

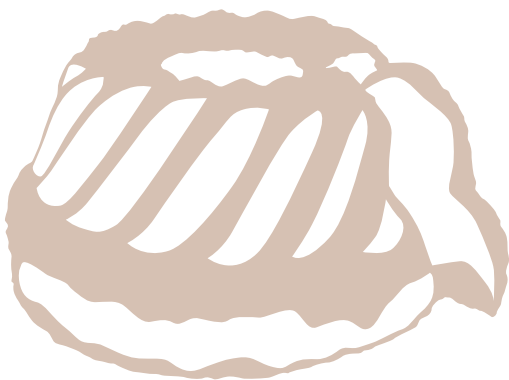
Wir sind daran nicht ganz unbeteiligt.

Die voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung 2000–2010.



Wir sind daran nicht ganz unbeteiligt.

Die voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung 2000–2010.



Die voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung 2000–2010. Der Inhalt.

Zum Einstieg

Editorial: Beirat und Vorstand der voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung	4
Wolfgang Eder und Hans-Karl Schaller: Die gemeinsame Verantwortung	6
Die Geschichte der voestalpine 2000–2010	12

Kapitel 1: Die Geschichte

Helmut Oberchristl und Heinz Rittenschober: Pioniere der Mitarbeiterbeteiligung	16
Die Ereignisse im Überblick	18
Die Geburtsstunde der Mitarbeiterbeteiligung	20
Die Entwicklung des Konzeptes	24
Die Informationsarbeit zur Mitarbeiterbeteiligung	28
Phase 1: Die Entwicklung des ersten Modells	32
Phase 2: Der rasche Aufbau der Mitarbeiterbeteiligung	38
Phase 3: Der nachhaltige Ausbau	44
Phase 4: Die Internationalisierung	50
Modellübersicht	54

Kapitel 2: Das Heute

Vorstände und Betriebsräte: Stimmen aus dem Konzern	58
Zahlen, Daten, Fakten	62
Walter Hofstadler: Die Stimme bei der Hauptversammlung	63
Die Bedeutung heute	64
Der Gugelhupf – das Symbol	70
Der Gugelhupf – das Rezept	71
Fritz Sulzbacher: Das Erfolgsrezept	72
Die Erfolgsfaktoren der Mitarbeiterbeteiligung	74
Erich Dipplinger: Die Besonderheiten	78
Die Möglichkeiten und Grenzen	80
Martin Seidl: Auswirkungen für die MitarbeiterInnen	82
Werner Löffler: Auswirkungen auf das Unternehmen	84
Peter Fleischer: Aus der Sicht des Kapitalmarkts	86
Karl Mitterlehner: Steuerliche Perspektiven	88
Josef Gritz und Hubert Possegger: Die voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung	90
Die Organe der Stiftung	94
Die Verwaltung der voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung	96
Beatrix Griesmeier: Effiziente Verwaltung	99

Kapitel 3: Das Morgen

Max Stelzer: Die Herausforderungen von morgen	102
Die Zukunft der Mitarbeiterbeteiligung	103

Kapitel 4: Die Anderen

Mitarbeiterbeteiligung in Österreich	112
Austria Metall GmbH	114
Oberbank AG	115
Erste Group Bank AG	116
Flughafen Wien AG	117

Kapitel 5: Die Experten

Rene Schindler: Eine Erfolgsstory – und doch kein Vorbild?	120
David Mum: Die Mitarbeiterbeteiligung der voestalpine aus gewerkschaftlicher Sicht	125
Alexander Rauner: Mitarbeiterbeteiligungen aus Sicht der Wirtschaftskammer	130
Marc Mathieu: Mitarbeiterbeteiligungen in Europa im Jahr 2011	136
Jens Lowitzsch: Der Weg zu einem europäischen Konzept der Mitarbeiterbeteiligung	144

MiteigentümerInnen des voestalpine-Konzerns

Rosemarie Valland	27
Dirk Unglaub	37
Brigitte Rath	43
Gerhard Reiter	49
Clive Wolverson	55
Hermann Halmschlager	69
Doris Mayer	79
Manfred Holzinger	89
Nadine Walter	109
Michael Kreindl	124
Monika Schurr	129
Markus Untermoser	135
Jochen Walter	143
Rene Tautschmann	149
Danksagung	151
Impressum	152

Gemeinsam. Gelungen. 10 Jahre voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung.

Im Jahr 2000 entwickeln der Betriebsrat und das Management des voestalpine-Konzerns gemeinsam eine innovative und für viele überraschende Idee: die MitarbeiterInnen sollen sich mit eigenem Aktienbesitz am Unternehmen beteiligen. Mittels Stimmrechtsbündelung sollen sie zu einem stabilen Kernaktionär werden und als individuelle AktionärInnen auch Anteil am Erfolg der voestalpine haben. Gemeinsam wird diese Idee nach vielen Gesprächen und intensiven Vorbereitungsarbeiten in die Tat umgesetzt. Seit nunmehr 10 Jahren wird die voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung weiterentwickelt, ausgebaut und auch international ausgerichtet.

Die voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung hat anlässlich des Jubiläums „10 Jahre voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung“ die vorliegende Publikation gestaltet. Wir möchten damit das Modell der voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung vorstellen und gemeinsam mit den fachlichen Beiträgen externer Experten zur Diskussion anregen.

Die voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung ist eine strategische Kapitalbeteiligung, die bereits mehr als 20.000 Beschäftigte des Konzerns integriert. Stellvertretend für die beteiligten MitarbeiterInnen verwaltet die Stiftung heute mehr als 13 % der Stimmrechte des Konzerns. Dieses Buch mit seinem programmatischen Titel „Wir sind daran nicht ganz unbeteiligt“ beschreibt die verschiedenen Stufen dieses erfolgreichen Weges.

Die verschiedenen Kapitel erläutern die Zielsetzung und den Aufbau der Mitarbeiterbeteiligung sowie die Ausgestaltung der einzelnen Modelle in Österreich und auf internationaler Ebene. Möglichkeiten und Grenzen, Problemfelder und Erfolgsfaktoren werden beleuchtet und stellen so unsere Erfahrungen in den ersten 10 Jahren dar. Einzelne ProponentInnen, Verantwortliche und auch beteiligte MitarbeiterInnen bringen ihre Meinung zur Mitarbeiterbeteiligung in persönlichen Statements zum Ausdruck und runden so die redaktionellen Beiträge ab.

Die Gewerkschaften und die Wirtschaftskammer waren als Kollektivvertragspartner von Beginn an in die Entwicklung der Mitarbeiterbeteiligung miteinbezogen. Deren VertreterInnen skizzieren ihre durchaus unterschiedlichen Zugänge zum Thema. Internationale ExpertInnen wiederum berichten über ein beachtliches Wachstum an Beteiligungsmodellen in Europa in den letzten Jahren. Die Beiträge zeigen vergleichende Länderstudien und Initiativen der Europäischen Kommission zur Förderung von Beteiligungen.

Im Namen des Beirates der voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung wünschen wir eine anregende Lektüre.



Josef Gritz
Vorsitzender



Hubert Possegger
stv. Vorsitzender

Erfolg braucht Vertrauen.

Die Mitarbeiterbeteiligung in der voestalpine AG ist ein faszinierendes und einzigartiges Projekt. Mit ihrem Ansatz eines „strategischen Eigentums“ in der Hand der MitarbeiterInnen bringt sie einerseits Stabilität in die Eigentümerstruktur des Konzerns und gibt andererseits vielen MitarbeiterInnen der voestalpine die Möglichkeit, durch eigenen Aktienbesitz am Unternehmenserfolg teilzuhaben. Wir freuen uns, dass wir als Vorstände der voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung diese Mitarbeiterkapitalbeteiligung verantwortlich begleiten dürfen.

Mit Unterstützung des Beirats der Stiftung stellen wir uns dieser Verantwortung immer wieder aufs Neue: Wir entwickeln das Modell der Mitarbeiterbeteiligung stets weiter und reagieren auf neue rechtliche oder steuerliche Herausforderungen mit neuen Lösungen. In der Stiftung wird die gesamte Verwaltung der Mitarbeiterbeteiligung, sowohl für das österreichische Modell als auch für die internationalen Varianten, gebündelt. Lückenlose Transparenz, effiziente Verwaltung und umfassende Information aller Beteiligten prägen unsere Arbeit.

Die Besonderheit „unserer“ Mitarbeiterbeteiligung manifestiert sich auch in der Präsenz bei der Hauptversammlung der voestalpine AG. Der Vorstandsvorsitzende der Stiftung stimmt hier im Auftrag aller mehr als 20.000 am Konzern beteiligten MitarbeiterInnen ab – das gebündelte Stimmrecht bringt den Willen der Belegschaft zum Ausdruck, eine Stimme, der auch Bedeutung zugemessen wird: Die Mitarbeiterbeteiligung ist mittlerweile der zweitgrößte Einzelaktionär des Konzerns.

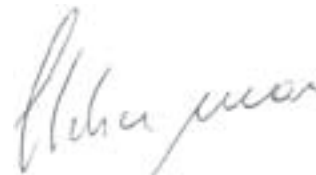
Der Erfolg der voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung beruht natürlich auch auf der ungebrochenen Unterstützung von Konzernmanagement und Konzernbetriebsrat, doch die eigentliche und letztendlich entscheidende Basis des gesamten Modells bildet die flächendeckende Zustimmung seitens der MitarbeiterInnen: Sie sind es, die mit ihrem finanziellen Einsatz und vor allem mit ihrem Vertrauen diese nunmehr zehnjährige Erfolgsgeschichte möglich machen. Dieses Vertrauen ist uns in der Stiftung Auftrag und Motivation zugleich, die Mitarbeiterbeteiligung auch in Zukunft mit vereinten Kräften weiterzuentwickeln.



Walter Hofstadler
Vorsitzender



Karl Mitterlehner
stv. Vorsitzender



Max Stelzer
geschäftsf. Vorstand

„In dem Geist der ersten 10 Jahre soll es die nächsten 10 weitergehen.“

CEO Wolfgang Eder und Konzernbetriebsratsvorsitzender Hans-Karl Schaller über das Geheimnis des Erfolges der voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung, über die Zukunft derselben und über den einen oder anderen Horizont, der in den letzten 10 Jahren erweitert wurde.



Die voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung feiert ihr zehnjähriges Bestehen. Was wünschen Sie ihr zum Geburtstag?

Hans-Karl Schaller

Unsere Mitarbeiterbeteiligung ist ein Musterbeispiel für innerbetriebliche Zusammenarbeit, für die Übertragung des sozialpartnerschaftlichen Prinzips auf die betriebliche Ebene – ich wünsche mir, dass sie eine Vorbildwirkung hat für den ganzen Konzern und darüber hinaus ... und das noch für viele Jahre.

Wolfgang Eder

Dem kann ich mich nur anschließen – ich wünsche der Mitarbeiterbeteiligung und uns selbst, dass es uns gelingt, in dieser unglaublich konstruktiven und effizienten Form weiterzuarbeiten. Und ich wünsche mir auch, dass sie zu einem viel breiteren

Modell wird für Europa, denn wir werden in Europa auf lange Sicht alle Möglichkeiten ausschöpfen müssen, damit unsere Industrie in europäischen Händen bleibt.

Was, glauben Sie, ist das Erfolgsgeheimnis der voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung?

Schaller

Dass es uns gemeinsam gelungen ist, ein so einzigartiges Modell zu entwickeln, über Interessengegensätze hinweg. Das ist schon etwas Besonderes, unsere Mitarbeiterbeteiligung ist heute ein Vorbild in Österreich, mehr noch – sie wird europaweit diskutiert!

Eder

Was mich besonders freut, ist – bei allen unterschiedlichen Positionen, die es zwischen Betriebsrat und Vorstand gibt –, dass es keine Divergenzen gegeben hat, wenn es

letztlich ans Eingemachte gegangen ist, um grundsätzliche Fragen, was die Mitarbeiterbeteiligung betrifft.

Gehen wir zurück zu den Grundsätzen, zurück ins Jahr 2000. Wann sind Sie persönlich zum ersten Mal mit der Mitarbeiterbeteiligung in Berührung gekommen? Waren Sie von Anfang an „Feuer und Flamme“ für dieses Projekt oder haben Sie sich dieser Begeisterung eher langsam angenähert?

Eder

Ich war von der frühesten Phase an mit dabei und ein massiver Verfechter der Mitarbeiterbeteiligung – wir brauchten ja damals im Jahr 2000 neue Kernaktionäre. Wir waren eigentlich im Vorstand, das war schon zu Peter Strahammers Zeiten so und auch dann bei Franz Struzl, immer alle der Meinung, dass die Mitarbeiterbeteiligung großen Sinn macht. Unsere Kollegen auf der Betriebsratsseite hatten es da erheblich schwerer. Ich habe das damals sehr bewundert, wie es unseren Betriebsräten gelungen ist, die Gewerkschaft davon zu überzeugen, dass die Mitarbeiterbeteiligung etwas wirklich Sinnvolles ist.

Schaller

Auch ich war von Anfang an Feuer und Flamme – damals war ich noch in der zweiten Reihe, da sind andere viel weiter vorne gestanden als ich. Das war Knochenarbeit damals, wir mussten ja auf die Kritiker aus der Gewerkschaft eingehen, wir konnten ja nicht einfach so drüberfahren, auch wenn wir noch so überzeugt waren von unserer Idee und mit so viel Herzblut bei der Sache, es ist ja schließlich um die Zukunft unserer voestalpine gegangen! Mit der Zeit ist es uns tatsächlich gelungen, die Stimmung zu drehen – vor allem, weil die Kritiker gesehen haben, dass es uns um die Mitarbeiter geht, um das langfristige strategische Eigentum, die Bündelung der Stimmrechte.

Eder

Ich kann mich noch gut erinnern – ich habe ja unser Modell auf den halbjährlichen Roadshows präsentiert – da war ein gewisser Stolz, aber irgendwie war mir auch ein wenig mulmig zumute, eben weil es ein so neues,

ungewöhnliches Modell war. Aber es ist gut angekommen bei den Investoren damals. Und wissen Sie, warum? Die Tatsache, dass die Mitarbeiter mit ihrem Geld Aktien des eigenen Unternehmens kaufen, das war und ist für Investoren ein starkes Signal – ein Nachweis dafür, wie groß das Vertrauen der Mitarbeiter in das Unternehmen ist und wie solide dieses demzufolge sein muss.

Dabei könnte man doch vermuten, dass es gerade Investoren nicht unbedingt begrüßen würden, wenn viele Aktien in Mitarbeiterhand sind ...

„Wir haben da eine Brücke geschlagen zwischen Unternehmertum und Belegschaft, die viele für unmöglich gehalten haben.“

Wolfgang Eder

Eder

Da gibt es auch eine klare Grenze aus Investorensicht, die liegt irgendwo bei 15 %. Eine Mitarbeiterbeteiligung, die darüber hinausgeht, in Dimensionen von 25 oder 30 %, die würde wohl als Bedrohung für die Freiheit des Unternehmens gesehen werden.

Das heißt, 15 % sind aus Ihrer Sicht, Herr Eder, das Ende der Fahnenstange ...

Eder

Ja, so um die 15 % – das ist für mich die ideale Dimension. Dann hätten wir auch die Freiheit, jederzeit eine ordentliche Kapitalerhöhung zu machen, ohne die Mitarbeiterbeteiligung zu gefährden, das heißt unter die wichtige 10%-Grenze zu fallen. Wir haben ja die Verantwortung, jederzeit für eine ausreichende Finanzierung des Unternehmens zu sorgen; da ist es gut, dass wir hier Spielraum haben.

**Wo liegt für Sie die Grenze, Herr Schaller?
Können Sie sich 25 % vorstellen?**

Schaller

Vorstellen kann ich mir alles, auch 25 % plus eine Aktie (lacht). Aber mir ist wichtig, dass wir diese erste Grenze, die wir erreicht haben, die 10 %, auch langfristig halten. Dann können wir im Falle einer feindlichen Übernahme nie von der Börse genommen werden. Um diese Schutzfunktion langfristig zu sichern, braucht es einen gewissen Spielraum, das stimmt, aber was von zentraler Bedeutung ist: Wir müssen den Spielraum, den wir jetzt haben, nicht nur halten, sondern auch erweitern!

„Die langfristigen,
strategischen Aspekte sind
wichtig und nicht der
kurzfristige, mögliche Profit.“

Hans-Karl Schaller

Eder

Da bin ich Ihrer Meinung – wir müssen den Ausbau der Mitarbeiterbeteiligung um das eine oder andere Prozent durchaus noch weiter forcieren. Was mich dabei besonders freut, ist, dass es da auch von Seiten der Mitarbeiter einen gewissen Druck gibt, die Mitarbeiterbeteiligung auszubauen; sie sind durchaus bereit, noch mehr Geld für das Unternehmen in die Hand zu nehmen und zu investieren – etwas Besseres kann einem Vorstand gar nicht passieren.

Schaller

Weil Sie die Mitarbeiter ansprechen – da hat es meiner Meinung nach eine bedeutende Entwicklung gegeben. Früher hat sich doch keiner wirklich mit Aktien beschäftigt, heute schauen die Mitarbeiter fast täglich auf den

Börsenkurs. Mehr noch: Sie wissen auch, dass es bei unserer Mitarbeiterbeteiligung um langfristige Entwicklungen geht. Ich erinnere nur daran, dass viele Mitarbeiter auch in der Krise in Aktien investiert haben, in dem Wissen und Vertrauen, dass es bald wieder bergauf geht. Und das ist genau das, was uns Belegschaftsvertretern wichtig ist – die langfristigen, strategischen Aspekte und nicht unbedingt der kurzfristige, mögliche Profit.

Eder

Wenn ich früher in den Betrieb gekommen bin, dann ist es meistens um die Sicherheit der Arbeitsplätze gegangen, um Investitionen; heute fragen mich die Mitarbeiter am Hüttenflur, wie sich der Kapitalmarkt, unser Aktienkurs usw. entwickelt, ich finde das faszinierend! Das hat zu einem ganz anderen Verständnis geführt, warum der Kapitalmarkt wichtig ist für uns und keine Bedrohung, wenn man ihn richtig nutzt.

Verständnis ist ein gutes Thema: Hat die Mitarbeiterbeteiligung auch zu einem besseren Verständnis geführt zwischen Betriebsrat und Vorstand?

Eder

Also, es hat schon jeder noch seine ihm eigene Verantwortung und seine Rolle im Unternehmen, daran kann und soll auch die Mitarbeiterbeteiligung nichts ändern. Aber sie hat, glaube ich, schon auf beiden Seiten den Horizont und das Verständnis erweitert.

Schaller

Da hat sich schon was getan, ja. Wir gehen sehr respektvoll miteinander um. Nur ein Beispiel: Wir haben ja im Rahmen der Mitarbeiterbeteiligung auch ein zusätzliches Mitglied im Aufsichtsrat, aber wir haben das von Betriebsratsseite her nie als Machtposition gesehen, als Druckmittel.

Eder

Dass wir beim Thema Mitarbeiterbeteiligung auch unter schwierigsten Verhältnissen vernünftig miteinander umgehen können, das haben wir ja die letzten zwei Jahre über bewiesen, da hat es nie den Versuch gegeben, über die Mitarbeiterbeteiligung

in irgendeine Richtung Druck auszuüben, weder von der einen noch von der anderen Seite.

Die Mitarbeiterbeteiligung hat also auch integrative Funktion, wenn man so will ...

Eder

Ja, ganz sicher, aber ich denke da auch an eine andere Integration, die von BÖHLER-UDDEHOLM in das Modell der Mitarbeiterbeteiligung nämlich. Da hat es ja anfangs viele Diskussionen gegeben, ich kann mich noch erinnern, wie damals Max Stelzer mit seinen Kollegen auf Roadshows gegangen ist; eine richtige Tour war das, aber hoch-effizient; es hat kein Jahr gedauert, bis BÖHLER-UDDEHOLM – mit Überzeugung – mit im Boot war.

Schaller

Spannend ist in diesem Zusammenhang auch die Internationalisierung – wie wir gesagt haben, wir schauen auch mal über die Grenze, mit ersten Pilotversuchen. Mittlerweile haben sich in den ersten 33 Unternehmen in Holland, Deutschland und England 15 % der Belegschaft beteiligt, damit hat keiner gerechnet ...

Stichwort Internationalisierung: Was ist da geplant in den nächsten Jahren?

Eder

Wir wollen gemeinsam mit dem Management der Mitarbeiterbeteiligung in den nächsten Jahren internationaler werden. Das ist nicht einfach, die gesetzlichen Unterschiede zwischen den Ländern sind groß und komplex, da braucht es einiges an Vorbereitung. Und es hängt auch immer ab von dem Engagement der jeweiligen Gesellschaft.

Schaller

Und das ist, glaube ich, auch das Schwierige. Es geht ja nicht nur darum, dass man den Kollegen außerhalb Österreichs die Mitarbeiterbeteiligung erklärt und schmackhaft macht, sondern es geht darum, dass man ihnen das Gefühl gibt: „Ihr seid ein Teil des Konzerns, ihr gehört dazu.“ Das ist echte Entwicklungsarbeit! Da geht es um eine gemeinsame Identität.



„Die Mitarbeiterbeteiligung ist ein unmittelbarer Ausdruck des Glaubens an die Zukunft.“

Wolfgang Eder



„Für mich ist sie eine der größten sozialpartnerschaftlichen Errungenschaften auf betrieblicher Ebene überhaupt.“

Hans-Karl Schaller

Stärkt Ihrer Meinung nach die Mitarbeiterbeteiligung die Marke voestalpine?

Eder

Sie stärkt zweifellos das Image, vor allem nach innen – sie ist ja ein unmittelbarer Ausdruck des Glaubens an die Zukunft. Das Commitment „Das ist mein Unternehmen“ wird verstärkt und das ist unendlich viel wert. Wenn die Mitarbeiter das Unternehmen als „ihr“ Unternehmen wahrnehmen, dann brauche ich nicht mehr nachdenken darüber, ob die Menschen jetzt engagiert sind oder nicht, dann ist das selbstverständlich.

Schaller

Ich glaube, die Marke voestalpine setzt sich aus mehreren Elementen zusammen; das sind vor allem unsere Mitarbeiter, die innerbetriebliche Sozialpartnerschaft, die Qualität der Produkte, die Beziehungen zu unseren Kunden. Und ein Stein in diesem großen Ganzen, einer, der da auf besondere Weise, wie ich finde, herausleuchtet, ist eben die Mitarbeiterbeteiligung. Aber in Summe spielt alles zusammen.

Es gibt österreichweit, vielleicht sogar europaweit keine Mitarbeiterbeteiligung in dieser Qualität bzw. Dimension. Warum ist das so?

Schaller

Für mich ist sie eine der größten sozialpartnerschaftlichen Errungenschaften auf betrieblicher Ebene überhaupt. Und dazu braucht es großes Vertrauen, das gibt es in vielen Unternehmen nicht in dem Ausmaß, wie es das bei uns gibt.

Eder

Was die Mitarbeiterbeteiligung betrifft, sind wir Benchmark, das ist ganz klar. Wir haben da eine Brücke geschlagen zwischen Unternehmertum und Belegschaft, die viele für unmöglich gehalten haben, wir sind da echte Vorreiter. Das Interessante ist ja, es kommen in letzter Zeit auch immer mehr andere österreichische Unternehmer und Unternehmerinnen zu mir und fragen mich, wie wir das mit der Mitarbeiterbeteiligung machen. Da tut sich etwas, der Erfolg, den wir haben, zieht seine Kreise.

Jetzt dürfen Sie sich noch etwas wünschen hinsichtlich der Mitarbeiterbeteiligung, und zwar vom jeweils anderen. Herr Schaller, was wünschen Sie sich von Herrn Eder für die nächsten 10 Jahre?

Schaller

Ich wünsche mir, dass wir gemeinsam schauen, dass wir in jedem Fall über den 10 % bleiben. Und dass die Zusammenarbeit so positiv bleibt, wie sie jetzt ist.

Und welcher ist Ihr Wunsch, Herr Eder, an Herrn Schaller?

Eder

Ich kann mich da nur anschließen, ich wünsche mir, dass es uns gelingt, diese äußerst konstruktive Art, miteinander umzugehen, fortzuführen. Es wird immer komplexer, wir werden immer internationaler; die Wahrscheinlichkeit, dass wir da oder dort unterschiedlicher Meinung sind, wird größer. Aber das ist auch kein Problem, das Wichtige ist, dass wir gemeinsam für alles eine Lösung finden, und das wird immer gelingen. In dem Geist der ersten 10 Jahre soll es die nächsten 10 weitergehen!

Wolfgang Eder

beginnt 1978 seine Tätigkeit in der VOEST-ALPINE AG. 1995 koordiniert er den Börsengang des Unternehmens. Im selben Jahr wird er in den Vorstand der VOEST-ALPINE STAHL AG berufen. Seit 2001 hat er die Leitung der Division Stahl inne, seit 2004 ist Wolfgang Eder zudem Vorsitzender des Vorstandes der voestalpine AG. Und er ist Miteigentümer des voestalpine-Konzerns.

Hans-Karl Schaller

tritt 1982 in die VOEST-ALPINE AG ein. Seine Betriebsratstätigkeit nimmt er 1993 auf. Seit dem Jahr 2005 ist er Arbeiterbetriebsratsvorsitzender der voestalpine Stahl GmbH, seit 2008 Vorsitzender des Zentral-, Konzern- und Europabetriebsrates. Und er ist Miteigentümer des voestalpine-Konzerns.



Vom österreichischen Stahlerzeuger zum internationalen Verarbeitungskonzern. Die Geschichte der voestalpine 2000–2010.

Der Aufbau der voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung fällt in einen Zeitraum, der von einer rasanten Entwicklung des Konzerns geprägt ist. Aus einem österreichischen Stahlerzeuger mit einigen wenigen Standorten im Ausland und einem Staatsanteil von knapp 40 % wird binnen 10 Jahren ein internationaler Konzern mit rund 360 Produktions- und Vertriebsgesellschaften in über 60 Ländern, der zu 100 % in privater Hand ist.

Neue Struktur, neue Strategie, neue Eigentümerschaft

Die voestalpine wird in diesem Zeitraum nicht nur neu strukturiert, sondern auch strategisch neu positioniert: Die Verlängerung der Wertschöpfungskette, die in den späten 1990er Jahren begonnen wurde, wird zu Beginn des Jahrtausends konsequent weiterverfolgt. Damit ist auch eine starke Internationalisierung verbunden. Besonders die Division Automotive (seit 2002) und der Erwerb der BÖHLER-UDDEHOLM-Gruppe (Division Edelstahl) im Jahr 2007 tragen wesentlich zur Internationalisierung der voestalpine bei. Auch die Eigentümerstruktur des Konzerns ist einer grundlegenden Wandlung unterworfen. Im Jahr 2003 wird die vollständige Privatisierung des seit 1995 an der Börse notierten Unternehmens eingeleitet, mit 2005 ist die voestalpine zur Gänze im Privatbesitz.



Die voestalpine im Jahr 2010

Im Jahr 2010 ist die voestalpine ein erfolgreicher internationaler Konzern mit einer Vielzahl von spezialisierten und flexiblen Unternehmen, die hochwertige Stahlprodukte fertigen, verarbeiten und weiterentwickeln. Rund 40.000 MitarbeiterInnen, von denen mehr als die Hälfte außerhalb Österreichs beschäftigt sind, tragen zum Erfolg des Konzerns bei. Neben der Stahlerzeugung und Flachstahlfertigung (Division Stahl) konzentriert sich die Weiterverarbeitung auf den Bereich Edelstahlprodukte (Division Edelstahl), die Erzeugung von Rohren und Profilen (Division Profilform), die Herstellung von Schienen und Weichen (Division Bahnsysteme) und die Automobilzulieferindustrie (Division Automotive). Die voestalpine ist heute weltweit Nummer 1 in der Weichtechnologie und bei speziellen Edelstählen, etwa bei Werkzeugstahl, führender Partner der Hausgeräte- und Energieindustrie, z. B. bei anspruchsvollen Grobblechen und Nahtlosrohren, und europäische Nummer 1 bei hochwertigem Stahlband, Schienen, Spezialrohren und -profilen, veredeltem Draht sowie einer der führenden europäischen Anbieter von automotiven Komponenten.

Der Wandel in Zahlen. Die voestalpine im Jahr 2000 ist eine ganz andere als die voestalpine im Jahr 2010.

	2000	2010
Strategie	Stahlerzeuger	Stahlerzeuger und -verarbeiter
Divisionen	2	5
Staatsanteil	38,8 %	0 %
Free Float	38,5 %	62,9 %
Mitarbeiterbeteiligung	0 %	13,3 %
MitarbeiterInnen* (gesamt/international)	15.228/2.153	39.406/20.788
Umsatz	€ 2,7 Mrd.	€ 8,5 Mrd.**
EBIT	€ 153 Mio.	€ 352 Mio.**
Eigenmittel	€ 1.430 Mio.	€ 4.262 Mio.**
Börsenwert	ca. € 1 Mrd.	ca. € 5,8 Mrd.

* Personalstand ohne Lehrlinge
 ** Zahlen des Geschäftsjahres 2009/10



Die Geschichte

Die Entwicklung der
voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung.



Da ist uns schon etwas Besonderes gelungen.

Mir hat die Idee einer Mitarbeiterbeteiligung von Anfang an gefallen – wir mussten im Jahr 2000 etwas gegen den drohenden Verkauf der VOEST-ALPINE unternehmen. Aber unsere Mitarbeiterbeteiligung war keine „g'mahte Wiesn“, der Widerstand war anfangs groß.

Viele BetriebsratskollegInnen waren skeptisch und auch in der Gewerkschaft waren etliche dagegen, darunter kluge Köpfe, nicht nur die üblichen Neinsager. Aber wir haben uns damals nicht abbringen lassen, ich habe meine Kontakte in der Metallergewerkschaft genutzt und auch in der ÖIAG, um das Thema voranzubringen. Wir haben ja damals auch die Zustimmung der Sozialpartner für die Öffnungsklausel im Kollektivvertrag gebraucht.

Die Frage war außerdem: Wie werden unsere eigenen Leute – vor allem die ArbeiterInnen – darauf reagieren? Die haben ja weniger verdient als die Angestellten und viele hatten nie mit Aktien zu tun, das war für sie komplettes Neuland. Und jetzt kommen wir daher und wollen etwas von ihrer Kollektivvertragserhöhung einbehalten und in Aktien umwandeln. Da gab es für uns damals nur eins: Wir haben unsere Leute informiert und mit ihnen diskutiert, diskutiert und wieder diskutiert. Das war nicht leicht, diese komplexe Thematik zu erklären. Aber wir haben das damals ganz gut hingekriegt, glaube ich.

Auf der anderen Seite die Verhandlungen mit den UnternehmensvertreterInnen – da hat es schon einiges an Differenzen gegeben, auch wenn wir nach außen geeint aufgetreten sind. 2003 hat dann unsere Mitarbeiterbeteiligung als „strategisches Eigentum“ einen massiven Schub bekommen, durch das „Minerva“-Projekt der ÖIAG, den geplanten heimlichen Verkauf der voestalpine-Anteile an Magna, das aufgefliegen ist. Ich erinnere mich an die vielen Aktionen, die wir gesetzt haben, die Fahrten nach Wien, die Demonstrationen, die Menschenkette, die Mahnwache gegen den Ausverkauf der voestalpine. Das war eine spannende Zeit, damals haben wir über ein Jahr lang die Medien beschäftigt und viele Menschen für unsere Belange und Interessen gewinnen können.

Rückblickend ist die Mitarbeiterbeteiligung eine einzige Erfolgsgeschichte – aber es steckt viel Arbeit dahinter, viele Gespräche, viele Verhandlungen. Da ist uns schon etwas Besonderes gelungen, das muss man ganz klar sagen. Wir waren die Ersten in Österreich, die eine Mitarbeiterbeteiligung in dieser Form und in dieser Größenordnung zuwege gebracht haben. Und darauf bin ich schon ein wenig stolz.

Helmut Oberchristl

hat 1959 in der VOEST als Lehrling begonnen. Nach seiner Zeit als Jugendvertrauensrat wurde er 1974 Mitglied und 1987 Vorsitzender des Arbeiterbetriebsrates der voestalpine Stahl GmbH. Von 2000 bis 2005 war er Vorsitzender des Konzern- und Europabetriebsrats. Oberchristl war einer der ersten Wegbereiter der voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung.

Wir sind damals absolute Pioniere gewesen.

Ich kann mich noch gut an den ersten Termin erinnern, im Mai 2000 – Generaldirektor Strahammer hat Helmut Oberchristl, Fritz Sulzbacher, Erhard Koppler und mich in sein Büro gebeten und angeregt, ein Modell für eine Mitarbeiterbeteiligung zu entwickeln. Eine Beteiligung, die MitarbeiterInnen zu echten AktionärInnen werden lässt und sie langfristig an das Unternehmen bindet – als stabile, verlässliche MiteigentümerInnen. Das war nicht unumstritten zur damaligen Zeit. Es gab Stimmen, die vor einem „jugoslawischen Rätemodell“ gewarnt haben, vor der drohenden Einflussnahme der Belegschaft auf Unternehmensentscheidungen.

Wir sind damals absolute Pioniere gewesen, das muss man schon sagen. Es gab keine Vorbilder, keine vergleichbaren Modelle, an denen wir uns hätten orientieren können. Und es gab eine ganze Reihe von Interessengruppen, die es zu überzeugen galt. Auf der einen Seite die Gewerkschaft und die BetriebsrätInnen. Und auf der anderen Seite die FunktionärInnen der Wirtschaftskammer – auch wenn hier der Widerstand nicht so groß war. Trotzdem waren viele Gespräche notwendig, viele Fahrten nach Wien. Ganze fünf Fachverbände haben damals der Öffnungsklausel im Kollektivvertrag zustimmen müssen.

Auch im Unternehmen selbst, im Vorstand und im Management, waren anfangs nicht alle Feuer und Flamme. Aber Generaldirektor Strahammer war davon überzeugt und hat die Linie vorgegeben und wir haben den Weg Schritt für Schritt geebnet. Und das war kein leichter Weg, vor allem das erste Jahr: Wir mussten unser Modell auch aktien- und unternehmensrechtlich absichern und von GutachterInnen prüfen lassen, da war ich ganz schön viel unterwegs damals. Als wir dann das Modell fertig hatten, haben wir uns auf Wanderschaft begeben und es präsentiert, die MitarbeiterInnen mussten ja geschlossen zustimmen. Und da gab es schon viele kritische Stimmen – Hut ab vor den BetriebsrätInnen, die sind da fast missionarisch von einer Betriebsversammlung zur nächsten getingelt und haben sich den Fragen der Leute gestellt.

Der Prozess der Entwicklung war nicht immer harmonisch – er ist auch manchmal auf der Kippe gestanden. Letztendlich aber ist etwas Gutes herausgekommen. Ich glaube, das zeichnet uns in der voestalpine aus, dass es eine Atmosphäre gibt, in der man gemeinsam Ideen diskutieren und entwickeln kann, trotz aller Interessenunterschiede. Heute gilt unsere Mitarbeiterbeteiligung national und international als Vorzeigemodell.



Heinz Rittenschober

Heinz Rittenschober hat 1963 als Sachbearbeiter in der VOEST begonnen und war von 1989 bis 2006 mit dem Personalmanagement betraut, zuerst in der M+A Holding und in der VOEST-ALPINE STAHL AG und dann als Personalverantwortlicher der voestalpine AG. Rittenschober hat mit seinem Einsatz mitgewirkt, den Weg für die voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung zu ebnen.

Die Ereignisse im Überblick. Die Entwicklungsphasen der voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung.

Der Aufbau der voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung ist eine kontinuierliche Entwicklung, die sich im Großen und Ganzen in 4 Phasen untergliedern lässt.

Jahr	voestalpine AG Privatisierung	voestalpine AG Aktien	Mitarbeiterbeteiligung Aktivitäten
2000	Regierungsübereinkommen zur Privatisierung von Staatsbeteiligungen Beschluss des ÖIAG-Gesetzes ÖIAG-Anteil an der voestalpine 38,8 %		Beginn der Gespräche Vorstand – Betriebsrat und der Arbeitsgruppen Zusatzkollektivvertrag November 2000
2001	ÖIAG-Anteil 37,8 %		
2002	ÖIAG-Anteil 34,7 %	Kapitalerhöhung um 20 %	Zusatzkollektivvertrag November 2002
2003	Novelle zum ÖIAG-Gesetz Geheimprojekt „Minerva“ zur Übernahme der voestalpine Privatisierung der voestalpine (Verkauf von 19,7 % und 15 % Wandelanleihe) ÖIAG-Anteil 15 % (in Wandelanleihe)		Zusatzkollektivvertrag November 2003
2004			voestalpine Polynorm (NL)
2005	Endgültige Privatisierung der voestalpine durch Umsetzung der Wandelanleihe ÖIAG-Anteil 0 %	Wandelanleihe der voestalpine: bis max. 10 %	Zusatzkollektivvertrag November 2005
2006		Aktiensplit im Verhältnis 1:4	
2007			Zusatzkollektivvertrag November 2007
2008			Konzept „Mitarbeiterbeteiligung international“ Zusatzkollektivvertrag November 2008
2009		Bedingte Kapitalerhöhung um 2 % für Mitarbeiterbeteiligung	Pilotversuch in GB und D für „Mitarbeiterbeteiligung international“
2010		Wandelanleihe aus 2005: Kapitalerhöhung um insges. 4,7 %	Umsetzung „Mitarbeiterbeteiligung international“ in GB und D

Mitarbeiterbeteiligung Modelle	Mitarbeiterbeteiligung Volumen	Mitarbeiterbeteiligung Entwicklungsphasen
		PHASE 1 Die Entwicklung der Mitarbeiterbeteiligung
Modell I	5,00 %	
		PHASE 2 Der Aufbau der Mitarbeiterbeteiligung
Modell II	6,50 %	
Modell III	10,20 %	
Modell voestalpine Polynorm (NL)		Die Internationalisierung der Mitarbeiterbeteiligung (voestalpine Polynorm)
Modell IV	10,30 %	PHASE 3 Der Ausbau der Mitarbeiterbeteiligung
Modell V	10,50 %	
		Die Internationalisierung der Mitarbeiterbeteiligung (Konzept)
Modell VI	12,60 %	
Modell international (GB, D)		PHASE 4 Die Internationalisierung der Mitarbeiterbeteiligung (Umsetzung)
	12,4 % (+0,9 % Privataktien = 13,3 %)	

Wie alles beginnt. Die Geburtsstunde der voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung.

Im Jahr 2000 beschließt die Bundesregierung den Verkauf von Industriebeteiligungen der Republik Österreich. Die künftige Eigentümerstruktur der voestalpine ist unklar – Betriebsrat und Unternehmensführung sind sich einig: Rasches Handeln ist gefragt. Eine Beteiligung der MitarbeiterInnen am Unternehmen soll die künftigen Eigentumsverhältnisse stabilisieren.

Die Privatisierung der voestalpine

Die voestalpine im Jahr 2000 ist nicht vergleichbar mit der voestalpine im Jahr 2010. Damals beschäftigt das Unternehmen rund 15.000 MitarbeiterInnen, die vor allem in Österreich Stahl und Schienen produzieren – ausländische Töchter gibt es nur wenige. Im Jahr 2000 ist die voestalpine noch zu 38,8 % im Besitz der staatlichen ÖIAG, mit einer rund 20%igen wechselseitigen Beteiligung am Schwesterkonzern VA-Tech. Die Privatisierung des Unternehmens, die 1995 mit dem Börsengang eingeleitet worden ist, gewinnt im Frühjahr 2000 plötzlich an Dynamik: Die damalige Bundesregierung (ÖVP/FPÖ) beschließt den Verkauf von Staatsbeteiligungen an Unternehmen, die von der ÖIAG (Österreichische Industrieholding AG) verwaltet werden. Auch wenn es für den Verkauf der Anteile an der voestalpine noch keine zeitliche Vorgabe gibt – an der vollständigen Privatisierung zweifelt zu dieser Zeit niemand mehr.

Eine Idee nimmt Gestalt an

Unternehmensleitung und Belegschaftsvertretung der voestalpine reagieren rasch und rufen zum intensiven Nachdenken über mögliche künftige Eigentümerstrukturen auf. Das Management spricht sich damals für die vollständige Privatisierung aus, die Belegschaftsvertretung hingegen für eine Sperrminorität von 25 % plus 1 Aktie in der Hand des Staates. Trotz dieser unterschiedlichen Positionen steht das gemeinsame Ziel außer Streit: Die voestalpine braucht stabile Eigentümer, die an einer strategischen Entwicklung des Konzerns inwv selbst einen maßgeblichen Aktienanteil am Unternehmen erwerben, als stabile, verlässliche AktionärInnen.

Das kann man durchaus als historischen Moment bezeichnen: Am 12. Juni 2001 unterschreiben Helmut Oberchristl (links) und Peter Strahammer (rechts) die erste Betriebsvereinbarung.



Komplettes Neuland

Ein bedeutender Aktienanteil in der Hand der Belegschaft soll die gewünschte Stabilität für die künftige Entwicklung des Konzerns bringen – angestrebt wird eine Anteilshöhe von mindestens 10 % (siehe Infobox). Die handelnden Personen in der voestalpine betreten damals komplettes Neuland: Die Idee einer strategischen Mitarbeiterbeteiligung bei einem großen, erfolgreichen Konzern hat es in Österreich in dieser Form bis dato noch nicht gegeben. Da verwundert es nicht, dass sich viele mit dieser neuen Idee erst nach und nach anfreunden müssen. So muss die Belegschaftsvertretung die damit verbundene gewerkschaftspolitische Bedeutung reflektieren, das Management wiederum diskutiert die Konsequenzen, wenn MitarbeiterInnen zu MiteigentümerInnen werden. Darüber hinaus müssen auch die Rahmenbedingungen für die Umsetzung eines derart komplexen Projektes geschaffen werden, was sich als zusätzliche Herausforderung erweist.

Vom stolzen Staatsbetrieb zum erfolgreichen Privatkonzern:

Die Entwicklung der Eigentumsverhältnisse der voestalpine AG von 1995 bis 2005

	ÖIAG	Mitarbeiterbeteiligung
Okt. 1995	Börsengang, ÖIAG verkauft 31,7 % der voestalpine AG (ÖIAG: 43,4 %)	
Feb. 1996	ÖIAG verkauft 4,6 % (ÖIAG: 38,8 %)	
Mai 2001	ÖIAG verkauft 1 % an VOEST (ÖIAG: 37,8 %)	
Juni 2001		1. Tranche der Mitarbeiterbeteiligung (5 %)
Mai 2002	20%ige Kapitalerhöhung bei der voestalpine, ÖIAG zieht zu 50 % mit, daher Reduktion der Anteile um 3,1 % (ÖIAG: 34,7 %)	Reduktion der Anteilshöhe durch Kapitalerhöhung von 5 % auf 4 %
März 2003		2. Tranche der Mitarbeiterbeteiligung (6,5 %)
Sept. 2003	ÖIAG verkauft 19,7 % und begibt 15 % als Wandelanleihe (ÖIAG: 15 %)	
Dez. 2003		3. Tranche der Mitarbeiterbeteiligung (10,3 %)
Sept. 2005	Vollständige Wandlung der Aktien, voestalpine zu 100 % privat	

Das Ziel: strategisches Eigentum in Mitarbeiterhand

Das Anliegen des damaligen voestalpine-Managements ist es, dass die MitarbeiterInnen direkt und persönlich AktionärInnen des eigenen Konzerns werden. Sie sollen mit dem Einsatz eigener finanzieller Mittel Aktien erwerben und so ihre Identifikation mit dem Unternehmen noch mehr als bisher steigern. Die Beteiligung über Aktien soll für die Belegschaft auch die Möglichkeit eröffnen, mittels Dividendenzahlungen und Kurssteigerungen am wirtschaftlichen Erfolg der voestalpine partizipieren zu können. Die Belegschaftsvertretung wiederum macht die Umsetzung eines derartigen Beteiligungsmodells davon abhängig, dass es mittels Stimmrechtsbündelung zur Ausbildung eines „strategischen Eigentums“ in der Hand der Belegschaft kommt. Nur die kontinuierliche Bündelung der Stimmrechte kann aus Sicht des Betriebsrates vor unerwünschten Eigentümerverhältnissen schützen und die Mitwirkungsmöglichkeit im Rahmen der Hauptversammlung der AktionärInnen gewährleisten.

Die Kräfte werden gebündelt

Auf der Grundlage dieser gemeinsam getragenen Zielsetzungen macht man sich im Sommer 2000 sogleich an die Ausarbeitung entsprechender Modellkonzepte. Da es damals in Österreich weder vergleichbare Beispiele für strategische Mitarbeiterbeteiligungen noch Literatur oder Beratungsangebote zum Thema gibt, gestaltet sich die Erarbeitung der rechtlichen und organisatorischen Grundlagen als überaus komplex. Von Beginn an werden alle Grundzüge der Mitarbeiterbeteiligung in gemeinsamen internen Arbeitsgruppen entwickelt – stets besetzt mit VertreterInnen des Managements und des Konzernbetriebsrates. Gemeinsam gewinnt man Schritt für Schritt Themenkompetenz und die Modellkonzepte werden immer konkreter.

10 % – die magische Marke

Eine Beteiligung von mindestens 10 % Anteilshöhe schützt vor einer feindlichen Übernahme – sie übersteigt laut österreichischem Aktienrecht die so genannte Squeeze-out-Grenze. Das bedeutet, dass ein Käufer das Unternehmen nicht von der Börse nehmen kann, solange mehr als 10 % der AktionärInnen gegen den Verkauf sind. Eine Beteiligung von mindestens 10 % wird oft auch als „poison pill“ bezeichnet, als Giftpille, die einem potentiellen Käufer die Kauflust mindern soll.



Mit der Zeit gewinnt die voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung an Profil: Im Fokus ist eine strategische Beteiligung in Mitarbeiterhand.

Ein Modell bahnt sich den Weg

Die Arbeitsgruppen denken über verschiedene Varianten nach, doch mit der Zeit favorisieren die damaligen Wegbereiter folgendes Modell: Die Problematik der Stimmrechtsbündelung bei individuellem Aktienerwerb soll über die Ausgestaltung von Treuhandverträgen gelöst werden. Die so gebündelten Stimmrechte sollen von einer Privatstiftung verwaltet und im Rahmen der Hauptversammlung der voestalpine AG repräsentiert werden. Damit scheint die Basis für die Bildung eines strategischen Eigentums in Mitarbeiterhand geschaffen. Da die MitarbeiterInnen individuelle EigentümerInnen ihrer Aktien sind, können sie über das Dividendenbezugsrecht direkt vom wirtschaftlichen Erfolg des Konzerns profitieren. Und siehe da: Obwohl es keine Garantie für eine Dividendenzahlung gibt, werden im voestalpine-Konzern seit dem Börsengang 1995 ausnahmslos jedes Jahr Dividenden ausgeschüttet.

Die Teilnahme am Erfolg der voestalpine

Ein weiterer Aspekt, an der positiven Entwicklung des Konzerns teilhaben zu können, soll die persönliche Mitnahme von Kursgewinnen sein. Wenn es bis zum Ausscheiden aus dem Konzern (dann erst können die Aktien veräußert werden) zur Steigerung des Kurswertes der Aktien kommt, dann können die MitarbeiterInnen, die ja EigentümerInnen der Aktien sind, diese Gewinn bringend verkaufen. Zusätzlich zu dieser Kopplung an die positive Unternehmensentwicklung wird die Aktienbeteiligung durch eine steuerliche Förderung noch attraktiver. Die Anwendung von Öffnungsklauseln im Rahmen von Kollektivvertragsabschlüssen ermöglicht die Nutzung dieser Förderungen. Mit der Zeit werden auch regelmäßig Aktienzuteilungen in Form von Prämien im Rahmen dieser steuerlichen Möglichkeiten angeboten.

Gewusst wie. Die Entwicklung der voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung.

Gut Ding will Weile haben, auch wenn die Zeit drängt. Vor allem auf Seiten der Belegschaftsvertretung werden ab dem Frühjahr 2000 umfangreiche Diskussionen über Sinn und Konsequenzen einer strategischen Beteiligung geführt. Damit nicht genug, müssen auch noch alle rechtlichen und organisatorischen Grundlagen für die Umsetzung dieses bis dato einzigartigen Modells geschaffen werden.

Diskutieren, diskutieren, diskutieren

Die voestalpine im Jahr 2000 ist ein wirtschaftlich erfolgreicher Konzern – mit einer entsprechend hohen Kapitalisierung an der Börse. Den Beteiligten wird schnell klar, dass der Aufbau einer strategischen Mitarbeiterbeteiligung nur unter Einsatz beträchtlicher finanzieller Eigenmittel der MitarbeiterInnen möglich ist. Doch das scheint kein leichtes Unterfangen – viele Fragen tauchen im Vorfeld auf: Widerspricht die langfristige Bindung von Entgeltbestandteilen der Belegschaft nicht den gewerkschaftspolitischen Forderungen nach Barzahlung und Unmittelbarkeit des Entgelts? Kann die Unsicherheit in der Eigentümerstruktur durch eine Mitarbeiterbeteiligung überhaupt verringert werden? Diesen und vielen weiteren Fragen stellt sich die Belegschaftsvertretung in den einzelnen Gesellschaften sowie den zentralen Gremien des Konzernbetriebsrates. Und auch mit den Gewerkschaften und Arbeiterkammern – hier ist die Kritik bisweilen besonders stark – wird heftig über die Folgen einer strategischen Mitarbeiterbeteiligung diskutiert. Die Kritiker argumentieren, dass im Konkursfalle zum Risiko des Arbeitsplatzverlustes auch noch das Risiko des Verlustes des persönlichen Kapitaleinsatzes hinzukomme.

Erste Erfahrungen mit Beteiligungen

Erste Erfahrungen mit Beteiligungen gibt es schon: Bereits im Jahr 1993 wurde den Angestellten einer Gesellschaft des Konzerns – der nunmehrigen voestalpine Stahl GmbH in

Linz – eine Form der finanziellen Beteiligung angeboten. Dieses Modell war ein so genanntes partialisches Darlehen, bei dem die Angestellten dem eigenen Unternehmen befristet und unter Zahlung von fixen und erfolgsabhängigen Zinsen Geld zur Verfügung gestellt haben. In diesem Modell konnte bereits erstmals die „Öffnungsklausel“ des Kollektivvertrages zur Finanzierung der Beteiligung genutzt werden, eine Idee, die man im Jahr 2000 wieder aufgreift. Und auch die 1993 gegründete Privatstiftung kann für die Administration der geplanten Mitarbeiterbeteiligung genutzt und weiterentwickelt werden.



Auch ein historischer Moment in der Geschichte der voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung: Nach dem Unterschreiben geht es ans Anschneiden des ersten Gugelhupfs.

Konzerninterne Arbeitsgruppen bringen den Erfolg

Im Jahr 2000 ist man beim Thema Mitarbeiterbeteiligung noch relativ allein auf weiter Flur – es gibt in Österreich nur wenige Modelle einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung (siehe Infobox) und von diesen ist keines auf die voestalpine anwendbar. Da es auch keine Literatur und kein Beratungsangebot zum Thema gibt, müssen sämtliche Grundlagen des angestrebten Modells konzernintern entwickelt werden. Kennzeichnend für den gesamten Entwicklungsprozess ist bis heute die gemeinsame Trägerschaft durch Management und Betriebsrat des Konzerns, diese zeigt sich bereits in der Konzeptionsphase: Alle konzerninternen Arbeitsgruppen zur Entwicklung der Grundlagen sind stets mit VertreterInnen des Managements und der Belegschaftsvertretung besetzt. Die von Anbeginn an gemeinsame Entwicklung des Modells, mit all seinen rechtlichen, personalpolitischen, organisatorischen und technisch-administrativen Facetten, ist einer der Eckpfeiler für die spätere Erfolgsgeschichte der voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung.

9 Monate intensiver Entwicklungsarbeit

Im Herbst 2000 beginnen die Arbeitsgruppen mit der Gesamtkonzeption der Mitarbeiterbeteiligung sowie die Untergruppen mit der Entwicklung der Berechnungsgrundlagen, begleitet von unzähligen Abstimmungsgesprächen zwischen Betriebsrat und Management des Konzerns. Parallel dazu werden Rechtsgutachten für Detailfragen zum Gesellschaftsrecht, Arbeitsrecht und Aktienrecht sowie Untersuchungsergebnisse von Wirtschaftsprüfern, Auskünfte der Finanzverwaltung und auch Informationen von anderen Gesellschaften, die punktuell Erfahrungen mit Beteiligungsmodellen haben, eingeholt. Es bedarf rund 9 Monate intensiver Entwicklung in den Arbeitsgruppen, bis dann die entsprechenden Beschlüsse im Management, im Konzernbetriebsrat und letztendlich auch im Aufsichtsrat der voestalpine AG gefasst werden und im Juni 2001 das fix und fertige Beteiligungsmodell unterzeichnet werden kann.

MAB

Mitarbeiterbeteiligung
ist nicht gleich

Mitarbeiterbeteiligung

Im Jahr 2000 (und daran hat sich bis heute nicht viel geändert) versteht man unter dem Begriff „Mitarbeiterbeteiligung“ vor allem eine bloße Gewinnbeteiligung, also eine Beteiligung von MitarbeiterInnen am Gewinn des Unternehmens in Form von Barzahlung (z. B. über Erfolgsprämien). Das Besondere an der Mitarbeiterbeteiligung der voestalpine ist, dass es sich hier um eine echte Kapitalbeteiligung, also eine Beteiligung der Belegschaft am Eigentum des Unternehmens, handelt.

Die Frage der Finanzierung

Um die angestrebten 10 % am Eigentum der voestalpine zu erlangen, braucht es ein sehr großes Volumen an Aktien. Möglich wird diese strategische Beteiligung nur durch den kontinuierlichen Aktienerwerb – und zwar von allen MitarbeiterInnen der voestalpine in Österreich. Unter dieser Prämisse wählen die Verantwortlichen damals den Weg über „Öffnungsklauseln“ des Kollektivvertrages für die Metallindustrie. Diese Öffnungsklauseln ermöglichen, nachdem die Kollektivvertragspartner auf nationaler Ebene (also die Sozialpartner) zugestimmt haben, den Abschluss von innerbetrieblichen Vereinbarungen. Im Rahmen dieser Betriebsvereinbarungen weichen die österreichischen voestalpine-Unternehmen von der allgemein gültigen KV-Erhöhung ab und verwenden die dadurch frei werdenden Mitteln für den Ankauf von Aktien, die sie an die Belegschaft weitergeben. Dadurch werden alle MitarbeiterInnen automatisch in das Beteiligungsmodell integriert: Sie nehmen eine vergleichsweise niedrigere Erhöhung der Löhne und Gehälter in Kauf und bekommen dafür ersatzweise laufend Aktien zugeordnet. Nur diese lückenlose Integration der gesamten österreichischen Belegschaft schafft die Basis für die benötigten Mittel.

Die Bündelung der Stimmrechte

Das Ziel, strategisches Eigentum in der Hand der Belegschaft zu vereinen, kann nur über den Weg der langfristigen Bündelung der Stimmrechte aller Aktien erreicht werden. Deshalb integrieren die Verantwortlichen in das Modell eine Treuhandschaft für die erworbenen Aktien. Die MitarbeiterInnen, die allesamt wirtschaftliche EigentümerInnen ihrer Aktien sind, geben das zivilrechtliche Eigentum, insbesondere das Stimmrecht, an die voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung weiter. Auf diesem Weg werden die Stimmrechte aller erworbenen Aktien gebündelt, die Stiftung kann stellvertretend für alle MitarbeiterInnen bei der Hauptversammlung des Konzerns auftreten. Neben diesen grundlegenden Modellbestandteilen muss in den Arbeitsgruppen auch noch die Frage geklärt werden, wie die in Österreich im Einkommensteuergesetz vorhandene steuerliche Begünstigung für Aktienzuteilungen bis maximal 1.460 Euro jährlich bestmöglich genutzt werden kann.

Das Prinzip Nachhaltigkeit

Damit die Mitarbeiterbeteiligung auch langfristig abgesichert ist, verpflichten sich die MitarbeiterInnen als MiteigentümerInnen am Konzern, ihre voestalpine-Aktien während der gesamten Beschäftigungsdauer im Konzern zu behalten. Erst nach Ausscheiden aus der voestalpine können sie ihre Aktien verkaufen. In den letzten drei Jahren haben 2/3 aller MitarbeiterInnen ihre voestalpine-Aktien zum Zeitpunkt des Austritts in der Stiftung belassen.



„Die Mitarbeiterbeteiligung ist eine gute Sache, da die Mitarbeiter den Betrieb gemeinsam tragen, als Eigentümer.“

Rosemarie Valland ist Kranführerin in der Produktion der VAE Eisenbahnsysteme GmbH. Sie hat 1983 im Unternehmen begonnen, als Mitarbeiterin in der Essensausgabe der Werksküche. In ihrer Freizeit ist sie gerne unter Menschen. Sie ist Mesnerin in der Stadtpfarrkirche Zeltweg. Und sie ist Miteigentümerin des voestalpine-Konzerns.

Ein Schlüssel zum Erfolg. Die Informationsarbeit rund um die voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung.

Man kann nicht nicht kommunizieren. Vor allem dann nicht, wenn man einer neuen Idee zum Durchbruch verhelfen will. Die konsequente, umfassende und offene Informationsarbeit zum Thema Mitarbeiterbeteiligung gegenüber der Belegschaft ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor – für die Einführung genauso wie für den laufenden Betrieb der voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung.

Strategische Mitarbeiterbeteiligung? Nie gehört!

Kommunikation ist wichtig. Ganz besonders bei völlig neuen, komplexen und folgenreichen Konzepten und Ideen. Das Modell der Mitarbeiterbeteiligung ist mit Sicherheit ein derartiges Konzept. Die Entwicklung einer strategischen Mitarbeiterbeteiligung erfordert besondere Anstrengungen – was die inhaltliche Konzeption, aber auch die Vermittlung der Idee betrifft. Der Ansatz, mit eigenem Aktienbesitz Stabilität und Sicherheit in die Unternehmensentwicklung zu bringen und zugleich am wirtschaftlichen Erfolg des Konzerns teilzuhaben, ist für die Belegschaft neu. Hier gilt es, vorweg die Grundsätze offen und transparent darzulegen.

Was ist und kann eine Aktie?

Beim Börsengang der voestalpine AG im Jahr 1995 gab es die Möglichkeit für MitarbeiterInnen, preislich reduzierte Aktien zu erwerben. Im Rahmen dieser einmaligen Aktion, von der 20 % der MitarbeiterInnen Gebrauch machten, wurde die Belegschaft auch über das Wesen einer Aktie informiert. Im Jahr 2000 macht man sich erneut daran, die Grundsätze einer Börsennotierung zu erläutern: Was ist eine Aktie? Wie wird diese gehandelt? Wie entsteht der Preis? Fragen wie diese wollen ebenso geklärt werden wie unterschiedliche aktienrechtliche Aspekte, die Stimmrechtsausübung bei der Hauptversammlung einer Aktiengesellschaft beispielsweise oder der Sinn einer Sperrminorität. Aktienbesitz hat damals im Jahr 2000 keinerlei Tradition in Österreich und ist mit Sicherheit kein alltägliches „Geschäft“ – für den Großteil der Bevölkerung und der voestalpine-Belegschaft genauso wenig wie für den Betriebsrat.

Die ersten Aktien für MitarbeiterInnen.

Beim Börsengang der voestalpine AG im Jahr 1995 nutzen 2.910 der damals 15.800 Beschäftigten das Angebot, preisreduzierte Aktien zu erwerben. Die MitarbeiterInnen kaufen damals 624.000 Aktien, was ca. 1,9 % der Stimmrechte entspricht.





Michael Durstberger, Arbeiterbetriebsratsvorsitzender der voestalpine Giesserei Linz GmbH beim Unterschreiben der Betriebsvereinbarung im Jahr 2003. Er hat nicht viel Zeit zum Posieren, im Hintergrund warten noch andere, bis sie dran sind mit dem Unterschreiben.

Breite Zustimmung

Bei jedem Modell müssen alle betreffenden Betriebsratskörperschaften und Geschäftsführungen unterschreiben. Beim Modell VI im Jahr 2008 sind das beispielsweise 68 Betriebsratskörperschaften und 39 Geschäftsführungen.

Information schafft Akzeptanz

Die Konstruktion der geplanten Mitarbeiterbeteiligung sieht eine Integration aller Beschäftigten vor, anders ist das strategische Modell schlicht und einfach nicht zu finanzieren – die abzuschließenden Betriebsvereinbarungen greifen demzufolge massiv in die Entgeltstruktur der Belegschaft ein. Dafür Akzeptanz bei den MitarbeiterInnen zu schaffen, erweist sich als die eigentliche Herausforderung bei der Implementierung und späteren Weiterentwicklung des Modells.

Die BetriebsrätInnen vor Ort können einer derart einschneidenden Mitarbeiterbeteiligung nur zustimmen und die Betriebsvereinbarung unterschreiben, wenn ihre jeweilige Belegschaft voll und ganz hinter dieser Idee steht – sie werden ja von den MitarbeiterInnen gewählt, um ihre Interessen zu vertreten. Vor allem den BetriebsrätInnen in den einzelnen Gesellschaften ist es zu verdanken, dass die Mitarbeiterbeteiligung binnen weniger Monate eine flächendeckende Akzeptanz erreicht – sie sind die zentralen VermittlerInnen des Konzeptes und sollen es auch während der nachfolgenden Weiterentwicklung bleiben.

Der Prozess der Entscheidungsfindung

Auch auf der Seite des Managements ist eine ausführliche Informationsarbeit von zentraler Bedeutung: Informationsrunden für Führungskräfte und PersonalmanagerInnen begleiten den gesamten Prozess. Die Informationsarbeit gestaltet sich vor allem auf Betriebsratsseite als intensive Aufgabe: Jede einzelne Betriebsratskörperschaft ist arbeitsrechtlich völlig eigenständig – es gibt keinerlei Durchgriffsrechte wie im Management. Bereits von Beginn an muss daher in den konzernalen wie auch regionalen Gremien der Belegschaftsvertretung ausführlich über jeden einzelnen Entwicklungsschritt in der Modellentwicklung diskutiert und auch abgestimmt werden. Für die Erläuterung und Abstimmung der endgültig ausverhandelten Modellgrundsätze werden schließlich am 17. Mai 2001 alle 300 BetriebsrätInnen des Konzerns in einer eigenen Konferenz versammelt: Die Grundsätze werden einstimmig beschlossen.

Umfassende interne Kommunikation

Ab September 2000 wird das Thema intensiv in den Betriebsratszeitungen an den diversen Standorten zur Sprache gebracht, ebenso im „mm“, dem Mitarbeitermagazin des Unternehmens. Bis Juni 2001, dem Zeitpunkt der endgültigen Fertigstellung des Modells und der Unterzeichnung der ersten Betriebsvereinbarung, erscheinen zahlreiche Artikel und Kommentare in den konzerninternen Medien. Das Ziel ist klar: Anstatt den MitarbeiterInnen ein fertiges Modell vorzusetzen und sie damit vor vollendete Tatsachen zu stellen, sollen sie ganz bewusst in den Prozess mit einbezogen werden, in die Diskussionen und die Phasen der Entwicklung.

*Es raschelt im Blätterwald:
Die voest Alpine-Mitarbeiterbeteiligung erfreut sich
von Anfang an auch reger medialer Aufmerksamkeit.*



Betriebsversammlungen und Diskussionen

Auch die provisorische Einbehaltung einer 1%igen Lohn- und Gehaltserhöhung ab November 2000 für die Finanzierung der strategischen Mitarbeiterbeteiligung wird von Beginn an detailliert erläutert. Nach der Unterzeichnung des ersten Modells im Juni 2001 werden in vielen Gesellschaften spezielle Betriebsversammlungen zum Thema Mitarbeiterbeteiligung durchgeführt bzw. bestehende Treffen um dieses komplexe Thema ergänzt. Viele dieser Vorträge und Diskussionsrunden werden gemeinsam von VertreterInnen des Konzernbetriebsrats und des voestalpine-Personalmanagements abgehalten – als sichtbares Zeichen der gemeinsamen Trägerschaft des Modells.

Die Information geht weiter

Die intensive Berichterstattung in den konzerninternen Medien wird auch nach der Ersteinführung fortgesetzt. Die MitarbeiterInnen werden so stets über neue Modellentwicklungen informiert. Der Konzernbetriebsrat widmet auf seiner Intranetseite dem Thema besondere Aufmerksamkeit, auch das Management des Unternehmens hält das Thema in der öffentlichen Wahrnehmung präsent. Die voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung, die seit 2008 über einen hauptamtlichen Leiter verfügt, hat nunmehr selbst einen eigenen Intranetauftritt entwickelt. Die Grundsätze des Modells werden dort in Form von Artikeln und Präsentationen zum Download zur Verfügung gestellt, sämtliche Organe der Stiftung werden vorgestellt und direkte Kontaktmöglichkeiten zur Stiftungsverwaltung geboten.

Alle Jahre wieder: die Kontonachricht

Zur individuellen Information über den aktuellen Stand an Aktien erhalten alle MitarbeiterInnen einmal jährlich im August eine so genannte Kontonachricht. Darauf befinden sich umfangreiche Informationen zum persönlichen Stand an erworbenen Aktien, die jährlichen Veränderungen, die Höhe allfälliger zusätzlicher Prämienaktien und auch Dividendenzahlungen. Diese Kontonachricht mit ihren umfassenden Auskünften über die persönliche Höhe der Beteiligung bildet so einen wesentlichen Bestandteil der laufenden Information zum Gesamtmodell der Mitarbeiterbeteiligung in der voestalpine AG.



Informationen im Intranet

Im Intranet finden sich sämtliche Informationsbroschüren für die Modelle in Österreich, Großbritannien und Deutschland. Speziell für die Zugriffe aus Österreich gibt es die Möglichkeit, die hier notwendigen Formulare und Erläuterungen zu speziellen Abwicklungsfragen herunterzuladen.

Phase 1. Die Entwicklung des ersten Modells der voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung.

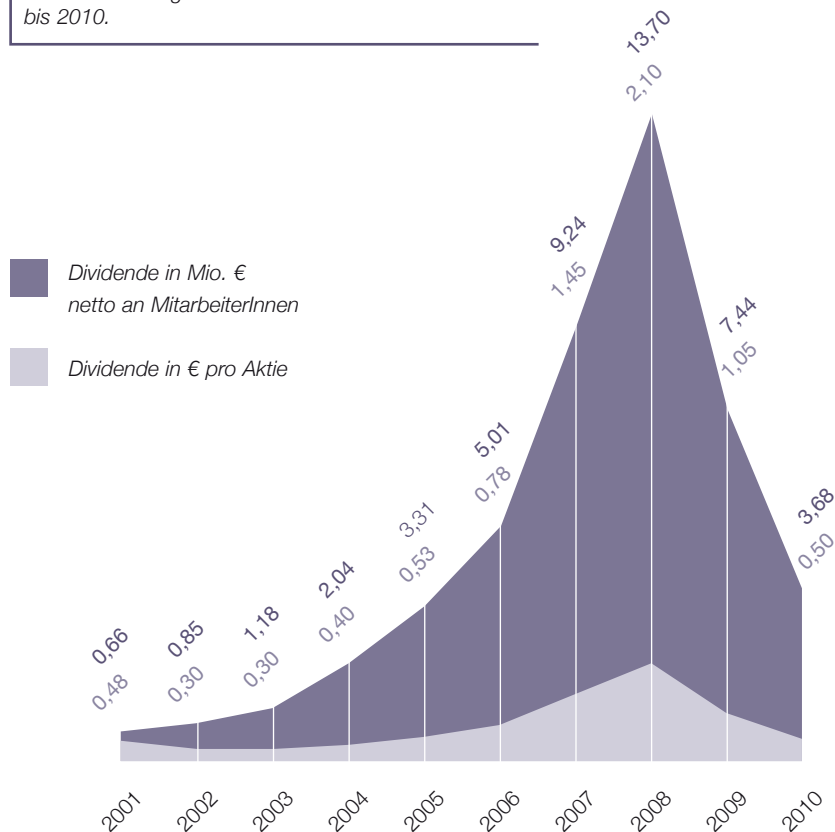
Die Mitarbeiterbeteiligung der voestalpine verfolgt von Beginn an zwei Ziele: „strategisches Eigentum“ in der Hand der Belegschaft sowie die individuelle Möglichkeit, von einer erfolgreichen Unternehmensentwicklung profitieren zu können.

Hilfreiche frühere Erfahrungen

Bereits das erste Modell der Mitarbeiterbeteiligung beinhaltet diese beiden wesentlichen Merkmale. Fast ein Jahr Entwicklungszeit benötigen die Verantwortlichen, um dieses umzusetzen, denn nur bei wenigen Themen kann man auf frühere Erfahrungen zurückgreifen. So wurde bereits 1993 in der nunmehrigen voestalpine Stahl GmbH eine Öffnungsklausel im Kollektivvertrag für ein internes Beteiligungsmodell angewendet. Die Verwaltung einer Beteiligung durch eine Privatstiftung konnte bei diesem Beteiligungsmodell für Angestellte ebenfalls erprobt werden. Zumindest darauf können die Verantwortlichen im Jahr 2000 aufbauen.

Da kommt schon was zusammen.

Auch wenn die Dividende nur die Spitze des Eisbergs ist und es bei der Mitarbeiterbeteiligung vor allem um die strategische Wirkung geht – an die MitarbeiterInnen wurde doch einiges ausbezahlt in den Jahren 2001 bis 2010.



Treuhandvertrag bündelt die Stimmrechte

Völlig neu ist die Idee, bei individuellem Aktienbesitz das Stimmrecht aller Beschäftigten kollektiv zu bündeln. Nur so kann gewährleistet werden, dass der Aktienbesitz der MitarbeiterInnen auch ein entscheidendes Gewicht im Rahmen der Hauptversammlung der voestalpine AG erlangt. Intensiv arbeiten die Verantwortlichen an einer Lösung dieser Herausforderung und finden sie schließlich in Form von integrierten Treuhandverträgen: Die MitarbeiterInnen, die persönlich wirtschaftliche EigentümerInnen der Aktien sind, geben das zivilrechtliche Eigentum, insbesondere das Stimmrecht für ihre Aktien, an die voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung ab – dies wird zum unabänderlichen Bestandteil des Modells der Mitarbeiterbeteiligung. Das Recht, allfällige Dividenden zu beziehen, verbleibt jedoch bei den einzelnen MitarbeiterInnen. Diese Vereinbarung gilt für die gesamte Beschäftigungsdauer im Konzern und schafft so die Möglichkeit einer langfristigen strategischen Bündelung der Stimmrechte. Doch nicht nur die nachhaltige Stimmrechtsbündelung ist für den Aufbau eines strategischen Eigentums notwendig, das Gesamtvolumen an Aktien ist genauso entscheidend.

Zusatzkollektivverträge als Basis

Die enormen finanziellen Mittel, die für die Erlangung von mehr als 10 % der Aktien bei einem erfolgreichen und daher entsprechend kapitalisierten Konzern notwendig sind, bringen alle Verantwortlichen schnell zu der Überzeugung, dass die angestrebte Beteiligung nur mit den Beiträgen aller Beschäftigten erreicht werden kann. Daher wird intensiv über die mögliche Nutzung von Öffnungsklauseln in Kollektivverträgen (KV) beraten, denn nur diese erlauben es, eine derartige Lohnregelung einzuführen. Im dafür notwendigen Zusatzkollektivvertrag geben die KV-Partner (Gewerkschaft und Wirtschaftskammer) einen Rahmen vor, der es dem Unternehmen ermöglicht, einen Teil der ausgehandelten Lohn- und Gehaltssteigerungen auf andere Weise zu verwenden. Auf die Lohnsumme, die der Reduktion entspricht, gibt es rechtlich keinen individuellen Anspruch seitens der MitarbeiterInnen – die gesamte Summe kann entweder kollektiv verwendet oder mittels Regelwerk in bestimmter Weise auf die Beschäftigten verteilt werden.

Betriebsvereinbarung regelt Beitragsverwendung

Im Falle der bislang sechsmal angewendeten Öffnungsklausel für die voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung wird auch vereinbart, dass die Gesamtlohnsumme jeweils geringfügig erhöht wird. Der Effekt davon ist, dass die MitarbeiterInnen zwar jeweils um die vereinbarten Zehntelprozentpunkte weniger Lohnerhöhung erhalten, als der KV vorsieht, jedoch für eine größere Summe als der einbehaltene Beitrag Aktien zugeordnet bekommen. Für die Umsetzung einer derartigen Öffnungsklausel ist nach der Absegnung durch die nationalen KV-Partner auch innerbetrieblich der Abschluss einer Betriebsvereinbarung notwendig. Diese regelt die genaue Vorgangsweise, die Berechnung der zugeordneten Aktien, die Bedingungen für die Zuordnung und die Form der Weitergabe. In der voestalpine vereinbarten Konzernmanagement und Konzernbetriebsrat, dass die durch die Öffnungsklausel einbehaltenen Beiträge – inklusive der durch den Arbeitgeber erhöhten Anteile – als Sachbezug auf alle österreichischen MitarbeiterInnen in Form von Aktien verteilt werden.

Steuerliche Förderungen werden genutzt

Das österreichische Einkommensteuergesetz (EStG) sieht in § 3 Abs. 1 Z. 15 lit. b eine steuerliche Förderung der Aktienübertragung vom eigenen Arbeitgeber vor. Bis zu einem jährlichen Maximum von 1.460 Euro ist die für die MitarbeiterInnen kostenlose oder verbilligte Weitergabe von Aktien von der Einkommensteuer befreit (steuerfreier Sachbezug). Über diesen Betrag hinausgehende Zuwendungen unterliegen der normalen Lohnsteuer. Im Anschluss an das EStG regelt das Sozialversicherungsgesetz (ASVG) in § 49 Abs. 3 Z. 18 lit. c auch die Beitragsfreiheit für dieses Volumen. Daraus resultierend können im voestalpine-Beteiligungsmodell jährlich Aktien im Gegenwert dieser 1.460 Euro den MitarbeiterInnen steuer- und sozialversicherungsfrei, also brutto für netto, zugeordnet werden.

17. Mai 2001: Bevor es zum Abschluss der ersten Betriebsvereinbarung kommt, werden die österreichischen Betriebsräte von den Spitzen des Unternehmens und des Konzernbetriebsrats ausführlich über das erste Modell informiert.



Zusätzlicher Aufschlag für die MitarbeiterInnen

Im ASVG ist geregelt, dass der Arbeitgeber, also das Unternehmen, für diese Aktienübertragung ebenfalls von Abgaben befreit ist – somit entfallen hier die sonst notwendigen Lohnnebenkosten. Konzernbetriebsrat und Konzernmanagement vereinbaren, dass diese Ersparnis gegenüber einer „regulären“ Lohn- und Gehaltszahlung an die Belegschaft ausbezahlt wird und bei der Zuwendung an die einzelnen MitarbeiterInnen dazugerechnet wird. Für das Unternehmen ist dies aufwandsneutral, für die MitarbeiterInnen bedeutet dies jedoch einen Aufschlag von 25 %, der sich durch die Berechnung der durchschnittlichen Lohnnebenkosten ergibt.

Individuelle Zuordnung von Aktien

Gemäß den Bestimmungen des Zusatzkollektivvertrages gibt es keinen individuellen Anspruch auf die reduzierte Kollektivvertragserhöhung. Es ist also kein individueller Lohnverzicht, sondern eine kollektive Verringerung der ausbezahlten Lohnsumme. Um in der Umsetzung des Modells wieder eine Relation mit dem individuellen Lohn bzw. Gehalt herzustellen, wird in der Betriebsvereinbarung geregelt, dass jeweils bei Beginn eines Modells die zugeordneten Aktien einem bestimmten Prozentsatz des persönlichen Entgelts entsprechen. Die so berechneten Beiträge sind jedoch kein Teil der künftigen Lohnberechnung mehr. Um eine Beziehung mit den üblicherweise stattfindenden kollektivvertraglichen Lohnerhöhungen und möglichen persönlichen Entwicklungsschritten herzustellen, wird der zu Beginn berechnete Betrag für die Aktienzuteilung jährlich automatisch im November um 3,5 % valorisiert. Diese Beträge werden, aufgrund der Folgewirkung der Abänderung einer KV-Erhöhung, nun Monat für Monat allen MitarbeiterInnen von deren jeweiligen Gesellschaften in Form von Aktien zugeordnet.

Attraktiver persönlicher Vorteil

Im Ergebnis bedeuten diese Berechnungsgrundlagen für die Aktienzuteilung nun, dass die MitarbeiterInnen entsprechend ihrer persönlichen Entgelthöhe Aktien im Gegenwert von 0,95 % bis zu 3,25 % laufend zugeordnet bekommen. Der Prozentsatz ist dabei abhängig davon, wie lange die jeweilige Gesellschaft bereits im Sinne des Aktienrechtes Teil des Konzerns ist und wie oft diese daher von Zusatzkollektivverträgen erfasst war. Dieser Gegenwert von maximal 3,25 % wird mit einem fiktiven Lohnnebenkosten-Aufschlag von 25 % versehen und kann dann bis zu maximal 1.460 Euro jährlich abgabenfrei übertragen werden. In Summe ist dies ein attraktiver persönlicher Vorteil aus dem Beteiligungsmodell, der die Gewinnmöglichkeiten mittels Dividendenzahlungen und eventuellen Kurssteigerungen ergänzt.

Barwertberechnung ermöglicht massiven Aktienerwerb

Aus strategischen Gründen ist es im Jahr 2000 wichtig, die Mitarbeiterbeteiligung rasch in einer relevanten Größenordnung aufzubauen. Die Belegschaft als Großaktionär bedeutet schließlich Stabilität in der Eigentümerstruktur und Abwehr von feindlichen Übernahmeversuchen – allerdings braucht es diesen Schutz möglichst schnell und nicht erst dann, wenn es aufgrund einer tatsächlichen Übernahme zu spät ist. Die Vorfinanzierung künftiger Lohn- und Gehaltsansprüche ist eine mögliche Lösung für diesen enormen Kapitalbedarf. Daher wird diese Möglichkeit bei der Umsetzung des ersten Modells – und nur hier – angewendet. Für alle im Jahr 2000 in der voestalpine in Österreich Beschäftigten, die dem Kollektivvertrag der Metallindustrie unterliegen, werden die zu erwartende Dauer des Verbleibs im Konzern und der dem ersten Modell entsprechende Lohnanteil von 1 % berechnet. Grundlage für diese Berechnungen sind versicherungsmathematische Sterbe- und Invaliditätstafeln ebenso wie konzerninterne Fluktuationsberechnungen. Für die Berechnung des fiktiven Lohnvorschusses in Relation zu 1 % des Entgelts wird ein dem Jahr 2000 entsprechender Abzinsungsfaktor zu Grunde gelegt. Die Richtigkeit dieser Berechnungen wird von externen ExpertInnen bestätigt.

6 Mio. Aktien bedeuten 5 % der Stimmrechte

Mit dem errechneten Gesamtvolumen können 6 Mio. Stück Aktien an der Börse erworben werden. Dies entspricht im Jahr 2001 rund 5 % des Grundkapitals der voestalpine AG. Durch die im April 2002 erfolgte Kapitalerhöhung des Konzerns um 20 % sinkt dieser Prozentanteil der Mitarbeiterbeteiligung jedoch wieder auf 4 %. Den einzelnen MitarbeiterInnen werden die individuell errechneten Aktien in der Folge in jährlichen Tranchen zu jeweils maximal 1.460 Euro zugeteilt. Die Anzahl der Aktien und die Dauer der Zuteilungen hängt vom Alter bzw. der daraus resultierenden geschätzten Verweildauer sowie von der Höhe des persönlichen Lohns bzw. Gehalts ab. MitarbeiterInnen, die bereits vor dem vermuteten Zeitpunkt das Unternehmen verlassen, erwerben nicht alle vorweg berechneten Aktien. Jene, die länger im Unternehmen bleiben, erhalten zusätzlich Aktien. Für alle MitarbeiterInnen, die nach dem 1. November 2000 in den Konzern eintreten, wird im Modell I keine Vorausberechnung mehr durchgeführt, sondern die berechneten Beträge werden monatlich gesammelt und in Form von Aktien laufend zugeordnet. Diese Systematik, aufgrund des jährlichen Abschichtens der Beiträge „Schichtmodell“ genannt, entspricht auch der Vorgangsweise in allen weiteren Modellen.

Das Abstimmungsprozedere vor dem Start

Ein derart komplexes Modell kann erst nach einer Reihe von Abstimmungen starten. Damit eine Aktiengesellschaft eigene Aktien für die Weitergabe an ihre MitarbeiterInnen erwerben darf, ist der mehrheitliche Beschluss der AktionärInnen bei der Hauptversammlung notwendig. Der erste derartige Beschluss, der zu dieser Zeit 18 Monate gültig ist, wird im Juli 2000 gefasst. Den Zusatzkollektivvertrag können nur die nationalen KV-Partner der jeweiligen Branche vereinbaren. Dies erfolgt erstmals mit dem Abschluss der Metallindustrie im November 2000. Eine Regelung mit einer derartigen inhaltlichen Tragweite muss vom Aufsichtsrat der voestalpine AG, als zentralem Kontrollorgan des Konzerns, zur Kenntnis genommen werden. Der Aufsichtsrat beschäftigt sich in seiner Sitzung am 15. Dezember 2000 mit dem Teilnehmungsmodell und gibt grünes Licht. Der Zusatzkollektivvertrag gibt den innerbetrieblichen Sozialpartnern einen Rahmen und eine zeitliche Frist für den Abschluss einer Betriebsvereinbarung vor. In der voestalpine AG wird die erste Betriebsvereinbarung für die Mitarbeiterbeteiligung fristgerecht am 12. Juni 2001 unterzeichnet.

Gesellschaften mit anderen Kollektivverträgen

Der Zusatzkollektivvertrag ist nur für den Bereich der Metallindustrie gültig. Einige Gesellschaften des Konzerns unterliegen jedoch anderen Kollektivverträgen. Die Palette reicht hier von Handel und Metallgewerbe bis zu Gast- und Druckgewerbe. In diesen Gesellschaften sind von den insgesamt ca. 20.000 Beschäftigten des Konzerns rund 1.200 MitarbeiterInnen tätig. Da hier die arbeitsrechtliche Situation keine automatische Integration von Beschäftigten in das Modell erlaubt, müssen in diesen Gesellschaften alle MitarbeiterInnen einzeln zustimmen. Neu in die Firma eintretende MitarbeiterInnen sind jedoch automatisch im Modell erfasst. Für diese Gesellschaften muss eine eigene Betriebsvereinbarung entwickelt werden, deren Grundsätze mit denen für Industrie-Gesellschaften ident sind. Die Berechnung der laufenden Beiträge erfolgt in der gleichen Weise wie bei allen anderen Gesellschaften, auch wenn es hier unterschiedliche Zeitpunkte und Formen der KV-Verhandlungen gibt. Für die betroffenen MitarbeiterInnen gibt es keine Barwertberechnung künftiger Ansprüche, sondern bereits von Anfang an das so genannte Schichtmodell.


Die Wiederveranlagung der Dividende

Die Mitarbeiterbeteiligung unterliegt einer ständigen Weiterentwicklung. Immer wieder werden Ideen, die in den zahlreichen Diskussionen rund um das Modell entstehen, aufgenommen und nach Möglichkeit in die Modellentwicklung mit einbezogen. So taucht schon während des Aufbaus des Grundmodells die Anregung auf, die jährliche Dividende nicht auszubezahlen, sondern wiederveranlagen zu lassen. Und die Verantwortlichen finden einen Weg, dies als freiwillige Einzelentscheidung administrativ umzusetzen. Bis September 2010 entscheiden sich rund 3.600 MitarbeiterInnen, das sind rund 18 % der österreichischen Beschäftigten, für diese Möglichkeit der Thesaurierung der Dividendenerlöse. Mit dem Kurswert des im Finanzkalender der voestalpine festgelegten Ex-Dividenden-Tages wird von der Stiftung die entsprechende Anzahl von Aktien erworben und den betreffenden MitarbeiterInnen zugewiesen.

Die Verwaltung von „Privataktien“ durch die Stiftung

Viele MitarbeiterInnen fragen nach der Möglichkeit, beim Ausscheiden aus dem Konzern die Aktien weiterhin der Stiftung zur Verwaltung überlassen zu können. Auch für diese Anregung kann eine administrative Lösung gefunden werden. Der Vorteil für die Mitarbeiterbeteiligung ist, dass das Stimmrecht auf gleich hohem Niveau bleibt. Für die einzelnen Ex-MitarbeiterInnen besteht der Vorteil darin, dass die Stiftung weiterhin die Depotgebühren für die Aktien trägt. Derzeit nutzen rund 3.300 ehemalige Beschäftigte dieses Angebot. Darüber hinaus ermöglicht diese Erweiterung des Modells auch die Übertragung von „privat“ erworbenen Aktien an die Stiftung. Viele MitarbeiterInnen hatten bereits beim Börsengang der voestalpine AG 1995 oder in späteren Jahren Aktien erworben und möchten diese in das Gesamtsystem der Mitarbeiterbeteiligung einbringen. Diese „privat“ eingebrachten Aktien unterliegen jedoch keiner Sperrfrist und können jederzeit veräußert werden. Die der Stiftung zur Verwaltung überlassenen Privataktien machen in Summe derzeit ca. 1,5 Mio. Stück aus – dies entspricht einem überaus beachtlichen Stimmrechtsanteil von rund 0,9 %.

A portrait of a man with short, grey hair and a slight smile, wearing a red crew-neck sweater. He is positioned in the center-right of the frame. The background is a blurred interior with a dark shelving unit on the left containing various objects like books and a white pitcher. The lighting is soft and even.

„Also, als einzelner Aktionär
kann ich nicht so viel bewirken – 
die Masse macht's.“

Dirk Unglaub, 41, hat 1995 im technischen Vertrieb der damaligen voestalpine Rotec Vertriebs GmbH in Monheim begonnen. Heute ist er stellvertretender Vertriebsleiter der voestalpine Rotec GmbH in Linz. In seiner Freizeit wandert er ab und zu. Noch lieber schaut er Fußball. Und er ist Miteigentümer des voestalpine-Konzerns.

Phase 2. Der rasche Aufbau der voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung.

Nach den umfangreichen Arbeiten am Konzept der Mitarbeiterbeteiligung und der erfolgreichen Einführung des ersten Modells gilt es, weitere Schritte zu setzen, um das geplante „strategische Eigentum“ auszubauen. Denn das Erreichen von mehr als 10 % der Stimmrechte in der Hand der MitarbeiterInnen ist das erklärte Ziel. Und mit zwei kurz hintereinander umgesetzten Modellen wird es schneller als erwartet erreicht.

Eine Kapitalerhöhung reduziert den Anteil

Im April 2002 führt die voestalpine AG eine 20%ige Kapitalerhöhung durch. Die Ausgabe von jungen Aktien erhöht den Gesamtstand der vorhandenen Aktien und führt somit zu einer Verwässerung der Anteilsprozente der „AltaktionärInnen“. Für die Mitarbeiterbeteiligung bedeutet das, dass ihre bisherigen 6,3 Mio. Stück Aktien nicht mehr 5 %, sondern nur mehr 4 % der Stimmrechte umfassen. Dieser plötzliche Rückgang spornt nur noch mehr an, den Weg Richtung 10 % rasch einzuschlagen. Die Umsetzung des Modells II ist ein großer Schritt in diese Richtung.

Das Modell II vergrößert das Volumen

Um die 10%-Marke zu erreichen, ist es notwendig, große Mengen an Aktien zu erwerben, auch wenn diese erst in den Folgejahren an die MitarbeiterInnen weitergegeben werden können. Für die Finanzierung dieses umfassenden Aktienankaufes für das Modell II wird eine neue Variante umgesetzt – die Kreditfinanzierung seitens der Stiftung. Die Stiftung erwirbt von der voestalpine AG 4 Mio. Stück Aktien. Der Konzern hat gemäß bewilligtem Rückkaufprogramm diese Aktien an der Börse gekauft, um sie in der Folge an die MitarbeiterInnen abzugeben. Die Stiftung übernimmt diese Aktien zur Verwaltung und erhöht dadurch das Gesamtvolumen der Aktien auf nunmehr 6,5 %.

Die Vorfinanzierung großer Aktienpakete

Ein wirtschaftlich erfolgreicher Konzern, wie die voestalpine AG, kann rasch zum Übernahmekandidaten werden. Ein Stimmrechtsanteil von mehr als 10 % in Mitarbeiterhand wirkt auf ein mögliches unerwünschtes Übernahmeansinnen abschreckend und unterstützt so die angestrebte Stabilität in der Eigentümerstruktur. Daher ist es notwendig, möglichst rasch 10 % der Unternehmensanteile zu erreichen. Die voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung handelt umgehend und nimmt einen Kredit auf, um von der voestalpine AG die für diesen Zweck an der Börse gekauften Aktien zu übernehmen. Die MitarbeiterInnen erhalten Schritt für Schritt die Aktien zum Erwerbspreis gemäß Betriebsvereinbarung über die Jahre hinweg zugeordnet. Die Rückzahlung des Kredites wird durch die laufenden Beiträge der Gesellschaften für ihre MitarbeiterInnen bedient, die Zinskosten durch die Dividendeneinnahmen der Stiftung für die noch nicht zugeteilten Aktien.

Die Umsetzung des Modells II

Für die nachhaltige Finanzierung des Aktienpaketes wird erneut die Möglichkeit eines Zusatzkollektivvertrages genutzt. Aufgrund der Öffnungsklausel des Metallindustrie-Kollektivvertrags vom November 2002 können weitere 0,5 % der Lohnsumme für den Ausbau der Mitarbeiterbeteiligung verwendet werden. In der Betriebsvereinbarung können sich Konzernmanagement und Konzernbetriebsrat nach längeren Verhandlungen darauf einigen, genau die gleichen Berechnungsgrundlagen zu verwenden. Dies bedeutet eine individuelle Zuordnung von Aktien, entsprechend 0,5 % der persönlichen Entgelthöhe, ergänzt mit einem 25%-Aufschlag für die Ersparnis von Lohnnebenkosten seitens des Arbeitgebers. Auch sämtliche andere Bestimmungen werden aus dem Modell I übernommen, insbesondere die Treuhandvereinbarung zur langfristigen Bündelung der Stimmrechte.

Die Regierung beschließt die Vollprivatisierung

Die im Frühjahr 2000 angekündigte 100%ige Privatisierung wesentlicher Industriebeteiligungen des Staates wird schrittweise umgesetzt. Im ÖIAG-Gesetz aus dem Jahr 2000 werden erste vollständig zu privatisierende Unternehmen aufgelistet, mit der Novelle dieses Gesetzes 2003 ist darin auch die voestalpine AG namentlich für die Vollprivatisierung vorgesehen. Die Auseinandersetzung um die Sinnhaftigkeit von Privatisierungen beherrscht die innenpolitische Diskussion in Österreich vom Frühjahr bis zum Herbst 2003. Massive Diskussionen zwischen BefürworterInnen und GegnerInnen auf politischer Ebene, in den Medien und in der Öffentlichkeit begleiten den nunmehr beschleunigten Privatisierungsprozess der Regierung.

Verschiedene Standpunkte und gemeinsame Perspektiven

Die sehr kontroversiell geführte Diskussion findet auch innerhalb des voestalpine-Konzerns statt. Das Konzernmanagement vertritt die Auffassung, die vollständige Privatisierung werde sich positiv auf die weitere Entwicklung des Unternehmens auswirken. Demgegenüber argumentiert die Belegschaftsvertretung, der Staat solle durch eine so genannte Sperrminorität von 25 % plus einer Aktie die Stabilität in der Eigentümerstruktur und damit auch in der Konzernentwicklung absichern. Trotz dieser konträren Positionen ist es möglich, gemeinsam Zukunftsperspektiven zu entwickeln – ein Ausdruck der guten innerbetrieblichen Sozialpartnerschaft.



Wieder ein historischer Moment: Diesmal sind es Helmut Oberchristl und Franz Struzl, die die Betriebsvereinbarung des Modells II unterschreiben. Den Gugelhupf haben sie, so scheint es, bereits angeschnitten.



Ein bewegtes Jahr. Im Jahr 2003 tut sich was in der voestalpine: Anlässlich der geplanten Vollprivatisierung des Unternehmens werden Betriebsversammlungen abgehalten (30. April), Aktionstage durchgeführt – bei denen es zu stundenweisen Blockaden ganzer Produktionsstandorte kommt (6. Mai) – sowie Forderungspakete entwickelt und in Pressekonferenzen publik gemacht (25. Juni).

Protestmaßnahmen begleiten die letzten Privatisierungsschritte

Am 27. September 2003 wird in Oberösterreich der Landtag neu gewählt. Im Wahlkampf wird die Vollprivatisierung der voestalpine zum brisanten Thema. Hitzige Kontroversen finden sowohl in den Landtagen als auch im Parlament statt. Der oberösterreichische (1. Juli) und der steirische (3. Juli) Landtag debattieren ausführlich über die Thematik und das Parlament beschäftigt sich sogar in zwei Sondersitzungen mit den Privatisierungsplänen der Regierung (12. August und 2. September). Koordiniert vom Konzernbetriebsrat der voestalpine AG macht auch die Belegschaftsvertretung aller voestalpine-Standorte mit zahlreichen Aktionen auf ihre Position aufmerksam. Der Höhepunkt der öffentlichen Kundgebungen ist neben der einwöchigen Mahnwache vor der voestalpine-Konzernzentrale (1. Septemberwoche) vor allem die Menschenkette am 4. September 2003 am Hauptstandort Linz. Mehr als 30.000 Menschen bilden eine durchgängige, 7 Kilometer lange Kette vom voestalpine-Werksgelände zum Landhaus, dem Sitz der oberösterreichischen Landesregierung in der Linzer Stadtmitte, um gegen den Verkauf der verbliebenen Staatsanteile an der voestalpine und anderer staatlicher Beteiligungen zu demonstrieren.



Das war noch längst nicht alles: Es werden Demonstrationen vor der Zentrale der ÖIAG in Wien organisiert (10. Juli), weithin sichtbare großflächige Transparente an allen Standorten angebracht (10. Juli) oder Botschaften mittels 10.000 Luftballons in den Himmel geschickt (20. August).

Vom Projekt „Minerva“ bis zum endgültigen Privatisierungsbeschluss

Am 23. Juni 2003 macht das österreichische Nachrichtenmagazin „profil“ Geheimverhandlungen zwischen der Österreichischen Industrieholding AG (ÖIAG) und dem Automobilzulieferer-Konzern Magna über den Verkauf der noch im Staatsbesitz stehenden 34 % voestalpine-Anteile publik. Der Deckname „Minerva“ (mit dem Anfangs-„M“ wie Magna und den Endbuchstaben „va“ wie voestalpine) wird zum Synonym für einen möglichen Verkauf und eine drohende feindliche Übernahme des voestalpine-Konzerns. Die überraschend weit gediehenen Gespräche des Finanzministers mit Magna sorgen für Aufregung in der öffentlichen Diskussion – die österreichischen Medien berichten laufend über die Ereignisse rund um die Vollprivatisierung der voestalpine. Die heftigen Kontroversen ändern jedoch nichts am Fahrplan der Regierung: Nachdem die politischen Weichen mit den ÖIAG-Gesetzen gestellt sind, beschließt der Aufsichtsrat der ÖIAG, unter den Gegenstimmen der BelegschaftsvertreterInnen, am 5. September 2003 den Verkauf sämtlicher Staatsanteile am voestalpine-Konzern.

Die Privatisierung der voestalpine als emotionale Basis

Die starke Identifikation der MitarbeiterInnen mit „ihrer“ voestalpine und die mit der Totalprivatisierung verbundenen Ängste um die Zukunft des Konzerns beschleunigen die Aktivitäten zum weiteren Ausbau der Mitarbeiterbeteiligung. Vor allem das Projekt „Minerva“ überzeugt auch die letzten ZweiflerInnen im Konzern von der Notwendigkeit stabiler Eigentümerstrukturen. Vor diesem Hintergrund nehmen Konzernmanagement und Konzernbetriebsrat noch in der Phase der heftigen Kontroversen trotz der unterschiedlichen Positionen zum Thema Privatisierung Gespräche zur möglichen Ausgestaltung eines dritten Modells auf. In den Verhandlungen wird sehr rasch vereinbart, unter den gleichen Rahmenbedingungen wie bei den beiden vorangegangenen Modellen ein drittes Modell umzusetzen.

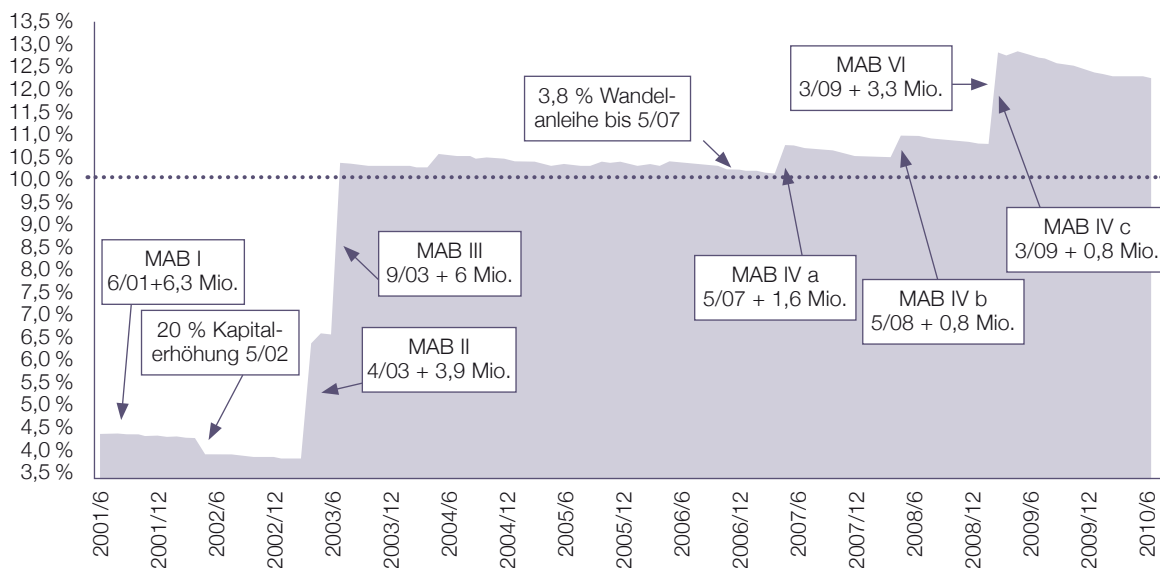
Das Modell III: der Sprung über die 10%-Marke

Der Zusatzkollektivvertrag des Jahres 2003 ermöglicht die erneute Nutzung der Öffnungsklausel mit einem Volumen von 0,5 % der kollektivvertraglichen Lohnsteigerung. Mit diesen durch die entsprechende Betriebsvereinbarung gesicherten Beiträgen für Aktienzuordnungen kann das dritte Modell umgesetzt werden. Die Stiftung übernimmt von der voestalpine AG 6 Mio. Stück Aktien, die diese zuvor von der ÖIAG gekauft hat. Dies ist übrigens das einzige Modell, bei dem eine Preisreduktion beim Aktienerwerb erzielt werden kann: Die ÖIAG gewährt einen 10%igen Preisnachlass. Mit diesen Aktien erhöht sich das Volumen der Mitarbeiterbeteiligung um 3,7 % auf 10,2 %, womit erstmals die magische „Squeeze-out-Grenze“ überschritten werden kann. Schneller als von allen Beteiligten erwartet wird das Ziel des „strategischen Eigentums“ in Mitarbeiterhand bereits mit Jahresende 2003 erreicht.

Prämienaktien stärken zusätzlich die Mitarbeiterbeteiligung

In vielen Gesellschaften des voestalpine-Konzerns ist es Tradition, dass in wirtschaftlich erfolgreichen Jahren die MitarbeiterInnen mit Prämienzahlungen am Erfolg des Unternehmens beteiligt werden. Jeweils Ende März, zum Ende eines Geschäftsjahres, wird zwischen Management und Betriebsrat über die Auszahlung einer erfolgsabhängigen Prämie verhandelt. Im Jahr 2003 taucht nun erstmals die Idee auf, einen Teil dieser Prämie in Form von Aktien zu übergeben. Gestartet in einigen Gesellschaften überträgt sich diese Form der Prämienzahlung schnell auf den gesamten österreichischen Konzernteil. Mittlerweile gibt es diese Aufteilung der Erfolgsprämie in Barzahlung und Aktienzuordnung in allen Gesellschaften. Das Gesamtvolumen aus diesem Titel beträgt im Jahr 2010 bereits überaus beachtliche rund 1 Mio. Stück Aktien, was einem Stimmrechtsanteil von ca. 0,6 % entspricht. Kreative Ideen wie diese tragen zur Stärkung der Mitarbeiterbeteiligung bei.

Es geht bergauf. Die Entwicklung der Stimmrechtsanteile der voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung von 2001 bis 2010. Wie man sieht, hat die Mitarbeiterbeteiligung im turbulenten Jahr 2003 den größten Sprung gemacht.



„Die Mitarbeiterbeteiligung stärkt die Bindung der Mitarbeiter zur voestalpine. Ich denke schon, dass sie ein Beitrag zur Sicherung der Arbeitsplätze und zur Absicherung des Konzerns ist.“



Brigitte Rath, 52, hat 1977 im Verkauf der Felten & Guilleaume (heutige voestalpine Austria Draht) begonnen und ist seit 2000 bei Böhler Edelstahl in Kapfenberg im Verkauf von Schnellarbeitsstahl im Einsatz. Sie ist Mutter eines erwachsenen Sohnes, ist gerne auf Skiern oder in den Bergen unterwegs und, wann immer es ihre Zeit erlaubt, auf Reisen. Und sie ist Miteigentümerin des voestalpine-Konzerns.

Phase 3. Der nachhaltige Ausbau der voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung.

Mit dem Modell III wird Ende 2003 erstmals die 10%-Grenze überschritten. Ein Etappenerfolg, der jedoch auch abgesichert werden muss. Nur mit einem weiteren Ausbau der Beteiligung kann der laufende Abgang durch Pensionierungen ausgeglichen und Vorsorge für eine eventuelle Kapitalerhöhung getroffen werden.

Kontinuierliche Reduktion des Stimmenanteils

Die Grundsystematik der Mitarbeiterbeteiligung funktioniert so: Jene Aktien, die aus der voestalpine ausscheidende MitarbeiterInnen veräußern, werden durch den Neuerwerb von Aktien an der Börse ersetzt, die für die Zuordnung an bestehende MitarbeiterInnen benötigt werden. Die kreditfinanzierten Aktien der Stiftung, die derzeit zugeordnet werden, sind in die Gesamtsumme der verwalteten Aktien mit eingerechnet. Daher müssen die Aktien, die veräußert werden, durch zusätzliche Ankäufe seitens der Stiftung ausgeglichen werden. Das Wissen um diesen Effekt der langsamen, aber kontinuierlichen Verringerung des Stimmrechtsanteils ist die Basis für weitere Ausbauschritte.

Eine Wandelanleihe motiviert zum Ausbau

Im Jahr 2005 wird die Notwendigkeit des Ausbaus der Mitarbeiterbeteiligung noch einmal verstärkt – aufgrund einer von der voestalpine AG begebenen Wandelanleihe. Eine Wandelanleihe bedeutet, dass der Konzern berechtigt ist, innerhalb einer vorgegebenen Frist den Anleihezeichnern anstelle der Rückzahlung ihres Investments die Anleihe gegen „junge“ Aktien zu tauschen. In diesem Fall steigt die Gesamtanzahl der ausgegebenen Aktien, was wiederum die Anteile der „AltaktionärInnen“ verwässert. Die Wandelanleihe des Jahres 2005 sieht ein Maximalvolumen von 10 % vor, von denen letztendlich bis zum Ende der Laufzeit 2010 nur 4,7 % in Form von jungen Aktien bedient werden. Diese Wandelanleihe bestärkt die Verantwortlichen, weitere Ausbauschritte zur nachhaltigen Absicherung der Mitarbeiterbeteiligung zu entwickeln.

Das Modell IV ermöglicht den Ankauf neuer Aktien

Konzernmanagement und Konzernbetriebsrat einigen sich darauf, im November 2005 wieder die Möglichkeit eines Zusatzkollektivvertrages zu nutzen. Die Öffnungsklausel ermöglicht es, durch den Abschluss einer Betriebsvereinbarung innerhalb des voestalpine-Konzerns die Lohnsumme von 0,5 % zum weiteren Ausbau der Mitarbeiterbeteiligung zu verwenden. Damit wird das Volumen der laufenden Aktienzuteilung auf insgesamt rund 2,5 % des Entgelts der MitarbeiterInnen erhöht. Zwischen Konzernmanagement und Konzernbetriebsrat wird vereinbart, Aktien im Ausmaß von 2 % der Stimmrechte zu kaufen. Da es im Juli 2006 zu einem Aktiensplit kommt – ab diesem Zeitpunkt bedeutet der Wert einer Aktie nun die Anzahl von 4 Aktien – entspricht das geplante Volumen des Ausbaus 3,2 Mio. Stück Aktien. Diese werden in drei Jahrestanchen bis zum Jahr 2009 von der voestalpine AG an der Börse erworben und an die Stiftung weiterverkauft – zur Verwaltung und Weitergabe an die MitarbeiterInnen.



Ein Grund zur Freude: die feierliche Unterzeichnung der Betriebsvereinbarung zum Modell IV im Jahr 2006. Im Vordergrund sind Konzernbetriebsratsvorsitzender Josef Kronister und Vorstandsvorsitzender Wolfgang Eder ganz guter Dinge, die Herren im Hintergrund auch.

Die Betriebsvereinbarung legt Zuteilung und Kursberechnung fest

Da nunmehr Aktien zu verschiedenen Ankaufskursen in der Stiftung verwaltet werden, beschließt der Beirat, künftig einen Mischkurs für die Weitergabe der Aktien an die MitarbeiterInnen festzusetzen. Der Durchschnitt der Einkaufspreise unter Berücksichtigung von Kredit-, Risiko- und Verwaltungskosten bildet die Basis für die Berechnung des laufenden Zuteilungskurses. Der Stiftungsbeirat hat hier die Aufgabe, die Konditionen zu überprüfen und den Kurs entsprechend festzulegen. Die laufenden Beiträge, ergänzt durch allfällige Prämienaktien, können auch auf individueller Ebene bereits beträchtliche Volumina erreichen. Daher regelt die Betriebsvereinbarung zum Zweck der steuerlichen Optimierung, dass die jährliche Zuteilung von Aktien den abgabenfreien Rahmen von 1.460 Euro nicht übersteigt. Über diesen Wert hinausgehende Aktien werden zwar namentlich zugeordnet, jedoch erst bei Beendigung des Dienstverhältnisses als Sachbezug an die einzelnen MitarbeiterInnen weitergegeben – so lange verbleiben sie im Eigentum der Stiftung. Der Übertrag ist zum Zeitpunkt der Weitergabe für die MitarbeiterInnen, die aus dem Konzern ausscheiden, im Bereich über der genannten Freigrenze von 1.460 Euro steuerpflichtig.

Die Integration von BÖHLER-UDDEHOLM

Mit der Übernahme der BÖHLER-UDDEHOLM AG im Juni 2007 setzt die voestalpine einen kräftigen Wachstumsschritt: Der Konzern erweitert sein Portfolio um die neu geschaffene Division Edelstahl und seinen Personalstand um 15.400 MitarbeiterInnen auf 41.500. Rund 4.300 MitarbeiterInnen beschäftigt die BÖHLER-UDDEHOLM-Gruppe in Österreich. Gleich zu Beginn wird mit dem Management und den Betriebsratskörperschaften von BÖHLER-UDDEHOLM über einen Einstieg der österreichischen Gesellschaften in die voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung diskutiert. Für die MitarbeiterInnen von BÖHLER-UDDEHOLM ist die Idee der Mitarbeiterbeteiligung, die strategische und die individuelle Bedeutung, völlig neues Neuland. Nach intensiven Beratungen mit dem Konzernbetriebsrat unterstützen die BetriebsrätInnen der BÖHLER-UDDEHOLM-Gesellschaften mit großem Engagement die Idee der strategischen Beteiligung: Alle österreichischen Unternehmen der BÖHLER-UDDEHOLM-Gruppe sollen so rasch als möglich in die voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung integriert werden.

Die neuen KollegInnen erhalten die Aktien zum Mischkurs

Bereits mit dem Zusatzkollektivvertrag im Rahmen der Kollektivvertragsrunde für die Metallindustrie im November 2007 kann die Integration der BÖHLER-UDDEHOLM-MitarbeiterInnen umgesetzt werden. Die bewährten Grundlagen – Berechnungsmodus und Treuhandvereinbarung – werden auch für die neu hinzukommenden 4.300 MitarbeiterInnen beibehalten. Im Modell V wird für jene Gesellschaften, die bereits länger im Konzern sind, ein Volumen von 0,3 % der Lohnerhöhung und für die BÖHLER-UDDEHOLM-Unternehmen ein Einstiegsvolumen von 0,5 % vereinbart. Mit diesen unterschiedlich hohen Prozentsätzen wird signalisiert, dass langfristig ein Angleichen der Beitragshöhe angestrebt wird. Der Beirat der Stiftung entscheidet zudem, dass für die Aktienzuteilung an die neuen MitarbeiterInnen ebenfalls der Mischkurs, der zu diesem Zeitpunkt deutlich unter dem Niveau des Tageskurses an der Börse liegt, angewendet wird – als Zeichen der Integration in den voestalpine-Konzern. Für die Zuordnung werden die bereits in der Stiftung vorhandenen Aktien verwendet, ein zusätzlicher kreditfinanzierter Aktienankauf ist nicht notwendig.



*Der Funke springt rasch über:
Nach nur wenigen Monaten
unter dem Dach der voestalpine
werden auch die MitarbeiterInnen
von BÖHLER-UDDEHOLM im
Rahmen der Mitarbeiterbeteiligung
am Konzern beteiligt.*



Prinzip Hoffnung: Auch wenn in den Krisenmonaten die Perspektive alles andere als rosig ist – das Vertrauen in die Zukunft des Konzerns ist ungebrochen: Allein in dem Zeitraum August bis November 2008 kauften 240 MitarbeiterInnen ganze 66.000 Stück Aktien und geben dafür 1,2 Mio. Euro aus.

Die Auswirkungen der Wirtschaftskrise

Die zweite Jahreshälfte 2008 und 2009 sind geprägt von einer weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise: Finanzmärkte brechen ein, Aktienkurse rasseln in den Keller, die weltweite Vernetzung der Wirtschaft führt zu einer globalen Kettenreaktion: Auch die voestalpine ist über Nacht von fehlenden Aufträgen, stornierten Bestellungen sowie von erhöhten Finanzierungskosten betroffen. Die Destabilisierung der Börsen weltweit bewirkt einen massiven Vertrauensverlust in Aktien. Einige KritikerInnen vermuten, dass durch diese allgemeine Vertrauenskrise und den stark gefallen Aktienkurs auch die Akzeptanz der Mitarbeiterbeteiligung innerhalb der voestalpine sinken wird. Doch die Reaktionen im Konzern sind gegenteilig: Die Panik bleibt aus, zahlreiche MitarbeiterInnen investieren sogar in private Aktien und übergeben diese der Stiftung zu treuen Händen.

Der Ausbau der Beteiligung trotz Krise


Die grundsätzliche Idee der voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung ist das „strategische Eigentum“ in der Hand der MitarbeiterInnen. Vor diesem Hintergrund können Kursschwankungen der Aktie nichts an der Gesamtkonzeption ändern. Neben dieser strategischen Bedeutung gibt es auch das Element des individuellen Gewinns. Durch die spezielle Ausgestaltung des Modells und den langfristigen Aufbau der Beteiligung seit dem Jahr 2000, durch die niedrigen Kurse in den ersten Jahren und die konsequente Weitergabe der Aktien zu Mischkursen sind in der Summe trotz Kurssturz in den Jahren 2008 und 2009 keine Wertverluste für die MitarbeiterInnen entstanden. Die MitarbeiterInnen schauen nicht primär auf den Tageskurs der Aktien, sondern haben die Bedeutung der Langfristigkeit der Mitarbeiterbeteiligung erkannt. Auch wenn nicht wenige KollegInnen von der Wirtschaftskrise persönlich betroffen sind, die Gesamtheit der Beschäftigten weiß um die Qualität und das Potential des Konzerns, ungeachtet des Verfalls des Aktienkurses. Vor diesem Hintergrund wird die Mitarbeiterbeteiligung nicht eingeschränkt, sondern weiter ausgebaut.

Das Modell VI nutzt den Rahmen einer bedingten Kapitalerhöhung

Aufbauend auf einen neuerlichen Zusatz zum Kollektivvertragsabschluss im November 2008 kann ein Volumen von 0,45 % der Lohnerhöhung für ein sechstes Beteiligungsmodell verwendet werden. Nach der Verhandlung der konkreten Umsetzungsbedingungen wird die entsprechende Betriebsvereinbarung bereits im Februar 2009 unterzeichnet. Die Hauptversammlung im Juli 2008 hat dem Aufsichtsrat der voestalpine AG die Möglichkeit eingeräumt, im Rahmen einer „bedingten Kapitalerhöhung“ junge Aktien nur zum Zweck des Ausbaus der Mitarbeiterbeteiligung auszugeben. Der Konzern macht im April 2009 von dieser Möglichkeit Gebrauch: Erstmals werden für den Ausbau der Mitarbeiterbeteiligung Aktien nicht am Markt gekauft, sondern neu ausgegeben. Der Preis, den die Stiftung für die Übernahme zu bezahlen hat, entspricht dem Durchschnittswert der letzten fünf Börsenstage. Insgesamt erweitert die Stiftung dadurch das Volumen der Mitarbeiterbeteiligung um zusätzliche 3,3 Mio. Stück Aktien, was 2 % der Stimmrechte entspricht.

Die bisherigen Modelle sichern das strategische Eigentum mittelfristig ab

Nach 10 Jahren der Entwicklung, des raschen Aufbaus und des nachhaltigen Ausbaus der Mitarbeiterbeteiligung verwaltet die Privatstiftung derzeit mehr als 13 % der Stimmrechte des voestalpine-Konzerns. Die MitarbeiterInnen erhalten aufgrund der Betriebsvereinbarungen laufend Aktien zugeordnet. Das jeweilige Volumen ist von der Dauer der Konzernzugehörigkeit des jeweiligen Unternehmens abhängig und reicht von rund 0,95 % des persönlichen Entgelts in den Gesellschaften der BÖHLER-UDDEHOLM-Gruppe bis zu rund 3,25 % in jenen Gesellschaften, die bereits von Beginn an in die Mitarbeiterbeteiligung eingebunden sind. Mit den bisherigen 6 Modellen ist es gelungen, sowohl das Ziel des strategischen Eigentums umzusetzen als auch den MitarbeiterInnen die Möglichkeit zu geben, persönlich am Erfolg des Konzerns teilhaben zu können. Der kontinuierliche Ausbau der vergangenen Jahre sichert diese beiden Säulen mittelfristig ab, damit ist es jedoch nicht getan: Das österreichische Modell muss auch in Zukunft stets neuen Herausforderungen angepasst werden. Und auch auf internationaler Ebene wird die voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung weiterentwickelt.



„Ich sehe die
Mitarbeiterbeteiligung
sehr positiv, aber weil
wir sie hier
in Kapfenberg
erst seit kurzem
haben, spürt
man noch nicht
viel davon.“

Gerhard Reiter, 42, hat 2001 in der Forschung der Böhler Edelstahl GmbH & Co KG begonnen. Heute ist er stv. Betriebsleiter des Bereichs Sonderstahlwerke. Er ist Vater eines Sohnes, gerne sportlich unterwegs und Schlagzeuger in einer Funk-Soul-Jazzband. Und er ist Miteigentümer des voestalpine-Konzerns.

Phase 4. Die Internationalisierung der voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung.

Ein Konzern, der grenzüberschreitend tätig ist, braucht auch eine grenzüberschreitende Mitarbeiterbeteiligung – über sein Stammland hinaus. Die rechtlichen, organisatorischen und kulturellen Herausforderungen, die es bei der Entwicklung des österreichischen Modells zu bewältigen galt, sind bei der Ausarbeitung einer internationalen Variante noch größer.

Die Basis: das österreichische Modell

Obwohl die voestalpine im Jahr 2000 noch ein vorwiegend österreichischer Konzern mit wenigen Auslandstöchtern ist, haben die WegbereiterInnen der Mitarbeiterbeteiligung von Anfang an ein konzernweit anwendbares Modell im Sinn. Die intensive Arbeit am Aufbau und Ausbau des österreichischen Modells in den ersten Jahren nach 2000 bindet jedoch fürs Erste alle Ressourcen, zumal ja das Modell ohne jede externe Unterstützung entwickelt wird. Ab dem Jahr 2003 beginnen dann die Arbeiten zur Internationalisierung – Konzernbetriebsrat und Management tragen damit der zunehmenden internationalen Ausrichtung des voestalpine-Konzerns Rechnung. Es wird allerdings schnell klar, dass das österreichische Modell, das ja auf den hiesigen rechtlichen Grundlagen des Arbeitsrechts und des Steuerrechts beruht, nicht so ohne weiteres in andere Länder exportierbar ist.

Der erste Schritt: die Niederlande

Das erste internationale Modell wird im September 2004 in den Niederlanden in einer voestalpine-Gesellschaft mit insgesamt 6 Tochterunternehmen umgesetzt. Aufbauend auf der in den Niederlanden existierenden steuerlich geförderten Möglichkeit eines „Ansparplans“ (bis zu 1.226 Euro pro Jahr in Form von Aktien) werden die grundsätzlichen Modellüberlegungen aus Österreich übernommen. Eine niederländische Stiftung bündelt das Stimmrecht, der Betriebsrat kommt als Vertreter der Stiftung zur Hauptversammlung der voestalpine AG und übt das gemeinsame Stimmrecht aller AktienbesitzerInnen aus. Die Sperrfrist für die Veräußerung der Aktien beträgt dabei 5 Jahre. Das Modell wird vor Ort mit Unterstützung externer BeraterInnen implementiert. Dabei wird schnell klar, dass ein künftiger Aufbau unterschiedlicher nationaler Varianten aufgrund des hohen organisatorischen Aufwands und der beträchtlichen Kosten wenig sinnvoll ist.

Auf zu neuen Horizonten.

In den Jahren 2000 bis 2010 wird die voestalpine spürbar internationaler. Heute arbeiten mehr als die Hälfte aller voestalpine-MitarbeiterInnen außerhalb Österreichs.

	Inland	Ausland	Gesamt	% Ausland
2000	13.250	2.000	15.250	13
2001	13.000	2.600	15.600	17
2002	13.900	3.250	17.150	19
2003	14.550	8.200	22.750	36
2004	14.900	8.400	23.300	36
2005	14.450	8.500	22.950	37
2006	14.800	8.900	23.700	38
2007	14.800	10.600	25.400	42
2008	19.600	22.000	41.600	53
2009	19.800	21.500	41.300	52
2010	18.600	20.800	39.400	53

Beschäftigte ohne Lehrlinge und LeiharbeiterInnen

Gefragt ist ein einheitliches internationales Modell

Im Frühjahr 2007 initiiert der Beirat der voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung die Entwicklung eines einheitlichen internationalen Grundmodells. Der Vorstand der voestalpine AG gibt grünes Licht für die Ausarbeitung konkreter Modellvarianten. Im Juli 2007 beginnt eine Arbeitsgruppe des Stiftungsbeirates ihre Analyse der rechtlichen Grundlagen in Belgien, Schweden, Deutschland und Großbritannien – über den Europabetriebsrat fließen auch die Ideen und Anregungen der internationalen Belegschaftsvertretungen mit ein. So unterschiedlich die einzelnen Ländervarianten auch sind, die Eckpfeiler bleiben immer dieselben: Es gelten das Angebot für individuellen, preislich reduzierten Aktienerwerb, die Einhaltung einer Sperrfrist bis zur Weiterveräußerung der Aktien und die internationale Bündelung des Stimmrechts in der voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung in Österreich. Diese Modellkonstruktion soll auch auf internationaler Ebene das Grundprinzip des „strategischen Eigentums“ in der Hand der Belegschaft gewährleisten, zudem sollen auch voestalpine-MitarbeiterInnen außerhalb Österreichs eine lukrative Möglichkeit erhalten, am Erfolg des Unternehmens teilhaben zu können.

Eklatante Unterschiede in den nationalen Rechtssystemen

Das Steuerrecht ist – bei allen sonstigen Vereinheitlichungen des Rechtsbestandes innerhalb der EU – immer noch nationale Angelegenheit. So gibt es in den einzelnen europäischen Ländern auch gänzlich unterschiedliche steuerrechtliche Ansätze zum Thema Mitarbeiterkapitalbeteiligung: Die Palette reicht vom britischen Steuerrecht, das den Eigenerwerb von Aktien durch die Belegschaft umfangreich fördert, bis hin zum schwedischen Steuerrecht, das derartige Modelle überhaupt nicht berücksichtigt. Neben der Besteuerung des Aktienerwerbs und der Dividendenerlöse unterscheiden sich auch die arbeitsrechtlichen und gesellschaftsrechtlichen Grundlagen europaweit sehr.

Trotz Krise starten die Pilotprojekte

Über ein Jahr lang sammelt die Arbeitsgruppe des Stiftungsbeirates die notwendigen Informationen und entwickelt Konzepte, bevor erste „Pilotversuche“ in einzelnen Gesellschaften angedacht werden können. Als man zum Jahreswechsel 2008/2009 endlich startbereit ist, erfasst die weltweite Wirtschaftskrise auch die Gesellschaften der voestalpine. Vor dem Hintergrund von kollabierenden Aktienmärkten, Horrorszenarien über die künftige ökonomische Entwicklung sowie umfassenden konzerninternen Sparmaßnahmen wird über die Ersteinführung eines internationalen Beteiligungsmodells diskutiert: Die Verantwortlichen des Managements, der Belegschaftsvertretung und die Organe der Stiftung beweisen Mut – trotz des schwierigen Umfelds entscheiden sie sich dafür, das Risiko in Kauf zu nehmen und mit Beginn des Geschäftsjahres 2009/2010 in ausgewählten Gesellschaften erste Pilotprojekte zu starten. Großbritannien und Deutschland machen den Anfang, in Schweden und Belgien verhindern neben rechtlichen Problemen auch die Auswirkungen der Wirtschaftskrise die ersten Pilotversuche.

Zusammenarbeit vor Ort

Die ausgewählten Pilotgesellschaften übernehmen eine wichtige Funktion in der Feinabstimmung des Konzeptes. Auch der Europabetriebsrat ist an der Entwicklung des internationalen Modells beteiligt. Gemeinsam mit den Geschäftsführungen, Betriebsräten und Personalbüros der Unternehmen werden vor Ort rechtliche Details geklärt, vereinzelt unter Zuhilfenahme externer Beratungsunternehmen. Für das Modell in Großbritannien muss zur Nutzung britischer Steuervorteile ein eigener Trust gegründet werden, was zusätzlichen Aufwand bedeutet. Im Zuge der Pilotprojekte tauchen immer wieder Problemstellungen auf, die jedoch in enger Zusammenarbeit der Stiftung mit den örtlichen Vertretungen gelöst werden können – mit der Zeit erarbeiten die Verantwortlichen einheitliche Parameter für die Administration des Modells über Ländergrenzen hinweg.

Reden wir darüber: Im Rahmen von eigenen Betriebsveranstaltungen werden MitarbeiterInnen in Deutschland und England umfassend über die voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung informiert – so wie hier die MitarbeiterInnen von voestalpine Gutbrod in Schmölln.



Die Säulen des internationalen Modells

Das Ergebnis der ausführlichen Pilotphase ist ein Angebot an MitarbeiterInnen in den internationalen Gesellschaften, Aktien zu einem um 25 % reduzierten Kaufpreis in einer Bandbreite von 300 bis 2.500 Euro Eigenerlag jährlich zu erwerben. Der Eigenbeitrag kann als Einmalerlag oder in Form einer ganzjährigen Sparvariante getätigt werden. Die Aktien müssen fünf Jahre im Besitz gehalten werden und können in der Folge veräußert oder der Stiftung zur weiteren Verwahrung übertragen werden. Das Stimmrecht wird mittels Treuhandschaft auf die österreichische voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung übertragen – diese stimmt dann nach einem entsprechenden Entscheidungsprozess einheitlich für alle international beteiligten MitarbeiterInnen ab. Der Vorstand der voestalpine AG behält sich vor, die Entscheidung über das Anbot zu einer internationalen Beteiligung jährlich neu zu fällen.

Die unerwartet hohe Beteiligung der Belegschaft

Die Information der MitarbeiterInnen erfolgt durch spezielle Betriebsversammlungen zum Thema sowie durch eigens dafür entwickelte internationale Broschüren. Niemand in den Arbeitsgruppen konnte vorweg die mögliche Akzeptanz einschätzen, da es keine relevanten Vergleichszahlen von anderen Konzernen gab. Generell hat man mit einer Zustimmung zwischen 3 und 5 % gerechnet. Das Ergebnis der Ersteinführung überrascht schließlich alle Beteiligten: 12 % Beteiligungsquote in Deutschland und 53 % in Großbritannien, jeweils mit einem durchschnittlichen Eigenbeitrag in der Höhe von rund 1.000 Euro. Diese Zahlen zeigen: Die Einführung des internationalen Beteiligungsmodells ist ein Erfolg. Die Pilotversuche waren auch gleichzeitig ein Test für die im Hintergrund aufgebaute administrative Verwaltung des Modells. Sämtliche Datenmeldungen über Beitritte, Aktieneinkäufe, Dividendenzahlungen, allfällige Austrittsberechnungen und die jeweils dazu notwendigen Zahlungsströme werden von der Stiftung in Österreich aus administriert.

Netto ist nicht gleich netto

Warum haben unterm Strich MitarbeiterInnen aus unterschiedlichen Ländern auch unterschiedlich hohe individuelle Profite? Nun, die nationalen Gesetzgebungen sehen für Aktienübertragungen an die Belegschaft unterschiedliche Steuerbegünstigungen vor. Diese unterschiedliche steuerliche Behandlung von Kursgewinnen und Dividenden kann den Profit aus der Beteiligung zusätzlich beträchtlich beeinflussen.



Nach erfolgreichen Pilotversuchen wird im Jahr 2010 der Internationalisierung der voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung Tür und Tor geöffnet – fürs Erste in Deutschland und England.

Die Ausweitung des Modells in Großbritannien und Deutschland

Bestätigt durch die erfolgreichen Pilotprojekte entscheidet sich der Vorstand der voestalpine AG zur weiteren Ausrollung des Modells in Großbritannien und Deutschland: Im Geschäftsjahr 2010/2011 werden in insgesamt 28 Gesellschaften in Großbritannien (6) und Deutschland (22) mehr als 4.600 MitarbeiterInnen eingeladen, sich am eigenen Konzern mit eigenem Aktienwerb zu beteiligen. Der Einführungsprozess wird kommunikativ wieder mit eigens erstellten Informationsbroschüren, Artikeln in den internen Medien und Betriebsversammlungen – teilweise direkt unter Mitwirkung eines Stiftungsvertreters aus Österreich – unterstützt. Mehr als 650 MitarbeiterInnen nehmen das Angebot an und beteiligen sich mit durchschnittlich 1.100 Euro Eigenbeitrag. In Großbritannien nehmen 50 % der Belegschaft teil, in Deutschland 11 %. Damit wird in etwa derselbe Beteiligungsprozentsatz erreicht wie in der Pilotphase.

Die internationale Bündelung des Stimmrechts

Ein zentrales Merkmal der Mitarbeiterbeteiligung der voestalpine AG ist die allgemeine Stimmrechtsbündelung auch auf internationaler Ebene. Die Hauptversammlung des Konzerns ist traditionell im Juli jeden Jahres. Einen Monat vorher wird in der Aufsichtsratssitzung die Tagesordnung der Hauptversammlung beschlossen. Ab diesem Zeitpunkt verständigt das Büro des Europabetriebsrates alle Betriebsratskörperschaften vor Ort über die vom Europabetriebsrat vorgeschlagene Vorgangsweise bei den einzelnen Tagesordnungspunkten. Gibt es keine gewählte Belegschaftsvertretung, sendet die Stiftung die Tagesordnungspunkte direkt an die zuständigen Personalbüros. Die Stellungnahmen der Belegschaftsvertretungen bzw. einzelner MitarbeiterInnen werden im Präsidium des Europabetriebsrat besprochen und dienen, gemeinsam mit den jeweiligen Beschlüssen des Konzernbetriebsrates für den österreichischen Teil des Konzerns, als Basis einer letztendlich einheitlichen Vorgangsweise für alle voestalpine-MitarbeiterInnen mit Aktienbesitz. Die 6 Belegschaftsvertreter im Beirat der Stiftung bringen diese Meinung in die Beiratssitzung mit ein, der Vorsitzende der Stiftung übt dann das Stimmrecht für alle Beteiligten einheitlich aus. Auf diese Weise kann die Idee einer gemeinschaftlichen Mitwirkung, eines gemeinsam getragenen strategischen Eigentums der Belegschaft verwirklicht werden – im Sinne derselben.

Schritt für Schritt. Die Modelle der voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung 2000–2010.

Der Aufbau der voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung erfolgt in mehreren Schritten. Ab dem Jahr 2000 werden 6 Modelle für die österreichischen MitarbeiterInnen, eine spezielle Modellvariante für die Niederlande und eine internationale Variante – derzeit umgesetzt in Großbritannien und Deutschland – entwickelt.

	Modell I	Modell II	Modell III
Gültigkeit:	Österreich	Österreich	Österreich
Basis/Start:	Zusatzkollektivvertrag 1. November 2000	Zusatzkollektivvertrag 1. November 2002	Zusatzkollektivvertrag 1. November 2003
integrierte Gesellschaften:	34	36	42
Vorfinanzierung Aktien*:	rd. 1.600.000 Stück (Barwertberechnung)	rd. 1.000.000 Stück	rd. 1.500.000 Stück
Summe Anteilsprozente*:	4,9 %	2,5 %	3,7 %

	Modell voestalpine Polynorm	Modell IV	Modell V
Gültigkeit:	Niederlande	Österreich	Österreich
Basis/Start:	Aktienerwerbsplan ab September 2004 (laufend)	Zusatzkollektivvertrag 1. November 2005	Zusatzkollektivvertrag 1. November 2007
integrierte Gesellschaften:	derzeit 6 (voestalpine- Polynorm-Gruppe, NL)	43	50
Aktien:	2004–2010: rd. 47.000 Stück		
Vorfinanzierung Aktien*:		rd. 800.000 Stück	keine
Summe Anteilsprozente*:		2 %	

	Modell VI	Modell International
Gültigkeit:	Österreich	Großbritannien, Deutschland
Basis/Start:	Zusatzkollektivvertrag 1. November 2008	Anbot voestalpine AG ab April 2009 (laufend)
integrierte Gesellschaften:	49	derzeit 5 in Großbritannien und 22 in Deutschland
Aktien:		2009–2010: rd. 65.000 Stück
Vorfinanzierung Aktien*:	rd. 3.300.000 Stück	
Summe Anteilsprozente*:	2 %	

* Aktienanzahl und Stimmprozente jeweils zum Zeitpunkt des Erwerbs durch die Stiftung, ohne Berücksichtigung des Aktiensplits 2006 sowie der Kapitalerhöhungen 2002 und 2007–2010



„I am very happy to be able to join the voestalpine Share Incentive Plan and to share in the success of the Group and of Metsec, the company which employs me and to which I contribute.“

Clive Wolverson, 51, arbeitet seit 2001 für den englischen Profilversteller Metsec, wo er als Produktionsleiter der Engineering Division tätig ist. Der passionierte Gärtner und Familienmensch hält sich mit zahlreichen sportlichen Aktivitäten fit, unter anderem mit Boxen und Laufen. Und er ist Miteigentümer des voestalpine-Konzerns.



Das Heute

Die voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung
im Jahr 2010.

Bisweilen begeistert. Stimmen aus dem Konzern zur voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung.

Das muss einmal gesagt werden – auch wenn sie unterschiedliche Interessen vertreten, wenn es um die Mitarbeiterbeteiligung geht, sind sich Vorstand und Betriebsrat einig: Das voestalpine-Modell ist einzigartig.



Eine ganzheitliche Sicht auf das Unternehmen

„Die voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung hat neben einem defensiven Charakter – das ist die Erschwernis einer feindlichen Übernahme – auch ein offensives Element, welches nicht oft genug betont werden kann: Alle Mitarbeiter sind nicht nur Aktionäre, sondern quasi auch Mitunternehmer geworden. Damit verbunden ist natürlich eine ganzheitliche Sicht auf und großer Einsatz für das Unternehmen, um auch in Zukunft ‚einen Schritt voraus‘ zu sein.“

Wolfgang Spreitzer, Mitglied des Vorstandes, Leitung der Division Profilform



Der stabilste voestalpine-Aktionär

„Durch die Bündelung aller Aktien der MitarbeiterInnen in der Mitarbeiterbeteiligung ist dieses Modell einzigartig. So sind wir mittlerweile nicht nur einer der größten voestalpine-Aktionäre, sondern auch der stabilste. Die MitarbeiterInnen leisten mit ihren Aktien einen wichtigen Beitrag zur Sicherung unseres Unternehmens, und auch die Dividende ist Grund zur Freude. Ich wünsche mir, dass in Zukunft alle Beschäftigten der voestalpine weltweit an der Mitarbeiterbeteiligung teilhaben. Bei allen Verantwortlichen der voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung bedanke ich mich für die tolle Arbeit in den 10 Jahren und wünsche für die Zukunft alles Gute und weiterhin viel Erfolg.“

Hermann Kern, Vorsitzender Arbeiterbetriebsrat voestalpine Rotec GmbH

Sicherung der Arbeitsplätze in ihrer Gesamtheit

„Die Mitarbeiterbeteiligung bindet uns alle stärker an das Unternehmen. Der ‚voestalpine-Geist‘, ‚Böhler-Geist‘, oder welcher auch immer, wird dadurch gestärkt. Außerdem erschwert bzw. verhindert sie mit ihren 13 % eventuelle feindliche Übernahmen. Gemeinsam mit den beiden anderen österreichischen Großaktionären können wir sogar die Sperrminorität in der Hauptversammlung halten, womit unliebsame Entwicklungen verhindert werden können. Mit dem Kapitalvertreter der Mitarbeiterbeteiligung im Aufsichtsrat besteht zudem eine Möglichkeit, die Entwicklung in Richtung kontinuierliches Wachstum sowie Sicherung der Arbeitsplätze in ihrer Gesamtheit zu steuern.“

Peter Bacun, Vorsitzender Angestelltenbetriebsrat BÖHLER Edelstahl GmbH & Co KG



Gesteigerte Identifikation der beteiligten Mitarbeiter

„Durch den Kernaktionär Mitarbeiter wird der Standort Österreich gesichert und die Steuern in Österreich gehalten. Aber der Finanzminister profitiert auch von der gesteigerten Identifikation der beteiligten Mitarbeiter mit dem Unternehmen und dem dadurch hohen Interesse am wirtschaftlichen Erfolg: Der Gewinn und damit die Steuern sind höher. Deshalb ist auch der steuerliche Anreiz für die Mitarbeiter gerechtfertigt und sollte nicht reduziert, sondern ausgebaut werden.“

Robert Ottel, Mitglied des Vorstandes, Leitung des Ressorts Finanzen



Eine strategische Beteiligung in Arbeiternehmerhänden

„Googelt man die Begriffe ‚Mitarbeiterbeteiligung Vorteil für Arbeitnehmer‘, so erhält man rund 57.000 Treffer. Fast alle handeln von den zu erzielenden Steuervorteilen. Diese sind zwar angenehm für unsere Briefftasche, wie die mögliche Dividende auch, aber sicher nicht das vorrangige Ziel. Das Wichtigste war, ist und wird es auch in Zukunft sein: eine strategische Beteiligung in Arbeiternehmerhänden. Deren Bedeutung zeigte sich im Jahre 2003, als die ÖVP/FPÖ-Regierung nicht nur eine Vollprivatisierung, sondern auch eine Zerschlagung der voestalpine anstrebte. Damals wurden die letzten Zweifler einer strategischen Beteiligung wachgerüttelt und so die Existenz der voestalpine langfristig abgesichert.“

Manfred Hippold, Vorsitzender Arbeiterbetriebsrat voestalpine Stahl GmbH





Der einzige wirklich langfristig stabile Kernaktionär

„Für mich ist die Mitarbeiterbeteiligung der einzige wirklich langfristig stabile Kernaktionär. Außerdem fördert das Modell auch die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen, was auch bei der letzten Mitarbeiterbefragung im Bindungsindex klar erkenntlich wurde.“

Josef Mülner, Mitglied des Vorstandes, Leitung der Division Bahnsysteme



Ein wichtiger Beitrag zur Zukunftssicherung des Konzerns

„Innerhalb weniger Jahre ist es uns gelungen, trotz aller Skepsis von außen das zu Beginn scheinbar unrealistische Ziel einer Mitarbeiterbeteiligung von mehr als 10 % zu erreichen. Nun gilt es, die Mitarbeiterbeteiligung weiterzuentwickeln. Dabei ist es mir immer wichtig, dass neben den Beiträgen der MitarbeiterInnen auch der Arbeitgeber seinen Anteil dazugibt. Der Betriebsrat und die Unternehmensleitung der voestalpine, insbesondere aber alle einzelnen MitarbeiterInnen des Konzerns, könnten damit wieder beweisen, dass kreative Ansätze auch umgesetzt werden. Ich bin stolz, als kritischer und gewissenhafter Mitarbeiter von Anfang an bei der Mitarbeiterbeteiligung dabei gewesen zu sein und somit einen wichtigen Beitrag zur Zukunftssicherung des Konzerns geleistet zu haben.“

Karl Preis, Vorsitzender Arbeiterbetriebsrat voestalpine Krems GmbH



Ein nicht unwesentlicher Anteil an der Erfolgsgeschichte

„Mit der Mitarbeiterbeteiligung ist für viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die voestalpine noch ‚mehr‘ ihr Unternehmen geworden, für das es sich lohnt, sich voll und ganz einzusetzen. Damit hat auch die Mitarbeiterbeteiligung einen nicht unwesentlichen Anteil an der Erfolgsgeschichte ‚voestalpine‘.“

Franz Hirschmanner, Mitglied des Vorstandes, Leitung der Division Automotive

Das Einzige mit einer internationalen Stimmrechtsbündelung

„Wir können stolz sein auf Österreichs größtes Modell dieser Art – nach Anzahl der beteiligten MitarbeiterInnen, Stimmprozenten und Kapitalisierung. Unsere Mitarbeiterbeteiligung ist aber auch in Europa eines der wenigen Modelle, die grenzüberschreitend angeboten werden, und das Einzige mit einer internationalen Stimmrechtsbündelung. Das Ziel eines ‚strategischen Eigentums‘ in der Hand der MitarbeiterInnen zur Absicherung der österreichischen Standorte ist damit nach 10 Jahren eindeutig erreicht worden.“

Karl Dobnigg, Vorsitzender Angestelltenbetriebsrat voestalpine Stahl Donawitz GmbH



Verantwortungsvoller Umgang mit den Mitbestimmungsmöglichkeiten

„Ich war ursprünglich kein Freund von Mitarbeiterkapitalbeteiligungen, weil ich es nicht für sinnvoll erachte, wenn die Belegschaft auch das unternehmerische Risiko mitträgt und weil ich Bedenken hatte, wenn Betriebsräte als Kapitalvertreter im Aufsichtsrat sitzen. Mittlerweile habe ich das voestalpine-Modell im Detail kennengelernt und halte es für ausgesprochen gelungen. Zum einen, weil jeder einzelne Mitarbeiter Aktionär ist, es sich also um individuellen Aktienbesitz handelt. Zum anderen, weil ich bisher einen sehr verantwortungsvollen und konstruktiven Umgang mit den Mitbestimmungsmöglichkeiten bei Hauptversammlungen und im Aufsichtsrat erlebt habe. Als zweitgrößter Einzelaktionär ist die voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung eine strategisch wichtige Säule in der Eigentümerstruktur des Konzerns. Sie sollte jedoch nicht eine Gewinnbeteiligung ersetzen und sie sollte weder als Teil der Pensionsvorsorge gelten noch als Instrument zu einer gerechten Vermögensverteilung betrachtet werden.“

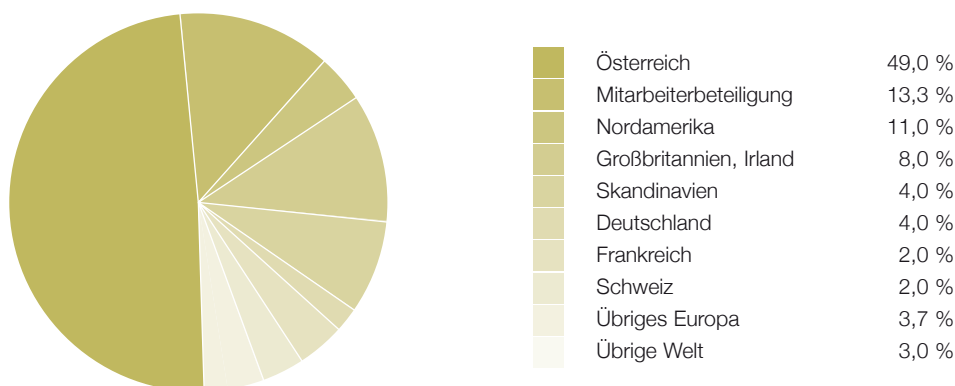
Claus Raidl, Mitglied des Vorstandes, Leitung der Division Edelstahl



Zahlen, Daten, Fakten. Die voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung im November 2010.

Zahlen sagen manchmal mehr als Worte. Und sie bringen die Bedeutung der voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung auf den Punkt – diese ist nicht zuletzt der zweitgrößte Aktionär der voestalpine.

Eigentümerstruktur nach Ländern



Größte Einzelaktionäre

Raiffeisenlandesbank Oberösterreich Invest GmbH & Co OG	> 15 %
voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung	13,3 %
Oberbank AG	> 5 %

Für **23.564*** MitarbeiterInnen (aktive und ehemalige) verwaltet die voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung voestalpine-Aktien. Mit den „Privataktien“ sind das insgesamt **22.309.862** Stück*.

* Stand November 2010

3.277 aktive und ehemalige MitarbeiterInnen der voestalpine geben der Stiftung **1.568.768** ihrer „Privataktien“ zur treuhändischen Verwaltung – das bedeutet zusätzlich **0,9 %** an Stimmrechten.

Rund **2/3** aller MitarbeiterInnen haben in den letzten drei Jahren ihre voestalpine-Aktien zum Zeitpunkt des Austritts aus dem Konzern in der Stiftung belassen.

47,3 Mio. Euro Dividenden wurden zwischen 2001 und 2010 netto (exkl. KEST) an die beteiligten MitarbeiterInnen ausbezahlt.

12,4 % der Stimmrechte vertritt der Vorsitzende des Stiftungsvorstands in der Hauptversammlung 2010 – das sind die Stimmrechte aller Unternehmensanteile aus den Modellen I bis VI in Österreich und aus den Modellen in Großbritannien und Deutschland. Dazu kommen noch **0,9 %** Stimmrechte für die Privataktien. In Summe sind das stattliche **13,3 %**.

17 % aller Beschäftigten haben sich derzeit für die Thesaurierung, also die Wiederveranlagung ihrer Dividende, entschieden. Das sind ganze **3.576** MitarbeiterInnen.

5.867 MitarbeiterInnen in **33** Gesellschaften in den Niederlanden (6 Gesellschaften), Großbritannien (5) und Deutschland (22) haben im Rahmen der Internationalisierung der voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung im Geschäftsjahr 2010/2011 die Möglichkeit, sich zu beteiligen. **872** von ihnen haben das Angebot angenommen, das sind immerhin **15 %**.

In **39** der **49** Gesellschaften der voestalpine in Österreich haben im Jahr 2008 beim Abschluss des Modells VI **39** Geschäftsführungen (dabei zumeist 2 GeschäftsführerInnen) und **68** Betriebsratsvorsitzende die entsprechende Betriebsvereinbarung unterschrieben. In den **10** übrigen Gesellschaften gelten für alle Beschäftigten Einzelverträge mit dem gleichen Inhalt.

22.387.274

„Es ist mir eine Ehre und es freut mich,

jedes Jahr wieder die Interessen aller am Konzern beteiligten MitarbeiterInnen vertreten zu dürfen. Im Rahmen der 18. Hauptversammlung der voestalpine AG am 7. Juli 2010 habe ich im Auftrag der voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung die Stimmrechte von 23.413 aktiven und ehemaligen MitarbeiterInnen wahrgenommen – das sind in Summe 22.387.274 Aktien. Dank dieser kollektiven Stimmrechtsbündelung sind die MitarbeiterInnen der zweitgrößte Einzelaktionär – und damit ein bedeutender und nicht mehr wegzudenkender Faktor in der Eigentümerstruktur der voestalpine.“

Walter Hofstadler

Walter Hofstadler hat 1979 in der VOEST im Bereich Controlling begonnen. Seit 1987 ist er Betriebsrat, seit 2009 Vorsitzender des Angestelltenbetriebsrates der voestalpine Stahl GmbH. Seit 2009 ist er Vorsitzender des Vorstandes der voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung. Und er ist Miteigentümer des voestalpine-Konzerns.



Von großem Wert. Die Bedeutung der voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung.

Jahr für Jahr können die MitarbeiterInnen über die Dividende am wirtschaftlichen Erfolg der voestalpine teilhaben. Das ist noch längst nicht alles: Mehr als 13 % der voestalpine-Aktien sind mittlerweile in der Stiftung gebündelt. Die Mitarbeiterbeteiligung ist damit ein strategisch bedeutsamer Faktor für die langfristige Entwicklung des Unternehmens.

Von 0 auf 22 Mio. Aktien in 10 Jahren

In nunmehr 6 Modellschritten ist die Mitarbeiterbeteiligung in Österreich aufgebaut worden. Darüber hinaus gibt es seit 2003 zusätzlich jährliche Prämienzahlungen in Form von Aktien. Die im Laufe der Zeit entwickelte Möglichkeit der automatischen Wiederveranlagung ergänzt das Gesamtkonzept der Mitarbeiterbeteiligung – genauso wie das Angebot, zusätzlich privat erworbene Aktien oder auch sämtliche Aktien nach dem Ausscheiden aus dem Konzern von der voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung verwalten zu lassen. Die bereits begonnene Implementierung eines internationalen Beteiligungsmodells ist ein weiterer bedeutender Schritt. All diese Komponenten zusammen ermöglichen es der Stiftung, heute mehr als 22 Mio. Aktien treuhändisch für die Beschäftigten des Konzerns zu verwalten.

Kollektiver Nutzen durch kollektives Handeln

Die Mitarbeiterbeteiligung hat aufgrund ihrer strategischen Zielsetzung einen kollektiven Charakter, auch wenn die MitarbeiterInnen individuelle MiteigentümerInnen sind. Die Nutzung der Öffnungsklausel im Kollektivvertrag und die Abschlüsse von Betriebsvereinbarungen in allen Gesellschaften führen dazu, dass in Österreich alle Beschäftigten mit Industrie-Kollektivvertrag automatisch in das Modell integriert sind. Diese flächendeckende Teilnahme ist aufgrund der benötigten finanziellen Mittel eine Grundvoraussetzung. Denn nur ein großer Aktienanteil kann den Konzern strategisch absichern. Mehr Sicherheit in der Eigentümerstruktur nutzt wiederum auch der Belegschaft in ihrer Gesamtheit. Die MitarbeiterInnen sind sich dessen bewusst, dass dieser kollektive Nutzen nur durch kollektives Handeln ermöglicht wird. Unter dieser Prämisse haben sich Konzernbetriebsrat und Konzernmanagement für diese Art der Modellgestaltung entschieden. Eine Betriebsvereinbarung, egal zu welchem Thema, ist für die gesamte Belegschaft bindend, unabhängig davon, ob der Einzelne damit einverstanden ist.

*Gemeinsam sind wir stark.
Der kollektive Charakter der
voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung
wird bei den jährlichen
„Hauptversammlungen“ für
MitarbeiterInnen so richtig spürbar,
wenn sich die Belegschaften der
großen Standorte versammeln.*



Die Zustimmung ist messbar

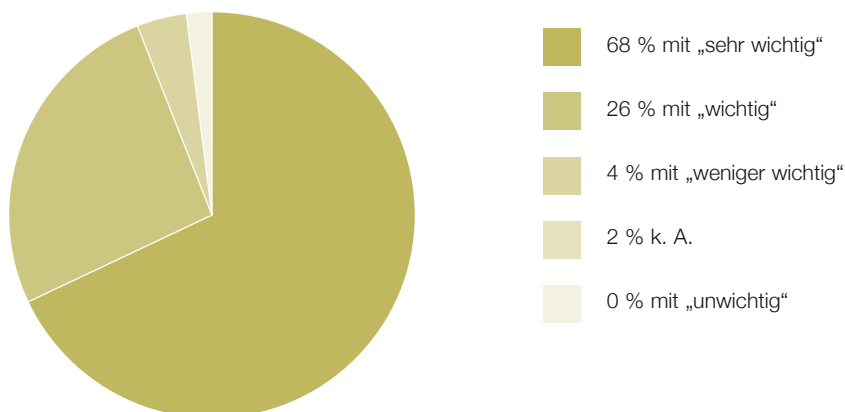
Die Zustimmung der MitarbeiterInnen zur Mitarbeiterbeteiligung ist hoch. Sie ist zum einen qualitativ messbar – mittels positiven Feedbacks, das von MitarbeiterInnen und Führungskräften in Gesprächen und bei Versammlungen geäußert wird. Und sie ist auch objektiv messbar, im Rahmen der periodisch konzernweit durchgeführten „Mitarbeiterbefragung“ (siehe Grafik). Auch eine andere Tatsache untermauert den hohen Zuspruch der Belegschaft: Wie eingangs erwähnt, werden jene Beschäftigten, die dem Industrie-Kollektivvertrag unterliegen, automatisch in ein neu abgeschlossenes Modell integriert. Jene MitarbeiterInnen allerdings, die einem anderen Kollektivvertrag unterliegen, müssen bei jedem neuen Modellabschluss einzeln um ihre Zustimmung befragt werden. Dies betrifft rund 1.300 MitarbeiterInnen in 7 Gesellschaften des Konzerns. Das Ergebnis ist überwältigend: 95 % Zustimmung im Jahr 2007 beim Abschluss von Modell V sowie 96 % Zustimmung im Jahr 2008 beim Modell VI.

Die Akzeptanz ist hoch

Natürlich gibt es auch gegenüber der Mitarbeiterbeteiligung skeptische Stimmen – das ist bei jeder innerbetrieblichen Maßnahme so. Aber die überwiegende Mehrheit der MitarbeiterInnen steht hinter dem Modell. Ohne diesen Rückhalt in der Belegschaft könnten vor allem die BetriebsrätInnen die weitreichenden Betriebsvereinbarungen nicht abschließen. So müssen z. B. für das Modell VI im Jahr 2008 insgesamt 68 Betriebsratskörperschaften in Österreich zustimmen. Und sie können das nur im Interesse der MitarbeiterInnen tun, schließlich werden sie von diesen auch alle vier Jahre gewählt. Bei Betriebsratswahlen wird die Frage der Mitarbeiterbeteiligung übrigens aus den Wahlkämpfen zwischen den unterschiedlichen Fraktionen und Namenslisten herausgehalten – sie alle stimmen bislang mit den Grundsätzen der Mitarbeiterbeteiligung überein. Auch das spricht für die übergeordnete Bedeutung, die das Modell mittlerweile innehat.

Die Akzeptanz in Zahlen

Im Jahr 2007 wird die Belegschaft der voestalpine Stahl GmbH im Rahmen der Mitarbeiterbefragung nach der Bedeutung des Themas Mitarbeiterbeteiligung befragt. 5.001 anonymisierte Rückmeldungen ergeben ein eindeutiges Bild – auf die Frage „Wie wichtig ist Ihnen die Mitarbeiterbeteiligung?“ antworten:



Individueller Profit, kollektive Absicherung

Die voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung gibt den MitarbeiterInnen die Chance, am Unternehmenserfolg teilzuhaben (siehe Infobox), dieser finanzielle Profit lässt sich messen. Das grundlegende strategische Ziel ist jedoch, mit der Mitarbeiterbeteiligung als ein Kernaktionär eine stabile Eigentümerstruktur und damit eine planbare und langfristige Unternehmensentwicklung zu ermöglichen. In diesem Punkt ist eine Messbarkeit schlicht und einfach nicht möglich. Die Wirkung dieser Strategie ist es ja, als „poison pill“ eine feindliche Übernahme abzuwenden. Dass ein unerwünschter Eigentümer mehr als 50 % erwirbt, kann auch die Mitarbeiterbeteiligung nicht verhindern. Aber es ist bekannt, dass in Österreich ein Minderheitseigentümer mit mehr als 10 % nicht zum Verkauf der restlichen Anteile gezwungen werden kann. Diese Perspektive mindert die Attraktivität der voestalpine als Übernahmekandidat. Es ist jedoch nicht messbar, wie „abschreckend“ die voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung tatsächlich ist. Den Beweis, dass sie eine Übernahme verhindern kann, musste sie bis dato erfreulicherweise noch nicht erbringen.

Mitsprache in der Hauptversammlung und im Aufsichtsrat

Die aktienrechtlich verankerten Minderheitenrechte sind nicht die einzigen Mitwirkungsmöglichkeiten. Die voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung vertritt die Interessen der beteiligten Belegschaft – immerhin der zweitgrößte Einzelaktionär – im Rahmen der Hauptversammlung der voestalpine AG. Trotz dieses Gewichts geht es dabei nicht um die Kontrolle des operativen Geschäfts durch die Belegschaft, sondern um eine Teilnahme an der langfristigen Entscheidungsfindung. Stellvertretend für die Belegschaft wirkt die Stiftung bei der Hauptversammlung bei grundsätzlichen, strategischen Entscheidungen des Konzerns mit. Ihre Präsenz bei der Hauptversammlung ist eine zentrale Säule der voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung. Dazu kommt ein Sitz im Aufsichtsrat der voestalpine AG. Das österreichische Unternehmensrecht sieht in größeren Gesellschaften einen Aufsichtsrat vor. Dieser ist zu einem Drittel von BetriebsrätInnen und zu zwei Dritteln von Eigentümern besetzt. In der voestalpine AG setzt sich der aus 12 Mitgliedern bestehende Aufsichtsrat demnach aus 4 Belegschafts- und 8 Kapitalvertretern zusammen. Seit 2004 stellt die Stiftung einen dieser 8 Kapitalvertreter. Der von der Stiftung nominierte Kapitalvertreter gewährleistet, dass bereits in der Diskussion über konzerninterne Entscheidungen die Interessen der MitarbeiteraktionärInnen eingebracht werden.

47,3 Mio.

Am Erfolg mitnaschen

In Summe wurden zwischen 2001 und 2010 ganze 47,3 Mio. Euro netto (exkl. KESt) an die MitarbeiterInnen an Dividende ausbezahlt. Ob diese bei einem Ausscheiden aus dem Konzern zusätzlich von einem Kursgewinn profitieren können, hängt stark vom Zeitpunkt des Austritts bzw. vom Verkaufszeitpunkt ab. Unabhängig davon belassen viele MitarbeiterInnen ihre Aktien in der Stiftung und verkaufen sie erst zu einem späteren Zeitpunkt.



Hier in Zeltweg werden die Weichen gestellt für Weichenkunden in der ganzen Welt. Die Weichen für die Zukunft des voestalpine-Konzerns werden unter anderem im Aufsichtsrat und in der jährlichen Hauptversammlung gestellt. In beiden Gremien sitzen Vertreter der voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung.

Von Mitwirkung und Mitverantwortung

Der Ruf nach aktiver Mitgestaltung bringt es mit sich, Verantwortung für die zu treffenden Entscheidungen übernehmen zu müssen. Dieser Gedanke liegt letztendlich der gesamten österreichischen Arbeitsverfassung zu Grunde. Bereits mit den jetzigen Möglichkeiten der Mitbestimmung gemäß Unternehmensrecht und Arbeitsverfassungsrecht sind BetriebsrätInnen als gesetzliche VertreterInnen der Belegschaft in der oft schwierigen Rolle, die unmittelbaren Mitarbeiterinteressen mit den langfristig wirksamen Unternehmensmaßnahmen in Einklang zu bringen. Dieselbe Widersprüchlichkeit gilt für die zusätzlichen Mitwirkungsmöglichkeiten im Rahmen einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung – im Aufsichtsrat und in der Hauptversammlung. Diese Mitsprache ist jedoch nur ein zusätzliches Element im innerbetrieblichen Interessenausgleich, sie kann und soll die gesetzlich verankerte Mitbestimmung nicht ersetzen bzw. einschränken.

Vom Arbeitnehmer- und Unternehmertum

Eine Mitarbeiterbeteiligung kann und soll den innerbetrieblichen Interessenunterschied zwischen Management und Belegschaftsvertretung nicht aufheben – auch wenn das in der öffentlichen Diskussion in Österreich manchmal ins Treffen geführt wird. Das ist auch auf die individuelle Ebene der MitarbeiterInnen übertragbar: Durch den Besitz von Aktien des eigenen Unternehmens wird die Stellung als ArbeitnehmerIn – mit all ihren dazu gehörenden Interessenunterschieden zur Unternehmensführung – nicht aufgehoben. Natürlich hat eine Kapitalbeteiligung positive Auswirkungen auf die Motivation der MitarbeiterInnen und ihre Identifikation mit dem Unternehmen, sie fördert vielleicht auch das Verständnis für „unternehmerisches Denken“. Dies begründet jedoch noch kein individuelles Unternehmertum.

Steigerung der Wertschöpfung

Die voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung wirkt sich grundsätzlich positiv auf die Motivation und Identifikation der MitarbeiterInnen aus. Das wird sowohl von Unternehmens- als auch von Betriebsratsseite bestätigt. Eine höhere Arbeitszufriedenheit trägt auch zu einer für das Unternehmen wirksamen Leistungssteigerung bei. Unternehmen mit höherer Produktivität setzen wiederum Impulse für den Standort und die regionale wie nationale Wirtschaft. Diese Effekte sind bei einer Kapitalbeteiligung wahrscheinlich höher als bei einer bloßen Gewinnbeteiligung. In diesem Sinne ist es mehr als gerechtfertigt, diesen Beitrag zur Leistungssteigerung mit steuerlichen Vorteilen für Mitarbeiterkapitalbeteiligungen zu unterstützen. In vielen europäischen Ländern, so auch in Österreich, wurde diesem Umstand in der Steuergesetzgebung Rechnung getragen.

Best-Practice-Modell – national und international

Das Modell der voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung hat sich aus Sicht der Unternehmensleitung und des Betriebsrates bewährt. Dies wird durch Vergleiche noch bestärkt. Das in der voestalpine umgesetzte Modell einer strategischen Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist ein oft zitiertes Beispiel. Auf nationalen wie internationalen Konferenzen zum Thema Kapitalbeteiligungssysteme wird das voestalpine-Modell oft im Sinne eines Best-Practice-Beispiels präsentiert. Auch wenn es bislang noch keine Nachahmer gefunden hat, so lässt sich doch beobachten, dass das Thema Mitarbeiterbeteiligung zunehmend in den Fokus anderer österreichischer Unternehmen rückt. Die voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung hat hier eine zentrale Vorreiterfunktion. Und da die internationale kollektive Stimmrechtsbündelung bei individuellem Aktienbesitz auch auf europäischer Ebene bislang einzigartig ist, wirkt die voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung auch in mehreren internationalen, von der EU geförderten Projekten mit.

Gern gesehen

Die voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung ist als „Expertin“ in Sachen Mitarbeiterbeteiligung im Jahr 2010 an folgenden EU-Projekten und Konferenzen beteiligt:

- „Promoting Employee Financial Participation in the EU27“ (Inter-University Centre at the Institute of Eastern European Studies of the Free University Berlin, Brüssel)
- „Exercising Employee Shareholders' Rights in European Companies“ (Bankengewerkschaft Dircredito, Rom)
- „Employee Financial Participation – an Opportunity for Companies and Employees“ (Industriellenvereinigung MGYSZ, Budapest)
- „Ten Years of Public Policies for Employee Ownership in Europe“ (European Federation of Employee Share Ownership, Brüssel)



„Die Mitarbeiterbeteiligung ist ein schönes Zuckerl nebenbei, ob das jetzt ein paar Euro mehr oder weniger sind von Jahr zu Jahr, das ist eigentlich zweitrangig.“

Hermann Halmschlager, 32, ist seit 1999 in der voestalpine Krems Finaltechnik GmbH tätig. Angefangen hat er als Blechkanter, seit 2003 ist er Schweißer. Er ist stolzer Besitzer von zwei Pferden, einem Hund, einer Katze und zwei Hasen. Und er ist Miteigentümer des voestalpine-Konzerns.

Die Geschichte vom Kuchen. Das Symbol der voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung.

Ein so komplexes Modell wie die voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung braucht ein einfaches und prägnantes Symbol. Seit nunmehr fast 10 Jahren erfüllt ein Kuchen diese zentrale Aufgabe: der Gugelhupf.

Die Suche nach einem Symbol

Am Anfang steht die Frage, wie die erste Informationsbroschüre zur voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung illustriert werden kann. Verschiedene Bilder und Symbole werden diskutiert: Bilder des Unternehmens, Aktien oder Schillinge als Ausdruck des individuellen Profits, ineinander verschränkte Hände als Ausdruck der gemeinsamen Verantwortung ... Keines dieser Bilder kann die Mitarbeiterbeteiligung in ihrer Gesamtheit erfassen und für die Beteiligten auf den ersten Blick erkennbar machen. Bald ist die Idee des Kuchens als Symbol geboren, in der österreichischen Ausprägung muss es natürlich ein Gugelhupf sein. Die Symbolik ist klar: Die Mitarbeiterbeteiligung macht die Belegschaft zu MitaktionärInnen und daher zu MitbesitzerInnen des Konzerns – sie sind Teil des großen Ganzen. Darüber hinaus haben die MitarbeiterInnen die Möglichkeit, von Dividenden und Kurssteigerungen der Aktien zu profitieren – sie erhalten einen Teil des Erfolgs, ihr Stück vom Kuchen.

Das Bild des Gugelhupfs

Erstmals in Erscheinung tritt der Gugelhupf im Juni 2001 als Titelbild der ersten Informationsbroschüre über die Mitarbeiterbeteiligung, damals noch ganz in Blau. Seither begleitet der Gugelhupf mehr oder weniger alle Publikationen zum Thema, Präsentationen genauso wie auch die jährliche Kontonachricht, Artikel im Mitarbeitermagazin „mm“ genauso wie in Betriebsratszeitungen. Mit der Mehrfärbigkeit späterer Informationsbroschüren bekommt auch der Kuchen etwas Farbe ab, bis er schließlich in appetitlichem Schokoladebraun erscheint. Mittlerweile ist der Gugelhupf allseits bekannt, einzig die englischen MitarbeiterInnen werden wohl auch weiterhin ihre Schwierigkeiten haben, das Wort „Gugelhupf“ auszusprechen – in Großbritannien muss wohl auch in Zukunft ein allgemeiner „cake“ die Zielsetzungen der voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung bildlich darstellen.

Egal ob stahlblau wie zu Beginn, appetitanregend mehrfärbig oder wie hier in diesem Buch schokoladebraun, es ist in jedem Fall immer ein Gugelhupf, der die voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung symbolisiert.



Backe, backe Kuchen. Das Erfolgsrezept eines Gugelhupfs.

Marmorgugelhupf

Die Zutaten (für eine Form)

- 5 Eiweiß
- 5 Dotter
- 125 g Kristallzucker
- 125 g Staubzucker
- 250 g Butter
- 250 g Mehl glatt (Typ 700)
- 1 EL Kakao
- 1 Pkg. Vanillezucker
- Zitronenschale
- 1 Prise Salz

Die Zubereitung

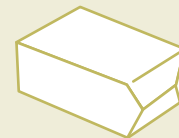
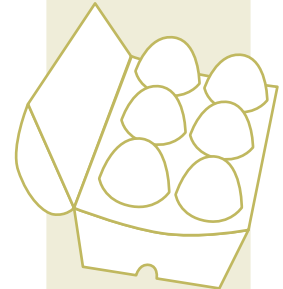
Die Butter mit dem Staubzucker schaumig rühren und nach und nach die Dotter begeben. Das Eiweiß mit dem Kristallzucker zu Schnee schlagen und unter die Buttermasse heben. Das Mehl sieben und unterheben.

2/3 der Masse in eine gefettete und bemehlte Gugelhupfform füllen.

Die restliche Masse mit dem Kakao einfärben und abfüllen. Mit einem Messer durchziehen (Muster).

Bei 160 °C ca. 50 Minuten backen.

*Das Rezept stammt von Caseli-Konditorin Silvia Hirner.
Sie ist Miteigentümerin des voestalpine-Konzerns.*



Backe, backe Kuchen. Das Erfolgsrezept der voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung.

Nachdem die Politik den MitarbeiterInnen der voestalpine den Gusto auf privatisierte Mehlspeisen gründlich verdorben hatte und sich die MitarbeiterInnen ernsthafte Sorgen um ihre Gesundheit machten, ging man daran, sich einen eigenen Kuchen nach einem speziellen Rezept zu backen.

Von Fritz Sulzbacher, einem Koch der ersten Stunde

Selbstgebackenes schmeckt am besten

Vor über 10 Jahren machten sich einige Spezialköche des voestalpine-Managements und des voestalpine-Betriebsrates im In- und Ausland auf die Suche nach geeigneten Rezepturen. Außer einigen Anregungen gab es hier nicht viel zu holen, so beschloss man, eine eigene Kreation zu entwickeln, die den Geschmack der voestalpine-MitarbeiterInnen treffen sollte. Erste Anforderung war, dass der Kuchen ein Gemeinschaftswerk aller MitarbeiterInnen werden sollte, die dadurch alle ihren Anteil erhalten sollten. Mit dem Mittel der Solidarität sollte er nicht nur ausreichend groß, sondern trotz ständigem Genuss immer wieder erneuert werden. Dabei sind die Gewürze der Innovation und Kommunikation so zu bemessen, dass er immer frisch und schmackhaft bleibt und die Lust auf Kuchen nicht verloren geht. Einige Köche hatten schon Erfolge im Backen kleiner MitarbeiterInnen-Beteiligungskuchen, sie hatten sie einige Jahre vorher für die voestalpine-Angestellten in Linz zubereitet, von denen sie hervorragend angenommen wurden.

Die Zutaten

- Jede Menge alter „VOEST-Geist“, der viel Optimismus, Expertenwissen und Glauben an das Unternehmen enthält
- Die Solidarität von über 20.000 MitarbeiterInnen
- Eine große Portion Sinn für Beständigkeit und Nachhaltigkeit
- Die richtige Mischung von internem und externem Expertenwissen
- Ein überdurchschnittliches Maß an Sozialpartnerschaft des Generaldirektors
- Eine große Anzahl begeisterter BetriebsrätInnen mit Überzeugungskraft
- Eine Prise gewerkschaftlicher Beistand
- Eine große Packung Innovationskraft und eine Flasche Pioniergeist
- Hunderte zähe und gut vernetzte Betriebsratsvorsitzende
- Der tausendfache Wunsch nach mehr Mitbestimmung
- Viel Backpulver zur Strukturhaltung und gegen Ausverkauf und Zerschlagung

Die Zubereitung

- Man nehme die Solidarität von über 20.000 MitarbeiterInnen und rühre sie unter die Grundmasse – die finanziellen Zutaten der MitarbeiterInnen und des Unternehmens.
- Eine große Portion „VOEST-Geist“ sowie steirische Solidarität lassen die Rohmasse des Beteiligungskuchens gewaltig wachsen und aufgehen.
- Genau abgewogene Mengen von internem und externem Expertenwissen sichern die Struktur des Kuchens und ein geeignetes Wohlfühlklima verhindert das Zusammenfallen.
- Aufgrund ständiger Konsumation muss der Kuchen dauernd nachgebacken werden. Damit das gelingt, muss ständig für Nachschub an Beständigkeit, Standortsicherung und Nachhaltigkeit gesorgt werden.
- Das Ganze muss in einem Rührwerk betriebsrätlicher Überzeugung und wissenschaftlicher Absicherung in Bewegung gehalten werden.
- Um dem Kuchen seine endgültige Struktur und Form zu geben, wird ein zusätzliches Maß an Mitbestimmung fein untergehoben und in eine unerschütterliche Form aus Selbstbewusstsein und Tatkraft der MitarbeiterInnen gefüllt.
- Ausgebacken wird der Kuchen in der Stahlglut tausender MitarbeiterInnen-Herzen der voestalpine, die den Glauben an ihr Unternehmen nie verloren haben.
- Abgekühlt in einem soliden Klima einer professionellen Verwaltung, um Verkrustungen und Risse an der Kuchenoberfläche zu vermeiden.
- Letztlich wird alles überzuckert mit der Süße der erweiterten Mitbestimmung, die das Verlangen nach dem Kuchen zusätzlich steigert.
- Beim Servieren und Konsumieren wird streng darauf geachtet, dass der Appetit nicht nachlässt. Und dass niemals mehr gegessen wird, als nachgebacken werden kann.

Fritz Sulzbacher

Fritz Sulzbacher ist 1966 in die VOEST eingetreten – als Konstrukteur im technischen Büro der Instandhaltung. Seit 1970 ist er Leiter der Anlagenerhaltung in Schmiede und Gießerei, seit 1972 Angestellten-Betriebsrat und ab 1984 dessen Vorsitzender. Er hat regen Anteil an der Entwicklung der Stahlstiftung, der Pensionskasse, des Angestellten-Beteiligungsmodells und der Mitarbeiterbeteiligung. Von 2001 bis zu seiner Pensionierung im Jahr 2009 ist Fritz Sulzbacher Vorstandsvorsitzender der voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung.



Auf Erfolgskurs. Was die voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung einzigartig macht.

Die voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung sucht ihresgleichen in Österreich, ja sogar in Europa. Kein anderes börsennotiertes Unternehmen hat bis dato eine ähnlich komplexe und durchdachte Kapitalbeteiligung seiner MitarbeiterInnen umgesetzt. Welche voestalpine-spezifischen Faktoren stehen hinter dieser Erfolgsgeschichte?

Der viel zitierte „VOEST-Geist“

Gesehen hat ihn noch keiner, aber es gibt ihn wirklich: Am besten kann man den „VOEST-Geist“ wohl mit einer traditionell hohen Identifikation der Belegschaft mit dem eigenen Unternehmen beschreiben – namentlich mit der VOEST in Linz, der Alpine in Donawitz und den Böhlerwerken in Kapfenberg. Die im Frühjahr 2000 angekündigte Vollprivatisierung von ehemals staatlichen Betrieben erzeugt bei den Beschäftigten, die sich mit dem Konzern in besonderer Weise verbunden fühlen, ein Gefühl der Verunsicherung. Die voestalpine ist bereits zu dieser Zeit ein hoch profitabler Konzern, der im Zuge des Verkaufs des verbliebenen Staatsanteils leicht zu einem Übernahmekandidaten werden könnte. Management und Betriebsrat entwickeln daher Strategien, um dies zu vermeiden und um eine stabile neue Eigentümerstruktur zu schaffen. Die mitunter sehr emotional geführte Diskussion über eine mögliche feindliche Übernahme ist eine wesentliche psychologische Antriebskraft für die Entwicklung einer strategischen Beteiligung in der Hand der MitarbeiterInnen.

Die innerbetriebliche „Sozialpartnerschaft“

Eine weitere Facette des „VOEST-Geists“ ist zudem eine innerbetriebliche Kultur des gegenseitigen Vertrauens, eine grundlegende Bereitschaft von Management und Betriebsrat, Projekte gemeinsam voranzutreiben. Trotz bestehender Interessenunterschiede ist es in der voestalpine im Jahr 2000 und in den darauf folgenden Jahren möglich, in einer offenen Kommunikation und mit gegenseitigem Respekt die Grundsätze des Modells gemeinsam zu entwickeln. Getrieben wird dieser Prozess von einer ureigenen Innovationskraft, einer Lust am Entwickeln neuer Ideen. Die Belegschaftsvertretung und die Unternehmensleitung der voestalpine haben diese Fähigkeit schon mehrmals in der langjährigen Geschichte des Unternehmens bewiesen. So ist auch die erstmalige Einführung einer Arbeitsstiftung – der so genannten Stahlstiftung vor mehr als 20 Jahren – ein überaus kreativer und mutiger Schritt gewesen. Die Stahlstiftung dient noch heute als Vorbild für ähnliche Arbeitsstiftungen in ganz Österreich.



Stehen beide voll und ganz hinter der voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung: Konzernbetriebsratsvorsitzender Hans-Karl Schaller und Vorstandsvorsitzender Wolfgang Eder.

Die Koordination zwischen Management und Betriebsrat

Die Komplexität des Themas erfordert von Anfang an die Zusammenarbeit der unterschiedlichsten ExpertInnen. In den innerbetrieblichen Arbeitsgruppen werden personalwirtschaftliche, gesellschafts-, arbeits- und aktienrechtliche Themen aufbereitet. Damit nicht genug: Diese intensiven Diskussionen müssen auch über den gesamten Entwicklungsprozess hinweg koordiniert werden, sowohl auf Konzernmanagement- als auch auf Betriebsratsseite. Hier spielen die beiden zentralen Koordinatoren der Arbeitsgruppen eine bedeutende Rolle: Sie informieren ihre jeweiligen Kurien laufend über den Projektfortschritt und bringen die notwendigen internen Abstimmungsprozesse in Gang. So schaffen die beiden Koordinatoren die wesentlichen Grundlagen für die Modellentwicklung in enger, partnerschaftlicher Zusammenarbeit, unter gegenseitigem Respekt für die Aufgabenstellung des jeweils anderen.

Die kollektive Entscheidungsfindung auf Betriebsratsseite

Das österreichische Arbeitsverfassungsgesetz sichert den einzelnen Betriebsratskörperschaften innerhalb eines Konzerns weitreichende rechtliche Autonomie zu. Nur der Betriebsrat der jeweiligen Gesellschaft kann den Beschluss fassen, dem Modell der Mitarbeiterbeteiligung beizutreten – der Konzernbetriebsrat hat dabei keinerlei rechtliche Durchgriffsmöglichkeiten, wie sie etwa die Konzernleitung hat mit ihrem Weisungsrecht gegenüber den GeschäftsführerInnen der Tochtergesellschaften. Alle derzeit 68 Betriebsratskörperschaften müssen deshalb die entsprechenden Beschlüsse fassen, damit die notwendigen Betriebsvereinbarungen unterschrieben werden können. Und die BetriebsrätInnen stimmen nur zu, wenn ihre Belegschaft flächendeckend hinter dem Modell steht – sind sie doch deren gewählte VertreterInnen. Der Konzernbetriebsrat informiert die BetriebsrätInnen vor Ort über die Modellgrundsätze und diese erläutern sie den MitarbeiterInnen. Die gesammelten Reaktionen werden wiederum im Konzernbetriebsrat diskutiert – ein permanenter Prozess der Information und Entscheidungsfindung. Am Ende dieses Prozesses steht die Beschlussfassung in den Gremien des Konzernbetriebsrates, dies ist bei der ersten Modellentwicklung so und in der Folge bei allen weiteren Modellen.

Das nennt man Entscheidungsprozess. In konzernweiten Betriebsratssitzungen werden die BetriebsrätInnen der einzelnen Gesellschaften über jedes neue Modell der Mitarbeiterbeteiligung informiert. Erst wenn diese geschlossen zustimmen, kann eine neue Betriebsvereinbarung unterschrieben werden.



Die konsequente Informationsarbeit

Umfassende Kommunikation ist nicht zuletzt deshalb ein wichtiger Erfolgsfaktor für die voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung – sowohl für die Entscheidungsfindung in den Gremien als auch für die breite Akzeptanz in der Belegschaft. Nur eine offene und breit gefächerte Kommunikation erwirkt die notwendige Zustimmung. Mit der Neuheit und Komplexität eines Projektes steigt auch der Bedarf an Information. Das Thema Aktie, der Aufbau einer innerbetrieblichen Kapitalbeteiligung, die Grundlagen einer strategischen Beteiligung und die Berechnung der finanziellen Auswirkungen, diese Inhalte sind beim Start der Mitarbeiterbeteiligung Neuland für die meisten MitarbeiterInnen. Nur dank der umfassenden Information wird das Vertrauen geschaffen, sich auf derart unbekannte Projekte einzulassen.

Das Nutzen aller Kommunikationskanäle

Die MitarbeiterInnen des Konzerns finden auf einer eigenen Intranet-Website alle wichtigen Informationen zur Mitarbeiterbeteiligung. Daneben wird in der voestalpine-Mitarbeiterzeitung „mm“ immer wieder über Modellabschlüsse und Weiterentwicklungen berichtet. Ebenso ist die Mitarbeiterbeteiligung in den Publikationen der Betriebsratskörperschaften regelmäßig Thema. Für die beteiligten MitarbeiterInnen in Österreich, Deutschland, Großbritannien werden von der Stiftung Informationsbroschüren in den jeweiligen Landessprachen entwickelt, die vor Ort aufliegen. Eine weitere Möglichkeit, die MitarbeiterInnen über die aktuellen Entwicklungen zu informieren, sind Sitzungen von Arbeitsgruppen, Bereichsbesprechungen in Abteilungen und letztendlich auch Betriebsversammlungen. Alle diese Kommunikationskanäle werden laufend von BetriebsrätInnen und PersonalmanagerInnen genutzt, mit tatkräftiger Unterstützung von VertreterInnen der Stiftung. In diesen größeren oder kleineren Gruppen kann über die nächsten Schritte oder auch über die bestehende Systematik im Allgemeinen informiert und diskutiert werden.

Die persönliche Kontonachricht

Neben den breit gefächerten Publikationen zum Modell und den allgemeinen Erläuterungen für AktionärInnen erhalten alle MitarbeiterInnen eine ganz persönliche Information zu ihrem individuellen Aktienbesitz. Jedes Jahr nach Auszahlung der Dividende bekommen sie ihre Kontonachricht zugesandt.

Diese erläutert:

- eine genaue Aufstellung über die Entwicklung des persönlichen Aktienstandes im vergangenen Geschäftsjahr
- die neue Zuordnung bzw. Zuteilung von Aktien aus dem Beteiligungsmodell sowie von eventuellen Prämienaktien
- die bisherige steuerliche Berücksichtigung der Aktien
- die Höhe der ausbezahlten Dividende

Diese persönliche Kontonachricht ist im wahrsten Sinn des Wortes Ausdruck der individualisierten Facette des Beteiligungsmodells.

Nichts geht über das direkte Gespräch

Beim Reden kommen die Leute zusammen, das ist bei der Mitarbeiterbeteiligung nicht anders: Auch wenn die verschiedenen Kommunikationsmedien eifrig genutzt werden, die Basis ist und bleibt das direkte Gespräch. Die entscheidende Rolle haben hier die PersonalistInnen und die BetriebsrätInnen vor Ort inne, vor allem Letztere sind es, die der Belegschaft Rede und Antwort stehen und die Grundzüge jedes Modells immer wieder aufs Neue erklären.



Informationen aus erster Hand. Seitdem es die voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung gibt, gibt es auch die jährlichen „Hauptversammlungen“ für MitarbeiterInnen. In diesen werden MitarbeiterInnen von Vorständen und Betriebsratsspitzen über die Entwicklung des Konzerns und der Mitarbeiterbeteiligung informiert.

Die Hauptversammlung für MitarbeiterInnen

Eine Einladung zur jährlichen Hauptversammlung der voestalpine AG erhalten die am Konzern beteiligten MitarbeiterInnen nicht, übertragen sie doch ihr Stimmrecht im Rahmen der Mitarbeiterbeteiligung treuhändisch der Stiftung. Es ist jedoch im Sinne der EntwicklerInnen des Modells, die beteiligten MitarbeiterInnen wie alle anderen AktionärInnen zu behandeln und ihnen auch die gleichen Informationen zukommen zu lassen. Daher wird seit Bestehen der Mitarbeiterbeteiligung an allen großen Standorten des Konzerns im Vorfeld der Hauptversammlung eine eigene Informationsveranstaltung für MitarbeiterInnen organisiert. Vertreter des Vorstandes der voestalpine AG präsentieren im Rahmen dieser Veranstaltung alle wesentlichen Kennzahlen und Strategien des Konzerns und VertreterInnen des Betriebsrates erläutern den aktuellen Stand der Mitarbeiterbeteiligung.

Informationen im Intranet

Auf der eigenen Intranet-Website der Mitarbeiterbeteiligung können sich die MitarbeiterInnen rund um die Uhr informieren – über das österreichische Modell und die internationalen Varianten, über die Stiftung, die Grundsätze und den aktuellen Stand der Beteiligung. Aktuelle Kontaktadressen, Präsentationen und Artikel zum Thema stehen zum Download bereit, ebenso interessante Links und Literaturhinweise.

Welche Faktoren entscheidend waren.



Ich gehe davon aus, dass einige ganz konkrete, identitätsstiftende Charakteristika im Innenleben der voestalpine den Nährboden für dieses spezielle Modell gebildet haben: Ein Ansatz war ohne Zweifel eine weltoffene, unternehmerische Grundhaltung vieler MitarbeiterInnen im Unternehmen. Ein zweiter Faktor: Es gab fast durchgängig einen eigenwilligen, aber immer unternehmensloyalen Betriebsrat, der gerade in „kopfloren Zeiten“ bei der Bewusstseinsbildung der MitarbeiterInnen oft voranging.


Ein wesentliches Erfolgskriterium war aus meiner Sicht die Strategie des Topmanagements im Zuge der Neuaufstellung der voestalpine seit Mitte der 80er Jahre: Man setzte auf eine Verbundenheit von Konzernleitung und Belegschaft und sah in einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung einerseits „geduldiges Kapital“, andererseits Chancen für eine Ausweitung von unternehmerischen Gestaltungsmöglichkeiten – keinesfalls aber „eine Beeinträchtigung der unternehmerischen Souveränität“ oder „eine Übermitbestimmung des Kollektivs“. Diese Haltung hatte als Grundlage die sachkundige Einschätzung der rechtlichen und faktischen Gegebenheiten der österreichischen Betriebsverfassung.

Darüber hinaus war man bislang mit kollektiven Aktionen, die auf dem gemeinsamen Zusammenhalt begründet waren, erfolgreich – ein Beispiel von vielen ist hier die Stahlstiftung. Zudem erwies sich ein „Vorversuch“ – ein Beteiligungsmodell mit den Linzer Angestellten 1993 – als ergiebiges Lernfeld. Ganz entscheidend war vor allem die Fähigkeit von Unternehmens- und Betriebsratsvertretern, die Position der anderen Seite mitzudenken, verbunden mit dem Willen, in bewegten Zeiten auf teilweise neuen Wegen zu raschen Lösungen zu kommen. Hinzu kommt eine glaubwürdige Informationspolitik der Verantwortlichen.

Die eigentliche Dynamik in der Entwicklung des Modells wurde ausgelöst durch die Ankündigung der Privatisierung im Jahr 2000 durch die Bundesregierung. Die Vollprivatisierung 2003 – verbunden mit einem missglückten Versuch von Finanzminister Grassler, die voestalpine an Magna zu verkaufen – verstärkte schließlich die Akzeptanz einer Mitarbeiterbeteiligung in hohem Ausmaß und führte zu einer massiven Beschleunigung der Weiterentwicklung. Die Sicherstellung einer dauerhaften positiven Entwicklung dieses einzigartigen Modells auch ohne aktuelle Bedrohungsszenarien erscheint mir die eigentliche Herausforderung in der Zukunft zu sein.

Erich Dipplinger

hat 1967 in der VOEST im Personalbereich begonnen. In der Zeit von 1988 bis 1997 ist er Personaldirektor in der voestalpine Stahl GmbH, 1997 gründet er die voestalpine Personalservice GmbH und ist deren erster Geschäftsführer bis zu seiner Pensionierung 2000. Von 2001 bis 2009 ist er Mitglied des Vorstandes der voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung.

A portrait of Doris Mayer, a woman with long, wavy brown hair and blue eyes, smiling warmly. She is wearing a black top with bright blue sleeves and a silver watch on her left wrist. The background is a bright, out-of-focus office setting.

„Man fühlt sich noch mehr mit dem Unternehmen verbunden, dadurch, dass man beteiligt ist.“

Doris Mayer, 37, arbeitet seit 2008 in der voestalpine KREMS Finaltechnik GmbH. Sie ist Assistentin der Bereichsleitung der Lagertechnik, Mutter zweier Kinder und Sängerin in einem Gospelchor. Und sie ist Miteigentümerin des voestalpine-Konzerns.

Es ist, was es ist. Was eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung leisten kann und was nicht.

Eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung kann durchaus ein bedeutender Faktor im Unternehmensalltag sein. Die Voraussetzung dafür ist jedoch eine klare Definition, die die Ziele, die Möglichkeiten, aber auch die Grenzen einer Beteiligung klar aufzeigt. Das Modell der voestalpine AG wurde von allen Beteiligten im Bewusstsein dieser Parameter entwickelt. Dies trägt mit Sicherheit zum Erfolg des Modells bei.

Steigerung des Unternehmenserfolgs

In der wissenschaftlichen Forschung werden immer wieder Versuche unternommen, den Zusammenhang einer Kapitalbeteiligung der Belegschaft mit der Profitabilität eines Unternehmens zu analysieren. Auch wenn Studien hier zumeist positive Auswirkungen einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung sehen, weisen zahlreiche AutorInnen auf die Problematik hin, das wirtschaftliche Ergebnis eines Unternehmens an einer einzigen Ursache festmachen zu wollen. In Summe kann man wohl davon ausgehen, dass eine Mitarbeiterbeteiligung als einer von mehreren Faktoren durchaus zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens beiträgt. Der Zusammenhang ist jedoch komplexer: Betriebe mit Kapitalbeteiligung kommunizieren ihren MitarbeiterInnen die wirtschaftliche Situation des Unternehmens offener – diese sind ja auch MiteigentümerInnen. Umgekehrt haben MiteigentümerInnen von sich aus ein gesteigertes Interesse an der wirtschaftlichen Entwicklung des eigenen Unternehmens. Die damit verbundene Identifikation mit dem Betrieb steigert möglicherweise die Motivation für die eigene Arbeit. Das kann natürlich ein unmittelbarer Vorteil für das Unternehmen sein, ein Vorteil, der allerdings nur schwer messbar ist.

Ideelle, materielle und strategische Ziele

Über ideelle, die Identifikation steigernde Werte hinaus können MiteigentümerInnen natürlich aus ihrem Investment auch einen materiellen Profit schöpfen – in Form des Dividendenbezugs und der Teilhabe an Kurssteigerungen. Sie tragen damit aber auch ein mit Kursverlusten verbundenen Risiko. Die Mitarbeiterkapitalbeteiligung der voestalpine geht noch einen Schritt weiter: Sie baut auf das strategische Ziel der Stabilisierung der Eigentümerstruktur und der Abwehr von feindlichen Übernahmen. Die Mitarbeiterkapitalbeteiligung der voestalpine AG verankert das „strategische Eigentum“ in der Hand der Belegschaft. Sie ist ein gelungenes Beispiel für die Verbindung der personalwirtschaftlichen Faktoren von Motivation und Identifikation mit den unternehmenspolitischen Interessen an einer stabilen Eigentümerstruktur. Damit wird nicht nur der Effekt der Identifikation weiter gesteigert, es werden über das gebündelte Stimmrecht auch neue Mitwirkungsmöglichkeiten für die eigene Belegschaft geschaffen.

Kein Instrument zur Vermögensverteilung und Altersvorsorge

In der Diskussion über Beteiligungen taucht auch in Österreich immer wieder eine Vielzahl von vermuteten oder erwünschten Auswirkungen auf. Eines ist dabei klar: Eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung kann keinesfalls die Lösung für gesellschaftspolitische Problemstellungen der Vermögensverteilung sein. Ein derart überzogener Anspruch an eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung kann sich kontraproduktiv auf die Umsetzung auswirken. Eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung schafft zwar die Möglichkeit, in einem gewissen Ausmaß am Unternehmenserfolg teilzuhaben. Sie ist jedoch kein geeignetes Instrument, um eine ungleichmäßige Verteilung von Einkommen und Vermögen in einer Gesellschaft auszugleichen. Auch als Altersvorsorge ist eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung denkbar ungeeignet – zu groß ist dafür das Risiko bei der Konzentration auf eine einzige Aktie.



Mit der Mitarbeiterbeteiligung verhält es sich ähnlich wie mit einem Werkzeug für ein Pressteil für ein Automobil – man muss genau hinsehen, um die wahren Qualitäten zu erkennen.

Interessengegensätze bleiben bestehen

Manche Belegschaftsvertretungen und Gewerkschaften befürchten, eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung könne eine Aufweichung der kollektiven Lohngestaltung bedeuten. Auch hier ist es notwendig, eine klare Trennlinie zu ziehen: Die Lohngestaltung muss Bestandteil der überbetrieblichen Kollektivvertragsverhandlungen bleiben. Generell gilt: Die Interessengegensätze zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen werden durch den Anteilsbesitz der MitarbeiterInnen nicht aufgehoben. Auch wenn eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung das Verständnis der Belegschaft für wirtschaftliche Zusammenhänge stärkt, die Systematik der kapitalistischen Wirtschaftsordnung kann sie nicht außer Kraft setzen und soll sie auch nicht verschleiern: ArbeitgeberIn bleibt ArbeitgeberIn und ArbeitnehmerIn bleibt ArbeitnehmerIn. Die Mitwirkungsmöglichkeiten der Arbeitnehmervertretung können durch Kapitalbeteiligungen durchaus ergänzt werden, insbesondere im Hinblick auf die Aufgaben einer Eigentümerversammlung. Die im Arbeitsverfassungsgesetz verankerten Mitsprachemöglichkeiten bleiben jedoch weiterhin die Basis des innerbetrieblichen Dialogs.

„Sie hat den ‚voestalpine-Geist‘ in die moderne Marktlogik übersetzt.“

Martin Seidl analysiert die voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung und ihre Auswirkungen auf Belegschaft und Betriebsrat, was sich verändert hat und was nicht.

Worin liegt die Bedeutung der voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung?

Unsere Mitarbeiterbeteiligung ist einzigartig. Sie ist beeindruckend komplex und schlüssig durchdacht – weil beide Seiten, Unternehmen und Betriebsrat, diese Beteiligung wollten und gemeinsam etwas Tolles geschaffen haben.

Welche Vorteile bringt die Mitarbeiterbeteiligung den MitarbeiterInnen?

Viele denken als Erstes an den finanziellen Vorteil. Der ist auch gegeben, die MitarbeiterInnen haben bislang jedes Jahr eine Dividende erhalten. Trotzdem bemühen wir uns im Betriebsrat und in der Stiftung, in der Kommunikation ganz klare Prioritäten zu setzen: Der finanzielle Aspekt steht dabei nicht im Vordergrund.

Sondern?

Das strategische Eigentum in Mitarbeiterhand. Ich glaube, dass wir da ein Modell haben, auf das viele MitarbeiterInnen stolz sind. Das macht uns so schnell niemand nach, das hat weitreichende Auswirkungen auf die MitarbeiterInnen: Natürlich gibt es einige, die jeden Tag nachschauen, wie sich der Kurs entwickelt. Da verschwimmt ein wenig die klassische Grenze zwischen Shareholdern und MitarbeiterInnen. Für den Großteil der MitarbeiterInnen bleibt aber wichtiger, was sich unmittelbar am Arbeitsplatz tut, und nicht so sehr, was an der Börse passiert. Als in der Krise der Kurs hinunterrasselte, zweifelte kein Mitarbeiter an dem Wert seiner Leistung oder „seiner“ voestalpine. Und man wird auch in Unternehmen mit einer Mitarbeiterbeteiligung keine MitarbeiterInnen finden, die applaudieren, wenn aufgrund von Personalabbaumaßnahmen der Aktienkurs steigt.

Das ist ein wichtiger Punkt: Kann die voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung Arbeitsplätze sichern?

Auf strategischer Ebene ja. Unser Modell schützt den gesamten Konzern vor einer feindlichen Übernahme und einer eventuellen Zerschlagung, das ist das strategische Ziel und davon profitieren ja auch die MitarbeiterInnen. Unser Modell schützt aber nicht den einzelnen Arbeitsplatz, das wäre zu viel verlangt. Natürlich nehmen die Vertreter der Stiftung im Aufsichtsrat und in der Hauptversammlung die Interessen der MitarbeiterInnen wahr, sie können mit ihrer Präsenz im Diskussionsprozess mitwirken, aber sie können nicht mehrheitlich entscheiden. Sollte eine Firma verkauft oder Personalanpassungen vorgenommen werden, haben sie nur bedingt Einfluss.

Steigert die Mitarbeiterbeteiligung die Identifikation der Belegschaft mit dem Unternehmen?

Auf alle Fälle, auch wenn diese immer schon hoch war. Es gibt ja den berühmten „voestalpine-Geist“, den „Spirit“, der aus der Geschichte des Unternehmens stammt. Das Gefühl, dass man die Herausforderungen am besten gemeinsam und mit einer gewissen emotionalen Hingabe bewältigt. Unser Modell hat dieses emotionale Element noch einmal verstärkt – sie hat den „voestalpine-Geist“ in die moderne Marktlogik übersetzt, wenn man so will.

Hat die Mitarbeiterbeteiligung Auswirkungen auf die Motivation der Belegschaft?

Die Motivation wird meiner Meinung nach weitaus stärker vom individuellen Arbeitsalltag, den unmittelbaren Arbeitsbedingungen und Führungskräften beeinflusst. Für den einen oder anderen ist es sicher motivierend, wenn er die Dividende ausbezahlt bekommt, aber die Mitarbeiterbeteiligung ist ja ein fixer Bestandteil, kein besonderer Bonus und keine Prämie. Der Mitarbeiter wird deswegen nicht zum Kapitalvertreter oder Arbeitgeber, nur weil er beteiligt ist. Ich glaube, manche kritische Geister sehen in einer Beteiligung die Gefahr eines Rollenkonfliktes, die so nicht gegeben ist.



Was glauben Sie, werden aus beteiligten MitarbeiterInnen UnternehmerInnen?

Es gibt in der Tat Modelle, wo MitarbeiterInnen unternehmerische Verantwortung bekommen und ihren Profit selbst erwirtschaften, aber das ist bei unserem Modell nicht der Fall. MitarbeiterInnen bleiben ArbeitnehmerInnen, freilich mit einem Unterschied: Sie sind beteiligt am Unternehmen und sie sind besser informiert über die wirtschaftliche Entwicklung.

Weil sie Aktionäre sind ...

Ja, das hat zwei Seiten. Zum einen interessieren sich beteiligte MitarbeiterInnen mehr für ökonomische Aspekte. Und zum anderen werden sie vom Unternehmen als EigentümerInnen besser informiert, wie andere AktionärInnen eben auch. Die Vorstände nehmen die Eigentümerrolle der MitarbeiterInnen ebenfalls sehr ernst.

Hat die Mitarbeiterbeteiligung auch Auswirkungen auf Arbeit und Rolle des Betriebsrats?

Ich denke schon, dass sie bei vielen BetriebsrätInnen das Bewusstsein für wirtschaftliche Zusammenhänge und auch für Entscheidungen im Unternehmen geschärft hat – sie sind schließlich diejenigen, die das Modell den MitarbeiterInnen immer wieder erläutern. Vor allem, wenn die Kontonachricht draußen ist oder wenn ein neues Modell ansteht, tauchen viele Fragen seitens der Belegschaft auf, da muss man gewappnet sein. Auf der anderen Seite stärkt es auch die Rolle der Belegschaftsvertretung an sich – sie ist, glaube ich, noch

besser eingebunden in Diskussionsprozesse im Unternehmen, seit es die Beteiligung gibt. Wir sind schließlich die Interessenvertretung des zweitgrößten Einzelaktionärs.

Worin sehen Sie die Herausforderungen für die Zukunft?

In den nächsten Jahren müssen wir neue Impulse setzen, was die Beteiligung betrifft. Aufgrund der Altersverteilung im Unternehmen wird es vermehrt Pensionierungen geben und die neu eintretenden MitarbeiterInnen brauchen dann länger, bis sie die entsprechende Aktienmenge erwerben. Wir müssen zusammen mit dem Vorstand kreative Energien aufbringen, damit wir nicht unter die 10 % fallen. Aber das ist nichts Neues: Auf unseren Lorbeeren ausruhen dürfen wir uns nie, die Mitarbeiterbeteiligung ist ein sehr dynamisches Modell, ein ständiger Entwicklungsprozess. Das hat auch etwas Gutes: So müssen wir immer dranbleiben und das Thema immer wieder ins Bewusstsein der MitarbeiterInnen bringen.

Martin Seidl
ist seit 2007 als Büroleiter des voestalpine-Konzernbetriebsrats tätig. Der studierte Betriebswirt ist seit seinem Eintritt für die Weiterentwicklung der Mitarbeiterbeteiligung im Einsatz, er ist Mitglied des Jour fixe der voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung. Und er ist Miteigentümer des voestalpine-Konzerns.

„Die Vorteile sind da, auch wenn sie nicht messbar sind.“

Über die Anfänge und die Zukunft der Mitarbeiterbeteiligung, über die Auswirkungen für das Unternehmen und warum PersonalistInnen an dem voestalpine-Modell Gefallen finden, darüber spricht Werner Löffler.



„Die Mitarbeiterbeteiligung ist sicher eines von mehreren Assets, die uns als Arbeitgeber interessant machen.“

Werner Löffler

Wie war das damals im Juni 2000? Erinnern Sie sich noch an die ersten Arbeitstreffen zur Mitarbeiterbeteiligung?

Ich habe mir meine Notizen von damals angeschaut – nachdem wir von Generaldirektor Strahammer den Auftrag bekommen haben, über eine strategische Beteiligung in Mitarbeiterhand nachzudenken, haben Max Stelzer und ich mit einer simplen Schlussrechnung angefangen: 10 % sind soundso viele Aktien, eine Aktie ist soundso viel wert, also brauchen wir 1,5 Mrd. Schilling.

Das war ja nicht gerade wenig ...

Es war uns relativ rasch klar, dass die einzige Möglichkeit darin bestand, dass alle MitarbeiterInnen mitmachen, eine „Zwangsbeglückung“ also. So sind wir auf die Öffnungsklausel im Kollektivvertrag gekommen und auf die Idee des Barwertmodells. Wir haben das Modell dann zur Gänze intern entwickelt, ohne externe Berater.

Wie war das Klima in der Arbeitsgruppe? Da sind ja unterschiedliche Interessen zusammengekommen ...

Die Stimmung war sehr gut, das Vertrauen war von Anfang an da. Schwierig wurde es manchmal, wenn wir unsere jeweiligen Kuriere über die einzelnen Schritte informiert haben. Da musste man komplexe Themen, über die man sich tagelang den Kopf zerbrochen hatte, in 20 Minuten präsentieren.

Sie waren ja als Personalist und somit als Vertreter des Unternehmens an der Entwicklung des Modells beteiligt ...

Ja, und das war nicht immer einfach. Ich war in einer Sandwichposition zwischen Unternehmen und Belegschaft – einerseits versteht man als Personalist gut die Position der MitarbeiterInnen, andererseits vertritt man die Interessen des Unternehmens. Und der Auftrag vom Unternehmen war klar: Das Modell musste weitgehend kostenneutral sein, mit Ausnahme der Öffnungsklausel, da hat das Unternehmen etwas dazugezahlt, wie bei den späteren Modellen auch. Das war nicht wenig, da hat es natürlich Diskussionen gegeben.

Wie stehen die PersonalistInnen im Unternehmen generell zum voestalpine-Modell?

Sie sind vielleicht in ihrer täglichen Arbeit nicht so mit Fragen der MitarbeiterInnen zum Modell konfrontiert wie so manche BetriebsrätInnen, aber sie sehen es durch die Bank

positiv. Weil es ja ein verbindendes Element ist, das allen nutzt. Mit solchen Elementen haben wir PersonalistInnen unsere Freude.

Worin liegen aus Ihrer Sicht die Vorteile für das Unternehmen?

Die Vorteile sind da, auch wenn sie nicht messbar sind. Zum einen bringt die Mitarbeiterbeteiligung als verläSSLicher Kernaktionär Stabilität in die Unternehmensentwicklung – die Verantwortlichen im Unternehmen können langfristig und strategisch planen und arbeiten. Außerdem steigert unser Modell die Motivation der MitarbeiterInnen und ihre Bindung ans Unternehmen – nur, wie will man das quantifizieren? Und man muss auch sagen, dass die Loyalität gegenüber dem Unternehmen schon immer sehr hoch war, darauf baut ja unser Modell auf.

Macht die Mitarbeiterbeteiligung die voestalpine zu einem attraktiveren Arbeitgeber?

Um ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, bedarf es vieler Faktoren. Aber die Mitarbeiterbeteiligung ist sicher eines von mehreren Assets, die uns als Arbeitgeber interessant machen – und einzigartig.

Schärft die Mitarbeiterbeteiligung das Verständnis der Belegschaft für unternehmerische Themen?

Ich denke schon, die MitarbeiterInnen verfolgen ja mit, wie es dem Unternehmen wirtschaftlich geht. Sie sind ja selbst EigentümerInnen. Das Verständnis für das Eigentümerdasein ist natürlich zweischneidig, die MitarbeiterInnen freuen sich, wenn die Gewinne steigen und damit die Dividenden. Andererseits werden Gewinne an der Börse auch immer wieder über Meldungen über Einsparungen erzielt, u. a. beim Personal. Aber das sind die Spielregeln des Kapitalmarkts, die Leute kriegen mit der Zeit ein Gespür für diese Widersprüche.

Täuscht es oder ist die Mitarbeiterbeteiligung eher ein Betriebsrats Thema als ein Thema des Unternehmens?

Das Thema ist möglicherweise auf den ersten Blick ein bisschen betriebsratslastig, wenn man so will – es heißt ja Mitarbeiterbeteiligung und es sind ja die Aktien, die Gelder der MitarbeiterInnen. Und es sind vor allem die

BetriebsrätInnen, die in den Betrieben Rede und Antwort stehen. Aber das Thema ist auf Unternehmensseite sicherlich genauso wichtig und präsent: Die Verantwortlichen stehen voll und ganz dahinter, das zeigt beispielsweise die jährliche Informationsveranstaltung vor der Hauptversammlung. Und man darf nicht vergessen – entwickelt haben wir das Modell gemeinsam, das Unternehmen hat da viel an Ressourcen, Know-how und Infrastruktur investiert.

Auch der internationale Ausbau wird Jahr für Jahr vom Vorstand beschlossen ...

Das ist ein wichtiger Punkt – die voestalpine setzt damit ein Zeichen für Unternehmen und MitarbeiterInnen außerhalb Österreichs. Die bekommen ein Signal, dass sie zum Konzern dazugehören, die Mitarbeiterbeteiligung ist hier ein zentrales integratives Element.

Worin sehen Sie die größten Herausforderungen für die Zukunft?

Unser Modell funktioniert sehr gut, aber wir können es nicht endlos so ausbauen. Wir können nicht ewig von den MitarbeiterInnen Beiträge aus der KV-Erhöhung einbehalten, irgendwann wird das zu viel. Und wir müssen gegensteuern, wir sehen, dass die Beteiligung doch längerfristig ein wenig nachlässt, aufgrund von Pensionierungen, Firmenverkäufen oder Personalabbau. Vielleicht brauchen wir eines Tages ein stabileres Modell, das losgelöst ist von der Fluktuation der MitarbeiterInnen, darüber werden wir in Zukunft nachdenken müssen.

Werner Löffler

hat 1989 als Jurist in der voestalpine Stahl AG im strategischen Personalmanagement begonnen. Er ist einer der „Männer der ersten Stunde“, einer der zentralen Entwickler der voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung und auch im Jure der Stiftung vertreten. Und er ist Mit-eigentümer des voestalpine-Konzerns.

Die voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung aus der Sicht des Kapitalmarkts.

Als zweitgrößter Einzelaktionär ist die voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung ein wichtiger Kernaktionär der voestalpine AG, der zu einer stabilen Eigentümerstruktur wesentlich beiträgt. Das Besondere daran ist der strategische Gedanke, der hinter dieser Beteiligung steht und der unserer Eigentümerstruktur eine hohe Stabilität verleiht.

Abschreckende Wirkung für Kaufinteressenten

Neben der Mitarbeiterbeteiligung sind zwei lokale Banken weitere Kernaktionäre der voestalpine AG – dieses Eigentümergefüge ist eine Struktur, die neben der bereits erwähnten Stabilität viele Vorteile bietet. Jedoch – und das sei an dieser Stelle offen gesagt – ist der 10%ige Anteil der Mitarbeiterbeteiligung kein 100%iger Schutz gegen eine feindliche Übernahme. Aber zumindest kann damit ein etwaiges De-Listing von der Börse verhindert werden und auch der Erwerb von über 75 % an der voestalpine dürfte im Falle eines Übernahmeversuches schwierig werden. Insofern hat die Mitarbeiterbeteiligung – per se, aber insbesondere in Verbindung mit den anderen Kernaktionären – eine abschreckende Wirkung für Kaufinteressenten.

Hemmschuh oder Turbo für die Performance an der Börse?

Eine der zentralen Fragen, die immer wieder aufgeworfen wird, ist, ob bei einem börsennotierten Unternehmen eine Mitarbeiterbeteiligung Auswirkungen auf die Performance am Kapitalmarkt hat. D. h., ob eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung ein Hemmschuh oder ein wertvolles Asset beim Werben um Investoren ist. Aus meiner persönlichen Erfahrung kann ich sagen, dass in den zahlreichen Gesprächen mit Analysten und Investoren die voestalpine-Mitarbeiterkapitalbeteiligung kein negativ besetztes Thema ist. Sehr oft wird gefragt, wie die doch sehr beachtliche Höhe der Beteiligung zustande gekommen sei. Dass die MitarbeiterInnen die Aktien im Ausgleich für geringere Gehaltssteigerungen erhalten, beeindruckt die meisten Investoren. Gleichwohl glaube ich, dass es eine gewisse Grenze betreffend der Höhe der Beteiligung gibt, die nicht überschritten werden sollte.

Fehlende Übernahmefantasie und stärkere Unternehmensidentifikation

Jene, die behaupten, eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung von über 10 % – wie in der voestalpine – wäre für die Nachfrage der Aktie abträglich, argumentieren damit, dass der Aktie die „Übernahmefantasie“ fehle. Eine solche sorgt immer wieder einmal für größere Kursbewegungen oder generell für spekulative höhere Bewertungen, wenn eine Aktie permanent mit Konsolidierung in Verbindung gebracht wird. Meiner Einschätzung nach ist die Konsolidierung der Stahlbranche in Europa aber weitgehend abgeschlossen und somit fällt dieses Argument eigentlich weg. Zudem ist es ja genau unser Ziel, eine Übernahme für potentielle Übernehmer unattraktiv zu machen. Andere wiederum meinen, Investoren würden bevorzugt in Unternehmen investieren, an denen die Belegschaft selbst beteiligt ist, weil die Identifikation und das Engagement und damit der Unternehmenserfolg größer seien als bei anderen Unternehmen. Auch diese Sichtweise kann ich nicht allgemein bestätigen. Und wenn man die Entwicklung unseres Aktienkurses analysiert, so lässt sich keinerlei Zusammenhang mit der Entwicklung bzw. mit den Ausbausritten der Mitarbeiterbeteiligung feststellen.

Keine kollegialen Kaufempfehlungen

Was ich hingegen feststellen kann, ist, dass unsere MitarbeiterInnen – teilweise auch direkt von den Produktionsanlagen – bei uns in der Abteilung anrufen und Fragen zu unserer Aktie im Speziellen aber auch zum Kapitalmarkt im Allgemeinen stellen, die nicht nur starkes persönliches Interesse sondern zum Teil auch überraschend fundiertes Wissen über das Thema Aktien und Kapitalmarkt beinhalten. Ich glaube, unsere MitarbeiterInnen interessieren sich durch die Mitarbeiterbeteiligung und aufgrund des zunehmenden Aktienbesitzes auch zunehmend für den Kapitalmarkt. Auf diese Fragen geben ich und meine KollegInnen stets gerne Auskunft. Aber im Gegensatz zu meinen Bemühungen bei Analysten und externen Investoren gebe ich intern keinerlei Kaufempfehlungen für unsere eigene Aktie ab. Es wäre nicht vertretbar, MitarbeiterInnen zu raten, größere Summen an privatem Vermögen in Aktien unseres Unternehmens zu investieren, von dem sie ohnehin bereits mit ihrem Einkommen und großteils über die kollektive Mitarbeiterbeteiligung abhängig sind. Das Klumpenrisiko ist zu groß. Alles auf ein Pferd zu sitzen – auch wenn es das eigene Unternehmen ist, das man gut kennt – widerspricht den Grundregeln einer vernünftigen Geldanlage.

Viel Vertrauen und der richtige Riecher

Abschließend ist es vielleicht interessant, zu erwähnen, dass wir in unserer Eigentümerstruktur historisch stets rund 5 % an Privataktionären hatten. Seit der Banken- und Finanzkrise 2008/2009 liegt dieser Anteil zwischen 10 und 15 %. Und ich bin überzeugt, dass darunter auch viele MitarbeiterInnen sind. Denn es war bemerkenswert, dass zwischen Juli 2007 und März 2009, als unsere Aktie 85 % ihres Wertes verlor und der Kurs von 66 auf 10 Euro fiel, sich besonders viele MitarbeiterInnen für private Zusatzkäufe interessierten. Das zeigt das enorme Vertrauen, das die Belegschaft in das Unternehmen hat. Und vermutlich haben viele diese schwierige Phase für private Aktienkäufe (über die Stiftung aber auch direkt über die Hausbank) genutzt. Jedenfalls hat sich der Anteil der PrivataktionärInnen in unserer Eigentümerstruktur in der Krise mehr als verdoppelt. Und siehe da: Diese privaten Anleger hatten, was die erwartete positive Entwicklung der voestalpine betrifft, alle recht. Denn heute steht unsere Aktie wieder bei einem Kurs von deutlich über 30 Euro.

Peter Fleischer

trat 2000 in die voestalpine ein und war zunächst im Controlling der voestalpine Stahl GmbH tätig. 2003 übernahm er die Leitung des Vertriebscontrollings und seit 2006 ist er als Leiter der Abteilung Investor Relations für die Kapitalmarktkommunikation der voestalpine AG verantwortlich. Und er ist Miteigentümer des voestalpine-Konzerns.



Die Faszination eines Beteiligungsmodells.

Die voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung hat viele faszinierende Aspekte. Ich hatte das Glück, von Anfang an mit dabei zu sein: Die Begeisterung, der Pioniergeist und der kluge Interessenausgleich haben mich immer beeindruckt. Aus Expertensicht kommt noch eine Faszination dazu: die kompetente Bewältigung der steuerlichen, sozialversicherungsrechtlichen, bilanziellen und allgemein rechtlichen Herausforderungen.

Die jährliche Übertragung von Aktien bis zum Wert von 1.460 Euro ist in Österreich steuer- und sozialversicherungsfrei möglich. Das ist nicht sehr viel, jedoch ein ganz wesentlicher Impuls für das Modell. Besonders faszinierend ist in diesem Zusammenhang, wie es gelingen konnte, der Mitarbeiterbeteiligung sehr rasch einen hohen Anteil am Unternehmen zu sichern. Fragen des wirtschaftlichen Eigentums, des Zuflusszeitpunktes und der Bewertung stellten sich ebenso wie jene der Zurechnung von Verwaltungskosten oder der Anwendung des Anspruchsprinzips für Zwecke der Sozialversicherung. Beim Arbeitgeber stellten sich insbesondere Fragen der lohnsteuerlichen Behandlung, des Betriebsausgabenabzuges sowie der Verbuchung und Bilanzierung.

Die Mitarbeiteraktien werden von der voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung verwaltet. Für die Wahl der Rechtsform einer Privatstiftung waren damals außersteuerliche Gründe maßgebend. Dennoch galt es, viele steuerliche und bilanzielle Fragen zu klären. Zur Zeit stellt vor allem die internationale Ausweitung der Mitarbeiterbeteiligung die Stiftung vor Herausforderungen: In jedem Land stellt sich die Frage der steuerlichen und sozialversicherungsrechtlichen Behandlung neu.

Mit Jahresanfang wurde bekanntlich die Vermögenszuwachsbesteuerung in Österreich eingeführt. Diese neue Besteuerungsform schafft für Mitarbeiterbeteiligungsmodelle neue Hürden. Eine Ausnahme von der Besteuerung wäre dringend geboten. Eine Mitarbeiterbeteiligung überwindet Grenzen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, sie verlässt bekannte Denkschemata. Dies erklärt wohl auch, dass es in der rechtlichen Einordnung viele Unsicherheiten gibt. Daher ist eine Initiative der Europäischen Kommission besonders zu begrüßen, die einen europäischen Standard für Mitarbeiterbeteiligungsmodelle zum Ziel hat. Sowohl in Europa als auch in Österreich bedarf es weiterer Anstrengungen, um einen gesicherten rechtlichen Rahmen für Mitarbeiterbeteiligungen zu schaffen.



Karl Mitterlehner

ist Steuerberater und Wirtschaftsprüfer, Gründer und Geschäftsführer der ICON Wirtschaftstreuhand GmbH in Linz. Er begleitet die Entwicklung der voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung mit seinem steuerrechtlichen Fachwissen von Anfang an. Seit Gründung der voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung 2001 ist er zudem im Vorstand der Stiftung tätig, seit 2009 als stv. Vorsitzender.

„Das muss man langfristig sehen, das mit der Mitarbeiterbeteiligung. Klar ist der Kurs hinuntergerasselt in der Krise, aber jetzt geht's schon wieder bergauf.“



Manfred Holzinger, 50, arbeitet seit 1980 in der voestalpine Stahl GmbH. Er war in der Abteilung Grobblech, in der Kokerei und im Kaltwalzwerk im Einsatz. Heute ist er Wärter in der Gebläsezentrale des Hochofens A. Er ist sportlich aktiv. Und er ist Miteigentümer des voestalpine-Konzerns.

Wir in der Stiftung arbeiten im Schulterschluss.

Was unsere Mitarbeiterbeteiligung für die MitarbeiterInnen bedeutet, das habe ich in den letzten Jahren vielfach erfahren dürfen. Ein Erlebnis ist mir besonders in Erinnerung: Ein Arbeiter ist in Pension gegangen und hat damals sage und schreibe rund 50.000 Euro für seinen Anteil am Unternehmen bekommen – er ist bei mir im Büro gestanden und konnte das nicht glauben. Ich solle das überprüfen, hat er gemeint, da müsse ein Fehler vorliegen. Auf meine Antwort, dass alles seine Richtigkeit hat, hat er zu weinen begonnen – so viel Geld hat er im Leben noch nicht in der Hand gehabt. Natürlich muss man sagen, dass er damals großes Glück mit dem Kurs hatte, trotzdem hat mich das sehr berührt.

Es ist eine verantwortungsvolle und spannende Aufgabe, als Beiratsvorsitzender an der Entwicklung der voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung mitzuwirken. Gemeinsam mit dem Vorstand sorgt der Beirat dafür, dass unser Modell nicht nur professionell abgewickelt, sondern auch langfristig abgesichert wird. Denn der finanzielle Profit für die MitarbeiterInnen ist „nur“ ein willkommenes Zubrot, weitaus bedeutender sind die strategischen Ziele, die wir in der Stiftung verfolgen: die langfristige Absicherung unserer voestalpine, der Standorte und der Arbeitsplätze.

Der Beirat der Stiftung ist paritätisch besetzt, er tagt zweimal im Jahr, diskutiert die zentralen Themen und fasst wichtige Beschlüsse. Wir in der Stiftung arbeiten im Schulterschluss: Wir wissen, dass wir in unseren ureigenen Funktionen bisweilen unterschiedliche Interessen vertreten. Wir wissen aber auch, dass es, wenn es um die Mitarbeiterbeteiligung geht, nur ein Interesse zu wahren gilt: jenes der an der voestalpine beteiligten Beschäftigten.

Die Mitarbeiterbeteiligung ist aus einer Not heraus entstanden – wir wollten damals die voestalpine vor der Zerschlagung und damit die Arbeitsplätze unserer Leute schützen. Das ist uns bislang gut gelungen, aus der Not ist eine Tugend geworden; mehr noch, die Mitarbeiterbeteiligung genießt heute uneingeschränkten Zuspruch. Die Kritiker von einst sind verstummt, heute ist der Tenor Folgender: Seht zu, dass ihr die Beteiligung halten, mehr noch, dass ihr sie ausbauen könnt! Dem kommen wir in der Stiftung nach Kräften nach.



Josef Gritz

hat 1974 als Lehrling in Donawitz begonnen. Seit 1982 ist er als Betriebsrat tätig, seit 1999 ist er Vorsitzender des Arbeiterbetriebsrats der voestalpine Stahl Donawitz und Konzernbetriebsratsvorsitzender der voestalpine Bahnsysteme, als solcher ist er von Anfang an ein aktiver Unterstützer der Mitarbeiterbeteiligung. Seit 2008 ist er Vorsitzender des Beirates der voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung. Josef Gritz ist Miteigentümer des voestalpine-Konzerns.

Stabilitätsfaktor Mitarbeiterbeteiligung.

Die Struktur der voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung ist ausgewogen und wohl durchdacht. Sie berücksichtigt sowohl die Interessen der MitarbeiterInnen, der Belegschaftsvertretung und des Managements als auch die besonderen Erfordernisse des Stiftungs- und des Aktienrechts. Als Basis für die voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung diente im Jahr 2000 eine Stiftung, die bereits im Jahr 1993 gegründet worden war und die für die Zwecke der Mitarbeiterbeteiligung entsprechend adaptiert wurde. Rechtlich ist von Bedeutung, dass die Stiftung und ihre Organe vom Unternehmen unabhängig sind und nicht von diesem beherrscht werden.

Die Zusammenarbeit im Beirat, dem paritätisch zusammengesetzten Aufsichtsorgan der Stiftung, hat sich bewährt. Das gilt auch für die Zusammenarbeit mit dem Vorstand der Stiftung, der neben der strategischen Weiterentwicklung vor allem für das „Tagesgeschäft“ verantwortlich ist. Das gute Verhältnis zwischen Konzernbetriebsrat und Unternehmensleitung manifestiert sich auf konstruktive Weise in der Stiftung. Das zeigt sich auch in den Arbeitsgruppen des Beirates, in denen unterschiedliche strategische und operative Themen aufbereitet werden.

Die voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung ist als zweitgrößter Aktionär ein wesentlicher Stabilitätsfaktor in der Eigentümerstruktur der voestalpine. Die Entwicklung der Mitarbeiterbeteiligung ist eine Erfolgsgeschichte, die ihresgleichen sucht und Modellcharakter hat. Es wurde zu Beginn des Projektes ein Zeitfenster klug genutzt: Vorstand und Betriebsrat als Proponenten waren dafür, die Belegschaft konnte für das Modell gewonnen werden und der Kurs war günstig für einen Einstieg in das Modell, ideale Bedingungen also für ein derart komplexes Modell zur langfristigen Absicherung der Unabhängigkeit des Konzerns.

Diese strategische Unabhängigkeit liegt natürlich im ureigenen Interesse der MitarbeiterInnen und Belegschaftsvertretung. Sie ist aber auch für die Unternehmensleitung von großem Wert, denn nur mit dieser Perspektive können die Verantwortlichen langfristig strategisch planen und arbeiten.

Hubert Possegger

hat 1981 in der Rechtsabteilung der voestalpine AG begonnen. Seit 1994 ist er für die Abteilung Recht und Beteiligungen verantwortlich, seit 2010 zudem Leiter der Konzernrevision. Beim Börsengang war sein Einsatz genauso gefragt wie bei Kapitalerhöhungen und Akquisitionen. Sein rechtliches Know-how ist auch bei der Entwicklung der Mitarbeiterbeteiligung unverzichtbar. Seit 2010 ist er stv. Vorsitzender des Beirates der Stiftung. Hubert Possegger ist Miteigentümer des voestalpine-Konzerns.





In den Beiratssitzungen werden alle wesentlichen Entwicklungsschritte der voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung beschlossen und es wird auch über das jährliche Stimmverhalten bei der Hauptversammlung entschieden.

Gemeinsam Verantwortung tragen. Die voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung.

Die gesamte Abwicklung der voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung liegt in den Händen der voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung. Zu ihren Aufgaben zählen die kleinen Details in der täglichen Administration genauso wie die Entwicklung von langfristigen Zukunftsszenarien und die Ausübung des Stimmrechts.

Das Stimmrecht von mehr als 20.000 Beschäftigten

Ein deutlich sichtbares Zeichen der Stiftungsaktivitäten ist die Ausübung der Stimmrechte im Rahmen der jährlichen Hauptversammlung der voestalpine AG. Der Vorsitzende des Stiftungsvorstandes stimmt im Namen aller mehr als 20.000 beteiligten MitarbeiterInnen ab. Er vereint derzeit damit mehr als 13 % aller Stimmrechte des Konzerns. Die Entscheidung, wie der Vorsitzende des Stiftungsvorstandes abzustimmen hat, trifft der Beirat auf Vorschlag des Stiftungsvorstandes. Als Basis dieses Vorschlags dient ein breiter Meinungsbildungsprozess auf Betriebsratsebene, der über die Strukturen des Europabetriebsrates Eingang in den Beirat findet. So manifestiert sich das zentrale Element der voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung, das „strategische Eigentum“ in der Hand der MitarbeiterInnen.

Die Mitarbeiterbeteiligung wird ständig weiterentwickelt

Das Modell der Mitarbeiterbeteiligung ist eine ständige Herausforderung. Einerseits gilt es, die Beteiligung konsequent über 10 % zu halten, andererseits müssen laufend Anpassungen an neue gesetzliche und strukturelle Gegebenheiten vorgenommen werden. Dazu dienen die Beratungen im Rahmen der Beiratssitzungen. In diesen werden, in enger Abstimmung mit dem Konzernvorstand und dem Konzernbetriebsrat, neue Ideen ausführlich diskutiert und Lösungen für anstehende Problemstellungen erläutert. Alle inhaltlichen Weiterentwicklungen des Systems werden im Beirat beschlossen, als konsequente Fortführung des von Beginn an von Management und Belegschaftsvertretung gemeinsam entwickelten Konzepts.



24 solcher Sitzungen hat der zwölfköpfige Beirat der voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung seit seiner Gründung am 12. September 2001 bis dato abgehalten.

Begleitung und Kontrolle der täglichen Arbeit

Ein so komplexes Modell wie die voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung braucht eine unterstützende Begleitung. Auch das ist Aufgabe des Beirates. In diesem Gremium werden beispielsweise Konzepte für die Öffentlichkeitsarbeit diskutiert, die Rahmenbedingungen für die Administration festgelegt und alle wesentlichen Entscheidungen für die Abwicklung des Modells getroffen. Der Beirat kontrolliert auch alle Stiftungsaktivitäten – beispielsweise durch den Beschluss des jährlichen Budgets oder die jährliche Entlastung des Vorstandes. Er ist damit neben dem externen Wirtschaftsprüfer eine wesentliche Kontrollinstanz, das „Aufsichtsratsorgan“ der Stiftung. VertreterInnen des Beirates bilden auch gemeinsam mit Stiftungsvorständen und Fachleuten aus dem voestalpine-Konzern die Arbeitsgruppen des Beirates, in denen die verschiedensten Themen erläutert werden. Die ersten Jahre wurde die Mitarbeiterbeteiligung von Beirat und Vorstand in gemeinsamer Verantwortung verwaltet, erst ab dem Jahr 2008 gibt es zur Koordination aller Aktivitäten und zur operativen Unterstützung der Gremien einen eigenen geschäftsführenden Leiter der Stiftung, der 2009 zum geschäftsführenden Vorstandsmitglied berufen wird.

Stiftung ist nicht gleich Stiftung

Viele Privatstiftungen in Österreich werden gegründet, um die Nachfolge eines Unternehmens zu regeln bzw. eine Aufsplitterung der Unternehmensanteile zu verhindern. Die meisten Stiftungen haben das Ziel, eigenes Vermögen zu bündeln und zu verwalten. Die voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung hat eine andere Zielsetzung: Sie verwaltet nicht das eigene Vermögen, sondern „fremdes“, das der MitarbeiterInnen nämlich. Rechtlichen Eigentümer hat die Stiftung keinen, sie ist quasi Treuhänderin der MitarbeiterInnen und übt deren Stimmrecht aus.

Die Organe der voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung.

Die Stiftung wird durch ihre Organe tätig – laut den Bestimmungen des österreichischen Privatstiftungsgesetzes.

Der Vorstand

Der Vorstand vertritt die Stiftung nach außen. In seiner Verantwortung liegt die laufende Verwaltung des Beteiligungsmodells und des Stiftungsvermögens. Der Vorsitzende vertritt im Rahmen der Hauptversammlung die Stimmrechte aller beteiligten Beschäftigten – er ist dabei an die Beschlüsse des Beirates gebunden.

Jeweils ein Vorstandsmitglied wird vom Konzernvorstand und vom Konzernbetriebsrat, das dritte Mitglied wird gemeinsam nominiert. Die Geschäftsordnung definiert die konkreten Aufgaben und Pflichten. Zur operativen Abwicklung der laufenden Tätigkeiten kann der Vorstand eine/n „geschäftsführende/n LeiterIn“ bestellen oder auch aus seiner Mitte ein „geschäftsführendes Vorstandsmitglied“ ernennen.

Der Beirat

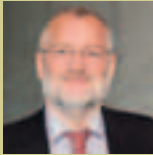


Der Beirat diskutiert alle grundlegenden Entscheidungen im Rahmen der Mitarbeiterbeteiligung. Er bestellt den Vorstand, überprüft dessen Gebarung und berät ihn in allen Fragen der Modellabwicklung. Die 12 Beiratsmitglieder werden jeweils zur Hälfte von Konzernvorstand und Konzernbetriebsrat nominiert, dies spiegelt auch die gemeinsame Trägerschaft der gesamten Mitarbeiterbeteiligung wider. Zur fachlichen Unterstützung werden zu den Sitzungen und Arbeitsgruppen des Beirates interne ExpertInnen beigezogen. Den Vorsitz des Beirates führt laut Statut ein vom Konzernbetriebsrat nominiertes Mitglied, das bei Stimmgleichheit über ein Dirimierungsrecht verfügt.

Der Stiftungsprüfer

Die Jahresabschlüsse werden regelmäßig von einem Wirtschaftsprüfer geprüft. Die unabhängigen Stiftungsprüfer werden vom Gericht bestellt und sind wesentliche Kontrollorgane für die Tätigkeit der Stiftung.

Der Vorstand

Der Vorstand

		
Walter Hofstadler Vorsitzender	Karl Mitterlehner stv. Vorsitzender	Max Stelzer geschäftsf. Vorstandsmgl.

Der Beirat

Der Beirat – von der Belegschaftsvertretung nominiert

					
Josef Gritz Vorsitzender (Betriebsrat Division Bahnsysteme)	Peter Bacun (Betriebsrat Division Edelstahl)	Manfred Hippold (Betriebsrat Division Stahl)	Herbert Kepplinger (Betriebsrat Division Stahl)	Karl Preis (Betriebsrat Division Profilform)	Hans-Karl Schaller (Konzern- und Europabetriebsrats- vorsitzender)

Der Beirat

Der Beirat – vom Vorstand der voestalpine AG nominiert

					
Hubert Possegger stv. Vorsitzender (voestalpine AG)	Gerhard Pommer (Division Stahl)	Eduard Raimund (Division Bahnsys- teme)	Georg Reiser (voestalpine AG)	Reinhard Retzl (Division Edelstahl)	Klaus Stachelberger (Division Profilform)

Beratende Mitgl.

Die beratenden Mitglieder

			
Beatrix Griesmeier (actuarial benefits consulting GmbH)	Werner Löffler (Corporate Human Resources, voestalpine AG)	Günther Pastl (Treasury, voestalpine AG)	Martin Seidl (Büro Konzern- und Europabetriebsrat)

Hinter den Kulissen. Verwaltung und Service von 22,309862* Mio. Aktien und für 23.564* AktionärInnen.

Es sind oft die (kleinen) Details, die den Erfolg eines großen Projektes ausmachen. Das ist bei der voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung nicht anders. Im Vordergrund steht das umfassende Service für die AktionärInnen, im Hintergrund wirken viele MitarbeiterInnen in den unterschiedlichsten Abteilungen mit und tragen damit entscheidend zum reibungslosen Funktionieren der Mitarbeiterbeteiligung bei.

Wertvolle Arbeit der PersonaladministratorInnen

Der größte Teil der Aktien in der Mitarbeiterbeteiligung wird durch monatliche Zuordnung erworben. Die Berechnung dieser monatlichen Tranchen erfolgt in den jeweiligen Personalabteilungen – auf Basis der jeweils gültigen Betriebsvereinbarungen. Die MitarbeiterInnen dieser Abteilungen informieren neue KollegInnen beim Eintritt, berechnen deren Beiträge, melden die entsprechenden Daten laufend an die Stiftung und erheben letztendlich bei jedem Austrittsgespräch, welche weitere Vorgangsweise die Beschäftigten künftig wünschen: Das alles bedeutet einen zusätzlichen Aufwand für die Personaladministration und -verrechnung, der für das Gelingen des Gesamtkonzepts von entscheidender Bedeutung ist. Mehr noch: Ohne die engagierte Mitwirkung der PersonalistInnen vor Ort wäre die voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung nicht so erfolgreich – jedes noch so durchdachte Modell ist ohne die gelungene operative Umsetzung zum Scheitern verurteilt.

Newsletter für PersonalmanagerInnen und BetriebsrätInnen

Die vielfältigen Aufgabenstellungen, laufende Neuerungen, Details in der Abwicklung – all dies muss allen MitarbeiterInnen, die mit der Administration betraut sind, kommuniziert werden. Um die Informationen möglichst schnell und effizient in alle rund 50 beteiligten Gesellschaften des Konzerns in Österreich zu bringen, wird die interne IT-Struktur genutzt. Ein regelmäßiger E-Mail-Newsletter hält alle an der Administration beteiligten MitarbeiterInnen in den Personalbüros und den Betriebsratskörperschaften auf dem Laufenden.



Die PersonaladministratorInnen und -verrechnerInnen der voestalpine sind unverzichtbar für die tägliche Abwicklung der Mitarbeiterbeteiligung. Ulrike Foschum ist eine von ihnen.

* Stand November 2010, aktive und ehemalige MitarbeiterInnen aus Österreich, Deutschland, Großbritannien

Fachliche Hilfestellung aus den voestalpine-Abteilungen

Die gesamte Mitarbeiterbeteiligung wurde in internen Arbeitsgruppen konzipiert und mit der Unterstützung verschiedenster Fachabteilungen ins Leben gerufen. Diese fachliche Unterstützung ist auch für die laufende Abwicklung der voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung notwendig. So achten die MitarbeiterInnen der Rechtsabteilung der voestalpine AG bei Aktienkäufen und Übertragungen auf die Einhaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen, aus der Steueradministration kommt Hilfestellung bei der Abwicklung von Abgabenerklärungen und die Konzernkommunikation begleitet die Öffentlichkeitsarbeit der Stiftung. Besonders intensiv ist die Zusammenarbeit mit dem Konzerntreasury, laufen doch alle Zahlungen über das Pooling der voestalpine AG, für den Aktienwerb der nationalen wie auch der internationalen Tochtergesellschaften. Erst das koordinierte Zusammenspiel mehrerer Abteilungen gewährleistet die optimale Abwicklung des Modells.

Ein Jour fixe als Expertenrunde

In den Sitzungen und Arbeitsgruppen des Stiftungsbeirates werden wichtige Themen diskutiert und Entscheidungen getroffen – sie allein reichen jedoch nicht aus für die Klärung offener Fragen. Um rasch agieren zu können und dabei auch das Know-how des Personalwesens und der Belegschaftsvertretung für die Entscheidungsprozesse nutzen zu können, unterstützt ein monatlicher Jour fixe die Arbeit der Stiftungsorgane. In dieser Expertenrunde können geschäftsführender Vorstand, Konzernmanagement, Konzernbetriebsrat und die administrativ abwickelnde Servicegesellschaft Detailfragen vorab klären und erste Lösungsvorschläge besprechen.

Service-Qualität

Die Stiftung wickelt gemeinsam mit den PersonaladministratorInnen und -verrechnerInnen in den Gesellschaften die gesamte Mitarbeiterbeteiligung ab. Die umfangreichen Tätigkeiten werden trotz ihrer Komplexität laufend auf ihre Effizienz hin geprüft. Die derzeit drei für die Stiftung tätigen Mitarbeiterinnen im Sekretariat sind außerdem Ansprechpartnerinnen für die PersonalmanagerInnen vor Ort und speziell für den österreichischen Konzernteil die zentrale Anlaufstelle für die einzelnen MitarbeiterInnen und ihre persönlichen Fragen. Auch hier an vorderster Linie werden die Abläufe regelmäßig evaluiert und optimiert.

Im Auftrag der Stiftung: die actuaria benefits consulting GmbH

Die Verwaltung der mehr als 22 Mio. Aktien für die Beschäftigten, die Verwaltung der Depots, die Datenverarbeitung für alle beteiligten Gesellschaften, die Abwicklung der Zahlungsflüsse – das alles und vieles mehr wird im Auftrag der Stiftung von der Firma actuaria benefits consulting GmbH durchgeführt. Das Unternehmen ist seit den Anfängen der voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung in die Entwicklung und Administration der Mitarbeiterbeteiligung mit einbezogen. Die Palette reicht von der Berechnung der Barwerte beim ersten Modell im Jahr 2000 über den monatlichen Datenaustausch mit den Gesellschaften und die Abwicklung der individuellen Aktienzuteilungen bis hin zur Berechnung von Prognosen für die Depotentwicklungen. Besonders wichtig für die einzelnen AktionärInnen ist die Erstellung der jährlichen Kontonachricht. Diese gibt den jeweils persönlichen Stand der Aktien im Beteiligungsmodell wieder, aufgeschlüsselt nach jährlichem Zuwachs und unter Angabe der zugewiesenen Dividende. Am Sitz der Stiftung in Linz können alle beteiligten MitarbeiterInnen telefonische oder auch persönliche Beratung in Anspruch nehmen. Sie werden dort von den Beschäftigten der actuaria benefits consulting GmbH umfassend über den persönlichen Aktienstand informiert und erhalten Unterstützung bei unterschiedlichsten Fragen zur Abwicklung.



Für die Stiftung im Einsatz: Die Linzer actuaria-Mitarbeiterinnen Eva-Maria Grasböck, Anneliese Mathy und Daniela Tumfart.

Das Verwaltungszentrum

Tag für Tag rufen an die 50 Personen zum Thema Mitarbeiterbeteiligung im Büro der Stiftung in Linz an. Von dort aus werden Jahr für Jahr rund 30.000 Briefe versandt (Kontonachrichten, Austrittsinfos, Benachrichtigungen der Firmen). Die Datenbanken für die Mitarbeiterbeteiligung in Österreich, Deutschland und Großbritannien umfassen mehr als 21.000 Personen – alleine in Österreich kommen Monat für Monat Datenmeldungen aus 49 Gesellschaften für 20.500 Personen in die zentrale Verwaltung. Jede Datenmeldung hat über 300 Zeichen, das macht in Summe 6,4 Mio. Zeichen, die es zu verarbeiten gilt.

Wie ein Baby, dem man geholfen hat, groß zu werden.

Im Jahr 2001 wurde die actuaria benefits consulting GmbH gegründet und die voest Alpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung war einer meiner allerersten Kunden. Seit Anbeginn betreue ich nun die voest Alpine-Mitarbeiterbeteiligung gemeinsam mit drei Kolleginnen in Linz, einer Kollegin in St. Pölten und einer in Wien.

Wir arbeiten Tür an Tür mit dem geschäftsführenden Vorstand der Stiftung. Die räumliche Nähe spiegelt auch den Status der Mitarbeiterbeteiligung in der actuaria benefits consulting GmbH wider. Nicht nur, dass sie eines unserer größten Projekte ist – für mich ist sie wie ein Baby, dem man geholfen hat, groß zu werden. Ich war von Anfang an mit dabei und habe die gesamte Entwicklung begleitet, das ist eine sehr reizvolle Aufgabe, mit der ich mich voll und ganz identifiziere.

Die Arbeit für die Mitarbeiterbeteiligung ist überaus abwechslungsreich. Neben der gesamten finanztechnischen Verwaltung und dem Einkauf und Verkauf der Aktien haben wir auch eine wichtige Kontrollfunktion inne: Es geht schließlich um viel Geld, um das Geld der beteiligten MitarbeiterInnen. Wir achten ganz genau darauf, dass die AktionärInnen auch das bekommen, was ihnen zusteht.

Wir haben nicht nur mit Zahlen, mathematischen Formeln und Datenbanken (die sind übrigens alle selbst entwickelt) zu tun, sondern vor allem auch mit Menschen. Viele rufen uns an, stellen Fragen zu ihren Aktien, zur Dividende, zur Abwicklung von Privataktien oder zur Kontonachricht oder kommen uns einfach besuchen.

Darüber hinaus widmen wir uns auch der strategischen Arbeit: Wie entwickelt sich das Vermögen in der Stiftung? Wie wirken sich Kursentwicklungen oder Änderungen bei den Kreditzinsen aus? Diese und andere Prognosen sind die Basis für die ständige Weiterentwicklung der Mitarbeiterbeteiligung. Denn das „Baby“ hat zwar mittlerweile laufen gelernt, braucht aber trotzdem immer wieder einen „Stups“, damit es weiterkommt.



Beatrix Griesmeier

hat nach dem Studium der Technischen Mathematik in einer Versicherungsgesellschaft gearbeitet. Von 1991 bis 2001 ist sie Geschäftsführerin des Gutachterbüros arithmetica und ab 2001 Geschäftsführerin der actuaria benefits consulting GmbH. Beatrix Griesmeier ist seit Beginn in die Entwicklung der voest Alpine-Mitarbeiterbeteiligung involviert.



Das Morgen

Die Zukunft der
voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung.

Das Morgen fordert uns aufs Neue.

Die voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung ist ein faszinierendes Modell. Eine einzigartige Verbindung von kollektivem strategischen Eigentum und individuellen Möglichkeiten, am Unternehmenserfolg teilzuhaben. Alleine die Idee an sich war und ist eine Herausforderung. Damals sind in der Tat neue Wege beschritten worden. Viele Konzepte wurden erarbeitet, nicht wenige wieder verworfen, umfangreiche Recherche und Entwicklungsarbeit waren notwendig. Es gab große Einigkeit und große Diskussionen. Momente, in denen Brücken geschlagen wurden, und solche, in denen alles auf der Kippe stand. Der Prozess war eine Herausforderung, die erfolgreich gemeistert wurde.

Die Herausforderung wurde nicht kleiner mit der Einführung des Modells. Auch die tägliche Arbeit an und mit dem Modell, die ständige Weiterentwicklung, ist anspruchsvoll. Die Mitarbeiterbeteiligung ist kein statisches Projekt – sie ist ihrem Wesen nach ein dynamischer Prozess, das ist allen Verantwortlichen von Anfang an klar.

Nichtsdestotrotz braucht es auch Momente, in denen man innehalten und zurückblicken kann auf das, was da gelungen ist: Nach den ersten 10 Jahren ihrer Geschichte hält die voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung mehr als 13 %. Das strategische Eigentum manifestiert sich im gebündelten Stimmrecht aller MitarbeiterInnen. Und die ersten Schritte über die nationalen Grenzen sind geglückt, ein internationaler Konzern hat jetzt auch eine internationale Mitarbeiterbeteiligung.

Dieses Ergebnis macht stolz. Aber Lorbeeren sind nur das Sinnbild des Erfolgs zu einem konkreten Zeitpunkt, sie sind kein Ruhekitz für die Zukunft. Das Heute kann gebührend gefeiert werden, aber das Morgen fordert uns aufs Neue. In Zukunft warten neue Herausforderungen, die Rahmenbedingungen ändern sich laufend, neue Fragen verlangen nach neuen Antworten – so manche Entwicklung können wir heute noch gar nicht voraussehen, wir sind aber zuversichtlich, immer wieder Lösungen zu finden.

Die Verantwortlichen der voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung werden gemeinsam mit dem Konzernmanagement und dem Konzernbetriebsrat die Mitarbeiterbeteiligung aktiv weiterentwickeln und sie so den neuen Anforderungen und Zielsetzungen anpassen. Das ist unser Auftrag für morgen.



Max Stelzer

ist von Anfang an maßgeblich an der Modellentwicklung beteiligt, zu Beginn als Büroleiter des Konzernbetriebsrates und Koordinator der BetriebsrätInnen zum Thema Beteiligung sowie als Mitglied des Beirates der Stiftung. Seit Jänner 2008 ist er „geschäftsführender Leiter“ der Stiftung. Mit Juli 2009 wird er als „geschäftsführendes Vorstandsmitglied“ in den Stiftungsvorstand berufen. Max Stelzer ist Miteigentümer des voestalpine-Konzerns.

Wohin geht die Reise? Die Zukunft der voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung.

Die erfreuliche Entwicklung der voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung in den 10 Jahren seit ihrer Gründung bestätigt die Verantwortlichen in ihrer Arbeit. Zugleich ist der bisherige Erfolg auch ein Auftrag, die Beteiligung langfristig abzusichern und Perspektiven für die Zukunft zu entwickeln.

Das Modell wird laufend angepasst

Für neue Anforderungen an die voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung müssen immer wieder neue Lösungen gefunden werden – sei es aufgrund geänderter Rahmenbedingungen (z. B. bei der Einführung der „Abfertigung neu“ oder bei einer Änderung der Steuergesetzgebung), aufgrund unterschiedlicher Praxis in der Rechtsprechung (z. B. bei der Behandlung der Mitarbeiterbeteiligung im Falle einer Ehescheidung) oder aufgrund neuer Ideen für eine optimierte Abwicklung (z. B. ein verkürztes Verfahren bei längerfristig bekanntem Austritt aus dem Konzern). Diese Herausforderungen werden auch die Zukunft prägen: Stets gilt der Grundsatz, die Administration der voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung optimal den Bedingungen anzupassen.

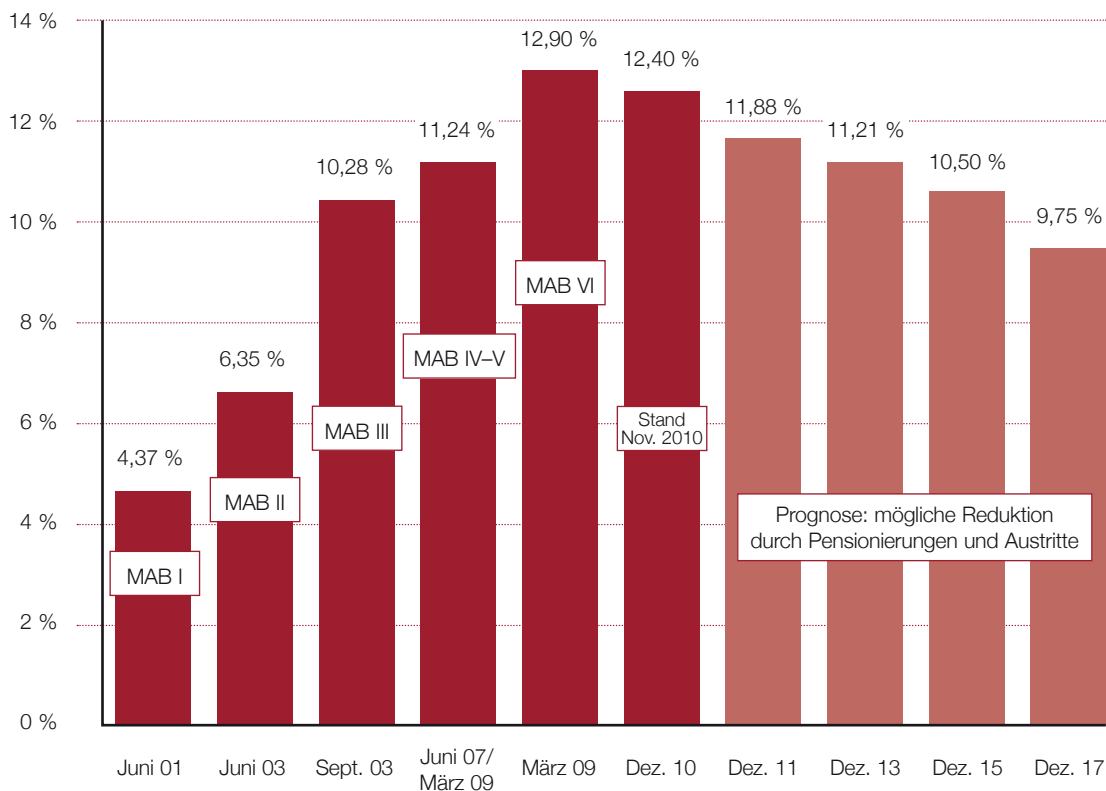
Nur die 10 % bleiben fix

Im derzeitigen System gewährleistet die jeweils von der Stiftung vorfinanzierte Aktienmenge das Halten der 10%-Marke an Stimmrechten. Da alle neuen voestalpine-MitarbeiterInnen bereits in der Stiftung vorhandene Aktien zugeordnet bekommen und KollegInnen, die aus dem Konzern ausscheiden, ihre Aktien mitunter verkaufen, führt dies zu einem kontinuierlichen Verlust an Stimmprozenten. Die Mitarbeiterbeteiligung ist in ihren ersten Ausbausritten rasant gewachsen. Das Halten dieses Niveaus ist jedoch nicht gesichert, von einem kontinuierlichen Anwachsen des Stimmrechtsanteils ganz zu schweigen. Das Gegenteil ist der Fall: Aufgrund der Personalfuktuation ist gerade das Halten der 10%-Grenze die wirkliche Herausforderung für die kommenden Jahre. Wenn zu einem späteren Zeitpunkt keine vorfinanzierten Aktien mehr in der Stiftung vorhanden sind, werden regelmäßige Zukäufe über die Börse nötig – sie ersetzen die Aktien, die durch Verkäufe „verloren gegangen“ sind. Bis dahin ist die Stiftung gefordert, mittels aktueller Prognosen die langfristige Entwicklung der Beteiligungshöhe zu berechnen. Die 10%-Marke ist ein wesentlicher Faktor des gesamten Beteiligungsmodells, daher ist auch die Absicherung derselben die zentrale Aufgabe der Stiftungsverantwortlichen.

Prognosen als Basis für langfristige Lösungen

Der Stiftungsvorstand hat die Aufgabe, Prognosen für die künftige Entwicklung zu erstellen – unter Berücksichtigung der unterschiedlichsten Parameter. Diese Prognosen entstehen in enger Zusammenarbeit mit dem Beirat, dem regelmäßigen Jour fixe der VertreterInnen von Konzernbetriebsrat und Konzernmanagement, der mit der Administration betrauten Firma actuaaria benefits consulting GmbH und diversen Fachabteilungen der voestalpine AG. Wichtig für die strategische Absicherung der Mitarbeiterbeteiligung ist dabei der langfristige Handlungshorizont. Will man z. B. mit einem zusätzlichen Modell in Österreich mehr Stimmprozent erreichen, so bedarf es zur Erreichung dieses Ziels einer Ansammlung von Beiträgen und daher einer gewissen Vorlaufzeit. Übergeben werden die Aktien stets von der voestalpine AG – sie kauft diese üblicherweise an der Börse. Voraussetzung dafür ist neben einem Aufsichtsratsbeschluss auch die Zustimmung der Hauptversammlung – und diese tagt im Normalfall nur einmal jährlich. Nur eine langfristig angelegte Strategie gewährleistet deshalb den gewünschten Handlungsspielraum.

Entwicklung Stimmprozent Mitarbeiterbeteiligung*



* inklusive Reduktionen durch Kapitalerhöhungen und ausscheidende MitarbeiterInnen

Das Risiko einer Kapitalerhöhung

Für eine erfolgreiche Zukunft gilt es, strategische Risiken rechtzeitig zu identifizieren, zu bewerten und diesen zu begegnen. Wenn der Hauptzweck des voestalpine-Kapitalbeteiligungsmodells das strategische Eigentum in der Hand der MitarbeiterInnen ist, so muss stets im Auge behalten werden, dass etwa eine Kapitalerhöhung zur massiven Verschlechterung der Mitwirkungsmöglichkeit führen kann. Denn eine Kapitalerhöhung – die Ausgabe zusätzlicher Aktien durch das Unternehmen – reduziert automatisch den Stimmrechtsanteil aller bisherigen AktionärInnen, so auch der KernaktionärInnen. Nur durch einen adäquaten Zukauf von neuen Aktien kann diese „Dilutierung“ der Stimmrechte vermieden werden, was jedoch in den meisten Fällen einen hohen Kapitaleinsatz verlangt. Bereits zweimal war die voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung in ihrer Geschichte in dieser Situation (siehe Infobox). Die Wahrscheinlichkeit einer Kapitalerhöhung ist besonders bei expansivem Wachstum eines Konzerns hoch, daher ist die Vorbereitung darauf eine wesentliche Aufgabe. Die Stiftung ist daher stets bestrebt, den Prozentsatz der Beteiligung so weit über der 10%-Marke zu halten, dass auch eine kurzfristige Kapitalerhöhung nicht zu einem plötzlichen Abfall unter die „Squeeze-out-Grenze“ führt.

Die Auswirkungen von Veränderungen im Konzern

Neben Kapitalerhöhungen können auch Änderungen der voestalpine-Konzernstruktur zur Existenzfrage für die strategische Beteiligung werden – insbesondere wenn damit wesentliche Reduktionen bei den Personalzahlen verbunden sind. Die derzeit rund 20.000 MitarbeiterInnen der österreichischen Gesellschaften sind aufgrund des flächendeckenden Geltungsbereichs des österreichischen Modells die wesentlichen TrägerInnen der Stimmprozent der Mitarbeiterbeteiligung. Sollte es durch Umstrukturierungen oder Verkäufe von Gesellschaften zu einer erheblichen Verringerung der Mitarbeiteranzahl kommen, würde man um grundsätzliche Modelländerungen nicht herumkommen.

Mehr Kapital – weniger Stimmrechte

Im Jahr 2002 fiel der Stimmrechtsanteil der Beteiligung von 5 % auf 4 % – nach einer 20%igen Kapitalerhöhung. Die 10%ige Wandelanleihe der Jahre 2005 bis 2010 wurde nur mit weniger als der Hälfte umgesetzt, dies führte zu einer Reduktion der Stimmrechtsanteile um rund 0,4 %.

Der gesetzliche Rahmen als Fundament

Sowohl beim österreichischen als auch beim internationalen Modell sind es die rechtlichen Rahmenbedingungen, die die Umsetzung einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung ermöglichen. Steuerliche Begünstigungen sind zwar nicht notwendigerweise Bestandteil eines Beteiligungsmodells, sie fördern dieses aber wesentlich – das zeigen verschiedene Studien im europäischen Umfeld. Das österreichische Modell in der voestalpine ist in seiner Grundstruktur an den § 3 Abs. 1 Z. 15 lit. b EStG gebunden. Die Nutzung von Steuervorteilen für die Aktienübertragung bis zu einem jährlichen Maximum von 1.460 Euro ist eine zentrale Säule des voestalpine-Modells. Eine Änderung oder Streichung dieses Gesetzes würde – anders als beim internationalen Modell – eine grundsätzliche Neuausrichtung notwendig machen. Denn die Mitarbeiterbeteiligung könnte dann in der aktuellen Form nicht mehr aufrechterhalten werden. In einem solchen Fall gäbe es laut Betriebsvereinbarung auch eine Kündigungsmöglichkeit für die Vertragspartner.

Absicherung mit System: das Risikomanagement der Stiftung

Die Stiftung betreibt ein eigenes Risikomanagement, das mögliche strategische Risiken und rechtliche Modifikationen sowie eventuelle Änderungen im Konzern systematisch analysiert. Dieses Risikomanagement beschäftigt sich jedoch nicht nur mit hypothetischen Einflussfaktoren in der Zukunft, sondern auch mit Risiken in der täglichen Administration. Diese an das Risikomanagement der voestalpine angelehnte Systematik beinhaltet alle Maßnahmen, die zur Sicherung der laufenden Abwicklung der Mitarbeiterbeteiligung notwendig sind: Beispiele dafür sind das Vieraugenprinzip, eine umfangreiche und mehrmalige Datensicherung sowie eine lückenlose Transparenz in der Finanzverwaltung.

Konsequenter Ausbau des österreichischen Modells

Die Herausforderungen sind unterschiedlicher Natur, das Ziel für die Zukunft ist klar: Die voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung mit mindestens 10 % der Stimmrechte ist und bleibt das „strategische Eigentum“ in der Hand der MitarbeiterInnen und damit eine solide Basis für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung. Der Absicherung der 10 % (plus eine Aktie!) muss deshalb auch in Zukunft das Hauptaugenmerk gelten. Die 10 % sind nämlich kein Automatismus, „Gefahr“ droht beispielsweise in Form von Kapitalerhöhungen, die die Stimmrechtsanteile verwässern können. Begegnen kann man derartigen Szenarien vor allem mit einem kontinuierlichen Ausbau des österreichischen Modells.

Eine für alle

Durch unterschiedliche Zeitpunkte des Beitritts einer Gesellschaft zum voestalpine-Konzern gibt es derzeit voneinander abweichende Prozentsätze des laufenden Beitrages. So sind z. B. die Gesellschaften der damaligen BÖHLER-UDDEHOLM-Gruppe ab dem fünften Modell zum Konzern gestoßen. Dadurch gibt es in diesen Gesellschaften monatliche Beiträge, die 0,95 % Entgeltbestandteilen entsprechen. Die schrittweise Angleichung der Prozentsätze konzernweit ist einerseits eine Frage der Gleichbehandlung aller MitarbeiterInnen und andererseits eine zusätzliche Möglichkeit, das Volumen der Mitarbeiterbeteiligung zu sichern – neben weiteren Modellen.



Was das Morgen für die voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung bringt, lässt sich nicht steuern. Aber die Verantwortlichen sind in jedem Fall für die Zukunft gerüstet.

Ein siebtes oder achtes Modell?

Derzeit werden in Österreich Entgeltbestandteile bis zu einer Höhe von 3,25 % für die laufende Aktienzuteilung verwendet, das hängt immer davon ab, seit wann eine Gesellschaft im voestalpine-Konzern ist. Sowohl Konzernbetriebsrat als auch Konzernmanagement sehen bei der Höhe der Entgeltbestandteile noch Spielraum für weitere Modelle. So könnte unter bestimmten Rahmenbedingungen wie z. B. einem entsprechend hohen Abschluss eines Kollektivvertrages ein siebtes oder achtes Modell folgen. Irgendwann ist jedoch die Grenze dieser Modellvariante erreicht – diese hängt in erster Linie von der Bereitschaft der MitarbeiterInnen ab, weitere Reduktionen von KV-Erhöhungen zu akzeptieren und dadurch Beiträge zur Verfügung zu stellen.

International kontinuierlicher Ausbau

Auch das internationale Modell der Beteiligung soll konsequent ausgebaut werden. Für das Geschäftsjahr 2011/12 ist neben der Ausweitung auf noch ausstehende Gesellschaften in Deutschland und Großbritannien eine Integration des Modells von der voestalpine-Polynorm-Gruppe in den Niederlanden geplant, unter Einbeziehung anderer niederländischer Gesellschaften. Parallel dazu wird auch an Konzepten für weitere Länder, speziell in Osteuropa, gearbeitet. In weiterer Folge soll die Liste der beteiligten Länder innerhalb und außerhalb der EU jährlich erweitert werden. Voraussetzung ist, dass dies in dem jeweiligen Land rechtlich möglich und in Anbetracht des Aufwands sinnvoll ist. Natürlich müssen auch die nationalen Gesellschaften eine Implementierung wünschen und dementsprechend unterstützen. Mit der Zeit können so immer mehr MitarbeiterInnen vom Erfolg der voestalpine profitieren. Langfristig werden durch die internationale Ausweitung auch die Stimmrechte der Beteiligung gestärkt.

Die Beteiligung als Ausdruck der Unternehmenskultur

Die voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung ist auch ein Ausdruck der partnerschaftlichen Zusammenarbeit im Konzern – wurde sie doch von Unternehmen und Betriebsrat gemeinsam entwickelt und gestaltet. In den ersten 10 Jahren ihres Bestehens wurde die Beteiligung so immer mehr zum Bestandteil der Unternehmenskultur in der voestalpine: Im Konzern werden die MitarbeiterInnen in ihrer Rolle als AktionärInnen ernst genommen und geschätzt. Dieses Selbstverständnis gilt es in Zukunft weiter zu stärken – die Mitarbeiterbeteiligung soll ein integratives Element quer über den gesamten Konzern werden, ein Teil der Corporate Governance und damit der Corporate Identity der voestalpine AG.

Neue Ideen: Prämienaktien, Wiederveranlagung und Privataktien

Neue Angebote an die MitarbeiterInnen bieten zusätzliche Möglichkeiten, vom Erfolg des Unternehmens zu profitieren. Und sie erhöhen in Summe das Volumen und damit das Gewicht der Beteiligung. So werden seit 2003 im Rahmen von jährlichen Erfolgsprämien auch Aktien zugeteilt. Da dies in allen österreichischen Gesellschaften der Fall ist, wirken sich diese Prämienaktien bereits spürbar auf den Stimmrechtsanteil aus. Darüber hinaus gibt es seit Beginn für alle österreichischen MitarbeiterInnen die Möglichkeit, die jährliche Dividende automatisch wieder in Aktien veranlagen zu lassen. Von dieser Möglichkeit der Thesaurierung machen ca. 18 % der MitarbeiterInnen Gebrauch. Auch diese Aktien stärken das Gewicht der Mitarbeiterbeteiligung. Die dritte Idee sind die so genannten Privataktien: Dabei haben MitarbeiterInnen, die aus dem Konzern ausscheiden, die Möglichkeit, ihre Aktien weiterhin von der Stiftung verwalten zu lassen. Gemeinsam mit Aktien von noch aktiven MitarbeiterInnen, die voestalpine-Aktien „privat“, also über das Modell hinausgehend, erworben haben, beträgt hier das Volumen bereits über 1,5 Mio. Stück Aktien, das entspricht einem Stimmrechtsanteil von 0,9 %.

Innovation als Basis der Weiterentwicklung

Angebote wie diese wird es weiterhin geben und die bestehenden werden stetig weiterentwickelt. Denn die Geschichte der Mitarbeiterbeteiligung hat gezeigt, dass neue Ideen ein wichtiger Bestandteil sind. Diese Kreativität wird auch in Zukunft mehr als gefragt sein. Die Verantwortlichen der Stiftung sind sich dessen bewusst, dass es Entwicklungen gibt, die man heute noch gar nicht vorausahnen kann. Aber mit dem Vertrauen auf die eigene Innovationskraft werden sie auch künftig adäquat reagieren, egal um welche Problemstellungen es sich handelt. Es wird in Zukunft nicht ausreichen, das Bestehende fortzuführen. Es ist notwendig, die Mitarbeiterbeteiligung stets mit neuen Elementen zu ergänzen. Die Verantwortlichen der Stiftung, die VertreterInnen des Managements und des Betriebsrats, gehen alle davon aus, dass in einigen Jahren völlig neue, bisher noch nicht „angedachte“ Ideen erarbeitet und umgesetzt werden. Die Notwendigkeit, den eigenen Horizont zu erweitern und Neues zu integrieren, gilt sowohl für das Beteiligungsmodell in Österreich als auch für die internationale Variante.



„Ich finde die Mitarbeiterbeteiligung gut.
Sie ist schon irgendwie ein zusätzlicher
Motivationsfaktor, in der Arbeit alles zu geben.“

[Nadine Walter](#), 21, hat vor zwei Jahren in der voestalpine Stahl GmbH ihre Lehrausbildung zur Produktionstechnikerin abgeschlossen. Nun arbeitet sie im Schichtdienst am Dressiergerüst im Bereich Kaltband/Veredelung. Sie ist leidenschaftliche Hobby-Fotografin und klettert gerne. Und sie ist Miteigentümerin des voestalpine-Konzerns.



Die Anderen

Mitarbeiterbeteiligung in
österreichischen Unternehmen.

Mitarbeiterbeteiligung in Österreich. Ein System steht noch am Anfang.

Eine Beteiligung der MitarbeiterInnen in Form einer Gewinnbeteiligung gibt es in zahlreichen österreichischen Unternehmen. Eine Beteiligung am eigenen Betrieb mittels Aktienwerb hat jedoch hierzulande wenig Tradition. Erst allmählich kommt Bewegung in das Thema.

Erste Kapitalbeteiligungen in Aktiengesellschaften

Im Rahmen der vermehrten Börsengänge von Aktiengesellschaften in den 90er Jahren bieten auch in Österreich einige Unternehmen ihren MitarbeiterInnen an, zu günstigen Konditionen Aktien zu erwerben. Anfänglich sind dies einmalige Angebote (z. B. VA Tech), bisweilen werden diese Aktionen wiederholt (z. B. OMV, RHI, Erste Bank). Hinter diesen Angeboten steht die Überlegung, die eigene Belegschaft am Unternehmensgewinn teilhaben zu lassen und mit dem Aktienbesitz auch die Identifikation und Motivation der MitarbeiterInnen zu steigern. Erst vor dem Hintergrund unternehmensspezifischer Herausforderungen werden diese Angebote auch in einen strategischen Kontext gestellt: Die Herausforderung kann eine Insolvenz sein (z. B. AMAG), eine möglicherweise existenzbedrohende Marktkonzentration (z. B. Oberbank) oder auch die Tendenz zur Vollprivatisierung staatlicher Beteiligungen (z. B. Flughafen Wien, voestalpine). In diesen Fällen wird versucht, durch kollektives Eigentum (AMAG, Flughafen Wien) oder gebündelte Stimmrechte (Oberbank, voestalpine) Stabilität in die Eigentümerstruktur und Unternehmensentwicklung zu bringen.

Wachsendes Interesse der Wissenschaft

Diese ersten Konzepte für eine Kapitalbeteiligung für MitarbeiterInnen werden in Österreich nur in geringem Umfang wissenschaftlich begleitet. Erste Sammelbände, die unterschiedliche Aspekte der Thematik analysieren, werden von den Sozialpartnern in den 90er Jahren herausgegeben¹. Die bisher einzige österreichweite wissenschaftliche Untersuchung über die Motivation für und die Verbreitung von Mitarbeiterbeteiligungen wird auf Initiative der Bundesarbeitskammer und der Bundeswirtschaftskammer unter Mitwirkung der Fachhochschule Wiener Neustadt durchgeführt². In weiterer Folge entstehen erste Forschungsarbeiten³, juristische Publikationen⁴ und auch einige Diplomarbeiten und Dissertationen zum Thema, die in Einzelfällen auch als Monografien veröffentlicht werden⁵. Ein Zeichen zunehmender wissenschaftlicher Aufmerksamkeit ist auch das auf der Universität Salzburg im Jänner 2010 durchgeführte Symposium „Mitarbeiterbeteiligung in der Krise“, zu dem mittlerweile ein Tagungsband erschienen ist⁶.

Steuerliche Förderung von Mitarbeiterbeteiligungen

Die seit einigen Jahren bestehende Förderung des Aktienwerbs von MitarbeiterInnen wird im Rahmen des Kapitalmarkt-offensive-Gesetzes 2001 von 10.000 auf 20.000 Schilling (1.460 Euro) verdoppelt. In den Jahren 2007 und 2008 wird vor dem Hintergrund einer geplanten Steuerreform über eine weitere Anhebung dieses Steuerfreibetrages auf bis zu 2.500 Euro diskutiert. Für kurze Zeit bekommen damals Mitarbeiterbeteiligungen in der öffentlichen Diskussion erhöhte Aufmerksamkeit. Sozialpartner und Banken und auch das Wirtschafts- und Finanzministerium veranstalten Symposien zum Thema. Nach Änderungen in der Regierungskonstellation wird die Diskussion zur Novellierung der steuerlichen Förderung von Kapitalbeteiligungen allerdings beendet.

Motivation für Mitarbeiterkapitalbeteiligungen

Der von österreichischen UnternehmerInnen und BetriebsrätInnen am öftesten genannte Grund für die Einführung von Kapitalbeteiligungen ist die gesteigerte Motivation der MitarbeiterInnen, sobald diese am eigenen Unternehmen beteiligt sind. Die damit verbundene gesteigerte Identifikation führe letztendlich auch zu erhöhter Produktivität. Eine solche liegt im Interesse des einzelnen Unternehmens wie auch der gesamten Volkswirtschaft – und das rechtfertigt wiederum die steuerliche Förderung derartiger Modelle. Mitarbeiterkapitalbeteiligungen schaffen die Möglichkeit, durch Dividendenbezug und Kursgewinne direkt am Erfolg des eigenen Unternehmens teilhaben zu können. Dies wird sowohl von ArbeitgeberInnen als auch von ArbeitnehmerInnen als zentraler Aspekt derartiger Modelle genannt. Für Klein- und Mittelbetriebe ist eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung zudem eine Möglichkeit, die oft schwierige Frage der Unternehmensnachfolge zu lösen.

Strategische Beteiligungen rücken in den Fokus

Auch die strategische Bedeutung von Kapitalbeteiligungen gerät in den letzten fünf Jahren zunehmend in den Mittelpunkt des Interesses. Die kritische und zu Beginn durchaus ablehnende Haltung von nationalen Arbeitnehmer- und auch Arbeitgeberorganisationen wird vermehrt durch eine fundierte inhaltliche Auseinandersetzung abgelöst. Bei diesen Diskussionen von InteressenvertreterInnen, BetriebsrätInnen und UnternehmerInnen dient die voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung zunehmend als ein gelungenes Beispiel für eine strategisch gebündelte Mitarbeiterkapitalbeteiligung, welches anschaulich die Möglichkeiten und Grenzen derartiger Modelle aufzeigt.

¹ Schüssel (Hg.): Ideen, die gehen – Mitarbeiterbeteiligung; Wien 1988

Hofmann, Kraus, Leitsmüller, Naderer: Arbeitnehmer als Eigentümer, Ist Mitarbeiterbeteiligung ein gangbarer Weg? Wien 1993

Leitsmüller: Gewinnbeteiligung – Mitarbeiterbeteiligung, Zwischen Mythos und Realität; Wien 2008

² Vevera Daniela: Mitarbeiterbeteiligung am Kapital im EU Mitgliedstaat Österreich – umfassende Erhebung über Verbreitung, Motive und Anforderungen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern: Ergebnisbericht; Wiener Neustadt 2005 (ausführliche Dokumentation der Ergebnisse im Intranet unter <http://www.mitarbeiterbeteiligung.net>)

Kronberger, Leitsmüller, Rauner (Hg.): Mitarbeiterbeteiligung in Österreich – Standpunkte, Perspektiven, Analyse, Praxis; Wien 2007

³ Mandl, Dorr, Scheichenbauer: Mitarbeiterbeteiligung in Österreich – Anreize und Hemmnisse, Endbericht – KMU Forschung Austria; Wien 2008

⁴ Bertl, Kals, Nowotny et al. (Hg.): Mitarbeiterbeteiligungen im Unternehmens- und Steuerrecht – Wiener Bilanzrechtstage 2009; Wien 2010

⁵ Haslinger: Mitarbeiterkapitalbeteiligung – betriebswirtschaftliche, gesellschaftsrechtliche und steuerrechtliche Aspekte; Wien 1997

⁶ Urnik, Pfeil, Gruber (Hg.): Mitarbeiterbeteiligung in der Krise; Wien 2010

Austria Metall GmbH

Die Austria Metall GmbH – kurz AMAG – ist Österreichs größter Produzent von Primäraluminium und Aluminiumhalbzeugprodukten. Die Mitarbeiter am Standort Ranshofen halten über eine Stiftung 10 % der Anteile.

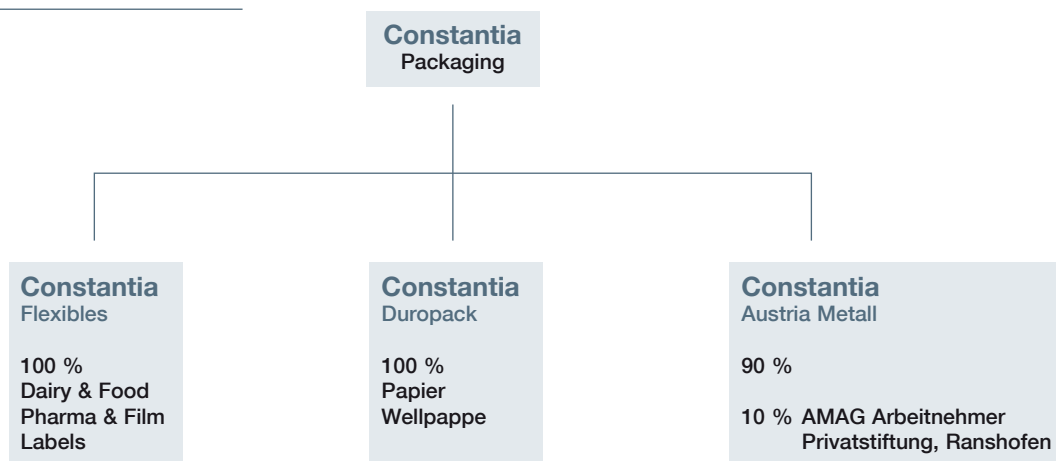
Die Mitarbeiterbeteiligung der AMAG ist die älteste kollektive Mitarbeiterbeteiligung Österreichs – sie nahm ihren Ursprung im Jahr 1996. In diesem Jahr wurde das staatliche Unternehmen, das damals auf Sanierungskurs war, privatisiert: Geschäftsführer Klaus Hammerer und die Unternehmensgruppe Constantia erwarben die AMAG um den symbolischen Kaufpreis von einem Schilling. Dem Betriebsrat gelang es 1996, 20 % des Nennkapitals in Form einer Mitarbeiterbeteiligung für die Belegschaft zu erwerben – zwei Gewerkschafter haben damals die 20 Groschen auf den Tisch gelegt. Die Anteile der Mitarbeiter wurden in eine 1997 gegründete Privatstiftung eingebracht, die AMAG Arbeitnehmer Privatstiftung mit Sitz in Ranshofen.

Die AMAG-Mitarbeiter haben die Aktien quasi „geschenkt“ bekommen, sie sind nicht individuelle Besitzer und können über ihre Aktien nicht frei verfügen. Besitzer und Verwalter ist die AMAG Arbeitnehmer Privatstiftung. Allerdings erhalten alle Beschäftigten am Standort Ranshofen als „Begünstigte“ der AMAG Arbeitnehmer Privatstiftung Jahr für Jahr eine allfällige Dividende ausbezahlt. 2007 verkaufte die Stiftung die Hälfte ihrer 20 %, die Verkaufserlöse bekamen die Mitarbeiter. Heute hält die Stiftung 10 % am Kapital des Unternehmens, als strategische Beteiligung zum Schutz gegen eventuelle feindliche Übernahmen.

Die AMAG Arbeitnehmer Privatstiftung gilt als verlässlicher Kernaktionär, als stabiles Element in der Eigentümerstruktur. Bei wichtigen Unternehmensentscheidungen kann über sie nicht hinweggesehen werden – die Stiftung übt das Stimmrecht in der jährlichen Hauptversammlung der AMAG aus und verfügt auch über einen Sitz als Kapitalvertreter im Aufsichtsrat. Die AMAG selbst ist nicht börsennotiert, sie gehört heute zu 90 % der Constantia Packaging AG – diese notiert an der Wiener Börse.

Max Angermeier, AMAG Konzernbetriebsratsvorsitzender

Die Eigentümerstruktur der Austria Metall GmbH



Oberbank AG

Die Oberbank AG ist eine unabhängige Regionalbank mit Sitz in Linz und Filialen zwischen München und Budapest. Die Mitarbeiter halten rund 4 % des Stammkapitals.

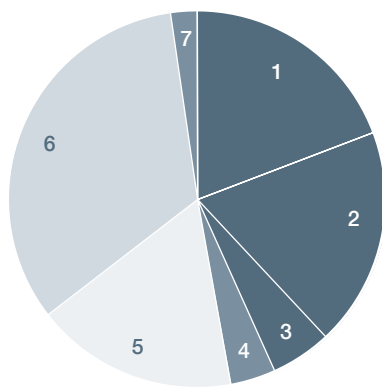
Im Jahr 1986 kommt die Oberbank an die Börse – auf Wunsch des Betriebsrates ermöglicht der Vorstand damals erstmals den Erwerb von Oberbank-Stammaktien für Mitarbeiter. Seit dieser Zeit gibt es jährliche Mitarbeiter-Aktionen. Im Jahr 1994 wurde diese Form der Mitarbeiterbeteiligung durch einen begünstigten Kurs noch attraktiver. 1997 wurde schließlich das „Mitarbeiter-Aktionärssyndikat“ gegründet. Sinn dieses Syndikates ist es, einen Beitrag zur Erhaltung der Selbständigkeit der Oberbank zu leisten. Die Aktionärsstruktur der Oberbank besteht aus den Schwesterbanken BKS und BTV, weiters Wüstenrot, Generali Versicherung und befreundeten Investoren.

Das Aktionärssyndikat der Oberbank-Mitarbeiter gilt als jene Gruppe, die der Oberbank am nächsten steht und bereits rund 4 % der Stammaktien besitzt – die Mitarbeiter sind heute der fünftgrößte Aktionär der Oberbank und damit ein wichtiges strategisches Element in der Eigentümerstruktur. Das Stimmrecht dieser Aktien wird in diesem Syndikat vom Betriebsrat ausgeübt. Um die Position der Oberbank-MitarbeiterInnen noch weiter zu verbessern, wurde im Jahr 2000 ein Modell entwickelt, das den Einfluss des „Mitarbeiter-Aktionärs“ noch verstärkt: die Oberbank-Mitarbeitergenossenschaft.

Diese Genossenschaft erwirbt Oberbank-Aktien für die Mitarbeiter und stellt damit neben dem Syndikat eine weitere gebündelte Form der Mitarbeiterbeteiligung dar. Sie übernimmt auch die Verwaltung und Organisation der Sozialeinrichtungen der Oberbank und initiiert die Weiterbildung ihrer Mitglieder. Die von den Mitarbeitern erworbenen Oberbank-Aktien bleiben unverändert im Vermögen der Mitarbeiter. Zur Stärkung des Stimmgewichtes übt die Genossenschaft im Rahmen der Hauptversammlung das Stimmrecht aus den persönlichen Mitarbeiteraktien aus.

Andreas Pachinger und Wolfgang Pischinger, Vorstände Genossenschaft Oberbank AG

Die Eigentümerstruktur der Oberbank AG



1	BKS Bank AG, Klagenfurt	18,51 %
2	Bank für Tirol und Vorarlberg AG, Innsbruck	18,51 %
3	Wüstenrot Wohnungswirtschaft reg. Gen.m.b.H., Salzburg	5,13 %
4	Mitarbeiterbeteiligung	4,02 %
5	Streubesitz	19,08 %
6	CABO Beteiligungsgesellschaft m.b.H., Wien	32,54 %
7	Generali 3 Banken Holding AG, Wien	2,21 %

Erste Group Bank AG

3,5 % der Aktien des großen zentral- und osteuropäischen Finanzdienstleisters befinden sich in den Händen der Mitarbeiter. Seit 2005 gibt es eine Mitarbeiterbeteiligung in der Erste Group.

2004 wurde vom Zentralbetriebsrat und dem Vorstand der Erste Bank die Richard-Wollein-Charta unterzeichnet – eine wichtige Zielsetzung ist die Gleichstellung der Mitarbeiter, Kunden und Aktionäre. Diese Charta war die Basis für die Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg. 2005 wurde auf Initiative des österreichischen Betriebsrates erstmals für alle Mitarbeiter des Konzerns (mit Ausnahme des Topmanagements) eine finanzielle Ergebnisbeteiligung vereinbart. Unabhängig davon gab und gibt es in der Erste Group weiterhin diverse vom Unternehmen als freiwillige Mehrleistung eingeführte Bonussysteme für das Management und alle Mitarbeiter, sowie auch Programme für den begünstigten Erwerb von Erste-Aktien (ESOP/Employee Stock Ownership Programme, MSOP/Management Stock Option Plan).

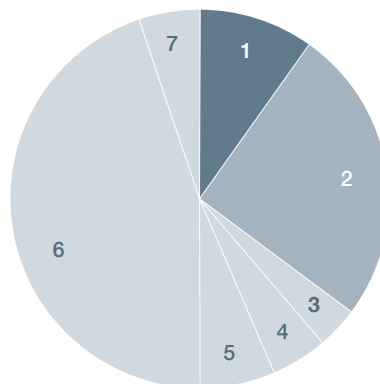
Das Modell 2005 beruhte im Unterschied zu den zusätzlichen freiwilligen Bonussystemen erstmals auf einer Betriebsvereinbarung. Basis war der ausgewiesene Konzernüberschuss nach Steuern. Bei Überschreitung des geplanten Konzernüberschusses wurde der Überschreibungsbetrag bis zu einem gewissen Grenzwert an die Mitarbeiter ausgeschüttet. Die technischen Einzelheiten der Auszahlung, beispielsweise Bargeld oder Aktien, wurden zwischen den lokalen Vorständen der Banken der Erste Group und den örtlichen Belegschaftsvertretern vereinbart. Eine Stimmrechtsbündelung war bereits davor in der Erste Bank durch den Betriebsrat etabliert, wird aber derzeit nicht mehr ausgeübt. Die entsprechenden Themen werden stattdessen in den Aufsichtsräten der jeweiligen Banken behandelt. Sowohl die Charta als auch die Betriebsvereinbarung zur Mitarbeiterbeteiligung sind inzwischen ausgelaufen und werden überarbeitet.

Derzeit befinden sich 3,5 % der Aktien der Erste Group Bank AG in den Händen der Mitarbeiter. Für künftige Verhandlungen ist seitens des Betriebsrates der Abschluss einer neuen Betriebsvereinbarung mit drei- bis fünfjähriger Laufzeit vorgesehen. Ziel ist es, dass diese sowohl eine langfristige strategische Mitarbeiterbeteiligung über eine Stiftung als auch eine kurzfristig wirksame Cash-Komponente beinhalten soll.

Friedrich Lackner, Head of Employees' Council Erste Group Bank AG

Die Eigentümerstruktur der Erste Group Bank AG

1 Criteria Caixa Corp.	10,1 %
2 ERSTE Stiftung	25,3 %
3 Employees	3,5 %
4 Savings banks	5,1 %
5 Retail Investors	6,3 %
6 Institutional Investors	44,7 %
7 Capital Research	5,1 %



Flughafen Wien AG

Die Aktien der Flughafen Wien AG notieren seit 1992 an der Wiener Börse. Seit Ende 2000 ist jeder Mitarbeiter der Flughafen Wien AG direkt am Erfolg der Aktie beteiligt.

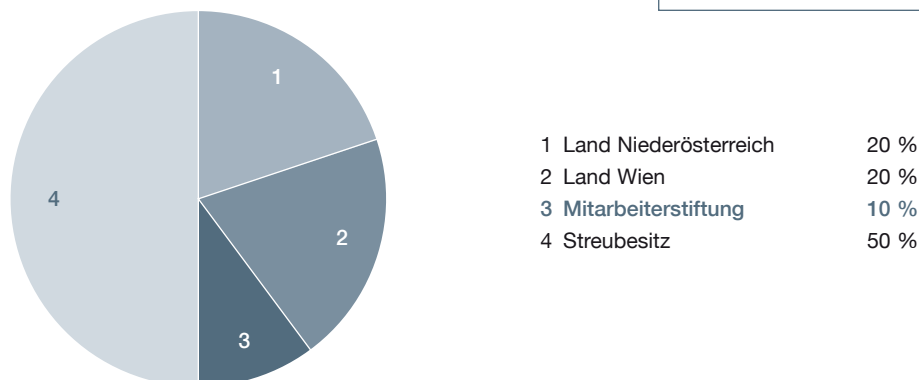
Dem vorangegangen war eine Änderung der Aktionärsstruktur: Die Österreichische Industrieholding AG (ÖIAG) erhielt von der ÖVP-FPÖ-Regierung den Auftrag, ihre Anteile an der Flughafen Wien AG (17,38 %) zu verkaufen. Um auch in Zukunft eine österreichische Mehrheit am Flughafen Wien abzusichern, entwickelten Betriebsrat, Unternehmen und Eigentümer gemeinsam ein innovatives Modell: Die Länder Wien und Niederösterreich kauften 2,62 % der ÖIAG-Aktien und erhöhten damit ihren Anteil und die Flughafen Wien AG führte am 15. November 2000 den Rückkauf von Aktien in der Höhe von 10 % des Kapitals durch. Mit diesen 10 % wurde die neu gegründete Privatstiftung ausgestattet – das waren zu diesem Zeitpunkt 2,1 Mio. Aktien.

Alle aktiven Mitarbeiter sind seitdem über die Flughafen Wien AG Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung am Unternehmen beteiligt. Aufgabe der Stiftung ist es, jährlich die Dividende aus den gestifteten Aktien an die Mitarbeiter auszuschütten – die Mitarbeiter sind in der Höhe ihres Einkommens dividendenberechtigt. Diese Dividenden ersetzen eine bis dato im Kollektivvertrag fixierte Leistungsprämie, die 6 % des Betriebserfolgs (EBIT) betrug. Der Vorteil für die Mitarbeiter ist, dass für die Dividende weniger Steuern zu entrichten sind als für die frühere Leistungsprämie. Die Stiftung als Prämienmodell ist zudem auf 99 Jahre abgesichert – Kollektivverträge müssen jährlich neu verhandelt werden. Die Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung übt das gebündelte Stimmrecht in der jährlichen Hauptversammlung der Flughafen Wien AG aus und verfügt auch über einen Sitz als Kapitalvertreter im Aufsichtsrat.

Die Besitzverhältnisse gliedern sich seitdem wie folgt auf: Die Aktionäre Land Niederösterreich und Stadt Wien, die jeweils 20 % des Grundkapitals halten, bilden gemeinsam mit der Mitarbeiterstiftung (10 %) eine stabile Eigentümerstruktur. 50 % befinden sich in Streubesitz. Der Flughafen Wien ist damit einer der wenigen Airports europaweit, die an der Börse notieren und einen Anteil der öffentlichen Hand von weniger als 50 % aufweisen.

**Manfred Biegler (Betriebsratsvorsitzender Angestellte)
und Dieter Rozboril (Betriebsratsvorsitzender Arbeiter)**

Die Eigentümerstruktur der Flughafen Wien AG





Die Experten

Mitarbeiterbeteiligung aus sozialpolitischer
und wissenschaftlicher Sicht.

Eine Erfolgsstory – und doch kein Vorbild?

1. Ein großer Erfolg ...

Die voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung ist eine (nicht nur für Österreich) einzigartige Einrichtung: Sie ist wohl die einzige Mitarbeiterbeteiligung, deren Finanzierung auf Kollektivverträgen beruht! Eine außergewöhnliche Situation brauchte eben außergewöhnliche Lösungsansätze und diese wurden gefunden: Als es darum ging, 2000/01 in einer aus ArbeitnehmerInnen-Sicht besonders heiklen politischen Situation den angekündigten Verkauf (der ÖIAG-Anteile) des wirtschaftspolitisch wichtigsten österreichischen Unternehmens nicht zu einem Ausverkauf an ausländische Interessenten werden zu lassen, musste rasch und massiv gehandelt werden. Es ging um alles und die Arbeitsplätze aller, daher war eine kollektive Lösung konsequent: Um eine österreichische Mehrheit am Unternehmen zu sichern, um ausländische und spekulative Interessenten abzuschrecken, dazu konnte eine Mitarbeiterbeteiligung mit einem spürbaren Aktienanteil am Unternehmen einen Beitrag leisten. Sie wurde daher rasch, teilweise kreditfinanziert geschaffen. Als es dann 2003 so weit war, als eine ausländische Übernahme (insbesondere durch die Magna-Gruppe) konkret bevorstand, war die voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung ein wesentlicher Beitrag zur erfolgreichen Abwehr dieser Pläne – noch wichtiger waren wohl nur die klare Haltung und das Engagement der voestalpine-MitarbeiterInnen bei der Menschenkette vom 4. September 2003. Auch seither gab es wiederholt Situationen, in denen die „poison pill“ Mitarbeiterbeteiligung Wirkung zeitigte. Zufrieden kann man resümieren: Das Konzept des „strategischen Eigentums“ war erfolgreich, das Unternehmen ist auch heute noch mehrheitlich in österreichischer Hand, und zwar dank des über 10%igen Anteils der Mitarbeiterbeteiligung! Das Unternehmen hat eine tolle wirtschaftliche Entwicklung genommen, mit der Übernahme der BÖHLER-UDDEHOLM-Gruppe nationale Wirtschaftsgeschichte geschrieben und auch in der Krise glänzend bestanden.

2. ... und große Bedenken:

a. Und dennoch wäre es falsch, aus dieser Erfolgsstory allgemeine Schlüsse zu ziehen. Zu viele, sehr spezielle Konstellationen sind hier zusammengetroffen, die kaum alle erneut wieder eintreten werden:

- eine geschlossene, gut organisierte Belegschaft, die das Unternehmen als „ihres“ betrachtet;
- ein konfliktfähiger, politisch bewusster Betriebsrat, der umfassend informiert;
- eine Situation, in der mit zumutbarem finanziellen Einsatz maßgebender Einfluss erreicht werden konnte, und vor allem:
- ein Unternehmen, das durch seine Größe und Struktur „systemrelevant“, also mit höchster Wahrscheinlichkeit „unsinkbar“ ist.

Nur das Zusammenwirken all dieser Faktoren macht(e) es für eine Gewerkschaft vertretbar, durch Kollektivverträge wiederholt sonst branchenweit geltende jährliche Ist-Lohn-/Gehaltserhöhungen zu Gunsten einer Mitarbeiterbeteiligung für die ArbeitnehmerInnen eines Konzerns zu verringern. Im Allgemeinen ist aus rechtlichen wie gewerkschaftspolitischen Gründen eine solche Vorgangsweise undenkbar. Denn gegen Mitarbeiterbeteiligungen bestehen aus ArbeitnehmerInnen-Sicht auch gewichtige Einwände:

b. Die Wirtschaftskrise hat es noch einmal ganz deutlich gezeigt: Aktienspekulationen, seien sie individuell oder kollektiv, sind nichts für ArbeitnehmerInnen!

Die Finanzmärkte sind weder transparent noch rational, ihre Entwicklung ist weder kurz- noch mittelfristig vorhersagbar, aber sie können durch Gerüchte, massiven Einsatz finanzieller Mittel usw. leicht manipuliert werden. Diese Möglichkeiten stehen ArbeitnehmerInnen

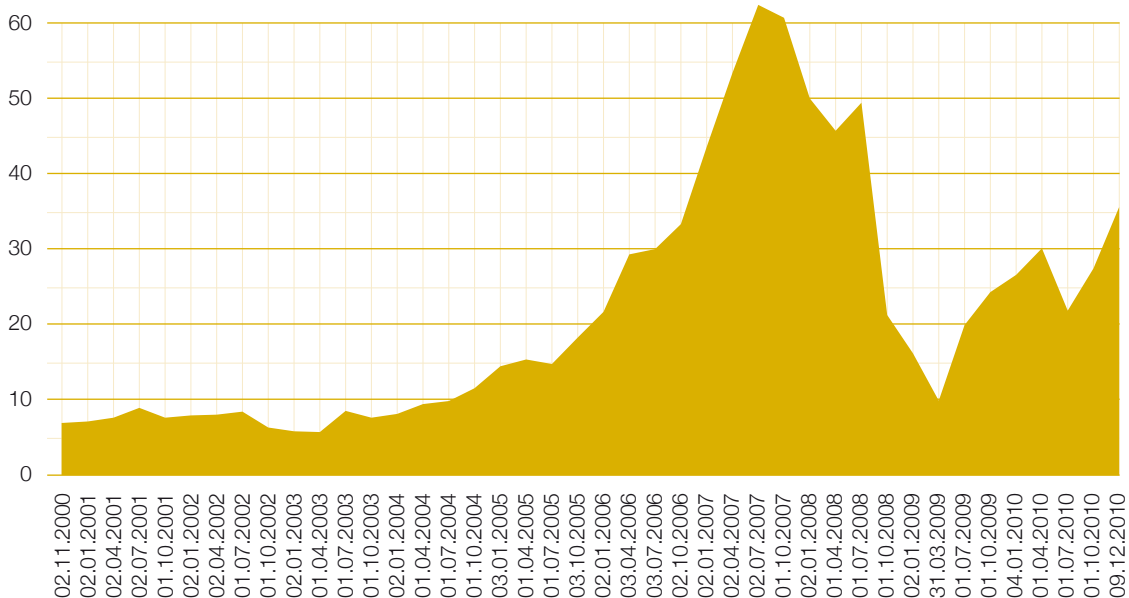
nicht offen, anderen schon! ArbeitnehmerInnen machen in Österreich daher mit gutem Grund ganz überwiegend von diesem, auch volkswirtschaftlich fragwürdigen Instrument keinen Gebrauch. Der ohnedies geringe Aktienbesitz in Österreich ist auf vermögende und einkommensreiche Haushalte konzentriert: Nur 0,8 % des Geldvermögens des einkommensschwächsten Zehntels der Bevölkerung besteht aus Aktien, im einkommensstärksten Dezil sind es immerhin knapp 12 % (Fessler/Schürz, Aktienbesitz in Österreich, 2008). Die ÖsterreicherInnen – und speziell die ArbeitnehmerInnen – neigen nicht zu risikoreichen Anlagen. Es ist sicher nicht Ziel gewerkschaftlicher Politik, das zu ändern, ganz im Gegenteil! Und gerade Investments in das eigene Unternehmen sind doppelt falsch:

c. „Vermögensbildung für ArbeitnehmerInnen“ ist weiterhin ein wichtiges Ziel, Mitarbeiterbeteiligungen sind für die Erreichung dieses Zieles jedoch gänzlich ungeeignet.

Es ist die simpelste Weisheit jedes Anlageberaters: niemals alles auf ein Pferd setzen, sondern das Risiko streuen. ArbeitnehmerInnen sind durch ihren Arbeitsplatz bereits mit einem hohen Anteil – nämlich dem gesamten laufenden Einkommen – zwangsläufig an ein Unternehmen gebunden. Auch noch das private Vermögen auf dieses Unternehmen zu setzen, widerspräche den grundlegendsten Regeln jeglicher Vorsorge. Zu viele Beispiele von Totalverlusten (United Airlines, Holzmann, Babcock, Enron, MCN ...) oder doch massiven und anhaltenden Kursverlusten von Mitarbeiterbeteiligungen (AUA, JoWood, Infineon ...) belegen das.

Auch der Kursverlauf der voestalpine-Aktie zeigt, dass ein Engagement der Belegschaft aus finanziellen Gründen grundfalsch gewesen wäre. Trotz ausgesprochen geschickter Gestaltung der Aktienkäufe über die voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung ist die Aktie, und nicht erst im Zuge der Wirtschaftskrise, auch unter jene Kurse gefallen, zu denen sie an die ArbeitnehmerInnen vergeben wurde: Gleich nach dem Start im Juli 2001 verlor die Aktie an Wert, bis zum Februar 2003 um mehr als ein Drittel! Heute sieht es wieder besser aus, aber niemand kann abschätzen, wie der Kurs sich weiterentwickeln wird. Wie nachstehende Tabelle zeigt, ist der Kursverlauf, wie bei fast allen Aktien, äußerst dynamisch und wechselvoll geworden. Unter rein finanziellen Gesichtspunkten (Vermögensbildung) wäre allein schon der Verlust des halben Wertes binnen einem Jahr (Mitte 2007 bis Mitte 2008) dramatisch gewesen:

Die Entwicklung der voestalpine-Aktie 2000–2010



Wenn also die ArbeitnehmerInnen selbst, mit gutem Grund, keine spekulativen Anlagen lieben, wenn selbst professionelle Anlageberater wegen der mangelnden Risikostreuung vom Kauf der Aktien gerade des Unternehmens, für das man arbeitet, abraten (müssen): Welchen finanziellen Grund für eine Mitarbeiterbeteiligung könnte es geben? Und: Ist, so gesehen, die bestehende steuerliche Förderung für Mitarbeiterbeteiligungen nicht eigentlich verfehlt? Wenn „BesserverdienerInnen“ etwa 100 Euro im Monat (die Grenze der Steuerbegünstigung liegt bei 1.460 Euro im Jahr) so anlegen, mag das als kleiner Teil ihres Gesamtsparevolumens vertretbar sein. Wenn aber dieser Betrag beim „kleinen Mann“ bzw. der „kleinen Frau“ die gesamte oder doch einen erheblichen Teil der Ersparnis ausmacht, wäre das äußerst besorgniserregend! Rücklagen für das Alter oder die vielfältigen Wechselfälle des Lebens, „Vermögensbildung“ (soweit sie für ArbeitnehmerInnen überhaupt möglich ist) oder auch nur Ansparen für größere Käufe – für alle diese Zwecke ist eine Mitarbeiterbeteiligung ganz ungeeignet!

3. „Strategisches Eigentum“: Mitarbeiterbeteiligungen können sehr sinnvoll sein.

Beteiligungen von ArbeitnehmerInnen an ihrem Unternehmen sind nur dann sinnvoll, wenn damit keine finanziellen, sondern andere, mittel- bis langfristige Ziele verfolgt werden:

- Mitarbeiterbeteiligungen können notwendig sein, um den Fortbestand eines Unternehmens überhaupt zu sichern, sei es in Form einer Beteiligung oder eines selbst verwalteten Betriebes.
- In der Regel verschafft eine Beteiligung deutlich verstärkte Mitwirkungs-, insbesondere Kontrollrechte bei wichtigen Entscheidungen; so kann bei Aktiengesellschaften ab einer Beteiligung von 10 % die gerichtliche Abberufung von Aufsichtsratsmitgliedern aus wichtigem Grund erzwungen werden; der Beschluss über den Jahresabschluss kann verzögert, eine Sonderprüfung und die Geltendmachung von Ersatzansprüchen gegen Vorstands- und/oder Aufsichtsratsmitglieder durchgesetzt werden – das Aktienrecht gibt Eigentümer-Minderheiten eine Reihe von Rechten, die den Beschäftigten nicht einmal ansatzweise eingeräumt werden!
- Ab einer Beteiligung von 10 % (kein Herausdrängen durch „squeeze out“ mehr möglich) ist eine Mitarbeiterbeteiligung meist eine hochwirksame „poison pill“ gegen feindliche Übernahmen.
- Die Wahrung einer österreichischen Eigentümer-Mehrheit, wie sie durch die voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung verfolgt wurde, kann entscheidend für die Absicherung der Arbeitsplätze sein.

Diese und ähnliche strategische Überlegungen rechtfertigen trotz der Krise und auch in Zukunft Mitarbeiterbeteiligungen. Deren Gestaltung sollte jeweils maßgeschneidert im Hinblick auf das jeweilige Ziel erfolgen. Und sie sollte berücksichtigen, dass sich Einstellungen im Lauf der Jahre ändern können!

4. Der finanzielle Erfolg ist das größte Risiko für eine Mitarbeiterbeteiligung.

Die Errichtung einer Mitarbeiterbeteiligung sollte vorausschauend gerade auch darauf Bedacht nehmen, dass der Unternehmenswert sich – sei es auch nur vorübergehend – dramatisch erhöhen kann. Eine solche, grundsätzlich sehr begrüßenswerte Entwicklung führt zwangsläufig dazu, dass der (scheinbare) finanzielle Wert der Beteiligung die eigentlich verfolgten, strategischen Ziele in den Hintergrund drängt. So war es z. B. im Falle der AMAG Arbeitnehmer Privatstiftung für den Mehrheitseigentümer sehr leicht, zu einem für ihn wirtschaftlich interessanten Zeitpunkt eine massive Verkaufsstimmung innerhalb der Belegschaft auszulösen. Mit Mühe konnte die vom Eigentümer angestrebte gemeinsame Veräußerung seiner und auch der Aktien der Arbeitnehmer Privatstiftung – und damit der Aktienmehrheit am Unternehmen – an eine ausländische Gesellschaft verhindert werden.

In diesem Zusammenhang sind folgende Maßnahmen wichtig und sollten von vornherein eingeplant werden:

- Im Zweifel ist kollektives Eigentum anzustreben (Eigentum durch eine Arbeitnehmer-Stiftung und ähnliche Konstruktionen), individuelles Aktieneigentum zu vermeiden. Dadurch ist ein geschlossenes Ausüben der Stimmrechte gewährleistet, das Ziel der Beteiligung immer klar, und es wird vermieden, dass ArbeitnehmerInnen den jeweils aktuellen Wert „ihrer“ Aktien als „Sparbuch“, persönliches Vermögen und dergleichen ansehen.
- Gerade wenn eine Stiftung auf kollektives und unbefristetes Eigentum angelegt ist, muss eine Abschlagszahlung für ausscheidende ArbeitnehmerInnen eingeplant werden: Unabhängig von der gewählten rechtlichen Struktur verstehen sich die Beschäftigten, sozialpolitisch gesehen durchaus zu Recht, stets als Eigentümer der Belegschaftsaktien und wollen nicht durch Ausscheiden aus dem Unternehmen ihres Anteiles an diesem (vermeintlichen) Vermögen verlustig gehen. Eine Abgeltung der jeweils aktuellen Werte ist in der Regel wirtschaftlich nicht möglich und wäre administrativ weitaus zu aufwändig, aber irgendeine Form der kalkulierbaren und auch im Krisenfall wirtschaftlich möglichen Abgeltung sollte eingeplant werden. Um das zu finanzieren, können z. B. Phasen der Nicht-Beteiligung neu eintretender ArbeitnehmerInnen an jährlichen Ausschüttungen vorgesehen werden („Einkaufen“ in die Mitarbeiterbeteiligung).
- Der strategische Grund der Beteiligung muss in jährlichen Berichten und der gesamten Information der Belegschaft stets in Erinnerung und im Vordergrund gehalten werden. Gerade bei börsennotierten Unternehmen, deren vermeintlicher Wert jeweils an Tageskursen ablesbar ist, ist eine intensive und regelmäßige Information über die Irrationalitäten der Märkte, die immer möglichen und unbegründeten starken Ausschläge solcher Kurse usw. erforderlich.
- Jegliche Art von Belehnung fiktiver oder realer Anteile, Verwendung dieser als Sicherstellung usw. müssen strikt vermieden werden, ebenso Möglichkeiten zum individuellen Verkauf einzelner Aktien.
- Und den Belegschaftsvertretungen muss stets bewusst bleiben: Welche rechtlichen Konstruktionen auch immer gewählt werden, letztendlich sind das Bewusstsein der Belegschaft und deren politischer Wille allein entscheidend. Wie z. B. die Vorgänge rund um die AMAG Arbeitnehmer Privatstiftung deutlich gezeigt haben, ist auch die „sicherste“ juristische Konstruktion nur von relativem Wert.

In diesem Sinn ist gerade auch der Mitarbeiterbeteiligung der voestalpine ein langer, ein möglichst ewiger Weiterbestand nur herzlichst zu wünschen! Ad multos annos!

Rene Schindler

ist Bundessekretär Recht und Soziales der Gewerkschaft PRO-GE. Seit 1977 in der österreichischen Gewerkschaft beschäftigt, sind seine Arbeitsschwerpunkte u. a. Arbeitsrecht, Kollektivvertrag und Sozialpolitik. Schindler war aktiv an der Schaffung der AMAG Arbeitnehmer Privatstiftung beteiligt und hat Artikel zum Thema Mitarbeiterbeteiligung in Sammelbänden publiziert.



„Mir gefällt das, dass man als kleiner Mitarbeiter am großen Konzern beteiligt ist, das kann schon was.“



Michael Kreindl, 25, war zwei Jahre lang als Leasingkraft für die voestalpine tätig. Heute arbeitet er als Steuermann und Kranführer in der Abteilung Scherschritte der voestalpine Anarbeitung GmbH. Er ist bekennender Audi-Fan und passionierter Hobby-Automechaniker. Und er ist Miteigentümer des voestalpine-Konzerns.

Die Mitarbeiterbeteiligung der voestalpine aus gewerkschaftlicher Sicht.

Die Einstellung der Gewerkschaften zur Kapitalbeteiligung von ArbeitnehmerInnen war in der Vergangenheit und ist noch heute uneinheitlich. Wirtschaftsdemokratische Forderungen können in zwei Konzeptionen eingeteilt werden: die Mitbestimmungslinie und die Eigentumslinie. Es gab in der Geschichte der Arbeiterbewegung auch Versuche, Wirtschaftsdemokratie durch Strategien kollektiver Vermögensbildung anzustreben.

Gewerkschaftlich kontrollierte Sozialfonds – ein DGB-Konzept der 1950er Jahre

In der BRD forcierte in den 1950er Jahren Bruno Gleitze, ein dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) nahestehender Ökonom, eine Änderung der Eigentumsverhältnisse durch kollektive Vermögensbildung. Der Gleitze-Plan strebte 1957 eine Vergesellschaftung der Kapitalakkumulation durch den Aufbau gewerkschaftlich kontrollierter Sozialfonds an. Von konservativer Seite wurde persönlich verfügbares Miteigentum gegenüber Kollektiveigentum präferiert. Man sah die Gefahr einer „Syndikalisierung der Wirtschaft“.

In den 1970er und 1980er Jahren: ArbeitnehmerInnenfonds in Schweden

Der schwedische Gewerkschaftsdachverband LO setzt sich 1976 für den so genannten Meidnerplan ein, der ArbeitnehmerInnenfonds etablieren wollte, um die Wirtschaft zu demokratisieren. Diese sollten als kollektive Fonds die Mehrheit der Aktien der großen Unternehmen erwerben. Diese Überlegungen gehen auf Rudolf Meidner und Gösta Rehn zurück. Derartige überbetriebliche Fonds wurden in den 1980er Jahren etabliert, aber Anfang der 1990er Jahre von der damaligen konservativen Regierung wieder abgeschafft. Die Versuche der Gewerkschaftsbewegung, die Vermögenskonzentration innerhalb des Kapitalismus zu begrenzen, sind stets auf Ablehnung und Widerstand seitens der EigentümerInnen der Unternehmen gestoßen. Unternehmen favorisieren tendenziell individuelle Beteiligungen, bei denen die Belegschaft nicht als zusätzlicher Akteur auftreten kann.

Das Modell der Mitarbeiterbeteiligung bei der voestalpine

Das Modell der Mitarbeiterbeteiligung bei der voestalpine steht in der Tradition kollektiver Vermögensbildung und stellt trotzdem etwas „Neues“ dar. Mitbestimmung ist in Österreich über das Arbeitsverfassungsgesetz (ArbVG) geregelt. Hier sind Informationsrechte (Wirtschaftsgespräch) und die Vertretung im Aufsichtsrat festgelegt.

Bei der voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung geht es hingegen nicht in erster Linie um mehr Wirtschaftsdemokratie, sondern um eine Stabilisierung der Eigentümerstruktur. Die indirekte Beteiligung über eine Zwischengesellschaft bzw. Stiftung, oder auch die treuhändische Verwaltung von Aktien in einer derartigen Einrichtung, ermöglicht die Bündelung der Stimmen, nur so ist ein Schutz vor Übernahmen zu erzielen. Das Kollektiv der Beschäftigten hat ein viel größeres und intensiveres Interesse an der Sicherung und Entwicklung des Unternehmens als „externe“ Anteilseigner. Nur wenn die Belegschaft gemeinsam als Kollektiv auftritt, kann sie ihre Stimmrechte effektiv wahrnehmen. Mit einer Beteiligung von mehr als 10 % können Komplettübernahmen mit „squeeze out“ verhindert werden.

Vorsichtig, aber befürwortend schrieb Walter Laichmann im Jahr 2000, damals Leiter der Sektion Industrie und Gewerbe in der GPA, in der „Blechtrommel“, der Zeitung des Angestelltenbetriebsrates der voestalpine Stahl GmbH in Linz, eine Teilhabe der ArbeitnehmerInnen am Produktivkapital sei „überlegenswert“, mache aber nur Sinn, „wenn definierte Einflussnahme damit verbunden ist“. „Um eine qualifizierte Mitbestimmung – u. a. Sicherung stabiler Arbeitnehmeranteile am Unternehmen, wirksame Bündelung der

Arbeitnehmerinteressen, Schutz vor Übernahmen durch langfristige Sicherung von Kapitalanteilen – zu sichern, sollten die Anteile in Form einer Stiftung eingebracht werden, wobei die Arbeitnehmer die Begünstigten der Stiftung sind.“

Die Idee, die Belegschaft „rechtzeitig“ vor einer sich abzeichnenden Privatisierung zu mehr als 10 % am Unternehmen zu beteiligen, kann nachträglich als sehr umsichtig bezeichnet werden. Die GPA-djp hat in ihrer Kollektivvertragspolitik (gemeinsam mit der PRO-GE, damals GMTN) dieses Ansinnen unterstützt und dazu beigetragen, dass schon 2003 die 10%ige Beteiligung erreicht werden konnte. Das ist äußerst bemerkenswert und ist auf das große Engagement aller beteiligten Akteure zurückzuführen.

Richtungsweisende Mitarbeiterbeteiligungsmodelle in der voestalpine AG, der Austria Metall GmbH (AMAG) und der Flughafen Wien AG

Heute zählt die Mitarbeiterbeteiligung der voestalpine gemeinsam mit jenen der AMAG und des Flughafens Wien zu den drei wichtigsten Modellen in Österreich. Neben der wichtigen „Squeeze-out-Grenze“ ist ein darüber hinausgehender wesentlicher Einfluss auf ein Unternehmen erst mit Erreichen der Sperrminorität von 25 % plus einer Aktie gewährleistet. Erlangt ein Beteiligungsmodell diesen Stimmanteil, so ist es möglich, entscheidende Beschlüsse der Hauptversammlung wie die Gewinnverwendung, Kapitalerhöhungen oder Satzungsänderungen zu blockieren, da für diese eine 75%ige Mehrheit der Stimmanteile notwendig ist. Ab einem Anteil von 25 % plus einer Aktie können wichtige strategische Entscheidungen wie Umstrukturierungen oder Betriebsschließungen wesentlich beeinflusst werden.

Strategische Kernaktionäre durch Kapitalbeteiligung

Wenn es durch eine Bündelung der Anteile von am Unternehmen beteiligten ArbeitnehmerInnen gelingt, die Belegschaft als strategischen Kernaktionär zu etablieren, hat das auch positive volkswirtschaftliche Auswirkungen. Es reduziert die Möglichkeit „feindlicher Übernahmen“, sichert bestehende Arbeitsplätze ab und verhindert möglicherweise einen Arbeitsplatzabbau, der im Zuge der Realisierung von Synergieeffekten nach Übernahmen stattfinden würde. Unternehmen, die strategische Kernaktionäre haben, können eine langfristig ausgerichtete Unternehmenspolitik verfolgen und müssen nicht das Hauptaugenmerk auf eine kurzfristige Börsenkurspflege zu Lasten der langfristigen Entwicklungspotentiale betreiben. Es kann mitbeeinflusst werden, dass das Headquarter und damit nicht nur die Entscheidungsfindung, sondern auch zahlreiche hochqualifizierte Arbeitsplätze, in Österreich bleiben.

Die verstärkte Einbeziehung der Beschäftigten in Unternehmensentscheidungen kann plausiblerweise eine positive Auswirkung auf das Investitionsniveau haben. ArbeitnehmerInnen, die an einem konkreten Betrieb beteiligt sind, haben weniger Interesse an möglichst hohen Gewinnausschüttungen als an Investitionen in die Zukunftschancen des Unternehmens. Die „Haltedauer“ von Aktien ist weitaus kürzer als die durchschnittliche Dauer von Beschäftigungsverhältnissen. Die Beschäftigten sind mit dem Unternehmen weitaus stärker verbunden als Investoren an den sehr liquiden Finanzmärkten.

Die GPA-djp fordert, dass die öffentliche Hand Anteile an volkswirtschaftlich und gesellschaftlich wichtigen Betrieben zumindest im Ausmaß der Sperrminorität erwirbt bzw. erhält, damit der langfristige Bestand der Unternehmen gewährleistet wird. Der Staat soll den Bestand volkswirtschaftlich wichtiger Unternehmen strategisch sichern.

Bedauernswerterweise zog sich die Republik aus zahlreichen Unternehmen zurück, 2003 wurde von der österreichischen Bundesregierung entschieden, auch vollständig aus der voestalpine auszusteigen. Die Belegschaften konnten sich auf die Republik als langfristigen Eigentümer nicht verlassen. Auch so manche inländische, private Eigentümer vormals

öffentlich gehaltener Unternehmen erwiesen sich nicht als langfristige Investoren, sondern waren eher kurzfristig an Unternehmen beteiligt (z. B. Mirko Kovats bei der VA Tech oder die so genannte Fries-Gruppe bei BÖHLER-UDDEHOLM).

Mehr Stabilität durch die Belegschaft als Kernaktionär

Strategische Beteiligungen zu halten ist aus gewerkschaftlicher Sicht eine industriepolitische Aufgabe des Staates. Aber wie man sieht, wird dies von unterschiedlichen Regierungen unterschiedlich beurteilt. Die Belegschaft hat an „ihrem“ Betrieb ein weitaus größeres Interesse als der Staat, der sich von vielen Beteiligungen getrennt hat. Insofern ist die Belegschaft der stabilste Kernaktionär, den man sich vorstellen kann. Es kann auch für das Management eines börsennotierten Unternehmens interessant sein, wenn ein Unternehmen mehr Stabilität durch die Belegschaft als kollektiven Kernaktionär erlangt. Ein Unternehmen, an dem sich die Belegschaft beteiligt, ist auch für andere Investoren attraktiv. Denn MitarbeiterInnen haben ein größeres Wissen um das Unternehmen als externe Shareholder. Wenn sich MitarbeiterInnen an ihrem Unternehmen beteiligen, dann schafft das Vertrauen bei potentiellen Investoren.

Was macht das voestalpine-Modell aus Sicht der GPA-djp attraktiv?

- Die starke Rolle der betrieblichen Interessenvertretung, die Bündelung der Stimmen.
- Die Tatsache, dass die Belegschaft durch die gemeinsame Verwaltung der Aktien ein kollektiver Kernaktionär ist, führt dazu, dass das Modell unabhängig von der jeweiligen Entwicklung des Börsenkurses attraktiv ist. Im Fokus steht keine Maximierung des finanziellen Werts der Anteile, sondern der Erhalt und Ausbau einer zumindest 10%igen Beteiligung.
- Die Tatsache, dass in Kooperation sowohl die Unternehmensführung, die BetriebsrätInnen als auch die Belegschaft „hinter“ dem Modell stehen. Außerdem ist die Kooperation mit anderen regionalpolitischen Akteuren ein wichtiges „Asset“ und eine Verankerung des Modells.
- Die strategische Beteiligung und Kooperation mit anderen regionalen strategischen Investoren macht die voestalpine für Übernahmeversuche (etwa durch Finanzinvestoren) unattraktiv.
- Bei der Mitarbeiterbeteiligung der voestalpine wurde eine historische Chance effektiv genutzt.
- Trotz mehrmaliger Kapitalerhöhungen in den letzten Jahren konnten durch ein kooperatives Klima die 10 % Eigentumsanteil für die Belegschaft erhalten werden. Die 10%-Grenze verhindert, dass der Hauptaktionär die Minderheitsgesellschafter aus dem Unternehmen hinausdrängen kann.

Welche Risiken bestehen bei der Beteiligung?

- Man muss aber auch sehen, dass die Mitarbeiterbeteiligung keine Garantie darstellt, ein Unternehmen „auf alle Ewigkeit“ in seiner Unabhängigkeit zu erhalten und vor Übernahmen abschirmen zu können. Durch Kapitalerhöhungen könnte der Anteil der MitarbeiterInnen reduziert werden. Wenn der Aktienkurs sehr hoch ist, könnte das die „Belegschaften“ finanziell überfordern.
- Was passiert, wenn der Personalstand sinkt? Möglicherweise können die Anteile der ausscheidenden MitarbeiterInnen nicht durch die neuen MitarbeiterInnen ersetzt werden.
- Es besteht ein Risiko, wenn man auf Kredit zu hohem Kurs Aktien ankauft, bei denen dann der Kurs sinkt.
- Die ausscheidenden MitarbeiterInnen können beim Austritt entscheiden, wann sie ihre Anteile verkaufen. Sie haben ein Kursrisiko. Die MitarbeiterInnen haben um bis zu 3,25 % ihres Entgelts Aktien zugeteilt bekommen, wissen aber nicht, wie viel diese bei Ende des Dienstverhältnisses wert sind. Man hat also neben der Verschiebung der Verfügbarkeit des Entgelts ein Risiko bezüglich des Werts der Anteile.

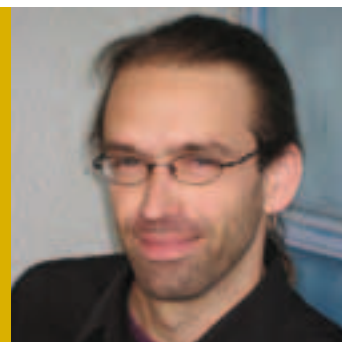
Ist eine Kapitalbeteiligung eine Aufgabe der Kollektivvertragspolitik?

Der Aufbau der strategischen Beteiligung der MitarbeiterInnen an „ihrem“ Unternehmen wurde durch die Kollektivvertragspolitik massiv unterstützt bzw. ermöglicht. Zusatzkollektivverträge ermöglichten es bisher sechsmal, einen Teil der Ist-Erhöhung per Betriebsvereinbarung zum Ankauf von Aktien zu verwenden. Doch dass die KV-Partner Teile der Lohnerhöhungen für den Aufbau einer Beteiligung am Unternehmen widmen, ist und bleibt sicherlich eine Ausnahmeerscheinung. Dafür muss die Beteiligung schon auf einem sehr überzeugenden Modell beruhen. Die Tatsache, dass der Kollektivvertrag (KV) in der Metallindustrie einer der besten ist, macht die Verwendung eines Teils der über den Mindestlöhnen und -gehältern liegenden Ist-Erhöhung für eine strategische Beteiligung erst möglich. Trotz Aufstockung der Beteiligung verblieb den KollegInnen aber eine Erhöhung der Ist-Löhne bzw. -Gehälter.

So sinnvoll das nun in diesem konkreten Fall ist, so ist zu bedenken, dass dies gewerkschaftspolitisch alles andere als eine einfache Frage ist. Soll man KV-Erhöhungen zum Ankauf einer Beteiligung am Unternehmen vorsehen? Hier gibt es natürlich Bedenken. Zum einen haben Beteiligungen immer auch ein wirtschaftliches Risiko, zum anderen entscheiden die Betriebsvereinbarungsparteien (BV-Parteien) und nicht die MitarbeiterInnen, was mit einem Teil der ihnen zustehenden Erhöhung passieren soll. Die Entgeltverfügbarkeit wird hier teilweise den BV-Parteien übergeben. Die Risiken sind bei der voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung nach Einschätzung der Akteure nicht zu hoch und sind angesichts der Chancen der Sicherung und Aufrechterhaltung eines der wichtigsten österreichischen Unternehmen allemal zu rechtfertigen. Letztlich hat die Belegschaft der voestalpine mit diesem Schritt den Versuch unternommen, ihr Schicksal in die eigenen Hände zu nehmen und die weitere Perspektive ihres Unternehmens nicht dem „Markt für Unternehmenskontrolle“ auszuliefern.

David Mum

ist Leiter der Grundlagenabteilung der GPA-djp. Der Ökonom ist seit 1999 bei der Gewerkschaft der Privatangestellten tätig, seine Arbeitsschwerpunkte sind u. a. soziale Sicherungssysteme sowie Verteilungs- und Wirtschaftspolitik. Mum hat zum Thema Mitarbeiterbeteiligung in diversen Sammelbänden publiziert.



„Es ist schon ein gutes Gefühl,
wenn man einen Teil besitzt an dem Konzern.
Mit der Beteiligung rückt die voestalpine
irgendwie ein Stückchen näher.“



Monika Schurr, 24, hat 2008 ihre Ausbildung als Industriekauffrau bei voestalpine Polynorm GmbH & Co KG begonnen. Heute ist sie in Schwäbisch Gmünd als Sachbearbeiterin in der Personalabteilung tätig. In ihrer Freizeit liest sie gerne. Und sie ist Miteigentümerin des voestalpine-Konzerns.

Mitarbeiterbeteiligungen aus Sicht der Wirtschaftskammer Österreich.

Warum beschäftigt sich die Wirtschaftskammer Österreich mit dem Thema Mitarbeiter(erfolgs)- und (-kapital)beteiligung? Historisch betrachtet war dies seit Ende des 19. Jahrhunderts in Kontinentaleuropa eher ein Thema der Arbeitnehmer und nicht der Arbeitgeber. Dort fand auch der Diskurs statt. Hier stritten marxistische (heute sozialdemokratische) und christliche Gewerkschaften über den Nutzen und die Gefahren einer Mitarbeiterbeteiligung. Die Haltung der Wirtschaftskammer war hingegen neutral. Es gab zwar immer wieder Unternehmerpersönlichkeiten, die den betriebswirtschaftlichen Nutzen für ihren Betrieb erkannten, Auswirkungen auf eine Gesamtposition der Arbeitgeber über die wirtschaftspolitische Bedeutung einer Mitarbeiterbeteiligung für den Standort Österreich gab es jedoch keine.

Verstaatlichte Industrie verzögerte die Bewusstseinsbildung

Einer der Gründe, warum für österreichische Arbeitgeber Mitarbeiterbeteiligungen lange Zeit keine Rolle gespielt haben, liegt sicherlich in der Einbettung in den kontinentaleuropäischen Wirtschaftsraum. Denn im Gegensatz zu Kontinentaleuropa hatten sich im angloamerikanischen Wirtschaftsraum bereits ab der Mitte des 20. Jahrhunderts Mitarbeiterbeteiligungen zu einem wichtigen wirtschaftspolitischen Instrument entwickelt. In Deutschland hingegen waren nach dem Krieg starke Verbindungen zwischen den Banken und den Unternehmen entstanden. Bekannt ist auch der Begriff „Deutschland AG“, der ein Netzwerk von großen Banken, Versicherungen und Industrieunternehmen beschreibt. Durch gegenseitige Kapitalbeteiligungen und eine Konzentration von Aufsichtsratsmandaten führender Manager, Gewerkschafter und Politiker war ein stabiles Netzwerk geschaffen worden. In Österreich war es neben der starken Vernetzung von Banken und Unternehmen auch die verstaatlichte Industrie, die die Bewusstseinsbildung über die Bedeutung von Mitarbeiterbeteiligungen verzögerte.

Internationalisierungs- und Innovationsdruck erfordert neue Finanzierungsstrukturen

Ab den 1990er Jahren wird zunehmend von einem Ende der „Deutschland AG“ gesprochen. Die unter dem Schlagwort „Globalisierung“ bekannt gewordene Ausdehnung des kapitalistischen Wirtschaftsraums auf die ehemaligen planwirtschaftlich organisierten Länder Europas und Asiens, aber auch die wirtschaftliche Stabilisierung Lateinamerikas hatten zu einer Beschleunigung des wirtschaftlichen Wachstums geführt. Die bestehenden fremdkapitalorientierten Finanzierungsstrukturen Kontinentaleuropas konnten die Finanzierung des Unternehmenswachstums nicht mehr ausreichend gewährleisten. Der Internationalisierungs- und Innovationsdruck erforderte eine Ergänzung der Finanzierungsstruktur in Richtung Eigenkapitalfinanzierung über die Kapitalmärkte.

Mitarbeiterbeteiligungen fördern Akzeptanz von Privatisierungen

Der Preis für die Aufnahme von internationalem Eigenkapital bedeutete für die „nationalen“ Champions aber gleichzeitig auch eine abnehmende Beziehung zu ihren Heimatstandorten. Frankreich erkannte – im Gegensatz zu Deutschland und Österreich – als erstes Land Kontinentaleuropas diese Gefahr der Entfremdung „seiner“ nationalen Player und auch, dass Lohn- und Unternehmenswertentwicklung zunehmend auseinanderklaffen. Mitarbeiterbeteiligungen boten hier die Möglichkeit, diese Lücke zu schließen. Neben strategischen Gründen spielten auch der verstärkte Wissensaustausch mit angloamerikanischen Unternehmenskulturen und deren positive Erfahrungen mit Mitarbeiterbeteiligungen eine wichtige Rolle. Gleichzeitig kam es durch die verstärkte Internationalisierung globaler Player zu einem verstärkten Erfahrungsaustausch beim Thema Mitarbeiterbeteiligung. Für

Österreich kam die Privatisierung der ehemals verstaatlichten Industrie hinzu, die mit Hilfe von Mitarbeiterbeteiligungen größere Akzeptanz bei ArbeitnehmerInnen und der Öffentlichkeit fand.

Österreich und Deutschland im europäischen Mittelfeld

Als weiterer Schritt zur Akzeptanz von Mitarbeiterbeteiligungen im kontinentaleuropäischen Wirtschaftsmodell sei die Mitarbeiterbeteiligung als Krisenbewältigungsinstrument genannt. Dieser Aspekt hatte vor allem bei deutschen Gewerkschaften zu einem Umdenken geführt. Denn in wirtschaftlich schwierigen Zeiten hatten sich viele Unternehmen an die Gewerkschaft gewandt, mit der Bitte, ihnen über Liquiditätsengpässe zu helfen. Zur Überbrückung des Finanzierungsenpasses boten die Firmeninhaber im Gegenzug eine Mitarbeiterbeteiligung an.

Da Frankreich bereits in den 1960er Jahren begann, Mitarbeiterbeteiligungen verpflichtend für Betriebe mit mehr als 50 ArbeitnehmerInnen einzuführen, waren bis Ende 2003 insgesamt 8 Mio. französische ArbeitnehmerInnen zu einer materiellen Mitarbeiterbeteiligung berechtigt. Das entspricht immerhin 53 % der unselbständig Beschäftigten in Frankreich. In Österreich, das erst 1993 begann, Mitarbeiterbeteiligungen zu fördern, sind erst rund 100.000 ArbeitnehmerInnen in Großunternehmen und weitere 60.000 in Klein- und Mittelbetrieben am Kapital ihrer Unternehmen beteiligt. Das entspricht etwa 6 % der Beschäftigten. Österreich liegt damit in Europa im Mittelfeld, so wie Deutschland, das 9 % seiner ArbeitnehmerInnen am Kapital materiell beteiligt.

Mitarbeiterkapitalbeteiligungen aus Sicht der Wirtschaftskammer

Die Integration von Mitarbeiterbeteiligungen in das kontinentaleuropäische Wirtschaftssystem, ihre gestiegene Standort- und verteilungspolitische Bedeutung und das gesteigerte Interesse der Unternehmer haben dazu geführt, dass sich die Wirtschaftskammer seit dem Jahr 2001 intensiver mit Mitarbeiterbeteiligungen beschäftigt.

Eine Mitarbeiterbeteiligung kann aus Sicht der Wirtschaftskammer in folgenden Bereichen eine wichtige Rolle einnehmen:

- Eine Mitarbeiterbeteiligung soll von den Unternehmen als Chance begriffen werden, die Produktivität des Unternehmens durch ein personalwirtschaftliches Instrument zu verbessern. Die Wirtschaftskammer nimmt hier die Rolle des Wissensvermittlers ein.
- Mitarbeiterbeteiligung wird als Chance für die Weiterentwicklung von Instrumenten der Sozialpartnerschaft gesehen.
- Die wirtschaftspolitische Bedeutung von Mitarbeiterbeteiligungen soll auf Ebene der Europäischen Union gewürdigt und Hemmnisse zwischen den Mitgliedsländern sollen beseitigt werden.

Mitarbeiterbeteiligungen aus betriebswirtschaftlicher Perspektive

Internationale wissenschaftliche Studien weisen vermehrt nach, dass die Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung positive Effekte auf die Produktivität mit sich bringt. Einerseits werden diese auf verbesserte Kommunikationsstrukturen und damit auf eine offenere Unternehmenskultur zurückgeführt. Andererseits auf eine gesteigerte Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen. Mit einer Mitarbeiterbeteiligung können so ungenutzte Produktivitätspotentiale bei MitarbeiterInnen genutzt werden. Zudem können die durch Misstrauen verursachten hohen Kontrollkosten (Principal-Agent-Theorie) gesenkt werden.

Hohe Zufriedenheit

Die ArbeitnehmerInnen sind durch die verbesserte Kommunikation stärker in die Unternehmensentwicklung eingebunden und können direkt am Unternehmenserfolg teilhaben. So ergibt sich für Unternehmen und Beschäftigte eine klassische Win-win-Situation. Dabei muss die Freiwilligkeit beider Seiten im Vordergrund stehen. Weiters konnte die ökonomische Theorie positive beschäftigungspolitische Entwicklungen und neue Chancen der Finanzierung feststellen.

Mitarbeiterbeteiligungen werden daher aus betriebswirtschaftlicher Perspektive immer stärker von Arbeitgebern und ArbeitnehmerInnen als erfolgreiches personalwirtschaftliches Instrument erkannt und geschätzt. Ob Erfolgs- oder Kapitalbeteiligung gewählt wird, hängt von der gesellschaftsrechtlichen Form ab und auch davon, auf welcher Ebene eine Einigung über eine Mitarbeiterbeteiligung erfolgt ist. Börsennotierte Aktiengesellschaften tun sich mit Eigenkapitalbeteiligungen leichter. Kleinere Unternehmen haben die Möglichkeit, über die „stille Gesellschaft“ Beteiligungen zu organisieren.

Studien in Österreich haben nachgewiesen, dass ein hoher Prozentsatz von Betriebsräten und Arbeitgebern mit „ihrer“ Mitarbeiterbeteiligung zufrieden sind und dass sie diese bei Bedarf auch wieder einführen würden. Arbeitgeber und Arbeitnehmer haben weiterhin Interesse an Mitarbeiterbeteiligungsmodellen.

Attraktive Alternative für kleine und mittlere Unternehmen

Neben den Kerninteressen der Arbeitgeber an Mitarbeiterbeteiligungen sind spezifisch für Klein- und Mittelbetriebe (KMUs) drei Bereiche von besonderem Interesse: Unternehmensnachfolge, Schlüsselarbeitskräfte und die Finanzierungsfrage. Nach Berechnungen der Europäischen Kommission (KOM [2006] 117 endg.) wird sich in der Europäischen Union in den nächsten 10 Jahren ein Drittel der Unternehmer, die Familienunternehmen leiten, aus dem Geschäftsleben zurückziehen. Rund 690.000 nicht börsennotierte Unternehmen und ca. 2,8 Mio. Arbeitsplätze sind EU-weit betroffen.

In Österreich mit seiner ausgeprägten KMU-Struktur sind es über 50.000 Unternehmen, in denen in den nächsten Jahren eine Übergabe ansteht. Damit wird die Bedeutung von Mitarbeiterbeteiligungen weiter zunehmen. Denn eine Mitarbeiterbeteiligung als Modell der Unternehmensnachfolge (Employee-Buy-outs) ist geeignet, die Kontinuität und somit die Wettbewerbsfähigkeit europäischer Unternehmen zu steigern und diese gleichzeitig an die Region zu binden.

Durch die demografische Entwicklung wird sich der Wettbewerb um Facharbeiter verschärfen. Besonders bei Schlüsselarbeitskräften wird eine Mitarbeiterbeteiligung als personalpolitisches Instrument für kleine und mittlere Unternehmen eine wichtigere Rolle spielen. Zusätzlich ist für kleine und mittlere Unternehmen der Finanzierungsaspekt nicht zu unterschätzen. Auch die Europäische Kommission hat in ihrer 2020-Strategie die finanzielle Situation von KMUs in den Mittelpunkt gestellt. Auch hier kann aus Sicht der österreichischen Wirtschaftskammer das Instrument der Mitarbeiterbeteiligung einen Beitrag dazu leisten, die Wettbewerbsfähigkeit europäischer KMUs zu stärken.

Chance für die Sozialpartnerschaft

Mitarbeiterbeteiligungen eröffnen auch aus Sicht der Sozialpartner neue Möglichkeiten, z. B. die durch die Globalisierung verursachten Grenzen der produktivitätsorientierten Lohnpolitik flexibler zu nutzen. Zudem ermöglichen sie es den ArbeitnehmerInnen, an den – oft global erwirtschafteten – Gewinnen und dem Unternehmenswertzuwachs teilzuhaben. Wirtschaftliche Erfolge können aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht 1:1 über Lohnerhöhungen weitergegeben werden, ohne künftige strukturelle Probleme in Phasen der wirtschaftlichen

Abkühlung und Stabilisierung. Mitarbeiterbeteiligungen können hier einerseits zyklische Erfolge besser integrieren und andererseits die Lücke zwischen Gewinneinkommen und Lohneinkommen für ArbeitnehmerInnen verkleinern.

In den letzten Jahren haben sich auch auf kollektivvertraglicher Ebene, z. B. im Bereich der Metall verarbeitenden Industrie, auf Basis des Grundkonsenses der „Additionalität“ ausgehandelte Erfolgsbeteiligungen bewährt. Mitarbeiterbeteiligungen dürfen aber die eigentlichen Verhandlungen über Löhne und Gehälter nicht hemmen. Es gibt zwischen den Sozialpartnern daher den Konsens, dass Mitarbeiterbeteiligungen keinesfalls als Ersatz der produktivitätsorientierten Lohnpolitik gesehen werden dürfen, sondern als Ergänzung eingesetzt werden sollen.

Der Kritik, dass große Gruppen von ArbeitnehmerInnen, wie z. B. der öffentliche Dienst, von den steuerlichen und materiellen Vorteilen der Mitarbeiterbeteiligungen ausgeschlossen bleiben, ist durch innovative Erfolgsentlohnungsmodelle zu begegnen. Auch im öffentlichen Dienst besteht die Möglichkeit, im Gehalt Erfolgsbeteiligungsanteile zu integrieren. Hier können die Erfahrungen des „New-Public-Managements“ genutzt werden, das in der Schweiz bereits angewendet wird. Lehrer, die die definierten Standards durch ihren persönlichen Einsatz übererfüllen, sollten Erfolgsprämien erhalten. Das Gleiche gilt für öffentlich Bedienstete, die im Service der öffentlichen Hand besondere Leistungen erbringen. Dazu müssen Zielvorgaben formuliert und ihre Erfüllung überprüft werden.

Mitarbeiterbeteiligungen können sicherlich nicht alle wirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Probleme lösen, aber sie können einen Beitrag dazu leisten. Diese Chance sollte von den Sozialpartnern nicht verpasst werden.

Mitarbeiterbeteiligungen aus wirtschaftspolitischer europäischer Sicht

Die Bedeutung von Mitarbeiterbeteiligungen als Instrument für strategische Beteiligungen an ehemaligen „nationalen Playern“ wurde bereits in der Einleitung erwähnt. Die Wirtschaftskammer Österreich hat sich im Rahmen des europäischen Wirtschafts- und Sozialausschusses dafür ausgesprochen, dass grenzüberschreitend operierende Unternehmen darin unterstützt werden, steuerliche Hindernisse je nach EU- und EWR-Mitgliedsland zu überwinden. Dadurch soll das Ziel einer besseren Mitarbeiterbindung und -identifikation erreicht werden. Die Debatte über Mitarbeiterbeteiligungen sollte daher durch neue Impulse verstärkt auf EU-Ebene aufgegriffen und von deren Institutionen unterstützt werden. Dort könnten auch Lösungen für vorhandene Barrieren erarbeitet werden. Eine koordinierte europäische Vorgangsweise wäre nationalen Alleingängen vorzuziehen.

Fazit

Mitarbeiterbeteiligungen haben in den vergangenen Jahren in Österreich aus den verschiedensten Gründen an Bedeutung gewonnen. Als wirtschaftspolitisches Instrument birgt eine Mitarbeiterbeteiligung viele Möglichkeiten individueller Lösungen – für den Standort, für die Europäisierung unserer „nationalen“ Konzerne und für ihre ArbeitnehmerInnen. Neben den Vorteilen will die Wirtschaftskammer die Gefahren für Arbeitnehmer und Arbeitgeber nicht ausblenden. Die Bedenken beider Seiten sind ernst zu nehmen. Denn selbstverständlich ist – wie jede unternehmerische Tätigkeit – auch eine Mitarbeiterbeteiligung mit Risiken für Arbeitgeber wie auch für Arbeitnehmer verbunden.

Aus Sicht der Wirtschaftskammer überwiegen jedoch die Chancen die Risiken bei weitem. Partnerschaftliche Herangehensweise und Risikobewusstsein sind unumgänglich für eine erfolgreiche Umsetzung. Einen Automatismus des Erfolgs gibt es nicht. Der Staat und die EU sollen sich auf das Festlegen der Rahmenbedingungen beschränken. Weder Arbeitgeber noch Arbeitnehmer sollen durch gesetzlich verpflichtende Vorgaben überfordert werden.

Die Freiwilligkeit muss daher unbedingt gewahrt bleiben und eine gesetzliche Verpflichtung wird von der Wirtschaftskammer abgelehnt. Im Vordergrund müssen die Motivation und das gemeinsame Ziel beider Partner stehen.


Damit Europa und Österreich und seine Bürger von diesen positiven Effekten einer Mitarbeiterbeteiligung profitieren können, ist es wichtig, Maßnahmen zu einer weiteren Verbreitung auf freiwilliger Basis zu fördern. Österreich darf dabei den Anschluss in Europa nicht verlieren.

Auch wenn derzeit Themen wie Kreditklemme, Eurokursentwicklung oder Budgetkonsolidierung das Thema Mitarbeiterbeteiligung aus den Schlagzeilen verdrängt haben, ist die Politik weiterhin gefordert, diesen Entwicklungen Rechnung zu tragen und den eingeschlagenen Weg der Förderung von Mitarbeiterbeteiligungen durch Verbesserung der steuerlichen, gesellschaftsrechtlichen und arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen konsequent weiterzugehen und wenn möglich auszubauen.

Alexander Rauner

ist Mitarbeiter der finanz- und handelspolitischen Abteilung der Wirtschaftskammer Österreich. Einer seiner Arbeitsschwerpunkte ist das Thema Mitarbeiterbeteiligung – Rauner publiziert Artikel zum Thema und ist 2007 Mitherausgeber und Mitautor des Fachbuches „Mitarbeiterbeteiligung in Österreich“.



A portrait of Markus Untermoser, a man with dark, wavy hair, smiling and wearing a light-colored polo shirt. The background is a blurred office setting with a computer monitor visible on the left.

„Über die Mitarbeiterbeteiligung haben wir Mitarbeiter auch ein gewisses Mitspracherecht – ich bin allerdings der Meinung, dass die Abläufe und Entscheidungen hierzu transparenter gestaltet werden sollten.“

Markus Untermoser, 31, hat 2007 als Leihtechniker für die VAE Eisenbahnsysteme GmbH begonnen. Heute arbeitet er als fixer Mitarbeiter im Produktmanagement für hydraulische Weichenantriebe. Er ist Vater zweier Kinder und leidenschaftlicher Bergsteiger. Und er ist Miteigentümer des voestalpine-Konzerns.

Mitarbeiterbeteiligungen in Europa im Jahr 2011.

Fortschritte auf EU-Ebene

Kürzlich eingebrachte Vorschläge der Europäischen Föderation für Arbeitnehmerkapitalbeteiligung (EFES) führten zu einer „politischen Roadmap für Mitarbeiterbeteiligungen in Europa“. Das Europäische Parlament und die Europäische Kommission kamen – unter belgischer EU-Präsidentschaft in der zweiten Jahreshälfte 2010 – überein, erste Schritte in diese Richtung zu unternehmen, wobei die wirksamste Unterstützung erst vor kurzem durch den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss (EWSA) kam: Dieser beschloss im Februar 2010, eine Initiativstellungnahme zur finanziellen Mitarbeiterbeteiligung in Europa zu erarbeiten, und gab darin an, dass das Modell der Mitarbeiterbeteiligung einen Wettbewerbsvorteil für europäische Unternehmen darstellen könnte. Als eine der Leitinitiativen der Europa-2020-Strategie sollte die EU Beteiligungsmodelle fördern, die unabhängig von der Unternehmensgröße sind, Lösungen auf Betriebsebene respektieren und die Rechte der ArbeitnehmerInnen schützen. Der EWSA bildete eine Arbeitsgruppe, die den gemeinsamen Willen aller europäischen Sozialpartner und der bürgerlichen Gesellschaft zur Unterstützung von Belegschaftsbesitz und -beteiligung ausdrückt. Diese Stellungnahme wurde in einer EWSA-Plenartagung am 21. Oktober 2010 verabschiedet. In ihren Anhängen erwähnt die Stellungnahme im Speziellen das Modell der voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung als eines der Best-Practice-Beispiele für Mitarbeiterbeteiligungen in Europa.¹

Welche Erwartungen ergeben sich aufgrund dieser Entwicklung?

- a) Die EWSA-Stellungnahme fordert die europäischen Institutionen und Regierungen auf, dem Thema Mitarbeiterbeteiligung wieder mehr Beachtung zu schenken, und fördert die Idee eines „europäischen Mitarbeiterbeteiligungsmodells“ basierend auf einem „Bausteinmodell“, das jedem Mitgliedsland zur Verfügung gestellt werden sollte.
- b) Die EWSA-Stellungnahme fordert Lösungen für KMU-Belegschaftsbesitz – das so genannte ESOP-Modell –, eine ausgeglichene, gesetzlich geregelte, faire und steuergünstige Übertragung des Eigentums von ausscheidenden Familieneigentümern auf die Belegschaft und zeigt die Bedeutung auf, die der Ausübung der Eigentümerrechte durch die ArbeitnehmerInnen und die Corporate Governance als untrennbarer Bestandteil für Steuervergünstigungen zukommt.

Entwicklung der Mitarbeiterbeteiligung in Europa

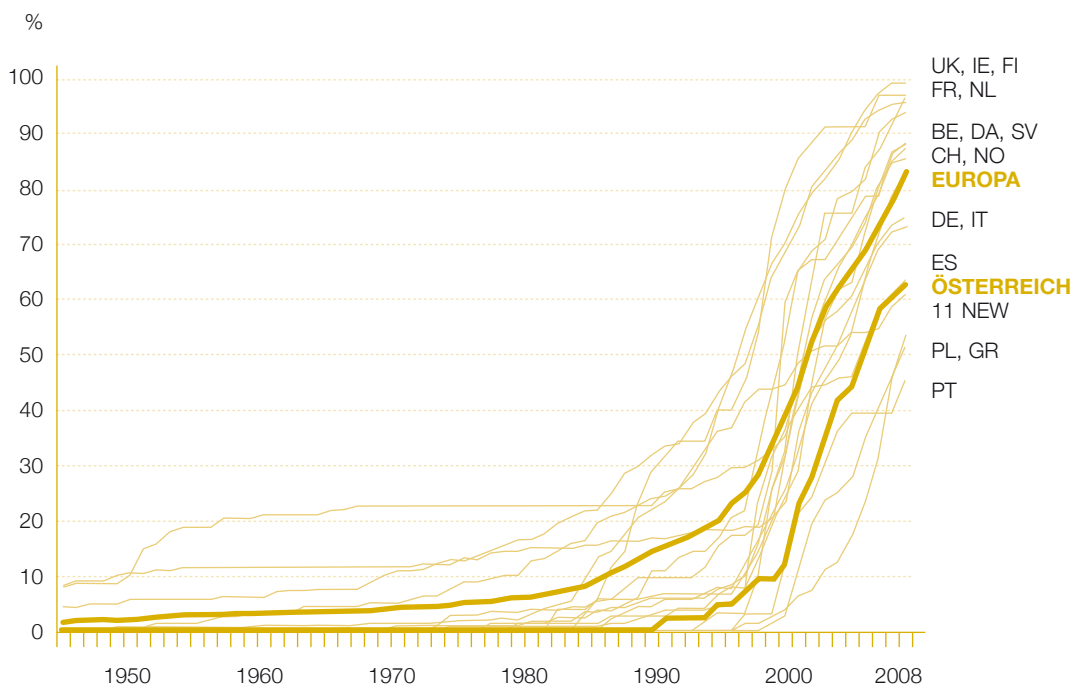
Wie sehen die Voraussetzungen aus und was sollte auf europäischer Ebene getan werden, um die Entwicklung von transnationalen Mitarbeiterbeteiligungsplänen in ganz Europa zu fördern? EFES teilt die Ansicht, dass die Erstellung eines europäischen Modells für eine finanzielle Mitarbeiterbeteiligung die Antwort ist.

Werfen wir zuerst einmal einen Blick auf die Ergebnisse von Unternehmensbefragungen durch die EFES, die die Entwicklung von Mitarbeiterbeteiligungsplänen in großen europäischen Unternehmen widerspiegelt und im PEPPER-IV-Bericht vom Oktober 2009 zitiert werden (PEPPER ist ein von der Europäischen Kommission verwendetes Kurzwort, das für Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results steht). 10 % aller großen europäischen Unternehmen hatten im Jahr 1986 Mitarbeiterbeteiligungspläne, 20 % im Jahr 1994, 40 % im Jahr 1999 und mehr als 80 % im Jahr 2009.

¹ Die Anhänge können in deutscher, französischer und englischer Sprache unter <http://www.intercentar.de/de/forschung/schwerpunkt-mitarbeiterbeteiligung/ewsa-initiativstellungnahme-soc-371> abgerufen werden.

Das Verhältnis von Mitarbeiter-eigentümern zu allen Mitarbeitern in diesen Unternehmen beträgt 27,8 %. Auf das Kapital bezogen heißt das, dass auf EU-Ebene die Mitarbeiter insgesamt 2,86 % Eigentümeranteile an großen Unternehmungen besitzen (ca. 2,5 % in Großbritannien, 5 % in Frankreich). Dies sind insgesamt mehr als 9 Mio. MitarbeiteraktionärInnen, von denen jeder bzw. jede durchschnittlich etwa 20.000 Euro an Anteilen an seinem Unternehmen besitzt. Mitarbeiterbeteiligungen haben sich jedoch nur in einigen wenigen Ländern und insbesondere in großen Unternehmen zu einer signifikanten Größe ausgeweitet.

Europäische Konzerne mit Aktienplänen für MitarbeiterInnen von 1945 bis 2009 im Ländervergleich (29 europäische Staaten, die größten 2.475 Konzerne Europas, 33,4 Mio. MitarbeiterInnen)



Empfehlungen des PEPPER-IV-Berichtes²

Das Thema Mitarbeiterbeteiligung ist schon seit Jahren auf der politischen Agenda der Europäischen Kommission (siehe PEPPER-I-, -II- und -III-Berichte). Verschiedenste Studien haben wiederholt auf die positiven wirtschaftlichen und sozialen Auswirkungen solcher Modelle hingewiesen. Wie die Europäische Kommission im Jahr 2002 hervorhob, „ist die Kapitalbeteiligung ein wichtiges Element, das zur Konkurrenzfähigkeit der EU-Staaten beitragen kann, während gleichzeitig deren sozialer Zusammenhalt bestehen bleibt“. Der Bericht der Europäischen Kommission betonte die enttäuschend „geringe Anwendung dieser Modelle, gemessen an der Bedeutung für Produktivität, Lohnflexibilität, Beschäftigung und Mitwirkung der ArbeitnehmerInnen“, und dass „die Entwicklung von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen stark durch Regierungsaktivitäten beeinflusst wird, insbesondere was Steueranreize anbelangt“ (EC, 1997, PEPPER-II-Bericht).

² Der PEPPER-IV-Bericht – Assessing and Benchmarking Financial Participation of Employees in the Member and Candidate Countries of the EU, Lowitzsch, J./Hashi, I./Woodward, R. (eds.), Berlin 2009.

Der im Oktober 2009 veröffentlichte PEPPER-IV-Bericht hat jedoch eine signifikante Ausweitung von finanziellen Mitarbeiterbeteiligungen in der EU aufgezeigt. Dies betrifft sowohl die Gewinnbeteiligungen als auch die Kapitalbeteiligungen.

Eine wachsende Anzahl empirischer Erkenntnisse belegten den potentiell günstigen Effekt der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung. Kürzlich durchgeführte Studien beweisen eine statistische Verbindung zwischen einer Mitarbeiterbeteiligung und einer Produktivitäts-/Gewinnsteigerung sowohl bei Gewinnbeteiligungs- als auch bei Kapitalbeteiligungsmodellen, wobei die positiven Effekte noch verstärkt werden, wenn andere Arten der Mitarbeiterbeteiligung ebenfalls angewendet werden. Es gibt starke Hinweise darauf, dass die finanzielle Beteiligung reale Vorteile für Mitarbeiter, Unternehmen und Volkswirtschaften mit sich bringen kann. Eine umfassende Studie hat eine durchschnittliche Erhöhung der Produktivität von 4 %, des Total Shareholder Returns von 2 % und in etwa 14 % des Gewinnes gezeigt – verglichen mit Firmen ohne PEPPER-Modelle. Trotz ihres Potentials werden PEPPER-Modelle in den meisten Mitgliedsstaaten aber zu wenig angewendet und sind innerhalb der Staaten ungleich verteilt. Eine Analyse der rechtlichen Rahmenbedingungen in den 27 Mitgliedsstaaten im PEPPER-IV-Bericht zeigt, dass PEPPER-Modelle äußerst stark variieren und die unterschiedliche Geschichte und Haltung zu Mitarbeiterbeteiligungen widerspiegeln, insbesondere zwischen den reifen Marktwirtschaften (die Gruppe der EU-15) und den ehemaligen sozialistischen Staaten. Dieser Unterschied rührt einerseits daher, dass die postsozialistischen Gesetzgeber der schnellen Umwandlung der geerbten wirtschaftlichen Systeme durch Privatisierung Vorrang gegeben haben und diese Maßnahmen nicht zur Entwicklung gesunder und effektiver Modelle geführt haben. In den meisten neuen Mitgliedsstaaten aus Mittel- und Südosteuropa wurde Aktieneigentum – wenn überhaupt – eher als einmaliger Vorteil/Anreiz für die Mitarbeiter im Rahmen des Privatisierungsprozesses eingeführt. Tatsachen stützen die Ansicht, dass die finanzielle Mitarbeiterbeteiligung im Allgemeinen und der Belegschaftsbesitz im Besonderen großes wirtschaftliches Entwicklungspotential mit sich bringen und dass Anreize im Hinblick auf Steuer- und Sozialversicherungsbeiträge eine wichtige Rolle dabei spielen, die Nutzung dieses Potentials anzukurbeln. Um alle potentiell möglichen Ergebnisse zu erzielen, könnten und sollten gemäß PEPPER-IV-Bericht die folgenden Schritte auf EU- und auf volkswirtschaftlicher Ebene unternommen werden.

Das „Bausteinmodell“³:

Das europäische Modell zur Förderung der Mitarbeiterbeteiligung innerhalb der EU

Das „Bausteinmodell“ könnte als offenes Plattformmodell diese Entwicklung ideal unterstützen, indem die nationalen Unterschiede in der Besteuerungspolitik durch ein breiteres Anreizsystem überwunden werden und der Spielraum angegeben wird, innerhalb dessen Unternehmen agieren können, ohne Sanktionen durch Verwaltungs-, Justiz- und Steuerorgane befürchten zu müssen.

Ein breites und flexibles Anreizsystem

Ein europäisches Modell muss mit den bereits etablierten Modellen in den Mitgliedsstaaten kompatibel sein. Das „Bausteinmodell“ spiegelt diese Diversität wider, eröffnet aber die Möglichkeit, auf nationaler Ebene neue Formen der finanziellen Beteiligung zu praktizieren. Die Bausteine bestehen aus drei PEPPER-Grundmodellen:

³ Für Details siehe *Lowitzsch et al. (2008): Financial Participation for a New Social Europe* (Rome, Paris, Berlin, Brussels: Inter-University Centre Split/Berlin). Das Buch wurde im Europäischen Parlament als englische, französische und deutsche Fassung verteilt. Im Jahr 2009 wurde eine italienische Fassung veröffentlicht; eine polnische Fassung wird im Winter 2010/2011 veröffentlicht.

- 1) Gewinnbeteiligung (bar, aufgeschoben und auf Aktienbasis);
- 2) Kapitalbeteiligung (Aktienoptionen und Belegschaftsaktien als individuelle Modelle);
- 3) Employee Stock Ownership Plans (ESOPs) als kollektive Modelle.

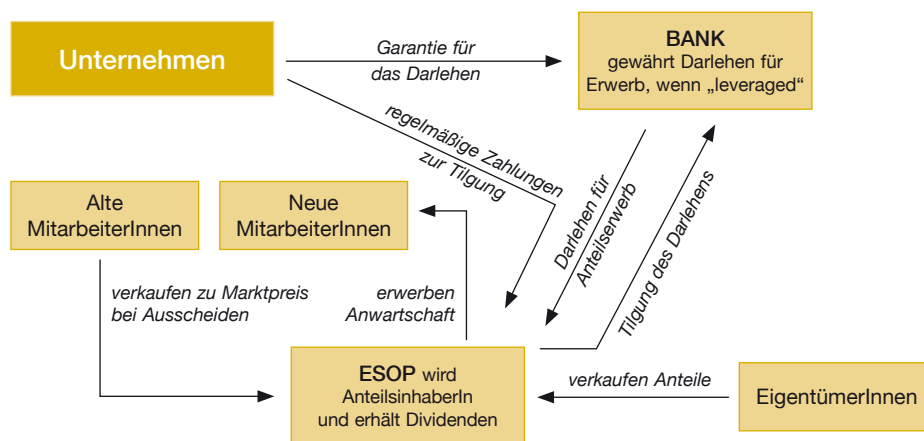
Der gesetzliche Rahmen des europäischen Modells

Um das Problem der nationalen Anwendung im Rahmen eines Anerkennungsverfahrens eines Mitgliedsstaates zu lösen, könnte die Schaffung einer europäischen Plattform bestehend aus den vorgeschlagenen Bausteinen als Empfehlung formuliert werden. Im Rahmen dieser Plattform könnte jeder Mitgliedsstaat einige (oder alle) in der Empfehlung angegebenen Bausteine als Äquivalent zu einem im Rahmen der eigenen Gesetze erstellten Modells anerkennen und äquivalente Vorteile gewähren. Damit würde für den gewählten Baustein eine eindeutige Rechtspersönlichkeit geschaffen und die Unternehmen könnten sich in all denjenigen Staaten darauf beziehen, die sich für eine Anerkennung entscheiden.

Die Bedeutung von PEPPER-Modellen für KMUs: Employee Stock Ownership Plan (ESOP)⁴

Zusätzlich zu den bekannten Formen von Mitarbeiterbeteiligungen (z. B. Mitarbeiteraktien und Gewinnbeteiligung) beinhaltet das „Bausteinmodell“ auch flexible Formen der kollektiven Mitarbeiterbeteiligung: Employee Stock Ownership Plans (ESOPs). Während zum Beispiel auf Aktien basierende Gewinnbeteiligungsmodelle nur eine Finanzierungsquelle besitzen (d. h. direkte Beiträge vom Arbeitgeberunternehmen), können ESOPs aus verschiedenen Quellen finanziert werden, wie z. B. a) durch ein Darlehen des Unternehmens, einer Aktionärin bzw. eines Aktionärs, die bzw. der Aktien verkauft, oder einer Finanzinstitution, b) Dividenden, c) Erlös aus dem Verkauf von Anteilen an das entsprechende auf Aktien basierende Gewinnbeteiligungsmodell und d) Zahlungen des Unternehmens.

Das ESOP-Modell



Quelle: The PEPPER IV Report – Assessing and Benchmarking Financial Participation of Employees in the Member and Candidate countries of the EU, *Lowitzsch, J./Hashi, I./Woodward, R.* (eds.), Berlin 2009.

⁴ Abschnitt III. stammt aus den Empfehlungen des PEPPER-IV-Berichtes – Assessing and Benchmarking Financial Participation of Employees in the Member and Candidate Countries of the EU, *Lowitzsch, J./Hashi, I./Woodward, R.* (eds.), Berlin 2009. Für Details siehe *Lowitzsch et al.*: Financial Participation for a New Social Europe (DE, FR, EN 2008 Paris, Berlin, Brussels; IT 2009 Rome; eine polnische Fassung wird im Winter 2010/2011 entstehen); Inter-University Centre Split/Berlin.

ESOPs weisen einen grundlegenden Unterschied zu anderen Aktienbeteiligungsmodellen auf, bei denen die Mitarbeiter ermutigt werden, ihre Ersparnisse in Anteile am eigenen Unternehmen und nicht in andere Unternehmen zu investieren, sodass sich für ihr Vermögen eher ein konzentriertes Risiko statt einem breit gefächerten Anlageportfolio ergibt: ESOP-Anteile werden nicht durch die Ersparnisse von Einzelnen, sondern mit Hilfe von genau terminisierten Zahlungen des Unternehmens in einen Employee Share Ownership Trust (ESOT) finanziert. Dadurch ergibt sich ein zusätzlicher Vorteil: Das Gehalt bleibt unangetastet. Es können dadurch zusätzliche Risiken für die ArbeitnehmerInnen vermieden werden, die sich normalerweise im Rahmen des individuellen Aktienbesitzes ergeben. Die Motivation der Belegschaft und die Unternehmensleistung werden aber gesteigert – und das Unternehmen damit konkurrenzfähiger. Außerdem sind ESOPs wichtige Werkzeuge, um Probleme in der Nachfolge von Unternehmen in Familienbesitz zu lösen, weil sie die Bindung zwischen Unternehmen und Beschäftigten stärken, die Arbeitsplätze jedoch erhalten bleiben und das Lohneinkommen lokal ausgegeben wird.

Die Förderung von PEPPER-Modellen durch Steuervergünstigungen

Steuervergünstigungen sind wirkungsvolle Mittel zur Förderung finanzieller Mitarbeiterbeteiligungen, aber ihre Anwendung auf europäischer Ebene ist schwierig, da Steuerangelegenheiten ausschließlich der nationalen Gesetzgebung unterliegen. Deshalb bedarf es in den verschiedenen Staaten oft spezifischer Formen der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmen sind gezwungen, ihre internationale Unternehmensplanung dementsprechend anzupassen. Dies ist zum Teil mit großen Schwierigkeiten verbunden, manchmal sogar unmöglich. Die EU könnte und sollte eine wichtige Rolle dabei spielen, allen Mitgliedsstaaten die Bausteinmodelle und entsprechende Maßnahmen in Bezug auf Steuer- und Sozialversicherungsbeiträge zur Verfügung zu stellen und annehmbar zu machen, und dadurch finanzielle Mitarbeiterbeteiligungen in der gesamten erweiterten EU fördern.

Obwohl Anreize bei Steuer- und Sozialversicherungszahlungen keine Voraussetzung für die Einführung von Mitarbeiterbeteiligungen sind, können Länder mit einer langen Tradition bei Mitarbeiterbeteiligungen ebenso wie Länder mit kürzlich eingeführten Steueranreizen allgemein die positive Auswirkung auf die Verbreitung solcher Pläne bestätigen. Viele Länder gewähren daher:

- 1) Freistellung bestimmter Formen der Mitarbeiterbeteiligung von Sozialversicherungsbeiträgen (z. B. Frankreich, Belgien, Großbritannien, Irland und Finnland) oder
- 2) von der Einhebung einer Kapitalertragsteuer (z. B. Großbritannien, für Dividenden in Belgien),
- 3) Einhebung einer besonders niedrigen Steuer (z. B. Frankreich) anstelle der persönlichen Einkommensteuer und
- 4) Freibeträge für persönliche Einkommensteuer (z. B. Österreich, Finnland, Irland).

Die Initiativstellungnahme des Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschusses (EWSA)

In seiner Stellungnahme gab der EWSA an, dass eine Mitarbeiterbeteiligung stets freiwillig und eine Ergänzung des traditionellen Entlohnungssystems sein muss und kein Ersatz dafür sein darf. Sie muss für die Mitarbeiter leicht durchschaubar sein und ergänzt in diesem Ausmaß andere Formen der Mitarbeiterbeteiligung. Die finanzielle Mitarbeiterbeteiligung sollte für Unternehmen, Mitarbeiter und die Gesellschaft eine Möglichkeit bieten, insgesamt einen größeren und effektiveren Beitrag zu leisten, und der EWSA wünscht sich daher, dass seine Initiativstellungnahme die Öffentlichkeit für dieses Thema sensibilisiert und Europa ermutigt, ein Rahmenkonzept zu erstellen, wodurch die Einführung von Mitarbeiterbeteiligungen auf europäischer Ebene erleichtert und gefördert wird. Damit ergäben sich dann die folgenden Effekte:

- Ausweitung der Kaufkraft des Kapitals (Vermögensbildung).
- Sie stellen eine qualitativ hochwertige Komponente einer guten Corporate Governance und Unternehmensführung dar, die nicht nur dazu beiträgt das Einkommen zu erhöhen, sondern durch die Beteiligung am Erfolg des Unternehmens auch das soziale Gleichgewicht und die Vermögensbildung unterstützt.
- Sie bewirken einen Motivationseffekt, fördern die Identifikation mit dem Unternehmen und helfen, die Personalfluktuation zu reduzieren.

EWSA fordert eine neue Empfehlung des Europarates

Der EWSA fordert eine neue Empfehlung des Europarates (wie etwa 92/443/EWG von 1992) über die Förderung von finanziellen Mitarbeiterbeteiligungen mit folgendem Inhalt für den Entwurf:

- 1) Die Einführung von Mitarbeiterbeteiligungen sollte EU-weit und zur Überwindung von Steuerhindernissen in speziellen EU-/EEA-Ländern auf Grundlage gemeinsamer Prinzipien erleichtert werden, um mit deren Hilfe die Belegschaftsloyalität und die Identifikation mit dem Unternehmen zu stärken.
- 2) Geförderte Formen der Mitarbeiterbeteiligung sollten verbesserte Anreize für die Mitarbeiter-Vermögensbildung bieten, für den Aufbau von zusätzlichen Ersparnissen für die Pension, zur Erhöhung des Mitarbeiteranteils an den Unternehmensgewinnen, für die grenzüberschreitende Übertragung von Ansprüchen für den Fall, dass ein Mitarbeiter in ein anderes Land oder das Unternehmen selbst wechselt.
- 3) Die Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmensbesitz, faire Corporate Governance und ein partizipativer Führungsstil sollen zu einem Gefühl der gegenseitigen Verantwortung führen und dadurch die Konkurrenzfähigkeit europäischer Unternehmen verbessern.
- 4) Geförderte Formen der Mitarbeiterbeteiligung sollten veröffentlicht werden und dadurch zu einer größeren Verbreitung der Mitarbeiterbeteiligungsmodelle beitragen. Verwandte Aktivitäten sollten im Rahmen des EU-Budgets unterstützt werden.
- 5) Die Übernahme von Unternehmen durch die Belegschaft als eine Möglichkeit zur Regelung der Unternehmensnachfolge sollte besonders für KMUs gefördert werden, weil es die Kontinuität und somit die Konkurrenzfähigkeit europäischer Unternehmen steigert und diese gleichzeitig an die Region bindet.
- 6) Löhne und Kaufkraft von ArbeitnehmerInnen sind hinter den Produktivitätszuwächsen und Einkommen von AktionärInnen zurückgeblieben. Die Auswirkungen der Finanzmarktkrise werden auch für GehaltsempfängerInnen negative Auswirkungen haben. Mitarbeiterbeteiligungen könnten eine – partielle – Kompensation für den Kaufkraftverlust und ein Korrektiv für zyklische Schwankungen sein.
- 7) Europaweite Verbreitung von Informationen über Best-Practice-Beispiele und die Auswirkungen von Mitarbeiterbeteiligungen auf Unternehmen und ArbeitnehmerInnen, sowie Ausbildung und Beratungsleistungen durch Konsulenten und unparteiische Organisationen, wie z. B. NGOs, erhöhen das Bewusstsein der möglichen AnteilseignerInnen.

EWSA unterstützt das „Bausteinmodell“ für einen EU-Ansatz

Die Entwicklung und Förderung eines leicht verständlichen und praktikablen Beteiligungsmodells wäre von großer politischer Signifikanz für eine Gestaltung der wirtschaftlichen und sozialen Bereiche Europas.

Gemäß dem EWSA entspricht das „Bausteinmodell“ als europäisches Modell für die finanzielle Mitarbeiterbeteiligung, wie sie vom PEPPER-IV-Bericht vorgeschlagen wurde, dem Postulat der Europäischen Kommission (Transparenz, keine Diskriminierung). Es setzt weder Steuervorteile voraus, noch schließt es diese aus. Es hat sich gezeigt, dass Steueranreize, auch wenn sie keine Voraussetzung für eine finanzielle Mitarbeiterbeteiligung sind, doch ein effektives Instrument zur Förderung ihrer Verbreitung in den Staaten sind, die sie anbieten. Obwohl

Steueranreize das am weitesten verbreitete Förderinstrument sind, würde eine EU-weite Regelung von Steueranreizen die Kompetenzen der EU überschreiten und mit der nationalen Gesetzgebung in Konflikt stehen. Eine Einführung von Mitarbeiterbeteiligungen in internationalen Tochtergesellschaften erfordert von den Unternehmen normalerweise den Zukauf teurer Expertise, sodass ein optionales, einfaches, einheitliches Anreizmodell, mit EU-weit gleicher steuerlicher Ausgestaltung und Anreizen, die Anzahl der Firmen mit der Bereitschaft, eine Mitarbeiterbeteiligung einzuführen, beträchtlich ansteigen lassen könnte, da sich dadurch auch Modelle ausarbeiten lassen, die konzernweit zur Verfügung gestellt werden können.

Ein europäisches Modell auf Grundlage des „Bausteinmodells“, das grenzübergreifend angewendet werden kann und das die einheitliche Unterstützung aller EU-Mitgliedsstaaten hat, würde die Attraktivität von Mitarbeiterbeteiligungen für alle Betroffenen erhöhen. Daher sollten die verschiedenen nationalen Bausteinkombinationen für Mitarbeiterbeteiligungen inkl. deren steuerliche Behandlung gegenseitig anerkannt werden. Auf diese Weise könnten solche Modelle an die speziellen Bedürfnisse der Unternehmen angepasst werden. Unternehmen, die in mehreren Ländern tätig sind, würden besonders vom geringeren administrativen Aufwand für ein einheitliches Modell profitieren, das gleichzeitig die Übertragbarkeit von Land zu Land verbessert.

Marc Mathieu

ist Generalsekretär der European Federation of Employee Share Ownership (EFES) in Brüssel, Ökonom, Gründer und Geschäftsführer von L'Associatif Financier. Das Büro der EFES erstellt jährliche Analysen zur Mitarbeiterbeteiligung in der EU, organisiert internationale Konferenzen zum Thema und bietet eine Internet-Plattform für den europaweiten Informationsaustausch.





„Ich habe mich an der voestalpine beteiligt, weil ich weiß, dass wir auf einem guten Weg sind. Schließlich ist die Mitarbeiterbeteiligung auch aus finanzieller Sicht interessant.“

Jochen Walter, 42, trat 1984 als Werkzeugmacher-Lehrling ins Unternehmen ein. Heute kümmert er sich als Ausbilder bei voestalpine Polynorm GmbH & Co. KG selbst um die 20 „Azubis“. Er ist begeisterter Skifahrer. Und er ist Miteigentümer des voestalpine-Konzerns.

Der Weg zu einem europäischen Konzept der Mitarbeiterbeteiligung vor dem Hintergrund des Europäischen Reformvertrages.

Im europäischen Reformvertrag, der Ende 2007 in Lissabon unterzeichnet wurde und am 1. Dezember 2009 in Kraft trat, erklärt die Europäische Union das europäische Sozialmodell erstmalig ausdrücklich zu einer der Säulen der EU-Politik. So stellt Art. 3 dieses Vertrags fest, dass die Europäische Union auf „die nachhaltige Entwicklung Europas [...], eine in hohem Maße wettbewerbsfähige soziale Marktwirtschaft, die auf Vollbeschäftigung und sozialen Fortschritt abzielt, [...]“ hinwirkt; „Sie bekämpft soziale Ausgrenzung und Diskriminierung und fördert soziale Gerechtigkeit und sozialen Schutz, [...]“. Dieser Beitrag stellt die Optionen für die Entwicklungen eines europäischen Konzeptes der Mitarbeiterbeteiligung auf politischer Ebene in den Kontext der Neuerungen des Europäischen Reformvertrages im Bereich der Sozialpolitik. Das in diesem Zusammenhang vorgestellte „Bausteinmodell“ zur Mitarbeiterbeteiligung berücksichtigt – sowohl hinsichtlich der Beteiligungsform sowie der gegebenenfalls zu gewährenden Anreize auf dem Prinzip der Freiwilligkeit beruhend – existierende nationale Beteiligungsmodelle und Best-Practice-Beispiele. Der am 21. Oktober 2010 im Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss (EWSA) verabschiedete Initiativbericht „Mitarbeiterbeteiligung in Europa“ bestätigt dies und fordert gerade die Förderung von Modellen für kleine und mittelständische Unternehmen, insbesondere im Hinblick auf das Employee-Stock-Ownership-Konzept (ESOP-Konzept).

Zahlreiche Befürworter

Im Vorwort zum PEPPER-III-Bericht¹ 2006 unterstrich der damalige Vize-Präsident der Kommission Günther Verheugen die Bedeutung des Themas mit dem Hinweis, dass die Herstellung eines engeren Zusammenhangs zwischen der Vergütung und dem Unternehmensergebnis eine der möglichen Methoden zur Reform der Arbeitsmärkte im Rahmen der „Lissabon-Strategie“ darstellt. Ferner erklärte die französische Ministerin für Wirtschaft, Finanzen und Arbeit, Christine Lagarde, im September 2007, dass Frankreich anlässlich der Übernahme der EU-Präsidentschaft im Juli 2008 beabsichtige, ein Europäisches Modell der Mitarbeiterbeteiligung zu entwickeln. Das „Bausteinmodell“ wurde sowohl vom neuen Präsidenten des Europäischen Parlaments, Jerzy Buzek, von seinem ehemaligen, Hans-Gert Pöttering, als auch vom scheidenden Präsidenten des Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschusses (EWSA), Mario Sepi, ausdrücklich als wichtiger Schritt auf dem Weg zu einer Europäischen Lösung begrüßt.² In seinem Vorwort zum PEPPER-IV-Bericht 2009³ fordert der Präsident der Euro-Gruppe, der luxemburgische Ministerpräsident Jean-Claude Juncker, nunmehr die Weiterentwicklung der Mitarbeiterbeteiligung auf europäischer Ebene als Gebot einer nachhaltigen Sozialpolitik.

¹ PEPPER ist das Akronym von Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results; *J. Lowitzsch*, The PEPPER III Report: Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results in the New Member and Candidate Countries of the European Union, Rome/Berlin 2006.

² So ersterer in seinem Vorwort zu der englischen, französischen und deutschen Ausgabe des Bandes „Mitarbeiterbeteiligung für ein Neues Soziales Europa“ (*J. Lowitzsch et al.*, Rom/Berlin, Berlin/Paris bzw. Berlin/Brüssel 2008), zweiter in der polnischen Ausgabe (Frankfurt/Warschau 2010) und letzterer in seinem Vorwort zur italienischen Ausgabe (Berlin/Rom 2009).

³ *J. Lowitzsch, I. Hashi, R. Woodward (Hrsg.)*, The PEPPER IV Report – Benchmarking of Employee Participation in Profits and Enterprise Results in the Member and Candidate Countries of the EU, Berlin 2009.

Offene Methode der Koordination als Alternative

Alternativ zu einer Empfehlung oder Richtlinie für die Entwicklung eines Konzepts der Mitarbeiterbeteiligung auf europäischer Ebene ist es empfehlenswert, auf bestehendem nationalem Gesellschaftsrecht aufzubauen. Hier erscheint die nunmehr auch für den Bereich der Sozialpolitik kodifizierte „Offene Methode der Koordination“ (OMK) am ehesten geeignet, ein einheitliches Konzept zu entwickeln, das auf bewährte nationale Rechtsvorschriften und Anwendungspraxis aufbaut und in allen Mitgliedsstaaten einsetzbar ist⁴. Als Praxisbeispiel für die damit verbundene gegenseitige Anerkennung von Modellen dient die steuerliche Behandlung des französischen FCPE – einem Mitarbeiterbeteiligungs-Sondervermögen ähnlich den 2009 in Deutschland eingeführten – durch die deutschen Steuerbehörden⁵.

Rechtsgrundlagen für Mitarbeiterbeteiligungen nach dem Reformvertrag

Auch mit dem Europäischen Reformvertrag bleiben die einzigen Grundlagen, die auf europäischer Ebene ein Konzept der Mitarbeiterbeteiligung unterstützen, die Empfehlung vom 27. Juli 1992⁶ und Abschnitt 7-II des Aktionsprogramms für die Umsetzung der Gemeinschafts-Charta über die Grundrechte der Arbeitnehmer.⁷ Abschnitt XI (Sozialpolitik) des Zusatzprotokolls zum Europäischen Grundrechtsabkommen von 1952 erwähnt „Mitarbeiterbeteiligung“ jedoch nicht. Er enthält lediglich Grundsätze des Arbeitnehmerschutzes, der Gleichstellung der Arbeitnehmer und der Mitbestimmung, wobei Art. 155 des Vertrages über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV) Vereinbarungen zwischen Sozialpartnern auf europäischer Ebene erlaubt. Eine rare Ausnahme in diesem juristischen Niemandsland bildet die Zweite Gesellschaftsrechts-Richtlinie, die Ausnahmen vom EU-Recht zu Aktiengesellschaften erlaubt, um die finanzielle Mitarbeiterbeteiligung zu fördern.⁸ Es ist zu konstatieren, dass das Europarecht die Beteiligung von ArbeitnehmerInnen im Allgemeinen und die finanzielle Mitarbeiterbeteiligung im Besonderen nur unzureichend regelt.

Zunehmende interne Flexibilität durch Mitarbeiterbeteiligungen

Nichtsdestotrotz bieten sich Anknüpfungspunkte vor allem hinsichtlich der Umsetzung der Lissabon-Strategie für Wachstum und Beschäftigung. In diesem Zusammenhang kommt der Frage von interner versus externer Flexibilität entscheidende Bedeutung zu. Finanzielle Mitarbeiterbeteiligungen können nicht nur die Motivation und Produktivität der Mitarbeiter und damit die Wettbewerbsfähigkeit europäischer Unternehmen verbessern; sie können auch eine tragende Rolle beim Erreichen interner Flexibilität spielen. Die Bedeutung von Flexibilität beschränkt sich nicht länger darauf, ein optionales Instrument der Unternehmenspolitik zur Reaktion auf Produktions- oder andere Erfordernisse zu sein.⁹ Das Flexicurity-Konzept der Kommission¹⁰ zielt auch auf Flexibilität im Sinne einer erhöhten Mobilität im Arbeitsmarkt

⁴ In Politikbereichen in denen es auf europäischer Ebene keine Gesetzgebungskompetenz gibt, kann die Kommission in Zusammenarbeit mit den Mitgliedstaaten durch Untersuchungen, Stellungnahmen und die Durchführung von Konsultationen tätig werden, um Leitlinien festzulegen und den Austausch bewährter Verfahren zu fördern.

⁵ Das französische FCPE-Modell wird mit dem Rundschreiben des Bundesministeriums der Finanzen vom 8. Dezember 2009 de facto in Deutschland anerkannt, indem eine gleiche Behandlung gleichgelagerter deutscher Modelle verfügt wird. Danach erfolgt bei Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen mittels Einschaltung eines FCPE und in gleichgelagerten Fällen eine Besteuerung des geldwerten Vorteils erst im Zeitpunkt der Auflösung des Programms und Überweisung eines Geldbetrags an den Arbeitnehmer.

⁶ Empfehlung des Rates über die Förderung der Gewinn- und Betriebsergebnisbeteiligung (einschließlich Kapitalbeteiligung) der Arbeitnehmer, 92/443/EWG, ABl. EG, L 245 vom 26. August 1992, S. 53-55.

⁷ Die Charta vom 9. Dezember 1989, die auch von Großbritannien in 1998 unterzeichnet wurde, ist weder bindendes Recht noch ein Vertrag mit Wirkung für die Vertragsstaaten.

⁸ Vgl. Art. 19 Abs. 3, 23 Abs. 2, 41, Abs. 1 und 2 der EU-Richtlinie, 77/91/EWG vom 13. Dezember 1976 (vgl. unten IV. B.3.).

⁹ Die Europäische Kommission behandelt das Thema Flexibilität in ihrem Joint Employment Report und fordert angemessene Flexibilität für beide Seiten, Mitarbeiter wie Arbeitgeber (vgl. European Commission, Report on the Functioning of the Transitional Arrangements Set Out in the 2003 Accession Treaty, Brussels 2006).

¹⁰ Wie definiert in der Mitteilung der Europäischen Kommission „Gemeinsame Grundsätze für den Flexicurity-Ansatz herausarbeiten: Mehr und bessere Arbeitsplätze durch Flexibilität und Sicherheit“, COM (2007) 359 Final (27-6-2007).

und in der Arbeitsorganisation. Zunehmende interne finanzielle Flexibilität durch Mitarbeiterbeteiligungen kann hier helfen, den Druck auf externe/vertragliche Flexibilität (d.h. Entlassungen, temporäre, befristete oder Zeitarbeit) zu entschärfen.¹¹ Dies entspräche auch etlichen der allgemeinen Flexicurity-Prinzipien, die von den Staats- und Regierungschefs der EU-Mitgliedsstaaten befürwortet werden, beispielsweise „ein besseres Gleichgewicht zwischen externer und interner Flexibilität“, „ein Klima des Vertrauens und des Dialogs“, „eine höhere Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter“.

Grundlagen für ein europäisches Modell der Mitarbeiterbeteiligung

Um effektive Modelle und Rechtsgrundlagen auf europäischer Ebene zu entwickeln, muss zwischen finanzieller Mitarbeiterbeteiligung und Mitarbeiterbeteiligung an Entscheidungsprozessen (Mitbestimmung) klar unterschieden werden. Die Vorschriften über die Mitbestimmung sind, unabhängig von der Mitbestimmungsform auf nationaler Ebene, für die Unternehmen im jeweiligen Mitgliedstaat in der Regel zwingend. Da auch europäische Vorschriften – abgesehen von einer Empfehlung – zwingend wären, kann ein supranationaler Kompromiss lediglich den kleinsten gemeinsamen Nenner für verschiedene nationale Vorschriften enthalten.¹² Im Gegensatz dazu ist eine Mitarbeiterbeteiligung traditionell ein fakultatives Instrument zur Verbesserung von Unternehmenseffizienz und Corporate Governance und es steht Unternehmen daher frei, eine Mitarbeiterbeteiligung einzuführen.¹³ Vorausgesetzt also, dass die Einführung der Modelle auf nationaler Ebene freiwillig ist, kann eine supranationale Plattform eine große Bandbreite an Anreizen zur Auswahl enthalten. Problematisch sind hier, wie bereits erwähnt, allenfalls einheitliche EU-weite Steueranreize.

Nationale Ebene: Anknüpfung an geltendes nationales Gesellschaftsrecht

Da es äußerst schwierig ist, einen supranationalen Kompromiss in der Europäischen Kommission oder gar im Rat zu erreichen, besteht die einfachste Lösung darin, auf geltendem nationalem Recht aufzubauen, das ursprünglich aus dem *acquis communautaire* abgeleitet wurde. Ein seltenes Beispiel für eine solche rechtliche Gemeinsamkeit sind, wie bereits erwähnt, einige der nationalrechtlichen Vorschriften über offene und geschlossene Aktiengesellschaften, die im Zuge der Umsetzung der Zweiten Gesellschaftsrechts-Richtlinie (1976) verabschiedet wurden.¹⁴ Obwohl diese Vorschriften sich ursprünglich nur auf Kapitalbeteiligungsmodelle beziehen, lassen ihre (optionalen) Regelungen auch eine Kombination mit Gewinnbeteiligungsmodellen zu.

Art. 19 Abs. 3 erlaubt Mitgliedstaaten, von denjenigen Vorschriften der Richtlinie abzuweichen, die das Recht der Gesellschaft einschränken, eigene Aktien zu erwerben. Sind die erworbenen Aktien für die Verteilung unter den Mitarbeitern des arbeitgebenden oder eines verbundenen Unternehmens bestimmt, ist ein Beschluss der Hauptversammlung entbehrlich; allerdings müssen die Aktien binnen 12 Monaten verteilt werden.¹⁵ Art. 41 Abs. 1 erlaubt den Mitgliedstaaten die Aufhebung der Beschränkung auf den Nennwert von 10 % der erworbenen Aktien (einschließlich der vorher von der Gesellschaft erworbenen und gehaltenen Aktien sowie von Aktien, die von einer Person im eigenen Namen, aber im Auftrag der Gesellschaft erworben wurden).

¹² Dieses Problem wird deutlich, wenn man heftige Diskussionen über die Europäischen Betriebsräte betrachtet. Die Kontroversen haben dazu geführt, dass die Befugnisse dieses Organs im Statut der Europäischen Gesellschaft wesentlich beschränkt wurden.

¹³ Eine seltene Ausnahme besteht in Frankreich, wo Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten verpflichtet sind, einen Mitarbeiterbeteiligungsfonds einzurichten.

¹⁴ Art. 19 Abs. 3, 23 Abs. 2 und 41 Abs. 1 und 2 der Richtlinie erlauben den Mitgliedstaaten Abweichungen vom europäischen Recht betreffend Aktiengesellschaften, soweit dies für die Förderung der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung erforderlich ist.

¹⁵ Die allgemeinen Regeln, die erfordern, dass (i) das Reinvermögen durch den Erwerb nicht geringer wird als der Wert der gezeichneten Aktien und der Wert der Rücklagen, die nach Gesetz oder Satzung nicht verteilt werden dürfen, und (ii) nur vollständig abbezahlte Aktien übertragen werden dürfen, gelten unabhängig davon.

Als Ausnahme vom allgemeinen Verbot, den Erwerb eigener Aktien zu unterstützen bzw. zu fördern, erlaubt Art. 23 Abs. 2 des Weiteren den Mitgliedstaaten, Gesellschaften zu gestatten, Vorschüsse und Darlehen zu gewähren oder Sicherheiten zu stellen (sog. financial assistance), um eigene Aktien an ihre Mitarbeiter zu veräußern. Ferner erlaubt Art. 41 Abs. 1 Abweichungen von allgemeinen Regeln und Beschränkungen zum Zweck der Förderung der Mitarbeiterbeteiligung im Zuge von Kapitalerhöhungen. Ein Beispiel dafür ist die Finanzierung der Emission aus eigenen Fonds der Gesellschaft oder mit Hilfe eines Gewinnbeteiligungsplans. Schließlich erlaubt Art. 41 Abs. 2 Ausnahmen für Gesellschaften, die nach besonderen Gesetzen kollektiv gehaltene Belegschaftsaktien ausgeben – eine Möglichkeit, die bislang nur von Frankreich genutzt wurde.¹⁶

Wie eine Analyse der nationalen Rechtsordnungen¹⁷ zeigt, hat eine erstaunlich große Mehrheit der Mitgliedstaaten nationale Gesetze verabschiedet, die es Unternehmen erlauben, eigene Aktien zum Zweck der Übertragung auf Mitarbeiter zu erwerben (implementiert in 17, möglich in 25 Staaten), sowie den Erwerb dieser Aktien durch ihre Mitarbeiter mit dem Instrument der finanziellen Assistenz zu erleichtern (umgesetzt in 23 Staaten). Ungeachtet der Tatsache, dass diese Gesetze in manchen Ländern bislang noch nicht häufig in Anspruch genommen werden, lässt sich die weite Verbreitung korrespondierender gesetzlicher Regelungen in der Gemeinschaft als Fundament für die Errichtung einer Europäischen Plattform nutzen.

Europäische Ebene: Die OMK und das „Bausteinmodell“

Das am meisten verbreitete Instrument zur Förderung finanzieller Mitarbeiterbeteiligungen sind Steuervorteile. Ein europäisches Modell jedoch, das steuerliche Anreize verbindlich vorschreibt, würde mit nationalen Gesetzgebungskompetenzen kollidieren. Jeder EU-Mitgliedstaat hat die ausschließliche Kompetenz über die Besteuerung; daher ist für eine das Steuersystem betreffende Richtlinie eine einstimmige Entscheidung aller Mitgliedstaaten erforderlich. Aus diesem Grund sollte eine europäische Lösung eine große Bandbreite an Anreizen jenseits der klassischen Steuerinstrumente bieten. In jedem Fall bleibt jedoch die Schaffung eines einheitlichen Rahmens unter Verwendung gemeinsamer Begriffe als Voraussetzung für die Entwicklung transnationaler Rechtsgrundlagen von großer Wichtigkeit für die grenzüberschreitende Einführung von Beteiligungsmodellen. Dies gilt insbesondere hinsichtlich steuerlicher Anreize. Nur so erhalten Unternehmen einen klaren Bezug für ihre Entscheidungen und Maßnahmen. Ein dann im Wege des Verfahrens der gegenseitigen Anerkennung durch einzelne Mitgliedstaaten entwickelter rechtlicher Rahmen steckt den Spielraum ab, innerhalb dessen Unternehmen agieren können, ohne Sanktionen der Verwaltungs-, Justiz- oder Steuerorgane befürchten zu müssen.¹⁸

Das „Bausteinmodell“ für finanzielle Mitarbeiterbeteiligungen

Eine europäische Lösung sollte daher im Rahmen der Offenen Methode der Koordination darauf zielen, ein umfassendes System von Anreizen zu bieten, das unterschiedliche und flexible Lösungen erlaubt, die mit den in einzelnen Mitgliedstaaten bereits angewendeten Praktiken kompatibel sind. Eine europäische Plattform kann dann Lösungen bereitstellen, die in allen Mitgliedstaaten der Europäischen Union anwendbar sind und gleichzeitig bewährte nationale Erfahrungen und Traditionen aufgreifen. Zusammengefasst in einem einheitlichen Konzept mit alternativen Lösungen führt dies zu einem „Bausteinmodell“, dessen Elemente sich gegenseitig ergänzen. Die Bausteine bestehen aus den folgenden drei Grundelementen:

¹⁶ Siehe Art. L.225-259 bis L.225-270 des französischen Handelsgesetzes: Mitarbeiteranteile, die kollektiv durch Beschäftigte einer Produktionsgenossenschaft gehalten werden.

¹⁷ Vgl. J. Lowitzsch et al.: Mitarbeiterbeteiligung für ein Neues Soziales Europa, Berlin/Brüssel (Berliner Wissenschafts-Verlag) 2008, S. 39 ff.

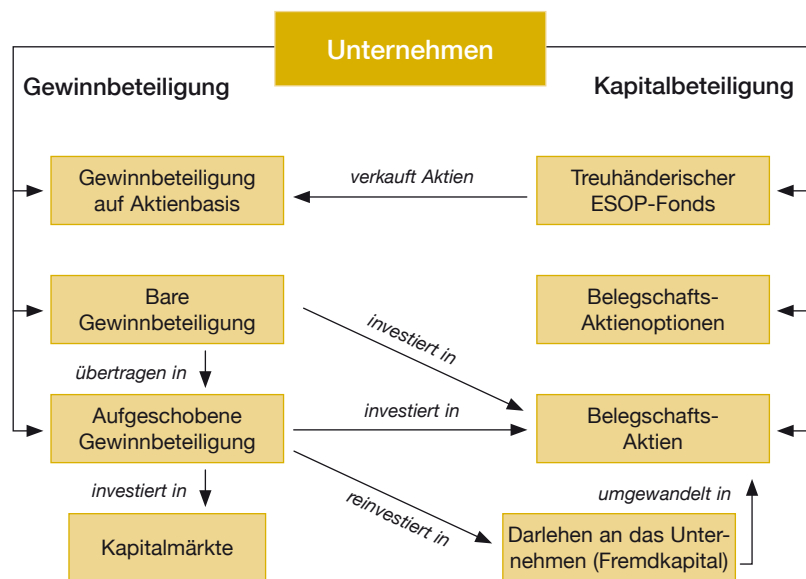
¹⁸ Vgl. A. Pendleton, E. Poutsma, J. v. Ommeren, C. Brewster: Employee Share Ownership and Profit-Sharing in the European Union, Dublin (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions) 2001, S.9.

- Gewinnbeteiligung (bare, aufgeschobene und auf Aktienbasis);
- Kapitalbeteiligung (Belegschaftsaktien und -aktienoptionen);
- Employee Stock Ownership Plans (ESOPs) als kollektive Beteiligungsmodelle.

Während Gewinnbeteiligung, Belegschaftsaktien und -aktienoptionen in der gesamten EU relativ verbreitet sind, kommen ESOPs überwiegend in den Staaten mit angloamerikanischer Rechtstradition, z. B. in Großbritannien und Irland, vor. ESOPs sind in den USA als ein Finanzierungsinstrument entstanden, das unter Verwendung externer Kredite die Entwicklung einer hohen Mitarbeiterkapitalbeteiligung ermöglicht und für die Finanzierung der Unternehmensnachfolge genutzt werden kann, was insbesondere für kleine und mittelständische europäische Unternehmen hilfreich ist.¹⁹

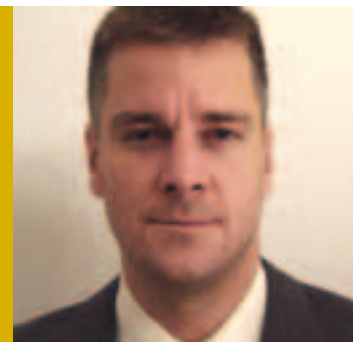
Das Baustein-Modell

Quelle: Lowitzsch et al. (2008): Mitarbeiterbeteiligung für ein Neues Soziales Europa
 Dieses Grundmodell entspricht hinsichtlich seiner Mindestanforderungen (z. B. Transparenz, keine Diskriminierung usw.) den Postulaten der Europäischen Kommission.²⁰
 Die Gewährung von Steuervorteilen wird durch dieses Modell weder vorausgesetzt noch ausgeschlossen. Alle Elemente sind fakultativ sowohl für Unternehmen als auch für Mitarbeiter. Die Elemente können entsprechend den besonderen Bedürfnissen des Unternehmens miteinander kombiniert werden.



Jens Lowitzsch

hält die Kelso-Professur für Rechtsvergleichung, Osteuropäisches Wirtschaftsrecht und Europäische Rechtspolitik an der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt (Oder); daneben obliegt ihm die Leitung der wissenschaftlichen Projekte am Interuniversitären Rechtszentrum der Freien Universität Berlin.



¹⁹ Einer der Kernbereiche nach dem Abschlussbericht des MAP 2002-Projekts: European Commission, Transfer of Businesses – Continuity Through a New Beginning, Final Report of the MAP 2002 Project, Brussels (European Commission, Directorate-General Enterprise and Industry) 2003.

²⁰ Empfehlung des Rates über die Förderung der Gewinn- und Betriebsergebnisbeteiligung (einschließlich Kapitalbeteiligung) der Arbeitnehmer, 92/443/EWG, ABl. EG, L 245 vom 26. August 1992, S. 53–55.



„Die Mitarbeiterbeteiligung gibt einem irgendwie Sicherheit, weil man ja am Konzern beteiligt ist. Die ist schon einzigartig, ich glaube nicht, dass es das anderswo gibt.“

Rene Tautschmann, 25, hat 2005 in der Verkehrsabteilung der voestalpine Bahnsysteme GmbH & Co KG begonnen. Heute ist er Verschieber und Lokführer in Donawitz. Der gelernte Automechaniker ist stolzer Besitzer eines VW und eines Rottweilers mit Namen Fly. Und er ist Miteigentümer des voestalpine-Konzerns.

Wir danken allen Beteiligten.

Die voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung ist eine Erfolgsgeschichte. Der Erfolg kommt nicht von ungefähr, dessen sind wir uns in der voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung bewusst.

Wir bedanken uns jetzt und hier bei allen Beteiligten, die damals und heute das ihre zum Gelingen der voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung beigetragen haben und beitragen: beim Konzernvorstand und Konzernbetriebsrat, bei den GeschäftsführerInnen, PersonalistInnen, PersonaladministratorInnen und PersonalverrechnerInnen sowie bei den BetriebsrätInnen vor Ort. Bei allen KollegInnen in den Fachabteilungen der voestalpine, die uns in der Stiftung nach Kräften unterstützen. Insbesondere bei jenen, die wir in dieser Publikation nicht namentlich erwähnt haben.

Ganz besonders jedoch bedanken wir uns bei denjenigen, die die voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung in ihrer heutigen Dimension erst möglich machen: bei den beteiligten MitarbeiterInnen der voestalpine. Sie investieren nicht nur Kapital in die Mitarbeiterbeteiligung, sie investieren etwas, das noch wertvoller ist: Vertrauen.

Die voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung

Impressum

Herausgeber

voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung
Stahlstraße 2-4
4020 Linz

Konzept und Koordination

Max Stelzer, Michael Leithinger, Klaus Achleitner

Texterstellung, Interviews und Bildredaktion

Max Stelzer, Michael Leithinger

Layout, Satz und Illustration

Johanna Roither

Korrektorat

Johann Schnellinger

Druck

Kontext Druckerei GmbH

Fotos

Martin Eder und Julia Sternitzky (Fotostudio Eder),
Petra Balzer (Foto Schweizer), Andreas Hofer,
Erich Müllegger, voestalpine AG sowie privat

