

UNTERNEHMENSERFOLG UND AKTIENKULTUR GEHEN HAND IN HAND

Ergebnisse einer weltweiten Studie im Auftrag der Global Equity Organization (GEO) zur aktienbasierten Vergütung und Mitarbeiterbeteiligung

Von Bettina Gohm, Sebastian Hees, Heike Neumann und Prof. Dr. Michael Wolff

Verantwortungsvolle Unternehmensführung ist seit der letzten Finanzkrise ein zentrales Thema für Anleger, Politiker und die Öffentlichkeit. Als Teil guter Corporate Governance haben Vergütungssysteme für Führungskräfte, insbesondere langfristige variable Vergütungsprogramme wie Long-Term-Incentive(LTI)-Pläne, an Bedeutung gewonnen. Darüber hinaus sind weltweit Rufe nach nachhaltiger Unternehmensperformance laut geworden, und Politiker haben in zahlreichen Ländern vielfältige regulierende Reformen eingeleitet. Einige dieser Reformen betonen insbesondere die Rolle langfristiger variabler Vergütungsprogramme für eine nachhaltige Geschäftsentwicklung. Diese stellen ein wirksames Instrument dar, um langfristig wachstumssteigerndes Verhalten in Unternehmen zu verankern.

Die Idee, dass – insbesondere aktienbasierte – LTI-Pläne dem langfristigen Unternehmenswachstum dienen, ist nicht neu. Daher haben viele führende global tätige Unternehmen bereits vor Jahren LTI-Pläne und aktienbasierte Mitarbeiterbeteiligungsprogramme (Em-



Eine hohe Zufriedenheit mit Aktienplänen fördert die Kooperations- und Leistungsbeurteilung in Aktiengesellschaften weltweit.

© hoozone/istock/Thinkstock/Getty Images

ployee Share Purchase Plans, ESP-Pläne) eingeführt, um den Wert für ihre Aktionäre zu steigern. Belegt wurde diese Entwicklung in zahlreichen wissenschaftlichen Studien, die eine positive Wirkung aktienbasierter Vergütung auf Unternehmensperformance und Shareholder-Value bestätigen¹⁾.

Dieser Artikel beleuchtet die aktuelle Marktpraxis aktienbasierter Vergütung und zeigt die Zusammenhänge zwischen dem Ausmaß der Planverankerung in Organisation, Kommunikationsstrategien, Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmenserfolg auf. Er beruht auf den Ergebnissen der Global-Equity-Insights-Studie, die im Frühling 2014 die Global Equity Organization (GEO) gemeinsam mit der hkp///group, Siemens, SAP, Computershare und der Georg-August-Universität in Göttingen durchgeführt hat. Insgesamt 169 Unter-

nehmen aus 20 Ländern, darunter die weltweit größten Konzerne, nahmen an der Studie teil.

Erfolgreiche Unternehmen setzen stärker auf langfristige variable Vergütungspläne

Die Tatsache, dass LTI-Pläne eine nachhaltige und langfristige Wertschöpfung fördern, ist allgemein anerkannt. Dies wird mit Blick auf die Vergütungsstruktur der befragten Unternehmen in zweierlei Hinsicht bestätigt: Zum einen steigt der Anteil von LTI-Plänen am Gesamtvergütungspaket in Unternehmen mit der Höhe der Hierarchiestufe von durchschnittlich 14 Prozent im mittleren Management auf 42 Prozent im Vorstand. Zum anderen gewähren erfolgreiche Unternehmen auf jeder Führungsebene einen größeren Teil der Vergütung in Form von LTI-Plänen als schwächer abschneidende Unternehmen. ➤

Auch die Teilnahmequoten an LTI-Plänen unterstreichen ihre Bedeutung für den Unternehmenserfolg. In leistungsstarken Unternehmen nimmt der deutlich größere Anteil der Führungskräfte an diesen Angeboten teil. Daher birgt die Ausweitung solcher Pläne auf einen möglichst breiten Personenkreis erhebliches Potenzial zur Steigerung des Unternehmenserfolgs.

Auf den unteren Hierarchieebenen sind LTI-Pläne seltener im Einsatz. Insbesondere der geringe Anteil von LTI-Plänen an der Vergütung mittlerer Führungsebenen bietet beträchtliches Potenzial zur stärkeren Ausrichtung werthaltiger Anreize auf die Aktionärsinteressen. In dieser Hinsicht besteht in Europa Nachholbedarf. Die Führungskräfte europäischer Unternehmen werden auf allen Hierarchieebenen in geringerem Umfang in Form von LTI-Plänen vergütet als ihre Pendanten in nordamerikanischen Unternehmen. Erfolgreiche Unternehmen bieten die Teilnahme außerdem häufiger auch Nichtführungskräften an. Daraus lässt sich schließen, dass eine breit angelegte, hierarchieunabhängige Aktienkultur die Unternehmensperformance positiv beeinflusst.

Große regionale Unterschiede bei der Ausgestaltung langfristiger variabler Vergütungspläne

Die Studie bestätigt den abnehmenden Trend zur Vergütung mit Aktienoptionen. Im Vergleich zu den Ergebnissen der GEO Global Equity Insights 2013 bieten Unternehmen aktuell immer seltener Aktienoptionen an. Vor zehn Jahren noch waren diese der am meisten verwendete Plantyp, während sie heute nur noch dritt wichtigstes langfristiges Vergütungselement in europäischen und nordamerikanischen Unternehmen sind.

Abgesehen davon unterscheidet sich die Verteilung der Plantypen langfristiger Vergütung regional stark. Europäische Unternehmen bevorzugen erfolgsabhängige Aktienzuteilungen, sogenannte Performance Shares. Nordamerikanische Unternehmen setzen hingegen auf eine zeitabhängige Zuteilung von Aktien. 43 Prozent der Unternehmen aus Nordamerika gewähren diese sogenannten Restricted Stocks.

Die Präferenz von Performance Shares und Restricted Stocks gegenüber Aktienoptionen entspricht der allgemeinen Wahrnehmung, dass die Gewährung vollwertiger Aktien ein ausgewogeneres Risikoprofil bietet. Während der Finanzkrise ging es in der öffentlichen Debatte hauptsächlich um Aktienoptionen, als hohe Aus-

schüttungen an Führungskräfte und eine dadurch incentivierte übermäßige Risikobereitschaft in die Kritik gerieten. Der Druck der Öffentlichkeit und der Anleger sowie neue gesetzliche Regelungen haben ihren Teil zur Popularität von Performance Shares und Restricted Stocks beigetragen.

Weitere Plantypen, wie langfristige Erfolgstantien (Performance Cash), aufgeschobene Bar- oder Aktienvergütungen (Equity und Cash Deferrals) oder die Gewährung unentgeltlicher Aktien für eine bestimmte Anzahl bereits erworbener und gehaltener Aktien (Share Matching), sind in Europa und Nordamerika von geringerer Bedeutung. Bemerkenswert ist auch, dass rund ein Zehntel der befragten Unternehmen Kombinationen aus zwei verschiedenen Plantypen nutzt, etwa aus Restricted Stocks und Aktienoptionen.

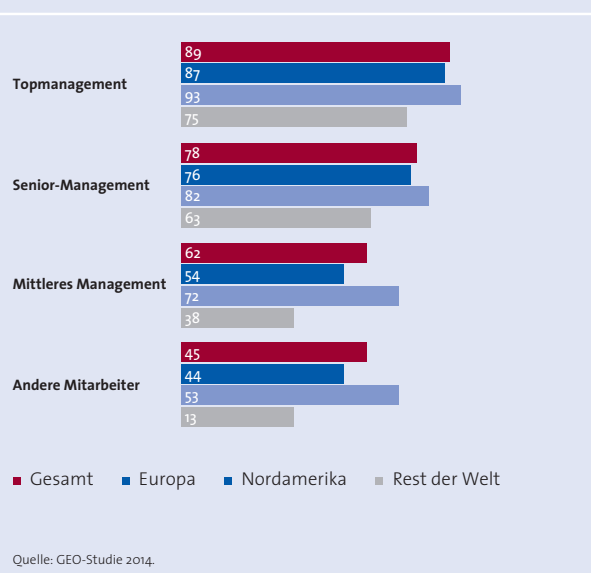
In wie vielen Ländern Unternehmen Aktienpläne einführen, ist sehr unterschiedlich. Zwar gelten bei 40 Prozent der Studienteilnehmer LTI-Pläne unternehmensweit, doch ein Viertel der Unternehmen führt LTI-Pläne nur in ausgewählten Ländern ein. Die Untersuchungen zeigen, dass leistungsstärkere Unternehmen ihre LTI-Pläne in mehr Ländern eingeführt haben als schlechter abscheidende Unternehmen.

Leistungsbezogene Vergütung und LTI-Pläne – die Rolle der Auszahlung

Die Analyse der Befragungsergebnisse zeigt, dass Unternehmen tatsächlich leistungsabhängig vergüten. Erfolgreiche Unternehmen leisten durchgehend relativ höhere Auszahlungen gegenüber der Zielauszahlungshöhe als schwächere Unternehmen. Da unerwartet hohe ➤

LTIP-berechtigtes Personal

(LTIP-Anspruch pro Hierarchieebene, in % der befragten Unternehmen)



Auszahlungen zweifellos von Mitarbeitern positiv aufgefasst werden, sind Mitarbeiter in Unternehmen mit höheren Auszahlungen deutlich zufriedener mit ihren LTI-Plänen als jene in Unternehmen mit geringen Auszahlungen. Zugleich stellt dieser enge Zusammenhang zwischen der Höhe der Auszahlung und der Mitarbeiterzufriedenheit für schwächer abschneidende Unternehmen eine Schwierigkeit dar. Der Anteil an Unternehmen mit sehr zufriedenen Mitarbeitern ist bei Unternehmen mit relativ hohen Auszahlungen fast doppelt so hoch wie bei Unternehmen mit relativ niedrigen Auszahlungen. Grundsätzlich ist die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihren LTI-Plänen bemerkenswert hoch. Allein zwei Aspekte bilden dabei eine Ausnahme, nämlich das Risikoprofil und die steuerliche Behandlung von LTI-Plänen. Die Komplexität der Pläne und gesetzliche Rahmenbedingungen dürften hierbei zu den entscheidenden Treibern dieser partiellen Unzufriedenheit zählen.

In Bezug auf die Arbeitgeberzufriedenheit mit den LTI-Plänen und ihren Auswirkungen ergibt sich ein ähnliches Bild. Die meisten Unternehmen bewerten ihre Zufriedenheit als hoch, doch auch hier sind zwei Ausnahmen zu nennen. So sind die Arbeitgeber nur mäßig mit dem regulatorischen Rahmen und der steuerlichen Behandlung zufrieden. Daraus ergibt sich, dass ein Abbau der rechtlichen Komplexität die Aktienkultur in Unternehmen erheblich fördern könnte.

Implementierung und Erfolg von aktienbasierten Mitarbeiterbeteiligungsplänen

Unternehmen setzen aktienbasierte Mitarbeiterbeteiligungspläne (ESP-Pläne) ein, um in der gesamten Or-

ganisation eine Aktienkultur zu verankern. Auch gibt es kaum ein anderes HR-Management-Instrument, das eine identische Ausrichtung aller Mitarbeiter weltweit auf die Unternehmensphilosophie und -ziele so sehr unterstützt. Mitarbeiter werden motiviert, sich stärker im und für das Unternehmen zu engagieren und sich mit diesem zu identifizieren. Auch wirken aktienbasierte Mitarbeiterbeteiligungen positiv auf die Mitarbeiterbindung. Grundsätzlich unterstreicht die Studie den Trend, dass Aktien nicht mehr nur für Führungskräfte als Personal- bzw. Vergütungsinstrument zum Einsatz kommen, sondern immer stärker auch für breitere Mitarbeiterkreise.

Fast alle Unternehmen weltweit bieten sämtlichen Mitarbeitern eines Landes, in dem ein solcher Plan eingesetzt wird, die Teilnahme daran an. Die Studie zeigt, dass die Teilnahmequote dabei in einem positiven Verhältnis zur Unternehmensperformance steht. Leistungsstarke Unternehmen weisen hohe Quoten auf, meist bei rund 50 Prozent. Die Teilnahmequote in weniger erfolgreichen Unternehmen hingegen liegt bei circa 40 Prozent. Dies zeigt, dass ESP-Pläne nicht nur ein entscheidender Erfolgsfaktor in einem umkämpften Arbeitsmarkt sind, sondern über die Teilnahme auch grundsätzlich einen Wertebel darstellen. ESP-Pläne machen die Mitarbeiter zu Anteilseignern am Unternehmen und bewirken damit, dass diese im besten Interesse der Aktionäre agieren.

Unternehmen scheinen sich dieses Nutzens von ESP-Plänen bewusst zu sein, denn die Hälfte der im Rahmen der Studie befragten Gesellschaften bietet solche Pläne bereits an. Es bestehen jedoch erhebliche regionale

Unterschiede. Europäische Unternehmen weisen mit 39 Prozent eine vergleichsweise niedrige Implementierungsquote auf und müssen stark aufholen, um auf den von amerikanischen Unternehmen erzielten Wert von 56 Prozent zu kommen.

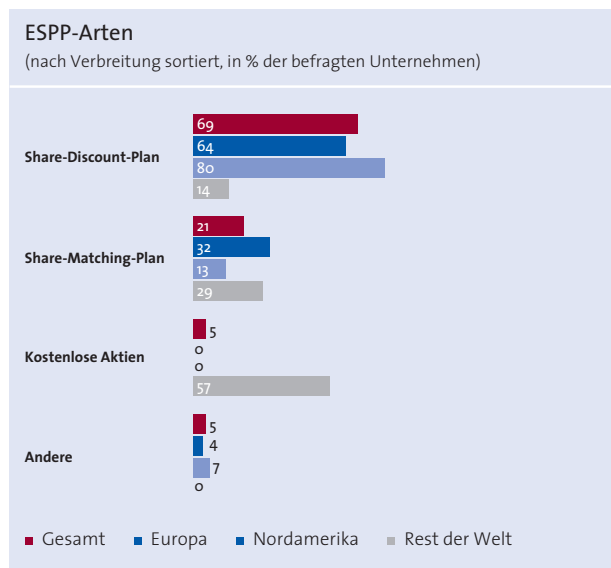
Share-Discount-Pläne sind weltweit die häufigste Form von ESP-Plänen

Weltweit repräsentieren Share-Discount-Pläne, über die Mitarbeiter Aktien des Unternehmens zu vergünstigten Konditionen erwerben können, die häufigste Art der Mitarbeiterbeteiligung. Es bestehen allerdings erhebliche Unterschiede in der regionalen Verbreitung dieser Pläne. Nordamerikanische Unternehmen bieten fast ausschließlich Share-Discount-Pläne an, während immerhin ein Drittel der europäischen Unternehmen Share-Matching-Pläne bevorzugt. Unter dem Strich sind Share-Discount-Pläne in beiden Regionen stärker verbreitet. Hintergrund dieser Entwicklung dürfte das relativ simple Konzept solcher Pläne sein, das sich gut kommunizieren lässt.

Die unentgeltliche Zuteilung von Aktien spielt nur in Unternehmen außerhalb Europas und Nordamerikas eine Rolle. Im Gegensatz zu den Teilnehmern an Share-Discount- und Share-Matching-Plänen müssen Teilnehmer an diesen Plänen nicht selbst in Anteile des Unternehmens investieren. Kulturelle Unterschiede im Anlegerverhalten könnten diese unterschiedlichen Einsatzweisen von ESP-Plänen erklären.

Die weltweite Ausbreitung von ESP-Plänen steigt weiter an. So lässt sich eine deutliche Zunahme dieser Formate im Vergleich zu den Ergebnissen der Glo- ➤

bal-Equity-Insights-Studie 2013 erkennen. Insbesondere europäische Unternehmen waren der treibende Faktor dieser Entwicklung. Weniger als die Hälfte der europäischen Unternehmen, die im Jahr 2013 befragt wurden, hatten in mehr als 20 Prozent der Länder, in denen sie geschäftlich tätig waren, einen ESP-Plan eingeführt. Ein Jahr später waren dies bereits zwei Drittel der Unternehmen. Dennoch besteht im Vergleich zur hohen Länderabdeckung bei LTI-Plänen erhebliches Potenzial, um sie in weiteren Ländern einzuführen. Das größte Hindernis scheinen die regulatorischen Rahmenbedingungen zu sein, denn Unternehmen müssen zum Teil erheblich länderspezifische rechtliche und steuerliche Anforderungen erfüllen.



Mitarbeiter und Unternehmen sind einer Meinung

Der Studie zufolge ist die Zufriedenheit von Mitarbeitern mit ESP-Plänen sehr hoch. Die Sorge der Mitarbeiter gilt überwiegend der steuerlichen Behandlung dieser Pläne. Ein Blick auf die Daten der letztjährigen Studie zeigt, dass hinsichtlich der Plankommunikation Verbesserungen erzielt wurden.

Der hohe Grad der Zufriedenheit mit ESP-Plänen führt zu langen freiwilligen Halteperioden der Aktien. Bemerkenswerte 82 Prozent der Mitarbeiter hielten ihre Aktien noch mehr als ein weiteres Jahr über das Erreichen der Unverfallbarkeitsfrist hinaus freiwillig im Depot. Mitarbeiter in Nordamerika verkaufen ihre Aktien meist ein oder zwei Jahre nach dem Erreichen der Unverfallbarkeit, wohingegen die meisten europäischen Mitarbeiter ihre Anteile noch drei bis fünf Jahre nach diesem Zeitpunkt halten.

Auch die Arbeitgeber sind insgesamt mit den ESP-Plänen zufrieden. Allerdings haben sie in Bezug auf einige Aspekte der Pläne Bedenken, vor allem hinsichtlich der Kosten. Auch die Zufriedenheit mit den rechtlichen Rahmenbedingungen und der steuerlichen Behandlung aktienbasierter Mitarbeiterbeteiligungspläne ist nur mäßig. Darüber hinaus sehen sie noch weiteren Optimierungsbedarf in der Kommunikation, um so die Verständlichkeit der Pläne zu verbessern.

Trotz des positiven Feedbacks der Mitarbeiter zeigt sich eine beträchtliche Diskrepanz zwischen den Planzielen und ihrer Realisierung. So erreichen die Unternehmen zwei Ziele der ESP-Pläne nur knapp, nämlich die Steigerung des Engagements und der Identifikation der Mitarbeiter im bzw. mit dem Unternehmen. Einmal

mehr zeigt sich, dass strategische und umfassende Kommunikationsanstrengungen der Schlüssel zu einer weltweiten Verbreitung von ESP-Plänen sein können.

Aktienhaltevorschriften als wichtiges Element der Aktienkultur

Neben der Vorgabe, zur Teilnahme an einem LTI-Plan in Aktien des eigenen Unternehmens investieren zu müssen, legen Arbeitgeber im Rahmen ihrer Vergütungspolitik vermehrt Aktienhaltevorschriften fest, um sicherzustellen, dass die Interessen von Führungskräften und Aktionären in identischen Bahnen laufen. Diese sogenannten Share Ownership Guidelines machen Vorstände und Führungskräfte auf Jahre zu Aktionären des eigenen Unternehmens und minimieren auf diese Weise das Risiko kurzfristig motivierter Entscheidungen. Sie funktionieren auf eine einfache Art und Weise der unternehmerischen Absicherung. Treffen Führungskräfte für ein Unternehmen kritische Entscheidungen, und führen diese zu einem Absinken des Aktienkurses, dann haften sie mit ihrem eigenen (Aktien-)Vermögen.

Verbindliche Haltevorschriften im oben beschriebenen Sinne stellen einen wesentlichen Bestandteil der Aktienkultur eines Unternehmens dar. Laut Studie verpflichten 62 Prozent aller Unternehmen ihre Führungskräfte dazu. Es bestehen jedoch auch hier erhebliche regionale Unterschiede. In Nordamerika sind Share Ownership Guidelines sehr verbreitet. 71 Prozent der befragten Unternehmen verlangen von ihren Führungskräften, Aktien des Arbeitgebers zu halten. In Europa, wo Aktienhaltevorschriften erst allmählich verstärkt eingeführt werden, haben mit 58 Prozent bislang ▶

deutlich weniger Unternehmen ein solches Regelwerk aufgesetzt.

Die meisten Unternehmen richten die geforderte Höhe des Aktienbesitzes an der Grundvergütung aus. Auch die Vorgabe, eine bestimmte Anzahl an Aktien zu besitzen, ist üblich. Dagegen werden Anforderungen an den Umfang des Aktienbesitzes, die die Gesamtbar- oder die Gesamtdirektvergütung zur Grundlage haben, selten aufgestellt. Welcher Referenzwert bevorzugt wird, ist wiederum regional unterschiedlich. In Europa wählt fast ein Viertel der Unternehmen, die an der Studie teilnehmen, die Anzahl der Aktien als verbindliche Richtlinie, in Nordamerika tun dies nur 17 Prozent.

Kernaspekte der Planadministration

Aktienbasierte Vergütung und Mitarbeiterbeteiligung gibt es nicht gratis. Die Kosten hierfür müssen begründet werden und unterliegen einem stetigen Optimierungsdruck. Die in der Studie abgefragte Budgetverwendung für administrative Aufgaben in diesem Zusammenhang unterstreicht dabei die Bedeutung technischer Verwaltungslösungen. Diese belegen Platz eins in Bezug auf die Verwendung des tatsächlichen als auch des möglichen zusätzlichen Budgets.

Mit Blick auf das Kommunikationsbudget offenbart sich eine interessante Diskrepanz. Die meisten Unternehmen scheinen sich der Tatsache bewusst zu sein, dass sie ihre Kommunikation verbessern und verstärken sollten, um der für den Erfolg wesentlichen Rolle von Kommunikation gerecht werden zu können. Die Studienteilnehmer geben an, dass sie einen großen Anteil eines zusätzlichen Budgets für Kommunikation verwenden

würden, dass das tatsächlich zugeteilte Budget jedoch gering sei. Im Gegensatz zu Verwaltungstechnologie und Kommunikation sind andere administrative Aspekte von geringerer Bedeutung für die Verwendung eines zusätzlichen Budgets.

Ein Kernergebnis der Global-Equity-Insights-Studie 2013 war, dass begleitende Kommunikation die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit Aktienplänen positiv beeinflussen kann. Die diesjährige Analyse zeichnet ein detaillierteres Bild. Unternehmen mit einem breiten Spektrum an Kommunikationsmitteln stehen in engerer Verbindung zu ihren Beschäftigten. Diese Verbindung führt zu einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit. Unternehmen, die vielfältigere Kommunikationsinstrumente einsetzen, haben Mitarbeiter, die mit ihren Aktienplänen sehr viel zufriedener sind. Dieser Zusammenhang hat wichtige praktische Auswirkungen, da Unternehmen mit aktienbasierter Vergütung ganz wesentliche Ziele verfolgen, wie ein gesteigertes Engagement, eine höhere Identifikation mit dem Unternehmen und eine stärkere Mitarbeiterbindung.

Auch zeigt sich ein erheblicher Unterschied zwischen den Kommunikationsinstrumenten, die für ESP-Pläne auf der einen Seite und für LTI-Pläne auf der anderen Seite eingesetzt werden. Während 72 Prozent aller Unternehmen eine breite Palette an Kommunikationsmitteln für die Kommunikation von ESP-Plänen verwenden, kommuniziert weniger als die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen ihre LTI-Pläne auf ähnlich vielfältige Weise. Unternehmen konzentrieren sich in ihrer Kommunikation also stärker auf die aktienbasierte Mitarbeiterbeteiligung.

In den befragten Unternehmen werden die meisten administrativen Aufgaben intern erledigt. Allerdings sind zwei Ausnahmen gegeben: die Transaktionsabwicklung über Banken oder Broker sowie steuerrechtliche Angelegenheiten. Zu beachten ist hier, dass Banking und Steuern auch die Aufgaben sind, für die Unternehmen ein vergleichsweise hohes Budget aufbringen.

Fazit

Weltweit haben Unternehmen die Implementierung bzw. Verankerung einer spezifischen Aktienkultur in Angriff genommen. In nordamerikanischen Unternehmen ist eine solche Kultur nahezu durchgehend vorhanden und auch stark ausgeprägt, während sie in Unternehmen aus anderen Ländern weiter auf dem Vormarsch ist. Eine differenzierte Aktienkultur prägt die Leistungskultur von Organisationen: Unternehmen mit den höchsten Implementierungsquoten sind auch diejenigen mit der besten Performance. Sie verfolgen eine Vergütungsstrategie, die auf eine vertikale und horizontale Integration der Aktie als Instrument der langfristig orientierten, variablen Vergütung wie auch der Mitarbeiterbeteiligung abzielt.

In der vertikalen Dimension implementieren erfolgreiche Unternehmen aktienbasierte Vergütung auf allen Ebenen der Mitarbeiterschaft. In der horizontalen Dimension weiten die erfolgreichen Unternehmen ihre Aktienpläne auf eine größere Zahl von Ländern aus, in denen sie tätig sind. Dieser zweidimensionale Ansatz ergibt eine umfassende Vergütungspolitik, in deren Mittelpunkt LTI- und ESP-Pläne stehen. Aktienbasierte Vergütung, die breit angewendet wird, ist daher ein entscheidender Erfolgsfaktor im globalen Wettbewerb. Obwohl ►

eine effektive Kommunikation von Aktienplänen unter den Mitarbeitern einer der wichtigsten Hebel für Mitarbeiterzufriedenheit zu sein scheint, besteht bei der gegenwärtigen Kommunikationspraxis noch erheblicher Verbesserungsspielraum. Je komplexer das Konzept und die rechtliche Behandlung der Pläne sind, desto schwieriger sind die den Plänen zugrundeliegenden Mechanismen für die Planteilnehmer zu vermitteln. Das kann wiederum zu einem Rückgang der Akzeptanz führen. Die dadurch bedingte Unzufriedenheit ist bei Mitarbeitern der unteren Hierarchieebenen wahrscheinlicher, da dieser Personenkreis in der Regel mit aktienbasierten Instrumenten weniger vertraut ist als beispielsweise die Vorstandsmitglieder. Das Problem wird besonders dann ernst, wenn Unternehmen komplexe LTI-Pläne auch Mitarbeitern der unteren Unternehmensebenen anbieten.

Die Studie deckt beträchtliche Unterschiede zwischen den Kommunikationsanstrengungen für ESP- und LTI-Pläne auf. Im Vergleich zu den aktienbasierten Mitarbeiterbeteiligungsplänen widmen Unternehmen der Kommunikation von LTI-Plänen nicht genug Aufmerksamkeit. Ursache für dieses Aufmerksamkeitsgefälle ist, dass die Kommunikation mit anderen administrativen Aufgaben um das zur Verfügung stehende Budget konkurrieren muss. Die Analyse zeigt auch ganz allgemein, dass der gegenwärtig zugeteilte Budgetrahmen zu knapp bemessen ist, als dass die Kommunikation ihrer entscheidenden Rolle für die Mitarbeiterzufriedenheit gerecht werden könnte. Allerdings ist den meisten Unternehmen bewusst, dass die entsprechenden Mittel aufgestockt werden müssen, um die mit ESP- und LTI-Plänen verbundenen Ziele tatsächlich in der gewünschten Ausprägung zu erreichen. ◀

- 1) Zum Beispiel Chang/Mayers (1992): Managerial vote ownership and shareholder wealth. Evidence from employee stock ownership plans, *Journal of Financial Economics*, 32 (1), 101-103. Rapp/Schaller/Wolff (2012): Fördern aktienbasierte Vergütungsinstrumente langfristig orientierte Unternehmensentscheidungen? Lehren aus der Kreditkrise, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 82 (10), 1057-1087.



Bettina Gohm,
Vice President Compensation & Benefits,
Siemens AG, München

bettina.gohm@siemens.com
www.siemens.com



Sebastian Hees,
Manager,
hkp//group, Frankfurt am Main

sebastian.hees@hkp.com
www.hkp.com



Heike Neumann,
Global Head of Executive Rewards and Equity,
SAP AG, Walldorf

heike.neumann@sap.com
www.sap.com



Prof. Dr. Michael Wolff,
Inhaber des Lehrstuhls für Management und
Controlling, Georg-August-Universität Göttingen

michael.wolff@wiwi.uni-goettingen.de
www.wiwi.uni-goettingen.de