

MITARBEITERBETEILIGUNG

Wer sich finanziell engagiert, arbeitet **motivierter**

Zunehmend entdecken Unternehmer und Beschäftigte den Reiz,
gemeinsam in den Betrieb zu investieren.

Othmar Holzer weiß sich und sein Unternehmen auf einem guten Weg: „Seit vier Jahren ist die Belegschaft als Investor an Gedeih und Verderb des Degerndorfer Tiefbauunternehmens gebunden.“ Dass die Beschäftigten mit ins Boot genommen wurden, „hat entscheidend dazu beigetragen, dass sie sich mit dem Betrieb identifizieren“.

Bei Holzer GmbH Tiefbau wird ein Sechstel des Gewinns vor Steuern nach einem von den Mitarbeitern selbst aufgelegten Schlüssel an alle verteilt. Das Geld wird brutto für mindestens vier und längstens sieben, unter bestimmten Voraussetzungen auch acht oder neun Jahre bei einer garantierten Verzinsung von vier Prozent in den Betrieb gesteckt. Die Zinsen werden jährlich direkt ausgeschüttet. Mit jedem Beschäftigten ist ein Vertrag abgeschlossen worden. Auf diese Art sind die rund 80 Arbeiter und Angestellte mit 500 bis 1.500 Euro an der GmbH beteiligt. Dem Unternehmen scheint es zu bekommen, stellt der 1960 gegründete Familienbetrieb, doch derzeit Leute ein.

Was bei Holzer eine Selbstverständlichkeit ist, stößt bei manchem Konkurrenten nur auf Kopfschütteln. Obwohl Deutschland als das „klassische“ Land der Mitbestimmung gilt, fasst der Gedanke der Mitarbeiterbeteiligung nur mühsam Fuß. Stefan Brinck von der Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft (AGP) in Kassel nennt die Gründe. Die Hauptschwierigkeiten lagen demnach in den zurückliegenden 50 Jahren traditionell in der



Adi Drotleff

ablehnenden Haltung der Tarifpartner, wobei Brinck Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände nennt. „In Ländern ohne starke Tarifpartner, also wo eher betriebliche Lösungen angewandt werden, ist die Mitarbeiterbeteiligung stärker verbreitet.“ Mitarbeiterbeteiligung war bisher nicht Gegenstand tariflicher Entgeltpolitik. Allerdings sei „mittlerweile eine Tendenz zur Öffnung beider Seiten zu spüren“. So erstellt die AGP derzeit gemeinsam mit dem BDI eine Broschüre zum Thema. Brinck: „Auch die Gewerkschaften werden lockerer.“ Hinzu kommt: Günstigere staatliche Fördermöglichkei-

ten in Nachbarländern befördern die Mitarbeiterbeteiligung. Schließlich beklagt die AGP Informationsdefizite. Gerade die Chefs kleiner und mittlerer Unternehmen „denken oft irrigerweise, dass sie mit einer Mitarbeiterbeteiligung ihren Einfluss verlieren könnten“.

Ein Blick über die Grenzen lohnt sich. Aus den Erkenntnissen ihrer umfassenden Bestandsaufnahme zur Verbreitung von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen in der Europäischen Union (PEPPER-Berichte 1991 und 1997) hat die Europäische Kommission zahlreiche Initiativen entwickelt, die mittlerweile zu einer positiven Veränderung führten. Auf alle europäischen Länder gesehen, gibt es entschieden mehr Gewinnbeteiligungsmodelle als Kapitalbeteiligungsmodelle. Spitzenreiter in Sachen Mitarbeiterbeteiligung in Europa ist Frankreich, gefolgt von den Niederlanden und Großbritannien. In Frankreich und den Niederlanden ist insbesondere die Beteiligung am Gewinn weit verbreitet, während sich in Großbritannien beide Formen etwa die Waage halten. In Deutschland setzt sich seit über 50 Jahren die AGP, ein gemeinnütziger Verein mit über 400 Mitgliedern - vorwiegend mittelständische Unternehmer - dafür ein, den „Motivationsschub betriebliche Partnerschaft stärker zu nutzen“. Darunter versteht die AGP eine vertraglich vereinbarte Form der Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern. Diese Kooperation soll, so sagt Brinck, „allen Beteiligten ein Höchstmaß an Selbstentfaltung ermöglichen und durch verschiedene For-

men der Mitwirkung und Mitbestimmung bei entsprechender Mitverantwortung einer Fremdbestimmung entgegen wirken“. Notwendiger Bestandteil der Partnerschaft sei „die Beteiligung der Mitarbeiter am gemeinsam erwirtschafteten Erfolg, am Kapital des Unternehmens oder an beidem“. Die AGP fördert die betriebliche Partnerschaft und leistet nach ihrem Selbstverständnis so einen Beitrag zur Entwicklung der freiheitlichen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung.

Wer von der AGP spricht, ist schnell bei der GIZ, der Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit. Sie wurde im Jahre 1969 von Mitgliedern der AGP gegründet. Seitdem hat die GIZ im Laufe der Jahre bei einigen hundert Modellen der Mitarbeiter-Beteiligung in allen Branchen und Unternehmensgrößen mitgewirkt. Durch die stetige und kontinuierliche Ausdehnung ihrer Aktivitäten zur betrieblichen Mitarbeiter-Beteiligung verfügt die GIZ über ein umfangreiches Expertenwissen. Mitarbeiter der GIZ publizieren regelmäßig Artikel oder Bücher zur Thematik. So ist zum Beispiel ein über 2.200 Seiten umfassendes Handbuch mit halbjährlichen Ergänzungslieferungen, ein heute für den Spezialisten unverzichtbares Handwerkszeug in Sachen Mitarbeiterbeteiligung. Sehr praxisorientiert und daher eher für den Unternehmer zur Information geeignet sind eher die im RKW-Verlag erschiene Broschüre „Mitarbeiter-Beteiligung“ oder das im Schäffer-Poeschel-Verlag zwischenzeitlich in der fünften Auflage publizierte Buch „Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter“ aus dem Hause der GIZ.

Die Fachleute der GIZ beraten Unternehmer und Belegschaften. „Dabei“, erläutert Stefan Fritz von der GIZ, „analysieren wir im ersten Schritt sehr detailliert die jeweilige Unternehmensstruktur und die Motive zur Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung.“ In der sich anschließenden Begleitung legt die GIZ sehr großen Wert darauf, „dass unser Mandant das erforderliche Wissen erhält, um ein Beteiligungsmodell nach Einführung selbständig praktizieren und begleiten zu können“. Am Ende des Prozesses stehe „ein Modell, das den individuellen Bedürfnis-

sen von Unternehmen und Mitarbeitern entspricht“.

Da jedes Modell individuell ausgestaltet sei, müsse den Mitarbeitern der gemeinsam erarbeitete Entwurf im Detail näher gebracht werden. „Ist der Prozess abgeschlossen, werden die Inhalte den Mitarbeitern im Rahmen einer Schulung vorgestellt und das Modell aktiv beworben - in größeren Unternehmen auch über das

Train-the-Trainer-Prinzip. „Unsere Beratungstätigkeit ist darauf ausgerichtet, dass die Mandanten im Projektverlauf eingehend instruiert werden. Dies gewährleistet, dass das Unternehmen in der Regel in eigener Regie die Schulung durchführen und die Unterlagen erstellen kann.“ Gelegentlich, wenn denn Probleme auftauchen, werde „in diesem Rahmen die GIZ als Neutraler gerne gesehen“. ▶

VERMBG UND § 19A EStG

Im Zuge des ab 2004 wirksamen Subventionsabbaus wurden die Fördermöglichkeiten der Mitarbeiterbeteiligung - sowohl nach dem 5. Vermögensbildungsgesetz als auch nach dem Einkommensteuergesetz - gekürzt. Dies geht aus dem Haushaltsbegleitgesetz 2004 (HBegIG 2004) vom 29. Dezember 2003 hervor.

5. VermBG

Das 5. VermBG bietet die Möglichkeit neben den bekannten 470 Euro (früher 480 Euro/ 936 DM), die für den Erwerb von Wohneigentum verwandt werden können und neun (vorher 10) Prozent Sparzulage vom Staat ermöglichen, zusätzlich dazu noch 400 Euro in Beteiligungen am Produktivvermögen (des arbeitgebenden Unternehmens) zu investieren. Hier beträgt die Sparzulage 18 Prozent im Westen (vorher 20 Prozent) und 22 Prozent im Osten (vorher 25 Prozent). Die Einkommensgrenzen liegen bei 17.900 Euro zu versteuerndes Einkommen für Ledige und 35.800 Euro für Ehepaare. Beide Förderungen können parallel in Anspruch genommen werden. Die Anlage der 400 Euro im arbeitgebenden Unternehmen steht dabei aller-

dings in Konkurrenz zu alternativen Anlagen auf dem Kapitalmarkt. Der Katalog der zulässigen Anlageformen ist in § 2 des 5. VermBG vorgegeben. Die Sparzulage kann nur bekommen, wer neben der Einkommensgrenze auch eine sechsjährige Sperrfrist einhält. Nur gewisse Ausnahmen (wie Arbeitslosigkeit, völlige Erwerbsunfähigkeit, Tod des Ehegatten, Heirat, Selbständigkeit) machen eine vorzeitige Verfügung möglich.

§ 19a EStG

Ein Arbeitgeber kann seinen Mitarbeitern für den Erwerb von Unternehmensanteilen einen steuerfreien Firmenzuschuss von 135 Euro (vorher 154 Euro) einräumen. Er muss dieses durch Kapitalbeteiligungen tun, nicht durch Geldleistungen. Be-

steht eine Wahl, so gelten die Fördervorteile nur für den Fall der Investition in eine Vermögensbeteiligung. Die vom Arbeitgeber gezahlten Sachbezüge sind als Betriebsausgaben vom zu versteuernden Gewinn abziehbar. Nach dem sogenannten „Häftelungsprinzip“ bleibt der Zuschuss nur dann steuer- und sozialabgabenfrei, wenn er nicht mehr als den halben Wert der Beteiligung ausmacht. Um also die 135 Euro als Obergrenze optimal auszuschöpfen, muss die Beteiligung daher mindestens 270 Euro betragen. Sind es nur 250 Euro, so werden nur 125 Euro gefördert, auch wenn der Arbeitgeberzuschuss 135 Euro beträgt. Die Förderung nach § 19a EStG ist einkommensunabhängig. Die Förderung ist seit 2002 nicht mehr wie das 5. VermBG, an eine sechsjährige Sperrfrist gekoppelt.

Die Unternehmer seien sich durchaus bewusst, dass die Mitarbeiter „zur Entwicklung einer Beteiligungsbereitschaft auch einen gewissen Anreiz im Sinne von ‚Mitunternehmen‘ und eine gewisse Kontrolle wünschen“. Dies fördere die Motivation der Mitarbeiter in hohem Maße. Fritz weiß von Partnerschaftsversammlungen, „die wie Hauptversammlungen einer AG ablaufen, auf der die Mitarbeiter, obwohl sie rein gesellschaftsrechtlich nur über eine begrenzte Mitbestimmung verfügen, sehr aktiv diskutieren. „Generell zeigt sich, dass Modelle, die eine höhere Mitwirkung der Beschäftigten erlauben, auch eine höhere Akzeptanz aufweisen.“ Doch geht es der bayerischen Wirtschaft nicht nur darum, frisches Geld in die Kassen zu spülen und die Motivation der Beschäftigten zu pushen, sondern auch darum, den Wirtschaftsstandort fit für die Zukunft zu machen.

Wirtschaft und Arbeitswelt stehen „vor allem drei herausragenden Entwicklungen gegenüber: dem wachsenden globalen Wettbewerb mit seinen Chancen und Risiken, den demografischen Veränderungen und dem Wandel zur Wissensgesellschaft. Treibende Kraft ist der wirtschaftlich-technologische Fortschritt, insbesondere in den Informations- und Kommunikationstechnologien“. So heißt es in einer Erklärung,

die die Unterschriften des bayerischen Ministerpräsidenten Stoiber, der Chefs der Vereinigung der bayerischen Wirtschaft, Randolph Rodenstock, und des Deutschen Gewerkschaftsbundes in Bayern, Fritz Schösser, der Handwerkerrepräsentanten Heinrich Traublinger und Walter Stoy sowie des Präsidenten des Bayerischen Industrie- und Handwerkskammertages, Dr. Claus Hipp, trägt. Für die Wirtschaft bedeute dieser internationale wirtschaftlich-technologische Umbruch eine ständige innovative Herausforderung - verbunden mit einem immensen Kapital- und Fortbildungsbedarf. „Nur wer permanent in neue Produkte, neue Märkte und seine Mitarbeiter investiert, wird im internationalen Wettbewerb bestehen können“, betonen die Herausgeber der Informationsschrift „Fit durch Mitarbeiterkapitalbeteiligung“, einer „gemeinsamen Initiative von Wirtschaft und Gewerkschaften und der Bayerischen Staatsregierung im Rahmen des Be-

SEMINAR . . .

... zum Thema Mitarbeiter-Beteiligung

Chancen für Sicherheit und Wachstum
Seminar für Unternehmer, Geschäftsführer
und Personalleiter.
Ort: IHK-Akademie Westerham

Tagesseminar: 330 EUR
Weitere Informationen und Anmeldung:
Thomas Kölbl, Tel: 08063 91-251;
E-Mail: koelbl@muenchen.ihk.de

schäftigungspakts Bayern“. Dass diese „Chance für die Zukunft“ nicht von jedem Unternehmer so deutlich erkannt wird, heben auch der Vorsitzende des Vorstands der Mensch und Maschine Software AG im oberbayerischen Wessling, Adi Drotleff, und der Vorstand der Pica Holding AG in Martinsried, Hermann Ascherl, hervor.

Der Faktor Kapitalbeschaffung spielt bei Mensch und Maschine nur am Rande eine Rolle. „Die wichtigsten Gründe für die Mitarbeiterbeteiligung waren und sind bei uns Motivation und unter-

nehmerische Gewinnbeteiligung - einschließlich einer gewissen Verlustbeteiligung zumindest in dem Sinne, dass für den mitarbeitenden Mit-Unternehmer das Ausbleiben der Gewinnbeteiligung ja schon ein bestimmter Verlust ist“, erklärt Adi Drotleff. Das „größte Hindernis“ auf dem Weg zu mehr Kapitalbeteiligung sei „im Kopf des Unternehmers zu suchen“. Die meisten Mittelständler seien kleine Fürsten, die sich eine Beteiligung der Arbeiter und Angestellten „einfach nicht vorstellen“ könnten. ■

MATTHIAS DOHMEN

