

# STUDIEN DES DEUTSCHEN AKTIENINSTITUTS

**MITARBEITERBETEILIGUNG  
MIT AKTIEN: EINE UMFRAGE  
UNTER BÖRSENNOTIERTEN  
UNTERNEHMEN IN  
DEUTSCHLAND**



Herausgeber: Deutsches Aktieninstitut e.V.  
Niederneu 13-19  
60325 Frankfurt am Main  
[www.dai.de](http://www.dai.de)

in Kooperation mit: Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Mittlerer Pfad 15  
70499 Stuttgart  
[www.de.ey.com](http://www.de.ey.com)

1. Auflage, November 2013  
Alle Rechte vorbehalten  
ISBN 978-3-934579-72-9

**MITARBEITERBETEILIGUNG MIT AKTIEN:  
EINE UMFRAGE UNTER BÖRSENNOTIERTEN  
UNTERNEHMEN IN DEUTSCHLAND**



## INHALTSVERZEICHNIS

Zusammenfassung . . . . .	6
<b>1.</b> Potenzial aktienbasierter Beteiligungssysteme in Deutschland . . . . .	8
<b>2.</b> Studie repräsentiert deutsche börsennotierte Unternehmen . . . . .	9
<b>3.</b> Verbreitung, Arten und internationale Umsetzung von Aktienplänen . . . . .	10
<b>3.1</b> Zwei Drittel beteiligen die Mitarbeiter am Aktienkapital . . . . .	10
<b>3.2</b> Aktienkaufprogramme und Performance-Share-Pläne dominieren . . . . .	11
<b>3.3</b> Die Hälfte der Unternehmen beteiligt Mitarbeiter im Ausland . . . . .	13
<b>4.</b> Aktienbasierte Kapitalbeteiligung ist eine Erfolgsgeschichte . . . . .	14
<b>5.</b> Unzureichende staatliche Förderung in Deutschland . . . . .	15
<b>6.</b> Verbesserungspotenziale bei der Kommunikationsstrategie . . . . .	17
<b>7.</b> Herausforderungen bei der Implementierung . . . . .	19
<b>8.</b> Abschließende Betrachtung . . . . .	21

## ZUSAMMENFASSUNG

Mit der Beteiligung der Mitarbeiter am Aktienkapital erhöhen börsennotierte Unternehmen ihre Attraktivität als Arbeitgeber, stärken die Bindung der Mitarbeiter und steigern damit regelmäßig den Unternehmenserfolg. Im Vergleich zu anderen Ländern wie Frankreich oder Großbritannien hat die Kultur der Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland allerdings noch Nachholbedarf. Dies zeigt sich beispielsweise an der Zahl der Belegschaftsaktionäre, die hierzulande deutlich hinter den französischen und britischen Zahlen zurückbleibt.

Hier setzt die vorliegende Studie von Deutschem Aktieninstitut und EY an. Ziel ist es, Fragen nach der Verbreitung, den Erfolgsfaktoren und den Herausforderungen aktienbasierter Vergütung in deutschen börsennotierten Unternehmen zu beantworten. Ferner stehen die gesetzlichen Rahmenbedingungen im Fokus. Dazu gehören insbesondere die Höhe der staatlichen Förderung und deren Einfluss auf die Bereitschaft der Unternehmen, Mitarbeitern eine Kapitalbeteiligung anzubieten.

In der vorliegenden Studie wurden 365 Unternehmen angeschrieben, von denen sich 69 beteiligt haben. Diese für schriftliche Umfragen äußerst hohe Rücklaufquote zeigt das große Interesse der Unternehmen am Thema.

## Folgende Schlüsselergebnisse haben wir ermittelt:

- **Weite Verbreitung aktienbasierter Beteiligungsprogramme:**

Fast zwei Drittel der Umfrageteilnehmer haben eine aktienbasierte Vergütung für ihre Führungskräfte und/ oder für weite Teile der Belegschaft eingeführt. Dabei dominieren Aktienkaufprogramme, gefolgt von Performance-Share-Plänen. Unternehmen, die ihre Mitarbeiter nicht beteiligen, nannten den Aufwand und die mangelnde Akzeptanz in der Belegschaft als Gründe dafür.
- **Grenzüberschreitende Implementierung durch größere Unternehmen:**

Die Hälfte der Umfrageteilnehmer, weitgehend aus dem DAX, führt den Aktienplan grenzüberschreitend ein, um auch den Mitarbeitern im Ausland die Möglichkeit der Kapitalbeteiligung zu bieten. Das Beteiligungssystem wird aber überwiegend zentral administriert; Anpassungen an nationale Besonderheiten beschränken sich fast ausschließlich auf rechtliche und steuerliche Aspekte.
- **Kapitalbeteiligung wird großer Erfolg bescheinigt:**

Die Unternehmen bescheinigen ihren Aktienplänen eine hohe Akzeptanz unter den Mitarbeitern. Bei den Zielen, die von den Unternehmen verfolgt werden, stehen die bessere Identifikation mit dem Unternehmen, die langfristige Mitarbeiterbindung und die Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber an oberster Stelle.
- **Staatliche Förderung nicht ausreichend:**

Die Unternehmen kritisieren, dass die Mitarbeiterbeteiligung nicht ausreichend staatlich gefördert wird. Dementsprechend regen sie höhere steuerliche Freibeträge als entscheidenden Beitrag zur Verbesserung der Rahmenbedingungen der Kapitalbeteiligung in Deutschland an. Hingegen konnte die Anhebung der Freibeträge von jährlich 135 Euro auf 360 Euro im Jahr 2009 bei den Unternehmen keinen entscheidenden Impuls für die Einführung von Aktienplänen setzen.
- **Kommunikationsstrategie noch verbesserungswürdig:**

Die Kommunikationsstrategie wird von drei Vierteln der Umfrageteilnehmer als entscheidender Faktor für den Erfolg des Beteiligungssystems eingeschätzt. Hier gibt es aber offenbar Verbesserungspotenzial: Die Umfrageteilnehmer verwenden fast ausschließlich traditionelle Kommunikationsmittel wie Briefe oder Broschüren; innovative Medien wie Webcasts oder Social Media kommen selten oder überhaupt nicht zum Einsatz. Nur zwei Drittel der Umfrageteilnehmer erläutern elementare Planinhalte wie die Auszahlungsstruktur. Während der Programmlaufzeit stellt nur die Hälfte der Umfrageteilnehmer Informationen bereit. Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass viele Unternehmen neben den steuerlichen und rechtlichen Hindernissen das fehlende Verständnis der Mitarbeiter und Probleme bei der Kommunikation als große Schwierigkeiten bei der Umsetzung des Beteiligungsprogramms nennen.

# 1. Potenzial aktienbasierter Beteiligungssysteme in Deutschland

Regelmäßig sind Unternehmen, die ihre Führungskräfte und Mitarbeiter am Aktienkapital beteiligen, erfolgreicher als ihre Konkurrenten.<sup>1</sup> Die Mitarbeiterkapitalbeteiligung erhöht die Attraktivität als Arbeitgeber im globalen Wettbewerb um Talente, stärkt die Mitarbeitermotivation und führt zu einer längeren Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen.

Die tiefe Verankerung der Belegschaftsaktie in der Bevölkerung ist zudem Ausdruck der ausgeprägten Aktienkultur eines Landes. Der Erwerb von Aktien des eigenen Unternehmens sollte mit einer fundierten Anlagestrategie einhergehen, die Aktien anderer Unternehmen einbezieht. Damit kann die Kapitalbeteiligung via Aktie einen unmittelbaren Beitrag zu dem vermögenspolitischen Ziel leisten, im Rahmen der privaten Altersvorsorge auch Aktien zu berücksichtigen.

Die Vorteile aktienbasierter Vergütung liegen auf der Hand. In Deutschland ist ihr Potenzial allerdings noch längst nicht ausgeschöpft. Die Zahl der Belegschaftsaktionäre betrug in Deutschland im Jahr 2012 etwas weniger als 1,3 Mio.; um die Jahrtausendwende konnten noch mehr als 1,6 Mio. Mitarbeiteraktionäre gezählt werden. Im innereuropäischen Vergleich weisen andere Industrienationen weitaus höhere Zahlen aus: In Frankreich sind es 3,4 Mio. und in Großbritannien 2,5 Mio., obwohl die Zahl der Erwerbstätigen in beiden Ländern im Vergleich zu Deutschland weitaus geringer ist (Stand: 2010).

Vor diesem Hintergrund soll unsere Studie die Perspektive börsennotierter Unternehmen auf die aktienbasierte Vergütung wiedergeben. Dabei werden folgende Fragen beantwortet: Wie verbreitet sind Aktienpläne? Welche Gründe werden als Hindernis für die Einführung von aktienbasierten Beteiligungssystemen genannt? Welche Arten von Aktienplänen werden angeboten und findet eine grenzüberschreitende Implementierung statt? Wie werden die gesetzlichen Rahmenbedingungen in Deutschland eingeschätzt? Was sind die Erfolgsfaktoren, welche Rolle spielt die Kommunikation und was sind die Herausforderungen bei der Umsetzung?

---

<sup>1</sup> Siehe GEO: Global Equity Insights 2013, S. 9.

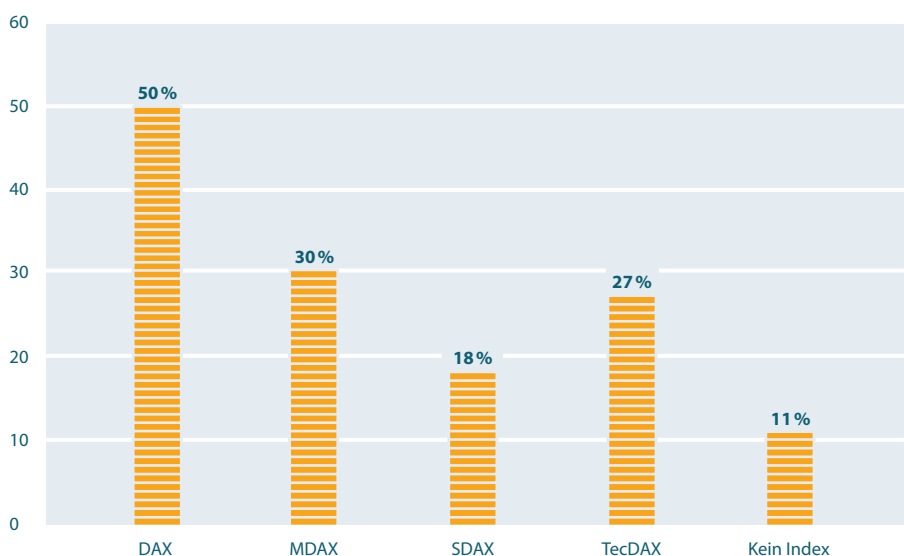


## 2. Studie repräsentiert deutsche börsennotierte Unternehmen

Um diese Fragen auf der Basis eines repräsentativen Meinungsbilds beantworten zu können, haben wir 365 börsennotierte Unternehmen im Frühjahr 2013 mit einem Fragebogen angeschrieben. Davon haben 69 geantwortet. Die für schriftliche Umfragen dieser Art sehr hohe Rücklaufquote von knapp 19 Prozent signalisiert das große Interesse der Unternehmen an dem Thema aktienbasierte Vergütung.

Differenziert nach Indexzugehörigkeit haben die Hälfte der DAX-, rund ein Drittel der MDAX- und TecDAX-Unternehmen sowie fast ein Fünftel der SDAX-Unternehmen geantwortet. Typischerweise ist der Rücklauf von Unternehmen am geringsten, die keinem Index angehören, da diese nur geringe Ressourcen für das Beantworten von Fragebögen verfügbar haben. Selbst bei dieser Gruppe beträgt die Beteiligung noch mehr als 10 Prozent (siehe Abb. 1).

**Abb. 1: Rücklaufquoten differenziert nach Indexzugehörigkeit**



Neben allgemeinen Angaben zum Unternehmen wurden Informationen zur Nutzung, Art und grenzüberschreitenden Implementierung der Kapitalbeteiligung, zu den Zielen und der Mitarbeiterakzeptanz, zu den gesetzlichen Rahmenbedingungen inklusive der staatlichen Förderung, zur Kommunikationsstrategie sowie zu den Herausforderungen bei der Umsetzung von Aktienplänen erhoben.

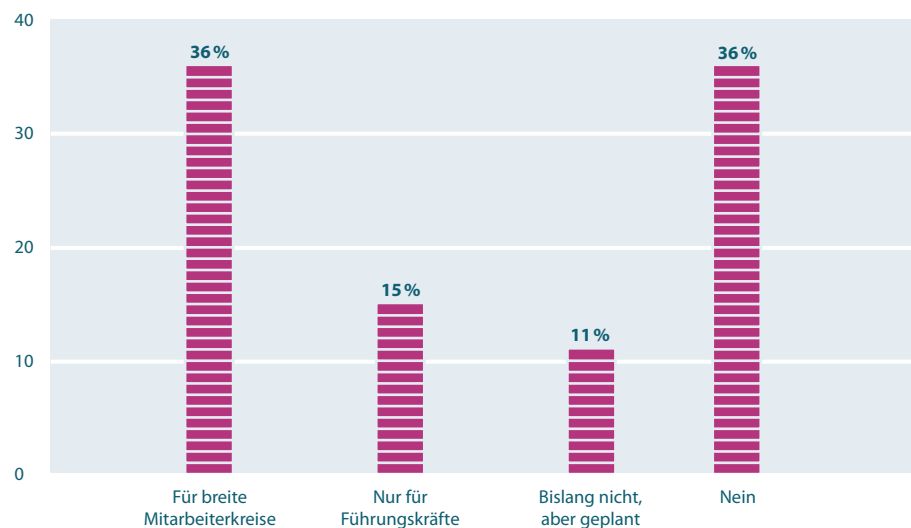
Unternehmen, die ihren Mitarbeitern keine Kapitalbeteiligung anbieten, wurden gebeten, trotzdem an der Umfrage teilzunehmen. Damit war es möglich, die Gründe zu ermitteln, die aus Sicht dieser Unternehmen gegen die Einführung einer Aktienbeteiligung sprechen.

## 3. Verbreitung, Arten und internationale Umsetzung von Aktienplänen

### 3.1 ZWEI DRITTEL BETEILIGEN DIE MITARBEITER AM AKTIENKAPITAL

Unter den Umfrageteilnehmern sind Beteiligungsprogramme für Mitarbeiter und Führungskräfte weit verbreitet. Fast 40 Prozent bieten ein oder mehrere Beteiligungsprogramme für breite Mitarbeiterkreise einschließlich der Führungskräfte an, weitere 15 Prozent der Unternehmen ausschließlich für Führungskräfte. Dabei übersteigt der Anteil der Mitarbeiter am Grundkapital aber in der Regel nicht ein Prozent. Die Einführung eines Aktienplans ist von 11 Prozent der Umfrageteilnehmer geplant (siehe Abb. 2).

**Abb. 2: Verbreitung aktienbasierter Beteiligungsprogramme**



Lediglich etwas mehr als ein Drittel der antwortenden Unternehmen, die zum überwiegenden Teil keinem Index angehören, beteiligt die Mitarbeiter nicht am Aktienkapital. Wesentlicher Grund hierfür ist der Implementierungsaufwand, der von 86 Prozent der Unternehmen als Hindernis genannt wird. Mehr als ein Viertel der Umfrageteilnehmer vermutet zudem, dass ein Aktienplan auf mangelnde Akzeptanz bei den Mitarbeitern stoßen würde. Ähnlich hoch ist die Zahl der Unternehmen, die eine zu geringe bzw. zu restriktive staatliche Förderung der Belegschaftsaktie als Grund angeben.

### Erfolgsfaktoren für die Einführung eines Aktienplans

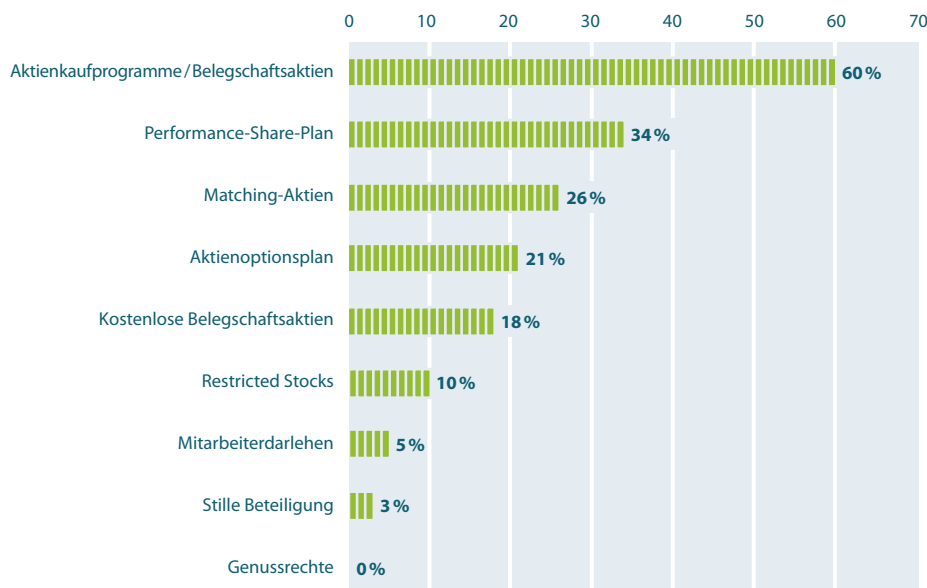
Um die Herausforderung „Implementierung eines Aktienplans“ zu meistern, sollten folgende Aspekte berücksichtigt werden:

- Frühzeitige Einbindung und Abstimmung aller Fachbereiche sowie des Betriebsrats
- Klare Festlegung der Eckpunkte des Aktienplans unter Beachtung rechtlicher, steuerlicher und bilanzieller Implikationen, z. B.
  - Festlegung des Teilnehmerkreises
  - Art und Funktionsweise des Modells
  - Folgen bei Ausscheiden des Mitarbeiters (Leaver-Regelungen)
- Verständliche Kommunikation der Programminhalte, inklusive Aufzeigen der Chancen und Risiken des Aktienplans
- Rechtzeitige Definition aufeinander abgestimmter Prozesse, etwa für die Gehaltsabrechnung und die steuerliche Behandlung

## 3.2 AKTIENKAUFPROGRAMME UND PERFORMANCE-SHARE-PLÄNE DOMINIEREN

Die Möglichkeiten, die Mitarbeiter am Aktienkapital zu beteiligen, sind vielfältig (siehe Abb. 3).

**Abb. 3: Arten der Mitarbeiterkapitalbeteiligung**



Für die Beteiligung breiter Mitarbeiterkreise besonders geeignet sind Aktienkaufprogramme, die mit oder ohne Rabatt ausgegeben und von 60 Prozent der Unternehmen eingesetzt werden.<sup>2</sup> Große Teile der Belegschaft werden auch oftmals mit „Matching-Aktien“ bedient. Diese werden von mehr als einem Viertel der Umfrageteilnehmer verwendet.

<sup>2</sup> Wenn ab jetzt von Unternehmen oder Umfrageteilnehmern die Rede ist, bezieht sich diese Bezeichnung ausschließlich auf diejenigen Unternehmen, die bereits eine aktienbasierte Beteiligung anbieten oder dies planen. Die anderen Unternehmen haben die folgenden Aspekte der Umfrage nicht beantwortet, da sie über keine Aktienbeteiligung verfügen.

### Unterschiedliche Arten der Kapitalbeteiligung

**Aktienkaufprogramme / Belegschaftsaktien:** Aktien werden zu Vorzugsbedingungen durch die Mitarbeiter erworben oder den Arbeitnehmern unentgeltlich überlassen (i.d.R. mit Haltefrist).

**Performance-Share-Plan:** Vergütungsprogramm, das in der Regel interne Kennzahlen und Aktienkursentwicklung kombiniert. Zu Programmbeginn wird eine vorläufige Anzahl an Performance Shares zugeteilt. Die Anzahl der finalen Performance Shares nach Ablauf der „Performance-Periode“ richtet sich nach der Zielerreichung der internen Kriterien. Falls eine Barauszahlung erfolgt, wird der dann aktuelle Aktienkurs zugrunde gelegt.

**Matching-Aktien:** kostenlose Aktien, die im Zusammenhang mit bereits erworbenen Belegschaftsaktien gewährt werden (i.d.R. mit Haltefrist).

**Aktienoptionsplan:** Aktienkaufoptionen für Arbeitnehmer, um nach einer Wartezeit Aktien des Unternehmens zu einem festgelegten Preis kaufen zu können.

**Restricted Stocks:** Gewährung von Aktien nach Ablauf eines vereinbarten Erdienungszeitraums und abhängig vom Erreichen vordefinierter Erfolgsziele.

**Mitarbeiterdarlehen:** Verzinliches Darlehen, das der Arbeitnehmer dem Unternehmen gewährt.

**Stille Beteiligung / Genussrechte:** Beteiligungsform, die eine Mischform aus Eigen- und Fremdkapital darstellt und keine Stimm- oder Teilnahmerechte, aber in der Regel eine gewinnabhängige Vergütung beinhaltet.

Eher an Führungskräfte richten sich Performance-Share-Pläne, die von 34 Prozent der Umfrageteilnehmer verwendet werden. Diese Pläne werden entweder in bar oder in Aktien bedient. Hinsichtlich dieser beiden Auszahlungsmöglichkeiten ergibt die Studie keine klare Präferenz. Das Settlement der Performance-Share-Pläne wird von der Hälfte der Unternehmen in Aktien und von der anderen Hälfte in bar vorgenommen.

Mit 21 Prozent sind klassische Aktienoptionspläne deutlich seltener und hauptsächlich bei TecDAX Unternehmen vorzufinden. Die Erklärung hierfür ist möglicherweise, dass bei eher wachstumsorientierten Unternehmen eine deutliche Steigerung des Aktienkurses im strategischen Fokus steht. Aktienoptionen sollen den Führungskräften die notwendigen Anreize zur Erreichung dieser Zielsetzung geben.

Mehr als 40 Prozent der Umfrageteilnehmer knüpfen die Auszahlungsmodalitäten ihrer Aktienpläne an bestimmte Performance-Indikatoren. Diese Erfolgsziele spielen eher bei Programmen für Führungskräfte eine Rolle, während die einzige Voraussetzung bei Beteiligungsprogrammen für breite Mitarbeiterkreise häufig nur das Fortbestehen des Arbeitsverhältnisses ist. Unter den Performance-Indikatoren dominieren der Aktienkurs und andere Finanzkennzahlen. Qualitative Indikatoren wie die Mitarbeiterzufriedenheit, Nachhaltigkeits- oder Compliance-Ziele spielen bislang keine große Rolle.

Mitarbeiterdarlehen, stille Beteiligungen oder Genussrechte sind nicht oder nur kaum verbreitet. Hierbei handelt es sich typischerweise eher um Beteiligungsformen für nicht-börsennotierte Unternehmen.

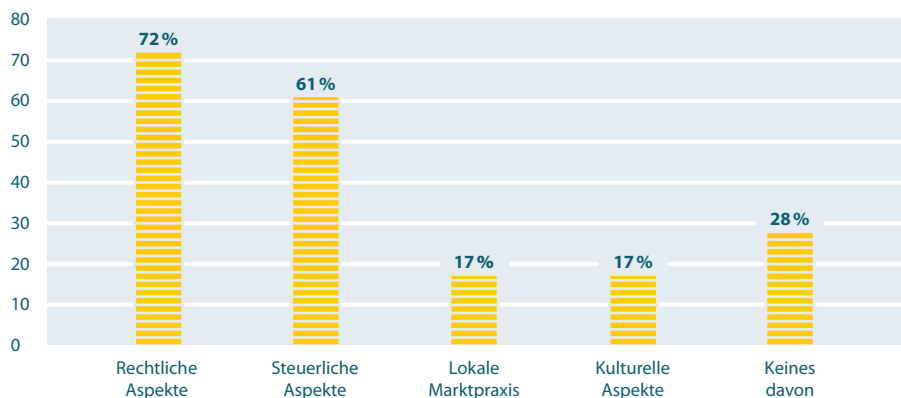
### 3.3 DIE HÄLFTE DER UNTERNEHMEN BETEILIGT MITARBEITER IM AUSLAND

Mit der grenzüberschreitenden Einführung profitieren auch die Mitarbeiter an den ausländischen Standorten des Unternehmens von den Vorteilen der Aktienpläne. Die Hälfte der Umfrageteilnehmer nutzt diese Möglichkeit durch eine EU- oder weltweite Implementierung des Beteiligungssystems. Die Anzahl der Länder, in denen der Aktienplan eingesetzt wird, ist unterschiedlich. Einige Unternehmen berücksichtigen mehr als 50 Länder.

Angesichts des Zusatzaufwands, der mit einer grenzüberschreitenden Umsetzung verbunden ist, überrascht es nicht, dass fast ausschließlich die DAX-Unternehmen ihre Mitarbeiter international beteiligen. Diese verfügen weltweit über eine kritische Masse an Mitarbeitern, ab der sich der Einführungsaufwand lohnt, und über die notwendigen Ressourcen für die Planimplementierung und -administration. Bei den anderen Unternehmen ist ein grenzüberschreitender „Roll-out“ eher die Ausnahme.

Um den Zusatzaufwand in Grenzen zu halten, administrieren die Umfrageteilnehmer ihr grenzüberschreitendes Beteiligungsprogramm fast ausschließlich zentral aus Deutschland heraus. Dies senkt die Verwaltungskosten.

**Abb. 4: Berücksichtigung länderspezifischer Aspekte bei der Planeinführung**



Ferner werden nationale Plananpassungen auf das Notwendige reduziert, um alle Mitarbeiter gleich zu behandeln und den Einführungsaufwand zu verringern. Beim grenzüberschreitenden Design des Beteiligungssystems werden fast nur rechtliche und steuerliche Aspekte berücksichtigt, die aus Gründen der Rechtssicherheit notwendigerweise beachtet werden müssen (siehe Abb. 4). So gibt es in einigen Ländern, etwa in Südamerika aber auch in Asien (z.B. China), besondere Registrierungs- und Meldeverpflichtungen sowie arbeits- und devisenrechtliche Vorschriften. Andere Anpassungen des Plans an nationale Besonderheiten, die auf „weiche“ Kriterien wie die lokale Marktpraxis oder regionale kulturelle Gepflogenheiten zurückzuführen sind, werden hingegen kaum vorgenommen.

Das Bestreben der Umfrageteilnehmer, Abweichungen von einem weltweit einheitlichen Plan möglichst zu vermeiden, wird auch an der Tatsache deutlich, dass nur jeder fünfte Umfrageteilnehmer Anpassungen vornimmt, um steuerliche Vorteile für das Unternehmen oder die Mitarbeiter nutzen zu können. Ein anderer Grund dieses eher niedrigen Prozentsatzes könnte die mangelnde Kenntnis solcher Vorteile sein.

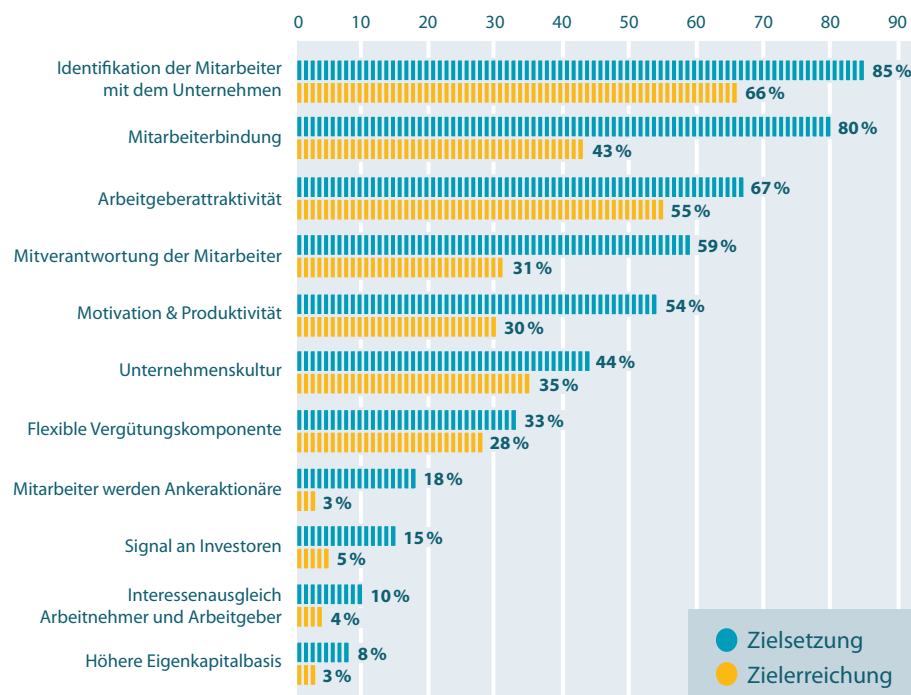
## 4. Aktienbasierte Kapitalbeteiligung ist eine Erfolgsgeschichte

Mit der Akzeptanz unter den Mitarbeitern steht und fällt der Erfolg einer Kapitalbeteiligung. Einer möglichst hohen Beteiligung der mit dem Plan adressierten Mitarbeiter sollte deshalb große Bedeutung zukommen. In der Spitze kommen die Umfrageteilnehmer, die weite Teile der Belegschaft beteiligen, auf Teilnahmequoten von bis zu 60 Prozent der ausgewählten Mitarbeiter.

Vor diesem Hintergrund bescheinigt die überwältigende Mehrheit ihrem Aktienplan einen großen Erfolg: Fast 90 Prozent der Umfrageteilnehmer geben an, dass ihr Beteiligungsprogramm von den Mitarbeitern sehr positiv (18 Prozent) bzw. positiv (68 Prozent) beurteilt wird. Eine ablehnende Haltung der Mitarbeiter gegenüber dem Aktienprogramm wird von keinem der Umfrageteilnehmer berichtet. Bei den Antworten auf die Frage, warum die Mitarbeiter an den Aktienplänen teilnehmen, überwiegen das Vertrauen in die künftige Entwicklung des Aktienkurses und die gute Investitionsmöglichkeit.

Die Unternehmen verfolgen bei der Einführung von Kapitalbeteiligungen unterschiedliche Ziele (siehe Abb. 5). Ganz oben auf der Prioritätenliste stehen die Erhöhung der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und die langfristige Mitarbeiterbindung. Mit fast gleicher Bedeutung folgen die Erhöhung der Attraktivität als Arbeitgeber, die Förderung der unternehmerischen Mitverantwortung sowie die Steigerung der Motivation und Produktivität.

**Abb. 5: Zielsetzung und Zielerreichung der Kapitalbeteiligung**



Nach Einschätzung des überwiegenden Teils der Umfrageteilnehmer werden unterschiedliche Ziele fast oder ganz erreicht. Dies gilt insbesondere für die Mitarbeiteridentifikation, die Arbeitgeberattraktivität, die Förderung der Unternehmenskultur und die Vorzüge der aktienbasierten Kapitalbeteiligung als flexibler Vergütungskomponente.

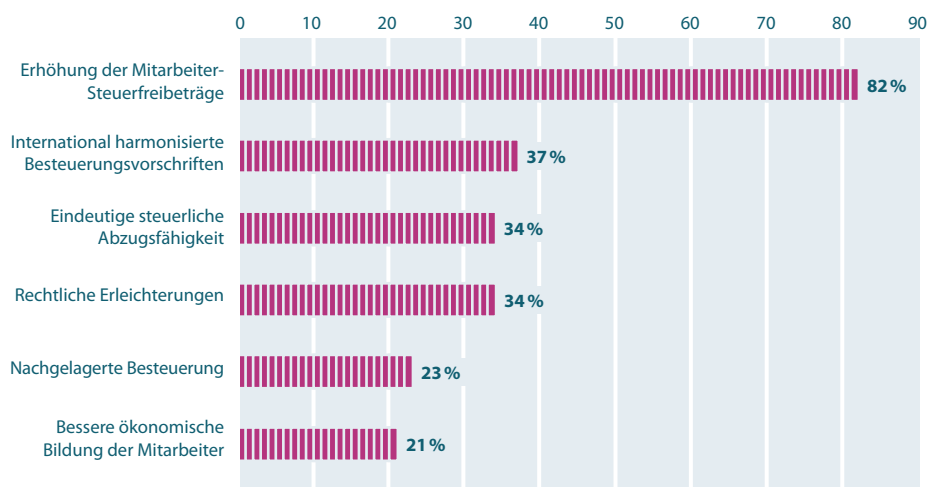
Eine etwas größere Abweichung zwischen Zielsetzung und Zielerreichung ergibt sich bei der langfristigen Mitarbeiterbindung, der unternehmerischen Mitverantwortung sowie der Steigerung der Motivation und Produktivität. Dies deutet auf Verbesserungsmöglichkeiten bei der Konzeption der Aktienpläne hin.

Der Anspruch, die Belegschaftsaktionäre als wichtige Ankeraktionäre zu etablieren, konnte nicht eingelöst werden. Tatsächlich sind Mitarbeiteraktionäre, die ein ureigenes Interesse an einer dauerhaften Sicherheit ihres Arbeitsplatzes haben, meist auch sehr treue Kapitalgeber. Als Ankeraktionäre können diese die Struktur des Aktionariats stabilisieren, was wiederum den Dialog zwischen Unternehmensleitung und Anteilseignern erleichtert. Allerdings ist die Beteiligung der Mitarbeiter am Aktienkapital mit meist nicht mehr als einem Prozent in den meisten Unternehmen sehr gering. Als „gewichtiger“ Ankeraktionär müssten die Mitarbeiter einen weitaus größeren Anteil auf sich vereinen.

## 5. Unzureichende staatliche Förderung in Deutschland

Die gesetzlichen Rahmenbedingungen tragen typischerweise wesentlich dazu bei, die Verbreitung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung zu fördern. Die Studienteilnehmer identifizieren für den steuerlichen und rechtlichen Rahmen in Deutschland erhebliche Verbesserungsmöglichkeiten (siehe Abb. 6).

**Abb. 6: Verbesserung der Rahmenbedingungen für Kapitalbeteiligungen in Deutschland**



Mehr als 80 Prozent der Umfrageteilnehmer sprechen sich dafür aus, die steuerlichen Freibeträge für die Mitarbeiterkapitalbeteiligung in Deutschland zu erhöhen. Tatsächlich bleibt die steuerliche Förderung in Deutschland trotz der Anhebung des Freibetrags von jährlich 135 Euro auf 360 Euro im Jahr 2009 hinter vielen Ländern weiterhin deutlich zurück. Vergleichbare Freibeträge belaufen sich in unseren Nachbarländern Österreich auf 1.460 Euro oder in den Niederlanden auf 1.226 Euro pro Jahr.

#### Staatliche Förderung in Deutschland

Mit dem Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz von 2009 wurden die Freibeträge im Einkommensteuergesetz von 135 auf 360 Euro im Jahr angehoben. Der geldwerte Vorteil aus der Mitarbeiterkapitalbeteiligung, das heißt entweder der vom Arbeitgeber gewährte Rabatt oder die kostenlose Gewährung von Belegschaftsaktien, ist bis zu 360 Euro steuer- und sozialabgabenfrei. Diese Freibeträge gelten uneingeschränkt für Kapitalbeteiligungen, die zusätzlich zu dem zwischen dem Arbeitnehmer und Arbeitgeber vereinbarten Gehalt erworben werden. Bei der Umwandlung von Gehalt in eine Kapitalbeteiligung greift nur der Steuerfreibetrag, nicht jedoch die Sozialversicherungsfreiheit. Bis zu einer bestimmten Einkommensgrenze (Ledige: 20.000 Euro im Jahr bzw. Verheiratete: 40.000 Euro im Jahr) kann für die Kapitalbeteiligung nach dem Fünften Vermögensbildungsgesetz eine Arbeitnehmersparzulage beantragt werden. Diese entspricht 20 Prozent des angelegten Betrags, maximal 80 Euro im Jahr.

Die steuerliche Förderung spielt daher heute als Motiv für die Einführung eines Aktienplans nur eine untergeordnete Rolle. Dementsprechend hatte die Anhebung der staatlichen Förderung im Jahr 2009 für die überwältigende Mehrheit der Umfrageteilnehmer (75 Prozent) keinerlei Auswirkungen auf die Motivation, ihre Mitarbeiter am Aktienkapital zu beteiligen. Für den Rest der Umfrageteilnehmer war die Verbesserung der steuerlichen Förderung allenfalls ein Grund unter vielen, einen Aktienplan einzuführen.

Ferner haben sich weniger als 60 Prozent der Unternehmen bewusst dafür entschieden, bei der Ausgestaltung des Aktienplans die Bedingungen der staatlichen Förderung zu erfüllen. Dies ist aber Voraussetzung für die Möglichkeit seitens der Mitarbeiter, die Freibeträge überhaupt in Anspruch nehmen zu können. Offensichtlich wird der Nutzen der staatlichen Förderung von vielen Unternehmen als gering angesehen, so dass er den entsprechenden Aufwand nicht rechtfertigt.

Damit wird das Ziel der staatlichen Förderung, einen Anreiz zur Implementierung einer Kapitalbeteiligung zu setzen, derzeit zu einem großen Teil verfehlt. Eine vermögenspolitisch gewünschte Motivationswirkung wäre bei einer wesentlich höheren Förderung zu erwarten.

Die Forderung nach einer Erhöhung der Steuerfreibeträge steht an der Spitze der Liste der Verbesserungsvorschläge. Daneben wird von mehr als einem Drittel der Umfrageteilnehmer die internationale Harmonisierung der Besteuerungsvorschriften angeregt (siehe Abb. 6). Es verwundert nicht, dass es zu einem erheblichen Teil die DAX-Unternehmen sind, die eine solche Forderung formulieren, da diese ihren Aktienplan in der Regel grenzüberschreitend eingeführt haben. Unterschiedliche Steuerregime in den einzelnen Ländern bedeuten einen zusätzlichen Aufwand.



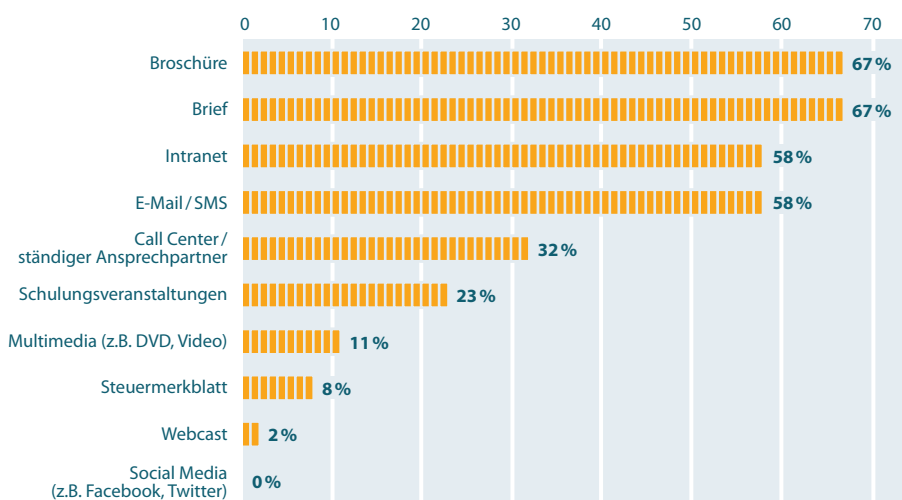
Aus Sicht der Unternehmen ist zudem wichtig, dass der Aufwand für die Implementierung von Aktienplänen den zu versteuernden Gewinn entsprechend verringert. Dies ist etwa nicht der Fall, wenn die Aktien für das Mitarbeiterbeteiligungsprogramm aus einer bedingten Kapitalerhöhung stammen. Diese Kosten können dann grundsätzlich nicht abgesetzt werden. Eine Regelung, die klarstellt, dass alle Kosten der Implementierung von Aktienplänen steuerlich angerechnet werden können, wird von einem Drittel begrüßt.

## 6. Verbesserungspotenziale bei der Kommunikationsstrategie

Eine Kommunikationsstrategie mit zielgruppenadäquaten Inhalten und Instrumenten ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die breite Akzeptanz des Beteiligungssystems unter den Mitarbeitern. Diese Auffassung wird von den Unternehmen geteilt: Drei Viertel der Umfrageteilnehmer messen den Kommunikationsmaßnahmen einen entscheidenden oder zumindest großen Einfluss auf den Erfolg des Beteiligungssystems bei.

Bei den entsprechenden Kommunikationsinstrumenten setzen die Unternehmen weitgehend auf die klassischen Medien (siehe Abb. 7). Dazu gehören Brief und Broschüre, das Intranet sowie E-Mail. Ein Drittel der Unternehmen hat für diese Zwecke ein Call-Center installiert oder stellt einen ständigen Ansprechpartner zur Verfügung. Innovative Instrumente wie Webcasts oder die verschiedenen Anwendungen der Social Media kommen bislang kaum oder überhaupt nicht zum Einsatz. Der Befund überrascht, da diese Medien insbesondere für die Ansprache jüngerer Mitarbeiter geeignet sein könnten.

**Abb. 7: Von den Unternehmen verwendete Kommunikationsmedien**



Die Inhalte, die von den Unternehmen kommuniziert werden, sollten wesentliche Facetten des Beteiligungssystems leicht verständlich erläutern. Fast alle Umfrageteilnehmer erklären die Funktionsweise des Aktienplans. Die Darstellung der rechtlichen Rahmenbedingungen erfolgt durch fast 80 Prozent der Unternehmen.

Ebenfalls für die Mitarbeiter wichtige Aspekte wie die steuerlichen Auswirkungen, die Auszahlungsstruktur anhand eines Berechnungsbeispiels und die Motivation für die Einführung der Kapitalbeteiligung werden allerdings nur von jeweils rund zwei Drittel der Unternehmen kommuniziert. Hierbei handelt es sich aber um grundlegende Informationen, die den Mitarbeitern das Verständnis der Aktienpläne wesentlich erleichtern können und daher von allen Unternehmen berücksichtigt werden sollten.

### Faktoren einer erfolgreichen Kommunikationsstrategie

Um die Mitarbeiter von den Vorteilen des Aktienplans zu überzeugen und damit eine möglichst hohe Teilnahmequote zu erreichen, sollte das Kommunikationskonzept folgend Faktoren berücksichtigen:

- Ausrichtung des Konzepts auf das Unternehmen
  - Definition der Ziele
  - Identifizierung der Zielgruppen/ Adressaten
- Gestaltung der Kommunikationsinhalte
  - Grundsätzliche Informationen zur Mitarbeiterkapitalbeteiligung
  - Anschauliche Beispielsberechnungen möglicher Planauszahlungen
  - Vorteil/ Nutzen des Aktienplans
  - Risiken des Aktienplans
- Wahl einer geeigneten Medienform
  - Medium muss die Kommunikationsgewohnheiten der Empfänger berücksichtigen
  - Traditionelle Kommunikationsarten (Broschüre, Brief, E-Mail)
  - Direkter Ansprechpartner vor Ort/ Hotline (Erreichbarkeit)
  - Prüfen des Einsatzes innovativer Kommunikationsmedien wie Webcasts oder Social Media
- Timing der Kommunikation
  - Definition von Meilensteinen im Kommunikationskonzept
  - Frühzeitige Information der Adressaten vor Programmstart
  - Regelmäßig fortlaufende Kommunikation während der Programmlaufzeit
- Evaluierung der Zufriedenheit mit der Mitarbeiterbeteiligung und dem Kommunikationskonzept etwa durch den Einsatz von Feedbackfragebögen

Die Kommunikation gegenüber den Mitarbeitern sollte keine einmalige Angelegenheit sein. Daher sollte nicht nur zur Einführung, sondern auch während der Laufzeit des Programms eine regelmäßige Information der Planteilnehmer, etwa hinsichtlich der Wertentwicklung der Kapitalbeteiligung, stattfinden. Derartige Maßnahmen erhöhen die Transparenz der Kapitalbeteiligung und damit einhergehend die Akzeptanz beim Mitarbeiter.

Eine permanente Kommunikation gibt es allerdings nur bei etwas mehr als der Hälfte der Umfrageteilnehmer – und dann auch eher reaktiv: Informationen werden nur im Bedarfsfall zur Verfügung gestellt. Nur wenige Unternehmen berichten einmal pro Jahr oder unterjährig über die Entwicklung des Aktienplans.

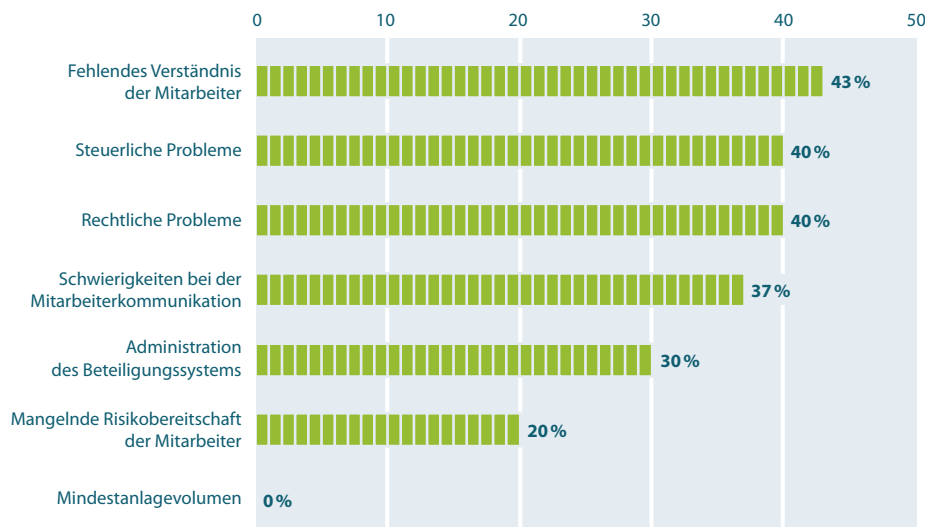
Insgesamt zeigen die Umfrageergebnisse, dass die Kommunikationsstrategie in einigen Unternehmen weiter optimiert werden kann.

## 7. Herausforderungen bei der Implementierung

Die Implementierung und laufende Administration von Aktienplänen stellt die Unternehmen vor eine Herausforderung, bei der die unterschiedlichen steuerlichen, rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Anforderungen in ihrem Zusammenspiel berücksichtigt werden müssen. Im Vergleich zum laufenden Aufwand während der Planlaufzeit wird der einmalige Aufwand der Implementierung als höher eingeschätzt. Wesentliche Herausforderungen sind dabei das Erfüllen der rechtlichen Anforderungen (58 Prozent) sowie die Entwicklung und Umsetzung der Administrationsprozesse (48 Prozent).

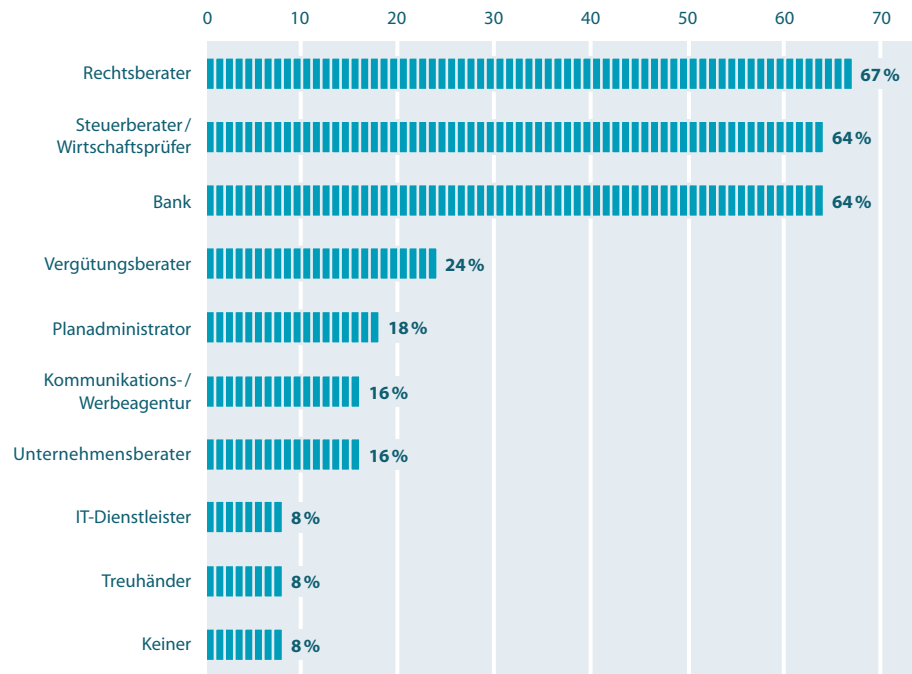
Die Planung der Implementierung ist das eine, das Reagieren auf Probleme während der Implementierungsphase das andere. Als größtes Hindernis, das bei der Umsetzung des Beteiligungsprogramms auftrat, wird von mehr als 40 Prozent der Umfrageteilnehmer das fehlende Verständnis der Mitarbeiter genannt. Hierzu passt, dass 37 Prozent Schwierigkeiten bei der Mitarbeiterkommunikation hatten (siehe Abb. 8). Beides unterstützt unsere These, dass es bei der Kommunikationsstrategie, die verständlich über die Vorteile des Aktienplans informieren und damit das Interesse der Mitarbeiter an der Kapitalbeteiligung wecken soll, Optimierungsbedarf gibt.

**Abb. 8: Schwierigkeiten bei der Umsetzung des Beteiligungssystems**



Gleichauf werden von jeweils 40 Prozent steuerliche und rechtliche Probleme genannt, die bei der Umsetzung des Beteiligungssystems auftraten. Erwartungsgemäß weisen auf diese Hürden insbesondere Unternehmen hin, die ihren Plan grenzüberschreitend implementieren und dementsprechend eine Fülle unterschiedlicher Steuer- und Rechtssysteme beachten müssen.

**Abb. 9: Externe Dienstleister bei der Implementierung**



Zur Unterstützung bei der Implementierung und Administration greift weit mehr als die Hälfte der Umfrageteilnehmer auf die fachliche Expertise externer Dienstleister zurück. Hinsichtlich der Ausgestaltung des Plans und der Sicherstellung der Compliance spielen Steuer- und Rechtsberater bei mehr als 60 Prozent der Umfrageteilnehmer eine tragende Rolle. Zur Administration eines Aktienplans wird regelmäßig die Hilfe einer Bank in Anspruch genommen.

## 8. Abschließende Betrachtung

Börsennotierte Unternehmen beteiligen ihre Mitarbeiter und Führungskräfte am Aktienkapital, um die Identifikation zu erhöhen, die Mitarbeiterbindung zu stärken und die Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern. Dies sind die wesentlichen Ziele, die aus Sicht der Umfrageteilnehmer für die Einführung einer aktienbasierten Vergütung sprechen.

Das enorme Potenzial aktienbasierter Beteiligungssysteme ist in Deutschland noch längst nicht ausgeschöpft. Um zu Ländern wie Frankreich oder Großbritannien aufzuschließen, die eine deutlich höhere Zahl an Mitarbeiteraktionären aufweisen, muss die Politik dringend die Rahmenbedingungen für Kapitalbeteiligungen verbessern. Priorität muss eine staatliche Förderung haben, die dem Standard vergleichbarer Industrienationen genügen sollte. Unsere Umfrage hat ergeben, dass die Erhöhung des steuerlichen Freibetrags von jährlich 135 Euro auf 360 Euro im Jahr 2009 keine spürbaren Auswirkungen auf die Attraktivität aktienbasierter Kapitalbeteiligungen hatte. Dementsprechend ist ein beherzter Schritt notwendig. Das Deutsche Aktieninstitut hatte im damaligen Gesetzgebungsprozess eine Erhöhung des Freibetrags auf mindestens 1.000 Euro pro Jahr angeregt.

Ferner können die Unternehmen selbst dazu beitragen, den Erfolg ihrer eigenen Mitarbeiterbeteiligung weiter zu erhöhen. Vor allem im Bereich der Kommunikationsstrategie hat unsere Studie Verbesserungspotenzial offengelegt. So ist zu erwägen, auch innovative Kommunikationsmedien zu berücksichtigen, die insbesondere von jüngeren Mitarbeitern genutzt werden. Um die Mitarbeiter auch während der Planlaufzeit auf dem Laufenden zu halten, sollte die Informationsbereitstellung auch nach der Einführung des Beteiligungssystems stattfinden.

Schließlich muss das Missverständnis aufgeklärt werden, die Implementierung einer Kapitalbeteiligung sei zu aufwendig. Zahlreiche Praxisbeispiele verdeutlichen, dass eine erfolgreiche aktienbasierte Beteiligung selbst in kleineren Unternehmen kostengünstig möglich ist. Diese Erfolgsbeispiele müssen öffentlichkeitswirksam aufbereitet werden, um zögernden Unternehmen die Scheu vor der Einführung einer Kapitalbeteiligung zu nehmen. Hierzu werden das Deutsche Aktieninstitut und EY gerne einen Beitrag leisten.

## Deutsches Aktieninstitut

Das Deutsche Aktieninstitut arbeitet als etablierter Interessenvertreter aktiv an der Gestaltung der deutschen und europäischen Kapitalmärkte und ihrer Rahmenbedingungen mit. Es repräsentiert die am Kapitalmarkt interessierte deutsche Wirtschaft. Die rund 200 Mitglieder sind börsennotierte Aktiengesellschaften, Banken, Börsen, Investoren und andere wichtige Marktteilnehmer. Das Deutsche Aktieninstitut wurde 1953 gegründet und unterhält Büros in Frankfurt am Main und in Brüssel. Nähere Informationen zum Deutschen Aktieninstitut finden Sie unter [www.dai.de](http://www.dai.de).



Die Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft ist einer der Marktführer in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Transaktionsberatung sowie Risiko- und Managementberatung. Mit dem Bereich Human Capital – Talent & Reward unterstützt das Unternehmen seine Mandanten in allen Fragen der Vergütungsstrategie und Talentförderung. Es hilft diese Geschäftsbereiche zu optimieren: Vergütung, Pensionen und Benefits, Talent Management, HR Transactions, HR Compliance und Risk, Global Employment Tax Services und Global Equity. [www.de.ey.com](http://www.de.ey.com)

## AUTOREN

**Deutsches Aktieninstitut e.V.**  
www.dai.de

**Dr. Norbert Kuhn**  
Leiter Unternehmensfinanzierung  
Telefon +49 69 92915-20  
kuhn@dai.de

**Dr. Franz-Josef Leven**  
Direktor  
Telefon +49 69 92915-24  
leven@dai.de

**Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft**  
www.de.ey.com

**Gordon Rösch**  
Partner  
Telefon +49 711 9881 13875  
gordon.roesch@de.ey.com

**Dr. Jens Massmann**  
Partner  
Telefon +49 6196 996 24574  
jens.massmann@de.ey.com



