

WORAUF UNTERNEHMEN BEI DER MITARBEITERBETEILIGUNG ACHTEN SOLLTEN

Mitarbeiterbeteiligung gewinnt an Bedeutung, doch Bedenken der Beschäftigten und organisatorische Hürden existieren fort

Von William Eggers und Niyazi Akin

Immer mehr Unternehmen setzen Mitarbeiterbeteiligung, insbesondere Belegschaftsaktien, ein. Das belegt eine aktuelle Umfrage der Hay Group unter 100 Fach- und Führungskräften aus global aufgestellten Unternehmen. So bieten 55 Prozent der börsennotierten Unternehmen Mitarbeitern Belegschaftsaktien an, weitere 19 Prozent planen, ihre Angestellten künftig am Unternehmenserfolg teilhaben zu lassen. Auch bei nicht börsennotierten Unternehmen haben derzeit 54 Prozent der Angestellten die Möglichkeit, sich an der Firma zu beteiligen. Weitere 10 Prozent sollen bald dazukommen.

Die Befragungsergebnisse überraschen vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen wie der des Fachkräftemangels, der Diskussion um eine gesetzliche Frauenquote und des demographischen Wandels nicht. Unternehmen stehen vor allem in den MINT-Bereichen im harten Wettbewerb um die besten Talente, die es zu binden gilt. Die Mitarbeiterbeteiligung kann hier helfen, denn wem selbst ein Teil der Firma gehört, geht motivierter und engagierter an die Arbeit und identifiziert sich stärker mit dem Arbeitgeber, wie die Umfrage zeigt. Viele

Unternehmen stellen sich die Frage, wie sie ein Employer-Branding aufbauen und als Arbeitgeber attraktiv bleiben. Die Mitarbeiterbeteiligung spielt bei der Personalgewinnung dabei bislang eine Nebenrolle, da sie häufig an bestimmte Teilnahmebedingungen wie zum Beispiel ein Eigeninvestment bei Belegschaftsaktien gebunden ist. Also sind die Mitarbeiter, die berechtigt sind, an einem Plan teilzunehmen, erst zu überzeugen, denn häufig müssen sie eigenes Geld in den Aktienkauf investieren. Dieses Risiko wollen viele Beschäftigte nicht eingehen, denn in wirtschaftlich schwierigen Situationen für das Unternehmen sorgen sie sich nicht nur um ihre Stellen, sondern auch um den Wertverlust der Beteiligung.

Vor allem börsennotierte Unternehmen bieten Beteiligungsprogramme gerade deshalb an, weil sie eine Aktienkultur aufbauen und Akzeptanz für diese schaffen wollen. Hier ist noch einiges zu tun, denn im Gegensatz zu den USA überwiegt bei den Mitarbeitern in Deutschland eine skeptische Haltung gegenüber der aktienbasierten Mitarbeiterbeteiligung. Auch die Finanzkrise 2009 sowie die hitzigen Diskussionen um risikoreiche Investitionen



Mitarbeiter wollen gut beraten und überzeugt werden, ehe sie in Belegschaftsaktien investieren.

© monkeybusinessimages/Thinkstock/Getty Images

im Finanzsektor und um die daraus resultierenden exzessiven Boni haben ein negatives Gesamtbild gefördert und die Aktie als Anlageform in ein schlechtes Licht gerückt.

Skepsis erwächst auch daraus, dass für viele Mitarbeiter Aktien komplexe Finanzinstrumente darstellen, die es erst einmal zu verstehen gilt. Gerade Unternehmen befürchten, Beteiligungspläne könnten zu kompliziert für die Beschäftigten sein. Zudem stehen die Pläne oft in Konkurrenz zu anderen, etablierten Vorsorgeplänen. Um Vorbehalte gegen die Mitarbeiterbeteiligung abzubauen, hilft eine direkte Mitarbeiterkommunikation vor und während der Pläneinführung. Hier sollten die Chancen und Risiken einer Planteilnahme detailliert erläutert ►

und Unklarheiten beseitigt werden. Ein positiver und erwünschter Nebeneffekt der Teilnahme der Mitarbeiter am Programm könnte die Gewinnung externer Investoren sein, indem von einer hohen Teilnahmequote das positive Signal ausgeht, dass die Mitarbeiter an den Erfolg und die Zukunft des eigenen Unternehmens glauben.

Die größten Bedenken bestehen bei der Mitarbeiterbeteiligung hinsichtlich Aufwand und Kosten für die Implementierung und Administration der Pläne. Von der Anfangsplanung bis zur finalen Gewährung müssen Unternehmen viele Schritte einleiten, die mehr als ein Jahr dauern können. Nicht jedes Unternehmen hat die Ressourcen, um ein solches Vorhaben durchzuführen, da sich auch nicht voraussagen lässt, ob sich der Aufwand für Unternehmen und Mitarbeiter wirklich auszahlt. Doch hier lässt sich aus Best-Practice-Fällen lernen. Obwohl die Einführung eines Mitarbeiterbeteiligungsplans keinem Standardprozess folgt und für jedes Unternehmen individuell durchzuführen ist, können die Erfahrungen anderer helfen, Fehler zu vermeiden. Börsennotierte Unternehmen, die die Einführung von Belegschaftsaktien planen, können aus einem großen Wissenspool schöpfen, denn 77 Prozent der Unternehmen mit einem aktiven Belegschaftsaktienplan unterhalten dieses Angebot schon seit über zehn Jahren und konnten daher kritische Punkte identifizieren.

Auch bei nichtbörsennotierten Unternehmen spielt Mitarbeiterbeteiligung eine Rolle. So bieten 64 Prozent der befragten nichtbörsennotierten Unternehmen eine Mitarbeiterbeteiligung an oder planen deren Einführung. Am weitesten verbreitet sind hier stille Beteiligungen mit einem Anteil von 60 Prozent der befragten Unterneh-

men. Gut ein Viertel der Unternehmen bietet Genussrechte oder Genussscheine an. Mitarbeiterdarlehen und -beteiligungsfonds sowie GmbH-Beteiligungen kommen nur bei einem geringen Teil der befragten Unternehmen als Alternative zur Mitarbeiterbeteiligung zum Einsatz.

Der Gesetzgeber hat bereits in den vergangenen Jahren die Möglichkeiten der Mitarbeiterbeteiligung in kleinen und mittelständischen Unternehmen erweitert. So wurde am 1. April 2009 das Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz um den sogenannten Mitarbeiterbeteiligungsfonds erweitert. Die gesetzliche Bezeichnung lautet Mitarbeiterbeteiligungs-Sondervermögen. Bei einem Mitarbeiterbeteiligungsfonds vereinbaren die Unternehmen, die Mitarbeiter und eine Fondsgesellschaft quasi ein Dreiecksgeschäft. Dabei können die Mitarbeiter Anteile an diesem Fonds erwerben, der die Einlagen verwaltet und als Kapitalmarktstelle dient. 60 Prozent des Fondsvermögens müssen in die Unternehmen investiert werden, deren Mitarbeiter sich am Fonds beteiligen. Somit erfolgt die Beteiligung der Mitarbeiter am eigenen Unternehmen indirekt. Das Vorhaben, Mitarbeiterbeteiligungsfonds zu etablieren, spiegelt sich nur in geringem Maße in der Umfrage wider. Die befragten Unternehmen sind mit dieser Form der Mitarbeiterbeteiligung nur wenig vertraut. Auch kommen Mitarbeiterbeteiligungsfonds bei keinem börsennotierten und nur bei 7 Prozent der nichtbörsennotierten Unternehmen zum Einsatz.

Eine einheitliche Lösung für alle Unternehmen wird es wahrscheinlich niemals geben, da die unterschiedlichen Rechtsformen, Kulturen, Ziele und Strategien der Unternehmen und ihrer Mitarbeiter nicht jede Beteiligungsform zulassen. Unternehmen müssen klar bestimm-

men, was sie mit der Einführung eines Mitarbeiterbeteiligungsplans erreichen wollen und ob ein solcher Plan für die zu erreichenden Ziele notwendig ist. Auch ist zu bedenken, dass allein die Möglichkeit für die Mitarbeiter, sich an einem Plan zu beteiligen, nicht ausreichen wird, um erfolgreich zu sein. Vielmehr muss eine frühe und genaue Kommunikation mit den Mitarbeitern durchgeführt werden, um Akzeptanz für dieses Instrument zu schaffen. Damit sind ein hoher Aufwand und nicht zu unterschätzende Kosten verbunden. Doch kann die Mitarbeiterbeteiligungen die Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens nachhaltig und langfristig erhöhen. Das verdeutlichen auch die positiven Erfahrungen der Unternehmen mit einem angebotenen Mitarbeiterbeteiligungsplan. 64 Prozent der befragten Unternehmen bestätigen eine größere Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, 59 Prozent eine höhere Arbeitgeberattraktivität und 57 Prozent eine stärkere Mitarbeiterbindung. ◀



William Eggers,
Mitglied der Geschäftsleitung,
Hay Group GmbH, Frankfurt am Main

william.eggerts@haygroup.com
www.haygroup.com



Niyazi Akin,
Consultant
Hay Group GmbH, Frankfurt am Main

niyazi.akin@haygroup.com
www.haygroup.de