



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.

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 700.000 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 Pro-

gramme auch international anbieten oder sich der 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.

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 Übernahme-situationen – 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 sog-



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

nannten Matching Shares, hinzubekommt, dann macht das Mitarbeiter bei Abwerbversuchen 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 Übernahme-situationen 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 Presseberichte, 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 Dividendenpolitik 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 riskoreich 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 Vor-

bilder 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 „Einmalge-



Jörg Ziegler berichtet von aktuellen Trends der Ausgestaltung.

schichte“ 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.

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.



Warum Mitarbeiterbeteiligung? Die Experten beim Round-Table-Gespräch

Existenzielle 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 existenzielle 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 überneh-

mende 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 Belegschaftsaktienquote, die in den vergangenen Jahren in Deutschland immer rund zwei Prozent betrug, ist man von einer Spermiorität von 25 Prozent, 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 Mitarbeiterreinst 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