



Reiner Hoffmann, Vorsitzender Deutscher Gewerkschaftsbund, diskutiert mit Joe Kaeser, Vorsitzender des Vorstands Siemens AG, und Matthias Machnig, Staatssekretär im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie

Mitarbeiter beteiligen

Welche Chancen Beteiligungsprogramme den Unternehmen und Beschäftigten bieten - und welche Hindernisse sich ihnen in den Weg stellen - das zeigte der „Tag der Teilhabe“ in Berlin

Berlin Eine hochkarätige Expertenrunde traf sich am 20. November im Berliner Humboldt Carré nahe dem Gendarmenmarkt: Beim „Tag der Teilhabe“ tauschten sich 150 Experten über die Chancen von Beteiligungsprogrammen aus. Der Vorstandsvorsitzende der Siemens AG, Joe Kaeser, nutzte die Gelegenheit für einen Appell an die Bundespolitik: „Die steuerlichen Rahmenbedingungen für die aktienbasierte Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland müssen rasch und deutlich verbessert werden.“ Derzeit sei Deutschland das Schlusslicht in Europa, wenn es darum gehe, aus Mitarbeitern Mitunternehmer zu machen. Große, mittlere und kleine Unternehmen verpassten dadurch die Chance, ihre Firmenkultur auf eine höhere Ebene zu heben: Aus Mitarbeitern werden Mitunternehmer.

Kaeser stützte sich bei seinem Engagement für die Mitarbeiterkapitalbeteiligung auf eine neue Untersuchung, des Lehrstuhls für Ma-

nagement und Controlling der Georg-August-Universität zu Göttingen. Der Siemens Konzern wollte wissen, ob sich seine aktienbasierten Beteiligungsprogramme lohnen. Über vier Jahre hinweg, von 2009 bis 2013, wurden die Daten von mehr als 270.000 Mitarbeitern in mehr als 60 Ländern und 9600 Organisationseinheiten untersucht.

Nach der betriebswirtschaftlichen Analyse, vor allem auf Basis von Regressionsrechnungen und einem Quervergleich mit externen Untersuchungen wie der einmal pro Jahr durchgeführten Mitarbeiterbefragung, stützte Studienleiter

„Es gibt kein zweites Thema, bei dem das ökonomische Interesse des Unternehmens und die Interessen seiner Mitarbeiter derart parallel laufen.“

Professor Dr. Michael Wolff, Lehrstuhl für Management und Controlling der Georg-August-Universität zu Göttingen

Professor Dr. Michael Wolff: „Zwar hatten wir einen positiven Zusammenhang vermutet, von der Deutlichkeit der Ergebnisse waren wir dann aber doch überrascht“, gestand er zu Beginn

des „Tags der Teilhabe“. Quer durch alle Hierarchiestufen wiesen Wolff und sein Team im Durchschnitt Verbesserungen bei Engagement und Leistung der Mitarbeiter nach - und zwar sowohl bezogen auf den Einzelnen als auch ganze Organisationseinheiten.

In fünf Best Cases-Sitzungen und weiteren Vorträgen wurde deutlich: Diese Vorteile nutzen auch andere Unternehmen für sich. Und zwar nicht nur die ganz großen - so wie Lufthansa oder die Axel Springer SE. Sondern auch kleine Gründerunternehmen wie Fyber, der Anbieter von Anzeigenplattformen für Mobiltelefone, mit weniger als 500 Mitarbeitern. Oder der Landmaschinenhersteller Claas und Motorsägenhersteller Stihl, die Mitarbeitern Genusscheine oder stille Teilhaberschaften anbieten.

Nach diesem umfassenden Überblick blieb als dringendste Frage: Warum ist die Beteiligung der Mitarbeiter am Kapital nicht weiter verbreitet? Hier konnte Dr. Christine Bortenlänger aus dem Vorstand des Deutschen Aktieninstituts wichtige Hinweise geben: Neben den in Deutschland ungünstigen Rahmenbedingungen halten Bürger oftmals die Aktien von Unternehmen für Risikopapiere, die nur etwas für Experten seien. Bortenlänger forderte alle Beteiligten auf, diese Fehlwerte durch eine sachliche Aufklärungsarbeit zu korrigieren.



150 Experten trafen sich in Berlin zum Tag der Teilhabe – Blick ins Plenum

Big Data als Beleg

Professor Dr. Michael Wolff: Wer Aktien seines Unternehmens besitzt, leistet mehr

Berlin Vier Jahre Forschung bringt Professor Dr. Michael Wolff, Inhaber des Lehrstuhls für Management und Controlling an der Georg-August-Universität Göttingen auf diesen Satz: „Es gibt kein zweites Thema, bei dem das ökonomische Interesse eines Unternehmens und die Interessen seiner Mitarbeiter derart parallel laufen.“

Ausgangspunkt seiner einzigartigen Studie über die Wirkung von Mitarbeiteraktienprogrammen war ein Erkenntnisinteresse von Siemens. Drei Fragen bestimmten das Lastenheft:

- Hat die Mitarbeiterbeteiligung mittels einer Aktienbeteiligung einen positiven Einfluss auf das Engagement der Mitarbeiter?
- Hat die Mitarbeiterbeteiligung mittels einer Aktienbeteiligung einen positiven Einfluss auf die individuelle Performance der Mitarbeiter?
- Hat Mitarbeiterbeteiligung mittels einer Aktienbeteiligung einen positiven Einfluss auf die organisationale Unternehmensperformance?

Für die vier Jahre dauernde empirische Analyse konnte Professor Michael Wolff mit seinen Studenten sowohl auf interne, anonymisierte Daten aus fünf Jahren als auch auf externe Faktenquellen zugreifen. Das war „Big Data“ - allein für das Jahr 2012 standen Angaben von 270.000 Mitarbeitern in 60 Ländern und 9600 Organisationseinheiten bereit. Die Aufgabe: Mit Hilfe verschiedener Regressionsmodelle sollte ein robustes Ergebnissgitter erzeugt werden.



Prof. Dr. Michael Wolff ist Professor für Management und Controlling an der Georg-August-Universität Göttingen.

Dabei half die Größe von Siemens, sagt Professor Wolff. Sie erlaubte Vergleiche zwischen Abteilungen. Zudem konnten die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen herangezogen werden. Wolff stellte die drei wichtigsten Erkenntnisse vor:

Nachdem die Mitarbeiter einer Organisationseinheit zum Beispiel im Jahr 2011 Siemens-Aktien über das Beteiligungsprogramm gekauft hatten, stieg das Engagement - gemessen im Folgejahr - signifikant an. Wichtig: Positive Effekte beim Engagement nahmen zu, je niedriger das Hierarchielevel der Mitarbeiter war.

Sowohl die persönliche Performance als auch die Performance ganzer Organisationseinheiten stiegen an.

„Wenn etwas zu offensichtlich ist, erregt das immer unser Misstrauen“, sagte Wolff. Deshalb wurden die Aussagen diversen Tests und Kontrollrechnungen unterzogen. Es blieb dabei. Darüber hinaus gab es wertvolle Zusatzergebnisse: Wichtige interne Erfolgstreiber sind das Commitment der Führungskräfte, das Design der Beteiligungsprogramme und die Kommunikation. Extern entscheiden eine stärkere steuerliche Förderung, eine Entbürokratisierung und die Würdigung von Mitarbeiteraktienprogrammen als Teil des Vermögensaufbaus über den Erfolg.

POSITIVE EFFEKTE BEI AKTIENBASIERTEN MITARBEITERBETEILIGUNGSPROGRAMMEN AM BEISPIEL VON SIEMENS

Mit zunehmendem Anteil von Teilnehmern des Beteiligungsprogramms

...steigt durchschnittlich das Engagement der Mitarbeiter.

... steigt durchschnittlich die individuelle Performance der Mitarbeiter.

...steigt durchschnittlich die organisationale Performance.

Quelle: Wolff und Zschoche, 2015



DIE ORGANISATOREN DES TAGES DER TEILHABE

- **hkp/// group**, eine unabhängige und partnergeführte, internationale Unternehmensberatung mit dem Fokus auf Performance Management, Talent Management und Vergütung
- **Equatex**, ein global handelnder Dienstleister zur Verwaltung und Administration von internationalen Beteiligungs- und Vergütungsprogrammen
- **Human Resources Manager**, das Fachmagazin für Personalmanager, richtet sich an Personalverantwortliche aus Unternehmen, Organisationen sowie an HR Spezialisten aus dem Dienstleistungsbereich. Der Human Resources Manager ist das offizielle Verbandsmagazin des Bundesverbandes der Personalmanager.





„Deutscher Fiskus hinkt bei Mitarbeiterbeteiligung hinterher“

Der Staat muss dringend die steuerlichen Rahmenbedingungen für Belegschaftsaktien verbessern - fordert der Vorstandsvorsitzende von Siemens, Joe Kaeser.

Herr Kaeser, etwa fünf Prozent der Siemens-Aktien befinden sich derzeit in der Hand von rund 144.000 Mitarbeitern. Die Zahl der Mitarbeiter-Aktionäre wollen Sie bis zum Jahr 2020 um mindestens 50 Prozent auf über 200.000 erhöhen. Warum?

JOE KAESER: Noch nie hat Zögern oder Wegschauen ein Unternehmen stark gemacht. Wir wollen bei Siemens eine Eigentümerkultur etablieren und festigen - und zwar auf allen Hierarchieebenen. Die Mitarbeiter sollen stets so handeln als sei Siemens ihr eigenes Unternehmen. Das hat auch sehr viel mit den Werten zu tun, für die Siemens steht: „Verantwortungsvoll - Exzellent - Innovativ“. Sie beschreiben das Fundament, auf dem Siemens seit der Gründung vor 168 Jahren steht und darauf aufbauend seinen Erfolg konsequent ausbaut. Das Verhalten von 348.000 Siemensianern weltweit ist an diesen Werten ausgerichtet. Von unseren Führungskräften erwarte ich, dass sie Siemens immer an die erste Stelle setzen, mutig und entschlossen auftreten und so ihre Teams motivieren und inspirieren. Wenn sie so handeln, sind die Mitarbeiter auch bereit, die „Extrameile zu gehen“ und werden dem Management Vertrauen und Offenheit entgegenbringen.

Wichtige Grundwerte - keine Frage. Wie aber passt das Mitarbeiteraktienprogramm in dieses „Big Picture“? Es ist aus meiner Sicht der Mörtel, der unser Haus zusammenhält. Die Mitarbeiterbeteiligung ist einer der zentralen Bestandteile der Eigentümerkultur bei Siemens. Ich mache keinen Hehl daraus, dass ich mit Befremden auf manche Entwicklung der Finanzmärkte schaue. Der Hochfrequenzhandel gehört dazu. Abgekoppelt von realen Werten geht es allein um schnellstmögliche Gewinnmaximierung. Demgegenüber zeigen z.B. externe Studien und Untersuchungen, dass Mitarbeiteraktionäre stärker als jede andere Gruppe am langfristigen Erfolg des Unternehmens interessiert sind. Sie wollen natürlich auch Gewinne machen - aber nachhaltig. Mitarbeiteraktionäre sind die verlässlichsten Eigentümer eines Unternehmens.

GET TOGETHER Wie werden die internationalen Kollegen einbezogen? Wie sind die Regeln für vorzeitig aus dem Arbeitsverhältnis ausscheidende Mitarbeiter? Beim Netzwerken ließen sich die Antworten auf solche Fragen in der angenehmen Umgebung des Berliner Humboldt Carré beantworten.



Joe Kaeser, Vorstandsvorsitzender der Siemens AG auf der Fachkonferenz „Tag der Teilhabe“

Wie funktionieren die globalen Mitarbeiter-Aktienprogramme von Siemens?

Ich nutze immer diese Kurzformel: Wer als Mitarbeiter drei Siemens-Aktien drei Jahre lang hält, bekommt vom Unternehmen eine vierte Aktie dazu. Seit wir dieses Programm im Jahr 2009 eingeführt haben, ist die Zahl unserer Mitarbeiteraktionäre um ca. 57 Prozent gestiegen - das ist ein starker Beleg für gelebte Eigentümerkultur im Unternehmen.

Daneben gibt es eine Reihe von Möglichkeiten für Manager in unseren diversen Führungsebenen, weitere Aktien zu erwerben - oder sich einen Teil der variablen Gehaltsbestandteile in solchen Anteilen auszahlen zu lassen. Und unsere Top-

„Mitarbeiteraktionäre sind stärker als jede andere Gruppe am langfristigen Erfolg des Unternehmens interessiert“

Joe Kaeser, Vorstandsvorsitzender Siemens AG

500-Führungskräfte sowie der Vorstand haben sich freiwillig verpflichtet, einen festgelegten Prozentsatz ihrer jährlichen Grundvergütung dauerhaft in Siemens-Aktien zu halten - denn sie sollen als Vorbilder für unsere Mitarbeiter handeln und ihr Vertrauen in unsere Strategie auch durch Taten demonstrieren.

Sie fordern, dass in Deutschland die Mitarbeiterbeteiligung steuerlich besser gefördert werden soll. Was stört Sie am deutschen Modell?

Mich stört, wie stiefmütterlich der Staat mit dem Thema Mitarbeiteraktien umgeht. Bei den steuerlichen Freibeträgen für Belegschaftsaktien liegt Deutschland mit der aus meiner Sicht völlig unzureichenden Summe von 360 Euro pro Jahr an drittletzter Stelle in Europa.

360 Euro pro Jahr - das sind 30 Euro pro Monat - und damit weniger als der Wert, in dessen Höhe ein Beamter ein Geschenk annehmen darf. Das ist dringend korrekturbedürftig. Österreich etwa wird den Freibetrag für Belegschaftsaktien im kommenden Jahr von derzeit 1.460 auf dann 3.000 Euro anheben. In Großbritannien liegt er bei umgerechnet 3.500 Euro, in Spanien gar bei 12.000 Euro. Bisher hat mir noch niemand erklären können, warum Deutschland im Europavergleich so dermaßen weit hinterher hinkt.

Höhere Freibeträge würden aber auch niedrigere Einnahmen für den Bundesfinanzminister bedeuten...

...Aus genau diesem Grund verbinde ich meinen Ruf nach signifikant anzuhebenden Freibeträgen mit einem Vorschlag zur Gegenfinanzierung. Warum sollten nicht die Gewinne aus dem bereits erwähnten Hochfrequenzhandel stärker als bisher besteuert werden?

Das würde die Finanzierungslücke schließen, die Akteure nicht verprellen und wäre zugleich eine Art steuerpolitisches Signal.

MITARBEITERBETEILIGUNG IN DEUTSCHLAND

Joe Kaeser: Ein Motivations-Instrument

Der Vorstandsvorsitzende von Siemens, Joe Kaeser, bedankte sich zu Beginn der ersten Podiumsdiskussion ausdrücklich für die Teilnahme von Staatssekretär Matthias Machnig aus dem Bundesministerium für Wirtschaft und Energie und von Reiner Hoffmann, dem Vorsitzenden des Deutschen Gewerkschaftsbundes, DGB. In der Frage der Mitarbeiterbeteiligung müssten Unternehmen, Politik und Gewerkschaften an einem Strang ziehen. Aus Kaesers Sicht reicht die Bedeutung von Mitarbeiter-Aktienprogrammen weit über die rein finanzielle Dimension hinaus. Sie seien ein Mittel, um echte Beteiligung in einem Unternehmen zu implementieren. Die Motivation der Beschäftigten steige durch das Gefühl, über die Aktie gehöre ein Teil des Unternehmens mir. Zudem verbessere sich die Innovationsfähigkeit. Unterm Strich gewinne ein Unternehmen durch die Ausgabe von Anteilscheinen eindeutig an Schlagkraft, um in der globalisierten Konkurrenz besser als zuvor bestehen zu können. Wie schon in seiner Key Note Speech betonte Kaeser, dass ein Mitarbeiter-Aktionär dabei eine langfristige Perspektive habe, die weit über eine Quartalsbetrachtung hinaus rage.

Michael H. Kramarsch: Werkzeug zur Mitarbeitergewinnung

Der Managing Partner der hkp/// group, Michael Kramarsch sagt: Kaum ein Vergütungsinstrument ist so gut geeignet, die Interessen von Führungskräften, Mitarbeitern und Investoren in idealer Weise miteinander zu verbinden, wie die aktienbasierte Vergütung. Die Berechtigten werden dadurch zu „Mit-Unternehmern“, die Ressourcen bewusster einsetzen als zuvor. Im Wettbewerb um High Potentials erhöhen Belegschaftsaktienprogramme die Attraktivität der Arbeitgeber und sind hernach ein ideales Tool, um Arbeitskräfte an ein Unternehmen zu binden. Aus diesen Gründen verfügen mittlerweile die meisten börsennotierten/kotierten Unternehmen über aktienbasierte Langfristvergütungen (Long Term Incentives, LTI) für ihre Führungskräfte. Viele dieser Unternehmen verpflichten ihre Führungskräfte darüber hinaus im Rahmen von Aktienhaltevorschriften (Share Ownership Guidelines), Aktien des eigenen Unternehmens zu kaufen und langfristig zu halten. Dem gleichen Prinzip folgend, führen immer mehr Unternehmen aktienbasierte Beteiligungsmodelle für große Mitarbeitergruppen ein (Employee Share Purchase Plans, ESPP). Das Employer Branding wird so insgesamt gestärkt.



Joe Kaeser

Matthias Machnig

Reiner Hoffmann

Michael H. Kramarsch

Matthias Machnig: Balance zwischen öffentlichen und privaten Interessen

Der Staatssekretär im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Matthias Machnig, signalisierte Verständnis für das dringendste Anliegen von Siemens-Chef Kaeser, eine Erhöhung des als zu niedrig empfundenen fiskalischen Freibetrags. Über eine Verbesserung der steuerlichen Rahmenbedingungen für die Ausgabe von Belegschaftsaktien müsse man jedoch mit dem Bundesfinanzminister reden. Machnig registrierte wohlwollend, dass Kaeser einen Vorschlag zur Gegenfinanzierung der von ihm eingeforderten Nachbesserung vorlegte. Demnach soll der spekulative Hochfrequenzhandel höher als bisher besteuert werden. Ein solcher Ausgleich für entgangene Einnahmen sei umso wichtiger, als dass sich der Staat angesichts der demografischen Entwicklung in Deutschland einerseits die eigene Handlungsfähigkeit erhalten müsse und gleichzeitig aber alles für die Funktionsfähigkeit der großen Sozialumlagesysteme zu sorgen habe. Was in der Start-Up-Szene durchaus üblich sei – die besten Mitarbeiter nicht durch höhere Löhne, sondern durch die Ausgabe von Aktien auf das eigene Unternehmen anzuerkennen – könne kein Modell für die gesamte Wirtschaft sein. Denn neun von zehn neugegründeten Unternehmen überlebten die ersten Jahre nicht. Damit verfielen auch die Mitarbeiteraktien, die möglicherweise als Teil der eigenen Altersvorsorge eingeplant gewesen seien. Und noch eine Größenrelation bemühte Machnig, um deutlich zu machen, dass Mitarbeiteraktien aus seiner Sicht eine sicherlich interessante, aber nur zusätzliche Möglichkeit zum Vermögensaufbau seien: Es gebe in Deutschland rund 800.000 Mitarbeiteraktionäre, aber mehr als 36 Millionen sozialversicherungspflichtig Beschäftigte. Vor diesen Relationen könne er – bei aller Sympathie für das Thema – am Tag der Teilhabe die Augen nicht verschließen.

Reiner Hoffmann: Neben das Job- tritt das Beteiligungsrisiko

Der Vorsitzende des Deutschen Gewerkschaftsbundes, DGB, Reiner Hoffmann, betonte zunächst, dass Mitbestimmung und Eigentum für moderne Gewerkschaften keine Gegensätze mehr seien. Deshalb freue er sich, an diesem Podium teilnehmen zu dürfen, um die Sichtweise des DGB einbringen zu können. Mehr noch: Die Genossenschaften seien ein wichtiger Teil der Arbeiterbewegung – und dabei sei es auch um Eigentum in Arbeitnehmerhand gegangen. Die Gewerkschaften hätten eben immer auch ein Interesse an der langfristigen, nachhaltigen Entwicklung der Unternehmen. Dies verbänden sie mit der Forderung nach demokratischen Prozessen in den Betrieben und mit einem Augenmerk auf die Einkommenssicherheit der Belegschaften. Deshalb werde man sich einer grundsätzlichen finanziellen Beteiligung der Beschäftigten an den Betrieben nicht verschließen; ganz im Gegenteil – der DGB stehe dem grundsätzlich positiv gegenüber. Allerdings dürfe dies nicht bedeuten, dass den Arbeitenden neben dem Job-Risiko auch noch ein Beteiligungsrisiko aufgebürdet werde. Denn an den Finanzmärkten könne es ja auch mal zu Krisen kommen. Es müsse verhindert werden, dass finanzielle Einbußen daraus die Beschäftigten über ihre Leistungsfähigkeit hinaus belasteten. Zudem dürfe die betriebliche Altersversorgung nicht durch Mitarbeiteraktienprogramme geschwächt werden. Deshalb legten die Gewerkschaften in ihrer Arbeit ein Hauptaugenmerk auf Lohnverbesserungen, gerade auch in den unteren Lohngruppen, und das Funktionieren der sozialen Sicherungssysteme. Dies seien aus Sicht des DGB die Prioritäten für die rund 36 Millionen abhängig Beschäftigten. Wenn dann noch Programme mit Belegschaftsaktien hinzukämen, stehe der DGB dem selbstverständlich nicht ablehnend gegenüber.

Gegen die Mär vom Risikopapier

Dr. Christine Bortenlänger fordert eine Stärkung der Aktienkultur



Dr. Christine Bortenlänger

Berlin Einen Kontrapunkt zur Podiumsdiskussion setzte Dr. Christine Bortenlänger, Geschäftsführender Vorstand des Deutschen Aktieninstituts (DAI). Sie forderte Politik und Gewerkschaften auf, die Aktienkultur in Deutschland zu stärken. Vor allem müsse der Mythos vom „Risikopapier Aktie“ dringend korrigiert werden.

Derzeit stünden Aktien und Aktienfonds nur noch für knapp 8 Prozent des Geldvermögens in Deutschland gegenüber dem Jahr 2000 entspricht das einem Rückgang um ein

Drittel. Laut Bortenlänger haben vor allem junge Menschen der Aktie als Anlageform den Rücken gekehrt; ihr Anteil an der Gesamtheit aller Aktionäre hat sich zwischen 2001 und 2014 auf 8,7 Prozent halbiert. Die Zahl der Beteiligungsaktionäre in Deutschland sei in demselben Zeitraum von 1,2 Millionen auf 800.000 zurückgegangen. Das sei zum einen eine Mentalitätsfrage. Deutsche bewerteten Versicherungen und Tagesgeld als sicherer und seien Schlusslicht weltweit bei Investitionen in Wertpapiere. Nicht einmal ein Viertel des Geldes

werde in Aktien angelegt; einen ähnlich niedrigen Wert gibt es nur in Ozeanien. „Wir müssen dem falschen Mythos vom Risikopapier unterschiedener begegnen“, forderte Christine Bortenlänger. Medien, die ihren Lesern oft im Abstand von nur wenigen Monaten entweder zu Aktienanlage raten oder vor einem Crash warnen, förderten nicht das Image der Aktie. Eine Studie des DAI zusammen mit der Stuttgarter Börse befragte potentielle Anleger und förderte zahlreiche Fehlurteile zur Aktienanlage zu Tage: Man brauche gute wirtschaftliche Kenntnisse (74%), sie sei komplex (50%), unsicher und riskant (44%) und für kleine Anlagebeträge nicht sinnvoll (55%). Christine Bortenlänger machte deutlich, dass das Verlustrisiko bei Aktien im Rahmen einer langfristigen Anlage beherrschbar sei, da sich die Papiere nach Krisen in der Regel binnen fünf Jahren wieder erholten. Bei einer durchschnittlichen Rendite zwischen 7 und 9 Prozent ließe sich ein Vermögen von 120.000 Euro innerhalb von 26 bis 30 Jahren ansparen. Auf der Basis von Rentenpapieren mit Renditen zwischen 3 und 5 Prozent dauere es 36 bis 46 Jahre, um denselben Betrag ansparen zu können.

Im Zusammenhang betrachtet

Staatssekretär Thorben Albrecht: Teilhabe muss in einer digitalen Wirtschaft neu organisiert werden

Berlin Der Staatssekretär im Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Thorben Albrecht, versuchte unter Hinweis auf die Gebrüder Humboldt, immerhin Namensgeber für den Veranstaltungsort, den „Tag der Teilhabe“ aus ganzheitlicher Perspektive zu betrachten. Grundsätzlich seien Teilhabe und Mitbestimmung ja die Grundelemente der sozialen Marktwirtschaft. Allerdings beschleunige die Digitalisierung den Wandel enorm; es sei erst knapp 30 Jahre her, dass Microsoft das Betriebssystem Windows 3.0 vorgestellt habe.

Nun werde unter dem Titel Industrie 4.0 über die nahe Zukunft geredet. „Alle Technologiefortschritte lassen sich nur dann heben, wenn Mitarbeiter bereit sind, sich an diesem Prozess zu beteiligen“, sagte Staatssekretär Albrecht. Aus diesem Grund habe sein Haus den Dialogprozess Arbeit 4.0 gestar-



Thorben Albrecht

tet. Dabei solle geklärt werden, wie Teilhabe und Mitbestimmung in weltweiten Unternehmensstrukturen zielführend organisiert werden könnten. Neben einem hohen Maß an Flexibilität werde es dazu interaktive und soziale Fähigkeiten benötigen.

Albrecht wies in seinem Vortrag darauf hin, dass es nicht allein die finanziellen Anreize seien, die Mitarbeiter an ein Unternehmen bänden. Vielmehr komme es ganz entscheidend auf den Führungsstil des unmittelbaren Vorgesetzten an; diese Person präge in ganz entscheidendem Maße die Leistungsbereitschaft jedes einzelnen Mitarbeiters.

Besorgt äußerte sich der Staatssekretär in diesem Zusammenhang über die stetig abnehmende Zahl von Unternehmen, in denen es einen Betriebsrat gebe. Damit ginge eine wichtige Möglichkeit zur Teilhabe in den Unternehmen verloren.



Dr. Heinrich Beyer, Geschäftsführer
des AGP Bundesverbandes
Mitarbeiterbeteiligung



Wenn Mitarbeiter zum stillen Teilhaber werden

Auch der Mittelstand verfügt über finanzielle Beteiligungsformen, so Dr. Heinrich Beyer. Sie seien nur zu wenig bekannt

Berlin Stihl, der Spezialist für motorgetriebene Forstgeräte, beteiligt seit 1985 die Mitarbeiter am Unternehmenskapital. Das geschieht über die jährliche Ausgabe von Genussscheinen. Dr. Heinrich Beyer, Geschäftsführer des AGP Bundesverbandes Mitarbeiterbeteiligung, machte in seinem Vortrag eine Musterrechnung auf. Er zeigte, wie ein Stihl-Mitarbeiter über 30 Jahre hinweg und mit einem eigenen Einsatz von 5000 Euro ein Vermögen von 65.000 Euro aufbauen konnte. Die Botschaft: Auch im Mittelstand, also jenseits der großen Aktiengesellschaften, können Unternehmen und Beschäftigte einen Nutzen daraus ziehen, wenn Mitarbeiter zu Mitunternehmern werden.

Die Stihl-Musterrechnung: Pro Jahr zahlt der Mitarbeiter 450 Euro, weitere 900 Euro bekommt er vom Unternehmen hinzu. Das addiert sich auf zu 1350 Euro, mit denen er Anteile am Unternehmen erwirbt. Dieses Kapital wird jährlich mit bis zu 10 Prozent verzinst. Die Zinsen werden jährlich ausgezahlt. Wenn ein Mitarbeiter (Steuerklasse III, Kapitalertrag unterhalb des Sparerpauschbetrags) 30 Jahre lang Jahr für Jahr für den Höchstbetrag Genussscheine erworben hat, dann beträgt sein Gesamtkapital inklusive Zinsen am Ende rund 65.000 Euro.

Von der Kraft des Mittelstands

„Der Mittelstand wird zu Unrecht übersehen, wenn es um die Mitarbeiterkapitalbildung geht“, lautete die erste Botschaft von Dr. Heinrich Beyer. Er stellte den rund 700 gelisteten und nicht gelisteten AGs in Deutschland mit ihren rund 900.000 Mitarbeitern das Rückgrat der deutschen Wirtschaft gegenüber. Im Mittelstand finden sich demnach rund 3500 Unternehmen mit mehr als 1,1 Millionen Mitarbeitern.

In einem glichen sich kleine und große Unter-

nehmen, so Beyer. Die personalwirtschaftlichen Aspekte, die hinter einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung stehen, seien identisch. Auch mittelständische Unternehmen möchten über die Beteiligung von Beschäftigten das unternehmerische Denken und damit die Performance fördern, Mitarbeiter motivieren, sie binden und an Image gewinnen. Zudem bieten die Einlagen der Mitarbeiter als „stille Gesellschafter“ oder Inhaber von Genussscheinen - der Fachausdruck ist „Mezzanine-Kapital“ - die Chance, die Eigenkapitalbasis von kleinen und mittleren Unternehmen zu verbreitern. Nicht zuletzt können auch Mittelständler und Familienunternehmer so einen Beitrag zu Altersvorsorge und Vermögensaufbau bei ihren Leuten leisten.

Ein gutes Arbeitgeber-Image hilft bei der Personalsuche

Das scheint heute nötiger zu sein denn je. Dr. Heinrich Beyer verwies auf das Mittelstandspanel des Bundesverbandes der Deutschen Industrie, BDI, demzufolge zuletzt 87,6 Prozent der Unternehmerangaben, offene Stellen nicht rasch und angemessen besetzen zu können. „Für das Image als Arbeitgeber in der Öffentlichkeit sind Formen der Mitarbeiterkapitalbeteiligung von hohem Wert.“

Doch warum folgen nicht mehr Unternehmen den Beispielen von Stihl und anderen. Hierfür machte Beyer eine ganze Reihe von Ursachen aus. Da seien zunächst einmal die gravierenden Informationsdefizite bei den unmittelbar Beteiligten; und zwar auf beiden Seiten - sowohl bei den (Familien-)Unternehmern als auch bei den Mitarbeitern. Hier leistet der Verband, für den Beyer spricht - die AGP Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung mit Sitz in Kassel - Aufklärungsarbeit. Dies geht neben einer allgemeinen Lobbyarbeit bis hin zur Beratung bei ganz konkreten Projekten.

Daneben aber machte Beyer enorme Vorbehalte bei Verbänden und Gewerkschaften aus - und kritisierte das bislang ausgeprägte Desinteresse der Politiker an dem Thema: „Das ändert sich gerade - nicht zuletzt dank solcher Veranstaltungen wie dieser hier.“ Wie der Vorstandsvorsitzende von Siemens, Kaeser, forderte auch Beyer, dass die steuerlichen Rahmenbedingungen für die Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland verbessert werden müssten. Er zeigte Großbritannien als Vorbild auf diesem Sektor.

Beyer nahm aber auch die Unternehmen und Finanzmarktexperten in die Pflicht. Sie müssten einfache Lösungen und Programme entwickeln. Es gelte die Bürokratie rund um das Thema Mitar-

„Die Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist ein wichtiges Instrument einer nachhaltigen Personalpolitik und des langfristigen Vermögensaufbaus.“

Nikolas Stihl, Unternehmer

beiterbeteiligung abzubauen. Dr. Heinrich Beyer schloss seinen Vortrag mit einem Zitat von Nikolas Stihl, dem Vorsitzenden des Stihl-Aufsichtsrats: „Unternehmen, Politik und Sozialpartner sollten stärker für die Vorteile der Mitarbeiterkapitalbeteiligung werben. Durch eine moderne Förderung und notwendige Anreize sollte sich insbesondere die Politik dafür einsetzen, dass sich die Mitarbeiterkapitalbeteiligung als wichtiges Instrument einer nachhaltigen Personalpolitik und des langfristigen Vermögensaufbaus etabliert.“

BEST PRACTICE



Marc Muntermann



Ruth Löhmann



Julius Lasalle

Best Case I

Marc Muntermann, Siemens: Die Eigentümer-Kultur
Der Weltkonzern Siemens sieht in seinen fünf, nach Zielgruppen gestaffelten Aktienprogrammen die Chance, die Eigentümerkultur im Unternehmen zu stärken. Diese ist einer von vier Eckpfeilern der Strategie „Siemens Vision 2020“. „Ownership Culture“ soll den Erfindergeist des ingenieurgetriebenen Unternehmens befeuern und für gute Entscheidungen sorgen. Ob im Rahmen des Share Matching Plans, oder durch die Incentivierung mit Siemens Stock Awards - mit seinem umfassenden Aktienplan-Portfolio bietet Siemens seinen Mitarbeitern attraktive Möglichkeiten, Teilhaber von Siemens zu werden und vom Erfolg des Unternehmens zu profitieren. Anstelle von Sonderzahlungen werden herausragende Leistungen der Mitarbeiter mit Anteilen am Unternehmen honoriert (CEO Special Allocation). Als eines der ersten Unternehmen weltweit hat Siemens zudem eine Gewinnbeteiligung in Form von Aktien implementiert, das sogenannte Siemens Profit Sharing. Um aus Mitarbeitern Aktionäre zu machen, sei aber eine intensive Kommunikation auf allen Ebenen nötig, so Muntermann.

Ruth Löhmann, Axel Springer: Digitaler Wandel und neue Herausforderungen im Vergütungsmanagement

Die Axel Springer SE ist einer der reichweitenstärksten Digitalverlage weltweit. Durch die konsequente Digitalisierung und Internationalisierung des Verlags haben sich auch neue Herausforderungen bei der Gestaltung von Incentiveprogrammen ergeben.

Für das Unternehmen ist es ein besonderes Anliegen, eine gemeinsame Aktienkultur zu fördern und das Aktienprogramm so weiter zu entwickeln, dass es für alle Mitarbeiter des Unternehmensverbundes attraktiv ist. Verschiedene Varianten werden derzeit diskutiert. Ruth Löhmann verwies auf die wachsende internationale Mitarbeiterstruktur, die eine besondere Chance und Herausforderung bei der Neugestaltung darstellt: Fast die Hälfte der Mitarbeiter sei mittlerweile im Ausland tätig, wo Mitarbeiterbeteiligungsprogramme traditionell einen wichtigen Bestandteil der Vergütung darstellten.

Julius Lasalle, Fyber: Attraction and Retention

„Sei Teil von etwas Großem – heißt es auf der Webseite von Fyber, einem Gründerunternehmen mit Sitz in Berlin (rd. 300 Mitarbeiter) und San Francisco (rd. 100), das Anzeigen-Plattformen für Mobiltelefone und Tablets bereitstellt. Wachstumsraten von mehr als 50 Prozent pro Jahr lassen sich laut Lasalle nur generieren, wenn parallel eine Belegschaft aufgebaut werden kann, in der die benötigten Experten versammelt sind. Weil der Arbeitsmarkt in San Francisco volatil sei, hätten die US-amerikanischen HR-Verantwortlichen auf die Einführung von Mitarbeiteranteilen gedrungen; als Mittel, Talente anheuern zu können und anschließend im Unternehmen zu halten. Dies sei ganz einfach ein Grundbestandteil eines erfolgreichen Employer Brandings. Lasalle riet dazu, sowohl ein solches Equity-Programm für Mitarbeiter als auch die Kommunikation darüber so einfach und verständlich wie möglich zu halten.“

Best Case II

Christoph Linnebacher: Internationaler Roll-out bei KION

Die KION Group ist einer der Weltmarktführer für Flurförderzeuge mit mehr als 22.000 Beschäftigten in über 100 Ländern. Zum IPO am 28. Juni 2013 sagte der Vorstandsvorsitzende Gordon Riske den Start eines Mitarbeiteraktienprogramms zu. Nur ein Jahr später wurde es in Deutschland eingeführt. 2015 folgten die Mitarbeiter in China, Frankreich, Großbritannien und Italien. Für das kommende Jahr sind weitere Länder geplant – darunter Brasilien.

Das Programm heißt KEEP – KION Employee Equity Programme. Erstteilnehmer kaufen ein Starterpaket mit drei Aktien. Jede dritte Aktie bezahlt die KION Group; der Maximalbetrag hierfür entspricht der momentanen Steuerfreigrenze von 360 Euro/Jahr. Nach einer Sperrfrist von drei Jahren ergänzt das Unternehmen eine weitere Aktie und der Mitarbeiteraktionär kann über seine Papiere verfügen.

Zum Auftakt 2014 haben in Deutschland rund 1.800 Mitarbeiter an KEEP teilgenommen, 24 Prozent der Berechtigten. 2015 haben 1.735 Mitarbeiter in Deutschland teilgenommen – unter ihnen 1.022 Wiederholer. Jeder zweite wählte die vom Vorstand zugelassene Maximalzahl von 20 Paketen à jeweils drei Aktien. In China lag die Teilnahmequote bei 17, in Europa zwischen 8 und 10 Prozent.

Markus Ott: Wahlfreiheit bei Lufthansa – Bares oder Aktien?

Die Lufthansa blickt bei Mitarbeiteraktienprogrammen auf mehr als 17 Jahre Erfahrung zurück. Das Programm LH-Performance richtet sich an Führungskräfte und AT-Mitarbeiter. Für Tarifmitarbeiter gibt es LH-Chance. Die Teilnahme an LH-Performance ist für den Vorstand verpflichtend, sonst optional. Abhängig vom Managementlevel können zwischen 2 und 45 Tranchen erworben werden. Pro Tranche liegt das Eigeninvestment bei 4000 Euro mit 50 Prozent Rabatt. Die Aktien werden in Parkdeposits verbucht und sind dort für vier Jahre gesperrt. Aktuelle Teilnahmequote: 73 Prozent.

LH-Chance wendet sich an Tarifmitarbeiter. Sie entscheiden selbst darüber, in welcher Form ihre Ergebnisbeteiligung zur Auszahlung kommt. Für 2015 gab es alternativ einen Barbetrag von 418 Euro oder Belegschaftsaktien im Wert von 510 Euro (122 %) oder LH-Chance für 606 Euro (145%). LH Chance besteht aus kostenfreien Aktien und einem zinslosen Darlehen über 1200 Euro, für das Aktien erworben werden. Mitarbeiter tilgen das Darlehen mit monatlich 50 Euro. Die Aktien sind für zwei Jahre gesperrt. 59 Prozent der Mitarbeiter entschieden sich 2015 für eine Barauszahlung. Die Lufthansa sieht in ihren Mitarbeiteraktienprogrammen die Chance, unternehmerisches Denken bei den Mitarbeitern zu verankern und sie zu motivieren. Demgegenüber kann sie eine höhere Unternehmenstreue oder Wettbewerbsvorteile am HR-Markt nicht feststellen.



Christoph Linnebacher



Markus Ott



Auf dem Abschlussplenum diskutierten: Frank Juhre, Dr. Heinrich Beyer, Dr. Thomas Gambke, Dr. Norbert Kluge und Prof. Dr. Michael Wolff (v.l.n.r.)

Die Verteilung von Chancen und Risiken

Das Abschlusspodium beim „Tag der Teilhabe“ machte noch einmal die Standpunkte aller Beteiligten deutlich

Berlin Wird den Mitarbeitern neben dem Job nun auch noch das Rendite-Risiko auf die Schultern geladen? Überfrachten Unternehmen und Arbeitgeber-Verbände die aktienbasierte Vermögensbildung mit Zielen? Wollen am Ende die Familienunternehmen gar eine stärkere finanzielle Beteiligung ihrer Mitarbeiter am Unternehmen – aber ohne ihnen eine angemessene Mitsprache einzuräumen? In der Schlussrunde am „Tag der Teilhabe“ steckte noch einmal eine Menge Zündstoff.

Dafür sorgte zum einen Dr. Norbert Kluge, Leiter der Abteilung Mitbestimmungsförderung in der Hans Böckler Stiftung. Er forderte eindringlich, dass Mitbesitz und Mitbestimmung Hand in Hand gehen müssten. Alles andere sei Augenwischerei. Anstatt in der Kapitalbeteiligung eine Art „Eierlegende Wollmichsau“ zu sehen, empfahl er den Unternehmen, für eine stärkere Nachhaltigkeit einzutreten. Darunter sei zu verstehen, dass sie die Art des Wirtschaftens ökologisch, aber auch sozial verträglicher machen müssten. Dabei sollen seiner Meinung nach die großen Unternehmen voran gehen, denn sie gäben nun mal den Takt der deutschen Wirtschaft vor. Sein grundsätzliches Fazit: „Es muss leichter werden, dass Unternehmen ihren Erfolg mit Mitarbeitern wirklich teilen.“

Die „Klein-AG“ als Lösung?

Gleich neben ihm hatte sich Dr. Thomas Gambke platziert, Bundestagsabgeordneter von Bündnis 90/Die Grünen. Er ermahnte dazu, mit den Risiken für Arbeitnehmer verantwortungsvoll umzugehen. Den Beschäftigten dürfe nicht zusätzlich zum Job-Risiko das Risiko des Vermögensverlustes und einer ausreichenden Rendite auf die Schultern gelegt werden. Er widersprach Dr. Heinrich Beyer, der ebenfalls auf dem Podium saß: „Unternehmen in der Rechtsform einer ‚GmbH‘ oder einer ‚KG‘ bieten schon von ihrer Unternehmensverfassung her keine Möglichkeiten für eine echte Mitarbeiterbeteiligung. Als Ausweg schlug er vor, die neue Rechtsform einer „Klein-AG“ zu schaffen und auszugestalten. Und auch er kritisierte, dass die Mitarbeiterkapitalbeteiligung mit zu vielen Zielen überfrachtet sei: „Da will man einerseits am Personalmarkt gut dastehen, andererseits etwas für den Vermögensaufbau und die Alterssicherung tun.“ Das passe aus seiner Sicht am Ende nicht wirklich zueinander. Moderator Frank Juhre, Chief Operating Officer der Equatex AG, hielt den Kritikern entgegen, dass die Unternehmen bereits heute Mitarbeiteraktien meist zu attraktiven Konditionen ausgeben würden. Dies minimiere Ren-

dite-Risiken für die Empfänger merklich. Die Programme basierten auf der Freiwilligkeit. Niemand werde gegen seinen Willen zu einem Investment gezwungen.

Genussscheine als Option für Familienunternehmen

Dr. Heinrich Beyer, Geschäftsführer AGP – Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung, bekräftigte das Fazit seines Vortrags: Die Politik müsse die steuerlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen für die finanzorientierte Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland dringend lockern. Und er ermunterte vor allem Familienunternehmer, Mitarbeiter als stille Gesellschafter oder über Genussscheine enger an das Unternehmen zu bringen. Professor Michael Wolff von der Universität Göttingen appellierte an alle Podiums- und Veranstaltungsteilnehmer, die Chancen einer aktienbasierten Mitarbeiterbeteiligung nicht aus dem Blick zu verlieren. Es brauche noch viel Kommunikation, um darüber aufzuklären. Allerdings werde es das eine, in allen Unternehmen erfolgreiche Beteiligungsmodell nicht geben. Hier müssten sich Unternehmer und Manager vor einem Einstieg in die Mitarbeiterkapitalbeteiligung sehr gut überlegen, welche Ziele für sie im Vordergrund stünden: eher die HR-Themen oder doch der Vermögensaufbau und die Absicherung im Alter. Erst wenn dies klar beantwortet werden könne, sollte im nächsten Schritt eine dazu passende Ausgestaltung gefunden werden. Auch Wolff appellierte eindringlich an die Politik, die Rahmenbedingungen insgesamt zu verbessern.

Das ist zu tun

Nicht zuletzt der „Tag der Teilhabe“ hat gezeigt, dass die verschiedenen Interessensgruppen aus Management, Mitarbeitern, Gewerkschaften und Verbänden beim Thema Mitarbeiterbeteiligung mehrheitlich an einem Strang ziehen. Die Elemente dieses gemeinsamen Verständnisses müssen jetzt mit ihren Leitplanken und dem gezielten Handlungsbedarf ausformuliert werden. Letzterer läuft darauf hinaus, gemeinsam mit den maßgeblichen politischen Gestaltern die Rahmenbedingungen zur Förderung des Erwerbs von Unternehmensanteilen durch Mitarbeiter zu schaffen – im Sinne des zusätzlichen Vermögensaufbaus wie auch einer nachhaltigen Unternehmensführung. An beidem sollte die Politik ein hohes Interesse haben, wird dadurch nicht zuletzt auch der Standort Deutschland in seiner Wettbewerbsfähigkeit gestärkt.

IMPRESSUM SPEZIAL

Herausgeber:

Equatex AG,
Vulkanstrasse 106,
8048 Zurich, Switzerland

Helios Media GmbH
Werderscher Markt 13
10117 Berlin

hkp Deutschland GmbH
Friedrich-Ebert-Anlage 37
60327 Frankfurt am Main

Redaktion:
Atelier Goral GmbH, Andi Goral,
Dirk Neubauer

Fotos: Marc-Steffen Unger