



DEUTSCHES AKTIENINSTITUT

Hewitt

Beteiligungssysteme für breite Mitarbeiterkreise

Ergebnisse einer Umfrage



Studien des Deutschen Aktieninstituts, Heft 13
Herausgegeben von Prof. Dr. Rüdiger von Rosen
Frankfurt am Main, März 2001

Herausgeber:	Prof. Dr. Rüdiger von Rosen Deutsches Aktieninstitut e.V. Börsenplatz 5 60313 Frankfurt a. M. Tel. 0 69/9 29 15-0 Fax 0 69/9 29 15-12 http://www.dai.de	Dr. Piotr Bednarczuk Hewitt Associates GmbH Hagenauer Str. 42 65203 Wiesbaden Tel. 06 11/9 28 83-0 Fax 06 11/9 28 83-198 http://www.hewitt.de
Kontakt:	Deutsches Aktieninstitut e.V. Markus Herdina Petra Kachel Hewitt Associates GmbH Carsten Hölscher Heidelinde Zimmer	Tel. 0 69/9 29 15-0 herdina@dai.de kachel@dai.de Tel. 06 11/9 28 83-0 caholsch@hewitt.com h2zimmer@hewitt.com

1. Auflage, März 2001

Alle Rechte vorbehalten

Inhalt

Geleitwort	5
I. Gegenstand der Untersuchung	7
II. Mitarbeiterbeteiligung – Ein Weg zum Unternehmenserfolg	10
III. Darstellung der Ergebnisse	13
1. Teilnehmer an der Studie	13
2. Verbreitung von Beteiligungssystemen	14
3. Gestaltungstypen	17
4. Teilnahmeberechtigung bzw. Differenzierungsmerkmale	19
5. Umfang der Mitarbeiterbeteiligung in den befragten Unternehmen	20
6. Unternehmensziele	20
7. Begleitende Maßnahmen	24
8. Messung des Unternehmenserfolgs	25
IV. Schlussfolgerungen	27
Anhang 1: Fragebogen	31
Anhang 2: Auswertungsdaten	37

Geleitwort

Die Popularität der Anlage- und Finanzierungsform Aktie ist in den letzten Jahren stetig gewachsen. Im Jahr 2000 besaßen bereits rund 12 Millionen Bundesbürger über 14 Jahren direkt oder indirekt Aktien. Mehr als 10.000 Unternehmen in Deutschland sind in der Rechtsform der Aktiengesellschaft organisiert, von denen wiederum mehr als 1.000 an einer deutschen Börse notiert sind. Diese positive Entwicklung und die anhaltende Gründungswelle in Deutschland haben das Thema Mitarbeiterbeteiligung verstärkt in den Blickpunkt der Öffentlichkeit gerückt. Auch die derzeit eher schwache Börsenperformance scheint diese Entwicklung nicht grundsätzlich zu behindern.

Dies liegt nicht zuletzt daran, dass sich eine Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter bei der Organisationsform Aktiengesellschaft relativ einfach realisieren lässt. Darüber hinaus haben die Erleichterungen für die Gestaltung von Aktienoptionsplänen im Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich, welches im Mai 1998 in Kraft getreten ist, dazu beigetragen, dass die Anzahl der eingeführten Aktienoptionspläne stark angestiegen ist.

Es wäre aber eine verfehltete Sichtweise, das Thema Mitarbeiterbeteiligung allein auf Aktienoptionspläne oder sonstige aktienorientierte Vergütungsmodelle zu reduzieren. Es gibt auch bei Unternehmen, die nicht in der Rechtsform der Aktiengesellschaft organisiert sind, vielfältige Möglichkeiten der Mitarbeiterbeteiligung, die sich ebenfalls einer zunehmenden Beliebtheit erfreuen. Häufig partizipieren auch Mitarbeiter von Gesellschaften anderer Rechtsformen an einem aktienbasierten Beteiligungssystem der Mutter-Aktiengesellschaft, was besonders häufig bei deutschen Töchtern ausländischer Muttergesellschaften der Fall ist.

Eines der wesentlichen Ziele der Untersuchung ist es, einen Überblick über die Verbreitung und Akzeptanz von Mitarbeiterbeteiligungssystemen für breite Mitarbeiterkreise zu liefern – unabhängig von der konkreten Ausgestaltung. Es gibt schließlich, und das zeigen auch die Ergebnis-

se unserer Untersuchung, eine ganze Reihe von guten Gründen, die für eine Kapitalbeteiligung breiter Mitarbeiterkreise am arbeitgebenden Unternehmen sprechen.

Gegenüber der im Dezember 2000 vorgestellten Version für die Presse ist die vorliegende Studie um detailliertere Ergebnisse in Bezug auf die Rechtsform der teilnehmenden Unternehmen erweitert worden. Eine ausführliche Tabelle hierzu findet sich im Anhang.

Im internationalen Vergleich besteht in Deutschland trotz des ohne Zweifel positiven Trends noch Nachholbedarf. Wir hoffen, dass die Ergebnisse dieser Untersuchung als Argumentationshilfe für die Einführung von Mitarbeiterbeteiligungssystemen genutzt werden.

Doch nicht nur die Unternehmen, auch der Gesetzgeber ist gefordert, attraktive Rahmenbedingungen für die Einführung von Mitarbeiterbeteiligungssystemen zu schaffen. Dies betrifft vor allem die steuerliche Seite von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen. Wie die aktuelle Diskussion um die Besteuerung von Aktienoptionsplänen zeigt, bedeutet die derzeitige Situation einen Wettbewerbsnachteil für den Standort Deutschland und mindert die Attraktivität deutscher Unternehmen als Arbeitgeber. Unabhängig von der Lösung dieses konkreten Problems ist es von entscheidender Bedeutung, dass attraktive steuerliche Rahmenbedingungen für alle Formen der Mitarbeiterkapitalbeteiligung geschaffen werden. Nur dann wird der positive Trend anhalten.

Frankfurt am Main, im März 2001



Prof. Dr. Rüdiger von Rosen



Dr. Piotr Bednarczuk

I. Gegenstand der Untersuchung

Mitarbeiterbeteiligungssysteme werden in vielen Ländern, insbesondere in den Vereinigten Staaten, als ein strategisches Instrument zur Erreichung von Unternehmenszielen eingesetzt.¹ Unter einer breiten Mitarbeiterbeteiligung werden in diesem Zusammenhang Systeme verstanden, die nicht nur auf einen kleinen Kreis von Führungskräften beschränkt sind. Viele Vorstände und Geschäftsführer sind davon überzeugt, dass Unternehmen mit einer breiten Mitarbeiterbeteiligung erfolgreicher sind und sich leichter im globalen Wettbewerb um Kunden und qualifizierte Mitarbeiter durchsetzen.

Diese These wird durch diverse Studien und Untersuchungen gestützt.² In Deutschland setzt sich diese Auffassung ebenfalls zunehmend durch. Darüber hinaus hat sich auch die Aktienkultur und die Einstellung der Mitarbeiter zu Mitarbeiterbeteiligungssystemen deutlich gewandelt, so dass das Interesse sowohl der Unternehmen als auch der Mitarbeiter an einer Mitarbeiterbeteiligung stark gestiegen ist. Dies hat dazu geführt, dass viele Unternehmen erstmals ein Beteiligungssystem eingeführt haben oder bereits seit Jahrzehnten bestehenden Beteiligungssystemen plötzlich einen höheren Stellenwert beimessen.

-
- 1 In den USA werden Mitarbeiterbeteiligungen sowohl als Teil der Vergütung wie auch zur Altersvorsorge eingesetzt. Unter die Altersvorsorge fallen insbesondere die in den USA gängigen 401(k)-Pläne. Aufgrund diverser Studien und des eigenen Datenbestandes haben laut einer Schätzung von Hewitt Associates in den USA mindestens 80 % der mittleren und großen börsennotierten Aktiengesellschaften eine oder mehrere Formen der allgemeinen Mitarbeiterbeteiligung.
 - 2 Zum Beispiel: Survey Findings: Unleashing the Power of Employee Ownership, Hewitt Associates und J.L. Kellogg Graduate School of Management der Northwestern University bzw. diverse Untersuchungen des National Center for Employee Ownership (NCEO), vgl. <http://www.nceo.org/library/optionreport.html>.

Mit der vorliegenden Studie werden erstmals auch diejenigen Mitarbeiterbeteiligungssysteme in Deutschland einer detaillierten Bestandsaufnahme unterzogen, die allgemeinen Mitarbeiterkreisen zugänglich sind. Während Aktienoptionspläne für Führungskräfte bereits relativ gut erforscht und dokumentiert sind³, da die betreffenden Unternehmen die Rahmendaten gegenüber ihren Aktionären offen legen müssen, waren bezüglich der Beteiligungssysteme für breite Mitarbeiterkreise bislang nur in eingeschränktem Maße qualitative und quantitative Aussagen möglich. Aktienoptionspläne und andere Zusagen, die ausschließlich Teil der variablen Vergütung für das Top-Management sind, werden daher von der Untersuchung nicht explizit erfasst, wenn auch im Einzelfall eine klare Trennung zwischen den verschiedenen Empfängerkreisen im Rahmen eines Aktienoptionsplanes nicht immer möglich ist.

Im Zentrum der Untersuchung steht – neben der quantitativen Bestandsaufnahme der vorherrschenden Systeme – die Frage, inwieweit Unternehmen in Deutschland die von ihnen eingesetzten Mitarbeiterbeteiligungssysteme als ein Mittel zur Erreichung ihrer Unternehmensziele ansehen und welchen Erfolg sie diesen zuschreiben. Hierbei wird auf eine qualitative Einschätzung der Unternehmen abgestellt.

Der verwendete Erhebungsbogen, der sich in der Anlage zu diesem Ergebnisbericht befindet, enthält Fragen zum jeweiligen Unternehmen, dem Gestaltungstyp, dem Teilnehmerkreis, den unternehmerischen Zielsetzungen und der praktischen Umsetzung des Plans. Darüber hinaus wurde eine Einschätzung darüber erbeten, ob der Plan aus Sicht des Unternehmens und seiner Mitarbeiter erfolgreich gewesen ist.

Der Fragebogen wurde an die börsennotierten Unternehmen in Deutschland sowie alle nicht börsennotierten Aktiengesellschaften und Gesellschaften mit beschränkter Haftung mit mehr als 500 Mitarbeitern

3 Vgl. Serie „Aktienoptionspläne“ im Handelsblatt, beginnend am 20.04.2000, oder Capital, H. 13/2000.

verschickt. Letztere wurden einbezogen, um auch inländische Tochtergesellschaften ausländischer Aktiengesellschaften erfassen zu können, die häufig in der Gesellschaftsform der GmbH organisiert sind. Diese Untersuchung wertet die Antworten von 616 Unternehmen aus, von denen mehr als ein Drittel (225 bzw. 36 % der Unternehmen) über ein Mitarbeiterbeteiligungssystem verfügt. Die nachfolgende Darstellung der Ergebnisse analysiert – sofern nicht anders beschrieben – die Antworten der Unternehmen mit einem Beteiligungssystem.

II. Mitarbeiterbeteiligung – Ein Weg zum Unternehmenserfolg

Die Motive für die Einführung oder Ausweitung eines Mitarbeiterbeteiligungsplans können sehr unterschiedlich sein. In der Regel werden sie darauf abzielen, den Unternehmenserfolg zu steigern. Bei den Motiven kann es sich um übergeordnete strategische wie auch um allgemeine personalpolitische Überlegungen handeln. Folgende strategische Zielsetzungen werden oft mit der Einführung eines Beteiligungssystems für allgemeine Mitarbeiterkreise verbunden:

- Stärkere Ausrichtung der Mitarbeiterinteressen an denen der Aktionäre/Gesellschafter und an den Unternehmenszielen;
- Aufbau einer Anteilseignergruppe, die nicht nur kurzfristige finanzielle Interessen verfolgt, sondern am langfristigen Erfolg des Unternehmens interessiert ist;
- Aufbau einer Marke, die als „bester Arbeitgeber für qualifizierte und leistungsorientierte Mitarbeiter“ bekannt ist;
- Begründung einer Vergütungsstruktur, die ein unternehmerisches Handeln des Mitarbeiters fördert und belohnt;
- System, das den Strukturwandel eines Unternehmens begleiten und fördern kann;
- Bei Aktiengesellschaften: Vermeidung einer Zweiklassengesellschaft, die durch die isolierte Einführung eines auf Aktien basierenden Incentive-Programms für das Top-Management entstehen könnte.

Neben diesen übergeordneten strategischen Gesichtspunkten können auch noch folgende personalpolitische Aspekte für ein Mitarbeiterbeteiligungssystem für allgemeine Mitarbeiterkreise sprechen:

- Steigerung der Attraktivität der Gesamtvergütung;
- Stärkung des Anteils der langfristigen Vergütung;
- Ergänzung oder Ersatz für andere Vergütungsbestandteile, z.B. bei moderaten Gehaltserhöhungen oder Wegfall von betrieblichen Versorgungsleistungen, sowie
- Belohnung der Betriebstreue.

Um die meisten der übergeordneten Zielsetzungen zu erreichen, wird eine finanzielle Beteiligung alleine nicht ausreichen, sondern es bedarf einer zusätzlichen psychologischen Komponente. Eine "Kultur der unternehmerischen Mitverantwortung", die zum einen hilft, den Unternehmenserfolg zu steigern, und zum anderen, das Engagement der Mitarbeiter zu fördern, setzt neben einer finanziellen Beteiligung ausreichende Informationen über das Unternehmen sowie eine Möglichkeit der Einflussnahme auf Unternehmensprozesse voraus. Letzteres kann bei den meisten Mitarbeitern zusammen mit anderen Maßnahmen den Erfolg des Unternehmens spürbar beeinflussen.

Ziel einer solchen "Unternehmerkultur" ist es, das Bewusstsein und Verhalten der Mitarbeiter so zu verändern, dass die Mitarbeiter

- sich als Stakeholder und Vertreter des Unternehmens verstehen und sich mit diesem verbunden fühlen,
- ein stärkeres Bedürfnis nach Informationen über das Unternehmen verspüren und den Zusammenhang zwischen ihrem Beitrag und dem Unternehmenserfolg verstehen wollen,
- ihre Arbeit effizienter, qualitätsbewusster, kundenorientierter und umsichtiger gestalten;
- ihr Wissen und ihre Erfahrung mit anderen Mitarbeitern teilen,
- sich stärker für die Interessen des Unternehmens, seiner Kunden und Mitarbeiter einsetzen und

- bereit sind, in angemessenem Maße Risiken für sich und das Unternehmen einzugehen.

Die Verhaltens- und Bewusstseinsänderung kann sich dabei auf die Qualität der Produkte, auf die Zufriedenheit der Kunden, die Effizienz der Arbeitsabläufe, die Mitarbeiterzufriedenheit und letztendlich auf den Erfolg des gesamten Unternehmens auswirken.

Die Begründung einer solchen Unternehmenskultur setzt ein einheitliches Verfahren voraus, das Aspekte

- der Unternehmensführung,
- der Organisation,
- der Kommunikation,
- der Mitarbeiterentwicklung sowie
- der Erfolgsmessung

umfasst.

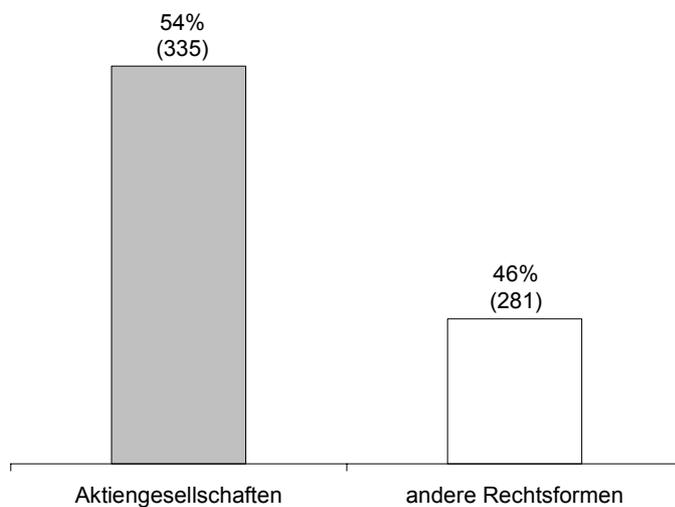
Der Erfolg eines Konzepts ist davon abhängig, in welchem Maße das Management hinter den Zielen einer Unternehmenskultur steht und die Umsetzung sowohl durch das Bereitstellen notwendiger Ressourcen als auch durch persönlichen Einsatz unterstützt. Es ist dabei sinnvoll, von vornherein Erfolgsparameter festzulegen, deren Erfüllung sich nach Abschluss des Projekts messen lässt. Die Maßnahmen im Rahmen eines solchen Prozesses sollten dabei langfristig verfolgt werden, um die Effekte nicht verpuffen zu lassen.

III. Darstellung der Ergebnisse

1. Teilnehmer an der Studie

An der Studie haben 616 Unternehmen teilgenommen. 54 % (335) der Teilnehmer sind Aktiengesellschaften. 46 % (281) der Teilnehmer sind Unternehmen anderer Gesellschaftsformen, im wesentlichen GmbHs.

Abb.1: Teilnehmende Unternehmen nach Gesellschaftsformen



Falls aus einem Unternehmen mehrere Antworten eingingen, wurde hiervon nur eine berücksichtigt. Antworten von Tochtergesellschaften, die am Beteiligungssystem der Muttergesellschaft partizipierten, wurden jedoch separat erfasst, auch wenn es sich um das selbe Beteiligungssystem handelt.

Die Teilnehmer wurden in 17 Branchen eingeteilt. Die Zuordnung der Unternehmen zu den verschiedenen Branchen war insbesondere bei Mischunternehmen schwierig und erfolgte auf Basis der Selbsteinschätzung und einer anschließenden Plausibilitätsprüfung unter Berücksichtigung der Einteilung von Vergleichsunternehmen. Dabei hat sich gezeigt, dass die überwiegende Zahl der Teilnehmer den Branchen „Banken, Versicherung und Finanzdienstleister“ (66 Firmen, 11 %), „IT (Software und

Dienstleistung“ (64 Firmen, 10 %) und „Beratung und sonstige Dienstleistung“ (56 Firmen, 9 %) zuzuordnen ist.

Beantwortet wurden die Fragebögen zumeist von Vertretern der Personalabteilung (223 bzw. 36 %), es folgten die Bereiche Vorstand/Geschäftsführung (188 bzw. 31 %), Controlling (57 bzw. 9 %) und Presse/Öffentlichkeit (27 bzw. 4 %). 100 Fragebögen (16 %) konnten keiner Abteilung zugeordnet werden. Die Tatsache, dass immerhin 31 % aller Fragebögen direkt von der obersten Führungsebene ausgefüllt wurden, ist ein Indiz für den hohen Stellenwert der Mitarbeiterbeteiligung.

2. Verbreitung von Beteiligungssystemen

Von den Teilnehmern haben 37 % (225) der Unternehmen berichtet, ein Beteiligungssystem für allgemeine Mitarbeiterkreise eingeführt zu haben. Bezogen auf die teilnehmenden Aktiengesellschaften betrug der Anteil der Unternehmen mit einem Beteiligungssystem 48 % (160 Unternehmen), während bei den anderen Rechtsformen lediglich 23 % (65 Unternehmen) über ein Beteiligungssystem verfügten. 14 % (86) der Teilnehmer (15 % der Aktiengesellschaften und 12 % der anderen Unternehmen) berichteten von der Absicht, einen Plan noch in den nächsten zwölf Monaten einführen zu wollen. Insgesamt – sofern sich die Pläne der beteiligten Unternehmen realisieren – werden also 50 % der Firmen (63 % der Aktiengesellschaften und 36 % der Unternehmen anderer Rechtsformen) Ende 2001 Beteiligungssysteme eingeführt haben.

Abb. 2a: Verbreitung von Beteiligungssystemen

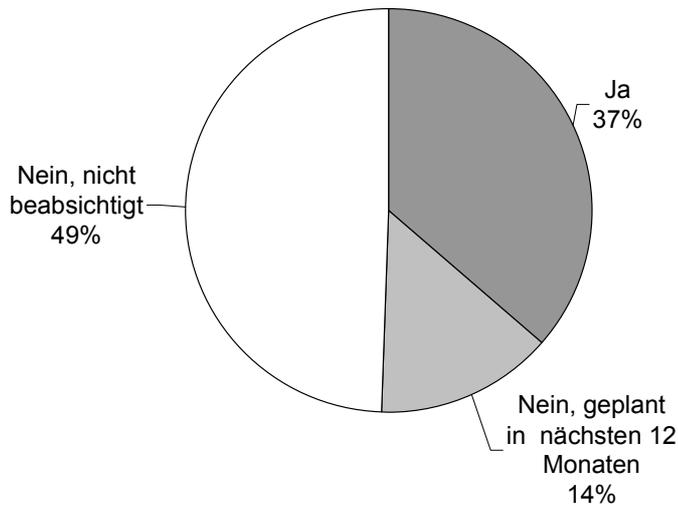
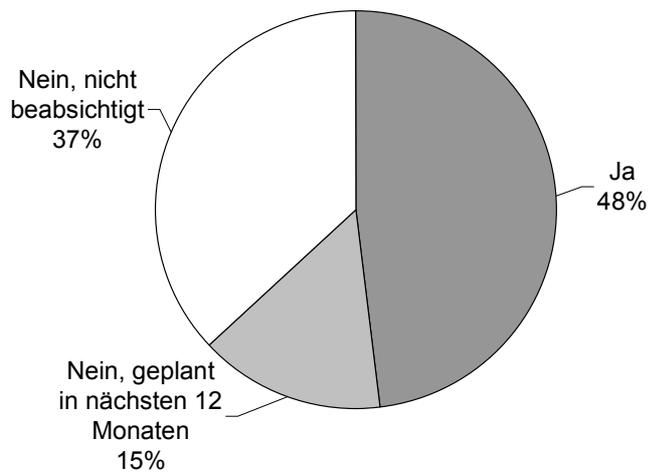


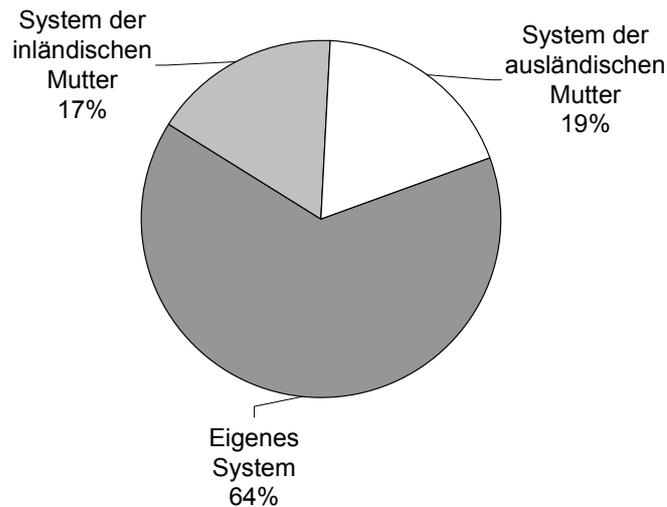
Abb. 2b: Verbreitung von Beteiligungssystemen bei Aktiengesellschaften



Hinsichtlich des Ursprungs der Systeme handelt es sich bei 64 % der Unternehmen (79 % der Aktiengesellschaften und 36 % der sonstigen Unternehmen) um ein eigenes Beteiligungssystem. Bei 17 % der Unternehmen (AGs: 15 %, andere: 18 %) wurde das System einer inländischen Muttergesellschaft und bei 19 % der Unternehmen (AGs: 6 %, andere Rechtsformen: 46 %) das System einer ausländischen Muttergesellschaft übernommen. Dies weist darauf hin, dass Mitarbeiterbeteiligungssysteme,

die bisher vorwiegend in den USA und Großbritannien verwendet wurden, nunmehr auch in Deutschland Verbreitung und Akzeptanz erfahren bzw. Mitarbeiterbeteiligungssysteme von vornherein für den weltweiten Einsatz konzipiert werden.

Abb. 3: Ursprung des Beteiligungssystems



In bestimmten Branchen sind allgemeine Mitarbeiterbeteiligungssysteme bereits besonders stark verbreitet. Hierzu gehören insbesondere „IT (Software und Dienstleistung)“ mit 48 von 64 Teilnehmern (75 %), „Pharma-Biotech“ mit 19 von 33 Teilnehmern (58 %) und „Banken, Versicherung und Finanzdienstleister“ mit 33 von 66 Teilnehmern (50 %). Die übrigen Branchen liegen bei durchschnittlich rund 30 %. Aus den Ergebnissen in Bezug auf die Verbreitung und die branchenbezogenen Teilnehmerzahlen lässt sich herauslesen, dass allgemeine Mitarbeiterbeteiligungssysteme in Dienstleistungsunternehmen häufiger als in Industrieunternehmen angewendet werden.

3. Gestaltungstypen

In einigen Unternehmen existieren mehrere Programme, so dass die Anzahl der berichteten Systeme über der Anzahl der Teilnehmer liegt (273 Unternehmen mit 356 Programmen)⁴.

Die am häufigsten genannten Systeme sind Aktienkaufpläne⁵ (152 Programme, 43 %). dicht gefolgt von Aktienoptionsplänen⁶ (150 Programme, 42 %). Pläne mit einer staatlichen Förderung spielen dabei eine verhältnismäßig untergeordnete Rolle (89 Programme, 25 %). Offensichtlich ist die staatliche Förderung nicht attraktiv genug gestaltet, um dafür die staatlichen Restriktionen in Bezug auf die Plangestaltung und Verwaltung in Kauf zu nehmen.

In 16 Fällen (4 %) wurden Aktienoptionspläne angegeben, die anlässlich eines bestimmten Ereignisses einmalig implementiert wurden (zum Beispiel anlässlich eines Firmenjubiläums, eines Börsengangs oder einer Firmenabspaltung). Hierbei handelt es sich oft um Beteiligungspläne, die zum Ziel haben, einen Unternehmenswandel zu unterstützen.

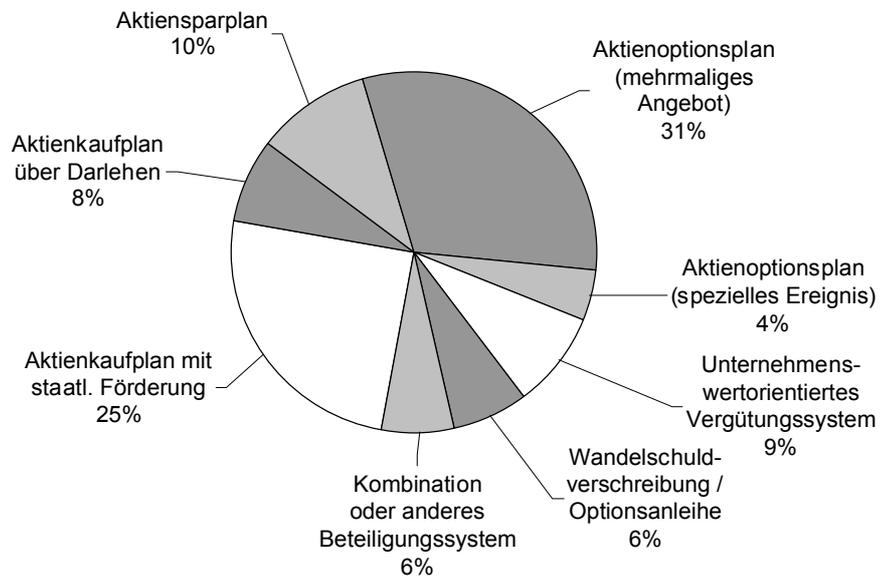
4 Für die vorliegende Studie wurden zusätzlich die von den Unternehmen in Kommentaren gemachten Angaben ausgewertet, was teilweise zu abweichenden Zahlenangaben gegenüber der ursprünglichen Fassung des Berichts führt.

Bei den genannten Programmen handelt es sich um die tatsächlich eingeführten Systeme sowie um Systeme, die zwar erst in den nächsten zwölf Monaten eingeführt werden sollen, bei denen aber die Art der Gestaltung schon feststeht.

5 Aktienkaufpläne mit staatlicher Förderung, Aktienkaufpläne mit Finanzierung über (zinsvergünstigtes) Darlehen, Aktiensparpläne (Ansparen der Mitarbeiterbeiträge über einen Zeitraum).

6 Aktienoptionspläne mit mehrmaligem, regelmäßigem Angebot, Aktienoptionsplan anlässlich eines speziellen Ereignisses (z.B. Firmenjubiläum, Abspaltung), Wandelschuldverschreibungen bzw. Optionsanleihen.

Abb. 4: Gestaltungstypen



Eine Analyse der Ergebnisse zeigt, dass es eine Korrelation zwischen den Branchen mit hoher Verbreitung von Mitarbeiterbeteiligungssystemen und der Verwendung von Aktienoptionsplänen gibt. So ist die Verbreitung von Aktienoptionsplänen in Branchen mit einer hohen Verbreitung von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen überproportional hoch, insbesondere in den Bereichen IT (Software und Dienstleistung) mit 73 % und Pharma-Biotech mit 50 %.

Bei den wenigen anderen Gesellschaftsformen mit einem eigenen Beteiligungssystem (insgesamt 34 Unternehmen) wurden insbesondere Genussrechte, stille Beteiligungen, finanzielle Erfolgsbeteiligungen sowie Phantom-Stock-Modelle genannt. Der überwiegende Anteil der Unternehmen anderer Gesellschaftsformen hat jedoch entweder kein Beteiligungssystem (65 %) oder nimmt am Beteiligungssystem der Muttergesellschaft (21 %) teil. Die restlichen Unternehmen haben berichtet, einen Plan in den nächsten zwölf Monaten einführen zu wollen.

4. Teilnahmeberechtigung bzw. Differenzierungsmerkmale

51 % der Unternehmen mit einem bereits eingeführten oder in den nächsten zwölf Monaten einzuführenden Programm (146) berichten, dass ihr Mitarbeiterbeteiligungssystem für alle Mitarbeiter unter den gleichen Bedingungen zugänglich ist.⁷ Sofern Unterscheidungen in Bezug auf Teilnahmeberechtigung und -umfang vorgenommen werden, spielen hierbei vor allen Dingen die Differenzierung nach Hierarchieebenen (89) und die Dauer des Beschäftigungsverhältnisses (64) eine Rolle. Beide Kriterien sind als Bestandteile des unternehmensweiten Vergütungssystems zu verstehen und unterstützen „Karrieredenken“ bzw. damit zusammenhängende Verhaltensmuster. Als zweithäufigste Gruppe wurden geographische und organisationsbezogene Kriterien verwendet (73), zum Beispiel der Ort der Niederlassung der Gesellschaft (Deutschland oder Ausland). Mehrfachnennungen waren möglich.

Auffällig ist, dass Aktiengesellschaften ihre Beteiligungsprogramme zu 53 % nach speziellen Kriterien differenzieren, Unternehmen anderer Rechtsformen jedoch nur zu 39 %.

Aus den Angaben, die zu den Vergabekriterien zu Aktienoptionen gemacht worden sind, lässt sich eine ähnliche Praxis entnehmen. Eine große Anzahl der Teilnehmer macht die Vergabe der Aktienoptionen bzw. deren Umfang von speziellen Kriterien abhängig. Hierzu zählen der Status des Mitarbeiters (zum Beispiel Hierarchiestufe (21), Verantwortungsstufe (27), Gehalt bzw. Gehaltsband (4) oder Dauer der Betriebszugehörigkeit (3)), die individuelle Leistung des Berechtigten (21), das Unternehmensergebnis (9) oder andere Kriterien wie zum Beispiel die Anzahl der erworbenen Aktien oder die Ermessensentscheidung des Vorstands (5).

7 Anders als im vorläufigen Bericht vom Dezember werden in diesem Abschnitt auch die Merkmale der in den nächsten zwölf Monaten einzuführenden Programme ausgewertet.

Zwei Beteiligungssysteme, die sich ausschließlich an Führungskräfte richten, wurden im Rahmen der Auswertung nicht berücksichtigt.

5. Umfang der Mitarbeiterbeteiligung in den befragten Unternehmen

Die Belegschaft ist bei den Unternehmen, die zu dieser Frage Angaben gemacht hatten, zu durchschnittlich 14 % am Unternehmenskapital beteiligt. Dabei reicht die Bandbreite der Beteiligung von weniger als 1 % bis zu 100 %. Es ist daher davon auszugehen, dass manche der teilnehmenden Unternehmen irrtümlich die Höhe der Beteiligung am Plan angegeben haben. Aktiengesellschaften und andere Unternehmen beteiligen jeweils 13 bzw. 18 % ihrer Belegschaft am Unternehmenskapital.

Im Durchschnitt haben sich bei den Unternehmen, die hierzu Angaben gemacht haben, 59 % der Belegschaft am Mitarbeiterbeteiligungsprogramm des Unternehmens beteiligt. Bei den Aktiengesellschaften waren es 60 %, bei den Unternehmen anderer Rechtsformen 55 %. Erstaunlicherweise lag die durchschnittliche Zahl der beteiligten Mitarbeiter bei Aktiengesellschaften mit 5.451 unter der bei anderen Unternehmen (durchschnittlich 7.758 Mitarbeiter), obwohl Aktiengesellschaften im gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt eine höhere Mitarbeiterzahl aufweisen. Ein Grund hierfür ist, dass die börsennotierten Aktiengesellschaften unabhängig von der Mitarbeiterzahl befragt wurden, Unternehmen anderer Rechtsformen jedoch nur ab einer Mitarbeiterzahl von 500.

Die meisten Unternehmen (35 %) gaben 76 % bis 100 % Belegschaftsbeteiligung an, gefolgt von 22 % der Unternehmen, die Beteiligungsquoten von 1 % bis 25 % haben, und weiteren 22 %, die Beteiligungsquoten von 26 % bis 50 % angaben.

6. Unternehmensziele

Bei der Frage nach den Unternehmenszielen wurden sieben mögliche Ziele vorgegeben, die mit einer Punkteskala von „sehr wichtig“ (1) bis

„unwichtig“ (5) zu bewerten waren. Mehrfachnennungen waren möglich. Die meisten Unternehmen verfolgen mit der Einführung eines Mitarbeiterbeteiligungssystems das Ziel, die Identifikation mit dem Unternehmen zu erhöhen. Dieses Ziel wird von 147 Teilnehmern als sehr wichtig bzw. von 82 Unternehmen als wichtig angesehen (Durchschnitt: 1,6). Hierauf folgen die Ziele „Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg“ (sehr wichtig: 146; wichtig: 75; Durchschnitt: 1,7)⁸, „Förderung der unternehmerischen Mitverantwortung der Mitarbeiter“ (sehr wichtig: 119; wichtig: 89; Durchschnitt: 1,9), „Ausrichtung der Mitarbeiter an den Unternehmenszielen“ (sehr wichtig: 109; wichtig: 88; Durchschnitt: 1,9) und „Erhöhung des Unternehmenserfolgs“ (sehr wichtig: 102; wichtig: 73; Durchschnitt: 2,3).

Als weniger wichtig wurden die Ziele „Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Vergütung“ (sehr wichtig: 39; wichtig: 64; Durchschnitt: 2,8) sowie „positives Signal an die Investoren“ (sehr wichtig: 30; wichtig: 48; Durchschnitt: 3,1) bezeichnet. Dieses Ergebnis wird auch dadurch bestätigt, dass das Ziel „Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Vergütung“ von überdurchschnittlich vielen Teilnehmern als „weniger wichtig“ bzw. sogar als „unwichtig“ eingestuft wurden. Die Ziele „Wettbewerbsfähigkeit der Vergütung“ und „Positives Signal an Investoren“ wurden von den Aktiengesellschaften im Durchschnitt als etwas wichtiger eingestuft als von den Unternehmen anderer Rechtsformen. Weitere signifikante Unterschiede zwischen den Rechtsformen waren nicht festzustellen.

Bei den Zielen dominieren somit „strategische Personalthemen“. Taktischen und finanziellen Zielen wurden nur untergeordnete Rollen zugeteilt. Von diesen Zielen wurden insbesondere die Bindung der Mitarbeiter (8 Nennungen) und die Hilfe beim Vermögensaufbau bzw. der Altersvor-

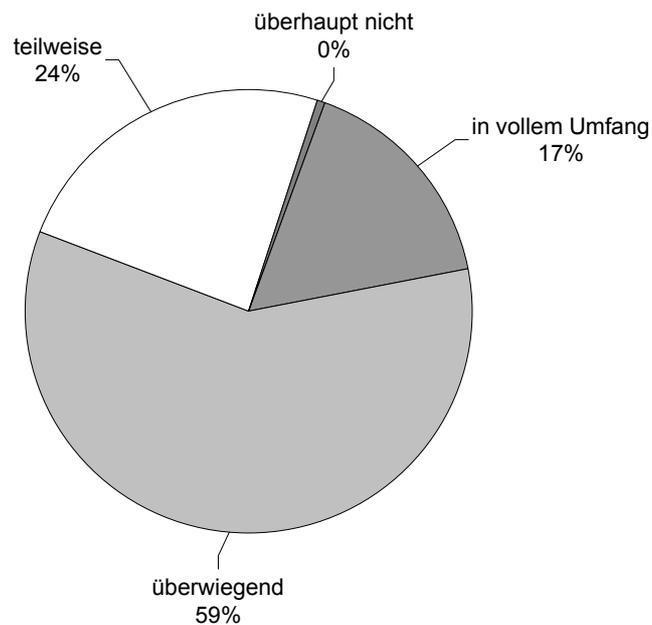
8 Die Zahlenangaben für das Ziel „Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg“ unterscheiden sich aufgrund einer korrigierten Verknüpfung von der ursprünglichen Fassung des Berichts.

sorge (7 Nennungen) explizit genannt. Diese Ziele wurden jedoch nur zum Teil erreicht.

Mehr als zwei Drittel aller Unternehmen (164 von 218) waren mit der Zielerreichung „in vollem Umfang“ oder „überwiegend“ zufrieden. Dies zeigt, dass die Unternehmen das Gefühl haben, hinsichtlich eines wirksamen Mitarbeiterbeteiligungssystems auf dem richtigen Weg zu sein. Allerdings kann von einer vollständigen Zufriedenheit noch lange nicht die Rede sein. Nur 17 % aller Teilnehmer waren mit ihrem System vollständig zufrieden. Die insgesamt eher zurückhaltende Einschätzung bestätigt sich auch darin, dass eine ganze Reihe von Unternehmen diese Frage nicht beantwortete.

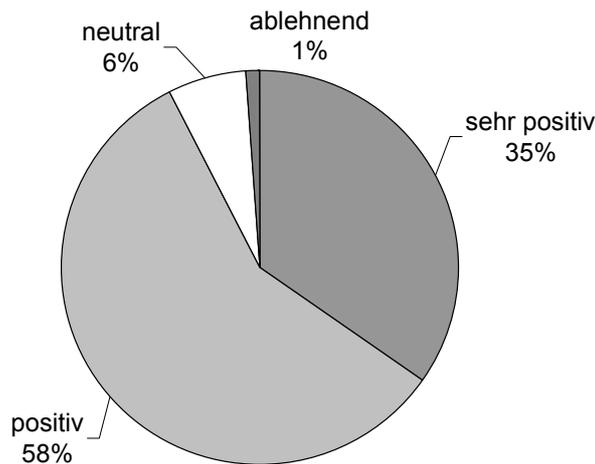
Auffällig ist, dass Aktiengesellschaften sich zwar zurückhaltender, aber insgesamt positiver über den Erfolg des Beteiligungssystems äußerten: Lediglich 14 % der Aktiengesellschaften waren „in vollem Umfang“ zufrieden (gegenüber 23 % bei den anderen Rechtsformen), „überwiegende“ Zufriedenheit äußerten hingegen 63 % der Aktiengesellschaften (gegenüber nur 48 % bei den anderen Unternehmen).

Abb. 5: Zielerfüllung des Plans



Aus Mitarbeitersicht werden die Systeme dagegen offensichtlich als erfolgreicher eingeschätzt. Nur 7 % der Belegschaft sind dem Plan gegenüber neutral oder ablehnend eingestellt. Hingegen beurteilen 93 % der Belegschaft das System als positiv oder sehr positiv.

Abb. 6: Akzeptanz bei den Mitarbeitern

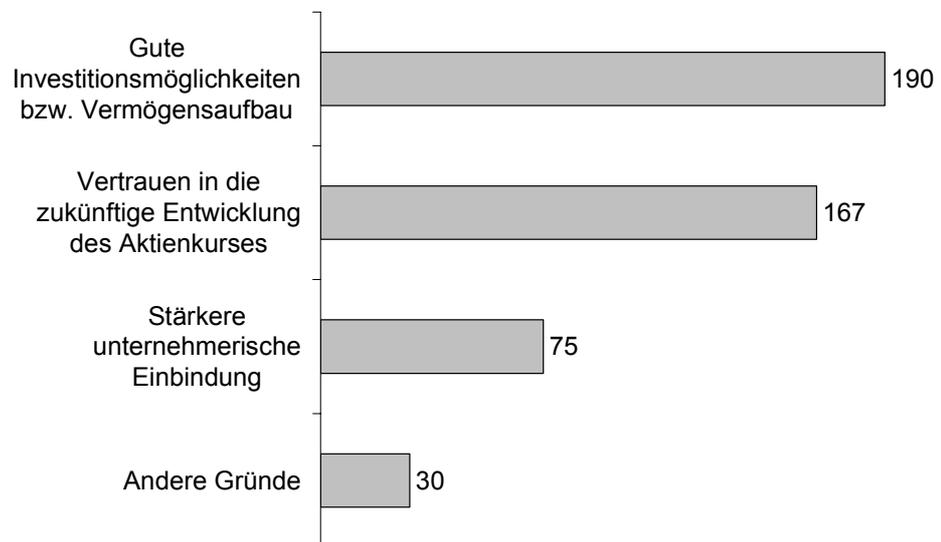


Anders als in der vom Management verfolgten Zielhierarchie spielen offensichtlich die monetären Aspekte bei der Entscheidung der Mitarbeiter, an dem Plan teilzunehmen, die größte Rolle. Die Antwort „gute Investitionsmöglichkeit bzw. Vermögensaufbau“ rangiert mit 190 Nennungen auf Platz 1 vor „Vertrauen in die zukünftige Entwicklung des Aktienkurses“ (167)⁹. Es muss allerdings noch einmal deutlich gemacht werden, dass nicht die Mitarbeiter selbst, sondern die für das Beteiligungssystem Verantwortlichen befragt wurden. Es war daher eine positive Antworttendenz zu erwarten.

9 Die relativ hohe Bedeutung des Aktienkurses bei allen Rechtsformen erklärt sich auch aus dem hohen Anteil von Tochter-GmbHs ausländischer Mutter-Aktiengesellschaften.

Es ist bemerkenswert, dass die Antwort „stärkere unternehmerische Einbindung“ nur 75 mal als Grund für die Planteilnahme der Mitarbeiter angegeben wurde und damit eine untergeordnete Rolle spielt. Dies kann als eine Erklärung dafür angesehen werden, dass die unternehmerischen Ziele „Förderung der unternehmerischen Mitverantwortung“ der Mitarbeiter bzw. „Ausrichtung der Mitarbeiter an den Unternehmenszielen“ in vielen Fällen nicht erreicht wurden. Die unverzichtbare psychologische Komponente einer „Kultur der unternehmerischen Mitverantwortung“ wurde offensichtlich in vielen Fällen vernachlässigt.

Abb. 7: Planziele der Mitarbeiter



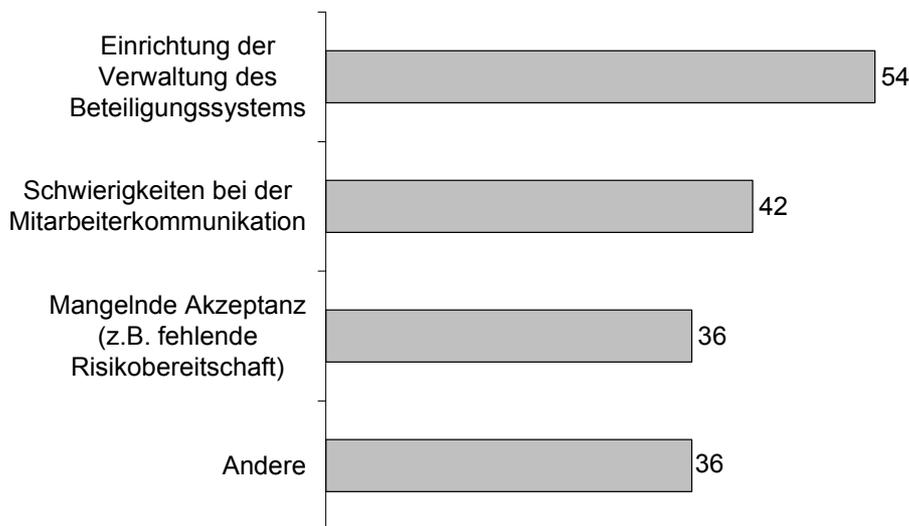
7. Begleitende Maßnahmen

Als begleitende Maßnahmen bei Einführung des Mitarbeiterbeteiligungssystems wurden eine Kommunikationsbroschüre bzw. ein Kommunikationsvideo (59 %), Schulungsveranstaltungen (44 %) bzw. die Einbindung in ein Zielvereinbarungssystem (26 %) genannt.

Erstaunlich ist, dass für die Mitarbeiterkommunikation, der von 84 % der Teilnehmer ein großer (61 %) bzw. sogar entscheidender (23 %) Einfluss auf den Erfolg des Systems beigemessen wird, nur durchschnittlich 23 % des für die Pläneinführung zur Verfügung stehenden Gesamtbudgets ein-

geräumt wurden. Auch dies kann als ein Grund dafür angesehen werden, dass die Ziele des Systems teilweise nicht erreicht wurden bzw. dass bei der Einführung des Plans in circa einem Drittel der Fälle Schwierigkeiten bei der Mitarbeiterkommunikation aufgetreten sind. Im Gegensatz dazu wurden 24 % des Gesamtbudgets für die laufende Systemverwaltung aufgewendet. Dies stellt für die Unternehmen ein kritisches Dilemma dar. Die erprobte Methode, den Mitarbeitern strategische Ziele mit Hilfe von systematischen Kommunikationsmitteln nahe zu bringen, wird nicht mit ausreichendem Budget unterstützt. Dies schlägt sich konsequenterweise in Zielverfehlungen nieder.

Abb. 8: Schwierigkeiten bei der Planeinführung



8. Messung des Unternehmenserfolgs

Die Teilnehmer wurden gebeten, externe oder interne finanzielle Kennziffern und sonstige Messgrößen für die Messung des Unternehmenserfolgs in Bezug auf den Plan anzugeben. Doppelnennungen waren zulässig. Von den Teilnehmern, die hierzu Angaben machten, wurden in 141 Fällen (44 %) externe Messgrößen (in der Regel aktienkursbezogene Größen) oder interne betriebswirtschaftliche Messgrößen genannt.

Soweit eine Beantwortung der Frage nach sonstigen Messgrößen erfolgte, wurde in der Mehrzahl der Fälle die Mitarbeiterzufriedenheit (49 Fälle) genannt. Kundenzufriedenheit spielte dagegen eine geringere Rolle (30 Fälle). In wenigen Fällen wurden ausdrücklich Ziele genannt, die sich auf den Plan selbst (Teilnehmerquote, Beteiligungsquote, etc.), die durch den Plan zu fördernde Verhaltensweise der Mitarbeiter (höhere Leistungsbereitschaft, stärkere Kundenorientierung) und den Wert des Unternehmens steigernde Faktoren (Umschlagshäufigkeit, Vorräte, Forderungen, Kosten etc.) beziehen.

Die geringe Resonanz auf die Frage nach den konkreten Planzielen (66 Prozent der Unternehmen beantworteten die Frage nicht) kann darauf zurückzuführen sein, dass die meisten Unternehmen sich im Vorfeld nicht darüber im Klaren sind, welche eigentlichen Ziele sie mit dem Plan erreichen wollen. Die Definition von Zielen, die Festlegung von Messverfahren und die anschließende Durchführung einer Erfolgsmessung sind aber wesentliche Bestandteile einer konsequent auf die Unternehmensstrategie ausgerichteten Vorgehensweise. Eine größere Kundenzufriedenheit, die auf ein stärkeres unternehmerisches Engagement der Mitarbeiter zurückgeführt werden kann, könnte sich zum Beispiel durch den Rückgang von Reklamationen, die Verkürzung des Zeitraums, während dessen Kundenwünsche erfüllt werden, sowie die Ergebnisse einer qualitativen Befragung nachweisen lassen. Da in den meisten Fällen mehrere Ziele erreicht werden sollen, könnte auch die Balanced Scorecard ein Instrument sein, mit dem man den Erfolg eines Plans messen kann.¹⁰

10 Die Balanced Scorecard ist ein Management-, Leistungsmessungs- und Informationssystem, das neben finanziellen auch nichtfinanzielle Kennzahlen beinhaltet. Mit ihrer Hilfe kann die Strategie eines Unternehmens in materielle Ziele und Kennzahlen übersetzt werden (Top-down-Prozess). Vgl. Robert S. Kaplan/David P. Norton (Hrsg.), *Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen*, Stuttgart 1997, S. 8ff.

IV. Schlussfolgerungen

Die Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland hat einen gewaltigen Schritt nach vorne gemacht. Die Anzahl der Unternehmen, die eine breite Mitarbeiterbeteiligung bereits eingeführt haben bzw. in den nächsten zwölf Monaten einführen wollen, ist erfreulich hoch, d. h. sie liegt bei über der Hälfte der Teilnehmer. Erfreulich ist auch, dass die eingeführten Beteiligungspläne sowohl von den Unternehmensvertretern als auch von den Mitarbeitern überwiegend positiv eingeschätzt werden. Damit ist der Mitarbeiterbeteiligung auch in Deutschland endlich der Durchbruch gelungen. Die bisher oft polarisierend geführte Diskussion zwischen Arbeitgeber- und Gewerkschaftsvertretern scheint endgültig der Vergangenheit anzugehören.

Es hat sich gezeigt, dass bei den teilnehmenden Aktiengesellschaften Aktienoptionspläne auch bei der allgemeinen Belegschaft den bisher dominierenden Aktienkaufplänen den Spitzenplatz streitig machen. Dies ist aus verschiedenen Gesichtspunkten interessant. Erstens handelt es sich wahrscheinlich bei den meisten dieser Plänen um Systeme, die erst in letzter Zeit eingeführt worden sind, zumindest wenn es sich um inländische Unternehmen handelt. Hieraus kann gefolgert werden, dass die Anzahl der Beteiligungspläne in der letzten Zeit stark gestiegen ist. Zweitens erreichen Aktienoptionspläne aufgrund ihrer Planstruktur eine höhere Teilnahmequote als Aktienkaufpläne, so dass auch der Anteil der beteiligten Mitarbeiter in den Unternehmen gestiegen sein dürfte. Drittens können Aktienoptionen nicht mehr ausschließlich als ein Instrument der variablen Führungskräftevergütung angesehen werden.

Es stellt sich damit die Frage, ob die derzeitigen steuerlichen Rahmenbedingungen für Beteiligungssysteme noch zeitgemäß sind. Die von den Unternehmen bevorzugten Formen der Mitarbeiterbeteiligung können nur schwer in Einklang mit den Vorschriften des § 19a EStG oder des 5. Vermögensbildungsgesetzes gebracht werden. Andererseits erscheint die Besteuerung von Aktienoptionsplänen im internationalen Vergleich zu-

nehmend reformbedürftig. Eine Anpassung an die geänderte Marktpraxis erscheint dringend erforderlich, um Mitarbeiterbeteiligungsmodellen auch in Deutschland attraktive Rahmenbedingungen zu bieten.

Durch die zunehmende Globalisierung ist zu erwarten, dass zunehmend mehr Unternehmen weltweite Beteiligungssysteme einführen werden. Auch dies sollte bei einer Anpassung der staatlichen Förderung berücksichtigt werden, z.B. in Bezug auf die Länge der Haltefrist und die sich hierauf beziehenden Nachweispflichten. Durch die Ausweitung der Systeme auf andere Länder werden die derzeit bereits vorhandenen Schwierigkeiten bezüglich einer effizienten Verwaltung noch größere Anforderungen an die Unternehmen stellen.

Eine Lösung können auf Internet bzw. Intranet aufbauende Personalinformations- bzw. -kommunikationssysteme bieten. Insbesondere US-amerikanische Unternehmen haben gezeigt, dass auch weltweite Mitarbeiterbeteiligungspläne hiermit effizient verwaltet werden können und somit ein Beitrag zu einer positiven Unternehmenskommunikation geleistet werden kann. Der in Deutschland derzeit betriebene Aufwand steht noch in keinem angemessenen Verhältnis zur Bedeutung der Kommunikation; hier besteht Nachholbedarf. Die Kommunikation über das Unternehmen, seine strategischen Ziele und den hierzu erforderlichen Beitrag jedes einzelnen Mitarbeiters sollten nicht mit der finanziellen Beteiligung enden, sondern konsequent und dauerhaft fortgesetzt werden.

Letztendlich sollten die Beteiligungssysteme noch stärker an der Unternehmensstrategie ausgerichtet werden. Hierzu gehört neben der klaren und rechtzeitigen Festlegung der Ziele auch die Bereitschaft, diese nach Einführung des Plans fortlaufend zu messen. Auch hier kann die moderne Informationstechnologie unterstützend eingesetzt werden.

In Bezug auf die Mitarbeiterbeteiligung sind die Unternehmen in Deutschland somit zwar auf dem richtigen Weg, doch gibt es keinen Grund, sich mit dem derzeitig erreichten Stand zufrieden zu geben. Es besteht sowohl bei der Plangestaltung auf Unternehmensseite wie auch auf Seiten des Gesetzgebers bei den steuerlichen Rahmenbedingungen der Mitarbeiterbeteiligung Optimierungsbedarf.

Anhang 1: Fragebogen

Untersuchung zu Beteiligungssystemen für allgemeine Mitarbeiterkreise

Name: Position:
Unternehmen/Rechtsform:
Branche/Industrie:
Adresse:
Telefon/Fax: E-Mail:

Faxen Sie uns doch einfach Ihre Antwort: Fax 0611-92883-198

Bei Rückfragen wenden Sie sich bitte an:

Heidelinde Zimmer oder Carsten Hölscher, Hewitt Associates: Tel. 0611-92883-0
Petra Kachel oder Markus Herdina, Deutsches Aktieninstitut: Tel. 069-92915-0

1. Gibt es in Ihrem Unternehmen ein System zur Beteiligung von breiten Mitarbeiterkreisen, das nicht nur auf Führungskräfte beschränkt ist?

- Ja
- Nein, geplant in den nächsten 12 Monaten
- Nein, nicht beabsichtigt

(Bitte senden Sie uns den Fragebogen auch zu, wenn die Einführung eines Beteiligungssystems nicht beabsichtigt ist und die folgenden Fragen daher nicht beantwortet sind. Danke!)

2. Um welches Beteiligungssystem handelt es sich?

(Mehrfachnennungen möglich)

- Aktienkaufplan mit staatlicher Förderung (§ 19 a EStG, Vermögensbildungsgesetz)
- Aktienkaufplan mit Finanzierung über (zinsvergünstigtes) Darlehen
- Aktiensparplan (Ansparen der Mitarbeiterbeiträge über einen Zeitraum)
- Aktienoptionsplan mit mehrmaligem, regelmäßigem Angebot
- Aktienoptionsplan anlässlich eines speziellen Ereignisses (z.B. Firmenjubiläum, Abspaltung)
- Unternehmenswertorientiertes Vergütungssystem, z.B. Wertsteigerungsrechte
- Wandelschuldverschreibungen bzw. Optionsanleihen
- Kombination von Systemen oder anderes Beteiligungssystem:

.....
.....

3. Handelt es sich um ein eigenes Beteiligungssystem oder um eines der Muttergesellschaft?

- Eigenes Beteiligungssystem
- System der inländischen Muttergesellschaft
- System der ausländischen Muttergesellschaft

4. Nach welchen Kriterien wird die Teilnahme am Plan (Teilnahmeberechtigung und –umfang) bestimmt?

- Gleiche Teilnahmekriterien für alle Mitarbeiter
- Differenzierung nach Mitarbeitergruppen, und zwar:
(Mehrfachnennungen möglich)
 - Mitarbeiter in Deutschland
 - Mitarbeiter im Ausland
 - Mitarbeiter bestimmter Geschäftsbereiche oder bestimmter Unternehmen
 - Hierarchieebenen
 - Dauer des Beschäftigungsverhältnisses
 - Andere Kriterien:

.....

5. Zusatzfrage für Aktienoptionspläne: Nach welchen Kriterien erfolgt die Vergabe von Aktienoptionen?

.....

6. Mit welchem unternehmerischen Ziel wurde der Plan eingeführt?

(Bitte versehen Sie die Ziele mit Ziffern von 1 = sehr wichtig bis 5 = unwichtig)

- Erhöhung des Unternehmenserfolgs
- Ausrichtung der Mitarbeiter an den Unternehmenszielen
- Erhöhung der Identifikation mit dem Unternehmen
- Förderung der unternehmerischen Mitverantwortung der Mitarbeiter
- Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg
- Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Vergütung
- Positives Signal an Investoren
- Andere Ziele (bitte beschreiben):

.....

.....

7. **Wurden Ihrer Einschätzung nach die Ziele erreicht?**
- in vollem Umfang
 - überwiegend
 - teilweise
 - überhaupt nicht
8. **Aus welchen Gründen nehmen Ihrer Einschätzung nach die Mitarbeiter an dem Plan teil?**
(Mehrfachnennungen möglich)
- Gute Investitionsmöglichkeit bzw. Vermögensaufbau
 - Vertrauen in die zukünftige Entwicklung des Aktienkurses
 - Stärkere unternehmerische Einbindung
 - Andere Gründe:
.....
.....
9. **Wie wird der Plan von den Mitarbeitern beurteilt?**
- sehr positiv
 - positiv
 - neutral
 - ablehnend
 - Welche Gründe gibt es hierfür?
.....
.....
10. **Welchen Einfluß hat die Mitarbeiterkommunikation auf den Erfolg des Systems?**
- entscheidenden
 - großen
 - geringen
 - keinen
11. **Welche Meßgrößen werden zur Bestimmung des Unternehmenserfolgs für den Plan zugrunde gelegt?**
(Mehrfachnennungen möglich)
- Interne oder externe finanzielle Unternehmenskennziffern, und zwar folgende:
.....
.....
 - Mitarbeiterzufriedenheit
 - Kundenzufriedenheit
 - Andere Meßgrößen (bitte beschreiben Sie):
.....
.....
 - Keine Angaben

12. **Wie hoch ist die Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenskapital?** ca. %
13. **Wie viele Mitarbeiter sind am Unternehmenskapital beteiligt?** Absolute Anzahl:
in % der Belegschaft: %
14. **Wie wurde das Gesamtbudget für das Beteiligungssystem auf die folgenden Ausgabearten verteilt?**
..... % Einführung des Systems
..... % Laufende Verwaltung des Systems
..... % Mitarbeiterkommunikation bei und nach Einführung des Systems
- Keine Angaben
15. **Wurde das Gesamtbudget ausreichend angesetzt?**
- Ja
 - Nein
- Wenn nein: Welche Ausgaben wurden unterschätzt?**
.....
.....
16. **Welche Maßnahmen wurden begleitend zur Einführung des Beteiligungssystems eingesetzt?**
(Mehrfachnennungen möglich)
- Kommunikationsbroschüre oder -video
 - Schulungsveranstaltungen
 - Einbindung in Zielvereinbarungssystem
 - Andere:
17. **Welche Schwierigkeiten traten bei der Einführung des Beteiligungssystems auf?**
(Mehrfachnennungen möglich)
- Mangelnde Akzeptanz (z.B. fehlende Risikobereitschaft)
 - Einrichtung der Verwaltung des Beteiligungssystems
 - Schwierigkeiten bei der Mitarbeiterkommunikation
 - Andere:
-

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Bitte senden/faxen Sie den ausgefüllten Fragebogen bis zum 30.9. an uns zurück:

Hewitt Associates GmbH – Hagenauer Straße 42 – 65203 Wiesbaden – Fax: 0611-92883-198

Für die Auswertung wäre es sehr hilfreich, wenn Sie uns als Anlage eine Kopie Ihres Plans oder sonstige Informationsmaterialien beilegen könnten.

Wir freuen uns über Ihre Fragen und/oder Kommentare:

.....

Anhang 2: Auswertungsdaten

	alle absolut	in Prozent/ durchschnittl.	Aktiengesellschaften absolut	in Prozent/ durchschnittl.	andere Rechtsformen absolut	in Prozent/ durchschnittl.	davon Töchter (keine AGs) absolut	in Prozent/ durchschnittl.
<i>Beteiligung an der Umfrage darunter mit tatsächlichem oder geplantem Beteiligungssystem</i>	616 311	100% 50%	335 211	54% 63%	281 100	46% 36%	60 60	10% 100%
1. Gibt es in ihren Unternehmen ein System zur Beteiligung von breiten Mitarbeiterkreisen, das nicht nur auf Führungskräfte beschränkt ist?	225	37%	160	48%	65	23%	49	82%
Ja								
Nein, geplant in den nächsten 12 Monaten	86	14%	51	15%	35	12%	11	18%
Nein, nicht beabsichtigt	305	50%	124	37%	181	64%	0	0%
2. Um welches Beteiligungssystem handelt es sich? <i>(Mehrfachnennungen möglich)</i>	273 356	88% 88%	185 243	88% 88%	88 113	88% 88%	58 78	97% 97%
Aktienkaufplan mit staatlicher Förderung	89	25%	68	28%	21	19%	16	21%
Aktienkaufplan mit Finanzierung über (zinsvergünstigtes) Darlehen	27	8%	18	7%	9	8%	9	12%
Aktienplan (Ansparen der Mitarbeiterbeiträge über einen Zeitraum)	36	10%	20	8%	16	14%	15	19%
Aktionsplan mit mehrmaligem, regelmäßigem Angebot	111	31%	79	33%	32	28%	25	32%
Aktionsplan anlässlich eines speziellen Ereignisses (z.B. Firmenjubiläum, Abspaltung)	16	4%	7	3%	9	8%	7	9%
Unternehmenswertorientiertes Vergütungssystem, z.B. Wertsteigerungsrechte	31	9%	18	7%	13	12%	5	6%
Wandelschuldverschreibung bzw. Optionsanleihen	23	6%	22	9%	1	1%	0	0%
Kombination von Systemen oder anderes Beteiligungssystem	23	6%	11	5%	12	11%	1	1%
3. Handelt es sich um ein eigenes Beteiligungssystem oder um eines der Muttergesellschaft?	284 187 49	91% 64% 17%	193 153 29	91% 79% 15%	91 34 17	91% 36% 18%	60 3 17	100% 5% 27%
Eigenes Beteiligungssystem								
System der inländischen Muttergesellschaft								
System der ausländischen Muttergesellschaft								
4. Nach welchen Kriterien wird die Teilnahme am Plan (Teilnahmeberechtigung und -umfang) bestimmt?	285 146	92% 51%	195 91	92% 47%	90 55	90% 61%	59 37	98% 63%
Gleiche Teilnahmekriterien für alle Mitarbeiter								
Differenzierung nach Mitarbeitergruppen, und zwar: <i>(Mehrfachnennungen möglich)</i>								
Mitarbeiter in Deutschland	57	20%	39	20%	18	20%	8	14%
Mitarbeiter im Ausland	16	6%	12	6%	4	4%	3	5%
Mitarbeiter bestimmter Geschäftsbereiche	34	12%	25	13%	9	10%	5	8%
Hierarchieebenen	89	31%	68	35%	21	23%	13	22%
Dauer des Beschäftigungsverhältnisses	64	22%	48	25%	16	18%	9	15%
Andere Kriterien bzw. Kriterien noch nicht definiert	43	15%	32	16%	11	12%	8	14%

		alle absolut	in Prozent/ durchschnittl.	Aktiengesellschaften absolut	in Prozent/ durchschnittl.	andere Rechtsformen absolut	in Prozent/ durchschnittl.	davon Töchter (keine AGs) absolut	in Prozent/ durchschnittl.
5. Zusatzfrage für Aktienoptionspläne:	Nach welchen Kriterien erfolgt die Vergabe von Aktienoptionen?	109	88%	65	78%	39	95%	24	77%
	(Prozentangabe bezogen auf die Gesamtzahl der Aktienoptionspläne)								
6. Mit welchem unternehmerischen Ziel wurde der Plan eingeführt? Erhöhung des Unternehmenserfolgs	<i>Zahl der Antworten</i>	284	91%	188	89%	89	89%	57	95%
	(sehr wichtig) 1	102	38%	65	39%	37	45%	20	38%
	2	73	27%	53	28%	20	22%	14	25%
	3	39	15%	28	15%	11	12%	8	14%
	4	21	8%	12	6%	9	10%	9	16%
	(unwichtig) 5	31	12%	8	4%	5	6%	2	4%
	<i>Durchschnitt</i>	2,3		2,1		2,1		2,2	
	(sehr wichtig) 1	109	42%	70	40%	39	48%	24	46%
	2	88	34%	63	36%	25	30%	15	29%
	3	36	14%	26	15%	10	12%	6	12%
4	13	5%	11	6%	2	2%	1	2%	
(unwichtig) 5	11	4%	5	3%	6	7%	6	12%	
<i>Durchschnitt</i>	1,9		2,0		1,9		2,0		
Erhöhung der Identifikation mit dem Unternehmen	(sehr wichtig) 1	147	56%	96	54%	51	60%	31	58%
	2	82	31%	59	33%	23	27%	16	30%
	3	25	9%	16	9%	9	11%	5	9%
	4	4	2%	3	2%	1	1%	-	0%
	(unwichtig) 5	6	2%	5	3%	1	1%	1	2%
	<i>Durchschnitt</i>	1,6		1,7		1,6		1,6	
	(sehr wichtig) 1	119	45%	81	45%	38	46%	22	44%
	2	89	34%	62	34%	27	33%	13	26%
	3	32	12%	20	11%	12	15%	10	20%
	4	11	4%	8	4%	3	4%	3	6%
(unwichtig) 5	13	5%	11	6%	2	2%	2	4%	
<i>Durchschnitt</i>	1,9		1,9		1,8		2,0		
Förderung der unternehmerischen Mitverantwortung der Mitarbeiter	(sehr wichtig) 1	146	54%	95	52%	51	59%	9	18%
	2	75	28%	59	33%	16	18%	8	16%
	3	30	11%	16	9%	14	16%	13	26%
	4	8	3%	5	3%	3	3%	9	18%
	(unwichtig) 5	9	3%	6	3%	3	3%	11	22%
	<i>Durchschnitt</i>	1,7		1,7		1,7		3,1	
	(sehr wichtig) 1	146	54%	95	52%	51	59%	9	18%
	2	75	28%	59	33%	16	18%	8	16%
	3	30	11%	16	9%	14	16%	13	26%
	4	8	3%	5	3%	3	3%	9	18%
(unwichtig) 5	9	3%	6	3%	3	3%	11	22%	
<i>Durchschnitt</i>	1,7		1,7		1,7		3,1		
Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg	(sehr wichtig) 1	146	54%	95	52%	51	59%	9	18%
	2	75	28%	59	33%	16	18%	8	16%
	3	30	11%	16	9%	14	16%	13	26%
	4	8	3%	5	3%	3	3%	9	18%
	(unwichtig) 5	9	3%	6	3%	3	3%	11	22%
	<i>Durchschnitt</i>	1,7		1,7		1,7		3,1	
	(sehr wichtig) 1	146	54%	95	52%	51	59%	9	18%
	2	75	28%	59	33%	16	18%	8	16%
	3	30	11%	16	9%	14	16%	13	26%
	4	8	3%	5	3%	3	3%	9	18%
(unwichtig) 5	9	3%	6	3%	3	3%	11	22%	
<i>Durchschnitt</i>	1,7		1,7		1,7		3,1		

	alle absolut	in Prozent/ durchschnittl.	Aktiengesellschaften absolut	in Prozent/ durchschnittl.	andere Rechtsformen absolut	in Prozent/ durchschnittl.	davon Töchter (keine AGs) absolut	in Prozent/ durchschnittl.	
Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Vergütung	(sehr wichtig) 1	39	17%	26	16%	13	17%	3	7%
	2	64	27%	49	31%	15	20%	7	16%
	3	59	25%	41	26%	18	24%	11	25%
	4	39	17%	27	17%	12	16%	14	32%
	(unwichtig) 5	33	14%	16	10%	17	23%	9	20%
<i>Durchschnitt</i>	2,8		2,7		3,1		3,4		
Positives Signal an Investoren	(sehr wichtig) 1	30	14%	25	16%	5	7%	2	4%
	2	48	22%	40	26%	8	12%	1	2%
	3	58	26%	44	29%	14	21%	-	0%
	4	42	19%	23	15%	19	28%	-	0%
	(unwichtig) 5	43	19%	22	14%	21	31%	1	2%
<i>Durchschnitt</i>	3,1		2,9		3,6		2,3		
Andere Ziele (bitte beschreiben):		30	11%	18	10%	12	13%	1	2%
7. Wurdn Ihrer Einschätzung nach die Ziele erreicht?	<i>Zahl der Antworten</i>	218	70%	152	72%	66	66%	47	78%
	in vollem Umfang	36	17%	21	14%	15	23%	11	23%
	überwiegend	128	59%	96	63%	32	48%	25	53%
	teilweise	53	24%	34	22%	19	29%	11	23%
	überhaupt nicht	1	0%	1	1%	0	0%	0	0%
8. Aus welchen Gründen nehmen Ihrer Einschätzung nach die Mitarbeiter an dem Plan teil? (Mehrfachnennungen möglich)	<i>Zahl der Antworten</i>	260	84%	180	85%	80	80%	53	88%
	Gute Investitionsmöglichkeiten bzw. Vermögensaufbau	190	73%	134	74%	56	70%	42	79%
	Vertrauen in die zukünftige Entwicklung des Aktienkurses	167	64%	124	69%	43	54%	35	66%
	Stärkere unternehmerische Einbindung	75	29%	52	29%	23	29%	10	19%
	Andere Gründe:	30	12%	20	11%	10	13%	5	9%
9. Wie wird der Plan von den Mitarbeitern beurteilt?	<i>Zahl der Antworten</i>	262	84%	183	87%	79	79%	52	87%
	sehr positiv	91	35%	66	36%	25	32%	17	33%
	positiv	151	58%	102	56%	49	62%	32	62%
	neutral	17	6%	13	7%	4	5%	2	4%
	ablehnend	3	1%	2	1%	1	1%	1	2%
10. Welchen Einfluss hat die Mitarbeiterkommunikation auf den Erfolg des Systems?	<i>Zahl der Antworten</i>	262	84%	180	85%	82	82%	54	90%
	entscheidenden	61	23%	43	23%	18	23%	12	23%
	großen	160	61%	110	60%	50	60%	31	60%
	geringen	37	14%	25	14%	12	15%	10	19%
	keinen	4	2%	2	1%	2	3%	1	2%
11. Welche Messgrößen werden zur Bestimmung des Unternehmenserfolgs für den Plan zugrunde gelegt? (Mehrfachnennungen möglich)	<i>Zahl der Antworten</i>	184	59%	123	58%	61	61%	34	57%
	Interne oder externe finanzielle Unternehmenskennziffern	141	44%	96	46%	45	40%	22	34%
	Mitarbeiterzufriedenheit	49	15%	27	13%	22	19%	14	22%
	Kundenzufriedenheit	30	9%	15	7%	15	13%	7	11%
	Andere Messgrößen:	21	7%	15	7%	6	5%	2	3%
Keine Angaben	79	25%	54	26%	25	22%	20	31%	

		alle absolut	in Prozent/ durchschnittl.	Aktiengesellschaften absolut	in Prozent/ durchschnittl.	andere Rechtsformen absolut	in Prozent/ durchschnittl.	davon Töchter (keine AGs) absolut	in Prozent/ durchschnittl.
12. Wie hoch ist die Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenskapital?	Zahl der Antworten	140	45%	111	53%	29	29%	18	30%
	Höhe der Beteiligung		14%		13%		18%		15%
13. Wie viele Mitarbeiter sind am Unternehmenskapital beteiligt?	Zahl der Antworten	169	54%	129	61%	41	41%	28	47%
	Anzahl (gesamt/pro Unternehmen) in % der Belegschaft	893.544	6.079 59%	583.228	5.451 60%	310.316	7.758 55%	302.424	11.201 59%
14. Wie wurde das Gesamtbudget für das Beteiligungssystem auf die folgenden Ausgabearten verteilt?	Zahl der Antworten	271	87%	198	94%	73	73%	48	80%
	Einführung des Systems	27	56%	22	53%	5	70%	4	75%
	Laufende Verwaltung des Systems	25	24%	22	25%	3	22%	3	22%
	Mitarbeiterkommunikation bei und nach Einführung des Systems	24	23%	20	24%	4	21%	3	12%
	Keine Angaben	195	n.a.	134	n.a.	61		38	
15. Wurde das Gesamtbudget ausreichend angesetzt?	Zahl der Antworten	177	57%	127	60%	50	50%	32	53%
	Ja	161	91%	116	91%	45	90%	30	94%
	Nein	16	9%	11	9%	5	10%	2	6%
16. Welche Maßnahmen wurden begleitend zur Einführung des Beteiligungssystems eingesetzt? (Mehrfachnennungen möglich)	Zahl der Antworten	237	76%	162	77%	75	75%	49	82%
	Kommunikationsbroschüre oder -video	140	59%	87	54%	53	71%	43	88%
	Schulungsveranstaltung	105	44%	72	44%	33	44%	22	45%
	Einbindung in Zielvereinbarungssystem	61	26%	43	27%	18	24%	2	4%
	Andere	61	26%	45	28%	16	21%	10	20%
17. Welche Schwierigkeiten traten bei der Einführung des Beteiligungssystems auf? (Mehrfachnennungen möglich)	Zahl der Antworten	125	40%	90	43%	35	35%	23	38%
	Mangelnde Akzeptanz (z.B. fehlende Risikobereitschaft)	36	29%	27	30%	9	26%	4	17%
	Einrichtung der Verwaltung des Beteiligungssystems	54	43%	37	41%	17	49%	13	57%
	Schwierigkeiten bei der Mitarbeiterkommunikation	42	34%	33	37%	9	26%	6	26%
	Andere	36	29%	29	32%	7	20%	4	17%

DEUTSCHES AKTIENINSTITUT

Hewitt



Deutsches Aktieninstitut e.V.
Börsenplatz 5, 60313 Frankfurt am Main
Tel. 0 69/9 29 15-0 Fax 0 69/9 29 15-11
E-Mail dai@dai.de Internet <http://www.dai.de>

Hewitt

Hewitt Associates GmbH
Hagenauer Straße 42, 65203 Wiesbaden
Tel. 06 11/9 28 83-0 Fax 06 11/9 28 83-1 98
Internet <http://www.hewitt.de>