



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**

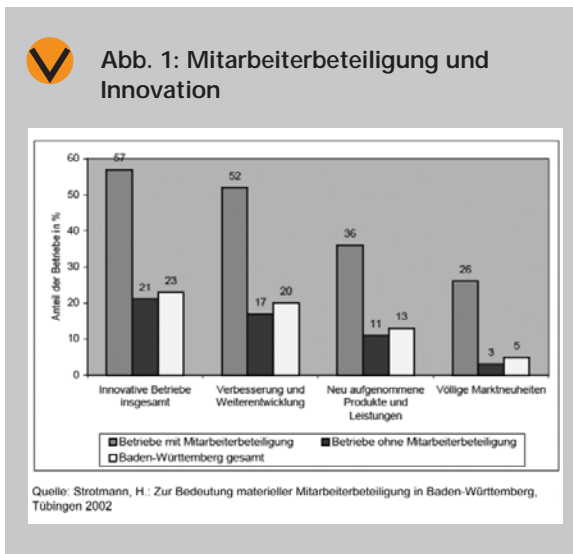
Um dies zu hinterfragen, sollte zunächst ermittelt werden, über welche Wirkungskanäle nach Etablierung eines Beteiligungsprogramms die Produktivität in Folge erhöht werden kann. Hier bieten sich die folgenden personal- und finanzwirtschaftlichen Ansatzpunkte an:

- > 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 Kapitalerfolg. 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

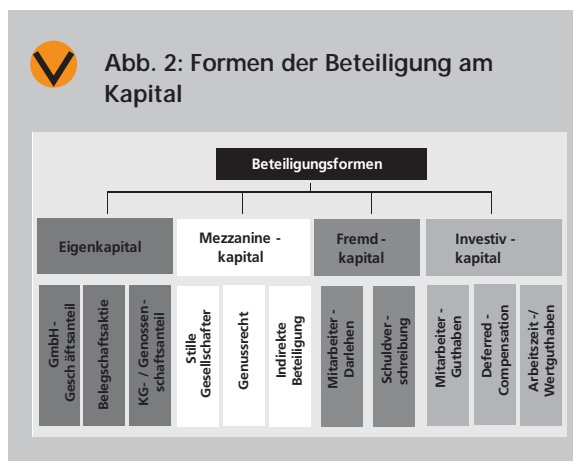


führung besser vor den Mitarbeitern dazustehen. Hier verfehlt die Beteiligung ihren Zweck und stellt zu guter Letzt nur einen Kostenfaktor dar.

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).