

PRESSESPIEGEL

Mitarbeiter-Beteiligung



Gesellschaft für innerbetriebliche
Zusammenarbeit GIZ GmbH
Birkenfelderstr. 22a
91301 Forchheim
Tel. 09191/640180
Fax 09191/640185
info@giz-gmbh.de
www.mitarbeiter-beteiligung.de

Stand: Dezember 2007

<u>Quellenangabe</u>	<u>Seite</u>
bwWoche, 19.11.2007, S. 7	1
Kredit und Rating Praxis 05/2007, S. 6-8	2
Arbeit und Arbeitsrecht, 10/2007, S. 609-611	5
Niederbayerische Wirtschaft, 10/2007, S. 17	8
wirtschaft zwischen Nord- und Ostsee, 09/2007 S. 27	9
Personalwirtschaft 02/2006, S. 7	10
Personalwirtschaft 02/2006, S. 28-31	11
Der Handel 02/2006, S. 62-63	15
Financial Times Deutschland, 30.12.05, S. 14	16
Handelsblatt, 24.05.2005	18
Arbeit und Arbeitsrecht 03/2005, S. 136-137	19
Arbeit und Arbeitsrecht 03/2005, S. 138-143	21

Den Erfolg teilen

Die Konjunktur brummt, doch von den Gewinnen sehen Mitarbeiter wenig

VON STEFAN PREUß, VILLINGEN-SCHWENNINGEN

STUTTGART. Die Unternehmen in Baden-Württemberg melden überwiegend positive Geschäftszahlen. Doch die Beschäftigten bekommen vom wirtschaftlichen Erfolg kaum etwas ab. Nur wenige Arbeitgeber teilen ihre Mitarbeiter gezielt am Unternehmenserfolg, obwohl Wissenschaftler darin viele vorteilhafte Aspekte sehen.

Entwicklung und Implementierung von Mitarbeiter-Beteiligungsprogrammen unterstützt.

Die Wissenschaft ist sich nach zahlreichen empirischen Studien längst einig: Die Effekte einer Mitarbeiterbeteiligung wirken sich positiv auf die Entwicklung eines Unternehmens aus. Wissenschaftler des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsför-

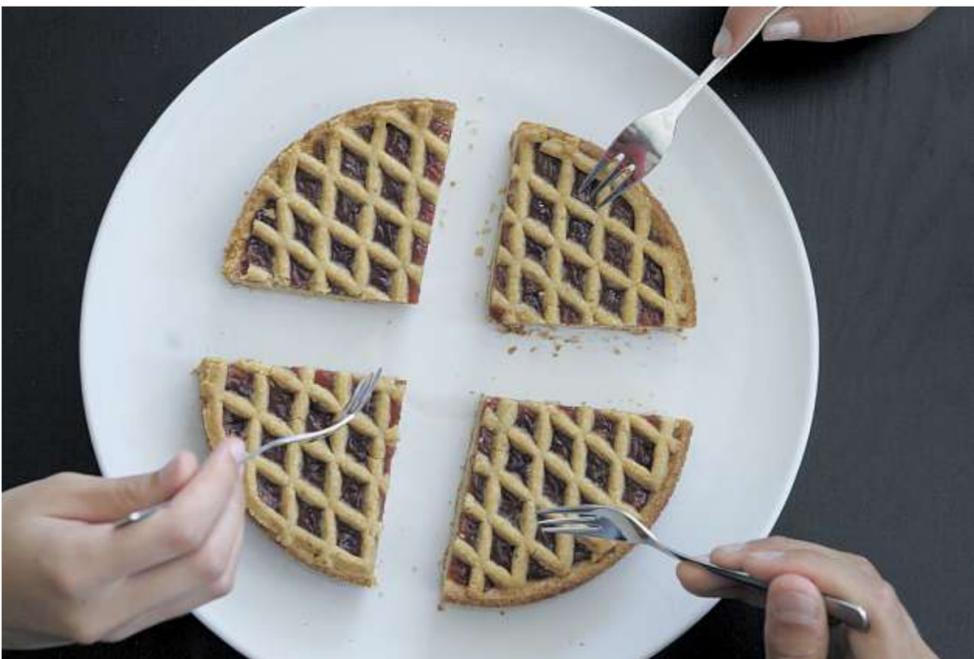
Unterschiedliche Meinungen freilich gibt es bei der Ausgestaltung der Mitarbeiter-Beteiligung. Hagen Lesch, Tarifexperte beim Institut der deutschen Wirtschaft (IW) in Köln, hält Gewinnbeteiligungen in Form von Bonuszahlungen für die beste Lösung. Eine Beteiligung am Investivkapital hingegen würde zu einer zu großen Konzentration der Rücklagen des

beitnehmer durch Bonuszahlungen „on top auf den Tarifvertrag“ am Erfolg partizipieren, denn es sei ja auch der Erfolg der Beschäftigten, eine Verrechnung sei aber nicht denkbar.

Am Beispiel Porsche unterstreicht Bliesener die Sinnhaftigkeit von Mitarbeiterbeteiligungen: „Dort herrscht unter der Belegschaft eine große Zufriedenheit. Die Beschäftigten profitieren vom Erfolg des Unternehmens, entsprechend ist die Stimmung.“ Bei Daimler sei es ebenso gewesen, bis die Unternehmensführung mit der Ankündigung von Stellenstreichungen „das eingerissen hat, was sie durch die Erfolgsbeteiligung über Jahre hinweg aufgebaut hatte“. Für Unternehmensberater Fritz sind Programme zur Mitarbeiterbeteiligung ohnehin besser bei mittelständischen Betrieben aufgehoben, denn dort könnten sie die positive Wirkung voll entfalten. „So ein Bonus bei einem Großunternehmen wird schnell zur Gewohnheit, ohne dass das Unternehmen dadurch wirklich besser motivierte Mitarbeiter erhält.“

Fritz macht in den vergangenen Monaten ein deutlich wachsendes Interesse bei Unternehmen aus, Mitarbeiter-Programme in den verschiedensten Ausprägungen – von der Bonuszahlung bei Erreichen bestimmter Ergebnisziele bis zur Beteiligung am Investivkapital – einzuführen. Das hänge oft von der konjunkturellen Situation und den weiteren Erwartungen ab. „Nach zwei, drei guten Jahren wird vermehrt daran gedacht, und wenn die weiteren Aussichten positiv sind, ist da ein Trend zu beobachten.“

Generell gebe es in der Bundesrepublik nur drei Regionen, in denen Mitarbeitermodelle in nennenswertem Umfang verbreitet sind: Neben Bayern und Ostwestfalen-Lippe gehört auch der Südwesten dazu. Die Unternehmen kommen vorzugsweise aus Bereichen wie IT, Banken und Versicherungen sowie der Metallbranche. „Vermehrt Anfragen kommen auch aus dem Gesundheitswesen sowie von vormals öffentlichen und nun häufig privat rechtlich organisierten Betrieben wie Stadtwerken“, berichtet Fritz.



Unternehmen wie Porsche, Daimler, Trumpf oder Hansgrohe fahren dieses Jahr gute Gewinne ein und lassen ihre Beschäftigten finanziell am Erfolg partizipieren. Doch nicht in allen Firmen fällt für Mitarbeiter ein Stück vom Kuchen ab. Foto: Blume Bild

„Uns erreichen nur sehr wenige Meldungen, dass die Mitarbeiter am Unternehmenserfolg beteiligt werden“, sagt Kai Bliesener, Pressesprecher der IG Metall in Baden-Württemberg. Jene Unternehmen im Land, die schon in der Vergangenheit entsprechende Programme aufgelegt haben, sind auch dieses Jahr wieder dabei: Allen voran Porsche. Aber auch Daimler, Trumpf oder Hansgrohe. Noch folgen kaum weitere Firmen diesen Beispielen. Das bestätigt auch Stefan Fritz, Prokurist der Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit (GIZ) im bayrischen Forchheim – „aber es ist ein Trend bei den Unternehmen zu verspüren, verstärkt Beteiligungsprogramme einzuführen“. Ein Umdenken bei Arbeitgebern sei in vollem Gange, so der Unternehmensberater, der vor allem mittelständische Unternehmen bei der

schung (IAB) Nürnberg etwa haben festgestellt, dass die Wertschöpfung pro Beschäftigtem bei Betrieben mit entsprechender Mitarbeiter-Beteiligung um bis zu 50 Prozent ansteigen könne. Darüber hinaus würden solche Unternehmen über ein besser qualifiziertes Personal verfügen und eine höhere Innovationstätigkeit aufweisen.

Harald Strotmann vom Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung in Tübingen stellte bereits 2003 in einer Untersuchung fest: Betriebe mit Mitarbeiter-Beteiligung können ihre Beschäftigung wesentlich stärker ausweiten als Betriebe ohne solche Instrumente. Die kurz- und mittelfristige Beschäftigungserwartung falle ebenfalls positiver aus. Darüber hinaus seien Ertragslage und Ertragsersparnis höher. „Diese Erkenntnisse gelten auch heute noch uneingeschränkt“, so Fritz.

Arbeitnehmers führen: „Das widerspricht allen Ratschlägen, die sonst zur Diversifizierung von Finanzanlagen gegeben werden.“ Das IW wird von den Arbeitgebern finanziert, und von daher überrascht eine weitere Forderung nicht: Bonuszahlungen in guten Jahren seien in Ordnung und als Motivation und zur Bindung des Arbeitnehmers an das Unternehmen sinnvoll, „aber in weniger guten Jahren muss es dann auch möglich sein, die Lohnzahlungen an schlechtere Bedingungen anzupassen“.

Eine Forderung, die naturgemäß auf krasse Ablehnung bei den Gewerkschaften stößt. Etwa bei IG-Metallsprecher Bliesener: „Die Arbeitnehmer haben schon das Arbeitsplatzrisiko, da können sie nicht auch noch ein Konjunkturrisiko auf sich nehmen.“ Es sei nur gerecht, wenn Ar-

Standpunkt Arbeitsrecht vereinheitlichen

Anders als in den meisten Rechtsgebieten ist das deutsche Arbeitsrecht nicht in einem speziellen, einheitlichen Gesetzbuch zusammengefasst; arbeitsrechtlich relevante Regelungen finden sich in zahlreichen Einzelgesetzen. Auch ist eine Fülle der in der täglichen Personalpraxis relevanten Probleme überhaupt nicht durch einen Blick in eines dieser Gesetze lösbar, sondern ausschließlich bei detaillierter Kenntnis der immer weiter ausdifferenzierten obergerichtlichen und höchstrichterlichen Rechtsprechung. Das Arbeitsrecht ist somit zersplittert, unübersichtlich, teilweise überreguliert und insbesondere Arbeitgebern großenteils nur schwer vermittelbar.

Umfragen verdeutlichen dies: So nannten bei einer Umfrage des Deutschen Industrie- und Handelskammertags auf die Frage, welche rechtlichen Vorschriften das Unternehmen am meisten belasteten, 42 Prozent der befragten Unternehmen – dies war der Höchstwert – das Arbeitsrecht, lediglich 34 Prozent das Steuerrecht. Die Politik hat dieses Problem schon lange erkannt. Bereits Willy Brandt hatte in seiner ersten Regierungserklärung 1969 angekündigt, dass das unübersichtlich gewordene Arbeitsrecht in einem Arbeitsgesetzbuch zusammengefasst werden sollte. Auch der Gesetzgeber hat es sich im Einigungsvertrag später zum Ziel gemacht, für eine einheitliche Kodifikation zu sorgen – passiert ist nie etwas. Die verantwortlichen Politiker haben offenbar alle Mühe, ihre jeweilige Lobby hinreichend zu bedienen.

Vielleicht gibt es nun ein Licht am Ende des Tunnels. Die beiden Professoren Ulrich Preis und Martin Hensler aus Köln haben im Auftrag der Bertelsmann-Stiftung einen Entwurf für ein einheitliches Arbeitsvertragsgesetz entwickelt. Die relevanten Normen werden darin in 149 Paragraphen zusammengefasst. Selbst richterrechtlich geregelte Sachverhalte sind darin kodifiziert (z.B. Fragerecht des Arbeitgebers bei Einstellungsgesprächen, Haftung des Arbeitnehmers im Arbeitsverhältnis). Auch einen Ausgleich der Interessen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern versuchen die Autoren zu erzielen. Genau dies führt aber erneut dazu, dass sich

der Entwurf der Kritik verschiedener Interessenvertreter ausgesetzt sieht.

Die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände fordert beispielsweise eine Änderung beim Kündigungsschutz, weg vom Bestands- hin zu einem reinen Abfindungsschutz. Der Deutsche Gewerkschaftsbund auf der anderen Seite bezeichnet den Entwurf (ebenfalls!) als wenig fortschrittlich, da er befürchtet, dass es Arbeitgebern nach der neuen Regelung etwa möglich wäre, den Lohn bis zu einem Viertel zu senken oder die Arbeitszeit um bis zu 25 Prozent zu verlängern, ohne entsprechenden Lohn zu zahlen.

Trotz mannigfaltiger Kritik: An der Notwendigkeit einer Vereinheitlichung des Arbeitsrechts zweifelt niemand – auch die derzeit im Bund in der Verantwortung stehenden Koalitionspolitiker nicht. Die Neigung, sich hinter den streitenden Sozialpartnern zu verstecken und die Reform abermals hinauszuschieben, ist aber groß. In der großen Koalition ist die Realisierung von Gesetzgebungsverfahren sicher nicht einfach – im Bereich des Arbeitsrechts bestünde aber eine veritable Chance, endlich einen wesentlichen Schritt weiterzukommen. Es ist zu hoffen, dass sich die Politik ihrer Verantwortung, im Interesse des Wirtschaftsstandorts Deutschland und sämtlicher „Rechtsbetroffener“ ein transparentes und handhabbares Arbeitsrecht zu schaffen, nicht abermals entziehen wird. Der vorliegende Entwurf ist es jedenfalls wert, sich intensiv damit auseinanderzusetzen.



Holger Thomma, Partner in der Sozietät Grub, Frank, Bahmann.

EINGESPART

Materialeffizienz steigern

(MOS) Ressourcen werden knapper, die Preise für Rohstoffe und Energie steigen. Eine Antwort darauf ist, den eigenen Materialeinsatz kritisch unter die Lupe zu nehmen. Von der Produktentwicklung über die Herstellungsprozesse bis zum Versand entstehen oft überflüssige Materialverluste und damit unnötige Kosten. Das beginnt oftmals schon beim Lieferanten, etwa wenn eine Prüfkontrolle fehlt, ist in der Produktion durch schlechte Ausnutzung des Rohmaterials oder unzulängliche Materialflüsse zu beobachten und endet beim Versand mit Reklamationen oder Produktbeschädigungen. Wer bereits bewährte verfügbare Technologien und Managementmethoden einsetzt, kann die Effizienz von Prozessen und damit Produkten deutlich steigern. Dafür müssen freilich die Schwachstellen innerhalb der Herstellungskette analysiert werden. Sogenannte Leiter vom Material-Effizienz-Zentrum (MEZ) Gosheim helfen dabei, versteckte Potenziale aufzudecken. Die Fachexperten sind über die Deutsche Materialeffizienzagentur (demea) akkreditiert. Sie helfen, die interne und externe Wertschöpfungskette von Unternehmen

„nachhaltig“ zu verbessern. Beauftragte die dema wiederum vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. Dieses will über die bundesweite Initiative „Materialeffizienz“ mit Förderprogrammen wie NeMat (Netzwerke mit Unternehmen zur Materialeffizienz) und VeMat (Verbesserung der Materialeffizienz im Unternehmen) den sorgsamen Umgang mit Rohstoffen, Materialien, Energie, Betriebs- und Hilfsmitteln fördern. Firmen mit bis zu 1000 Mitarbeitern können Gelder für Analyse, Spezialisten und Projektleitung abrufen. Zusätzliche Zuschüsse in Höhe von bis zu 99 000 Euro sind zudem für Machbarkeitsuntersuchungen, Projektmanagement und Mitarbeiterschulungen möglich. Auch für die Bildung von Branchen- und Lieferantennetzwerken aus herstellenden oder bearbeitenden Unternehmen winkt eine Anschubfinanzierung. Dass es sich lohnt, zeigen Ergebnisse aktueller Projekte: Bei Unternehmen ergaben sich bislang Einsparpotenziale von jährlich 30 000 bis zu über 300 000 Euro.

www.materialeffizienz.de

Licht am Bau

STUTTGART. (LEJA) Die Situation für die Baubranche im Land hellt sich auf. Im 3. Quartal 2007 sind nach Angaben des Statistischen Landesamts 1248 Baugenehmigungen für gewerbliche Betriebs- und Bürogebäude sowie Hochbauten der öffentlichen Hand erteilt worden. Gut 13 Prozent mehr als im 3. Quartal 2006. Der umbaute Raum für diese Gebäude sei dabei gegenüber dem Vorjahresquartal um fast 21 Prozent auf 8,9 Millionen Kubikmeter gestiegen.

Nachdem die Lage zuletzt rein vom Wirtschaftsbau bestimmt war, bessert sich die Situation im 3. Quartal auch für die anderen Bauherrengruppen. Am stärksten sei das Plus mit 31 Prozent bei dem für öffentliche Bauherren genehmigten Neubausvolumen, so die Statistiker. Der Bereich mache derzeit jedoch lediglich einen Anteil von acht Prozent am Genehmigungsvolumen im Nichtwohnbau aus. Für private Bauherren bilanzierten die Statistiker mit 0,6 Millionen Kubikmetern Neubausvolumen ein Genehmigungsplus von gut fünf Prozent. Auf diesen Bereich entfallen momentan gut sechs Prozent der Genehmigungen. Mit einem Anteil von 86 Prozent bestimme vor allem der Wirtschaftsbau weiter die Nachfrage. Hier seien im vergangenen Quartal 7,6 Millionen Kubikmeter Raum genehmigt worden. Gut 21 Prozent mehr als im Vorjahr.

In Baden-Württemberg wächst vieles.
Aber nicht die CO₂-Belastung.

Mit freundlicher Unterstützung der



Wenn es um CO₂ geht, ist weniger mehr – auch bei Eigenheimen. Deshalb unterstützen wir Hausbesitzer beim Einbau von Solar-, Biomasse- oder Erdwärmeanlagen und bei Maßnahmen zur Wärmedämmung. Und fördern Wohnungsunternehmen, die die CO₂-Bilanz ihres Wohnungsbestandes verbessern. Wo möchten Sie etwas tun? Weitere Informationen unter www.l-bank.de





Mitarbeiterbeteiligung

Mythos oder Wirklichkeit?

Stefan Fritz

Sie ist aktuell in aller Munde: die Mitarbeiterbeteiligung. Der Grundstein des allgemeinen Interesses beruht auf einem Ausspruch des Bundespräsidenten Ende des Jahres 2005, der zu einer Beteiligung von Mitarbeitern am Erfolg oder Kapital von Unternehmen aufrief, welcher für grosse Aufmerksamkeit sorgte. Im Nachgang kamen die regierenden Parteien nicht mehr umhin, sich Gedanken über eine Intensivierung der Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland zu machen. Das Konstrukt des Investivlohns war geboren und musste nun erst mal mit Inhalt gefüllt werden.

Nun ist jedoch wieder etwas mehr Ruhe und vor allem Sachlichkeit in die Diskussion eingeleitet. Die Datenlage hat sich verbessert und es ist wesentlich mehr Struktur in die Debatte um die Beteiligung von Mitarbeitern gelangt. Das Schlagwort des «Investivlohns» ist zwischenzeitlich zu Grabe getragen worden und wir reden wieder, wie es dem Thema auch gebührt, von der Mitarbeiterbeteiligung.

Zwischenzeitlich liegen auch bereits konkrete Vorschläge aus den Reihen der SPD und der Union vor. Diese sind in ihrer Gestaltung und Intention unterschiedlicher Art. Dennoch beinhalten sie auch Gemeinsamkeiten die, dies ist ein Ergebnis der Beratungen der Grossen Koalition in Meseburg vor einigen Wochen, in ein gemeinsames Programm einfließen sollen. Die Umsetzung dieser Vorgabe ist Aufgabe einer zehnköpfigen Arbeitsgruppe, die bis zum Jahresende ein Ergebnis vorlegen will, auf dessen Grundlage ein Gesetzentwurf im Jahre 2009 entstehen wird.

Was aber macht die Mitarbeiterbeteiligung, auch bereits derzeit, so attraktiv? Seit längerer Zeit testieren bereits namhafte volkswirtschaftliche Institute der Mitarbeiterbeteiligung eine positive Wirkung. Hierzu zählen das ifo-Institut, das Institut der deutschen Wirtschaft, das Institut für Wirtschaftsforschung Halle, das Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung oder das IAW Institut für angewandte Wirtschaftsforschung. Die Forschungseinrichtungen kommen in unterschiedlicher Deutlichkeit zu dem selben Ergebnis, dass Unternehmen, die ihre Mitarbeiter beteiligen, produktiver sind als die Konkurrenz.

Gleichzeitig muss aber auch die Frage der Kausalität beantwortet werden: Sind Unternehmen deshalb produktiver, weil sie ihre Mitarbeiter beteiligen oder verfügen sie über ein Modell der Mitarbeiterbeteiligung (neben anderen fortschrittlichen personalwirtschaftlichen Instrumenten), weil die Firma bereits zu den Besseren der Branche zählt? Diese Frage muss man sich

zunächst einmal auf der Zunge zergehen lassen. Die Bejahung des ersten Teils der Frage würde bedeuten, dass direkt von der Mitarbeiterbeteiligung positive Effekte ausgehen. Kann das wirklich der Fall sein?

> **Ansatzpunkte der Mitarbeiterbeteiligung**

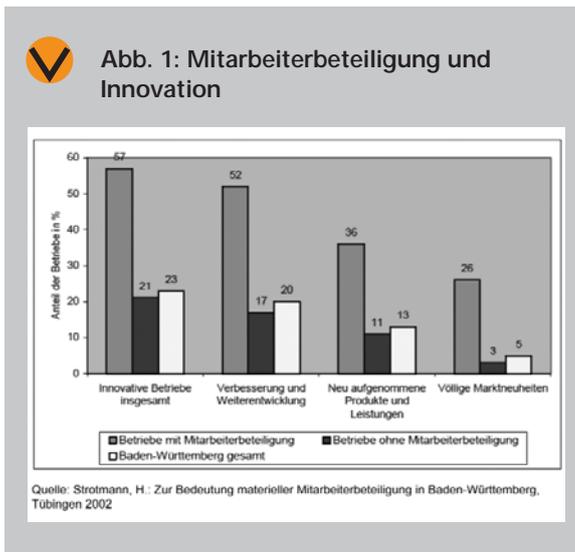
Um dies zu hinterfragen, sollte zunächst ermittelt werden, über welche Wirkungskanäle nach Etablierung eines Beteiligungsprogramms die Produktivität in Folge erhöht werden kann. Hier bieten sich die folgenden personal- und finanzwirtschaftlichen Ansatzpunkte an:

- > Am arbeitgebenden Unternehmen Beteiligte sind in der Regel motivierter als ihre Kollegen. Die gesteigerte Motivation kann ganz unterschiedliche Quellen haben. So kann zum Beispiel die zusätzliche Motivation darin bestehen, dass der Mitarbeiter die Möglichkeit sieht, über gute Arbeit auf die Höhe des Ergebnisses seiner Beteiligung Einfluss nehmen zu können. Ein anderes oder weiteres Quell kann aber auch sein, dass über die Mitarbeiterbeteiligung die Partnerschaftlichkeit im Unternehmen gestärkt wird und dies positiv auf die Motivation der Beschäftigten wirkt.
- > Mehr Motivation kann gleichzeitig auch mehr Identifikation mit dem eigenen Unternehmen bedeuten. Hierüber können zum Beispiel der Krankenstand durch die Verringerung überflüssiger Fehltag reduziert oder die Fluktuation der Mitarbeiter gesenkt werden. Letztere ist ein oft übersehener Kostenfaktor, da im Durchschnitt jeder neue Mitarbeiter ein bis eineinhalb Jahre benötigt, um die gleiche Produktivität wie sein Vorgänger zu erlangen.
- > Gleichzeitig kann mehr Motivation auch eine höhere und bessere Kundenorientierung beinhalten. Hier geht es um das Erkennen von Kundenbedürfnissen, der Umsetzung der Wünsche oder der Bedienung in einer freundlichen und natürlichen (letzteres ist nicht immer selbstverständlich) Art und Weise. Nur so können Kunden ans eigene Unternehmen gebunden werden und sichern den Umsatz der Zukunft.
- > Beschäftigte, die den Zusammenhang zwischen dem pfleglichen Umgang mit Investitionsgütern und dem kosteneinsparenden Einsatz von Materialien erkennen, richten automatisch ihr Handeln so aus, dass der Effekt auf den resultierenden Unternehmensgewinn positiv ist.
- > Beteiligte Mitarbeiter handeln mitunternehmerischer als ihre Kollegen. Damit verbunden ist zum Beispiel auch, dass sie eher bereit sind, ihnen übertragene Aufgaben, auch wenn diese anspruchsvoll sind, zu erfüllen. Hieraus ergibt sich ein erhebliches Potenzial, Auf-



gaben zu delegieren, was die Führungsebene entlasten kann und somit auch de facto die Personalkosten mindert.

- > Darüber hinaus sind Mitarbeiter, die am Unternehmen beteiligt sind, in der Regel innovativer als ihre Kollegen oder unterbreiten, da sie sich als Beteiligte wertgeschätzt fühlen, ihre Ideen eher ihrem Vorgesetzten als zuvor.



- > Mitarbeiter-Beteiligung kann, je nach Beteiligungsform, die Liquidität und / oder die Eigenkapitalbasis des Unternehmens stärken. Hieraus ergeben sich ein geringerer Fremdfinanzierungsaufwand und sinkende Finanzierungskosten.
- > Grundsätzlich ist wichtig, dass nicht nur die Beteiligung an sich eingeführt wird, sondern dem Mitarbeiter auch die Ansatzpunkte seines Handelns vermittelt werden. Die Erfahrung zeigt, dass auf Seiten der Belegschaft dadurch überhaupt ein Gefühl und Bewusstsein für unternehmerische Belange, für die Ertragsposition und für Risiken entsteht. Diese Erkenntnis ist mit einer der grössten Pfründe, die mit der Beteiligung verbunden sind.

Kehren wir gedanklich zurück zu der oben aufgeführten «Henne-Ei-Problematik». Es zeigt sich immer wieder, dass Unternehmen nicht per se durch die Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung bessere Ergebnisse erwirtschaften. Wichtige Grundlage hierfür sind ein Verständnis auf Seiten der Beschäftigten, das unter Umständen zunächst durch entsprechende Schulungsmassnahmen vermittelt werden muss, und ein gegenseitiges Vertrauen zwischen Belegschaft und Geschäftsführung / Gesellschaftern. Dies ist DER Nährboden, auf dem eine Mitarbeiterbeteiligung fruchtbare Ergebnisse erbringen kann. Ist ein Unternehmen dagegen schon effizient, kann die Mitarbeiterbeteiligung zumindest stabilisierend wirken, damit der Erfolgstrend der Vergangenheit in der Zukunft fortgesetzt werden kann. Somit haben sowohl die Henne, als auch das Ei ihre Daseinsberechtigung in der ersten Stunde der Modellbetrachtung.

Obwohl mit der Mitarbeiterbeteiligung eine Vielzahl von Chancen verbunden sein können, ist vor allem in Deutschland noch immer eine allgemeine Zurückhaltung der Wirtschaft festzustellen. Insgesamt sind in Deutschland lediglich 6 Prozent der abhängig Beschäftigten an ihrem Unternehmen beteiligt. In den Niederlanden liegt dieser Wert dagegen bereits bei 12 Prozent und wird noch übertroffen von zum Beispiel Grossbritannien (24 Prozent) oder Frankreich (43 Prozent). Dies sind eindeutige Standortnachteile für unser Land. Dennoch sind bei manch einem Unternehmer noch immer die Vorbehalte grösser als die Zuneigung zur Beteiligung der Mitarbeiter. Obwohl schon tausendfach belegt, wird immer noch die Befürchtung gehegt, dass ein Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung nicht mehr ausreichend Einfluss auf seine Entscheidungsfindung hat. Auch die zuvor angesprochene Information der Beschäftigten über unternehmerische Belange, wie zum Beispiel die Erläuterung der Inhalte und Hintergründe der eigenen Gewinn- und Verlustrechnung, wird dahingehend fehlgedeutet, dass der Mitarbeiter im Anschluss die Kosten des Firmenwagens und des Geschäftsführergehaltes abschätzen könne. Wenn dies der Fall wäre, müsste man sich zu Recht die Frage nach der sinnhaften Wahl der Schulungsinhalte stellen.

> Beteiligung am Erfolg ...

Wir haben uns bisher den Inhalten gewidmet, was Mitarbeiterbeteiligung bewirken kann. Offen ist aber die zentrale Frage, was man eigentlich genau unter Mitarbeiterbeteiligung versteht. Meist bezeichnet die Mitarbeiterbeteiligung eine Teilhabe in materieller Hinsicht. Diese kann auf unterschiedliche Weise ausgestaltet sein: die Teilhabe kann sich am Erfolg ausrichten oder am Kapital erfolgen. Eine Erfolgsbeteiligung wird gemeinhin dann angenommen, wenn die Mitarbeiter auf Grundlage einer positiven Entwicklung von Unternehmensgewinn, -wert, -ertrag oder -leistung eine Ausschüttung erhalten. Diese Ausschüttung stellt steuerlich ein Entgelt dar und wird meist zusätzlich zu bestehenden tariflichen oder arbeitsvertraglichen Lohn- oder Gehaltsverpflichtungen geleistet.

Eine Erfolgsbeteiligung wird in der Regel jährlich an die Mitarbeiter ausgeschüttet. Die Erfahrung zeigt, dass die Beschäftigten das aus der Erfolgsbeteiligung zufließende Kapital, auch wenn es keine Garantie auf dessen Zufluss gibt, mehr oder weniger fest in ihre private Budgetplanung einbeziehen. Daher wird es im Zeitverlauf zu einer Selbstverständlichkeit und erzeugt in Jahren, in denen die Erfolgsbeteiligung nicht die gewohnten Ausmasse annimmt, eher Unzufriedenheit. Der gewünschte Effekt, Mitarbeiter über Erfolgsbeteiligung zu motivieren und in ihrer Leistungserbringung anzureizen verliert sich. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass dann, wenn die Ergebnisse des Unternehmens, die in die Erfolgsbeteiligung einfließen, richtig kommuniziert werden, dieser Effekt nicht auftritt. Dies verlangt jedoch manchmal unternehmerischen Mut zur Offenheit und die Fähigkeit zur Selbstkritik. Dies ist aber nicht überall gegeben. Oft genug werden in der «Not» die eigenen Zahlen geschönt, um als Geschäfts-

Schwerpunkt: Personalrating

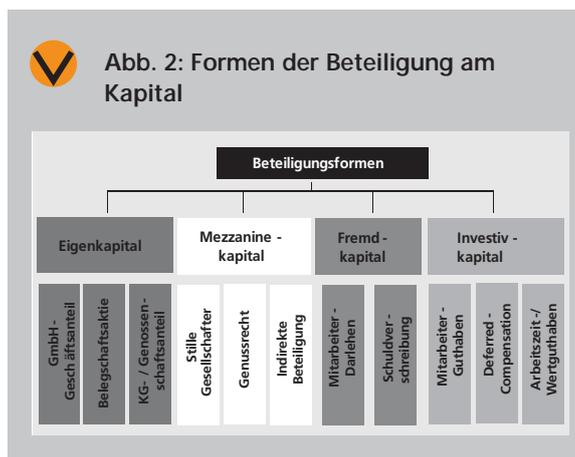


führung besser vor den Mitarbeitern dazustehen. Hier verfehlt die Beteiligung ihren Zweck und stellt zu guter Letzt nur einen Kostenfaktor dar.

Erfolgsbeteiligungsmodelle sind in Deutschland relativ weit verbreitet. Schätzungen gehen davon aus, dass mehrere zehntausend Betriebe ihre Beschäftigten am Erfolg teilhaben lassen. Die Spanne der Modellausgestaltung beginnt dabei bei der Beteiligung eines Aussendienstmitarbeiters am Umsatz und geht bis zur Beteiligung von Führungskräften über Optionsmodelle.

> ...oder am Kapital des Unternehmens

Anders ist es bei der Kapitalbeteiligung, der hohen Schule der Mitarbeiterbeteiligung. Hier leistet der Beschäftigte eine Einlage ins Unternehmen. Diese kann in ganz unterschiedlicher Weise erfolgen: der Mitarbeiter kann Kreditgeber sein, eine Mezzanine Beteiligung zeichnen oder sogar Gesellschafter des arbeitgebenden Unternehmens werden.



Wir erkennen an dieser Stelle schnell, dass hier die Schranken zwischen den Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital überwunden werden. Die Rollen des Einzelnen lassen sich in einer Welt mit Kapitalbeteiligung weniger deutlich voneinander trennen als zuvor. Und genau dies ist auch die Intention: der Mitarbeiter soll zum Mitunternehmer werden und in gewisser Weise die Sichtweise des Unternehmers erfahren. In vielen Modellen sind die Mitarbeiter auch am Verlust beteiligt, und hier trennt sich schnell die Spreu vom Weizen innerhalb der Belegschaft. Von Investivlohn können wir an dieser Stelle schon lange nicht mehr reden: Der Mitarbeiter hat eigenes Kapital, das er aus unterschiedlichen Finanzierungsquellen erlangt haben kann, investiv verwendet und dem Unternehmen als Produktivkapital zu Verfügung gestellt. Der Lohncharakter, der bei der Erfolgsbeteiligung noch teilweise vorhanden ist, kommt hier abhanden.

> Die Förderung

Die Bildung einer Kapitalbeteiligung kann von Seiten des Unternehmens wie des Staates gefördert. An dieser Stelle kommen das 5. Vermögensbildungsgesetz und der § 19a des Einkommensteuergesetzes zum Tragen. § 19a EStG ermöglicht es dem Arbeitgeber, eine Beteili-

gung am Unternehmen mit einem Zuschuss von bis zu 135 Euro pro Mitarbeiter und Jahr zu fördern. Zeichnet der Mitarbeiter zum Beispiel ein Genussrecht im Nennwert von 1.000 Euro an der Mustermann KG, so verlangt dies von ihm einen Eigenbeitrag von 865 Euro. Der Förderbetrag des Arbeitgebers fließt steuer- und sozialversicherungsfrei zu.

Erfüllt der Mitarbeiter zusätzlich die Bestimmungen des 5. VermBG, kann er einen Teilbetrag der Beteiligung über Vermögenswirksame Leistungen (VL) fördern lassen. Dieser Teilbetrag darf eine Obergrenze von 400 Euro pro Mitarbeiter und Jahr nicht überschreiten. Voraussetzung ist, dass der Beschäftigte Einkommensgrenzen von 17.900 Euro als Alleinstehender beziehungsweise 35.800 Euro als Verheirateter zu versteuerndes Einkommen nicht überschreitet. Unterliegt zudem die Genussrechtsbeteiligung einer Sperrfrist von sechs Jahren, steht dem Mitarbeiter am Ende dieser Zeit eine Sparzulage von 18 Prozent auf 400 Euro, also 72 Euro als Sparzulage zu. Somit würde sich das Gesamteigeninvestment des Mitarbeiters auf 793 Euro reduzieren.

Das Kapital wird in der Regel auf Grundlage charakteristischer Unternehmenskennziffern, wie zum Beispiel der Eigenkapitalrendite oder dem WACC verzinst. Werden die beiden zuvor genannten Förderkomponenten in die Modellgestaltung einbezogen, ergibt sich bereits über die Förderung eine Basisverzinsung von 4,35 Prozent auf das eingesetzte Kapital. Dieser Grundzinssatz ist bereits Ausgleich für eine zusätzliche Beteiligung an möglichen Verlusten des arbeitgebenden Unternehmens.

> Fazit

Die Mitarbeiterbeteiligung hat nicht nur Freunde, sondern auch Widersacher. Ihre Gegner werden selbst mit einer attraktiveren Ausgestaltung der Förderung nicht zum Umdenken überzeugt werden können. Es ist aber dennoch zu wünschen, dass die derzeitigen Bestrebungen der Großen Koalition fruchten, damit sich mehr Unternehmer als bisher ernsthaft mit der Thematik der Mitarbeiterbeteiligung befassen und zumindest einige aus dieser Gruppe den Weg zu ihr finden.

Autor



Stefan Fritz studierte Volkswirtschaft an der Universität Trier und am Trinity College Dublin. Nach einem Forschungsaufenthalt in Washington D.C. und der beruflichen Tätigkeit für die Landesregierung Mecklenburg-Vorpommern sowie für einen Automobilzulieferer entdeckte er die Mitarbeiterbeteiligung als interessantes und herausforderndes Arbeitsgebiet. Heute ist er Gesellschafter, Berater und Prokurist der Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit GIZ GmbH (www.mitarbeiter-beteiligung.de).

Ein kleines Stück vom Glück?

Mitarbeiterbeteiligung



Prof. Dr. Hans-J. Schneider
ist Berater und Geschäftsführer der Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit GmbH (GIZ), Forchheim (Oberfranken) und Professor an der FH Nürnberg.

Wichtig

Hieraus folgt letztendlich eine Produktivitätssteigerung, die sich wirtschaftlich auch in einem höheren Innovationsgrad der Betriebe, einem verbesserten Ausbildungsgrad der Beschäftigten, einer höheren Kundenorientierung oder einer höheren Exportquote ausdrückt. Insbesondere das Argument der Stärkung der Finanzausstattung sollte für Betriebe in Deutschland eine ausreichend starke Triebfeder sein, um ihre Mitarbeiter zu beteiligen. Schließlich ist die heimische Wirtschaft durch eine – im internationalen Vergleich zurückhaltende – Eigenkapitalausstattung gekennzeichnet.

Trotzdem ist die Zurückhaltung immer noch zu spüren. In der Praxis wird oft die Frage gestellt, ob die eigene Unternehmensgröße oder Branche überhaupt für eine Mitarbeiterbeteiligung geeignet ist. Die Zweifel sind regelmäßig groß, und der einzelne Betrieb geht häufig davon aus, Neuland zu betreten. Dabei steht die zurückhaltende Akzeptanz – die aber aktuell wieder einen Schub nach vorne erfährt – sehr im Gegensatz zu der Fülle von Diskussionen, die die Mitarbeiterbeteiligung zum Gegenstand haben. Gleichgültig ob Politiker, Unternehmer oder Verbandsvertreter, alle sind eigentlich Anhänger der Materie. So war das Thema auch einer der Diskussionspunkte beim Treffen der Großen Koalition in Meseberg Ende August. Hier kam zum Ausdruck, dass sowohl Union als auch Sozialdemokraten an einer Einigung interessiert sind. Wir können daher weiter gespannt sein, wie sich die Debatte entwickelt!



Stefan Fritz,
Diplom-Volkswirt, ist Berater bei der Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit GmbH (GIZ), Forchheim (Oberfranken).

Es ist eine nahezu groteske Situation: Nach einer Reihe von wissenschaftlichen Studien sind Unternehmen, die ein Modell der Mitarbeiterbeteiligung praktizieren, erfolgreicher als die Konkurrenz. Der „gesunde Menschenverstand“ würde nun folgern, dass sich aus dieser Erkenntnis heraus ein Drang in Beteiligungsmodelle von selber ergibt bzw. in der Vergangenheit ergeben hat. Dem ist aber nicht so.

1 Alle sind dafür – doch keiner macht mit

Mitarbeiterbeteiligungen sind in der betrieblichen Praxis unterrepräsentiert: 5% der deutschen Unternehmen beteiligen ihre Mitarbeiter. 95% gehen dagegen nicht diesen Weg! Mit diesen Zahlen liegt die deutsche Wirtschaft im europäischen Vergleich eindeutig zurück. Laut einer Statistik der Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. und der GIZ für dieses Jahr praktizieren lediglich 3.750 Unternehmen in Deutschland die „hohe Schule der Mitarbeiterbeteiligung“, d.h. die Beteiligung der Beschäftigten am Kapital. Diese geht weit über eine Erfolgsbeteiligung hinaus. Hier sind die Arbeitnehmer z.B. Belegschaftsaktionäre, GmbH-Gesellschafter, Stille Beteiligte oder auch Darlehensgeber der Firma.

Warum beteiligen Unternehmen – wenn sie es denn tun – ihre Mitarbeiter? Die Beweggründe sind sehr vielfältig. Die Steigerung der Produktivität, die oft Messgröße der wissenschaftlichen Untersuchungen ist, stellt dabei allerdings nur ein mittelbares Ziel dar. Von primärer Bedeutung für die Unternehmen ist dagegen, die Finanzierung des Unternehmens zu stärken oder die Motivation der Mitarbeiter zu verbessern.

2 Ursachenforschung: Warum eigentlich nicht?

Es lässt sich also unschwer feststellen, dass die Akzeptanz von Beteiligungsmodellen in der Wirtschaft und das öffentliche Interesse an diesem Thema nicht zusammenpassen. Damit stellt sich die Frage nach dem Warum. Das jeweilige Motivbündel ist sicherlich individuell gestrickt, dennoch kann man zwei Hauptbeweggründe identifizieren: Das sind zum einen emotional-psychologische Aspekte. Gerade im mittelständischen Bereich gibt es die Befürchtung, nicht mehr „Herr im eigenen Hause“ zu sein, die beteiligten Mitarbeiter nicht entlassen zu können oder sich eine „Mitbestimmungskumulierung“ zu erkaufen. Dabei spielt es keine Rolle, dass jeder der genannten Punkte durch die Praxis tausendfach widerlegt worden ist.

Der zweite ausschlaggebende Beweggrund ist das Bild der Mitarbeiterbeteiligung in der Öffentlichkeit. Auch wenn die einschlägige Presse ein durchweg positives Bild zeichnet, sind es doch die divergierenden Stellungnahmen der politisch Verantwortlichen, die ein erhebliches Maß an Verunsicherung bewirken. Dies zeigt im besonderen Maße die Diskussion der vergangenen Monate um den Investivlohn. Regelmäßig kommt dieses Thema auf die Tagesordnung und mit der gleichen Regelmäßigkeit wird es politisch „geschlachtet“. Die einen sehen darin einen Quantensprung in der Tarifpolitik, die anderen wittern ein „Werk des Teufels“.

Ein Grund für die unterschiedliche Interpretation liegt darin, dass jeder unter Investivlohn etwas anderes versteht und diese Definition dem eigenen Standpunkt zugrunde legt. Je nach Ausgangslage steht dann am Ende die Bewertung als etwas Gutes oder Schlechtes. Gegenwärtig hat man jedoch den Eindruck, dass in den Reihen der politisch Verantwortlichen insgesamt das Bestreben besteht, die Mitarbeiterbeteiligung in Zukunft nachdrücklich zu fördern.

3 Investivlohn – freiwillig oder gezwungen?

Werden Lohnanteile nicht ausbezahlt, sondern investiv einbehalten – insbesondere im arbeitgebenden Unternehmen – spricht man von Investivlohn. So weit herrscht Einigkeit. Die Schwierigkeiten beginnen dort, wo es um die weitere Ausgestaltung geht. Soll die Investivanlage freiwillig oder obligatorisch erfolgen? Soll man die investiven Anteile aus dem regulären Einkommen entnehmen oder auf flexible Entgeltbestandteile beschränken?

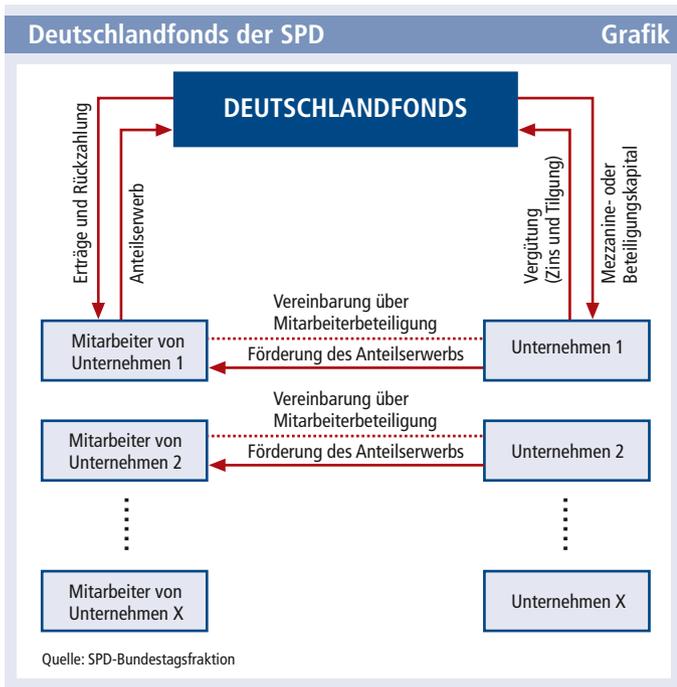
Ein Investivlohn, bei dem Tarifpartner den Mitarbeitern und Unternehmen vorschreiben, bestimmte Lohnbestandteile investiv als Kapitalbeteiligung am arbeitgebenden Unternehmen zu verwenden, ist abzulehnen. Es kann nicht sein, dass Arbeitnehmer gezwungen werden, Teile ihres Lohns in eine bestimmte Anlage einzuzahlen, die möglicherweise noch Risikokomponenten beinhaltet. Sofern Betriebsvereinbarungen als Grundlage dienen, spricht hiergegen zudem der Rechtsgrundsatz, dass sie keine Lohnverwendungsvorgaben treffen dürfen. Aber auch Unternehmen können nicht gezwungen werden, Geld der Mitarbeiter als Beteiligung anzunehmen.

Wichtig

Beschränkt man sich bei der Mitarbeiterbeteiligung auf freiwillige Vereinbarungen, entfallen zwangsläufig viele Vorbehalte. Aus dem Investivlohn wird dann eine Beteiligung, an der nur die Arbeitnehmer und Unternehmen teilnehmen, die von diesem Weg auch überzeugt sind und hierin eine gemeinsame Zukunft erkennen.

4 Der SPD-Vorschlag – Weg in die Zweiklassengesellschaft?

CDU und SPD haben unterschiedliche Konzepte zur Mitarbeiterbeteiligung vorgelegt. Diese beinhalten zwar viel Konsensspielraum, lassen aber auch grundsätzliche Paradigmen erkennen. Die SPD möchte das Geld von den Arbeitnehmern einsammeln und einem bundesweit operierenden Fonds, dem sog. Deutschlandfonds, zuführen, der sich dann an Unternehmen beteiligt, vgl. **Grafik**.



Dabei müssen die Betriebe, die die Beteiligung ihrer Mitarbeiter finanziell unterstützen, und die Unternehmen, an denen sich der Fonds beteiligt, nicht zwangsläufig identisch sein. Der Deutschlandfonds wird bei seinen Vergabekriterien vielmehr bankübliche Bewertungsgrundsätze zugrunde legen. Es ist nicht davon auszugehen, dass er hierbei den Tatbestand der Förderung durch den Arbeitgeber in die Bewertung einfließen lässt. Derartige Gesichtspunkte können nur von nachrangiger Priorität sein, da der Fonds in erster Linie eine Insolvenzsicherung des Kapitals herstellen soll.

Diese Konzeption entspricht jedoch nicht unbedingt dem Geist der Mitarbeiterbeteiligung, weil die mitunternehmerische Ausprägung von Beteiligungsmodellen außen vor bleibt. Darüber hinaus wirft der Entwurf die Frage auf, wieso ein Unternehmen die Beteiligung seiner Mitarbeiter fördern soll, wenn es keinen Kapitalrückfluss durch den Fonds erwarten kann.

Wichtig

Hier kann schnell eine Zweiklassengesellschaft entstehen, die auf der einen Seite florierende Unternehmen und auf der anderen Seite weniger solvente Betriebe kennt.

Zu den Unternehmen der zweiten Klasse könnten auch durchaus innovative Neugründungen mit Zukunftsaussichten zählen, an denen sich der Mitarbeiter gerne beteiligen will. Dies ist aber nicht möglich, wenn der Fonds das Firmenkonzept als wenig zukunftsträchtig einstuft und somit das Mitarbeiterkapital nicht „durchreicht“.

5 Novum Deutschlandfonds – oder doch nicht?

Ähnliche Vorstellungen wie die des Deutschlandfonds wollte die SPD bereits in den achtziger Jahren Realität werden lassen. Im Mai 1986 brachte sie einen Gesetzentwurf über Arbeitnehmerbeteiligungsgesellschaften (Tariffonds) in den Deutschen Bundestag ein. Die ordnungspolitischen Risiken, die sich mit dem Vorhaben verbanden, waren jedoch so groß, dass der Plan zum Scheitern verurteilt war.

Vergleichbare Überlegungen gelten auch für das Konzept des Deutschlandfonds. Ein Fonds, der im Laufe der Jahre an vielen Unternehmen Anteile erwirbt, baut eine Macht auf, die an seine Verwalter – gleichgültig welcher politischen Ecke sie angehören – enorme Anforderungen stellt. Die Frage des Machtmissbrauchs wird immer wie ein Damoklesschwert über diesem Fonds schweben. Darüber hinaus ist zu erwarten, dass die Besetzung des Fondsmanagements eher dem politischen Stimmungsbild – und weniger fachlichen Kriterien – folgen wird. Ob eine derartige Ausprägung sinnvoll ist, wird eine weitere Erörterung vor dem Hintergrund der gegenwärtigen Unsicherheiten am Kapitalmarkt zeigen. Ferner stellt sich die Frage, ob die zusätzliche Einrichtung eines Deutschlandfonds erforderlich ist. Es gibt schließlich genügend (konkurrierende) Investment- und Beteiligungsfonds, die die dem Deutschlandfonds zugeordneten Aufgaben übernehmen könnten. Auch auf diesem Weg wäre die geforderte Risikoreduzierung in der gleichen Qualität erreichbar.

6 Die CDU setzt auf betriebliche Beteiligung

Im Gegensatz zur SPD setzt das Unionspapier auf die betriebliche Variante, wobei der Freiwilligkeitsprimat an vorderster Stelle steht. Hauptsächlich wollen CDU/CSU Rahmenbedingungen, gekoppelt mit gesetzlichen Fördermaßnahmen schaffen, die es den Unternehmen ermöglichen, ihren Mitarbeitern effiziente Beteiligungsmodelle anzubieten. Diesem Aspekt widmet sich der SPD-Vorschlag zwar ebenso, jedoch mit abgeschwächtem Gewicht, siehe **Übersicht** auf S. 611.

Das Primat der Freiwilligkeit soll beim Entwurf der Union auch für die Einrichtung von Fonds gelten. Damit schließt sie diese nicht grundsätzlich aus. Sie tendiert jedoch dazu, Fonds auf regionaler Ebene oder für bestimmte Branchen aufzulegen. Dies kann in einzelnen Bereichen auch durchaus Sinn machen. Zu nennen ist hier evtl. die Bauwirtschaft, die bereits jetzt Arbeitszeitguthaben zwecks Insolvenzversicherung in Fonds auslagert.

Wichtig

Es zeigt sich daher bei genauem Hinsehen, dass die Vorschläge von CDU/CSU und SPD Überschneidungen in der Konzeption bieten. Auf beiden Seiten ist also Einigungspotenzial vorhanden, um einen Entwurf zu erarbeiten, den alle mittragen können.

7 Was ist mit der Insolvenzversicherung?

Die Frage der Insolvenzversicherung ist mittlerweile zu einem zentralen Diskussionspunkt geworden. So wichtig es ist, hier akzeptable Lösungen zu finden, so wenig darf man die Hauptansatzpunkte der Mitarbeiterbeteiligung außer Acht lassen. Die Bestrebungen, Arbeitnehmer zu beteiligen, haben seit jeher eine gesellschaftspolitische und eine personalwirtschaftliche Komponente. In gesellschaftspolitischer Hinsicht will man die als ungleich empfundene Verteilung des Produktivkapitals regulieren. Daher sollen sich breite Arbeitnehmerschichten an eben diesem Produktivkapital in stärkerem Maße als in der Vergangenheit beteiligen. Wenn das so gewollt ist, dann muss man aber wohl auch akzeptieren, dass Produktivkapital Risikokapital darstellt.

Die personalwirtschaftliche Fundierung der Mitarbeiterbeteiligung will die Beschäftigten zu Mitunternehmern machen. Neben die arbeitsrechtliche Bindung soll eine gesellschaftsrechtliche Verflechtung treten. Diese beinhaltet außer den vereinbarten Chancen möglicherweise auch Risiken. Aber gerade das Bestehen potenzieller Risiken, die den Beteiligten auch zum Betroffenen machen können, ist der Grundstein für ein Mitunternehmertum.

Praxistipp

An dieser Stelle ist jedoch von entscheidender Bedeutung, dass man den Mitarbeiter vor Eingehen der Beteiligung offen und umfangreich über mögliche Risiken aufklärt.

Die Mitarbeiterbeteiligung sollte – wenn sie Risiken in sich birgt – auf jeden Fall nicht die einzige Anlageform sein, die der Arbeitnehmer für sein Kapital wählt. Vielmehr empfiehlt es sich, zwischen mehreren Anlagealternativen zu streuen und sich deren Konkurrenz zu stellen. Die Beschäftigten müssen Chancen und Risiken bei allen Beteiligungen sorgsam abwägen. Darüber hinaus fällt aber auch oft ins Gewicht, dass die Mitarbeiterbeteiligung die einzige Anlagealternative ist, bei der der Kapitalanleger über sein eigenes Engagement einen Einfluss auf die Rendite der Beteiligung hat.

Die Lösung wird wohl – wie immer – irgendwo in der Mitte liegen: Wenn die Mitarbeiter die Möglichkeit haben, zwischen verschiedenen Anlageoptionen inner- und außerbetrieblicher Art zu wählen, dann können sie auch die mit den unterschiedlichen Investments verbundenen Risiken besser abschätzen. Und wenn „ihr“ Unternehmen ihnen die betriebliche Anlage durch spürbare Zuwendungen attraktiv macht, dann reduziert dies auch das Insolvenzrisiko.

8 Beteiligungen sinnvoll anreizen

Für Unternehmen steht i.d.R. im Vordergrund, dass sich die Mitarbeiter überhaupt am Kapital der Firma beteiligen. Die Höhe der Beteiligung spielt dabei zwar auch eine Rolle, ist jedoch von untergeordneter Bedeutung. Den Betrieben kommt es in erster Linie darauf an, dass der Beschäftigte seiner Beteili-

gung subjektiv ein (finanzielles) Gewicht beimisst. Wenn der Kapitalwert für ihn einen hohen Stellenwert einnimmt und die Beteiligung eventuell sogar mit Verzicht in anderen Bereichen verbunden ist, resultieren daraus mitunternehmerische Verhaltensweisen.

Praxistipp

Den Gang in die Beteiligung können sowohl der Staat als auch die Unternehmen dadurch fördern, dass sie einen Zuschuss leisten, der das finanzielle Engagement der Beschäftigten flankiert. In dieser Hinsicht stehen die Instrumente des 3. Vermögensbeteiligungsgesetzes zur Verfügung. Dies sind das 5. Vermögensbildungsgesetz (VermBG), das die Vermögenswirksamen Leistungen (VL) regelt, und § 19a des Einkommensteuergesetzes (EStG).

Das 5. VermBG fördert die Begründung einer Beteiligung von Mitarbeitern, die gesetzlich definierte Einkommensgrenzen unterschreiten. Diese liegen derzeit bei einem zu versteuernden Jahreseinkommen von 17.900 Euro für Alleinstehende und 35.800 Euro für Verheiratete. Bedauerlicherweise hat der Gesetzgeber diese Einkommensgrenzen in den letzten Jahren nicht angepasst. Daher hat die Entwicklung – auch bei moderaten Lohn- und Gehaltssteigerungen – dazu geführt, dass immer weniger Mitarbeiter diese Anforderungen erfüllen. Wenn sie es denn aber tun, haben sie die Möglichkeit, eine Kapitalbeteiligung von bis zu 400 Euro über VL zu finanzieren. Nach Ablauf einer Sperrfrist von sechs Jahren fließt dem Mitarbeiter eine Sparzulage i.H.v. 18% auf das VL-Kapital zu. Somit kann er auf diesem Wege bis zu 72 Euro Zuschuss erwirtschaften.

Über den § 19a EStG kann der Arbeitgeber die Beteiligung des Mitarbeiters bis zu einer Obergrenze von 135 Euro pro Arbeitnehmer und Jahr fördern. Einkommensgrenzen gelten hier nicht. Gefordert wird dagegen, dass sich der Beschäftigte mindestens in Höhe des Zuschusses finanziell engagiert.

Auch bezüglich der finanziellen Anreizsysteme sehen die Vorschläge von SPD und den Unionsparteien Anpassungsbedarf. In welcher Form dies geschehen soll, zeigt die nachfolgende **Übersicht**.

Übersicht

Bereich	SPD-Vorschlag	Vorschlag der Unionsparteien
VL-Sparzulage (derzeit 18% auf 400 Euro)	20% auf 400 Euro	./.
VL-Einkommensgrenzen (derzeit 17.900 bzw. 35.800 Euro)	20.000 Euro bzw. 40.000 Euro	./.
§ 19a EStG (derzeit 135 Euro einkommensunabhängig)	240 Euro bzw. 20 Euro monatlich	500 Euro für Mitarbeiter unterhalb der Versicherungspflichtgrenze
Gehaltsumwandlung (derzeit 0 Euro im Rahmen der Mitarbeiterbeteiligung)	./.	500 Euro brutto für netto

9 Fazit

Die Beteiligung von Mitarbeitern hat eine lange Tradition. Dennoch hat bisher nur eine relativ geringe Anzahl von Unternehmen den Weg in die Beteiligung gefunden. Um hier eine verstärkte Akzeptanz innerhalb der Wirtschaft herbeizuführen, haben die Parteien Gestaltungsvorschläge zur Reformierung vorgelegt. Nun ist es an der Zeit, die Gemeinsamkeiten auf Ebene der Großen Koalition herauszuarbeiten und der Mitarbeiterbeteiligung die Chance zu geben, die ihr gebührt.

Mitarbeiter-Beteiligung hat viele Vorzüge

Mitarbeiter-Beteiligung kann sich lohnen. Höhere Motivation, Leistungsbereitschaft oder Identifikation mit dem eigenen Unternehmen sind nur einige der möglichen positiven Auswirkungen dieses besonderen Finanzierungsmodells.

Eine Beteiligung von Mitarbeitern am arbeitgebenden Unternehmen kann über eine Erfolgs- wie über eine Kapitalbeteiligung erfolgen. Im ersten Fall erhalten die Beschäftigten dann eine über Lohn oder Gehalt hinausgehende Zahlung, wenn die Firma insgesamt, das Team oder der Einzelne erfolgreiche Arbeit geleistet haben. Im zweiten Fall, der Beteiligung der Mitarbeiter am Kapital, ist die Kausalität andersartig ausgerichtet. Hier leisten die Arbeitnehmer zunächst eine Einlage ins Unternehmen, die sich – meist in Abhängigkeit vom Unternehmensertrag – verzinst. Darüber hinaus kann das Mitarbeiterkapital aber auch am Verlust teilhaben und den Charakter mezzaninen Kapitals, also eine Mischung aus Eigen- und Fremdkapital, annehmen.

Mitarbeiter als Mit-Unternehmer

Insgesamt zielt die Mitarbeiter-Beteiligung darauf ab, den Mitarbeiter zum Mit-Unternehmer zu machen; sprich, die Ausrichtung

seiner tagtäglichen Arbeit mit einer unternehmerischen Komponente zu versehen. Unter dem Strich zeigt sich regelmäßig, dass am Unternehmen beteiligte Mitarbeiter wesentlich motivierter und einsatzbereiter sind als die Kollegen. Im Einzelnen heißt das, dass sie weniger Krankheitstage aufweisen, eine höhere Identifikation mit dem Arbeitgeber zeigen oder wesentlich kundenorientierter handeln. Über diese Wirkungskanäle wird selbstverständlich auch die Gewinn- und Verlustrechnung des Arbeitgebers in unterschiedlicher Weise positiv beeinflusst. Ansatzpunkte können zum Beispiel die folgenden sein: Die verstärkte Kundenorientierung, die sich etwa in der Freundlichkeit oder der Flexibilität des Mitarbeiters im Kundengespräch zeigen kann, hat direkte Auswirkungen auf die Umsatzhöhe.

Das Mitdenken im Arbeitsprozess, vornehmlich im produzierenden Bereich, kann sich positiv zum Beispiel auf den Materialeinsatz auswirken. Hierzu kann auch gehören, dass eige-

ne Ideen verstärkt an Kollegen weiter gegeben werden, da der Beschäftigte die Gesamtunternehmenseffizienz im Blick hat und von bisherigem Herrschaftswissen Abkehr nimmt.

Der Umgang mit Investitionsgütern erfolgt pfleglicher, Reinvestitionen werden gemindert, der Abschreibungsbedarf

wird gemindert. Der Krankenstand kann sinken, was direkt die Produktivität des Unternehmens steigern lässt.

Auch die kreditgebende Bank registriert die Veränderungen und quittiert die Verbesserungen mit einem höheren Rating und reduziertem Zinsniveau.

Produktivitätssteigerung möglich

Diese Effekte stellen nur eine Auswahl der möglichen Wirkungskanäle dar. Insgesamt zeigt sich, dass der Effekt der Mitarbeiter-Beteiligung, der sich durch ein verändertes und mitunternehmerisches Handeln der Belegschaft ergibt, wesentlich ergiebiger ist, als die Kapitaleinlage des Mitarbeiters an sich. Untersuchungen haben ergeben, dass Produktivitätsunterschiede von 50 Prozent zwischen Beteiligungsunternehmen und der Konkurrenz im Durchschnitt festzustellen sind. Dies sind insgesamt Argumente, die jeden Unternehmer veranlassen sollten, sich näher mit den Möglichkeiten des Instruments der Mitarbeiter-Beteiligung zu befassen.

Dipl.-Volkswirt Stefan Fritz
GIZ GmbH, Forchheim



Stefan Fritz, Gesellschafter und Berater, Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit GmbH, Forchheim

SEMINAR UNTERNEHMENS SICHERUNG DURCH PROFESSIONELLE NACHFOLGEREGELUNG

Zielgruppe:

Unternehmer, Geschäftsführer und Führungskräfte aus mittelständischen Unternehmen

Inhalt:

- Wie sichert man erfolgreich das Familien-Unternehmen bei familieninterner Nachfolge?
- Alternative Zukunftssicherung durch Verkauf an interne oder externe Manager mit möglichen Finanzierungsmodellen
- Kann man eine angemessene Honorierung seines Lebenswerks erwarten und wie wird der Kaufpreis bestimmt?

Referenten:

Dr. Franz X. Kirschner und Prof. Dr. H.P. Scharl, KPWT Kirschner Wirtschaftstreuhand AG, Eggenfelden

Datum/Ort:

Montag, 22. Oktober 2007 in Passau, von 16.00 bis 19.00 Uhr

Auskünfte:

Josef Hochleitner, Tel.: 0851 507-141, E-Mail: hochleitner@passau.ihk.de.

Allheilmittel Mitarbeiterbeteiligung?

Vor wenigen Wochen entdeckte die Politik das Thema Mitarbeiterbeteiligung für sich und auf ein Mal war das längst bekannte Instrument in aller Munde. In der öffentlichen Diskussion geriet jedoch dessen eigentlicher Grundgedanke, Mitarbeiter am Firmenkapital- und -erfolg zu beteiligen, in den Hintergrund. Die weitestgehende Forderung der Politik war, die Mitarbeiterbeteiligung solle in einem staatlichen „Deutschlandfonds“ münden, der gleichsam zum Allheilmittel für die private Altersvorsorge, zur Alternative gegenüber „heuschreckenartigen“ Private Equity-Investoren und ausländischen Staatsfonds hochstilisiert wurde.

Inzwischen ist ein wenig Ruhe eingeekehrt und Zeit für eine nüchterne Betrachtung der Mitarbeiterbeteiligung. Sie ist vor allem ein bewährtes Instrument zur Motivation der Mitarbeiter und kann zudem dazu beitragen – je nach Umsetzungsmodell – die Eigenkapitalausstattung des Unternehmens zu verbessern. Ob sie als politische Wunderwaffe taugt, sei dahingestellt, doch ihre wesentlichen Vorzüge sind nicht gering zu schätzen. Nicht wenige Umfragen in Deutschland zeigen, dass sich die Mitarbeiter in erschreckend vielen Unternehmen nicht mehr mit ihrem Arbeitgeber identifizieren. Auf lange Sicht kann das fatal für deren wirtschaftliche Zukunft sein. Da auch die besten Führungskräfte noch kein Garant leistungsbe-reite Mitarbeiter sind, bietet es sich an, nicht auf das Management zu setzen und auf allen Ebenen neue Wege zu gehen. Und ein probates Mittel, die Mitarbeiter langfristig einzubinden, ist es, sie am Unternehmen zu beteiligen. Im Idealfall wird der Mitarbeiter zum Mitunternehmer und engagiert sich mit Herz und Hirn für seinen Betrieb.

Für positive Erfahrungen mit der Mitarbeiterbeteiligung gibt es auch in Schleswig-Holstein einige erfolgreiche Beispiele. Zu nennen wären die Drägerwerk AG in Lübeck, die Sparkasse Mittelholstein AG in Rendsburg oder die Boltze Basar Deutschland GmbH & Co KG in Ahrensburg, die schon seit Jahren von der positiven Wirkung der Mitarbeiterbeteiligung profitieren.

Neben den weichen, personalwirtschaftlichen Faktoren (Motivationssteigerung, Verringerung des Krankenstands, Bindung von Fachkräften etc.) wirkt sich die Mitarbeiterbeteiligung auch betriebswirtschaftlich aus, da motivierte Mitarbeiter für eine höhere Produktivität und damit für geringe Kosten bzw. einen höheren Umsatz sorgen. Zum Teil



Foto: BilderBox

Mitarbeiterbeteiligung: Ein Teil der Motivation für die Belegschaft.

tragen in vielen Unternehmen Deutschlands (derzeit werden rund 3.750 Beteiligungsunternehmen gezählt) die Mitarbeiter direkt durch Einlagen zur Unternehmensfinanzierung, in einigen Fällen sogar zur Eigenkapitalstärkung bei. Dies wird besonders gerne auf Seiten der Kreditinstitute gesehen, da eine bessere Eigenkapitalquote die Insolvenzwahrscheinlichkeit sinken lässt. Grund genug, dass die Banken derartige Ergebnisse nicht selten mit reduzierten Finanzierungskosten belohnen, da das Rating positiv beeinflusst wird.

Allerdings sollten auch Gefahrenquellen benannt werden. Nicht zum Unternehmen passende oder falsch eingeführte Modelle können die Effekte der Mitarbeiterbeteiligung auch umkehren. Spannungen treten auf, wenn Mitarbeiter materielle Partner werden, auf Unternehmerseite aber ein autoritärer Führungsstil gepflegt wird. Auch Transparenz ist wichtig, denn Mitarbeiter, die in das Unternehmen investieren, wollen auch darüber informiert sein, wie es um die Firma bestellt ist. Gerade zunächst sehr hierarchisch geführte Unternehmen können eine Kapitalbeteiligung deshalb zum Anlass nehmen, den Wandel hin zu einer kooperativen und damit eventuell auch erfolgreicheren Zukunft einzuleiten.

Festgehalten werden kann, dass wissenschaftliche Studien gezeigt haben, dass Beteiligungsunternehmen erfolgreicher sind als Wettbewerber, die keine Beteiligung für ihre Mitarbeiter anbieten (Gallup 2001, IAB 2001).

Dr. Leif-Erik Wollenweber

Maßnahme gegen Fachkräftemangel

Mitarbeiterbeteiligung als Bindungsinstrument

Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) kommt in einer aktuellen Studie zu dem Schluss, dass der deutschen Wirtschaft langfristig ein Fachkräftemangel drohen wird, sofern sich das Bildungswesen nicht ändert. Eine Entspannung auf dem Arbeitsmarkt könne es dagegen geben, wenn die nachgefragten Qualifikationen zukünftig auch bei den arbeitslosen Kräften vorhanden seien. Dies ist nach Ansicht der Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit

GIZ aus Forchheim jedoch fraglich, da ein wachsender Anteil der Arbeitslosen Langzeitarbeitslose sind, deren Qualifikation im Zeitverlauf abnimmt. Daher müssten sich vor allem mittelständische Unternehmen verstärkt darum bemühen, für qualifizierte Arbeitskräfte attraktiv zu sein, um gegen Großunternehmen bestehen zu können. »Von vielen Mittelständlern werden in dieser Beziehung Aspekte wie ein angenehmes Arbeitsumfeld und eine partnerschaftliche Unternehmenskultur weit unterschätzt«,

findet Dr. H.-J. Schneider, Professor an der Fachhochschule Nürnberg und geschäftsführender Gesellschafter der GIZ GmbH. Um die vorhandenen Mitarbeiter zu binden und die Attraktivität des Unternehmens für zukünftige Mitarbeiter zu steigern, eigne sich besonders die Einbeziehung in Entscheidungen und die Beteiligung am Unternehmen, so Stefan Fritz, Berater und Gesellschafter der GIZ. Mehr Informationen gibt es unter www.mitarbeiter-beteiligung.de.



Die Mitarbeiter der Grünbeck Wasseraufbereitung GmbH.

Der Wunsch des Bundespräsidenten

Im Dezember des letzten Jahres regte Bundespräsident Köhler an, vorausschauende Unternehmer sollten die Partnerschaft im Betrieb ausbauen und schlug vor, auch die Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen wieder auf den Tisch zu bringen. Der Unternehmer Josef Grünbeck ist diesen Weg gegangen.

In Deutschland stehen mehrere tausend mittelständische Unternehmen in den nächsten Jahren vor einem Generationswechsel. Die Unternehmergegeneration, die nach dem zweiten Weltkrieg im wesentlichen Maße am wirtschaftlichen Aufschwung Teil hatte, will nun aus Altersgründen das Ergebnis ihrer Arbeit an einen Nachfolger übergeben, der möglichst mit gleichem oder gar besserem Erfolg die eigene Arbeit fortführt. Der Prozess des Loslassens ist, wie die Praxis zeigt, schwer genug. Aber auch auf der übernehmenden Seite bestehen Hindernisse. Wer ist als Übernehmer geeignet? Wie kann die Übernahme finanziell und rechtlich ausgestaltet werden? Wie hoch wird die Akzeptanz der Kunden sein, wenn das Unternehmen in eine neue Führung gelangt? Und wie reagieren die Mitarbeiter? Werden sie dem Übernehmer die gleiche Loyalität entgegenbringen wie dem alten Chef? Übersehen wird bei diesem Prozess oft, dass ein geeigneter Übernehmer nicht unbedingt in einer der Datenbanken überregionaler

Initiativen oder durch Vermittlung durch einen Spezialisten gefunden werden kann, sondern bereits im eigenen Unternehmen tätig ist: gemeint sind Führungskräfte oder gar die Belegschaft des Unternehmens. Dieser Beitrag geht zunächst grundlegend auf Aspekte der Beteiligung von Mitarbeitern am Unternehmen vor dem Hintergrund der Nachfolge ein. Darüber hinaus wird zur Veranschaulichung eines Nachfolgeprozesses das Beispiel der Grünbeck Wasseraufbereitung GmbH in Höchststadt dargestellt.

Beteiligungsunternehmen sind erfolgreich

Die Mitarbeiterbeteiligung sieht im Allgemeinen eine Teilhabe der Beschäftigten am Unternehmenserfolg (Erfolgsbeteiligung) oder am Unternehmenskapital (Kapitalbeteiligung) vor. Während eine Beteiligung von Mitarbeitern am Erfolg, auch bedingt durch die Tendenz hin zur variablen Vergütung, bereits in zahlreichen Unternehmen anzutreffen ist, beschränkt sich die Anzahl

von Unternehmen mit Kapitalbeteiligung nach Schätzung der Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e. V. (AGP) und der Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit (GIZ) in Deutschland auf circa 3600 Unternehmen.

Noch scheuen sich viele Firmenvertreter, ihre Mitarbeiter zu Mitunternehmern zu machen. Vielerorts bestehen in dieser Hinsicht noch Vorurteile, die oft in einer mangelnden Kenntnis der vielfältigen Möglichkeiten im Beteiligungsbereich und den daraus resultierenden positiven Effekten ihre Ursache haben. Beteiligungsunternehmen sind, so zeigen mehrere Studien wie auch die nachfolgende Grafik des Instituts für Arbeit- und Berufsforschung, Nürnberg, wesentlich produktiver als Nicht-Beteiligungsunternehmen (vergleiche Abbildung 1). Die Begründung für diesen Effekt liegt meist darin, dass Beteiligungsunternehmen ihre Mitarbeiter über wesentliche Unternehmensaspekte informieren und in die Entscheidungsfindung einbeziehen. Dies bringt mit sich,

Kompakt

- Viele Vorurteile in Bezug auf Belegschaftsbeteiligungen zeugen von mangelnder Kenntnis der vielfältigen Möglichkeiten im Beteiligungsbereich und den daraus resultierenden positiven unternehmerischen Effekten.
- Der Unternehmer Josef Grünbeck entwickelte ausgehend von gewährten Mitarbeiterdarlehen ein Beteiligungsmodell, das ohne Bestandsgefährdung sein Ausscheiden aus dem Unternehmen ermöglichte.
- Die Grundlage für jedes funktionierende Beteiligungsmodell ist ein partnerschaftliches Klima im Unternehmen.

dass Innovationen von den Mitarbeitern getragen werden und damit schnell zur Umsetzung gelangen. Lange Diskussionen und Verweigerungshaltungen, die weil sie in keiner Buchhaltung erfasst werden und daher als Aufwandsposition keine Beachtung finden, werden erheblich reduziert. Auch zeigt sich, dass Unternehmen mit Beteiligung der Mitarbeiter wesentlich innovativer sind, ihre Mitarbeiter weniger Krankentage aufweisen und »ihr« Unternehmen in geeigneter Weise gegenüber den Kunden vertreten. Was spricht angesichts der aufgezeigten Vorteile dagegen, Mitarbeiter als potenzielle Unternehmensübernehmer in das Kalkül einzubeziehen?

Die Historie eines Beteiligungsmodells

Wie ein erfolgreiches Mitarbeiterbeteiligungsmodell mit der Zielrichtung Unternehmensnachfolge aufgebaut werden kann, zeigt das Beispiel der Grünbeck Wasseraufbereitung GmbH in Höchstädt. Die Wurzeln dieser Entwicklung reichen bis ans Ende der

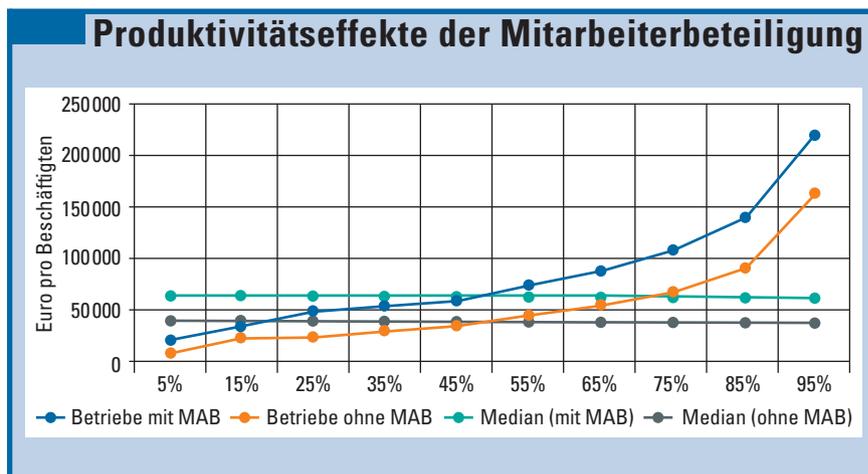


Abbildung 1: Vergleich der Wertschöpfung pro Beschäftigten mit und ohne Mitarbeiterbeteiligung.

sechziger Jahre zurück, als sich Josef Grünbeck als Inhaber der Einzelfirma Wasserchemie und Apparatebau entschloss, partnerschaftlich mit seinen Mitarbeitern zusammenzuarbeiten.

Stufe 1: Seit 1968 gewährte Grünbeck seinen Mitarbeitern eine als Mitarbeiterdarlehen kapitalisierte Gewinnbeteiligung. Die Verteilung des Unternehmensgewinns auf die

Belegschaftsmitglieder sowie Fragen aus den Bereichen Sozialleistungen, Investitionen und Verbesserungsvorschläge regelte ein neu gegründeter Partnerschaftsausschuss.

Stufe 2: 1980 gründete der Firmeninhaber die Grünbeck Wasseraufbereitung GmbH (vergleiche Abbildung 2). Gesellschafter der operativen GmbH waren Josef Grünbeck selbst,

Grünbeck Wasseraufbereitung GmbH, Höchstädt



HR-Kennzahlen

	Geschäftsjahr 2004	Geschäftsjahr 2005	Veränderung in Prozent
Personalstruktur			
Anzahl Mitarbeiter (= Anzahl Köpfe)	393	403	2,5
Durchschnittsalter der Mitarbeiter	39,9	40,0	0,3
Anteil Frauen in Führungspositionen (in Prozent aller Führungskräfte)	6,0	8,0	33,3
Anteil Mitarbeiter mit Auslandserfahrung (> 6 Monate, in Prozent aller Mitarbeiter)	5,6	6,2	10,7
Anteil Führungskräfte mit Auslandserfahrung (> 6 Monate, in Prozent aller Führungskräfte)	12,0	12,0	0,0
Ertrag in Euro			
Umsatz	47 974 000,00		
Umsatz pro Mitarbeiter	122 071,00		#WERT!
Personalaufwand in Euro			
Personalaufwand	13 721 998,00		#WERT!
Vergütungsstruktur			
Anteil Mitarbeiter mit variabler Vergütung (in Prozent aller Mitarbeiter)	15,3	14,9	-2,6
Anteil Führungskräfte mit variabler Vergütung (in Prozent aller Führungskräfte)	100,0	100,0	0,0
Weitere Kennzahlen			
Betreuungsquote (Mitarbeiter pro Personalexperte)	131,00	134,00	2,3
Weiterbildungsaufwand (ohne Personalausfall- und Reisekosten)	49 108,00	50 000,00	1,8
Anzahl der Teilnehmertage von Weiterbildungen	86,00	90,00	4,7



Das Stammhaus der 1949 gegründeten Grünbeck Wasseraufbereitung GmbH in Höchstädt an der Donau. Neben Forschung und Entwicklung, Konstruktion, Projektierung und Verwaltung ist hier auch der Großteil der Produktion angesiedelt. Die über 700 Mitarbeiter der Firmengruppe erwirtschaften einen Gesamtumsatz von knapp 92 Millionen Euro.

Das Beteiligungsmodell

- Stufe 6**
GO-Grünbeck-Offensive für die Zukunft
- Stufe 5**
Unternehmenssicherung und Unternehmensnachfolge
- Stufe 4**
Verschmelzung Mitarbeiterbeteiligungs GmbH mit der Grünbeck Wasseraufbereitung GmbH
- Stufe 3**
Vermögensbildungsge-
setz zur Ansparung von
Beteiligungskapital
- Stufe 2**
Gründung einer operativen
GmbH und einer Mitarbeiter-
beteiligungs GmbH
- Stufe 1**
Erfolgsbeteiligung

Abbildung 2: Sechs Schritte der partnerschaftlichen Entwicklung.

seine Ehefrau und zwölf Handelsvertreter. An die Stelle des Partnerschaftsausschusses trat die neu gegründete Grünbeck-Mitarbeiterbeteiligungs GmbH. Sie wurde der fünfzehnte Gesellschafter der operativen GmbH. Die Mitarbeiterdarlehen konnten über Treuhänder als direkte Kapitalbeteiligung zum Ausgabekurs von 1 zu 2,5 in die Mitarbeiterbeteiligungs GmbH eingebracht werden. In diese Entwicklungsstufe fiel auch die Einberufung eines aus Arbeitnehmervertretern zusammengesetzten Firmenbeirats, der die Geschäftsführung beraten sollte und langfristig Aufgaben im Rahmen der Unternehmenssicherung übernahm.

Stufe 3: In den Jahren 1984 und 1985 wurde auf Grundlage des 5. Vermögensbildungs-

Mehr zum Thema

Mehr Informationen erhalten Sie unter www.mitarbeiter-beteiligung.de oder regelmäßig über den kostenlosen Newsletter der GIZ GmbH (Anmeldeformular auf der Homepage).

Die Grünbeck Vision

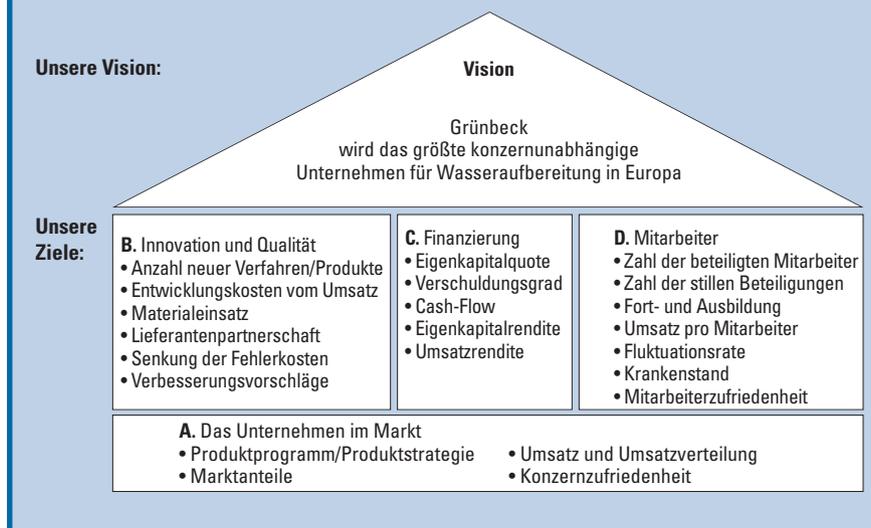


Abbildung 3: Ein wichtiger Erfolgsfaktor zur Erreichung der Grünbeck Vision sind die permanente Entwicklung und Verbesserung der Produkte.

gesetzes jenen Mitarbeitern, die länger als sechs Monate dem Unternehmen angehört, eine stille Beteiligung eingeräumt. Die Bedingungen sahen eine monatliche Beteiligung von bis zu 78 Mark vor, die mit maximal 52 Mark bezuschusst wurde. Zusätzlich wurde pro Jahr ein steuer- und sozialversicherungsfreier Zuschuss gewährt. Somit konnten pro Jahr und Mitarbeiter 1236 Mark Beteiligung geschaffen werden. Die stille Beteiligung wurde mit garantiert fünf Prozent verzinst, eine Verlustbeteiligung war nicht vorgesehen. Mit der Beteiligung war zudem die Zusage verbunden, dass das angesparte Kapital zukünftig in eine echte GmbH-Beteiligung umgewandelt werden kann.

Stufe 4: 1988 wurde der Beschluss gefasst, die operative GmbH und die Grünbeck Mitarbeiterbeteiligungs GmbH zu verschmelzen. Die treu gebenden Mitarbeiter wurden somit direkte Gesellschafter der GmbH, womit auch die Zusage an die stillen Gesellschafter zur Einlösung gelangte. Gleichzeitig wurde eine Kapitalerhöhung von einer auf zwei Millionen Mark beschlossen. Innerhalb weniger Wochen wurde das neue Kapital von Handelsvertretern und Mitarbeitern gezeichnet. Dieser Schritt in der Historie der Grünbeck-Mitarbeiterbeteiligung machte den Beteiligungsgedanken insgesamt

wieder aktuell; das Modell gewann die gewünschte Dynamik.

Stufe 5: Auf dieser Grundlage wurde neu festgelegt, wer zukünftig Gesellschafter werden kann. Zudem wurde beschlossen, dass regelmäßig, zumindest aber alle sechs Jahre, eine weitere Kapitalerhöhung erfolgen sollte. Parallel dazu verfügte Grünbeck testamentarisch, dass im Falle seines Ablebens seine Anteile nicht an natürliche Erben, sondern im Verhältnis ihrer Anteile an die Restgesellschafter gehen sollten.

Bestandssicherung nach tragischem Unfall

Nach einem Verkehrsunfall im Oktober 1995 musste Firmengründer Grünbeck sich aus dem Geschäftsleben zurückziehen. Der im Vorfeld geplanten Nachfolgeregelung war es zu verdanken, dass die Grünbeck Wasseraufbereitung GmbH hierdurch nicht in Mitleidenschaft gezogen wurde. Dafür stand auch die im Vorfeld beschlossene strategische Dreigliederung der Geschäftsführung. Ihr wichtigstes Element ist eine Altersstafelung. Sie verschafft einem neuen Geschäftsführungsmitglied eine ausreichende Einarbeitungszeit und garantiert selbst bei einem außerplanmäßigen Ausscheiden eines Geschäftsführers, dass die Geschäftsführung als Ganzes stets handlungsfähig bleibt.

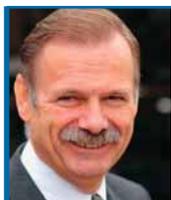
Heute beinhaltet das Mitarbeiterbeteiligungsmodell bei Grünbeck vor allem folgende Punkte:

- Über den Betriebsrat macht die Belegschaft von ihrem klassischen Mitbestimmungsrecht Gebrauch.
- Jeder Mitarbeiter hat zudem die Möglichkeit, im Rahmen der von Zeit zu Zeit stattfindenden Kapitalerhöhungen direkt Gesellschafter zu werden. Die Mitarbeiter sind damit direkt am Geschäftserfolg beteiligt. Somit bestimmen sie auch gesellschaftsrechtlich mit, tragen aber auch über die Verlustbeteiligung unternehmerische Verantwortung.
- Die Mitverantwortung erstreckt sich bei Grünbeck auch auf die Wahl des Beirats, die Wahrnehmung der Rechte auf der Gesellschafterversammlung und damit auf die Kontrolle und Beratung der Geschäftsführung sowie auf Einflussnahme auf die langfristige Entwicklung des Unternehmens.

Um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben, hat die Grünbeck Wasseraufbereitung GmbH unter der Überschrift »GO-Grünbeck-Offensive für die Zukunft« eine Vision erarbeitet und entsprechende Maßnahmenschwerpunkte festgeschrieben (vergleiche Abbildung 3).

Grundlage ist ein partnerschaftliches Klima

Wesentlich häufiger als das dargestellte Modell der Belegschaftsübernahme wie bei Grünbeck, wird in der Praxis die Fortführung und der Erwerb des Unternehmens durch ausgewählte Führungskräfte verfolgt. Derartige Modelle sind dann von Vorteil, wenn etwa der Zeitraum, in der die Übergabe vollzogen werden muss, sehr begrenzt ist. Gegen das Belegschaftsmodell werden oft auch Finanzierungsgesichtspunkte oder fehlendes Vertrauen in die Kompetenzen der Gesamtbelegschaft angeführt. Wenn die Übernahme durch die Belegschaft jedoch Ziel führend verfolgt wird, sind solche Einwände nicht haltbar. Eine wesentliche Voraussetzung für ein Gelingen der Übernahme durch die Belegschaft, und dies zeigt das Beispiel Grünbeck, ist jedoch ein partnerschaftliches Klima im Unternehmen und eine stabile Vertrauensbasis zwischen Altgesellschafter und Mitarbeiter.



Autor

Walter Ernst,

Geschäftsführer der Grünbeck Wasseraufbereitung GmbH, Höchstädt,
walter.ernst@gruenbeck.de



Autor

Stefan Fritz,

Gesellschafter und Berater der Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit GmbH, Forchheim, stefan.fritz@giz-gmbh.de

RECHT & PRAXIS

Mehr Beteiligung erwünscht

Mit seiner Forderung, Arbeitnehmer verstärkt am Unternehmenskapital zu beteiligen, löste Bundespräsident Horst Köhler eine kontroverse Debatte aus. Die Reaktionen reichen von „Einmischung in die Tarifautonomie“ bis „wichtiger Denkanstoß“. Horst Köhler hat es auf den Punkt gebracht: Deutsche Unternehmen sollten partnerschaftlicher handeln und ihre Mitarbeiter am Geschäftserfolg beteiligen. Die Erfahrung zeigt, dass Beteiligungsunternehmen wesentlich produktiver sind als die Konkurrenz – denn die beteiligten Mitarbeiter sind sich darüber bewusst, dass der Erfolg des Betriebes auch ihr eigener Erfolg ist. In der Folge weisen Beteiligungsunternehmen einen geringeren Krankenstand auf und werden von Banken oder Ratingagenturen als kreditwürdiger eingestuft. Sie sind auch eher in der Lage, betriebliche Bündnisse zu realisieren.

Eine Bestandsaufnahme

Trotz solcher Vorteile führt die Beteiligung von Mitarbeitern am Ertrag oder Kapital des eigenen Unternehmen in Deutschland noch ein Nischendasein. Annähernd 100.000 Betriebe mit Mitarbeiterbeteiligung zählte die letzte Erhebung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in Nürnberg – das entspricht einer Quote von rund 5 Prozent aller Betriebe. Die „hohe Schule der Mitarbeiter-Beteiligung“ – die Kapitalbeteiligung – prak-

tizieren davon schätzungsweise rund 3.600 Unternehmen mit insgesamt 2,75 Millionen Beschäftigten. Angesichts der potenziellen positiven Effekte, die über die Beteiligung zu erreichen sind, ist dies zu wenig, meint auch die CDU. Als Ergebnis der Klausurtagung ihres Bundesvorstandes im Januar 2006 in Mainz setzte die Partei ein Expertengremium auf die Thematik an.

Beteiligung am Erfolg

Grundsätzlich lassen sich zwei Arten der Mitarbeiterbeteiligung unterscheiden: die Beteiligung am Erfolg als Lohnbestandteil oder die weitergehende Partizipation am Kapital des Unternehmens.

Als Erfolgsbeteiligung wird landläufig ein rein arbeitsrechtlich definiertes Beteiligungsverhältnis zwischen Mitarbeiter und Unternehmen bezeichnet. In diesem Rahmen erhält der einzelne Mitarbeiter einen variablen Entgeltanteil, sofern bestimmte Kriterien erfüllt sind. Der variable Anteil kann „on top“ gezahlt werden oder fixe Bestandteile ersetzen. Im letzteren Falle sind die tarifrechtlichen Grundlagen zu beachten. Kriterien einer Erfolgsbeteiligung können eine Steigerung von Gewinn, Ertrag, Leistung oder Wert des Unternehmens sein. Alternativ oder ergänzend sind etwa auch individuelle Kriterien, wie das Mitarbeitergespräch oder die Leis-

tungsbeurteilung, denkbar. Wichtig ist, dass der Mitarbeiter Einfluss auf das jeweilige Kriterium hat und dieses auch erkennt.

Ein Beispiel aus der Praxis der Erfolgsbeteiligung findet sich etwa im westfälischen Bünde: Die SMV Sitz-Möbel-Vertriebsgesellschaft mbH beteiligt ihre Belegschaft seit dem Jahre 2003 am Erfolg des Unternehmens. Auf Grundlage der monatlichen Betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA) und einer individuellen Leistungszielermittlung erhalten die beteiligten Mitarbeiter zusätzlich zu ihrem Gehalt oder ihrer Ausbildungsvergütung einen Anteil am Betriebsergebnis. Sie sind aber auch am möglichen Misserfolg betei-

ligt: Verlustanteile werden als „Schattenbeteiligung“ geführt und mit Erfolgsanteilen in den nachfolgenden Monaten verrechnet. „Ein für unsere Mitarbeiter sehr motivierendes Instrument, mit dem wir so manche Klippe erfolgreich umschiffen konnten“, bilanziert SMV-Geschäftsführerin Inge Brünger-Mylius.

Beteiligung am Kapital

Die Kapitalbeteiligung geht über die rein arbeitsrechtliche Regelung hinaus: Die Modelle umfassen ein finanzielles Engagement der Mitarbeiter am Unternehmen auf schul- oder gesellschaftsrechtlicher Grundlage. Die Beteiligungsformen können als Darlehen, stille Beteiligung, Genussrechte,

Formen der nachgelagerten Besteuerung und Eigenkapitalbeteiligungen (wie GmbH-Anteil oder Belegschaftsaktie) ausgestaltet werden. Als Finanzierungsquelle bieten sich eine Erfolgsbeteiligung sowie andere Entgelt- oder Vermögensbestandteile der Mitarbeiter an. Darüber hinaus ist in der Regel eine Förderung von staatlicher Seite über das Vermögensbildungsgesetz oder den Paragraphen 19a Einkommensteuergesetz (EStG) möglich. Insbesondere die letztgenannte Komponente ist ein guter Anreiz, da sie als Zuschuss bis zu einer Obergrenze von 135 Euro pro Mitarbeiter und Jahr lohnsteuer- und sozialversicherungsfrei gewährt werden kann. Auf der Unternehmensseite führt das bei entspre-

Die Beteiligung von Mitarbeitern am Unternehmen bringt Arbeitgebern und Arbeitnehmern viele Vorteile. In Deutschland führt die Mitarbeiterbeteiligung aber noch ein Nischendasein.

chender Ausgestaltung zur steuerfreien Aufstockung des Eigenkapitals.

Das Kapitalbeteiligungsmodell des SB-Warenhaus und Baumarktunternehmens Globus beispielsweise repräsentiert mittlerweile 11,5 Prozent des Eigenkapitals im Unternehmen. Rund 64 Prozent der Globus-Mitarbeiter sind als stille Gesellschafter am Unternehmen beteiligt.

Fazit

Mitarbeiterbeteiligungsmodelle bieten unzählige Möglichkeiten für eine individuelle Anpassung und hohe Akzeptanz auf Unternehmens- und Mitarbeiterseite. Wichtig für den Aufbau eines passenden Modells ist die sorgfältige Analyse der Ziele und Bedürfnisse im Vorfeld, eine durchdachte Modellerarbeitung, möglichst unter Einbezug von Mitarbeitervertretern, und ein sorgfältig strukturierter Einführungsprozess. <



Denkanstoß: Bundespräsident Horst Köhler fordert, Arbeitnehmer stärker am Unternehmerkapital zu beteiligen.

Foto: Picture Alliance

Der Autor



Stefan Fritz
Gesellschaft für
innerbetriebliche
Zusammenarbeit
GIZ GmbH

Suchwörter

Köhlers Vorstoß stößt Tarifdebatte an



Freitag, 30.12.2005
Nr. 254 / Seite 14

Köhlers Vorstoß stößt Tarifdebatte an

Autor(en): *Nicole Kohnert*

Forderung nach mehr Mitarbeiterbeteiligung trifft auf überwiegend positive Resonanz

Von Nicole Kohnert, Berlin

Der Vorschlag von Bundespräsident Horst Köhler, Arbeitnehmer stärker am Unternehmensgewinn zu beteiligen, hat eine Diskussion über eine neue Tarifpolitik entfacht. Gesamtmetall-Präsident Martin Kannegiesser sagte, dies sei der richtige Weg, um der unterschiedlichen Ertragsstärke der Unternehmen Rechnung zu tragen.

In der nächsten Tarifrunde 2006 wolle er einer ertragsorientierten Komponente Raum geben, sagte Kannegiesser. Konkret könne dies so aussehen, dass es eine Grunderhöhung für alle geben müsse, "und dann eine am Ertrag des Unternehmens orientierte Komponente". Diese müsse auf betrieblicher Ebene geregelt werden.

Köhler hatte vorgeschlagen, Arbeitnehmer angemessen an der Produktivität ihrer Betriebe zu beteiligen und ihnen auf diese Weise ausreichend Einkünfte zu sichern. In Zeiten der Globalisierung könnten solche Kapitalbeteiligungen in Arbeitnehmerhand dazu beitragen, "einer wachsenden Kluft zwischen Arm und Reich entgegenzuwirken".

Auch der Hauptgeschäftsführer der Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände, Reinhard Göhner, sprach von "einem richtigen Weg". Die Produktivitätsentwicklung sei der richtige Maßstab für Lohnerhöhung.

Die Arbeitnehmerseite reagierte hingegen unterschiedlich auf den Vorschlag des Bundespräsidenten: Die IG Bergbau, Chemie, Energie (BCE) will Köhlers Konzept unterstützen. Eine Beteiligung der Arbeitnehmer am Ertrag habe die Gewerkschaft bereits in mehreren Tarifverträgen vereinbart.

Die IG Metall lehnte Köhlers Vorstoß ab und kritisierte das Kapitalrisiko für Arbeitnehmer. Verdi-Vorstandsmitglied Frank Werneke hält die Gewinnbeteiligung nur in Teilen für umsetzbar. "Ich glaube aber nicht, dass das Lohnsystem in Deutschland grundsätzlich in diese Richtung geändert werden kann", sagte er der "Netzeitung". Das sei allenfalls etwas für große Konzerne.

Positive Reaktionen gab es dagegen von Politikern der Union, SPD und FDP. "Mitarbeiterbeteiligungen können einen positiven wirtschafts- und beschäftigungspolitischen Beitrag leisten", sagte der arbeitsmarktpolitische

Sprecher der SPD, Klaus Brandner.

Stefan Fritz, Experte von der Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit (GIZ) begrüßt Köhlers Vorschlag. Insgesamt zeichne sich bei großen Unternehmen ein Trend ab, Mitarbeiter am Gewinn zu beteiligen, ohne gleichzeitig ihren Lohn zu kürzen. Fast jeder DAX-Konzern habe ein Beteiligungsmodell. Das häufigste Konzept sei die Kapitalbeteiligung.

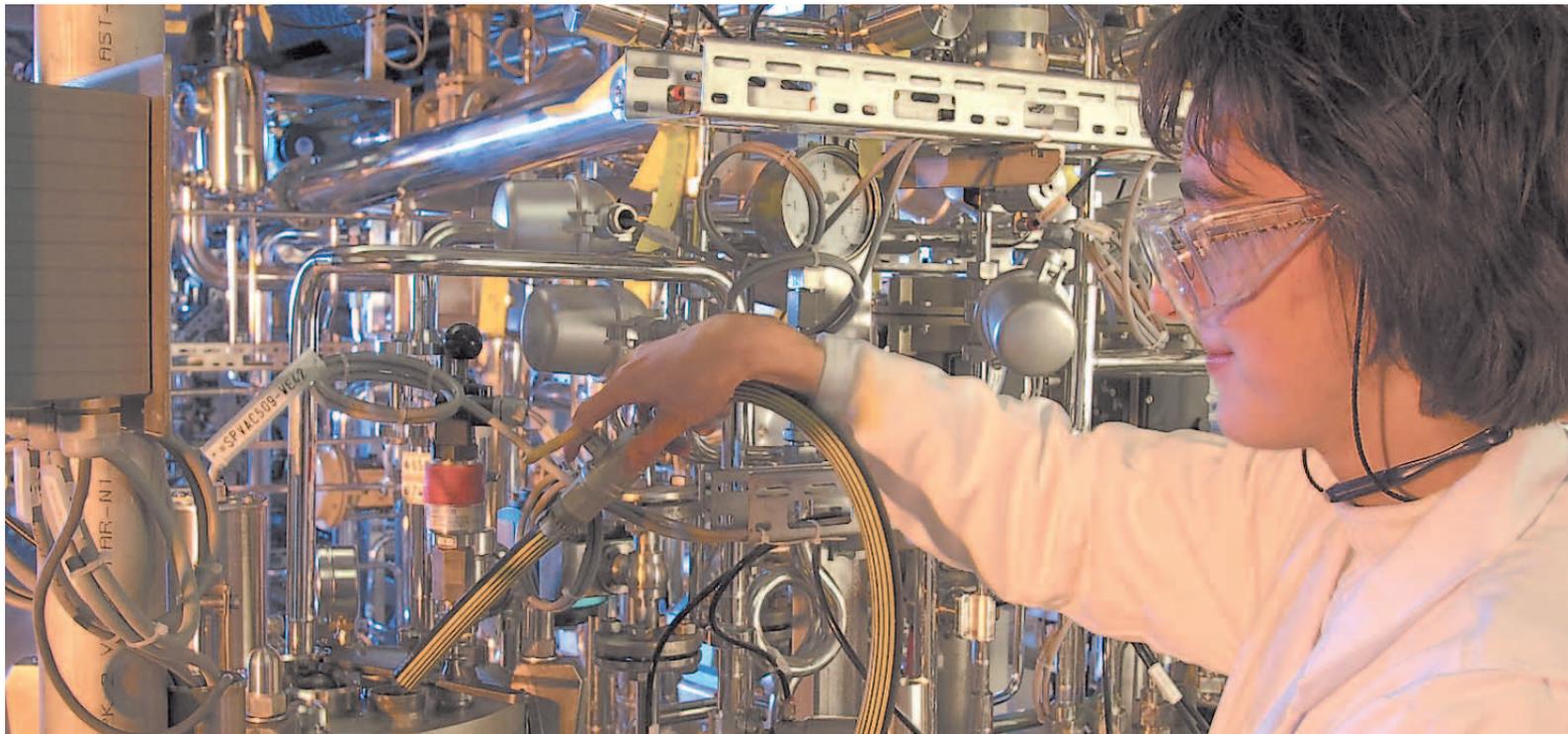
"Die meisten Mitarbeiter werden in Form von Belegschaftsaktien beteiligt", sagte Fritz. Rund 50 Prozent der Mitarbeiter würden das in Anspruch nehmen. "Bei der schlechten wirtschaftlichen Lage ist es bei vielen Mitarbeitern angekommen, dass sie auch ein Risiko mittragen müssen." Nach einer GIZ-Studie hielten 2004 rund 2,55 Millionen Arbeitnehmer Beteiligungen an 3300 Unternehmen im Wert von 13 Mrd. Euro.

//

Anreizsystem

Beteiligung Die Tarifparteien bei der Deutschen Bahn haben Köhlers Vorschlag schon umgesetzt. Seit März 2005 bekommen Mitarbeiter eine jährliche Gewinnbeteiligung. Diese kann bis maximal 600 Euro betragen.

nach oben



Ökonomen-Streit

Die Mitarbeiterbeteiligung ist bei deutschen Ökonomen umstritten.

■ **Pro:** Das Institut für angewandte Wirtschaftsforschung Tübingen kommt in einer Studie zu dem Schluss, dass Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung produktiver sind, eine bessere Ertragslage haben und ihre Belegschaften schneller vergrößern.

■ **Contra:** Das Zentrum für empirische Wirtschaftsforschung in Mannheim kommt zu anderen Schlüssen. Die Ökonomen sehen keinen Zusammenhang zwischen Mitarbeiterbeteiligung und Produktivität. Sie stellen fest, dass Firmen, die eine Beteiligung eingeführt haben, schon vorher bei Produktivität und Ertrag besser als andere dagestanden haben.

Mitarbeiter, die materiell an ihrem Unternehmen beteiligt sind, arbeiten besser. Davon profitiert auch die Vitaminproduktion bei Roche.

Mitarbeiterbeteiligung rentiert sich

Unternehmenserfolg wächst mit Zahl der beteiligten Beschäftigten

OLIVER STOCK

HANDELSBLATT, 24.5.2005

ZÜRICH. Seitdem die Gewinne bei den Unternehmen wieder sprudeln, gewinnen auch Mitarbeiterbeteiligungsprogramme an Attraktivität. Die Renditen, die Mitarbeiter erzielen können, liegen oft im zweistelligen Bereich. Zu diesem Ergebnis kommt die Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit (Giz) aus dem fränkischen Forchheim, die seit 36 Jahren Firmen beim Aufbau von Beteiligungsmodellen berät. „Seit Ende des vergangenen Jahres spüren wir eine Erholung“, sagt Giz-Gesellschafter Stefan Fritz.

Damit ist offenbar eingetreten, was Ökonomen längst erwartet haben. In einer umfassenden Studie des Instituts für Wirtschafts- und Sozialforschung der Fachhochschule im nordschweizerischen Solothurn wird schon 2001 darauf verwiesen, dass die Zahl der Beteiligungsprogramme stark wachsen wird. Als Grund nennen die Schweizer Wis-

senschaftler das Eigeninteresse der Unternehmen: Die Studie zeigt, dass Unternehmen, die ihre Mitarbeiter beteiligen, beim Wachstum von Umsatz und Unternehmensgewinn besser abschneiden als andere Firmen. Die Fehlzeiten sinken, das unternehmerische Denken steige. Gleichzeitig mit dieser Studie allerdings kam vor vier Jahren der Einbruch an den Börsen, womit die Attraktivität der Mitarbeiterbeteiligungsprogramme zunächst rapide gesunken ist.

Inzwischen zeigt der Trend wieder nach oben. Das nach eigenen Angaben drittgrößte Biotechnikunternehmen der Welt, die Schweizer Serrono aus Genf, war eins der ersten, das 2001 ein umfangreiches Beteiligungsprogramm installierte. Bei den Genfern sind nicht nur alle Mitarbeiter abhängig von ihrer Stellung im Unternehmen am Erfolg beteiligt. Es gibt darüber hinaus auch ein Aktienprogramm, das den Beschäftigten die Möglichkeit gibt, Anteile

zum Vorzugspreis zu erwerben. Da der Rabatt 15 Prozent beträgt, sind zweistellige Renditen kein Problem.

Ein Jahr nach den Genfern entwickelte der Schweizer Pharmariese Roche im Jahr 2002 mit „Roche-Con-

**Mitarbeiter,
die 2004 direkt ins
Beteiligungsprogramm
investiert haben,
erzielten bis zu
36 Prozent Gewinn.**

nect“ ein neues Beteiligungsprogramm. Inzwischen sind 23 Prozent der Mitarbeiter dabei. 8,5 Mill. Euro hat sich Roche das Programm bislang kosten lassen. Das Geld wird bezahlt, um Mitarbeitern den Kauf von Roche-

Genussscheine um 20 Prozent zu vergünstigen. Ein Roche-Angestellter, der im vergangenen Jahr monatlich einen gleich bleibenden Betrag ins „Connect“-Programm investiert hat, erzielte so 2004 je nach Währung einen Gewinn von bis zu 36 Prozent.

Gottlieb Keller, der das Programm bei dem Pharma-Unternehmen betreut, strebt eine noch höhere Zahl von Beteiligten an. „Was „Connect“ dem Unternehmen bringt, lässt sich nicht in Rapen und Franken ausdrücken. Es dient aber sicher dazu, Vertrauen in das Unternehmen zu schaffen“, sagt Keller. Das „Connect“-Programm nimmt sich allerdings vergleichsweise bescheiden aus gegen das „Longterm“-Programm, mit dem Roche seine rund 2 000 Führungskräfte am Unternehmenserfolg beteiligt. 33 Mill. Euro ließen sich die Basler dieses Programm bislang kosten – für Keller kein Indiz für überhöhte Managergehälter, sondern eher ein Signal an die Mitarbeiter,

was bei Roche zu verdienen ist.

Die Basler liegen damit gut im Schnitt. Die Ökonomen aus Solothurn haben herausgefunden, dass Mitarbeiter durchschnittlich 1 300 Euro pro Jahr mit Beteiligungsprogrammen verdienen. Führungskräfte heben sich davon deutlich ab. Bei jedem zehnten von ihnen liegt der Bonus bei mehr als 25 000 Euro im Jahr.

Die Unternehmensberater der Giz warnen allerdings davor, nur die Glanzseiten der Beteiligungsprogramme hervorzuheben. Wenn es schlecht läuft, müssen auch Verluste einkalkuliert werden, was oft einen „gewissen Schock“ auslöse, berichtet Fritz. Wenn Mitarbeiter dann reihenweise ihre Beteiligungen versilbern, kann es für Unternehmen eng werden. Konzerne wie Roche sichern sich dagegen ab, indem sie unter anderem eine Mindesthaltefrist vorschreiben. „Unsere Beteiligungsprogramme“, sagt Keller, „sind langfristig angelegt.“

Das aktuelle Interview

Den Mitarbeiter als Partner

„Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer“ erscheint angesichts zahlreicher Presseberichte zur Teilhabe der Belegschaft am Unternehmen fast schon als geflügeltes Wort. Dennoch ist der Verbreitungsgrad entsprechender Modelle in der Praxis vergleichsweise gering. Trotz Basel II und Wirtschaftsflaute wagen nur wenige Unternehmen den innovativen Schritt zur Mitunternehmerschaft. AuA sprach mit dem Experten und langjährigem Kenner partnerschaftlicher Unternehmenskultur Prof. Dr. Hans-J. Schneider, um diesem Phänomen weiter auf die Spur zu kommen.



Prof. Dr. Hans-J. Schneider

hat eine Professur für Personalwirtschaft an der Fachhochschule Nürnberg. Er hat über Mitarbeiterbeteiligung promoviert und mittlerweile mehrere Bücher und eine Vielzahl von Fachaufsätzen zu diesem Thema geschrieben. Seit 1970 ist er bei der Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit GmbH (GI2) und in dieser Gesellschaft bis heute als geschäftsführender Gesellschafter und Berater für betriebliche Mitarbeiterbeteiligung tätig.

Laut einer Untersuchung des IAB-Betriebspanels aus dem Jahre 1998 verfügen nur 5% aller Betriebe in Deutschland über eine Form der Mitarbeiterbeteiligung. Spielt diese Art der Teilhabe am Unternehmen in der Praxis damit überhaupt eine Rolle?

Man muss sich von dem Gedanken lösen, dass Mitarbeiterbeteiligung jemals flächendeckend vorhanden sein wird. Sie erfordert eine ganz bestimmte unternehmerische Philosophie über die Art und Weise, wie mit Mitarbeitern umzugehen ist. Den Mitarbeiter als gleichwertigen Partner zu akzeptieren und nicht als Arbeitnehmer oder Untergebenen ist nicht jedermanns Sache. Insofern ist die Tatsache, dass 5% aller bundesdeutschen Unternehmen eine Form der Mitarbeiterbeteiligung praktizieren, gar keine so schlechte Quote.

Wie sieht das Verhältnis zwischen Erfolgs- und Kapitalbeteiligung aus?

Erfolgsbeteiligung ist ein Sammelbegriff für alle möglichen Formen erfolgsabhängiger Vergütung – damit wird auch deutlich, dass dieser Bestandteil der Mitarbeiterbeteiligung in vielen Betrieben realisiert ist. Die Einführung einer Kapitalbeteiligung dagegen ist ein viel weitgehenderer Schritt. Das finanzielle Engagement der Mitarbeiter am Kapital des arbeitgebenden Unternehmens und die damit häufig verbundene gesellschaftsrechtliche Einbindung machen es notwendig, dass sich das Unternehmen mit dem Gedanken der Partizipation in hohem Maße identifiziert. Es gibt in Deutsch-

land keine offizielle Statistik über die Verbreitung von Modellen der Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Wir gehen zurzeit von 3 500 Unternehmen aus, dazu gehören die Creme der deutschen Wirtschaft, aber auch viele mittelständische Unternehmen.

Gab es in den letzten Jahren Phasen eines sprunghaften Anstiegs bzw. ausgesprochener Zurückhaltung beim Einführen partnerschaftlicher Unternehmenskultur? Womit hing dies jeweils zusammen?

Wenn wir die historische Zeitachse betrachten, sind Mitte der achtziger Jahre von Seiten der Politik gravierende Zeichen gesetzt worden. Einerseits wurden die steuerlichen Rahmenbedingungen für die Erfolgsbeteiligung verschlechtert mit der Konsequenz, dass die Zahl der neuen Modelle spürbar zurückging. Andererseits hat die Novellierung des Vermögensbildungsgesetzes und der neue § 19a des Einkommensteuergesetzes Förderkomponenten

für die Mitarbeiterkapitalbeteiligung geschaffen. Dies war durchaus von Erfolg gekrönt. 1985 gab es nicht mal 800 Unternehmen mit Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Heute sind es 3 500. Die weitere Entwicklung war stärker von konjunkturellen Überlegungen geprägt als von sonstigen Impulsen. Unternehmen, denen es gut geht, befassen sich eher mit der Idee der Mitarbeiterbeteiligung als solche, die ums Überleben kämpfen.

Mit welcher Motivation entschließt sich ein mittelständischer Arbeitgeber, die Mitarbeiter materiell am Erfolg oder Misserfolg seines Betriebes partizipieren zu lassen?

Bei der Einführung eines Beteiligungskonzeptes wird üblicherweise ein unternehmensspezifisches „Zielbündel“ geschnürt. Eine Reihe empirischer Untersuchungen belegen jedoch eindeutig, dass zwei Gründe dominieren: die Motivation der Mitarbeiter und Finanzierungseffekte. Wir wissen seit langem, dass Unternehmen, die Mitarbeiterbeteiligung praktizieren, erfolgreicher sind als Unternehmen, die dies nicht tun. Damit scheinen sich die angestrebten Motivationseffekte zu bestätigen. Gerade für den Mittelstand, dem der Kapitalmarkt nicht in gleichem Maße zugänglich ist wie börsennotierten Unternehmen, sind die mit einer Beteiligung erreichbaren Finanzierungseffekte von enormer Bedeutung. In erster Linie handelt es sich dabei um das Zuführen von Liquidität und die Verbesserung der Eigenkapitalstruktur.

Wann ist ein Mitarbeiterbeteiligungsmodell zum Scheitern verurteilt?

Ein solches Vorhaben braucht die Akzeptanz der Mitarbeiter. Dazu ist Vertrauen notwendig und eine Modellgestaltung, die die Mitarbeiter – also die Betroffenen – einbezieht. Auch sind in der Einführungsphase geeignete Schulungsmaßnahmen notwendig, um ihnen das Modell zu kommunizieren. Weiterhin wissen wir, dass „nur“ die Einführung einer Erfolgs- und/oder Kapitalbeteiligung nicht ausreicht. Es muss zudem ein Gleichklang auf der immateriellen Ebene, insbesondere im Führungsbereich, erfolgen. Partnerschaft und autoritäre Führung passen nun mal nicht zusammen.

verstehen

Der Arbeitnehmer entscheidet in der Gesellschafterversammlung mit, wie sich sein Arbeitgeber künftig zu verhalten hat. Die Schreckensversion eines jeden Geschäftsführers. Wie begegnet der Berater solchen Ängsten?

Dies ist keine Schreckensversion, sondern allenfalls eine Schreckensvision. Das Gros der Kapitalbeteiligungsmodelle beruht auf den Rechtsformen Genussrecht und Stille Gesellschaft, beide verbinden mit der Beteiligung der Mitarbeiter Informations- und Kontrollrechte, jedoch keinerlei Mitbestimmungsrechte und somit auch keinen Anspruch auf Teilnahme an der Gesellschafterversammlung. Nur bei Belegschaftsaktien ist dieser Anspruch gegeben. Dies ist dort unproblematisch, wo ein größerer Kreis von Aktionären bereits vorhanden ist. Ein vereinzelt Problem tritt in der Praxis nur bei Familien-AGs auf, bei denen nur wenige Aktionäre vorhanden sind. Aber auch hier gibt es Lösungen, die einer solchen Situation den Schrecken nehmen.

Wahrscheinlich sind aber auch nicht alle Mitarbeiter auf Anrieb begeistert. Ist es sinnvoll, mit kleinen „Pilotgruppen“ zu beginnen oder sollte das Angebot so weit wie möglich greifen, damit sich keiner ausgeschlossen fühlt?

Für die Mitarbeiter dominieren drei Fragestellungen. Zum einen ist es für sie ungewöhnlich, dass der Unternehmer auf sie zukommt und „freiwillig“ etwas anbietet. Zum anderen sollen sie ihren Geldbeutel aufmachen und eine Kapitalanlage, wenn auch üblicherweise stark verbil-



ligt, erwerben. Und drittens ist ihnen unklar, was dann mit ihrem Geld geschieht. Dies alles bedarf Vertrauen und einer offensiven Informationspolitik. Pilotgruppen helfen nur in Ausnahmefällen, weil es intern zu Friktionen führen kann, wenn Teile der Belegschaft außen vor bleiben, somit „Beteiligungsinseln“ entstehen. Besser ist es, die berechtigten Mitarbeiter nach objektiven Gesichtspunkten – z.B. nach der Betriebszugehörigkeit – auszuwählen und sie dann in kleinen, überschaubaren Gruppen mit der Beteiligung zu konfrontieren.

Ab wann „rechnet sich“ eine Mitarbeiterbeteiligung, d.h. der wirtschaftliche Nutzen überwiegt die administrative, organisatorische und rechtliche Vorleistung?

Mitarbeiterbeteiligung ist keine Eintagsfliege. Notwendig sind regelmäßige Aktivitäten, zum Beispiel jährliche Angebote an die Mitarbeiter zum Erwerb von Beteiligungskapital. Empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass Motivationseffekte über Kapitalbeteiligung auch von der Höhe des Kapitalanteils abhängen, also von der Bedeutung des finanziellen Engagements für den Mitarbeiter. Wir gehen heute davon aus, dass bereits Beteiligungshöhen ab 3 000 € eine solche Wirkung erzielen und damit Motivation provozieren. Dies wird üblicherweise bei einer Beteiligung der Gesamtbelegschaft nach drei bis vier Jahren erreicht. Dies dürfte dann auch der „break even point“ sein, ab dem sich eine Beteiligung rechnet.

Welche Hürden gilt es zu beseitigen, um Beteiligungsmodelle stärker in deutschen Unternehmen zu verankern?

Unser Gesellschaftsrecht ist nach wie vor nicht auf die Beteiligung einer größeren Zahl von Gesellschaftern, wie es bei Mitarbeiterbeteiligung der Fall ist, ausgerichtet. Einzige Ausnahme: die Aktiengesellschaft. Und hier wurde mit der kleinen AG auch eine Basis geschaffen, die Ausgabe von Belegschaftsaktien für den Mittelstand spürbar zu erleichtern. Ähnliche Regeln wären auch für andere Rechtsformen wünschenswert. Ein anderer Punkt ist die steuerliche Förderung. Die bereits angesprochene und Mitte der achtziger Jahre eingeführte Förderung wurde regelmäßig reduziert, so dass Spötter den § 19a EStG mittlerweile als „Taschengeldparagrafen“ charakterisieren. Eine sinnvolle Novellierung der staatlichen Fördermaßnahmen – möglicherweise unter Einbezug der nachgelagerten Versteuerung – könnte entscheidende Impulse setzen.

NEU



Vermeiden Sie hohe Bußgelder!

Aufgrund seiner gesetzlichen Fürsorgepflicht gegenüber dem Arbeitnehmer obliegt es dem Arbeitgeber, die Voraussetzungen zur Verwirklichung der Arbeitsschutzrechte zu schaffen und die Arbeitnehmer über ihre Rechte zu informieren. Die Arbeitgeber sind gesetzlich verpflichtet, die Aushangpflichtigen Gesetze an geeigneter Stelle in jedem Betrieb und jeder Verwaltung auszuhängen.

IHRE VORTEILE:

Aktueller Rechtsstand Februar 2005 u. a. mit der Einarbeitung des Hartzgesetzes
Die wichtigsten zum Aushang vorgeschriebenen Gesetze kompakt in einem Band
Komfortable Ausführung durch die gewohnt praktische Lochung
Die Textsammlung ist ohne Aufwand schnell zum Aushang vorbereitet.

Julius Wallot, **Aushangpflichtige Gesetze**
MutterschutzG – JugendarbeitsschutzG – ArbeitszeitG – ArbeitssicherheitsG – SGB IX 9., aktualisierte Auflage, 160 Seiten, Paperback
Bestell-Nr.: 3-349-01084-9, € 14,90

1 – 9 Expl. = á € 14,90
10 – 19 Expl. = á € 13,41
20 – 49 Expl. = á € 11,92



HUSS-MEDIEN GmbH
Verlag Wirtschaft
10400 Berlin

Direkt-Bestell-Service: Tag & Nacht:

Tel.: 030/42151-325 · Fax 030/42151-205

e-mail: versandbuchhandlung@hussberlin.de

Mehr unter:

www.wirtschafts-fachbuch.de

Mitarbeiterbeteiligung

Motivation und Produktivität



Stefan Fritz, studierte Volkswirtschaft in Trier und Dublin; seit 2002 Unternehmensberater als Spezialist für Mitarbeiter-Beteiligung bei der Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit GmbH (GIZ), Forchheim (Oberfr.)

Nun bestätigen es auch die Erhebungen offizieller Stellen und wirtschaftswissenschaftlicher Institute: Die deutsche Wirtschaft wächst wieder, der Export brummt und sogar die Inlandsnachfrage zieht an. Einzelne Arbeitsmarktbereiche (Ingenieurberufe, Luftfahrt) melden bereits jetzt Engpässe. Qualifizierte Mitarbeiter stehen auf der Wunschliste eines jeden Personalverantwortlichen. Sie gilt es zu binden und zu motivieren, um Abwanderungen – und damit Effizienzverluste – zu vermeiden. Die Mitarbeiterbeteiligung ist in dieser Hinsicht ein effektives Instrument des Mittelstandes und größerer Unternehmen gleichermaßen. Zudem motiviert sie nicht nur die Belegschaft und bindet Leistungsträger, sie stärkt auch die Eigenkapitaldecke des Unternehmens und sichert Arbeitsplätze. Da Beteiligungsmodelle zu einem hohen Grade flexibel gestaltbar sind, erlauben sie die Anpassung selbst an komplizierte Verhältnisse und hohe Anforderung. Der nachfolgende Beitrag zeigt, wie eine zeitgemäße Mitarbeiterbeteiligung ausgestaltet sein kann und nennt Beispiele aus der Praxis.

1 Partnerschaft in unterschiedlichen Facetten

Mitarbeiterbeteiligung im Allgemeinen bezeichnet die Einbindung von Mitarbeitern im Rahmen eines partnerschaftlichen Verhältnisses. Dieses kann ausgestaltet sein als

- Kooperation zwischen Unternehmen und Mitarbeiter in den Bereichen Organisation und Verhalten (Beispiele: Maßnahmen zur Verbesserung der Akzeptanz von Entscheidungen oder Ziel- bzw. Beurteilungssystem mit partnerschaftlicher Grundstruktur)
- Verteilung des gemeinsam erreichten Erfolgs (Erfolgsbeteiligung) und/oder Kooperation auf der Ebene der Kapitalgeber (Kapitalbeteiligung)

Im Rahmen dieses Artikels liegen die Schwerpunkte auf den Bereichen Erfolgs- und Kapitalbeteiligung. Trotz dieser inhaltlichen Fokussierung ist zu erwähnen, dass eine materielle Beteiligung der Mitarbeiter erst in Kombination mit einer immateriellen Partizipation ihre volle Wirksamkeit entfalten kann. Durch eine sinnvolle Ausgestaltung wird der Mitarbeiter zum Mitunternehmer: Interessen von Unternehmen und Beschäftigtem

gehen konform, Widersprüche zwischen den Parteien reduzieren sich erheblich. Eine materielle Mitarbeiterbeteiligung in der betrieblichen Praxis ist in drei Grundausprägungen anzutreffen:

- **Erfolgsbeteiligung** in Reinform, d.h. Zuwendungen des Unternehmens fließen dem Mitarbeiter als Barausschüttung zu (Vergütungskomponente, arbeitsrechtlicher Tatbestand),
- **reine Kapitalbeteiligung**, d.h. der Mitarbeiter bringt Eigenmittel, evtl. ergänzt durch Zuschüsse, in das arbeitgebende Unternehmen ein (schuld- oder gesellschaftsrechtliche Komponente),
- **Kombination von Erfolgs- und Kapitalbeteiligung**, d.h. Zuwendung und Eigenmittel führen zu einer Beteiligung am Unternehmenskapital.

Lange Zeit herrschte Unklarheit über die Anzahl und Verbreitung von Mitarbeiterbeteiligungen in Deutschland. Das IAB-Betriebspanel stellte im Jahre 1998 faktische Zahlen zur Verfügung: 5% aller Betriebe in Deutschland verfügen über ein Beteiligungsmodell. Aufgeteilt auf West- und Ostdeutschland wird im westlichen Teil der Bestand auf 77 000 Betriebe mit insgesamt 4,35 Mio. Arbeitnehmern und in Ostdeutschland auf 20 000 Betriebe mit insgesamt 500 000 Beschäftigten geschätzt. Diese Angaben beziehen sich sowohl auf Erfolgs- als auch auf Kapitalbeteiligungen.

Den Bestand von Kapitalbeteiligungen haben zuletzt im Jahre 2004 die Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. (AGP) in Zusammenarbeit mit der GIZ ermittelt (**Übersicht 1**).

Die beiden vorgenannten Untersuchungen lassen sich nur schwer gegenüber stellen, da sie von unterschiedlichen Größen (Betrieb versus Unternehmen) ausgehen. Unter diesem einschränkenden Vorbehalt lässt sich aber vergleichend feststellen, dass über eine Erfolgsbeteiligung 26 Mitarbeiter

Mitarbeiterkapitalbeteiligung (MAB) in Deutschland

Übersicht 1

Beteiligungsunternehmen: 3.300
Beteiligte Mitarbeiter: 2,55 Mio.
Mitarbeiterkapital: 13,0 Mrd. €

Beteiligungsform	Unternehmen		Mitarbeiter		Kapital	
	absolut	%	absolut	%	in Mio. €	%
Darlehen	570	17,27	110.000	4,31	440	3,38
Stille Beteiligung	850	25,76	220.000	8,62	1.100	8,46
Indirekte Beteiligung	450	13,64	90.000	3,53	450	3,46
Genussrecht	350	10,61	110.000	4,31	880	6,77
Belegschaftsaktie	550	16,67	2.000.000	78,34	10.000	76,91
Genossenschaft	330	10,00	17.000	0,67	43	0,33
GmbH-Beteiligung	200	6,06	6.000	0,24	90	0,69
Gesamt	3.300	100,00	2.553.000	100,00	13.003	100,00

Quelle: AGP/GIZ, Stand: 1.1.2004

steigern



pro Betrieb eingebunden sind. Dem gegenüber stehen ca. 800 Mitarbeiter pro Kapitalbeteiligungsmodell. Diese Zahlen lassen auch erkennen, dass die Teilhabe am Erfolg in erster Linie an spezifische Mitarbeitergruppen (Führungskräfte, Vertriebsmitarbeiter etc.) adressiert ist, die Partizipation am Kapital dagegen, obwohl sie bereits bei Unternehmen ab ca. 10 Mitarbeitern zum Einsatz kommt, im Mittel größere Belegschaften anspricht.

2 „Amtlich testierte“ Produktivitätseffekte

Die Effekte einer Beteiligung von Mitarbeitern am Unternehmen hat in den letzten Jahren mehrere volkswirtschaftliche Institute zur Durchführung von Analysen veranlasst. So ermittelte z.B. das Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) in Nürnberg in einer 1999 veröffentlichten Untersuchung, dass Betriebe mit Mitarbeiterbeteiligung im Mittel eine Wertschöpfung pro Arbeitnehmer von 63 900 € aufweisen. Der entsprechende Wert von Betrieben ohne eine solche Partizipation liegt bei 40 600 € (= 63,5%). Darüber hinaus ließ sich feststellen, dass Beteiligungsunternehmen über ein besser qualifiziertes Personal verfügen und eine höhere Innovationstätigkeit aufweisen (Möller, in: Handbuch Mitarbeiter-Beteiligung, Hrsg.: Guski/Schneider, 2001).

Das Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung (IAW) in Tübingen hat in einer weiter gehenden Untersuchung berechnet, dass Betriebe mit Mitarbeiterbeteiligung ihre Beschäftigung wesentlich stärker ausweiten als Betriebe ohne. Die kurz- und mittelfristige Beschäftigungserwartung fällt ebenfalls positiver aus. Darüber hinaus sind Ertragslage und -erwartung höher (Strotmann, in: Zur Bedeutung materieller Mitarbeiterbeteiligung in Baden-Württemberg, Auswertung 2003). An diese Ergebnisse anknüpfend sei angemerkt, dass selbst gewerkschaftsnahe Einrichtungen sich in den letzten Jahren der Thematik der betrieblichen Beteiligung zunehmend aufgeschlossen zeigen und auch den positiven und unverzichtbaren Effekt auf den Erhalt von Arbeitsplätzen in Deutschland erkennen.

Das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn stuft Gewinnbeteiligungen für jedes Unternehmen dann als vorteilhaft ein, wenn sie investiv ausgestaltet oder anstelle von fixen Vergütungsbestandteilen gewährt werden (Backes-Gellner u.a.: „Mitarbeiterbeteiligung in kleinen und mittleren Unternehmen – Verbreitung, Effekte, Voraussetzungen“, 2002, S. 121).

3 Formen der Erfolgsbeteiligung

Erfolgsbeteiligungen können unterschiedliche Ausprägungen besitzen. Auf der einen Seite ist nach der betriebswirtschaftlichen Größe als Grundlage der Erfolgsbemessung zu differenzieren: Unternehmenswert, Gewinn, Ertrag oder Leistung des Unternehmens. Mit Ausnahme der auf dem Unternehmenswert basierenden Erfolgsbeteiligung kann jede der drei verbleibenden Unterausprägungen bezüglich ihrer Individual- oder Gruppenorientierung unterschieden werden. Insgesamt ergibt sich eine Vielzahl von Gestaltungsmöglichkeiten, vgl. **Grafik**

In der betrieblichen Praxis haben sich jedoch aus dieser breiten Palette bestimmte Formen nicht durchsetzen können. Hierzu zählen überwiegend die gruppenorientierten Ausprägungen der Ertrags- und Leistungs-

beteiligung. Hier kann unter Umständen ein Zahlungszwang des Unternehmens entstehen, obwohl dem erwirtschafteten Ergebnis kein entsprechender Gewinn gegenübersteht. Daran zeigt sich, dass im Einzelfall sorgfältig zu prüfen ist, welches Modell zielführend ist.

Die praktizierten Formen der Erfolgsbeteiligung besitzen eine unterschiedlich lang andauernde Anreizwirkung auf den beteiligten Mitarbeiter. Diese ist im Falle einer Barausschüttung zunächst begrenzt auf den Zeitraum bis zum Abschluss der jeweiligen Rechnungsperiode, innerhalb der das entsprechende Ergebnis ermittelt wird. Ist dagegen die Erfolgsmit einer Kapitalbeteiligung verbunden, ist die Anreizwirkung zeitlich an die Dauer der Mittelthesaurierung im Unternehmen gebunden.

4 Grundgedanken zur Teilhabe am Kapital

Die Entwicklungen im Bereich der Mitarbeiterkapitalbeteiligung (MAB) haben andere Dimensionen als die der Erfolgsbeteiligungen. Hier stehen nicht die Entwicklung neuer Konzeptionen im Vordergrund, sondern geänderte Rahmenbedingungen und neue Erkenntnisse, die das Interesse an bewährten Konzeptionen wieder steigen lassen.

Im Zentrum der Entwicklung steht der partnerschaftliche Grundgedanke, Mitarbeiter verstärkt zu unternehmerischem Verhalten zu bewegen und stärker in die Entscheidungsfindung einzubeziehen. Dieser Prozess wird hinlänglich unter der Überschrift „Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer“ diskutiert. Materielle Komponenten der Mitarbeiterbeteiligung werden mit immateriellen oder mentalen Konzeptionselementen der Mitarbeiterinformation, Mitentscheidung und Mitverantwortung verknüpft. In diesem Pro-

Gestaltungsmöglichkeiten bei Erfolgsbeteiligung

Grafik 1

	Gruppen-Incentive	Individual-Incentive
Wert		Stock Options
		Stock-Appreciation-Rights
		Phantom Stocks
Gewinn	Bilanzgewinnbeteiligung	Tantiemeregelungen
	Ausschüttungsgewinnbeteiligung	
	Substanzgewinnbeteiligung	
Ertrag	Umsatzbeteiligung	Umsatzprovision
	Wertschöpfungsbeteiligung	Deckungsbeitragsprovision
	Nettoertragsbeteiligung	
Leistung	Produktionsbeteiligung	Bonus-Systeme
	Produktivitätsbeteiligung	Leistungsbeurteilungsprämien
	Kostensparnisbeteiligung	Zielvereinbarungsprämien

Long-Term/Short-Term-Incentive

Eigen- oder Fremdkapital?

Übersicht 2

	Eigenkapitalbeteiligung	Fremdkapitalbeteiligung
Beteiligungsformen	Belegschaftsaktie GmbH-Beteiligung Genossenschaftsbeteiligung	Mitarbeiter-Darlehen Stille Beteiligung Genussrecht
Rating/Basel II	Eigenkapital	U.U. als betriebliches Eigenkapital
Kapitalbedienung	Gewinnverwendung	Zinsaufwand
Besteuerung	Körperschaftsteuer	Kapitalertragsteuer (Freibetrag)
überwiegend geeignet bei ...	Unternehmensnachfolge Führungskräftebeteiligung Akte auch als Belegschaftsbeteiligung	Beteiligung der Gesamtbelegschaft Wunsch nach begrenzten Informations- und Kontrollrechten

zess setzt sich zunehmend die Erkenntnis durch, dass die partnerschaftliche Einbindung von Mitarbeitern langfristig ausgerichtet sein sollte. In diesem Rahmen findet die Erfolgsbeteiligung ein Einsatzgebiet als Mittelaufbringungskomponente der Kapitalbeteiligung, da eine Erfolgsbeteiligung mit Barausschüttungscharakter ihre Motivationswirkung immer neu aufbauen muss. Eine Kapitalbeteiligung ist dagegen mit langfristigen Anreizen verbunden und wirkt daher nachhaltiger auf Motivation und damit auch auf die Unternehmensproduktivität. Zudem ist im Rahmen der Kapitalbeteiligung im Gegensatz zur Erfolgsbeteiligung auch eine Teilhabe an potenziellen Verlusten des Unternehmens möglich. Dies ist, verglichen mit der reinen Erfolgsbeteiligung, ein weiterer Motivationsfaktor.

5 Varianten der Kapitalbeteiligung

Gerade im Mittelstand werden Überlegungen zur MAB oftmals mit Skepsis betrachtet. Nicht selten endet die Meinungsbildung damit, dass der Unternehmer in Zukunft nicht mehr „Herr im eigenen Hause“ ist und eine Vielzahl von Mitarbeitern der Gesellschafterversammlung beiwohnen müssen. Die betriebliche Praxis hat in der Zwischenzeit unter Beweis gestellt, dass derartige Befürchtungen unbegründet sind. Das Portfolio möglicher Beteiligungsformen und die vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten jeder einzelnen Ausprägung ermöglichen es, ein Modell passend auf die individuellen Ansprüche und Anforderungen auszugestalten. In diesem Zusammenhang ist von besonderer Bedeutung, dass die Überlegungen nicht nur die juristische Komponente, sondern vor allen Dingen die partnerschaftliche Dimension der Kapitalbeteiligung erfassen. Hierzu gehören u.a.

- eine kritische Bewertung der Ziele des Unternehmens und seiner Mitarbeiter,
- die Abgrenzung des Kreises der Beteiligungsberechtigten
- und die Ermittlung der Finanzierungsquellen.

Grundsätzlich stehen einem Unternehmen eine Vielzahl von möglichen Beteiligungsformen zur Verfügung. Bei der Auswahl ist zunächst zu klären, ob eine Eigen- oder Fremdkapitalbeteiligung erfolgen soll, vgl. Gegenüberstellung in **Übersicht 2**.

Darüber hinaus ist abzuwägen, ob die Mitarbeiter direkt (s. hierzu eingehend Leuner/Dumser, AuA 3/05; S. 144) oder indirekt, d.h. mit Zwischenschaltung einer Beteiligungsgesellschaft, am arbeitgebenden Unternehmen partizipieren sollen. Die indirekte Form bietet sich z.B. in den Fällen an, in denen sich eine Beteiligung über mehrere Gesellschaften eines Unternehmens erstreckt (s. auch **Praxisbeispiel** Graepel, AuA 3/05, S. 143). Darüber hinaus kann sie dort sinnvoll eingesetzt werden, wo die Mitarbeiter lediglich Informations- oder Kontrollrechte gegenüber der Beteiligungsgesellschaft, nicht aber direkt gegenüber dem arbeitgebenden Unternehmen, haben sollen.

Im Bereich der direkten schuldrechtlichen Beteiligung der Mitarbeiter stehen in der Praxis meist die Formen der Stillen Beteiligung und des Genussrechts in Konkurrenz. Eine Entscheidungshilfe soll die Gegenüberstellung in **Übersicht 3** bieten.

6 Sukzessive Unternehmensfinanzierung

Unter der Voraussetzung einer sachgemäßen Ausgestaltung kann selbst eine schuldrechtliche Beteiligungsform nicht nur die Liquidität des Unternehmens erhöhen, sondern auch zur Verbesserung des Ratingergebnisses beitragen. Grundsätzlich sollte jedoch bei der Kalkulation von Einzahlungsströmen in der Zukunft bedacht werden, dass der Aufbau des Mitarbeiterkapitals möglichst sukzessive in jährlichen Tranchen erfolgt. Dies ist aus zweierlei Gründen zu begründen:

- Zum einen ist die Beteiligung der Mitarbeiter am arbeitgebenden Unternehmen eine von mehreren Komponenten zum Vermögensaufbau der Beschäftigten. Es liegt auf der Hand, dass mit jeder weiteren Ansparsmöglichkeit, die dem Mitarbeiter geboten wird, dessen zur Verfügung stehender Budgetanteil für jede einzelne dieser Vertragsformen sinkt.
- Zum zweiten dient ein jährliches Ansparen auf Basis eines wiederholt ausgesprochenen Beteiligungsangebots des Unternehmens dazu, dass das Beteiligungsmodell immer wieder in den Mittelpunkt der Betrachtung rückt.

Wichtig

In Einzelfällen werden Aspekte der Kapitalbeteiligung auch vor dem Hintergrund einer erforderlichen Unternehmenssanierung diskutiert. Hierzu ist nur dann zu raten, wenn sich den Mitarbeitern ein tragfähiges und glaubhaftes Fortführungskonzept vorlegen lässt. Ebenfalls ist sorgfältig abzuwägen, ob eine Kapitalbeteiligung über eine Darlehensvergabe an die Mitarbeiter finanziert werden sollte. Die Erfahrung zeigt, dass derartige Vorgehensweisen in Einzelfällen einer gerichtlichen Prüfung nicht immer standhalten konnten.

7 Förderung der öffentlichen Hand

Die Beteiligung der Mitarbeiter am arbeitgebenden Unternehmen ist eine der wenigen förderungswürdigen Sparformen im Sinne des Fünften Vermögensbildungsgesetzes (5. VermBG). In diesem Rahmen können förderungsberechtigte Mitarbeiter jährlich bis zu 400 € (parallel bis zu 480 € Bausparen!) vermögenswirksam ansparen. Unter der Beachtung einer Mindestsperrfrist von sechs Jahren wird die Sparform mit einer Arbeitnehmersparzulage von 18% gefördert. Die Auszahlung erfolgt im Rahmen der Einkommensteuerrückerstattung der Mitarbeiter nach Ablauf der Sperrfrist auf Basis der Anlagebescheinigung des Unternehmens. Darüber hinaus ist eine Anmeldung des Unternehmens bei der

Formen direkter schuldrechtlicher Beteiligung

Übersicht 3

	Stille Beteiligung	Genussrechte
Verzinsung	Gewinnbeteiligung, bei Bedarf Verlustbeteiligung	grundsätzlich Gewinn- und Verlustbeteiligung
Informations- und Kontrollrechte der Mitarbeiter	verpflichtend	nicht verpflichtend
Gewerbesteuerereffekt	Hinzurechnung	häufige Hinzurechnung

Literaturtipps

Gewinn- und Kapitalbeteiligung,

Heinz-Josef Bontrup, Gabler Verlag 2002, Preis: 29,90 €

Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter,

Hans-J. Schneider/ Ernst Zander, Schäffer-Poeschel-Verlag, 2001, 5. Auflage, Preis: 39,95 €

Mitarbeiter am Unternehmen beteiligen,

Eckhard Voß, Gabler Verlag 2003, Preis: 39,90 €

Mitarbeiterkapitalbeteiligung,

Frank Havighorst, Bund-Verlag 2003, Preis: 9,90 €

Bestellhotline: Tel.: 030/421 51 325; Fax: 030/421 51 205;
E-Mail: versandbuchhandlung@hussberlin.de

OFD Berlin erforderlich. Somit sind, im Vergleich zur Vergangenheit, für Unternehmen die administrativen Prozesse wesentlich erleichtert, die in erster Linie durch die Auszahlung der Sparzulage durch das Unternehmen doch einen gewissen Verwaltungsaufwand mit sich brachten.

Eine weitere Förderkomponente besteht darin, dass das arbeitgebende Unternehmen einen Nachlass auf die Beteiligung von jährlich bis zu 135 € gewähren kann. Diese Komponente kann, im Gegensatz zum 5. VermBG, einkommensunabhängig und ohne Einschränkung bezüglich einer Sperrfrist der Beteiligung gewährt werden.

Praxisbeispiele

1 Stille Beteiligung bei der ISOLOC Schwingungstechnik GmbH

Die ISOLOC Schwingungstechnik GmbH mit Sitz in Stuttgart fertigt Systeme, die Maschinen, Anlagen und Bauwerke von Schwingungen isoliert. In diesem Bereich nimmt das zehn Jahre junge Unternehmen eine bedeutende Stellung ein. Insgesamt werden 15 Mitarbeiter beschäftigt.

Ende 2004 führte die Geschäftsführung eine stille Beteiligung der Mitarbeiter ein. Beteiligungsberechtigt sind unbefristete, ungekündigte und ununterbrochen für das Unternehmen tätige Mitarbeiter mit einer Mindestbetriebszugehörigkeit von einem Jahr. Diese können pro Jahr vier Anteilscheine im Rahmen eines Basisangebotes zu jeweils 500 € zeichnen. Die Finanzierung erfolgt unter Inanspruchnahme des § 19a EStG und auf Grundlage des Vermögensbildungsgesetzes. Darüber hinaus ergeht ein Zusatzangebot ohne Förderung, das die Zeichnung weiterer vier Anteilscheine erlaubt. Die Verzinsung der stillen Beteiligung orientiert sich an der Umsatzrendite der GmbH. Im gleichen Maße sind die Mitarbeiter aber auch am Verlust beteiligt.

Für Geschäftsführer Klemens Baumann steht fest: „Ohne den Einsatz unserer Mitarbeiter wäre unsere bisherige Unternehmensentwicklung nicht möglich gewesen. Das wollen wir mit unserer Kapitalbeteiligung unterstreichen. Für uns ist wesentlich, dass unsere Mitarbeiter weiterhin motiviert sind, am Unternehmenserfolg teilhaben und einen Beitrag zur Verbesserung ihrer Altersvorsorge erhalten. Um dies zu unterstreichen und „Danke schön“ zu sagen, erhielt jeder berechtigte Mitarbeiter 2004 einen Gratis-Anteilschein über 100 €. Unser Angebot zur Beteiligung wurde von den ISOLOC-Mitarbeitern sehr gut angenommen. Alle berechtigten Mitarbeiter, denen eine Beteiligung finanziell möglich war, haben Anteilscheine gezeichnet.“

In Nordrhein-Westfalen unterstützt eine Landesinitiative „Mitarbeiterkapitalbeteiligung“ interessierte Unternehmen und bietet regelmäßige Informationen und Erstberatungen an. Ein vergleichbares System ist derzeit im Land Hessen, getragen durch die Investitionsbank, im Aufbau. Das Bundesland Berlin bietet dagegen die Möglichkeit, eine Mitarbeiterbeteiligung über eine Landesbürgschaft zu besichern. Einzelne Bundesländer haben auch Informationsbroschüren veröffentlicht, die zum Download, z.B. unter www.mitarbeiter-beteiligung.de, bereitstehen.

8 Fazit

Die Beteiligung von Mitarbeitern am Unternehmen kann sehr vielfältige Ausprägungen annehmen. Ob die Mitarbeiter am Erfolg und/oder Kapital des arbeitgebenden Unternehmens partizipieren, ob auf die unterschiedlichen Förderkomponenten zur Finanzierung des Modells zurückgegriffen wird oder ob die Beteiligung am Eigen- oder Fremdkapital erfolgt: Annähernd allen Ansprüchen lässt sich in der Modellgestaltung begegnen. Voraussetzung sind jedoch bestehende Grundzüge einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur. Beteiligungswillige Mitarbeiter werden dann zum Mitunternehmer, wenn sie Vertrauen in „ihr“ Unternehmen haben und durch ihren Einsatz auf das Unternehmensergebnis Einfluss nehmen können. Mancherorts ist die Beteiligung von Mitarbeitern ein neuer Weg, aber ein Weg, wie die Erfahrung immer wieder zeigt, den es sich zu gehen lohnt!

2 Belegschaftsaktienbeteiligung an der Reifen Feneberg AG

Seit dem Jahre 2001 bietet das Kemptener Traditionsunternehmen seinen Mitarbeitern den Kauf von Belegschaftsaktien an. Explizit vor diesem Hintergrund wurde im gleichen Jahre die Umfirmierung von einer GmbH in eine AG vollzogen. Einen Börsengang habe man dabei nicht im Sinn gehabt und auch keine Veränderung der bisherigen Besitzverhältnisse, so die Vorstände Jürgen Kuhn und Erhard Kraus. „Wir freuen uns, mit der Einführung unseres Mitarbeiterbeteiligungsmodells einen weiteren wichtigen Baustein geschaffen zu haben, durch den wir die hohe Motivation des gesamten Feneberg-Teams weiter stärken, sowie die Produktivität und die Rentabilität der Reifen Feneberg AG steigern konnten. Durch das Zusammenspiel vieler Maßnahmen wurde der eingeschlagene Weg, der Wandel vom reinen Handelsunternehmen zum Dienstleister, geebnet und gefestigt.“

Von den gegenwärtig 110 Mitarbeitern sind ca. zwei Drittel beteiligungsberechtigt. Davon haben bisher 70% von den Beteiligungsangeboten Gebrauch gemacht, die die Förderkomponenten des Vermögensbildungsgesetzes und des § 19a EStG einbeziehen. Die Mitarbeiter haben auf dieser Grundlage die Möglichkeit, vinkulierte Stammaktien zu zeichnen. Somit hat die Gesellschaft Einfluss auf die Aktionärsstruktur, was für ein mittelständisches Unternehmen von zentralem Stellenwert ist. Die Wertermittlung erfolgt jährlich auf Basis des „Stuttgarter Verfahrens“. Eine Übertragung der Anteile an andere berechtigte Mitarbeiter ist über eine gesonderte Clearing Stelle (Wirtschaftsprüfer) im Laufe des Dezembers eines jeden Jahres nach Ablauf der Sperrfrist möglich. Die Vererbung der Aktien ist ausgeschlossen.

3 Friedrich Graepel AG – Vom Lochblechhersteller zum Komponentenanbieter

Die international expandierende Friedrich Graepel AG ist Hersteller von Produkten und Baugruppen aus Blech. Das in Lönningen beheimatete und ISO-qualitätszertifizierte Traditionsunternehmen liefert von der Entwicklung über die Fertigung bis hin zur Logistik alles aus einer Hand. Durch den Wandel vom klassischen Teilezulieferer zum Komponentenlieferanten hat sich das Unternehmen neue Märkte erschlossen und die Rentabilität erhöht. Zum Kundenkreis des Traditions-Unternehmens mit über 100 Jahren Erfahrung zählen namhafte Bus-, Bahn- und Nutzfahrzeughersteller, darunter u.a. Bombardier, DaimlerChrysler, MAN, EvoBus und DAF. 1991 kam die in Seehausen/Altmark ansässige Graepel-STUV GmbH als Tochtergesellschaft der Graepel AG hinzu. Sie ist spezialisiert auf Produkte im Bereich der „Sicherheit unter den Füßen“ (Blechprofilroste, Treppenstufen oder Gerüstbohlen).

■ Umsatzsteigerungen gegen den Branchentrend

Bereits 2002 verzeichnete die Unternehmensgruppe eine Umsatzsteigerung auf 45,7 Mio. Euro und erzielte einen deutlich positiven Jahresüberschuss. Mit einem Auslandsanteil von 22% zeigte Graepel ein stabiles Wachstum trotz rückläufiger Konjunktur. Positiv und gegen den Trend der Branche verlief auch das Geschäftsjahr 2003 für die Friedrich Graepel AG. Mit Vorlage des Konzernabschlusses präsentierte der Metallbauer eine Umsatzsteigerung von 15% auf über 52,6 Mio. Euro.

Graepel beschäftigte 2003 im Jahresdurchschnitt 474 Mitarbeiter, 23 mehr als 2002. Mit 44 Auszubildenden in sieben Berufsfeldern gilt das Unternehmen als engagierter Ausbildungsbetrieb.

Das Geschäftsjahr 2004 verlief trotz der Materialpreisentwicklung und der Versorgungslage beim Stahl recht positiv. Im Bereich der Nutzfahrzeuge ist eine überproportionale Umsatzsteigerung festzustellen. Neue Komponenten sowie ein Wachstum im Grundgeschäft bei Traktorteilen führten ebenfalls zu einem deutlich über Plan liegenden Umsatz.

■ Einer der Top-Arbeitgeber im deutschen Mittelstand

Ende 2003 wurde die Friedrich Graepel AG im Rahmen des jährlichen Benchmarking-Projekts TOP JOB als einer der besten Arbeitgeber ausgezeichnet. Unter der wissenschaftlichen Leitung des Institutes für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier e.V. (INMIT) und der damaligen Schirmherrschaft von Dr. Günter Rexrodt kam das Management mittelständischer Arbeitgeber auf den Prüfstand. Von über 500 interessierten Unternehmen aus ganz Deutschland stellten sich 118 Teilnehmer der Herausforderung. 64 unter ihnen, darunter auch Graepel, durften sich 2004 mit dem Qualitätssiegel TOP JOB schmücken.

Die Unternehmen gingen in drei Größenklassen an den Start und mussten sich in fünf Disziplinen beweisen: Vision und Führung, Personalentwicklung, Entlohnungskonzepte, Kultur und Kommunikation sowie Familien- und



Beteiligungsmodell Graepel-Konzern

	Konzern	Friedrich Graepel AG	Graepel-STUV GmbH	(Werksvertreter)
Umsatz 2004 in Mio €	53,9	34,7	19,2	0
Mitarbeiter	541	305	203	33
davon berechtigt	471	258	180	33
Teilnehmer	140	88	46	6
Beteiligungsquote in %	30	34	26	18

Tariffindung:	Haustarifvertrag (Metallindustrie)
Betriebsrat:	ja
Einführungsjahr:	Frühjahr 2004
Einführungsmodalitäten:	Beratung, Einbindung des BR etc., Info der Mitarbeiter in Kleingruppen
Besonderheiten:	Einbindung der selbständigen Handelsvertreter und Key Account Manager

Formen der betrieblichen Altersversorgung:

Für alle Mitarbeiter, die in einer ungekündigten Stellung und in einem aktiven Arbeitsverhältnis mindestens volle drei Jahre dem Betrieb angehören, wird eine betriebliche Altersversorgung in Form einer Direktversicherung (Abschluss von Lebensversicherungen mit jährlichen Einmalbeiträgen) eingerichtet.

Ziele, die mit Modell erreicht werden sollen:

- Mitarbeiter sollen am Kapital und Erfolg ihres arbeitgebenden Unternehmens teilhaben
- Mitarbeiter haben die Chance, indirekt Miteigentümer bei Graepel zu werden
- Im Laufe der Jahre kann der Mitarbeiter ein Vermögen für die Zukunft – Zusatzversorgung für das Alter – aufbauen
- Das Unternehmen unterstützt die Beteiligung mit einem Zuschuss, darüber hinaus profitieren die Mitarbeiter von einer überdurchschnittlichen Verzinsung der Einlage
- Sicherung der Arbeitsplätze
- Förderung der Mitarbeiter
- Eine stärkere Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen
- Erleichterte Anwerbung von qualifizierten Arbeitskräften

Ausblick/geplante Erweiterungen/Veränderungen/Ergänzungen:

Gute Produkte sind für ein Unternehmen wichtig. Noch wichtiger jedoch sind gut ausgebildete und engagierte Mitarbeiter. Zusammen mit den Mitarbeitern war Graepel in der Vergangenheit erfolgreich und das will es auch in Zukunft bleiben. Das von den Mitarbeitern bereitgestellte Kapital wird ausschließlich für Investitionen genutzt.

Sozialorientierung. Die Friedrich Graepel AG überzeugte in allen Bereichen und punktete mit einem stimmigen Personalkonzept. Eigenständigkeit und Selbstverantwortung spielen dabei eine zentrale Rolle. Durch ein festes Budget für die „interne Berufsausbildung“ kommen nicht nur Führungskräfte, sondern auch die übrigen Mitarbeiter in den regelmäßigen Genuss von Weiterbildung.

■ Indirekte Beteiligung im Graepel-Konzern

Im Jahre 2004 erging das erste Angebot an die Beschäftigten der Friedrich Graepel AG, Lönningen und der Graepel-STUV GmbH, Seehausen. Aufgrund der unterschiedlichen Rechtsformen der beiden Gesellschaften wurde eine indirekte stille Beteiligung der Mitarbeiter über die für diesen Zweck ins Leben gerufene Graepel-Mitarbeiter-Beteiligungsgesellschaft mbH gewählt.

Die Beteiligungsgesellschaft ist derart ausgestaltet, dass sie das von den Mitarbeitern eingezahlte Kapital, je nach Finanzierungserfordernis, an eine der beiden Gesellschaften als stille Beteiligung weitergeben kann. Somit ist in diesem Bereich die erforderliche Flexibilität gewahrt. Diese Konstruktion erzeugte aber auch Ängste auf Seiten der Mitarbeiter der GmbH in Sachsen-Anhalt. Martin Goldkamp, Leiter Personal: „Wir mussten die Erfahrung machen, dass die Bereitschaft unserer ostdeutschen Mitarbeiter zur Zeichnung von Anteilen eine andere ist als in Lönningen. Aus diesem Grunde haben wir die Mitarbeiter der STUV-Graepel GmbH nochmals gesondert informiert. Durch eine aktive Beteiligung von Unternehmensdaten haben wir auch hier zusätzliches Vertrauen gewonnen. Nun sind wir zuversichtlich, dass wir auch in Seehausen bald eine ähnlich hohe Beteiligungsbereitschaft wie bei den Kollegen der Friedrich Graepel AG erreichen.“