

# KEINE MILCH VERSCHÜTTEN!

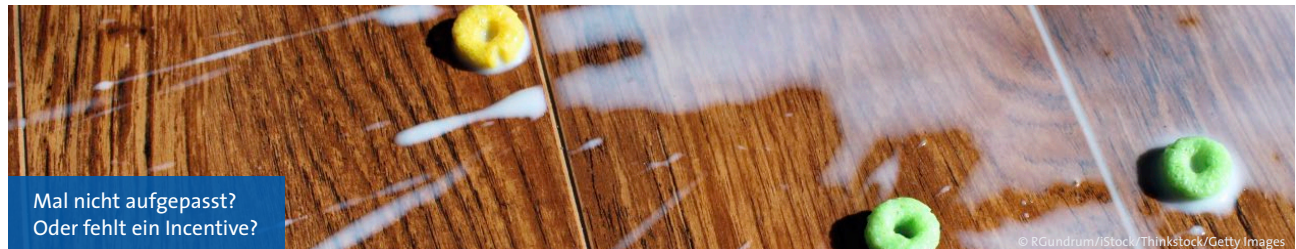
Während sich der Mittelstand von der Mitarbeiterbeteiligung weitgehend fernhält, erzielen Konzerne mit Aktienplänen für Beschäftigte Erfolge

Von Uwe Nowotnick und Jörg Ziegler

Arbeitnehmer, die am Unternehmen beteiligt sind, identifizieren sich stärker mit den Zielen des Arbeitgebers. In der Wirtschaft, gerade im Mittelstand, überwiegt die Skepsis gegenüber solchen Incentiveprogrammen, auch wenn Unternehmen wie SAP, Siemens und Voestalpine im deutschsprachigen Raum exzellente Beispiele für den erfolgreichen Einsatz von aktienbasierten Mitarbeiterprogrammen zur Motivation und Bindung der Beschäftigten bieten.

In einer großen börsennotierten US-Kaffeehauskette stellten die für den Rohstoffeinkauf verantwortlichen Kontrolleure vor einigen Jahren fest, dass das Unternehmen immer weniger Milch ordern musste, obwohl der Absatz von Latte Macchiato, Cappuccino und anderen milchhaltigen Getränken nicht gesunken war. Eigentlich eine gute Nachricht, denn Milch ist teuer. Doch waren die Kontrolleure misstrauisch. Schenkten die Cafés womöglich minderwertigen Kaffee mit zu wenig Milch aus? Stichproben ergaben, dass das nicht der Fall war. Also musste der Milchrückgang eine andere Ursache haben.

Nach umfangreichen Recherchen stießen die Kontrolleure endlich auf einen verblüffenden Zusammenhang: Der Milchverbrauch hatte ziemlich genau zu dem Zeitpunkt zu sinken begonnen, als das Unternehmen ein Programm zur Beteiligung der Mitarbeiter eingeführt



hatte. Und zwar nicht, weil die Angestellten plötzlich am Kunden sparten – also schlechtere Qualität lieferten. Sondern weil sie schlicht weniger Milch verschütteten oder auf andere Weise verschwendeten.

Diese Geschichte illustriert ein Phänomen, das viele Arbeitgeber beobachten: Angestellte, die an ihrem Unternehmen beteiligt sind, gehen verantwortungsvoller mit dessen Ressourcen um, weil der Unternehmenserfolg auch ihr eigener Erfolg ist. Daher verwundert es nicht, dass in US-Unternehmen aktienbasierte Beteiligungsprogramme schon seit Jahrzehnten fester Bestandteil von Vergütung, Vermögensaufbau und Altersvorsorge der Beschäftigten sind.

Auch in Deutschland setzen große Arbeitgeber auf dieses Instrument. Vorreiter sind etwa Siemens, SAP oder auch das Pflanzenzüchtungs- und Biotechnologieunternehmen KWS SAAT. Allein rund 60 Prozent der DAX-Unternehmen boten ihren Mitarbeitern in den vergangenen

fünf Jahren ein aktienbasiertes Beteiligungsprogramm an. Im MDAX waren es im selben Zeitraum gut 40 Prozent der Unternehmen. Höher sind die Anteile in den Indizes anderer Staaten. So unterhielten vor einigen Jahren 14 der 20 Schweizer SMI-Gesellschaften entsprechende Mitarbeiterbeteiligungsprogramme. Das entspricht einem Anteil von 70 Prozent des gesamten Indexes.

## Zurückhaltung im Mittelstand

Bei der großen Mehrheit der deutschen Wirtschaft überwiegt allerdings die Skepsis gegenüber der Teilhabe von Mitarbeitern, gerade im nichtbörsennotierten Mittelstand. Diese Unternehmen scheuen den administrativen Aufwand bei der Einführung sowie die Kosten bei der Umsetzung der Programme und ihrer anschließenden Administration. Außerdem beklagen viele Unternehmensleiter ein mangelndes Interesse von Mitarbeitern, Betriebsräten und Gewerkschaften an Belegschafts- ➤

aktien und anderen Formen der Beteiligung. Ein Grund dafür ist sicher, dass es in Deutschland anders als in den USA keine gelebte Aktienkultur gibt.

Dass die Mitarbeiterbeteiligung ein Ansatz ist, diesen Statusquo zu verändern, belegt eine gemeinsame Studie des D.A.CH.-Chapters der Global Equity Organisation und des F.A.Z.-Instituts. Demnach wollen fast 40 Prozent der befragten börsennotierten Unternehmen in Deutschland, der Schweiz und Österreich mit ihrem angebotenen Beteiligungsplan die Aktienkultur in ihren Ländern generell fördern. Das zeitigt nach Angabe der befragten Unternehmensexperten auch zum Teil Erfolge. So äußern sich 15,8 Prozent der Befragten sehr zufrieden über die gestiegene Wahrnehmung der Aktie durch die Mitarbeiter und über das anziehende Interesse an der Kursentwicklung der Anteile. Auch sind die Aktie, ihr Kurs und die Börse allgemein immer mehr zu einem Gesprächsthema unter den Beschäftigten geworden.

Unternehmen, die ihre Belegschaft bereits beteiligen, verweisen auf zahlreiche positive Effekte. In einer Studie der Hay Group erklärten im vergangenen Jahr 87 Prozent der mehr als 150 befragten deutschen Firmen, dass sich ihre Mitarbeiter infolge der Beteiligung stärker mit dem Arbeitgeber und seinen Zielen identifizierten. Zudem entwickeln sich Belegschaftsaktien, Bonusaktienprogramme, Genussrechtsprogramme und andere Teilhabemodelle zu einem echten Wettbewerbsvorteil bei der Suche nach Fachkräften. Wer das Gefühl hat, dass ihm ein Arbeitgeber neben der normalen Vergütung einen partnerschaftlichen Umgang in Form von Teilhabe anbietet, ist eher motiviert, dorthin zu wechseln – und wird sich tendenziell länger an das Unternehmen binden.

### Exzellenzbeispiel Voestalpine

Dass eine Mitarbeiterbeteiligung überdies einen stabilisierenden Effekt auf Unternehmen hat, zeigt das Beispiel des österreichischen Stahl- und Industriegüterkonzerns Voestalpine. Dort sind die Mitarbeiteraktien mit ihrem mehr als 10-prozentigen Anteil am Stimmrecht in einer privatrechtlichen Stiftung gebündelt. Der Konzern hatte das kollektivvertragliche Modell im Jahr 2000 im Rahmen der Vollprivatisierung gezielt als Schutzschild gegen potenzielle feindliche Übernahmen eingeführt und freut sich nun über einen zuverlässigen Kern- oder Ankeraktionär, der einen möglichen Squeeze-out, also den zwangsweisen Ausschluss von Minderheitsaktionären aus einer Aktiengesellschaft, verhindern kann.

Am Beispiel der Voestalpine lässt sich noch mehr über die aktienbasierte Mitarbeiterbeteiligung zeigen. So geht der Erfolg des österreichischen Industriekonzerne mit seinen Aktienprogrammen vor allem auf eine günstige gesetzliche Konstellation und eine lukrative steuerliche Förderung mit einem steuerlichen Freibetrag von 1.460 Euro zurück. Zum Vergleich: Der entsprechende Steuerfreibetrag für Investitionen in Belegschaftsaktien beträgt in Deutschland lediglich 360 Euro pro Jahr.

Im Rahmen der sogenannten kollektiven Vertragspartnerschaft in Österreich können sich Mitarbeiter der Voestalpine regelmäßig einen kleinen Teil der Jahresprämien und Gehaltserhöhungen in Form von Betriebsaktien auszahlen lassen. Die Beteiligungsraten liegen Jahr für Jahr im hohen zweistelligen Prozentbereich, was für die große Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Programm spricht. Den Grad der Zustimmung lässt sich das Unternehmen seit einiger Zeit alle drei Jahre im Rahmen

kurzer Mitarbeiterbefragungen noch einmal bestätigen. Das positive Echo auf den Aktienplan ist im In- und Ausland enorm, auch die Betriebsräte stehen dahinter. Dieses hohe Maß an Zustimmung, Identifikation und Zufriedenheit schlägt sich in einer starken Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen nieder.

Aktienbasierte Mitarbeiterbeteiligung ist ein gelungenes Beispiel dafür, wie Arbeitgeber ihren Mitarbeitern über ein Incentive etwas Gutes tun können, ohne dass es direkten Entgeltcharakter annimmt. Zugleich erhöhen die Unternehmen die Zustimmung der Beschäftigten zum und die Identifikation mit dem Arbeitgeber. Für viele Mitarbeiter ist es etwas Besonderes, einen Anteil am eigenen Unternehmen zu erhalten und durch die eigene Arbeitsleistung ein Stück weit dazu beitragen zu können, wie sich der Wert entwickelt. Und genau diese Kollegen achten zugunsten ihres Arbeitgebers darauf, dass keine Milch unnötig verschüttet wird. ◀



**Uwe Nowotnick,**  
Partner, Global Mobility Services, KPMG AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

unowotnick@kpmg.com  
www.kpmg.com



**Jörg Ziegler,**  
Head of Equity based Compensation,  
Senior Manager, Global Mobility Services,  
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

joergziegler@kpmg.com  
www.kpmg.com