

## Positionen 05/2007

### **MITARBEITERBETEILIGUNG: AUSDRUCK EINER PARTNERSCHAFTLICHEN UNTERNEHMENSKULTUR**

1. Das Thema „Beteiligung der Beschäftigten am Unternehmen(serfolg)“ nimmt in der öffentlichen Diskussion einen immer breiteren Raum ein. Wie häufig wird dabei ein erstrebenswertes Ziel durch zum Teil diffuse und widersprüchliche Beschreibungen des Weges zerredet, zumindest aber verwässert. Unsere Meinung dazu:

#### 2. Begriffliches

Der Begriff „Mitarbeiterbeteiligung“ umfasst zwei verschiedene Beteiligungsformen, nämlich die Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg (Erfolgsbeteiligung) und die Beteiligung der Mitarbeiter am Kapital des Unternehmens (Kapitalbeteiligung). Beide Formen beruhen auf einer gemeinsamen Grundidee, die Mitarbeiter an der wirtschaftlichen Entwicklung ihres Unternehmens zu beteiligen. Es ist deshalb möglich und ggf. sinnvoll, beide Beteiligungsformen zu kombinieren. Sie unterscheiden sich freilich in ihrem Wesen, ihren Ausgestaltungs- und Umsetzungsmöglichkeiten.

#### 3. Erfolgsbeteiligung

- Vorteile für Arbeitnehmer: Bei positiver Ergebnisentwicklung unmittelbare Beteiligung am Unternehmenserfolg, motivationsfördernde Wirkung erfolgsbezogener Entgeltkomponenten, Stärkung der Identifikation der Arbeitnehmer mit den Unternehmenszielen, Erhöhung des Verständnisses für unternehmerische Entscheidungen, Beitrag zur Mitarbeiterzufriedenheit, Risiko des Arbeitsplatzverlustes in schlechten Zeiten reduziert.
- Vorteile für Unternehmen: Bei schlechter Ertragsituation Kostenentlastung, Verringerung des Drucks, mit Personalreduzierung reagieren zu müssen, aktiver Beitrag zur Sicherung der Beschäftigung in Zeiten von Strukturproblemen, konjunkturellen Schwächeperioden oder bei sonstigen Schwierigkeiten.
- Nachteile/Risiken: Da der Einfluss des einzelnen Arbeitnehmers auf den gesamten Unternehmenserfolg häufig nur gering ist, gehen von erfolgsabhängigen Vergütungskomponenten nur bedingt motivationsfördernde Anreize aus. Individuelle Zielvereinbarungen sind besser geeignet, denn je leichter der Arbeitnehmer den

Erfolg selbst beeinflussen kann und je größer die zeitliche Nähe zwischen persönlicher Leistung und Einkommen ist, desto größer der Motivations- und Anreiz-effekt. Wegen des zeitlichen Nachlaufs der erfolgsabhängigen Entgeltkomponente fehlt oftmals das Verständnis für zwischenzeitlich eingetretene Veränderungen der Unternehmensentwicklung. Sinnvoll ist die Einführung erfolgsabhängiger Entgeltbestandteile immer dann, wenn sie im Vergleich zu bisherigen Festvergütungen ein Abweichen sowohl nach oben als auch nach unten ermöglicht. Außerdem sollten erfolgsabhängige Zahlungen nicht „on top“, sondern als Bestandteil der tariflichen Entgelterhöhung vereinbart werden.

- Beispiele für tarifvertragliche Optionen für erfolgsbezogene Entgeltgestaltungen finden sich u. a. in der chemischen Industrie (Jahresleistung, Tarifsplitting, tarifliche Ergänzungsklausel), in der Metall- und Elektroindustrie (Einmalzahlung, Verschiebung der zweiten Entgelterhöhungsstufe), in der Bauwirtschaft (Einmalzahlung) und im Bankgewerbe (Jahreseinkommen, Sonderzahlung). Hierbei handelt es sich in der Regel um Öffnungen für freiwillige betriebliche Regelungen.
- Verbreitungsgrad: Im Jahre 2005 verfügten knapp 10 % aller Betriebe über Gewinnbeteiligungsmodelle, von Betrieben über 500 Beschäftigten sogar 34 %.

#### 4. Kapitalbeteiligung

- Vorteile aus Unternehmenssicht: Positive Auswirkungen auf die Identifikation mit dem Unternehmen, motivationssteigernd, Förderung des Interesses und Verständnisses für wirtschaftliche Vorgänge, verstärktes Ertrags- und Kostenbewusstsein, niedrige Fluktuationsraten, geringere Fehlzeiten, stärker partnerschaftliche Unternehmenskultur
- Vorteile für Beschäftigte: Stärkere Arbeitsplatzzufriedenheit, Teilhabe an einem wachsenden Unternehmenswert
- Vorteile aus gesamtwirtschaftlicher Sicht: Verbesserung der Kapitalausstattung der Unternehmen, Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und des Wachstumspotentials
- Nachteile/Risiken aus Unternehmenssicht: Eine Beteiligung ausschließlich am Eigenkapital des Unternehmens ist nur bei Kapitalgesellschaften möglich (Verbreitungsgrad: 1/6 aller Unternehmen), bei einer GmbH problematisch, problemlose Einführung nur in Aktiengesellschaften (Verbreitungsgrad: 0,2 % aller Unternehmen mit 8 % der Beschäftigten). Bei Personengesellschaften ist Mitarbeiterkapitalbeteiligung nur in Form einer Beteiligung über Fremd- bzw. Mischkapital möglich. In diesen Fällen kann die Stärkung des Eigenkapitals des Unternehmens nur sehr begrenzt erreicht werden (Darlehnsmodelle). Darüber hinaus wird das Ziel einer verstärkten Motivation und Identifikation kaum erreicht, ferner steht der Zinssatz des Darlehns in der Regel im voraus fest.

- Nachteile/Risiken aus Arbeitnehmersicht: Für den einzelnen Arbeitnehmer kommt zum Arbeitsplatzrisiko das Kapitalrisiko hinzu, eine wirtschaftliche Schieflage des Unternehmens kann den Einzelnen somit zweifach treffen.

## 5. Leitplanken

Bei der Diskussion für eine größere Verbreitung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung sollten folgende Grundsätze beachtet werden:

- Beteiligung nur auf freiwilliger Basis: Arbeitnehmer dürfen weder durch Gesetz noch durch Tarifvertrag gezwungen werden, einen Teil ihres Entgelts in eine mit Verlustrisiken behaftete Kapitalanlage zu investieren, Unternehmenseigentümer dürfen nicht gezwungen werden, Teile ihres Eigentums an andere zu verkaufen.
- Keine obligatorische Absicherung von Verlustrisiken: Bei der klassischen Beteiligung am Eigenkapital steht einer Absicherung gegen Verlustrisiken bereits entgegen, dass damit der Eigenkapitalcharakter der Beteiligung verloren ginge. Die Entscheidung für eine Risikoabsicherung bei Misch- und Fremdkapitalbeteiligungen muss Arbeitgebern und Arbeitnehmern überlassen bleiben.
- Nachgelagerte Besteuerung einführen: Hierbei handelt es sich um die wachstumsfreundlichere Form der Besteuerung von Investitionskapital. Bei der Förderung der gesamtwirtschaftlichen Vermögensbildung müssen jedoch klare Prioritäten gelten: Dazu gehört insbesondere, die Sozialversicherungs-Beitragsfreiheit der Entgeltumwandlung für betriebliche Altersvorsorge über 2008 hinaus zu gewährleisten. Es darf also keine Vermengung von Zielsetzungen zwischen Mitarbeiterkapitalbeteiligung und Altersvorsorge erfolgen.
- Da die Mitarbeiterkapitalbeteiligung bei Aktiengesellschaften besonders gut geeignet sind, kann das Instrument am besten dadurch gefördert werden, dass die Gründung von Aktiengesellschaften erleichtert und attraktiver gemacht wird.

Bochum, 25. Juli 2007