

In Deutschland beteiligen inzwischen mehrere zehntausend Unternehmen ihre Mitarbeiter am Erfolg, wie eine Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) aus Nürnberg zeigt. Diese Unternehmen, so die Studie, sind im Durchschnitt wesentlich produktiver als ihre Konkurrenz. Produktivität sichert Wettbewerbsvorteile und damit auch die Existenz von Standorten sowie die damit verbundenen Arbeitsplätze. Dies sind Argumente, die bei einer Diskussion über die Einführung einer Erfolgsbeteiligung bedacht werden sollten.

viele Möglichkeiten. Zudem muss den Bedürfnissen von Mitarbeitern und Unternehmen entsprochen werden, da sich nur auf diesem Weg eine Win-Win-Situation erreichen lässt.

Erfolgsbeteiligung als Anreiz

Erfolgsbeteiligungsmodelle dienen in der Regel der Ergänzung von fixen Lohn- und Gehaltszahlungen. In dieser Ausgestaltung verweist der Arbeitgeber meist in deutlicher Form auf den freiwilligen Charakter der Leistung. Denk-

Zur Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg

Teilhabe am

Am Erfolg beteiligt – das klingt gut. Stefan Fritz beschreibt, worauf bei der Einführung eines Beteiligungsmodells zu achten ist.

Allgemeiner Nachholbedarf

Erfolgsbeteiligungen werden in Unternehmen aller Größenordnungen und Branchen praktiziert. Einen Schwerpunkt stellen dabei, wie das IAB im Jahre 2005 ermittelte, Großunternehmen sowie die Branchen Bergbau-, Energie- und Wasserversorgung sowie das Kredit- und Versicherungsgewerbe dar (vgl. das Schaubild auf Seite 19).

Gleichwohl ist Nachholbedarf anzumelden. Schließlich liegen deutsche Unternehmen in punkto Beteiligung hinter dem Ausland – und dies um Längen. Die Auseinandersetzung mit dem Thema sowohl in den Unternehmen als auch in der Politik sowie bei den Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden lassen hoffen. Erste Tarifverträge enthalten Öffnungsklauseln. Grundprinzip ist dabei, dass die gestalterische Freiheit den Akteuren vor Ort überlassen bleibt. Dies ist sinnvoll. Schließlich gibt es bei der Ausgestaltung eines Beteiligungsmodells sehr

bar ist weiter, dass eine freiwillige Zulage auf Tarifierhöhungen Anrechnung findet, wenn dadurch der Effektivverdienst nicht gemindert wird (vgl. BAG vom 01.03.2006, dbr 9/2006, Seite 39). Alternativ dazu dient die Erfolgsbeteiligung zum teilweisen Ausgleich von fixen Lohn- oder Gehaltsbestandteilen. Dies ist meist dann der Fall, wenn eine Erfolgsbeteiligung im Rahmen einer Unternehmenssanierung zum Einsatz kommt. Eine solche Vorgehensweise sollte zeitlich befristet ausgestaltet sein. Zudem ist es sinnvoll, wenn die Chancen der Beschäftigten auf eine Ge-



Stefan Fritz
ist Diplom-Volkswirt und berät zu personalwirtschaftlichen Fragen
www.mitarbeiter-beteiligung.de



Ergebnis

Erfolgsbeteiligung und Betriebsgröße

Betriebsgröße	Anteil in %
1 - 49 Beschäftigte	8
50 - 249 Beschäftigte	23
250 - 499 Beschäftigte	28
500 und mehr Beschäftigte	34

Erfolgsbeteiligung in Branchen

Branche	Anteil in %
Land- und Forstwirtschaft	6
Bergbau-, Energie- und Wasserversorgung	25
Verarbeitendes Gewerbe	10
Baugewerbe	5
Handel und Reparaturen	11
Verkehr und Nachrichtenübermittlung	10
Kredit- und Versicherungsgewerbe	26
Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen	13
Sonstige Dienstleistungen	5
Gesamt	9

Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats

Der Betriebsrat hat bei der Einführung eines Erfolgsbeteiligungsmodells vielfältige Handlungsmöglichkeiten. Insbesondere gewährt ihm § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG ein Mitbestimmungsrecht über das „Wie“ (sprich: die Ausgestaltung) des Beteiligungsmodells. Damit der Betriebsrat den an ihn gestellten Anforderungen gerecht werden und die Interessen der Beschäftigten umfassend vertreten kann, empfiehlt sich neben der Teilnahme an einer speziellen Betriebsratsschulung eine möglichst frühzeitige Einbeziehung geeigneter Sachverständiger. Denn wie so oft liegt auch bei der Ausgestaltung betrieblicher Erfolgsbeteiligungsmodelle der Teufel im Detail.

Resümee

Die Erfahrung zeigt, dass Unternehmen, die ihre Mitarbeiter am Erfolg beteiligen, den Betriebsrat umfassend einbinden. Dies ist unverzichtbar, um bei den Beschäftigten für das notwendige Vertrauen zu werben. Denn von einem Erfolgsbeteiligungsmodell können Unternehmen und Beschäftigte nur dann profitieren, wenn sie es gemeinsam praktizieren. ■

Ergebnissteigerung bei einem Unternehmenserfolg das Risiko einer Einkommenseinbuße bei weitem übersteigen.

Zahlreiche Gestaltungsmöglichkeiten

Bei der Ausgestaltung der Erfolgsbeteiligung stellt sich stets die Frage, wie der Erfolg eines Unternehmens gemessen werden soll. Als mögliche Indikatoren kommen der Gewinn, die erbrachte Leistung, der erwirtschaftete Ertrag oder die Höhe des Unternehmenswerts in Betracht.

Entscheidet man sich für den Unternehmensgewinn als Indikator für den Erfolg, dann ist weiter zu klären, auf welcher Grundlage dieser bemessen werden soll:

- > Gewinn nach Handels- oder Steuerbilanz?
- > Gewinn vor oder nach Steuern?

Eventuell kann auch eine gewinnnahe Größe, wie etwa das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit, aus-

sagekräftig sein. Wichtig ist bei der Festlegung der Bemessungsgrundlage, dass diese für die Beschäftigten transparent ist. Zudem müssen alle Beschäftigten ihre Einflussmöglichkeiten auf den Unternehmenserfolg kennen.

Zu beachten ist, dass die Gewinngröße durch entsprechende Maßnahmen verändert werden kann. Als Beispiel seien die Abschreibungen des Unternehmens genannt, die vom Gewinn rechnerisch in Abzug gebracht werden können. In diesem Falle reduziert sich der zu verteilende Geldbetrag.

Stets ist der Erfolgsanteil zu bestimmen, welcher der Belegschaft als Ganzes zuteil werden soll. Für diesen wiederum muss ein Modus gefunden werden, der eine Verteilung des Belegschaftsanteils auf die einzelnen Mitarbeiter festlegt. Hierbei reicht die gestalterische Freiheit von einer Verteilung nach Köpfen über eine Anlehnung an die relative Lohn- und Gehaltsverteilung bis hin zur Kopplung der Gewinnbeteiligung an Zielvereinbarungssysteme.

Foto: adpic