

# REPORT

Mitbestimmungs-Report Nr. 38, 11.2017

## BELEGSCHAFTSAKTIONÄRE IN DEUTSCHEN GROSSUNTERNEHMEN

### Herausforderungen und Chancen für die Mitbestimmung

Thomas Steger, Rainer Sieg, Norbert Kluge

#### AUF EINEN BLICK

- Belegschaftsaktien haben in zahlreichen großen mitbestimmten Unternehmen in Deutschland Tradition
- Formen und Motive für die Ausgabe von Belegschaftsaktien sind vielfältig: Sie folgen keinem einheitlichen Muster und sind oft nur für Führungskräfte gedacht
- Nur in wenigen Fällen organisieren sich Belegschaftsaktionäre gezielt, z. B. in Form von Belegschaftsaktionärs-Vereinen, um Einfluss auf die Orientierung ihres Unternehmens zu nehmen
- Wenn Unternehmensleitungen über die Ausgabe bevorzugter Aktien an Belegschaftsangehörige sozialpartnerschaftliche Unternehmenskulturen fördern und den Unternehmenserfolg teilen wollen, findet das in aller Regel die Zustimmung der Mitbestimmungsseite
- Die Studienergebnisse leisten Input zur weiteren Diskussion über die Arbeit der Zukunft: Wie kann der Zugang zu den „Renditen des Fortschritts“ verbreitert werden?

## Einleitung

Mitbestimmung und Mitbesitz durch Belegschaftsaktien –  
Elemente guter Führung für das nachhaltige Unternehmen  
von *Norbert Kluge* – 2

## Grußwort

von *Birgit Steinborn* – 5

## 1. Belegschaftsaktien in Deutschland

von *Thomas Steger und Rainer Sieg* – 6

## 2. Stand der Forschung und Fragestellungen – 6

## 3. Methodisches Vorgehen – 7

## 4. Datenauswertung – 7

- 4.1 Belegschaftsaktien – 7
- 4.2 Jahr der Einführung – 7
- 4.3 Gründe für die Einführung – 8
- 4.4 Gründe gegen eine Einführung – 9
- 4.5 Formen und Modelle von Belegschaftsaktien – 9
- 4.6 Zielgruppen – 10

4.7 Haltefristen – 11

4.8 Beteiligungsquote I  
(Anteil der Mitarbeiter am Aktienkapital) – 11

4.9 Beteiligungsquote II  
(Anteil der Mitarbeiter mit Belegschaftsaktien) – 11

4.10 Belegschaftsaktionärs-Vereine – 11

4.11 Wünsche an die Politik – 12

## 5. Fallstudien – 12

5.1 Siemens – 12

5.2 Volkswagen – 14

5.3 Adidas – 16

5.4 Evonik – 16

5.5 Deutsche Telekom AG – 17

5.6 BASF SE – 19

## 6. Diskussion – 20

## Literatur – 22

## Autoren – 23

## Impressum – 23

## EINLEITUNG

### Mitbestimmung und Mitbesitz durch Belegschaftsaktien – Elemente guter Führung für das nachhaltige Unternehmen

von *Norbert Kluge*

Die Internationalisierung von Unternehmen, finanziert von anspruchsvollen privaten Geldgebern, sowie eine Digitalisierung der Arbeit stellen die heutigen Herausforderungen für Gesellschaft und Wirtschaft dar. Aus Arbeitnehmersicht lässt sich in dieser Situation die Messlatte klar beschreiben. Nachhaltige Unternehmen mit Perspektiven für Beschäftigung und Einkommen sind gefordert, dazu zukunftssichere Standorte im Einklang mit Umwelt und ökonomischem Erfolg.

Wo Unternehmen immer mehr zur Handelsware renditesuchender Anleger werden und Top-

Manager ihr Führungsverhalten – nicht zuletzt im eigenen Interesse an eigenen Spitzenvergütungen – deren Interessen unterordnen, da muss neu buchstabiert werden: Wer setzt gesellschaftliche Verantwortung in Unternehmen durch? Auf welche Weise passiert das? Gefragt ist ein neuer Wertekonsens über die Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft und dementsprechende Regeln für nachhaltige Unternehmensführung. Dazu gehört für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer elementar auch der Gedanke der mitbestimmten Unternehmensführung.

Mitbestimmung – das Prinzip demokratisch überwachter Unternehmensführung ist gut. Deutschland steht in Europa damit übrigens nicht allein da: In 18 von (noch) 28 Mitgliedsstaaten der Europäischen Union und in Norwegen gibt es gesetzlich verankerte Möglichkeiten für Arbeitnehmervertreter, an der Spitze des Unternehmens verantwortlich mitzuwirken. In Dänemark, Schweden, aber auch in Österreich, Tschechien und der Slowakei sind dafür die Schwellenwerte bedeutend niedriger als in Deutschland – angefangen

mit Schweden, wo es in Unternehmen mit mehr als 25 Beschäftigten gesetzlich möglich ist, Arbeitnehmervertreter in das Board of Directors zu entsenden. Das Prinzip Mitbestimmung ist außerdem auch im europäischen Gesellschaftsrecht verankert: Nach Gründung einer europäischen Aktiengesellschaft (SE=Societas Europea) muss auch über die Vertretung von Arbeitnehmern im Aufsichts- oder Verwaltungsrat verhandelt werden, wenn diese Vertretung bislang durch Arbeitnehmer in einem der beteiligten Länder ausgeübt wurde. Und schließlich beobachten wir, dass sich die Idee des verbindlichen sozialen Dialogs an der Unternehmensspitze mehr und mehr in international agierenden Unternehmen in Form von sogenannten International Framework Agreements (IFA) durchsetzt. Mangels internationalem Gesetzesrahmen erlangen solche Verträge ihre Bindekraft durch die Unterschrift von Top-Management und internationaler Gewerkschaftsorganisation.

Diese Entwicklung hin zu vertraglich konstituiertem sozialem Dialog auf grenzüberschreitender Unternehmensebene verweist auf das Dilemma, in das grundsätzlich national verfasste Mitbestimmungsrechte für Arbeitnehmer geraten sind. Nicht zuletzt die Möglichkeiten des Internets haben grenzüberschreitende Wertschöpfungsketten und das Offshoring industrieller Produktion sowie von Dienstleistungen vervielfacht. Mitbestimmungsrechte enden allerdings an den nationalen Grenzen.

Noch mehr haben Finanzmärkte von den neuen Möglichkeiten profitiert. In Bruchteilen von Sekunden lassen sich Investitionsentscheidungen von irgendeinem – aus Investorensicht idealerweise möglichst steuerfreien – Platz der Welt aus weltweit umsetzen. Damit hat der Wettlauf um das Sagen in und über Unternehmen eine neue Dimension bekommen. Anspruchsvolle Renditeziele besonders von weltweit operierenden institutionellen Anlagegesellschaften üben massiven Druck auf Unternehmensleitungen aus, die sich für riskanter werdende Expansionsentscheidungen mit enormem Geldvolumen um Finanzierung kümmern müssen. Unter der Hand wird das angelsächsische Corporate-Governance-Verständnis in der deutschen Unternehmens-Landschaft immer weiter durchgesetzt. Nachhaltige Unternehmensführung, die auf Zukunftssicherung des Unternehmens, seiner Standorte und Arbeitsplätze abzielt, wird dabei zur nachgeordneten Größe.

Die Art und Weise der Finanzierung macht Unternehmen und ihre Arbeitsplätze zum Spielball der Kapitalmärkte. Sie werden zur Handelsware degradiert. Anders als der Obst- und Gemüsemarkt am Wochenende fördert der Kauf aber nicht die gesunde Ernährung von Konsumenten, sondern führt zu Aushungerung und Krankheit der Betroffenen: Unternehmen billig einkaufen und in Einzelteilen teuer weiterverkaufen.

Wir nennen das eine neue Form von „Company Engineering“: Optimierung von Aktivitäten sowie Kosten zugunsten von Kapitalbesitzern, Steuern und Abgaben durch die Wahl des Registersitzes des Unternehmens und zulasten der Allgemeinheit. Organisatorisch hat diese Art des Wirtschaftens und der Unternehmensführung in Form von realwirtschaftlich abgekoppelten internationalen Finanz-Holdings an der Spitze selbst altehrwürdiger und bisher erfolgreicher Traditionsunternehmen seinen Ausdruck gefunden.

Diese Form internationaler Unternehmens- und Führungsorganisation hat umgekehrt dazu beigetragen, dass sich Finanzmärkte von der Realwirtschaft vollkommen abgekoppelt haben. Den Geldwerten stehen keine entsprechenden Realwerte mehr gegenüber. Obwohl bereits um die Jahrtausendwende dieses System bekanntlich implodierte, hat es daraus bis heute keine wirksamen politischen Grenzziehungen gegeben. Im Gegenteil: Je weiter die Finanzkrise zur bloßen Erinnerung wird, desto größer wird offenbar die Selbstvergessenheit. Das Kasino hat die Tore anscheinend weiter geöffnet als je zuvor.

Was kann und muss getan werden, damit Demokratie, Realwirtschaft und Zukunftsperspektiven für Arbeitsplätze und Standorte in dieser Kapitalmarktdynamik nicht vollends unter die Räder geraten? Welche Rolle kann und muss die Mitbestimmung in der Neubestimmung von Handlungsmöglichkeiten spielen? Inwieweit können Beteiligungsmöglichkeiten auf der Kapitalmarktstrecke die Wirkungsmacht von Mitbestimmung bei wirtschaftlichen Entscheidungen auch über die nationalen Grenzen hinweg ergänzen und bestenfalls verstärken? Inwieweit können Vereine der Arbeitnehmeraktionäre großer deutscher Unternehmen dabei eine Rolle spielen?

Diese Fragen haben die Studie von Thomas Steger und Rainer Sieg animiert. Auslöser für ihre erneute Befassung waren der Vorstoß des Vorstandsvorsitzenden der Siemens AG, Joe Kaeser, und des Deutschen Aktieninstituts mit ihrem „Teilhabe Kongress“ im November 2015. Vordergründig ging es darum, den gesetzlichen Förderrahmen für Mitarbeiterkapitalbeteiligung in Deutschland zu verbessern. Zuvor hatte die Arbeitnehmervertretung bei Siemens bereits den Ball ihres Vorstandsvorsitzenden aufgegriffen und einen – neuen – Mitarbeiteraktionärsverein „Wir für Siemens“ initiiert. Der Anker im Logo des Vereins symbolisiert das selbstgesteckte Ziel, die unternehmenspolitische Stabilisierung des Unternehmens zu unterstützen. Mit einem nennenswerten Anteil an Aktien der Siemens AG verstehe man sich als einer der „Ankeraktionäre“, der über die Eignerseite Unternehmensentscheidungen für langfristige industriell-innovative Wertschöpfung in Deutschland und in Europa und gegen finanzmarktgetriebenes Kurzfristdenken mitgestalten könne – und so auch eine

Unterstützung der Arbeitnehmerbank im mitbestimmten Aufsichtsrat darstellen werde.

Die Studie hat diese Frage des Wirkungszusammenhangs nicht analysiert. Ihre Aufgabe war es, zunächst informative Grundlagen zu schaffen über Existenz und Wirken von Arbeitnehmeraktionsvereinen in Deutschland. Die Ergebnisse sind zwiespältig und uneinheitlich ausgefallen: Obwohl die Art und Weise Belegschaftsaktionäre auf diese zu organisieren, in einigen deutschen Großunternehmen einen lange Tradition hat, sind sie bis heute doch eher die Ausnahme geblieben. Gleichwohl belegt die Studie in 70 Prozent der untersuchten 160 Großunternehmen „irgendeine Form von Belegschaftsaktien“ Die Ursache dürfte die Verschiedenartigkeit der Formen und Programme für Belegschaftsaktien sein. Denn für Belegschaftsaktien wird ein ganzes Bündel vieler teils widersprüchlicher Ziele verbunden. Stärkere Identifikation und Bindung ans Unternehmen, praktisch gelebte Sozialpartnerschaft im Unternehmen, sowie bessere zusätzliche Altersversorgung oder höhere Leistungsbereitschaft des Einzelnen.

Letztlich konnte die Studie in Deutschland mit den Belegschaftsaktionärsvereinen bei Volkswagen, Adidas und Evonik nur weitere drei Fälle neben Siemens genauer unter die Lupe nehmen. Da jedoch viele Arbeitnehmer in Deutschland Aktien an „ihrem“ mitbestimmten Unternehmen halten – und zwar weit über den Kreis von Führungskräften hinaus –, kann ein breites Interesse am Thema vorausgesetzt werden.

Deshalb möchte die Hans-Böckler-Stiftung diesen Strang der materiellen Beteiligung über Belegschaftsaktien in mitbestimmten Unternehmen – gerade unter dem Primat von Internationalisierung der Unternehmen und Geldgeber – weiterverfolgen: Wie kann aus Mitbesitz im Zusammenwirken mit Mitbestimmung und gewerkschaftlicher Interessenvertretung stärkere strategische Macht zur Mitgestaltung von Unternehmen werden? Wir sind uns dabei darüber im Klaren, dass Belegschaftsaktien lediglich für einen begrenzten Teil der Arbeitnehmer von praktischer Bedeutung sind. Gerade aber in Zeiten des industriellen Umbruchs könnte das Instrument Mitarbeiterkapitalbeteiligung dazu geeignet sein, einer Entscheidung über die Nachfolge von Inhabern in kleineren Privatunternehmen eine positive Richtung zu geben: im Interesse nachhaltiger Unternehmensperspektiven auch für Standorte und Arbeitsplätze.

Die Hans-Böckler-Stiftung nimmt hier auch eine Debatte auf, die in der Böckler-Kommission „Arbeit der Zukunft“ unter der Überschrift „Arbeit aufwerten, Auskommen garantieren, Leistung honorieren“ kritisch und unter Abwägung der Pro's und Con's zur Frage geführt wurde: Stellt die Kapitalbeteiligung ein gutes Instrumentarium dar, um Arbeitnehmern auf diese Weise einen breiten Zugang zu den „Renditen des Fortschritts“ zu eröffnen.

(Kerstin Jürgens, Reiner Hoffmann und Christina Schildmann (2017): Arbeit transformieren! Denkanstöße der Kommission „Arbeit der Zukunft“, Bielefeld, transcript Verlag, Reihe „Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung Bd. 189, S. 74f)

Für den weiteren Dialog über das Thema möchten wir aus den Ergebnissen der Studie von Thomas Steger und Rainer Siegfesthalten:

- Belegschaftsaktien sind zwar in großen Unternehmen Deutschlands verbreitet, haben jedoch nur in wenigen Fällen eine Organisationsform – wie die des Belegschaftsaktionärsvereins – gefunden.
- Belegschaftsaktien werden nicht nach einem Standardmodell praktiziert, sondern existieren in vielen unterschiedlichen Formen. Belegschaftsaktien sind zudem häufig nur für Führungskräfte gedacht.
- Wenn Belegschaftsaktien vom Unternehmen für alle Arbeitnehmer ausgegeben werden, wird dies in der Regel von der Mitbestimmungsseite bzw. dem Betriebsrat unterstützt. Es findet Anklang, dass auf diese Weise der Unternehmenserfolg mit den Aktionären ansatzweise geteilt wird.
- Gewerkschaften stellen sich diesem Gedanken nicht in den Weg, soweit nicht tarifvertragliche Gehaltsbestandteile durch materielle Beteiligung kompensiert werden sollen. Es bleibt aber das „doppelte Risiko“, dass Arbeitnehmer zu tragen haben, wenn das Unternehmen in eine existenzielle Krise gerät Verlust des Arbeitsplatzes und zugleich Werteverlust der Aktien. Einer Ausweitung des steuerlichen Förderrahmens für Belegschaftsaktien stehen Gewerkschaften vergleichsweise skeptisch gegenüber.
- Es ist bisher nicht zu erkennen, dass Mitbestimmungsakteure den strategischen Wirkungszusammenhang zwischen Stärkung der Mitbestimmung durch Mitbesitz der Arbeitnehmer am eigenen Unternehmen thematisieren. Aktien am eigenen Unternehmen zu haben, gehört in mitbestimmten Unternehmen mit Belegschaftsaktien eher zum Erleben alltäglicher und geübter beteiligungsorientierter Unternehmenskultur.

Die Hans-Böckler-Stiftung sieht sich der Zukunftssicherung und erfolgreichen Weiterentwicklung der Mitbestimmung verpflichtet. Deutschland besitzt mit der gesetzlichen Mitbestimmung auch in den Aufsichtsräten großer Unternehmen einen breit anerkannten Vorteil. Mitbestimmung ist das bewährte demokratische Prinzip der sozialen Marktwirtschaft. In heutigen Zeiten wirkt sie wie eine der letzten Hürden gegen den Durchmarsch eines Shareholder-Kapitalismus angelsächsischer Prägung in Unternehmensentscheidungen. Deshalb lädt die Hans-Böckler-Stiftung zur Diskussion ein: Inwieweit können die beiden traditionell eher

kontaktarmen Stiefschwestern Mitarbeiterkapitalbeteiligung und Mitbestimmung besser zusammenwirken? Was könnten sie in Zeiten globaler Unternehmensfinanzierung dazu beitragen, Unternehmen eine nachhaltige Perspektive für heimische Arbeitsplätze und Standorte zu geben?

Den Initiatoren der Studie aus dem Gesamtbetriebsrat der Siemens AG und den beiden Autoren sei dafür gedankt, dass sie hierfür erneut Anstoß wie Input gegeben haben.

Dr. Norbert Kluge  
Abteilung Mitbestimmungsförderung  
für das nachhaltige Unternehmen

## GRUSSWORT

von Birgit Steinborn

Liebe Leserinnen und Leser,

ich möchte mich herzlich bei allen bedanken, die mitgeholfen haben, dass diese Studie jetzt so vorliegt. Im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung wurde das Thema „Herausforderungen und Chancen von Belegschaftsaktien für die betriebliche Mitbestimmung“ untersucht. Im Fokus der Untersuchung standen deutsche börsennotierte Großunternehmen.

Es gibt gute Gründe für den Ausbau von Aktienprogrammen für Mitarbeiter. Dies betrifft zum einen die stärkere Teilhabe an Unternehmenserfolgen durch Wertschöpfungsbeteiligung der Beschäftigten. Daneben sind Mitarbeiteraktien als Anreiz für zusätzliche Vermögensbildung zu sehen. Sie können zwar eine durch die Sozialpartner verhandelte Lohnentwicklung nicht ersetzen, aber darüber hinaus ergänzen. Bei genügender Anzahl von Mitarbeiteraktien kann mittels Bündelung von Stimmrechten der Einfluss der Belegschaft vergrößert werden, um dem Druck des Kapitalmarktes nach kurzfristigen Gewinnen etwas entgegenzusetzen. So gibt es auch einige Neugründungen von Vereinen durch Belegschaftsmitglieder, unter anderem den Verein „WIR für SIEMENS e.V.“ bei Siemens.

Wenn man also Mitarbeiter-Aktienprogramme ausbauen will, ist die Politik gut beraten, dies auch steuer- und sozialabgaberechtlich zu fördern. So können Attraktivität von Belegschaftsaktien und Beteiligung von Mitarbeitern an „ihrem“ Unternehmen erhöht und die damit verbundenen Chancen genutzt werden.

Eine interessante Lektüre wünscht

Birgit Steinborn  
Vorsitzende des Gesamtbetriebsrates und  
stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende  
Siemens AG

# 1. BELEGSCHAFTSAKTIE IN DEUTSCHLAND

von Thomas Steger und Rainer Sieg

Belegschaftsaktien sind in Deutschland nach wie vor die am stärksten verbreitete Form der Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Dazu tragen insbesondere die börsennotierten Großunternehmen wesentlich bei. Im Zentrum der Betrachtung stehen vor allem drei Ziele bzw. Motive – die Einkommens- und Vermögenssteigerung, die Stärkung der Mitbestimmung und die Entwicklung eines Ankeraktionärs. Vor dem Hintergrund einer nach wie vor ungenügenden Datenlage zu diesem Thema möchte die vorliegende Studie *die aktuelle Situation der Belegschaftsaktien und Belegschaftsaktionäre in deutschen Großunternehmen darlegen und beschreiben*. Dabei sollen verschiedene Formen und Modelle, aber auch damit verbundene Dilemmata und Konflikte breiten Raum erhalten. Darüber hinaus möchte die Studie Optionen und Chancen von Belegschaftsaktien, insbesondere für die betriebliche Mitbestimmung, aufzeigen.

## 2. STAND DER FORSCHUNG UND FRAGESTELLUNGEN

Die Idee der Mitarbeiterkapitalbeteiligung (MKB) hat in den vergangenen Jahren hierzulande nur geringe Aufmerksamkeit im öffentlichen Diskurs gefunden. Sowohl die großen Parteien (für einen Überblick vgl. AGP 2013), die arbeitgebernahen Verbände (z. B. DAI 2013, Bortenlänger 2015) als auch die Gewerkschaften (z. B. im Rahmen der Offensive Mitbestimmung) sind bemüht, unter Betonung der Vorteile der MKB für Unternehmen und Beschäftigte entsprechende Konzepte in die Diskussion einzubringen sowie die Idee der MKB wieder stärker zu popularisieren (z. B. im Rahmen des „Tages der Teilhabe“ im November 2015).

Die bei Weitem dominierende Form von MKB in Deutschland sind die Belegschaftsaktien. Rund 1,5 Mio. Mitarbeiter – zwei Drittel aller Beschäftigten mit einer Form von Beteiligung – nehmen diese Variante in Anspruch (AGP-GIZ 2009, Bellmann/Möller 2011, Möller 2013, Kuhn 2015). Eine Vorreiterrolle kommt dabei zweifellos den großen börsennotierten Unternehmen zu – was auch ein Blick auf internationale Statistiken deutlich macht (Anderson et al. 2015, Mathieu 2016).

Trotz einer Vielzahl von Studien zu MKB, die in den vergangenen Jahren auch in Deutschland entstanden sind (für einen Überblick Wolff/Zschoche 2015, Steger et al. 2014), ist das vorhandene Wissen über die konkrete Situation und die Ausprä-

gungen von Belegschaftsaktien in börsennotierten Großunternehmen relativ *begrenzt*. Dies zeigen auch in sporadischen Abständen auftauchende Berichte in der Tagespresse (z. B. Die Welt 2015, Wirtschaftswoche 2014).

*Ziele und Motive* von Belegschaftsaktien aus Sicht der Mitarbeiter können grob in drei Stoßrichtungen gefasst werden: die Einkommens- und Vermögenssteigerung, die Stärkung der Mitbestimmung sowie die Entwicklung eines Ankeraktionärs (z. B. Grube/Niemann 2015). Hartz et al. (2009a, 2009b) identifizierten in ihrer Literatur-Analyse insgesamt sechs Stränge, die mit Belegschaftsaktien (und allgemeiner mit MKB) verfolgt werden: Versöhnung von Kapital und Arbeit, Entwicklung der Mitarbeiter zum (Mit-) Unternehmer und (Mit-)Eigentümer, Stärkung der Betriebsgemeinschaft, Entwicklung einer Gegenmacht der Belegschaft, MKB als Privatisierungs- und Transformationsvehikel sowie als rationales Investment. Auch die Berücksichtigung der Ziele unterschiedlicher Interessengruppen spannt ein breites Feld auf (z. B. Beyer 2015). Hier wird deutlich, dass bei diesem Thema unbedingt zu differenzieren ist.

Auch ein Blick auf die konkreten *Ausprägungsformen* von Belegschaftsaktien offenbart eine breite Vielfalt. So lassen sich Belegschaftsaktionäre in der Rolle als „stille Beteiligte“ (z. B. in den meisten Großunternehmen) finden, als Fundamental-Opposition oder Gegenmacht zur Unternehmensführung (z. B. der Verein von Belegschaftsaktionären in der Siemens AG e.V. – vgl. Grube/Niemann 2015), als „Steuerungsmasse“ des Managements (z. B. Bilfinger Mitarbeiteraktien-Programm – vgl. Timmer 2015), als elitärer Zirkel (z. B. Aktienprogramm für Führungskräfte und AT-Mitarbeiter der Lufthansa Group – vgl. Ott 2015) oder als „poison pill“ gegen mögliche unfreundliche Übernahmeveruche (Muntermann 2015).

Auch ein *Vergleich mit dem Ausland* ist durchaus aufschlussreich, sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht. Zum einen wird sichtbar, dass Deutschland beim Thema Belegschaftsaktien noch unterhalb des europäischen Durchschnitts, sozusagen im hinteren Mittelfeld, liegt (Mathieu 2016). Zum anderen sind jenseits der Grenze verschiedene interessante Projekte zu beobachten, die deutlich machen, welche Optionen dem Thema Belegschaftsaktien offenstehen (z. B. die Belegschaftsaktionäre als Kernaktionäre – vgl. Stelzer 2015).

Das Thema Belegschaftsaktionäre offenbart auch verschiedene (*potenzielle*) *Konflikte*: So besteht etwa noch wenig Klarheit, was unter einem „Ankeraktionär“ (vgl. Die Welt 2015) konkret zu verstehen ist, ob und auf welche Weise Belegschaftsaktionäre die traditionelle Mitbestimmung der Arbeitnehmer stärken oder auch behindern können (vgl. HBS/DGB 2006), welche Zielstellungen und Visionen von verschiedenen Akteuren dabei verfolgt werden (z. B. Abwehr von Übernahme-

versuchen, Aufsichtsratssitz auf der Anteilseignerseite, vgl. Stelzer 2015), inwieweit und durch wen die Vielfalt der Belegschaftsaktionäre in (Groß-) Unternehmen gesteuert werden kann (vgl. Kauls/Steger 2008, Steger/Hartz 2008) oder auch welchen Anlagehorizont bzw. welche Anlagestrategie die Arbeitnehmer selbst verfolgen (vgl. Steger et al. 2014). Darüber hinaus birgt auch die rechtliche und steuerliche Ausgestaltung von Belegschaftsaktien in Deutschland erhebliches Konfliktpotential (etwa Fördersätze, Haltefristen), sowohl auf Unternehmens- als auch auf gesellschaftspolitischer Ebene (vgl. Klebe 2015, Sieg 2009a, 2009b, 2012, 2015).

Vor diesem Hintergrund soll die vorliegende Studie die folgende *Fragestellungen* beantworten:

- Wie sehen Verbreitung und Organisationsgrad von Belegschaftsaktien in börsennotierten deutschen Großunternehmen aus?
- Welche Modelle für Belegschaftsaktien (z. B. bezüglich Haltefristen oder Zuschüssen) gibt es und wie stark sind diese verbreitet?
- Welche Ziele werden von Belegschaftsaktionären, aber auch von weiteren Akteuren im Umfeld (z. B. Unternehmen, Sozialpartner, Gesetzgeber), mit Belegschaftsaktien verfolgt?
- Welche Probleme und Konflikte entstehen im Zusammenhang mit Belegschaftsaktien und wie versucht man, diese zu lösen?
- Welche Optionen und Strategien ergeben sich aus Belegschaftsaktien? Wie und inwieweit können Belegschaftsaktien die Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf Betriebs- und Unternehmensebene stärken?

### 3. METHODISCHES VORGEHEN

Die vorliegende Studie soll sich in zweifacher Hinsicht fokussieren: Einerseits auf die besondere Form der *Belegschaftsaktien* (anstatt MKB generell zu untersuchen), andererseits auf *deutsche börsennotierte Großunternehmen* (anstatt alle Unternehmensarten in den Blick zu nehmen). Dabei ist es vorerst gleichgültig, ob die entsprechenden Unternehmen Belegschaftsaktien aktuell praktizieren, in der Vergangenheit angewandt haben oder für die Zukunft planen. Auch eine spezifische Ausgestaltung von Belegschaftsaktien soll kein einschränkendes Kriterium darstellen.

In diesem Kontext berücksichtigt die Studie ebenfalls eine breite *Vielfalt* von *Akteuren* und *Akteursgruppen*, insbesondere unterschiedliche Arbeitnehmer-Gruppen (z. B. tariflich bzw. außertariflich bezahlte), leitende Angestellte, Vorstände, Aufsichtsräte, Eigentümer (vor allem Großaktionäre), Betriebsräte, Sprecherausschüsse, Belegschaftsaktionärs-Vereine, Führungskräfteverbände, Gewerk-

schaften, Arbeitgeberverbände, Parteien, Gesetzgeber und die Wissenschaft. Dies soll dazu beitragen, die vorhandene Vielfalt von Formen, Konstellationen und Phänomenen rund um Belegschaftsaktien zu untersuchen.

Die Studie stützte sich hauptsächlich auf *zwei Instrumente*: Zum einen wurde eine breit angelegte Literatur- und Dokumenten-Analyse durchgeführt. Dabei wurden in der Literatur, aber auch über Unternehmens-Homepages Daten zu Belegschaftsaktien in den Unternehmen der vier großen deutschen Börsenindizes (Dax, MDax, TecDax, SDax) erhoben, systematisiert und analysiert. Zum anderen wurden in ausgewählten Unternehmen des Samples Fallstudien (mittels Firmenbesuchen, Interviews und Gruppengesprächen) durchgeführt. Der Fokus lag vor allem auf einer Erörterung vorhandener Modelle von Belegschaftsaktien, ihrer Ausprägung, ihrer Zielstellungen und Entwicklungen.

## 4. DATENAUSWERTUNG

### 4.1 Belegschaftsaktien

Von den 160 untersuchten Großunternehmen praktizieren 112 (= 70%) irgendeine Form von Belegschaftsaktien. Ein Blick auf die vier Indizes offenbart, etwas überraschend, eine weitgehende Gleichverteilung (Dax 73%/MDax 66%/TecDax 77%/SDax 68%).

Zu den 112 kommen noch 11 Unternehmen (6%) hinzu, die in der Vergangenheit über Belegschaftsaktien-Programme verfügten, aktuell aber nicht mehr (Dax sechs Unternehmen/MDax drei/TecDax ein/SDax ein Unternehmen). Drei Unternehmen (2% – 2/1/0/0) praktizieren zwar im Moment noch kein Belegschaftsaktien-Programm, haben es aber für die Zukunft fest eingeplant (zwei davon hatten schon in der Vergangenheit entsprechende Programme). Bei den verbleibenden 36 Unternehmen (20% – 2/13/6/15) fanden sich keine Hinweise auf Belegschaftsaktien; es darf angenommen werden, dass dort entsprechende Programme fehlen.

### 4.2 Jahr der Einführung

Ein Blick auf den (frühesten) Zeitpunkt der Einführung von Belegschaftsaktien zeigt eine breite Vielfalt. Pioniere waren hier *Bayer* (1953) und *RWE* (1958). In den 1960er-Jahren folgten *VW*, *die Commerzbank*, *Siemens* und *Südzucker*.

In den 1970er- und 1980er-Jahren war die Dynamik mit fünf Unternehmen (4/0/0/1) bzw. zwei Unternehmen (1/1/0/0), die erstmals Belegschaftsaktien auflegten, eher gering. Dies änderte sich in den 1990er-Jahren mit 11 weiteren Unternehmen (7/0/4/0), vor allem aber nach der Jahrtausendwende mit 37 (9/7/5/16) bzw. seit 2010 mit bereits 34 Unternehmen (2/9/11/12), die ein entsprechendes Programm einführen.

Zu vermerken ist allerdings, dass die Datenlage zu dieser Frage etwas dürrig ist; bei immerhin 29 Unternehmen (24%), die aktuell oder in der Vergangenheit Belegschaftsaktien-Programme praktizierten, war keine Information zum Jahr der Einführung erhältlich.

### 4.3 Gründe für die Einführung

Eine breite Vielfalt an Gründen, welche die Einführung von Belegschaftsaktien motiviert haben, wird von den Unternehmen genannt – selbstredend gibt es hier auch Mehrfach-Nennungen (**Abb. 1**).

Am häufigsten genannt werden monetäre Gründe, konkret Belegschaftsaktien als Teil der (variablen) Vergütung (36 Mal – 2/9/13/12), oder Belegschaftsaktien als Instrument, die Mitarbeiter am

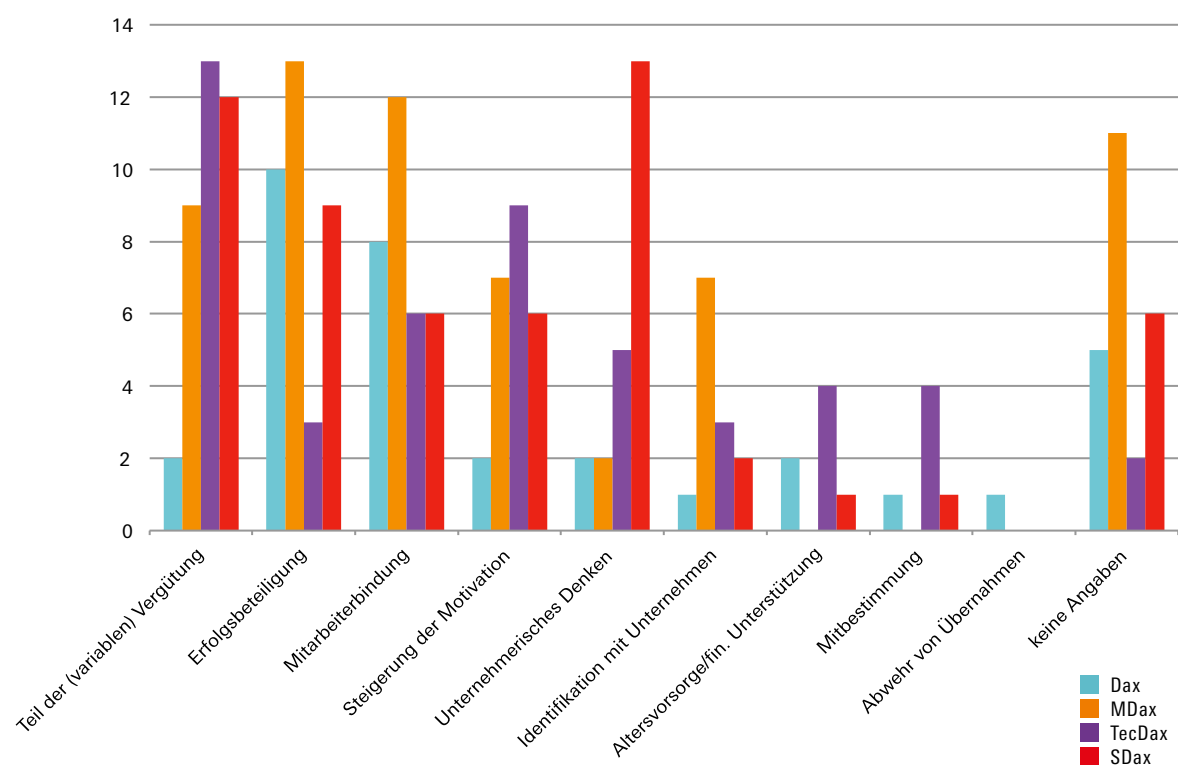
Erfolg des Unternehmens zu beteiligen (35 Mal – 10/13/3/9). Auffällig ist dabei, dass die erste Begründung bei Dax-Unternehmen relativ selten (zweimal) vorkommt, die zweite Begründung aber den häufigsten Grund darstellt – bei den TecDax-Unternehmen ist es hingegen genau umgekehrt. Dies könnte ein Hinweis darauf sein, dass Belegschaftsaktien bei Letzteren vor allem im Führungskräftebereich zur Anwendung kommen, während sie bei Dax-Unternehmen eher breitflächig eingesetzt werden.

Weiterhin häufig genannt werden eher „weiche“ Gründe für die Einführung von Belegschaftsaktien, nämlich die Erhöhung der Mitarbeiterbindung (32 Nennungen – 8/12/6/6), der Motivation (24 – 2/7/9/6), des unternehmerischen Denkens (22 – 2/2/5/13) und der Identifikation mit dem Unternehmen (13 – 1/7/3/2).

Etwas überraschend erweisen sich drei „klassische“ Motive für Belegschaftsaktien als von eher nachrangiger Bedeutung. So werden Altersvorsorge/finanzielle Unterstützung lediglich siebenmal genannt (2/0/4/1), die Stärkung der Mitbestimmung sechsmal (1/0/4/1) und die Abwehr von Übernahmen nur ein einziges Mal (1/0/0/0). Beachtlich ist leider auch hier die Zahl der Unternehmen, die zu ihren Beweggründen keine Angaben machen, nämlich 24 (5/11/2/6), d. h. 21 Prozent.

Abbildung 1

Gründe für die Einführung von Belegschaftsaktien



Quelle: Eigene Darstellung



#### 4.4 Gründe gegen eine Einführung

Von Interesse wären – gegenüber den Motiven für die Einführung von Belegschaftsaktien – mögliche Gründe, die für börsennotierte Großunternehmen gegen diesen Schritt sprechen. Leider waren dazu keine offiziellen Aussagen auf den Internetseiten oder in Unternehmensdokumenten zu finden. Dies zeigt deutlich, dass trotz der relativ hohen Verbreitung von Belegschaftsaktien das Thema noch lange keine Selbstverständlichkeit oder gar eine Antwort auf institutionelle Erwartungen darstellt, auf die das Unternehmen reagieren müsste.

#### 4.5 Formen und Modelle von Belegschaftsaktien

Im Rahmen der Untersuchung zeigte sich, dass Belegschaftsaktien keinesfalls ein standardisiertes Einheitsmodell darstellen, sondern in den börsennotierten deutschen Großunternehmen vielmehr in sehr unterschiedlichen Formen auftreten bzw. ausgestaltet werden. Diese alle einzeln darstellen zu wollen, würde den Rahmen dieser Studie sprengen

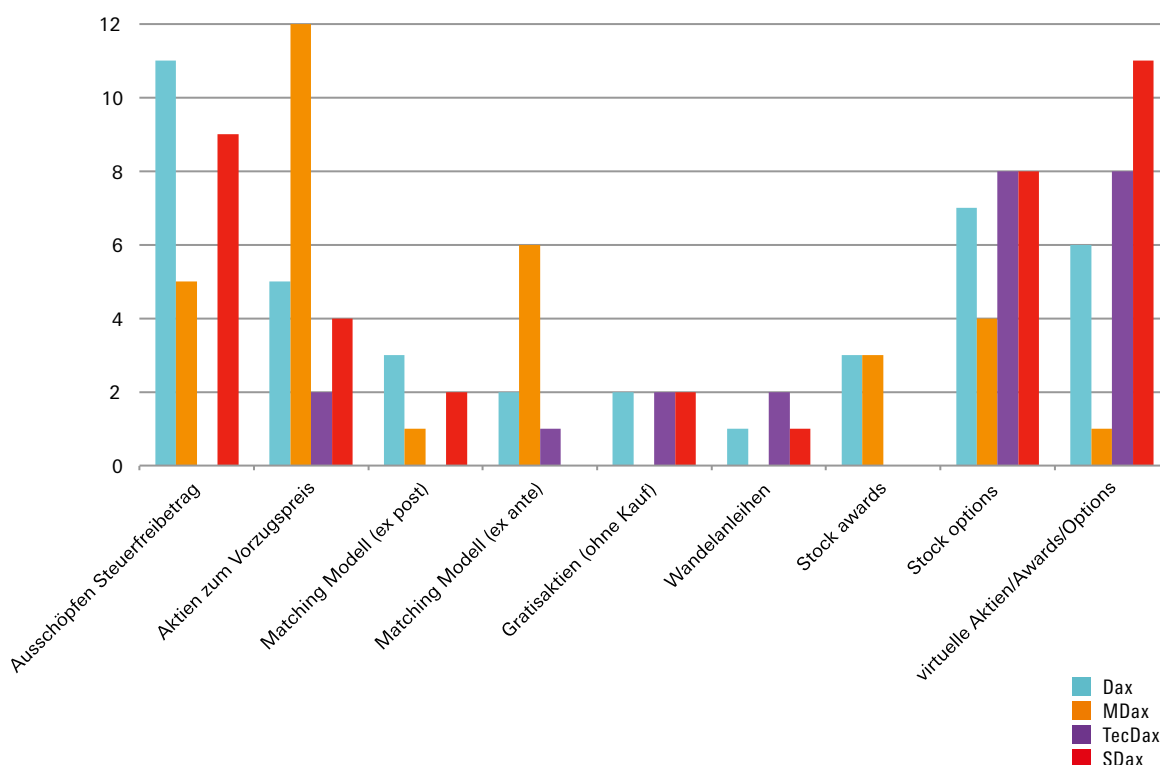
– **Abb. 2** stellt lediglich den Versuch einer groben Clusterung verschiedenener praktizierter Formen und Modelle dar. Auch hier sind natürlich Mehrfach-Nennungen mit enthalten.

Zahlreiche Unternehmen praktizieren Belegschaftsaktien auf relativ traditionelle Weise: 25 Unternehmen (11/5/0/9) beschränken ihr Belegschaftsaktien-Modell darauf, den angebotenen steuerlichen Freibetrag (von 360 Euro) auszuschöpfen. In diesen Fällen bestehen keine weitergehenden Angebote. 23 Unternehmen (5/12/2/4) bieten ihren Mitarbeitern Aktien des Unternehmens zum Vorzugspreis an. Etwas seltener werden Matching-Modelle genannt, nämlich sechsmal (3/1/0/2) sogenannte ex-post-Modelle (d. h. mit einer Belohnung in Form von zusätzlichen Aktien nach Ablauf einer Haltefrist) bzw. neunmal (2/6/1/0) sogenannte ex-ante-Modelle (d. h. mit einer Belohnung in Form von zusätzlichen Aktien direkt beim Kauf). Gratisaktien finden sich bei sechs Unternehmen (2/0/2/2), Wandelanleihen bei vier Unternehmen (1/0/2/1).

Auffällig ist, dass modernere Formen von Belegschaftsaktien mittlerweile relativ stark verbreitet sind. So geben 27 Unternehmen (7/4/8/8) an, Stock Options zu praktizieren, virtuelle Belegschaftsaktien gibt es bei 26 Unternehmen (6/1/8/11). Dazu kommen sechs Unternehmen

Abbildung 2

#### Praktizierte Modelle von Belegschaftsaktien



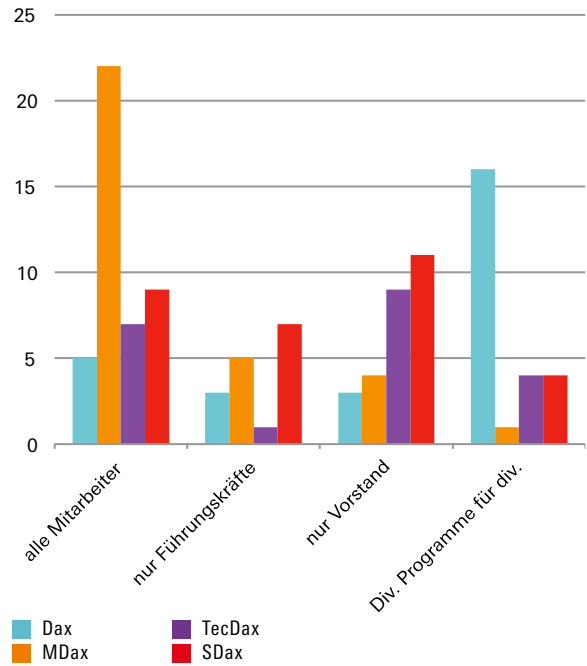
Quelle: Eigene Darstellung

(3/3/0/0), die Stock Awards praktizieren. Dieser Befund zeigt außerdem drei wichtige Phänomene: Erstens sind diese neueren Formen vor allem in TecDax und SDax (also den beiden Indizes mit kleineren Unternehmen) verbreitet. Zweitens existiert hier ein klarer Fokus auf Führungskräfte, die vor allem in den Genuss dieser Instrumente kommen. Drittens gibt es offenbar einen gewissen Hang zu Modellen, die einfach zu praktizieren sind (z.B. im Fall von virtuellen Aktien, die keine Kapitalerhöhung notwendig machen), allerdings auch keinen unmittelbaren Effekt auf die Kapitalbasis bzw. -struktur des Unternehmens haben.

vor allem Vertreter aus dem Dax, die verschiedene Programme für unterschiedliche Zielgruppen aufgelegt haben. (Insgesamt gibt es bei diesem Punkt einige Doppelnennungen und unklare Fälle).

Abbildung 3

**Zielgruppen für Belegschaftsaktien**



Quelle: Eigene Darstellung

Hans Böckler Stiftung

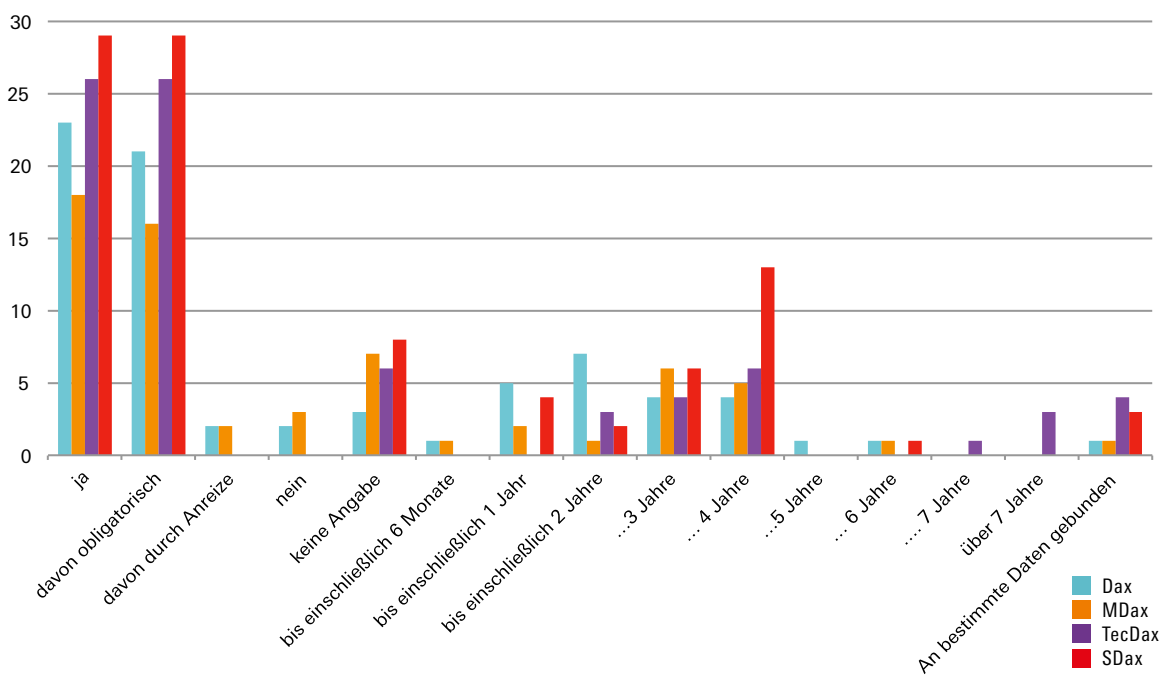
**4.6 Zielgruppen**

Auch ein Blick auf die Zielgruppen, an die sich einzelne Programme richten, unterstreicht die Vielfalt der Modelle (s. Abb. 3).

In 43 Unternehmen (5/22/7/9) werden die Belegschaftsaktien allen Mitarbeitern angeboten – man könnte hier von „demokratischen“ Modellen sprechen. Daneben gibt es allerdings auch eher „elitäre“ Programme – in 16 Unternehmen (3/5/1/7) werden Belegschaftsaktien exklusiv nur den Führungskräften angeboten, in 27 Unternehmen (3/4/9/11) sogar nur den Vorstandsmitgliedern. Zudem gibt es 25 Unternehmen (16/1/4/4),

Abbildung 4

**Export- und Importwerte der deutschen Chemie- und Pharmaindustrie (2015)**



Quelle: Eigene Darstellung

Hans Böckler Stiftung

#### 4.7 Haltefristen

Bereits weiter oben (s. 4.5) wurde die Möglichkeit angesprochen, Belegschaftsaktien-Modelle mit Haltefristen zu verknüpfen. Davon wird in der Tat häufig Gebrauch gemacht (s. **Abb. 4**). 96 Unternehmen (23/18/26/29) legen Haltefristen von unterschiedlicher Dauer fest. Diese haben überwiegend obligatorischen Charakter, lediglich in vier Fällen (2/2/0/0) wird versucht, mittels Anreizen die Einhaltung einer Haltefrist zu erwirken. Lediglich fünf Unternehmen (2/3/0/0) sehen in ihrem Belegschaftsaktien-Programm keine Haltefrist vor.

Die Haltefristen sind von unterschiedlicher Dauer und reichen von sechs Monaten bis zu mehr als sieben Jahren. Bei neun Unternehmen (1/1/4/3) wird die Haltefrist differenziert festgelegt (z. B. für einzelne Belegschaftsgruppen oder in Abhängigkeit von der Höhe gewährter Vergünstigungen).

#### 4.8 Beteiligungsquote I (Anteil der Mitarbeiter am Aktienkapital)

Um die Rolle der Belegschaftsaktien-Programme innerhalb einzelner Unternehmen zu erfassen, ist zuerst die Beteiligungsquote – als Anteil der Belegschaftsaktionäre am gesamten Aktienkapital des Unternehmens – zu betrachten.

Hier lassen sich einige interessante Fälle von kleineren Unternehmen identifizieren: Im SDax sticht *Bertrandt* heraus, wo die Belegschaftsaktionäre neun Prozent des Aktienkapitals halten, womit sie Rang 3 unter den wichtigsten Aktionären einnehmen. Offen bleibt hier allerdings die Verteilung des Kapitals zwischen den verschiedenen Gruppen innerhalb des Unternehmens. Bei *Koenig & Bauer* halten die Belegschaftsaktionäre acht Prozent des Aktienkapitals (Rang 5), wobei drei Prozent auf die Mitarbeiter entfallen. Bei *Hypoport* vereinigen die Belegschaftsaktionäre fünf Prozent des Aktienkapitals (Rang 5) auf sich, im Besitz der Mitarbeiter sind davon zwei Prozent.

Auch im TecDax gibt es auffällige Beispiele: Bei *Evotec* halten die Belegschaftsaktionäre drei Prozent (Rang 4); hier handelt es sich explizit um das Management und einige ausgewählte Mitarbeiter. Auch bei *Qiagen* vereinigen die Belegschaftsaktionäre drei Prozent des Aktienkapitals auf sich (Rang 4), wobei es hier keine näheren Informationen über die Verteilung des Kapitals auf die verschiedenen Gruppen im Unternehmen gibt.

Besonders zu erwähnen ist an dieser Stelle der „Leuchtturm“ im Dax. Bei *Siemens* halten die Belegschaftsaktionäre fünf Prozent des Aktienkapitals (Rang 3), wobei je die Hälfte den Mitarbeitern und den Pensionären zuzurechnen sind.

#### 4.9 Beteiligungsquote II (Anteil der Mitarbeiter mit Belegschaftsaktien)

Eine zweite Beteiligungsquote bezieht sich auf den Anteil der Mitarbeiter, die Belegschaftsaktien halten.

Hier stechen die *Deutsche Beteiligungs AG* sowie die *Hamburger Hafen & Logistik*, zwei Unternehmen aus dem SDax, heraus, wo 79 Prozent bzw. 77 Prozent der Mitarbeiter Belegschaftsaktien besitzen. Spitzenreiter im Dax sind *Siemens* sowie die *Deutsche Bank*, bei ihnen halten rund 70 Prozent bzw. 60 Prozent der Mitarbeiter Belegschaftsaktien in ihrem Depot.

Betrachtet man einzelne Programme der vergangenen Jahre mit Blick auf das erzielte Echo bei den Mitarbeitern, so stechen hier durchwegs Dax-Konzerne heraus. Bei der *Münchener Rück* (97%), bei *Linde* (90%), bei der *Deutschen Post* (80%) und bei *BASF* (75–80%) konnten in einzelnen Jahren Spitzenwerte erreicht werden. Hier ist allerdings anzumerken, dass zahlreiche Unternehmen zu diesem Punkt keine Aussagen machen.

#### 4.10 Belegschaftsaktionärs-Vereine

Ein besonderes Phänomen, auch unter einer internationalen Perspektive (Wheeler 2008), sind diverse Versuche, Belegschaftsaktionäre und ihre Interessen zu bündeln. Die relativ geringe Zahl von existierenden Belegschaftsaktionärs-Vereinen (die sich zudem auf Unternehmen aus Dax und MDax beschränken) zeigt, dass es sich hier noch um ein relativ junges Thema handelt.

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung konnten insgesamt sechs *Belegschaftsaktionärs-Vereine* identifiziert werden – zwei bei *Siemens* sowie je einen bei *VW*, *Bilfinger*, *Evonik* und *TUI*. Dazu kommt noch ein Belegschaftsaktionärs-Verein bei *SAP*, der allerdings Ende 2015 aufgelöst worden ist – mangels Interesse und Rückhalt seitens der Belegschaft (Morgenweb 2016).

Die offiziellen Ziele der Vereine sind relativ ähnlich (Grasl 2016): Es geht darum, im Sinne der Belegschaftsaktionäre Einfluss auf die Unternehmenspolitik auszuüben, vor allem über die Hauptversammlung. Wichtig ist außerdem, Kontinuität im Unternehmen sicherzustellen (*TUI* Aktienverein 2017). Auch die Stärkung der Identifikation mit dem Unternehmen wird regelmäßig betont.

Eine nähere Betrachtung offenbart durchaus auch Unterschiede. So sind verschiedene Vereine maßgeblich durch offizielle Arbeitnehmer-Vertreter (sowohl von Betriebsrats-/Sprecherausschuss als auch von Gewerkschaftsseite) initiiert worden (etwa bei *VW*, *SAP*, *Evonik* und dem zweiten Verein

von *Siemens*). Andere entstanden wahrnehmbar durch einen Zusammenschluss kritischer Mitarbeiter (z. B. der erste Verein bei *Siemens* – Brand eins 2016), wiederum andere wurden ganz offensichtlich von Seiten des Managements initiiert (z. B. bei *Bilfinger* – Berliner Morgenpost Online 2012). Eine Besonderheit weisen darüber hinaus die beiden Vereine von *VW* und *Bilfinger* auf: Ihre Mitgliederzahl ist satzungsmäßig auf 40 bzw. 50 beschränkt, was dem Verein ein gewissen exklusiven Charakter verleiht.

Einen Spezialfall stellt *Siemens* dar, wo seit dem vergangenen Jahr zwei Belegschaftsaktionärsvereine nebeneinander bestehen. Obwohl ähnlich in ihren Zielen, unterscheiden sie sich deutlich von ihrer Entstehung, aber auch von ihrer institutionellen Verankerung her. Wenig überraschend ergaben sich bereits verschiedene (mikropolitische) Auseinandersetzungen (z. B. divergierende Stellungnahmen zur Dividendenpolitik des Unternehmens). Ob und inwieweit hier eine Verständigung oder gar Kooperation möglich ist, wird sich erst noch weisen.

#### 4.11 Wünsche an die Politik

Abschließend und angesichts der aktuellen Diskussion zu Belegschaftsaktien stellt sich auch die Frage, welche Wünsche die betroffenen Unternehmen zu diesem Thema an die Politik stellen. Allerdings ließen sich dazu keine Informationen finden. Offenbar setzen die Unternehmen hier auf andere Kanäle, um ihre Wünsche zu adressieren. Entsprechende Hinweise in den nachfolgenden Fallstudien.

## 5. FALLSTUDIEN

### 5.1 Siemens

#### A Historischer Hintergrund

Die Förderung der individuellen Eigentumbildung von Mitarbeitern hat die Siemens-Firmenleitung seit jeher als wichtige *sozialpolitische* Aufgabe betrachtet. Zur Stärkung des Produktivvermögens in Händen der Mitarbeiter wurde in der Siemens AG erstmals 1969 ein Belegschafts-Aktienprogramm aufgelegt. Seitdem gibt es bis heute ununterbrochen jährliche Aktienangebote für die Belegschaft. Diese waren immer eine freiwillige Firmenleistung, das Entstehen einer betrieblichen Übung (d. h. eines Rechtsanspruchs der Arbeitnehmer auf weite-

re Aktienangebote wegen mehrmaliger freiwilliger Firmenleistung) wurde bei jedem Aktienangebot explizit ausgeschlossen. Die Modalitäten der Aktienverteilung wurden in Gesamt- bzw. Konzernbetriebsvereinbarungen geregelt.

Der jeweilige Steuerfreibetrag wurde durch ein Allgemeines Aktienangebot für alle Mitarbeitergruppen (tarifliche Arbeitnehmer inklusive Azubis und Werkstudenten, außertarifliche Angestellte, leitende Angestellte, Firmenpensionsberechtigte bis 1993) meist voll ausgeschöpft.

Ein ehemals 18-jähriger Siemens-Mitarbeiter, der von Anfang an alle steuerfreien Aktienangebote angenommen und zwischenzeitlich keine Aktien verkauft hätte, würde mit 65 Jahren in seinem Depot über 2.176 Aktien im Wert von 217.600 € verfügen (Aktienkurs vom 8. August 2016: 100 €). Bei einem Eigeninvestment von 18.319 € wäre dies ein Gewinn von 199.281 € (= +1.088%). Dazu kämen Einnahmen aus Dividenden, Bezugsrechten und Steuerguthaben von 81.855 €.

Die Beteiligung an den steuerfreien Angeboten verdreifachte sich von 1969 bis 1989 von 24 Prozent auf 70 Prozent, danach blieb sie relativ stabil.

Für alle außertariflichen Mitarbeiter (etwa 20 Prozent der Belegschaft) und leitenden Angestellten (ca. zwei Prozent der Belegschaft) gab es von 1970 bis 2008 (mit Ausnahme 1994 bis 1996) zudem zusätzliche, der Steuer- und Sozialversicherungspflicht unterliegende Aktienangebote. Diese Mitarbeitergruppen konnten aus ihrer Zusatz-Erfolgsbeteiligung (= Dividende x von der Vertragsgruppe abhängiger Geldfaktor) Aktien zum gleichen Vorzugspreis wie beim Allgemeinen Angebot kaufen.

1973 gewährte die Unternehmensleitung darüber hinaus allen Mitarbeitern aufgrund des guten Geschäftsverlaufs eine Gratisaktie (Wert am Überlassungstag: 213,60 DM).

Weil im Jahr 2000 die geschäftlichen Erwartungen deutlich übertroffen wurden, gab es ein Aktien-Sonderprogramm, bei dem alle Mitarbeiter (mit Ausnahme leitender Angestellter) entweder 10 oder 18 Aktien zum Vorzugspreis von 743,50 € bzw. 1.338,30 € kaufen konnten.

#### B Aktuelle Aktienangebote für die Belegschaft

Seit 2009 werden Belegschaftsaktienmodelle auch auf die Auslandsgesellschaften des Konzerns ausgeweitet. So kommen heute Siemens-Mitarbeitern in rund 60 Ländern in den Genuss solcher Angebote. Diese werden zentral gesteuert, doch in der Regel an lokale Erfordernisse angepasst. Die Beteiligungsquote ist dabei erwartungsgemäß sehr unterschiedlich. Siemens plant, diese Angebote in den nächsten Jahren weiter auszubauen.

2009 wurden die zusätzlichen Aktienangebote zum Vorzugspreis für außertarifliche und leitende deutsche Angestellte durch einen weltweit

ausgerollten Share Matching Plan (Aktien-Beteiligungsprogramm „3+1“) für alle Mitarbeitergruppen ersetzt. Mitarbeiter können bis zu einer vorgegebenen Höchstgrenze (tarifliche Mitarbeiter und außertarifliche Mitarbeiter bis vier Prozent bzw. seit 2016 bis fünf Prozent) ihres Jahreseinkommens (leitende Angestellte bis zu 50 Prozent ihres Jahres-Bonus) Aktien an einem bestimmten Tag zum Börsenkurs kaufen. Wenn sie diese permanent drei Jahre in einem vorgegebenen Depot halten, erhalten sie für je drei gekaufte Aktien eine Gratisaktie. Matching-Aktien unterliegen als geldwerter Vorteil der Steuer- und Sozialversicherungspflicht des Mitarbeiters.

Um Mitarbeitern (mit Ausnahme von leitenden Angestellten) das Aufbringen der finanziellen Mittel zu erleichtern, wurde ein monatlicher Investment-Plan aufgelegt: Ein Jahr lang werden jeden Monat Beiträge des Mitarbeiters in Aktien angelegt, die jeweils im Folgejahr in den Share Matching Plan überführt werden.

Jubilare mit 25, 40 bzw. 50 Dienstjahren erhalten seit dem Geschäftsjahr 2007/2008 Aktien statt eines Geldgeschenkes: 40 Stück für Jubilare, 240 Stück für leitende Angestellte.

Für leitende Angestellte gab es von 1999 bis 2005 Aktienoptionen (Stock Options), seit 2005 gibt es Aktienzusagen (Stock Awards) als Performance-abhängigen Einkommensbestandteil. Seit 2008 gibt es für weitere Mitarbeiter Aktienzusagen, wenn sie vom Vorstandsvorsitzenden wegen besonderer Leistungen ausgewählt wurden.

2009 wurde ein Aktien-Selbstverpflichtungsprogramm (Share Ownership Guidelines) für Vorstand und oberste Führungskräfteebenen eingeführt. Demzufolge müssen die betroffenen Manager jeweils im März eines Jahres nachweisen, dass sie (und/oder ihr Ehepartner) einen bestimmten Prozentsatz ihres festen Jahresgehalts (Vorstandsvorsitzender: 300 Prozent, Vorstandsmitglied: 200 Prozent, Top Management: 100 Prozent, die nächsten zwei Ebenen: 50 Prozent) in Siemens-Aktien halten.

Das neu aufgelegte zusätzliche Programm Siemens Profit Sharing (SPS) soll nachhaltigen Aktienbesitz für alle Mitarbeiter (mit Ausnahme leitender Angestellter) durch Förderung der Eigentümerkultur mit der Beteiligung am Unternehmenserfolg verbinden und kurz- wie auch langfristige Anreize schaffen. Der Vorstand entscheidet für jedes Geschäftsjahr neu, ob und unter welchen Bedingungen eine Zuführung (Bemessungsgrundlage ist der Gewinn pro Aktie) in den SPS-Pool vorgenommen werden soll. Bei Erreichen eines Gesamtvolumens von 400 Mio. € erfolgt eine Ausschüttung in Form von Siemens-Aktien an die Mitarbeiter.

### **C Sichtweise/Positionen der Akteure**

Die *Unternehmensleitung* will die von ihr eingeforderte Eigentümerkultur durch attraktive Beleg-

schaftsaktien-Angebote weiter fördern. Sie strebt weltweit einen noch höheren Anteil von Aktien in Händen von langfristig orientierten aktiven und ehemaligen Mitarbeitern an (derzeit ca. fünf Prozent inklusive der Pensionäre), weil sie in der Belegschaft – wie in der Siemens-Familie (der mit sechs Prozent zweitgrößten Aktionärsgruppe) – einen verlässlichen Ankeraktionär sieht, der einen gewissen Schutz vor feindlichen Übernahmen bieten kann.

Verantwortliche im *HR-Bereich* sehen vor allem die unternehmensweite Ausbreitung der Belegschaftsaktien (Stichwort „Ownership Culture“) als zentrales Ziel, weniger hingegen die absolute Zahl von Aktien in Mitarbeiterhand. Die Idee des Übernahmeschutzes beurteilen sie eher zurückhaltend.

Die *Arbeitnehmervertretungen* im Unternehmen (Gesamtbetriebsrat und Konzernbetriebsrat) stehen voll hinter den Belegschafts-Aktienangeboten. Sie werden durch Abschluss von Betriebsvereinbarungen in die (gerechte) Abwicklung der verschiedenen Aktienprogramme eingebunden.

Die *Vertretungen der leitenden Angestellten* (Gesamtsprecherausschuss und Konzernsprecherausschuss) werben bei ihren Veranstaltungen ebenfalls für die Akzeptanz der Aktienangebote. Seit 2011 werden auch diese Vertretungen durch den Abschluss freiwilliger Sprecherausschuss-Vereinbarungen in die Abwicklung der Aktienprogramme eingebunden.

Waren in den Anfangsjahren die *Gewerkschaften* eher skeptisch gegenüber jener Form der Vermögensbildung (zum Arbeitsplatzrisiko komme auch noch das Entgeltisiko), so hat sich dies in den letzten Jahren grundlegend geändert. Zumindest die Vertreter der IG Metall im Aufsichtsrat der Siemens AG sehen in Mitarbeiteraktien – neben einer lukrativen Vermögensbildung für Arbeitnehmer (Wertsteigerung und Dividenden) – zusätzliche Chancen für die Mitbestimmung am Unternehmensgeschehen.

Auch der für die leitenden Angestellten der Siemens AG zuständige Führungskräfteverband *DFK* sieht die MKB zunehmend als das Zukunftsthema für gerechte Entlohnung und eine Absicherung der Altersversorgung.

### **D Belegschaftsaktionärs-Vereine**

In der Siemens AG gibt es zwei Belegschaftsaktionärsvereine.

Der *Verein von Belegschaftsaktionären in der Siemens AG e.V.* wurde 1994 von kritischen Arbeitnehmern gegründet, um die Interessen der Belegschaftsaktionäre auf den Siemens Hauptversammlungen zu vertreten. Er sieht sich als wichtige Ergänzung zu bestehenden Interessenvertretungen der Arbeitnehmer im Betrieb und Aufsichtsrat und den Gewerkschaften. Satzungsgemäße Vereinszwecke sind unter anderem:

- Die Förderung von Vermögensbildung in der Siemens-Belegschaft
- Die Unterstützung einer Unternehmenspolitik, die Belegschafts- und Kapitalinteressen gleichgewichtig berücksichtigt
- Die Interessenvertretung der Vereinsmitglieder bezüglich angemessener Gewinnbeteiligung, die Sicherung eines hohen Beschäftigungsstandes, die soziale Absicherung durch höhere Pensionsrückstellungen
- Die Verhinderung von betriebsbedingten Kündigungen
- Das Engagement für eine umweltorientierte Unternehmenspolitik
- Die Unterstützung der Bildung von Belegschaftsaktionärsvereinen in anderen Unternehmen

2015 wurde ein weiterer Verein *Wir für Siemens e.V. (WfS)* gegründet. Dieser wird neben interessierten Belegschafts-Aktionären auch durch Arbeitnehmervertretungen (Betriebsräte, Jugend- und Auszubildendenvertretungen, Sprecherausschüsse, Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat), Gewerkschaften und Führungskräftevereinigungen unterstützt sowie von Wissenschaftlern begleitet. Satzungsgemäßer Vereinszweck ist unter anderem:

- Der Ausbau von Belegschaftsaktien-Programmen wie deren staatliche Förderung
- Die Steigerung der Mitarbeiter-Beteiligung am Aktienkapital
- Der langfristige Erhalt von Siemens und die Verhinderung einer Zerlegung auf Raten
- Die Förderung eines generationenübergreifenden Denkens
- Der Erhalt und Ausbau von Wertschöpfung in Deutschland und Europa
- Die Stärkung und der Erhalt heimischer Standorte
- Das Engagement für eine Unternehmenskultur des Vertrauens und der Verlässlichkeit.

Die *Unternehmensleitung* verhält sich gegenüber beiden Vereinen neutral, eine firmenseitige Unterstützung erfolgt nicht. Die Kontakte der Unternehmensleitung beschränken sich auf ein kurzes Gespräch mit den Vereinsvorständen vor der jährlichen Hauptversammlung.

### **E Wünsche an Gesetzgeber und Tarifvertragspartner**

Der *Vorstandsvorsitzende* der Siemens AG, Joe Kaser (138. BBUG im Palais Biron Sommer 2016): „Bei Siemens haben wir aktuell 153.000 Mitarbeiteraktionäre, aber es könnten noch viel mehr sein. Wir appellieren an die Politik, den Erwerb von Aktien für Mitarbeiter attraktiver zu gestalten – etwa

durch eine deutliche Anhebung des Freibetrags für Mitarbeiteraktien – vor allem, wenn sie für Versorgungszwecke verwendet werden.“

Der Mitarbeiteraktionärsverein *Wir für Siemens* wünscht sich vom *Gesetzgeber* einen Ausbau der gesetzlichen Förderung von Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung durch

- Erhöhung des Steuerfreibetrags von derzeit 360 € auf 1.000 € pro Kalenderjahr
- Einführung eines halben persönlichen Steuersatzes für Kapitalbeteiligungen über 1.000 €
- Verbesserungen bei der Arbeitnehmer-Sparzulage, etwa durch
  - Anhebung des Förderungshöchstbetrags von 400 € auf 1.000 € pro Kalenderjahr
  - Anhebung der Einkommensgrenze von 20.000/40.000 € auf 40.000/80.000 € pro Kalenderjahr

Darüber hinaus wünscht sich WfS von den Tarifvertragspartnern eine Wiederaufnahme der Belegschaftsaktien in den Katalog der Anlagearten für die tariflichen vermögenswirksamen Leistungen (derzeit 319,08 €), wie es vor Inkrafttreten des Tarifvertrags über altersvorsorgewirksame Leistungen (TV AVWL) am 1. Oktober 2006 der Fall war.

## **5.2 Volkswagen**

### **A Historischer Hintergrund**

Der Deutsche Bundestag beschloss am 17. März 1960, das in staatlicher Hand befindliche Unternehmen Volkswagen GmbH (Gründung am 28. Mai 1937 als Gesellschaft zur Vorbereitung des Volkswagens mbH) überwiegend zu privatisieren und in die Volkswagen Aktiengesellschaft mit Sitz in Wolfsburg umzuwandeln.

1988 erfüllte der Vorstand der VW AG eine Forderung des Gesamtbetriebsrats, zum 50-jährigen Bestehen von VW allen 161.000 Beschäftigten in Deutschland eine Gratisstammaktie zu schenken.

Während der Jahre 1991 bis 1998 hat der Vorstand die Mitarbeiter durch ein Belegschaftsaktien-Angebot zum Vorzugspreis beteiligt, mit dem der jeweilige Steuerfreibetrag ausgeschöpft wurde:

1991: Ausgabe von vier Vorzugsaktien (Steuerfreibetrag 500 DM)

1992: Ausgabe von vier Vorzugsaktien (Steuerfreibetrag 500 DM)

1993: Ausgabe von drei Vorzugsaktien (Steuerfreibetrag 500 DM)

1994: Ausgabe von zwei Vorzugsaktien (Steuerfreibetrag 300 DM)

- 1995: Ausgabe von zwei Vorzugsaktien (Steuerfreibetrag 300 DM)
- 1996: Ausgabe von zwei Vorzugsaktien (Steuerfreibetrag 300 DM)
- 1997: Ausgabe einer Vorzugsaktie (Steuerfreibetrag 300 DM)
- 1998: Ausgabe von neun Vorzugsaktien (Steuerfreibetrag 300 DM)

Auf der Grundlage des Stückaktiengesetzes vom 1. April 1998 wurden die Nennbetrags-Aktien in Stück-Aktien im Verhältnis 1:10 umgewandelt.

Die Belegschaftsaktienausgabe zum Vorzugspreis wurde 1999 durch ein Angebot von Aktienoptionen an alle Mitarbeiter ersetzt. Damit wurde der Belegschaft das Recht (keine Verpflichtung!) eingeräumt, eine vorgegebene Anzahl von Aktien zu kaufen und nach einer Laufzeit von fünf Jahren ab Tag der Ausgabe wieder zu verkaufen. Die Mitarbeiter konnten ohne eigenes Risiko (schlimmstenfalls wurde der Optionskaufpreis durch das Unternehmen ersetzt) an der positiven Entwicklung des Aktienkurses teilnehmen.

- 1999: Aktienoptionsplan 1. Tranche (2004 abgeschlossen)
- 2000: Aktienoptionsplan 2. Tranche (2005 abgeschlossen)
- 2001: Aktienoptionsplan 3. Tranche (2006 abgeschlossen)
- 2002: Aktienoptionsplan 4. Tranche (2007 abgeschlossen)
- 2003: Aktienoptionsplan 5. Tranche (2008 abgeschlossen)
- 2004: Aktienoptionsplan 6. Tranche (2009 abgeschlossen)
- 2005: Aktienoptionsplan 7. Tranche (2010 abgeschlossen)
- 2006: Aktienoptionsplan 8. Tranche (2011 abgeschlossen).

## **B Aktueller Stand der Mitarbeiterkapitalbeteiligung**

Seit 2007 gibt es bei VW keine Belegschaftsaktien-Angebote mehr.

## **C Sichtweise und Positionen der Akteure**

Die Arbeitnehmervertretungen wünschen sich eine Wiederaufnahme von Belegschaftsaktien-Angeboten, möglichst bereits ab 2017.

Dabei wird nicht die Wiederaufnahme der bis 2006 angebotenen Aktienoptionen gefordert – denn die aufgrund der Aktienoptionspläne erworbenen Aktien wurden nicht gehalten, sondern meist schnell wieder verkauft. Somit war die Mitbestimmung im aktienrechtlichen Sinne sehr gering. Um über die Laufzeit einen nennenswerten Anteil von Mitarbeitern am Kapital des Unternehmens zu

erreichen, soll bei künftigen Angeboten eine Halte-dauer bis zum Pensionsalter bzw. bis zum Ausscheiden aus dem Unternehmen festgelegt werden.

Ziel der Arbeitnehmervertretungen ist die Weitergabe des maximalen steuer- und sozialversicherungsfreien Höchstbetrages an alle Mitarbeiter durch attraktive Angebote wie Ausgabe von Gratisaktien, Aktien zum Vorzugspreis usw.

Die *Unternehmensleitung* steht diesen Wünschen eher zurückhaltend gegenüber, zumindest solange die staatliche Förderung nicht deutlich verbessert wird.

Einigkeit besteht zwischen Arbeitnehmervertretern und Unternehmensleitung darüber, dass für künftige Angebote von Mitarbeiterkapitalbeteiligung die Handhabung deutlich vereinfacht werden sollte, zum Beispiel durch ein leicht verständliches Beteiligungsmodell sowie eine einfache Inhouse-Verwaltung der Belegschaftsaktien. Für die bisherigen Angebote musste jeder und jede Beschäftigte über ein Depot bei einem Geldinstitut verfügen, um Belegschaftsaktien zu zeichnen. Dieses Verfahren erwies sich als schwierig in Abwicklung und Kommunikation. Arbeitnehmerseitig wurde deshalb vorgeschlagen, alle Aktien in einem Sammeldepot des Arbeitgebers bei der Bank aufzubewahren und die erworbenen Aktien über die Gehaltsabrechnung auszuweisen. Arbeitnehmervertreter wünschen sich zudem einen Ansprechpartner vor Ort für die Aktienverwaltung.

## **D Belegschaftsaktionärsverein**

Im Zuge der Umwandlung der Volkswagen GmbH in eine AG wurde 1961 die *Interessengemeinschaft der VW-Belegschaftsaktionäre* (später umbenannt in *Gemeinschaft der VW-Belegschaftsaktionäre e.V.* = GVB) gegründet. Die GVB ist seit 1990 limitiert auf 40 Mitglieder und drei Ehrenmitglieder. Mitglied kann – im Rahmen der Höchstmitgliederzahl – jeder aktive und ehemalige Arbeitnehmer (auch aus dem Management) werden. Im Verein sind alle deutschen Werksstandorte vertreten.

Alle VW-Aktionäre können ihre Aktien-Stimmrechte auf den Verein übertragen. Durch die Stimmrechtsübertragung spricht die GVB für bis zu 76.000 Stimmrechte.

Hauptzweck des Vereins ist die Förderung von Mitarbeiterbeteiligung, Verbundenheit und Identifikation mit dem Unternehmen Volkswagen sowie die Vertretung der Interessen von Belegschaftsaktionären.

Zu den Aktivitäten der GVB gehört es unter anderem, 150 Beschäftigte mit Bussen kostenlos (die Kosten trägt der Arbeitgeber) zu jeder Hauptversammlung der VW AG zu fahren. Am gleichen Tag organisiert die GVB eine Veranstaltung „Triff Deinen Aufsichtsrat“, bei der bis zu drei Aufsichtsräte (von der Arbeitnehmerseite) den Teilnehmern Rede und Antwort stehen.

Die GVB will das Thema Belegschaftsaktien-Angebot beim neuen Finanz- und Personalvorstand künftig stärker platzieren. Darüber hinaus pflegt die GVB einen Informationsaustausch mit Belegschaftsaktionärsvereinen anderer Unternehmen (etwa mit Siemens und TUI) und dem Arbeitskreis Deutsches Aktieninstitut e.V.

#### **E Wünsche an den Gesetzgeber**

Die Anhebung der staatlichen Förderung im Jahr 2009 von 135 € pro Jahr auf 360 € pro Jahr war für die VW-Unternehmensleitung nicht hoch genug, um ihren Beschäftigten eine Aktienbeteiligung anzubieten. Deshalb fordern Unternehmensleitung, Arbeitnehmervertreter und GVB gemeinsam eine deutliche Erhöhung des steuer- und sozialabgabenfreien Betrags auf den geldwerten Vorteil aus der unentgeltlichen oder verbilligten Überlassung von Kapitalbeteiligungen von derzeit 360 € pro Jahr auf mindestens 1.000 € pro Jahr. Darüber hinaus wünscht man sich einen Abbau der bürokratischen Hemmnisse bei der Durchführung von Aktienprogrammen für Mitarbeiter.

### **5.3 Adidas**

#### **A Historischer Hintergrund**

1993 wurde die Adidas International Holding GmbH in die Adidas Aktiengesellschaft umgewandelt und 1995 an der Frankfurter Börse platziert. Am 18. März 1996 wurde Adidas in den MDAX, am 19. Juni 1998 in den DAX aufgenommen. Bei der Adidas AG bestand seitens der Belegschaft von Anfang an der Wunsch nach einem Aktienangebot für alle Mitarbeiter. Dies wurde firmenseits über die Jahre stets abgelehnt: Es sei zu komplex und zu teuer, und der Wunsch komme zum falschen Zeitpunkt.

Einzige Ausnahme war das „Weihnachtsaktienangebot“: 1998 gewährte der damalige Vorstandsvorsitzende der Adidas AG, Robert Louis-Dreyfus, sieben Weihnachtsaktien pro Mitarbeiter oder nach Wahl ein entsprechendes Weihnachtsgeld. 70 Prozent der Mitarbeiter entschieden sich für die Gratisaktien, 30 Prozent wählten das Weihnachtsgeld.

#### **B Aktuelles Aktienangebot für die Belegschaft bei Adidas**

Vorstandsvorsitzender Herbert Hainer entschied – kurz vor seinem Rücktritt am 30. September 2016 –, ab 1. September 2016 erstmals ein Aktienprogramm für die Belegschaft anzubieten: Danach können ein bis zehn Prozent des Jahreseinkommens (Cap bei 20.000 € pro Jahr) in den Kauf

von Adidas-Aktien investiert werden. Hierfür gewährt das Unternehmen einen Rabatt von 15 Prozent. Nach einer Haltefrist von einem Jahr erhalten Mitarbeiter für jeweils sechs Aktien eine Gratisaktie. Der Arbeitnehmer kann den Aktienkauf jederzeit stoppen und den investierten Betrag vierteljährlich ändern. Administrator des Aktienprogramms ist die kanadische Firma Solium.

Anspruchsberechtigt sind *alle* Mitarbeiter inklusive Auszubildender – in Deutschland, den USA, den Niederlanden sowie in Hongkong –, wenn sie länger als sechs Monate im Unternehmen tätig sind.

#### **C Sichtweise/Positionen der Akteure**

Nachdem die Arbeitnehmervertreter lange für ein Belegschaftsaktienprogramm gekämpft haben, begrüßen sie das erstmalige Aktienangebot sehr.

#### **D Belegschaftsaktionärsverein**

Ein Belegschaftsaktionärsverein besteht bei Adidas derzeit noch nicht. Soweit ersichtlich, gibt es bei den Arbeitnehmern im Moment auch noch keine Bestrebungen, einen solchen zu gründen.

#### **E Wünsche an den Gesetzgeber**

Arbeitnehmervertreter und Unternehmensleitung wünschen sich eine deutliche Erhöhung des steuer- und sozialabgabenfreien Betrags auf den geldwerten Vorteil aus der unentgeltlichen oder verbilligten Überlassung von Kapitalbeteiligungen von derzeit 360 € pro Jahr auf mindestens 1.000 € jährlich.

### **5.4 Evonik**

#### **A Historischer Hintergrund**

Evonik Industries ging 2007 aus dem sogenannten „weißen Bereich“ der RAG Aktiengesellschaft hervor, die 1969 als Ruhrkohle AG gegründet worden war. Seit dem 25. April 2013 werden Evonik-Aktien an der Frankfurter Börse gehandelt, wobei derzeit nur 32,1 Prozent im Streubesitz und damit handelbar sind. Die restlichen 67,9 Prozent hält die RAG-Stiftung.

Evonik hat ab 2008 seinen Mitarbeitern zu nächst Genussrechte gewährt. Es gab das Mindest- und das Maximal-Investment (8.000 €), und die Rendite war an das ROCE gekoppelt. Theoretisch (z. B. Weltwirtschaftskrise) war auch ein Totalverlust denkbar. Für die ersten knapp 300 € gewährte das Unternehmen Gratisgenussrechte in einem gewissen Verhältnis.



### **Genussrechte 2008:**

Genussrechte selbst: Zinsertrag 46,68 %  
dies entspricht einer jährlichen Rendite von 9,07 %.  
Beim Mindestinvestment von 270 €:  
Zinsertrag 189,04 €, jährliche Rendite: 19,56 %.  
Beim maximalen Investment von 4.000 €:  
Zinsertrag 1.930,09 €, jährliche Rendite: 9,89 %.

### **Genussrechte 2009:**

Genussrechte selbst: Zinsertrag 46,68 %,  
dies entspricht einer jährlichen Rendite von 9,07 %.  
Beim Mindestinvestment von 270 €:  
Zinsertrag 189,04 €, jährliche Rendite: 19,56 %.  
Beim maximalen Investment von 4.000 €:  
Zinsertrag 2.104,68 €, jährliche Rendite: 10,59 %.

### **Genussrechte 2010:**

Genussrechte selbst: Zinsertrag 49,44 %,  
dies entspricht einer jährlichen Rendite von 9,52 %.  
Beim Mindestinvestment von 270 €:  
Zinsertrag 237,29 €, jährliche Rendite: 24,76 %.  
Beim Mindestinvestment von 300 €:  
Zinsertrag 284,26 €, jährliche Rendite: 26,90 %.  
Beim maximalen Investment von 4.000 €:  
Zinsertrag 2.113,40 €, jährliche Rendite: 11,18 %.

### **Genussrechte 2011:**

Genussrechte selbst: Zinsertrag 48,26 %,  
dies entspricht einer jährlichen Rendite von 9,32 %.  
Beim Mindestinvestment von 270 €:  
Zinsertrag 231,65 €, jährliche Rendite: 24,52 %.  
Beim Mindestinvestment von 300 €:  
Zinsertrag 277,49 €, jährliche Rendite: 26,66 %.  
Beim maximalen Investment von 4.000 €:  
Zinsertrag 2.062,41 €, jährliche Rendite: 10,98 %.

### **Genussrechte 2012/13:**

Die Tranchen 2012/2013 sind noch offen.  
Hier werden attraktive Renditen erwartet, jedoch waren die Plan-Bedingungen – mit Blick auf die am Kapitalmarkt zu erzielenden Renditen – ein wenig realistischer.

### **B Aktuelle Aktienangebote für die Belegschaft**

Seit dem Börsengang von Evonik im Jahr 2013 wurde die Mitarbeiterkapitalbeteiligung von Genussrechten auf Belegschaftsaktien umgestellt: Wenn der Arbeitnehmer 360 € aus seinem Nettoeinkommen in den Aktienkauf investiert, gewährt der Arbeitgeber einen Zuschuss von 360 € und schöpft damit den Steuerfreibetrag voll aus. Das Unternehmen hat eine unternehmensinterne Haltefrist von drei Jahren festgelegt.

### **C Sichtweise/Positionen der Akteure**

Arbeitnehmersvertreter (Betriebsräte und Sprecher der leitenden Angestellten) sowie Unternehmensleitung sind sich einig, dass die derzeitigen Beleg-

schaftsaktienangebote die optimale Kapitalbeteiligungsform für alle Mitarbeiter sind.

### **D Belegschaftsaktionärsverein**

Am 12. April 2016 wurde auf Initiative der Arbeitnehmersvertreter (leitende Angestellte und Betriebsräte) und mit Unterstützung des Mitarbeiteraktionärsvereins *Wir für Siemens* in Essen der *Mitarbeiteraktionärsverein Evonik (MAV Evonik)* mit 20 Mitgliedern gegründet.

Mitglieder des Vereins können alle aktiven und ehemaligen Arbeitnehmer werden, die über das Mitarbeiter-Aktienprogramm oder auf andere Weise Aktien der Evonik halten. Der Vereinsbeitrag beträgt 12 € pro Jahr.

Zweck des Vereins ist eine angemessene Repräsentation der Evonik-Arbeitnehmer im Kreis der Evonik-Aktionäre. Angestrebt wird die Berücksichtigung von Belegschaftsinteressen, insbesondere an nachhaltiger Unternehmenspolitik, Beschäftigungssicherung und sozialer Absicherung bei sämtlichen Unternehmensentscheidungen.

Der Verein wirbt für die Kapitalbeteiligung der Beschäftigten und strebt an, dadurch die Identifikation der Belegschaft mit der Evonik AG weiter zu fördern. Durch Stimmrechtsbündelung soll ermöglicht werden, die Interessen der Evonik-Belegschaft wahrzunehmen. Die Interessenvertretung erfolgt durch Ausübung einer möglichst großen Anzahl von Stimmrechten, auf der Basis von Bevollmächtigungen durch die Mitarbeiteraktionäre, sowie durch Wortmeldungen auf der Evonik-Hauptversammlung.

### **E Wünsche an den Gesetzgeber**

Arbeitnehmersvertreter, Mitarbeiteraktionärsverein sowie Unternehmensleitung fordern eine deutliche Erhöhung des steuer- und sozialabgabenfreien Betrags auf den geldwerten Vorteil aus der unentgeltlichen oder verbilligten Überlassung von Kapitalbeteiligungen von derzeit 360 € jährlich auf mindestens 1.000 € pro Jahr.

## **5.5 Deutsche Telekom AG**

### **A Historischer Hintergrund**

Auf Initiative des Arbeitgebers wurde 1996 mit dem ersten Börsengang der Deutschen Telekom AG erstmals ein Belegschafts-Aktienprogramm aufgelegt.

Mit den Belegschafts-Aktienprogrammen sollte folgendes erreicht werden:

- Stärkung der Unternehmensbindung
- Motivationsstärkung der Mitarbeiter

- Erhöhung der Arbeitsproduktivität
- Herstellung und Förderung von Interessengleichheit der begünstigten Mitarbeiter mit den Aktionären
- Anreizwirkung mit Blick auf die Steigerung des Aktienkurses
- Erweiterung des Aktionärskreises, mit besonderem Blick auf die Führungskräfte

Keine Rolle spielten hingegen sozialpolitische Erwägungen, die Schaffung eines Ankeraktionärs oder der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung als Einkommensbestandteil.

In der Vergangenheit wurde eine breite Palette unterschiedlicher Programme für die Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung bei der Deutschen Telekom AG praktiziert.

Über die Jahre hinweg wurden verschiedene Programme für die Belegschaft aufgelegt.

- 1) TIP 1996 (erster Börsengang) mit folgenden Komponenten:
  - 40% Rabatt auf Kauf von T-Aktien bis zu einem maximalen Vorteil von 300 DM
  - Einrichtung einer Mitarbeiter-Beteiligungsgesellschaft mit einem Paket von T-Aktien im Wert von 1.500 DM pro Teilnehmer
  - Mitarbeitereinlage – 300 DM aus eigenen Mitteln und 1.200 DM über einen risikolosen Arbeitgeberkredit
  - Bevorrechtigte Zuteilung von bis zu 200 T-Aktien im Rahmen des Börsengangs; Kaufpreis entsprach dem allgemeinen Ausgabekurs (keine Subventionierung)
- 2) TIP 1999 (zweiter Börsengang) mit folgenden Komponenten:
  - Rabatt von 145,60 € für den Erwerb von 10 T-Aktien (entsprach einem Rabatt von 37 %); Haltefrist der vergünstigt erworbenen Aktien bis 31. Dezember 2004
  - Bevorrechtigte Zuteilung von bis zu 200 T-Aktien im Rahmen des Börsengangs; Kaufpreis entsprach dem allgemeinen Ausgabekurs; keine Subventionierung, jedoch Erlass von Kauf- und Depotgebühren bis 31. Dezember 2004; keine Haltefrist
- 3) TIP 2000 (dritter Börsengang) mit folgenden Komponenten:
  - Rabatt von 153,39 € (300 DM) für den Erwerb von 10 T-Aktien (entsprach einem Rabatt von 23 %); Haltefrist der vergünstigt erworbenen Aktien bis 31. Dezember 2005
  - Bevorrechtigte Zuteilung von bis zu 80 T-Aktien im Rahmen des Börsengangs; Kaufpreis entsprach dem allgemeinen Ausgabekurs; keine Subventionierung, aber Erlass von Kauf- und

Depotgebühren bis 31. Dezember 2005; keine Haltefrist

- 4) Börsengang T-Online 2000:
  - Bevorrechtigte Zuteilung von, nach Wahl, entweder 25 oder 50 T-Online-Aktien zum allgemeinen Ausgabekurs; keine Subventionierung, jedoch Erlass von Kauf- und Depotgebühren; keine Haltefrist
- 5) Jubiläumsprogramm 2005 zum zehnjährigen Bestehen der DT AG
  - Rabatt von 50 % (maximal 135 €) auf den Erwerb von 10 T-Aktien („Jubiläumsaktien“); Übernahme der Transaktionskosten durch DT AG; keine Haltefrist
- 6) Aktienoptionsplan 2000
  - Teilnehmer erhielten Optionen für den Erwerb von T-Aktien zu einem festgelegten Preis (= Marktpreis bei Start des Programms); spätester Ausübungstermin: fünf Jahre nach Programmstart; Teilnehmerkreis: Top-Management (= leitende Angestellte)
- 7) Aktienoptionsplan 2001
  - Der Plan bestand aus zwei Tranchen, 2001 und 2002. Die Teilnehmer erhielten Optionen zum Erwerb von T-Aktien zu einem festgelegten Preis von 120 Prozent des Marktpreises beim Start des Programms. 50 Prozent der Optionen konnten frühestens zwei Jahre nach Start, die restlichen 50 Prozent nach drei Jahren ausgeübt werden. Spätester Ausübungstermin: Zehn Jahre nach Programmstart
  - Teilnehmerkreis: alle leitenden Angestellten sowie die höchste Gruppe der außertariflichen Angestellten
  - Die Zahl der an die Mitarbeiter vergebenen Optionen richtete sich nach Eingruppierung (AT bzw. Managementstufe) und Gehalt der Arbeitnehmer
- 8) Share Matching Plan für Executives (leitende Angestellte) seit 2015
  - Leitenden Angestellten ermöglicht das Unternehmen, einen Betrag entsprechend 1/10 bis 1/3 ihrer kurzfristigen variablen Vergütung in T-Aktien zu investieren
  - Nach vierjähriger Haltefrist erhalten die Executives – in Abhängigkeit von ihrer persönlichen Performance zu Beginn des Plans – für je drei, zwei bzw. eine selbst gekaufte Aktie/n eine Gratisaktie vom Arbeitgeber
  - Der Share Matching Plan wird aufgelegt, wenn das Konzern-Free-Cashflow-Ziel des jeweiligen Vorjahres erreicht wurde

## **B Aktuelle Aktienangebote für die Belegschaft**

Derzeit gibt es nur noch für Leitende Angestellte ein Belegschaftsaktien-Programm, einen Share Matching Plan (s. oben 8.). Die Beteiligung im ersten Jahr war sehr zufriedenstellend. Der Share Matching Plan für leitende Angestellte wurde eng mit dem Konzern-Sprecherausschuss abgestimmt. Der KSpA unterstützt die Absichten des Arbeitgebers und vertritt die Regelung im Sinne des Arbeitgebers vor den leitenden Angestellten.

Aufsichtsräte wie Arbeitnehmer und Anteilseigner haben eine positive Sicht auf den Share Matching Plan für die leitenden Angestellten.

## **C Belegschaftsaktionärsverein**

Bei der *Deutschen Telekom AG* gibt es derzeit keinen Belegschaftsaktionärsverein, diesbezügliche Planungen für die Zukunft sind nicht erkennbar.

## **D Wünsche an den Gesetzgeber**

Die *Deutsche Telekom AG* unterstützt Forderungen nach einer deutlichen Erhöhung des Steuerfreibetrags (derzeit: 360 €) an den Gesetzgeber.

## **5.6 BASF SE**

### **A Historischer Hintergrund**

Die *BASF SE* (früher *BASF AG*) hat eine lange Tradition im Hinblick auf Belegschaftsaktien-Angebote für ihre Mitarbeiter. Maßgebliche Gründe dafür waren die Stärkung der Unternehmensbindung sowie die Gestaltung eines Einkommensbestandteils.

Keine Rolle spielten sozialpolitische Erwägungen, die Schaffung eines Ankeraktionärs, die Motivationsstärkung der Mitarbeiter oder die Erhöhung der Arbeitsproduktivität.

### **B Derzeit angebotene Belegschaftsaktien-Programme**

#### **1) Start-Plus/Doppel-Plus/Plus-Aktienprogramm**

Das derzeitige Aktienprogramm wurde 1999 eingeführt und wird außer in Deutschland in weiteren europäischen Staaten sowie in Mexiko (allerdings nicht an den Standorten USA und China) angeboten. Mitarbeiter, die an BASF-Aktienprogrammen teilnehmen, erwerben als Eigeninvestment aus ihrer variablen Vergütung BASF-Aktien zum Börsenkurs.

##### **– Start-Plus**

Mitarbeiter, die gleichzeitig zwei Zehnerpakete BASF-Aktien kaufen, erhalten einmalig zehn Aktien geschenkt. Wer ein Zehnerpaket kauft,

erhält kostenlos fünf Aktien. Diese Gratisaktien unterliegen einer Sperrfrist von zehn Jahren. Start-Plus wurde 2016 abgeschafft.

##### **– Doppel-Plus- und Plus-Aktienprogramm**

Das erste und zweite Zehnerpaket BASF-Aktien berechtigt grundsätzlich in den folgenden zehn Jahren zum kostenlosen Bezug einer BASF-Aktie (Doppel-Plus-Aktienprogramm). Am Doppel-Plus-Angebot 2016 haben etwa 50 Prozent aller Berechtigten (leitende Angestellte 90 Prozent, AT-Mitarbeiter 60 Prozent, Tarifangestellte 40 Prozent, gewerbliche Arbeitnehmer 20 Prozent) teilgenommen.

Je weitere zehn BASF-Aktien berechtigen die AT-Mitarbeiter nach einem, drei, fünf, sieben und zehn Jahren zum Bezug einer Incentive-Aktie (Plus-Aktienprogramm). AT-Mitarbeiter können (höchstens) für ein Drittel des Bonusbudgets ihres Gehaltsbandes (brutto) Aktien erwerben. Der Zielbonus entspricht etwa 20 Prozent des Jahresgehalts. Am Plus-Angebot 2016 haben ca. 25 Prozent aller Bezugsberechtigten teilgenommen.

Die Rechte auf (weitere) Incentive-Aktien verfallen, wenn der Mitarbeiter sein Eigeninvestment in BASF-Aktien verkauft oder seine Tätigkeit für eine Gesellschaft der BASF-Gruppe beendet beziehungsweise ein Jahr nach Pensionierung des Arbeitnehmers. Bereits zugeteilte Incentive-Aktien sind frei verfügbar, sie unterliegen keiner Sperrfrist.

Der Aktienkauf findet einmal jährlich nach der Hauptversammlung der BASF SE statt. Alle Mitarbeiter-Depots (Einzeldepots mit Identitätsnachweis) werden bei der Commerzbank Frankfurt am Main geführt. Die Gratisaktien werden mit dem Tag, an dem Mitarbeiter durch ihr Eigeninvestment das Bezugsrecht erwerben, zu ihrem Marktwert (unter Berücksichtigung des Barwerts der während der Laufzeit des Programms nicht gezahlten Dividenden) bewertet. Mit Stand 31. Dezember 2016 hatten die BASF-Mitarbeiter Anspruch auf 2.849.723 Gratisaktien. Der Personalaufwand für das BASF-Aktienprogramm betrug 2016 28 Mio. €.

#### **2) Optionsprogramm**

Seit 1999 besteht bei BASF ein aktienkursbasiertes Vergütungsprogramm (Long-Term-Incentive-Programm) für derzeit 1.200 leitende Angestellte und Vorstandsmitglieder der BASF-Gruppe. Danach werden virtuelle Optionen gewährt. Bei Ausübung werden die Optionsrechte durch eine Barvergütung erfüllt.

Voraussetzung für die freiwillige Teilnahme ist ein Eigeninvestment. Der Teilnehmer verpflichtet sich, für die Dauer von zwei Jahren ab Optionsgewährung BASF-Aktien in Höhe von 10 bis 30 Prozent seiner variablen Brutto-Vergütung (Bonus) zu halten (Wartefrist). Die Aktienanzahl bestimmt sich

nach dem mit dem Volumen gewichteten Durchschnittskurs im elektronischen Handelssystem der Deutsche Börse AG (Xetra) am ersten Handelstag nach der Hauptversammlung (= Basiskurs). Die gewährten Optionen sind nicht übertragbar und verfallen, wenn der Teilnehmer Aktien aus seinem Eigeninvestment vor Ablauf der Wartefrist verkauft oder wenn er aus der BASF-Gruppe ausscheidet. Beim Eintritt in den Ruhestand bleiben die Optionen dagegen erhalten.

Für jede vom Teilnehmer eingebrachte Aktie gibt es vier Optionsrechte. Jedes Optionsrecht besteht aus zwei Teilrechten, deren Werthaltigkeit sich an unterschiedlichen Erfolgszielen (Hürden) orientiert.

- Teilrecht A ist werthaltig, wenn der Kurs der *BASF*-Aktie gegenüber dem Basiskurs bei Gewährung der Optionsrechte um mehr als 30% gestiegen ist (absolute Hürde). Wert = (Börsenkurs am Ausübungstag) – (Basiskurs) < Basiskurs.
- Teilrecht B ist werthaltig, wenn die kumulierte Wertsteigerung der *BASF*-Aktie den Anstieg des MSCI World Chemicals Index<sup>SM</sup> (weltweiter Branchenindex mit 60 Unternehmen) übersteigt und (seit 2013) Börsenschlusskurs > Basiskurs (relative Hürde).
- Wert = doppelte prozentuale Outperformance der *BASF*-Aktie bei Ausübung, bezogen auf den Basiskurs (2 x Outperformance x Basiskurs) < (Börsenschlusskurs bei Ausübung) – (rechnerischer Nennbetrag der *BASF*-Aktie). Jedes Optionsrecht ist nur als Ganzes ausübbar (Teilrecht A und B).

Bis 2012 war der Ausübungsgewinn auf das Zehnfache des Eigeninvestments begrenzt, seit 2013 beträgt die Obergrenze das Fünffache des Eigeninvestments.

Nach der zweijährigen Wartefrist beginnt eine sechsjährige Ausübungsphase. Während dieser Ausübungsphase können die Optionsrechte innerhalb bestimmter Sperrfristen nicht ausgeübt werden (jeweils zwei Wochen vor Ablauf des Geschäftsjahres; vier Wochen vor Veröffentlichung der Quartals-, Halbjahres- und Jahresberichte; sechs Wochen vor der Hauptversammlung).

Von den 1.200 leitenden Angestellten haben 2016 etwa 400 am Optionsprogramm und ca. 800 am Aktienprogramm teilgenommen.

### C Sichtweise/Positionen der Akteure

Bis 1992 konnten *Mitarbeiter* Aktien mit einem Kursabschlag (20/30%) erwerben. Da es keine Sperrfrist gab, wurden diese im Dezember gekauft und im folgenden Januar meist gleich wieder verkauft. Auch deshalb hat die *Unternehmensleitung* von 1993 bis 1998 keine Belegschaftsaktien-Programme mehr angeboten. Dies führte zu heftigen

Protesten der Arbeitnehmervertreter.

Seit 1999 werden in der BASF-Gruppe den Mitarbeitern wieder – diesmal auf nachhaltigeren Besitz ausgerichtete – Aktienprogramme angeboten. *Betriebsräte*, *Sprecherausschüsse*, *Jugend- und Auszubildendenvertreter*, aber auch die für BASF zuständige *Gewerkschaft IG BCE* und der *Führungskräfteverband VAA* stehen voll hinter den derzeitigen Belegschaftsaktien-Programmen der BASF.

Die Firmenleitung behält sich zwar ausdrücklich vor, jährlich neu zu entscheiden, ob Aktienprogramme für die Mitarbeiter angeboten werden – Tendenzen, diese einzustellen sind aber derzeit nicht erkennbar.

### D Belegschaftsaktionärsverein

Bei der BASF SE gibt es derzeit keinen Belegschaftsaktionärsverein, diesbezügliche Planungen für die Zukunft sind nicht erkennbar.

## 6. DISKUSSION

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie können abschließend in 5 Thesen zusammengefasst werden:

**1) Unter den großen börsennotierten deutschen Unternehmen besteht eine ansprechende Verbreitung von Belegschaftsaktien-Programmen, mit einer gewissen Dynamik seit den 2000er Jahren, aber nur wenigen „Leuchttürmen“.**

Grundsätzlich ist die Verbreitung von Belegschaftsaktien-Programmen in den betrachteten Unternehmen nicht schlecht, das gilt gleichermaßen für alle vier Börsenindizes. Ein Vergleich mit verschiedenen (führenden) westlichen Industrieländern (insbesondere Frankreich, Großbritannien, USA) fällt aber nach wie vor negativ aus. Zudem ist die Transparenz über diese Programme in manchen Unternehmen noch eher mangelhaft. Nur wenige Unternehmen erweisen sich als „Leuchttürme“ der Belegschaftsaktien – eindrucksvoll ist hier lediglich das Beispiel *Siemens*. Die Dynamik der Einführung von Belegschaftsaktien gibt Anlass zu verhaltenem Optimismus.

**2) Belegschaftsaktien werden in sehr unterschiedlichen Formen und Modellen praktiziert, wobei sich gewisse grundlegende Muster identifizieren lassen.**

Die Vielfalt praktizierter Formen und Modelle von Belegschaftsaktien ordnen zu wollen, erweist sich als relativ schwierig. Grundsätzlich bestehen ei-

nerseits eher traditionelle, „großzügige“ Programme (zum Beispiel mit Gratisaktien, Preisnachlässen, Matching-Angeboten), andererseits eher moderne, kostengünstige Ansätze (Stock Options, virtuelle Aktien und dergleichen). Betrachtet man die grundlegende Einstellung zum Thema Belegschaftsaktien, so können „Klassiker“ mit langjähriger, kontinuierlicher Praxis und bewährten Modellen (beispielsweise *Siemens* oder *Bayer*), „Folger“ mit eher jungen Programmen in Reaktion auf das Verhalten anderer Unternehmen (*Pro7Sat1*, *Adidas* und Ähnliche), „Elitäre“ mit klarem Fokus auf privilegierte Gruppen innerhalb der Belegschaft (wie *Sixt* und *Qiagen*) sowie „Unsichere“ mit einer eher unklaren, ambivalenten Position gegenüber dem Thema (zum Beispiel *ThyssenKrupp*, *VW*) identifiziert werden. Darüber hinaus gibt es durchaus auch eine größere Zahl von Unternehmen, die nur schwer einem der beschriebenen Typen zugeordnet werden können.

**3) Belegschaftsaktien-Programme werden oft vor allem auf Führungskräfte bzw. die Vertreter des oberen Managements hin konzipiert. Dies gilt besonders für Unternehmen in den kleineren Indizes (TecDax, SDax).**

Vielfach sind Belegschaftsaktien-Programme noch nicht wirklich bei der Kern-Belegschaft angekommen. Insbesondere bei den kleineren der untersuchten Unternehmen im TecDax und SDax konzentrieren sich die Programme auf den Bereich der Führungskräfte. Dies verleiht ihnen einerseits eine besondere Prägung im Sinne einer gewissen Exklusivität, aber teilweise auch eine einfachere Handhabung (Übersichtlichkeit, größere Vorkenntnisse). Andererseits wird bei diesem Ansatz auch darauf verzichtet, das Potenzial von Belegschaftsaktien-Programmen in der Breite einer Belegschaft auszuschöpfen.

**4) Die Einführung von Belegschaftsaktien basiert meist auf einer komplexen unternehmenspolitischen Entscheidungsfindung und einem (Minimal-)Konsens unter den Hauptakteuren, insbesondere Vorstand, Betriebsrat, Personal- und Finanzabteilung. Vor diesem Hintergrund bleibt die mit Belegschaftsaktien verfolgte Strategie von außen betrachtet oft unscharf.**

Der Einführungsprozess und die Entwicklung von Belegschaftsaktien-Programmen – das machen vor allem die obigen Fallstudien deutlich – sind oftmals langwierig, komplex und schwierig. Entsprechend werden diese Programme selten von einer Akteursgruppe quasi im Alleingang durchgesetzt; vielmehr ergeben sich teilweise Vakuum-Situationen, in denen der eine auf den anderen bzw. auf dessen Reaktion wartet. Entsprechend sind auch die mit Belegschaftsaktien-Programmen verfolgten Strategi-

en des Unternehmens bzw. der einzelnen Gruppen von außen schwer nachvollziehbar. Verstärkt wird diese Problemlage durch eine teilweise unklare oder widersprüchliche Informationspolitik.

**5) Das Potenzial der Belegschaftsaktien zur Stärkung bzw. Weiterentwicklung unternehmerischer Mitbestimmung wird von den meisten betrieblichen Akteuren weder fokussiert noch ausgeschöpft. Auch gesellschaftspolitische Intentionen werden kaum oder eher zurückhaltend verfolgt.**

Die Verknüpfung zwischen Belegschaftsaktien und unternehmerischer Mitbestimmung ist noch wenig ausgeprägt. Die Einzigen, die das Thema explizit adressieren, sind die Belegschaftsaktionärsvereine – allerdings sind sie nur spärlich verbreitet. Auch auf gesellschafts- und finanzpolitischer Ebene sind die entsprechenden Aktivitäten von Seiten der Belegschaftsaktionäre, Vereine oder Unternehmen (zum Beispiel die Wünsche an den Gesetzgeber) noch eher zurückhaltend und moderat. Offensichtlich sind Belegschaftsaktien zurzeit noch vornehmlich ein unternehmensinternes Thema mit Schwerpunkt auf finanzielle Motive auf Seiten der betroffenen Mitarbeiter/innen bzw. Führungskräfte. Ob sich das in Zukunft ändern soll oder kann, muss an dieser Stelle offen bleiben.

- Anderson, D. / Kramarsch, M. H. / Muntermann, M. / Neumann, H. / Wolff, M. (2015):** Global Equity Insights 2015, Orange CA: Global Equity Organization.
- Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. (AGP) (2013):** AGP Wahlcheck 2013 – Wahlprüfsteine zur Mitarbeiterbeteiligung, Kassel: AGP.
- Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. (AGP) / Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit (GIZ) (2009):** Statistik Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung 2009, Kassel: AGP.
- Bellmann, L. / Möller, I. (2011):** Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung: Selbst die Finanzkrise sorgt nicht für stärkere Verbreitung. IAB-Kurzbericht Nr. 17, Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- Berliner Morgenpost Online (2012):** Baubranche; Roland Koch weint der Politik keine Träne hinterher, 14. Sept.
- Beyer, H. (2015):** Voraussetzungen und Chancen für eine weitere Verbreitung der Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland, Präsentation in der Fachtagung „Mitarbeiterbeteiligung“ der Hans-Böckler-Stiftung in Duisburg, 28./29. Jan.
- Bortenlänger, C. (2015):** Aktienkultur in Deutschland – Herausforderung für die Mitarbeiterbeteiligung, Präsentation am „Tag der Teilhabe“ in Berlin, 20. Nov.
- Brand Eins (2016):** Siemens Belegschaftsaktionäre: Wer seine Firma liebt, der grillt den Chef, (5), S. 62–67.
- Deutsches Aktieninstitut e.V. (DAI) (2013):** Mitarbeiterbeteiligung mit Aktien: Eine Umfrage unter börsennotierten Unternehmen in Deutschland, Frankfurt: DAI.
- Die Welt (2015):** Belegschaft greift nach der Macht bei Siemens, 19. Okt.
- Grasl, P. (2016):** Belegschaftsaktionärsvereinigungen in Deutschland, Bachelorarbeit, Universität Regensburg: Lehrstuhl für Führung und Organisation.
- Grube, B. / Niemann, W. (2015):** Verein von Belegschaftsaktionären in der Siemens AG, e.V., Präsentation an der Fachtagung „Mitarbeiterbeteiligung“ der Hans-Böckler-Stiftung in Duisburg, 28./29. Jan.
- Hans-Böckler-Stiftung (HBS) / Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) (2006):** Kapital in Mitarbeiterhand: Hemmschuh oder Motor für die Mitbestimmung? Dokumentation des Workshops in Berlin, 16. Mai.
- Hartz, R. / Kranz, O. / Steger, T. (2009a):** Der Arbeitnehmer im Diskurs der Mitarbeiterkapitalbeteiligung – eine semantische Sekundäranalyse, in: Industrielle Beziehungen, 16(4), S. 327–348.
- Hartz, R. / Kranz, O. / Steger, T. (2009b):** Der Mitarbeiter als Kapitaleigner – Erzählungen und Projektionen eines gesellschaftlichen Diskurses, Berlin: sigma.
- Kauls, H. / Steger, T. (2008):** Arbeitnehmerkapitalbeteiligung in Deutschland – Ein Positionspapier aus der Projektgruppe MAB des Projekts „Mitbestimmung & Teilhabe“, Berlin: DGB.
- Klebe, T. (2015):** Wie selbstbestimmte Bürger arbeiten wollen, in: Die Mitbestimmung, 61(7/8), S. 42–45.
- Kuhn, N. (2015):** Belegschaftsaktie in Deutschland – Verbreitung, Erfolgsfaktoren und Implementierungshindernisse, Präsentation an der Fachtagung „Mitarbeiterbeteiligung“ der Hans-Böckler-Stiftung in Duisburg, 28./29. Jan.
- Mathieu, M. (2016):** Annual economic survey of employee ownership in European countries 2015, Brussels: EFES.
- Möller, I. (2013):** Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung – Noch viel Platz für Ausbau, in: IAB-Forum, (1), S. 48–53.
- Morgenweb (2016):** Zu wenig Rückhalt aus der Belegschaft, 26. März (<http://www.morgenweb.de/nachrichten/wirtschaft/2.4149/zu-wenig-rueckhalt-aus-der-belegschaft-1.2704225> – aufgerufen am 11. Febr. 2017).
- Muntermann, M. (2015):** Unternehmensbeteiligung auf Aktien – Fokus Equity Culture, Präsentation am „Tag der Teilhabe“ in Berlin, 20. Nov.
- Ott, M. (2015):** Lufthansa: Mitarbeiterbeteiligungsmodelle aus Kapitalmarktsicht, Präsentation am „Tag der Teilhabe“ in Berlin, 20. Nov.
- Sendel-Müller, M. / Weckes, M. (2016):** Mitarbeiterkapitalbeteiligung, Reihe Study, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Düsseldorf ([https://www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_mbf\\_bvd\\_333.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_mbf_bvd_333.pdf) – aufgerufen am 13. Nov. 2017).
- Sieg, R. (2009a):** Kapitalbeteiligung für Mitarbeiter, in: Arbeit und Arbeitsrecht, 64 (Sonderheft), S. 61.
- Sieg, R. (2009b):** Vom Mitarbeiter zum Mit-eigentümer, in: Arbeit und Arbeitsrecht, 64 (Sonderheft), S. 64.
- Sieg, R. (2012):** Aktien für Mitarbeiter, in: Maschmann, F. / Sieg, R. / Göpfert, B. (Hrsg.): Vertragsgestaltung im Arbeitsrecht, München: C.H.Beck, S. 232-248.
- Sieg, R. (2015):** Renaissance der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung, in: Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht, 32(13), S. 784–788.
- Steger, T. / Hartz, R. (2008):** The power of participation? – Power relations and processes in employee-owned companies, in: Zeitschrift für Personalforschung, 22(2), pp. 152–170.
- Steger, T. / Schubert, C. / Beisiegel, C. / Dietrich, M. (2014):** Mitarbeiterkapitalbeteiligung in KMU – Die Perspektive der Mitarbeiter/innen, Abschlussbericht des Forschungsprojekts zu Händen der Hans-Böckler-Stiftung, Regensburg.
- Stelzer, M. (2015):** Mitarbeiterbeteiligung als Kernaktionär – das Modell der voestalpine AG, Präsentation in der Fachtagung „Mitarbeiterbeteiligung“ der Hans-Böckler-Stiftung in Duisburg, 28./29. Jan.
- Timmer, P. (2015):** Bilfinger Mitarbeiteraktien-Programm, Präsentation an der Fachtagung „Mitarbeiterbeteiligung“ der Hans-Böckler-Stiftung in Duisburg, 28./29. Jan.
- TUI Aktienverein (2017):** Was wir wollen ([www.tui-av.com](http://www.tui-av.com) – aufgerufen am 11. Febr. 2017).
- Wheeler H. N. (2008):** A New frontier for Labor Collective Action by Worker Owners, in: Labor Studies Journal, 33(2), S. 163–178.
- Wirtschaftswoche (2014):** Einen Schlag mehr. Mitarbeiterbeteiligung – Mehr Engagement, höhere Rendite: Warum es sich für Arbeitgeber lohnt, ihre Angestellten am Kapital des Unternehmens zu beteiligen, (20), S. 70–72.
- Wolff, M. / Zschoche, U. (2015):** Studie zur Wirkung der Mitarbeiterbeteiligung am Beispiel der Siemens AG, Georg-August-Universität Göttingen: Lehrstuhl für Management und Controlling.

## AUTOREN

---

**Thomas Steger**  
Universitätsprofessor  
Universität Regensburg

**Rainer Sieg**  
Honorarprofessor  
Universität Passau

**Norbert Kluge**  
Abteilungsleitung Mitbestimmungsförderung  
Hans Böckler Stiftung

**Birgit Steinborn**  
Vorsitzende des Gesamtbetriebsrates  
und stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende  
Siemens AG



### WEITERE MITBESTIMMUNGSREPORTS

---

[www.boeckler.de/51908.htm](http://www.boeckler.de/51908.htm)



### MITBESTIMMUNGSPORTAL

---

Der Böckler-Infoservice bietet Mitbestimmungsakteuren spezifisches Handlungs- und Orientierungswissen, u. a. Branchenmonitore, Themenradar, Wissen kompakt, Szenarien Mitbestimmung 2035. Jetzt kostenlos anmelden auf:

[www.mitbestimmung.de](http://www.mitbestimmung.de)



### PRAXISWISSEN BETRIEBSVEREINBARUNGEN

---

Analysen und Gestaltungshilfen, Beispiele aus der Praxis.

[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

## IMPRESSUM

---

**Herausgeber**  
Hans-Böckler-Stiftung  
  
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
Telefon +49 (211) 7778-0, Telefax +49 (211) 7778-120

[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)  
[www.mitbestimmung.de](http://www.mitbestimmung.de)

Pressekontakt: Rainer Jung, +49 (211) 7778-150  
[rainer-jung@boeckler.de](mailto:rainer-jung@boeckler.de)

Satz: Yuko Stier

**Redaktion**  
Dr. Norbert Kluge, Leiter Abteilung Mitbestimmungsförderung  
Hans-Böckler-Stiftung, Telefon: +49 (211) 7778-198/199  
[norbert-kluge@boeckler.de](mailto:norbert-kluge@boeckler.de)

**Ausgabe**  
Mitbestimmungsreport Nr. 38

ISSN 2364-0413  
Nachdruck und sonstige Verbreitung – auch Auszugsweise –  
nur mit Quellenangabe zulässig.