



WIRTSCHAFTSDEMOKRATIE IM EUROPÄISCHEN
SEMESTER: ARBEITNEHMER-KAPITALBETEILIGUNG
ALS MOTOR FÜR WACHSTUM

Abschlussbericht
28. November 2014



INHALT

EINLEITUNG	3
WIRTSCHAFTSDEMOKRATIE	5
Die untrennbare Bindung Demokratie-Markt: Gewinner und Verlierer der Globalisierung	5
Ist Globalisierung gleichbedeutend mit Ungleichheit?	6
Die Guten und die Bösen	10
Die Finanzelite lebt von gesellschaftlicher Unbeweglichkeit	12
Und nun? Bausteine der Wirtschaftsdemokratie	13
WIRTSCHAFTSDEMOKRATIE IN DER WIRTSCHAFTSSTEUERUNG DES VEREINTEN EUROPAS UND IM EUROPÄISCHEN SEMESTER.....	16
Demokratieaufbau oder Marktaufbau?	16
Das Europäische Semester	18
Wirtschaftsdemokratie in den länderspezifischen Empfehlungen	21
Schlussgedanken	35
DAS GRUNDMUSTER DER ARBEITNEHMERBETEILIGUNG	37
Sozialer Dialog, Arbeitnehmerbeteiligung und Unternehmensführung	37
Überlegungen zu Mitarbeiteraktionären	41
FALLSTUDIEN.....	45
Bestandsaufnahme zu Aktienprogrammen für Mitarbeiter im Vereinigten Königreich (Redaktion: William Franklin von Fa. Pett Franklin)	45
Central Surrey Health (Redaktion: ESOP Centre)	52
City Health Care Partnership (Redaktion: ESOP Centre)	57
Royal Mail (Redaktion: ESOP Centre)	61
Unicredit und das Programm „Let's Share“ (Redaktion: Marco Cilento)....	70
Intesa San Paolo und das Mitarbeiteraktienprogramm (Redaktion: Marco Cilento)	76
Gegenüberstellung beider Programme	80

EINLEITUNG

Die Wirtschaftskrise hat die institutionelle Struktur und die Industrielandschaft der Europäischen Union tiefgreifend umgestaltet. Die Mitarbeiterbeteiligung wird ihre zentrale Bedeutung beibehalten, um neuen Zielen zu dienen: z.B. der Vorwegnahme des Wandels, dem Umgang mit Umstrukturierungen, der Mitarbeiterbeteiligung am Unternehmensgewinn, der Entwicklung von Sozialpraktiken in freier Trägerschaft als Antwort auf neue Bedürfnisse unserer Gemeinschaften, die der Staat nicht bedient.

Ziel der vorliegenden Studie ist es, wertorientierte Elemente und operative Instrumente bereitzustellen, damit die Partizipation die Europäische Wirtschaft unterstützt, den Herausforderungen dieses neuen Zeitalters erfolgreich zu begegnen.

Viele dieser Herausforderungen wurden durch die Leitziele der „Europa 2020“-Wachstumsstrategie angegangen sowie durch die EU-Programme für den Wettbewerb, den Aufbau von Kompetenzen für den Arbeitsmarkt der Zukunft, die Bekämpfung von Armut und sozialer Ausgrenzung, die Entwicklung der KMU, der Sozialwirtschaft und eine transparente, ausgewogene Unternehmensführung.

Der vorliegende Bericht betrachtet die europäischen Politikansätze für Wachstum und Entwicklung als Experimentierlabor für eine Erneuerung der Mitarbeiterpartizipation als unverzichtbarem Bestandteil des europäischen Sozialmodells, die zum Motor für die soziale und gesellschaftliche Innovation wird.

Kapitel 1 unternimmt den Versuch einer Konzeptualisierung der Wirtschaftsdemokratie unter Ausweitung des Beobachtungsspektrums auf die Dynamiken, die durch die Internationalisierung der Volkswirtschaften und der Globalisierungsphänomene ausgelöst werden bzw. wurden.

Kapitel 2 bietet eine Überblickdarstellung über länderspezifische Empfehlungen, um Herausforderungen und Vorschläge zu formulieren, die aus den Instrumenten der Wirtschaftsdemokratie neue Kraft schöpfen können.

In **Kapitel 3** wird das Muster der Partizipation neu vorgeschlagen, um in der gemeinschaftlichen Rechtsordnung Elemente der Wirtschaftsdemokratie zu herauszuarbeiten.

Kapitel 4 stellt Fallbeispiele und Erfahrungen vor, die die Mitarbeiterbeteiligung nach dem Grundsatz der Wirtschaftsdemokratie beleuchten.

Kapitel 5 präsentiert den Studienbericht zum sozialen Dialog als Motor für integrierte

Welfare-Systeme durch Investitionen in den sozialen Bereich.

Den Abschluss des Berichts bilden die Schlussfolgerungen bezüglich der Verwendung und Aufwertung der Wirtschaftsdemokratie im europäischen Wirtschafts- und Sozialgefüge.

WIRTSCHAFTSDEMOKRATIE

Die untrennbare Bindung Demokratie-Markt: Gewinner und Verlierer der Globalisierung

Dieses Kapitel erkundet die vielfältigen Bindungen, die zwischen der demokratischen Struktur des Staates und der Marktwirtschaft bestehen. Gesucht wird ein Werterahmen, der ausgehend vom aktuellen politisch-sozial-wirtschaftlichen Geflecht umfangreichere Investitionen in die Wirtschaftsdemokratie rechtfertigt.

Zunächst ist festzuhalten, dass die Steuerung menschlicher Belange (Politik) nicht von der Wirtschaftssteuerung (Markt) abgetrennt werden kann und dass Demokratie die funktionsgerechteste Form für den korrekten Ablauf der Marktwirtschaft darstellt. Die institutionellen demokratischen Strukturen verfolgen ausschließlich den Zweck, in spontan auf dem Markt entstehende Beziehungen einzugreifen¹, deren Vordringen mit Hilfe des Wertansatzes der Lenker jener demokratischen Institutionen beurteilt wird.

Doch während der Markt „einfach so“ existiert, gilt dies nicht für die Demokratie. Die Demokratie bedarf des Marktes, doch der Markt benötigt die Demokratie nicht².

Allerdings ist der vollkommene Markt eine reine Schulhypothese, denn die menschlichen Gegebenheiten bringen Funktionsstörungen in die fragilen wirtschaftstheoretischen Thesen ein.

Hier muss die Demokratie ihrem Sendungsauftrag gemäß eingreifen und mit Hilfe der Institutionen marktstützend wirken³. Die Dialektik zwischen den Wirtschaftstheorien dreht sich somit um die Festmachung eines ausgewogenen Verhältnisses zwischen vom Markt selbst verwalteten Ressourcen und auf den Staat übertragenen Ressourcen, einer Balance zwischen individuell verwalteten Ressourcen und solchen, die im Namen der Bürgerinnen und Bürger verwaltet werden, zwischen Öffentlich und Privat, **Individuum und Kollektivität, etc.**⁴.

¹ Jean Paul Fitoussi, *La Democrazia e il Mercato*, Feltrinelli, Milano 2004.

² Diese Aussage wird als wahr gesetzt, allerdings ohne eine entsprechender Erörterung, denn dies hieße, sich mit Philosophen, Politologen und Ökonomen, die den Themenkreis in der Breite diskutiert haben, zu beschäftigen, was uns vom Thema abbringen würde.

³ Vgl. Giovanni Sartori in: *Democrazia: Cosa è*, BUR, 2000, Milano, S. 213 ff.

⁴ Fitoussi, *La Democrazia*, op. cit. Unter den zahlreichen Autoren, die nach Ausbruch der großen Krise über demokratische Funktionsstörungen in Marktwirtschaften diskutierten, sei dieser Titel von Fitoussi herausgegriffen: Denn er wurde bereits 2004 verfasst, als in Politik und Finanz noch irrationaler Optimismus herrschte.

Für die weitere Argumentation wird die funktionale Notwendigkeit, die die Marktwirtschaft mit der Demokratie verbindet, ebenso als gegeben zugrunde gelegt wie folgende Wertgleichung: Die Demokratie verhält sich zum Markt wie die soziale Gerechtigkeit zur Einkommensumverteilung:

$$\text{Demokratie} : \text{Markt} = \text{Soziale Gerechtigkeit} : \text{Einkommensumverteilung}$$

Beide Gruppen stehen in proportionalem Verhältnis zueinander: Je mehr Umverteilung die Demokratie ermöglicht, desto größer der Umfang, in dem der Markt soziale Gerechtigkeit „zurückgibt“.

Ist Globalisierung gleichbedeutend mit Ungleichheit?

Ausgehend von den genannten Thesen soll nun der Versuch unternommen werden, diese auf die aktuelle Wirklichkeit anzuwenden. Die Beziehung zwischen Demokratie und Markt ist Gegenstand reger Kritik seitens jener Denker, die in den Prozessen einer zergliederten Globalisierung Vorboten eines Zusammenbruchs des Binoms „Markt – Demokratie“ sehen⁵.

Dabei soll es weniger um die Lösung rechtlicher und die Rechtsordnung betreffender Fragen der globalen Steuerung gehen. Vielmehr wird das Verständnis angestrebt, ob die in diesem Zusammenhang weltweit geltenden Regeln eine Umverteilung herbeiführen und auf dem Markt für soziale Gerechtigkeit sorgen.

Die globale Steuerung – so die These, die im Folgenden vertreten werden wird – ist weit davon entfernt, den Grundprinzipien der sozialen Gerechtigkeit und Umverteilung zu gehorchen. Die Europäische Union als ein in seiner Art einmaliges politisches, supranationales und demokratisches Experiment⁶ wird im folgenden Kapitel betrachtet werden. In der Folge beschränkt sich der Autor auf eine Überblickdarstellung der Weltwirtschaft anhand von Informationen und Angaben, die bedeutende internationale

⁵ Vgl. Francesco Galgano, *La globalizzazione nello specchio dei diritti*, Il Mulino, 2005. Dieser Autor zitiert zur Untermauerung seiner Thesen Dahl, aus *La democrazia e i suoi critici*: “Das Wirtschaftsleben eines Landes ... [ist] stark abhängig ... von Handlungen und Persönlichkeiten, die außerhalb der jeweiligen Landesgrenzen angesiedelt bzw. tätig sind und die dessen jeweiligen politischen System nichtdirekt unterstehen“. Siehe auch W.H Ferry, *The corporation take-over*: In einem Abschnitt findet sich der Hinweis, dass das Problem nicht sei, (k)ein mühsames Leben zu führen, sondern lediglich darin bestehe, (k)ein fremdbestimmtes Leben zu führen.

⁶ Bzgl. der demokratischen Stärkung der europäischen Institutionen im Prozess, der zum Scheitern des europäischen Verfassungsvorhabens führte, sowie zur Interaktion der Gemeinschaftsmethode mit der Regierungszusammenarbeit im Vertrag von Lissabon siehe die Untersuchungen der Stiftung ASTRID www.astrid-online.it/ sowie den Band *Le Nuove istituzioni europee*, *Commento al Trattato di Lisbona*, hrsg. v. F. Bassanini u. G. Tiberi, Il Mulino 2010, Bologna.

Organisationen vor und nach der großen Krise veröffentlichen, deren Beginn mehr als fünf Jahre zurückliegt.

Ausgehend von Daten aus dem Jahr 2010 stellt der Autor einen Bezug zwischen Einkommensverteilung und Verbreitung der Armut fest⁷. Am interessantesten ist jener Bezug, wonach Ungleichheiten und Armutstendenz zueinander in einem sich positiv verstärkenden Bezug stehen. Mit zunehmender Ungleichheit wird die Tendenz zur Armut wesentlich wahrscheinlicher. Dies bedeutet, dass die vergangenen Jahrzehnte des globalen Marktes lehren, dass die Bekämpfung von Ungleichheiten bzw. Gleichheitsdefiziten in Zeiten des Wirtschaftswachstums das Armutsrisiko stärker reduziert als ein Anstieg des Durchschnittseinkommens. Und in der Tat versprechen im politische Kräfte des rechten Spektrums im Wettstreit um die Wählerschaft häufig das Ansparen von einem Dollar mehr, während im linken Spektrum die Umverteilung von einem Dollar mehr zugesagt wird⁸ – eine Frage der Weltanschauung.

In ihren Argumentationen stellen viele erfolgreiche Autoren, die für die Fragestellung der Umverteilung eintreten, die funktionale Verbindung Demokratie-Markt nicht in Frage, sondern beklagen höchstens die Risiken einer Schwächung dieser Verbindung in einem globalisierten Wirtschaftsgeflecht, in dessen Rahmen demokratische Volkswirtschaften und nicht demokratische Volkswirtschaften miteinander interagieren. Mit dem Erstarren des globalen Marktes verschwindet die Volkswirtschaft nicht, sondern misst sich mit diesem Markt, beteiligt sich am Kräftespiel und ist darin gefangen⁹, ohne eine regulierende oder umverteilende Funktion zu erfüllen. Mit der Konsequenz, dass das Privateigentum dazu neigt, mit dem Recht auf unverhältnismäßiges Anhäufen von Reichtümern zusammenzufallen.

Die Anhäufung von Reichtümern kann positive makroökonomische Effekte zeitigen, doch es kann auch zu weit gehen und zerstörerisch wirken, auch auf die Wirtschaft insgesamt bezogen, was ja auch in der Finanzkrise der Fall war, die 2008 ihren Anfang

⁷ Die nachfolgenden Zahlen entstammen einer Untersuchung des Autors, der die Datenbanken von internationalen Organisationen wie Weltbank, OECD, UN, EU, ILO, IWF miteinander verknüpft hat. Die Zahlen können das Ergebnis der Ausarbeitungen anderer Autoren sein (s. Quellenangaben in den Fußnoten).

⁸ Augustin Kwasi Fosu, *Inequality, Income and Poverty, Comparative Global Evidence*, United Nations University UNU-WIDER Working Paper No. 2010/93, August 2010.

⁹ Aus der Lektüre von „La Globalizzazione nello specchio del diritto“ (Francesco Galgano, Il Mulino, Bologna, 2005) leitet der Autor dagegen eine „positive“ Sichtweise ab: Danach erhält der Staat, der in der globalen Wirtschaft seine traditionelle Rolle nicht mehr adäquat erfüllt, vom Markt Anreize zur Suche nach neuen Formen, die demokratische Absicherung auf die Integration der Märkte auszuweiten (wechselseitige Kontamination einzelstaatlicher Rechtsordnungen, *lex mercatoria*, Ausübung der staatlichen Souveränität in supranationalen Institutionen, etc.).

nahm¹⁰.

Ein OECD-Bericht von 2011¹¹ enthält Daten, die die Zunahme der Ungleichheit innerhalb der Staaten zu belegen scheinen. Doch die OECD-Staaten besitzen eine demokratische Regierungsform. Und in der Demokratie fußen jene aufs engste miteinander verflochtenen Prozesse, die die Destrukturierung des Arbeitsmarktes, den Steuerwettbewerb und die Reduzierung der öffentlichen Ausgaben umfassen. Diese Prozesse führten seit den '90-er Jahren unweigerlich dazu, dass das BIP der Staaten in Form von Kapitaleinkommen umverteilt wurde und nicht von Arbeitsentgelt.

Die OECD hält weiter fest, dass nicht nur eine geringe Vergütung der Arbeit die Ungleichheiten fördert, sondern die Schwierigkeiten der Bürger, sich Zugang zum Kapital zu verschaffen. Berücksichtigt wird dabei auch eine komplexere Verteilung von Reichtum, die eine derartige Konzentration erreicht hat, dass die Anhäufung nicht mehr dem gesellschaftlich-sozialen Zweck der Produktion dient.

Diese Aussagen bestätigen die Elemente, die hinsichtlich der Notwendigkeit des Binoms Demokratie-Marktwirtschaft festgehalten wurden sowie die Einschätzung, dass sich diese Demokratie in der Fähigkeit der demokratischen Institutionen äußert, mit den Institutionen des Marktes ein gemeinsames Ganzes zu bilden.

In Europa wurde der soziale Zusammenhalt mit Hilfe des Sozialtransfers angegangen, der eine Einkommensumverteilung in Richtung der schlechter gestellten Schichten bedingt. Die staatliche Mittlertätigkeit nutzt dabei vor allem das Steuerwesen. Der Sozialtransfer ist in Europa weiterhin bedeutsam, doch vermag er das Armutsrisiko nicht abzubauen, das in der EU in den vergangenen 20 Jahren unverändert geblieben bzw. angestiegen ist.

Doch Wohlstand, Armut und Hoffnung sind relative Konzepte. Die europäischen Bürger tolerieren wesentlich geringere Ungleichheitsmargen als Bürger in anderen Teilen der Welt.

So betrachtet jede Person ihre eigene Lage im Verhältnis zur Lage der anderen Personen. Dieser Punkt ist wesentlich, um die Beziehung zwischen Demokratie und Markt zu verstehen, sowie ausschlaggebend für die Nachhaltigkeit der globalisierten Wirtschaft in Anbetracht einer Abnahme von Demokratie.

Europas Scheitern bei der Bekämpfung von Armut und Ungleichheiten der vergangenen zwei Jahrzehnte erleben die Bürger als eine Zermürbung der Umverteilungskraft des

¹⁰ U.a. in Anlehnung an P. Leon, op. cit., Kapitel 2.

¹¹ OECD, *Divided We Stand: Why Inequality keeps Rising* (2011).

europäischen Wirtschaftssystemen, die sie als Konsequenz der Spaltung zwischen Demokratie und sozialer Gerechtigkeit wahrnehmen.

Die enormen wirtschaftlichen Rückschläge, die die entwickelte Welt seit 2007 erlitten hat, zwangen dazu, die Gewissheiten des Durchschnittsbürgers in Frage zu stellen: Es kam zu einem Bruch zwischen den Wirtschaftsteilnehmern, sprich den Kapitalisten, und den Akteuren der Demokratie, sprich den Bürgern.

Während die Globalisierung die genannten Auswirkungen auf die Armutsbekämpfung und Einkommensumverteilung hervorbrachte, nahmen die wirtschaftlichen und finanziellen Ungleichgewichte Gestalt an.

Attali¹² erläutert, dass in sämtlichen westlichen Volkswirtschaften ab Beginn der '90-er Jahre die Vergütung der Erwerbstätigkeit gegenüber der Vergütung des Kapitals rückläufig war. Das Kapital hat über die Arbeit gesiegt.

Das Schrumpfen der Vergütung der Erwerbstätigkeit wurde nicht durch das Anwachsen anderer Einkommensquellen der Haushalte kompensiert¹³. Denn die Quelle des Einkommens ist ungleich verteilt, sprich: das Kapital. Nicht nur, dass die Haushalte und Familien selbst keine Einkommensquellen besitzen (als direkte Empfänger von Erwerbseinkommen), sie erhalten auch über den Staat keine Einkommensquellen mehr. Und dies führt zu den genannten Verzerrungen.

Die überwiegende Mehrheit der Bürger macht Schulden, um ihren Lebensstandard aufrecht zu erhalten und nicht, um einen von Gier bestimmten „einfachen Weg“ in Richtung Reichtum einzuschlagen. Auch die folgende Lesart ist möglich: Die Bürger haben auf den Versuch einer Finanzautarkie, mit der sie des eroberten Wohlstands enteignet werden sollten, auf extreme Weise reagiert¹⁴.

¹² Zahllose Autoren haben hierzu veröffentlicht. Der Autor lehnt sich an die Ausarbeitungen bei Attali an, der die Dinge mit großer Klarheit darstellt. Längst ist die Verurteilung von Gleichheitsdefiziten ständige Forderung in der Verurteilung sozialer Ungleichgewichte. So hält die *Financial Times* fest: Wollte man für die Vergütung der Arbeitnehmer auch heute 63% des BIP aufwenden, wie dies in den 1950er Jahren der Fall war, so müssten die Arbeitnehmer in den USA insgesamt 740 Milliarden Dollar erhalten, d.h. pro Kopf rund 5.000 Dollar.

¹³ Auch in Anlehnung an Ognian N. Hishow, *The Political Economy of Labor-Capital Income Imbalances European Solutions*. Dieser Aufsatz wurde zu einem Zeitpunkt veröffentlicht, als sich die Explosion der Spekulationsblase noch nicht zur Wirtschaftskrise ausgeweitet hatte.

¹⁴ Zu dieser Frage gibt es eine breit gefächerte Literatur. U.a. befasste sich damit J. Stiglitz in *Bancarotta*, Einaudi, 2010.

Die Guten und die Bösen

Die Krise hat ethische Fragen bezüglich des menschlichen Gebarens im kapitalistischen Kräftespiel aufgeworfen. Doch betrifft der Werteverlust ausnahmslos alle, oder nur einige? Die zahllosen Armen oder die wenigen Reichen? Oder die Mittelklasse, die vielfach die Balance der Demokratie bestimmt?

Hier soll nicht behauptet werden, dass der Einzelne (sprich alle Menschen) die Fähigkeit verloren habe, sich mit Geld auseinander zu setzen. Die empirische Erfahrung zeigt, dass Einzelpersonen die Begrenztheit der Ressourcen, über die sie verfügen, auch weiterhin mit Bezugnahme auf die käuflich erworbenen Güter wahrnehmen.

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer besitzen eine präzise Wahrnehmung des Wertes ihres Einkommens. Eigentümer nehmen den Wert ihres Eigenheims oder Fahrzeugs deutlich wahr. Verbraucher nehmen den Wert des Wocheneinkaufs wahr. Der Normalbürger nimmt den Wert seiner Verschuldung wahr, ohne mit den Instrumenten der Spekulation vertraut zu sein. Will er gewinnbringende Investitionen tätigen, so delegiert er diese an Finanzdienstleister und baut zu diesen ein Vertrauensverhältnis auf. Der Wertverlust der Immobilie, die die Familie besitzt, wird nicht als eines der möglichen Resultate eines Risikospiele erlebt, sondern als Zerbrechen jenes Vertrauensverhältnisses und somit als Ausfall des Steuerungssystems. Denn die Bürger haben sich nicht bewusst für ein Spekulationsrisiko entschieden, sondern wurden dazu verleitet. Ursache ist damit nicht Gier, sondern Unwissen¹⁵. Das ethische Problem ist damit nicht der Mensch an sich, es ist sehr viel enger gefasst. Als wertbezogene Elemente sind Gier und Verantwortungslosigkeit (das Englische verwendet *reckless and greedy* häufig als Begriffspaar) in einer kleinen Gruppe oder Elite von Personen anzutreffen. Der moderne Mensch ist dagegen vom Defizit an Demokratie bedroht. Das

¹⁵ Das Projekt MoneyInMind (www.moneyinmind.com) zeigt, dass sich über die Hälfte aller britischen Bürger sehr intensiv mit der Verwendung ihres Geldes auseinandersetzt, häufig unter Aufwendung von Arbeitszeit (10%). 3 von 4 Briten fragen ihren Arbeitgeber um Rat. Ein Drittel der Befragten erklärt, sie würden bessere Arbeitsleistungen zu erbringen, wenn sie ihr Arbeitgeber beim Sparen für die Altersversorgung unterstützte. Die befragten Personalchefs erklären dagegen, dass sich die ungewisse finanzielle Zukunft der Angestellten auf die Arbeitsleistungen der Mitarbeiter auswirkt. 50% von ihnen halten es für angemessen, Mitarbeitern Hilfe zur Lösung finanzieller Schwierigkeiten anzubieten. Doch nur 16% von ihnen haben Ressourcen zur Unterstützung der Mitarbeiter bereitgestellt, während 19% an dieser Lösung arbeiten. US-Quellen gehen davon aus, dass Unternehmen mit 10.000 Beschäftigten durch die Vermittlung von Finanzwissen bis zu 3 Mio. Pfund einsparen könnten (ca. 2 Mio. Euro, rund 20 Euro pro Kopf). In Italien liegen bestürzende Angaben des nationalen Statistikamts zu den Finanzkenntnissen von Familienvätern vor. Die OECD präsentierte 2014 eine Studie zum finanziellen Unwissen junger Menschen in: PISA 2012 Results: Students and Money Financial Literacy Skills for the 21st Century, Band IV, Paris, 2014.

Demokratiedefizit tritt hauptsächlich in zwei Schwächen zu Tage, die das Verhältnis Markt-Demokratie verfälschen.

Der Mangel an Informationen bedeutet für die Mehrheit der Einzelpersonen, dass sie nicht in der Lage sind, die Folgen ihrer eigenen Handlungen zu begreifen, da trotz des technologischen Fortschritts nur Wenige über die entsprechenden Informationen verfügen. Die zweite Schwäche ist die Aufklärung in Konsumfragen¹⁶. In modernen Demokratien wird der Aufklärung in Umwelt- und Gesundheitsfragen große Aufmerksamkeit eingeräumt, während die Verwendung von Finanzinstrumenten kaum Beachtung findet.

Dass der Finanzsektor von seinen Primärfunktionen abgewichen ist, lässt sich daher kaum auf eine anthropologische Metamorphose zurückführen. Diese Abweichung ist vielmehr durch einen Bruch des Vertrauensverhältnisses „Bürger – delegierte Gewalt“ bedingt, der die korrekten Abläufe des Kapitalismus in dessen Auswirkungen auf die Gesellschaft bedroht.

Die gegenwärtige Krise legt kein Wertedefizit, sondern ein Demokratiedefizit offen. Das gesellschaftliche Miteinander ist einem Individualismus gewichen, der weniger von der Beziehung zum Geld ausgelöst und geprägt ist als von der Beziehung zu den Institutionen¹⁷.

¹⁶ Eine Studie von John J. Campbell, Household Finance, Harvard 2006, kommt zum Schluss, dass Familien insgesamt effizient investieren. Einige begehen jedoch Fehler, und dabei handelt es sich überwiegend um mittellose Menschen mit geringer Ausbildung. Familien begehen danach weniger Fehler, weil sie sich von Finanzprodukten, die sie nicht verstehen, fernhalten.

¹⁷ Es können mehrere Indizien für diese Form der Zersplitterung der westlichen Gesellschaft genannt werden. Z.B. die Illusion einer direkten Beteiligung an der Steuerung bzw. Regierung, gespeist durch ein zunehmendes populistisches Abdriften in den wichtigsten Demokratien der Welt, welches von den wichtigsten zeitgenössischen Denkern bestätigt wird. Die technologische Innovation hat die Illusion der Bürger gefördert, sich am Spiel der Finanzwelt beteiligen zu können. Volk und delegierte Gewalt wurden dadurch in der Illusion gewiegt, eine direkte Beziehung ohne Mediation zur institutionellen Repräsentanz und zur Zivilgesellschaft aufbauen zu können. Der Beweis dafür ist die Demokratie der Meinungsumfragen als verbreitetes Beispiel für die Staatenlenkung. In Europa dagegen ist die offene und direkte Anhörung der Bürger zu nennen, die von der Europäischen Kommission ihrer gesetzgeberischen Funktion ausgeübt wird. Mit der Auswirkung, die Foren des Austauschs mit der Zivilgesellschaft dank der Technologie durch den Austausch mit „allen“ zu ersetzen.

Die Finanzelite lebt von gesellschaftlicher Unbeweglichkeit

Administratoren und Investoren bilden eine Elite. Wenn sich diese kleine Gruppe in Selbstbezogenheit abschottet, wird dies zum Problem. Das Problem besteht heute darin, den Zugang zu dieser Elite für neue Personenkreise zu öffnen und die Elite für ihr Handeln in die Pflicht zu nehmen. Auch dies prägt und gestaltet die Beziehung zwischen Demokratie und Markt.

Des Weiteren sind gesellschaftliche Aufstiegsmöglichkeiten ein entscheidendes Element, durch das sich Wirtschaftsdemokratie definiert¹⁸.

Die Bildung hat am Koeffizienten der sozialen Mobilität¹⁹ einen Anteil von etwa 35-40%. Außerdem besteht eine positive Korrelation zwischen Einkommen und Zugang zur Bildung, und diese hat sich zudem in und seit den 90-er Jahren weiter verstärkt. Das Familieneinkommen bestimmt immer stärker den Zugang zur Hochschulbildung und Post-Doktoranden-Bildung.

Doch wie erfolgreich der Aufbau von Humankapital beim Einzelnen ist, ist nicht nur an das Familieneinkommen gekoppelt, sondern hängt auch von den Anreizen ab, die Jugendliche innerhalb ihrer Familie erhalten. Hier ist zu vermuten, dass besser gestellte Familien mehr in die gesellschaftliche Integration ihrer Kinder investieren, und nicht allein finanzielle Mittel.

Dies ist jedoch nicht nur eine Frage des Einkommens, sondern auch des Vertrauens. Der Rückgang der gesellschaftlichen Mobilität, der auch Europa nicht verschont, sowie die Zunahme der Ungleichheiten sind auf die schwindenden Gelegenheiten zur Sozialisierung zurückzuführen (Isolation, Misstrauen, Individualismus). Durchbricht der Staat diese Trennmauer nicht, dann entsteht eine Gesellschaft, in der die künftige Führung zwangsläufig nur aus der herrschenden Elite hervorgehen kann. So bildet sich unter deren Lenkern eine abgeschottete, selbstbezogene Gesellschaft, die positiven Wechselwirkungen im Regelkreis zwischen Wirtschaft und Demokratie bleiben aus.

Zu der anfänglichen Argumentation zurückkehrend können wir folgende Verkettung herstellen: Während die Liquidität weltweit zunahm, der Finanzmarkt explodierte und eine Konzentration des Reichtums stattfand, kam es zu einer Erstarrung der

¹⁸ Im Aufsatz von J. Blanden, P. Gregg, S. Machin, in *Intergenerational Mobility in Europe and North America*, April 2005, Centre For Economic Performance, London School of Economics, finden sich auf S. 8. Belege bzgl. der Thesen von Attali, Stiglitz und anderer in der Studie erwähnter Autoren.

¹⁹ Blanden J., April 2005, op. cit. S.10.

gesellschaftlichen Mobilität. Dieser gesellschaftliche Mix steigert die Rendite derer, die an den Hebeln der Macht sitzen, Informationen und Kompetenzen nutzen und sich in Sicherheit wiegen, was ihre Stellung und die Weitergabe von Macht durch „Vererbung“ anbelangt. Denn im Wissen darum, dass sie kaum kontrolliert und nicht beurteilt werden, gehen sie Wagnisse ein, um sich Profit zu sichern und Risiken und Kosten zu „externalisieren“ und auf andere abzuwälzen.

Durch geeignete Maßnahmen kann kurzfristig der Teufelskreis durchbrochen werden: Die Bausteine der Wirtschaftsdemokratie als treibende Kräfte für eine offene Gesellschaft werben die führende Klasse auf, ohne sie ihrer Pflicht zum Machtwechsel und zur Übernahme von Verantwortung zu entheben. Es mag sein, dass dadurch das Problem der sozialen Mobilität nicht gelöst wird, doch es ist ein Schritt in die richtige Richtung.

Und nun? Bausteine der Wirtschaftsdemokratie

Bausteine der Wirtschaftsdemokratie zu errichten bedeutet, die Governance des Kapitals nach demokratischen Kriterien umzugestalten. Angestrebt wird ein sozioökonomisches Modell, das den Druck der globalen Wirtschaftsdynamik auf die demokratischen Institutionen reduziert, solidarische Ansätze und Abläufe neu belebt und in den institutionellen Fragestellungen der Demokratie und den Marktgeschehnissen die Stimme von Bürgerinnen und Bürgern wieder zu Gehör bringt.

Ein erster konkreter Schritt kann darin bestehen, Anreize zu schaffen, damit neue Akteure in die Finanzmärkte eintreten, die man als „neue Kapitalisten“²⁰ bezeichnen könnte. Die Finanzelite muss nicht abtreten, sondern lediglich das Hinzutreten neuer Kapitalisten im Kräftespiel der finanziellen Player akzeptieren. Die Arbeitnehmer sind die ersten, die in diesem Zusammenhang als *Newcomer* auftreten können.

Damit dies geschehen kann, müssen Newcomer, v.a. Mitarbeiter, auf den Zugang zum Kapital zählen können, ihre mit dem Aktienbesitz verbundenen Rechte vollumfänglich ausüben können und darüber hinaus eine neuartige kulturelle Einstellung mitbringen. Dies sind die Voraussetzungen, die zur „Aufsprengung“ der Finanzelite führen und eine

²⁰ Den Begriff „Neue Kapitalisten“ entlehnt der Autor aus „The new capitalists. How citizen investors are reshaping the corporate agenda“, Harvard Business School Press, Boston 2006. Darin wird die Ausweitung der Eigenverantwortung der Bürger (*Civil ownership*) analysiert. Der Autor überträgt dieses Konzept auf das Mitarbeitereigentum und sieht in den Beschäftigten die „Neuen Kapitalisten“.

Auswechslung der Akteure fördern können.

Die Erfahrung legt nahe, dass dabei vier Bereiche ins Visier zu nehmen sind: a) die finanzielle Arbeitnehmerbeteiligung in Unternehmen; b) Pensionsfonds und Sparfonds für Mitarbeiter, c) Beteiligung organisierter Arbeitnehmer an den Organen für die Marktkontrolle und -reglementierung, d) Sozialkapital, das Sozialleistungen in freier Trägerschaft garantiert.

Doch niemand hegt den Ehrgeiz, an die Stelle des traditionellen Kapitals zu treten, es wird höchstens der Aufbau eines dialektischen Verhältnisses zum Kapital angestrebt.

Die Frage ist, ob die auf den Finanzmärkten präsenten Wirtschaftsteilnehmer, sprich Unternehmen, Gewerkschaften, Zivilgesellschaft und Institutionen, mehr unternehmen können und müssen, um die Marktwirtschaft wieder mit der Demokratie zu verknüpfen.

Wie bereits gesagt muss dabei nicht bei Null begonnen werden. Die Arbeitnehmerkapitalbeteiligung ist bereits für Millionen von Arbeitnehmern in Europa eine Realität. Für jene Millionen von Arbeitnehmern nämlich, die ihre Ersparnisse in Fonds für die betriebliche Altersvorsorge investieren. In den USA, in Kanada, Europa und Japan sowie immer häufiger anderswo in der Welt sind die Eigentümer multinationaler Unternehmen (auch) die Arbeitnehmer²¹.

In zahlreichen europäischen Unternehmen treten die Arbeitnehmer bereits als die „Neuen Kapitaleigner“ auf. Neuartig ist ihr Gebaren gegenüber den institutionellen Investoren. Man sollte nicht vergessen, dass in einigen europäischen Ländern, in den USA und in Kanada die Gewerkschaftsorganisationen sich – mit unterschiedlichen Strategien – im Aufbau von Formen der Arbeitnehmerkapitalbeteiligung bzw. der Beteiligung am Unternehmensgewinn engagieren und Wege der Wirtschaftsdemokratie erkunden.

²¹ Davis, The new capitalists, op. cit., 2006.

WIRTSCHAFTSDEMOKRATIE IN DER WIRTSCHAFTSSTEUERUNG DES VEREINTEN EUROPAS UND IM EUROPÄISCHEN SEMESTER

Demokratieaufbau oder Marktaufbau?

Das „Europäische Semester für die Koordinierung der Wirtschaftspolitik“ ist „ausführender Arm“ der einheitlichen Steuerung der europäischen Wirtschaft. Die einheitliche Wirtschaftssteuerung der EU verfolgt hierbei zwei große Ziele der EU innerhalb eines gemeinsamen Aktionsrahmens: die Vervollständigung des Binnenmarktes und die Bewahrung der makroökonomischen Bedingungen der Währungsunion.

Dieses multidimensionale Steuerungsvorhaben ist mit Hilfe der Gemeinschaftsmethode bzw. der verstärkten Zusammenarbeit zwischen Regierungen umzusetzen, gemäß der in den entsprechenden Verträgen verteilten Zuständigkeiten. Bezüglich der gemeinsamen Währung geht es um Stabilisierung bzw. Konvergenz hin zu Regelungen für finanzielle Ausgewogenheit, die einer gemeinsamen Währung in den EU-Ländern förderlich sind.

Die Voraussetzungen des Konvergenz- bzw. Stabilitätsprozesses sind: vorab festgelegte Regeln für die Staatshaushalte, Abtretung von Hoheitsrechten an die supranationale Struktur für die Festlegung der Wirtschaftspolitik, Vervollständigung des Binnenmarktes und eine gemeinsame Sozialpolitik. Im Verbund sollten diese Politikansätze die Vorzüge der Unionsmitgliedschaft sämtlichen Bürgern weitergeben – wenn nicht in „gleicher“, dann zumindest nach dem Modus der Umverteilung.

Das Konzept der „sozialen Marktwirtschaft“ (im Unionsvertrag erwähnt) nimmt Bezug auf ein „rheinisches“ Wirtschaftsmodell, wonach das vom Markt generierte Anhäufen für all jene zugänglich gemacht wird, die über die Institutionen des Sozialstaates am Markt teilnehmen.

Hier muss eine Frage gestellt werden: Ist die Europäische Union ein Projekt des Marktaufbaus oder des Demokratieaufbaus?

Beides trifft zu. *Market building* ist das grundlegende Ziel des Aufbaus eines geeinten Europas, *democracy building* fußt auf dem Projekt der Europäische Union, das in Maastricht begründet wurde. Die EU ist eine Union der Völker und zielt auf die Stärkung ihrer demokratischen Strukturen ab, z.B. des Europäischen Parlaments und des

sozialen Dialogs²².

In der Entwicklung folgten unterschiedliche Phasen aufeinander: Auf bedeutende Errungenschaften wie die Grundrechtecharta der Europäischen Union folgten unerwartete Rückschläge, z.B. das Scheitern des europäischen Verfassungskonvents²³.

Das Problem liegt vielleicht darin, dass die Prozesse ‚Marktaufbau‘ und ‚Demokratieaufbau‘ nie miteinander im Dialog gestanden haben. Mit Sicherheit leben sie nicht in völliger Übereinstimmung miteinander.

All dies trifft zu. Doch die Europäische Union bleibt allen Einwänden zum Trotz ein Projekt des Demokratieaufbaus und des Marktaufbaus. Ein einzigartiges Vorhaben, nicht in Anbetracht der Interpretation der Geschichte, sondern in Anbetracht der Vision der Gründerväter sowie des Willens der Regierungen, die die Union an den Punkt begleitet haben, an dem sie heute steht²⁴.

Weshalb schritt die wirtschaftliche Integration schneller voran als die Integration der Steuerung? Vielleicht weil der Markt mit einem liberalen Denkansatz aufgebaut wurde, der auf dem *Abbau* von Hindernissen fußt. Die vereinheitlichte Steuerung bedarf dagegen des *Aufbaus* gemeinsamer Foren und Institutionen. Doch Abbauen ist einfacher als Aufbauen.

Doch all dies hat eine Konsequenz. Das hyperliberale Abdriften führte zu einem Binnenmarkt, der lediglich akkumuliert (natürlich in unausgewogener Form, wie es in der Natur des Marktes liegt), aber keine Umverteilung vornimmt.

Die Demokratie blieb im endlosen Ringen zwischen der europäischen und der einzelstaatlichen Gewalt gefangen, welches die Gestaltung des Gemeinwohls auf die hinteren Plätze verdrängt, die einige bindende Kraft, die Individual- bzw.

²² Im Grunde war die Vorstellung eines geeinten Europas als natürlicher Fortentwicklung der ihr angehörenden Demokratien bereits in den Köpfen der Gründerväter präsent. Der Maastricht-Vertrag ist ein qualitativer Quantensprung im Integrationsprozess, stellte aber zugleich die Völker Europas vor die größte aller Herausforderungen: gemeinsam demokratische Strukturen für eine supranationale Gewalt zu errichten, die einem Staat immer ähnlicher wird.

²³ Eine Rekonstruktion der Geschehnisse des Konvents findet sich in: Una Costituzione per l'Europa, Bassanini, Tiberi (Hrsg.), Il Mulino, 2003. Zum Lissabon-Vertrag s.: Le nuove istituzioni, Commento al Trattato di Lisbona, Hrsg. Franco Bassanini e Giulia Tiberi, Il Mulino 2010, Bologna.

²⁴ Man kann Euroskeptiker sein, weil man nicht mehr an das Projekt glaubt, aber nicht, weil man betrogen wurde. So meinte der britische Premier, sein Land habe einen gemeinsamen Markt gewählt, um sich dann als Union von Völkern wiederzufinden. Dies ist eine persönliche Auslegung schriftlich niedergelegter Geschichte. Schriftlich niedergelegt, sofern wir davon ausgehen können, dass das Vorliegen einer Unterschrift des Vereinigten Königreichs ein objektives Zeugnis auf mehr als einem Vertrag darstellt, welcher die Ambition kundtut, die Europäische Union zum gemeinsamen Los der Völker Europas machen zu wollen.

Partikularinteressen zum gemeinsamen Teilen von Institutionen und Entscheidungen bringen kann. In einem blinden Pragmatismus werden die Instrumente (z.B. der Binnenmarkt), die ein Ziel verwirklichen sollen (z.B. Frieden und Wohlstand für die Völker Europas) zum Selbstzweck.

An dieser Stelle sollen die Darstellungen von Europa, die die Politik den Bürgern vermittelt hat, nicht zum Gegenstand gemacht werden. Hier soll interessieren, auf welche Weise, mit welchen Instrumenten und Verantwortlichkeiten die EU die Demokratie und die Marktwirtschaft voranbringt und wie diese beiden Dimensionen miteinander interagieren.

An diesem Punkt soll die Evaluierung ansetzen, auf welche Art und Weise der Binnenmarkt der Europäischen Union der Ort ist, an dem die Wirtschaftsdemokratie verwirklicht wird.

Das Europäische Semester

Ausgangspunkt der Überlegungen ist das Europäische Semester, das die Strategie „Europa 2020“, die Steuerkonvergenz der Staaten und den Pakt für Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit anwendet.

Das Europäische Semester bringt Themenbereiche von rein nationaler Zuständigkeit in die Arena der supranationalen Gewalten (auf den Begriff „gemeinschaftlich“ wird hier absichtlich verzichtet). Und dadurch werden die Schemata modifiziert.

Die Staaten haben parallele Dimensionen geschaffen, indem sie internationale Verträge wie den Euro-Plus-Pakt und den Europäischen Fiskalpakt (lediglich einige EU-Staaten) unterzeichneten, in denen sie (vielleicht nicht ordnungsgemäß) Anleihen bei gemeinschaftlichen Institutionen nahmen, um ihre intergouvernementalen Zusagen und Verpflichtungen zu verwirklichen. Die Institutionen agieren allerdings auf einer anderen Ebene als die Quellen, die die Institutionen generiert hatten, sprich als die gemeinschaftlichen Verträge²⁵.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage des sozialen Dialogs. Die Sozialpartner

²⁵ Die Analyse lehnt sich an die der Stiftung ASTRID an, in: Prove di Europa unita. Le istituzioni europee di fronte alla crisi. Hrsg. Giuliano Amato und Roberto Gualtieri. Dieser Abschnitt und die Folgeabschnitte nehmen v.a. auf die Beiträge von Riccardo Pesich Bezug in: Dal « metodo comunitario » al « metodo dell'Unione », sowie von Paolo Ponzano: Un nuovo metodo dell'Unione ? (ASTRID, Passigli Editori, Florenz, 2013).

haben seit jeher eine aktive Rolle in den Entscheidungsprozessen gespielt und den demokratischen Charakter der gemeinschaftlichen Entscheidungen auch dann gestärkt, wenn diese Entscheidungen die Besetzung von Räumen, die ihnen von den Verträgen nicht unmittelbar zugewiesen wurden, forcierten.²⁶

Das Vorhaben der Wirtschaftssteuerung der Europäischen Union konnte diese historische Situation nicht unberücksichtigt lassen. Es versucht dieses Defizit auszugleichen (das Europäische Semester entsteht ohne jedwede Form der Hinzuziehung der Sozialpartner) durch einen Akt der politischen Weisung seitens der Europäischen Kommission²⁷, worauf eine Erklärung der Sozialpartner folgt²⁸.

Die EGB-Bestandsaufnahme bezüglich der Einbeziehung der Sozialpartner im Europäischen Semester weist darauf hin, dass die EU bei der Verknüpfung von sozialem Dialog und Wirtschaftssteuerung im Verzug ist, was zwei grundlegende Konsequenzen hat. Erstens, dass das Demokratiedefizit des Europäischen Semester nicht abgebaut wird. Zweitens, dass auf die Anstöße seitens der Sozialpartner, um die Achse der politisch-wirtschaftlichen Planung in Richtung Wachstum und Entwicklung zu verlagern, verzichtet wird²⁹.

Die Beobachtungsstelle des EGB teilt mit, dass in vielen Ländern die Sozialpartner entweder gar nicht angehört werden (Slowenien, Bulgarien, Irland, Zypern), oder dass die Methode für die Einholung der Stellungnahme der Sozialpartner absolut ungeeignet ist (Spanien). Wenn diese hinzugezogen werden, geschieht dies entweder im Rahmen informeller Beziehungen (Italien) oder formeller, doch unwirksamer Beziehungen, die formal bestehen, aber unvollständig sind (Polen und Ungarn). Nur wenige Länder haben einen strukturierten sozialen Dialog in Verbindung mit dem Europäischen Semester

²⁶ Hier beziehe ich mich auf die sorgfältige Analyse von Gianni Arrigo in: *Il Diritto del lavoro dell'Europeische Union*, Band I, Giuffrè, 1998. Die Analyse bietet den Vorzug, fast zeitgleich mit dem Sozialprotokoll von Maastricht zu sein und bildet sozusagen « live » die Geisteshaltung ab, aus welcher heraus die Europäische Kommission und die Sozialpartner die soziale Repräsentanz in der Demokratisierung der gemeinschaftlichen Entscheidungsprozesse aufgewertet haben.

²⁷ Communication from the Commission to the European Parliament and the Council Strengthening the Social Dimension of the Economic and Monetary Union - COM(2013) 690.

²⁸ Social Partner Involvement in European Economic Governance. Declaration by the European Social Partners. Ottobre 2013, s.

http://www.etuc.org/sites/www.etuc.org/files/other/files/layout_declaration_governance_21_10_13_clean_3.pdf

²⁹ Der EGB hält in seinem Jahresbericht fest, dass dort, wo die Sozialpartner eine konstruktive Rolle gewährt wurde, die nationalen Reformpläne stärker auf die Strategie Europa 2020 und die Sozialpolitik achten. Statement of the ETUC Collective Bargaining Committee on Country Specific Recommendations 2014 concerning wages and collective bargaining systems, Brussels 4 June 2014. S.<http://collective.etuc.org/EU>

aufgebaut (Deutschland, Dänemark, Schweden, Frankreich und Belgien). Doch das Vorhandensein von Strukturen allein führt noch nicht zu einem wirksamen Dialog. Denn es müssen die Kriterien der zeitnahen und umfassenden Unterrichtung erfüllt sein, damit die Sozialpartner einen eigenen Standpunkt erarbeiten können. Außerdem müssen die Kriterien des Austausches gegeben sein, damit die Sozialpartner prüfen können, in welcher Weise ihre Standpunkte Berücksichtigung finden. Im Europäischen Semester 2012 legten lediglich Italien und Schweden die Anliegen der Sozialpartner offen und verliehen ihnen Sichtbarkeit. 2014 leisteten die Sozialpartner einen Beitrag in Form von unilateralen Stellungnahmen (Belgien und Dänemark) bzw. von gemeinsam erstellten Dokumenten (Niederlande und Schweden). 2014 war in Deutschland der Zeitpunkt [für den Austausch] nicht angemessen; in Dänemark wurde das Thema der allgemeinen nationalen Wirtschaftsentwicklung aus der Anhörung mit den Sozialpartnern ausgegliedert; in Frankreich erfolgte die Anhörung nach der Verabschiedung der entsprechenden Maßnahme durch das Parlament, nachdem die Würfel bereits gefallen waren.

Bis heute bedarf die Festschreibung und Verwirklichung des Grundsatzes der notwendigen Hinzuziehung der Sozialpartner zur Steuerung der EU-Wirtschaft entsprechender Regeln, Zeitvorgaben und Modi für den sozialen Dialog. Der Weg wird von den bewährten Verfahren aufgezeigt werden. Bei deren Auswahl und Vervielfältigung müssen die europäischen Institutionen bei der Übertragung und Verwirklichung der Zusage zur Stärkung der sozialen Dimension der Wirtschaftssteuerung u.a. die Mitgliedstaaten zwingen, Orte und Modi der Partizipation der Sozialpartner innerhalb des Teils des Europäischen Semesters zu gestalten, der unter ihre Zuständigkeit fällt.

Das Europäische Semester ist somit ein wichtiger Motor für die gemeinschaftlichen Entscheidungsprozesse. In seinen Einrichtungen werden Entscheidungen und Strategien gestaltet, die den Gegenstand der vorliegenden Studie betreffen.

Wirtschaftsdemokratie in den länderspezifischen Empfehlungen

Betrachten wir nun, was die Hauptakteure des Europäischen Semesters konkret unternommen haben. Zu diesem Zweck werden die in den vergangenen Jahren ausgearbeiteten länderspezifischen Empfehlungen vorgestellt, die den abschließenden Output des gesamten Prozesses des Europäischen Semesters bilden.

Bei den Empfehlungen für die **Eurozone** handelt es sich um Grundsatzserklärungen. Im Jahr **2012** werden die Mitgliedstaaten darin im Wesentlichen dazu aufgefordert, ihr Engagement in der Koordinierung auszubauen und weitere Regelungen zur Überwachung und Korrektur der als „uneinheitlich“ betrachteten Politikansätze zu akzeptieren. **2013** insistieren die Empfehlungen auf der Notwendigkeit, die Effizienz der Finanzmärkte neu zu beleben, vor allem durch einen stabilen Banksektor. Weiter fordern sie Arbeitsmarktreformen, die zur Senkung der Lohnnebenkosten führen, sowie die Bekämpfung der Segmentierung des Arbeitsmarktes. Den Stellungnahmen der Europäischen Kommission zufolge, die vom Europäischen Rat bestätigt wurden, bestünde ohne ein entschiedenes Eingreifen in den Arbeitsmarkt das Risiko, dass ein „Hysterieeffekt“ aktiviert wird, wodurch die Arbeitslosigkeit nicht mehr auf die Vergütungsdynamiken reagiert³⁰. Die Empfehlungen von **2014** greifen angesichts des „explosiven“ sozialen Unbehagens das Thema Arbeitslosigkeit und Löhne nicht neu auf, sondern unterstreichen die Rolle der Produktion für die Wiederankurbelung des Wirtschaftswachstums.

Das Wachstum muss durch **neue Investitionen** angekurbelt werden: Diese Investitionen müssen von der Privatwirtschaft erbracht werden, während der öffentliche Sektor ein Investitionen begünstigendes Umfeld zu schaffen hat. Die Europäische Kommission ist mit der Richtung, die die Stabilisierung des Bankwesens eingeschlagen hat, zufrieden und setzt auf das Wiedererstarben des Risikokapitalmarktes, wodurch die vorteilhaften Bedingungen für Fremdkapital abgebaut werden, um frisches, stabiles Kapital für Investitionen in die Produktion zu mobilisieren.

Privatinvestitionen sind vonnöten, wobei der Banksektor weniger stark zu exponieren und die Staatshaushalte nicht zu überlasten sind, um auf diesem Wege die Errichtung

³⁰ Die Beziehung Arbeitslosigkeit-Löhne findet sich - unter Verkennung der Tatsachen - in den Thesen der Europäischen Kommission, nicht aber in den Theorien bedeutender Ökonomen. P. Leon schreibt darüber in *Il capitalismo e lo Stato* (op. cit.) und präsentiert eine Reihe von Beweisführungen verschiedener Autoren, die keine funktionale Korrelation Löhne-Beschäftigung herstellen.

materieller wie immaterieller Infrastrukturen neu zu beleben.

Hier sind wichtige Elemente für unsere Reflexion zum Thema Wirtschaftsdemokratie enthalten. Die Sichtweise, die das Europäische Semester für die Eurozone vorschlägt, verlagert die Ausrichtung der Demokratie, indem Teile der Entscheidungsgewalt auf die Kapitaleigner übertragen werden. Die Eigner des Kapitals entscheiden auch über dessen Verwendung, wobei sie auch das Interesse der Allgemeinheit beeinflussen. Dies gilt sowohl für die individuellen Entscheidungen (die Eigner sind zur Errichtung von Infrastrukturen aufgerufen, die dem Kollektivinteresse entsprechen), wie für die Entscheidungen von systemischer Bedeutung (denn die Summe der individuellen Vorgehensweisen der Kapitaleigner bestimmt über Erfolg oder Misserfolg der makroökonomischen Politik).

Unberücksichtigt bleiben Instrumente, die eine Verlagerung der Entscheidungsgewalt auf die Bürger bewirken und einen Ausgleich zwischen den Standpunkten der Kapitaleigner und derer herbeiführen können, die kein Kapital besitzen. Und das, obwohl über das Gemeinwohl diskutiert wird.

Ein in den länderspezifischen Empfehlungen mehrfach wiederkehrendes Element ist die Reduzierung der Besteuerung des Faktors Arbeit. Entsprechenden Maßnahmen bezüglich der **Steuer- und Abgabenlast** wurden verschiedenen Ländern empfohlen, ergriffen wurden sie jedoch nur in Österreich, Belgien, Italien, Frankreich, Lettland, Ungarn und Niederlande. Mit höchst unterschiedlichen Programmen: Steuervorteile auf der Gehaltsabrechnung für Geringverdiener in Italien, dagegen in Belgien und Frankreich Maßnahmen zu Gunsten der Unternehmen durch Senkung der Arbeitnehmerbeiträge für abhängige Arbeit. Dies ruft die Gewerkschaften auf den Plan, denen die potentiell schädlichen Auswirkungen der Beitragssenkungen auf das staatliche Wohlfahrtssystem generell Sorge bereiten.

Ebenso wiederkehrend ist die Empfehlung, wonach die Staaten Investitionen begünstigen sollen, indem sie ihre Präferenz vom Kreditkapital auf das **Risikokapital** verlagern. Länder wie Spanien und Deutschland haben Maßnahmen zur Entwicklung des Risikokapitals ergriffen. Italien und einige andere Länder sondieren das Thema Minibonds für KMU.

Dahinter steht der Gedanke, die Dinge in Bewegung zu setzen, damit eine Entwicklung in Gang kommt. In der Erwartung, dass eine expansive Währungspolitik Liquidität ins

System einspeist und der Finanzmarkt diese Liquidität für die Produktion verfügbar macht, sowie angesichts der Tatsache, dass sich Kredite als „Transmissionsriemen“ in diesen Jahren nicht als sehr effizient erwiesen haben, entzündet die Europäische Kommission „Funken“, in der Hoffnung, damit Feuer zu entfachen. Es handelt sich um breit gestreute kleine Vorteile, die sich in Sparverhalten bzw. Akkumulation seitens der Haushalte und Unternehmen niederschlagen sollen. Dies wiederum kann zu neuen Investitionen führen, welche die Merkmale der Innovation, der Umweltgerechtigkeit, der Energieeffizienz, etc. erfüllen. Vielleicht ein wenig zu ambitioniert, aber sicherlich sehr ambitioniert³¹.

An diesem Punkt knüpfen unsere Überlegungen an. Die Finanz- bzw. Kapitalbeteiligung besitzt die entsprechenden Instrumente, damit kleine Ersparnisse von Unternehmen und Mitarbeitern in Sparformen umgewandelt werden können, zu denen die Mittelströme im Zuge von Steuerersparnisse (sofern ausgewogen) hinzugenommen und genutzt werden können. Diese Instrumente decken den Kapitalbedarf der europäischen Produktion nicht erschöpfend decken, aber zu dessen Deckung beitragen. Mit dem Vorteil, die Unternehmenssteuerung dank einer Neuverteilung der Befugnisse im Zuge des Miteigentums am Kapital wirksamer zu machen, welches nunmehr unter Kapitalinhabern, Unternehmern, Administratoren, Arbeitnehmern und anderen Interessenträgern aufteilt ist (ihre Anzahl hängt von den genutzten Instrumenten ab). Die Instrumente der Kapitalbeteiligung bewirken Mittelübertragungen von Privathand an Privathand und sind daher mit stabilen Staatsausgaben vereinbar. Sie verwandeln Ersparnisse in Kapitalfluss für das Unternehmen, der einen Ertrag für die Mitarbeiter impliziert (in Gestalt von Akkumulierung). Diese Ersparnisse können steuerlicher Art sein. Im Fall von Steuerbegünstigungen „zahlt“ der Staat, indem er im Zuge steuerlicher Anreize auf Einnahmen verzichtet. Dies läuft den länderspezifischen Empfehlungen nicht zuwider, welche eine Neugestaltung der Steuerbegünstigungen zur Wiederankurbelung von Beschäftigung und Produktion fordern. Kapitalbeteiligung kann unter bestimmten Voraussetzungen Steuerersparnisse in Kollektiversparnisse umwandeln, welche ohne steuerliche Mediation seitens des Staates im Unternehmen in Umlauf gebracht werden. Damit erhalten zugleich Subjekte ein Mitspracherecht, denen die Ziele der Nachhaltigkeit der Produktion am Herzen liegen, wodurch ein positiver

³¹ Unerwähnt bleiben in dieser Analyse die Programme und Maßnahmen der EZB, wenngleich relevant für den Erfolg der Strategie der einheitlichen Steuerung (*Single governance*). Eine vertiefte Betrachtung wäre mit der synthetischen Darstellung des vorliegenden Berichts nicht vereinbar.

Regelkreis in Gang gesetzt wird.

Diese Forderungen wurden in Italien mit Hilfe der Ausweitung des Anleihenmarktes durch Einbindung der KMU verwirklicht, wie auch durch Anreize zur Gründung innovativer Unternehmen. Diesen innovativen Unternehmen (s.u.) gelingt es, die Verbindung zwischen Innovation, Entwicklung und Kapitalbeteiligung herzustellen.

Allerdings würde man ein entschiedeneres Handeln zur Stärkung der Beteiligungserfahrungen erwarteten. In Spanien wartet man seit längerer Zeit auf ein Gesetz, das die Unternehmen mit Arbeitnehmerbeteiligung stärkt. In Erwartung der staatlichen Maßnahme hat der spanische Unternehmerverband CONFESAL gemeinsam mit den beiden Gewerkschaftsdachverbänden eine Übereinkunft unterzeichnet, um die Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung in einer Situation der schwerwiegenden Wirtschafts- und Beschäftigungskrise (s.u.) aufzuwerten. In Deutschland sei an die Startschwierigkeiten des KMU-Fonds erinnert, der von Unternehmen und Mitarbeitern kofinanziert wird (s.u.). Das Fazit lautet also: Mitarbeiterbeteiligung und Tarifverhandlungen.

Ein ebenfalls vielfach in den länderspezifischen Empfehlungen wiederkehrendes Element ist die Forderung nach verstärkten Investitionen in **materielle und immaterielle Infrastrukturen**. Dies ist ein kontroverser Punkt, denn im Lichte der vorgeschlagenen Maßnahmen setzt das Europäische Semester die Priorität in Maßnahmen für die Liberalisierung der geschützten Märkte um, was häufig den Börsengang öffentlicher Unternehmen mit sich bringt. Die **Liberalisierung der Dienstleistungen** (abwechselnd als inländisch, öffentlich, lokal definiert, doch stets mit Bezug das Segment der Wirtschaftsaktivitäten von allgemeinem Interesse) ist eine neoliberale Obsession der gegenwärtigen europäischen Governance. Selbst dem „tugendhaften“ Dänemark schlägt die Europäische Kommission 2014 Maßnahmen für den Abbau der Zugangshindernisse und der bürokratischen Hürden vor, um den Wettbewerb in diesem Marktsegment zu steigern. Der Ineffizienz des öffentlichen Sektors in Finnland gilt ebenfalls die Aufmerksamkeit des Europäischen Semesters. Diese Empfehlung erhalten zwischen 2012 und 2014 sehr viele Länder, was belegt, dass das gemeinsame europäische Projekt neuer Antworten von Staat und Markt auf alte wie neue kollektive Bedürfnisse unserer Gemeinschaften bedarf.

Dieser Bereich der Wirtschaft umfasst Dienstleistungen, die für die Allgemeinheit von

Interesse sind (Post, Bahn, Telekommunikation, etc.). Für diese Sektoren bedeutet Liberalisierung nicht nur, die Zahl der Anbieter zu erhöhen, um die Bestreitbarkeit des Marktes zu verbessern. Häufig geht es dabei um die öffentliche Begebung von (einem Bruchteil des) Kapital(s) öffentlicher Unternehmen. In Frankreich wurden bei der Begebung von Staatskapital Arbeitnehmer einbezogen, mit dem Ziel, eine stabile Corporate governance im betroffenen Unternehmens sicher zu stellen. Dank eines strukturierten Regulariums bezüglich der Sparverträge von Arbeitnehmern sowie der Unternehmenslenkung gingen aus den (vollumfänglichen bzw. teilweisen) Privatisierungsprozessen staatlicher Unternehmen Mitarbeiteraktienprogramme hervor, die ein kollektives Aktienmanagement vorsehen wie auch, sofern der Arbeitnehmer-Kapitalanteil 3% übersteigt, das Recht zur Teilnahme an den Sitzungen der Entscheidungsgremien des Unternehmens (Verwaltungsrat/Vorstand oder, falls vorhanden, Aufsichtsrat) sind. Die Situation wird sich im Zuge des Übereinkommens zwischen den Gewerkschaftsdachverbänden weiter entwickeln, das u.a. den Zugang von Mitarbeitern zum Verwaltungs- bzw. Aufsichtsrat in Großunternehmen vereinfacht.

Das Vereinigte Königreich erhielt keine diesbezüglichen Empfehlungen, doch die britische Regierung zeigt große Aufmerksamkeit für die Umgestaltung von Diensten, die der Staat bzw. Lokalbehörden anbieten, zu Aktivitäten, die von Privatunternehmen mit Arbeitnehmerbeteiligung erbracht werden. Die Regierung schuf günstige Bedingungen für eine Ausgliederung (*spin-off*) aus der öffentlichen Verwaltung, die von den Mitarbeitern vorangebracht wird, wodurch eine neue Form der Interaktion zwischen öffentlichem und privatem Sektor entsteht. In der Folge werden einige Beispiele in Form von Fallstudien vorgestellt werden. Diese Praktiken können als Vorbilder für Länder dienen, die (aus Gründen des Schuldenabbaus oder weil die Qualität von personenzentrierten Diensten ohne Mehrkosten für den Staat verbessert werden soll), Maßnahmen zur „Öffnung“ des Dienstleistungsmarktes ergreifen.

Die Wege der Kapitalbeteiligung werden allerdings durch die Vorgabe eingeschränkt, dass Direktvergaben durch **wettbewerbsfähige öffentliche Ausschreibungen** ersetzt werden müssen. Dies ist keine Nebensächlichkei. Wenn Mitarbeiter eine Ausgliederung unter Verwendung von Instrumenten der Kapitalbeteiligung vornehmen, schaffen sie Elemente der Wirtschaftsdemokratie. Das auf diesem Wege entstandene Privatunternehmen verfolgt das Ziel, durch seine Produktion wirtschaftlichen Gewinn (der geduldige Investoren vergütet) und sozialen Profit (Messung des Erfolgs durch die

Verwirklichung des Allgemeininteresses) zu erzielen. Wird dieses Privatunternehmen einem Wettbewerb um den wichtigsten Kunden, die ausschreibende öffentliche Körperschaft, gegen größere, spekulativ auftretene Unternehmen ausgesetzt, die bereit sind, Mitstreiter zu zermalmen, z.B. durch einen Preiskrieg, dann geht mit dem Tod des Unternehmens mit Mitarbeiterbeteiligung auch der soziale Wert jener Geschäftsinitiative verloren. Eine vertiefte Betrachtung zum Thema ist in Säule 2 dieses Projekts enthalten (s.u.).

Jenseits der Liberalisierung öffentlicher Dienstleistungen von allgemeinem Interesse und lokaler Bedeutung gibt es die öffentliche Begebung von Aktienkapital großer staatlicher Industrieunternehmen, ausgelöst durch die Notwendigkeit der Liquidation von Investitionen, um Staatsschulden abzubauen. Italien ist aufgerufen, im Staatseigentum befindliche Großunternehmen auf dem Markt anzubieten, um Ressourcen für die Rückführung der Staatsschulden zu erschließen und die Wirtschaft neu zu beleben³². Die Gruppe Poste Italiane ist ein öffentliches Gut, nicht nur weil sie Dienste von allgemeinem Interesse leistet (als *multi-utility* erzeugt sie durch diese Dienste allerdings nur einen kleinen Teil ihres Umsatzes), sondern weil sie dem Staat garantiert, sich durch die Dividenden zu finanzieren und den Bürgern die Erträge zu Gute kommen lässt, die sie (in diesem Fall) als „guter Kapitaleigner“ erwirtschaftet. Und *last but not least* beschäftigt Poste Italiane italienweit rund 130.000 Personen.

Die Begebung eines Minderheitsanteils des Kapitals von Poste Italiane war zum Zeitpunkt der Abfassung dieses Bericht noch nicht erfolgt. Doch das Mitarbeiteraktienprogramm ist im Projekt der Kapitalbegebung auf dem Markt enthalten. In der Vergangenheit war dies auch bei anderen Privatisierungen staatlicher Unternehmen der Sparten Telekommunikation, Banken, etc. der Fall.

Im Fall von Poste Italiane könnte ein qualitativer Quantensprung in Gestalt des Aufbaus eines Mitarbeiteraktienprogramms erzielt werden, um die Steuerung der Gruppe nach den europäischen Grundsätzen der *Good governance* zu stärken (die länderspezifischen Empfehlungen 2013 zum Bankensektor erwähnen die Stärkung der *Corporate governance*) und die Mitarbeiteraktionäre nicht in spekulative Geschäfte zu verwickeln, sondern sie in den Aufbau eines geduldigen Kapitalstocks einzubeziehen. Dies würde

³² Die Abschlusskonferenz des Projekts befasste sich mit dem Thema Royal Mail. Der Fall ist interessant, denn er stellt eine Parallele zum Börsengang von Poste Italiane her. PI erwirtschaftet einen Jahresgewinn von 1 Milliarde Euro und stellt mit dieser Fähigkeit, Cashflow zu erzeugen, ein positives Beispiel eines staatlichen Großunternehmens dar.

den Weitblick bestätigen, mit dem der Staat als Aktionäre in den vergangenen Jahren die Strategien und Ressourcen von Poste Italiane verwaltet hat. Und schließlich besteht für den Staat zudem die Notwendigkeit, den Gewinn aus der Abtretung von Aktienanteilen an einem lukrativen Unternehmen zu maximieren, eines Unternehmens, das weit überdurchschnittliche Renditen zu garantieren vermag, doch dessen Kapazitäten, Gewinne und Liquidität an sich zu binden, seine Kraft zur langfristigen Innovation und Stabilisierung des Geschäfts ausmachen.

Auch in diesem Fall hat die Wirtschaftsdemokratie einen Werterahmen mit den entsprechenden Instrumenten anzubieten, die Antworten auf komplexe Fragestellungen geben und Lösungen liefern, die mit den länderspezifischen Empfehlungen vereinbar sind.

Die länderspezifischen Empfehlungen befassen sich intensiv mit dem **Arbeitsmarkt** und den **auf das Arbeitsentgelt einwirkenden Faktoren**. Zwar ist die Beziehung zwischen Lohnentwicklung und Beschäftigung schwierig herzustellen: Die Europäische Kommission weist lediglich vorsichtig darauf hin, dass eine hohe Arbeitslosigkeit, die zum Strukturproblem wird, auf Lohnschwankungen u.U. nicht mehr zu reagieren vermag. Dennoch steht das Arbeitsentgelt im Mittelpunkt nahezu aller länderspezifischen Empfehlungen – nicht ohne eine gewisse Verwirrung zu schaffen. Die Haushaltseinkommen, so heißt es, sinken im Zuge der Segmentierung des Beschäftigungsmarktes (ungleicher Schutz für Arbeitsmarktteilnehmer), der Polarisierung der Lohndynamiken (Konzentration von Personen in den Segmenten der Gutverdiener und der Minderverdiener, die immer weiter auseinanderdriften), sowie der Schwächung der umverteilenden Wirkung der Besteuerung. Dadurch ist ein wachsender Teil der europäischen Bevölkerung von Armut bedroht. Diese Einschätzung der Europäischen Kommission und der Mitgliedstaaten, die diese Aussage unterschrieben haben, wird von uns geteilt..

Bedauerlicher Weise wurden diese Situationen durch die ersten Empfehlungen von 2012 herbeigeführt, die nahezu alle EU-Länder zum Abbau der *employment protections* aufforderten, weil diese Schutzmaßnahmen für die abhängige Beschäftigung den Arbeitsmarkt in Krisenzeiten ineffizient machten. Die zentralen Tarifverhandlungssysteme wurden daher wie gefordert abgebaut und reformiert, damit die Lohnbildung am Arbeitsplatz stattfindet und Lohnerhöhungen zwingend an die

gesteigerte Produktivität zu koppeln. Die Entgelte im öffentlichen Sektor wurden eingefroren oder gekürzt. Die Sparmaßnahmen, sprich die Verwendung von Steuereinnahmen zum Abbau der Staatsschulden, senkten die Umverteilungskraft der einzelstaatlichen Steuerpolitiken drastisch.

2014 beginnt sich ein Kurswechsel abzuzeichnen. Dies gilt zu allererst für Polen. Die länderspezifischen Empfehlungen enthalten einen Anstoß zur Aufwertung unbefristeter Arbeitsverträge, um einem Abdriften hin zu alternativen Beschäftigungsverträgen [kaufmännischen Rechts] gegenüber herkömmlichen Arbeitsverträgen zu begegnen.

In Sachen Löhne und Gehälter zielen die Empfehlungen mehrheitlich auf die Reduzierung der **Steuer- und Abgabenlast** sowie auf die Aussetzung der Indexbindung von Löhnen und Gehältern an die Inflationsrate ab. Doch die länderspezifischen Empfehlungen 2014 geben zu, dass eine Reduzierung der Steuerlast in Ländern, die eine überhöhte Staatsverschuldung abzubauen haben (nahezu alle EU-Staaten, auch Deutschland) schwierig, ist, und dass eine Indexbindung der Löhne und Gehälter (v.a. in Belgien und Luxemburg; in Frankreich wird der Trend des gesetzlichen Mindestlohns angeprangert; in Slowenien beide Maßnahmen), nicht nur eine Frage der Wettbewerbsfähigkeit ist, sondern auch der Gehälter im öffentlichen Sektor und damit der Erhöhung der laufenden Staatsausgaben.

Die Kapitalbeteiligung kann aber die Tarifverhandlungen bei der Festlegung des angemessenen Arbeitsentgelts niemals ersetzen. Vielmehr greift die Wirtschaftsdemokratie erst dann, nachdem die Tarifverhandlungen die Beziehungen zwischen Kapital und Arbeitskraft *durch formale, solide und dauerhafte Mediation* zu stabilisiert haben. Dagegen lassen sich die Bekämpfung der Armut und die Instrumente der Wirtschaftsdemokratie miteinander verbinden. Die Handlungsspielräume sind knapp bemessen, aber die Finanzbeteiligung spielt eine oft vernachlässigte Rolle. Sie agisce sul *trade-off* zwischen Bekämpfung der Armut und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. Die im Vereinigten Königreich und in Frankreich verbreiteten betrieblichen Sparlösungen bieten interessante Perspektiven für eine intelligente Nutzung des Steuerwesens, das das Ansparen von Ressourcen für Familien begünstigt. Diese wirken sich zwar nicht unmittelbar auf die Vergütungsdynamiken aus, da die Festsetzung der Vergütung von der Aktivierung der Sparprogramme abgekoppelt ist. Doch diese Instrumente bieten den Beschäftigten eine Chance zur Aufwertung bzw. Förderung der Sparneigung, wodurch Ressourcen und Liquidität im Unternehmen und

damit in der Produktion verbleiben. Dies kann zur Entspannung der wirtschaftlichen Situation der Haushalte beitragen.

In Sachen Besteuerung von Vergütungen für abhängige Arbeit sei auf Italien verwiesen, wo die Steuerlast durch eine geringere Besteuerung der Produktivitätsprämien gesenkt wurde. Über 7.000 Betriebsvereinbarungen sichern italienischen Arbeitnehmern eine Zusatzvergütung (gegenüber den nationalen Tarifvergütungen) zu einer Besteuerung von 10% zu. Im Jahr 2013 betrug der Umfang der Steuerreduzierungen für Produktivitätszulagen 305 Millionen Euro.

Das Betriebsvereinbarungs-Observatorium OCSEL der italienischen Gewerkschaft CISL weist jedoch auf einen weiteren Widerspruch hin: Seit 2009 sind die betrieblichen Tarifverhandlungen durch den negativen Wirtschaftstrend zur Abwicklung betrieblicher Krisensituationen gezwungen (gut zwei Drittel der unterzeichneten Betriebsvereinbarungen); lediglich 12% der Vereinbarungen behandelt Lohnfragen, um sie an Produktivitätsindizes anzukoppeln. Wieder einmal unterstreichen die Instrumente der Arbeitnehmerbeteiligung die Widersprüche, die zwischen Sparpolitik und Wachstumsbestrebungen bestehen.

Für Spanien unterstreichen die Empfehlungen von 2014 die Notwendigkeit, die Reallohnentwicklung wieder zu einem positiven Trend zurückzuführen. In Spanien hatte die Reform der industriellen Beziehungen die Tarifverhandlungen stark geschwächt. Eine positive Reallohnentwicklung ist per Definition an stabile und effiziente Tarifinstrumente und -verhandlungen gebunden. Außerdem bietet eine effiziente und differenziert gestaltete Tarifstruktur die Möglichkeit, neue Freiräume für die Verhandlung zu nutzen, um die Leistungsfähigkeit der Unternehmen (bzw. Industriedistrikte) aufzuwerten. Die Instrumente der Kapitalbeteiligung hätten neue Spielräume für Verhandlungen schaffen können, doch die entsprechenden Beziehungsgeflechte wurden de facto abgebaut. Abbauen ist wesentlich einfacher als (Wieder)Aufbauen. Spanien ist innerhalb des theoretischen Rahmenwerks, das die Politikansätze des Europäischen Semesters bestimmt, nach wie vor eines der deutlichsten Beispiele für die Trennung von Markt und Demokratie.

Diese Lehren sind für Frankreich zu bedenken. 2014 wurden verstärkt Empfehlungen bezüglich der überhöhten Lohnnebenkosten formuliert, die der Wettbewerbsfähigkeit der französischen Unternehmen schaden. Zur Gestaltung eines wachstumsfördernden Umfelds versuchten einige Gewerkschaften und Arbeitgeber, den Schwerpunkt auf den

sozialen Schutz als Antwort auf neue Rechte zu verlagern (z.B. Anerkennung neuer Bedürfnisse der Gemeinschaft). Außerdem versuchten sie die Instrumente der Arbeitnehmerbeteiligung zu stärken, um den wirtschaftlichen und produktionstechnischen Wandel zu begleiten und die soziale Nachhaltigkeit zu fördern (s.u.).

Hier ist festzuhalten, dass die Instrumente der Kapitalbeteiligung neuen Spielraum für die Unterstützung der Finanzlage der Familien und Haushalte schaffen sowie für die Ergänzung des Einkommens aus der Erwerbstätigkeit, wodurch sie eine konsequente Verbindung zwischen der sozialen und wirtschaftlichen Spar- und Entwicklungspolitik herstellen. Die Kapitalbeteiligung ist mit einer Komplexität verbunden, die nur durch Nutzung der proaktiven Fähigkeiten der Betroffenen (in erster Linie der Sozialpartner), die Mitbestimmungsgremien innerhalb von Regulierungsrahmen und vereinbarten Handlungsrahmen zu handhaben, aufgewertet werden kann. Das Europäische Semester sollte den makroökonomischen Zentralismus aufgeben und Vertrauen in die stabilen, partizipierten Strukturen der Tarifverhandlungen für Unternehmen setzen, die offen für den Dialog und Investitionen sind. Das Semester sollte die öffentliche Gewalt heranziehen, um eine Anreize schaffende Fiskalpolitik, einen förderlichen Gesetzesrahmen und effiziente Finanz- und Investitionsinstitute zu schaffen.

An Deutschland ging 2013 die Empfehlung, aus der Erfahrung bestimmter Branchen stammende Wachstumsmaßnahmen einzusetzen, um Anreize für den Anstieg der Individual- und Haushaltseinkommen zu geben. Anders gesagt sollte Deutschland die Voraussetzungen dafür schaffen, dass prekäre Arbeitsformen wie *Minijobs* in stabile, besser bezahlte Beschäftigungsformen überführt werden. Zum Beispiel durch die Hebenwirkung eines Angebots an qualitativ hochwertigen Arbeitsplätzen, um die Vergütungen von Geringer Qualifizierten und Zweitverdienern anzuheben (diese Empfehlung betrifft auch Österreich). Befürworter der Wirtschaftsdemokratie würden in diesem Zusammenhang von sozialer Mobilität und Ablösung der Elite sprechen und fordern, dass die Personen (wieder) dazu gebracht werden müssen, in sich selbst zu investieren.

Eine Art Konstante in den landesspezifischen Empfehlungen dieser Jahre ist die immer wieder angesprochene **Aufwertung des Humankapitals**. Länder wie Italien, Bulgarien, Slowakei und Rumänien wurden von der Europäischen Kommission wegen der

Kürzung der Bildungsausgaben gerügt. Viele andere Länder wurden angestoßen, stärker in Berufsbildung und Umschulung von Arbeitskräften aus Branchen mit Überangebot zu investieren. Vielfach wird auf die Bedeutung der Anwendung der Anwendung der Jugendgarantie (*Youth Guarantee*) verwiesen. Dänemark und Österreich wurden aufgefordert, den Zugang zum Arbeitsmarkt für benachteiligte Gruppen zu verbessern, z.B. für Zuwanderer. Empfohlen wurde außerdem, die Übergangsphase Ausbildung – Beruf verstärkt anzugehen und intensiver in Ausbildungsberufe zu investieren.

Nach Ansicht des Autors müssen diese Empfehlungen mit Maßnahmen zu Gunsten der Familien im Einklang stehen, um die bestmögliche Teilnahme beider Partner/Elternteile am Arbeitsmarkt zu fördern (z.B. Kitas, Ganztagschulen und weitere Instrumente für die Vereinbarkeit von Familien- und Berufsleben). Besonders deutlich werden diese Empfehlungen in Ländern formuliert, in denen die Angebote für Kinderbetreuung ausgebaut werden müssen. In Finnland gilt das Augenmerk dagegen der demografischen Entwicklung und der Überalterung der Bevölkerung.

In diesen Empfehlungen wird bereits im Ansatz dargestellt, was das vorliegende Projekt sehr klar herausstellt: d.h. wie sich die Bedürfnisse der europäischen Bürgerinnen und Bürger wandeln und wie die Krise die Sozialschutzsysteme umgestaltet (siehe Paper von Avanzi). In diesem Sinne zeigt das Projekt, dass Empfehlungen wie die an Dänemark und Deutschland gerichteten durch Aufwertung des Konzepts der Wirtschaftsdemokratie Anstöße erhalten können: weniger durch herkömmliche Instrumente der Kapitalbeteiligung, sondern durch Aktivierung von „partizipatorischem“ Privatkapital. Dieses Kapital wird von der Dynamik der Beziehungen vor Ort gebildet und genährt (dem Territorium) und startet unternehmerische Initiativen mit sozialen Zielsetzungen. Eine neue Wirtschaft der Mitbeteiligung, die neue Bedürfnisse erkennt und darauf Antworten liefert – unter Verfolgung von Profit, worauf das Privatkapital nicht verzichten kann, aber mit einem Augenmerk für das Gemeinwohl. In diesem Fall wird das Europäische Semester durch ein gemeinschaftliches Programm der *Social business initiative* ergänzt.

Die zweite Säule dieses Projekts (s.u.) bietet Erfahrungen und Vorschläge zur Entwicklung einer Wirtschaft der Mitbeteiligung, die den Werten der Wirtschaftsdemokratie entspricht.

An andere Länder, z.B. Frankreich, Luxemburg und Slowenien wurden Empfehlungen

in Sachen **gesetzlicher Mindestlohn** (zu hoch bzw. zu weitreichend) gerichtet. Diese Empfehlungen betonen die Notwendigkeit, die Lohnbildungsschemata differenzierter auszugestalten statt sie zu standardisieren: Die Qualifizierung durch Berufsbildung soll dabei ebenso honoriert werden wie die Bindung der bestqualifizierten Humanressourcen an das Unternehmen oder die Schaffung von Innovation, etc. Während wir akzeptieren, dass die Lohnentwicklung vom Markt bestimmt wird und es daher die Unabhängigkeit und ein Gleichgewicht in der Verhandlungsstärke von Unternehmen und Arbeitnehmern zu verteidigen gilt, fragen wir uns, weshalb der Fokus auf die Lohnentwicklung immer nur in einer Abwärtsspirale betrachtet wird, anstatt den Schwerpunkt auf die Schaffung von Belohnungsmechanismen, die den differenzierten und komplexen Zielsetzungen des Europäischen Semesters besser gerecht würden.

Die erneute Aufwertung der Energien der Personen bedeutet, ihnen in einem Umfeld verlangsamter gesellschaftlicher Beweglichkeit Chancen zu bieten. Die Hoffnung auf einen sozialen Aufstieg ist der Funke, der in den Personen den Wunsch entzündet, in Kompetenzen für sich und die eigenen Kinder zu investieren. Wir haben bereits gesehen, dass die in Kompetenzen getätigten Investitionen nicht nur vom staatlichen Bildungsangebot abhängen, d.h. vom Wert der politischen Teilhabe. Entscheidend sind auch Einkommen und angesammeltes Vermögen, sowie der Einfluss, den die Personen auf die Entscheidungen der Gemeinschaft bezüglich dieses Einkommens und dieses Vermögens zu besitzen meinen. Dies ist der eigentliche Kern der Wirtschaftsdemokratie. In Sachen Kaufkraft darf die Kapitalbeteiligung nicht zu einem weiteren Rückgang der Arbeitsentgelte beitragen, welche von dem in ganz Europa festzustellenden Rückgang der Reallöhne bereits stark in Mitleidenschaft gezogen sind. Die Lohndynamiken müssen auch die Logiken des Austauschs, der Arbeit und der Vergütung berücksichtigen, die einen breiter angesiedelten Wert als die von der Wirtschaftsdemokratie verfolgten Ziele besitzen.

Die Kapitalbeteiligung kann aber das den Familien zur Verfügung stehende Einkommen beeinflussen, indem sie das Sparen erleichtert oder Ressourcen generiert, die zur Schaffung finanzieller Vermögenswerte verwendet werden können. Der Besitz von Wertpapieren mehr das Vermögen eines Haushalts und schafft darüber hinaus auch eine vom Arbeitsentgelt unabhängige Einkommensquelle. Die Kapitalbeteiligung erfordert daher eine Stabilität der Tarifverträge bzw. ein angemessenes Arbeitsentgelt, damit mit dem Finanzmanagement für die Mitarbeiter und ihre Familien auch eine effizientere

Nutzung der zusätzlich geschaffenen Möglichkeiten einhergeht.

In den zuletzt der EU beigetretenen Ländern bedenken die länderspezifischen Empfehlungen den historischen Hintergrund ihrer Wirtschaft, nämlich die Abhängigkeit von Investitionen aus dem Ausland. 2014, zwei Jahre nachdem die Rentenreform und die Reform des Arbeitsmarktes und des Bildungswesens angeregt worden war, erhielt die Tschechische Republik die Empfehlung, **die Energien des Binnenkapitals freisetzen**. Dabei wird zugegeben, dass, bevor diese Energien freigesetzt werden können, das Binnenkapital erst einmal aufgebaut werden muss (durch bessere Schulbildung, Berufsbildung und Innovation sowie durch stärkere Institutionen). Doch dies sind periphere, wenngleich wesentliche Dinge, die eher wie ein Mantra als ein politisches Programm klingen. Es fällt auf, dass diese Analyse nicht bezüglich einiger Nachbarländer wiederholt wird, die eine ähnliche Entwicklung erlebt haben.

Doch dieser Punkt wird in den länderspezifischen Empfehlungen (CSR) für Polen und die Slowakische Republik lediglich gestreift bzw. ganz vernachlässigt³³.

Das Netzwerk Pro-EFP (*Promoting Employee Financial Participation*) hatte sich mehrfach mit der Wirtschaftsdemokratie in diesen Ländern befasst und von einem Wandel berichtet, der die Geschichte dieser Länder im Nachgang der Phase des Übergangs von der Planwirtschaft zur Marktwirtschaft geprägt hatte. In den '90-er Jahren forderte dieser Wandel, dass sich die Menschen wie Investoren oder Kapitalisten verhielten. Die Übernahme von Unternehmen des öffentlichen Sektors durch Mitarbeiter wurde durch diverse *Buy-out-Programme* und die Ausgabe von Optionsscheinen (*vouchers*) forciert, die in Aktien der privatisierten Unternehmen umgewandelt werden konnten. Diese Transaktion wurde durch einen Mangel an politischer Perspektive, durch Missbrauch und Betrug verspielt, vor allem aber wurde sie durch das Eintreffen von Unmengen ausländischer Ressourcen umgekippt. Denn die Märkte der „neuen“ Länder Europas wurden sofort von den Unternehmen begutachtet - wegen der geringen Lohn- und Lohnnebenkosten und der Aussicht auf das Betreten neuer und naher Märkte, auf denen alles benötigt wird.

Die Empfehlung der Europäischen Kommission bestätigt, ohne eine wertorientierte

³³ Zwei Jahrzehnte brachten Veränderungen der nationalen Szenarien, so dass sich die Reformprioritäten von Land zu Land unterscheiden. Die CSR sind überdies politische Akte und als solche werden sie (von einem Jahr aufs andere) vom veränderten politischen Umfeld beeinflusst, in dem sie verabschiedet werden. Betrachtet man allerdings die CSR der diversen Länder und Jahre, fällt ein veränderter Grundton auf, was wohl auch an der Komplexität des bürokratischen Apparates liegt, die die Abfassung der CSR leitet. Dies bedingt eine Unausgewogenheit der Inhalte zu Lasten der Kohärenz der politischen Linie, die die Prioritäten festlegt.

Schlussfolgerung daraus zu ziehen, dass der wachsenden Produktivitätszyklus zu stagnieren droht, wenn er ausschließlich von Investitionen aus dem Ausland angekurbelt wird.

Kann die Aktienbeteiligung von Mitarbeitern als Instrument für den Aufbau von Binnenkapital vorgeschlagen werden?

Diese Praktiken fänden sicherlich Anwendung in einem völlig neuen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld, das solide demokratische Strukturen besitzt und dessen Rechtssystem den westlichen Standards näher ist. Hinter der Schaffung von Binnenkapital verbirgt sich auch das Problem der Gleichheit. Denn die genannten Länder besitzen Indizes der Wohlstandsverteilung, die für das größte Maß an Ungleichheiten in Europa stehen.

Die Übernahme des Unternehmens (*buy-out*) durch die Arbeitnehmer ist ein Instrument aus der „Werkzeugkiste“ der Kapitalbeteiligung und ein Motor für Wirtschaftsdemokratie. Die spanischen *empresas laborales* sind ein Beispiel für Mitarbeiterbeteiligung in einer Unternehmensform, die während der Übergangsphase Spaniens auf dem Weg zur Demokratie entstand. Eine nach wie vor wichtige Erfahrung, die sich in diesen Jahren extremer Schwierigkeiten für die spanische Wirtschaft (s.u.) als unternehmerisches Anti-Krisenmodell versteht. Doch obwohl die Instrumente des *buy-out* durch die Mitarbeiter weiterhin interessant sind, sind die die vorgenannten Länder aus anderen Gründen an der Kapitalbeteiligung interessiert.³⁴

So kam diese Frage in Polen im Jahr 2012 auf, allerdings in Zusammenhang mit dem Bedarf nach Reformen zum Anstoß von Investitionen. In drei aufeinanderfolgenden Jahren insistieren die länderpezifischen Empfehlungen auf Reformen, die deutliche Schwierigkeiten in der Umsetzung hatten, um eine Rationalisierung des Arbeitsmarktes, in der Energieversorgung, Armutsbekämpfung und Rentenreform herbeizuführen. Allerdings gab es in Polen eine positive Antwort der Gewerkschaft auf Formen der Kapitalbeteiligung. Es geht um die Notwendigkeit, die Komponente der Beteiligung in fragmentierten Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen, die noch immer stark im antagonistischen Denken verankert sind, zu stärken. Die Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung könnte außerdem zur Reifung des Corporate Governance Modells polnischer Unternehmen führen und damit zu stabilerem Kapital und einer besseren Verteilung des

³⁴ In der Folge lehnt sich der Autor an Beiträge an, die in den vergangenen 4 Jahren von Kollegen aus Gewerkschaften und Ministerien bei Bildungsveranstaltungen des PROEFP-Netzwerks vorgestellt wurden; sie stammen aus den in der Bibliografie genannten Online-Veröffentlichungen.

Wohlstands führen. Vielleicht ist dies die Interpretation: Eine größere Verbreitung der Instrumente der Kapitalbeteiligung könnte für die Länder Mittel- und Osteuropas die Möglichkeit schaffen, den Herausforderungen zu begegnen.

Schlussgedanken

Der vorliegende Exkurs setzte bei der sozialen Marktwirtschaft an, um anschließend zum Thema der Wirtschaftsdemokratie überzugehen. Denn bei der Analyse der länderspezifischen Empfehlungen der vergangenen Jahre ging der Autor von der Wirtschaftsdemokratie als Werte- und Bezugsrahmen aus und betrachtete die Gewinnbeteiligung sowie die Sozialwirtschaft als die Instrumente, mit denen Wirtschaftsdemokratie um- und durchgesetzt wird.

In diesem Analyseumfeld sind viele Vertreter der Ansicht, dass in den wirtschaftlichen Organisationsmodellen und den demokratischen Institutionen die Person erneut in den Mittelpunkt gestellt werden muss und dass diese ihre Kapazität, über das Geschick der eigenen Gemeinschaft zu entscheiden, nicht nur durch die Wahlbeteiligung und die politische Repräsentanz zum Ausdruck bringt, sondern auch ein Mitspracherecht bezüglich des Umgangs des Marktes mit öffentlichen Gütern fordert. Erwerbstätigen Personen muss eine zentrale Bedeutung hinsichtlich der Verwaltung, der Entscheidungsfindung, der Fragen des Kapitals und des Unternehmensgewinns eingeräumt werden.

Diejenigen, die den Weg der Wirtschaftsdemokratie beschreiten, sind überzeugt, dass jedes Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung, jedes wirtschaftlich relevante Unternehmen, das verschiedene Interessensgruppen mit Aktienbesitz (und Entscheidungsfindung) verbindet, Bausteine der Wirtschaftsdemokratie bildet, die gemeinsam das Kräftespiel der positiven Wechselwirkungen Demokratie-Markt verstärken.

Bei der Definition von Wirtschaftsdemokratie wurde versucht, die Werthaltigkeit des Phänomens darzustellen. Es ging nicht darum, eine „Negativdefinition“ von Wirtschaftsdemokratie zu liefern und die Distanz zwischen diesem Konzept und dem der sozialen Marktwirtschaft hervorzuheben. Dem Autor lag vielmehr daran, in einer

„positiven“ Herangehensweise die Anliegen und Ziele der Befürworter der Wirtschaftsdemokratie aufzuzeigen, was hoffentlich gelungen ist.

Nun geht es darum, die Elemente der Wirtschaftsdemokratie zu betrachten, die in den spezifisch gemeinschaftlichen Instrumenten enthalten sind. Dabei sollte man nicht vergessen, dass das Europäische Semester das Steuerungspotential der Europäischen Union nicht vollumfänglich zum Ausdruck bringt; vielmehr integriert es die Politikansätze, die nach der Gemeinschaftsmethode erarbeitet und angewandt werden.

Der vorliegende Bericht versteht sich als weiterer Beitrag zu einer seit Jahren laufenden Debatte, ohne ein Schlusswort unter unsere Überlegungen setzen zu wollen. Seine Aufgabe besteht ganz im Gegenteil darin, die Grundlagen für die Stärkung der Motivierungen und Inhalte der Arbeiten unseres Netzwerks für die kommenden Jahre zu schaffen. Dies wird in den Folgekapiteln geschehen.

DAS GRUNDMUSTER DER ARBEITNEHMERBETEILIGUNG

Sozialer Dialog, Arbeitnehmerbeteiligung und Unternehmensführung

Stehen diese drei Elemente in Beziehung zueinander, und wenn ja, in welcher?³⁵

Die Interaktion zwischen Arbeitnehmerschaft und Unternehmen kann unterschiedlichen Beziehungsmustern folgen. Vereinfachend sei festgehalten, dass die Arbeitnehmer in ihrer kollektiven Vertretung für die Geschäftsleitung *interner* oder *externer* Gesprächspartner sein können.

Externer Gesprächspartner, wenn gewerkschaftlich gestaltete Formen von Forderungsinstrumenten aktiviert werden, die das Problem der Nutzung und Vergütung des Produktionsfaktors Arbeit kollektiv lösen sollen. Dieses Verhaltensmuster ist ein antagonistisches Modell, das am weitesten verbreitete Instrument ist der Tarifvertrag.

Interner Gesprächspartner, wenn der Arbeitnehmer als fester Bestandteil des Unternehmensgeflechts betrachtet wird und die Geschäftsleitung ihn als „assoziertes Mitglied“ des Geschäftsvorhabens behandelt. In diesem Fall stehen die die Arbeitnehmer, die in rein betrieblich organisierten Arbeitnehmervertretungen (i.A. sind dies gewählte Gremien) organisiert sind, mit der Geschäftsleitung bzw. den Aktionären in Verbindung, um Fragen und Probleme der Arbeit zu lösen und gelegentlich über Strategievorgaben zu diskutieren.

In der Logik des sozialen Dialogs, der sich in Europa mehr und mehr durchsetzt, ergänzen sich Vertragsverhandlungen und Beteiligung wechselseitig, wodurch ein Beziehungsmodell entsteht, in der die ‚externe‘ und die ‚interne‘ Sphäre kohäsiv ineinandergreifen. Die Strukturen der gewerkschaftlichen und betrieblichen Vertretung koexistieren, sofern sie nicht zusammenfallen, in einem (wenn auch nicht immer spannungsfreien) Streben nach einer subsidiären Aufteilung der Funktionen und Zuständigkeiten.

Die Arbeitnehmervertretung, sei sie betriebsintern oder extern, sucht Ansprechpartner im Unternehmen, nämlich den oder die Entscheider. Anders gesagt beteiligen sich die Arbeitnehmer an der Dynamik um die Macht, um die Geschäftsleitung und Aktionäre

³⁵ Vgl. die Untersuchung des Autors im Rahmen des Europäischen Projekts "Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer, Unternehmenssteuerung und sozialer Dialog". Der gleichnamige Abschlussbericht, veröffentlicht von Edizioni Lavoro, 2010, Rom, betrachtet 50 Interviews und zahlreiche Fallstudien aus Italien, Irland, Spanien, Türkei, Schweden, Frankreich.

„ringen“. Die Arbeitnehmervertretung evaluiert diese Balance (sofern sie dazu in die Lage versetzt wurde) und wendet sich von Mal zu Mal entweder an die Geschäftsleitung bzw. die Aktionäre.

Systematisiert man die Interaktionen zwischen der internen und der externen Ebene (Arbeitnehmervertretung) und der Unternehmenskontrolle (Geschäftsleitung / Aktionäre), ergibt sich das nachstehende Grundmuster.

Grundmuster der Arbeitnehmerbeteiligung an der Unternehmensführung

	1. Betriebsinterne Prozesse	2. Betriebsexterne Prozesse
A) Geschäftsleitung	1A) Konsens erzielen - Recht auf Unterrichtung und Anhörung - Arbeitnehmerbeteiligung in Fragen der Geschäftsleitung	2A) Konfliktmanagement - Tarifverhandlungen - Flexible Vergütungen und Gewinnbeteiligung - Sozialgesetzgebung und Flexibilität der Arbeit
B) Aktionäre	1B) Gemeinsame Übernahme des Unternehmensrisikos - Beteiligung an Aktionärvertretungen. - Individuelle Kapitalbeteiligung - Kollektive Kapitalbeteiligung	2B) Die Gewerkschaft als neuer Kapitalist Pensionsfonds u.ä. Investitionsfonds, von den AN und dem Unternehmen gemeinsam eingerichtet Soziale Unternehmen oder solche der Sozialwirtschaft. Sozialbewusste Anleger und Soziale Verantwortung der Unternehmen.

Cluster 1A beschreibt das Suchen nach Konsens, welches im Allgemeinen in Prozesse der Einbeziehung der Arbeitnehmer führt. Diese stützen sich üblicher Weise auf heteronyme gesetzliche bzw. (tarif-)vertragliche Maßnahmen, die den operativen Ablaufmodus *ex ante* festlegen.

Hierbei kann nicht auf ein ideales Beteiligungsmodell Bezug genommen werden. Doch dies ist eine banale Aussage für alle, die die Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen in Europa untersuchen. Weniger banal ist es festzuhalten, dass die Beteiligungsmodelle zur Genüge bekannt und in den nationalen Regelwerken der Mitgliedstaaten verankert sind. Die Arbeitnehmerbeteiligung lässt sich nicht in abgeschottete Kategorien einsperren, als habe die Phänomenologie der Beteiligung bereits alle denkbaren Erfahrungen aufgedeckt und systematisch dargestellt.

Ganz im Gegenteil, das experimentelle Potential ist noch nicht ausgeschöpft.

In den europäischen Unternehmen wird sehr intensiv experimentiert. Innovative Praktiken der Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen bestehen, es gilt sie weiter zu durchdenken und ein besseres Verständnis zu gewinnen. Dazu gehört auch die Beteiligung an den Entscheidungsprozessen, deren Geschick wechselhaft ist: Mal besitzt sie nur einen elitären und vernachlässigbaren Wert, mal wird sie zum grundlegenden Strategiemodell erhoben.

Cluster 2A schildert die Beziehung *Geschäftsleitung vs. außerbetriebliche Vertretung* und beschreibt die Interaktion zwischen dem Unternehmen und den Gewerkschaften.

Für viele Unternehmen in Europa ist der Tarifvertrag ein ‚überbetriebliches‘ Element, über das die Geschäftsleitung nicht verfügen kann. In diesem Fall ist die Fähigkeit des einzelnen Unternehmens zur Beeinflussung des Vertragsinhalts gleich Null oder zumindest stark eingeschränkt.

Doch zu sagen, das Verhandlungsverhältnis mit der Gewerkschaft ende mit der Anwendung des Tarifvertrags, wird der Situation nicht gerecht.

Auch im Fall von verpflichtenden überbetrieblichen Vereinbarungen hält die Erfüllung des Tarifvertrags die Beziehung zwischen der Unternehmensleitung und den Interessenträgern/Arbeitnehmern lebendig, ja verleiht ihr strategische Bedeutung. Der überbetriebliche Vertrag ist innerhalb des Unternehmens anzuwenden und mitunter zu ergänzen. Anwendung und Integration bringen die endgültige Lösung für die Fragen des individuellen Beschäftigungsverhältnisses und legen dessen Dauer und Stabilität fest. Im positivsten Fall enthält der Vertrag dynamische Elemente, die eine fortwährende Aktualisierung der Klauseln und Bedingungen ermöglichen, wobei die Wiederverhandlungskosten und Ineffizienzen, falls der Vertrag die realen Anforderungen der Parteien nicht erfüllt, auf ein Minimum reduziert werden. Hierin besteht, auf den Punkt gebracht, die Wertschöpfung einer guten *Governance*³⁶. Wie das vorangegangene Kapitel darlegt, wurden die Strukturen der Tarifverhandlungen in den letzten Jahren in Frage gestellt. Als Ergebnis der Politikansätze des Europäischen Semesters haben Arbeitsmarktreformen in zahlreichen Ländern (Portugal, Spanien, Irland, Griechenland) die Stabilität der Tarifverträge reduziert, in der Überzeugung, dies

³⁶ Der Klarheit der Überlegungen halber wurde auch hier eine vereinfachende Darstellung gewählt. Der Autor ist sich bewusst, dass in einer großen Zahl von europäischen Unternehmen die Betriebsvereinbarungen das wichtigste Instrument für die Gestaltung der Arbeitsbestimmungen sind. Dennoch ist davon auszugehen, dass die Aussagen der Folgeabsätze zum Thema der Tarifverhandlungen als Werkzeug für eine gute Steuerung auch auf Unternehmen übertragbar sind, in denen keine überbetrieblichen Vereinbarungen gelten.

ziehe eine Senkung der Lohnnebenkosten nach sich. Dieses Ziel wird auch von denjenigen verfolgt, die nach der Logik der unilateralen bzw. ausgehandelten Ausnahmeregelungen (Stärkung der Eingriffsbefugnis des Arbeitgebers) eine Annäherung der Lohnbildung an den Produktionsort anstreben (Deutschland, Italien, Frankreich, etc.). Die mangelnde Stabilität von Tarifverhandlungen wirkt sich auf das Gesamtmuster der Arbeitnehmerbeteiligung aus.

Cluster 1B fokussiert auf die Beziehung zwischen Arbeitnehmern und Aktionären. Die Rolle der Eigner in der Unternehmenssteuerung ist maximal, wenn Geschäftsleitung und Eignerschaft zusammenfallen und sie geht gegen Null, wenn im Fall einer Aufspaltung von Eignerschaft und Kontrolle die Funktionen der Aktionärsversammlung von der Geschäftsleitung ausgehöhlt werden.

Die Arbeitnehmer können entscheiden, Aktionäre zu werden: alleinige Anteilseigner des Unternehmens, kontrollierende Anteilseigner oder aber Inhaber eines größeren oder kleineren Kapitalanteils³⁷.

Die Motivation gründet auf der Überzeugung, dass je größer der Einfluss der Aktionäre auf die Unternehmenssteuerung ist, desto enger muss die Verbindung zwischen den Arbeitnehmern und den Aktionären sein, damit der Wandel begleitet werden kann. Je mehr die Aktionäre die Ziele für die Bemessung des Geschäftserfolges vorgeben, von umso strategischerer Bedeutung ist es, die Aktionäre mit den Werten der Arbeit und dem sozialen Aspekt der Produktion zu konfrontieren.

In Anbetracht der gegenwärtigen Tendenzen zur Modernisierung der *Corporate governance* und des sozialen Dialogs, wird die Bedeutung von **Cluster 2A** innerhalb der komplexen Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen in Europa zunehmen.

Diese Anmerkung gibt eine Vorstellung von der Bedeutung des letzten Clusters: **Cluster 2B** beschreibt die Beziehungen zwischen Gewerkschaften und Finanzzentren und behandelt die Fähigkeit der Gewerkschaften, von Investoren, die als Ansprechpartner auftreten wollen, Zusagen in Gestalt sozialer Bestimmungen zu erhalten. Mitarbeiter werden so zu den neuen Kapitaleignern/Kapitalisten. Sie verwenden eine wirtschaftlich

³⁷ Das PROEFP-Netzwerk befasste sich bereits damit. Wir verweisen auf die Schlussfolgerungen des Projekts S-DEED von CONFESAL sowie die Studie *La partecipazione lavoratori in Europa - il caso del settore auto. La pubblicazione Rafforzare il coinvolgimento dei Arbeitnehmer nelle PMI. L'esempio del settore costruzioni*. CISL, Edizioni Lavoro 2013.

Diesbezüglich wichtige Studien: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Recent Trends in Employee Financial Participation in the European Union*, di Erick Poutsma, Dublino 2001; J. Lowitzsch et al., *Financial Participation for a New Europe. A Building Block Approach*, Rom- Berlin, März 2008; *Changing Patterns of Employee Financial Participation in Europe, Final Report by Erik Poutsma*, Januar 2006; Santagata R., *Il lavoratore azionista*, Giuffrè, Rom 2008.

geprägte Sprache, die von *Nachhaltigkeit* des Geschäfts und von der *Geschäftsethik* spricht. Dabei werden verschiedene Instrumente eingesetzt, wobei die allgemeine Debatte unter dem Stichwort der Nachhaltigkeit des Geschäfts derzeit vor allem die soziale Verantwortung der Unternehmen in den Mittelpunkt rückt, und in Sachen Geschäftsethik in erster Linie auf die Präsenz von Mitarbeitern auf dem Finanzmarkt durch die Beteiligung an Rentenfonds hinweist. Doch damit ist das Thema noch nicht erschöpft.

Die zweite Säule dieses Projekts (s.u. in diesem Bericht) stellt Nachforschungen zum Sozialkapitalismus an. Unsere Untersuchung setzt bei **Cluster 1B** an, d.h. bei der Mitarbeiterbeteiligung, sprich bei jenen Formen der Mitarbeiterkapitalbeteiligung, die Auswirkungen auf die *Corporate governance* erzielen können und deren Einfluss sich somit auf die anderen Cluster erstreckt, bzw. Formen, die eine Verlagerung des Gleichgewichts in der Unternehmenssteuerung anstreben. Anschließend wird betrachtet, in welchem Umfang die anderen Cluster hiervon betroffen sind.

Überlegungen zu Mitarbeiteraktionären

Mitarbeiter müssen auf das (Mit-)Eigentum mitunter vorbereitet werden. Aus unseren Untersuchungen geht hervor, dass es ein kulturelles Element gibt, das die Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter und die *Corporate governance* verbindet.

Der *holder* (Halter, Inhaber) besitzt einen Vermögenselement. Das Vermögenselement in Verbindung mit dem Titelbesitz reicht aber nicht aus, damit der Inhaber des Rechtstitels als (Mit)Eigentümer bezeichnet werden kann.

Damit ein *holder* zur Kategorie der *owner* (Eigentümer) gehört, müssen zwei weitere Merkmale mit dem Vermögenselement einhergehen. Das erste Merkmal ist fremddefiniert und betrifft die mit dem Vermögenselement verbundenen Rechte. Dies ist im Wesentlichen das Stimmrecht im Rahmen der Generalversammlung, mitsamt der damit verbundenen Rechte des Zugangs zu Informationen. Die Kluft zwischen *holder* und *owner* ist durch die Definition verschiedener Kategorien von Aktien und des Zugangs zu diesen Aktien begründet; die Ausübung der mit dem Besitz verbundenen Rechte wird dadurch in bestimmten Fällen stärker vereinfacht, in anderen dagegen nicht (Kapital ohne Stimmrecht, Kapital mit anteiligem Stimmrecht, Kapital mit Mehrfachstimmrecht, etc.). Bedingt ist die genannte Differenz außerdem durch den Zugang zu Dokumenten

und zu korrekter und rechtzeitiger Information, durch das Recht, Fragen an die Geschäftsleitung zu richten und von ihnen eine begründete Antwort zu erhalten, sowie durch die Fähigkeit des Erteilens und Sammelns von Vollmachten³⁸.

Sind diese Merkmale der freien Ausübung der Rolle des *owners* gegeben, nämlich die Ausübung des Stimmrechts in wohlinformierter, partizipatorischer Weise (verantwortungsvolle Ausübung eines Rechts), ist die Metamorphose vom *holder* zum *owner* noch nicht abgeschlossen.

Das zweite Merkmal des *owners* ist, dass er zur Ausübung dieser Rechte bereit ist, wobei diese Bereitschaft rein subjektiv ist.

Im Vergleich mit dem *holder* vereinigt der *owner* folglich das Vermögenselement, den Rechtsstatus und eine Prädisposition oder Bereitschaft zu einem bestimmten Verhalten in sich. Als einzelner Kleinaktionär nimmt der Arbeitnehmer die Bedeutungslosigkeit seiner Beteiligung wahr, und dies hält ihn von der aktiven Beteiligung und der Übernahme von Verantwortung ab.

Durch die Bildung von Aktionärsvereinigungen erhält die Stimme von Kleinaktionären mehr Nachdruck. Dies liegt auch daran, dass Kleinaktionäre Erwartungen bzgl. der Einflussnahme auf das Unternehmensgeschehen haben könnten, wenn sie ihr Stimmrecht gemeinsam mit vielen anderen Kleinaktionären ausüben. Weshalb wird diese Hypothese von vornherein beiseite gestellt? Wenn wir (bestehende) bürokratische Schwierigkeiten beiseite lassen, liegt dies an der Schwierigkeit der Bildung und Organisation einer Aktionärsgruppe, die einen Grund zum Zusammenschluss hat oder gemeinsame Interessen und Ziele besitzt, über die sie sich völlig einig sind.

Für Mitarbeiteraktionäre besitzt die Bildung derartiger Vereinigungen eine große Bedeutung. Für ihre Zusammengehörigkeit gibt es in diesem Rahmen einen geschichtlich genau definierten Ort: die Gewerkschaft. Einer Vereinigung anzugehören bedeutete für sie, in einer Gewerkschaft organisiert zu sein.

In zahlreichen Erfahrungen mit Mitarbeiterkapitalbeteiligung fördern die Gewerkschaften eine Kultur der Partizipation. Sie sind sozusagen die Wiege aller Beteiligungserfahrungen, erstens weil sie sie in der Anfangsphase vorgebracht oder weil sie sie in der Folge unterstützt hatten.

³⁸ Der europäische Gesetzgeber gibt vor, dass der Aktienpreis dem Recht entsprechen bzw. sich letzteres in diesem Recht niederschlagen sollte, das der Aktionär kraft seiner Inhaberschaft auszuüben vermag. Die Verwendung der Konditionals gibt implizit zu, dass in Europa Aktieninhaber allzu oft Mühe haben, ihre (Stimm-)Rechte auszuüben (siehe Erwägungsgrund 3 der Richtlinie 2007/36/EG).

In manchen Fällen üben Arbeitnehmer Kontrolle bzw. einen relevanten Einfluss mit Hilfe von Minderheitsbeteiligungen aus. Minderheitsquoten können mitunter zu Formen der Mitarbeiterbeteiligung in Verwaltungsorganen des Unternehmens führen. In anderen Fällen sind die Quoten der Zusammenschlüsse der Mitarbeiteraktionäre nicht ausreichend, um in der Steuerung des Unternehmens eine Rolle zu spielen.

Empirische Belege weisen darauf hin, dass die Arbeitnehmer-Kapitalbeteiligung nicht als strategische Entscheidung für Mitarbeiter im Wettbewerb mit institutionellen Anlegern gewählt werden kann. Es sind Regeln notwendig, die das Eigentum der Arbeitnehmer gegen Ansprüche von anderen Seiten schützen.

Diese Regeln werden nicht aufgezwungen, sondern sind gewöhnlich das Ergebnis von Entscheidungen im Rahmen der Satzung des Unternehmens. Dies sind Formen der Abänderung der Verhältnismäßigkeit in der Unternehmenskontrolle, welche auf einer unabhängigen, klaren und transparenten Entscheidung des Unternehmens fußen. Mitarbeiteraktionäre können in vielfacher Weise begünstigt werden: als Adressaten neuer Aktenausgaben, durch die Schaffung von Gewinnbeteiligungsprogrammen zum Ausbau des Mitarbeiteraktionariats, sowie durch die Festlegung von Obergrenzen bezüglich der Kapitalanhäufung seitens Körperschaften, die nicht an der Steuerung des Unternehmens nicht beteiligt sind.

Wo diese Begünstigungen nicht eingeführt werden, besteht wenig Hoffnung auf einen Erfolg in Gestalt einer dauerhaften, informierten Beteiligung und einer transparenteren *Corporate governance*, die auf eine langfristige erfolgreiche Beteiligung abzielt.

Diese Entscheidungen sind allerdings nicht immer umsetzbar. Unternehmenssteuerung ist das Ergebnis eines ausgewogenen und doch fragilen Gleichgewichts von Auflagen und Freiheit. Allgemein ist anzunehmen, dass die dominierende Eignergruppe eine Verlagerung der Unternehmenskontrolle schwerlich akzeptieren wird, falls dies eine „Verwässerung“ der Macht bedeutet. Dies gilt auch umgekehrt, wenn Mitarbeiteraktionäre ihre dominierende Position bewahren bzw. verteidigen.

Bei der Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist festzustellen, dass Unternehmen spezielle Unternehmenskulturen entwickeln, die (auch in Großkonzernen) fest in ihrem Territorium verwurzelt sind und unter anderem sozial fortschrittliche Verhaltensweisen der Unternehmensführung vorschlagen.

Mobilität setzt allerdings einen Wandel in der Natur des Business voraus: Wenn Mobilität eine „Entartung“ der *Corporate governance* impliziert, kann die Veränderung

zur Herausforderung werden, die ungewisse Konsequenzen und zu hohe Risiken nach sich zieht.

Die Mitarbeiterkapitalbeteiligung wird zu einem Faktor des Widerstands gegen die Mobilität, doch nicht unbedingt, weil den Mitarbeitern Veränderungen widerstreben, sondern schlicht und ergreifend, weil die Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens in Frage gestellt werden. Dies trifft natürlich nur dann zu, wenn der Wandel angetan ist, die Eigentumstruktur zu verändern und die Unternehmenskultur zu beeinträchtigen.

Diese Überlegungen spiegeln zumindest zum Teil den Weg der Konzeptualisierung und Abstrahierung wieder, den die Partner im PROEFP-Netzwerk ansetzend bei empirischen Fällen geschaffen haben. In den Folgekapiteln werden mehrere Fallstudien vorgestellt, denn Fallstudien sind die Quellen, mit deren Hilfe die tiefer liegenden Dynamiken der Mitarbeiterkapitalbeteiligung untersucht werden können. Das Ziel ist auch hier, operative Instrumente bereit zu stellen, um die Wirtschaftsdemokratie zu einem tragfähigen sozialen und wirtschaftlichen Modell zu machen.

FALLSTUDIEN

Bestandsaufnahme zu Aktienprogrammen für Mitarbeiter im

Vereinigten Königreich (Redaktion: William Franklin von Fa. Pett Franklin)

(1) Im Vereinigten Königreich bestehen drei grundlegende Ansätze:

- a. Genossenschaftseigentum
- b. DIREKTE Kapitalbeteiligung in Unternehmen: konventionelle Mitarbeiteraktienprogramme
- c. Überwiegend INDIREKTE Kapitalbeteiligung in Unternehmen (Bsp.: John Lewis)

Cooperative Ownership

(2) In der Genossenschaftslandschaft des Vereinigten Königreichs dominieren die Genossenschaften im Bereich der Groß- und Supermärkte, bei denen die Kunden und nicht die Arbeitnehmer die Eigner sind. Derzeit erleben sie aufgrund von Misswirtschaft und schlecht geplanten und abgewickelten Übernahmeprozessen eine Krise. Um ihr Überleben zu sichern, hofft man auf einen Wechsel im Steuerungsmodell dieser Genossenschaften. Die Genossenschaftsbank CoopBank musste ihr Geschäft um des Überlebens halber an einen US-Investmentfonds abtreten.

(3) Der Genossenschaftssektor des Vereinigten Königreichs ist von der spanischen oder italienischen Realität weit entfernt, Genossenschaften mit mehr als 75 Mitarbeitern kommen kaum vor. Merkmale:

- „*one member, one vote*“ (ein Mitglied, eine Stimme)
- lokale Aktivitäten von geringem Umfang;
- geringe Teilnahmegebühren für Mitarbeiter;
- die Mitarbeiter erwarten keine Kapitalgewinne, die Vergütungsstrukturen sind gewöhnlich egalitär;
- keine speziellen Steuererleichterungen.

Direkte Kapitalbeteiligung

(4) Aktien bzw. Optionsscheine in traditionellen Kapitalgesellschaften.

(5) Aktienprogramme für alle Mitarbeiter sowie in großem Umfang angewandte selektive Vereinbarungen sind in größeren börsennotierten Unternehmen weit verbreitet, in kleineren börsennotierten Unternehmen relativ häufig, in nicht börsennotierten Unternehmen dagegen unüblich (mit geringer Wachstumstendenz).

Die Regelungen zur Steuererleichterung sind großzügiger und bauen auf den nachfolgenden Regierungsprogrammen auf:

SIP – Gratisaktien oder erworbene Aktien, für alle Mitarbeiter

SAYE – Optionsscheine mit Sparverträgen zur Finanzierung des Kaufs zum Basispreis. Für alle Mitarbeiter.

EMI und **CSOP** – Optionsscheine mit Sparvertrag; es gilt der Ermessensgrundsatz, sie können aber allen Mitarbeitern angeboten werden.

SFR – Aktien für Rechte, von Wirtschafts- und Finanzminister George Osborne eingeführtes Programm (2013).

(6) Besteuerung generell:

- Keine Besteuerung der Mitarbeiterprämien – mitunter zusätzliche Steuervorteile (z.B. SIPs);
- Veräußerungsgewinne werden wie Kapital besteuert, doch dank des Steuerfreibetrags sind bescheidene Erträge möglich; allgemein werden Kapitalgewinne geringer besteuert als Einkommen;
- vielfach Steuererleichterungen für Unternehmen (sogar negative Besteuerung);
- Steuererleichterungen gelten mitunter für Unternehmen, die Aktien innerhalb von Mitarbeiteraktienprogrammen (SIP) anbieten;
- einige „Fallen“ sind allerdings weiter gegeben.

(7) Mit Ausnahme der neuen SFR-Aktien („Rechte gegen Aktien“), bei denen die Arbeitnehmer auf bestimmte Schutzklauseln verzichten, genießen die Programme parteiübergreifend politischen Konsens.

(8) Keine oder nur geringe Beitrittsgebühren für Arbeitnehmer. Daher fragt man sich in Anbetracht dieser (Steuer- etc.) Vorzüge, weshalb das System in nicht börsennotierten Unternehmen kaum in Anspruch genommen wird.

(a) viele der nicht börsennotierten Unternehmen werden durch privates Risikokapital (spekulatives Investitionskapital) finanziert, weshalb sie die erforderlichen

Unabhängigkeitskriterien nicht erfüllen und so keinen Zugang zu den Steuervorteilen der Regierungsprogramme haben.

(b) Viele Eigner betrachten die Teilung von Risikokapital mit Unwillen.

(c) Das Vereinigte Königreich besitzt keinen breiten Mittelstand (Familien-/Privatunternehmen), für den die Steuervorteile einer Verbreitung von Mitarbeiteraktien attraktiv sein könnten.

(d) für viele Kleinstunternehmen sind die Aktivierungskosten für die Aktienoptionsprogramme überhöht;

(e) mangelndes Bewusstsein;

(f) für Mitarbeiter ist es – außer im Fall der Veräußerung des Unternehmens – schwierig, sich die Investition auszahlen zu lassen. Bis vor kurzem war es nach dem britischen Körperschaftsrecht nicht möglich, einen „Binnenmarkt“ für den Rückkauf von Mitarbeiteraktien durch das Unternehmen zu schaffen (es gibt auch Steuernachteile, denn der Aktienerlös wird als Erwerbseinkommen besteuert, falls die Transaktion vor dem Ablauf von 5 Jahren nach Aktienübertragung erfolgt).

(g) die erarbeitete Lösung für die Schaffung dieses „Binnenmarktes“ sieht die Einrichtung eines Treuhandfonds vor (*Employee Benefit Trust* – EBT), die jedoch folgende Voraussetzungen mit sich bringt:

(a) zusätzliche Betriebskosten;

(b) schwierige Steuerfragen, z.B. Darlehen an teilnehmende Mitarbeiter, Fragen der Erbschaftssteuer, Transaktionen von Wertpapieren, etc.: vorgeschlagen wird daher ein *Safe harbor trust*;

(c) kompetente Treuhandverwalter.

Vorgezogene Steuererleichterungen sind ein zweischneidiges Schwert, denn wenn Mitarbeiter vorzeitig aus dem Programm ausscheiden, können für Rückforderungen komplizierte Regeln gelten und relativ hohe Verwaltungskosten anfallen.]

EBTs (Employee Benefit Trusts)

(10) Die Unternehmen nutzten häufig ausländische EBTs (*Offshore EBT*), da sich auf den Kanalinseln Expertise-Pools entwickelt hatten. Aktienprogramme gingen nicht zum Zweck der Steuerflucht ins Ausland, doch leider wurde in den vergangenen Jahren das Image der Offshore EBTs schwer beschädigt, weil EBTs in Steuerparadiesen für aggressive Steuerfluchtzwecke verwendet wurden, die keinesfalls in Verbindung mit den Aktienprogrammen als solchen standen.

(11) Treuhandfonds sind im Vereinigten Königreich eine übliche rechtliche Einrichtung. Sie dienen zum Schutz von Privatvermögen, z.B. um Vergeudung von Familienvermögen durch die nächste Generation zu vermeiden. Heute dominiert diese Form der Trusts in den

Aktiengesellschaften. Im 20. Jahrhundert verknüpfte man sie mit Mitarbeiteraktienprogrammen, da sie sich als geeignete Form der Verwaltung von Mitarbeiteraktien erwiesen. In börsennotierten Unternehmen wurden mit ihrer Hilfe die institutionellen „Verwässerungsgrenzen“ der Vergütungsprogramme für Manager umgangen. Üblicherweise als *Employee Benefit Trusts (EBTs)* bezeichnet, sind sie auch als *Employee Stock Ownership Plans (ESOPs)* oder *Employee Share Ownership Trusts (ESOTs)* bekannt. Hinsichtlich ihrer Strukturen weisen sie gewisse Ähnlichkeiten mit einer Stiftung nach europäischem Modell auf.

(12) Ein *Employee Benefit Trust* (etwa: Treuhandfonds zu Gunsten der Mitarbeiter) wird gewöhnlich vom Unternehmen eingerichtet, das ein Aktienprogramm hat. Betrieben wird der Trust nach Maßgabe des Treuhandfondsgesetzes sowie der Treuhandurkunde. Die Betreiber werden als Treuhänder (*Trustee*) bezeichnet. Dies können natürliche Personen oder Gesellschaften sein (*Trustee companies*), die eigens gegründet werden, um als Treuhänder zu fungieren. Häufig sind Manager oder Angestellte des Unternehmens, das das Mitarbeiteraktienprogramm einrichtet, auch die Treuhänder oder die Geschäftsleitung der Treuhandgesellschaft, doch nach Maßgabe des Treuhandfondsgesetzes muss ihr Vorgehen den Kriterien der Unabhängigkeit folgen und im Einklang mit der Treuhandurkunde stehen. Dies kann zu potentiellen Interessenskonflikten führen. Börsennotierte Unternehmen ziehen mehrheitlich die Verwendung von *Offshore trusts* vor, deren Betreiber nicht dem Unternehmen angehören, das das Aktienprogramm betreibt (d.h. völlig unabhängig von diesem sind), um Interessenskonflikte zu vermeiden.

(13) *Employee Benefit Trusts* werden mitunter als „Einwegventile“ bezeichnet, denn nach Maßgabe der Treuhandurkunde werden ihre Vermögenswerte im alleinigen Interesse der Nießnutzer, i.A. der Mitarbeiter des Unternehmens verwaltet. Mit dem Ergebnis, dass sobald die Vermögenswerte (z.B. Aktien) in den EBT eingebracht sind, diese den Mitarbeitern zugeteilt werden müssen. Allerdings können die Betreiber einen gewissen Ermessensspielraum hinsichtlich des Zeitpunkts der Ausgabe und der Anzahl der Aktien, die bestimmten Mitarbeiterprofilen im Unternehmen zukommen, erhalten. Bei der Beschreibung muss allerdings berücksichtigt werden, dass in dem Umfang, in dem der EBT durch eine Anleihe beim Unternehmen finanziert wird, bei der anschließenden Rückzahlung der Schulden Vermögenswerte aus dem EBT abgezogen werden können.

(14) Derzeit verbreitet sich auch eine andere Art von Treuhandfonds, die so genannten *Purpose Trusts* (etwa: Zweckgebundener Treuhandfonds). Am bekanntesten ist der *Guernsey Purpose Trust (GPT)*, benannt nach dem Ort seiner Gründung. Auch das von der britischen Regierung genehmigte *Share Incentive Plan (SIP)* beruht auf einem Zweckgebundenen Treuhandfonds. Dieser dient nicht den Zwecken der Nießnutzer, sondern der Erfüllung des Einrichtungszwecks, z.B. der Verwirklichung eines Mitarbeiteraktienprogramms. Ist dieser Zweck erfüllt, kann der

Vermögensüberschuss, der andernfalls in der ausschließlichen Nutzung zu Gunsten der Mitarbeiter blockiert bleibt, wieder auf das Unternehmen rückübertragen werden. In jedem Fall ist dies eine sehr aktuelle Entwicklung, wobei sich die Aktienprogramme mehrheitlich auf einen EBT stützen.

(15) Die überwiegende Mehrheit der zu Zwecken der Kapitalbeteiligung genutzten EBTs dienen zur Vereinfachung der direkten Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Nach Einrichtung des Treuhandfonds stattet das Unternehmen den EBT mit Mitteln aus, entweder durch direkte Bargeldspenden oder durch Anleihen des Unternehmens. Diese Mittel werden von den Treuhändern für den Ankauf von Aktien des Unternehmens verwendet, entweder durch Kauf bei anderen Aktionären oder durch Zeichnung neuer Aktien. Die Aktien werden anschließend beim Treuhandfonds hinterlegt, bis die Aktienübertragung auf die Mitarbeiter fällig wird. Mitunter hat auch nach der Übertragung der Genussrechte auf die Mitarbeiter aus praktischen oder steuerlichen Gründen weiterhin der EBT die Rechte bezüglich der Aktien inne. In diesem Fall fungiert er als „Aktienspeicher“, bis der Mitarbeiter den Anspruch auf den Erhalt erworben hat. In nicht börsennotierten Unternehmen kann der EBT als „Marktschaffender“, d.h. als Käufer gegenüber jenen auftreten, die aus dem Unternehmen ausscheiden oder ihre Aktien veräußern wollen.

Indirekte Kapitalbeteiligung

(16) Ein radikal anders gelagerter Ansatz, um mit Hilfe von EBT eine *indirekte* Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter zu ermöglichen, kam im vergangenen Jahrhundert im Vereinigten Königreich auf. Im Gegensatz zu den eingangs vorgestellten Modellen, die relativ kurzfristig ausgelegt sind, um die *direkte* Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern zu ermöglichen, ist der EBT nach diesem Modell dauerhaft bzw. langfristig Eigner von Aktien, was sämtlichen Mitarbeitern zum Vorteil gereicht.

Ein historisches Beispiel ist die John Lewis/ Waitrose Group, eine der erfolgreichsten britischen Einzelhandelsketten. Ihre Geschäftsleitung führt den langfristigen Unternehmenserfolg zum Großteil auf die Eignerstruktur zurück, die einen qualitativ hochwertigen Kundendienst sowie die rege Beteiligung der Mitarbeiter auf sämtlichen Ebenen nach sich gezogen hat.

(17) Es gibt mehrere Dutzend erfolgreicher britischer Unternehmen, die ebenfalls eine *indirekte* Form der Kapitalbeteiligung besitzen. Sie beschäftigen z.B. mehr als 75 Angestellte. Sie werden als „Employee Owned Company“ (etwa: Unternehmen in Arbeitnehmerbesitz) bezeichnet und sind zahlreicher als „Employee owned co-ops“ (etwa: Genossenschaften in Arbeitnehmerbesitz), repräsentieren jedoch nur einen kleinen Anteil des gesamten Wirtschaftsgeflechts. Doch diese Unternehmensform genießt seit einigen Jahren unter der konservativ-liberaldemokratischen

Koalitionsregierung parteiübergreifende politische Unterstützung.

(18) Die Bezeichnung „employee-owned“ ist irreführend, denn die Mitarbeiter besitzen keine direkten Interessen oder Rechte als Aktionäre am Unternehmen, sondern lediglich die Nießnutzer eines Treuhandfonds sind. Der ausschlaggebende Punkt ist daher, wer den Treuhandfonds kontrolliert und auf welchem Wege die Treuhänder ernannt werden. Zahlreiche „Employee Owned Companies“ sind hybride Gesellschaften, in denen ein Teil der Aktien langfristig von einem Treuhandfonds verwaltet wird, während weitere Aktien von Mitarbeitern oder anderen Aktionären gehalten werden bzw. für diese verfügbar sind.

(19) Viele der bestehenden Unternehmen „in Arbeitnehmerbesitz“ wurden vor Jahrzehnten von Unternehmern gegründet, die aus Altruismus oder anderen Gründen lieber das Unternehmen auf die Mitarbeiter überschrieben als es zu verkaufen oder Investitionen zu vergeuden. EBT funktioniert auch als Barriere gegen feindliche Übernahmen. Die Anzahl der Unternehmer, die diese Vision vertreten, ist zwangsläufig gering, doch die wenigen Unternehmen dieser Art sind sehr erfolgreiche, gut geführte Unternehmen, weshalb man sie mitunter als Art britische Entsprechung des *Mittelstands* bezeichnet.

(20) Im Nachgang der Bankenkrise und der Rezession bildete sich ein politischer Konsens hinsichtlich der These, wonach die britische Wirtschaft von der Förderung einer breiteren Palette von Modellen der Eigentumsstrukturen von Unternehmen profitieren würde, vor allem von Modellen, die langfristige Entscheidungen und eine stärkere Beteiligung der Mitarbeitern ermutigen. So kam es zu großem Interesse für das Modell der indirekten Mitarbeiterbeteiligung, das von der Regierung vielfach als *John Lewis economy* bezeichnet wurde.

(21) Es wurden zahlreiche Initiativen eingeleitet, um das Modell bekannter zu machen. Man nahm verschiedene fachliche und rechtliche Vereinfachungen vor, um den Zugang zu derartigen Unternehmensstrukturen zu vereinfachen. So unterstützte das britische *Department of Business* (Ressort für Business und Innovation) die Veröffentlichung einer Standarddokumentation für diese Treuhandfonds, ausgearbeitet von dem auf Mitarbeiteraktienprogramme spezialisierten Unternehmen Pett Franklin & Co LLP., wobei die wesentliche Maßnahme Steueranreize sind. Unternehmer, die mindestens 51% des Unternehmens an einen *Indirekten EBT* verkaufen, müssen keine Kapitalgewinnsteuer auf den Aktienverkauf entrichten. Eine generöse Erleichterung, die dazu führen soll, dass potentielle Verkäufer ernsthaft die Hypothese abwägen, den Anteil an die Mitarbeiter abzutreten. Allerdings sei hinzugefügt, dass diese Unternehmer bereits in den Genuss der Steuererleichterung *Entrepreneurs' Relief* kommen, wonach sie lediglich 10% Steuern auf den Kapitalgewinn entrichten müssen. Daher ist mittel- bis langfristig zu prüfen, inwieweit diese Maßnahme Eigentümer mit Veräußerungsabsichten zur Übertragung von Anteilen an die Mitarbeiter motivieren wird.

(22) Auf jeden Fall kann sich das *Indirekte EBT* als nützliches Instrument für die Ausgliederung

des öffentlichen Sektors erweisen, um die Erbringung bestimmter Dienstleistungen auf den Privatsektor zu übertragen. Die Eingliederung der Aktien in einen Treuhandfonds zu Gunsten sämtlicher Mitarbeiter wird gegenüber der direkten Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter als die politisch akzeptablere Option betrachtet. Die Struktur des Treuhandfonds kann als Barriere gegen unerwünschte Übernahmen dienen, ist zugleich aber flexibel genug, damit sich das Unternehmensgefüge im Bedarfsfall eine neue Organisationsstruktur geben kann.

(23) Im Oktober 2014 wurde ein neuer und generöser Steuervorteil für Unternehmen mit indirekter Arbeitnehmerbeteiligung in EBT eingeführt, die mindestens 51% Anteil am Kapital halten (steuerfreier jährlicher Mitarbeiterbonus von 3.600 GBP). Durch die neue Besteuerung wird der Vorzug der indirekten Kapitalbeteiligung gewissermaßen den Vorzügen gleichgestellt, die Mitarbeitern im Rahmen traditioneller Mitarbeiteraktienprogramme zukommen. Allerdings handelt es sich um eine recht unausgeglichene Form der Steuergerechtigkeit, denn die Unternehmen, deren Arbeitnehmer für die Steuererleichterung in Frage kommen, hätten einen klaren Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Mitbewerbern.

Anmerkung zu den Fallstudien aus dem Vereinigten Königreich

Die britische Koalitionsregierung führte das so genannte *Right to Request* („Forderungsanspruch“) ein. Dieser Anspruch kann von sämtlichen Mitarbeitern des Nationalen Gesundheitsdienstes (NHS) geltend gemacht werden, die in öffentlichen Einrichtungen der medizinischen Erstversorgung tätig sind. Das genannte Recht zielt darauf ab, die örtlichen Gesundheits- und Sozialdienste (Unternehmen nach dem Prinzip der Wechselseitigkeit) in Arbeitnehmer-Miteigentum zu verwandeln. Es ging dabei darum, der örtlichen Belegschaft des staatlichen Gesundheitsdienstes die Möglichkeit zu geben, sich eigene Organisationen zu geben, um die Dienste wirksamer und effizienter zu gestalten. Das Ergebnis war, dass sich 40 NHS-Versorgungszentren mit insgesamt rund 20.000 Beschäftigten ausgliederten, um soziale Unternehmen zu gründen, die hochqualitative Dienste anbieten. Soziale Unternehmen sind unabhängige Dienstleister, die vor allem in der Heimpflege tätig sind und unter Vertrag mit dem Primary Care Trust stehen.

Central Surrey Health (Redaktion: ESOP Centre)

Einführung

Central Surrey Health (fortan: „CSH Surrey“) ist das erste soziale Unternehmen, das aus dem Nationalen Gesundheitsdienst NHS ausgegliedert wurde. Die Mitarbeiter sind teilweise Miteigentümer der Einrichtung, die 280.000 Personen in Central Surrey im Süden Englands Dienstleistungen im Bereich Therapie und Krankenpflege anbietet. Als soziales Unternehmen zu arbeiten bedeutet vor allem, dass der Gewinn in die Erbringung von Gesundheitsdienstleistungen reinvestiert werden kann.

CHS Surrey ist Eigentum der angestellten Pflegekräfte und Therapeuten, die Miteigentümer genannt werden. Das dabei angewendete Modell ähnelt dem der John Lewis Partnership (siehe vorherige ProEFP-Berichte), abgesehen von der Tatsache, dass die Miteigentümer von CSH Surrey keine Dividende ausgezahlt bekommen. Dies bedeutet, dass die Mitarbeiter an allem beteiligt sind, d.h. von der Finanzplanung über die Strategien bis zur Verbesserung der angebotenen Dienstleistungen. Das Engagement und die Motivation der Mitarbeiter von CSH sind dadurch höher, was sich auf die Qualität der medizinischen Versorgung auswirkt.

Das Modell der Miteigentümerschaft hat rechtliche und kulturelle Grundlagen, die in der Satzung der Genossenschaft festgehalten sind. Alles begann im Jahr 2005, als der Verwaltungsbezirk East Elmbridge und der Mid Surrey Primary Care Trust die Ausgliederung der organisatorischen Zuteilung und der Erbringung der Dienstleistungen beschlossen. Krankenschwester Jo Pritchard und Sprachtherapeutin Tricia McGregor erhielten die Gelegenheit, verschiedene Optionen der Dienstleistungserbringung zu untersuchen. Sie entwickelten ein Geschäftsmodell, das die Leitung des Betriebs durch die Mitarbeiter selbst vorsah und die Bedürfnisse der Patienten und der Öffentlichkeit in den Mittelpunkt des Unternehmens stellte. Nach einer dreimonatigen „Inkubationszeit“ wurde CSH im Oktober 2006 offiziell gegründet. 650 Krankenschwestern und -pfleger sowie Therapeuten beschlossen, ihre eigene Firma zu gründen, weil sie davon überzeugt waren, dass dies zu einem unabhängigen und besseren Service vor Ort führen würde.

Kulturell gesehen bedeutet Miteigentum, dass allen Kollegen unabhängig von ihrer Position und den ihnen obliegenden Aufgaben innerhalb der Organisation dieselbe Anerkennung zuteil wird. Die Miteigentümer erreichen dies, indem sie zuhören und Antwort geben, wobei alle eingebunden werden und Informationen offen und ehrlich zirkulieren.

CSH Surrey liefert Erwachsenen, Kindern und ihren Familien gesundheitliche Versorgung



zu Hause, in Schulen, Kliniken und öffentlichen Krankenhäusern.

Die Dienstleistungen umfassen Diätberatung, Immunisierung, Beratung, Therapien bei Sprech- und Sprachstörungen, Stillen und Therapien für Kinder mit komplexen Bedürfnissen.

CSH Surrey verfügt über einen äußerst regen Miteigentümergeborene, auch „The Voice“ genannt („Die Stimme“, was sich im Englischen v.a. darauf bezieht, Gehör zu finden). In diesem Gremium sorgen die von den Mitarbeitern gewählten Miteigentümer dafür, dass die Stimme der Mitarbeiter-Miteigentümer vor den Verwaltungsrat/Vorstand getragen wird. Ihre Aufgabe ist es, die Strategien und Dienstleistungen von CSH Surrey im Namen der genossenschaftlichen Basis zu überprüfen, um sicher zu stellen, dass das Unternehmen weiterhin im Interesse der Patienten, der Miteigentümer und der Organisation agiert.

Die Aktien von CSH Surrey sind bei vier *Guardian Shareholders* (Wortspiel, etwa: „Schützer der Anteilseigner“) hinterlegt, deren Hauptaufgabe darin besteht, die Interessen sämtlicher Miteigentümer bei der Jahreshauptversammlung zu vertreten. Diese haben sich vor dem CSH Surrey's Guardian Trust (einem Treuhandfonds) und einer Gruppe von sechs Direktoren (*Trustee Directors*) zu verantworten, die sicher stellen, dass die Guardian Shareholders im besten Interesse der Patienten, der Miteigentümer und des Unternehmens CSH Surrey agieren. Verwaltung und Geschäftsleitung bestehen ausschließlich aus Pflegepersonal und Therapeuten. Das heißt, dass die den Patientenbedürfnissen am nächsten Stehenden auch der Entwicklung des Dienstes vorstehen. Dadurch, dass sie die Befugnis erhalten, ihre Dienstleistungen umzugestalten, entsteht Innovation, die sich wiederum in Effizienzsteigerungen niederschlägt (so Tricia McGregor, geschäftsführende Leiterin von CSH Surrey).

CSH Surrey beschreibt sich selbst als „erfolgreichen Gesundheitsdienstleister, bei dem eine starke Partnerschaft die Miteigentümer motiviert, auf besonders wirkungsvolle Dienstleistungen zu setzen“. Das wertorientierte Unternehmen wird von Unternehmerpersönlichkeiten mit starkem Interesse an Innovation und Qualität geführt. Als soziales, nicht primär auf Gewinn ausgerichtetes Unternehmen besteht CSH Surrey zum Vorteil der eigenen lokalen Gemeinschaft. Der Gewinn wird in die Entwicklung des Unternehmens reinvestiert.

Die neue Struktur hat die Entscheidungsprozesse beschleunigt, Bürokratie abgebaut, Probleme durch gelöst und Innovation vorangebracht und steigert das Bewusstsein der Mitarbeiter für die Ergebnisse ihrer Arbeit. Dadurch werden sie zur Übernahme von Leitungsfunktionen befähigt und ihre Herangehensweise an die Arbeit ändert sich.

Einige mit dem Personal geführte Interviews (siehe englische Fassung des Berichts) bezeugen

die Gültigkeit des Mitarbeiter-Miteigentümer-Modells. 88% der Mitarbeiter engagieren sich für den Erfolg des Unternehmens: ein wesentlich höherer Prozentsatz als bei anderen Unternehmen der Branche (Quelle: 2010 NHS-Mitarbeiterbefragung). 73% bezeichnen die Kommunikation bei CSH Surrey als offen und ehrlich; 85% finden die Kommunikation innerhalb ihres Arbeitsbereichs befriedigend; 74% sind sich stets bewusst, was vor sich geht. Diese Daten sind ungewöhnlich, zumal die Kommunikation zwischen Geschäftsleitung und Personal in Unternehmen des Gesundheitswesens nur in 34% aller Fälle als zufriedenstellend beschrieben wird und das zweitbeste Ergebnis auf nationaler Ebene 47% beträgt. Bei CSH Surrey erklären 98% der Mitarbeiter, dass sie bereit sind, mehr zu leisten als von ihnen verlangt wird, gegenüber einem Mittelwert im Gesundheitsbereich von 84% (Daten: Survey Initiative 2011).

Darüber hinaus vertreten 95% der Miteigentümer die Meinung, dass sich CSH Surrey ernsthaft engagiert, um den Patienten hochwertige Dienstleistungen zu bieten. Dagegen sind im Nationalen Gesundheitsdienst (NHS) lediglich 64% des Personals der Auffassung, dass die Patientenversorgung eine Priorität der Einrichtung ist (Mitarbeiterumfragen CSH Surrey und NHS 2013). Wie gelingt es, hohes Engagement in Produktivitätssteigerungen zu verwandeln? Die Effizienz wurde ausgehend von den einzelnen Arbeitseinheiten, aus denen die Organisation besteht, erhöht, indem das Personal Vorschläge zur Verbesserung des täglichen Arbeitsablaufs einbrachte.

Im Jahr 2009 brachte CSH Surrey einen Plan für eine radikale, mit den Angestellten abgesprochene Neuorganisation auf den Weg, mit Hilfe dessen bürokratische und unproduktive Verfahren drastisch reduziert wurden. Die Mitarbeiter konnten so mehr Zeit auf Patienten und deren Versorgung verwenden. Sowohl Patienten als auch Steuerzahler zogen einen spürbaren Vorteil daraus.

Im ersten Jahr hat CSH ineffiziente Abläufe im Wert von 1 Million GBP (rund 800.000 EUR) festgestellt und beseitigt, ohne Arbeitsplätze abzubauen. Dadurch wurde der Service verbessert und ausgebaut. Ein Beispiel dafür ist die Versorgung von Muskel-Skelett-Erkrankungen. Dank des vom Personal selbst erarbeiteten Verwaltungsumbaus wurde die Wartezeit in diesem Bereich von 13,4 Wochen auf 6,7 Wochen reduziert. In anderen Bereichen bewegt sich die Produktivitätssteigerung zwischen 10% und 45%. Die Produktivität in der Schlaganfallstation des Allgemeinen Krankenhauses EPSOM stieg um 41%. Die Patienten können nun 76 Untersuchungen pro Woche mehr in Anspruch nehmen.

Durch die patientennahen Kommunikationskanäle kam die Idee auf, die Abteilung Nahrungshygiene für Kinder vom Krankenhaus an örtliche Kliniken zu verlegen und dort einen flexiblen Zugang und eine von den Patienten frei gestaltbare Zeiteinteilung einzuführen. Einige Instrumente ermöglichen die Verbesserung des Nutzerkontakts: Die Erfahrungen der Nutzer

können so in die Versammlungen getragen, die Stellen besucht, wo die Dienstleistung erbracht wird und die Präsenz in den lokalen Gemeinschaften erhöht werden.

Diese Nähe zwischen Organisation und der lokalen Gemeinschaft wirkt sich auf die Motivation des Personals aus, das mit größerer Autonomie und gesteigertem Verantwortungsbewusstsein tätig ist. Innovation wird gefördert und die Wirtschaftlichkeit nimmt zu. Der Erfolg schlägt sich auch in öffentlichen Auszeichnungen nieder, wie anlässlich der Employee Ownership Initiative 2012 oder 2010, als das Unternehmen vom Premierminister mit dem Big Society Award ausgezeichnet wurde.

Aus einem Bericht des Gesundheitsministeriums des Jahres 2010 geht hervor, dass die Dienstleistungen von CSH Surrey für Kinder mit komplexen Bedürfnissen eine soziale Wertschöpfung von 5,67 GBP für jedes ausgegebene Pfund zeitigen. Die Ursache hierfür ist die Mitarbeiter-Miteigentümer-Struktur mit sozialer Ausrichtung.³⁹

Regeln und Konformität:

CSH Surrey ist der Auffassung, dass es nicht ausreicht, sich auf das Minimum oder das Wesentliche zu beschränken. Man muss vielmehr nach Kräften den höchsten Standard anstreben. Aus diesem Grund wurde ein System eingeführt, das die Regeltreue überwacht und die Qualität sicherstellt.

Dieser Bereich wird vom Governance Team geleitet und untersteht dem Direktor der Abteilung Krankenpflege, Qualität und Personen. Als Bezugsparameter zieht CSH Surrey die Care Quality Commission (England), das Informationskit für Betriebsführung des Nationalen Gesundheitsdienstes und andere damit verbundene Gesetzgebungen heran. Die Qualitätsindikatoren für diese Inspektionen werden in Zusammenarbeit mit verschiedenen Klinikabteilungen erarbeitet.

Hilfe für die lokale Gemeinschaft:

Im Jahr 2012 richtete CSH einen Gemeinschaftsfonds mit einer Schenkung von 10.000 GBP aus ihren eigenen Rücklagen ein. Das Leitungsorgan des Fonds ist das Fund Panel; das Panel besteht aus Miteigentümern von CSH Surrey und stellt alle zwei Monate 2.000 GBP zur Unterstützung gesundheitsfördernder Initiativen bereit, die von Bürgerverbänden oder Vereinen initiiert werden.

Hindernisse:

³⁹http://www.dh.gov.uk/prod_consum_dh/groups/dh_digitalassets/@dh/@en/@ps/documents/digitalasset/dh_122354.pdf

Der erste Versuch von CSH Surrey, den Zuschlag für eine Ausschreibung des Nationalen Gesundheitsdienstes (NHS) zu bekommen, scheiterte. Der Vertrag über 500 Millionen GBP in fünf Jahren ging an das private Unternehmen Assure Medical, das von Virgin Healthcare kontrolliert wird. Dies geschah zur großen Enttäuschung der Politik (einschließlich des Ministers für Kabinettangelegenheiten Francis Maude und des Premierministers David Cameron), die sich für die Ausgliederung aus der öffentlichen Verwaltung und die Gründung von Genossenschaften einsetzen. Einer der Gründe für den mangelnden Erfolg war wohl die Schwierigkeit, eine Bürgschaft in Höhe von 10 Millionen GBP zu erhalten. Dieser Finanzierungsumfang ist für nicht genossenschaftlich organisierte Anbieter leichter zugänglich, die überwiegend mit wohlhabenden Kunden zu tun haben, was jedoch kleineren Betrieben mit sozialer Ausrichtung verwehrt ist.

Aus diesem Grund gab das Gesundheitsministerium die Untersuchung mit dem Namen *Fair Playing Field* in Auftrag, die die Probleme analysiert, die bei Ausgliederungen aus der Öffentlichen Hand entstehen, und geeignete Lösungen vorschlägt.

Der Direktor der Vereinigungen sozialer Unternehmen im Vereinigten Königreich meint, dass sich die Regierung nicht darauf beschränken dürfe, den Markt für Privatunternehmen zu öffnen. Es müsse ein Umfeld geschaffen werden, in dem sich alle Anbieter am Wettbewerb auf einem ausgewogenen Markt beteiligen können, der auf den Nutzen für die Allgemeinheit ausgerichtet ist. Die finanziellen Kriterien in Konzessions- oder Vergabeverträgen behinderten Unternehmen, die keine privilegierten Verbindungen zu Banken haben. So seien Genossenschaften oder Unternehmen nach dem Prinzip der Gegenseitigkeit zum Verschwinden vom Markt verurteilt. Angestellte des Öffentlichen Dienstes hätten große Schwierigkeiten, die Regierungsstrategie zur Förderung von Ausgliederungen zu unterstützen. Die Regierung müsse daher die Hindernisse aus dem Weg räumen, die die sozialen und genossenschaftlichen Unternehmen benachteiligen.

Im Jahr 2012 erhielt CSH Surrey den Zuschlag für eine Ausschreibung im Wert von 113 Millionen GBP in Mid-Surrey mit 5 Jahren Laufzeit ab 1. Februar 2013.

Redaktion: The Esop Centre, 65 Kings Cross Road, London WC1X 9LW, Juni 2014.

City Health Care Partnership (Redaktion: ESOP Centre)

Die City Health Care Partnership CIC (fortan: „CHCP“) erbringt Dienstleistungen des Nationalen Gesundheitsdienstes (NHS) in den Gemeinden Hull, East Riding of Yorkshire und Knowsley on Merseyside für mehr als eine halbe Million Menschen. CHCP beschäftigt rund 1.500 Angestellte. Vor kurzem wurde die Einrichtung mit dem Philip Baxendale Award for Employee Ownership ausgezeichnet, eine vom Kabinetbüro des Vereinigten Königreichs ausgelobte Auszeichnung für nach dem Mitarbeiter-Miteigentümer-Modell erbrachte öffentliche Dienstleistungen. Der Weg zur Genossenschaft mit Arbeitnehmerbeteiligung begann 2006 im Rahmen einer Initiative der britischen Regierung, die auf die Trennung von Auftragsvergabe und Erbringung von NHS-Dienstleistungen auf lokaler Ebene abzielte.

CHCP, zuvor Dienstleistungsanbieter im Rahmen des NHS Hull, wurde am 1. Juni 2010 als unabhängiger Gesundheitsdienstleister gegründet, der als ein vom NHS Hull (für Einrichtung der Dienstleistungen zuständig) getrennter Anbieter tätig ist. CHCP gehört in ähnlicher Weise zur NHS-Familie wie Ärzte, Zahnärzte und Apotheken. Einige Dienste der Gesundheitsversorgung, die der Öffentlichkeit im Rahmen des NHS Hull zur Verfügung standen, wie etwa gesundheitliche Untersuchungen, Versorgung bei Geschlechtskrankheiten, Reproduktionsmedizin und Versorgung von Haftinsassen wurden im Rahmen des *Right to Request* („Forderungsanspruch“) auf das neue soziale Unternehmen übertragen.

CHCP war ab 2008 zunächst unter Aufsicht des NHS Hull tätig, bevor im Juni 2010 die offizielle Ausgliederung erfolgte.

Mit einem Jahresumsatz von **ca. 50 Millionen GBP** (62,5 Millionen EUR) trägt die Genossenschaft durch Frühversorgung, Behandlung auf gemeinschaftlicher Basis und der Förderung eines gesunden Lebensstils dazu bei, die Notwendigkeit von stationärer Intensivversorgung zu minimieren. Das Personal führt rund eine Million Untersuchungen pro Jahr durch.

Die Genossenschaft hat sich auf folgende Bereiche spezialisiert:

- Versorgung von Personen, deren Rechte durch den Mental Health Act eingeschränkt sind;
- Behandlungsmethoden bei Demenz, diagnostisches Screening;
- Gesundheitsversorgung für Gefängnisinsassen;
- Essstörungen, Lernschwierigkeiten;
- psychische Gesundheit;
- Körperliche Behinderungen und sensorische Einschränkungen;

- Drogenmissbrauch;
- chirurgische Eingriffe, Behandlung von Krankheiten, Störungen und Läsionen;
- Versorgung Erwachsener unter 65 Jahren und solcher über 65 Jahren;
- CHCP bietet darüber hinaus örtliche Apothekendienste, zahnärztliche Versorgung sowie Therapien gegen Essstörungen und zur Raucherentwöhnung an.

Als Organisation im Besitz der Mitarbeiter haben die Angestellten mit unbefristeten Verträgen von CHCP die Möglichkeit, eine Aktie zum Preis von einem GBP zu erwerben. Neue Mitarbeiter können automatisch Teilhaber werden. Durch den Aktienbesitz haben die Mitarbeiter das Recht, die funktionalen Organisationsabläufe mit zu gestalten. Die Ernennung von Aktionärsvertretern, die drei Mal im Jahr an einem „Aktionärsforum“ teilnehmen dürfen, festigt die Verbindung zwischen Unternehmens- und Personalentwicklung.

Das Geschäftsmodell verfolgt das Ziel, Zugehörigkeit, Verantwortungsgefühl und Mitspracherecht der Mitarbeiter in punkto Funktionsabläufe der Organisation im Hinblick auf Strategie und Zukunftsplanung zu stärken. Die Grundsätze des Mitarbeitersaktienprogramms sind eng an den Prinzipien angelehnt, die für ein soziales Unternehmens als dem idealen Geschäftsmodell für City Health Care Partnership CIC gelten.

Es wurde eine Schnittstelle mit dem Vorstand („Advisory Board Interface“) eingerichtet, die aus Personalvertretern, Vertretern der lokalen Gemeinschaft und ehrenamtlichen Organisationen besteht. Teile der Corporate Governance-Struktur unterstützen die Genossenschaft bei der Überwachung der eigenen Sozialen Verantwortung des Unternehmens sowie der betrieblichen sozialen Entwicklungen.

Das Leitbild von City Health Care Partnership CIC:

- Entwicklung eines Geschäftsaufkommens, das sozial verantwortlich ist und das Wohlbefinden der lokalen Gemeinschaft erhöht, die die Dienstleistungen nutzen.
- Mechanismen der Dienstleistungserbringung, durch die ein reaktionsschnelles, am Patienten interessiertes und inkludierendes Personal hohe Versorgungsqualität und einen Arbeitsplatz garantiert, an dem man gerne arbeitet.
- Partner: ein Netzwerk von Partnern und guten betrieblichen Kontakten fördern, das den Service für Patienten, Nutzer von Dienstleistungen, Pflegepersonal und die lokale Gemeinschaft verbessert.
- Produktivität als der Nachweis, dass die Dienstleistungen wirkungsvoll, effizient und als wertschöpfend anerkannt sind.

CHCP ist ein soziales Unternehmen, das den Gewinn aus sämtlichen Tätigkeitsbereichen in Service, Personal und lokale Gemeinschaften rückinvestiert. Es misst die „soziale Kapitalrendite von Investitionen“ und hat eine Rendite von 33 GBP pro 1 ausgegebenem GBP berechnet. Eine Umfrage unter den Nutzern ergab, dass 96% aller Befragten die Versorgung durch CHCP aufgrund ihrer gesamten Erfahrung mit dem Unternehmen weiterempfehlen würden.

Die Einbeziehung der Patienten, Mitarbeiter und Nutzer bei der Planung der lokalen Dienstleistungen von CHCP führt zu besserer Versorgung der Patienten und größerer Effizienz.

- Die wichtigsten vertraglich festgelegten Leistungsindikatoren wurden stets eingehalten, einige Ziele erreicht bzw. übertroffen. Ein Beispiel: das Ziel des Behandlungsbeginns innerhalb von vier Stunden für 98% aller Patienten der Abteilung für leichte Verletzungen wurde zu 100% erreicht.
- Die Krankheitsausfälle des Personals sanken signifikant; CHCP generierte dadurch 4% Effizienzsteigerungen im Wert von 600.000 GBP im Jahr.

CHCP bietet inzwischen eine Reihe neuer Dienstleistungen an, wie zum Beispiel die Abteilung Essstörungen. Vor kurzem wurden auch städtische Apothekendienste übernommen. Dank des im Rahmen einer Ausschreibung erhaltenen Zuschlags im Wert von 6 Millionen GBP übernahm CHCP für die kommenden fünf Jahre auch den Betrieb der allgemeinmedizinischen Einrichtung Bridlington GP und das Zentrum für leichte Verletzungen.

CHCP hat außerdem in lokale Gemeinschaften investiert; im Rahmen eines kleinen Stipendienprogramms wurden zwischen April 2011 und März 2012 mehr als 43.000 GBP an 64 lokale und ehrenamtliche Organisationen in Hull und East Riding vergeben.

Der Minister für Kabinettangelegenheiten Angus Maude: „Die Anzahl der Genossenschaften hat sich in den letzten vier Jahren verzehnfacht (insg. knapp 100). Sie beschäftigen 35.000 Mitarbeiter und erbringen Dienstleistungen im Wert von ca. 1,5 Milliarden GBP, in den Bereichen Bibliotheken, Altenpflege, Dienstleistungen zur Förderung der psychischen Gesundheit und Nachhilfeunterricht. Ihre Größe ist unterschiedlich und reicht von einer Handvoll Angestellten bis hin zu 2.000 Mitarbeitern - eine nationale Erfolgsgeschichte.

Unternehmen mit Arbeitnehmerbeteiligung sind im gesamten Vereinigten Königreich verbreitet. Einige Genossenschaften sind konventionelle Unternehmen, andere Kapitalgesellschaften, die durch Bürgschaften geschützt sind, wieder andere sind Gesellschaften von Interesse für die lokale Gemeinschaft oder Wohltätigkeitsvereine. Einige sind zu 100% im Besitz der Mitarbeiter. Um sich zu qualifizieren, darf die Mitarbeiterkapitalbeteiligung 25% nicht unterschreiten, damit

das Personal die Einheit zumindest überwachen kann.

Die Ergebnisse sind aufsehenerregend. Die Kosten und unnötige Ausgaben sind dramatisch gesunken. Die Zufriedenheit des Personals hat zugenommen. Die Abwesenheitsquote – ein Schlüsselfaktor für Arbeitsmoral und Produktivität – ist stark rückläufig, der Umsatz hingegen wächst. Untersuchungen belegen eine einfache Wahrheit: Wenn das Personal am Gewinn des eigenen Unternehmens beteiligt wird und die Menschen das Gefühl haben, „dazu zu gehören“, wenn ihre Stimme und ihr individuelles Handeln zählen, verbessern sich Produktivität und Service.

„Unsere jüngsten Daten zeigen, dass im Nachgang von Ausgliederungen die Abwesenheitsquoten um 20% sanken, die Fluktuation des Personals dagegen um 16%. Ein Beispiel ist die City Healthcare Partnership mit Sitz in Hull: 91% der Mitarbeiter geben an, dass sie ihre Arbeit mit Selbstvertrauen verrichten. Dieses große Engagement hat eine Kettenreaktion hinsichtlich der Qualität der angebotenen Versorgung ausgelöst. Seit der Ausgliederung aus dem NHS im Jahr 2010 ist die Zahl der Patienten, die die Versorgung und Betreuung als optimal einstufen, um 14% gestiegen. 92% der Befragten würden den Service Freunden und Verwandten empfehlen.

Es überrascht deshalb nicht, dass CHPC in der von *The Times* veröffentlichten Top 100 der beliebtesten Non-Profit-Arbeitgeber des Jahres 2014 auf Platz 46 steht“, meint Minister Maude.

Die Gesellschaften im Besitz der Belegschaft bzw. Unternehmen, deren Belegschaftsaktienprogramme von den Mitarbeitern umfassend genutzt werden, erwirtschaften im Vereinigten Königreich 25 Milliarden Euro Jahresumsatz. Da sie im Vergleich zur übrigen Wirtschaft eine um 50% höhere Wachstumsrate aufweisen, leisten sie außerdem einen wesentlichen Beitrag zum wirtschaftlichen Aufschwung (siehe offizielle Liste der neuen sozialen Unternehmen, die bis zur Jahresmitte 2012 aus dem NHS ausgegliedert wurden).

Royal Mail (Redaktion: ESOP Centre)

Royal Mail - Die neue Miteigentümerstruktur

Das wichtigste Mitarbeiteraktienprogramm im Vereinigten Königreich entstand dank des Angebots der Koalitionsregierung, **60%** des Stammkapitals von **Royal Mail** abzugeben.

Die wichtigsten britischen Postdienste werden von zwei getrennten Organisationen betrieben: Royal Mail (Lieferung von Briefen und Paketen) und Post Office.

Die britische Regierung hielt ihr Versprechen, den Beschäftigten des Postdienstes mindestens 10% des gesamten Aktienkapitals in Form von **Gratisaktien** anzubieten: Mehr als 149.000 Postangestellte sind nunmehr auch Aktionäre von Royal Mail.

Trotz starken Widerstands der Kommunikationsgewerkschaft (**Communication Workers Union – CWU**) im Vorfeld des Verkaufs lehnten nur 372 Mitarbeiter das individuelle Angebot von Gratisaktien ab. Die CWU vertritt 150.000 Mitarbeiter von Royal Mail.

Darüber hinaus nahmen **15.000**, d.h. 10% der **Mitarbeiter von Royal Mail**, das ihnen vorgelegte prioritäre Angebot für den Kauf weiterer Aktien im Wert von mindestens 500 GBP an. Es handelt sich um 151 zusätzliche Aktien, jeweils zum Angebotspreis, so dass die Beschäftigten auf weitere 3 Millionen Aktien zugreifen konnten. Der Aufforderung zum Kauf von Royal Mail-Aktien zum Mindestwert von 500 GBP und zum Maximalwert von 10.000 GBP wurde **vollkommen** entsprochen. Um dieses Ergebnis einfacher zu erreichen, wurde ein **SIP** (Mitarbeiteraktienprogramm) ins Leben gerufen, über das die Mitarbeiter so genannte **Partnership Shares** zeichnen konnten.

Die Regierung wehrte Spekulationen ab, indem *Kaufanfragen an Royal Mail-Aktien über einen Wert von 10.000 GBP hinaus nicht berücksichtigt wurden.*

Der Kurs der Royal Mail-Aktien schnellte nach der öffentlichen Erstemission (IPO) dermaßen in die Höhe, dass die Mitarbeiter des Postdienstes bis April 2014 nicht alle vorgesehenen Gratisaktien erhalten konnten. Nach den Berechnungen der Regierung, die auf einem Höchstpreis von 330 Pence pro Aktie basierten, bekam jeder der 144.000 bezugsberechtigten Vollzeitangestellten von Royal Mail **729 Gratisaktien**, während den Teilzeitmitarbeitern eine geringere, proportionell zugeteilte Anzahl Aktien zustanden. Nach Beginn des normalen Tauschgeschäfts schnellte der Wert des Titels nach oben und erreichte einen Mittelwert von 600 Pence pro Aktie, um dann am 24. Juli auf 448 Pence zu fallen. Das Ministerium musste daraufhin den Zeitplan der bereits versprochenen Aktienzuteilung an die Mitarbeiter bezüglich der verbleibenden 10%-Beteiligung neu bestimmen.

Grund hierfür war die Tatsache, dass im Rahmen des genossenschaftlichen SIP-

Aktienprogramm, das von den Mitarbeitern des Postdienstes als Anlage für ihre Gratisaktien genutzt wird, die beteiligten Mitarbeiter damals maximal 3.000 GBP pro Jahr in Gratisaktien investieren konnten (der Betrag wurde im April 2014 auf 3.600 GBP pro Jahr erhöht).

Die bemerkenswerte Wertsteigerung der Royal Mail-Aktien hat die Gratisaktien für Mitarbeiter des Postdienstes auf einem Wert stabilisiert, der um ca. 1.000 GBP über dem jährlichen Limit liegt. „Das bedeutet, dass die Vollzeitmitarbeiter **613** Aktien im Steuerjahr 2013 erhielten und die restlichen Aktien im Steuerjahr 2014 bezogen, um die Steuervorteile zu bewahren“, erklärte Royal Mail.

So mussten 149.000 Mitarbeiter des Postdienstes bis 7. April 2014 warten, bis die fehlenden 116 Gratisaktien pro Mitarbeiter auf das Genossenschaftsaktien-Konto überwiesen wurden.

Dividenden

Im Juli 2014 erhielten die bezugsberechtigten Angestellten auf Gratisaktien eine Dividende sowohl im Rahmen von SIP 2013 wie von SIP 2014. Allen Berechtigten wurde am 31. Juli 2014 die Dividende direkt auf das Gehaltskonto überwiesen. Den bezugsberechtigten Vollzeitangestellten, die insgesamt 729 Gratisaktien erhalten hatten, wurde eine Dividende von **96 GBP** ausbezahlt.

Die berechtigten Teilzeitsangestellten hingegen erhielten eine proportionale Dividende auf der Grundlage der zugeteilten Gratisaktien. Der Dividendengesamtbetrag wurde unabhängig von der Steuerklasse der jeweiligen Angestellten ausbezahlt.

Verwaltung des Royal Mail-Aktienprogramms

Nach einer sorgfältigen Ausschreibung erhielt **Equiniti** den Zuschlag für die Registerführung und Verwaltung des Aktienprogramms für Royal Mail. „Nachdem Analyse verschiedener Strukturen beschloss die Regierung, die Verteilung der Gratisaktien über einen SIP vorzunehmen, da einfach und steuerlich effizient. Die war der beste Weg, um den Angestellten eine Beteiligungsquote in Höhe von 10% des Vermögens von Royal Mail zukommen zu lassen.“ Das Standardverfahren sieht vor, dass die Beschäftigten ihre Zustimmung zum Erhalt von Gratisaktien erteilen. Doch im Zuge von des Unterrichtsverfahrens erhielt Royal Mail die Zustimmung des *Customs and Tax Department* (Ressort für Zölle und Steuern), die eigenen Angestellten automatisch in das Aktienprogramm einzubinden, es sei denn, sie entschieden sich freiwillig dagegen. Die Teilnahmequote betrug 99,7%.“

Ein Treuhandfonds für Mitarbeiteraktien

Die Wertpapiere der Postangestellten werden im Namen der einzelnen Mitarbeiter über den **SIP-Betreiber** im Programm gehalten. Über den unabhängigen Betreiber können die Inhaber

ihr volles Wahlrecht ausüben. Um die Steuererleichterungen voll auszuschöpfen, müssen die Aktien **mindestens fünf Jahre** gehalten werden und die Inhaber während dieses Zeitraums Angestellte von Royal Mail sein. Die Angestellten dürfen ihre Aktien mindestens drei Jahre lang nicht veräußern. Nach Ablauf dieses Zeitraum haben sie das Recht, 613 Aktien zu verkaufen, während für die restlichen Aktien das Jahr 2017 abgewartet werden muss.

Der Betreiber Equiniti erkannte von Anfang an die Komplexität der ihm anvertrauten Aufgabe, zumal zahlreiche Mitarbeiter des Postdienstes keinerlei Erfahrung im Besitz von Aktien besaßen.

Equitini zufolge war zur Entwicklung eines adäquaten Kommunikationsprogramms mit den Mitarbeitern des Postdienstes eine enge Zusammenarbeit mit dem Team von Royal Mail nötig, um ein umfangreiches Informationsmaterial zusammenzustellen, das in mehreren Formaten und über unterschiedliche Plattformen zur Verfügung stand. Equiniti veranstaltete mehr als 100 Seminare im gesamten Vereinigten Königreich, von Exeter bis Inverness, von Belfast bis Norwich, im Laufe derer 55 Mitglieder des Personals mit den Vertretern des Personalressorts von Royal Mail zusammenarbeiteten. Mehr als 4.500 Mitarbeiter des Postdienstes wurden zu Gesprächen eingeladen und über 8.000 Fragen zu Gratisaktien und dem Vorzugsangebot für Mitarbeiter beantwortet.

Für den Vorstandsvorsitzenden von Equiniti Employee Services, Phil Ainsley, „spielte angesichts einer Basis von ca. 150.000 Mitarbeitern die Kommunikation eine zentrale Rolle. Zahlreiche Kanäle wurden genutzt, um den Mitarbeitern ausführliche Informationen zur Zuteilung der Gratisaktien und zur öffentlichen Erstemission (IPO) im Allgemeinen zu liefern. Alle bezugsberechtigten Mitarbeiter erhielten per Post eine Broschüre mit umfassenden Informationen; außerdem wurde ein Live-Chat eingerichtet, um Fragen der Mitarbeiter zu beantworten.

Der TV-Kanal von Royal Mail übertrug Programme zu den Themen Mitarbeiteraktien und IPO; außerdem wurde kurz vor der IPO ein konstanter Informationsfluss durch Print-Broschüren wie auch elektronische Informationsdokumente aufrechterhalten.“

An den 109 Hauptsitzen von Royal Mail wurden Seminare organisiert, an denen die Mitarbeiter von Royal Mail und Equiniti teilnahmen. Die Seminare begannen unter Berücksichtigung der Arbeitszeiten entweder sehr früh am Morgen um 5:00 Uhr oder spät am Abend um 21:00 Uhr, so dass alle Interessierten teilnehmen konnten. Nach der öffentlichen Erstemission erhielten die Mitarbeiter eine Bestätigung über die ihnen zugeteilten Aktien zusammen mit den

Verbindungsdaten, so dass sie das Ergebnis ihrer Investition direkt über das Portal von Royal Mail überprüfen konnten, für dessen Hosting Equiniti zuständig ist.

Die Mitarbeitergewerkschaft des Postdiensts

Die Mitarbeitergewerkschaft der Kommunikationsbranche (Communications Workers Union – CWU) vertritt 150.000 Mitarbeiter des Postdienstes im Vereinigten Königreich. Die überwiegende Mehrheit von ihnen arbeitet für die Gruppe Royal Mail.

Im Laufe des Jahres 2013 nahm CWU an den Verhandlungen mit Royal Mail für den Abschluss eines äußerst bedeutenden Übereinkommens mit dem Titel „Agenda für einen Vertrag zur Förderung von Wachstum, Stabilität und langfristigem Erfolg“ teil. Parallel dazu fanden weitere Verhandlungen zum Thema einer rechtsverbindlichen Altersversorgung statt.

Mit diesen rechtlich bindenden Übereinkommen erreichten die CWU-Mitglieder zwei bedeutende Ergebnisse: Einerseits wurde durch die Verträge eingeräumt, dass die Privatisierung einen Rückschritt bedeutet hatte und dass andererseits, unabhängig von den Besitzverhältnissen, die Gewerkschaftsstrategie seit jeher auf die vollumfängliche Absicherung abgezielt hatte, insbesondere auf den Schutz vor den Konsequenzen der Privatisierung und vor der konstanten Bedrohung durch unlauteren Wettbewerb.

Mit diesen Übereinkommen wurden folgende Ergebnisse erreicht:

Vergütung: Der Tarifvertrag sieht eine Gesamterhöhung der Vergütung um 9,06 % innerhalb von drei Jahren vor.

Rechtsschutz: Unfassender, rechtsverbindlicher Schutz für CWU-Mitglieder hinsichtlich der Sicherung des Arbeitsplatzes und der Förderung der Werte und Prinzipien von Royal Mail als privater Einrichtung, mit folgenden zusätzlichen Garantien:

- Royal Mail verpflichtet sich, die Auslagerung, Veräußerung und Übertragung von Teilen des Unternehmens zu vermeiden.
- Royal Mail bietet die Dienste weiterhin sämtlichen Kundengruppen als Direktanbieter an, ohne Franchising-Vereinbarungen zu schließen für Geschäftsbereiche zu schließen und ohne die eigenen Angestellten als selbstständige Mitarbeiter zu beschäftigen.

- Royal Mail stellt keine neuen Mitarbeiter zu weniger vorteilhaften Beschäftigungs- und Vertragsbedingungen ein (keine Zwei-Klassen-Arbeitnehmerschaft).
- Beschäftigungs- und Vertragsbedingungen, die kollektiv beschlossen wurden, können keiner Verschlechterung oder Änderung unterzogen werden, es sei denn, die Novellierungen werden einvernehmlich beschlossen.
- Prioritäres Ziel für Royal Mail ist, bei der Einführung notwendiger künftiger Veränderungen weiterhin auf die Praxis der so genannten „Pflichtkündigungen“ zu verzichten.
- Das Beschäftigungsmodell ist stets auf Vollzeit ausgerichtet. Dabei gilt ein vereinbarter Ressourcen-Mix, der alle drei Monate überprüft wird.
- Die aktuellen, verbesserten Bedingungen für freiwilliges Ausscheiden und Fahrkostenpauschale werden auch bei der nächsten Prüfung im Januar 2015 verlängert werden.
- Vollzeitangestellte behalten ihren Status bei, es sei denn, sie entscheiden sich für eine Arbeitszeitverkürzung. Teilzeitmitarbeiter können ihre vertragliche Arbeitszeit beibehalten, wenn sie das wollen. Sie haben aber die Möglichkeit, die Anzahl der vertraglichen Arbeitsstunden zu erhöhen, so dass die vertragliche Arbeitszeit die effektiven durchschnittlichen Arbeitsstunden der vergangenen sechs Monate widerspiegelt.
- Die Verwendung zeitlich befristeter Arbeitsverträge oder Zeitarbeitsverträge wird durch den Inhalt des Job Security Agreement (Vereinbarung zur Arbeitsplatz-Sicherung) beschränkt und regelmäßig überprüft.
- Die CWU bleibt weiterhin gewerkschaftliche Hauptvertreterin der Interessen der Mitarbeiter: alle Vertretungsstrukturen bleiben bestehen, die Vereinbarungen zu gewerkschaftlichen Freistellungen gelten weiter.

Erreichung der Branchenstabilität:

Anerkennung auf nationaler Ebene, dass die in der Wachstumsagenda festgehaltenen Ergebnisse nur erreicht werden können, wenn sich die Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen bessern.

- **Neue Governance-Verträge** – Royal Mail akzeptiert eine Änderung der Geschäftsstrukturen, damit die CWU an den Aktivitäten der Hauptentscheidungsträger teilnehmen kann und mehr Zugang und Einfluss auf die täglichen Arbeitsabläufe hat.
- **Bekräftigung der Rahmenvereinbarung zu den Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen** – Royal Mail akzeptiert, dass die aktuellen Strukturen und Verfahren in Bezug auf Verhandlungen zwischen den Tarifpartnern auch fortan verwendet werden.
- **Neue Ansätze für die Beilegung von Kontroversen** – Wir werden neue Verfahren zur Lösung von Kontroversen einführen; dazu gehört auch der erneute Zugriff auf interne und externe Vermittlungsverfahren, die jedoch nicht bindend sind.
- **Gemeinsame Bildungsmaßnahmen für Führungskräfte und Vertreter der CWU** – Entwicklung eines wichtigen Fortbildungsprogramms, um die Herausbildung eines adäquaten Verständnisses von Rollen, Verantwortlichkeiten und Verfahren, sowie die konstante Einhaltung der nationalen (Tarif-) Vereinbarungen sicher zu stellen.
- **Rechtsverbindliche Zusage zur Stützung unserer neuen Verfahren** - Die neuen Verfahren sind fester Bestandteil des Vertrags. Darin verpflichten sich beide Parteien, bis zum Abschluss des Verfahrens nicht im Alleingang weitere Aktionen zu starten. Diese Zusage kommt nicht einem Verzicht auf das Streikrecht gleich, sondern bekräftigt lediglich das bereits im Rahmen der bestehenden Verfahren vereinbarte Prinzip.

Änderung des kulturellen Klimas:

Die Parteien verpflichten sich, eine bessere Arbeitsumgebung für die Arbeitnehmer zu schaffen; dies ist eines der grundlegenden Prinzipien, auf denen der langfristige Erfolg des Unternehmens aufbaut. Schlüsselemente in diesem Zusammenhang sind innovative Maßnahmen und ein Arbeitsprogramm für die Förderung der Änderung des kulturellen Klimas. Dasselbe gilt für die neue „Soziale Betriebsverfassung“, die Überarbeitung der Initiativen zur Einbeziehung der Arbeitnehmer, bessere Fortbildungen für Führungskräfte und Gewerkschaftsvertreter und zuletzt die Einführung einer neuen partizipatorischen Struktur auf nationaler Ebene.

Kapitalbeteiligung durch Aktien

Die Gewerkschaft hat sich stets gegen Privatisierung ausgesprochen und tut es immer noch. Unsere Politik und Strategien für die Zukunft basieren seit jeher auf der Erreichung von

Vereinbarungen zu Rechtsschutz, Vergütung, Renten, Themen im Zusammenhang mit dem Arbeitsplatz und Wachstumsstrategien. Diese Fragen sind für uns seit jeher wichtiger als jede Gratisaktie.

Die Position der CWU zur Frage der Mitarbeiterbeteiligung durch Aktien war von Anfang an konsequent. Den Mitgliedern gegenüber haben wir stets klar gesagt, dass es falsch wäre, wenn die Gewerkschaft ihnen empfehlen würde, das Angebot der Gratisaktien abzulehnen. Diese Frage bleibt der Entscheidung jedes Einzelnen überlassen.

Die CWU entwickelt ihre Politik dahingehend weiter, dass sie die Möglichkeit prüft, zur Maximierung der kollektiven Stimmrechte der CWU-Mitglieder die heute Aktionäre sind, innerhalb der Royal Mail Gruppe, die Eigentum von Privatanlegern ist, einen Treuhandfonds einzurichten.

Man muss sich vor Augen führen, dass anders als in anderen EU-Mitgliedsstaaten die Mitarbeiter solcher Unternehmen (Royal Mail war zuvor Staatseigentum) im Vereinigten Königreich unabhängig von der Anzahl der Beschäftigten kein Anrecht auf einen Vertreter im Verwaltungsrat haben. Aus diesem Grund stellt die Gewerkschaft oft den wichtigsten, wenn nicht gar den einzigen, Kommunikationskanal zwischen Angestellten und Unternehmensleitung dar. Daraus folgt die extreme Notwendigkeit, den Beschäftigten von Royal Mail eine kollektive Stimme zu geben: beispielsweise über einen Treuhandfonds, der – zusätzlich zur Gewerkschaft – die angestellten Aktionäre vertritt.

Moya Greene, Vorstandsvorsitzender von Royal Mail: „Ich freue mich, dass unsere Beschäftigten zu Gunsten dieser Vereinbarung abgestimmt haben. Es handelt sich um einen ersten wichtigen Schritt hin zu nachhaltiger Sicherheit und Stabilität für Royal Mail, unsere Mitarbeiter und unsere Kunden“. Zum Zeitpunkt des Aktienverkaufs war die Bedrohung durch einen ersten landesweiten Streik des Postdienstes noch sehr konkret. Nachdem die **Geschäftsleitung von Royal Mail einer Gehalterhöhung von 9% innerhalb von drei Jahren zustimmte** und sich zur Einführung einer spezifischen Rentenvereinbarung für die Postbeschäftigten verpflichtete, wurde die Streikankündigung zurückgenommen.

Wer ist gegenwärtig Inhaber von Royal Mail?

Im Zuge der Bestimmungen über die Informationsweitergabe zum Thema Aktienvermögen wurde bekannt, dass der größte Anteilseigner Children's Investment Fund der Inhaber von 5,8%

des Unternehmensvermögens ist (anschließend: von 4,8%); der Staatsfonds aus Singapur GIC Private hält weitere 4,1%.

Der Staat (beziehungsweise die Steuerzahler) kontrolliert **nach wie vor über 30% des Unternehmens**, obwohl die Regierung ab 2015 die verbleibende Beteiligung verkaufen darf.

Allerdings halten die Beschäftigten von Royal Mail gegenwärtig weit mehr als 10% des Kapitalvermögens von Royal Mail (inklusive der Extra-Aktien, die von den Angestellten des Postdienstes *käuflich erworben* wurden) **und stellen damit den größten Aktionär.**

Die Zeichnungen des Retail-Angebots von Royal Mail haben die verfügbaren Mengen um das Siebenfache überschritten, wodurch wichtige Einschnitte bei der Zuteilung der Aktien notwendig wurden. Privatinvestoren, die Aktien zu Beträgen zwischen 750 und 10.000 GBP angefordert hatten, erhielten 227 Aktien zu einem Startwert von 749,10 GBP (Ausgabepreis: 330 Pence). Wer Aktien zu einem Gesamtwert von über 10.000 GBP angefordert hatte, konnte nicht einmal eine einzige Aktie erwerben.

Dennoch konnten ca. 700.000 Steuerzahler zumindest einige Aktien von Royal Mail erwerben. Die im Rahmen des Angebots eingegangenen Bruttoeinnahmen des Schatzministeriums erreichten 2 Milliarden GBP.

Die komplexen Bestimmungen des Mitarbeiteraktienprogramms SIP in der Kurzfassung:

- Jedem Teilnehmer des SIP können Gratisaktien bis zu einem Wert von 3.600 GBP zugeteilt werden. Wenn ein Arbeitgeber einem Beschäftigten Aktien zuteilt, wird das „Geschenk“ steuerlich und abgabentechnisch i.d.R. als Einkommen betrachtet. Wenn die Aktien aber über einen SIP zugewiesen werden, unterliegen sie weder Steuern noch Abgaben, sofern sie über einen Zeitraum von mindestens fünf Jahren an den SIP gebunden bleiben.
- Wenn das Unternehmen den Beschäftigten ermöglicht, weitere Aktien *über das Programm* zu erwerben, können diese bis zu 10% ihres Gehalts und maximal 1.500 GBP im Jahr in Partnership Shares investieren. Der Gehaltsanteil wird auf der Grundlage des Bruttogehalts vor Abzug der Steuern und Vorsorgeabgaben berechnet; auf diese Weise sparen die Käufer von Partnership Shares Steuern und Abgaben.

- Die Begrenzung der Beträge, die in so genannte steuer- und abgabenfreie *Dividendenaktien* reinvestiert werden, wurde aufgehoben.
- Jedwede dem Programm zugehörige Aktie, die während der Verwahrungszeit im Programm eine Wertsteigerung erfährt, generiert keinen Wertzuwachs im Sinne der Kapitalertragssteuer. Sobald sie aber dem Programm entzogen werden, werden eventuelle weitere Wertsteigerungen als Wertzuwachs behandelt. Die Aktien können dennoch in ein so genanntes Öffentliches Sparprogramm für natürliche Personen (ISA) übertragen werden; auch in diesem Fall unterliegt der Wertzuwachs nicht der Kapitalertragssteuer.
- Gratisaktien müssen mindestens drei Jahre lang im Treuhandfonds verbleiben, aber die Steuervorteile erreichen erst nach fünf Jahren ihren vollen Umfang. Nach Ablauf eines Mindestzeitraums von drei Jahren können die Aktien abgezogen werden, sofern der Teilnehmer nicht mehr im Unternehmen arbeitet, vorausgesetzt, die SIP-Bestimmungen lassen dies zu. Letztere können auch vorsehen, dass Personen ihre Aktien verlieren können, wenn ihr Arbeitsverhältnis mit dem Unternehmen innerhalb der ersten drei Jahre endet.
- Dividendenaktien müssen mindestens drei Jahre lang im Trust verbleiben, damit die steuerlichen Vorteile in vollem Umfang erzielt werden.

Dieses Dokument wurde von Fred Hackworth vom **Esop Centre** anlässlich des ProEFP-Seminars verfasst, das im September 2014 in Florenz stattfand.

Unicredit und das Programm „Let's Share“ (Redaktion: Marco Cilento)

Die Gruppe UniCredit ist eine Geschäftsbank mit über 8.700 Schaltern und mehr als 149.000 Mitarbeitern; sie besitzt eine ausgeprägte europäische Identität und ist in 17 europäischen Ländern präsent.

Zum 31. Dezember 2013 beträgt die Anzahl der Aktionäre 465.000, davon 61% außerhalb Italiens. 82% des ordentlichen Stammkapitals werden von rechtlichen Personen gehalten, 18% von natürlichen Personen.

Seit 2008 bietet die Gruppe ein für sämtliche Mitarbeiter offenes Aktienprogramm, das zu Beginn „ESOP“ hieß und heute den Namen „Let's Share“ trägt. Mehr als 10.000 Angestellte in 13 Ländern haben sich seither an „Let's Share“ beteiligt (Bulgarien, Deutschland, Hongkong, Italien, Luxemburg, Österreich, Polen, Rumänien, Serbien, Slowakische Republik, Tschechische Republik, Ungarn, Vereinigtes Königreich).

In einigen Ländern, in denen UniCredit präsent ist, findet das Aktienprogramm aufgrund von gesetzgeberischen, finanziellen oder anderweitigen Einschränkungen und Hindernissen keine Anwendung.

Vergütungen in Form von Incentive-Leistungen und Finanzinstrumenten sind Teil des Vergütungssystems, das das Unternehmen gegenüber sämtlichen Mitarbeitern anwendet.

Der Hauptgrund hierfür ist mit Blick auf die Unternehmensführung die Bindung von strategischen Mitarbeitern an das Unternehmen sowie die Ausrichtung des Gebarens des Managements an den Interessen der Aktionäre. Dieses Vergütungssystem sind die ersten 1000 führenden Positionen im Unternehmen erfasst. Das für die gesamte Mitarbeiterschaft geltende Programm fußt auf der Intention, zusätzliche Einkommenschancen zu bieten und das Zugehörigkeitsgefühl zur Gruppe zu stärken.

Das Mitarbeiteraktienprogramm ist in ein System eingegliedert, das unilaterale Maßnahmen (vom Unternehmen beschlossen und verwaltet) ebenso umfasst wie tarifvertragliche Regelungen; das Ergebnis sind Vergütungen, die je nach Zielerreichung und Altersvorsorge- und Krankenversicherungsleistungen variabel ausfallen.

Mitarbeiteraktienprogramme gehören zwar zu den Instrumenten der Personalvergütungspolitik, werden vom Unternehmen selbst entschieden und verwaltet.

Nachstehend werden zwei Vergütungsprogramme vorgestellt, die auf der Verwendung von Stammaktien von Unicredit basieren:

- Incentive-System der Gruppe;
- Let's Share (vormals ESOP).

Das Incentive-System der Gruppe UniCredit

Das Incentive-System 2014 für Mitarbeiter von UniCredit sowie von Unternehmen, die direkt oder indirekt von der Gruppe kontrolliert werden, richtet sich an rund 1.000 Führungskräfte der Gruppe sowie andere Figuren, die Marktrisiken, Ansehen und Liquidität des Unternehmens beeinflussen könnten. Anhand der von der Gesellschafterversammlung festgelegten Kriterien ermittelt der Verwaltungsrat die Nießnutzer, die unter Zugrundlegung des Kriterienkatalogs der Europäischen Bankaufsichtsbehörde (EBA) als solche in Frage kommen.

Das Incentive-System 2014 der Gruppe verfolgt das Ziel, Anreize zu schaffen, die Mitarbeiter zu binden und zu motivieren und eine Vereinheitlichung des Incentive-Systems von UniCredit herbeizuführen. Dies soll im Interesse sämtlicher Interessenträger Anreizsysteme schaffen, die mit den langfristigen Unternehmenszielen und Strategien in Einklang stehen (entsprechend korrigiert, um sämtliche Risiken zu berücksichtigen), wie auch mit den erforderlichen Kapital- und Liquiditätsniveaus, damit die angegangenen Aktivitäten umgesetzt werden und vermieden wird, dass unausgewogene bzw. verzerrte Incentive-Leistungen zur Übernahme überhöhter Risiken für die Bank und das Gesamtsystem führen.

Die abschließende Evaluierung der Parameter für nachhaltige Leistungen werden vom Vergütungsausschuss geprüft und anschließend unter Steuerung und Verantwortung des Verwaltungsrat beschlossen.

Optimales Instrument für die Umsetzung des Incentive-Systems 2014 ist die Übertragung der Befugnis zur Kapitalerhöhung auf den Verwaltungsrat, wie von der Außerordentlichen Gesellschafterversammlung bewilligt (Einrichtung und Verwendung einer Sonderlage namens „Mittelfristige Rücklage für das Incentive-System für

Mitarbeiter der Gruppe“).

2013 erreichten die Einzahlungen in den Fonds den Höchstbetrag von € 98.294.742,05 unter Verwendung eines Teils der verfügbaren Satzungsrücklagen, die im Nachgang von Gewinnrückstellungen vom Unternehmen gebildet wurden.

Aus diesen Überlegungen geht hervor, dass die erwarteten Gesamtaufwendungen für die Ausgabe sämtlicher anvisierter Gratisaktien seitens UniCredit in 6 Jahren insgesamt € 316 Millionen betragen werden.

Die maximale Auswirkung des Incentive-Systems 2014 auf das Stammkapital von UniCredit beträgt rund 0,66%, vorausgesetzt, dass sämtliche Aktien kostenlos an die Mitarbeiter ausgegeben werden.

In Sachen Besteuerung und Sozialbeiträge, die für die übertragenen Gratisaktien abzuführen sind, wird im Einklang mit der Steuergesetzgebung des Landes stehen, in dem sich der Steuerwohnsitz des Mitarbeiters befindet.

Gegenwärtig ist keine Unterstützung des Incentive-Systems 2014 der Gruppe mit Hilfe des Sonderfonds für Anreize für die Arbeitnehmerbeteiligung in den Unternehmen vorgesehen (nach Maßgabe von Artikel 4, Absatz 112 des italienischen Gesetzes Nr. 350 vom 24.12.2003).

Let's Share

Das „Mitarbeiteraktienprogramm 2014 der Gruppe UniCredit“ (fortan: „Let's Share für 2015“) wendet sich an rund 150.000 Angestellte der Gruppe UniCredit. Insgesamt nahmen bis heute knapp 4% der Angestellten an diesem Programm teil.

Mit dem Programm Let's Share für 2015 verfolgt UniCredit das Ziel, das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter zur UniCredit-Gruppe sowie ihre Motivation für die Erreichung der Unternehmensziele zu stärken.

Let's Share für 2015 bietet Mitarbeitern die Möglichkeit, zu vorteilhaften Bedingungen in UniCredit-Aktien zu investieren, d.h. mit einem Nachlass von 25% gegenüber dem Kaufpreis, welcher in Form zusätzlicher Aktien gewährt wird.

In Anbetracht der Zielsetzungen von Let's Share für 2015 basiert das Programm nicht auf Schlüsselvariablen oder Leistungsindikatoren.

Let's Share für 2015 berücksichtigt das System der Besteuerung von abhängiger Arbeit, das für den betreffenden Zeitraum im Wohnsitzland des Teilnehmers gilt.

Das Programm Let's Share für 2015 ist in folgende Phasen gegliedert:

a) Teilnahme: es wurden zwei Zeichnungszeiträume festgelegt:

- 1. Zeichnungszeitraum: vom 27. November 2014 bis 15. Januar 2015;
- 2. Zeichnungszeitraum: vom 27. Mai 2015 bis 15. Juli 2015.

In diesen Phasen können die am Programm teilnehmenden Angestellten („Teilnehmer“) den Gesamtbetrag nennen, den sie investieren wollen, maximal € 6.000 jährlich. Der Jahresmindestbeitrag wird unter Berücksichtigung der spezifischen Merkmale der einzelnen Teilnehmerländer festgelegt.

Zeichnungszeitraum: Von Januar 2015 bis Dezember 2015 können die Teilnehmer Aktien durch monatliche Abbuchungen vom Girokonto erwerben (Modus „monatlich“) erwerben, oder aber durch Zahlungen in ein oder zwei Raten in den Monaten in den Monaten Januar und/oder Juli (Modus „pauschal“). Beim Ausscheiden aus dem Programm Let's Share für 2015 vor Ablauf des Bindungszeitraums verliert der Teilnehmer die zugeteilten Gratisaktien (*free shares*).

Gratisaktien: Zu Beginn des Zeichnungszeitraums (Januar 2015 bzw. Juli 2015) erhält der Teilnehmer einen sofortigen Nachlass von 25% auf den Kaufpreis, welcher in Form von Gratisaktien gewährt wird; letztere dürfen ein Jahr lang nicht veräußert werden und der Teilnehmer verliert die Inhaberschaft im Fall seines Ausscheidens aus dem Unternehmen der Gruppe UniCredit, es sei denn aus von der Geschäftsordnung des Aktienprogramms anerkannten Gründen.

Let's Share für 2015: Aus Steuergründen ist in einigen Ländern die Ausgabe von Gratisaktien zu Beginn des Zeichnungszeitraums nicht möglich. In diesem Fall greift eine „alternative Struktur“, die den Teilnehmern, die in den betreffenden Ländern ansässig sind, den Anspruch auf Erhalt der Gratisaktien zum Ablauf des Bindungszeitraums zuerkennt („alternative Struktur“).

Bindungszeitraum: Während des einjährigen Bindungszeitraums (von Januar/Juli 2015 bis Januar/Juli 2016) können die Teilnehmer die erworbenen Aktien jederzeit veräußern, sie verlieren jedoch die dem Anteil der veräußerten Aktien entsprechenden Gratisaktien. Nach Ablauf des Bindungszeitraums können die Mitarbeiter ihre Aktien veräußern,

ohne den Nachlass zu verlieren; insbesondere kommen italienische Teilnehmer in den Genuss eines gesetzlichen Steuervorteils, wenn sie die Aktien weitere 2 Jahre behalten.

Steuerung des Aktienprogramms:

Der Verwaltungsrat bewilligte am 21.01.2014 den Vorschlag für das Programm Let's Share für 2015, der der Ordentlichen Gesellschafterversammlung am 13.05.2014 vorgelegt wurde. Die Organisationseinheit „Compensation“ der Holding ist für die Verwaltung der Incentive-Programme zuständig, u.a. auch für das Programm Let's Share für 2015; sie legt darüber hinaus die Vergütungsstrukturen der Gruppe fest.

Das Programm Let's Share für 2015 basiert auf Aktien, die auf dem Markt zu erwerben sind, um eine „Verwässerung“ des Stammkapitals der Holding zu vermeiden. Die Mitarbeiter, die am Programm Let's Share für 2015 teilnehmen wollen, beauftragen daher einen (internen bzw. externen) Mittler mit dem Erwerb der Aktien und deren Hinterlegung auf einem Konto, dessen Inhaber die Mitarbeiter sind. Im Falle wesentlicher Änderungen innerhalb des Bezugsumfelds bzw. bei einer höheren effektiven Teilnahmequote als bei der Gestaltung des Programms Let's Share für 2015 zu Grunde gelegt, könnte eine Abänderung dieser Modalität erforderlich werden, wobei die entsprechenden Genehmigungen einzuholen sind.

Gratisaktien werden auch als „anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente“ bezeichnet, denn die Teilnehmer erhalten nach Maßgabe der Geschäftsordnung des Aktienprogramms von UniCredit ausgegebene Eigenkapitalinstrumente als Vergütung des wirtschaftlichen Werts der Dienste, die sie als Mitarbeiter der Gruppe erbracht haben. Der Einheitswert der Gratisaktien (bzw. der Ansprüche auf diese oder Optionsscheine) wird zu Beginn des Zeichnungszeitraums anhand des von den Teilnehmern entrichteten Marktpreises für die erste Tranche von Beteiligungsquoten festgelegt werden.

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt sieht das Programm Let's Share für 2015 nicht vor, dass Anleihen auf die Aktien oder anderweitige Erleichterungen für den Ankauf der Aktien im Rahmen des Programms gewährt werden.

Derzeit wird die Möglichkeit geprüft, dass nach entsprechender gewerkschaftlicher Vereinbarung die italienischen Mitarbeiter einen Teil der Betriebsprämie (VAP) in das Aktienprogramm Let's Share für 2015 einzahlen. Sollte dieser Weg beschritten werden,

werden Ablauf und Zeitplan dieser Einzahlung in den Umsetzungsbestimmungen des Programms Let's Share für 2015 festgelegt werden. Letzteres wird dem Verwaltungsrat zu Beginn des Aktienprogrammes zur Kenntnis vorgelegt werden.

In der Hypothese, wonach 5% der Mitarbeiter der Gruppe mit einem zulässigen Jahreshöchstbeitrag von € 6.000, werden die rechnerischen Kosten für die Ausgabe der Gratisaktien an die Teilnehmer auf rund 12 Mio. € geschätzt. Diese Kosten, aufzuteilen auf die Laufzeit des Programms Let's Share für 2015 (Januar/Juli 2015 bis Januar/Juli 2016), würden im Fall einer höheren Teilnahmequote ansteigen.

Das Programm Let's Share für 2015 setzt keine Grenzen für die Ausübung der Stimmrechte oder Bezugsrechte hinsichtlich der Beteiligungsquoten. Ausgesetzt werden dagegen die Bezugsrechte bezüglich der Gratisaktien: Die Teilnehmer erhalten die Dividenden dieser Aktien erst bei Ablauf des einjährigen Bindungszeitraumes, sie scheidern in diesem Zeitraum nicht aus einem Unternehmen der Gruppe aus, es sei denn aus nach dem Programm anerkannten Gründen.

Gegenwärtig sieht das Programm Let's Share für 2014 keine anderweitigen Formen der Ausgabe als an die Nießnutzer des Programmes selbst vor.

Der Startschuss für das Programm Let's Share für 2014 fiel am 27. November 2013 in 11 Ländern, in denen die Gruppe präsent ist (Österreich, Bulgarien, Deutschland, Italien, Polen, Tschechische Republik, Serbien, Slowakei, Ungarn, UK und Luxemburg). Die Teilnahmequote lag bei 3,4% aller potentiellen Teilnehmer.

Intesa San Paolo und das Mitarbeiteraktienprogramm (Redaktion: Marco Cilento)

Die Gruppe Intesa Sanpaolo gehört zu den größten Bankkonzernen der Eurozone, ihre Marktkapitalisierung beläuft sich auf insgesamt 39,3 Milliarden €. In Italien ist Intesa Sanpaolo Marktführer in sämtlichen Sparten (Retail, Corporate, Vermögensmanagement). Weltweit zählt die Gruppe 11,1 Millionen Kunden, 4.500 Schalter und 98.000 Beschäftigte, 3/4 davon in Italien.

Bei der Evaluierung der Kapitalbeteiligung in Intesa San Paolo ist zu berücksichtigen, dass vertragliche Erfolgsprämien in Italien weithin verbreitet sind. Diese variable, mit der Arbeitsleistung bzw. den Unternehmensergebnissen verknüpfte Gehaltskomponente, die in der Betriebsvereinbarung bzw. Gruppen-Tarifvereinbarung festgelegt wird, kommt – anders als die feststehenden Vergütungsbestandteile – in den Genuss einer Steuererleichterung (Flat rate 10%). Die Betriebsverhandlungen folgen den Regeln und Grundsätzen des nationalen Branchentarifvertrags, in diesem Fall des Flächentarifvertrags für das Bankwesen.

In einer Zeit der geringen Rentabilität für den Bankensektor erkunden Intesa San Paolo und die Gewerkschaften innovative Formen der Verwendung der verfügbaren Ressourcen zum Zweck einer „Unternehmens- oder Erfolgsprämie“, um die Vorzüge für die Mitarbeiter zu maximieren. Diese Form der Zusammensetzung der Vergütung entspricht der Logik der Wirtschaftsdemokratie, weil sie die Beteiligung der Mitarbeiter aufwertet, ohne auf das Prämiensystem zu verzichten, das zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und Effizienz des gesamten Unternehmens beiträgt.

Im Vorjahr [2013] wurde aufgrund der schlechten Ertragsentwicklung des Konzernumsatzes keine Prämie ausgezahlt.

Das Protokoll, das am 24. Februar 2014 von Intesa San Paolo und allen großen italienischen Gewerkschaften unterzeichnet wurde, geht die Herausforderung des Businessplans 2014-2017 an und unternimmt den Versuch, Prämienmechanismen zu schaffen, die den Mitarbeiter in Anbindung an den Geschäftserfolg der Gruppe über 4

Jahre die maximalen Vorzüge sichern.

Die variable Komponente ist daher flexibel und besteht aus unterschiedlichen Instrumenten, die der Arbeitnehmer aktivieren kann. Die Prämie erhalten Arbeitnehmer mit weniger als 65.000 € Jahresgehalt in Form einer:

- Barauszahlung, Mindesthöhe 630 €; bzw. einer
- Gesellschaftsprämie, wobei der Betrag auf 820 € steigt (letzterer kann in diesem Fall in eines der zahlreichen Versicherungs- und Vorsorgeprogramme eingezahlt werden, die die Gruppe für die Mitarbeiter eingerichtet hat), bzw. in Form von
- Mitarbeiteraktien: Die teilnehmenden Mitarbeiter erhalten Gratisaktien im Wert von rund 920 €. Wer diese Aktien erhält, hat die Wahl zwischen zwei Möglichkeiten:
 - a) die erworbenen Aktien in ein Aktienkonto einzuzahlen, über das die Mitarbeiter verfügen können, oder
 - b) diese in ein Investitionsprogramm einzuzahlen, die die Aktien bis 2017 sperrt. In diesem Fall erhält der Arbeitnehmer ein zusätzliches Aktienpaket im Wert von 80% des ersten Aktienpakets.

Durch die „Gesellschaftsprämie“ konnten die Mitarbeiter die Vergütung auch in Form eines Zuschusses zu den Ausbildungskosten der Kinder, für Kranken-Zusatzversicherungen und/oder zusätzliche Vorsorgeleistungen, auch für Familienmitglieder, nutzen. Mit dieser Lösung wurde das Ergebnis erreicht, in einer schwierigen Marktsituation die Nachhaltigkeit der Kosten für das Unternehmen mit der Aufwertung der betrieblichen Sozialleistungen in Einklang zu bringen. Auch gelang es auf diesem Weg, die Ausschüttungen auf einer Linie mit denen der Vorjahre zu halten. Dabei haben die Mitarbeiter auch weiterhin die Möglichkeit, die Auszahlung auch wie bisher üblich als Barauszahlung zu erhalten.

Das Aktienprogramm ist Teil der Vergütungsstruktur, wenngleich die Vergütung in Form von Wertpapieren ausgezahlt wird. Das unterzeichnete Protokoll hat einen Mechanismus geschaffen, der die Nutzung der Option des Investitionsprogramms, dessen Laufzeit mit dem Zeitrahmen des Businessplans zusammenfällt, vorteilhaft und kostenwirksam macht. Dieser zielt auf maximalen Profit für die Mitarbeiter im Zuge des Erfolgs des 4-Jahres-Entwicklungsplanes der Gruppe ab.

Die Kostenwirksamkeit hängt mit der Art der Besteuerung zusammen: Der Mechanismus, wonach für die Arbeitsleistung Gratisaktien ausgegeben werden, bedingt, dass der Arbeitnehmer, der die Aktien vor Ablauf der 3 Jahre veräußert, auf diese sowohl (Arbeits-)Einkommensteuer (i.d.R. Steuersatz von 38%) plus Kapitalgewinnsteuer (ca. 22%) abführen muss. In diesem Fall kommen die Mitarbeiter allerdings vollumfänglich in den Genuss der mit den Aktien verbundenen Vermögensrechte einschließlich Dividenden und Stimmrechte.

Für Mitarbeiter, die ihre Aktien 4 Jahre lang im Investitionsprogramm belassen, wurde das Risiko wie folgt gehandhabt: Zusätzlich zum sofort verfügbaren Aktienpaket im Wert von 920 € erhalten sie ein zweites Aktienpaket im Wert von 80% dieses Betrags von 920 €. Ihre Aktien sind außerdem gegen Verluste geschützt und kommen in den Genuss von Dividenden. Allerdings sind mit den Mitarbeiteraktien keine Rechte auf oder Stimmrechte verbunden.

Für das Programm stellt Intesa San Paolo 55 Mio. € bereit, wenngleich die Gesamtkosten der Transaktion erst bei Erreichung des Vollbetriebs beziffert werden können, denn sie hängen von der Zahl der Teilnehmer und deren Entscheidungen bezüglich des Investment-Programms ab.

Die Aktien, die an die Mitarbeiter ausgegeben werden, stammen aus einer Kapitalerhöhung.

Der Aktienwert wird auf der Grundlage des Nominalwerts berechnet, d.h. des durchschnittlichen Marktpreises während der letzten 30 Tage vor Zuteilungstermin.

Das 2014 aktivierte Aktienprogramm ist in den Bilanzunterlagen und Jahresabschlüssen von 2013 noch nicht erfasst; deshalb sind zurzeit noch keine Informationen über die Steuerung des Aktienprogramms auf Unternehmensebene verfügbar.

Am 8. Mai 2014 billigte die Aktionärsversammlung von Intesa Sanpaolo das Investitionsprogramm, das auf für Mitarbeiter und so genannte „Risk takers“ bestimmten Wertpapieren der Gruppe Intesa Sanpaolo basiert. Es handelt sich um ein frei handelbares Mitarbeiteraktienprogramm, das – zeitgleich mit dem Start des Businessplans 2014-2017 – sämtlichen Mitarbeitern angeboten wird, die der Schlüsselfaktor für die Erreichung der Ziele des Businessplans sind. Nach dem kostenlosen Bezug von Stammaktien von Intesa Sanpaolo erhalten hat, die auf dem Markt erworben wurden, erhält der Mitarbeiter die Möglichkeit, eine mehrjährige

Investition zu tätigen, deren Laufzeit der des Businessplans entspricht. Alternativ dazu kann der Mitarbeiter frei über diese ihm zugeteilten Aktien verfügen. Das Investment-Programm sieht zum einen vor, dass im Nachgang einer unentgeltlichen Kapitalerhöhung die Mitarbeiter neu ausgegebene Stammaktien von Intesa Sanpaolo erhalten, und zum anderen, dass die Mitarbeiter im Nachgang einer kostenpflichtigen Kapitalerhöhung neu ausgegebene Stammaktien zu einem Ausgabepreis zeichnen können, der gegenüber dem Marktwert ermäßigt ist.

Zu diesem Zweck genehmigte die Aktionärsversammlung den Kauf von Aktien der Gruppe auf dem Markt, damit die Mitarbeiter der Gruppe Intesa Sanpaolo Gratisaktien beziehen können, im Umfang von maximal 54.097.875 Stammaktien, was rund 0,3% des ordentlichen Stammkapitals sowie des Gesellschaftsgesamtkapitals (ordentliches Stammkapital plus Sparkapital) von Intesa Sanpaolo entspricht.

Die Aktionärsversammlung erteilte anschließend dem Verwaltungsrat eine Vollmacht für eine Erhöhung des Stammkapitals bis zum Höchstbetrag von 53.101.088,56 € und die Ausgabe von maximal 102.117.478 Stammaktien von Intesa Sanpaolo. Dabei kann das Stammkapital – ein- oder mehrmals binnen 28. Februar 2018 – um maximal 213.073.650,40 € erhöht werden, wobei die Mitarbeiter der Gruppe Intesa Sanpaolo nicht von ihrem Optionsrecht Gebrauch machen können. Außerdem können maximal 409.757.020 Stammaktien von Intesa Sanpaolo zu einem Preis ausgegeben werden, wobei ein Nachlass gegenüber dem Marktwert der Stammaktien von Intesa Sanpaolo gewährt wird, der dem Durchschnitt des Aktienpreises der in den letzten 30 Tagen vor Ausgabedatum beobachteten Preise entspricht.

Wenn man davon ausgeht, dass die Gesamtheit aller Mitarbeiter am Investment-Programm teilnimmt, wird die Gesamtzahl der Stammaktien, die bei einer unentgeltlichen bzw. kostenpflichtigen Kapitalerhöhung auszugeben sind, auf einen Höchstbetrag geschätzt, der ca. 3,3% des ordentlichen Stammkapitals und 3,1% des Gesellschaftsgesamtkapitals von Intesa Sanpaolo beträgt.

Gegenüberstellung beider Programme

Die Programme unterscheiden sich in der *Governance*. Im Fall Unicredit ist die Steuerung eine rein betriebliche, während die Gremien der Corporate governance für Umsetzung und Kontrolle zuständig sind. In Intesa San Paolo sind die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen und die Beziehungen zur Gewerkschaft in die (noch notwendige) Dynamik der Unternehmensgremien involviert, die das Aktienprogramm billigen und verwalten.

In Unicredit ist das Aktienprogramm für alle Mitarbeiter nicht mit einer Kapitalerhöhung verbunden, bei Intesa San Paolo dagegen schon.

In Unicredit findet das Aktienprogramm mit Streubesitz unterscheidungslos auf sämtliche Mitarbeiter Anwendung und stellt keine Vergütung dar; die Mitarbeiter zahlen für die Aktien, die sie beziehen und erhalten einen Bonus von 25%, der in Aktien ausgezahlt wird.

In Intesa San Paolo stellen die ausgegebenen Aktien dagegen eine Vergütung dar; sie werden gratis ausgegeben und der Gewinn hängt von der jeweiligen Berufskategorie ab.

Unicredit macht das Stimmrecht nicht unwirksam, schafft aber auch keine Mechanismen für die Kollektivvertretung der Investition. Im Fall von Intesa San Paolo können die Mitarbeiter die Aktien in ein Investitionsprogramm einzahlen. Diese bei einem einzigen Betreiber gebündelten Aktien sind Aktien ohne Stimmrecht.

Für beide Aktienprogramme gilt, dass sie die Teilhabe der Mitarbeiter nicht vergrößern (oder jedenfalls nicht darauf abzielen), sondern den Mitarbeitern die Finanz- und Kapitaldimension der Unternehmensführung nahe bringen und ihnen erlauben, von den Erfolgen des Konzerns, in dem sie beschäftigt sind, zu profitieren.

In beiden Fällen erwartet die Unternehmensführung, dass die Motivationen der Mitarbeiter im Einklang mit den Unternehmenszielen stehen. Bei Intesa San Paolo wird das Investment-Programm den langfristigen Unternehmenserfolg für die Mitarbeiter greifbar machen.

Dadurch, dass dem Aktienbesitz die Funktion zuerkannt wird, in den Mitarbeitern ein subjektives Bewusstsein bezüglich der Erfolgsfaktoren ihres Unternehmens reifen zu lassen, werden die Grundlagen für ausgefeiltere Formen der Arbeitnehmerbeteiligung

geschaffen, die aber erst noch gestaltet und entwickelt werden müssen.

Beide Fallbeispiele besitzen eine klare internationale Ausrichtung. Während bei Unicredit die transnationale Dimension rechtliche und steuerliche Auswirkungen besitzt, ist es bei Intesa San Paolo die betriebliche Tarifvereinbarung, die eine Art extraterritoriale Dimension annimmt und es so den Mitarbeitern weltweit ermöglicht, in den Genuss der Bestimmungen der italienischen Übereinkunft zu kommen.

BIBLIOGRAFIE

- Archibugi, Koenig-Archibugi, Marchetta, *Global Democracy. Normative and Empirical Perspectives*, Cambridge, Cambridge, 2012
- Arrigo G., *Il Diritto del lavoro dell'Unione europea*, Volume I, Giuffr , 1998
- Attali J., *La Crise et apr s*, Arth me Fayard, Paris, 2009
- Augustin Kwasi Fosu, *Inequality, Income and Poverty, Comparative Global Evidence*, UNU-WIDER Working Paper No. 2010/93, August 2010
- Bassanini F. e Tiberi G., *Le Nuove istituzioni europee*, Commento al Trattato di Lisbona, a cura di, Il Mulino, Bologna, 2010
- Bassanini, Tiberi (Hrsg.), *Una Costituzione per l'Europa*, Il Mulino, 2003
- Blanden J., Gregg P., Machin S., *Intergenerational Mobility in Europe and North America*, April 2005, Centre for Economic Performance, London School of Economics
- Bonesmo Fredriksen J., *Income Inequality In The European Union*, OECD Economics Department, Working Paper n. 952, 16. April 2012
- Breen R., *Social Mobility in Europe*, Nuffield College, Oxford, 2004
- Campbell John J., *Household Finance*, Harvard, 2006
- Cassese S., *Lo spazio giuridico globale*, Laterza, 2006
- Cilento M., *Rafforzare il coinvolgimento dei Arbeitnehmer nelle PMI. L'esempio del settore costruzioni*, Edizioni Lavoro, Roma, 2014
- Cilento M., *Employee Financial Participation, Corporate Governance and Social Dialogue*, Edizioni Lavoro, Rome, 2011
- Davis, Lukomnik, Pitt-Watson, *The new capitalists. How citizen investors are reshaping the corporate agenda* Harvard Business School Press, 2006
- De Luca V., *Un nuovo umanesimo per il capitalismo prossimo venturo*, in *Capitalismo prossimo venturo*, a cura di De Luca, Fitoussi, McCormick, Universit  Bocconi Editore, Milano, 2010
- Di Taranto, in: *Capitalismo prossimo venturo*, Hrsg. v. De Luca, Fitoussi, McCormick, Universit  Bocconi Editore, Milano, 2010
- EU, *Piano d'azione: diritto europeo delle societ  e governo societario – una disciplina giuridica moderna a favore di azionisti pi  impegnati e societ  sostenibili*, COM(2012)0740
- EU, *Modernising Company Law and Enhancing Corporate Governance in the European Union. A Plan to Move Forward*, COM(2003)284 final
- EU, *Rapporto dell'High Level Group of Company Law Experts on a Modern Regulatory Framework for Company Law in Europe*. Bruxelles, 4. November 2002
- EU, *Strengthening The Social Dimension Of The Economic And Monetary Union*, COM(2013)690
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Recent Trends in Employee Financial Participation in the European Union*, v. E. Poutsma, Dublino 2001
- Fitoussi J-P., *La Democrazia e il Mercato*, Feltrinelli, Milano, 2004
- Galgano F., *La globalizzazione nello specchio del diritto*, Il Mulino, Bologna, 2005
- Hishow, O. N., *The Political Economy of Labor-Capital Income Imbalances European Solutions*, im Web verfügbar



- Klein N., *No Logo*, Baldini& Castoldi, Milano, 2001
- Leon P., *Il capitalismo e lo Stato, Crisi e trasformazioni delle strutture economiche*, Lit edizioni 2014, Roma
- Lowitzsch L. et al., *Financial Participation for a New Europe. A Building Block Approach*, Roma- Berlino, marzo 2008;
- OECD, *Divided We Stand: Why Inequality keeps Rising*, Report dated 2011
- OECD, *PISA 2012 Results: Students and Money Financial Literacy Skills for the 21st Century*, Volume IV, Paris, 2014
- Pesich R., *Dal « metodo comunitario » al « metodo dell'Unione » in Prove di Europa unita. Le istituzioni europee di fronte alla crisi*. Hrsg. G. Amato u. R. Gualtieri, Astrid, Passigli editori, Firenze, 2013
- Ponzano P., *Un nuovo metodo dell'Unione ? in Prove di Europa unita. Le istituzioni europee di fronte alla crisi*. Hrsg. G. Amato u. R. Gualtieri Astrid, Passigli editori, Firenze, 2013
- Poutsma E., Changing Patterns of Employee Financial Participation in Europe, Final Report*, 2006
- Ruffolo, G. u. Sylos Labini, S. (kurzer Artikel), *La Crisi degli Stati Uniti e l'esplosione della moneta privata del 2012*, im Web verfügbar
- Santagata R., *Il lavoratore azionista*, Giuffré, Roma, 2008
- Sartori G., *Democrazia: Cosa è*, BUR, Milano, 2000
- Sciarra S., *L'Europa e il lavoro. Solidarietà e conflitto in tempo di crisi*, Laterza, Bari, 2013
- Sen A., *Lo sviluppo è libertà*, Mondadori, Milano, 2000
- Stiglitz J., *La globalizzazione che funziona*, Einaudi, Torino, 2006
- Stiglitz, J., *Bancarotta*, Einaudi, Torino, 2010
- Streeck W., *Tempo guadagnato. La crisi rinviata del capitalismo democratico*. Feltrinelli, Milano, 2013
- Tosato G.L., *Il Fiscal Compact in Prove di Europa unita. Le istituzioni europee di fronte alla crisi*, a cura di G. Amato e R. Gualtieri, Astrid, Passigli Editori, 2013