

## 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.



**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.

## 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!

## 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?

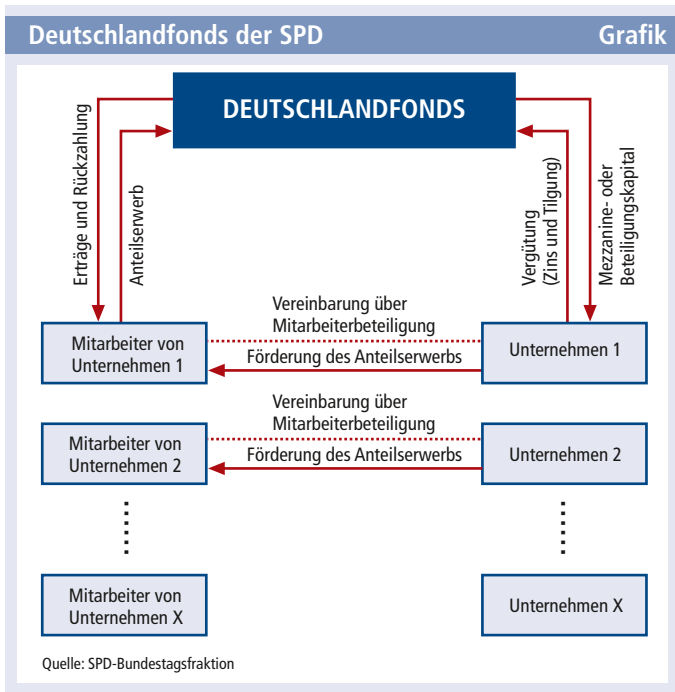
Ein Investivlohn, bei dem Tarifpartner den Mitarbeitern und Unternehmen vorschreiben, bestimmte Lohnbestandteile investiv als Kapitalbeteiligung am arbeitgebenden Unternehmen zu verwenden, ist abzulehnen. Es kann nicht sein, dass Arbeitnehmer gezwungen werden, Teile ihres Lohns in eine bestimmte Anlage 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 Betei-

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.