asset Management und Investment Bank.

ISBN: 978-3-89981-683-9



**Ansprechpartner:**

Jörg Ziegler  
KPMG AG Wirtschafts-  
prüfungsgesellschaft  
Ganghoferstraße 29  
80339 München  
Tel.: +49 (0) 89 92821033  
Fax: +49 (0) 1802119912761  
joergziegler@kpmg.com

Dr. Guido Birkner  
F.A.Z.-Institut für Manage-  
ment-, Markt- und Medien-  
informationen GmbH  
Mainzer Landstraße 199  
60326 Frankfurt am Main  
Tel.: +49 (0) 69 75913251  
Fax: +49 (0) 69 75911966  
g.birkner@faz-institut.de