

ERFOLGREICHE EINFÜHRUNG GLOBALER BETEILIGUNGSPLÄNE

Der Erfolg von Mitarbeiterbeteiligungsplänen hängt maßgeblich von der operationellen Umsetzung ab

Von Birgit Bahr-Schneider und Karin Meier



© anyaberkut/iStock/Thinkstock/Gettyimages.

Beteiligungspläne für Mitarbeitende spielen eine zentrale Rolle bei der Umsetzung der Kompensationsstrategie und helfen, Unternehmensziele zu erreichen. International tätige Unternehmen fragen sich, wie sie solche Pläne den Mitarbeitenden weltweit zugänglich machen können.

Während eine auf die Situation des jeweiligen Unternehmens abgestimmte Planstrategie die unverzichtbare Basis für den Erfolg von Beteiligungsplänen darstellt, widmen wir uns in diesem Artikel der Einführung globaler Pläne aus operationeller Sicht. Denn ein nachhaltiger

Erfolg globaler Mitarbeiterpläne lässt sich nur erreichen, wenn die Stärken einer durchdachten Strategie mit Hilfe der Planadministration bei der Einführung wie auch im fortlaufenden Betrieb konsequent umgesetzt werden.

Erfolgsfaktor interner Set-up

Ob die Einführung eines globalen Mitarbeiterplans erfolgreich verläuft, hängt stark davon ab, wie das entsprechende Projekt innerhalb des Unternehmens aufgestellt ist. Grundsätzlich erleichtert eine zentralisierte Organisationsstruktur die Planeinführung über verschiedene globale Standorte. Unabhängig vom Grad der Zentralisation ist es wichtig, von Beginn an die internen Verantwortlichkeiten zu regeln. Bewährt hat sich die Formierung einer Projektorganisation mit entsprechender Ressourcenallokation sowohl innerhalb des Projekts als auch bei allen anderen beteiligten Unternehmensbereichen wie zum Beispiel HR, Finance und IT. Vor allem der personelle Aufwand für die Einführung und den Betrieb internationaler Pläne wird oft unterschätzt.

Eine erfolgreiche Planeinführung und effiziente Administration ist auf verlässliche Daten angewiesen. Das bedingt die Verfügbarkeit der nötigen Stammdaten sämtlicher Planteilnehmer und erfordert reibungslos funktionierende Schnittstellen zu HR- und Finanz- und IT-

Systemen. Nur so kann die Aktualität der Daten im fortlaufenden Betrieb sichergestellt werden. Ein zentrales HR-System schafft hier günstige Voraussetzungen. Oft sind in der Praxis hybride Strukturen anzutreffen, was zu Mehraufwand führt. Eine frühzeitige Bestandsaufnahme und Beurteilung der vorhandenen Dateninfrastruktur erlaubt es, mögliche kritische Punkte zu Beginn des Umsetzungsprozesses anzusprechen, und räumt genug Zeit für die Ausarbeitung der nötigen Schnittstellen ein.

Die Rolle kultureller Faktoren

Kulturelle Faktoren spielen bei der Planeinführung auf zwei Ebenen eine Rolle. Zum einen prägt die Unternehmenskultur die Haltung der Mitarbeitenden zum Thema Vergütung und Aktienbesitz allgemein. Diese intern verankerten Sichtweisen werden mit der erstmaligen Einführung eines Beteiligungsplans oft auch bewusst einem Wandel unterworfen. Zum anderen kommen länderspezifische Faktoren zum Tragen. In Ländern mit stark verankerter Aktienkultur wird weniger Aufwand nötig sein, um Mitarbeitenden den Wert eines Beteiligungsprogramms zu vermitteln. Ist privater Aktienbesitz hingegen kaum verbreitet, so können edukative Maßnahmen sinnvoll sein, um ein besseres Verständnis für die Funktionsweise von Beteiligungsplänen zu schaffen. ➤

Zudem lohnt es sich, die Frage zu stellen, wem der Wert eines Beteiligungsplans aufgezeigt werden soll. In manchen Ländern verwalten in der Regel die Frauen innerhalb traditioneller Familienstrukturen die finanziellen Aspekte des Familienlebens. Deshalb kann es Sinn machen, gezielt auch die Ehefrauen von männlichen Planteilnehmern bei der Planeinführung einzubinden.

Eng mit den kulturellen Faktoren verwoben ist die Frage, wie ein Beteiligungsplan den Mitarbeitenden in verschiedenen Ländern gegenüber angekündigt und erklärt werden soll. Besonders wichtig ist es dabei, Transparenz hinsichtlich Planmechanismus und -mehrwert zu schaffen und die Motivation für die Planeinführung im Kontext der Gesamtstrategie des Unternehmens zu erklären. Neben dem eigentlichen Kommunikationsinhalt stellt sich die Frage der Sprachwahl, abhängig von den vorhandenen Sprachkompetenzen der planberechtigten Mitarbeiter. Handelt es sich um international erfahrene Führungskräfte, mit denen in Englisch kommuniziert werden kann? Oder bietet das Unternehmen den Plan auch Mitarbeitern in lokalen Fertigungseinheiten an, mit denen in der jeweiligen Landessprache kommuniziert werden muss? Danach folgt die Wahl der richtigen Kanäle. Haben alle potenziellen Planteilnehmer Internetzugang? Oder muss nach Kanälen abseits von E-Mail und Intranet gesucht werden? Früh sollten lokale Unternehmenseinheiten einbezogen und als Planbotschafter vor Ort gewonnen werden.

Unterstützung für die Planteilnehmer

Der Betrieb von Mitarbeiterplänen über verschiedene Länder hinweg stellt auch hohe Anforderungen an die

Betreuung der Teilnehmer. Sichergestellt wird diese Betreuung durch den Aufbau einer Supportfunktion, wobei dem Callcenter meist eine zentrale Aufgabe zukommt. Befinden sich die Planteilnehmer in verschiedenen Zeitzeonen, so stellt sich die Frage der zeitlichen Abdeckung. Mitunter sind mehrere Callcenter auf verschiedenen Kontinenten erforderlich, oder die Abdeckung kann über einen Schichtbetrieb gewährleistet werden. Zudem sind auch bei der Betreuung der Planteilnehmer sprachliche Überlegungen anzustellen. Je nach Situation ergeben sich unterschiedliche Anforderungen an die Ausgestaltung der Supportfunktion mit großem Einfluss auf die benötigten personellen Ressourcen.

Fazit

Auch mit einer wohlgedachten Planstrategie hängt der Erfolg von Mitarbeiterbeteiligungsplänen maßgeblich von der operationellen Umsetzung ab. Vor allem bei der Einführung internationaler Pläne über verschiedene Länder, Steuersysteme, Sprachen und Währungen hinweg können sich diese operationellen Aspekte schnell als komplex und ressourcenintensiv erweisen. Deshalb ist die Zusammenarbeit mit einem externen Planadministrator, der sich mit den spezifischen Gegebenheiten in einzelnen Märkten auskennt, sinnvoll. Der Administrator kann die Entwicklung einer geeigneten Umsetzungsstrategie und eines Konzepts für die nachhaltige Planadministration unterstützen, damit globale Mitarbeiterpläne ihre positive Wirkung über alle Standorte hinweg entfalten und so ihre Rolle als wichtiger Pfeiler der Kompensationsstrategie erfüllen können. ◀

Drei Fallstricke bei der Einführung globaler Pläne

Ressourcenbedarf unterschätzen: Die Einführung globaler Mitarbeiterpläne ist meist ressourcenintensiv. Insbesondere der Personalbedarf in Funktionen wie HR, Finance und IT, die mitunter nicht direkt Teil der Projektorganisation sind, wird oftmals erst spät im Prozess erkannt.

Ausschließlich auf die Einführung konzentrieren: Eine erfolgreiche Einführung ist wichtig, doch ein Plan bleibt ständig in Bewegung: Neue Mitarbeiter kommen ins Unternehmen, andere verlassen den Betrieb. Regulatorische Rahmenbedingungen ändern sich, oder eine Umstellung von HR-Systemen erfordert die Anpassung von Schnittstellen. Mitarbeiterpläne entfalten ihre Wirkung über einen längeren Zeitraum. Für einen nachhaltigen Erfolg muss die Organisation des laufenden Betriebs bereits bei der Einführung mitbedacht werden.

Lokale Anpassungen zu locker handhaben: Entscheidend ist die richtige Balance zwischen nötigen lokalen Anpassungen, beispielsweise um lokalen Steuergesetzen zu entsprechen, und der konsequenten Umsetzung eines einheitlichen Plandesigns über alle Standorte hinweg. Erhalten einzelne Standorte bei der Umsetzung zu viel Autonomie, so wird aus einem globalen Plan schnell ein Bündel an regionalen Plänen mit hohem Administrationsaufwand.

Quelle: Equatex.



Birgit Bahr-Schneider,
Geschäftsführerin,
Equatex Deutschland

birgit.bahr-schneider@equatex.com
www.equatex.com



Karin Meier,
Sales & Business Development Manager,
Equatex

karin.meier@equatex.com
www.equatex.com