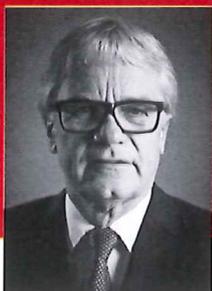


MEINUNG

WAS SAGT DER CHEF?

DAS ERFOLGSREZEPT MITARBEITERBETEILIGUNG



Die österreichweit einzigartige Mitarbeiterbeteiligung der voestalpine stabilisiert die Aktionärsstruktur, fördert die Identifikation mit dem Unternehmen und bietet den Beschäftigten gleichzeitig finanzielle Anreize. Ein Modell, das in der heimischen Wirtschaft Schule machen sollte. *Von Wolfgang Eder*

Wirtschaftlicher Erfolg ist keine Selbstverständlichkeit. Voraussetzung dafür ist die permanente Bereitschaft zur Veränderung. Es hat vieler Veränderungen bedurft, um aus dem am wirtschaftlichen Abgrund stehenden staatlichen Mischkonzern der 80er-Jahre die heutige voestalpine zu machen. Zentralen Anteil an diesem Erfolg haben die Mitarbeiter, und zwar nicht nur aufgrund ihrer Kompetenz und Einsatzbereitschaft, sondern auch als überzeugte Aktionäre im Rahmen des Mitarbeiterbeteiligungsprogrammes, das im Unternehmen vor 15 Jahren in enger Abstimmung mit dem Konzernbetriebsrat entwickelt wurde.

Stahlkrise und Befreiungsschlag aus Staatsbesitz

Der wirtschaftliche Tiefpunkt in der bald achtzigjährigen Geschichte des voestalpine-Konzerns fiel zusammen mit der ersten großen Stahlkrise Mitte der 1980er-Jahre. Massive Überkapazitäten in einem von Staatssubventionen und politischen Eingriffen geprägten europäischen Branchenumfeld führten zu einem rapiden Verfall der Stahlpreise und brachten viele Unternehmen in existenzielle Probleme, so auch die damalige Voest-Alpine AG. Ende 1985 stand das Unternehmen vor dem Bankrott, wobei die Stahlkrise nur eine von vielen Ursachen war. Nach massiven Umstrukturierungen in den Folgejahren wurde

WOLFGANG EDER, 63, ist seit 2004 Vorstandsvorsitzender der voestalpine. Der studierte Jurist fungiert seit Ende vergangenen Jahres auch als Präsident des Weltstahlverbands. Zugleich ist der Oberösterreicher ein streitbarer Kritiker des Wirtschaftsstandortes Österreich.

1993 die schrittweise Privatisierung der Nachfolgeunternehmen des ehemaligen Staatskonzerns beschlossen. Damit begann der wirtschaftliche Befreiungsschlag der heutigen voestalpine AG, und mit dem Börsengang 1995 wurde auch der Grundstein für die Erfolgsgeschichte der Mitarbeiterbeteiligung gelegt.

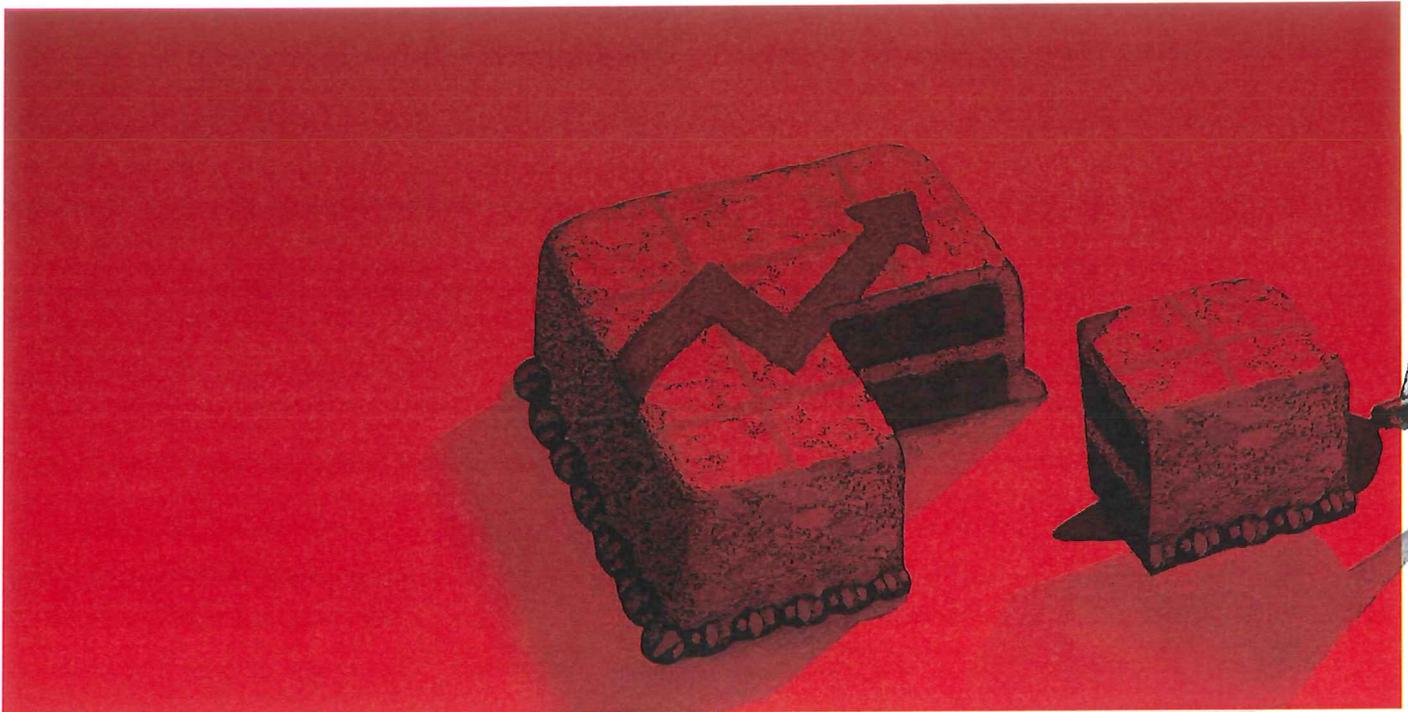
Die strategische Mitarbeiterbeteiligung der voestalpine AG nahm ihren

Ausgang von einer zentralen Fragestellung: Wie können wir als Ausgleich zum Rückzug des Staates auch weiterhin eine im Kern stabile Eigentümerstruktur gewährleisten und gleichzeitig zusätzliches unternehmerisches Potenzial heben?

Die Antwort darauf ergab sich nach gleichermaßen intensiven wie konstruktiven Gesprächen zwischen Management und Betriebsrat in der Form, dass die Mitarbeiter als Aktionäre die Unabhängigkeit des Unternehmens bei gleichzeitig offensiver Entwicklung des Konzerns langfristig absichern helfen sollten. Am Ende der Diskussionen war ein Modell entstanden, das bis heute in Österreich – und auch weit darüber hinaus – einmalig ist: eine signifikante und damit strategische Beteiligung der Mitarbeiter, die über eine Privatstiftung gehalten wird und in der die Aktionärsstimmrechte von aktuell rund 24.200 Beschäftigten gebündelt sind. Nach der jüngsten Kapitalerhöhung im April dieses Jahres hält die Mitarbeiterstiftung eine Beteiligung von 14,8 Prozent am Unternehmen, das entspricht derzeit einem Gegenwert von annähernd einer Milliarde Euro. Damit sind die Mitarbeiter der voestalpine zweitgrößter Shareholder des Konzerns. Das bringt Stabilität und Ruhe in die Gruppe. Sollten ein anderes Unternehmen oder einen Finanzinvestor Übernahmeambitionen erfassen, käme er an dem mächtigen Minderheitsaktionär, der Mitarbeiter-Privatstiftung, nicht vorbei, die in einer solchen Situation wahrscheinlich auch mit zusätzlicher Unterstützung durch andere Aktionäre rechnen dürfte.

Verstärkte Einbindung in die Entscheidungsprozesse und finanzielle Anreize überzeugen Betriebsrat und Mitarbeiter

Eine zentrale Rolle bei der Umsetzung des Modells kommt dem österreichischen Kollektivvertragssystem zu. Dies insofern als allen inländischen Mitarbeitern im Schnitt bei etwa jeder zweiten kollektivvertraglichen Bezugserhöhung ein (überschaubarer) Teil ihrer jeweiligen Entgelterhöhung in Aktien des Unternehmens ausbezahlt wird. Die Stimmrechte dafür übertragen sie während der Beschäftigungsdauer per Treuhandvertrag an die Stiftung, die



kollektiv für alle Beschäftigten das Stimmrecht ausübt. Wie auf der Hauptversammlung abgestimmt wird, verabredet der Betriebsrat auf europäischer Ebene und koordiniert sich dann mit den Managementvertretern in der Stiftung. Darüber hinaus entsendet die Stiftung auch einen Vertreter in den Aufsichtsrat und ist so frühzeitig in die wesentlichen Konzernentscheidungen eingebunden. Das Unternehmen unterstützt das Eigeninvestment der Mitarbeiter im Übrigen auch über Bonusaktien, deren Umfang anlässlich der jährlichen Prämienverhandlungen festgelegt wird.

Zusätzliche Attraktivität erhält dieses System auch durch steuerliche Anreize. Aktuell fördert Österreich die Mitarbeiterbeteiligung mit einem jährlichen Steuerfreibetrag von 1460 Euro. Durch die jüngst beschlossene Steuerreform wird sich der Betrag künftig auf 3000 Euro verdoppeln, zweifellos ein gutes, weil auch strategisch richtiges Signal an Unternehmen und Mitarbeiter. Dies nicht zuletzt auch im Hinblick darauf, dass die Aktionärskultur in Österreich ohnehin immer noch auffallend unterdurchschnittlich ausgeprägt ist. Nur ein im internationalen Vergleich sehr kleiner Teil der Bevölkerung hält Aktien, obwohl in einer langfristigen Betrachtung die Aktie als Anlageinstrument deutlich mehr Rendite abwirft als jede andere allgemein zugängliche Anlageform.

Unternehmerisches Denken gefördert

Durch die Einführung des Modells hat sich aber nicht nur der Umgang mit den Themen Aktien und Kapitalmarkt verändert. Vielmehr ist das Bewusstsein, nach welchen Kriterien ein Unternehmen funktioniert, bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern heute ungleich ausgeprägter als vor 15 Jahren. Selbst in Betriebsversammlungen wird heute deutlich, dass ein viel besseres Verständnis in Bezug auf die Zusammenhänge zwischen strategischen Entscheidungen, Unternehmenserfolg, Aktienkurs und ganz besonders aber auch attraktiven Arbeitsplätzen besteht. Erfolg, aber auch Misserfolg werden für die Mitarbeiter überdies auch direkt über ihr Depot spürbar. Natürlich hat uns zur nachhaltigen Akzeptanz des Modells geholfen, dass sich der Aktienkurs trotz

teilweise großer Schwankungen im Langfristrend deutlich nach oben entwickelt hat und die Mitarbeiter die Dividende trotz der für die Dauer ihrer Unternehmenszugehörigkeit geltenden Verfügungssperre über ihre Aktien stets direkt ausbezahlt erhalten. Dass sich die voestalpine selbst in Zeiten der Finanz- und Wirtschaftskrise eine Dividende leisten konnte, hat ihr Vertrauen in das Programm, vor allem aber auch in ihr Unternehmen weiter gestärkt, zumal dieses bereits seit dem Börsengang vor 20 Jahren zu den größten und renditestärksten Dividendenzahlern im ATX-Index gehört. Die voestalpine hat seit damals insgesamt 2,2 Milliarden Euro an Dividenden ausgeschüttet. Die durchschnittliche Dividendenrendite lag bei 3,8 Prozent.

Fazit: Win-win für Unternehmen und Belegschaft

Nach rund 15 Jahren Erfahrung mit dem Mitarbeiterbeteiligungsmodell sowohl in konjunkturell guten als auch sehr kritischen Jahren lässt sich zusammenfassend feststellen, dass Kapitalbeteiligungen die persönliche Motivation und die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen genauso wie ihr unternehmerisches Verständnis enorm stärken.

Nicht bloß mit Blick auf das eigene Unternehmen, sondern auch auf die gesellschaftliche Entwicklung und die zunehmend auseinanderklaffende Vermögensschere in vielen europäischen Ländern liegt sowohl der volkswirtschaftliche als auch der gesellschaftspolitische und soziale Nutzen einer derartigen „echten“ Mitarbeiterbeteiligung auf der Hand. Gerade in einem Niedrigzinsumfeld historischen Ausmaßes wäre es im Übrigen generell geboten, Vorbehalte gegen die Aktie als Anlageform nicht weiter zu kultivieren, sondern abzubauen. Wer sie als neoliberale, kapitalistische Erfindung abtut, der man am besten über regulatorische Exzesse sowie permanente Gebühren- und Abgabenerhöhungen den Garaus macht, verkennt völlig, dass er damit einem zentralen Element der österreichischen Wirtschaft, nämlich den börsennotierten Unternehmen, die Eigenmittelbasis raubt und auf diese Weise auch deren Zukunft infrage stellt. ●