

Evangelische Hochschule Nürnberg

Studiengang: Sozialwirtschaft

Bachelor-Thesis

Zur Erlangung des akademischen Grades

Bachelor of Arts

Wenn zwei das Gleiche tun...

Der unterschiedliche Erfolg von Aktienprogrammen für Mitarbeiter

Studentin: Joelle Wippermann

Matrikelnummer: 20436839

Erstgutachter: Prof. Dr. phil. habil. Uwe Kranenpohl

Zweitgutachter: Prof. Dr. Uwe Kaspers

Abgabetermin: 28.01.2020

Abstract

Das Ziel dieser Forschung ist es Ursachen für den Erfolg eines aktienbasierten Mitarbeiterbeteiligungsprogrammes zu ermitteln. Hierzu wird sich mit folgender Frage beschäftigt: Wie kann es sein, dass ein ähnliches Beteiligungsprogramm bei der Firma Siemens Erfolg haben konnten wohingegen es bei der Infineon Technologies AG scheiterte?

Um eine Antwort auf diese Forschungsfrage zu bekommen, wurde zunächst die Mitarbeitermotivation durch die Unternehmensbeteiligung als Grundlage für die Ursachenermittlung fachlich erläutert. Daraufhin wurden die unterschiedlichen Firmen in ihren Grundvoraussetzungen, der Ausgestaltung ihrer Beteiligungsprogramme sowie in den auf sie wirkenden Umweltbedingungen verglichen.

Danach wurden Hypothesen aufgestellt, die als Ursachen für einen Erfolg beziehungsweise ein Scheitern einer Aktienbeteiligung in Frage kommen. Hierbei entstanden insgesamt zehn Annahmen, welche nachfolgend genauer betrachtet wurden.

Die Hypothesen wurden jeweils in Form einer wissenschaftlichen Aussage bestätigt und anschließend auf die unterschiedlichen Voraussetzungen der beiden Unternehmen angewendet. Dadurch konnte festgestellt werden, ob sich die einzelne Annahme in dem Vergleich zwischen der Siemens AG und der Infineon Technologies AG tatsächlich bestätigt und damit als Ursache für das Scheitern in Frage kommt oder ob die Annahme keine Relevanz auf das Ergebnis hatte.

Schlussendlich stellten sich sechs Annahmen als möglicherweise relevant für ein Scheitern beziehungsweise einen Erfolg in dem behandelten Fall heraus.

Daher ist die Antwort auf die genannte Forschungsfrage: Die Siemens AG konnte mit ihrem aktienbasierten Mitarbeiterbeteiligungsprogramm mehr Erfolg haben, da das Unternehmen in den sechs ermittelten Ursachen in seinen Voraussetzungen besser für ein solches Beteiligungsprogramm geeignet ist.

Als Hauptursache für das Scheitern des Programmes der Infineon Technologies AG lässt sich jedoch eindeutig der Wertverlust der Aktie identifizieren. Allerdings tragen auch die anderen ermittelten Ursachen zu einem Scheitern bei und hätte früher oder später zu dem gleichen Ergebnis geführt.

Daher sollten Unternehmen, die zukünftig planen ein ähnliches Beteiligungsprogramm umzusetzen alle der genannten Thesen berücksichtigen, um ein schnelles Scheitern zu vermeiden.

Inhalt

Einleitung.....	- 1 -
1. Mitarbeitermotivation.....	- 2 -
1.1 Die Bedürfnispyramide nach Maslow	- 3 -
1.2 Einflussnahme auf die Motivation von Mitarbeitern	- 4 -
1.3 Anwendung des Behaviorismus	- 4 -
2. Mitarbeiterbeteiligung	- 5 -
2.1 Ziele einer Mitarbeiterbeteiligung	- 6 -
2.2 Formen der Mitarbeiterbeteiligung	- 7 -
2.2.1 Erfolgsbeteiligung	- 8 -
2.2.2 Kapitalbeteiligung.....	- 8 -
2.2.2.1 Ursprung der aktienbasierten Beteiligung	- 9 -
2.2.2.2 Verbreitung.....	- 10 -
1.1.1.1 Entscheidende Erfolgsfaktoren für aktienbasierte Mitarbeiterbeteiligungen	- 10 -
1.1.1.2 Staatliche Unterstützung.....	- 11 -
1.1.1.3 Berliner Appell für mehr Vermögensbildung	- 12 -
1.1.1.4 Auswirkungen einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung	- 13 -
2. Die Siemens AG	- 14 -
2.1 Mitarbeiterbeteiligungsprogramme.....	- 14 -
2.2 Faktischer Überblick	- 15 -
2.3 Beteiligungsprogramme	- 16 -
2.3.1 Share Matching (SMP).....	- 16 -
2.3.2 Profit Sharing.....	- 18 -
2.3.3 Stock Awards	- 19 -
3. Die Ausgliederung von Infineon	- 20 -
4. Die Infineon Technologies AG	- 20 -
4.1 Mitarbeiterbeteiligungsprogramme.....	- 20 -
4.2 Das „Share in our Future“ – Programm.....	- 21 -
4.3 Mögliche Ursachen für die Abschaffung	- 22 -
4.4 Der Werteverfall der Aktie	- 23 -
4.5 Nachfolgende Beteiligungsprogramme.....	- 24 -
4.5.1 Aktienoptionsplan	- 25 -
4.5.2 Performance Share Plan	- 26 -
4.6 Gründe für keine erneute Einführung von Mitarbeiterbeteiligungen	- 26 -
5. Ursachenermittlung.....	- 27 -
5.1 Hypothesen	- 28 -

5.2	Ausführung der Annahmen	- 29 -
5.2.1	Programmausgestaltung	- 30 -
5.2.2	Rahmenbedingungen	- 31 -
5.2.2.1	Mitarbeiterzahlen und Rechtsform	- 31 -
5.2.2.2	Internationalität	- 32 -
5.2.2.3	Aktienkurs.....	- 34 -
5.2.3	Kulturelle Grundlagen von Unternehmen.....	- 36 -
5.2.3.1	Unternehmenskultur	- 36 -
5.2.3.2	Führungskultur	- 38 -
5.2.3.3	Kommunikationskultur.....	- 39 -
5.2.4	Mensch	- 41 -
5.2.4.1	Charakterisierung eines Aktienanlegers.....	- 41 -
5.2.4.2	Berufsgruppentypische Charaktereigenschaften	- 42 -
5.2.4.3	Geschlecht	- 43 -
5.2.4.4	Altersstruktur	- 44 -
6.	Ergebnisse.....	- 46 -
7.	Handlungsempfehlung	- 46 -
	Abbildungsverzeichnis.....	- 48 -
	Literaturverzeichnis	- 49 -

Einleitung

Im Jahr 2018 stieg die Zahl der offenen Stellen in deutschen Betrieben auf ein Rekordhoch von 1,21 Millionen. Das entspricht etwa 115.000 offenen Stellen, was etwa 25.000 mehr sind als im Vorjahr. Dazu kommt, dass es im Schnitt etwa 82 Tage dauert, bis eine Stelle besetzt wird. Im Vergleich dazu konnte im Jahr 2010 bereits nach 70 Tagen ein passender Kandidat gefunden werden. Das liegt schlichtweg daran, dass es zu wenige Bewerber gibt, die ausreichend qualifiziert sind.¹

Auf Grund dieses Fachkräftemangels wird es für Unternehmen immer wichtiger, eine attraktive Außenwirkung zu erzeugen sowie die bestehenden Arbeitskräfte an sich zu binden. Daher lassen sich Unternehmen stets neue Strategien einfallen, um ihre Mitarbeiter zu motivieren und zu binden. Eine dieser Strategien, welche in Deutschland noch wenig verbreitet ist, ist die Mitarbeiterkapitalbeteiligung in Form von Aktien.

Doch nicht jedes Unternehmen hat hiermit gleichermaßen Erfolg. Daher soll im Folgenden untersucht werden, warum ein solches Mitarbeiterbeteiligungsprogramm bei der Siemens AG von Erfolg geprägt war, wohingegen ein ähnliches Programm bei der Infineon Technologies AG scheiterte.

Bisher wurden die Ursachen für unterschiedlichen Erfolge von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen zweier ähnlicher Firmen nicht untersucht oder schriftlich erfasst. Die Georg-August-Universität in Göttingen hat bisher lediglich eine Studie zur Wirkung der Mitarbeiterbeteiligung am Beispiel der Siemens AG durchgeführt². In dieser wird jedoch nur der Einfluss von Beteiligungen auf Mitarbeiter und auf die Unternehmensperformance untersucht.

Um darzustellen, wie es zu unterschiedlichen Erfolgen von diesen Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen bei zwei Firmen mit gleichen Wurzeln und gleicher Industriesparte kommen konnte, wird zunächst erklärt, warum Mitarbeiterbeteiligungsprogramme als eine Methode der Mitarbeitermotivation zum Einsatz kommen. Daraufhin werden die Kapitalbeteiligungen der Siemens AG und der Infineon Technologies AG aufgeführt und verglichen. Hieraus werden Annahmen zu den Ursachen des Scheiterns des Programmes von Infineon gebildet. Diese werden nachfolgend mit bewiesenen Tatsachen hinterlegt und auf die Situationen der beiden Unternehmen angewendet. Hierdurch soll geprüft werden, ob die jeweilige Annahme für das Scheitern des Programmes mitverantwortlich war oder nicht.

¹ Redaktion der Frankfurter Allgemeine, Eklatanter Personalmangel, <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/personalmangel-1-200-000-stellen-in-deutschland-offen-15726335.html>, (22.12.2019).

² Wolff, M.; Zschoche Ulrike, Studie zur Wirkung der Mitarbeiterbeteiligung am Beispiel der Siemens AG.

1. Mitarbeitermotivation

Motivation bezeichnet den Zustand eines Menschen, der diesen dazu bringt eine Handlung zu vollbringen und damit ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen. Dadurch kann sich diese Person sicher sein, dass ihr Verhalten im Rahmen der Intensität und der Richtung korrekt ist und beibehalten werden sollte. Im Gegensatz zu biologischen Antrieben, lässt sich Motivation erlernen und steuern. Daher wird diese auch häufig mit dem Begriff Handlungsantrieb in Verbindung gebracht.³

In unternehmerischen Zusammenhängen wird oft der Begriff Mitarbeitermotivation verwendet. Dieser umfasst die Einflussnahme von Führungskräften auf das Verhalten der Mitarbeiter eines Unternehmens. Beweggründe dieser Einflussnahme sind es, die Leistungen und Ergebnisse der einzelnen Mitarbeiter beizubehalten, bzw. bei einer negativen Ausgangslage auch weiterzuentwickeln.⁴

Die Einflussnahme auf Mitarbeiter in einem Unternehmen kann hierbei auf drei Ebenen ablaufen.

Zum einen spielt das private Umfeld eine einflussnehmende Rolle im Rahmen der Motivation. Auf dieser Ebene beeinflussen Familie, Freunde und Freizeit das Verhalten des Mitarbeiters.

Zum anderen das psychische Umfeld. Hier wird Bezug genommen auf das Verhalten der Führungskräfte, kollegiale Zusammenarbeit sowie auf die Arbeit in Teams.

Die wichtigste Ebene der Motivation befindet sich im materiellen sowie im immateriellen Umfeld. Dies umfasst u.a. den Arbeitsplatz, welcher sich durch Sauberkeit, Personalentwicklung, Entlohnung und Arbeitszeit sowie Arbeitsmitteln auszeichnet.

Auf dieser Motivationsebene befindet sich auch die Mitarbeiterbeteiligung. Diese ist eine der modernsten, wichtigsten und auch umstrittensten Arten die Mitarbeiter eines Unternehmens zu motivieren.⁵

Auf welche Weise diese Methode eingesetzt werden kann und wie sich diese tatsächlich auf die Motivation auswirken kann, zeigt die folgende Arbeit.

³ Maier, G. W.; Kirchgeorg, M., Definition Motivation, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/motivation-38456/version-261879>, (19.11.2019).

⁴ Bartscher, T.; Nissen, R., Definition Mitarbeitermotivation, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/mitarbeitermotivation-52003/version-275154>, (19.11.2019).

⁵ Ebenda.

1.1 Die Bedürfnispyramide nach Maslow

Bereits 1954 beschäftigte sich Abraham Maslow mit den Bedürfnissen eines Menschen, welche erfüllt werden sollten, um eine Person erfolgreich motivieren zu können.⁶ Diese Bedürfnisse ordnete er in einer hierarchischen Struktur an und es entstand eine Bedürfnispyramide. Diese ist auch heute noch im Zusammenhang mit Motivation weit verbreitet.

Die Pyramide ist wie folgt aufgeteilt.



Abbildung 1 Bedürfnispyramide nach Maslow,
Quelle: Eigene Darstellung nach Becker, F.(2019)

In einem Unternehmen lassen sich diese unterschiedlichen Bedürfnisebenen jeweils mit entsprechenden Angeboten verbinden, welche dazu beitragen sollen die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu erfüllen und dadurch ein motivierendes Arbeitsumfeld zu schaffen.

Angebote für die physiologischen Bedürfnisse umfassen z.B. eine Kantine, ergonomische Tische und Stühle sowie eine ruhige Umgebung. Das Bedürfnis nach Sicherheit wird durch sichere Arbeitsverträge, Altersvorsorge oder auch durch eine ausreichende Bezahlung gestillt. Ein gutes Betriebsklima oder auch nette Kollegen und Vorgesetzte sorgen für das Erfüllen der sozialen Bedürfnisse. Die vorletzte Ebene, das Selbstwertgefühl, wird durch Anerkennung und Lob ausgefüllt.

Zuletzt gilt es die wichtigste Ebene, die Selbstverwirklichung, zu erfüllen, um eine ideale Mitarbeitermotivation zu erreichen. Dies geschieht sowohl durch Freiraum bei der Arbeit, als auch durch Mitentscheidungsmöglichkeiten und durch die Möglichkeit Verantwortung zu übernehmen.⁷

Daher wäre es plausibel, dass der Gedanke der Mitarbeiterbeteiligung an mehrere Ebenen der Bedürfnispyramide anknüpft. Hierauf wird in den folgenden Abschnitten näher eingegangen werden.

⁶ Becker, F. (2019), Mitarbeiter wirksam motivieren, S. 29

⁷ Ebenda., S. 30

1.2 Einflussnahme auf die Motivation von Mitarbeitern

Im Hinblick auf die Möglichkeiten der Einflussnahme auf die Motivation von Seiten des Unternehmens, sollte unterschieden werden zwischen inneren und äußeren Einflüssen. Die äußeren Einflüsse finden durch das Umfeld statt und können daher leichter durch den Arbeitgeber beeinflusst werden, wohingegen die inneren Einflüsse durch eine Person selbst bestimmt werden.

Zu den äußeren Einflüssen zählen unter anderem das Arbeitsumfeld, die Führung, die Arbeitsaufgaben, Ziele, das Unternehmen selbst sowie auch Anreize, welche sowohl durch Belohnung als auch Bestrafung zum Ausdruck kommen können.

Die inneren Einflüsse prägen sich hingegen durch Emotionen, Gewohnheiten, die Persönlichkeit eines Mitarbeiters, Stärken sowie Regenerationsfähigkeit und Selbstregulation aus.⁸

1.3 Anwendung des Behaviorismus

Was bei Tieren klappt, funktioniert auch beim Menschen. Diese These stammt aus der Verhaltensforschung, welche unter dem Begriff Behaviorismus durch John B. Watson geprägt wurde⁹. Untersuchungen im Rahmen des Behaviorismus zeigen, dass ein Verhalten, welches belohnt wird, vermehrt auftritt. Wohingegen Verhaltensweisen, welche bestraft wurden, in ihrer Häufigkeit abnehmen. Dieser Einsatz von „Zuckerbrot und Peitsche“ wird als operantes Konditionieren bezeichnet. Hier gibt es jedoch unterschiedliche Formen der Belohnung und Bestrafung.¹⁰

Die Bestrafung lässt sich in zwei unterschiedliche Formen aufteilen. Der Typ 1 zeichnet sich durch das Eintreten eines negativ behafteten Reizes aus. Das könnte übertragen auf die Unternehmenskultur z.B. der Tadel oder die Abmahnung durch einen Vorgesetzten sein. Der Typ 2 beschreibt das Entziehen eines positiven Reizes, wie z.B. der Verlust von Verantwortung oder der angewiesene Wechsel in ein anderes Team.¹¹

Bei der Belohnung, welche in der Psychologie auch als Verstärkung bezeichnet wird, gibt es die positive Verstärkung. Hierbei wird auf ein bestimmtes Verhalten eine positive Bestätigung angeboten, wie z.B. eine zusätzliche Bezahlung für ein Ergebnis oder auch ein Lob durch den Vorgesetzten.

⁸ Becker, F. (2019), Mitarbeiter wirksam motivieren., S. 42-45

⁹ Watson, J. B., Psychology as the Behaviorist Views it., <http://psychclassics.yorku.ca/Watson/views.htm>.

¹⁰ Becker, F. (2019), Mitarbeiter wirksam motivieren., S. 127f

¹¹ Ebenda, S. 130f

Bei der negativen Verstärkung hingegen spricht man von einer Reduzierung eines negativen Reizes, wie z.B. eine Bereitstellung der Möglichkeit von zuhause zu arbeiten und dadurch den negativen Reiz des langen Arbeitsweges zu reduzieren.¹²

Für die Erzeugung eines positiven Reizes gibt es verschiedene Instrumente, die der Arbeitgeber zum Einsatz bringen kann. Diese befinden sich sowohl auf der materiellen, als auch der immateriellen Ebene. Zu den materiellen Anreizen zählen finanzielle Anreize oder auch materielle Anreize, wie z.B. Dienstwagen oder auch Smartphones. Wohingegen Beispiele für immaterielle Reize Erlebnisse und soziale Anreize, wie z.B. Lob oder Anerkennung sowie die Möglichkeit zu lernen und sich weiterzuentwickeln, sind.¹³

Am häufigsten lassen sich bei einem Unternehmen allerdings Anreize in finanzieller oder auch materieller Form finden. Jedoch können diese Reize durch eine ergänzende soziale Wirkungsweise oder auch die Möglichkeit Anerkennung zu bekommen zusätzlich verstärkt werden.

Auf diese Kombination aus materiellen und immateriellen Reizen zielt die Mitarbeiterbeteiligung ab. Hierbei bekommt ein Mitarbeiter nicht nur mehr Geld bei dem Erfolg des Unternehmens, sondern er erhält ebenso die Möglichkeit sich mit dem Unternehmen zu identifizieren. Dadurch entsteht eine direkte Verbindung zwischen seiner persönlichen Leistung und dem Gesamterfolg des Unternehmens her, wodurch er sich selbst verwirklichen kann.¹⁴

Welche Arten von Mitarbeiterbeteiligungen es gibt und wie weit diese verbreitet sind, wird in dem folgenden Abschnitt geklärt.

2. Mitarbeiterbeteiligung

Der Begriff Mitarbeiterbeteiligung beschreibt eine Verstärkung der betrieblichen Zusammenarbeit und spricht dadurch auch die Ebene der sozialen Bedürfnisse an. Dies geschieht indem die Unternehmensleitung und die Mitarbeiter durch eine vertragliche Beteiligung dieser an dem Vermögen in einer partnerschaftlichen Beziehung zueinanderstehen.¹⁵

Eine Mitarbeiterbeteiligung kann sowohl materiell, als auch immateriell ausgeprägt sein. Die immaterielle Beteiligung kann z.B. aus einem partnerschaftlichen Verhältnis mit den Mitarbeitern

¹² Becker, F. (2019), Mitarbeiter wirksam motivieren, S. 130

¹³ Ebenda.

¹⁴ Ebenda, S. 132f

¹⁵ Krüger, C. (2008), Mitarbeiterbeteiligung., S. 41

bestehen. Wohingegen die materielle Beteiligung die Erfolgs- bzw. die Kapitalbeteiligung umfasst.¹⁶ Diese letzte Art der Beteiligung findet auch in den Unternehmen statt, welche in der folgenden Arbeit analysiert werden sollen.

2.1 Ziele einer Mitarbeiterbeteiligung

Das Deutsche Aktieninstitut hat im Jahr 2013 eine Befragung von börsennotierten Unternehmen durchgeführt und herausgearbeitet, welche Ziele den Unternehmen bei einer Aktienbeteiligung der Mitarbeiter am wichtigsten sind.

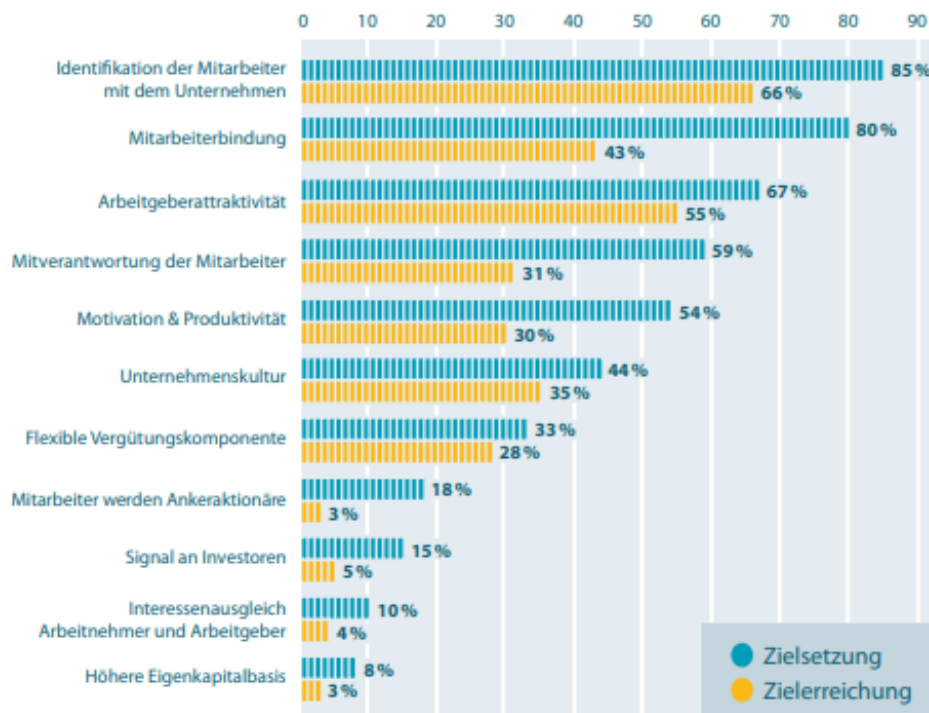


Abbildung 2 Ziele der Mitarbeiterbeteiligung, Quelle: Deutsches Aktieninstitut e.V., Praxisleitfaden: Einführung von Mitarbeiteraktienprogrammen, S. 11

Aus dieser Abbildung geht hervor, dass die drei wichtigsten Ziele für ein Unternehmen neben der Mitarbeiterbindung auch noch die Identifikation mit dem Unternehmen, sowie die Arbeitgeberattraktivität sind. Außerdem spielt auch die bereits definierte Motivation und Produktivität sowie die Unternehmenskultur eine große Rolle. Am unwichtigsten scheint die Erhöhung des Eigenkapitals zu sein.¹⁷

¹⁶ Jahrbuch Personalentwicklung, Definition Mitarbeiterbeteiligung, <https://www.personalwirtschaft.de/produkte/hr-lexikon/detail/mitarbeiterbeteiligung.html>, (19.11.2019).

¹⁷ Deutsches Aktieninstitut e.V., Praxisleitfaden: Einführung von Mitarbeiteraktienprogrammen, https://www.dirk.org/dirk_webseite/static/uploads/180222_Leitfaden-Mitarbeiteraktie-EY-DAI.pdf, (11.12.2019).

Die Priorisierung dieser Ziele kann sich unternehmensspezifisch unterscheiden. Hierbei ist die Größe des Unternehmens entscheidend. Zudem wird von Unternehmen meist nicht nur ein Ziel verfolgt, sondern mehrere Ziele kombiniert.¹⁸

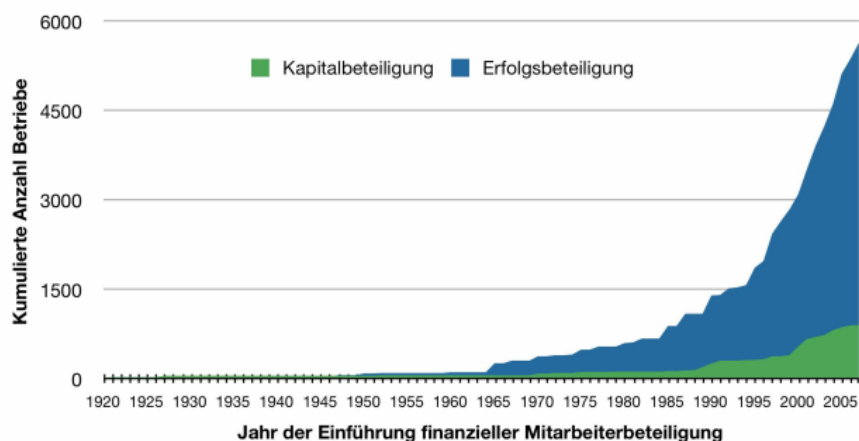
2.2 Formen der Mitarbeiterbeteiligung

Wie bereits erwähnt, teilt sich die Mitarbeiterbeteiligung in eine materielle und eine immaterielle Beteiligung. Wobei sich diese Arbeit überwiegend mit der materiellen Form der Beteiligung beschäftigt. Diese lässt sich wiederum aufteilen in zwei Hauptbestandteile, die Erfolgsbeteiligung und in die Kapitalbeteiligung.

Diese beiden Bestandteile können jeweils eigene Modelle bilden. Jedoch werden sie in der Praxis auch häufig miteinander verknüpft.¹⁹

Im Rahmen einer Betriebsbefragung zum Einführungszeitpunkt von Kapital- bzw. Erfolgsbeteiligungsprogrammen, wird deutlich, dass beide Beteiligungsformen tendenziell an Beliebtheit zunehmen.

Allerdings lässt sich der nachfolgenden Abbildung (Abb. 3) auch entnehmen, dass die Anzahl der Erfolgsbeteiligungen in Unternehmen schon früh rasant zunimmt. Wohingegen die Kapitalbeteiligung erst seit ca. den 1980er Jahren an Bedeutung gewinnt. Jedoch bleibt deren Erfolg gering.²⁰



Alle Betriebe der Privatwirtschaft in Deutschland mit mind. 150 Beschäftigten und finanzieller Mitarbeiterbeteiligung

Abbildung 3 Einführung von Mitarbeiterbeteiligungsformen, Quelle: Matiaske, W.; Tobsch, V.; Fietze, S. (2009), Erfolgs- und Kapitalbeteiligung von Beschäftigten in Deutschland: Ergebnisse einer repräsentativen Befragung, S. 13

¹⁸ Krüger, C. (2008), Mitarbeiterbeteiligung., S. 25-28

¹⁹ Fritz, S.; Schneider, H. J. (2018), Erfolgs- und Kapitalbeteiligung., S. 1

²⁰ Matiaske, W.; Tobsch, V.; Fietze, S. (2009), Erfolgs- und Kapitalbeteiligung von Beschäftigten in Deutschland: Ergebnisse einer repräsentativen Befragung., S. 13

Wie der Gesetzgeber versucht der Kapitalbeteiligung einen Aufschwung zu verschaffen und wie genau die unterschiedlichen Beteiligungsformen gestaltet werden können, wird im folgenden Abschnitt behandelt.

2.2.1 Erfolgsbeteiligung

Bei der Erfolgsbeteiligung handelt es sich um ein Modell, bei welchem die Mitarbeiter eine erfolgsabhängige Sonderzahlung zusätzlich zu Ihrem Lohn erhalten. Diese Form der Beteiligung lässt sich erneut in vier verschiedene Ausprägungsformen aufteilen. Hierbei handelt es sich um die Leistungs-, Gewinn-, Ertrags- und werteorientierte Beteiligung.

Zu beachten gilt es bei dieser Beteiligungsform, dass diese Zuwendungen der Lohnsteuer und auch der Sozialversicherungspflicht unterliegen. Außerdem wird diese Beteiligung nicht als Vergütung betrachtet, da sie von der Leistung bzw. dem Erfolg des gesamten Unternehmens abhängt.²¹

2.2.2 Kapitalbeteiligung

Im Rahmen der Kapitalbeteiligung stellen die Mitarbeiter eines Unternehmens diesem Gelder in Form von Eigenkapital oder auch Fremdkapital zur Verfügung. Dadurch entsteht zwischen den beiden Teilen eine Verbindung gesellschaftsrechtlicher Natur, welche auch noch über das Arbeitsverhältnis hinaus bestehen bleibt.

Hierbei wird der Arbeitnehmer zu einem Gesellschafter des Unternehmens, inklusive den damit verbundenen Rechten und Verpflichtungen. Außerdem übernehmen die Mitarbeiter ebenfalls ein gewisses unternehmerisches Risiko bei einer möglichen Insolvenz des Unternehmens. Im Gegenzug erhalten sie jedoch auch Vermögenszuwachs bei einem monetären Erfolg des Betriebes.²²

Unterscheiden lassen sich im Rahmen dieser Beteiligung die Fremdkapitalbeteiligung, welche z.B. Mitarbeiterdarlehen oder auch Investivkapital beinhaltet, und die Mitarbeiter-Eigenkapitalbeteiligung. Diese beinhaltet z.B. Belegschaftsaktien oder auch eine stille Beteiligung.

Anders als die Erfolgsbeteiligung wurde die Kapitalbeteiligung dem Bereich des Arbeitsrechtes entnommen und in die gesellschaftsrechtlichen Verpflichtungen umgelagert.²³

²¹ Fritz, S.; Schneider, H. J. (2018), Erfolgs- und Kapitalbeteiligung., S. 2f

²² Sendel-Müller, M.; Weckes, M. (2016), Mitarbeiterkapitalbeteiligung., S.11f

²³ Fritz, S.; Schneider, H. J. (2018), Erfolgs- und Kapitalbeteiligung., S. 3f

Da es im Rahmen der Fremdkapitalbeteiligung bisher noch zu wenig Fallzahlen gibt, ist es nur möglich die Eigenkapitalbeteiligung weiter zu unterteilen. Hierbei lassen sich die beiden wichtigsten Formen der Ausgestaltung unterscheiden. Zum einen die Belegschaftsaktie, welche in den meisten Fällen Führungskräften angeboten wird. Damit motivieren etwa 24,5 % der in einer Erhebung befragten Betriebe ihre Führungsebene. Lediglich 17,6 % der hier befragten Unternehmen beteiligen auch ihre Mitarbeiter in Form von Belegschaftsaktien am Eigenkapital. Zum anderen gibt es den Aktienaktionsplan, welcher häufiger zum Einsatz kommt als die Belegschaftsaktie. Hier werden ca. 32,9 % der Führungsebene und 30,2 % der Mitarbeiter am Firmenkapital durch einen Aktienaktionsplan beteiligt.²⁴

Diese beiden Formen der Eigenkapitalbeteiligung sind die am meisten vertretenen, da eine Beteiligung in Form von Aktien die einfachste Möglichkeit darstellt.²⁵

2.2.2.1 Ursprung der aktienbasierten Beteiligung

Im Rahmen einer Studie der Georg-August-Universität in Göttingen²⁶ wurden verschiedene Unternehmen aus unterschiedlichen Ländern zum Erfolg von aktienbasierten Beteiligungsprogrammen befragt. Aus dieser Studie geht hervor, dass diese Art der Beteiligung ihren Ursprung in der Top-Management Ebene hat. 97 % der untersuchten Firmen in den USA bieten ihrer Führungsebene ein aktienbasiertes Vergütungssystem an. In Europa sind es 87% der untersuchten Betriebe. In Deutschland sind es nur noch lediglich 37,5 % der Betriebe, die überhaupt ein entsprechendes System etabliert haben.²⁷

Der Grund für den Ursprung im Top-Management ist, dass diese Ebene eines Unternehmens meistens die Entscheidungsträger beinhaltet, diese jedoch schwer kontrolliert bzw. beaufsichtigt werden können. Durch die Verbindung des Managements mit dem Unternehmen über Aktienbeteiligungen lassen sich die Prozesse und Entscheidungen extern durch das Investorenverhalten steuern und überwachen. Dadurch wird gewährleistet, dass die Führungsebene Entscheidungen trifft, die den langfristigen Erfolg des Unternehmens verbessern, da die Investoren direkt an die Konsequenzen ihrer Entscheidungen gekoppelt sind.

²⁴ Matiaske, W.; Tobsch, V.; Fietze, S. (2009), Erfolgs- und Kapitalbeteiligung von Beschäftigten in Deutschland: Ergebnisse einer repräsentativen Befragung, S. 32f

²⁵ Ebenda, S. 32f

²⁶ Wolff, M.; Zschoche Ulrike, Studie zur Wirkung der Mitarbeiterbeteiligung am Beispiel der Siemens AG.

²⁷ Ebenda, S. 7

Der positive Effekt dieser Überlegung zeigte sich auch während der Finanzkrise. Hier schränkten Unternehmen, die ihre Mitarbeiter unter anderem in Form einer aktienbasierten Vergütung entlohnen, ihre Investitionen weniger ein und mussten auch ihr Budget für die Forschung und Entwicklung weniger senken.²⁸

2.2.2.2 Verbreitung

Eine aktienbasierte Beteiligung für die gesamte Belegschaft ist in Deutschland, wie oben bereits erwähnt, bisher wenig verbreitet. In Deutschland waren im Jahr 2008 gerade einmal eine Millionen Mitarbeiter am Kapital der Firma beteiligt. 2017 waren es 1,1 Millionen und nur jeder siebte Deutsche investiert überhaupt in Aktien.²⁹ In Großbritannien waren es zur gleichen Zeit schon 2,6 Millionen Beteiligte und in Frankreich 3,1 Millionen und das, obwohl die absolute Zahl der beschäftigten Arbeitnehmer im Vergleich zu Deutschland geringer ist.³⁰

Die Ursache der geringen Umsetzung in Deutschland liegt darin, dass deutsche Unternehmen erst sehr spät damit begonnen haben Mitarbeiterkapitalbeteiligung zu implementieren. Außerdem gibt es in Deutschland, im Vergleich zu den anderen betrachteten Ländern, einen sehr geringen Steuerfreibetrag, was eine geringe Teilnahme seitens der Mitarbeiter erklären könnte.

Für die hingegen sehr große Beliebtheit dieser Programme in den USA spricht, dass diese hier einen großen Teil der Altersvorsorge ausmachen. In Deutschland ist diese jedoch anderweitig gesichert und der Besitz von Aktien ist nicht essentiell.³¹

Jedoch wäre es wünschenswert, dass die Mitarbeiterkapitalbeteiligung in den kommenden Jahren auch in Deutschland an Bedeutung zunimmt. Was ein erfolgreiches Programm ausmacht und was zu dessen Förderung beiträgt zeigen die folgenden Abschnitte.

1.1.1.1 Entscheidende Erfolgsfaktoren für aktienbasierte Mitarbeiterbeteiligungen

Ein erfolgreiches Aktienbeteiligungsprogramm für Mitarbeiter zeichnet sich grundlegend dadurch aus, dass die Mitarbeiter hieran teilnehmen und die Aktien des Unternehmens gekauft werden.

²⁸ Wolff, M.; Zschoche Ulrike, Studie zur Wirkung der Mitarbeiterbeteiligung am Beispiel der Siemens AG., S. 7

²⁹ Vorstandsvorsitzende verschiedener deutscher Unternehmen (2017), Berliner Appell zu mehr Vermögensbildung in Mitarbeiterhand.

³⁰ Wolff, M.; Zschoche Ulrike, Studie zur Wirkung der Mitarbeiterbeteiligung am Beispiel der Siemens AG, s. 7f

³¹ Ebenda., S. 7f

Jedoch kann die Kaufentscheidung der Mitarbeiter durch das Unternehmen in Form von externen und internen Faktoren beeinflusst werden.

Aus der Perspektive des Unternehmens, also der internen Sicht, ist es wichtig, dass die Führungskräfte mit dem Programm einverstanden sind und die damit einhergehende Kultur ihren Mitarbeitern vorleben. Außerdem ist das Design und die Ausgestaltung des Beteiligungsprogrammes ausschlaggebend dafür, ob die Mitarbeiter teilnehmen. Zuletzt spielt auch die interne Kommunikationsstrategie eine entscheidende Rolle bei der Frage, ob das Programm von den Mitarbeitern gut angenommen wird.

Aus der Perspektive des Staates, also der externen Sicht, ist eine verstärkte steuerliche Förderung ein Faktor, der zum Erfolg eines Beteiligungsprogrammes beitragen kann. Zudem ist es wichtig, dass die Teilnahme an einem dieser Programme, als ein Element des mittel- bzw. des langfristigen Vermögensaufbaus hervorgehoben wird. Zuletzt entscheidet über den Erfolg, dass die Implementierung und die Administration eines solchen Programmes entbürokratisiert und ein Unternehmen bei der Implementierung einer Mitarbeiterbeteiligung nachhaltig gefördert wird.³²

1.1.1.2 Staatliche Unterstützung

Eine Unterstützung des Staates für die Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter kann sowohl über die Steuern erfolgen, als auch über die Sozialversicherungsbeiträge. Die steuerliche Förderung wird über das fünfte Vermögensbildungsgesetz festgelegt. Wohingegen eine steuerliche Förderung in Verbindung mit einer sozialabgaberechtlichen Förderung über das Einkommenssteuergesetz geregelt wird.³³

Das Vermögensbildungsgesetz sieht nach §13 VermBG vor, dass Arbeitnehmer, die als Alleinstehende ein Bruttoeinkommen unter 20.000 Euro, bzw. als Verheiratete unter 40.000 Euro haben, eine Sparzulage von 20% der angelegten vermögenswirksamen Leistungen, soweit sie 400 Euro im Kalenderjahr nicht übersteigen, jährlich erhalten. Jedoch nur, wenn sie im Jahr mindestens die entsprechenden 400 Euro in eine betriebliche Beteiligung als vermögenswirksame Leistung anlegen. Diese Sparzulage ist steuerfrei und wird nur dann genehmigt, wenn das Beteiligungskapital mindestens für sechs Jahre mit einer Sperrfrist belegt wurde. Doch auch für diese Sperrfrist gibt es Ausnahmen, wie z.B. eine Hochzeit, Erwerbsunfähigkeit, Arbeitslosigkeit oder Tod.³⁴

³² Wolff, M.; Zschoche Ulrike, Studie zur Wirkung der Mitarbeiterbeteiligung am Beispiel der Siemens AG., S.5

³³ Sendel-Müller, M.; Weckes, M. (2016), Mitarbeiterkapitalbeteiligung, 59f

³⁴ Vermögensbildungsgesetz (VermBG) (2013).

Das Einkommenssteuergesetz erlaubt dem Arbeitnehmer im Jahr eine sozialversicherungs- und steuerfreie Bezuschussung des Arbeitgebers bis zu einer Höhe von maximal 360€. Hierbei gilt die Voraussetzung, dass allen Mitarbeitern des Unternehmens eine Beteiligung ermöglicht wird, sobald sie mindestens für ein Jahr in dem Unternehmen tätig sind. Es müssen jedoch zwei unterschiedliche Beteiligungen unterschieden werden. Wenn die Beteiligung aus dem laufenden Lohn finanziert wird, also eine Entgeltumwandlung ist, ist sie steuerfrei. Sobald es sich jedoch um eine On-Top-Leistung des Arbeitgebers handelt, ist die Beteiligung sozialabgabe- und steuerfrei.³⁵

1.1.1.3 Berliner Appell für mehr Vermögensbildung

Neben dieser bereits existierenden staatlichen Unterstützung von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen, forderten mehrere Vertreter der deutschen Wirtschaft Ende Oktober 2017 im Rahmen des Berliner Appells für mehr Vermögensbildung³⁶, allerdings noch bessere Bedingungen für die Mitarbeiterkapitalbeteiligung.

Die zwei zentralen Argumente dieses Appells sind es, die Versorgung der Menschen im Alter durch den Besitz von Aktien sicherzustellen sowie die Deutschen am Erfolg der eigenen Wirtschaft zu beteiligen.³⁷

Als Unterstützung durch den Staat fordern die Initiatoren des Berliner Appells Folgendes.

Zum einen soll der jährliche Steuerfreibetrag von den oben bereits genannten 400 Euro auf ein international übliches Niveau von 3.000 Euro angehoben werden. Außerdem sollen die Dividenden und Zinserträge, wenn sie im Rahmen des langfristigen Vermögensaufbaus reinvestiert werden, nicht mehr besteuert werden. Weiterhin sollen langfristige Anleger anders besteuert werden, als die Investoren, die durch Steuerfreiheit nur kurzfristig denken. Die Initiatoren erachten eine Haltefrist von mindestens zehn Jahren als angemessen. Auch die Anforderungen für die Unternehmen sollen überprüft werden, damit es einfacher wird ein Mitarbeiterbeteiligungsprogramm anzubieten. Zudem sollen auch in Klein- und Kleinstunternehmen, wie z.B. Start-ups, eine Beteiligung gefördert werden.

Zuletzt wird gefordert, dass die EU-weiten Hindernisse zur grenzüberschreitenden Implementierung von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen möglichst schnell abgebaut werden.³⁸

³⁵ Sendel-Müller, M.; Weckes, M. (2016), Mitarbeiterkapitalbeteiligung., S.60ff

³⁶ Vorstandvorsitzende verschiedener deutscher Unternehmen (2017), Berliner Appell zu mehr Vermögensbildung in Mitarbeiterhand.

³⁷ Reuter, P. (2017), AGP Mitteilungen.

³⁸ Vorstandvorsitzende verschiedener deutscher Unternehmen (2017), Berliner Appell zu mehr Vermögensbildung in Mitarbeiterhand.

Zu den Unterzeichnern dieses Appells gehören u.a. der Siemens CEO Joe Kaeser, der Geschäftsvorsitzende der Ernst & Young GmbH Hubert Barth oder auch Rubin Ritter, der Co-CEO von Zalando SE.

Gemeinsam fordern Sie die Bundesregierung auf, tätig zu werden und die Punkte in die Koalitionsvereinbarung mit aufzunehmen.³⁹

1.1.1.4 Auswirkungen einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung

Abschließend soll noch erläutert werden, welche unterschiedlichen Auswirkungen ein Beteiligungsprogramm auf die teilnehmenden Mitarbeiter eines Unternehmens haben kann.

Hauptsächlich wirkt sich eine Beteiligung positiv auf die Mitarbeitermotivation aus, da die Mitarbeiter mittelbar am Erfolg bzw. am Misserfolg des Unternehmens beteiligt sind. Dadurch handelt nicht nur die Belegschaft, sondern auch der Betriebsrat und andere Gremien ergebnisorientierter sowie denken über die langfristige Entwicklung nach.

Folglich entsteht eine Leistungs- bzw. Produktivitätssteigerung der einzelnen Mitarbeiter, indem diese durch ein verbessertes Betriebsklima ein langfristiges und gemeinsames Ziel haben.

Auch die Bindung eines Mitarbeiters an das Unternehmen nimmt zu, da dieser zum Mitunternehmer wird und das Hierarchieverhältnis zwischen dem Arbeitnehmer und dem Arbeitgeber an Schärfe abnimmt. Der Mitarbeiter übernimmt ab jetzt nicht mehr nur die Verantwortung für seinen eigenen Arbeitsplatz, sondern eine Teilverantwortung für das gesamte Unternehmen. Hierdurch würde somit die höchste Stufe der Motivationspyramide nach Maslow, die Selbstverwirklichung, angesprochen werden.

Ein Beteiligungsprogramm wirkt sich auch auf das Image eines Unternehmens und so auch auf die Motivation der Mitarbeiter aus. Denn Mitbestimmungsrecht ist ein allgemeiner gesellschaftlicher Trend und ein zukunftsorientiertes Unternehmen, welches eine Mitarbeiterbeteiligung einführt, geht mit der Zeit. Das wirkt sich positiv auf das Firmenimage und somit auch auf die Produkte und Dienstleistungen aus.⁴⁰

Die Altersvorsorge zählt zu einer der wichtigsten Wirkungen der Beteiligung, welche durch die Vermögensbildung im Rahmen der Aktienbeteiligungsprogramme erfolgt. Ein Investment in die eigene

³⁹ Vorstandsvorsitzende verschiedener deutscher Unternehmen (2017), Berliner Appell zu mehr Vermögensbildung in Mitarbeiterhand.

⁴⁰ Wecker, U., Formen von Mitarbeiterbeteiligung – Insbesondere Belegschaftsaktien, <https://www.blaichundpartner.com/images/pdf/mitarbeiterbeteiligung.pdf>, (19.11.2019)., S. 1f

Firma stellt dem Mitarbeiter ein finanzielles Polster für das Alter sicher, was den Beschäftigten umso mehr dazu bringen könnte an einem entsprechenden Programm teilzunehmen, da hierdurch zuletzt noch das Sicherheitsbedürfnis befriedigt wird.

Zudem ist diese Teil von zwei Säulen der Altersvorsorge. Sie vereint die betriebliche Altersvorsorge mit der privaten Altersvorsorge und ist damit ein ausschlaggebendes Argument für eine bessere staatliche Förderung.⁴¹

2. Die Siemens AG

Die Siemens AG ist ein internationaler Technologiekonzern, der technische Leistungsfähigkeit, Qualität, Innovation und Zuverlässigkeit vorantreibt. Das Unternehmen ist durch seine Operating Companies, Gas and Power, Smart Infrastructure und Digital Industries, auf den Gebieten Stromerzeugung / -übertragung, intelligente Städte sowie der Automatisierung von Fertigungsprozessen vertreten.⁴²

Das Unternehmen besteht seit 1847, ist in 200 Ländern tätig und beschäftigt insgesamt 385.000 Mitarbeiter.⁴³

2.1 Mitarbeiterbeteiligungsprogramme

Bei einem Unternehmen dieser Spannweite spielt gerade die Unternehmenskultur eine entscheidende Rolle für die Motivation der Mitarbeiter und den damit einhergehenden Erfolg eines Unternehmens. Zu dieser gehört bei Siemens traditionell die Eigentümerkultur, welche bereits seit 1858 gelebt wird. Ein wichtiger Aspekt dieser Eigentümerkultur ist der Aktienbesitz, welcher ein eigenverantwortliches Arbeiten und Handeln der Mitarbeiter fördern soll.

Auch an seine Tochtergesellschaften, wie z.B. die Siemens Healthineers AG oder auch die Infineon Technologies AG gibt Siemens seine Überzeugung der Eigentümerkultur weiter.

Bereits 1858 beteiligte Siemens & Halske seine Beschäftigten schon am Gewinn des Unternehmens. Die Grundlage der aktuellen Aktienkultur bildete das Share Matching Programm, welches im Jahr 2008

⁴¹ Deutsche Rentenversicherung, Die drei Säulen der Altersvorsorge, <https://www.deutsche-rentenversicherung.de/DRV/DE/Rente/Moeglichkeiten-der-Altersvorsorge/Drei-Saeulen-der-AV/DS-Die-drei-Saeulen-der-Altersvorsorge.html>.

⁴² Siemens AG, Kapitalmarkt Story – auf einen Blick, www.siemens.com/investor, (19.11.2019).

⁴³ Siemens AG (2019), Unternehmenspräsentation, S. 9

eingeführt wurde. Heute ist dieses eines der größten Mitarbeiterbeteiligungsprogramme der Welt. Alleine an diesem Programm können derzeit 290.000 Menschen innerhalb von 60 verschiedenen Ländern teilnehmen.⁴⁴

Wie das Share Matching Programm funktioniert und welche anderen Programme zur Beteiligung der Mitarbeiter es bei der Siemens AG noch gibt, wird in den folgenden Abschnitten dargestellt.

2.2 Faktischer Überblick

Die Siemens AG beschäftigt weltweit insgesamt 385.000 Mitarbeiter und erzielte 2019 einen Umsatz von 87,0 Milliarden Euro. Der Gewinn betrug im selben Jahr nach Abzug der Steuern noch 5,6 Milliarden Euro.⁴⁵

Aus folgender Grafik geht hervor, dass es ein Ziel des Unternehmens war, bis 2020 etwa 200.000 Mitarbeiter über die Aktienprogramme zu beteiligen. Jedoch wurde diese Grenze schon im Jahr 2014 überschritten.⁴⁶

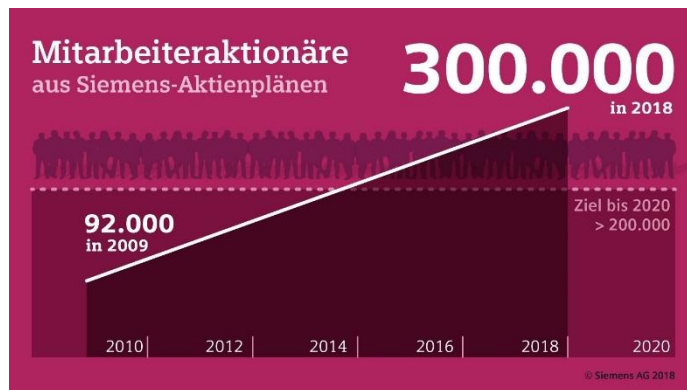


Abbildung 4 Grafische Entwicklung der Anzahl der Mitarbeiteraktionäre, Quelle: Siemens AG, Lebendige Aktienkultur bei Siemens: Rund 300.000 Mitarbeiteraktionäre

Heute sind von den 385.000 Mitarbeitern, 300.000 Mitarbeiteraktionäre und damit Teilnehmer an einem der drei Kapitalbeteiligungsprogrammen der Siemens AG. Das entspricht etwa 80% aller Angestellten.⁴⁷

Dieser rasante Anstieg lässt sich durch die Ausschüttung des „Siemens Profit Sharing“ erklären. Dieses ist das zweite Aktienprogramm der Siemens AG, welches 2015 ins Leben gerufen wurde. Die Zielgruppe dieses Programmes sind ausschließlich die Mitarbeiter unterhalb der Management Ebene und es setzt kein eigenes Investment voraus. Seit dem Jahr 2015 wurden 400 Millionen Euro in den sogenannten

⁴⁴ Somborn, K. (2019), Siemens festigt Eigentümerkultur, S. 1

⁴⁵ Siemens AG (2019), Unternehmenspräsentation, S. 9

⁴⁶ Siemens AG, Lebendige Aktienkultur bei Siemens: Rund 300.000 Mitarbeiteraktionäre, <https://press.siemens.com/global/de/feature/lebendige-aktienkultur-bei-siemens-rund-300000-mitarbeiter-aktionaere?content%5b%5d=Corp>, (22.11.2019).

⁴⁷ Somborn, K. (2019), Siemens festigt Eigentümerkultur.

Profit Sharing Pool eingezahlt, welcher 2018 erstmals an die Teilnehmer in 102 Ländern in Form von Aktien ausgeschüttet wurde. ⁴⁸

Im Rahmen des Aktienprogrammes „Share Matching“ übertrug Siemens Aktien im Wert von 68 Millionen Euro gratis an seine Mitarbeiter in insgesamt 65 Ländern. Das entspricht einer Stückzahl von etwa 702.300 Aktien. ⁴⁹

2.3 Beteiligungsprogramme

Die Siemens AG bietet insgesamt drei verschiedene Programme an, welche eine Beteiligung durch Aktien beinhalten. Diese unterteilen sich jeweils in verschiedene kleinere Programme, welche unterschiedliche Zielgruppen haben.

Um welche Programme es sich handelt und wie diese genau funktionieren, wird in folgenden Abschnitten erklärt.

2.3.1 Share Matching (SMP)

Das Share Matching Programm ist das größte Beteiligungsprogramm der Siemens AG. Dieses existiert bereits seit 2008 und es nehmen 290.000 Beschäftigte an diesem Programm teil. ⁵⁰

Dieses Programm funktioniert nach einem sogenannten 3-3-1-Prinzip. Nach einem Kauf von drei Siemens Aktien muss ein Mitarbeiter drei Jahre an dem Programm teilnehmen, damit er eine weitere Aktien von Siemens kostenlos dazu bekommt. Das bedeutet, wenn man z.B. neun Aktien kauft und diese für drei Jahre hält, bekommt man drei Aktien geschenkt. Grafisch dargestellt sieht das Prinzip wie folgt aus.

⁴⁸ Somborn, K. (2018), Über 300.000 Mitarbeiter-Aktionäre: Siemens setzt Zeichen in der Eigentümerkultur.

⁴⁹ Somborn, K. (2019), Siemens festigt Eigentümerkultur, S.1

⁵⁰ Ebenda, S.2



Abbildung 5 3-3-1-Prinzip, Quelle: Siemens AG, Share Matching Program Funktionsweise, Siemens Intranet

So wurden z.B. im Jahr 2018 Aktien im Wert von 89 Millionen Euro an insgesamt 150.000 Mitarbeiter ausgegeben.⁵¹

Das SMP unterteilt sich erneut in drei Programme, welche jeweils andere Zielgruppen haben.

Es gibt das Basis-Aktien-Programm, welches für alle Mitarbeiter in Deutschland zur Verfügung steht. Hier tätigen die Mitarbeiter ein Eigeninvestment in einer Höhe von 120, 240 oder 360 Euro pro Jahr, welches das Unternehmen mit einem Zuschuss verdoppelt. Für den Gesamtertrag werden dann Siemensaktien für den Mitarbeiter gekauft. Die erworbenen Aktien müssen ebenfalls für drei Jahre gehalten werden, bevor man wieder eine zusätzliche Matching-Aktie pro drei gehaltener Aktien erhält.

Das zweite Teilprogramm, der Share Matching Plan, eignet sich für das Top und Senior Management. Hier bietet sich Mitarbeitern in dieser Ebene die Möglichkeit bis zu 50% ihres Bonus in Siemens Aktien zu investieren und dann nach drei Jahren für jeweils drei Aktien eine kostenlose Aktie erhalten.

Zuletzt gibt es noch den monatlichen Investment-Plan. Dieser steht allen nationalen und internationalen Mitarbeitern zur Verfügung. Hier wählen die Mitarbeiter innerhalb von zwölf Monaten einen Betrag, der jeden Monat von Ihrem Netto-Gehalt einbehalten wird und in Siemens-(Teil-)Aktien investiert wird. Dieser Betrag darf maximal fünf Prozent des Bruttojahresgehaltes entsprechen. Dabei zählt das erste Anlagejahr bereits zur dreijährigen Haltefrist hinzu, weshalb die Matching-Aktie bereits nach dem zweiten Haltejahr ausgezahlt wird.⁵²

Zur besseren Veranschaulichung der Funktionsweise und der Zielgruppen des Share Matching Programs wird dessen Aufbau nachfolgend grafisch dargestellt.

⁵¹ Siemens AG, Share Matching Program, S.2

⁵² Ebenda, S.1

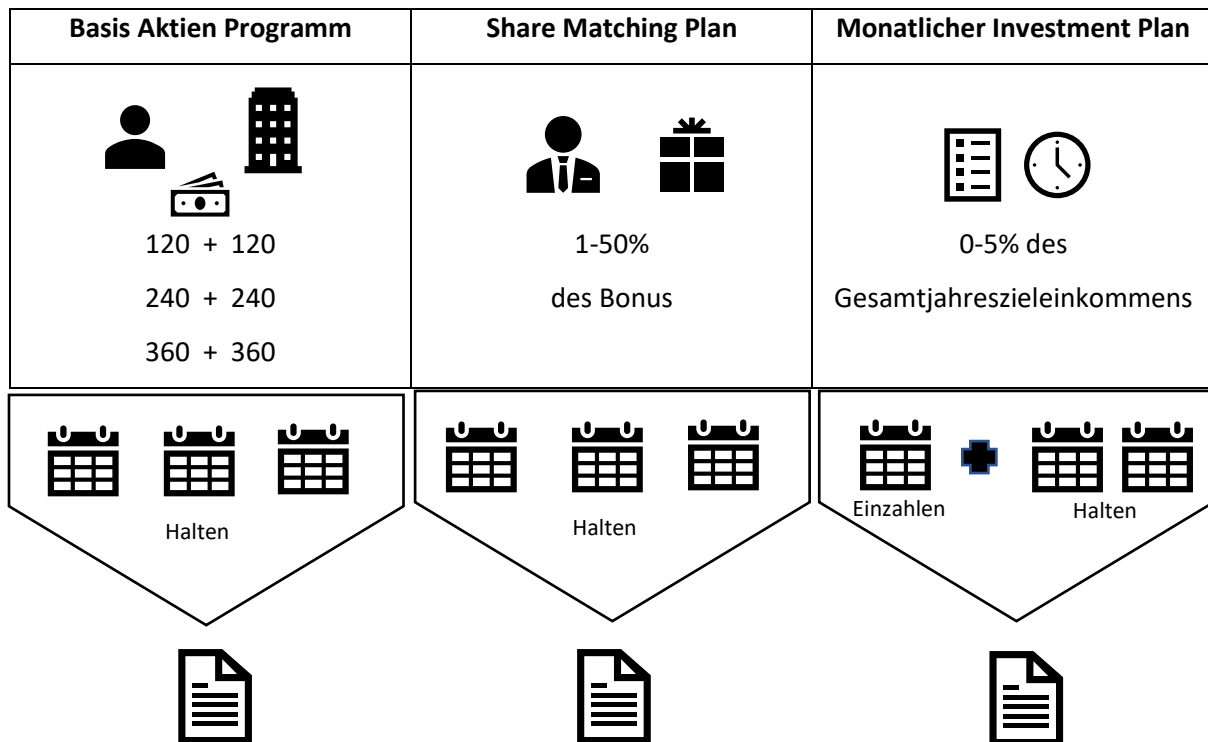


Abbildung 6 Grafische Darstellung Share Matching Plan, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Siemens AG, Share Matching Program

2.3.2 Profit Sharing

Ein weiteres Aktienbeteiligungsprogramm ist das Profit Sharing. Dieses Programm richtet sich an alle Mitarbeiter unterhalb des Senior Managements. Anhand des Profit Sharings werden die Mitarbeiter direkt am Erfolg des Unternehmens beteiligt und erhalten ihren Bonus in Form von Aktien.

Zu Beginn des Geschäftsjahres entscheidet der Vorstand, ob für das kommende Geschäftsjahr ein Profit Sharing angeboten wird und unter welchen Bedingungen dieses erfolgt. Wird entschieden, dass das Programm angeboten wird, zahlt die Siemens AG jährlich einen zuvor festgelegten Betrag in einen Pool ein. Dieser kann jährlich zwischen 0-400 Millionen Euro liegen. Im Jahr 2015 wurden beispielsweise 200 Millionen eingezahlt, wohingegen im Jahr 2016 nur 100 Millionen Euro eingezahlt wurden.⁵³

Die Einzahlungen in den Pool bleiben auch über mehrere Jahre bestehen und mit einer Einzahlung von weiteren 100 Millionen Euro im Jahr 2017, hat der Pool seine Grenze von 400 Millionen Euro erreicht. Sobald dieser Betrag erreicht ist, wird der Pool entweder ganz oder nur teilweise in Form von Aktien an die Mitarbeiter ausgeschüttet. Ein Restbetrag bleibt für die folgenden Jahre weiterhin im Pool.⁵⁴

⁵³ Siemens AG, Siemens Profit Sharing, S.2

⁵⁴ Ebenda, S.3

Zur Übersicht der Funktionsweise dieses Programmes wird auch dieses nachfolgend in einer Grafik dargestellt.

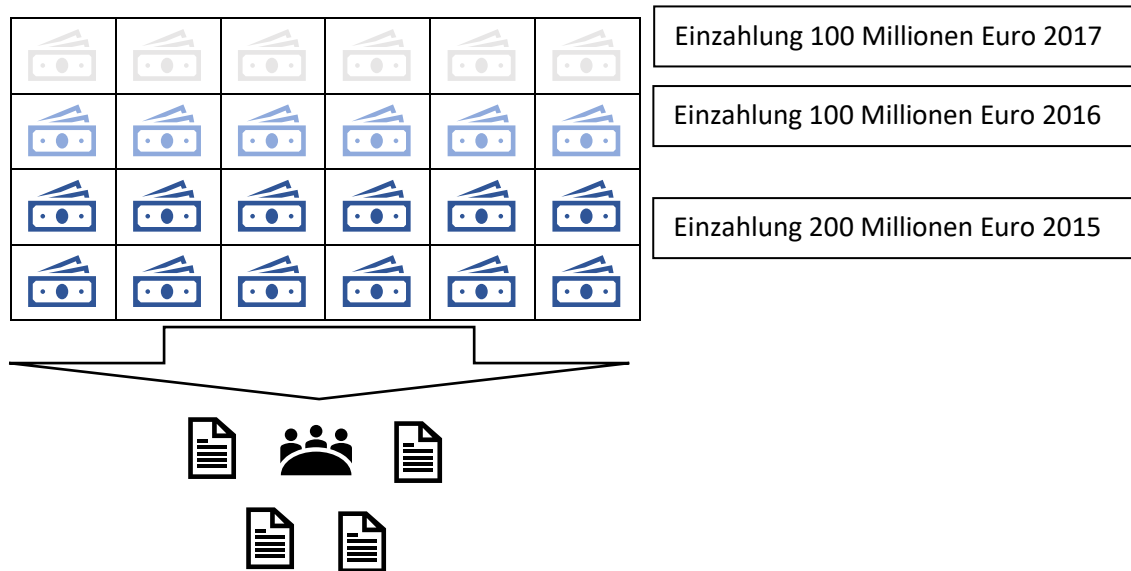


Abbildung 7 Grafische Darstellung Profit Sharing Program, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Siemens AG, Profit Sharing

2.3.3 Stock Awards

Die Zielgruppe der Siemens Stock Awards sind die Mitarbeiter im Management. Die Stock Awards werden zusätzlich zum Gehalt ausgegeben und sollen das zukunftsorientierte Verhalten der Führungskräfte stärken.

Im Rahmen dieses Programmes erhalten die genannten Mitarbeiter nach vier Jahren, in denen Sie ohne Unterbrechung in den Unternehmen tätig sind, Siemens Aktien. Die Anzahl der ausgegebenen Aktien ist abhängig davon, wie sich die Siemens Aktie im Vergleich zu Aktien konkurrierender Unternehmen entwickelt. Dadurch ist die Höhe des aktienbasierten Bonus direkt an den Erfolg des Unternehmens gekoppelt und motiviert die Führungsebene dazu zukunftsorientierte Entscheidungen zu treffen. ⁵⁵

Grafisch dargestellt gestaltet sich dieses Programm, wie folgt.

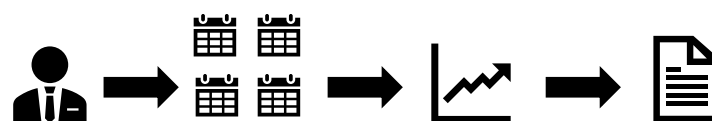


Abbildung 8 Grafische Darstellung Siemens Stock Awards, Quelle: Eigene Darstellung

⁵⁵ Siemens AG, Aktienprogramme der Siemens AG.

3. Die Ausgliederung von Infineon

Zum 1. April 1999 gliederte die Siemens AG seinen Halbleiterbereich mit insgesamt 25.000 Mitarbeitern aus. Das neue Unternehmen mit seinem Hauptsitz in München und dem Leitwerk in Dresden unter der Führung von Ulrich Schumacher sollte zukünftig den Namen Infineon Technologies AG tragen. Das Kerngeschäft der Gesellschaft ist bis heute noch die Chipfertigung, welche sie im Jahr 2001 mit dem Durchbruch einer neuen Chiptechnologie revolutionierten.⁵⁶

Jedoch musste der Halbleiterbereich im Geschäftsjahr vor der Ausgliederung Rekordverluste von 1,2 Milliarden DM verzeichnen. Der Umsatz allerdings stieg auf 6,7 Milliarden DM, auf Grund der stabilen Chip-Preise und der zunehmenden Nachfrage im Bereich der Mobilfunkkommunikation.⁵⁷

Allen Umständen zuwider wurde das Unternehmen bereits im März des Jahres 2000 an die Börse gebracht. Hier wurden Aktien zum Beginn für ca. 70€ das Stück gehandelt.⁵⁸

4. Die Infineon Technologies AG

Die Infineon Technologies AG ist weltweit in den Bereichen Energieeffizienz, Mobilität, Sicherheit und IoT tätig und stellt Chips für den Mobilfunk, Kommunikations- und Multimedia-Anwendungen sowie für die Automobil- und Industrieelektronik her.

Das Unternehmen beschäftigt im Jahr 2019 41.400 Mitarbeiter und ist an insgesamt 54 Standorten tätig. Erst seit der Ausgliederung aus dem Großkonzern Siemens im Jahr 1999 ist Infineon ein eigenständiges Unternehmen und seit dem Jahr 2000 eine eigene Aktiengesellschaft.⁵⁹

4.1 Mitarbeiterbeteiligungsprogramme

Auch die Infineon Technologies AG übernahm zu Beginn der Ausgliederung die Idee, Mitarbeiter an dem Unternehmen zu beteiligen. Als das Unternehmen jedoch im Jahr 2000 an die Börse ging und

⁵⁶ Persson, C., Siemens Halbleiter wird zu "Infineon", <https://www.heise.de/newsticker/meldung/Siemens-Halbleiter-wird-zu-Infineon-12050.html>, (22.11.2019).

⁵⁷ Ebenda.

⁵⁸ Kaiser, A. (2019), So schlagen sich Siemens' Ex-Töchter an der Börse.

⁵⁹ Infineon Technologies AG, Infineon auf einen Blick, https://www.infineon.com/dgdl/Infineon_auf_einen_Blick_2019_DE.pdf?fileId=5546d4616102d267016109c2f55c000d, (29.11.2019).

einer aktienbasierten Mitarbeiterbeteiligung nichts mehr im Weg zu stehen schien, kam es ganz anders und das Programm wurde schon bald wieder abgeschafft.

Da die Firma wenige Informationen zu dem gescheiterten Programm online zur Verfügung stellt, wurden den Infineon Mitarbeiterinnen Heike Schäfer und Ines Pedersen im Rahmen eines virtuellen Austausches Fragen zu dem ehemaligen Beteiligungsprogramm für Mitarbeiter gestellt. Hierbei konnten auch Informationen von älteren Kollegen hinsichtlich Daten und Fakten beschafft werden.

Aus diesem Austausch ging unter anderem hervor, welche Ursachen es für die Abschaffung des Programmes gab und wie das Programm ausgestaltet war. Diese Punkte werden im folgenden Abschnitt erläutert.

4.2 Das „Share in our Future“ – Programm

Die Infineon Technologies AG führte im Jahr 2000 ein aktienbasiertes Mitarbeiterbeteiligungsprogramm mit dem Namen „Share in our Future“-Programm ein. Zum Zeitpunkt des Börsenganges nahmen fast 74% der 26.000 zeichnungsberechtigten Mitarbeiter an dem Programm teil. Im Jahr 2001 erhoffte sich die Firma einen Anstieg der beteiligten Mitarbeiter um etwa 14% auf 30.000 Beteiligte. Jedoch wurde das Programm auf Grund von verschiedenen Faktoren bereits im Jahr 2003 wieder abgeschafft.⁶⁰

Das „Share in our Future“ - Programm unterteilte sich in zwei unterschiedliche Angebote. Im Rahmen des ersten Angebotes konnten die Beschäftigten aus fünf verschiedenen großen Aktienpaketen wählen, welche Sie dann um 15% vergünstigt erwerben konnten. Auch hier galt nach Erwerb der Aktien eine Sperrfrist von einem Jahr. Das zweite Angebot belief sich auf den gesetzlichen Steuerfreibetrag, wodurch die Mitarbeiter Aktien mit einem steuerfreien Kursvorteil im Wert von 153 Euro erwerben konnten. Bei diesem Angebot galt eine Sperrfrist von Juni bis Dezember des Jahres.⁶¹

Die Beschäftigten konnten eines dieser Angebote wählen oder auch beide Angebote gleichzeitig nutzen. Außerdem war ein Erwerb der Aktien nur in einem festgelegten Zeitraum möglich. Dieser beschränkte sich im Jahr 2001 auf den 21. Mai bis 1. Juni.⁶²

⁶⁰ Schäfer, H. (2019), Aktienbeteiligungsprogramm von Infineon.

⁶¹ Ebenda.

⁶² Ebenda.

4.3 Mögliche Ursachen für die Abschaffung

Es gibt verschiedene Ursachen für die Abschaffung des „Share in our Future“ – Programms der Infineon Technologies AG.

Zum einen ist ein Mitarbeiterbeteiligungsprogramm in dieser Form für ein Unternehmen, welches weltweit aktiv ist, mit einem großen Aufwand verbunden. So gibt es in jedem Land unterschiedliche Steueranforderungen, Regularien und Gesetze, welche alle geprüft und beachtet werden müssen. Bereits in Europa zeigt sich, wie unterschiedlich die Regularien für Mitarbeiterbeteiligungen gestaltet sind. In Frankreich beispielsweise wird die Beteiligung von Mitarbeiter steuerlich stark gefördert, wohingegen es in Deutschland zwar eine Förderung gibt, diese jedoch nicht sehr hoch ausfällt.

Diese unterschiedlichen Regelungen in den Ländern führt auf Grund des großen administrativen Aufwandes bei der weltweiten Steuerung und Verwaltung eines entsprechenden Programmes zu einem hohen Kostenaufwand.

Weiterhin spielt auch der interne Aufwand, der für das Aufrechterhalten einer Beteiligung betrieben werden muss eine entscheidende Rolle. Da es sich bei den Mitarbeitern der Infineon Technologies AG um Tarifmitglieder der IG-Metall handelt, muss bei Anliegen, die das Thema Mitarbeiteraktien betreffen, immer der Betriebsrat hinzugezogen werden. Die Berücksichtigung und Umsetzung etwaiger Forderungen der Gesellschaft stellt eine weitere administrative Herausforderung dar.⁶³

Der wichtigste und ausschlaggebendste Aspekt war jedoch der Werteverfall der Aktien des Unternehmens. Seit dem Börsengang im Jahr 2000 ist der Wert der Aktie beständig gesunken. Daher kam es dazu, dass der Aktienkurs zwischen dem Angebotszeitpunkt und dem tatsächlichen Erwerb der Aktie bereits um vier Euro gesunken war. In diesem Fall war es den Mitarbeitern möglich ihren Auftrag noch zu stornieren und ihr Geld zurückzubekommen.⁶⁴

Was die Ursachen für den Werteverfall der Aktien waren, wird in dem nachfolgenden Abschnitt dargestellt.

⁶³ Pedersen, I. (2019), Gründe der Abschaffung des Aktienprogrammes der Infineon Technologies AG.

⁶⁴ Schäfer, H. (2019), Aktienbeteiligungsprogramm von Infineon.

4.4 Der Werteverfall der Aktie

Anhand des Verlaufes des Aktienkurses der Infineon Technologie AG zeigt sich deutlich, dass der Wert der Infineon Aktie seit dem Börsengang im Jahr 2000 bis zum Jahr 2003, in welchem das Mitarbeiterbeteiligungsprogramm wieder abgeschafft wurde, deutlich absinkt.



Abbildung 9 Aktienkurs Infineon Technologies AG ⁶⁵

Der Wert der Aktie zu Beginn beläuft sich auf ca. 70 Euro, wohingegen zum Ende des Programmes eine Aktie nur noch etwa fünf Euro wert war. Das entspricht einem Werteverfall von ca. 92%.

Die Aktien trafen zu Beginn auf so große Nachfrage, dass Sie im Losverfahren zugeteilt werden mussten. Eine große Anzahl Investoren schichteten Ihre Gelder sogar von der Mutterfirma Siemens in die Tochtergesellschaft Infineon um. Es entstand ein sogenannter New-Economy-Hype.

Doch schon ein Jahr später fiel Infineon unter seinen Ausgabekurs und der Abwärtstrend war nicht mehr aufzuhalten. Bis zum Jahr 2008, dem Jahr der Finanzkrise in Europa, fiel der Wert der Aktie so weit, dass mit der Firma Infineon zum ersten Mal ein Wert aus dem Deutschen Aktienindex unter einem Euro ansetzte. 2009 war eine Aktie nur noch etwa 38 Cent wert. ⁶⁶

⁶⁵ Ariva, Infineon Aktie Chart, https://www.ariva.de/infineon-aktie/chart?grid=1&grid=0&t=all&start=&go=Ok¤cy=&indicator=None&boerse_id=6&xyz=1&events=None&avgVal1=0&clean_payout=0&savg=0&type=Close&band=None&secu=907&resolution=auto&recall=1&save_presets=0&antiAlias=1&antiAlias=0&displayHighLow=0&clean_bezug=0&ISSC=&end=&idstring=x&resolutionInfo=604800&scale=log&typ=ag&avgType1=None&clean_split=0&volume=1&volume=0&compare=None&compare=318, (12.12.2019).

⁶⁶ Landgraf, R. (2019), Vier Siemens-Abspaltungen – und was sie Anlegern gebracht haben., S. 5f

Als Ursache für den stetigen Abwärtstrend der Infineon Aktie nennt die Mitarbeiterin Heike Schäfer das Platzen der DotCom-Blase.⁶⁷

Die DotCom-Blase entstand durch drei Krisen und eine neue Technik in den 90er Jahren an der Börse. Zu den Krisen zählte unter anderem die Währungskrise in Asien und Russland in den Jahren 1997 und 1998 sowie die Schieflage des milliardenschweren Hedge-Fonds LTCM im Jahr 1998. Hierauf reagierten die Notenbanken mit drastischen Zinssenkungen, um Liquiditätsengpässe und eine abfallende Konjunktur zu vermeiden.⁶⁸

Die neuste Technik zu dieser Zeit war das Internet, welches einen Börsenboom auslöste. Bis zum 7. März 2000 erreichte der DAX mit 8.065 Punkten seinen Höchststand. Da die Firmen die Erwartungen jedoch nicht erfüllen konnten, kippte die Stimmung schnell.

Erneut versuchten die Währungshüter durch Zinssenkungen der Wirtschaft Zugang zu günstigen Kapital zu verschaffen. Jedoch verfehlte dieses seine Wirkung. Nach den Anschlägen im September 2001 war die Wirtschaft geschwächt und die Märkte befanden sich in einer Vertrauenskrise. Der DAX stürzte um 75% ab.⁶⁹

Das war der Zeitpunkt, an dem die DotCom-Blase platzte und Infineon seinen Platz an der Börse einnehmen wollte.

Auf Grund dieses starken Wertverfalls der Aktien entschied sich Infineon dazu, das aktienbasierte Mitarbeiterbeteiligungsprogramm abzuschaffen, um die Mitarbeiter nicht an dem Misserfolg der Aktie zu beteiligen und sie durch Verlust ihrer Sicherheit zu demotivieren.

4.5 Nachfolgende Beteiligungsprogramme

Nach der Abschaffung des Mitarbeiterbeteiligungsprogrammes im Jahr 2003 entschied sich die Infineon Technologies AG im Jahr 2010 dazu, erneut ein aktienbasiertes Beteiligungsprogramm einzuführen.

Im Gegensatz zu dem „Share in our Future“ Programm wurden hier jedoch nicht mehr die Mitarbeiter des Unternehmens beteiligt, sondern nur noch die Beschäftigten in der Managementebene. Hier ist

⁶⁷ Schäfer, H. (2019), Aktienbeteiligungsprogramm von Infineon.

⁶⁸ Sommer, U. (2010), Ein Rückblick auf wilde Jahre.

⁶⁹ Ebenda.

das Programm fester Bestandteil des Gehaltes, wird in seiner Höhe jedoch arbeitsvertraglich nicht zugesagt.⁷⁰

Das erste Programm, welches 2010 eingeführt wurde, war der Aktienoptionsplan, welcher jedoch bereits 2013 durch den Performance Share Plan abgelöst wurde.⁷¹

Wie sich diese Programme zusammensetzen zeigen die folgenden beiden Abschnitte.

4.5.1 Aktienoptionsplan

Der Aktienoptionsplan oder auch Stock-Option-Plan wurde am 11. Februar 2010 eingeführt. Im Rahmen dieses Programmes kann Infineon bis zum Ende des Geschäftsjahres 2012/2013 bis zu 12 Millionen Aktienoptionen in jährlichen Raten ausgeben. Dadurch wird einer ausgewählten Gruppe von Managern die Möglichkeit geboten sich am langfristigen Erfolg des Unternehmens zu beteiligen.

Das Programm verpflichtet die entsprechenden Mitarbeiter nicht dazu, Aktien zu kaufen, sondern gewährt ihnen lediglich das Recht, dies zu tun. Entscheidet sich jemand dazu, an dem Programm teilzunehmen, erstreckt sich dieses über eine Dauer von bis zu sieben Jahren. Sobald sich der Empfänger der Aktienoption zur Teilnahme entscheiden hat, wird der Basispreis festgelegt.

Der Basispreis einer Aktie in diesem Programm beträgt 120% des rechnerischen Durchschnitts der Anfangskurse an den fünf Börsentagen vor dem Gewährungszeitpunkt, jedoch nicht weniger als der gesetzliche Mindestausgabebetrag von derzeit 2 Euro.

Nach einem Wartezeitraum von vier Jahren kann der Teilnehmer die Aktienoption innerhalb von drei Jahren, zum zuvor festgelegten Basispreis, erwerben. In dem Ausübungszeitraum von drei Jahren hat der Empfänger die Möglichkeit den Markt zu beobachten und zum bestmöglichen Zeitpunkt die Aktien zum Basispreis in Anspruch zu nehmen. Befinden sich die Aktien nach dem Wartezeitraum unterhalb des Basispreises, muss der Teilnehmer seine Option nicht in Anspruch nehmen. Folgende Abbildung zeigt den zeitlichen Ablauf des Programmes.

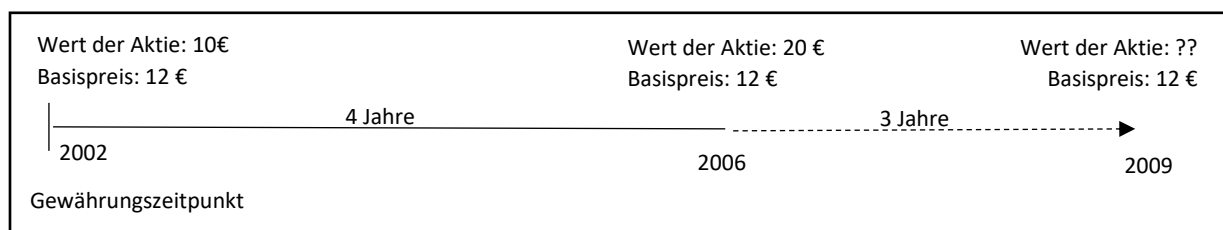


Abbildung 10 Ablauf Aktienoptionsplan, Quelle: Eigene Darstellung

⁷⁰ Schäfer, H. (2019), Aktienbeteiligungsprogramm von Infineon.

⁷¹ Infineon Technologies AG, Aktienbasierte Vergütung, <https://www.infineon.com/cms/de/about-infineon/investor/corporate-governance/equity-based-compensation/>, (3.12.2019).

Die herausgegebenen Aktienoptionen im Rahmen dieses Programmes sind je nach Zuteilungsdatum bis Dezember 2019 ausübbar. Nach dem Tatsächlichen Erwerb der Aktie besteht keine Haltefrist mehr. Der Mitarbeiter kann die Aktie sofort weiterverkaufen. ⁷²

4.5.2 Performance Share Plan

Der Performance Share Plan (PSP) trat zum 3. Mai 2013 in Kraft und löste damit den Aktienoptionsplan ab. Im Gegensatz zu dem Stock-Option-Plan, welcher auf maximal sieben Jahre begrenzt war, ist der PSP ein zeitlich unbegrenzt laufendes Programm.

Das Programm teilt sich in fünf Phasen auf. Die erste umfasst den jährlichen Zuschuss. Hier erhält der Mitarbeiter des Top-Managements einen Anspruch auf eine Anzahl an Aktien über die jährliche Zuteilung, deren Höhe von der Leistung des Beschäftigten abhängt. In der zweiten Phase, dem Eigeninvestment, willigt der Mitarbeiter ein, eine gewisse Anzahl privater Aktien für einen vorgeschriebenen Zeitraum zu halten. Die dritte Phase ist die genannte Haltefrist, welche vier Jahre beträgt. Danach wird die Leistungshürde gemessen, bei der 50% der gewährten leistungsabhängigen Aktien ein nach Ablauf der Wartezeit gemessenes Erfolgsziel erreicht haben müssen. Zuletzt wird Infineon den erforderlichen Betrag an Infineon-Aktien beschaffen und diese in das private Depot der Teilnehmer des Programmes einzahlen. Der endgültige Wert der Vergütung hängt von der Kursentwicklung der Aktie und von der Leistungshürde ab. ⁷³

Daher ist es plausibel, dass durch die Haltefrist von privaten Aktien und um weitere leistungsabhängige Aktien zu erhalten, die Management-Ebene langfristig an das Unternehmen gebunden, die Arbeitsmotivation gesteigert und deren Entscheidungen an den Erfolg gekoppelt wird.

4.6 Gründe für keine erneute Einführung von Mitarbeiterbeteiligungen

Der Betriebsrat der Infineon Technologies AG fragt jährlich ein Beteiligungsprogramm für die Mitarbeiter ab. Jedoch war eine erneute Einführung eines solchen Programmes bisher von den Mitarbeitern nicht gewünscht.

Grund hierfür war zum einen, dass der Aktienkurs der AG immer noch zu niedrig und zu instabil ist und dieser Risiken für Investoren birgt.

⁷² Infineon Technologies AG (2010), Stock Option Plan 2010.

⁷³ Infineon Technologies AG (2018), Performance Share Plan (PSP).

Außerdem ist eine erneute Ausrollung eines Mitarbeiterbeteiligungsprogrammes, welche weltweit stattfinden müsste, auf Grund der bereits erwähnten unterschiedlichen Regelungen und Gesetze in den Ländern mit einem sehr großen Aufwand sowie sehr hohen Kosten verbunden. Außerdem müsste eine Lösung gefunden werden, wie in den Ländern zu verfahren ist, in denen keine Aktien gehalten werden dürfen und die Mitarbeiter hier aus dem Programm ausgeschlossen sind. In China beispielsweise ist es Ausländern nicht gestattet, Aktien von Unternehmen in bestimmten Industrien zu halten.⁷⁴

Ein weiterer Grund für ein nicht erneutes Einführen der Beteiligung ist die zu geringe staatliche Förderung in Deutschland. Der Steuerfreibetrag von 360 Euro sind ein zu geringer Anreiz für Mitarbeiter die Aktien der Firma zu erwerben.⁷⁵

5. Ursachenermittlung

Um den Ursachen der unterschiedlichen Erfolge der beiden ähnlichen Unternehmen auf den Grund zu gehen, werden im folgenden Abschnitt Annahmen getroffen, welche Gründe das Scheitern bzw. der Erfolg gehabt haben könnten. Die Hypothesen werden sich auf die internen Gegebenheiten eines Unternehmens konzentrieren, da es diese sind, die sich unterscheiden und damit für einen Misserfolg verantwortlich sein können.

An die externen Gegebenheiten, wie z.B. die staatliche Unterstützung und die Bürokratie, die ein Programm mit sich bringt, muss sich jedes Unternehmen gleichermaßen anpassen und werden daher nicht weiter beleuchtet.

Diese getroffenen Annahmen sollen dann im weiteren Vorgehen wissenschaftlich untermauert und auf die beiden Unternehmen angewendet werden. Hieraus soll hervorgehen, welche der Annahmen tatsächlich verantwortlich für einen Erfolg sein können.

⁷⁴ Jakob, M. C., China-Analyse | Steigerung und Steigerung von chinesischen Aktien, die Analyse: Mit diesen Aktien vom Wachstum profitieren 2019, <https://www.alleaktien.de/steigerung-und-steigerung-chinesischer-aktien-perspektive-und-china-marktueberblick-fuer-investoren-2019/>, (3.12.2019).

⁷⁵ Schäfer, H. (2019), Aktienbeteiligungsprogramm von Infineon.

5.1 Hypothesen

Bereits in dem Punkt 2.2.2.5 finden sich erste Aussagen zu Faktoren, die über den Erfolg entscheiden können. Zu diesen erwiesenen internen Faktoren gehören neben der Führungskultur auch die Ausgestaltung der Beteiligungsprogramme sowie die Kommunikationsstrategie innerhalb des Unternehmens.

Es lassen sich jedoch weitere, bisher noch nicht erwiesen, Annahmen über die Erfolge der Programme treffen:

- Es ist anzunehmen, dass Firmen, die in ihrer Kultur, welche u.a. die Führungskultur, die Kommunikationskultur und die Unternehmenskultur umfasst, breiter aufgestellt sind, besser für erfolgreiche Aktienbeteiligungsprogramme geeignet sind.
- Auch die gegebenen Rahmenbedingungen zur Einführung eines entsprechenden Beteiligungsprogrammes können entscheidend an dessen Erfolg mitwirken. Hierzu zählen zum Beispiel die Mitarbeiterzahlen und die Rechtsform des Unternehmens, die nationale oder internationale Verteilung sowie der Aktienkurs.
- Weiterhin können die Länder, in denen die Unternehmen tätig sind, von Bedeutung sein. Hier sollte wiederum unterschieden werden in Länder, in denen die Firmen ihren Hauptsitz haben, und in Länder, in denen die Firmen produzieren. Im Land des Hauptsitzes eines Unternehmens befindet sich meist die Verwaltung, in der überwiegend Büroangestellte beschäftigt werden. Wohingegen die Fertigungsmitarbeiter aus einer völlig anderen Berufsgruppe kommen und daher auch andere Interessen und Lebensumstände mitbringen, als ein Büroangestellter.
- Hieraus entsteht bereits eine weitere Annahme. Der Erfolg könnte mit den unterschiedlichen Berufsgruppen zu tun haben, welche die Unternehmen beschäftigen. Hierbei ist anzunehmen, dass verschiedene Charaktere ähnliche Berufe wählen und daher einige Berufsgruppen mehr für den Kauf von Aktien geeignet sind.
- Diese Charaktere können auch durch das Geschlecht der Mitarbeiter bestimmt werden. Daher lässt sich ebenfalls die Vermutung anstellen, dass auch das Geschlecht eines Mitarbeiters bzw. die potenzielle Zusammensetzung der Belegschaft über den Erfolg eines aktienbasierten Beteiligungsprogrammes entscheiden kann.
- Außerdem könnte auch die Altersstruktur der Mitarbeiter der Firmen eine Rolle spielen. Es ist anzunehmen, dass bestimmte Altersgruppen tendenziell mehr dazu neigen ihr Geld in Aktien anzulegen und sich an eine riskante Form des Investments zu wagen. Es könnten einerseits jüngere Menschen sein, die mehr bereit sind ein höheres Risiko einzugehen. Andererseits

könnten auch ältere Mitarbeiter eher gewillt sein ihr Geld in Aktien anzulegen, um sich eine Vermögensgrundlage fürs Alter aufzubauen.

In folgender Übersicht werden die soeben getroffenen Hypothesen in unterschiedlichen Kategorien erneut aufgelistet.

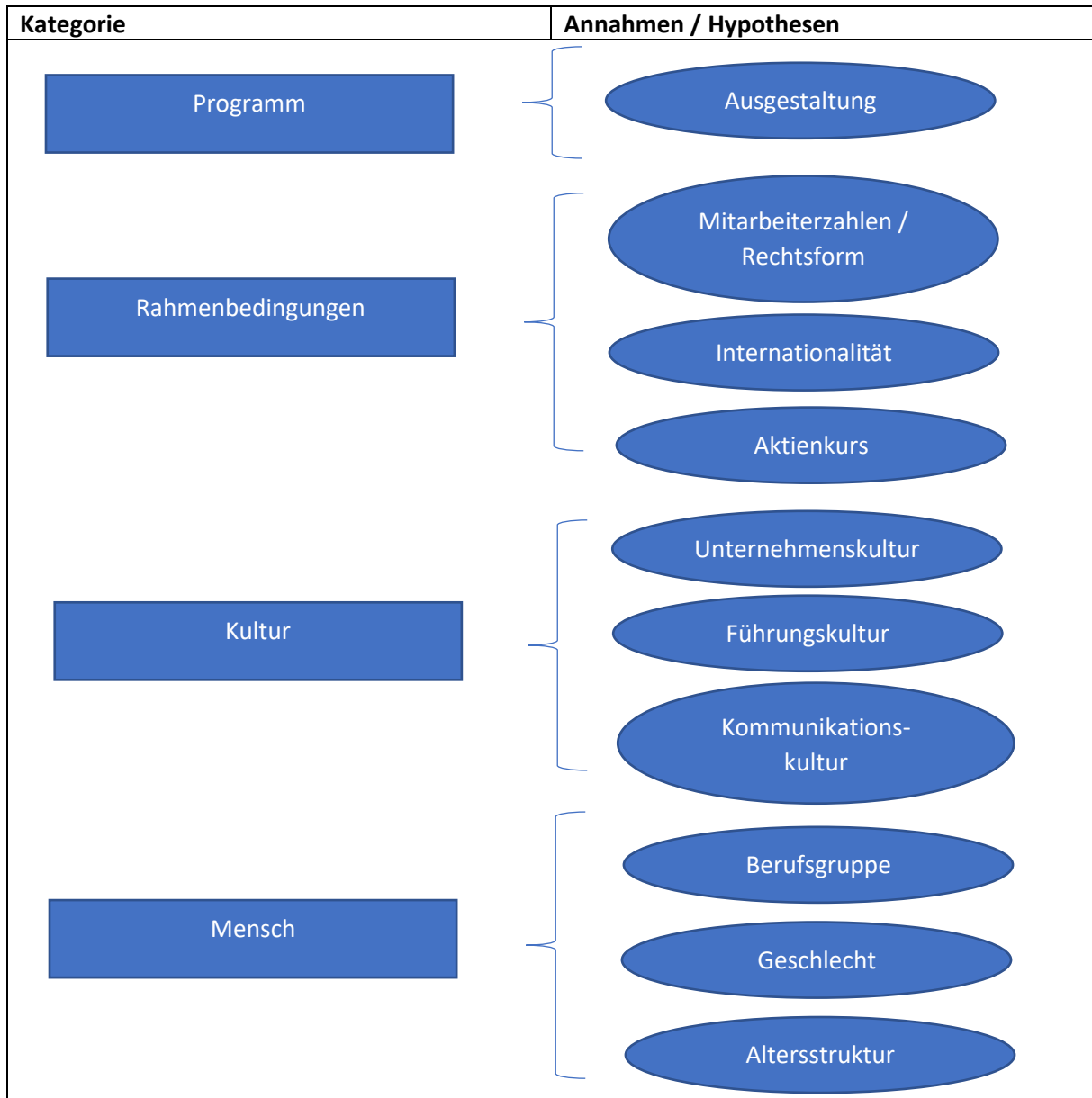


Abbildung 11 Kategorisierung der Annahmen zum Erfolg von Mitarbeiterbeteiligungen, Quelle: Eigene Darstellung

5.2 Ausführung der Annahmen

Im Folgenden werden nun alle kategorisierten Annahmen jeweils in drei Kriterien dargestellt. Zu Beginn wird eine Plausibilitätsthese gestellt, welche die Annahme beinhaltet. Dann wird diese These mit einem wissenschaftlichen Beleg bewiesen und zuletzt werden die beiden Unternehmen im

Rahmen der Annahme miteinander verglichen und reflektiert, ob die Annahme als Ursache des Scheiterns in Frage kommt.

5.2.1 Programmausgestaltung

Es ist davon auszugehen, dass das Design eines aktienbasierten Mitarbeiterbeteiligungsprogrammes entscheidend dafür ist, dass ein Aktienkauf des eigenen Unternehmens für die Mitarbeiter attraktiv ist und das Programm dadurch erfolgreich ist.

Diese Plausibilitätsthese wird im Rahmen der Studie „Studie zur Wirkung der Mitarbeiterbeteiligung am Beispiel der Siemens AG“ von Prof. Dr. Michael Wolff und Ulrike Zschoche der Georg-August-Universität in Göttingen bestätigt.⁷⁶

Bei genauerer Betrachtung der Ausgestaltung der Beteiligungsprogramme der Siemens AG und der Infineon Technologies AG zeichnen sich zwei Unterschiede deutlich heraus.

Die Siemens AG bietet insgesamt drei verschiedene Programme an, bei welchem sich jeweils die Zielgruppen unterscheiden. Zum einen gibt es Programme, die für Mitarbeiter bestimmt sind, wobei sich diese noch einmal in deutsche Mitarbeiter und Mitarbeiter weltweit unterscheiden.⁷⁷ Zum Anderen bietet Siemens ein zusätzliches Beteiligungsprogramm für die Managementebene an, in welcher der Ursprung aktienbasierter Beteiligung liegt und welche in Deutschland am weitesten verbreitet ist. Hierdurch können sich die einzelnen Programme auf die Bedürfnisse und die Regelungen der jeweiligen Zielgruppe spezialisieren und dadurch Komplikationen vermeiden.⁷⁸

Die Infineon Technologies AG hingegen bot zwischen 2000-2003 nur ein mitarbeiterübergreifendes Programm an. Hierbei wurde nicht nach Berufsgruppe oder Wohnort unterschieden, wodurch der administrative Aufwand zum Ausgleich der Unterschiede und der verschiedenen Anforderungen hoch ausfiel.⁷⁹ Dadurch konnten die Angebote für die unterschiedlichen Zielgruppen allerdings nicht attraktiv genug gestaltet werden.

Aus diesen signifikanten Unterschieden geht hervor, dass die Annahme, dass die Gestaltung der Programme einen Erfolg entscheiden können, durchaus berechtigt ist und eine Ursache für den Erfolg der Siemens AG bzw. den Misserfolg von Infineon darstellen kann.

⁷⁶ Wolff, M.; Zschoche Ulrike, Studie zur Wirkung der Mitarbeiterbeteiligung am Beispiel der Siemens AG S.5

⁷⁷ Siemens AG, Share Matching Program, S.1

⁷⁸ Ebenda.

⁷⁹ Schäfer, H. (2019), Aktienbeteiligungsprogramm von Infineon.

5.2.2 Rahmenbedingungen

Die Rahmenbedingungen eines Unternehmens sind Zahlen und Fakten, die dieses bezeichnen. Sie sind Faktoren, die über einen Unternehmenserfolg entscheiden können und damit auch Einfluss auf die Mitarbeiterbeteiligungsprogramme nehmen können.

5.2.2.1 Mitarbeiterzahlen und Rechtsform

Es ist anzunehmen, dass ein großes Unternehmen bzw. eine Aktiengesellschaft mehr Erfolg bei einem Mitarbeiterbeteiligungsprogramm hat, als beispielsweise ein kleines oder mittelgroßes Unternehmen.

Lea Deuber bestätigt in Ihrem Artikel in der Zeitschrift „Die Zeit“, welcher sich mit dem Thema Mitarbeiterbeteiligung beschäftigt, dass kleiner Unternehmen diese Beteiligungsform meisten auf Grund der hohen Kosten eher scheuen und vor allem große, börsenorientierte Unternehmen eine Mitarbeiterbeteiligung anbieten.

Die Mitarbeiterzahl entscheidet darüber, ob ein Unternehmen als klein, mittel oder groß bezeichnet wird.⁸⁰ Die Größe des Unternehmens wirkt sich auch auf den Erfolg einer Mitarbeiterbeteiligung aus, da ein kleines oder mittelständiges Unternehmen beispielsweise die hohen Verwaltungskosten, die ein solches Programm mit sich bringt, nicht tragen könnte. Da es sich bei solchen kleineren Firmen meist um GmbHs und keine AGs handelt, können außerdem keine Beteiligungsaktien ausgegeben werden, sondern die Angestellten müssen zu Mitgeschaftern gemacht werden und einzeln ins Handelsregister eingetragen werden, was einen großen Aufwand bedeutet.⁸¹

Die Siemens AG beschäftigt weltweit 385.000 Mitarbeiter, wovon 116.000 Angestellte in Deutschland arbeiten⁸². Wohingegen die Infineon Technologies AG nur 41.400⁸³ Mitarbeiter international beschäftigt, von denen etwa 11.900 in Deutschland tätig sind⁸⁴. Damit wird zwar deutlich, dass Infineon eine geringere Mitarbeiterzahl als Siemens hat, jedoch zählen beide Firmen laut Definition zu

⁸⁰ Nach §221 im UGB (Unternehmensgesetzbuch) haben Kleinunternehmen bis zu 50 Mitarbeiter, mittlere Unternehmen 50-250 Mitarbeiter und ab einer Mitarbeiterzahl von 250 wird ein Unternehmen als Großunternehmen bezeichnet.

⁸¹ Deuber, L., Wenn die Firma den Angestellten mitgehört, <https://www.zeit.de/karriere/2013-11/mitarbeiterbeteiligung-unternehmen-beispiele>, (10.12.2019).

⁸² Siemens AG (2019), Unternehmenspräsentation, S.11

⁸³ Infineon Technologies AG, Infineon auf einen Blick, https://www.infineon.com/dgdl/Infineon_auf_einen_Blick_2019_DE.pdf?fileId=5546d4616102d267016109c2f55c000d, (29.11.2019).

⁸⁴ Statista, Anzahl der Mitarbeiter von Infineon weltweit in den Geschäftsjahren 2018 und 2019 nach Region, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/439114/umfrage/anzahl-der-mitarbeiter-von-infineon-nach-region/>, (21.1.2020).

den großen Unternehmen. Ebenfalls sind beide Firmen AGs und unterscheiden sich damit auch nicht in Ihrer Rechtsform.

Es ist allerdings davon auszugehen, dass die unterschiedliche Größe dennoch dazu führen kann, dass ein kleineres Unternehmen, wie Infineon, weniger Ressourcen, wie Geld und Zeit hat, um ein Mitarbeiterbeteiligungsprogramm erfolgreich führen zu können, als Siemens mit der fast zehnfachen Anzahl an Mitarbeitern.

5.2.2.2 Internationalität

Es wird weiterhin angenommen, dass die Vielfalt der Länder, in denen ein Unternehmen tätig ist über ein erfolgreiches Aktienbeteiligungsprogramm entscheidet. Es gilt zu überprüfen, ob ein Unternehmen überwiegend in Deutschland tätig ist oder ob das Hauptgeschäft in anderen Ländern stattfindet und wenn ja, in welchen Ländern. Befindet sich das Kerngeschäft in Deutschland, sollten folgende Faktoren berücksichtigt werden.

Zum einen ist es bewiesen, dass der Kauf von Aktien in Deutschland keine große Beliebtheit hat. Warum das so ist, erklärt eine Studie der Uni Frankfurt, welche auf einer Umfrage mit etwa 2800 Teilnehmern beruht. Zweidrittel der befragten Nicht-Aktienbesitzer gaben an, dass sie weder genug Geld noch genug Kenntnisse über den Aktienmarkt haben, um in Aktien zu investieren.⁸⁵

Die Deutschen mögen keine Risiken und wissen nicht, wie sich die Risiken von Aktien verringern lassen. Daher legen die Deutschen ihr Geld lieber auf einem Sparbuch oder einem Tagesgeldkonto an. Auch die Finanzkrise trug ihren Teil zur allgemeinen Verunsicherung gegenüber Aktien bei und veranlasste die Deutschen dazu, noch mehr Geld auf das sichere Bankkonto zu legen. Außerdem spielt die private Altersvorsorge in Deutschland keine so große Rolle, wie in anderen Ländern, weil es eine staatliche Absicherung gibt, wodurch das Interesse am Aktienkauf eher gering ausfällt. Zuletzt wird das Thema Aktien in der Schule zu wenig behandelt und jeder muss sich das benötigte Wissen zum Kauf von Aktien selber aneignen.⁸⁶

⁸⁵ Bender, J., Sind die Deutschen zu risikoscheu, https://www.nwzonline.de/wirtschaft/frankfurt-studie-sind-die-deutschen_a_50,6,2156292640.html, (10.12.2019).

⁸⁶ Bernau, P. (2007), Warum kaufen die Deutschen keine Aktien?

Im Jahr 2018 gab es in Deutschland 4,55 Millionen Aktionäre, was bei einer Einwohnerzahl von 82,8 Millionen, einen Prozentsatz von etwa 5,5% ergibt. In den USA hingegen waren im Jahr 2011 ca. 56% der Gesamtbevölkerung Aktionäre.⁸⁷

Daher ist es plausibel, dass diese Unbeliebtheit von Aktien in Deutschland eine erhebliche Hürde für den Erfolg eines aktienbasierten Mitarbeiterbeteiligungsprogrammes darstellt.

Wenn ein Unternehmen jedoch überwiegend in anderen Ländern tätig ist, bilden die unterschiedlichen Regelungen und Gesetze große Herausforderungen.⁸⁸ Neben Deutschland werden im folgenden Abschnitt noch zwei weitere große Länder betrachtet, in denen Unternehmen meist aktiv sind. Hierzu zählen neben den USA auch der asiatische Raum mit dem Schwerpunkt China.

In den USA dient die Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern hauptsächlich der Altersvorsorge, die nicht wie in Deutschland staatlich gesichert ist. Am beliebtesten ist in Amerika der Employee Stock Ownership Plan (ESOP).

Dieser beteiligt die Arbeitnehmer am Kapital des Unternehmens, gilt als Bestandteil der Vergütung und dient der Altersvorsorge. Die Beitragsleistungen im Rahmen dieses Programmes dürfen nicht mehr als 25 % der Vergütung während der Dienstzeit ausmachen und 30.000 Dollar nicht überschreiten. Um die steuerlichen Vorteile nutzen zu können, die dieses Programm bietet, werden in den USA häufig Banken an der Finanzierung beteiligt. Das bedeutet, dass im Rahmen des Programmes ein Darlehen aufgenommen wird, durch welches die Aktien gekauft werden. Diese Aktien werden dann in einem sogenannten Interimskonto angelegt, in welches das Unternehmen jährlich steuerlich abzugsfähige Bareinlagen einzahlt. Dadurch wird das Darlehen getilgt und die Zinsen bezahlt. In der Folge kann der Treuhänder die Aktien von dem Interimskonto auf die privaten Depots der Angestellten verbuchen. An diesem Programm nahmen in den USA im Jahr 2007 etwa 10,5 Millionen Beschäftigte teil.⁸⁹

In China hingegen bedarf es bei der Einführung eines Mitarbeiterbeteiligungsprogrammes, welches sich auf Aktien stützt, einer Registrierung bei den Behörden, um Rechtssicherheit zu gewährleisten. Das geht folglich mit einem erhöhten administrativen Aufwand einher, welcher ebenfalls die Kosten für das Unternehmen erhöht.⁹⁰

⁸⁷ Deutsches Aktieninstitut e.V., Aktionärszahlen in verschiedenen Ländern, https://dai.de/files/dai_usercontent/dokumente/Statistiken/MAR%202013_Factbook_08_6_Aktionaersstruktur_Laendervergleich.pdf, (10.12.2019).

⁸⁸ Schäfer, H. (2019), Aktienbeteiligungsprogramm von Infineon.

⁸⁹ Volz, P. (2007), Mitarbeiterbeteiligung in Europa, Japan und den USA, S. 17f

⁹⁰ Deutsches Aktieninstitut e.V., Praxisleitfaden: Einführung von Mitarbeiteraktienprogrammen, https://www.dirk.org/dirk_webseite/static/uploads/180222_Leitfaden-Mitarbeiteraktie-EY-DAI.pdf, (11.12.2019).

Zur Analyse, in welchen Ländern die verglichenen Unternehmen Siemens und Infineon überwiegend tätig sind, wird errechnet, wie groß die Anteile der Firmen in Deutschland, China und in den USA sind.

Infineon beschäftigt weltweit 41.400 Mitarbeiter. Davon befinden sich 11.900 in Deutschland, d.h. 28,7 %, 3.900 Beschäftigte in den USA, das entspricht 9,4 %, und 2.087 Mitarbeiter in China, also ca. 5 %. Damit steht fest, dass sich die meisten Mitarbeiter der Infineon Technologies AG in Deutschland befinden.⁹¹

Die Siemens AG hat insgesamt 385.000 Mitarbeiter, von denen deutsche Beschäftigte mit 116.000 bereits 30 % ausmachen. In den USA werden 76.000 Mitarbeiter beschäftigt, das entspricht 20 %, und in China arbeiten mit 32.000 Menschen etwa 8,5 % der gesamten Firma. Auch hier wird deutlich, dass die Siemens AG ihr Kerngeschäft mit 30 % ebenfalls in Deutschland hat.⁹²

Folglich haben beide Unternehmen ihren Schwerpunkt in Deutschland, da hier die meisten Mitarbeiter beschäftigt sind. Jedoch beschäftigt Siemens mit einem Anteil von 30%⁹³ im Gegensatz zu Infineon mit 28,7 %⁹⁴ einen höheren Anteil in Deutschland, was dafür spräche, dass ein Aktienprogramm weniger erfolgreich wäre, da der Aktienkauf bei Deutschen, wie oben schon ausgeführt, nicht sehr beliebt ist.

Wie jedoch im Punkt 6.2.1 erwähnt, hat es Siemens geschafft, ein für Deutschland zugeschnittenes Programm einzuführen und dadurch auch in Deutschland tätige Mitarbeiter zielgerichtet anzusprechen. Folglich könnte der Misserfolg des Aktienbeteiligungsprogrammes von Infineon durchaus daran gelegen haben, dass das Aktienprogramm nicht auf die Zielgruppe des Kerngeschäftes, nämlich die sicherheitsliebenden Deutschen angepasst wurde.

5.2.2.3 Aktienkurs

Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass die Entwicklung des Aktienkurses einer Firma über den Erfolg einer aktienbasierten Mitarbeiterbeteiligung entscheidet.

Als Ziel eines Mitarbeiterbeteiligungsprogrammes wird im Punkt 2.1 u.a. die Bindung an das Unternehmen, die Arbeitgeberattraktivität sowie die Motivation und Produktivität der Mitarbeiter

⁹¹ Statista, Anzahl der Mitarbeiter von Infineon weltweit in den Geschäftsjahren 2018 und 2019 nach Region (im Jahresdurchschnitt), <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/439114/umfrage/anzahl-der-mitarbeiter-von-infineon-nach-region/>, (11.12.2019).

⁹² Siemens AG (2019), Unternehmenspräsentation, S. 11

⁹³ Ebenda.

⁹⁴ Statista, Anzahl der Mitarbeiter von Infineon weltweit in den Geschäftsjahren 2018 und 2019 nach Region, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/439114/umfrage/anzahl-der-mitarbeiter-von-infineon-nach-region/>, (21.1.2020).

genannt. Eine Motivation entsteht, wie bereits zu Beginn erwähnt, durch Belohnungen bzw. positive Verstärkungen. Hierbei wird ein positiver Anreiz für ein bestimmtes Verhalten angeboten. Dieser ist im Rahmen der Mitarbeiterbeteiligung meist eine zusätzliche Bezahlung im Rahmen des Aktienprogrammes, deren Höhe jedoch direkt an den Erfolg des Unternehmens gekoppelt ist.⁹⁵

Der erwünschte Effekt hieraus ist, dass die Mitarbeiter eine Korrelation zwischen ihrer persönlichen Leistung und dem Gesamterfolg des Unternehmens, welcher sich meistens im Wert der Aktie widerspiegelt, herstellen. Dadurch soll eine Leistungssteigerung erreicht werden.

Fällt der Aktienkurs eines Unternehmens jedoch plötzlich ab, so passiert das Gegenteil hiervon. Die Mitarbeiter verlieren durch die Aktien Geld, obwohl sie wahrscheinlich nicht weniger geleistet haben, als bisher. Dadurch sinkt die Motivation der Mitarbeiter und der Gesamterfolg des Unternehmens sinkt ebenso. Aus diesem Grund ist es für ein Unternehmen, dessen Aktien sehr instabil sind und die Mitarbeiter somit einem großen Risiko ausgesetzt sind, ratsam die Beschäftigten nicht in Form von Aktien zu beteiligen.

Diese Annahme wurde bereits durch die Infineon Technologies AG im Punkt 5.4 bestätigt und als Hauptursache für die Abschaffung des Programmes genannt. Dennoch sollen im folgenden Abschnitt die Aktienkurse der beiden Firmen verglichen werden.

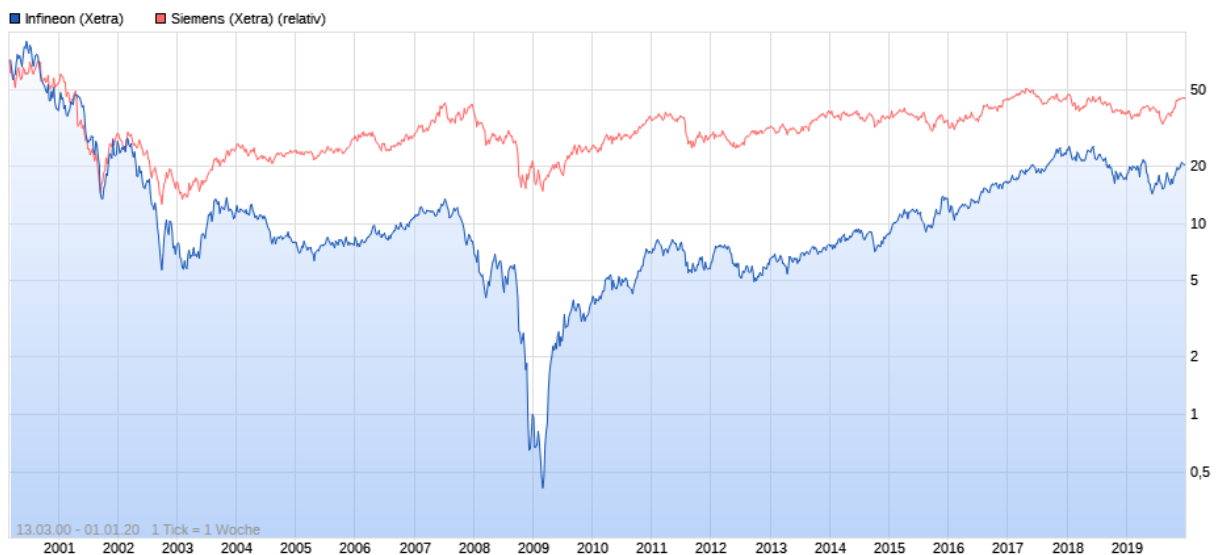


Abbildung 12 Vergleich des Aktienkurses, Quelle: Ariva, Infineon Aktie Chart

Die Abbildung⁹⁶ zeigt in Blau den Aktienkurs der Infineon Technologies AG und in Rot den Kurs der Siemens AG. Wie bereits im Punkt 5.4 erwähnt, ist die Ursache für den Abfall der Infineon Aktie

⁹⁵ Becker, F. (2019), Mitarbeiter wirksam motivieren, S. 133

⁹⁶ Ariva, Infineon Aktie Chart, https://www.ariva.de/infineon-aktie/chart?grid=1&grid=0&t=all&start=&go=Ok¤cy=&indicator=None&boerse_id=6&xyz=1&events=None&avgVal=0&clean_payout=0&savg=0&type=Close&band=None&secu=907&resolution=auto&recall=1&save_presets=0&antiAlias=1&antiAlias=0&displayHighLow=0&clean_bezug=0&ISSC=&end=&idstring=x&resolutionl

zwischen 2000-2003 die DotCom-Blase. Es ist davon auszugehen, dass für den Tiefpunkt des Aktienwertes zwischen 2008-2009 die Weltfinanzkrise verantwortlich war.

Auffällig im Vergleich mit der Siemens Aktie ist jedoch, dass der Wert der Aktie von Infineon beim Börsengang im Jahr 2000 über dem Wert der Vergleichsaktie lag. Damit könnte das „Aufblähen“ der DotCom Blase vor dem Zerplatzen sichtbar werden.

Auch die Siemens Aktie blieb von den genannten Umständen nicht verschont. Sie fiel zwischen 2000-2001 von 64 Euro auf ca. 14 Euro ab und hatte damit zu dieser Zeit einen ähnlichen Wert wie die Infineon Aktie. Nach 2002 jedoch erholte sich die Siemens Aktien, wohingegen die von Infineon weiter abfiel. Auch im weiteren Verlauf wird sichtbar, dass Parallelen der Aktienwerte vorhanden sind. Wie im Jahr 2009, in dem auch die Siemens Aktie wieder auf einen Wert von 14 Euro einbrach. Keinesfalls verlor die Aktie jedoch so viel Wert, wie die von Infineon, welche zu dieser Zeit nur noch etwa 40 Cent wert war und damit ein Rekordtief verzeichnete. Im Vergleich wird allerdings deutlich, dass die Siemensaktie im Verlauf der 20 Vergleichsjahre viel wertstabiler war, als die von Infineon und damit ein sicheres Investment für Anleger darstellt.⁹⁷

Nach diesem Vergleich scheint sich die Annahme, dass der Aktienkurs im Zusammenhang mit dem Erfolg der aktienbasierten Mitarbeiterbeteiligung steht, zu bestätigen und als eine Ursache für den Misserfolg des Programmes von Infineon benennen.

5.2.3 Kulturelle Grundlagen von Unternehmen

Im folgenden Abschnitt werden kulturelle Grundlagen eines Unternehmens als Ursachen für unterschiedliche Erfolge analysiert und Zusammenhänge zwischen den Unternehmen hergestellt. Hierzu wird neben den Unternehmenskulturen auch die Führungskultur und die Kommunikationskultur im Unternehmen mit einbezogen.

5.2.3.1 Unternehmenskultur

Es ist davon auszugehen, dass die im Unternehmen gelebte Kultur zum Erfolg eines Mitarbeiterbeteiligungsprogrammes in Form von Aktien beitragen kann.

nfo=604800&scale=log&typ=ag&avgType1=None&clean_split=0&volume=1&volume=0&compare=None&compare=318, (12.12.2019).

⁹⁷ Ebenda.

Eine Unternehmenskultur bildet verbindliche Ansätze, welche auf gemeinsamen Grundprämissen basieren. Diese geben vor, wie in dem Unternehmen auf Veränderungen von außen reagiert werden soll und welche Strategien verwendet werden sollen. Die daraus hervorgehende Fähigkeit sich Wandelprozessen der Umwelt anzupassen, entscheidet über den Erfolg eines Unternehmens.

Zu den Formen der Unternehmenskultur, welche ein Unternehmen zum dauerhaften Erfolg führen können, zählen u.a. eine gemeinsame Zielorientierung, eine partizipative Führung, Unternehmer im Unternehmen sowie ein Adaption- und Integrationsfähigkeit.⁹⁸

Die Adaption- und Integrationsfähigkeit führt zu einer Beteiligungskultur, bei der Formen von Mitarbeiterbeteiligung eingesetzt werden, um sich so an Umweltzustände anpassen zu können. Die Mitarbeiterbeteiligung wird in diesen Unternehmen nicht einmalig eingesetzt, sondern gilt hier als dauerhaftes Grundprinzip, welches in allem unternehmerischen Handeln zum Einsatz kommt.⁹⁹

Hieraus geht hervor, dass eine Mitarbeiterbeteiligung, wenn sie als dauerhaftes Grundprinzip eingesetzt wird, zum dauerhaften Erfolg eines Unternehmens beitragen kann.

Folglich werden die Unternehmenskulturen der beiden Firmen verglichen und herausgearbeitet, wie gut jeweils eine Beteiligungskultur verankert ist.

Die Siemens AG spricht im Rahmen Ihrer Unternehmenskultur von einer „Eigentümerkultur“¹⁰⁰. Diese wird in fünf Elemente unterteilt. Hierzu zählen neben den Werten Verantwortung, Exzellenz und Innovation als Fundament auch ein respektvolles, fokussiertes und initiatives Verhalten sowie eine entschlossene und motivierende Führung. Zudem legt Siemens einen besonderen Wert auf die Mitarbeiterorientierung, um Empowerment und Vertrauen sowie Ehrlichkeit, Offenheit und Zusammenarbeit zu fördern, sowie auf die Aktien, welche den langfristigen Output und die Gewinnorientierung fördern sollen.¹⁰¹

Bei der Infineon Technologies AG steht im Rahmen der Unternehmenskultur die Zufriedenheit der Mitarbeiter, gerechte Arbeitsbedingungen sowie anerkannte Leistungen und Engagement im Fokus.

Auch Infineon setzt auf eine Beteiligungskultur. Jedoch handelt es sich hierbei nicht um eine Kapitalbeteiligung, sondern um eine Erfolgsbeteiligung. Auch Infineon versucht seine Mitarbeiter zu

⁹⁸ Nerdinger, F. W.; Wilke, P. (2008), Erfolgsfaktor Beteiligungskultur, S.19f

⁹⁹ Ebenda., S. 39

¹⁰⁰ Somborn, K. (2019), Siemens festigt Eigentümerkultur.

¹⁰¹ Siemens AG (2019), Unternehmenspräsentation.

Höchstleistungen zu motivieren, indem ein jährlicher Erfolgsbonus, dessen Höhe von Geschäftserfolg abhängt, zusätzlich zum Fixgehalt ausgezahlt wird.¹⁰²

Folglich stellt sich heraus, dass beide Firmen eine Beteiligungskultur in Ihrem Unternehmen leben, weshalb die Kultur prinzipiell entscheidend über den Erfolg eines Beteiligungsprogrammes sein kann, jedoch in diesem Fall nicht die Ursache für das Scheitern des Programmes von Infineon war, weil keine signifikanten Unterschiede identifizierbar sind.

5.2.3.2 Führungskultur

Im Folgenden gilt es die Annahme zu bestätigen, dass die Führungskultur, welche in einem Unternehmen gelebt wird, entscheidend für den Erfolg eines Mitarbeiterbeteiligungsprogrammes ist.

Diese Annahme führen auch bereits Prof. Dr. Michael Wolff und Ulrike Zschoche der Georg-August-Universität Göttingen in ihrer Studie zur Wirkung der Mitarbeiterbeteiligung am Beispiel der Siemens AG als ausschlaggebenden Faktor für eine erfolgreiche Mitarbeiterbeteiligung an. Hier zählt dieser Faktor zur internen Perspektive, also der Unternehmenssicht. Entscheidend ist, dass die Führungskräfte mit dem Programm einverstanden sind, bestenfalls selbst daran teilnehmen und den Inhalt auch an ihre Mitarbeiter weitergeben.¹⁰³

Bei einer genaueren Betrachtung der Führungskulturen von Siemens und Infineon ergeben sich folgende Erkenntnisse.

Vorstandsvorsitzender Joe Kaeser stellte in seiner „Vision 2020+“ sein Ziel vor: „Durch die Eigentümerkultur den Stolz und die Leidenschaft für Siemens entfachen“¹⁰⁴. Hiermit will er die Führung, die Offenheit, die Vielfalt und die Innovation weiter Entwickeln um die Eigentümerkultur weiter vorantreiben zu können.¹⁰⁵ Mit diesen veröffentlichten Zielen treibt der Vorstand seine gesamte Führungseben dazu an, die Eigentümerkultur an ihre Mitarbeiter weiterzugeben, um dieses Ziel zu erreichen. Außerdem belegt die Führungskultur der Siemens AG im Ranking der Hay Group, welche sich mit unterschiedlichen Führungskulturen und -arten beschäftigt, im Jahr 2011 den vierten Platz. In den Jahren zuvor, befand sich das Unternehmen nicht einmal unter den Top-20.¹⁰⁶

¹⁰² Infineon Technologies AG, Belegschaft - Kultur der guten Zusammenarbeit, <https://www.infineon.com/cms/de/careers/hr-report/belegschaft-kultur-der-guten-zusammenarbeit-00001/>, (12.12.2019).

¹⁰³ Wolff, M.; Zschoche Ulrike, Studie zur Wirkung der Mitarbeiterbeteiligung am Beispiel der Siemens AG, S.5

¹⁰⁴ Siemens AG, <https://www.dc.siemens.com/vision2020plus/de.>, S. 5

¹⁰⁵ Ebenda.

¹⁰⁶ Siemens AG (2011), Siemens-Führungskultur genießt weltweit Anerkennung, S. 6

Auch Infineon legt Wert auf die Führungskultur. Im Jahr 2012 lies das Unternehmen weltweit über 1.000 Führungskräfte an einem Training teilnehmen, welches u.a. vermittelte, dass es zu den Führungsaufgaben gehört, eine gemeinsame Vision voranzutreiben sowie Vertrauen und Eigenverantwortlichkeit zu fördern.¹⁰⁷ Diese vermittelten Werte sprechen dafür, dass auch bei Infineon eine einheitliche Führungskultur gelebt wird und nach gemeinsamen Zielen gehandelt wird.

Die Führungsebene war jedoch an dem gleichen Programm beteiligt, wie alle Mitarbeiter und damit ebenso vom Werteverfall der Aktie betroffen. Daher wäre es plausibel, dass die Führungsebene aus der persönlichen Erfahrung des Misserfolgs des „Share-in-our-future“ Programmes nicht mehr die Vorgaben des Unternehmens nach unten vertreten hat, sondern ihre negativen Erfahrungen teilten und ihren Mitarbeitern von der Teilnahme abrieten.

Somit ist davon auszugehen, dass die Annahme, dass die Führungskultur über den Erfolg eines Aktienprogrammes mitentscheidet, richtig ist. Die beiden verglichenen Unternehmen leben zwar nach Außen eine einheitliche und positive Führungskultur, jedoch ist anzunehmen, dass die Führungsebene auf Grund der Umstände im Rahmen des Programmes der Infineon Technologies AG die Vision des Vorstandes nicht mehr an ihre Mitarbeiter weitergegeben haben.

Dadurch lässt sich die Schlussfolgerung treffen, dass die Führungskultur wenigstens einen kleinen Beitrag zum Misserfolg der Aktienbeteiligung von Infineon beigetragen hat.

5.2.3.3 Kommunikationkultur

Weiterhin ist anzunehmen, dass die interne Kommunikation in einem Unternehmen erfolgsentscheidend für eine Mitarbeiterbeteiligung sein kann.

Diese Annahme wird ebenfalls in der Studie der Universität Göttingen zur Wirkung der Mitarbeiterbeteiligung am Beispiel der Siemens AG als Erfolgsfaktor für die Beteiligung aufgeführt.¹⁰⁸

Die interne Kommunikation ist ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmenskommunikation und beschränkt sich ausschließlich auf den betriebsinternen Dialog. Hierdurch sollen die organisatorischen Abläufe innerhalb der Firma verbessert und die Mitarbeiter informiert und motiviert werden. Auf Grund der immer flexibler werdenden Arbeitsmodelle, wie Teilzeit oder Homeoffice, stellt es für die Unternehmen eine große Herausforderung dar, die interne Kommunikation zu planen. Daher gibt es

¹⁰⁷ Infineon Technologies AG, Mit Kontinuität zum Erfolg, <https://www.infineon.com/dgdl?folderId=db3a30433162923a013176306140071a&fileId=db3a30433d346a2d013d39aa6ffc2120>.

¹⁰⁸ Wolff, M.; Zschoche Ulrike, Studie zur Wirkung der Mitarbeiterbeteiligung am Beispiel der Siemens AG, S. 5

heutzutage verschiedene Wege diese Kommunikation durchzuführen. Hierzu zählen beispielsweise neben den klassischen Meetings auch Email-Rundschreiben, das Intranet, Wikis, Social-Media Kanäle, Chats sowie anonyme Tools für ein Mitarbeiterfeedback.¹⁰⁹

Die interne Kommunikation in einem Unternehmen lässt sich nur durch interne Kontakte und Quellen evaluieren. Daher beruhen die folgenden Angaben auf den Aussagen von Mitarbeiterinnen der beiden Unternehmen.

Die Siemens AG informiert Ihre Mitarbeiter über die Möglichkeiten des Aktienbeteiligungsprogrammes neben einem Wiki in deren Intranet auch regelmäßig über Email-Rundschreiben. Diese werden immer am Ende des Jahres an alle Mitarbeiter versendet, um erneut über das Programm zu informieren sowie ein direkter Link zum Teilnahme-Portal bereitzustellen. Dieses Rundschreiben wird in dem Zeitraum, in welchem das Programm startet, wöchentlich versendet und so eine Sensibilität für das Thema bei den Mitarbeitern generiert.

Außerdem wird das Programm bei Bewerbern, welche es in Erwägung ziehen, bei dem Unternehmen zu arbeiten, umgehend als Bonus zum eigentlichen Gehalt erwähnt. Dadurch werden die Mitarbeiter schon sehr früh auf Ihre Möglichkeiten aufmerksam gemacht.

Bei Infineon wurden in dem Zeitraum, in dem es das Aktienprogramm gab, Rundbriefe an die Mitarbeiter versendet. Diese beinhalteten neben ein paar knappen Informationen zu den Möglichkeiten des Programmes auch einen ablösbaren Sticker, welcher in den Terminplaner eingeklebt werden kann, um an den Zeitraum für den Aktienkauf zu erinnern.¹¹⁰

Allerdings mussten sich die Mitarbeiter nach diesem Brief eigenverantwortlich darum kümmern, genau in diesem Zeitraum die Aktien zu kaufen. Besser wäre es vielleicht gewesen, wenn es einen erneuten Hinweis in elektronischer Form gegeben hätte, um möglichst viele Mitarbeiter an die Teilnahme zu erinnern.

Damit lässt sich die Annahme, dass die interne Kommunikation erfolgsentscheidend ist, bestätigen und auch im Fall des Misserfolges von Infineon als Ursache benennen.

¹⁰⁹ Für Gründer, Interne Kommunikation als Teil der Unternehmenskommunikation, <https://www.fuergruender.de/wissen/unternehmen-gruenden/aussenauftritt/interne-kommunikation/>, (17.12.2019).

¹¹⁰ Schäfer, H. (2019), Aktienbeteiligungsprogramm von Infineon.

5.2.4 Mensch

In diesem Abschnitt wird der Mensch als Ursache für die unterschiedlichen Erfolge analysiert und die Menschen in den beiden Unternehmen auf die Tauglichkeit für Aktienprogramme verglichen. Hierzu wird zu Beginn eine Charakterisierung eines typischen Aktienkäufers erstellt. Auf dieser Grundlage werden dann verschiedene Berufsgruppen, Geschlechter und Altersgruppen im Bezug zu Aktien definiert und auf die Menschen der beiden Unternehmen angewendet.

5.2.4.1 Charakterisierung eines Aktienanlegers

Die Wissenschaftler Andrew Conlin und Jouko Miettunen von der finnischen Universität in Oulu haben in ihrer Studie „Personality Traits and Portfolio Tilts Towards Value and Size“, im Deutschen „Persönlichkeitseigenschaften und Portfolieneigungen hin zu Substanzwerten und Nebenwerten“, untersucht, welche Menschentypen, welche Anlagestile bevorzugen. Grundlage dieser Studie bilden die in Finnland für die Forschung bereitgestellten Daten über deren Bürger seit dem Jahr 1966.¹¹¹

Die beiden Autoren nutzen zur Analyse von insgesamt 710 Individuen das Temperament and Character Inventory (TCI) Modell. Dieses wurde bisher überwiegend in der Medizin oder der Psychologie genutzt. In diesem Modell werden vier Temperamenteigenschaften untersucht. Diese umfassen die Neuheitssuche, die Schadensvermeidung, die Belohnungsabhängigkeit und die Ausdauer.¹¹²

Im Rahmen der Untersuchungen anhand dieses Modells entwickelten die beiden Wissenschaftler eine Charakteristik eines Menschen, der sein Geld in Aktien anlegt. Diese teilt sich in die genannten vier Temperamenteigenschaften auf.

Extravagante Menschen, die zu einem exzessiven Konsum neigen, legen bei einem Investment Wert auf großkapitalisierte Wachstumswerte. Impulsive Menschen, die gerne überstürzte Entscheidungen treffen, legen ihr Geld lieber in kleinkapitalisierte Wachstumsaktien. Sentimentale Menschen hingegen, die sich leicht emotional beeinflussen lassen, entscheiden sich für kleinkapitalisierte Substanzwerte. Zuletzt unterscheiden sich noch die geselligen Menschen, die sich schnell mit anderen Menschen verbunden fühlen. Diese bevorzugen ebenso eher kleinere Werte oder Nebenwerte.¹¹³

¹¹¹ Conlin, A.; Miettunen, J. (2019), Personality Traits and Portfolio Tilts Towards Value and Size, S. 10

¹¹² Ebenda., S.6

¹¹³ Ebenda., S. 36

5.2.4.2 Berufsgruppentypische Charaktereigenschaften

Es gilt die Annahme, dass die Berufsgruppe, der ein Mitarbeiter angehört, über das Verhalten gegenüber Aktien entscheidet und damit auch Einfluss auf den Erfolg eines aktienbasierten Beteiligungsprogrammes in einem Unternehmen nehmen kann.

In der Studie „Charakterstärken und ihr Zusammenhang mit Berufen und Interessen“ untersuchte Claudia Harzer im Jahr 2008 die Zusammenhänge von Beruf und persönlichen Stärken auf Grundlage einer Befragung der Universität Zürich.¹¹⁴

Um die beiden Unternehmen vergleichen zu können, werden nun jeweils die beiden meist vertretenen Berufsgruppen der Firmen mit der genannten Studie analysiert. Es gilt zu erwähnen, dass an unterschiedlichen Standorten, Produktion oder Verwaltung, der Unternehmen unterschiedliche Berufsgruppen tätig sind und sich die Analyse daher von Standort zu Standort unterscheiden kann.

Repräsentativ wird für die Siemens AG die Berufsgruppe der Ingenieure, welche bei Siemens 108.000 Mitarbeiter weltweit umfasst¹¹⁵, analysiert und für die Infineon Technologies AG die der Techniker. Die folgende Übersicht zeigt die Eigenschaften der jeweiligen Berufsgruppen nach der Studie von Claudia Harzer.¹¹⁶

Ingenieur	Techniker
Ausdauer	Teamwork
Neugier	Fairness
Urteilsvermögen	Bescheidenheit
Liebe zum Lernen	Sinn für das Schöne
Authentizität	Liebe zum Lernen
Teamwork	
Fairness	
Bescheidenheit	
Vorsicht	
Selbstregulation	
Kreativität	

Abbildung 14 Charaktereigenschaften Berufsgruppen, Quelle: Eigene Darstellung

¹¹⁴ Harzer, C. (2008), Charakterstärken und ihr Zusammenhang mit Berufen und Interessen.

¹¹⁵ Siemens AG, Diversity Fact Sheets, <https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:a5bf9f54-224a-4a99-bb6e-7b1360296541/version:1557841979/2019-05-diversity-factsheet-de-.pdf>, (22.12.2019).

¹¹⁶ Harzer, C. (2008), Charakterstärken und ihr Zusammenhang mit Berufen und Interessen., S. 9-16

Nun müssen diese Charaktere in die vier Temperamenteigenschaften aus dem Punkt 6.2.4.1 eingeordnet werden, um herauszufinden, ob diese Berufsgruppen für den Aktienerwerb geeignet sind.

Der Techniker lässt sich mit den beschriebenen Charaktereigenschaften tendenziell in die Gruppe der geselligen Menschen einordnen und wird daher eher in kleinere Nebenwerte investieren.

Charaktereigenschaften des Ingenieurs, wie Ausdauer, Neugier und Urteilsvermögen, sind Teil eines entschlosseneren, selbstsichereren und stärkeren Charakters. Daher lässt sich diese Berufsgruppe eher in die Gruppe der extravaganen Menschen einordnen, welche mehr dazu neigen ein Investment in großkapitalisierte Wachstumswerte zu tätigen.

Es ist davon auszugehen, dass, wer gerne in Nebenwerte investiert, die Aktien bevorzugt, die bisher keine große Aufmerksamkeit erzielt haben, jedoch erfolgversprechend sind. Da die Infineon Aktie zum Zeitpunkt des Börsengangs einen Wert von ca. 80 Euro ¹¹⁷ hatte, erregte sie natürlich sehr große Aufmerksamkeit und viele Investoren erhofften sich großkapitalisierte Wachstumswerte, wie es auch die Ingenieure tun.

Da der Techniker jedoch repräsentativ für die Firma Infineon steht, ist anzunehmen, dass die überwiegend vertretene Berufsgruppe der Firma ein eher geringes Interesse an der Arbeitgeberaktie besaßen und damit auch tendenziell weniger Interesse an der Teilnahme an einem aktienbasiertem Mitarbeiterbeteiligungsprogramm hatten.

Daher lässt sich die Annahme, dass der Erfolg der Mitarbeiterbeteiligung von den Charaktereigenschaften der beschäftigten Berufsgruppen abhängt, bestätigen und als mögliche Ursache für den Erfolg der Siemens AG bzw. den Misserfolg der Infineon Technologies AG benennen.

5.2.4.3 Geschlecht

Weiterhin könnte es sein, dass die Beliebtheit von Geldanlagen in Form von Aktien je nach Geschlecht variiert.

¹¹⁷ Ariva, Infineon Aktie Chart, https://www.ariva.de/infineon-aktie/chart?grid=1&grid=0&t=all&start=&go=Ok¤cy=&indicator=None&boerse_id=6&xyz=1&events=None&avgVal1=0&clean_payout=0&savg=0&type=Close&band=None&secu=907&resolution=auto&recall=1&save_presets=0&antiAlias=1&antiAlias=0&displayHighLow=0&clean_bezug=0&ISSC=&end=&idstring=x&resolutionInfo=604800&scale=log&typ=ag&avgType1=None&clean_split=0&volume=1&volume=0&compare=None&compare=318, (12.12.2019).

So lassen sich den beiden Geschlechtern, wie auch den Berufsgruppen, bestimmte stereotype Charaktereigenschaften zuschreiben. Diese Geschlechterstereotypen beschreibt der Autor Thomas Eckes in dem Buch „Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung“ von Ruth Becker.

Die Charaktermerkmale, die häufig mit Frauen in Verbindung gebracht werden, sind Wärme, Expressivität, Verständnis, Emotionalität und Gemeinschaftsorientierung. Mit Männern hingegen werden eher Instrumentalität, einer aufgabenbezogenen Kompetenz, Dominanz, Zielstrebigkeit und Selbstbehauptung in Verbindung gebracht.¹¹⁸

Angewendet auf die Charakteristik eines Aktienkäufers ergibt sich folgendes Bild. Der Mann entspricht mit seinen Charakterstereotypen, welche u.a. durch Selbstbehauptung und Dominanz geprägt sind, dem extravaganen Menschen. Frauen hingegen fallen durch Ihre Gemeinschaftsorientierung in die Gruppe der geselligen Menschen. Damit eignen sich Männer mehr für ein Investment in großkapitalisierte Wachstumswerte und damit für das Mitarbeiterbeteiligungsprogramm der auf dem Aktienmarkt präsenten Firmen, wie Siemens oder Infineon.

Nachfolgend gilt es also zu prüfen, in welchem Unternehmen mehr Männer arbeiten, um herauszufinden, ob das Unternehmen mit der geringeren Frauenquote ein erfolgreicherer Aktienprogramm hat.

Im Jahr 2019 betrug die Frauenquote der Siemens AG an der Gesamtbelegschaft 23 %¹¹⁹. Bei der Infineon Technologies AG hingegen betrug diese 2018 37 %¹²⁰.

Damit ist der Frauenanteil der Siemens AG geringer als der von Infineon, wodurch sich die Annahme bestätigt, dass ein Unternehmen mit einem höheren Männeranteil ein erfolgreicherer Aktienbeteiligungsprogramm führen kann. Außerdem bestätigt sich ebenso die Annahme, dass die Geschlechterstruktur eines Unternehmens über den Erfolg der Mitarbeiterbeteiligung entscheiden kann. Daher könnte dies ebenfalls eine Ursache für den Misserfolg von Infineon gewesen sein.

5.2.4.4 Altersstruktur

Die Annahme ist, dass die Altersstruktur der Mitarbeiter eines Unternehmens den Erfolg eines aktienbasierten Mitarbeiterbeteiligungsprogrammes beeinflussen kann.

¹¹⁸ Becker, R. (2008), Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung, S. 179

¹¹⁹ Siemens AG, Diversity Fact Sheets, <https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:a5bf9f54-224a-4a99-bb6e-7b1360296541/version:1557841979/2019-05-diversity-factsheet-de-.pdf>, (22.12.2019).

¹²⁰ Infineon Technologies AG, Diversity bei Infineon, <https://www.infineon.com/cms/de/careers/opportunities-and-benefits/diversity/>, (22.12.2019).

Im Rahmen eines Artikels der Osnabrücker Zeitung aus dem Jahr 2006 wird der Geschäftsführer der GSP Asset Management GmbH interviewt. Hier erwähnt dieser die Faustformel „100 minus Alter“, welche häufig von Vermögensberatern genutzt wird. Diese besagt, dass 100 % subtrahiert mit dem eigenen Alter der Vermögensaufteilung in Aktienfonds oder Aktien fließen sollten. Das bedeutet, dass ein 30 – jähriger etwa 70 % seines Vermögens in Aktien investieren sollte. Diese Aussage beruht darauf, dass jüngere Leute durch die längere Zeit, in der sie die Aktien halten, besonders von den Zinseffekten profitieren können. Ebenso besteht eine höhere Wahrscheinlichkeit, dass sich eine stark gefallene Aktie nach einer längeren Zeit, die ein jüngerer Investor warten kann, wieder erholt und sich das Investment schlussendlich lohnt.¹²¹

Dennoch sollten bei dieser Formel nie die Liquidität des Anlegers oder auch die Zukunftsplanung, wie Hausbau oder Familienplanung, vernachlässigt werden. Im Rahmen der Analyse der Altersstruktur und der Eignung für ein Aktienprogramm der beiden Unternehmen werden diese Punkte jedoch nicht berücksichtigt, da es hierzu keine erhobenen Daten gibt.

Somit lässt sich folgende mögliche Annahme treffen. Je jünger die Mitarbeiter eines Unternehmens sind, desto mehr investieren diese ihr Vermögen in Aktien, wodurch eine aktienbasierte Mitarbeiterbeteiligung erfolgreich sein sollte. Um zu prüfen, ob diese Annahme bei den verglichenen Firmen zutrifft und damit als Ursache der unterschiedlichen Erfolge in Frage kommt, wird nachfolgend deren Altersstruktur aufgeschlüsselt.

Das Durchschnittsalter der Mitarbeiter von Siemens in Deutschland beträgt 44 Jahre.¹²² Infineon hingegen gibt lediglich prozentuale Durchschnittszahlen über das Alter der Mitarbeiter weltweit an. Aus diesen wurde ein ungefähres Durchschnittsalter berechnet. 24 % der 40.098 Mitarbeiter sind unter 30 Jahre, 59,5 % der Angestellten sind zwischen 30 – 50 Jahren und 16,5 % der Beschäftigten sind über 50 Jahre alt¹²³. Hieraus ergibt sich ein errechneter Durchschnitt von ca. 39 Jahren.

Damit beschäftigt Infineon durchschnittlich mehr jüngere Menschen als die Siemens AG, wodurch sich Infineon im Rahmen dieser Analyse mehr für ein Aktienprogramm eignet, als Siemens. Daher lässt sich diese Annahme nicht als Ursache für das Scheitern des Programmes der Infineon Technologies AG benennen.

¹²¹ Redaktion der Osnabrücker Zeitung, Faustregel: 100 minus Alter, <http://www.noz.de/artikel/117735>, (22.12.2019).

¹²² Siemens AG, Diversity Fact Sheets, <https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:a5bf9f54-224a-4a99-bb6e-7b1360296541/version:1557841979/2019-05-diversity-factsheet-de-.pdf>, (22.12.2019).

¹²³ Infineon Technologies AG, Diversity bei Infineon, <https://www.infineon.com/cms/de/careers/opportunities-and-benefits/diversity/>, (22.12.2019).

6. Ergebnisse

Zusammenfassend stellen sich folgende Annahmen als richtig heraus und lassen sich als Ursachen für den Misserfolg des Aktienprogrammes der Infineon Technologies AG benennen.

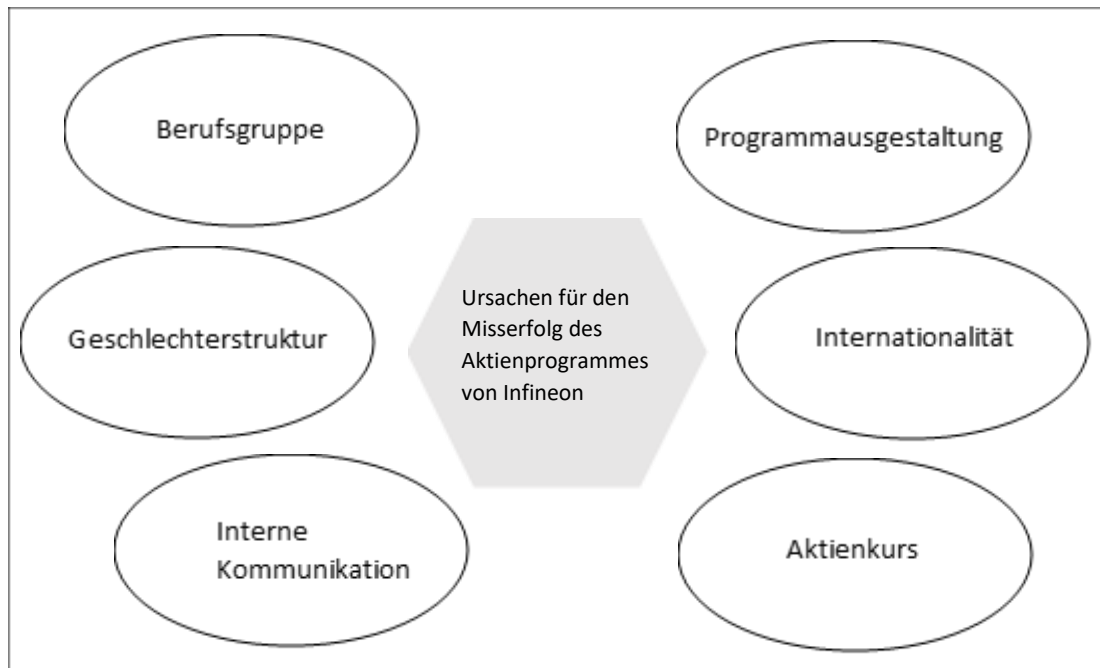


Abbildung 14 Ergebnisse, Quelle: Eigene Darstellung

Abschließend lässt sich sagen, dass bei Infineon der ausschlaggebende Grund für die Abschaffung des Beteiligungsprogrammes für die Mitarbeiter unterhalb des Top-Managements, der Werteverfall der Aktien nach dem Börsengang im Jahr 2000 war. Das bestätigten auch die Aussagen der im Rahmen der Arbeit befragten Mitarbeiterinnen.

Auch wenn dies der Faktor war, welcher das Programm letztendlich zum Scheitern brachte, gab es dennoch weitere Faktoren, welche ebenfalls früher oder später dazu beigetragen hätten, dass das Programm weniger Erfolg gehabt hätte als das der Siemens AG.

7. Handlungsempfehlung

Im Rahmen einer Studie des Deutschen Aktieninstituts wurde ein Leitfaden zur Einführung eines aktienbasierten Mitarbeiterbeteiligungsprogrammes entwickelt. Dieser bestätigt weitestgehend die Annahmen zu den Ursachen eines Scheiterns, welche zuvor erarbeitet wurden.

Hier wird die Einführung einer Beteiligung in fünf Phasen aufgeteilt. Die Planung, Gestaltung, Compliance, Kommunikation und Administration. Die folgende Abbildung zeigt diese Phasen und führt

die jeweils zu treffenden Handlungsschritte auf. Diese Phasen müssen nicht in der angegebenen Reihenfolge verlaufen, sondern können auch parallel verlaufen.¹²⁴



Abbildung 15 Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung, Quelle: Deutsches Aktieninstitut e.V.

In folgenden Handlungsschritten finden sich Parallelen zu den gewonnenen Erkenntnissen, welche in der Abbildung in Rot markiert sind, wieder.

Zum einen sollten Ziele definiert werden, warum es eine Aktienbeteiligung in dem Unternehmen geben sollte, welche dann später kommuniziert und gelebt werden können.

Zum anderen müssen bei der Gestaltung des Programmes die Zielgruppen und die Planart sowie –bedingungen festgelegt werden. Weiterhin müssen rechtliche Vorgaben und steuerliche Regelungen in den jeweiligen Ländern beachtet und geprüft werden.

Nach der Einführung des Programmes muss eine Kommunikationsstrategie festgelegt und die Kommunikationskanäle ausgewählt werden. Ebenso erfordert ein Mitarbeiterbeteiligungsprogramm auch weiterhin einen hohen administrativen Aufwand, welcher sich u.a. durch die regelmäßigen Updates über Rechte und Steuern kennzeichnet. Dieser Aufwand bringt daher meist unerwartet hohe Kosten mit sich.

Behält das Unternehmen, welches überlegt eine aktienbasierte Mitarbeiterbeteiligung einzuführen, diese Empfehlungen im Auge, hat das Programm Potenzial erfolgreich werden.

¹²⁴ Deutsches Aktieninstitut e.V., Aktionärszahlen in verschiedenen Ländern, https://dai.de/files/dai_usercontent/dokumente/Statistiken/MAR%202013_Factbook_08_6_Aktionaersstrukturu_Laendervergleich.pdf, (10.12.2019).

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Bedürfnispyramide nach Maslow, Quelle: Eigene Darstellung nach Becker, F.(2019) ...	- 3 -
Abbildung 2 Ziele der Mitarbeiterbeteiligung, Quelle: Deutsches Aktieninstitut e.V., Praxisleitfaden: Einführung von Mitarbeiteraktienprogrammen, S. 11.....	- 6 -
Abbildung 3 Einführung von Mitarbeiterbeteiligungsformen, Quelle: Matiaske, W.; Tobsch, V.; Fietze, S. (2009), Erfolgs- und Kapitalbeteiligung von Beschäftigten in Deutschland: Ergebnisse einer repräsentativen Befragung, S. 13.....	- 7 -
Abbildung 4 Grafische Entwicklung der Anzahl der Mitarbeiteraktionäre, Quelle: Siemens AG, Lebendige Aktienkultur bei Siemens: Rund 300.000 Mitarbeiteraktionäre	- 15 -
Abbildung 5 3-3-1-Prinzip, Quelle: Siemens AG, Share Matching Program Funktionsweise, Siemens Intranet.....	- 17 -
Abbildung 6 Grafische Darstellung Share Matching Plan, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Siemens AG, Share Matching Program	- 18 -
Abbildung 7 Grafische Darstellung Profit Sharing Program, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Siemens AG, Profit Sharing.....	- 19 -
Abbildung 8 Grafische Darstellung Siemens Stock Awards, Quelle: Eigene Darstellung	- 19 -
Abbildung 9 Aktienkurs Infineon Technologies AG	- 23 -
Abbildung 10 Ablauf Aktienoptionsplan, Quelle: Eigene Darstellung.....	- 25 -
Abbildung 11 Kategorisierung der Annahmen zum Erfolg von Mitarbeiterbeteiligungen, Quelle: Eigene Darstellung.....	- 29 -
Abbildung 12 Vergleich des Aktienkurses, Quelle: Ariva, Infineon Aktie Chart	- 35 -
Abbildung 13 Charaktereigenschaften der Berufsgruppen, Quelle: Eigene Darstellung	- 42 -
Abbildung 14 Charaktereigenschaften Berufsgruppen, Quelle: Eigene Darstellung	- 42 -
Abbildung 15 Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung, Quelle: Deutsches Aktieninstitut e.V.....	- 47 -

Literaturverzeichnis

Ariva, Infineon Aktie Chart, www.ariva.de, (12.12.2019)

Bartscher, T.; Nissen, R., Definition Mitarbeitermotivation, wirtschaftslexikon.gabler.de, (19.11.2019)

Becker, F. (2019), Mitarbeiter wirksam motivieren, Springer Berlin Heidelberg.

Becker, R. (2008), Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie, VS Verl. für Sozialwissenschaften.

Bender, J., Sind die Deutschen zu risikoscheu, www.nwzonline.de, (10.12.2019)

Bernau, P. (2007), Warum kaufen die Deutschen keine Aktien?, in: FAZ v. 13.7.07.

Conlin, A.; Miettunen, J. (2019), Personality Traits and Portfolio Tilts Towards Value and Size. Studie, Oulu (2019).

Deuber, L., Wenn die Firma den Angestellten mitgehört, www.zeit.de, (10.12.2019)

Deutsche Rentenversicherung, Die drei Säulen der Altersvorsorge. Der richtige Mix macht's!, www.deutsche-rentenversicherung.de,

Deutsches Aktieninstitut e.V., Aktionärszahlen in verschiedenen Ländern, dai.de, (10.12.2019)

Deutsches Aktieninstitut e.V., Praxisleitfaden: Einführung von Mitarbeiteraktienprogrammen, www.dirk.org, (11.12.2019)

Fritz, S.; Schneider, H. J. (2018), Erfolgs- und Kapitalbeteiligung, Springer Fachmedien Wiesbaden.

Für Gründer, Interne Kommunikation als Teil der Unternehmenskommunikation, www.fuer-gruender.de, (17.12.2019)

Harzer, C. (2008), Charakterstärken und ihr Zusammenhang mit Berufen und Interessen, Greifswald, Universität Greifswald (2008).

Infineon Technologies AG, Aktienbasierte Vergütung, www.infineon.com, (3.12.2019)

Infineon Technologies AG, Belegschaft - Kultur der guten Zusammenarbeit, www.infineon.com, (12.12.2019)

Infineon Technologies AG (2010), Stock Option Plan 2010 2010.

Infineon Technologies AG, Mit Kontinuität zum Erfolg. Personalbericht 2012, www.infineon.com,

Infineon Technologies AG, Diversity bei Infineon, www.infineon.com, (22.12.2019)

Infineon Technologies AG (2018), Performance Share Plan (PSP) 2018.

Infineon Technologies AG, Infineon auf einen Blick, www.infineon.com, (29.11.2019)

Intranet.

Jahrbuch Personalentwicklung, Definition Mitarbeiterbeteiligung, www.personalwirtschaft.de, (19.11.2019)

Jakob, M. C., China-Analyse | Steigerung und Steigerung von chinesischen Aktien, die Analyse: Mit diesen Aktien vom Wachstum profitieren 2019, www.alleaktien.de, (3.12.2019)

Kaiser, A. (2019), So schlagen sich Siemens' Ex-Töchter an der Börse. Infineon: Fulminantes Comeback reicht noch nicht, in: Manager Magazin v. 9.5.19.

Krüger, C. (2008), Mitarbeiterbeteiligung. Unternehmensfinanzierung und Mitarbeitermotivation, Bank-Verl. Medien.

Landgraf, R. (2019), Vier Siemens-Abspaltungen – und was sie Anlegern gebracht haben. Der Industriekonzern hat bereits vier Sparten ausgegliedert und an die Börse gebracht. Doch dieser Schritt war nicht jedes Mal von Erfolg gekrönt. Ein Überblick., in: Handelsblatt 2019.

Maier, G. W.; Kirchgeorg, M., Definition Motivation, wirtschaftslexikon.gabler.de, (19.11.2019)

Matiaske, W.; Tobsch, V.; Fietze, S. (2009), Erfolgs- und Kapitalbeteiligung von Beschäftigten in Deutschland: Ergebnisse einer repräsentativen Befragung 2009.

Nerdinger, F. W.; Wilke, P. (2008), Erfolgsfaktor Beteiligungskultur. Ergebnisse aus dem Projekt TIM - Transfer innovativer Unternehmensmilieus.

Pedersen, I. (2019), Gründe der Abschaffung des Aktienprogrammes der Infineon Technologies AG, Interview vom 19. November 2019 in Infineon.

Persson, C., Siemens Halbliter wird zu "Infineon", www.heise.de, (22.11.2019)

Redaktion der Frankfurter Allgemeine, Eklatanter Personalmangel. So viele offene Stellen gibt es in Deutschland, www.faz.net, (22.12.2019)

Redaktion der Osnabrücker Zeitung, Faustregel: 100 minus Alter, www.noz.de, (22.12.2019)

Reuter, P. (2017), AGP Mitteilungen. Das Magazin des Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung 358/2017.

Schäfer, H. (2019), Aktienbeteiligungsprogramm von Infineon, Interview vom 25. November 2019 in Infineon.

Sendel-Müller, M.; Weckes, M. (2016), Mitarbeiterkapitalbeteiligung, Study / Hans-Böckler-Stiftung Reihe Praxiswissen Betriebsvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung.

Siemens AG, Aktienprogramme der Siemens AG, Siemens Intranet.

Siemens AG, Kapitalmarkt Story – auf einen Blick. Siemens Investor Relations, www.siemens.com/investor, (19.11.2019)

Siemens AG, Share Matching Program. Funktionsweise, Siemens Intranet.

Siemens AG, Siemens Profit Sharing, Intranet.

Siemens AG (2011), Siemens-Führungskultur genießt weltweit Anerkennung.

Siemens AG, www.dc.siemens.com,

Siemens AG, Diversity Fact Sheets, assets.new.siemens.com, (22.12.2019)

Siemens AG, Lebendige Aktienkultur bei Siemens: Rund 300.000 Mitarbeiteraktionäre, press.siemens.com, (22.11.2019)

Siemens AG (2019), Unternehmenspräsentation 2019.

Siemens Intranet.

Somborn, K. (2018), Über 300.000 Mitarbeiter-Aktionäre: Siemens setzt Zeichen in der Eigentümerkultur.

Somborn, K. (2019), Siemens festigt Eigentümerkultur.

Sommer, U. (2010), Ein Rückblick auf wilde Jahre. Ob Hausse oder Baisse: Die Börse spiegelt nie den wahren Wert einer Firma wider. So auch bei der Dotcom-Blase der 90er-Jahre. Ein Rückblick., in: Handelsblatt v. 5.3.10.

Statista, Anzahl der Mitarbeiter von Infineon weltweit in den Geschäftsjahren 2018 und 2019 nach Region, de.statista.com, (21.1.2020)

Statista, Anzahl der Mitarbeiter von Infineon weltweit in den Geschäftsjahren 2018 und 2019 nach Region (im Jahresdurchschnitt), de.statista.com, (11.12.2019)

Vermögensbildungsgesetz (VermBG) (2013) (2013).

Volz, P. (2007), Mitarbeiterbeteiligung in Europa, Japan und den USA. staatliche Rahmenbedingungen für finanzielle Beteiligungsmodelle, in: Friedrich-Ebert-Stiftung v. 09.2007.

Vorstandsvorsitzende verschiedener deutscher Unternehmen (2017), Berliner Appell zu mehr Vermögensbildung in Mitarbeiterhand.

Watson, J. B., Psychology as the Behaviorist Views it. First published in Psychological Review, 20, 158-177, psychclassics.yorku.ca,

Wecker, U., Formen von Mitarbeiterbeteiligung – Insbesondere Belegschaftsaktien, www.blaichundpartner.com, (19.11.2019)

Wolff, M.; Zschoche Ulrike, Studie zur Wirkung der Mitarbeiterbeteiligung am Beispiel der Siemens AG. Studie, Göttingen, Georg-August-Universität.

Erklärung

1. Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst habe.
2. Ich versichere, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und die Standards guten wissenschaftlichen Arbeitens eingehalten zu haben.
3. Die gesetzlichen Vorschriften zum Datenschutz und zum Schutz der Urheberrechte wurden von mir beachtet
4. Ich bin damit einverstanden, dass meine Abschlussarbeit in die Bibliothek der Evangelischen Hochschule aufgenommen wird.
5. Ich bin damit einverstanden, dass meine Abschlussarbeit in digitaler Form öffentlich zugänglich gemacht wird.

Nürnberg, den

[Datum] [Unterschrift]