

AGP - Forum

Zeitschrift für betriebliche Partnerschaft

1 / 2007

Neu: AGP - Forum

Das Forum als Versammlungsort, wo Meinungen untereinander ausgetauscht, Fragen gestellt und beantwortet werden



Titel: „Mister AGP“ geht in den Ruhestand

Michael Lezius prägte 37 Jahre lang das Thema Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland und Europa



Politik - Spezial

Meinungsbildung zum „Investivlohn“ - Die Politik diskutiert seit einigen Monaten die Förderung der Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland. An der Front der politischen Meinungsbildung stehen die beiden Regierungsparteien. Aber auch die Gewerkschaften, Wirtschaftsverbände und andere Organisationen kommen ihrer gesellschaftlichen Rolle nach und bringen ihre Positionen ein



Inhalt

Editorial

Titel: „Mr. AGP“ geht in den Ruhestand

Die AGP in sechs Jahrzehnten	4
Prof. Dr. Eduard Gaugler, Vorsitzender der Gesellschafterversammlung der Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit GIZ-GmbH	
„Mr. AGP“ geht in den Ruhestand	7
Horst Kuschetzki, 1. Vorsitzender der Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. - AGP	
Michael Lezius: Der Pionier und Visionär der Mitarbeiterbeteiligung	8
Dr. Klaus R. Wagner, Fachanwalt für Steuerrecht	
Der Ball liegt auf dem Elfmeter-Punkt - Michael Lezius zum Abschied	9
Martin Kamp, Hauptgeschäftsführer der Christlich-Demokratischen Arbeitnehmerschaft Deutschlands	
Mitarbeiterbeteiligung - ein hochkarätiger Erfolgsfaktor: Anforderungen und Realisierung	10
Gerhard Schuler, Ehrenvorsitzender des Aufsichtsrates der Homag AG, ehemaliger 1. Vorsitzender der AGP	
Betriebliche Partnerschaft als unternehmerisches Führungskonzept	12
Dr. Heinrich Beyer, Geschäftsführer der Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. - AGP	
Stimmen zur Verabschiedung	15

Projekte und Produkte

Erfolgsfaktor: Engagierte Mitarbeiter!	17
Dirk Wassermann, Otto Wassermann AG	
Flexible Vergütung im Mittelstand	19
Prof. Dr. Hans Schneider, Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit GIZ-GmbH	
Der Employee Stock Ownership Plan (ESOP) als Vehikel der Unternehmensnachfolge	21
Dr. Jens Lowitzsch, Inter-Universitäres Rechtszentrum, Berlin/Split, Freie Universität Berlin, Osteuropa-Institut	
Modifizierung der gesetzlichen Rahmenbedingungen einer Mitarbeiterbeteiligung	24
Dr. Rolf Leuner und Dr. Oliver Lehmeier, Rödl & Partner	

Politik-Spezial

Investivlohn – Reale Perspektive oder Ungeheuer von Loch Ness?	30
Arbeitspapier des BMWi - Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie vom 11. Dezember 2006	
Perspektiven der Mitarbeiterbeteiligung	32
Dr. Hermann Otto Solms, MdB, Vizepräsident des Deutschen Bundestages	
Garantien für Arbeitnehmerbeteiligungen im Freistaat Thüringen / Mitarbeiterbeteiligungsprogramm	36
Dieter Althaus, Ministerpräsident des Freistaates Thüringen	
Rheinland-Pfalz startet ein Programm zur Förderung der Mitarbeiterbeteiligung in kleinen und mittleren Unternehmen	39
Kurt Beck, Ministerpräsident des Landes Rheinland-Pfalz	
Stellungnahme anlässlich der 57. Bundeskonferenz der Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e. V. (AGP)	41
Prof. Dr. Wolfgang Böhmer, Ministerpräsident des Landes Sachsen-Anhalt	
Mehr Sicherheit und Flexibilität durch Mitarbeiterbeteiligung	42
Dr. Hanspeter Georgi, Minister für Wirtschaft und Arbeit des Saarlandes	
Mitarbeiterbeteiligung und Investivlohn	43
Willi Stächele, MdL, Minister des Staatsministeriums und für europäische Angelegenheiten des Landes Baden-Württemberg	
Mitarbeiterbeteiligung als Teil einer modernen Unternehmenskultur	46
Dr. Thea Dücker, MdB, stellvertretende Fraktionsvorsitzende von Bündnis '90 / DIE GRÜNEN	
Kapitalpartnerschaft statt Klassenkampf - das zähe Leben einer Idee für das 21. Jahrhundert	49
Winfried Menrad MdEP a.D., Schwäbisch Hall	
Mitarbeiterbeteiligung: Auf freiwillige Lösungen setzen	53
Prof. Hans Tietmeyer, Kuratoriumsvorsitzender der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft (INSM)	
Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern am Unternehmen: Chancen nutzen, zusätzliche Belastungen vermeiden!	55
Ludwig Georg Braun, Präsident des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK)	

Mitarbeiterbeteiligung: Ein Dach auf zwei Säulen 57

Dr. Dieter Hundt, Präsident der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände

Mitarbeiterbeteiligung – Ungenutzte Potenziale ausschöpfen 61

Jürgen R. Thumann, Präsident des Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.

Investivlohn - keine politische Priorität im deutschen Handwerk! 63

Otto Kentzler, Präsident des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks

Materielle Arbeitnehmerbeteiligung - Investivlohn ist kein effizienter Weg zur Schaffung von Verteilungsgerechtigkeit 70

Vorstand der Industriegewerkschaft Metall

Kapital in Mitarbeiterhand – ein Beitrag für mehr Mitbestimmung und Teilhabe 73

Dietmar Hexel, Mitglied des Geschäftsführenden DGB-Bundesvorstandes

Mitarbeiterbeteiligung: Nur sinnvoll als Erfolgsbeteiligung 75

Prof. Dr. Manfred Weber, Hauptgeschäftsführer Bundesverband deutscher Banken e.V.

Investmentfonds: Zukunftsfähiges Instrument zur Arbeitnehmerbeteiligung 77

Stefan Seip, Hauptgeschäftsführer - Bundesverband Investment und Asset Management e.V.

Zur weiteren Entwicklung der Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland 78

Dr. Werner Eichhorst, Institut zur Zukunft der Arbeit (I-ZA Bonn) und Prof. Dr. Klaus F. Zimmermann, Direktor des Instituts zur Zukunft der Arbeit (IZA Bonn), Präsident des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin)

Mitarbeiterbeteiligung als Instrument für konjunkturelle Stabilisierung und strukturelle Anpassungen an die Globalisierung 80

Dr. Martin Werding, Leiter des Forschungsbereichs »Sozialpolitik und Arbeitsmärkte« am ifo Institut für Wirtschaftsforschung, München

Materielle Mitarbeiterbeteiligung - Das Für und Wider aus der Mittelstandsperspektive 83

Dr. Rosemarie Kay, Senior Researcher im Institut für Mittelstandsforschung, Bonn.

Der Investivlohn – die eierlegende Woll-Milch-Sau 87

Prof. Dr. Hans-Jürgen Schneider und Stefan Fritz, Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit GIZ-GmbH

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

... nach Wikipedia ist ein „Forum“ *ein realer oder virtueller Ort, wo Meinungen untereinander ausgetauscht werden können, Fragen gestellt und beantwortet werden können*. Genau dies wollen wir mit unserem etwa zweimal jährlich erscheinenden „AGP-Forum“ erreichen. AGP-Mitglieder, Unternehmer, Experten und Politiker sollen zu Wort kommen und ihre „Sicht der Dinge“ darstellen können – ausführlich, konstruktiv und kontrovers. Wir wollen damit an frühere AGP-Publikationen wie „Das neue Unternehmen“ oder die „AGP-Mitteilungen“ aus den sechziger und siebziger Jahren anknüpfen, die unter der Leitung von Prof. Gaugler eine wichtiges „Forum“ für wirtschafts- und sozialpolitische Themen in Deutschland waren.

Natürlich steht das erste Heft ganz im Zeichen der Verabschiedung von Michael Lezius, der im Sommer 65 Jahre alt wird. Der diplomierte Kaufmann Lezius setzte sich seit 1970 wie kein anderer für die Vision einer Gesellschaft von Teilhabern ein, in der Mitarbeiter und Unternehmer als Partner auf Augenhöhe zusammenarbeiten und beide Vor-



teile daraus haben. Georg Leber hat dieses Thema einmal als das „dickste politische Brett“ bezeichnet, das die Verbandslandschaft zu vergeben habe.

Hindernisse gab es auf diesem Weg von allen Seiten: Unternehmern, Gewerkschaftern, Verbandsfunktionären und Politikern aller Parteien. Mit Überzeugung, Begeisterung und außerordentlichem Engagement gelang es Lezius, immer mehr Persönlichkeiten aller gesellschaftlichen Gruppierungen für die Idee der betrieblichen Partnerschaft zu gewinnen.

Nun scheint rechtzeitig zum Ende der Ära Lezius der politische Durchbruch nahe. Dies hat der Jubilar zum Anlass genommen und eine Reihe prominenter Autoren aus Politik, Verbänden und Wissenschaft für dieses erste Ausgabe gewonnen. Deren Beiträge haben wir unter der Rubrik „Politik-Spezial“ abgedruckt. Der „Forum-Titel“ befasst sich mit fast sechs Jahrzehnten AGP, mit 37 Jahren Michael Lezius und mit einem Ausblick auf die AGP in der nächsten Dekade. Unter „Projekte und Produkte“ haben wir Fachbeiträge zu denjenigen Themen zusammengefasst, welche die zukünftige Arbeit der AGP inhaltlich wesentlich prägen werden.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim lesen des neuen „AGP-Forum“

Horst Kuschetzki

1. Vorsitzender der AGP

Titel: „Mr. AGP“ geht in den Ruhestand

Die AGP in sechs Jahrzehnten

Prof. Dr. Eduard Gaugler, Vorsitzender der Gesellschafterversammlung der Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit GIZ-GmbH

Das Konzept der betrieblichen Partnerschaft, wie es die AGP seit ihrer Gründung im Jahre 1950 zu fördern bestrebt ist, reicht mit seinen Wurzeln unmittelbar in die Zeit des Zweiten Weltkriegs und in die folgenden Nachkriegsjahre zurück. In vielen deutschen Firmen entwickelte sich in den Kriegsjahren (1939-1945) eine gute Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung, Führungskräften und Mitarbeitern. Klassenkämpferische Auseinandersetzungen, wie sie zuvor in der Wirtschaft und in vielen Unternehmen in Deutschland verbreitet waren, verschwanden unter den Kriegsbedingungen weithin. Auch danach arbeiteten Arbeitgeber und Arbeitnehmer bei der Beseitigung der Kriegsschäden in der Wirtschaft vertrauensvoll zusammen. Das sog. Wirtschaftswunder der Fünfziger Jahre profitierte wesentlich von dieser Kooperation in den Unternehmen.

Mittelbar konnte die AGP bei ihrer Gründung Komponenten aus dem 19. Jahrhundert und aus der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts in die Definition der betrieblichen Partnerschaft in ihrer Satzung aufnehmen. Die Beteiligung der Mitarbeiter am Erfolg und am Kapital des arbeitgebenden Unternehmens (in Form von Belegschaftsaktien) gab es in Einzelfällen in Deutschland schon im 19. Jahrhundert. Erste Formen der immateriellen Partizipation praktizierten eine Reihe von Firmen im letzten Drittel des 19. Jahrhunderts unter der Bezeichnung „Konstitutionelle Fabrik“. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler publizierten ausgangs des 19. und in den ersten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts ihre Überlegungen zu Konzepten der Betriebsgemeinschaft.



Ende der 1940er Jahre drohte in Deutschland in einigen Wirtschaftszweigen der Rückfall in klassenkämpferische Kontroversen zwischen Unternehmern und Arbeitnehmern (Gewerkschaften). Vor allem in der mittelständischen Wirtschaft intensivierten vielerorts die Betriebspartner ihre Bemühungen, die partnerschaftliche Kooperation im Betrieb fortzusetzen und weiter zu entwickeln. Ein Teil dieser Un-

ternehmen beteiligte sich im Oktober 1950 an einer Initiative des Fabrikanten Gert P. Spindler; sie gründeten in Altenberg die Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. (AGP). Neben dem Streben nach befriedeten



Arbeitsbeziehungen in den Betrieben verstanden manche Gründer und spätere Mitglieder der AGP das Konzept der Partnerschaft in der Wirtschaft als einen „dritten Weg“ zwischen Kapitalismus und Kommunismus. Mit der Intensivierung des Kalten Krieges und der fortschreitenden Spaltung Deutschlands in den 1960er Jahren wuchs bei manchen AGP-Mitgliedern die Zuversicht, das in Unternehmen erprobte Konzept der betrieblichen Partnerschaft eigne sich bei einer deutschen Wiedervereinigung für die Überwindung der sozioökonomischen Defizite in der SBZ/DDR.

Gemäß ihrer ursprünglichen Vereinsbezeichnung sollte die AGP die Partnerschaft nicht nur in den einzelnen Unternehmen sondern – ganz allgemein – „in der Wirtschaft“ fördern. Tatsächlich richtete sich ihr Fokus zunehmend auf die partnerschaftlichen Arbeitsbeziehungen in einzelnen Betrieben. Partnerschaft auf Verbandsebene blieb eher die Ausnahme; nur vereinzelt kam es zu praktizierten Beispielen von Partnerschaften zwischen Tarifvertragsparteien. Immerhin gibt es einige Beispiele in den letzten Jahrzehnten dafür, dass die Bestrebungen der AGP und der Partnerschaftsunternehmen auch über einzelne Betriebe hinaus auf Wirtschaft und Gesellschaft ausgestrahlt haben.

Bei der Verabschiedung des Betriebsverfassungsgesetzes 1952 konnte der Gesetzgeber auf die Praxis in Partnerschaftsbetrieben rekurrieren. Es entsprach weitestgehend partnerschaftlichen Arbeitsbeziehungen, wenn dieses Gesetz in seiner Zentralnorm (§ 49) vorsah, dass „Arbeitgeber und Betriebsrat ... vertrauensvoll ... zum Wohl des Betriebs und seiner Arbeitnehmer unter Berücksichtigung des Gemeinwohls“ zusammen arbeiten. Auch der in diesem Gesetz genannten Wirtschaftsausschuss (§ 67-69) hatte eine große Ähnlichkeit mit den in Partnerschaftsunternehmen üblich gewordenen Partnerschaftsausschüssen. Als bei der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes 1972 erstmals sog. Individualrechte einzelner Arbeitnehmer (§§ 61-66) kodifiziert wurden, konnte man darin einen Bezug zur Intention der AGP-Satzung sehen, die verlangt, der „Fremdbestimmung“ im Betrieb entgegen zu wirken und die Subjektstellung der Mitarbeiter im betrieblichen Leistungsprozess zu fördern.

Im Oktober 1956 veranstaltete die AGP in Bad Soden (Taunus) einen „Internationalen Erfahrungsaustausch über betriebliche Partnerschaft“, an dem Unternehmen mit unterschiedlichen Arten der Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland, England, Frankreich und den USA mitgewirkt haben. Mit diesem Kongress bekamen die Partnerschaftsbestre-

bungen in Deutschland und die AGP verstärkt internationale Aufmerksamkeit. Vor allem in zwei Staaten fand in der Folgezeit die betriebliche Partnerschaft besondere Beachtung bei mittelständischen Unternehmen, die ihre partnerschaftlichen Aktivitäten am Beispiel deutscher Partnerschaftsbetriebe orientierten; dies geschah in einigen österreichischen Firmen und vermehrt in Japan. Dort entstand dann auch mit Förderung durch die AGP aus der engen Kooperation von Prof. Guido Fischer (Universität München) und Prof. Yujiro Shinoda (Sophia-Universität Tokio) eine ähnliche Institution, die sich bis heute "AGP-Japan" nennt; sie pflegt den Kontakt und Erfahrungsaustausch mit der AGP in Deutschland und mit hiesigen Partnerschaftsfirmen.

In der Gesellschafts- und Wirtschaftspolitik der Bundesrepublik spielte in den 1960/1970er Jahren die Förderung der Vermögensbildung der Arbeitnehmer eine große Rolle. Neben staatlichen Maßnahmen (u.a. Ausgabe von Volksaktien, Vermögensbildungsgesetze) existierten kontroverse Vorschläge zur Korrektur der Verteilung des Zuwachses am Produktivvermögen. Mit ihren praktizierten Formen der Beteiligung der Mitarbeiter am Kapital der arbeitgebenden Unternehmen trugen die Partnerschaftsunternehmen und die AGP mit ihren entsprechenden Stellungnahmen dazu bei, dass kollektive Zwangsnormen zugunsten freiheitlicher und individueller Formen der Vermögensbildung letztlich politisch ohne Chancen blieben.

Im Zuge der deutschen Wiedervereinigung 1989/90 engagierte sich die AGP mit hohem persönlichen Einsatz ihres Geschäftsführers Diplom-Kaufmann Michael Lezius für die Ausbreitung des Konzepts der betrieblichen Partnerschaft in der ehemaligen DDR. So entstanden in den neuen Bundesländern in wenigen Jahren zahlreiche Partnerschaftsunternehmen, bei denen nicht selten Kapitalbeteiligungen der Führungskräfte und Mitarbeiter (management buy out) zur Anwendung kamen. Freilich blieben dann auch manchen dieser Partnerschaftsfirmen die transformationsbedingten Herausforderungen nicht erspart.

Der in vielen Absatzmärkten zunehmende Wettbewerb hat in den letzten ein bis zwei Jahrzehnten dazu beigetragen, dass man in der Unternehmenskultur und in der Qualität der Arbeitsbeziehungen im betrieblichen Leistungsprozess einen wesentlichen Erfolgsfaktor sieht. Allenthalben betont man heute die Notwendigkeit, den Herausforderungen in Wirtschaft und Gesellschaft mit unternehmerisch denkenden und verantwortlich handelnden Mitarbeitern zu begegnen. Partnerschaftsfirmen belegen ihre Bestrebungen mit dem Motto "Mitarbeiter werden Mitunternehmer". Gert P. Spindler, der Mitbegründer und Initiator der AGP, hatte schon vor nahezu sechs Jahrzehnten das Partnerschaftskonzept der Textilwerke Spindler in Hilden als "Mitunternehmertum" bezeichnet. Damals haben Gewerkschaften und Unternehmerverbände die partnerschaftliche Fundierung dieses Führungsmodells schärfstens bekämpft. Heute breitet sich die Erkenntnis aus, dass mitunternehmerisch engagierte Mitarbeiter für Fortbestand und Erfolg der Unternehmen unverzichtbar sind.

Wie in den letzten Jahrzehnten behält die AGP auch in Zukunft die Aufgabe, die Bedeutung des Partnerschaftskonzepts für die Produktivkraft der Wirtschaft und für eine Gesellschaft ohne klassenkämpferische Auseinandersetzungen im öffentlichen Bewusstsein lebendig zu erhalten. Die AGP wird wie in der Vergangenheit auch künftig die Politiker, die staatlichen Instanzen und insbesondere den Gesetzgeber immer wieder daran erinnern müssen, partnerschaftliche Bestrebungen in der Wirtschaft und in den Unternehmen zu fördern. Mehr noch als im Rückblick sollte die AGP in Zukunft nach geeigneten Wegen suchen, um Wirtschaftsverbände und Tarifparteien für die Partnerschaftsidee und für partnerschaftliche Anstrengungen bei der Erledigung ihrer eigenen Aufgaben und bei der Handhabung ihrer sozioökonomischen Probleme zu gewinnen. Insbesondere wird die AGP bestrebt bleiben müssen, immer mehr Unternehmen für eine nachhaltige Verwirklichung der partnerschaftlichen Zusammenarbeit im Betrieb zu gewinnen und sie dabei zu unterstützen. Bei ihren Bemühungen, die Zahl der Partnerschaftsbetriebe zu vermehren, kann sich die AGP auf die Erfahrungen und auf das Knowhow der Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit mbH (GiZ) stützen, die AGP-Mitglieder im Jahre 1969 gegründet haben und die seither zahlreiche Firmen in unterschiedlichen Wirtschaftszweigen bei der Einführung und Weiterentwicklung der Partnerschaftskonzeption beraten hat.

Die langjährige Erfahrung mit der betrieblichen Partnerschaft lehrt, dass mittelständische Unternehmen für dieses Führungskonzept in ihrer Struktur günstigere Voraussetzungen als große Kapitalgesellschaften besitzen. Wenn man derzeit schätzt, dass in Deutschland einige Tausend Unternehmen die wesentlichen Elemente betrieblicher Partnerschaft praktizieren, dann bieten die Hunderttausende Firmen in der mittelständischen Wirtschaft der AGP weiterhin ein riesiges Betätigungsfeld.

Auch aus gesellschaftspolitischen Gründen ist es wünschenswert, dass die Zahl der Partnerschaftsbetriebe stärker als bisher wächst. Mittelständische, partnerschaftlich geführte Unternehmen korrigieren den Eindruck von einer ausufernden Maximierung des Shareholder-Value-Prinzips, wie ihn immer mehr börsennotierte Kapitalgesellschaften hervorrufen. Mit den Komponenten der materiellen Mitarbeiterbeteiligung zeigen die Partnerschaftsbetriebe, dass sie sich am Stakeholder-Value-Prinzip ausrichten. Dabei erweist sich die Partizipation der Mitarbeiter am Erfolg und am Kapital des arbeitgebenden Unternehmens gleichzeitig als Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung (corporate social responsibility). Dieses gesellschaftlich gewünschte Verhalten betonen Partnerschaftsfirmen, wenn sie zusätzlich zur Mitarbeiterbeteiligung auch ihre soziale Umwelt tatkräftig unterstützen. Hier kann die AGP mit Beratung, Anregungen und Erfahrungsaustausch vielseitig tätig werden.

Wie alles anfang...

AGP-Mitteilungen vom Mai 1971

Der neue Geschäftsführer der AGP

Als Nachfolger für Dr. Rudolf von Knüpfper hat der Vorstand der AGP mit Wirkung zum 1. Juli 1971 **Diplom-Kaufmann Michael Lezius** zum Geschäftsführer der AGP bestellt.

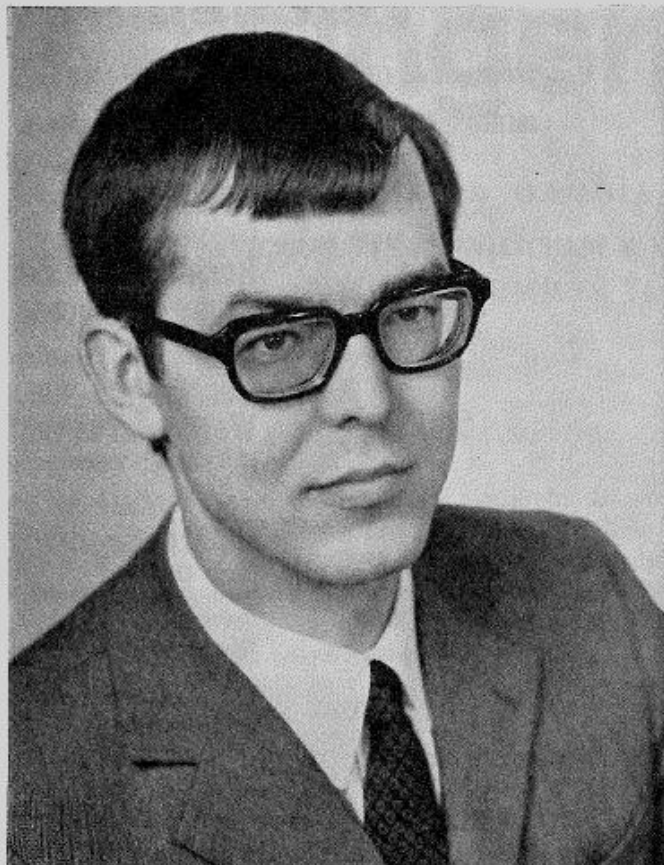
Dipl.-Kfm. Lezius steht bereits seit einem Jahr in den Diensten der AGP. Im Sommer 1970 hat er bei einigen Partnerschaftsfirmen hospitiert und sich dabei einen vertieften Einblick in die Praxis partnerschaftlicher Beteiligungsmodelle verschafft. Anschließend nahm er seine Tätigkeit in der Geschäftsstelle der AGP in Hilden auf und war dort bisher als Assistent des Geschäftsführers tätig. Aus dieser unmittelbaren Erfahrung mit der Arbeit der AGP hat er für den Vorstand ein Konzept erarbeitet, das der Ausrichtung der künftigen Arbeit der AGP dienen wird. Der Vorstand hat einige Punkte dieser Ausarbeitung in das Arbeitsprogramm für die nächsten Monate aufgenommen und mit Dipl.-Kfm. Lezius die Realisierung dieser Programmpunkte beraten.

Der neue Geschäftsführer der AGP wurde im Jahre 1942 in Berlin geboren. Nach dem Abitur absolvierte er eine kaufmännische Lehre in einem Großunternehmen der Elektrotechnik und nahm anschließend das Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Erlangen-Nürnberg auf, das er im Jahre 1969 mit dem Examen eines Diplom-Kaufmanns abschloß. Während des Studiums praktizierte er bei verschiedenen Firmen tätig; nach dem Studium arbeitete Dipl.-Kfm. Lezius in der Personalabteilung eines größeren Unternehmens und wirkte dort insbesondere im Rahmen des dortigen beruflichen Bildungswesens. Während seiner Lehrzeit betätigte sich Dipl.-Kfm. Lezius als Mitherausgeber einer Lehrlingszeitschrift. In seiner Studienzeit arbeitete er aktiv in der Evangelischen Studentengemeinde und im Hans-Böckler-Kreis in Nürnberg mit.

Dipl.-Kfm. Michael Lezius ist verheiratet und seit einigen Wochen Vater einer Tochter.

*

Der Vorstand der AGP hat Dipl.-Kfm. Lezius während seiner Einarbeitungszeit als einen engagierten und aufge-



Diplom-Kaufmann Michael Lezius

schlossenen Mitarbeiter schätzen gelernt. Er überträgt ihm die Nachfolge des bisherigen Geschäftsführers mit der Zuversicht, daß er die anspruchsvolle Aufgabe auf dem Fundament, das Dr. Rudolf von Knüpfper in zwanzigjähriger Arbeit errichtet hat, zielstrebig unter sich wandelnden Anforderungen der Gegenwart und Zukunft zur Förderung der Partnerschaft in Wirtschaft und Gesellschaft zu meistern vermag.

„Mr. AGP“ geht in den Ruhestand

Horst Kuschetzki, 1. Vorsitzender der Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. - AGP

Im Sommer 1970 – in einer Zeit also, in der in Kassel, in den Räumlichkeiten des Schlosshotels, das erste Treffen zwischen Bundeskanzler Brandt und DDR-Ministerpräsident Stoph auf dem Boden der Bundesrepublik Deutschland stattfand (nach Erfurt) und in dem um Annäherung auf der einen Seite und völkerrechtliche Anerkennung auf der anderen Seite gerungen wurde – ist Michael Lezius in die AGP eingetreten. Nach 37 Jahren wurde er nun in eben diesen Räumlichkeiten in den Ruhestand verabschiedet.

Wie kein anderer hat er die AGP geprägt, ihr Gesicht und Stimme verliehen und ihren Einfluss und die Zahl der Mitglieder gemehrt. Er wird im August 65 Jahre alt und dann den Stab in der Geschäftsführung an Dr. Heinrich Beyer weiterreichen. Er wird der AGP zwar als Mitglied des Vorstands und als Berater noch verbunden bleiben, aber sein Ausscheiden aus der Geschäftsführung ist ohne Zweifel eine Zäsur.

Er hatte 1970 mit seinen damals 28 Jahren nicht nur Abitur und Studium hinter sich gebracht, sondern auch praktische Erfahrungen in der Wirtschaft gesammelt: Vor dem Studium die Lehre zum Industriekaufmann bei Siemens und während des Studiums Praktika bei verschiedenen Unternehmen, danach als Leiter der kaufmännischen Ausbildung in der Personalabteilung bei der Maxhütte in Sulzbach-Rosenberg.

Nach einem Jahr der Einarbeitung übernahm Lezius dann die Geschäftsführung der AGP von Dr. Rudolf von Knüpffer, der nach 20 Jahren in dieser Funktion damals die Zuversicht äußerte, dass er „... die anspruchsvolle Aufgabe ... zielstrebig unter sich wandelnden Anforderungen ... zu meistern (vermöge).“

Dieser Wunsch ist in Erfüllung gegangen. In den folgenden 36 Jahren ist nicht nur die AGP deutlich gewachsen; sondern – und das ist noch viel wichtiger – die Idee der Partnerschaft in der Wirtschaft hat sich ausgebreitet und ist heute als Konzept zur Behauptung im weltweiten Wettbewerb nicht mehr wegzudenken.

Bis es dazu gekommen ist, musste eine Menge Arbeit geleistet werden: Allein die in 36 Jahren durchgeführten Fachtagungen und Seminare einzeln aufzuzählen, würde den Rahmen dieses Beitrages sprengen, aber sicher waren die Tagungen mit Birgit Breuel, Bundeskanzler Gerhard Schröder und den Ministerpräsidenten Roland Koch, Peter Müller, Christian Wulff, Jürgen Rüttgers und Erwin Teufel besondere Höhepunkte.

Kein anderer Zeitgenosse hat im Nachkriegsdeutschland so beharrlich, energiegeladener und mit vollem persönlichen Einsatz die Idee der Partnerschaft in der Wirtschaft vertreten. Mit zahlreichen Veranstaltungen, Vorträgen und un-

endlich vielen persönlichen Gesprächen hat er den Kontakt zu allen relevanten gesellschaftlichen Gruppierungen gesucht. Trotz sehr begrenzter Mittel unseres Verbandes hat er Zugang zu den Spitzen von Gewerkschaften, Unternehmensverbänden, Parteien, Ministerien und Kanzleramt gefunden und ihnen zugearbeitet. Wann immer seine Mitarbeit gefragt war, stand er zur Verfügung. Ob beim Betriebsverfassungsgesetz 1972, den drei Vermögensbeteiligungsgesetzen von 1984, 1994 und 1998, der Meinungsbildung und anschließenden Formulierung von Parteiprogrammen zur Mitarbeiterbeteiligung wie zuletzt bei der Laumann- und Laumann-Huber-Kommission, immer war Michael Lezius dabei und hat seine Handschrift mit eingebracht.



Früh hatte Michael Lezius die immensen Vorteile eines partnerschaftlichen Umgangs in Unternehmen und in der ganzen Wirtschaft erkannt; Vorteile für Unternehmen bei Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit durch engagiertere Mitarbeiter, weniger Fluktuation und bessere Finanzierungsmöglichkeiten. Vorteile für Mitarbeiter, die als Menschen ernst

genommen werden und für ihren Arbeitsbereich auf Augenhöhe mitdiskutieren und mitmachen können; die bei Erfolg von diesem ein Stück abbekommen und außerdem – bei einer Beteiligung am Kapital – auch Zugang zu den überproportional steigenden Kapitaleinkünften erhalten. Vorteile für die Gesellschaft, die von der Partnerschaft und ihren ausgleichenden Wirkungen in jeder Beziehung profitiert und darüber hinaus auch international attraktiv bleiben kann.

Nicht alles ist politisch so gelaufen, wie Michael Lezius und die AGP sich dies gewünscht hätten. Wäre vor 35 Jahren für die Unternehmensbeteiligung statt für die Mitbestimmung entschieden worden, gäbe es heute sicherlich mehr attraktive Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen, die zu einem ansehnlichen, breit gestreuten Vermögen geführt hätten, das heute so manche Rente hätte aufbessern können.

Ähnliches gilt für die politischen Weichenstellungen nach dem Niedergang der DDR. Professor Sinn vom ifo-Institut stellte zu Recht fest, dass mit der dramatischen Erhöhung der Lohnkosten durch die Tarifvertragsparteien im Osten Deutschlands internationale Investoren einen großen Bogen um das Land machten. Eine moderate Erhöhung mit Beteiligung an den zu erwartenden Erfolgen bei Gewinn und Kapital hätte diesem Teil Deutschlands und seinen Bürgern eine ganz andere Entwicklungsmöglichkeit gegeben.

Michael Lezius hat sich von solchen Rückschlägen nicht entmutigen lassen. Er hat weiter gekämpft und weiter überzeugt. Viele Unternehmen, insbesondere im Mittelstand, sind gefolgt, praktizieren heute Mitarbeiterbeteiligung und

haben vielleicht sogar deswegen im scharfen internationalen Wettbewerb überlebt.

Nachdem nun auch unser Bundespräsident und unsere Kanzlerin die Bedeutung der Mitarbeiterbeteiligung für die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Unternehmen thematisiert haben, besteht die große Chance, diesem Thema auf breiter Front zum Durchbruch zu verhelfen.

Als der Rheinische Merkur im Dezember 2006 zehn Persönlichkeiten auswählte, die ihm 2006 besonders aufgefallen waren, war Michael Lezius dabei. Als „Der Macher“ wurde er neben Persönlichkeiten wie Josef Ackermann, Franz Beckenbauer und Ferdinand Piech gestellt. Bei der Frage, wie Lezius das geschafft hat, hat sicherlich jeder, der mit ihm zusammengekommen ist, seine eigenen Erfahrungen gemacht. Ich denke, dass hier viele Eigenschaften zusammenkommen:

- ⇒ Die Fachkompetenz steht außer Frage - aber die allein ist es nicht.
- ⇒ Begeisterungsfähigkeit kommt dazu: Man spürt, dass er von einer Idee überzeugt ist und diese engagiert vertritt.
- ⇒ Er lässt sich nicht von einem Lager vereinnahmen, spricht mit Gewerkschaftsvertretern genauso wie mit Arbeitgeberverbänden und Vertretern aller Parteien.
- ⇒ Daraus allerdings den Schluss zu ziehen, dass Michael Lezius immer und überall - nur weil er in Berlin geboren ist - den Konsens auf Basis des kleinsten gemeinsamen Nenners sucht, wäre völlig falsch. Im Gegenteil: Die Standfestigkeit und Gradlinigkeit, mit der er seine Überzeugungen vertritt, erinnert an seine Herkunft als sturmerprobter Baltendeutscher.
- ⇒ Mindestens ein Element fehlt noch: Die unbändige Energie! Michael Lezius lässt sich von nichts aufhalten, wenn er etwas erreichen will.

Wer die Zukunftspläne von Michael Lezius kennt – in denen ja auch die AGP weiterhin vorkommt -, der kann nicht den Eindruck gewinnen, dass sich da ein 65jähriger mit leerem Akku in den Ruhestand rettet.

Michael Lezius war und ist nicht nur Geschäftsführer eines Verbandes sondern vor allem auch engagierter Bürger, der für das Wohl dieser Gesellschaft eintritt und sich um unser Gemeinwesen verdient gemacht hat.

Die AGP dankt Michael Lezius für 37 Jahre großartige Leistung für den Verein und die Idee der Partnerschaft in der Wirtschaft. Er hat nicht nur den Anspruch seines Vorgängers erfüllt und die anspruchsvolle Aufgabe zielstrebig gemeistert; er hat darüber hinaus die AGP und die Idee der Partnerschaft in der Wirtschaft nach vorn gebracht.

Michael Lezius: Der Pionier und Visionär der Mitarbeiterbeteiligung

Dr. Klaus R. Wagner, Fachanwalt für Steuerrecht

Michael Lezius scheidet nach 37 Jahren aus dem geschäftsführenden Vorstand der AGP Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e. V. aus. Er hat in dieser Zeit das Thema Mitarbeiterbeteiligung nicht nur aktuell gehalten, sondern war für jedermann der kompetente Ansprechpartner für dieses Thema, einerlei ob für die Politik, die Verbände, Unternehmen oder die Medien. Kaum vorstellbar, dass er von Bord geht. Und er hinterlässt ein solides Fundament, auf dem die Zukunft der Mitarbeiterbeteiligung aufbauen kann.



Als Michael Lezius, nachdem er 1970 zur AGP gestoßen war, mit Wirkung zum 1. Juli 1971 als Nachfolger des Dr. Rudolf von Knüpfer zum Geschäftsführer der AGP bestellt wurde, war kurz zuvor das 3. Vermögensbildungs-Gesetz vom 27.06.1970 in Kraft getreten. Zwar wurde die Anschubförderung verstärkt und gezielt auf kleine und mittlere

Einkommen ausgerichtet und der Gedanke der Umverteilung von Einkommensbestandteilen trat hinter dem Aspekt zurück, auf diese Weise mehr Arbeitnehmern die Vermögensbildung zu ermöglichen, womit erneut der aus früherer Zeit bekannte Gedanke der größeren Verteilungsgerechtigkeit Bedeutung gewann, allerdings (noch) nicht für die Produktivkapitalbeteiligung. Vielmehr legten bis 1974 18,2 Mio. Arbeitnehmer rund 9,5 Milliarden DM in vermögenswirksamen Sparverträgen und Lebensversicherungsverträgen an. Dies war die Zeit, in der eine durch das 3. Vermögensbildungsgesetz ausgelöste Entwicklung die Diskussion über die Beteiligung von Arbeitnehmern am Produktivvermögen befruchtete. Hierum bemühten sich in der Zeit ab 1970 in den Folgejahren die Parteien, der Sachverständigenrat wie auch die Wissenschaft in besonderer Weise. Die Praxis setzte ungeachtet des Ausgangs dieser damaligen Diskussionen (investive) Gewinn- bzw. Kapitalbeteiligungsmodelle bereits um, indem rund 2.500 Unternehmen unabhängig von staatlicher Sparförderung und politischer Diskussion Beteiligungsmodelle Mitte der 70iger Jahre bereits einführten. Der Start von Michael Lezius bei der AGP fiel mithin exakt in den Beginn dieser Entwicklung und hätte besser nicht sein können.

In den kommenden Jahrzehnten verstand es Michael Lezius, die AGP und sich als den kompetenten Ansprechpartner für das Thema Mitarbeiterbeteiligung ins Gespräch zu bringen. Sein besonderer Verdienst lag insbesondere auch darin, dass er das Thema Mitarbeiterbeteiligung aus den ideologischen Verkrustungen herauslöste und mit stets immer wieder aktuellen Gegebenheiten in Verbindung

brachte, so dass die Praxis immer mehr den Nutzen dieses Themas für sich erkannte. Dazu zählten u.a.: In den Jahren ab 1980 reklamierte Michael Lezius das verstärkt aufkommende Thema des Management Buy Out als ein solches der Mitarbeiterkapitalbeteiligung: Von der Arbeitnehmerbeteiligung über die Kapitalbeteiligung von Führungskräften bis zum Management Buy Out. Und so war die AGP hervorragend präsent, als es darum ging, im Zuge der Wiedervereinigung genau diese drei Themen mit der Privatisierung von Betrieben in den neuen Bundesländern in Verbindung zu bringen. Ähnlich war es, als Michael Lezius darauf aufmerksam machte, dass Mitarbeiterbeteiligung nicht nur für die Vermögensbildung eingesetzt werden könne, sondern auch für Fragen der Gehaltsflexibilisierung und Altersvorsorge. Nicht nur, dass beteiligungswillige Unternehmen sich verstärkt für dieses Thema interessierten; er gewann auf diese Weise etwa ab 2000 auch verstärkt das Interesse der Politik für das Thema der Mitarbeiterbeteiligung (zurück). Der seinerzeitige Bundeskanzler Schröder setzte sich am 28.03.2000 als Referent bei der 50. Jahrestagung der AGP publikumswirksam für das Thema der Mitarbeiterbeteiligung ein. Und seit 2000 wurden die AGP-Jahrestagungen stets im Verbund mit Landesregierungen aus Hessen, NRW, Niedersachsen, Baden-Württemberg und Saarland durchgeführt. Und als vor nicht allzu langer Zeit Bundespräsident Köhler das Thema der Erfolgsbeteiligung ansprach, brachte er damit öffentlichkeitswirksam eine Facette der Mitarbeiterbeteiligung ins Gespräch, die Michael Lezius für die AGP bereits seit Jahrzehnten bearbeitet hatte. Die Beispiele ließen sich beliebig verlängern.

Michael Lezius zeichnete aus, das Thema Mitarbeiterbeteiligung nicht nur am Machbaren sondern auch am Wünschenswerten auszurichten. Visionen dazu hatte er genug. Und er hatte auch das Geschick, durch seine vielfältigen Beziehungen zu erreichen, dass aus Visionen Machbares wurde. Schade, dass Michael Lezius nun sich in den Ruhestand verabschiedet. Er selbst sieht es nicht so, sondern beschreibt dies als das Ende eines spannenden Lebensabschnittes, dem er nun einen neuen, wiederum spannenden, Lebensabschnitt anschließen wird, mit vielen neuen, privaten, Aktivitäten. Ich hatte die Freude, Michael Lezius seit 1984 bei seinem erfolgreichen Wirken für die Mitarbeiterbeteiligung auf die eine oder andere Weise begleiten zu dürfen und dabei viele Menschen kennen zu lernen, die ihm vertrau(t)en und ihn schätz(t)en. Und in der für ihn 2002 herausgegebenen Festschrift „Mitarbeiterbeteiligung – Visionen für eine Gesellschaft von Teilhabern“ habe ich u.a. ausgeführt, was gerade auch heute gilt: „Die Idee der Mitarbeiterbeteiligung mit Leben zu erfüllen, die unterschiedlichen Interessengruppen zusammenzuführen und praxisorientierte Gestaltungsmöglichkeiten vorzustellen, ist maßgeblich ihm als „Projektsteuerer“ zu verdanken.“ Daher ein herzliches Dank an Michael Lezius als Mensch und als denjenigen, der die AGP Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e. V. und das von dieser verantwortete Thema der Mitarbeiterbeteiligung in hervorragender

der Weise positioniert und durchgesetzt hat. Alles Gute für den neuen Lebensabschnitt !

Der Ball liegt auf dem Elfmeter-Punkt - Michael Lezius zum Abschied

Martin Kamp, Hauptgeschäftsführer der Christlich-Demokratischen Arbeitnehmerschaft Deutschlands

Das Papier aus dem Bundeswirtschaftsministerium (siehe Seite ... dieses Hefts) erscheint zu einem Zeitpunkt, da Michael Lezius sich anschickt, Abschied zu nehmen. Und wenn man das Papier liest, hat man den Eindruck: Das Werben und Wirken Lezius' für die Mitarbeiterbeteiligung hat sich gelohnt. Ende des Jahres 2006 hat die Christlich Demokratische Union auf ihrem Dresdener Parteitag weitreichende Beschlüsse zur Sozialen Kapitalpartnerschaft gefasst, die von einer Parteikommission unter Leitung des CDA-Bundvorsitzenden und NRW-Arbeitsministers Karl-Josef Laumann vorbereitet worden waren. Zwischenzeitlich haben beide Unionsparteien, CDU und CSU, unter Federführung Laumanns und des bayerischen Wirtschaftsministers Erwin Huber gemeinsame Eckpunkte der Union erarbeitet. Von den Sozialdemokraten, lange bei der Beteiligung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern eher verhalten, gab es Ende des Jahres 2006 positive Signale. Und vor allem: Die Bundeskanzlerin will in diesem Bereich einen Erfolg. Wenn denn, wenn nicht jetzt, soll der Durchbruch gelingen? Wer, wenn nicht die Große Koalition, soll die notwendigen politischen und rechtlichen Weichenstellungen vornehmen?



Die ökonomischen Vorteile – die betriebswirtschaftlichen wie die volkswirtschaftlichen Vorteile der Mitarbeiterbeteiligung - in einer Michael Lezius gewidmeten Publikation aufzuzählen, hieße Eulen nach Athen tragen. Sie sind oft genannt worden: mehr Motivation, höhere Produktivität, bessere

Eigenkapitalausstattung; mehr Wachstum, höhere Beschäftigung, geringere Arbeitslosigkeit. Für uns, die Christlich-Sozialen, ging und geht es freilich immer um mehr als um ökonomische Kennziffern: Mit der Beteiligung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer am Kapital der Wirtschaft haben wir stets auch gesellschaftspolitische Ziele verbunden: Eigentumsbildung für viele, die wir um ihrer selbst willen für wünschenswert halten, und eine gerechtere Verteilung. Arbeit ist wichtiger als Kapital – das ist der Kernsatz der christlichen Sozialethik. Der Schluss, den wir daraus ziehen, lautet indes nicht: Klassenkampf der Arbeit bzw. Arbeitnehmer gegen das Kapital. Stattdessen wollen wir Arbeit und Kapital zusammenbringen. Eigentum in Arbeitnehmerhand und soziale Kapitalpartnerschaft – darum muss es gehen.

Und das trifft sich mit dem jahrzehntelangen Engagement von Michael Lezius für die Mitarbeiterbeteiligung. Mag ihm sozialromantische Schwärmerei auch fern liegen – den Gedanken der Partnerschaft teilt er, das kommt schon darin zum Ausdruck, dass die Organisation, deren Geschäfte er so lange geführt hat, AGP heißt – Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft. Und der Name war stets Programm: Partner für sein Anliegen, die Mitarbeiterbeteiligung, hat er überall gesucht und gefunden: Partner in der Politik, Verbündete in Verbänden, Gleichgesinnte in Gewerkschaften, Unterstützer in Unternehmen. Allesamt Mitstreiter für das große Anliegen, aus Mitarbeitern Mitunternehmer zu machen. Indem Lezius Brücken gebaut, Grenzen überwunden und Menschen aus ganz unterschiedlichen Bereichen zusammengebracht hat, ist er seinem wichtigen Ziel näher gekommen.

Nicht zuletzt deshalb steht nun der Durchbruch bevor. Der Erfolg, den alle wollen, ist zum Greifen nahe. Dabei sind die Eckpunkte, die das BMWi-Papier benennt, richtig: Es geht nicht um Zwang – Freiwilligkeit ist unerlässlich – oder um Zwangsbeglückung durch neue Fördertöpfe. Nicht staatliche Milliarden aufwenden, um Unternehmen und Beschäftigte zu etwas zu bringen, was sie eigentlich nicht wollen, darf das Ziel sein. Wohl aber gilt es Stolpersteine aus dem Weg zu räumen und die Rahmenbedingungen so zu setzen, dass das an sich Sinnvolle und für alle Seiten Vorteilhaftes auch realisiert wird, nämlich eben die Mitarbeiterbeteiligung.

Insofern ist die nachgelagerte Besteuerung für Mitarbeiter-Kapitalbeteiligungen richtig; sie ist ja auch von der CDU auf Vorschlag der Laumann-Kommission beschlossen worden. Gewiss wird es eines Deckels bedürfen. Ob der eher bei 1.000, 1.200 oder 2.000 Euro liegen sollte, ist keine Glaubensfrage, sondern pragmatisch zu entscheiden, auch unter fiskalischen Aspekten. Wichtig aber ist, dass der Deckel nicht so tief liegt, dass kaum noch etwas darunter passt. Dann kommt man in der Sache nicht weiter; das lehren die Erfahrungen mit dem Taschengeld-Paragrafen 19a Einkommensteuergesetz. Die nachgelagerte Besteuerung muss auch bei einem Arbeitgeberwechsel erhalten bleiben, Mitarbeiter-Kapitalbeteiligungen sollen also steuerunschädlich mitgenommen und übertragen werden können.

Über das doppelte Risiko, das am Unternehmen beteiligte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer tragen, ist oft gesprochen worden; kaum ein Beitrag zu dem Thema, in dem dieses Risiko nicht problematisiert wird – zu Recht. Wer wollte einem abhängig Beschäftigten wirklich zumuten, alles auf eine Karte zu setzen, alle Eier in einen Korb zu legen? Und deshalb ist es angebracht, über das erträgliche Risiko und die erforderliche Insolvenzversicherung nachzudenken. Entscheidend dabei ist aber zu differenzieren: Welches Risiko wie abgesichert werden muss, hängt von unterschiedlichen Faktoren, etwa von der Art der Beteiligung und von den Präferenzen des jeweiligen Beschäftigten ab. Dass gerade dann eine Insolvenzversicherung erforderlich ist, wenn durchschnittlich (oder gar unterdurch-

schnittlich) verdienende Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, deren Sparfähigkeit begrenzt ist, an ihren arbeitgebenden Unternehmen beteiligt werden sollen und dies bei begrenzten Verteilungsspielräumen zulasten der Barlöhne geht, ist aus Sicht der CDA völlig klar.

Diese Absicherung ist aber auch allein deshalb geboten, weil man die Tarifvertragsparteien mit ins Boot holen und insbesondere noch vorhandene Zurückhaltung bei den Gewerkschaften überwinden muss. Die Politik kann den Ball nur auf den Elfmeter-Punkt legen. Ins Tor schießen müssen ihn Arbeitgeber und Arbeitnehmer, und deshalb darf man nichts unterlassen, was zum Abbau von Vorbehalten beiträgt.

Wirtschaft und Wirtschaftspolitik haben nicht wenig mit Psychologie zu tun. Das gilt auch für die Mitarbeiterbeteiligung. Michael Lezius kommt das Verdienst zu, entscheidend zu einem Klima beigetragen zu haben, in dem die Zustimmung zu mehr Mitarbeiterbeteiligung soweit wachsen konnte, dass nun die entscheidenden politischen Schritte bevorstehen.

Lezius war und ist kein Politiker. Aber er hat das Zeug zu einem Politiker im Sinne des Weberschen Ideals: „Die Politik bedeutet ein starkes langsames Bohren von harten Brettern mit Leidenschaft und Augenmaß zugleich“, hat Max Weber geschrieben. Michael Lezius' Bohren des dicken Brettes Mitarbeiterbeteiligung hat sich gelohnt; dafür sagt auch die CDA ihm ein herzliches Dankeschön.

Mitarbeiterbeteiligung - ein hochkarätiger Erfolgsfaktor: Anforderungen und Realisierung

Gerhard Schuler, Ehrenvorsitzender des Aufsichtsrates der Homag AG, ehemaliger 1. Vorsitzender der AGP



Als Mitbegründer und langjähriger Leiter und Begleiter der Homag-Gruppe werde ich manchmal gefragt, was sind eigentlich die Erfolgsfaktoren des

Unternehmens? Hier nenne ich immer an erster Stelle die partnerschaftlichen Strukturen mit ihrer immateriellen Seite - wie wir miteinander umgehen - und der materiellen Seite - der Gewinn- und Unternehmensbeteiligung.

Ich bin der vollen Überzeugung, dass die betriebliche Mitarbeiterbeteiligung der Königsweg zum Erhalt und Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit und ein hochkarätiger Erfolgsfaktor ist.

Die Struktur- und Standortprobleme sowie der zunehmende Wettbewerbsdruck aus Niedrigkostländern können

nur mit motivierten, engagierten, ja unternehmerisch denkenden und handelnden Mitarbeitern bewältigt werden. Erreichen kann man dies nur, wenn die Mitarbeiter zum Partner, zum Mitunternehmer gemacht werden. Bekräftigt wird dies auch durch Zahlen und Fakten von gewissen Instituten.

Laut einem umfangreichen Betriebspaneel aus dem Jahre 1999 des Institutes für Arbeit und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit, heute der Bundesagentur für Arbeit, wurde ermittelt, dass bei den 5 % Beteiligungsbetrieben die Wertschöpfung durchschnittlich bei 64.000 Euro, bei nicht beteiligten bei 39.000 Euro lag, d.h. die Wertschöpfung ist bei den Beteiligungsunternehmen ca. 60 % höher.

Interessant ist auch die Aussage vom Gallup-Institut, einer Erhebung aus dem Jahre 2001. Die sagt: 15 % der Mitarbeiter sind engagiert, 69 % der Mitarbeiter sind nicht engagiert und 16 % der Mitarbeiter sind aktiv unengagiert. Daraus resultieren 220 Milliarden Euro zu hohe Kosten, die man eliminieren könnte.

Interessant ist auch eine Erhebung von IAW aus 2002, die besagt:

7,4 % der Betriebe in Baden-Württemberg haben Gewinn- und Kapitalbeteiligung. Dieselben haben 23-35 % höhere Produktivität.

Gleicher Meinung sind auch namhafte Persönlichkeiten, wie z.B. Reinhard Mohn:

"Die wirkliche Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen ist die wohl letzte und damit die entscheidendste Chance, den Standort Deutschland wettbewerbsfähig zu halten. Gelingen kann uns dies nur mit unternehmerisch denkenden und handelnden Mitarbeitern".

Treffend ist auch ein Zitat aus der Politik von Roman Herzog, unserem ehemaligen Bundespräsidenten:

"Wir brauchen einen neuen Gesellschaftsvertrag zu Gunsten der Zukunft, wir brauchen eine Vision, wir brauchen eine Initiative für die Beteiligung aller Arbeitnehmer am Ertrag, Erfolg und Vermögen ihres Unternehmens. Deutschland braucht eine neue Arbeitskultur, eben eine Gesellschaft von Teilhabern".

Nun aber, wenn die Mitarbeiterbeteiligung wirklich eine so tolle und so wichtige Sache zur Bewältigung des Globalisierungsprozesses, zur Bewältigung der Wettbewerbsfähigkeit und zur Bewältigung unserer gesellschaftlichen Probleme ist, warum sind es dann nur ca. 5 %, die dies praktizieren?

Darüber habe ich in meinem Buch 15 Seiten voll geschrieben.

Zusammenfassend kann ich dies aber auch in einem Satz sagen:

Die Gewerkschaften fürchten um ihre Einflussnahme und die Unternehmer fürchten die Einflussnahme. Sie wollen Herr im eigenen Haus sein, sie wollen ihre Zahlen nicht offen legen.

Sicher, es sind vielfältige Bedenken, ja sogar Ängste, die von den tangierenden Personenkreisen vorgebracht werden und die ernst genommen, ja überwunden werden müssen. Überwunden nicht nur durch Argumente, sondern über die Darstellung von Beteiligungsmodellen, die erfolgreich für alle praktiziert werden können. Dieselben müssen den nachfolgend aufgeführten hohen Anforderungen entsprechen:

⇒ Es muss zu einer Win-Win-Win-Situation kommen; es müssen die Mitarbeiter, das Unternehmen und unser Staat und unsere Gesellschaft gewinnen. Die Vorteile für die einzelnen Gruppen müssen größer sein, als eventuell damit verbundene Hemmnisse und Nachteile.

⇒ Alle Mitarbeiter sollen mitmachen können und wollen. Die Mittelaufbringung muss entsprechend gestaltet werden. Es sollte zu keiner Zweiklassenbelegschaft kommen (Beteiligte und Nichtbeteiligte).

⇒ Anzustreben ist die Gewinn- und Verlustbeteiligung. Es sollte nämlich nicht zu zwei Klassen von Kapitalgebern kommen. Bei Verwendung als Altersvorsorge ist differenziert Insolvenzschutz anzustreben.

⇒ Eine Differenzierung in der Beteiligungshöhe je nach Verantwortungsgrad bzw. Verdienst oder Gehaltshöhe ist vorteilhaft.

⇒ Die Freiwilligkeit muss gegeben sein. Es sollte kein Zwang ausgeübt werden. Die Vorteile bzw. Anreize müssen jedoch zur umfänglichen Realisierung führen.

⇒ Die Beteiligung sollte an die Tätigkeit, das Arbeitsverhältnis, im Unternehmen gebunden sein.

⇒ Informations-, Mitwirkungs- und Kontrollrechte der Beteiligten sollten gegeben sein.

⇒ Der Aufwand bei der Einführung und besonders bei der Handhabung sollte minimal sein. Eine zweifelsfreie Handhabung muss jedoch sichergestellt sein.

⇒ Klare, aber einfache und leicht verständliche vertragliche Regelungen sind notwendig. Wichtig ist auch eine entsprechende Betriebsvereinbarung.

⇒ Vom doppelten Risiko der beteiligten Mitarbeiter (Beteiligungs- und Arbeitsplatzverlust) sollte man nicht sprechen müssen. Die doppelte Chance muss dominierend sein.

Sicher, die Anforderungen an ein funktionierendes, ja florierendes Beteiligungsmodell sind hoch. Trotzdem ist für mich unverständlich, warum die Mitarbeiterbeteiligung so wenig praktiziert wird.

Offensichtlich wird das gegebene Win-Potenzial zu wenig beachtet und gewertet. Es liegt aber auch am mangelnden Mut zur Veränderung, und es fehlt vor allem auch an der Darstellung von nachahmenswerten, bewährten, ja florierenden Beteiligungsmodellen.

Mit der umfänglichen Darstellung des Homag-Modells in meinem Buch "Durch Partnerschaft zum Erfolg" wollte ich eine bewährte Lösung aufzeigen. Weitere gangbare Lö-

sungen hat die AGP und GIZ, die erste Adresse in Sachen Mitarbeiterbeteiligung, parat.

Darüber hinaus will ich mit meinem Buch alle beteiligten gesellschaftlichen Gruppen ermuntern, mit den endlosen Diskussionen aufzuhören und mit der Realisierung zu beginnen.

Hinsichtlich der Realisierung sind in erster Linie die Unternehmen bzw. die Unternehmer selbst gefordert. Es ist mir kein Fall bekannt, wo ein Unternehmen ein brauchbares Angebot gemacht hat und wo die Mitarbeiter oder die Gewerkschaft es verhindert hat.

Aber auch die Tarifparteien sind gefordert. Auf Grund der Flächentarifverträge sollte auf betrieblicher Ebene eine Beteiligung der Beschäftigten am Unternehmen angestrebt werden, dies besonders über die Realisierung von Investivlohnkonzepten.

Gefordert ist aber auch der Staat, die Politik. Dabei geht es mir nicht um milliardenschwere Förderprogramme des Staates. Der Staat muss die Stolpersteine, die der Verbreitung der Mitarbeiterbeteiligung im Wege stehen, bei Seite räumen. Er muss die Rahmenbedingungen für die Verbreitung der Mitarbeiterbeteiligung verbessern. Er sollte sich vor allem nachhaltig verbal dazu bekennen und dies als gesellschaftspolitisches Ziel klar herausstellen, was viel zu wenig getan wird.

Betriebliche Partnerschaft als unternehmerisches Führungskonzept

Dr. Heinrich Beyer, Geschäftsführer der Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. - AGP

Investivlohn, Gewinnbeteiligung, Kapitalbeteiligung, Mitarbeiterbeteiligung, kooperative Führung, betriebliche Partnerschaft – derzeit machen in der öffentlichen Diskussion und in den Fachbeiträgen sehr viele Begriffe die Runde,



oftmals ohne dass dem geneigten Leser eine genaue Definition dafür gegeben wird, was der Autor oder die verschiedenen Protagonisten eigentlich darunter verstehen. Letztlich geht es bei all diesen Begriffen um eine Umschreibung verschiedener Aspekte der Teilhabe der Mitarbeiter am betrieblichen

Geschehen und/oder an den Ergebnissen des betrieblichen Prozesses. Dabei wird in aller Regel festgestellt, dass diese Teilhabe – in welcher Form auch immer - die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Unternehmens stärkt.

Bringen wir zunächst etwas Licht ins Dunkel der Begrifflichkeiten, bevor wir darlegen, dass nicht einzelne Konzepte allein - wie der Investivlohn oder die Erfolgsbeteiligung -

sondern erst ein umfassendes Konzept der Mitarbeiterbeteiligung – das ist die betriebliche Partnerschaft in ihrer ganzen Breite – die dringend notwendigen Vorteile für alle Mitglieder eines Unternehmens, Gesellschafter, Management und Mitarbeiter, erbringen kann.

Investivlohn und materielle Beteiligung

Mit dem Begriff des Investivlohns wird die Ergänzung oder die (zumindest teilweise) Substitution der arbeits- und tarifvertraglich festgelegten Entlohnung der Mitarbeiter durch variable Komponenten bezeichnet, die sich am betriebswirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens orientieren. Grundlage für diese Form der variablen Vergütung können unterschiedliche betriebswirtschaftliche Kennziffern sein, zum Beispiel der Gesamtumsatz oder die Umsatzrendite oder auch persönliche Zielvereinbarungen eines jeden Mitarbeiters, die – wenn sie erreicht werden – zu einer Bonus- oder Prämienzahlungen an alle oder einzelne Mitarbeiter führen. Insoweit deckt sich der „Investivlohn“ durchaus mit Begriffen wie „Erfolgsbeteiligung“ oder „Gewinnbeteiligung“, wenngleich eine Gewinnbeteiligung im engeren Sinne eigentlich nur den Gesellschaftern eines Unternehmens zusteht.

Wenn also – und dies ist der eigentliche Kern der Investivlohn-Diskussion – die Mitarbeiter ihre variablen Vergütungsanteile bzw. ihre Erfolgsbeteiligung oder auch zusätzliches „eigenes Geld“ dem Unternehmen wieder zur Verfügung stellen – zum Beispiel als Darlehen oder als Eigenkapital – dann erwerben Sie mit diesen „Kapitalbeteiligungen“ den Status als Gläubiger oder Gesellschafter ihres arbeitgebenden Unternehmens. Als Gesellschafter partizipieren sie dann „quasi automatisch“ am Produktivkapital und somit am Gewinn oder auch am Verlust des Unternehmens.

(Steuerliche) Förderung der Mitarbeiterbeteiligung

Diese Systematik der materiellen Mitarbeiterbeteiligung bildet den Kern der AGP-Arbeit seit mehr als fünfzig Jahren und wird von mehreren tausend Unternehmen in Deutschland in den verschiedensten Ausprägung praktiziert, wobei ein Vielzahl dieser „Modelle“ mittelbar oder unmittelbar auf die Aktivitäten der AGP zurückzuführen oder mit Unterstützung der AGP und der Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit mbH (GIZ) entstanden sind.

All diese Modelle sind ohne nennenswerte steuerliche Förderung auf Basis von freiwilligen betrieblichen Vereinbarungen zustande gekommen, die zwar weitgehend auf den beschriebenen Mechanismen der Gewinn- und Kapitalbeteiligung beruhen, aber in jedem Einzelfall die besonderen betrieblichen Umstände sowie die Ziele und Überzeugungen der Beteiligten - insbesondere des Unternehmers - widerspiegeln.

Gleichzeitig hat die AGP in all den Jahren auf eine bessere steuerliche Behandlung der Mitarbeiterbeteiligung gedrängt. Ausschlaggebend dafür waren und sind nicht allein

die Erfahrungen im Europäischen Ausland – wo der Zusammenhang zwischen besserer Förderung und weiterer Verbreitung der Mitarbeiterbeteiligung offenkundig ist – sondern zudem die Überzeugung, dass auch Unternehmen, die Mitarbeiterbeteiligung einzig und allein aufgrund der steuerlichen Vorteile einführen wollen, auf einen Pfad der aktiven Gestaltung der Unternehmenskultur im Sinne von mehr betrieblicher Partnerschaft einschwenken werden, da ansonsten die erwarteten Resultate ausbleiben.

Betriebliche Partnerschaft als umfassendes Konzept

Betriebliche Partnerschaft war und ist für die AGP das umfassendere Konzept, in dem die Gewinn- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter zwar die herausragenden, aber nicht die einzigen wichtigen Elemente sind. Betriebliche Partnerschaft beruht vielmehr auf engagierten Mitarbeitern, die sich im Rahmen ihres Aufgabenbereiches aktive in das betriebliche Geschehen einbringen können, die vertrauensvoll und „auf Augenhöhe“ mit der Unternehmensleitung kooperieren, und die dann – folgerichtig – am gemeinsam erwirtschafteten Erfolg partizipieren.



Die materielle Beteiligung ragt heraus, ist aber nur die Spitze des Eisbergs beim Konzept der betrieblichen Partnerschaft

Denn in diesem universellen Ansatz liegen die eigentlichen Vorteile für das Unternehmen, im Hinblick auf Motivation, Flexibilität, Innovationsbereitschaft und – last but not least – auch Kapitalausstattung. Vorteile, die sich die Unternehmen gerade bei verschärftem Wettbewerb auf globalisierten Märkten nicht entgehen lassen dürfen:

- ⇒ Schnelligkeit, Flexibilität und Veränderungsfähigkeit eines Unternehmens sind ertragsrelevante Eigenschaften - Sie werden vom Verhalten der Mitarbeiter bestimmt
- ⇒ Niemand kennt die Schwachstellen und die nicht ausgeschöpften Ressourcen im Unternehmen besser als die Mitarbeiter
- ⇒ Impulse durch verstärkte Mitarbeiterbeteiligung sind wichtig um Produktivitätspotenziale besser auszuschöpfen

- ⇒ Mitarbeiterbeteiligung beruht auf wechselseitigem Vertrauen, einer partnerschaftliche Unternehmensführung und materieller Beteiligung

Eine noch so ausgeprägte steuerliche Förderung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung kann den Unternehmen ihre Gestaltungsaufgabe bei der Umsetzung der betrieblichen Partnerschaft nicht abnehmen – sie kann aber dazu beitragen, entsprechende Prozesse auszulösen.

Von daher sind wir in der AGP natürlich sehr froh darüber, dass wir eine so intensive Diskussion um den „Investivlohn“ haben – die auch möglichst rasch zu greifbaren Ergebnissen führen sollte. Allerdings sind wir aber auch etwas in Sorge darüber, dass in der Öffentlichkeit immer nur über Instrumente und Regularien - §19a, Vermögensbildung, Insolvenzsicherung, Portabilität, Fonds oder tarifliche Rahmenregelungen - diskutiert wird. Dies erzeugt bei vielen Unternehmern und auch bei den Mitarbeitern den Eindruck, dass den Unternehmen wieder eine zusätzliches bürokratische Maßnahme „aufgedrückt“ werden soll – der Begriff „Investivlohn“ verstärkt diesen Eindruck noch. Der eigentlichen Kern der Mitarbeiterbeteiligung bzw. der betrieblichen Partnerschaft, die Beteiligung der Mitarbeiter am betrieblichen Geschehen und den Ergebnissen daraus – also die Gestaltungsaufgabe der Unternehmensleitung, des Management und des Betriebsrates angesichts sich dramatisch verändernder Umstände -, wird somit leicht von dem eher „sozial-technokratisch“ gefärbten Ansatz „Investivlohn“ überlagert.

Aufgaben der AGP

In dieser eher unübersichtlichen Konstellation wird es eine Hauptaufgabe der AGP sein, zu mehr Klarheit beizutragen und Unternehmer, Verbandsvertreter und Politiker systematisch zu unterstützen. Bei der materiellen Mitarbeiterbeteiligung stehen folgende Punkte nach wie vor im Blickpunkt unserer Arbeit:

- ⇒ Konstruktive Zusammenarbeit mit Politik und Verbänden im Hinblick auf unbürokratische Regelungen und Verfahren
- ⇒ Vermittlung neuer gesetzlicher Regelungen in die Unternehmenspraxis – Kooperationen mit Landesregierungen, Verbänden, Parteien und Stiftungen
- ⇒ Verstärkung des Themas Flexible Vergütung und Erfolgsbeteiligung
- ⇒ Vermittlung neuer Entwicklungen bei den Finanzierungs-, Kapital- und Gesellschafterstrukturen im Mittelstand (Nachfolge / Internationalisierung)
- ⇒ Aufnehmen und Anpassen von innovativen Lösungen aus dem Ausland („ESOP“ im Rahmen von Nachfolgeregelungen)

Die sich verändernden Finanzierungs- und Kapitalverhältnisse bei mittelständischen Unternehmen stellen eine große Herausforderung dar. Angesichts der Nachfolgeproblematik, des immer noch in vielen Unternehmen zu niedrigen Eigenkapitals und der gewachsenen Anforderungen an eine stabile Kapitalausstattung aufgrund größerer Risiken im internationalen Wettbewerb ist zu befürchten, dass das klassische mittelständische (Familien-)Unternehmen mit seiner eindeutigen Gesellschafter- und Kapitalstruktur schon sehr bald nicht mehr die allein dominierende Unternehmensform bei den kleinen und mittleren Unternehmen sein wird. Private Equity, institutionelle Anleger, Mezzanines Kapital, Management-Buy-Outs und auch Mitarbeiterkapitalbeteiligungen werden zukünftig im Mittelstand eine deutlich größere Rolle spielen. Wenn mittelständische Unternehmen nicht in großer Zahl durch zunehmend „prekäre“ Gesellschafterverhältnisse gekennzeichnet sein sollen – was einzel- und volkswirtschaftlich alles andere als wünschenswert wäre – dann können intelligente Mitarbeiterbeteiligungskonzepte zu mehr Stabilität beitragen und einen entscheidenden Schub für eine breitere Streuung von Produktivkapital bewirken.

Die AGP sieht somit neben der allgemeinen Förderung der materiellen Beteiligung eine weitere Hauptaufgabe darin, intelligente Konzepte für die sich verändernden Finanzierungsformen im Mittelstand mitzuentwickeln und zu verbreiten.

Alle Formen der materiellen Beteiligung müssen mit einem partnerschaftlichen Unternehmensführungskonzept unterlegt sein, wenn die wettbewerbsrelevanten Vorteile auch tatsächlich erzielt werden sollen. Diesen Zusammenhang in die Unternehmenspraxis zu vermitteln und entsprechende Umsetzungskonzepte vorzustellen wird eine weitere Hauptaufgabe der AGP in den nächsten Jahren werden.

Initiative produktive Partnerschaft

Wir wollen dieses Thema und die Aktivitäten dazu unter der Überschrift „Initiative für produktive Partnerschaft“ bündeln.

Wie schon in der Vergangenheit kann die AGP diese Aufgabe aber nur dann erfüllen, wenn engagierte Unternehmer und erfolgreiche Unternehmen daran mitwirken – als Mitglieder der AGP und natürlich als Beispiele für best-practice. Die besten Konzepte bleiben wirkungslos, wenn sie nicht durch beste Praxis belegt sind. Dies war und ist die Stärke der AGP: wir sammeln beste Beispiele, welche die Vorlage für die Entwicklung auch in anderen Unternehmen bilden können. Zugleich kann die AGP vielen Unternehmen ein Forum bieten, um im Sinne der Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung anderen ein gutes Beispiel zu geben.

Ziel der Initiative ist es, vornehmlich Unternehmern aus dem Mittelstand einfache Wege aufzuzeigen, das Engagement ihrer Mitarbeiter und die emotionale Bindung an ihr Unternehmen zu steigern, indem sie ihnen außerhalb von gesetzlichen Zwängen und ohne Gefahr für die unterneh-

merische Entscheidungsfreiheit mehr Verantwortung übertragen. Der Wettbewerb fordert ständig mehr Flexibilität, Schnelligkeit und Innovationskraft; eine nachhaltige Stärkung des Ertrags ist nur engagierten und motivierten Mitarbeitern zu erzielen.

Anstoß der *Initiative* ist nicht nur die aktuelle, zu eng auf „Investivlöhne“ beschränkte politische Diskussion, sondern auch das alarmierende Umfrageergebnis des Gallup-Instituts zur Motivation der Arbeitnehmer in Deutschland. Demnach arbeiteten 2006 nur 13 Prozent engagiert. Rund 68 Prozent der Arbeitnehmer leisteten allenfalls „Dienst nach Vorschrift“; 19 Prozent lebten sogar bereits in innerer Kündigung. Im krassen Gegensatz dazu steht das starke Engagement derselben Menschen in ihrer Freizeit: Rund 23 Millionen Deutsche über 14 Jahren sind allein ehrenamtlich in Vereinen, Verbänden, Initiativen oder Kirchen für gemeinnützige Zwecke tätig, die sie erst durch ihr engagiertes Tun erfolgreich machen.

„Aus diesem Engagement spricht das tiefe Bedürfnis der Menschen zur Mitgestaltung und zum gesellschaftlichen Engagement. Es ist Zeit, den Menschen auch bei ihrer alltäglichen Arbeit in den Unternehmen ähnliche Mitgestaltungserfolge zu ermöglichen. Schließlich kennen sie ihre Aufgaben am besten und wissen am ehesten, wie sie zu lösen sind!“, sagt Horst Kuschetzki, der Vorsitzende der AGP. „Wir sind überzeugt, dass sich das Motivationsdefizit überwinden lässt, wenn die Unternehmen bereit sind, partnerschaftlichere Wege zu beschreiten. Die Beteiligung der Mitarbeiter am wirtschaftlichen Erfolg ist dann am Ende nur die logische Konsequenz.“

Es ist eine der wichtigsten Aufgaben der neuen AGP-Geschäftsführung, noch mehr erfolgreiche Unternehmen für die weitere Verbreitung der betrieblichen Partnerschaft zu gewinnen.

Stimmen zur Verabschiedung

Lieber Herr Lezius,

lange habe ich gedacht, ich schaffe es, Ihnen meine Bewertung des BMWi-Papiers zur Mitarbeiterbeteiligung zu schicken. Nun rinnt mir aber doch die Zeit durch die Finger. ... Sie haben aber sicherlich keinen Mangel an Autoren, da die Mitarbeiterbeteiligung an politischer Unterstützung gewonnen hat – ein Verdienst, das Sie sich auf Ihre Fahnen schreiben können und unvergessen bleibt, auch wenn man von Michael Lezius im Ruhestand wohl weniger hören wird.

Rainer Nahrendorf, Handelsblatt

... vielen Dank für Ihre Einladung zur 57. Bundeskonferenz der AGP am 13. Juni sowie zur Ihrer Verabschiedung in den Ruhestand. Zu meinem großen Bedauern kann ich der Einladung leider nicht Folge leisten, da an diesem Tag eine ganztägige Vorstandssitzung stattfindet.

Ich wünsche Ihnen einen schönen Verlauf der Veranstaltung und alles Liebe und Gute für den neuen Lebensabschnitt.

Christoph Dänzer-Vanotti, Mitglied des Vorstandes der E.ON AG

... ich fühle mich Ihnen sehr verbunden. Schon 1976 haben Sie mich bei der Errichtung unseres Investivlohnmodells, das 25 Jahre Bestand gehabt hat, gut beraten. Auch als wir dann 2001 das Investivlohnmodell beendet und die GmbH in eine Kleine AG umgewandelt haben, haben Sie uns wertvolle Hinweise gegeben. Gerne erinnern wir uns auch an die vielen Begegnungen auf Tagungen, z.B. in Nonnweiler.

Für den „Unruhestand“ wünschen wir Ihnen alles Gute, vor allem aber Gesundheit.

Franz Fischer, Teamplan Holding AG

... Für die stets interessante Zusammenarbeit bedanke ich mich sehr, wünsche Ihnen für die kommenden Jahre alles Gute und viele neue spannende Aufgaben

Prof. Dr. Birgit Felden, TMS Unternehmensberatung AG

... Auch wenn wir in manchen Fragen der Ausgestaltung nicht immer derselben Meinung waren, so hat uns doch stets das gemeinsame Ziel verbunden, die wichtigste Ressource der deutschen Unternehmen, nämlich die Mitarbeiter, zu fördern und so zu einer menschlichen und zugleich prosperierenden Unternehmenslandschaft beizutragen.

Ein Eintreten für die eigenen Überzeugungen und Werte – noch dazu mit soviel Herzblut und Uneigennützigkeit wie bei Ihnen – ist heute leider nicht mehr selbstverständlich und verdient daher ganz besondere Hochachtung.

Sicherlich wird die kommende Zeit für Sie kein wirklicher Ruhestand, sondern eher ein „Unruhestand“ werden. Und doch wünschen wir Ihnen, dass Sie künftig etwas mehr Zeit und Muße für die schönen Dinge des Lebens haben.

Wir würden uns freuen, wenn der Kontakt auch in Zukunft nicht abreißt und grüßen Sie sehr herzlich.

Prof. Dr. Brun-Hagen Hennerkes und Dr. Andreas Wiedemann, Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz, Stuttgart

... Zu gerne wäre ich im Juni dabei, insbesondere um den von mir sehr geschätzten Herrn Lezius bei seiner Verabschiedung als Geschäftsführer meinen Dank für seine großartige Arbeit auszusprechen.

Herr Lezius mit "seiner" AGP hat mir mit seinem Vortrag auf einer Veranstaltung vor vielen Jahren in Düsseldorf eine Reihe von Wegen für die materielle Mitarbeiterbeteiligung aufgezeigt und mir vor allen Dingen durch seine unnachahmliche Art Mut gemacht.

Heute besitzen über 50 % unserer Mitarbeiter Anteile an unserem Unternehmen und einer davon bin ich. Das Schönste an allem ist aber, dass wir von diesem Zeitpunkt an (vor fünf Jahren sind wir gestartet) die beste Entwicklung seit Bestehen unserer Firma (1970) verzeichnen dürfen.

Herr Lezius stand mit an der Wiege unseres Erfolges, dafür meinen ganz besonderen Dank an ihn.

Wolfgang Klar, Epro GmbH

... Lassen Sie mich auf diesem Wege ein herzliches „auf Wiedersehen“ sagen, mit dem Wunsch, dass Sie in dem nicht mehr ganz so aktiven Berufsleben (ich glaube ja nicht, dass Sie schon gänzlich aufhören) viel Zeit für Ihre privaten Ambitionen haben, für Familie und Freunde und dass Ihnen viele neue interessante Menschen begegnen. Die entsprechende und notwendige physische Kraft mögen Sie noch lange Jahre aufbringen, um auch selbst Freude an den noch folgenden Jahrzehnten haben zu können. ...

Wolfgang Pütz, J.F. Ziegler KG

... in den letzten Wochen habe ich immer wieder an Sie und Ihr großes Engagement für die Mitarbeiterbeteiligung gedacht. Es scheint, dass Ihr konsequentes und unerschütterliches Eintreten für dieses interessante und ausgesprochen zukunftsweisende Thema nun endlich Früchte trägt. Eigentlich müssten alle Vereinbarungen und ein mögliches Gesetz hierfür „lex lezius“ heißen.

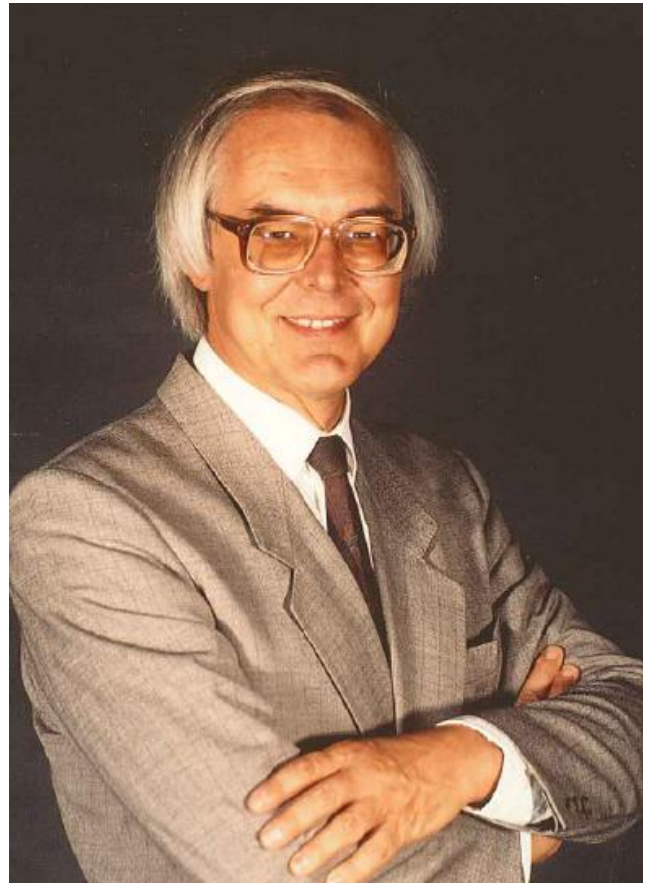
Ein perfekter Zeitpunkt, um das Amt, die Aufgabe zu übergeben – wobei es mir fraglich erscheint, ob man als Missionar pensioniert werden oder von selbst in den Ruhestand gehen kann.

Ich wünsche Ihnen jedenfalls, dass Ihr Nachfolger mit ebensolcher Verve aber auch Souveränität wie „Mr. MAB“ zu Werke geht und Ihnen insbesondere die Fähigkeit zum Genuss des 3. Lebensteils mit viel Gesundheit und Freude.

Hannes Streng, BU Holding

... Es ist bewundernswürdig, wie Sie als Geschäftsführer der AGP immer wieder neu Schwung genommen haben, um diese organisatorisch und betriebswirtschaftlich richtige Idee voranzubringen. Diese Idee passt zu unserer Demokratie und Wirtschaftsverfassung. ... So bleibt es mir, Ihnen auf diesem Wege zu danken für den unermüdlichen und engagierten Einsatz für die Ideen der mentalen und materiellen Mitarbeiterbeteiligung ...

Wonter Mauritz, Bad Honnef



... in den 90er Jahren

Projekte und Produkte

Erfolgsfaktor: Engagierte Mitarbeiter!

Dirk Wassermann, Otto Wassermann AG

Die aktuellen Arbeitslosenzahlen dürfen, bei allem Respekt vor Einzelschicksalen, nicht darüber hinwegtäuschen, dass wir in bestimmten Bereichen bereits heute deutliche Personalengpässe haben. Die neuesten Studien belegen, dass diese Engpässe zu geringerem Wirtschaftswachstum führen.

Die demographische Entwicklung zeigt unmissverständlich auf, dass sich diese Herausforderung eher verschärfen wird. Bereits in der Vergangenheit wurden



„Kopfprämien“ an Mitarbeiter für die Vermittlung neuer Kollegen gezahlt. Aber es geht nicht nur um die Gewinnung neuer Mitarbeiter, es geht vor allem um die nachhaltige Motivation vorhandener und die Gewinnung engagierter neuer Mitarbeiter.

Welche Zukunft hat ein Unternehmen ohne engagierte Mitarbeiter? Klar, eine rethorische Frage! Für die Zukunft eines Unternehmens ist es überlebenswichtig mit engagierten Mitarbeitern zu arbeiten. Wie sieht der Status Quo aus?



Gemäß der Gallup Studie aus dem Jahr 2006 waren nur etwa 13 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland engagiert. 68 Prozent leisteten Dienst nach Vorschrift und 19 Prozent lebten bereits in der inneren Kündigung. Lediglich Frankreich, China und Japan kamen im internationalen Wettbewerb auf noch schlechtere Ergebnisse. Der Schaden für die deutsche Volkswirtschaft wird auf 260 Milliarden Euro geschätzt.

Krise und Chance liegen bekanntlich nah beieinander. Stellen Sie sich vor, welches Potenzial gehoben wird, wenn es gelingt die Quote der Engagierten zu erhöhen.



Die Erschließung dieses Potenzials ist keineswegs unmöglich. Immerhin sind rund 23 Millionen Deutsche über 14 Jahren ehrenamtlich in Vereinen, Verbänden, Initiativen oder Kirchen tätig und leisten dort zum Teil Erstaunliches. Ebenso in ihren Hobbys oder beim Bau des eigenen Hauses.



In der Freizeit besteht also sehr wohl die Bereitschaft, sich voll zu engagieren. Aber warum nicht im Beruf?

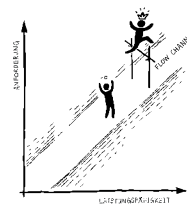
Ist diese Abneigung zum beruflichen Engagement angeboren? Fragen Sie Kinder im Kindergarten oder in der Schule nach ihren Träumen und Zielen. Sie sprudeln nur so vor Ideen. Und das ist auch gut so. Jeder Schulabgänger steht

am Anfang von weit über 40 Jahren Berufsleben, mit einer Perspektive auf eine zunehmende Wochen- und Lebensarbeitszeit. Auch die Prognosen der gesetzlichen Rentenzahlungen sprechen für längere Arbeitszeiten und ein längeres Berufsleben. Welch ein Horrorszenerario und welch eine Verschwendung, wenn diese lange Zeit ohne Engagement herum zu bringen wäre.

Die zentrale Frage lautet: Wie bekomme ich engagierte Mitarbeiter? Engagement kann nicht verordnet werden, aber man kann es aktivieren! Dazu ist zunächst zu klären, welche Gründe zu Engagement führen.

Es gibt drei Gründe für Engagement:

⇒ Angemessene Herausforderungen



⇒ Anerkannte Erfolge



⇒ Zugehörigkeit und Bindung



Diese Bedingungen suchen und schaffen sich Menschen in ihrer Freizeit und leisten dann Erstaunliches. Also schaffen wir diese Bedingungen in Unternehmen. Wie machen wir das?

Unternehmen sind keine Freizeitparks, sondern Teilnehmer in einem zunehmend globalen Wettbewerb. Sie müssen sich damit täglich Herausforderungen stellen. Wir machen diese zu angemessenen Herausforderungen für die Mitarbeiter.



Dabei gehen wir in unseren Projekten einen pro-aktiven Weg. Zunächst, soweit noch nicht geschehen, werden die wichtigen Ziele des Unternehmens definiert.

Als nächsten Schritt werden alle Mitarbeiter, die zur Lösung der jeweiligen Aufgabe beitragen können und wollen, zu einer erfrischenden Veranstaltung eingeladen. Bereits diese Einladung empfinden die meisten Mitarbeiter als Anerkennung, denn ihre Meinung ist gefragt. Unsere Erfahrung zeigt, dass sich je nach Thematik bereits jetzt circa zwei Drittel der Mitarbeiter beteiligen, selbst wenn diese Veranstaltung in ihrer Freizeit stattfindet.

Die Mitarbeiter nennen jene Hindernisse, die sie daran hindern, das definierte Ziel zu erreichen. Im Allgemeinen kennen die Mitarbeiter die Schwachstellen aus der täglichen Arbeit am besten. Unsere Erfahrung zeigt, dass viele Probleme an der Basis sehr wohl bekannt sind, aber häufig nicht bis zu den Führungskräften durchdringen oder zu wenig Gehör finden. In der Veranstaltung können die wertvollen und häufig ertragsrelevanten Informationen umgehend genutzt werden. Unterschiedliche Meinungen sind dabei keine Gefahr. Sie bringen das Unternehmen voran.

Die Mitarbeiter erarbeiten dann jene Lösungsansätze, um die gestellten Herausforderungen optimal zu meistern. Nach Prüfung und Freigabe durch die Unternehmensführung werden die Lösungsansätze dann durch die Mitarbeiter auf freiwilliger Basis realisiert. Die damit verbundenen Maßnahmen genießen eine nicht zu überbietende Akzeptanz bei den Mitarbeitern, denn sie wurden von ihnen entwickelt und realisiert.



Durch diese Methode hat jeder Mitarbeiter die Gelegenheit, seine Talente und Neigungen bestmöglich im Unternehmen einzubringen. Für die meisten Mitarbeiter ergibt sich daraus eine völlig neue Perspektive. So entstehen Motivation und Spitzenleistungen!

Welche Aufgabe haben die Führungskräfte dabei?

Die Führungskräfte erfüllen ihre ureigenen Aufgaben: Vorbild, Verantwortung und Verpflichtung für ihre Mitarbeiter. Sie schaffen den richtigen Rahmen und damit eine wesentliche Grundlage für den Erfolg dieser Methode.



Das heißt: Die Mitarbeiter werden einbezogen und erhalten Verantwortung. Die klare Verantwortung sichert, dass keiner die Schuld für Missstände auf die anderen schieben kann. Die Mitarbeiter bekommen den Freiraum, den sie brauchen, um ihre Talente einzubringen und um dadurch, im Sinne des Unternehmens, Projekte voran zu treiben.

Die Praxis zeigt, dass die Autorität der Führungskräfte dabei nicht in Frage gestellt wird. Die Methode erhöht vielmehr die Akzeptanz und Anerkennung der Führung.

Die Mitarbeiter erhalten auf diesem Wege, manchmal erstmalig, Gelegenheit, das Betriebsgeschehen mit zu gestalten und Zukunft zu planen. Für Führungskräfte gehört

die Planung und Gestaltung der Zukunft zum täglichen Brot. Dies ist ein wesentlicher Grund, warum sich Führungskräfte stärker engagieren und deutlich zufriedener sind als die meisten Mitarbeiter in den Unternehmen. Aufgrund der Bedeutung der „angemessenen Herausforderung“ eine logische Konsequenz!

Die erzielten Erfolge führen automatisch zur Anerkennung jener, die diese Erfolge erzielt haben. Anerkennung ist die zweite Bedingung für Engagement. Wichtig ist dabei die klar artikuliert Anerkennung für wirklich gute Leistungen. Das weit verbreitete Motto: „Nicht geschimpft ist gelobt genug.“, wirkt hier kontraproduktiv. Übrigens: Erfahren Mitarbeiter keine Anerkennung im Unternehmen, holen sie sich diese an anderer Stelle. Zum Beispiel in der Freizeit. Wertvolles Engagement geht damit dem Unternehmen verloren.



Zur Erzielung einer dauerhaften Institutionalisierung dieser Methode empfiehlt sich mittel- bis langfristig die Einführung eines entsprechenden Vergütungssystems, welches Engagement in Form von unternehmerischer Entlohnung fördert.

Was gilt es zu beachten? Machen wir uns nichts vor: Es geht hier um das wertvollste Kapital eines Unternehmens – das Humankapital. Es erscheint in keiner Bilanz, es ist schwer messbar und es „menschelt“ an allen Ecken und Enden. Aber: Es ist der Schlüssel zum Erfolg!



Unsere Erfahrung zeigt: Setzen Sie dazu auf professionelle externe Begleitung. Der Prophet gilt nichts im eigenen Land und ein „Jetzt helfe ich mir selbst“-Vorgehen führt zumeist zu Schiffbruch.

Professionelle Begleitung unterstützt die Teams methodisch, fachlich und emotional:

- ⇒ Methodisch wegen der begrenzten Erfahrung der Mitarbeiter an der Basis mit der Planung und Realisierung von Maßnahmen.
- ⇒ Fachlich aufgrund unserer besonderen Kompetenz im Tuning von Leistungsprozessen und Entwicklung von Leistungskulturen.
- ⇒ Emotional, weil es nicht jeder Kollege und Vorgesetzte schätzt, wenn sich einzelne Mitarbeiter hervortun. So



könnte mancher während der Realisierung den Mut verlieren.

Mit offensiver Begleitung wird verhindert, dass die Maßnahmen im Tagesgeschäft untergehen.

Welchen Nutzen haben Unternehmen, die diese Methode anwenden?

Die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen verbessern sich systemimmanent. Das Unternehmen wird schneller, flexibler, produktiver und ertragstärker.

Das Unternehmen wird immer attraktiver für Kunden, Mitarbeiter und Kapitalgeber.

Die Unternehmenskultur erfährt einen nachhaltigen und wertvollen Wandel. Die Veränderungsprozesse erfahren eine nachhaltige Akzeptanz, da sie von den Mitarbeitern initiiert und realisiert und von den Führungskräften ermöglicht, gefördert und anerkannt werden. So viel Kontrolle wie nötig und so viel Vertrauen wie möglich wird gelebt.

Die Mitarbeiter werden Teil und Gestalter einer attraktiven Gruppe. Die dritte Grundlage für Engagement: Zugehörigkeit und Bindung ist damit erfüllt! Die Fluktuation sinkt und die Zahl der Initiativbewerbungen steigt. Das Unternehmen wird gern als Arbeitgeber empfohlen. Engagierte Mitarbeiter verbreiten ein positives Image des Unternehmens.



Unternehmen, die diesen Weg entschlossen gehen, haben beste Chancen schneller und besser als ihr Wettbewerb zu sein. Und das Beste daran: Bis ein Mitbewerber die stärkere Leistung Ihres Unternehmens bemerkt, sind Sie kaum einzuholen.



Flexible Vergütung im Mittelstand

Prof. Dr. Hans Schneider, Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit GIZ-GmbH

Über das „Ob“ besteht Einigkeit: Flexible Vergütungsbestandteile werden – gerade in mittelständischen und damit überschaubaren Unternehmen – als notwendiges Element der Gesamtvergütung gesehen. Fraglich ist das „Wie“. Welche Formen bieten sich an und welche Optionen stehen zur Verfügung? Nachfolgend sollen diese Fragen diskutiert und Gestaltungsmöglichkeiten aufgezeigt werden.

Leistungs- oder Erfolgsorientierung?

Diese Überlegung stellte sich in der Vergangenheit nicht. Flexible Entgeltkomponenten waren typischerweise leistungsorientiert. Die bekanntesten Beispiele sind Leistungs- und Prämienlohnsysteme. In den letzten Jahren ist ein Wandel in der Entgeltphilosophie eingetreten. Der Trend geht weg von leistungsorientierten Systemen und hin zu erfolgsorientierten Systemen. Dies ist keine Abkehr vom Leistungsprinzip und leistungsorientiertem Denken. Die neue Denkrichtung ist eine Weiterentwicklung und macht deutlich, dass Leistung allein nicht ausreicht. Die Leistung eines Mitarbeiters ist für ein Unternehmen nur dann von Wert, wenn sie sich in Erfolgszahlen umwandeln lässt. Was nützt die Leistung des Mitarbeiters, die sich beispielsweise in hohen Produktionszahlen niederschlägt, wenn der Markt die zusätzlichen Produkteinheiten nicht honoriert.

Bei der Modellgestaltung ist somit zu prüfen, ob betriebswirtschaftliche Gründe zur Erfolgsorientierung raten oder ob Gegebenheiten vorliegen, dies es sinnvoll erscheinen lassen, den Leistungsaspekt nach wie vor in den Vordergrund treten zu lassen.

Individual- oder Gruppenorientierung?

Bei individualorientierten Systemen besteht ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen der Leistung des Mitarbeiters oder seinem Erfolgsbeitrag und der Höhe der sich ergebenden flexiblen Entgeltkomponente. Wenn ein Mitarbeiter z.B. die vereinbarten Ziele erreicht, ist ihm die zugesagte Zielerreichungsprämie sicher. Unter motivationstheoretischen Aspekten führt diese Systemgestaltung zu spürbaren Motivationsimpulsen, da der Mitarbeiter den direkten Zusammenhang zwischen seiner Leistung und der damit verbundenen Entgeltkomponente überschauen und beeinflussen kann. Es liegt an seinen Fähigkeiten und seinem Engagement, ob er seine Vorhaben in die Tat umsetzen kann. Möglicher Nebeneffekt: Der Focus des Mitarbeiters richtet sich auf seine persönliche Zielerreichung, die Interessen des Unternehmens sind sekundär. Damit besteht die Gefahr, dass so gestaltete Lohnkomponenten durch Egoismen kontraproduktive Wirkungen entfalten.

Dennoch ist in den letzten Jahren in der betrieblichen Praxis zu beobachten, dass individualorientierte Systeme eine Renaissance erleben. Charakteristisch dafür ist, dass sie auf der Plattform personalwirtschaftlicher Systeme etabliert werden. Typische Vertreter dieser Gattung sind Leistungsbeurteilungs- und Zielvereinbarungsprämien. So wirkungsvoll derartige Systeme im Einzelfall sein können, beinhalten sie ein hohes Problempotential. Anzumerken ist, dass eine so gestaltete flexible Entlohnungskomponente auf einem komplexen System beruht, das in sich fehleranfällig ist. Dies bedeutet, dass Fehler im personalwirtschaftlichen System die Effizienz der flexiblen Entlohnung negativ beeinflussen können.

Gruppenorientierung bedeutet, dass ein Entgeltvolumen für eine Gruppe von Mitarbeitern (Projektgruppe, Abteilung

usw.) bis hin zur Gesamtbelegschaft ermittelt wird. Der berechnete Gesamtbetrag wird dann nach bestimmten Kriterien auf die betroffenen Mitarbeiter verteilt. Ein typisches Beispiel ist eine Mitarbeiter-Gewinnbeteiligung. Nach dem vorgesehenen Schema wird ein Gesamt-Gewinnanteil ausgewiesen, der dann zum Beispiel nach der individuellen Lohnsumme auf die berechtigten Mitarbeiter verteilt wird. Der Vorteil dieser Systeme ist darin zu sehen, dass Aspekte wie Gemeinsamkeit und Zusammenarbeit in den Vordergrund rücken, die vorhin monierten Egoismen nicht zum tragen kommen. Als denkbarer Nachteil ist anzuführen, dass der direkte Zusammenhang zwischen dem persönlichen Leistungsbeitrag und dem variablen Entgeltanteil für den Mitarbeiter nicht mehr erkennbar ist.

Kurz-, mittel- oder langfristig?

Der Systembau unterscheidet sich auch nach der zeitlichen Dimensionen. Variable Entgeltbestandteile können monatlich, quartalsmäßig oder pro Jahr ermittelt werden. Auch Gestaltungsformen für Mehr-Jahres-Perioden sind möglich.

Je stärker der Lohncharakter der erfolgsorientierten Vergütung ist, desto kürzer wird der Berechnungszeitraum ausfallen. Nachdem Löhne und Gehälter monatlich bezahlt werden, wird in diesen Fällen auch der flexible Entgeltbestandteil auf das Monat herunter gebrochen. Soweit hier mit einer erfolgsorientierten Komponente gearbeitet wird, stellen die monatlichen variablen Anteile eine Abschlagszahlung (oftmals mit einer Rücklage verbunden) dar, die nach Ablauf des Geschäftsjahres erst detailliert ermittelt werden kann.

Bei Systemen, die begrifflich unter das Etikett „Erfolgsbeteiligung“ fallen, dominieren die jährlichen Berechnungsmodi. Nach Abschluss der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung sind die auf die Mitarbeiter entfallenden Erfolgsanteile fällig und werden somit einmal pro Jahr an die Mitarbeiter ausgeschüttet.

Systeme, bei denen sich der flexible Anteil über mehrere Jahresperioden hinweg berechnet, finden sich ausschließlich auf oberen Führungsebenen, wo strategische Überlegungen eine wichtige Rolle spielen.

Wie groß muss der flexible Anteil sein?

Wenn über Entgeltflexibilisierung gesprochen wird, ist auch die Höhe des flexiblen Entgeltanteils zu klären. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht mag vieles für eine hohe Flexibilisierung sprechen, für das Gros der Mitarbeiter wird der Aspekt der Einkommenssicherheit Vorrang haben. Dies hat in der betrieblichen Praxis dazu geführt, dass auf unteren hierarchischen Ebenen bzw. im tarifvertraglichen Bereich die fixen Entgeltbestandteile weitaus dominieren und oftmals 100 % betragen. Je höher der Entgeltbezieher hierarchisch eingeordnet ist, desto größer wird üblicherweise sein variabler Einkommensbestandteil.

Mehrere aktuelle Vergütungsstudien kommen zu dem Ergebnis, dass die variablen Anteile auf unteren Hierarchieebenen (z.B. Sachbearbeiter) zwischen 2 und 5 % des Gesamtentgeltes liegen. In der mittleren Hierarchiehöhe erreicht der variable Anteil Werte zwischen 10 und 20 %, in der obersten Führungsebene bis zu 25 %. Bei Geschäftsführern und Vorständen kann man davon ausgehen, dass bis zu zwei Drittel der Gesamtvergütung flexibel ermittelt werden (Vgl. Ackermann/Bahner/Festerling: Kennzahlen der Unternehmensführung und variable Vergütung. In: Handbuch Entgelt-Management. München 2005, S. 116 f.).

Es ist zwar verständlich, dass auf unteren Hierarchieebenen der variable Teil nur eine marginale Rolle spielt, allerdings muss man sich vor Augen halten, dass die relative Höhe des flexiblen Entgeltes im Vergleich zu Fixeinkommen eine wichtige Rolle bei der Frage spielt, ob die angestrebten Ziele erreicht werden. Mit anderen Worten: Die erhofften Anreizeffekte werden nicht eintreten.

Ein weiterer Aspekt kommt hinzu. Die Höhe des absolut für die flexible Entgeltkomponente zur Verfügung gestellten Budgets kann nicht ohne die damit verbundene zeitliche Dimension bewertet werden. Je kurzfristiger der flexible Anteil anfällt (z.B. monatlich), desto größer wird tendenziell der Gesamtbetrag sein müssen.



Fazit

Die Einführung einer flexiblen Vergütung bedarf reichlicher Überlegung. Sollen die erwünschten Effekte tatsächlich eintreten, müssen sämtliche Modellelemente sachgerecht hinterfragt werden. Hinzu kommt ein weiteres gravierendes Moment. Die Implementierung einer flexiblen Vergütung ist nur dort weitgehend problemlos, wo die wirtschaftliche Situation eine Lösung „on top“ ermöglicht. Dies wird jedoch in den meisten Fällen nicht möglich sein. Üblicherweise wird das bisherige Gesamtentgelt zunächst gekürzt. Als Ausgleich für die Kürzung erhalten die Mitarbeiter eine flexible Entgeltkomponente. Dass hier Akzeptanzprobleme auftreten werden, ist offensichtlich. Unabdingbar ist deshalb, die betroffenen Mitarbeiter von Anfang an in den Änderungsprozess mit einzubeziehen.

Literaturempfehlung:

Schneider/Fritz/Zander: Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter. 6. Aufl., Düsseldorf 2007.

Der Employee Stock Ownership Plan (ESOP) als Vehikel der Unternehmensnachfolge

Dr. Jens Lowitzsch, Inter-Universitäres Rechtszentrum, Berlin/Split, Freie Universität Berlin, Osteuropa-Institut

Einer Studie der Deutschen Bank vom Mai 2007¹ zufolge wird im Mittelstand nicht einmal mehr jedes zweite übergabereife Unternehmen innerfamiliär weitergegeben werden; rund 10% der Befragten planen eine unternehmensinterne Übergabe an Mitarbeiter, etwa 21% gehen von einem Verkauf aus. Infolge der neuen Finanzierungsformen wird die außerfamiliäre Nachfolge durch Verkauf an Bedeutung zunehmen, der zunehmende Fokus ausländischer Investoren auf deutsche Unternehmen verbreitert das Spektrum potenzieller Käufer. Insbesondere bei Veräußerung an Finanzinvestoren oder strategische Käufer droht die äußerst erfolgreiche regionale Ausprägung der (Familien-)Unternehmensstruktur in Deutschland verloren zu gehen. Dieser Aspekt wurde kürzlich auch von der Europäischen Kommission hervorgehoben, wobei die Übertragung des Eigentums auf die Belegschaft als ein Mittel zur Erleichterung der Unternehmensnachfolge kleiner und mittelständischer Unternehmen als besonders wichtig erachtet wurde.² Ein hundertprozentiger oder anteilmäßiger ESOP ist ein ideales Instrument, um Eigentümer- und Managementwechsel sowie Mitarbeiterbeteiligung in nicht notierten Gesellschaften zu erleichtern.

Einführung: Der ESOP und die Gewinnbeteiligung auf Aktienbasis

Die Gewinnbeteiligung auf Aktien- oder Anteilsbasis ist eine Form der aufgeschobenen Gewinnbeteiligung, bei der der Gewinnanteil in Aktien oder Anteile des Unternehmens ausgezahlt wird. Die Aktien werden in der Regel in einem Aktienfonds des Unternehmens binnen einer bestimmten Frist eingefroren, und die Belegschaft kann erst nach Ablauf dieser Frist über sie verfügen. Ähnlich sind Employee-Stock-Ownership-Plans (ESOPs) durch das Unternehmen finanziert, welches entweder Aktien bzw. Anteile des Unternehmens, Finanzmittel für den Erwerb solcher Anteile oder Sicherheiten für einen Kredit, den der Plan für den Erwerb existierender oder neuer Anteile aufnimmt, bereitstellt. Die Elemente können kombiniert werden, die folgenden Strukturmerkmale sollen jedoch vorliegen:

⇒ Das Unternehmen gründet einen treuhänderischen ESOP-Fonds (in Kontinentaleuropa in Form einer Kapitalgesellschaft, eines Verein oder einer Stiftung; im ang-

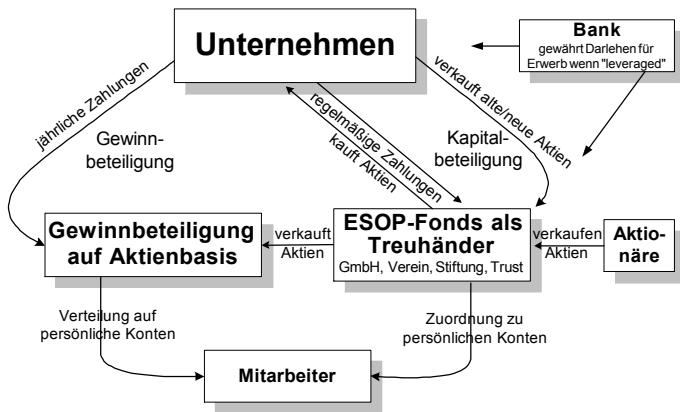
loamerikanischen Rechtskreis in der Regel ein Trust) zugunsten der Mitarbeiter.

- ⇒ Der ESOP-Fonds wird normalerweise durch eine Kombination von Leistungen des Unternehmens und einem Kredit finanziert. Der ESOP-Fonds nimmt den Kredit in der Regel direkt von einer Bank auf oder aber vom Unternehmen, das seinerseits ein Darlehen bei einer Bank oder bei einem anderen Kreditgeber aufnimmt. Aktien werden entweder von Altaktionären erworben oder im Rahmen einer Kapitalerhöhung ausgegeben. Als Sicherheit für das Darlehen des ESOP-Fonds wird üblicherweise eine Garantie des Unternehmens verwendet.
- ⇒ Die Aktien werden durch den ESOP-Fonds treuhänderisch für die Mitarbeiter gehalten und erst nach einer Sperrfrist den persönlichen Konten der Mitarbeiter zugeordnet. Diese Sperrfrist, während derer die Aktien auf einem Konto des ESOP-Fonds festliegen, wird vom Treuhänder bestimmt und richtet sich nach dem Tilgungsplan des Darlehens sowie steuerlichen Gesichtspunkten.
- ⇒ Wenn ein Gewinnbeteiligungsplan auf Aktienbasis zur Verteilung der Aktien verwendet wird, kann das Unternehmen an diesen Plan eine Zahlung leisten, damit der Gewinnbeteiligungsplan Aktien vom ESOP-Fonds erwirbt. In diesem Fall werden die Aktien bereits mit dem Erwerb individuellen Konten der Mitarbeiter zugeordnet.
- ⇒ Das Darlehen kann durch direkte Zahlungen des Unternehmens an den ESOP-Fonds, aus dem Erlös vom Aktienverkauf an den Gewinnbeteiligungsplan sowie aus den Dividenden auf Aktien, die der ESOP-Fonds hält, getilgt werden.

Im Gegensatz zu Rentenfonds, in denen die Anlagen grundsätzlich diversifiziert sein müssen, wird der ESOP-Fonds ausschließlich für die Aktien bzw. Anteile des beschäftigenden Unternehmens eingerichtet. Dabei kann der ESOP-Fonds von Unternehmen, die nicht notiert sind, genutzt werden, um einen internen Markt zum Kauf und Verkauf von Anteilen des Unternehmens für die Mitarbeiter zu schaffen. Dies funktioniert dann, wenn der Fonds neben der periodischen Zuteilung von Anteilen einen Marktplatz zum weitergehenden Erwerb bereit stellt, was üblicherweise durch Anteilsauktionen im Zweijahresrhythmus erfolgt. Der ESOP-Fonds kann diesen Markt mit Liquidität versorgen, wenn er gleichzeitig Anteile erwirbt, um diese dann später in folgenden Zuteilungen an Mitarbeiter zu übertragen. Da durch den ESOP innerhalb des Unternehmens ein Markt für die Aktien bzw. Anteile entsteht, die sonst nicht handelbar wären, ist der ESOP ein Finanzierungsmodell, von dem sowohl die Arbeitnehmer als auch das Arbeitgeberunternehmen profitieren.

¹ Siehe "Deutscher Mittelstand vom Aussterben bedroht? Unternehmensnachfolge im Fokus", Deutsche Bank Research, aktuelle Themen 387 vom 29.5.2007, download unter www.dbresearch.de.

² Einer der Kernbereiche des Abschlußberichts des MAP-2002-Projekts, European Commission Enterprise Directorate-General, "Transfer of Businesses – Continuity Through a New Beginning", 2003.



Ein wichtiges Merkmal des ESOP in diesem Zusammenhang besteht darin, dass die Bezahlung der Aktien fremdfinanziert („leveraged“) werden kann, indem ein Kredit von einem externen Kreditgeber aufgenommen wird. Dieser Mechanismus ist wichtig, da er größere Transaktionen innerhalb des Unternehmens erleichtert und zugleich substantielle Kapitalbeteiligungen der Mitarbeiter entstehen lässt. Die Schulden des ESOP-Fonds werden durch regelmäßige Zahlungen des Unternehmens an den Trust finanziert. Auch Dividenden auf Aktien aus dem Fonds können zur Tilgung des Darlehens verwendet werden, allerdings ist dies lediglich eine zusätzliche Möglichkeit.³ Wie andere Bankdarlehen müssen ESOP-Darlehen zurück gezahlt werden, unabhängig davon, ob die Dividenden zur Tilgung ausreichen. Wenn das Unternehmen, wie etwa in den Vereinigten Staaten, berechtigt ist, die ESOP-Darlehenszahlungen von der Steuer abzusetzen, ist ein solches Darlehen im Vergleich zu üblichen Rekapitalisierungskrediten privilegiert.

Dadurch, daß die Fähigkeit des Unternehmens Kredit aufzunehmen oder zu besichern als Garantie für das Darlehen verwendet wird, aus dem die Belegschaftsaktien vom ESOP-Fonds bezahlt werden, und dass die Darlehenszahlungen von der Steuer abgesetzt werden können, werden die Finanzierungskosten wesentlich reduziert.



³ Wenn das Gewinn-Einnahmen-Verhältnis bei 5 liegt und der Zinssatz niedrig, z. B. 5%, erfordert die Tilgung eines 7-Jahres Standard-Kredits nach der Formel $G/7 + G \times .05$, fast eine Dividende von 20% im ersten Jahr..

Ein zusätzlicher Vorteil ist, dass die Aktien nicht an Dritte verkauft werden, wodurch der Kontrollverlust vermieden wird, so dass auch unter diesem Gesichtspunkt das ESOP-Modell einem konventionellen Bankkredit vorzuziehen ist. Selbstverständlich kann jede Kapitalbeteiligung der Belegschaft von 1% bis 100% mit Hilfe des ESOP-Modells auch ohne Fremdfinanzierung („non-leveraged“) erreicht werden.

Das ESOP-Modell als ein Oberbegriff für alle Modelle, die auf einem treuhänderischen Fonds des Unternehmens für die Belegschaftsbeteiligungen beruhen, hat viele Gemeinsamkeiten mit der Gewinnbeteiligung auf Aktienbasis, ist aber nicht so beschränkt. Während die Gewinnbeteiligung nur eine Finanzierungsquelle, nämlich direkte Zahlungen vom Arbeitgeberunternehmen, hat, kann der ESOP-Fonds aus verschiedenen Quellen finanziert werden:

- ⇒ Darlehen vom Arbeitgeberunternehmen, von einem Aktionär, der seine Aktien verkauft, oder von einem Kreditinstitut;
- ⇒ Dividenden;
- ⇒ Erlös vom Verkauf von Aktien an einen Gewinnbeteiligungsplan auf Aktienbasis;
- ⇒ Direkte Zahlungen vom Arbeitgeberunternehmen.

Die Gewinnbeteiligungsmodelle auf Aktienbasis stellen für das Unternehmen ein Mittel dar, um Aktien den Mitarbeitern zu übertragen, bieten jedoch keinen Markt für diese Aktien. Dagegen stellt das ESOP-Modell nicht nur eine Quelle für die Aktien dar, die an einen Gewinnbeteiligungsplan verkauft werden können, sondern schafft auch einen internen Markt, auf dem die Mitarbeiter ihre Aktien verkaufen können und auf dem zugleich Aktien für künftige Mitarbeiter akkumuliert werden. Der interne Aktienmarkt ist von großer Bedeutung für nicht börsennotierte kleine und mittelständische Unternehmen, für die andere Möglichkeiten der Handelbarkeit ihrer Anteile schwer zugänglich sind.

Andererseits birgt die fremdfinanzierte Kapitalbeteiligung wie beim ESOP-Modell zusätzliche Risiken. Während bei Gewinnbeteiligungsplänen die Finanzierung von den Erträgen abhängt, sind bei fremdfinanzierten Plänen regelmäßige Zahlungen unabhängig vom Umsatz erforderlich wie bei der Aufnahme eines konventionellen Darlehens. Beim ESOP-Modell werden die Darlehen vom Unternehmen als Verbindlichkeiten geführt, wenn das Unternehmen eine Garantie für das Darlehen aufnimmt oder sich zu regelmäßigen Zahlungen verpflichtet.

Der Treuhänder kann auch die Person sein, die zuvor einige oder alle eigenen Aktien an den Trust verkauft hat. Insbesondere für kleinere Unternehmen ist es einfacher, auf diese Weise die Übertragung des Eigentums schrittweise umzusetzen, indem für Eigentümer, die am sofortigen Verkauf interessiert sind, ein Markt für die Aktien bzw. Anteile geschaffen wird, während andere Eigentümer ihre Aktien bzw. Anteile solange halten können, bis sie verkaufen wollen. Dadurch wird ermöglicht, dass Auszahlungen schrittweise erfolgen, ohne dass die Kontrolle sofort aufzugeben wäre.⁸ Ein wichtiger Vorteil des ESOP ist, daß eine schrittweise 100%ige Eigentumsübertragung möglich ist, ohne daß eine 100% Fremdfinanzierung notwendig wird.⁹

In den USA ist der ESOP heute fester Bestandteil der Unternehmenswelt. Mehr als die Hälfte aller *Fortune 500* Unternehmen fördern ESOPs. Mehr als 40% von *Inc. Magazine's* 100 am schnellsten wachsenden Unternehmen finanzieren aktuell ESOPs. Im Jahre 2004 gab es rund 10.000 ESOPs, die etwa zehn Millionen Beschäftigte hatten. Nach einer Studie des General Social Survey aus dem Jahre 2004 besaßen von 108 Millionen US-Amerikaner, die im privaten Sektor beschäftigt waren, 21 % Anteile am arbeitgebenden Unternehmen und der mittlere Wert dieser Anteile lag bei mehr als einem Fünftel ihres Jahreseinkommens.

Modifizierung der gesetzlichen Rahmenbedingungen einer Mitarbeiterbeteiligung

Dr. Rolf Leuner und Dr. Oliver Lehmeier, Rödl & Partner

I. Problemstellung

Mehrere Studien¹⁰ haben jüngst gezeigt, dass die Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland im europäischen Vergleich noch unzureichend verbreitet ist und das, obwohl die Vorteile der Mitarbeiterbeteiligung sowohl für die Arbeitnehmer wie auch für die Arbeitgeber weitgehend unumstritten sind. So kann durch eine Mitarbeiterbeteiligung das Ziel erreicht werden, langfristig qualifizierte Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Angesichts eines Fachkräftemangels, der sich in Zukunft



⁸ Wenn das Darlehen zurückgezahlt ist, werden in dem meisten Unternehmen Mitarbeitervertreter in den ESOP-Plan-Ausschuß aufgenommen.

⁹ Ein 100%iger Buy-out ist für die meisten Unternehmen kaum zu finanzieren, da dafür Fremdkapital in nicht unbeträchtlicher Höhe benötigt wird und die Kreditgeber in der Regel sehr hohe Rendite (35-40%) erwarten. Der Kostenaufwand kann mehrere Millionen Euro betragen, was die Finanzierungsmöglichkeiten der kleinen und mittelständischen Unternehmen sicherlich übersteigt

¹⁰ vgl. IAB Kurzbericht 13/2006

noch verstärken wird, stellt das einen nicht zu unterschätzenden Wettbewerbsvorteil dar. Des weiteren wird über eine Mitarbeiterbeteiligung die Motivation der Mitarbeiter wesentlich gesteigert, durch ihre Arbeitsleistung den Unternehmenserfolg zu steigern. Auch sind die Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung die Produktiveren. All dies verdeutlicht, dass eine zu geringe Verbreitung der Mitarbeiterbeteiligung mittlerweile zu einem echten Wettbewerbsnachteil der hiesigen Unternehmen im Vergleich zu anderen europäischen Unternehmen geworden ist. Deswegen werden in jüngster Zeit auch in Tarifverträgen verstärkt Komponenten eingefügt, die eine Vergütung in Abhängigkeit von der Unternehmensentwicklung vorsehen. D.h., eine Mitarbeiterbeteiligung bietet auch ein Instrument, die Flexibilisierung der Vergütung auch im Interesse der Arbeitnehmer und Arbeitgeber zu forcieren.



Angesichts all dieser positiven Wirkungen rückt die Frage in den Fokus, weshalb Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland so gering verbreitet ist.

Ein wesentlicher Grund hierfür sind die rechtlichen, insbesondere abgabenrechtlichen Rahmenbedingungen. Zum einen führen fehlende Regelungen gleichermaßen zu einer Rechtsunsicherheit bei Arbeitnehmern wie auch bei Arbeitgebern, die einer Verbreitung der Mitarbeiterbeteiligung naturgemäß nicht förderlich ist. Zum anderen ist die derzeit praktizierte Besteuerungspraxis kontraproduktiv. Während viele andere Staaten im Wege des Steuerrechts Anreize schaffen, Mitarbeiterbeteiligungen einzuführen, ist im deutschen Steuerrecht das Gegenteil Realität. Bestehende Fördergesetze bieten so geringe Anreize, dass deren bürokratischer Aufwand in keinem Verhältnis mehr zu der tatsächlichen Wirkung steht.

Der nachfolgende Beitrag soll daher in der gebotenen Kürze verdeutlichen, welche abgabenrechtlichen Rahmenbedingungen im Einzelnen geändert werden müssten, um den Anreiz, eine Mitarbeiterbeteiligung anzubieten, zu erhöhen sowie bestehende Hemmnisse abzubauen.

II. Status Quo der Mitarbeiterbeteiligung

1. Steuerliche Rahmenbedingungen

Die steuerliche Behandlung der Mitarbeiterbeteiligung ist mit Ausnahme der Regelung des § 19a EStG im Gesetz nicht explizit geregelt. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass im Wesentlichen die Behandlung der Mitarbeiterbeteiligung den allgemeinen Regeln folgt (Zuflussbesteuerung beim Arbeitnehmer etc.). Die Gewährung einer Beteiligung seitens des Arbeitgebers an einen lohnsteuerlichen Arbeitnehmer führt daher dem Grunde nach im Regelfall zu Einkünften aus nichtselbständiger Arbeit. Allerdings wird dieser Grundsatz wohl inzwischen auch bei bestimmten Betei-

ligungskonstruktionen in Frage gestellt.¹¹ Wird dennoch einem Arbeitnehmer eine Beteiligung durch den Arbeitgeber eingeräumt so wird regelmäßig eine Veranlassung durch das Arbeitsverhältnis angenommen. Auch die scheinbar einfache Frage, ob die laufende Verzinsung einer Mitarbeiterbeteiligung Arbeitslohn darstellt, ist derzeit noch ungelöst und Gegenstand von Betriebsprüfungen. Tendenziell wird davon ausgegangen, dass eine Verzinsung in fremdüblicher Höhe den Einkünften aus Kapitalvermögen zuzuordnen ist. Die Frage der steuerlichen Qualifikation ist besondere in Hinblick auf die Verpflichtung eines Arbeitgebers zum Lohnsteuereinbehalt von Bedeutung. Wird - trotz entsprechender Pflicht - keine Lohnsteuer abgeführt hat dies für den Arbeitgeber aber auch für deren gesetzlichen Vertreter erhebliche haftungsrechtliche Konsequenzen.

Weiter wird nach geltenden Steuerrecht die Einräumung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung grundsätzlich im Zeitpunkt der Gewährung lohnversteuert. An dieser steuerlichen Würdigung ändert - so jedenfalls die noch herrschende Auffassung der Finanzverwaltung bzw. Rechtsprechung - die Vereinbarung einer Haltefrist nichts. Eine Haltefrist bedeutet im Enddefekt, dass der berechtigte Mitarbeiter die eingeräumte Beteiligung erst nach einer bestimmten Frist veräußern kann.

In die bisherige vorliegende Rechtsprechung zu dieser Thematik ist jedoch in jüngster Zeit in Bewegung gekommen. So hat das FG Köln¹² die Auffassung vertreten, dass eine Sofortbesteuerung bei Einräumung von Aktien an einen Arbeitnehmer nicht mit der geltenden Rechtslage vereinbar ist, wenn gleichzeitig eine mehrjährige Haltefrist vorgeschrieben ist. Vielmehr geht das FG von einer sukzessiven Besteuerung des geldwerten Vorteils während der Haltefrist aus. Damit weicht das FG Köln diametral von der bisherigen Rechtsauffassung der Finanzverwaltung ab. Auch wenn es sich hierbei nur um ein Verfahren im vorläufigen Rechtsschutz handelt, zeigt dies, dass die bisher starke Position der Finanzverwaltung von der Rechtsprechung infrage gestellt wird.

Zur Bemessungsgrundlage gilt Folgendes: Besteuert wird grundsätzlich der Unterschied zwischen dem tatsächlichen Wert und dem Preis, zu dem die Mitarbeiterbeteiligung den Berechtigten angeboten wird. Der tatsächliche Wert einer Beteiligung lässt sich bei börsennotierten Unternehmen relativ einfach ermittelt. Hingegen stellt sich regelmäßig die Frage der Bewertung einer Beteiligung bei nicht börsennotierten Unternehmen. Das Steuerrecht kennt im Bereich der Ertragsteuern keine eigenständige Rechtsvorschrift. Nach einer Gesetzesänderung im Jahressteuergesetz 2007 kann diese Regelungslücke nicht durch die bisher praktizierte Anwendung der Vorschriften des Bewertungsgesetzes geschlossen werden. Insoweit besteht diesbezüglich eine zu-

sätzliche neuerliche Rechtsunsicherheit. Gerade die Frage der Höhe eines etwaigen zu versteuernden geldwerten Vorteils wird aber für das „Ob“ der Implementierung einer Mitarbeiterbeteiligung häufig entscheidend sein. Wird ein Bewertungsverfahren angewendet, das den Wert der eingeräumten Beteiligung überzeichnet steigt das Risiko, das ohnehin jeder Mitarbeiterbeteiligung, aufgrund der Anfangsbesteuerung inne wohnt nochmals.

Zwar wird nach § 19a Abs. 1 EStG eine Vermögensbeteiligung, die ein Arbeitnehmer unentgeltlich oder verbilligt erhält, steuerfrei gestellt. Allerdings kommt diese Steuerbefreiung nur dann zur Anwendung, wenn der Vorteil nicht höher als der halbe Wert der Vermögensbeteiligung ist und insgesamt 135 Euro im Jahr nicht übersteigt. Die Wohltat der Regelung ist damit faktisch nicht zu spüren.

Kurz: Die von der Finanzverwaltung propagierte Anfangsbesteuerung bei Mitarbeiterkapitalbeteiligungen führt zu einer einseitigen Risikoverlagerung zulasten des Arbeitnehmers. Dieser hat im Ergebnis nicht nur die Steuerbelastung zu tragen sondern auch das Risiko, dass die ihm eingeräumte Mitarbeiterbeteiligung zu einem späteren Zeitpunkt an Wert verliert. Im Extremfall kann die einmal der Besteuerung unterworfenen Mitarbeiterkapitalbeteiligung im Insolvenzfall des Arbeitgebers wertlos werden, ohne dass es zu einer Steuerrückerstattung kommt. Der Arbeitnehmer hätte in diesem Fall nicht nur den Verlust seines Arbeitsplatzes zu befürchten, sondern darüber hinaus auch den Verlust der Vermögensbeteiligung, für die er bereits Steuern getragen hat.

Demgegenüber würde eine nachgelagerte Besteuerung de lege ferenda dieses Risiko stark vermindern. Zwar hätte der Arbeitnehmer prinzipiell auch weiterhin das Risiko zu tragen, dass die ihm einmal eingeräumte Vermögensbeteiligung an Wert verliert, eine zusätzliche Belastung mit Steuern und Sozialversicherungsabgaben wäre jedoch in diesem Fall auf den tatsächlichen realisierten Wert begrenzt.

Auch könnte eine solche steuerliche Behandlung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung ein weiteres Dilemma positiv beeinflussen:

In zahlreichen europäischen Staaten ist die Eigenkapitalquote von Betrieben deutlich höher als in Deutschland. Um im internationalen Wettbewerb zu bestehen, ist es erforderlich, die bisher eher geringe Eigenkapitalquote deutscher Unternehmer dem internationalen Niveau anzugleichen. Die Mitarbeiterbeteiligung kann hierbei ein wichtiger Baustein sein, denn: Während in Frankreich rund 43 Prozent und in England rund 24 Prozent aller abhängig Beschäftigten an ihren Unternehmen beteiligt sind, bildet Deutschland mit gerade einmal 5 Prozent fast das Schlusslicht. Ein Zuwachs an Mitarbeiterkapitalbeteiligung, die oftmals Eigenkapitalcharakter hat, könnte also ein Schlüsselement für mehr Eigenkapital in Unternehmen sein.

Ferner ist in den vergangenen Jahren die Bedeutung der klassischen Kreditfinanzierung immer weiter gesunken. Die

¹¹ vgl. FG Baden-Württemberg, Entscheidung vom 09.11.2006 und die hiergegen anhängige Revision beim BFH (Az. VI R 69/06).

¹² FG Köln, Beschluss vom 29.04.2004, EFG 2004, S. 1368

Kreditvergabepraxis der Banken wird immer restriktiver bei gleichzeitig steigenden Anforderungen hinsichtlich Sicherheiten und Kommunikation. Der Prozess wird durch die Anforderungen nach Basel II noch verstärkt. Gleichzeitig steigt der Investitionsbedarf und damit einhergehend der Kapitalbedarf vieler Unternehmer immer weiter an. Dies wird durch den zunehmenden Wettbewerb weiter verstärkt. Viele Unternehmen sind daher gezwungen, neue Finanzierungsquellen zu nutzen. Durch Mitarbeiterkapitalbeteiligungen kann daher auch die Investitionskapitalbasis und die Liquidität der Unternehmen gestärkt werden.

Zudem wird durch die Mitarbeiterbeteiligung unter Umständen auch die Nachfolgethematik in mittelständischen Unternehmen gelöst, was ebenfalls das Rating verbessern hilft. In vielen mittelständischen Unternehmen fehlt ein Unternehmensnachfolger. Diese Lücke könnten qualifizierte Mitarbeiter füllen, die sich am Unternehmen beteiligen. Hierdurch kann die Zukunft des Unternehmens und damit der Arbeitsplätze im Unternehmen dauerhaft gesichert werden.

Auch wenn diese Mitarbeiter in den meisten Fällen nicht den Unternehmenserwerb allein durch Eigenkapital finanzieren können, kann die Mitarbeiterbeteiligung doch im Hinblick auf die Erlangung von Fremdkapital bedeutsam sein. Die Aufnahme von Fremdkapital setzt ein umfassendes Unternehmenskonzept voraus. Wesentlicher Bestandteil eines solchen Unternehmenskonzepts kann die Mitarbeiterbeteiligung sein. Hierdurch wird den Kreditgebern dokumentiert, dass die zukünftigen Inhaber beabsichtigen, sich dauerhaft auch mit eigenem Geld sowie Arbeitskraft in dem Unternehmen zu engagieren.

2. Sozialversicherungsrecht

Das Sozialversicherungsrecht folgt mit Ausnahme des Anfallszeitpunktes (Entstehung statt Zufluss) generell dem Steuerrecht. D.h. im Fall eines lohnsteuerlichen Zuflusses werden oftmals - wenn nicht schon früher entstanden - auch Sozialabgaben erhoben. Diese Parallelität zwischen Lohnsteuerrecht und Sozialversicherungsrecht wird im Fall einer Anfangsbesteuerung von Mitarbeiterkapitalbeteiligungen so doppelt problematisch: So muss der Arbeitnehmer prinzipiell die Belastung mit Einkommensteuer und Sozialversicherungsabgaben tragen, obwohl er über den ihm eingeräumten geltwerten Vorteil in Gestalt einer Mitarbeiterbeteiligung nicht verfügen kann. Schließlich ist während der Haltedauer eine Veräußerung der Mitarbeiterbeteiligung regelmäßig ausgeschlossen.

3. Vermögensbildungsgesetz

Im 5. Vermögensbildungsgesetz wird die Förderung bestimmter Formen einer Mitarbeiterbeteiligung festgeschrieben. Diese Förderung ist einkommensabhängig und wird dementsprechend nur einer geringen Zahl von geringer

verdienenden Arbeitnehmer tatsächlich gewährt. Zudem ist die Regelung außerordentlich komplex.

III. Vorschlag einer geänderten rechtlichen Rahmensetzung

1. Steuerrecht

Wie oben begründet führt eine Anfangsbesteuerung von Mitarbeiterkapitalbeteiligung zwangsläufig zu einer mehrfachen Liquiditätsbelastung, die unabhängig von dem Zufluss wirtschaftlicher Ressourcen beim Arbeitnehmer ist. Eine solche steuerliche Behandlung ist selbst im Lohnsteuerrecht einzigartig. Im Bereich der betrieblichen Altersversorgung wird generell eine nachgelagerte Besteuerung angewendet. Diese führt im Ergebnis systematisch zu einer Besteuerung im Zeitpunkt des Zahlungsmittelszuflusses bei dem Arbeitnehmer. Dies ist auch mit der Systematik des Einkommensteuerrechts eher vereinbar als die bisher praktizierte Anfangsbesteuerung. Herrschender Grundsatz im Einkommensteuerrecht ist die Besteuerung nach der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Steuerpflichtigen. Die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit ist nur dann erhöht, wenn der Steuerpflichtige in der Lage ist, über einen ihm gewährten Vorteil wirtschaftlich zu disponieren. Ist eine solche wirtschaftliche Disposition nicht möglich, kann im Ergebnis keine Erhöhung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit angenommen werden¹³. Damit steht die bisher angewendete Anfangsbesteuerung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung im Widerspruch zu einem tragenden Element des Einkommensteuerrechts. Die Implementierung einer nachgelagerten Besteuerung würde im Ergebnis wieder zu einer Besteuerung nach der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit führen.

Die Gesetzesänderungen sollten im Einzelnen wie folgt ausgestaltet werden:

(a) Zinsen aus einer Mitarbeiterbeteiligung als Kapitaleinkünfte

Die Zinsen aus einer Mitarbeiterbeteiligung sollten in Zukunft einheitlich als Einkünfte aus Kapitalvermögen (§ 20 EStG) besteuert werden. Voraussetzung hierfür ist lediglich eine Klarstellung, dass hinsichtlich der Zinsbesteuerung keine Verknüpfung zum Arbeitsverhältnis besteht.

(b) Änderung von § 11 EStG hinsichtlich des Zuflusszeitpunkts

Die sogenannte nachgelagerte Besteuerung bei Mitarbeiterbeteiligungen sollte in das Einkommensteuergesetz aufgenommen werden. § 11 EStG sollte klarstellend dahingehend ergänzt werden, dass die Einräumung einer Mitarbeiterbeteiligung durch den Arbeitgeber dann nicht zu einem Zufluss führt, wenn eine Sperrfrist vereinbart wird, während der eine Veräußerung der Mitarbeiterbeteiligung durch den

¹³ FG Köln, Beschluss vom 29.04.2004, EFG 2004, S. 1368

Arbeitnehmer rechtlich ausgeschlossen wird. Der Veräußerung kann auch die Verpfändung gleichgestellt werden.

Die Erlöse aus der Wertsteigerung von Mitarbeiterkapitalbeteiligungen sollten grundsätzlich erst bei Verkauf endbesteuert werden. Mit Ablauf der Sperrfrist könnte eine Veräußerung fingiert werden, da in diesem Zeitpunkt die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Arbeitnehmers bereits erhöht wird. Die konsequente Einführung einer nachgelagerten Besteuerung führt zur Vermeidung einer steuerlichen Belastung im Zeitpunkt der Gewährung. Verbilligt gewährte Mitarbeiterkapitalbeteiligungen führen nicht sofort zu geldwerten Vorteilen beim Berechtigten. Diese aufgeschobene Versteuerung ermöglicht es dem Mitarbeiter, unter Umständen mehr Mitarbeiterkapitalbeteiligungen zu zeichnen, wenn er den ersparten Liquiditätsabfluss betreffend die Steuerzahlung ebenfalls in Mitarbeiterkapitalbeteiligungen investiert.

Eine nachgelagerte Besteuerung einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung führt zu einer Gleichbehandlung mit der steuerlichen Behandlung der betrieblichen Altersversorgung (eine betriebliche Altersversorgung wird grundsätzlich erst in der Auszahlungsphase besteuert). Dies ist insofern sachgerecht, wenn der Erwerb von Mitarbeiterbeteiligungen langfristig ist und der Gewinnung von Alterseinkünften dient.

Als Konsequenz einer so verstandenen Wettbewerbsgleichheit von Mitarbeiterkapitalbeteiligung und betrieblicher Altersversorgung muss eine nachgelagerte Besteuerung auch bei der Mitarbeiterkapitalbeteiligung eingeführt werden.

(c) Klarstellung in § 3 EStG bezüglich der nachgelagerten Besteuerung bei der Umwandlung von Mitarbeiterkapitalbeteiligung in betriebliche Altersversorgung

Die nachgelagerte Besteuerung sollte auch bei der Umwandlung der Mitarbeiterbeteiligung in eine betriebliche Altersversorgung zur Anwendung kommen. Letztlich wird durch die Umwandlung die wirtschaftliche Verfügungsmacht weiter in die Zukunft verschoben. Die Umwandlung der Mitarbeiterbeteiligung in eine betriebliche Altersversorgung selbst stellt keine wirtschaftliche Disposition des Arbeitnehmers dar, die einer wirtschaftlichen Verfügung (wie beispielsweise einem Verkauf) gleichkommt. Die Umwandlung selbst ist von der Zustimmung des Arbeitgebers abhängig, da dieser ja die betriebliche Altersversorgung anbieten und gewähren muss. Daher ist im Umwandlungszeitpunkt kein Zufluss der bisher nicht versteuerten Mitarbeiterbeteiligung anzunehmen. Vielmehr sollte auch in diesem Fall eine nachgelagerte Besteuerung zur Anwendung kommen.

Bereits nach derzeitiger Verwaltungsauffassung ist die Umwandlung von Lohnbestandteilen in eine betriebliche Altersversorgung ohne lohnsteuerlichen Zufluss möglich. Der Zuflusszeitpunkt richtet sich dann nach der Durchführungsform der betrieblichen Altersversorgung. Entwickelt man diesen Grundsatz fort, so muss auch die Umwandlung

der Mitarbeiterkapitalbeteiligung in eine betriebliche Altersversorgung ohne Zufluss möglich sein. Weder von der Finanzverwaltung noch von der Finanzrechtsprechung wird jedoch die steuerliche Behandlung der Umwandlung der Mitarbeiterbeteiligung in eine betriebliche Altersversorgung bisher explizit regelt. Es bedarf auch hier einer gesetzgeberischen Klarstellung, um die erforderliche Rechtssicherung zu erreichen. Dies kann in einer klarstellenden Ergänzung zu § 3 Nr. 66 EStG erfolgen, in dem dort eine Steuerbefreiung für den Fall der Umwandlung der Mitarbeiterbeteiligung - vor bzw. zum Ablauf deren Sperrfrist - in eine betriebliche Altersversorgung festgeschrieben wird. Die Besteuerung der so umgewandelten Beträge bestimmt sich dann nach der steuerlichen Behandlung der verschiedenen Durchführungswege der betrieblichen Altersversorgung.

(d) Bemessungsgrundlage bei einer nicht börsennotierten Gesellschaft

Im Fall einer nicht börsennotierten Gesellschaft sollte der Wert einer Beteiligung künftig durch ein Wertgutachten nachgewiesen werden können, das von Arbeitgeber und Arbeitnehmer in Auftrag gegeben wird. Das Wertgutachten sollte von einem Angehörigen der steuerberatenden und wirtschaftsprüfenden Berufe oder einem von der IHK bestellten und vereidigten Sachverständigen nach den jeweils geltenden Berufsgrundsätzen erstellt werden. Dieser Wert sollte Bestandteil einer Vereinbarung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber über die Gewährung einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung sein und für steuerliche Zwecke anerkannt werden. Arbeitnehmer und Arbeitgeber stehen sich in dieser Hinsicht wie fremde Dritte gegenüber. Die beteiligten Parteien verfolgen ein wirtschaftliches Eigeninteresse. Daher bestehen keine Bedenken, diese vertraglichen Ausgestaltung auch der Besteuerung zugrunde zu legen. Damit kann auch den individuellen Gegebenheiten des jeweiligen Unternehmens besser Rechnung getragen werden als dies bei einem pauschalen Bewertungsverfahren der Fall ist.

(e) Modernisierung von § 19a EStG

Die Regelung des § 19a EStG bedarf einer Modernisierung, damit die Zielsetzung, einen Anreiz für eine Mitarbeiterbeteiligung zu gewähren, tatsächlich erreicht wird. Derzeit ist der Maximalbetrag der Steuerbefreiung auf einen so geringen Betrag beschnitten worden, dass die Anreizwirkung nicht mehr erreicht wird.

In einem neugefassten § 19a EStG sollte festgelegt werden, dass ein Verzicht des Arbeitnehmers auf bestimmte Sondervergütungen (Tantieme, Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld usw.) dann steuerfrei möglich ist, wenn ihm von Seiten des Arbeitgebers in gleicher Höhe eine Mitarbeiterbeteiligung eingeräumt wird. Auf eine Versteuerung im Zeitpunkt der Veräußerung sollte verzichtet werden. Um die Förderung zielgerichtet auszugestalten, könnte die Höhe der Sondervergütungen, auf die verzichtet werden kann, gedeckelt werden. Die Höhe der Deckelung sollte aber so aus-

gestaltet werden, dass noch eine Anreizwirkung verbleibt. Das heißt, es sollte von den durchschnittlichen Sondervergütungen eines Facharbeiters ausgegangen werden.

Während die oben bei § 11 EStG dargestellte nachgelagerte Besteuerung de lege ferenda lediglich Rechtssicherheit im Hinblick auf den steuerlichen Zuflusszeitpunkt schafft, handelt es sich hierbei um einen echten steuerlichen Förderungstatbestand, der auch via § 1 SVEV (Sozialversicherungsentgeltvereinbarung) sozialversicherungsrechtlich durchschlägt. Ferner wird damit verhindert, dass in Zukunft das in Form einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung angesammelte und auch für die Alterssicherung zur Verfügung stehende Vermögen teilweise durch Steuerzahlungen verbraucht wird. Die oben in § 11 EStG de lege ferenda vorgeschlagene nachgelagerte Besteuerung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung führt bei einem einmaligen Zufluss beispielsweise im Fall des Ausscheidens aus dem Unternehmen zur Anwendung eines höheren Steuersatzes, weil damit die Besteuerung aus mehreren Veranlagungszeiträumen ad hoc nachgeholt wird. Um diesen sogenannten Progressionseffekt abzumildern, sollte eine teilweise Steuerbefreiung in § 19a EStG aufgenommen werden. Hiervon profitieren insbesondere Arbeitnehmer mit mittlerem Einkommen. Zur Vorbeugung von Missbräuchen könnte die Steuerbefreiung an die Bedingung geknüpft werden, dass die Mitarbeiterbeteiligung bis zum Ausscheiden aus dem Unternehmen nicht verkauft wird, andernfalls kommt es zu einer nachträglichen Besteuerung der Sondervergütungen, auf die ursprünglich verzichtet wurde.

Der Katalog der unter § 19a EStG fallenden Beteiligungsformen sollte ersetzt werden durch eine allgemeine Formulierung um so eine weitgehend individuelle Ausgestaltung der Mitarbeiterbeteiligung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber zu ermöglichen. Eine abschließende Aufzählung steht der notwendigen Flexibilität entgegen.

(f) Aufnahme der Mitarbeiterbeteiligung in den Katalog der pauschal besteuerten Sachbezüge

Im Rahmen einer nachgelagerten Besteuerung kann eine Endbesteuerung im Wege einer Pauschalierung erfolgen. Die Pauschalsteuer zahlt der Arbeitgeber ohne Einbeziehung des Arbeitnehmers. Dies führt zu einer wesentlichen Vereinfachung der Verwaltung. Hat der Arbeitgeber die Pauschalsteuer an das Finanzamt entrichtet, so hat dies für den Arbeitnehmer Abgeltungswirkung. Diese Pauschalierungsmöglichkeit sollte als Wahlrecht des Arbeitgebers ausgestaltet werden. Am einfachsten wäre eine Aufnahme der Mitarbeiterbeteiligung in den Katalog der Sachbezüge, auf die eine Pauschalbesteuerung Anwendung findet. Nachdem die Pauschalierung begrenzt ist auf einen Betrag iHv. 10.000 EUR (§ 37b EStG), sind auch die denkbaren Steuerausfälle begrenzt.

2. Sozialversicherungsrecht

Nachdem das Sozialversicherungsrecht hinsichtlich des Zeitpunkts des Einbehalts von Sozialabgaben nicht dem Zuflussprinzip sondern dem Entstehungsprinzip folgt, wäre eine Klarstellung dergestalt sinnstiftend, dass Sozialabgaben auf Mitarbeiterkapitalbeteiligung ebenfalls nachgelagert, frühestens im Zeitpunkt des Sperrfristendes, erhoben und abgeführt werden. Wird die Pauschalbesteuerung gewährt bei einer Endbesteuerung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung wären hingegen keine Sozialversicherungsabgaben zu entrichten.

3. Insolvenzsicherung

Auf eine Insolvenzsicherung der Mitarbeiterbeteiligung sollte - vorausgesetzt, dass Arbeitnehmer und Arbeitgeber dem zustimmen - verzichtet werden können. Soll eine Insolvenzsicherung individuell vertraglich gewollt sein, sollte deren Ausgestaltung wiederum in das Ermessen von Arbeitnehmer und Arbeitgeber gestellt werden. Insoweit sollte die Vertragsfreiheit wie zwischen fremden Dritten gelten. Dies sollte auch dann gelten, wenn die Mitarbeiterbeteiligung im Wege einer Gehaltsumwandlung finanziert wird. Eine solche Vereinbarung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber sollte nicht zusätzlich durch staatlichen Vorgaben verkompliziert werden.

4. Fördergesetze

Das Vermögensbildungsgesetz könnte ersatzlos entfallen, falls die oben vorgeschlagenen Gesetzesänderungen tatsächlich realisiert werden sollten.

III. Fazit

Um die abgabenrechtlichen Rahmenbedingung der Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland zu verbessern ist ein Handeln des Gesetzgebers erforderlich. Nur so ist eine weitere Verbreitung der Mitarbeiterbeteiligung denkbar. Diese Zielsetzung lässt sich insbesondere durch eine Änderung des Einkommensteuergesetzes im Sinne einer Endbesteuerung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung erreichen. Die hierdurch entstehende Anreizwirkung kann verstärkt werden durch Regelungen bezüglich der Ermittlung der Bemessungsgrundlage bei nicht börsennotierten Unternehmen sowie einer Zuordnung von Zinsen zu den Einkünften aus Kapitalvermögen. Hierdurch wird die bestehende Rechtsunsicherheit und damit eine wesentliche Barriere beseitigt. Desweiteren sollten die Regelungen des § 19a EStG modernisiert werden und die Möglichkeit einer Pauschalbesteuerung eingeführt werden.

Politik-Spezial

Beiträge anlässlich der Verabschiedung von Michael Lezius¹⁴



Emil Nolde, Schlepper auf der Elbe, 1910

¹⁴ Viele der nachfolgende Beiträge beziehen sich auf das Arbeitspapier des Bundeswirtschaftsministerium vom Dezember 2006: „Investivlohn – Reale Perspektive oder Ungeheuer von Loch Ness?“, das wir in unserem „Politik-Spezial“ daher an erster Stelle präsentieren.

Investivlohn – Reale Perspektive oder Ungeheuer von Loch Ness?

Arbeitspapier des Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie vom 11. Dezember 2006

Der Vorsitzende des Sachverständigenrates sieht in der aktuellen Diskussion über den Investivlohn ein wirtschaftspolitisches Ungeheuer von Loch Ness – immer mal wieder in der Diskussion auftauchend aber ebenso schnell wieder verschwindend. Andere missbrauchen die grundsätzlich positive Einstellung beider Koalitionspartner zu einem neuen Anlauf bei der Erfolgsbeteiligung, um eine völlig überflüssige und in der Konsequenz Arbeitsplatz gefährdende allgemeine Lohnerhöhungsdiskussion anzuzetteln.

Tatsächlich propagierte schon Ludwig Erhard die angemessene Beteiligung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern an Erfolg und Kapital ihrer Arbeit gebenden Unternehmen unter der wohlklingenden Überschrift „Eigentum für alle“. Seit jeher haben auch die Soziallehren beider großer Kirchen die gesellschaftspolitische Dimension dieses Themas betont. Die päpstlichen Sozialzyklen befürworten die Annäherung des Lohnarbeitsverhältnisses an ein Gesellschaftsverhältnis und fordern, dass die Arbeiter in den Mitbesitz an ihren Unternehmen hineinwachsen.

Die Verbreitung von Gewinn- und Kapitalbeteiligungen von Mitarbeitern blieb dennoch im Laufe der Jahre eher mäßig. In Deutschland liegt sie noch unterhalb des europäischen Durchschnitts. 13 % der deutschen Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern Gewinn- und 4 % Kapitalbeteiligungen an. In Frankreich sind es dagegen 57% mit Gewinn- und 7% mit Kapitalbeteiligungen, in Großbritannien 40% und 23 %, in Schweden 20% und 2 % und in Dänemark 10% und 6%. Nach den Feststellungen der Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft sind derzeit in der deutschen Wirtschaft 2 Mio. Arbeitnehmer in 3600 Unternehmen in unterschiedlichen Formen mit einem Kapital von rd. 12,3 Mrd. Euro beteiligt.

Angesichts dieser Zahlen ist die derzeitige Diskussion über eine breitere Beteiligung der Arbeitnehmer am Erfolg der Unternehmen zu begrüßen. Sie greift allerdings zu kurz, wenn sie sich ausschließlich auf die Frage des Investivlohns beschränkt und hier vor allem über Förderwege nachgedacht wird. Abgesehen davon, dass man bezweifeln kann, ob die Gewährung eines Vorteils – der Erfolgsbeteiligung – überhaupt einer Förderung bedarf, ist der derzeit diskutierte Ansatz viel zu eng. Es geht um das optimale, d.h. beschäftigungs- und einkommensfördernde Zusammenspiel von autonomer Tarifpolitik mit flexibler Erfolgsbeteiligung und der Kapitalbildung in Arbeitnehmerhand.

Einen ganz aktuellen Aspekt der Problematik offenbart das diesjährige Jahrgutachten des Sachverständigenrates. Danach haben sich die Unternehmensgewinne im Zeitraum 1991 bis 2005 praktisch verdoppelt, während die privaten

Haushaltseinkommen im gleichen Zeitraum lediglich um etwa 25 % zulegen konnten. Der Gedanke einer stärkeren Beteiligung der Arbeitnehmer am Unternehmenserfolg und damit nicht zuletzt auch am konjunkturellen Aufschwung liegt daher nahe. Auch der Zeitpunkt ist günstig für einen neuen Anlauf zur Gewinnbeteiligung. Im Frühjahr 2007 läuft der Tarifvertrag für 3,2 Mio. Beschäftigte in der Metallindustrie aus, und es zeichnet sich eine schwierige Tarifrunde ab, die auch noch durch die Erhöhung der Mehrwertsteuer mit belastet werden dürfte.

Die Grundidee der Erfolgsbeteiligung ist ebenso einfach wie überzeugend: Anstatt in Tarifverhandlungen die gegenseitigen Schmerzgrenzen auszutesten und am Ende zu einem Abschluss zu gelangen, der bei guter Konjunktur zu Nachschlagdiskussionen führt und bei schlechter Konjunktur Arbeitsplätze in Gefahr bringt, ist es viel vernünftiger, bei den Tariflöhnen – wie in den vergangenen Jahren – nicht den gesamten Spielraum auszureizen und dafür zusätzlich eine flexible Gewinnbeteiligung zu vereinbaren. Ich begrüße deshalb die Signale beider Tarifparteien, auf diesem Weg voran zu schreiten und die guten Ansätze der letzten Jahre weiter zu entwickeln. Hierzu bedarf es auch keiner Nachhilfe durch die Politik.

Vor allem für die vielen personengeführten mittelständischen Unternehmen, für die aus nachvollziehbaren Gründen eine Beteiligung der Arbeitnehmer am Unternehmen nur schwierig zu realisieren ist, hat sich eine flexible Erfolgsbeteiligung durch gewinnabhängige Einmalzahlungen und Jahresgratifikationen bereits vielfach als Königsweg erwiesen.

Eine besondere Form der Gewinnbeteiligung ist die Beteiligung am Kapital des Unternehmens – also der Investivlohn. Während gewinnabhängige Bonuszahlungen und Gratifikationen zur freien Verfügung des Arbeitnehmers stehen, wirft eine Kapitalbeteiligung i. S. des Investivlohns allerlei Fragen auf.

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie hält den Zeitpunkt dennoch für günstig, nach der jahrzehntelang geführten Debatte um das Für und Wider der Mitarbeiterbeteiligung jetzt zu konkreten Ergebnissen zu kommen und diese praxistauglich umzusetzen.

Die Beteiligung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer am Kapital ihres Arbeit gebenden Unternehmens, z.B. über Genussrechte, stille Beteiligungen, Darlehn oder Belegschaftsaktien wird schon jetzt staatlich gefördert. So wird bei der Anlage von vermögenswirksamen Leistungen in betriebliche Beteiligungen unter bestimmten Voraussetzungen (u.a. Einkommensgrenzen) die Arbeitnehmersparzulage von maximal 72 Euro pro Jahr gewährt. Darüber hinaus gibt es die Steuerfreiheit nach § 19 a Einkommenssteuergesetz für betriebliche und außerbetriebliche Kapitalbeteiligungen, soweit der zugewendete Vorteil nicht über 135 Euro/Jahr hinaus geht und nicht größer ist als der halbe Wert der Beteiligung. Wird ein Teil des Entgelts nicht an

den Arbeitnehmer ausgezahlt, sondern in eine Beteiligung umgewandelt, spricht man verbreitet auch von Investivlohn.

Aus Sicht des Bundesministeriums für Wirtschaft gehört zu den Vorteilen einer Mitarbeiterbeteiligung vor allem die Erhöhung der Motivation und der Bindung der Mitarbeiter an ihr Unternehmen. Es ist vielfach belegt: Unternehmen, deren Vergütungssystem erfolgsorientiert ausgestaltet ist und deren Mitarbeiter entsprechend motiviert sind, sind produktiver als ihre Konkurrenten und verfügen über eine höhere Wertschöpfung und Innovationskraft. Dazu kommen das fachlich und sozial kompetentere Personal, geringere Krankenquoten und weitere strategische Vorteile gegenüber Mitbewerbern. Nicht zuletzt bringen die Leistungssteigerungen einzelner Unternehmen durch Mitarbeiterbeteiligungen auch Vorteile für unsere gesamte Volkswirtschaft. Zwar sind sowohl Gewinn- wie auch Kapitalbeteiligungen in der deutschen Wirtschaft gegenwärtig immer noch deutlich eher bei großen Betrieben konzentriert, die meist als Kapitalgesellschaften geführt sind. Jeder dritte Betriebe mit 500 und mehr Beschäftigten bietet Gewinnbeteiligung an, während es bei Betrieben mit bis zu 49 Beschäftigten – oftmals Personengesellschaften - nur 8% sind. Dies muss aber keinesfalls so bleiben. Zahlreiche sehr erfolgreiche Einzelbeispiele kleiner und mittelständischer Unternehmen zeigen, dass gerade bei diesen Unternehmen Beteiligungsmodelle Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit erhöhen können. Die große Bandbreite möglicher Beteiligungsformen - von der Erfolgsbeteiligung über Aktien und GmbH-Anteile, stille Beteiligungen, Genussrechte, Mitarbeiterdarlehen, indirekte Beteiligungen und viele weitere Formen - sichert die nötige Flexibilität und macht es möglich, dass auch kleine und mittlere sowie inhabergeführte Unternehmen die ihnen gemäße Beteiligungsform finden können. Gerade für den Mittelstand sind die Erhöhung der Eigenkapitalquote und die Erleichterung der Unternehmensnachfolge wichtige Vorteile, die für eine Mitarbeiterbeteiligung sprechen können.

Sowohl in der Wirtschaft wie auch bei den Gewerkschaften gibt es gewichtige Einwände gegen den Investivlohn und z.T. auch gegen die Erfolgsbeteiligung. Gerade kleinere, inhabergeführte Unternehmen haben wegen der damit verbundenen notwendigen Offenlegung von Unternehmenszahlen und Mitspracherechten oftmals Schwierigkeiten mit Mitarbeiterbeteiligungen. Die Gewerkschaften sehen bei Kapitalbeteiligungen die Gefahr, dass Vermögen im Unternehmen gebunden wird und Arbeitnehmer damit weniger Chancen haben, unabhängig vom Arbeitsplatz Vermögen zu bilden. Investivlohn wird außerdem nicht als Ergänzung sondern als die schlechtere Alternative zu Barlohn und Lohnerhöhungen dargestellt. Mit verstärkter Betriebsbindung verbindet sich auch die Furcht vor verminderter Mobilität von Arbeitnehmern und vor erhöhtem Risiko bei Insolvenzen für den Arbeitsplatz und das Vermögen.

Diese gewichtigen Einwände und Bedenken haben schon die Diskussionen der früheren Jahre und Jahrzehnte bestimmt und sind in den Debatten der letzten Tage und Wo-

chen in großer Breite wieder neu vorgetragen worden. Für den Bundesminister für Wirtschaft und Technologie sind gerade die Argumente der Wirtschaft und der Gewerkschaften wichtig. Dennoch sehe ich Chancen, vor dem Hintergrund der positiven politischen Einschätzung der Mitarbeiterbeteiligung in beiden Regierungsparteien der Großen Koalition ein tragfähiges und umsetzbares Konzept für deren weitere Verbreitung in der deutschen Wirtschaft zu entwickeln.

Aus Sicht des BMWi scheinen folgende Eckpunkte weitgehend konsensfähig zu sein:

- ⇒ Mitarbeiterbeteiligungssysteme sollten strikt freiwillig sein, und zwar für beide Seiten, den anbietenden Arbeitgeber wie auch den begünstigten Arbeitnehmer. Gesetzliche oder tarifvertragliche Zwänge sind in diesem Bereich nicht zu rechtfertigen.
- ⇒ Die bereits jetzt gerade bei wettbewerbsstarken Unternehmen verbreiteten Gewinn- und Erfolgsbeteiligungen sollten wegen ihrer günstigen Wirkungen für eine Flexibilisierung der Löhne und als Modelle für eine moderne, zukunftsgerichtete Personalpolitik noch weitere Verbreitung finden. Dabei sind vor allem die Tarifvertragsparteien und weniger der Staat gefordert. Erfolgreiche Beispiele mit unterschiedlichsten Ausgestaltungen sollten besser publiziert werden und Schule machen. Dies kann zugleich die kommende Tarifrunde entlasten. Dieser Weg bietet sich insbesondere für mittelständische Personenunternehmen an, die einer Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung wegen der damit verbundenen Offenlegungs- und Mitspracherechte skeptisch gegenüberstehen.
- ⇒ Mitarbeiter-Kapitalbeteiligungen aus umgewandelten Lohnbestandteilen sollten konsequent nachgelagert, d.h. erst bei tatsächlicher Auszahlung besteuert werden. Für die erforderliche Begrenzung der Summe erscheint ein Höchstbetrag von 1200 Euro/Jahr erforderlich, aber auch angemessen. So lässt sich die Größenordnung der möglichen vorläufigen Steuerausfälle und damit die Haushaltsbelastung einschätzen. Auch eine eventuelle spätere Erhebung der anfallenden Sozialabgaben ist in diesem Zusammenhang sorgfältig zu prüfen.
- ⇒ Der vielfach geforderte Insolvenzschutz sollte differenziert ausgestaltet sein. Bei typisch unternehmerischen Beteiligungsrechten, die mit dem entsprechenden Risiko und gesellschaftsrechtlichen Mitentscheidungsrechten ausgestaltet sind, dürfte ein solcher Schutz ganz entbehrlich sein. Für Beteiligungen schuldrechtlicher Art dagegen, die gerade nicht in der Übernahme des typischen Unternehmerrisikos bestehen, sind Absicherungen für den Fall der Insolvenz denkbar und in einem bestimmten Umfang auch nötig.
- ⇒ Die oftmals notwendige Mobilität der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer darf durch Kapitalbeteiligungen nicht übermäßig eingeschränkt werden. Zwar sind ge-

wisse Bindungsfristen gerade bei Kapitalbeteiligungen unumgänglich; die Übertragbarkeit der Beteiligung bei einem Wechsel des Arbeitgebers sollte aber unter bestimmten Bedingungen ohne steuerliche Nachteile möglich sein.

- ⇒ Die erforderlichen Informationen des Arbeitgebers zu den angebotenen Beteiligungen sollten unbürokratisch geregelt werden. Insbesondere die bestehenden Regelungen zur Prospektpflicht sind kritisch zu überprüfen, um mögliche Hindernisse zu beseitigen ohne den Anlegerschutz über Gebühr einzuschränken.
- ⇒ Hinsichtlich der oftmals geforderten Verzahnung der Mitarbeiterbeteiligung mit der Altersvorsorge ist zu berücksichtigen, dass kapitalgedeckte Altersvorsorge eine vernünftige Risikostreuung erfordert. Dies kann eine Anlage nur im Arbeit gebenden Betrieb in aller Regel nicht leisten. Deshalb sollte Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung grundsätzlich nicht mit Altersvorsorge - und übrigens auch nicht mit allgemeiner Vermögensbildung – verwechselt oder vermengt werden. Allenfalls kann eine Umwandlung von Mitarbeiterbeteiligungen nach Ablauf gewisser Sperrfristen in Systeme der betrieblichen Altersvorsorge unter Umständen sinnvoll und machbar sein.

Für die notwendigen gesetzlichen Regelungen im Sinne dieser Eckpunkte bietet sich die Weiterentwicklung des bestehenden 5. Vermögensbildungsgesetzes zu einem Mitarbeiterbeteiligungsgesetz an. Dieses Gesetz enthält bereits jetzt die mögliche Palette der Beteiligungsformen und regelt technische Fragen – etwa den Ausschluss von Vergünstigungen bei Mitarbeiterbeteiligungen für Manager-Vergütungssysteme. Mit der Grundvoraussetzung der Freiwilligkeit erledigen sich viele der gegen Erfolgsbeteiligungen und Investivlohn vorgetragenen Bedenken. Damit könnten die dargestellten Eckpunkte Basis für eine vertiefte Diskussion und für weitere Vorschläge sein. Die offensichtlich weitgehend positive Einschätzung der Mitarbeiterbeteiligung in den wichtigsten politischen Gruppierungen bietet die Chance, diesmal tatsächlich eine weitere Verbreitung der Idee in Deutschland erreichen zu können. Die Große Koalition kann jetzt Rahmenbedingungen setzen, die eine Entscheidung für eine Mitarbeiterbeteiligung im Einzelfall erleichtern. Ohne die Tarifparteien und vor allem ohne die Unternehmen und ihre Belegschaften selbst wird es allerdings nicht gehen. Die Politik kann Anreize geben, sie kann aber - und das ist wichtig - Entscheidungen für mehr Mitarbeiterbeteiligung nicht ersetzen.

Perspektiven der Mitarbeiterbeteiligung

Dr. Hermann Otto Solms, MdB, Vizepräsident des Deutschen Bundestages

Um den Jahreswechsel 2006/2007 erhielt das Thema Mitarbeiterbeteiligung neuen Auftrieb. Allerdings zeigte die im Zusammenhang mit den Parteitagebeschlüssen der CDU kurz entflammte Diskussion um den Investivlohn auch, dass es sich lohnt, vor Einstieg in die Diskussion zu sauberen begrifflichen Unterscheidungen zu kommen. Es macht einen grundlegenden Unterschied, ob wir von einer Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg sprechen oder von einer Beteiligung am Unternehmenskapital, wie es das Konzept des Investivlohns vorsieht.

Bei einer Beteiligung am Unternehmenskapital werden die Mitarbeiter dauerhaft Anteilseigner am Unternehmen, in dem sie arbeiten. Diese Variante wurde als „Investivlohn“ diskutiert. Der Investivlohn ist gedacht als Lohnbestandteil, der nicht bar ausgezahlt wird, sondern als Beteiligung am Produktivvermögen an die Mitarbeiter ausgegeben wird. Beim Investivlohn kann nochmals unterschieden werden, ob er erfolgsabhängig ausgestaltet wird oder nicht. Aber auch wenn die Zahlung eines Investivlohns vom Unternehmenserfolg abhängt, ist er keine Beteiligung am Unternehmenserfolg sondern am Unternehmenskapital.

Eine Erfolgs- oder Gewinnbeteiligung der Mitarbeiter liegt dagegen vor, wenn die Arbeitnehmer am allgemeinen Unternehmenserfolg beteiligt werden. In der Regel ist dabei nicht eine individuelle leistungsbezogene Vergütung gemeint, sondern eine allgemeine, erfolgsabhängige Beteiligung. Hier werden vielfältige Varianten praktiziert, häufig aber nur bei Führungskräften.

Beide Grundformen der Mitarbeiterbeteiligung dienen der Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand. Bei einer Kapitalbeteiligung wird bereits vorab die Art des Investments festgelegt. Das Kapital bleibt im Unternehmen gebunden. Eine Erfolgsbeteiligung ist grundsätzlich freilassender. Der Arbeitnehmer kann frei über das Geld verfügen und am Markt entscheiden, wie er das Geld verwenden will.

Neben diesen materiellen Beteiligungsformen lassen sich noch immaterielle Beteiligungsformen im Sinne von Mitscheidungs- und Beteiligungsrechten unterscheiden. Gerade eine Kapitalbeteiligung wird immer verbunden sein mit gewissen Offenlegungs- und Mitspracherechten. Das sehen insbesondere mittelständische Personengesellschaften oft mit einer gewissen Skepsis. Einmal wegen des Kontrollverlustes, der damit einhergehen könnte und zum anderen, weil Informationspflichten mit bürokratischen Aufwand verbunden sind.

Wenn man die Diskussion um die Mitarbeiterbeteiligung über einen längeren Zeitraum zurückverfolgt, stellt man fest, dass in der politischen Diskussion immer wieder neue

Motive auftauchen, die eine staatliche Förderung der Mitarbeiterbeteiligung rechtfertigen sollen.

Im Folgenden sollen die vier wesentlichen Stränge dieser Diskussion aufgegriffen werden.

1. Vermögensbildung und Globalisierung
2. Finanzierung des Mittelstandes
3. Flexibilisierung der Löhne
4. Altersvorsorge und Insolvenzschutz.

Kann die Mitarbeiterbeteiligung tatsächlich all diese Erwartungen erfüllen? Ist es Aufgabe der Politik hier durch gesetzgeberisches Handeln fördernd einzugreifen?

1. Vermögensbildung und Globalisierung

Die Idee einer Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen ist sicher die älteste Begründung für die Mitarbeiterbeteiligung. Sie ist zugleich auch die ideologisch am meisten beladene. Eigentum ist eine Quelle der Autonomie, Selbstbestimmung und damit auch Würde und Unabhängigkeit des Menschen. Das Ziel einer breit angelegten Vermögensbildung und Kapitalbildung in Arbeitnehmerhand dient der Erhaltung unserer freiheitlichen Gesellschaftsordnung. Vermögenskonzentration gefährdet die Freiheit unmittelbar durch Machtkonzentration. Das Ziel einer breiten Streuung von Vermögen ist aber nicht nur gesellschaftspolitisch, sondern auch volkswirtschaftlich erwünscht, weil Privateigentum die Unabhängigkeit des einzelnen stärkt, materielle Sicherheit schafft und den Wettbewerb fördert. Klar definierte und geschützte Eigentumsrechte sind eine zentrale Voraussetzung für die Funktionsfähigkeit einer Marktwirtschaft.

Eine gern angeführte Begründung für eine weitere staatliche Förderung der Mitarbeiterbeteiligung, ist der Rückgang des Anteils der Löhne am Bruttoinlandsprodukt und der Anstieg der Kapitaleinkünfte. Im Zuge der Globalisierung gewinnt Kapital – und hier ist auch Wissenskapital gemeint – zunehmend an Bedeutung, während der Faktor Arbeit stagniert. Diese Entwicklung zeigt sich auch in sinkenden Lohnstückkosten und in einer Abnahme der Arbeitnehmer-einkommen am Volkseinkommen, gemessen durch die Lohnquote. Zwar lassen sich aus einem Auseinanderdriften der Faktoreinkommen keine unmittelbaren Rückschlüsse auf die personale Einkommens- und Vermögensverteilung in der Bundesrepublik Deutschland ziehen. Trotzdem wird hier eine Chance gesehen, mit Hilfe der Mitarbeiterbeteiligung und hier insbesondere durch den Investivlohn die

Lohneinkommen an die Entwicklung der Kapitaleinkünfte anzukoppeln.

Ein wesentliches Element der Globalisierung ist die enorm gestiegene Mobilität. Das gilt in verschiedener Hinsicht: für Informationen, für Güter, für Kapital und auch für Arbeitskräfte. Die hohe Geschwindigkeit der Finanzströme ist verbunden mit hohen Kapitalrenditen. Während die Erträge für klassische Arbeitseinkommen stagnieren, steigen die Erträge aus Kapital und Wissen. Die Chancen liegen in einem Vermögensaufbau in Form von Sach- und Humankapital. Eine zukunftsfähige Ausgestaltung der Mitarbeiterbeteiligung muss diesen hohen Mobilitätsanforderungen entsprechen.

In Zeiten großer beruflicher Mobilität, wo ein Wechsel des Arbeitgebers notwendig und keineswegs ungewöhnlich ist, ist es aus Sicht des Arbeitnehmers fragwürdig, eine Eigenkapitalbeteiligung allein nach dem Gesichtspunkt der Unternehmenszugehörigkeit einzugehen. Der Investivlohn, der auf eine langfristige Bindung setzt, passt nicht zu dieser Mobilitätsanforderung. Er könnte zu Schwierigkeiten beim Arbeitsplatzwechsel führen und die notwendige Flexibilität beeinträchtigen. Zudem kann heutzutage kein Unternehmen mehr die Perspektive einer lebenslangen Festanstellung bieten. Der Arbeitnehmer wird dagegen eher an einer Beteiligung interessiert sein, die er bei einem Arbeitsplatzwechsel mitnehmen kann und die eine marktorientierte vergleichbare Rendite abwirft.

Aus Sicht der Unternehmen, sofern sie auf dem globalen Markt miteinander um qualifizierte Fachkräfte konkurrieren, kann es dagegen interessant sein, die Mitarbeiter stärker zu binden und Know-how-Träger im Unternehmen zu halten. Eine Mitarbeiterbeteiligung kann helfen, die Bindung der Arbeitnehmer an ihr Unternehmen zu festigen und Fluktuation zu

verringern.

Die Frage, wie nun eine Mitarbeiterbeteiligung auszusehen hat, die unter Umständen auch gegenläufigen Interessen Rechnung zu tragen hat, darf keinesfalls politisch entschieden werden, sondern sollte dem Markt überlassen werden. Hier dürfen keine starren Regeln gelten und in die Gestaltungsmöglichkeiten von Arbeitgebern und Belegschaften nicht eingegriffen werden. Die Frage, in welchem Ausmaß man sich aneinander bindet, muss Angelegenheit der Vertragspartner sein. Zwang darf es nicht geben.

So sinnvoll es im Einzelfall sein kann, dass Arbeitnehmer sich an ihrem Unternehmen beteiligen, muss aber immer die Wahlfreiheit gewährleistet bleiben. Es muss der Grundsatz der Gleichbehandlung der Vorsorgeformen und Kapi-



talanlagen gelten. Diskriminierungen und Privilegierungen von bestimmten Anlageformen sollte es nicht geben. Im Sinne einer Streuung der Risiken, sollten die Arbeitnehmer das Geld dort anlegen können, wo sie es für sinnvoll halten. Das kann beim eigenen Arbeitgeber sein, das kann aber auch am freien Markt sein.

Unter den Bedingungen der Globalisierung scheint eine Erfolgsbeteiligung im Gegensatz zur Kapitalbeteiligung überlegen zu sein. Sie ermöglicht durchaus die Bindung im Interesse des Unternehmens aber es gibt aus Sicht des Arbeitnehmers keine Probleme beim Verlassen des Unternehmens.

2. Finanzierung des Mittelstandes

Mit der materiellen Beteiligung der Mitarbeiter verbindet sich die Hoffnung, dass die Liquidität und die Finanzierungsmöglichkeiten des Unternehmens auf eine breitere Basis gestellt werden können. Der Investivlohn ermögliche es, so seine Befürworter, dass kurzfristig durch diesen Kapitalzufluss Fremdkapital durch günstigeres Beteiligungskapital ersetzt werden könne. Das verbessere wiederum langfristig die Eigenkapitalausstattung der Unternehmen, ihre Kapitalstruktur und damit ihre Ratingposition. Diese Möglichkeiten werden insbesondere mit Blick auf den Mittelstand diskutiert und hier besonders hinsichtlich der Eigenkapitalanforderungen von Basel II. Infolge der verschiedenen Rechtsformen, der unterschiedlichen Größen und der unterschiedlichen Beteiligungsmöglichkeiten existiert eine Fülle von Gestaltungsvarianten. Neben der Kapitalbeteiligung (Eigen- und Fremdkapital) steht die Erfolgsbeteiligung. Sie bietet den Unternehmen zwar keine Chance zur Verbesserung der Eigenkapitalquote. Doch allein schon eine Intensivierung des Kapitalmarktes kann auf längere Sicht ebenfalls zu einer besseren Kapitalversorgung der Unternehmen führen.

Die Aufgabe der Politik wäre es, für solche Beteiligungen schrittweise eine nachgelagerte Besteuerung einzuführen. Und im Rahmen einer Steuerreform dafür zu sorgen, dass die Bürger und Unternehmen auch „nach Steuern“ noch genug in der Tasche haben und somit eine breit angelegte Vermögensbildung und Investitionstätigkeit möglich wird.

Die wirksamste und durchgreifendste Maßnahme eine breit angelegte, private Vermögensbildung zu fördern und gleichzeitig die Finanzierungsbedingungen des Mittelstandes zu verbessern, ist und bleibt eine grundlegende Steuerreform, die dafür sorgt, dass den Bürgern und Unternehmen mehr Geld zur Verfügung bleibt. Der Anteil des Staates am Sozialprodukt muss zurückgeführt werden. Zu hohe Steuern und Abgaben behindern die private Vermögensbildung und die Investitionsmöglichkeiten des Mittelstandes. Die gegenwärtige Steuererhöhungspolitik der großen Koalition beschränkt die Möglichkeiten der Kapital- und Vermögensbildung.

Was nun die Erleichterung der Unternehmensnachfolge angeht, - auch hier kann ja die Mitarbeiterbeteiligung neue

Möglichkeiten eröffnen – so liegt ebenfalls kein Grund zu staatlicher Förderung vor. Wenn es hierfür geeignete und überzeugende Lösungen im Rahmen einer Mitarbeiterbeteiligung gibt, so werden sie sich durchsetzen. Die Notwendigkeit einer staatlichen Förderung ist nicht gegeben, sie ist vielmehr eine Gefahr. Gerade für eine Unternehmensnachfolge ist kein Muster nach „Schema F“ geeignet. Hier muss in jedem Einzelfall genau geprüft und eine auf die individuelle Situation abgestimmte Lösung gefunden werden. Eine politisch favorisierte, vorgegebene Lösung wäre kontraproduktiv.

3. Flexibilisierung der Löhne

Je stärker sich ein Unternehmen in seiner Entlohnung am Erfolg orientieren kann, umso flexibler wird es in der Gestaltung der Entlohnung. In wirtschaftlich schlechten Zeiten, schrumpfen die Löhne um den erfolgsbasierten Bestandteil. In wirtschaftlich guten Zeiten profitieren die Arbeitnehmer. Wenn Teile des Tariflohnes durch eine erfolgsabhängige Mitarbeiterbeteiligung ersetzt werden, könnte dies ein Vehikel sein, größerer Lohnflexibilität in die Betriebe hineinzutragen.

Unter diesem Blickwinkel erscheint auch ein Investivlohn, der als Lohnbestandteil nicht bar ausgezahlt wird, sondern als Eigenkapitalanteil des Mitarbeiters im Betrieb verbleibt, interessant. Der Mitarbeiter würde von einer guten Performance seines Unternehmens profitieren. Das Unternehmen schont durch eine solche Beteiligung seine Liquidität, senkt den Lohnkostendruck und erhöht die Eigenkapitalquote.

Allerdings darf es auch hier keine starre politische Vorgabe geben. Ob Investivlohn oder Gewinnbeteiligung, die Wahl der Mitarbeiterbeteiligung sollte den einzelnen Vertragspartnern überlassen bleiben. Ob dabei Lohnsteigerungen umgewandelt werden oder die Mitarbeiterbeteiligung als Zuschlag gestaltet wird, muss vor Ort entschieden werden. Die Ausgestaltung ist Sache der Tarifvertragsparteien. Staatlich verordnete Zwangsinvestments sind nicht der richtige Weg.

Wir brauchen generell mehr Flexibilität bei der Lohnfindung. Wir brauchen Wahlfreiheit der Beschäftigten bei der Ausgestaltung des Lohns. Wir brauchen gesetzliche Öffnungsklauseln in den Flächentarifverträgen, die es ermöglichen, dass Mitarbeiterbeteiligungen Teile des Tariflohns ersetzen. Aus Sicht der FDP bilden diese grundlegenden Reformen des Arbeitsmarktes die Voraussetzungen, dass sich materielle Mitarbeiterbeteiligungen stärker verbreiten und zur Sicherheit der Arbeitsplätze in Deutschland beitragen können.

4. Altersvorsorge und Insolvenzschutz

In letzter Zeit wird politisch verstärkt thematisiert, ob die Mitarbeiterbeteiligung als Instrument der Altersvorsorge zu fördern sei. Die CDU hat im November 2006 auf ihrem Par-

teitag konkrete Vorschläge vorgelegt. So wird z. B. daran gedacht, die Mitarbeiterbeteiligung in die geförderte, kapitalgedeckte Altersvorsorge zu integrieren. Dabei wird allerdings betont, dass es sich bei den Beteiligungsformen für die Altersvorsorge um langfristige und sichere Anlagen handeln müsse. Mit dieser Einschränkung wird aber auch schon das Dilemma des Vorhabens deutlich.

Eine Beteiligung am unternehmerischen Risiko wird diese Bedingung kaum erfüllen können. Das gilt umso mehr, wenn man sich mit dieser Anlage auf nur ein Unternehmen konzentriert. Es besteht nun einmal einen Trade-off zwischen Sicherheit und hoher Rendite, der bei Konzentration auf ein Unternehmen umso gravierender wird. Die Risikostreuung ist beim Zeichnen von Firmenanteilen geringer als im Vergleich zu einem Marktportfolio. Gerade für die Altersvorsorge sollte aber eine breitere Streuung vorhanden sein, da sie im Unterschied zur allgemeinen Vermögensbildung gegen das „Risiko“ die Langlebigkeit absichern soll.

Daher wird insbesondere mit Blick auf das Thema Altersvorsorge ein Insolvenzschutz beim Investivlohn gefordert. Mit dem Investivlohn würden die Arbeitnehmer ein Vermögensrisiko eingehen. Scheitert das Unternehmen, so hat der Arbeitnehmer nicht nur seinen Arbeitsplatz verloren, sondern auch ein Teil seines Vermögens. Daher wird gefordert, die Unternehmen zur Insolvenzsicherung gegenüber ihren Mitarbeitern zu verpflichten. Oder aber der Staat soll diese Risiken absichern, zumindest in dem Ausmaß, wie er Mitarbeiterbeteiligungen steuerlich fördert.

Aus Sicht der FDP darf es eine staatliche oder eine staatlich verordnete Insolvenzsicherung nicht geben. Wer das Risiko einer Unternehmensbeteiligung eingeht, der muss es auch tragen. Es darf nicht möglich sein, Gewinne einzustreichen und Verluste auf die Allgemeinheit abzuwälzen. Das hätte zudem auch die Folge, dass unterschiedliche Klassen von Eigenkapital geschaffen werden, indem Haftung teilweise beim Staat abgeladen wird. Auch kann es aus der Sicht des Arbeitnehmers durchaus sinnvoll sein, das Arbeitsplatzrisiko vom Kapitalrisiko zu trennen. Diese Entscheidung, die auf einer Abwägung der Chancen und Risiken beruht, muss ganz allein bei den Vertragspartnern liegen.

Etwas anderes liegt vor, wenn sich ein Arbeitnehmer freiwillig für eine Absicherung entscheidet. Dann muss er allerdings auch die Kosten dafür tragen. Das gleiche gilt für den Fall, dass Unternehmen für die Beteiligung ihrer Arbeitnehmer privat eine Absicherung vornehmen – in welcher Form auch immer. Es darf keinen Anspruch, sondern nur ein Angebot des Arbeitgebers und ein Wahlrecht des Arbeitnehmers geben. Bei der Frage der Insolvenzsicherung muss strikte Freiwilligkeit gelten.

Es besteht im politischen Raum weitgehend Einigkeit darüber, dass wir einen Ausbau der kapitalgedeckten Altersvorsorge brauchen. Die FDP fordert dies seit langem. Aber dies muss durch marktkonforme, wettbewerbsfähige Produkte geschehen. Es kann keine tragfähige, dauerhafte

Lösung sein, wenn durch wettbewerbsverzerrende Förderpolitik auf längere Sicht die Entwicklung eines Marktes behindert wird. Im Sinne einer Gleichbehandlung der Vorsorgeformen und Kapitalanlagen wäre eine ausnahmslose Besteuerung erst beim Zufluss der Erträge anzustreben. Die FDP hat in ihrem Entwurf eines neuen Einkommenssteuergesetzes Vorschläge für verbesserte steuerliche Rahmenbedingungen für Vermögensbildung, Eigenkapital und Mitarbeiterbeteiligung durch mehr nachgelagerte Besteuerung gemacht. Gelingt eine umfassende nachgelagerte Besteuerung, so löst sich auch das Problem der Mobilität der Mitarbeiterbeteiligung bei einem Wechsel des Arbeitgebers bzw. beim Ausscheiden aus dem Berufsleben.

Interessant ist auch die Frage, wie sich der Investivlohn als Altersvorsorgeprodukt auf die gesetzliche Rentenversicherung auswirken würde. Ein Gleichstellen der Mitarbeiterbeteiligungen mit Beteiligungen aus Gewinneinkommen, die von Sozialabgaben frei sind, würde die Finanzierungsprobleme der Sozialversicherungen verschärfen. Daher wird auch gefordert, dass auf den Investivlohn erst dann Sozialabgaben gezahlt werden, wenn der Betrag fällig ist: Sozialbeiträge sollen erst dann fällig werden, wenn die vereinbarte Beteiligung zur Auszahlung kommt bzw. verkauft wird.

Die FDP hat sich in ihrem 98er Wahlprogramm dafür ausgesprochen, gewinnabhängige, variable Einkommensbestandteile, solange von Steuern und Sozialabgaben zu befreien, bis sie an den Arbeitnehmer bar ausgezahlt werden. Eine nachgelagerte Belastung mit Sozialabgaben ist in der gegenwärtigen Situation ohne Zweifel förderlich, löst aber das Kernproblem nicht.

Zur Verbreitung und Attraktivitätssteigerung der Mitarbeiterbeteiligung ist eine Verringerung der Lohnnebenkosten notwendig. Erst wenn es gelingt, die Schere zwischen Brutto- und Nettolohn zu verkleinern, dann wird eine Umwandlung des Lohnes in Beteiligungen interessanter. So erweist sich auch an dieser Stelle das System der umlagefinanzierten Sozialversicherung, allein finanziert durch die abhängig Beschäftigten, als wenig zukunftsfähig. Eine grundlegende Reform der sozialen Sicherungssysteme hin zu einem wettbewerbsorientierten, kapitalgedeckten System ist unabdingbar.

Fazit

Die beste Politik für eine vermehrte Mitarbeiterbeteiligung ist ein Vorantreiben der notwendigen Reformen in den Bereichen Arbeitsmarkt-, Renten- und Steuerpolitik. Wir brauchen mehr Liberalisierung auf dem Arbeitsmarkt, die Mitarbeiter mehr individuelle Freiheit im Arbeitsvertragsrecht. Wir brauchen Reformen, die Sparen attraktiv machen, einschließlich guter Renditen auf Eigenkapital. Wenn es zudem gelingt, die Schere zwischen Brutto- und Nettolohn zu verkleinern durch eine grundlegende Reform des Steuersystems sowie der sozialen Sicherungssysteme, dann wird eine Umwandlung des Lohnes in Beteiligungen interessan-

ter. Hier muss der Fokus liegen und nicht bei der Förderung einzelner Teilaspekte der Mitarbeiterbeteiligung.

Mitarbeiterbeteiligung ist ein wichtiges und wertvolles Element gesellschaftlicher und materieller Teilhabe. Sie existiert in vielfältiger Ausformung und ist auf die unterschiedlichsten Situationen anpassbar. Mitarbeiterbeteiligung ist keine Standardlösung von der Stange. Auch das ist ein Grund, warum Mitarbeiterbeteiligung nur freiwillig vereinbart werden soll. Gesetzlicher oder tariflicher Dirigismus wäre fehl am Platz.

Es ist das Verdienst der AGP, insbesondere in Person von Michael Lezius, hier für Aufklärung und Verbreitung zu sorgen, Beispiele bekannt zu machen und zur Nachahmung zu ermuntern. Aufklärung und Öffentlichkeitsarbeit werden auch weiterhin notwendig sein. In diesem Sinne kann die AGP auch weiterhin auf meine Unterstützung zählen.

Garantien für Arbeitnehmerbeteiligungen im Freistaat Thüringen / Mitarbeiterbeteiligungsprogramm

Dieter Althaus, Ministerpräsident des Freistaates Thüringen



Mitarbeiterbeteiligungen werden zumeist in Verbindung mit börsenorientierten Großunternehmen gesehen und verstanden, für die es selbstverständlich ist, ihren Mitarbeitern eine Beteiligung am Erfolg des Unternehmens anzubieten. Einhergehend damit ist die Zielstellung verbunden, die Mitarbeiter stärker an das Unternehmen zu binden und deren Motivation zu erhöhen. Zum größeren Teil werden bzw. wurden solche Mitarbeiterbeteiligungen in Form von Belegschaftsaktien an Aktiengesellschaften oder in Form von Genussrechten/ -scheiden in anderen Gesellschaftsformen gestaltet.

Allzu häufig wird übersehen und verkannt, dass eine Mitarbeiterbeteiligung insbesondere auch für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) eine alternative Möglichkeit zu den am Markt angebotenen Kapitalbeteiligungen darstellen kann.

Mit der Absicht, die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen zu erhöhen, die Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand zu stärken und letztendlich die Eigenkapitalausstattung kleiner und mittlerer Unternehmen in Thüringen zu verbessern, hat der Freistaat Thüringen bereits im Jahr 1995 ein Programm für die Übernahme von Garantien für Arbeitnehmerbeteiligungen (Mitarbeiterbeteiligungsprogramm) aufgelegt, das heißt, im Rahmen dieses Programms können für Mitarbeiterbeteiligungen an Unternehmen in Thüringen in der Regel 80 %ige Garantien übernommen werden. Mit einer solchen Risikoentlastung zur Seite fällt dem einzelnen Mitarbeiter eine Entscheidung zur Beteiligung am arbeitgebenden Unternehmen leichter, weil sich das bei ihm verbleibende Risiko in Höhe von 20 % in überschaubaren Grenzen bewegt.

Mitarbeiterbeteiligung zu beiderseitigem Nutzen

Der sich für den einzelnen Mitarbeiter aus einem Beteiligungsverhältnis mit seinem arbeitgebenden Unternehmen ergebende Nutzen kann vielschichtiger Natur sein. Dementsprechend vielschichtig gestaltet sind die Motive, die zu einer Mitarbeiterbeteiligung führen.

Zum Einen kann die Beteiligung eine wichtige Alternative zu den marktüblichen Geldanlageangeboten, zum Anderen kann sie eine Ergänzung zur Altersvorsorge sein. Letzteres dürfte gerade im Hinblick auf die sich abzeichnende Gestaltung des staatlichen Rentensystems nicht ohne Bedeutung sein (Vergütungen und Rückzahlung des Einzelbeteiligungsbetrages des Mitarbeiters).

Aus Unternehmenssicht kann aus einer Mitarbeiterbeteiligung ein ebenso vielschichtiger Nutzen für das Unternehmen erwachsen:

- ⇒ Stärkung der finanziellen bzw. kapitalmäßigen Basis des Unternehmens ohne bankübliche Sicherheiten,
- ⇒ Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit,
- ⇒ motivierte Mitarbeiter als Kapitalgeber,
- ⇒ bessere Rentabilität, Produktivität und Innovationskraft durch eine bessere Kapitalausstattung,
- ⇒ Senkung des Krankenstandes und Bindung qualifizierter Mitarbeiter an das Unternehmen.

Ein weiterer Vorteil einer Mitarbeiterbeteiligung liegt unternehmerseitig in der Verwendung des Beteiligungsbetrages. Während Bank- oder andere Fremdfinanzierungen in der Regel immer an einen konkreten Verwendungszweck gebunden sind, lässt die Verwendung des Mitarbeiterbeteiligungsbetrages einen gewissen Spielraum zu. Er kann sowohl für die Finanzierung von Investitionen als auch zur

Betriebsmittelfinanzierung herangezogen werden. Ebenso ist eine Verwendung in der Kombination der vorgenannten Finanzierungen möglich. Hinzu kommt, dass für die Garantie einer Mitarbeiterbeteiligung keine sogenannten banküblichen Sicherheiten zu stellen sind (Ausnahme im Einzelfall bei haftungsbeschränkten Rechtsformen des Unternehmens: quotale selbstschuldnerische Garantie der Gesellschafter).

Beteiligungsform

Unter dem Gesichtspunkt der Beantragung einer Mitarbeiterbeteiligungsgarantie stellt die Regelform der Beteiligung eine typisch stille Beteiligung dar (Ausnahme: atypisch stille Beteiligung, Einräumung von Genussrechten und Garantie der Selben).

Die Form der typisch stillen Beteiligung wiederum stellt die sich am Unternehmen beteiligenden Mitarbeiter gesetzlich in den Status eines stillen Gesellschafters (§§ 230 bis 237 des Handelsgesetzbuches / §§ 705 ff. des Bürgerlichen Gesetzbuches). Hieraus sind folgende Gesichtspunkte abzuleiten:

- ⇒ der stille Gesellschafter hat keinerlei Einfluss auf die Geschäftsführung des Unternehmens (damit nimmt er aber auch nicht am unternehmerischen Risiko teil),
- ⇒ der Unternehmer wiederum darf jedoch nicht ohne Zustimmung des stillen Gesellschafters die Grundlagen des Unternehmens verändern – er muss auf die Interessen des stillen Gesellschafters entsprechende Rücksicht nehmen.
- ⇒ Beteiligt ein Unternehmen mehrere seiner Mitarbeiter als stille Gesellschafter, so entstehen mehrere stille Gesellschaftsverhältnisse, die wiederum zu einer gewissen Unüberschaubarkeit führen könnten. Aus diesem Grunde empfiehlt sich dringend, dass sich beteiligungsbereite Mitarbeiter zu einer Beteiligungsgesellschaft zusammenfinden. Aus Kosten- und anderen Aufwandsgründen bietet sich hierbei die Rechtsform einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) an. Ihre Gründung bedarf keines Notars und keines Amtsgerichtes.
- ⇒ Die Einlage des stillen Gesellschafters geht in das Vermögen des Unternehmens über und kann somit bei Erfüllung bestimmter Voraussetzungen dem bilanziellen Kapital desselben zugerechnet werden.
- ⇒ Dem stillen Gesellschafter, sprich Mitarbeiterbeteiligungs-GbR, steht allerdings ein hohes Recht auf Information zu, das heißt, er muss darüber unterrichtet werden, wie der Beteiligungsbetrag verwandt wurde, was damit erreicht wurde und welche unternehmerischen Ziele gesteckt werden, die mit welchen Mitteln und Methoden erreicht werden sollen.

Beteiligungsvertrag

Die Errichtung einer stillen Gesellschaft muss zwar zwingend vertraglich gestaltet werden, lässt jedoch durch lediglich gesetzliche Mindestvorschriften einen relativ großen Gestaltungsspielraum zu.

Folgende Punkte sollten zumindest fester Bestandteil des Beteiligungsvertrages sein:

- ⇒ Höhe des Beteiligungsbetrages,
- ⇒ Laufzeit der Beteiligung,
- ⇒ Höhe einer festen Vergütung auf den Beteiligungsbetrag,
- ⇒ Höhe einer gewinnabhängigen Vergütung auf den Beteiligungsbetrag.

Fördervoraussetzungen (Unternehmen und Mitarbeiter)

Förderfähige Mitarbeiterbeteiligungen kommen gemäß Mitarbeiterbeteiligungsprogramm des Freistaats Thüringen nur für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) im Sinne der EU-beihilferechtlichen Regelungen in Frage. Hierbei darf es sich nicht um ein sich in Schwierigkeiten befindliches Unternehmen laut Definition vorgenannter Bestimmungen handeln. Weiterhin nicht förderfähig sind solche Unternehmen, die in Bereichen tätig sind, die speziellen Beihilferegimen nach dem EG-Vertrag unterliegen. Hierzu zählen auch Unternehmen, die der Landwirtschaft zuzuordnen sind.

Unabdingbare Fördervoraussetzung ist, dass das Unternehmen im Hinblick auf seine Marktbehauptungschance und die Qualität seiner Unternehmensführung eine vertragsgemäße Umsetzung der Beteiligung erwarten lässt.

Unter dem Gesichtspunkt einer Garantieübernahme werden an die beteiligungswilligen Mitarbeiter folgende Anforderungen gestellt:

- ⇒ der Mitarbeiter muss in einer Betriebsstätte beschäftigt sein, die im Freistaat gelegen ist,
- ⇒ er muss im Unternehmen abhängig beschäftigt sein,
- ⇒ im Zeitpunkt der Garantiebeantragung muss er mindestens seit einem Jahr im Unternehmen beschäftigt sein.

Von der Förderung durch eine Garantie sind die zu ihrer Berufsausbildung beschäftigten Mitarbeiter ausgeschlossen. Weiterhin ausgeschlossen davon sind leitende Angestellte im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes (Geschäftsführer, Prokuristen, mit dem Inhaber/ Gesellschafter in einem Haushalt lebender Ehegatte).

Kapitalbeschaffung durch die Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft

In Erfüllung ihres Geschäftszweckes als Beteiligungsgesellschaft (Kapitalbeschaffung, Kapitaleinlage und Kapitalverwaltung) steht diese zunächst vor der Aufgabe, Kapital in der anvisierten Höhe anzusammeln bzw. zu beschaffen.

In der Regel geschieht dies durch drei voneinander getrennte oder auch miteinander kombinierte Methoden:

- ⇒ Einbringung von Einzelbeteiligungsbeträgen der einzelnen GbR-Gesellschafter (Mitarbeiterbeteiligungsgesellschafter) aus Privatvermögen,
- ⇒ Ansparung eines Beteiligungsbetrages durch Verzicht auf Auszahlung von Lohnbestandteilen (vermögenswirksame Leistungen, Urlaubs-/Weihnachtsgratifikationen etc.),
- ⇒ Finanzierung des Beteiligungsbetrages durch eine Bank/Sparkasse oder ein anderes Kreditinstitut.

Im letzteren Fall kann sich das darlehensgewährende Institut zur Besicherung eines solchen die Rechte/Ansprüche aus der Garantie für diese Mitarbeiterbeteiligung abtreten lassen. Dies bedeutet eine Sicherheitenstellung zu garantiert 80 % für die komplette Laufzeit (geradezu wie mit Festgeld unterlegt).

Antragsverfahren

Ein Antrag auf Übernahme einer Garantie für eine Mitarbeiterbeteiligung wird vom Beteiligungsgeber und vom Beteiligungsnehmer gemeinsam beim Geschäftsbesorger und Treuhänder für das Mitarbeiterbeteiligungsprogramm, der Bürgschaftsbank Thüringen GmbH, Hirschlachufer 72, 99084 Erfurt gestellt.

Neben einem formgebundenem Antragsformular sind folgende ergänzende Bearbeitungsunterlagen einzureichen:

- ⇒ vertragliche Unterlagen bezogen auf das Unternehmen und bezogen auf das Beteiligungsvorhaben,
- ⇒ betriebswirtschaftliche Unterlagen wie Jahresabschlüsse der letzten zwei Jahre nebst Erläuterungen, aktuelle betriebswirtschaftliche Auswertung, mögliche Angaben zum Auftragsbestand, Rentabilitätsvorschau, eventuell Finanzierungsplan,
- ⇒ sonstige Unterlagen wie Lebenslauf mit beruflichen Zeugnissen der Inhaber/geschäftsführenden Gesellschafter, Selbstauskünfte, Unbedenklichkeitsbescheinigungen des Finanzamtes/der Krankenkassen/der Berufsgenossenschaft,
- ⇒ Darstellung des Unternehmens,
- ⇒ beabsichtigte Verwendung der Mitarbeiterbeteiligung,
- ⇒ Stellungnahme der Hausbank des Unternehmens zum Beteiligungsvorhaben,
- ⇒ Stellungnahme der für das Unternehmen zuständigen Kammer.

Auf der Grundlage entsprechender Vorgespräche, Unternehmensbesuche und der vorgenannten Unterlagen fertigt die Bürgschaftsbank Thüringen GmbH eine gutachterliche Empfehlung, die einem Landesgarantieausschuss für Mitarbeiterbeteiligungen zur Entscheidung bezüglich einer Garantieübernahme vorgestellt wird.

Leistungen der Bürgschaftsbank Thüringen GmbH

Als Geschäftsbesorger und Treuhänder bezüglich des Mitarbeiterbeteiligungsprogramms des Freistaats Thüringen bietet die Bürgschaftsbank Thüringen GmbH folgende kostenfreie Leistungen an:

- ⇒ umfangreiche und ausführliche Beratungsgespräche zu Vorhaben einer mit einer Landesgarantie ausgestatteten Mitarbeiterbeteiligung,
- ⇒ Unternehmensbesuch inklusive Vorstellung des Mitarbeiterbeteiligungsprogramms vor der Belegschaft des Unternehmens zu einem Zeitpunkt, der dem Unternehmen keine Arbeitszeit kostet,
- ⇒ Unterstützung bei der vertraglichen Gestaltung des Beteiligungsvorhabens,
- ⇒ Begleitung der Partnerschaft Mitarbeiterbeteiligung für die Garantielaufzeit.

Mitarbeiterbeteiligungsgarantie

- ⇒ Garantie für eine Beteiligungshöhe bis zu 1 Million EURO pro Unternehmen
- ⇒ Laufzeit der Garantie bis zu 15 Jahren maximal
- ⇒ Garantiehöhe in der Regel 80 % des Beteiligungsbetrages
- ⇒ Kosten für eine Garantie: einmalige Bearbeitungsgebühr in Höhe von 0,75 % des Garantiebetrages – jährliche Garantieprovision in Höhe von 1,5 % des Garantiebetrages

Aktuell bestehen im Freistaat Thüringen 20 Mitarbeiterbeteiligungen, die nach dem vorstehenden Programm gestaltet wurden.

Mehrheitlich kamen diese Beteiligungen bezüglich der Kapitalbeschaffung unter Beiziehung von Bankdarlehen zustande.



Rheinland-Pfalz startet ein Programm zur Förderung der Mitarbeiterbeteiligung in kleinen und mittleren Unternehmen

Kurt Beck, Ministerpräsident des Landes Rheinland-Pfalz



Wir brauchen in der Wirtschaft und der Politik auch heute mehr Mut, Dinge anzupacken. Die Politik kann Unternehmerinnen und Unternehmer motivieren und Beschäftigte ermutigen, Veränderungen in Unternehmen und in der Gesellschaft als Chance zu sehen. Beschäftigte am Erfolg ihres Unternehmens zu beteiligen und ihnen damit gleichzeitig Teilhaberechte einzuräumen, ist Ausdruck der sozialdemokratischen Idee einer solidarischen Leistungsgesellschaft. Dies ist kein Lippenbekenntnis, sondern ein wirtschaftliches Erfordernis: Nur wenn Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer das Gefühl haben, dass sich ihr Engagement im Betrieb auch für sie lohnt, dass sie auch einen angemessenen, guten Lohn für gute Arbeit erhalten, dann – und nur dann – kann unsere Wirtschaft florieren. Andere Länder, auch in Europa, sind uns hier weit voraus. Zudem haben sich die Beschäftigten in Deutschland in den letzten Jahren mit moderaten Lohnerhöhungen begnügen müssen, wogegen sich die Gewinnsituation der Unternehmen deutlich verbesserte.

In einer globalisierten Wirtschaft verliert der Faktor Arbeit gegenüber dem Faktor Kapital immer mehr an Gewicht. Von 1990 bis 2005 ist in Deutschland die Brutto-Lohnquote von 72 auf 67 Prozent zurückgegangen. Die Netto-Lohnquote ist von 48,1 Prozent des privat verfügbaren Volkseinkommens im Jahr 1991 auf 41,2 Prozent 2005 gesunken – 1960 betrug die Netto-Lohnquote sogar noch 55,8 Prozent. Erstmals in der Geschichte der Bundesrepublik sind im Jahr 2005 die Arbeitnehmerentgelte sogar nominal um 5,6 Mrd. Euro gesunken. Somit haben Unter-

nehmens- und Vermögenseinkommen in diesem Jahr stärker zugenommen als das gesamte Volkseinkommen. Der Anteil von Gewinn- und Vermögenseinkommen am gesamten privat verfügbaren Volkseinkommen stieg allein 2005 gegenüber dem Vorjahr von 31,2 auf 32,6 Prozent.

Der Ausbau von Kapital- und Mitarbeiterbeteiligungen in Unternehmen gibt Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit, an dem Erfolg der Unternehmen spürbarer zu partizipieren und am Konjunkturaufschwung teilzuhaben. Die mit einer Mitarbeiterbeteiligung verbundenen unmittelbaren Bezüge zum Erfolg des Unternehmens erhöhen die Bereitschaft der Beschäftigten zum Engagement am Arbeitsplatz. Auch die Eigenkapitalschwäche vieler Klein- und Mittelbetriebe, Probleme vieler familiengeführter mittelständischer Unternehmen bei der Regelung der Nachfolgefrage oder die Notwendigkeit einer ergänzenden Altersvorsorge, sind Ansatzpunkte für die Einführung von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen.

Rheinland-Pfalz ist in diesem Jahr zum deutschen Vorreiter bei der Mitarbeiterbeteiligung geworden. Die Landesregierung hat ein Programm für mehr Mitarbeiterbeteiligung entwickelt, das speziell auf die Unternehmen in Rheinland-Pfalz zugeschnitten ist. Formen von Mitarbeiterbeteiligungen sind in Deutschland gerade in kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) mit bis zu 250 Beschäftigten noch nicht weit verbreitet. Genau hier setzt das rheinland-pfälzische Konzept an. Kern des Programms Mitarbeiterbeteiligung RLPplus für mehr Mitarbeiterbeteiligung ist ein Fonds, der bei der Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz (ISB) aufgelegt wird. Dieser wird aus Beiträgen des Landes gespeist und durch einen Arbeitnehmeranteil ergänzt. Letzterer wird in den ersten beiden Jahren zu 100 Prozent, danach zu 90 Prozent garantiert. Das Gesamtbeteiligungskapital wird den Unternehmen – ähnlich wie ein Darlehen – für eine 10-jährige Regellaufzeit zur Verfügung gestellt. Im Unterschied zum Darlehen führt das Modell aber zu einer Aufstockung des betrieblichen Eigenkapitals. Dies hilft, ein weiteres Problem vieler kleiner und mittlerer Unternehmen zu lösen, den Mangel an Eigenkapital. Die klassische Kreditfinanzierung braucht hier Ergänzungen. Im Gegenzug leisten die Unternehmen jährlich einen 5-prozentigen Garantiezins, der sich im Erfolgsfall um weitere 2 Prozentpunkte erhöht. Am Ende der 10-jährigen Regellaufzeit erhalten die Mitarbeiter/innen eine Bonuszahlung in Höhe von 10 Prozent des Gesamtbeteiligungskapitals. Bei einer unterstellten Beteiligungssumme von 10.000 Euro leistet der Mitarbeiter Zahlungen in Höhe von insgesamt 4.000 Euro und das Land von 6.000 Euro. Dieses Kapital wird dem Arbeitgeber zur Verfügung gestellt, der hierauf die oben genannten Zinsen entrichten muss.

Im Vergleich zu anderen Anlageformen, zu denen die Mitarbeiterbeteiligung aus Sicht der Arbeitnehmerinnen und der Arbeitnehmer im Wettbewerb steht, ist der Gewinn relativ hoch: Bei einer erfolgreichen Unternehmensentwicklung erhält der Beschäftigte während der 10-jährigen Regellaufzeit im Berechnungsbeispiel Zinszahlungen von insgesamt

4.600 Euro und einen Schlussbonus von 1.000 Euro. Der Gesamtertrag des Mitarbeiters beträgt im Musterbeispiel also 5.600 Euro. Dies entspricht einer jährlichen Rendite auf das Eigenkapital des Mitarbeiters von 14 Prozent. Bei einer weniger guten Unternehmensentwicklung beträgt die Rendite immerhin noch 9 Prozent.

Selbstverständlich wird auch das Risiko einer Unternehmensinsolvenz berücksichtigt. Beschäftigte eines Unternehmens können nicht das volle unternehmerische Risiko der Beteiligung mittragen. Dies würde das Programm auch erheblich unattraktiver machen. Daher stellt ein Garantieprogramm im Insolvenzfall einen weiteren wichtigen Baustein dar. Dieses sichert das Beteiligungskapital der Beschäftigten - unabhängig vom Fondsmodell - in allen Formen von Mitarbeiterbeteiligungen ab. Ziel ist es, dass auch bereits existierende und bewährte Modelle der Mitarbeiterbeteiligung gefördert werden. Das Programm garantiert 80 Prozent des Beteiligungskapitals und maximal 200.000 Euro pro Unternehmensbeteiligung. Auch die Abwicklung dieses Bausteins wird von der ISB wahrgenommen.

Um Arbeitnehmer/innen bei der Entscheidung für dieses neue Modell zu unterstützen, sieht das rheinland-pfälzische Konzept ein Beratungsprogramm vor. Es ist ein wichtiges Ziel, die Idee der Mitarbeiterbeteiligung in den Unternehmen des Landes zu verbreiten und den Beschäftigten diese Idee näher zu bringen. Bereits im Vorfeld des offiziellen Programmstarts am 2. Mai 2007 führten das rheinland-pfälzische Wirtschaftsministerium und die ISB zusammen mit der AGP eine Reihe von Informationsveranstaltungen in rheinland-pfälzischen Städten durch. Die AGP wird als Berater das Programm auch darüber hinaus begleiten. Eine Beratung kann mit bis zu 1.200 Euro pro Betrieb gefördert werden. Als Berater fungieren freiberufliche Unternehmensberater und Beratungsunternehmen – dies schließt ausdrücklich Steuerberater als Ansprechpartner und Vertrauenspersonen für die KMU mit ein. Dagegen sollen Beratungsleistungen von Banken und Kammern nicht unter das Förderprogramm fallen.

Das Programm MitarbeiterbeteiligungRLPplus stieß bereits vor seinem Start auf unterschiedliche Resonanz. Einige Verbandsvertreter der Wirtschaft lehnen das Programm aus ordnungspolitischen Gründen ab. Diesen Kritikern möchte ich sagen, dass das Vorhaben, Beschäftigte zu Unternehmern zu machen und ihre Rechte zu stärken und auch Unternehmen alternative Wege der Finanzierung zu eröffnen eine sinnvolle Investition darstellt. Selbstverständlich sind auch europäische Deminimis Regelungen mitbedacht. Verschiedentlich wurde auch moniert, Rheinland-Pfalz würde mit einem weiteren „Förderprogramm“ vorpreschen und es wurde unterstellt, es wäre besser gewesen, die bundespolitische Entwicklung abzuwarten. Die bundespolitische Diskussion wird voraussichtlich in diesem Jahr auch zu Ergebnissen führen. Wir wollten allerdings nicht so lange warten, sondern haben ein Programm entwickelt, dessen Vorzug eben gerade darin liegt, dass es für Arbeitnehmer/innen nachvollziehbar ist und sofort umgesetzt

werden kann. Bei der Konzeption des Programms haben wir uns bewusst in die Position mittelständischer Unternehmen versetzt, die die rheinland-pfälzische Wirtschaft dominieren und wollen den bürokratischen Aufwand für diese Unternehmen so gering wie möglich halten.

Ich bin optimistisch, dass in diesem Jahr die Bundesregierung und die sie tragenden Fraktionen zu einer Übereinkunft kommen werden, was die Förderung der Mitarbeiterbeteiligung betrifft. Selbstverständlich soll die Autonomie der Tarifpartner gewahrt bleiben und die Beteiligung an Mitarbeiterteilnehmungsprogrammen kann nur auf freiwilliger Basis erfolgen. Es ist entscheidend, Betriebsräte und Gewerkschaften mit einzubeziehen – eine Beteiligung an einem solchen Programm darf nur als Lohnzusatzleistung verstanden werden und darf nicht als Mittel missbraucht werden, Tariflöhne zu senken. Fragen des Insolvenzschutzes und der Portabilität müssen gelöst werden. Eine bundesweite Regelung muss zudem Gewähr dafür bieten, dass die Förderung der Mitarbeiterbeteiligung finanzierbar bleibt und die Belastung der Sozialversicherungen begrenzt wird. Es ist allerdings unser Willen, für die Förderung die notwendigen finanziellen Spielräume zu eröffnen.

Das Konzept der CDU für einen Investivlohn bietet interessante Ansätze, die sicherlich in die Überlegungen bezüglich einer gesetzlichen Regelung einfließen werden. Allerdings möchte ich das Konzept meiner Partei klar von dem Konzept der CDU unterscheiden. Im Zentrum der Überlegungen meiner Partei steht die Beteiligung der Mitarbeiter/innen am Erfolg ihrer Unternehmen. Dieser Erfolg darf nicht nur, wie derzeit, überwiegend den Kapitalbesitzern und Aktionären zugute kommen. Auch Beschäftigte müssen am Wirtschaftsaufschwung teilhaben können. Tun wir nichts, um die sich laufend weiter öffnende Schere zwischen Einkommen auf der einen und Unternehmensgewinnen sowie Gewinnen aus Vermögen auf der anderen Seite zu schließen, dann gefährden wir nicht nur den wirtschaftlichen Erfolg unseres Landes, sondern auch langfristig seine soziale und politische Stabilität. Ein erster Anstoß kommt jetzt aus Rheinland-Pfalz. Diesen sollten wir nun nutzen, um auch auf Bundesebene zu einer Einigung zu kommen.



Hoffnungsfroh stimmt mich, dass bei den beiden Parteien der großen Koalition die Überzeugung wächst, dass die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am

Unternehmenskapital Innovation und Produktivität fördert und eine faire Beteiligung der Beschäftigten am Erfolg des Unternehmens ermöglicht. Deshalb bin ich optimistisch, dass es uns bald gelingt, Mitarbeiterbeteiligungsmodelle als Element der ökonomischen Teilhabe attraktiver machen.

Stellungnahme anlässlich der 57. Bundeskonferenz der Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e. V. (AGP)

Prof. Dr. Wolfgang Böhmer, Ministerpräsident des Landes Sachsen-Anhalt

Schon Ludwig Erhard hat vor über einem halben Jahrhundert die Diskussion über die Mitarbeiterbeteiligung angestoßen, in dem er „Eigentum für jeden“ sowie „eine Gesellschaft von Teilhabern“ propagierte. In der aktuellen Debatte über die Mitarbeiterbeteiligung steht der Investivlohn im Vordergrund.

Nach einer Untersuchung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung in Nürnberg sind in Deutschland zwei Prozent der Mitarbeiter am Kapital und neun Prozent am Gewinn beteiligt. Interessant ist, dass 73 Prozent des Mitarbeiterkapitals in Deutschland in Form von Belegschaftsaktien gehalten werden (ca. 1,4 Mio. Mitarbeiter mit ca. neun Mrd. EUR), mehr als zehn Prozent in Form von Stillen Beteiligungen, das entspricht ca. 1,25 Mrd. EUR. Weitere Formen der Beteiligungen wie etwa Genussrechte, Darlehen oder GmbH-Beteiligungen werden noch nicht so stark nachgefragt bzw. angeboten. Insgesamt ist die Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland im Vergleich der internationalen Wirtschaft noch entwicklungsfähig.

Bei zunehmender Konkurrenz im internationalen Wettbewerb sind drastische Lohnerhöhungen oder Arbeitszeitverkürzungen bei vollem Lohnausgleich nur schwer vorstellbar. Hier könnte sich die Mitarbeiterbeteiligung als Alternative anbieten, um die Einkommenssituation der Belegschaft an gestiegene Gewinne anzupassen. Auf diese Weise könnte die Belegschaft am Erfolg des Unternehmens teilhaben. Gleichzeitig würde sich der Handlungsspielraum des Unternehmens nach einem nicht so erfolgreichen Geschäftsjahr erweitern.

Eindeutig belegbar ist, dass am Unternehmen beteiligte Mitarbeiter produktiver und leistungsbereiter sind und eine höhere Identifikation mit dem Unternehmen haben. In der globalisierten Wirtschaftswelt und bei der demografischen Entwicklung in Deutschland wird die Identifikation der Belegschaft mit ihrem Unternehmen immer wichtiger. Als positiver Nebeneffekt können sinkende Krankenstände beobachtet werden. Auch hat die eingangs zitierte Studie belegt, dass Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung eine um etwa 20 Prozent höhere Wertschöpfung haben.

In welcher Art und Weise eine Beteiligung erfolgt, ist erst einmal zweitrangig. Starre vertragliche Bindungen sind jedoch nicht vorteilhaft. Jedes Unternehmen hat seine eigene Mitarbeiterstruktur und -kultur, zu der individuell zuge-



schnittene Beteiligungen – seien sie vertraglich abgesichert oder fallweise vereinbart – besser passen.

Mein Ziel ist es, so viele Menschen wie möglich in Lohn und Brot zu bringen. Wenn die Mitarbeiterbeteiligung hierbei ein Instrument mit katalysatorischer Wirkung ist, sollte es stärker genutzt werden. Allerdings nur auf freiwilliger Basis ohne tarifliche oder gesetzliche Zwänge. Auch ist es

den Unternehmen freizustellen, welches Modell der Mitarbeiterbeteiligung angewendet wird. Es soll zu der Struktur des Unternehmens passen und unbürokratisch anwendbar sein. Ferner müssen die steuerlichen Rahmenbedingungen Unternehmen und Belegschaft ermuntern, Mitarbeiterbeteiligungen einzugehen.

Mir ist bewusst, dass hier noch ein großer Diskussionsbedarf besteht und die Mitarbeiterbeteiligung nicht alle Probleme lösen kann. In einer modernen Wirtschaftswelt ist die Flexibilität von

Unternehmen und Belegschaft jedoch genauso bedeutend wie die Identifikation der Belegschaft mit dem eigenen Unternehmen. Unternehmen, die diese Anforderungen meistern, werden einen Wettbewerbsvorsprung gegenüber potentiellen Mitbewerbern im globalen Wettbewerb haben.

Wenn es dem nationalen Gesetzgeber gelingt, eine Balance zwischen Anreizen und Flexibilität zur Gestaltung betrieblicher Entlohnungen zu schaffen, werden sich moderne Entlohnungsformen in Unternehmen in Form von Mitarbeiterbeteiligungen etablieren können. Hierfür ist es notwendig, dass die steuerliche Behandlung von Kapitalbeteiligungen erhöht wird. Weiterhin muss eine nachgelagerte Besteuerung ermöglicht werden. Ziel muss es sein, dass erst dann Sozialabgaben und Steuern fällig werden, wenn die entsprechenden Beteiligungen zur Auszahlung kommen. Eine gesetzliche Insolvenzabsicherung sollte nicht eingeführt werden.

Ob die Mitarbeiter am Erfolg eines Unternehmens teilhaben



können oder nicht, hängt aber auch wesentlich von den finanziellen Möglichkeiten ab. Und hier möchte ich noch auf eine Besonderheit in Sachsen-Anhalt hinweisen: In Sachsen-Anhalt können die Unternehmen ihre Mitarbeiter noch nicht immer in geeigneter Form beteiligen, weil es zunächst wichtiger war und ist, in die Produktionsmittel

zu investieren. Dennoch wage ich einen Vorausblick: Je mehr die Unternehmen in die Köpfe als Potential für den zukünftigen unternehmerischen Erfolg investieren – und das tun sie gerade in den vergangenen Jahren verstärkt –, desto häufiger werden sie sich auch für flexible Entlohnungsformen bei Mitarbeiterbeteiligungen entscheiden.

Mehr Sicherheit und Flexibilität durch Mitarbeiterbeteiligung

Dr. Hanspeter Georgi, Minister für Wirtschaft und Arbeit des Saarlandes

Vorteile der Mitarbeiterbeteiligung

Wirtschaft und Gesellschaft stehen heute vor grundlegenden Veränderungen. Globalisierung, Dienstleistungsorientierung, neue informationstechnische Möglichkeiten und vor allem die demographische Entwicklung bilden neue Herausforderungen. Wie die skandinavischen Länder zeigen, kann man diese Herausforderungen bei hoher sozialer Sicherheit bewältigen, sofern die Rahmenbedingungen den Unternehmen ein hohes Maß an Flexibilität ermöglichen. Daher halte ich Mitarbeiterbeteiligung für die passende Antwort auf die Herausforderungen der Zukunft. Mitarbeiterbeteiligung bietet den Arbeitnehmern Sicherheit und den Arbeitgebern Flexibilität.

Dies gilt insbesondere für die Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg. Wenn die Unternehmen ihre Beschäftigten durch Prämien oder Bonuszahlungen am Gewinn teilhaben lassen, erhalten die Arbeitnehmer mehr Geld, ohne dass die Arbeitgeber langfristige Kostennachteile befürchten müssen. Durch zusätzliche Entgeltbestandteile wird das Entlohnungssystem flexibler, wodurch in Krisenzeiten Arbeitsplätze gesichert werden. Betriebsindividuelle Lösungen sind daher starren Tarifverträge vorzuziehen.

Auch die Beteiligung der Arbeitnehmer am Kapital ihres Unternehmens weist viele Vorteile auf. Die Beschäftigten erhalten durch eine Kapitalbeteiligung eine zusätzliche Einkommensquelle und eine ergänzende Altersvorsorge sowie betriebliche Mitentscheidungsmöglichkeiten. Die Betriebe erweitern ihre Finanzierungsmöglichkeiten und die Gesellschaft profitiert von einer breiteren Streuung von Produktivvermögen und Kapitalerträgen.

Ungeachtet der zahlreichen Vorteile für Beschäftigte, Unternehmen und die Gesellschaft insgesamt ist die Gewinn- und Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer in Deutschland noch zu wenig verbreitet. Im internationalen Vergleich liegt Deutschland hinter Ländern wie Frankreich, Großbritannien oder den USA weit zurück. Sowohl in Bezug auf die Zahl der Unternehmen, die Kapitalbeteiligungsmodelle praktizieren, als auch die Anzahl der einbezogenen Mitarbeiter und das Volumen des beteiligten Kapitals besteht Nachholbedarf. So verfügen einer europäischen Studie zufolge in Deutschland nur 10 % aller Betriebe über eine Kapitalbeteiligung gegenüber 30 % in Großbritannien und 23 % in Frankreich.

Verbesserung der steuerlichen Rahmenbedingungen

Eine stärkere steuerliche Förderung trägt dazu bei, die Attraktivität und Akzeptanz der Mitarbeiterbeteiligung zu steigern. Ich setze mich dafür ein, dass Mitarbeiterkapitalbeteiligungen nachgelagert besteuert werden. Die nachgelagerte Besteuerung erleichtert durch die anfängliche Entlastung die Kapitalbildung, so dass die Arbeitnehmer mehr in Mitarbeiterbeteiligungen investieren können. Erst wenn der Arbeitnehmer über das gebildete Vermögen uneingeschränkt verfügen kann, sollen Steuern fällig werden. Die nachgelagerte Besteuerung soll insbesondere bei Vereinbarung einer Sperrfrist und bei der Umwandlung der Mitarbeiterbeteiligung in eine betriebliche Altersversorgung zur Anwendung kommen.



Ferner bin ich für eine Erhöhung des Steuerfreibetrages nach § 19a EStG. Wenn derzeit ein Arbeitnehmer 135 Euro im Jahr in eine Beteiligung an seinen Unternehmen investieren, kann der Arbeitgeber einen steuer- und sozialabgabenfreien Zuschuss in gleicher Höhe dazugeben. Die 135 Euro reichen jedoch nicht aus, um eine spürbare Förderungswirkung zu erzielen. Die Fördergrenzen bei der steuer- und sozialabgabenfreien Überlassung von Vermögensbeteiligungen sollten daher merklich angehoben werden. Die damit verbundenen Steuerausfälle halte ich für

vertretbar. Nach Angaben der Bundesregierung betragen die Steuermindereinnahmen für die Inanspruchnahme des § 19a EStG gegenwärtig 36 Millionen Euro.

Besonders interessant ist meiner Ansicht nach eine Kumulation von nachgelagerter Besteuerung und § 19a EStG. Dann kann der Arbeitgeber nach § 19a EStG seinen Mitarbeitern eine verbilligte Beteiligung an seinem Unternehmen überlassen, ohne dass Steuern und Sozialabgaben fällig werden. Zugleich müsste dann der Arbeitnehmer seinen Eigenanteil nicht wie bisher aus versteuertem Einkommen aufbringen, sondern er müsste erst dann Steuern zahlen, wenn die Kapitalbeteiligung fällig wird und an ihn ausbezahlt wird. Auf diese Weise kommt schnell ein großes Beteiligungskapital zusammen.

Individuelle statt kollektive Regelungen

Bei allen Formen der Mitarbeiterbeteiligung ist darauf zu achten, dass die Beteiligung der Mitarbeiter an Gewinn und Kapital ihres Unternehmens auf Grundlage einer freiwilligen und individuellen vertraglichen Vereinbarung erfolgt. Darin unterscheidet sich die Mitarbeiterbeteiligung auch grundlegend von der gesetzlich erzwungenen, betrieblichen Mitbestimmung. Das individuelle Beteiligungsrecht der Mitarbeiter kann im Arbeitsvertrag, in einem Zusatz dazu, in einer Betriebsvereinbarung oder im Tarifvertrag geregelt werden. Für einzelne Gruppen von Mitarbeitern sowie für Führungskräfte können besondere Regelungen bestehen.

Es liegt somit im Ermessen des Unternehmens, ob und in welcher Form es ein Beteiligungsmodell anbietet. Genauso hat der einzelne Arbeitnehmer die freie Wahl, ob er das Beteiligungsangebot annimmt. Er wägt die Risiken gegenüber den möglichen Renditen ab und trifft dann eine Entscheidung. Dem Staat kommt die Aufgabe zu, gesetzliche Rahmenbedingungen zu setzen und finanzielle Anreize zu schaffen, indem er beispielsweise steuerliche Förderung ermöglicht. Jedoch darf weder der Staat noch ein anderes Kollektivorgan den Abschluss einer Beteiligungsvereinbarung erzwingen. In unserer pluralen Gesellschaft ist Freiwilligkeit gesetzlich verordneten Handlungsvorgaben überlegen.

Investivlohnmodelle, bei denen Lohn- oder Gehaltsbestandteile des Arbeitnehmers nicht bar ausbezahlt werden, sondern direkt in eine Kapitalbeteiligung im Arbeit gebenden Unternehmen investiert werden, sind daher kritisch zu sehen. Die Umwandlung von Lohn in risikobehaftetes Anlagekapital erfolgt hierbei auf (tarif-)vertraglicher Basis. Nach meiner Überzeugung muss jedoch jeder Arbeitnehmer selbst entscheiden können, ob er in eine Unternehmensbeteiligung investieren möchte.

Aus diesem Grunde halte ich auch betriebsübergreifende Fondslösungen für problematisch. Überbetriebliche Tarif- oder Branchenfonds werden zwischen den Tarifparteien abgeschlossen und von allen tarifgebundenen Betrieben und den Beschäftigte einer Branche getragen. Die kollektive Form der Mitarbeiterkapitalbeteiligung ermöglicht zwar eine breitere Risikostreuung und einen größeren Teilnehmerkreis. Gegen Tariffonds spricht jedoch der hohe Regulierungsgrad und der Eingriff in die Entscheidungsfreiheit der einzelnen Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Zudem sind bei kollektiven Systemen die positiven Anreizwirkungen der freiwilligen Mitarbeiterbeteiligung nicht im gleichem Umfang vorhanden.

Initiativen für mehr Mitarbeiterbeteiligung

Mit einer Reihe von Maßnahmen versuchen die Länder, die Beteiligung der Arbeitnehmer an Gewinn und Kapital voran zu bringen. So hat das Saarland sein Sparkassengesetz novelliert. Die Mitarbeiter der Sparkassen können sich nun am Kapital ihres Instituts beteiligen und stiller Gesellschafter ihrer Sparkasse werden, wenn die Sparkassen dies wollen.

Auch auf bundespolitischer Ebene gibt es Initiativen. Die beiden großen Volksparteien haben jeweils Arbeitsgruppen eingesetzt, die Vorschläge zur Verbesserung der Rahmenbedingungen entwickeln. Ich hoffe sehr, dass die bundespolitische Debatte bald in einen zustimmungsfähigen Gesetzentwurf der Bundesregierung münden wird. Angesichts der wirtschaftspolitischen Herausforderungen sollten wir in Deutschland Lösungen stärker fördern, die wie die Mitarbeiterbeteiligung Sicherheit und Flexibilität miteinander verbinden.

Mitarbeiterbeteiligung und Investivlohn

Willi Stächele, MdL, Minister des Staatsministeriums und für europäische Angelegenheiten des Landes Baden-Württemberg

Die Idee der „Eigentumsbildung für alle“ ist seit über einem Jahrhundert eine wesentliche Botschaft der christlichen Soziallehre. Sie gehört zum Kernbestand der Sozialpolitik der CDU in Deutschland und der christlich-demokratischen Parteien in Europa. Ludwig Erhards Visionen vom „Wohlstand für alle“ und einer „Gesellschaft von Teilhabern“ durch „Eigentum für alle“ haben in Zeiten fortschreitender Globalisierung an Aktualität gewonnen. Unterstützung für die Mitarbeiterbeteiligung findet sich heute sogar im europäischen Sozialmodell, das in der Lissabon-Strategie verankert ist, einer Agenda, die unser soziales Gesellschaftsmodell in Europa gestaltet.



In den letzten Jahren zeichnet sich eine Tendenz zu einer Auseinanderentwicklung von Gewinnen und Arbeitseinkommen ab. Gleichzeitig fällt auf, dass die Beteiligung der Arbeitnehmer an den Unternehmen in Deutschland im Jahr 2006 mit nur rund 13 % Gewinn- und 4 % Kapitalbeteiligungen deutlich schwächer ausgeprägt ist als im EU-Ausland: Frankreich 57 % bzw. 7 %, Großbritannien 40 % bzw. 23 %, Schweden 20 % bzw. 2 %. Ca. 3.600 Unternehmen beteiligten in Deutschland im Jahr 2005 ihre zwei Millionen Mitarbeiter am Kapital des Unternehmens. Frankreich sollte hier jedoch nur bedingt als Vorbild dienen, da die dortigen Erfolge vor allem auf Basis einer massiven Förderpolitik und durch gesetzliche Verpflichtungen erreicht wurden. Bei einer solchen Politik werden unter Umständen marktwirtschaftliche Prinzipien wie Freiwilligkeit und Wahlmöglichkeiten verletzt und somit den jeweils unterschiedlichen Voraussetzungen in einzelnen Betrieben keine Rechnung getragen.

In Baden-Württemberg mit seinen ausgeprägten mittelständischen Strukturen hat offensichtlich die Betriebsgröße Einfluss auf die Bereitschaft, Mitarbeiter zu beteiligen: Nach Berechnungen des Instituts für Angewandte Wirtschaftsforschung in Tübingen praktizieren nur rund 8,5 Prozent aller Betriebe mit bis zu 249 Beschäftigten in Baden-Württemberg eine Mitarbeiterbeteiligung. Bei den Betrieben mit 500 und mehr Beschäftigten sind es hingegen 42 Prozent aller Betriebe.

Für die Landesregierung Baden-Württemberg hat das Thema Mitarbeiterbeteiligung aufgrund seiner volkswirtschaftlichen Bedeutung, die vor allem in der ökonomischen Stärkung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, der Bildung und Bindung von Wissens- und Humankapital, der

Erhöhung der Produktivität, der Flexibilisierung der Lohnkosten und der Verbesserung der Finanzierungssituation im Mittelstand zu sehen ist, einen besonderen Stellenwert. Herr Ministerpräsident Günther H. Oettinger MdL hat daher bereits in einer Regierungserklärung im Juni 2006 eine stärkere Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen gefordert. Wir müssen dafür werben, dass der Arbeitnehmer in stärkerem Maße als bisher Beteiligter, Miteigentümer, Partner im Betrieb ist.

Eine stärkere Beteiligung der Arbeitnehmer am Unternehmenserfolg könnte einen Beitrag dazu leisten, den „klassischen Gegensatz von Arbeit und Kapital“ zu überwinden und ist mit Vorteilen für alle Beteiligten verbunden.

Die Arbeitnehmer werden in Zeiten der zunehmenden Globalisierung und des damit einhergehenden Lohndrucks stärker an den steigenden Kapitaleinkommen beteiligt und verfügen damit über eine weitere Einkommensquelle, verbunden mit höherer Arbeitsplatzsicherheit. Eine Mitarbeiterbeteiligung, z.B. in Form einer „Beteiligungsrente“, könnte auch ein Beitrag zur Alterssicherung sein.

Die Arbeitgeberseite profitiert von einer Steigerung des Arbeitnehmer-Interesses am eigenen Unternehmen, einer größeren Identifikation der Arbeitnehmer mit ihren Betrieben, einer besseren Motivation, stärkerem Kosten- und Rentabilitätsbewusstsein und mehr Verständnis der Arbeitnehmer für vorübergehende Lohnzurückhaltung. Dies führt zu höherer Produktivität, Wertschöpfung, Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Darüber hinaus würde die in Deutschland vergleichsweise niedrige Eigenkapitalbasis der Unternehmen verbessert, die Bonität nach Basel II gesteigert und eine mögliche Unternehmensnachfolge erleichtert. Unternehmen bauen sich durch Belegschaftsaktionäre einen Schutz gegen mögliche feindliche Übernahmen auf - ein Vorteil für beide Seiten.

Die Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen ist in guten Zeiten eine Beteiligung an Unternehmensgewinnen und Wachstum, in schlechten Zeiten eine Kompensation für Zurückhaltung bei den Barlöhnen zugunsten des Erhalts bedrohter Arbeitsplätze. Eine wichtige Rolle kommt eindeutig der erfolgsabhängigen Vergütung zu, die sich am Unternehmensertrag und individuellen Zielvereinbarungen orientiert. Sie stellt ein wirkungsvolles Anreizsystem für die Arbeitnehmer dar und gewährt den Unternehmen die im globalen Wettbewerb notwendige Flexibilität bei den Lohnkosten. Diese Gehaltsbestandteile sollten nicht einfach zusätzlich auf den normalen Tariflohn gezahlt werden, sondern künftig in den Tarifverhandlungen zum festen Bestandteil werden: anstatt das Festgehalt geringfügig zu erhöhen, erhalten die Beschäftigten im Erfolgsfall eine weit aus höhere Gewinnbeteiligung. Darüber hinaus müssen die Arbeitnehmer über die Verwendung der erfolgsabhängigen Einkommensteile selbst frei entscheiden können. Im Interesse von Arbeitnehmern und Arbeitgebern sollte die Wahlmöglichkeit gesichert werden.

Die Politik sollte allenfalls günstige Rahmenbedingungen für ein begleitendes Investivlohnmodell schaffen. Bei gesetzlichen Änderungen ist darauf zu achten, dass bisher erfolgreich praktizierte Beteiligungsmodelle nicht gefährdet werden. Mit einem Investivlohnkonzept, das Freiwilligkeit mit staatlicher Förderung verbindet, wäre eine deutliche Steigerung des Anteils der Beschäftigten mit einer Kapitalbeteiligung am eigenen Unternehmen möglich. Tarifvertragliche Zwänge sind abzulehnen. Aufgrund der unterschiedlichen Größen und Rechtsformen der Unternehmen sollte die konkrete Ausgestaltung eines Investivlohns in erster Linie den Arbeitnehmern und Arbeitgebern bzw. den Tarifparteien überlassen und die Vertragsfreiheit garantiert werden.

Unproblematisch ist die direkte Beteiligung durch Anteile bei Aktiengesellschaften oder über stille Beteiligungen bei GmbHs. Bei kleinen Unternehmen, etwa bei Handwerksbetrieben, ist der klassische Investivlohn hingegen komplizierter. Hier könnten branchenspezifisch strukturierte Fonds eine Lösung sein. Bei diesem Modell zahlen die Unternehmen den Investivlohn in einen Bankfonds ein. Nachteilig sind die fehlende direkte Bindung an das Unternehmen und der fehlende Kapitalzufluss bei den Unternehmen. Letzterer könnte erfolgen, wenn die Fonds den teilnehmenden Unternehmen Kapital zur Verfügung stellen. Überdies bliebe bei dieser Lösung die Mobilität der Arbeitnehmer erhalten.

Einen rechtlichen Rahmen könnte ein modifizierter § 19a Einkommensteuergesetz bieten - mit einem einkommensabhängigen Freibetrag (Steuer und Sozialversicherung), um die Mitarbeiterkapitalbeteiligung auch für Bezieher unterer Einkommen attraktiv zu machen. Regelungen zur Bruttolohnumwandlung sowie zur erleichterten Mitnahme der Anteile bei Arbeitsplatzwechsel - wobei gewisse Bindungsfristen gerade bei Kapitalbeteiligungen unumgänglich sind - sollten geprüft werden. Die nachgelagerte Besteuerung des Investivlohns sollte ebenfalls in Betracht gezogen werden. Die Teile des Lohns, die im Unternehmen bleiben, würden bei dieser Regelung zunächst nicht besteuert, sondern erst in der Auszahlungsphase und sollten der Sozialversicherungspflicht unterliegen. Gegebenenfalls könnte die KfW mit einem eigenen Programm speziell ausgerichtet auf Firmenübernahmen durch Belegschaften mithelfen, Nachfolgeregelungen in mittelständischen Unternehmen zu befördern.

Eine finanzielle Förderung der Mitarbeiterbeteiligungen kann jedoch nur unter Berücksichtigung der Situation der Öffentlichen Haushalte erfolgen. Daher werbe ich auch bei Ihnen für das Ziel der Landesregierung Baden-Württemberg: ab 2008 ein Haushalt ohne neue Schulden. Wir wollen der nächsten Generation Zukunftschancen erhalten und keine Belastung mit Zins und Tilgung für die Schulden der Eltern und Großeltern vererben. Eine Möglichkeit wäre, Kapitalbeteiligungen aus zusätzlichem Lohn zu finanzieren, um echte Steuerausfälle zu vermeiden.

Bei den folgenden Punkten sehe ich weiteren Diskussionsbedarf und die Notwendigkeit für einen gesellschaftlichen Dialog:

1. Insolvenzversicherung.

Aufgrund der Gefahr des gleichzeitigen Arbeitsplatz- und Kapitalverlustes kommt der Insolvenzversicherung eine besonders herausgehobene Stellung zu. Hierbei ist aber zu beachten, dass gesellschaftsrechtliche Beteiligungen als voll haftendes Eigenkapital naturgemäß Risikokapital sind. Die Fondslösungen sind demgegenüber von relativ hoher Sicherheit, da die Bindung an ein einzelnes Unternehmen entfällt. In die konkrete Ausgestaltung muss das Kreditgewerbe einbezogen werden. Dies gilt vor allem für die Modelle mit Fondslösungen. Was Risikokapital ist - wie Aktienwerb - muss auch im Rahmen der Mitarbeiterbeteiligung Risikokapital bleiben. Orientieren könnte man sich an schon heute im Kreditwesen- oder Flexi-Gesetz insolvenzgesicherten einfachen Modellen wie Mitarbeiterdarlehen und Wertguthaben. Da eine gesetzlich festgeschriebene kollektive Insolvenzversicherung eine geringere Rendite zur Folge hätte, sollten Arbeitnehmer und Arbeitgeber selbst entscheiden, ob sie eine Absicherung vereinbaren wollen.

2. Vereinbarkeit mit der Mobilität der Arbeitskräfte

Was geschieht mit der Beteiligung bei einem Stellenwechsel des Arbeitnehmers?

3. Ausgestaltung einer Partnerschaftlichen Konstruktion.

Wie stellen sich Arbeitnehmer und Arbeitgeber zur Einrichtung eines Partnerschafts- oder Beteiligungsausschuss oder -rates? Welche Informations- und Mitwirkungsrechte nimmt dieses Gremium gegebenenfalls wahr, wie wird es besetzt?

4. Bürokratie.

Ein bundesweites Mitarbeiterbeteiligungsgesetz könnte, je nach Ausgestaltung, zu mehr Bürokratie und höheren Kosten in den Betrieben führen. Erforderlich sind daher einfache und klare Regelungen, um den kleinen und mittleren Unternehmen die Umsetzung von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen zu erleichtern.

5. Öffentlicher Dienst.

Wie könnte eine Lösung für den Öffentlichen Dienst aussehen? Eine Beteiligung im klassischen Sinne ist hier nicht möglich.

6. Investivlohn als Altersvorsorge.

Bei einer Verzahnung von Mitarbeiterbeteiligung mit Altersvorsorge ist zu berücksichtigen, dass kapitalgedeckte Altersvorsorge eine vernünftige Risikostreuung erfordert.

7. Freistellung von den Sozialabgaben.

Schon jetzt entgehen den Sozialkassen jährlich Milliardenbeiträge, weil die betriebliche Altersvorsorge auf diese Weise begünstigt wird. Weitere Einnahmeausfälle würden unweigerlich die Sozialabgaben in die Höhe treiben. Umgangen werden könnte dies, wenn die Kapitalbeteiligung aus zusätzlichem Lohn und Gehalt aufgebracht werden muss. Es käme dann zu keinen echten Einnahmeausfällen, sondern zum Verzicht auf zusätzliche Einnahmen.

8. Transnationale Unternehmen

Welche organisatorischen, steuerrechtlichen, sozialversicherungsrechtlichen und arbeitsrechtlichen Hemmnisse bestehen bei transnationalen Unternehmen?

Es ist mir ein Anliegen, die Sozialpartner als Verantwortungsgemeinschaft für die Idee der Mitarbeiterbeteiligung weiter zu gewinnen und die Dialogbereitschaft zu fördern. Prämisse bleibt, dass dies nur auf freiwilliger Basis vereinbart werden soll. Gesetzlicher oder tariflicher Zwang ist bei zunehmend differenzierenden Arbeitnehmerpräferenzen und betrieblichen Problemlagen, die einheitliche Lösungen erschweren, abzulehnen. Ebenso halte ich milliardenschwere Förderprogramme finanzpolitisch nicht für verantwortlich. Doch muss der Staat Stolpersteine, die der Verbreitung im Wege stehen, beiseite räumen. Insofern ist die Schaffung von mehr Optionen für einzelne Gruppen oder Unternehmen erstrebenswert. Erfolgreiche Beispiele von Mitarbeiterbeteiligung sollten zudem stärker in das Blickfeld der Öffentlichkeit gerückt werden.

Ohne die Tarifparteien und vor allem ohne die Unternehmen und ihre Belegschaften selbst wird es allerdings nicht gehen. Partnerschaft und Konsens statt Konfrontation - die Devise der in der AGP zusammen geschlossenen Unternehmen bildet dabei eine passende Überschrift über die Debatte um mehr Mitarbeiterbeteiligung. Die Politik kann Anreize geben, sie kann aber Entscheidungen für mehr Mitarbeiterbeteiligung in den Unternehmen nicht ersetzen.

Der Investivlohn ist ein zukunftsweisendes Instrument zur Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer, das einen positiven Beitrag zur Fortentwicklung der sozialen Marktwirtschaft leisten kann. Die gesellschaftliche Debatte über die Vorteile der Mitarbeiterbeteiligung sollte weiter intensiviert werden. Der Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. und allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern gebührt Dank und Anerkennung für ihr kompetentes Engagement, für einen sachlichen Informationsaustausch und für die Förderung und das Entwickeln neuer Konzepte der Mitarbeiterbeteiligung.

Mitarbeiterbeteiligung als Teil einer modernen Unternehmenskultur

Dr. Thea Dücker, MdB, stellvertretende Fraktionsvorsitzende von Bündnis '90 / DIE GRÜNEN

Die Debatte um Mitarbeiterbeteiligung läuft nun schon seit über einem Jahr. Wieder einmal, muss man wohl sagen. Das Thema kommt regelmäßig en vogue und verschwindet genauso regelmäßig wieder in der medialen Nichtbeachtung. Bleibt die Mitarbeiterbeteiligung auch diesmal wieder



vor dem Durchbruch stecken? Viel beschworen, wenig praktiziert? Was kann und muss jetzt getan werden?

Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland ist im Kommen und gleichzeitig unterentwickelt. Sieht man das Glas Wasser halb voll, so kann man feststellen: Die Zahl der Beteiligungsunternehmen nimmt seit Jahren zu. Besonders gut ist die Quote bei Großunternehmen. Immerhin 21 der 30 DAX-Konzerne beteiligen ihre Mitarbeiter in Form von Mitarbeiteraktien. Das Thema genießt in der politischen Diskussion hohe Priorität bis hinauf zum Bundespräsidenten. Sieht man das Glas halb leer so muss man konstatieren: Im europäischen Vergleich kommt Deutschland über einen hinteren Mittelfeldplatz kaum hinaus. Im Mutterland der Mitbestimmung ist die Mitarbeiterbeteiligung ein Randphänomen geblieben, vor allem im Mittelstand. Und die Politik hat schon oft Anlauf genommen, weit gesprungen ist sie bislang aber nie. Diesmal soll es anders sein, natürlich. In der Bundesregierung gibt es zwar Arbeitsgruppen und Wasserstandsmeldungen aber bislang noch kein Konzept. Bündnis '90/Die Grünen haben als einzige Bundestagsfraktion bislang eine parlamentarische Initiative eingebracht.

Dennoch: Sowohl die SPD als auch CDU/CSU haben die Förderung von Mitarbeiterbeteiligung zu einem Herzensanliegen erklärt. Der Wille etwas zu tun ist also (zumindest verbal) da, doch was man genau erreichen will, scheint noch nicht so richtig fest zu stehen. Der hessische Ministerpräsident Koch sieht in der Mitarbeiterbeteiligung ein Instrument gegen den „Ausverkauf deutscher Firmen an ausländische Private Equity Fonds“ (Stern, vom 18.1.2007), der CDU-Generalsekretär Ronald Pofalla identifiziert Mitarbeiterbeteiligung als einen „wichtigen Baustein der Altersvorsorge“ (Wirtschaft&Markt, Heft 01/02-2007), der SPD-Vorsitzende Beck möchte mit Hilfe der Mitarbeiterbeteiligung das Lohnniveau anheben und verkündet leicht populistisch, „Ein Prozent mehr Lohn ist drin“ (BamS vom

3.12.2006), während der Vorsitzende der Unions-Arbeitnehmergruppe Weiß befürchtet, dass ohne Mitarbeiterbeteiligung ein Betrieb „seine Produktion relativ schnell in die Ukraine verlegen [kann]“ (Einblick, Heft 3/07).

Meine These ist, dass gerade dieses Zielchaos eine stärkere Verbreitung von Mitarbeiterbeteiligung verhindert und die Diskussion in der Vergangenheit so oft im Sande verlaufen lies. Alle sind sich einig: Mitarbeiterbeteiligung ist ein wichtiges Instrument, nur für welches Problem? Solange Mitarbeiterbeteiligung als „eierlegende Wollmilchsau“ verkauft wird, auf die alle möglichen Hoffnungen und Wünsche projiziert werden, hat die Mitarbeiterbeteiligung keine Chance, ihre echten Stärken auszuspielen. Diese liegen meines Erachtens klar in ihrem Beitrag für eine moderne Unternehmenskultur.

Die richtige Überschrift heißt: Unternehmenskultur

Mitarbeiterbeteiligung funktioniert nur, wenn materielle und immaterielle Beteiligung zusammenkommen. Damit ist dem Konzept Mitarbeiterbeteiligung eine partizipative, emanzipatorische Komponente inhärent. Die Frage ist: Wie wollen wir in Zukunft wirtschaften? Wie wollen wir die Zusammenarbeit in unseren Betrieben organisieren?

Ich glaube, dass wir derzeit einen Wandel in der Unternehmenskultur erleben. Mitarbeiterbeteiligung ist Ausdruck dieses Wandels und befördert ihn zugleich. Die Zeiten patriarchisch geführter Unternehmen, mit strenger Hierarchie, in denen die Leitung denkt und die Mitarbeiterschaft ausführt nähern sich ihrem Ende. An ihre Stellen treten zunehmend Unternehmen mit flachen Hierarchien, in denen die Geschäftsführung eine Politik der offenen Türen betreibt und wo das Feedback und die Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiterschaft systematisch erhoben und in die Unternehmensstrategie integriert werden. Zu dieser Unternehmenskultur gehören dann auch Gewinn- und Kapitalbeteiligungen. Dazu gehört meiner Meinung nach übrigens auch, Aktienoptionspläne nicht nur auf die Chefetagen zu begrenzen, sondern allen MitarbeiterInnen anzubieten. Nur so wird es den Unternehmen gelingen, eine Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen aufzubauen und dadurch das Spitzenpersonal auch dauerhaft im Betrieb zu halten.

Der immateriellen Beteiligung über die formale Mitbestimmung hinaus kommt dabei eine entscheidende Rolle zu, die in der Diskussion leider zu oft unterbeleuchtet wird. Manche wünschen sich sogar, die Mitarbeiterbeteiligung anstelle der betrieblichen Mitbestimmung zu setzen. Das Gegenteil ist richtig: Mitarbeiterbeteiligung verlangt nach Teilhabechancen für die MitarbeiterInnen über die formale Mitbestimmungsregeln hinaus. Darin besteht aus meiner Sicht auch der gesellschaftspolitische Mehrwert des Konzeptes. Mitarbeiterbeteiligung ist ein Baustein einer modernen Teilhabegesellschaft, gar nicht einmal zuerst wegen der Mitentscheidungsrechte, die die MitarbeiterInnen aufgrund ihrer Unternehmensanteile erhalten, sondern zuerst

aufgrund der partizipativen Unternehmenskultur, die eine Voraussetzung für das Gelingen des Konzeptes ist.

Erst wenn eine tatsächliche Einbringung der MitarbeiterInnen aktiv gestaltet wird, entfaltet eine finanzielle Beteiligung die erhofften positiven Effekte hinsichtlich Krankenstand, Produktivität und Motivation. Ohne solche Partizipationsmöglichkeiten ist eine finanzielle Mitarbeiterbeteiligung aus Sicht des Arbeitnehmers lediglich ein Bonus, auf dessen Zustandekommen oder Nichtzustandekommen er keinen Einfluss hat.

Damit ist die Mitarbeiterbeteiligung im Kern ein Thema der Unternehmenskultur. Eine transparente Corporate Governance, familienfreundliche Unternehmen, die Einbindung von Frauen in Führungspositionen, modernes Diversity Management, Teamarbeit und Teamverantwortung, Job Enrichment, flexible Arbeitszeitkonten etc. – das ist entsprechend der erweiterte Sinnzusammenhang in dem die Mitarbeiterbeteiligung steht.

Möchte man die Mitarbeiterbeteiligung in diesem Zusammenhang nutzen, so hat man dieses Instrument richtig eingesetzt und kann auch von einer ganzen Reihe wünschenswerter „Nebeneffekte“ profitieren. Will man aber diese Nebeneffekte zum eigentlichen Ziel der Mitarbeiterbeteiligung machen, so gerät man schnell an die Grenzen des Konzeptes. Deshalb ist es beim Thema Mitarbeiterbeteiligung zentral, sich darüber klar zu werden, was Mitarbeiterbeteiligung leisten kann und welche Ziele besser mit anderen Instrumenten verfolgt werden.

Warum Eichhörnchen die bessere Wintervorsorge betreiben

Der aus meiner Sicht gravierendste und dennoch leider weit verbreitete Zielirrtum ist die Annahme, Mitarbeiterbeteiligung sei ein geeignetes Instrument für die Altersvorsorge. Natürlich kann eine Beteiligung am eigenen Unternehmen über die Jahre durch eine Kombination von Dividenden, Steuervergünstigen und Kurssteigerungen einen ansehnlichen Wertzuwachs erfahren und natürlich kann dieses Vermögen dann im Alter genutzt werden.

Das macht Mitarbeiterbeteiligung jedoch noch nicht zu einem Instrument der Altersvorsorge. Tatsächlich ist die Mitarbeiterbeteiligung anderen Instrumenten der Altersvorsorge deutlich unterlegen. Zentraler Punkt: es fehlt jegliche Risikostreuung, ja Mitarbeiterbeteiligung zeichnet sich geradezu durch Risikoakkumulation aus. Oft diskutiert ist das sogenannte doppelte Risiko für den Arbeitnehmer, dem bei Konkurs „seines“ Unternehmens der gleichzeitige Verlust von Arbeitsplatz und Kapitalanlage droht. Hinzu kommt noch eine Risikoakkumulation hinsichtlich der Anlageform (abhängig von der Rechtsform, in der Regel: nur Aktien) und des Anlageobjektes (ein einzelnes Unternehmen). Dem Deutschen Aktieninstitut zufolge haben rund 70 Prozent der beteiligten MitarbeiterInnen neben ihren Belegschaftsaktien keine weiteren Aktien in ihrem Depot. Im Ergebnis ist die Anlage viel zu einseitig, um eine sichere Al-

tersvorsorge zu gewährleisten. Das eigene Unternehmen muss noch nicht einmal Konkurs gehen, ein Kurseinbruch am Aktienmarkt reicht und die Altersvorsorge wäre perdu. Ein Eichhörnchen vergräbt auch nicht alle Nüsse an derselben Stelle.

Deshalb wird oft eine Beteiligung der MitarbeiterInnen über Fonds ins Spiel gebracht. In der Tat löst dies das Problem der Risikoakkumulation, da in eine Vielzahl von Unternehmen investiert wird. Allerdings zu dem Preis, dass alle betrieblichen Vorteile wie eine stärkere Bindung an das Unternehmen oder eine höherer Produktivität und Motivation entfallen. Zudem muss man sich fragen, was die Beteiligung dann noch von einem x-beliebigen Fonds wie ihn jede Bank anbietet unterscheidet. Eine Fondslösung ist deshalb zwar für die Altersvorsorge geeignet(er), hat aber eigentlich mit dem Konzept Mitarbeiterbeteiligung nichts mehr zu tun.



Wir Grünen haben ein Grünes Altersvorsorgekonto vorgeschlagen, in das verschiedenste Vorsorgeformen - nachgelagert besteuert und vor Vermögensanrechnung geschützt - integriert werden können. Mitarbeiterbeteiligung könnte hier auch einfließen, als ein risikoreicherer Baustein, der durch andere, risikoärmere Anlagen ausbalanciert wird. Natürlich kann Jede und Jeder als mündiger Bürger sein Geld anlegen wie er oder sie will. Problematisch ist es allerdings, wenn der Staat beispielsweise durch Steuervorteile das Anlageverhalten lenkt und die BürgerInnen im Ergebnis in eine für sie risikoreichere Anlageform lockt. Das darf nicht geschehen. Deshalb sind wir Grünen zwar für eine Umstellung auf eine nachgelagerte Besteuerung, aber dagegen, damit einseitig bei der Mitarbeiterbeteiligung anzufangen.

Warum die steuerliche Förderung nicht ausgeweitet werden sollte

Überlegungen in der Bundesregierung scheinen darauf hinauszulaufen, die steuerliche Förderung von Mitarbeiterbeteiligungen deutlich auszuweiten. Ich halte ein solches Vorgehen für sozialpolitisch verfehlt, da von einer solchen Förderung in der Regel Menschen profitieren, die ein unbefristetes, sozialversicherungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis in einem prosperierenden Unternehmen haben. Man kann schon Zweifel haben, ob Steuergelder in Milliardenhöhe – und derartige Summen sind im Gespräch – hier bei einer wirklich bedürftigen Zielgruppe landen oder ob das Geld nicht woanders dringender benötigt wird.

Eine Ausweitung der Steuervorteile ist meines Erachtens aber auch in der Sache zweischneidig wenn nicht gar kontraproduktiv. Ich möchte diesen Gedanken gerne erklären: Niemand wird bestreiten, dass die derzeitige steuerliche Förderung, wenn man sie mit der anderer Staaten vergleicht, wenig üppig ausfällt. Dennoch: Versucht man die Frage zu beantworten, was eigentlich einer stärkeren Verbreitung von Mitarbeiterbeteiligung im Weg steht, kommt man meines Erachtens zu einem Ergebnis, wonach mangelnde finanzielle Förderung nicht das Haupthindernis ist. Unternehmer, die ihren MitarbeiterInnen Beteiligungen anbieten berichten, dass es sich sehr wohl für beide Seiten lohnt. Das berühmte win-win existiert bereits. Die steuerliche Förderung kann als zusätzliches Schmiermittel fungieren, es ist aber nicht so, dass eine sich eigentlich nicht rechnende Sache durch Steuervergünstigungen ökonomisch rentabel gemacht werden müsste.

Beteiligungsunternehmen berichten mir immer wieder: Es geht und es rechnet sich – man muss nur wollen.

Dass viele Mittelständler nicht wollen hat verschiedene Gründe: Die im Mittelstand typischen Rechtsformen machen eine Beteiligung im Vergleich zu AGs kompliziert. Oft ist der Chef auch noch seine eigene Personalabteilung und fühlt sich ob der Komplexität der Materie überfordert. Schließlich muss man sich nicht nur über steuerlichen Fragen Gedanken machen, sondern auch über Sperrfristen, Insolvenzschutz, Portabilität und vieles mehr. Dass es das perfekte Programm von der Stange nicht gibt, sondern dass vielmehr individuelle Lösungen gefragt sind, macht die Sache nicht einfacher. Neben diesen objektiven Schwierigkeiten gibt es aber auch einen psychologischen Hinderungsgrund der nicht unterschätzt werden darf. Viele Mittelständler haben (noch) ein anderes Verständnis von Unternehmenskultur. Partizipation und Mitreden der Belegschaft passt nicht in ihr Rollenverständnis von Chef und Angestellten. Und erst Recht hört der Spaß auf, wenn die MitarbeiterInnen in die Bücher sehen und womöglich sogar bei Entscheidungen beteiligt sein wollen.

Wenn aber diese Analyse der Probleme richtig ist, so wird eine stärkere steuerliche Förderung wenig daran ändern. Schlimmstenfalls wird der eine oder andere nur des Geldes wegen seinen MitarbeiterInnen eine Beteiligung anbieten, was höchstwahrscheinlich schief geht. Experten und Praktiker sind sich einig, dass Mitarbeiterbeteiligung mehr sein muss als die Ausgabe von ein paar Anteilsscheinen, wenn sie funktionieren soll. Wer nicht mitreden kann fühlt sich auch nicht beteiligt und wird auch nicht unternehmerisch mitdenken, sich stärker einbringen oder sich mehr mit dem Unternehmen identifizieren. Wie oben ausgeführt: Materielle Mitarbeiterbeteiligung funktioniert nicht ohne immaterielle Mitarbeiterbeteiligung. Nebenbei bemerkt: das ist auch der Grund, warum der Begriff Mitarbeiterbeteiligung dem des Investivlohnes überlegen ist – letzterer fokussiert allein auf den finanziellen Aspekt.

Kurz gefasst: Eine partizipative Unternehmenskultur ist Voraussetzung für erfolgreiche Mitarbeiterbeteiligung. Eine solche Unternehmenskultur lässt sich aber nicht herbeisubventionieren. Hier müssen die Köpfe, nicht die Geldbeutel der Beteiligten angesprochen werden.

Wie Mitarbeiterbeteiligung gefördert werden kann – Was ist zu tun?

Eine moderne Unternehmenskultur, ohne die Mitarbeiterbeteiligung nicht funktioniert, muss gelebt und gewollt sein. Sie kann weder gekauft noch verordnet werden. Eine doppelte Freiwilligkeit ist deshalb Voraussetzung für ein Beteiligungsmodell. Der Arbeitgeber muss die Beteiligung freiwillig anbieten und der Arbeitnehmer muss dieses Angebot freiwillig annehmen. Alle Versuche Mitarbeiterbeteiligung flächen- oder branchendeckend vorzuschreiben sind aus meiner Sicht weder erstrebenswert noch erfolgversprechend. Mitarbeiterbeteiligung ist ein freiwilliges, betriebliches Instrument.

Dennoch können sehr wohl tarifliche Regelungen die Verbreitung von Mitarbeiterbeteiligung begünstigen, in dem sie einen Rahmen vorgeben, der auf betrieblicher Ebene ausgestaltet werden kann. Bei Erfolgsbeteiligungen ist dies bereits ab und an geschehen, bei Kapitalbeteiligungen bestehen dagegen in den meisten Branchen noch Handlungsmöglichkeiten. Beispielsweise könnte ein Rahmen für die Rolle von Betriebsräten geschaffen oder Lösungswege bei Fragen der Portabilität und des Insolvenzschutz in tariflichen Vereinbarungen konkretisiert werden. Mitarbeiterbeteiligung birgt auch noch Potentiale bei Unternehmenskrisen, die im Rahmen tariflicher Öffnungsklauseln stärker genutzt werden könnten. Durch vorübergehende Umwandlung von Barlohn in Investivlohn kann ein angeschlagenes Unternehmen Kosten senken und seine Eigenkapitalbasis stärken. Nach Überwindung der Krise profitieren die MitarbeiterInnen von einem steigenden Wert ihrer Anteile beziehungsweise von der Ausschüttung dann wieder erzielter Gewinne.

Doch auch die Politik kann ihren Teil zu einer stärkeren Verbreitung von Mitarbeiterbeteiligung beitragen. Bürokratische Hürden müssen identifiziert und beseitigt werden. So beispielsweise im Wertpapierprospektgesetz, solange sichergestellt bleibt, dass die Mitarbeiter ebenso gut informiert werden müssen wie die Anleger. Ebenfalls sollte eine Insolvenzversicherung gesetzlich vorgeschrieben werden. Analog zu bestehenden Regelungen bei Mitarbeiterdarlehen müssen Mitarbeiterbeteiligungen für die Dauer der Sperrfrist zwingend durch eine Bankbürgschaft oder ein Versicherungsunternehmen vor der Insolvenz des Unternehmens geschützt werden. Für kleine und mittlere Unternehmen ist eine Versicherungslösung jedoch nicht immer praktikabel. In Berlin und Thüringen existieren deshalb bereits Garantiprogramme für Mitarbeiterbeteiligung bei den Bürgschaftsbanken. Ein derartiges Angebot wäre bundesweit wünschenswert.

Die KfW muss Beteiligungen im Rahmen einer Unternehmensnachfolge wirksam unterstützen. Die existierenden Angebote im Rahmen beispielsweise des „Unternehmerkredit“ oder des „ERP-Kapital für Gründung“ müssen stärker hinsichtlich ihrer Möglichkeiten für Nachfolgen durch MitarbeiterInnen beworben und genutzt werden. Eventuell bestehende Förderlücken gilt es zügig zu schliessen. Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn schätzt, dass jährlich 71.000 Unternehmen mit 680.000 Arbeitsplätzen einer Nachfolgeregelung bedürfen. Gerade im Mittelstand wird es immer häufiger zum Problem, eine oder einen geeignete(n) Nachfolger(in) zu finden. In diesen Fällen ist eine Firmenübernahme durch einzelne Mitarbeiter oder die Mitarbeiterschaft als Ganzes eine gute Alternative, die nicht an Finanzierungsschwierigkeiten scheitern darf.

Das beste Förderprogramm für die Mitarbeiterbeteiligung ist, für das Konzept zu werben und über dessen Vorteile zu informieren. Insofern ist in gewisser Hinsicht auch die AGP ein über viele Jahre bewährtes Förderprogramm. Überzeugungsarbeit ist sicherlich nicht die schnelle Lösung. Wenn es aber richtig ist, dass eine moderne, auf Partizipation bedachte Unternehmenskultur ebenso Voraussetzung für gelungene Beteiligungsmodelle ist wie eine entsprechende Einstellung der Akteure, dann ist es die einzig dauerhaft erfolgversprechende Lösung. Der Wandel in den Unternehmen geht in die richtige Richtung. Durch Überzeugungsarbeit wie nicht zuletzt die AGP sie in Form von Seminaren, Best-Practice Beispielen, Beratung, Kongressen und Öffentlichkeitsarbeit leistet, kann der Wandel in der Unternehmenskultur beschleunigt und gefördert werden. Die Politik muss verbliebene Stolpersteine aus dem Weg räumen. Die Sozialpartner können den Rahmen für die einzelnen Betriebe abstecken. Machen und Wollen müssen es letztlich die Menschen in den Unternehmen. Insgesamt bin ich diesbezüglich ganz optimistisch gestimmt. Zahlreiche Praxisbeispiele zeigen: Da wo ein Wille ist, da ist auch eine Mitarbeiterbeteiligung.



Kapitalpartnerschaft statt Klassenkampf - das zähe Leben einer Idee für das 21. Jahrhundert

Winfried Menrad MdEP a.D., Schwäbisch Hall

Der weite Weg vom Entstehen der „Sozialen Frage“ nach der Industriellen Revolution bis zum Versuch einer Antwort im Dokument „Investivlohn“ aus dem Bundesministerium für Wirtschaft (BMW) i)

Grundfragen und Grundlagen

Bereits seit dem Beginn der Industriellen Revolution war umstritten, wem die jetzt entwickelten Produktionsmittel gehören sollen. Karl Marx forderte ihre „Vergesellschaftung“. Die „Kapitalisten“ müssten durch eine soziale Revolution enteignet und das Eigentum auf die „Gemeinschaft“ übertragen werden. Allein auf diesem Weg könne die Not der neu entstandenen Schicht der „Nur-Lohnarbeiter“, des Proletariats, behoben werden. Deren Lage sah er bestimmt durch fehlende Aufstiegschancen und vor allem durch den „Nichtbesitz“ von Vermögen.

Die Theorie der Marxisten wurde von verschiedenen Seiten bestritten. Zu Recht hebt ein Dokument aus dem BMW vom Dezember 2006 unter dem Titel „Investivlohn - Reale Perspektive oder Ungeheuer von Loch Ness“ dabei die christlich-soziale Bewegung und ihre Konzeption „Eigentum für alle“ hervor. Nach meiner Überzeugung entwickelten die Christlich-Sozialen in der Gesellschaftspolitik mit ihren Grundprinzipien die eigentliche Gegenposition zum Marxismus.

„Entproletarisierung des Proletariats“ (vgl. Quadragesimo anno Nr. 58 ff mit Hinweisen auf Rerum novarum) durch Eigentumsbildung hieß das Schlagwort der christlich-sozialen Bewegung und der christlichen Soziallehre. Ihr Leitsatz war „Partnerschaft statt Klassenkampf“. Eine entsprechende Sozialreform (statt einer Sozialrevolution) würde zum vertrauensvollen Miteinander von Arbeit und Kapital und zum fairen Interessenausgleich führen.

Das deutsche Wort „Partnerschaft“ kommt von „partari“, d.h. teilen. Arbeitgeber und Arbeitnehmer sollen Erfolg und Gewinn teilen, aber auch Information, Konsultation und Entscheidungsrechte in gemeinsamen Gremien. „Information ist ein Gut, das durch Teilen nicht weniger wird, sondern eigentlich mehr“, eine Feststellung, die Dr. Christian Dräger formulierte, als er „über partnerschaftliche Elemente im Beziehungsgefüge des Unternehmens“ auf der „52. Jahrestagung der Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft (AGP)“ referierte (Okt. 2002).

Es war ein Vortrag, um Diplom-Volkswirt Michael Lezius anlässlich seines 60. Geburtstages zu ehren. Michael

Lezius hat wie kein anderer die Geschichte der deutschen Vermögenspolitik beeinflusst, vor allem als Mitarbeiter und später als geschäftsführendes Vorstandsmitglied der AGP. Zeugnis davon gibt auch das erwähnte Dokument aus dem BMWi, das Ende 2006 von Beamten des Ministeriums unter dem Titel „Investivlohn“ erarbeitet wurde, ebenso wie kritisch-konstruktive Anmerkungen, die der „Mister AGP“ (Lezius) im Handelsblatt hierzu veröffentlichte.

Weil sich Herr Lezius (im Juni 2007) in den Ruhestand verabschiedet und damit seine hauptberufliche Arbeit für die AGP beendet, befasste ich mich mit seinem Vermächtnis, zu dem ich - wie angedeutet - im weitesten Sinne auch dieses Dokument aus dem BMWi zähle.

Vor über 30 Jahren nahm ich mit Michael Lezius erstmals Kontakt auf. Ich hatte in der Vermögenspolitik gerade meine ersten Schritte getan. Den Hinweis auf die Denkfabrik AGP (damals noch unter einem etwas anderen Namen tätig) erhielt ich aus der Studienvereinigung für Gesellschaftspolitik e.V., einer baden-württembergischen Arbeitsgemeinschaft aus Politikern, Unternehmern, Gewerkschaftern und Wissenschaftlern, die sich um den Stuttgarter Bundestagsabgeordneten und Vorsitzenden der Katholischen Arbeitnehmerbewegung (KAB - Werkvolk), Erwin Häussler, gebildet hatte. Dieser wird oft - ich meine zu Recht - als „Vater des Investivlohns“ bezeichnet.

Bereits 1954 warf er anlässlich eines Streits in der Metallindustrie des Tarifbezirks Nordwürttemberg-Nordbaden den Gedanken des Beteiligungslohns (Investivlohns) in die Debatte.

Aus dem Häussler-Kreis kamen auch die wichtigsten Anstöße zu den ersten Vermögensbildungs- bzw. Vermögensbeteiligungsgesetzen der Bundesrepublik. Neben Erwin Häussler hat mich Michael Lezius in der Vermögenspolitik am stärksten beeinflusst. Das betraf die verschiedenen Ebenen, in denen ich vermögenspolitische Funktionen ausübte. Seine Unterstützung bezog sich also auf regionale, nationale und europäische Initiativen zum Ziel „Eigentum für alle“.

Bei meinem umfangreichen Bericht im Europäischen Parlament (EP) über „Rahmenbedingungen für die Förderung der finanziellen Beteiligung der Arbeitnehmer“ (2003) war unsere Zusammenarbeit besonders intensiv. Doch fachkundige Ratschläge erhielt ich von ihm auch in der Zeit, als ich vermögenspolitischer Sprecher der Christlich-Demokratischen Arbeitnehmerschaft (CDA) von Baden-Württemberg und einige Jahre - vor meinem Einzug ins Europäische Parlament - im CDA-Bundesvorstand zuständig für die Vermögenspolitik war. Der Einfluss von Michael Lezius auf die CDU-Arbeitsgruppe „Kapitalbildung von Arbeitnehmern - soziale Kapitalpartnerschaft“ ist bekannt.

Die Ergebnisse ihrer Arbeit wurden noch im gleichen Jahr 2006 auf dem Dresdener CDU-Bundestag im Antrag „Soziale Kapitalpartnerschaft - für mehr Arbeitnehmerbetei-

ligung an Gewinn und Kapital“ zusammengefasst und beschlossen. Dieser Beschluss war auch die Basis für das erwähnte bzw. zu besprechende Dokument über den Investivlohn aus dem BMWi.

Die Arbeit von Verbänden, Tarif- und Sozialpartnern - betriebliche Beteiligungsmodelle in der Praxis

Zur Zeit übe ich die Funktion des Landesvorsitzenden des Kolpingwerks Baden-Württemberg aus.

Vermögenspolitik bleibt 2007 und 2008 eines der zentralen Anliegen meines Landesverbands. Dabei baue ich - auch über den Juni 2007 hinaus - auf den Rat von Michael Lezius.

Im Programmentwurf zur Vermögenspolitik des Kolpingwerks Baden-Württemberg steht der anspruchsvolle Satz: „Wir wollen bestimmte vermögenspolitische Schriften von ihrem hohen theoretischen Sockel herunterholen und so die Vermögenspolitik auch zu einer Angelegenheit der Basis machen. Nur auf diese Weise kann ‚Eigentum für alle‘ entstehen“.

Damit entsprechen wir einer Forderung des Dresdener CDU-Bundestags von 2006, „eine breite gesellschaftliche Debatte über die Vorteile der Mitarbeiterbeteiligung“ (vgl. Anträge S. 119/IV/7) anzustoßen, in die neben den Tarifpartnern auch andere Verbände einzubeziehen sind. In gleicher Weise ist das ein Anliegen des Dokuments aus dem BMWi von 2006 (vgl. insbes. S. 3 f). Es geht um eine große sozialpädagogische Herausforderung, der auch andere Verbände, Gewerkschaften und politische Parteien gerecht werden sollten.

Wichtiger als gesetzliche Regelungen und finanzielle Förderungen durch den Staat, die auch in dem geplanten „Mitarbeiterbeteiligungsgesetz“ (vgl. BMWi-Dokument, S. 6 und Dresdener Parteitag 2006, S. 120/IV/8) vorgesehen sind, ist die Überzeugungsarbeit bei Arbeitgebern und Arbeitnehmern bzw. bei Betriebsräten und Gewerkschaften für betriebliche Kapitalbeteiligungen.

Dabei sind Aktionsbündnisse vor Ort, in den Regionen und im ganzen Land anzustreben.

Auf christlich-sozialer Seite unternehmen wir in Baden-Württemberg bereits die ersten Schritte für ein gemeinsames Vorgehen in der Vermögenspolitik. So organisierte das Kolpingwerk, die KAB und die CDA auf Landes- und Bezirksebene im Juni 2006 einen gemeinsamen Kongress zum Gedenken an Erwin Häussler. Dessen Investiv- und Beteiligungslohn wird von manchen Gewerkschaften und von vielen Arbeitgeberverbänden, denen der alte vermögenspolitische Schwung eines Hanns Martin Schleyer fehlt, noch abgelehnt.

Aber nach meinen Beobachtungen zeichnet sich eine Änderung ab. Auch in den Gewerkschaften hat Häusslers An-

tipode aus den 50er und den 60er Jahren, Viktor Agartz, mit seiner expansiven Barlohnpolitik kaum noch Anhänger. Manche erkennen, dass der Häussler-Plan, wenn er auch heute nicht mehr Zeile für Zeile verwirklicht werden kann, doch die richtige Richtung anzeigt. Die Lohn- bzw. Einkommensforderungen der Gewerkschaften wären oft leichter zu erfüllen, wenn ein Teil der Einkommenserhöhungen ergänzend zum Barlohn in Beteiligungszertifikaten an der Wirtschaft bzw. an den Unternehmen geleistet würden - nicht zuletzt zur Finanzierung von Arbeitsplätzen.

In der deutschen und europäischen Praxis spielen gegenwärtig Gewinnbeteiligungen, die zu betrieblichen Kapitalbeteiligungen verwendet werden können, eine größere Rolle. Ich plädiere in diesem Zusammenhang für mehr Flexibilität. Der Begriff „investive Leistungsvergütung“, wie er im Vermögensbildungsbericht des Europäischen Parlaments von 2003 beschrieben wird, umfasst sowohl den „Investivlohn“ als auch die Idee der „investiven Gewinnbeteiligung“. Im Dokument aus dem BMWi, das ja den Titel „Investivlohn“ trägt (s.o.), wird dieser ganz ähnlich definiert als „eine besondere Form der Gewinnbeteiligung“, die zur „Beteiligung am Kapital des Unternehmens“ führt (S. 2).

Der Kolping-Sozialverband Baden-Württemberg will auf Landesebene nicht nur mit Arbeitnehmervereinigungen, sondern mehr als früher auch mit der Arbeitgeberseite ins Gespräch kommen, z.B. mit der Arbeitsgemeinschaft selbständiger Unternehmer (ASU) oder dem Bund Katholischer Unternehmer (BKU). Erste Kontakte sind geknüpft.

Gemeinsam könnten wir Beteiligungsunternehmen aufsuchen, um die dort bestehenden Beteiligungsformen zu analysieren sowie deren Vorteile für Arbeitnehmer und Unternehmer herauszuarbeiten, d.h. Positionspapiere anfertigen.

Die wichtigste meiner bisherigen Erkenntnisse:

Kapitalbeteiligte Unternehmen sind in Baden-Württemberg besonders erfolgreich, wenn die eigentliche Arbeitnehmerbeteiligung partnerschaftlich verwaltet wird, z.B. durch einen von Vertretern der Arbeitnehmer und der Unternehmensleitung besetzten Partnerschaftsausschuss. Damit wird eine Erfahrung bestätigt, die in den sogenannten PEPPER-Berichten bei Vergleichen der Beteiligungsmodelle in verschiedenen EU-Staaten generell gemacht wird.

Im „Muster-Beteiligungsmodell“ der Homag AG in Schopfloch, das ganz wesentlich vom großen Pionier der Vermögenspolitik Gerhard Schuler geschaffen wurde, heißt der entsprechende Ausschuss Beteiligungsrat bzw. Verwaltungsrat.

Das Homag-Mitarbeiter-Beteiligungsmodell verbindet in einer Richtlinie mit dem Namen „Unser Führungsverhalten“ die immaterielle Beteiligung („wie wir miteinander umgehen“) mit der materiellen Beteiligung (am Unternehmen und Erfolg). In der Richtlinie findet sich der beachtliche Satz:

„Der Beteiligungsrat und der Betriebsrat sind aktiv in alle Führungsaufgaben einzubeziehen“.

So nehmen deren Vorsitzende und Stellvertreter an den monatlichen Managementbesprechungen teil, bei denen sie ein Mitspracherecht haben. Dies ist in einer Betriebsvereinbarung verbindlich festgelegt, ebenso wie ein weitgehendes Informations- und Konsultationsrecht des Beteiligungsrats hinsichtlich des Jahresabschlusses und des Vorschlags zur Gewinnverteilung. Ein solches Verfahren kann allerdings gesetzlich kaum vorgeschrieben werden.

Die Vermögensbeteiligungsgesetze für die Bundesrepublik müssen auch nach der geplanten Änderung so gestaltet sein, dass ein weiter Rahmen bzw. ein freier Spielraum für Arbeitgeber, Arbeitnehmer, Gewerkschaften und Verbände im eben beschriebenen Sinne bestehen bleibt.

Das „Mitarbeiterbeteiligungsgesetz“ sowie weitere Vorschläge aus dem BMWi und aus den Reihen der Verbände bzw. Parteien

Ein solcher Spielraum wäre bei dem vorgesehenen „Mitarbeiterbeteiligungsgesetz“, wie es das BMWi und die CDU-Arbeitsgruppe bzw. der Dresdener Parteitag 2006 (siehe oben) vorschlagen, gewährleisten.

Bei diesem neuen Gesetz ist eine Zusammenfassung aller gesetzlichen Vorschriften geplant, die die Produktivkapitalbeteiligung der Arbeitnehmer zum Inhalt haben, wobei der Blick vor allem auf die betrieblichen Beteiligungen gerichtet ist. Dies ist kein leichtes Vorhaben. Sollte es gelingen, wird ein Beitrag zur Rechtsvereinfachung und zur Entbürokratisierung geleistet. Im Falle des Scheiterns bleiben die entsprechenden Regelungen auf verschiedene Vermögensbeteiligungsgesetze aufgeteilt. Im Übrigen sollten bei einem vereinheitlichten „Mitarbeiterbeteiligungsgesetz“ wesentliche Errungenschaften der bisherigen Vermögenspolitik erhalten bleiben, z.B. die Ausdehnung der staatlichen Förderung über Belegschaftsaktien hinaus auf Beteiligungswerte, die bei Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU's) häufiger vorkommen: stille Beteiligungen, GmbH-Anteile, Zertifikate von Investmentgesellschaften, die die Mittel aus ihren Fonds auch bei mittelständischen Betrieben anlegen.

Solche Vorschriften wurden 1984 und 1987 beschlossen (1. u. 2. Vermögensbeteiligungsgesetz mit § 19a EinkStG, Novellierung des KAG-Gesetzes). Jahre und Jahrzehnte vorher hat die CDA des Südwestens immer wieder derartige Regelungen gefordert, was aus zahlreichen Anträgen hervorgeht, die auf CDA-Bezirks-, Landes- und Bundestagungen verabschiedet wurden.

Eine umfangreiche Korrespondenz beweist, dass sich die Christlich-Sozialen dabei immer wieder Rat von der AGP und von Michael Lezius holten und gut beraten wurden.

Bei der Diskussion über neue Wege in der Vermögenspolitik im 21. Jahrhundert, zu denen auch das geplante „Mitarbeiterbeteiligungsgesetz“ gehört, ist ein Blick über die nationalen Grenzen ratsam und hilfreich.

Die meisten EU-Mitgliedstaaten betreiben die Förderung der Vermögenspolitik durch steuerrechtliche Vorschriften. In Deutschland geschieht dies nur in geringem Umfang. Vielmehr erfolgt sie dort über die im Vermögensbildungsgesetz vorgeschriebenen staatlichen Sparzulagen.

Nach § 19a EinkStG beträgt der Höchstbetrag des vermögenswerten Vorteils lediglich 135 Euro pro Jahr, der steuer- und sozialabgabefrei an die Arbeitnehmer bezuschusst werden kann.

Als Mitglied stimmte ich in der CDU-Arbeitsgruppe „Soziale Kapitalpartnerschaft“ für den Vorschlag der AGP, den § 19a international wettbewerbsfähiger auf 1200 Euro jährlich auszudehnen. Dies könnte mit einer Eigenleistung des Mitarbeiters von ebenfalls bis zu 1200 Euro kombiniert werden, die einer nachgelagerten Besteuerung unterliegen sollte. Gegen die Höhe der Beträge gibt es im BMWi wohl gewisse Bedenken, wobei bei der nachgelagerten Besteuerung ein Höchstbetrag von 1200 Euro gerade noch akzeptiert wird (S. 5).

Ich zögerte mit meiner Zustimmung aus einem anderen Grund: Gegen eine völlige Umstellung auf das Steuerrecht hätte ich Bedenken. Dabei berief ich mich (schriftlich) auf einen Beschluss des Europäischen Parlaments, in dem die Tatsache positiv bewertet wird, dass sich die deutsche Vermögenspolitik stärker auf das Zulagensystem stützt, und zwar mit folgenden Argumenten:

„Wir (das EP) befürworten neben steuerrechtlichen Lösungen Sparzulagen für vermögenswirksame Leistungen, da sie auch Arbeitnehmern zugute kommen, die wegen ihrer geringen Einkommen keine oder nur wenige Steuern bezahlen und Zulagen bei transnationalen Beteiligungsmodellen leichter anzugleichen sind als steuerliche und sozialversicherungsrechtliche Begünstigungen“.

In der deutschen Vermögenspolitik sind noch viele Fragen im einzelnen zu klären, auch wenn sie in den besprochenen Dokumenten (z.B. dem des BMWi) teilweise schon erörtert wurden.

Zu den noch genauer zu klärenden Problemen gehören beispielsweise die Weiterentwicklung des Insolvenzschutzes gegen das Doppelrisiko des Verlustes von Arbeitsplatz und Beteiligungswert der Arbeitnehmer bei Zahlungsunfähigkeit des Beteiligungsunternehmens, die gesetzestechnische Durchführung der nachgelagerten Besteuerung, die Verbindung der Mitarbeiterbeteiligung mit der Altersvorsorge, Probleme der Arbeitnehmerbeteiligung bei mittelständischen Unternehmen.

Spät, aber nicht zuletzt nenne ich die Meinungsverschiedenheiten über die tarifvertraglichen Möglichkeiten der Vermögenspolitik.

Ich verstehe den Hinweis im Dokument des BMWi, Mitarbeiterbeteiligungssysteme müssten ohne „tarifvertragliche Zwänge“ zustande kommen, eindeutig als Klarstellung, dass kein Unternehmer gegen seinen Willen (z.B. tarifvertraglich) gezwungen werden kann, ein betriebliches Beteiligungsmodell einzuführen. (Das widerspräche wohl auch dem Grundgesetz).

Nicht gemeint ist mit der Formulierung des BMWi, dass es z.B. künftig nicht mehr möglich sein sollte, tarifvertraglich festgelegte vermögenswirksame Leistungen nach der freien Entscheidung des Arbeitnehmers staatlich begünstigt in Produktivkapital anzulegen, was er schon bisher im Rahmen des Anlagekatalogs des Vermögensbildungsgesetzes machen konnte. Das Dokument des BMWi appelliert fast leidenschaftlich an die Tarifpartner (S. 5 f): „Ohne die Tarifparteien und ohne die Unternehmen und ihre Belegschaften selbst“ wird es eine Vermögenspolitik „allerdings nicht gehen“.

Auch bin ich mit dem BMWi der Meinung, dass im Zeichen der Großen Koalition und der durch sie bewirkten besseren Möglichkeit, Gesetze zu verabschieden, „der Zeitpunkt günstig ist, nach der jahrzehntelang geführten Debatte um das Für und Wider der Mitarbeiterbeteiligung jetzt zu konkreten Ergebnissen zu kommen und diese praxistauglich umzusetzen“ (S. 3). Die vom BMWi genannten Eckpunkte für einen Konsens der beiden Koalitionsparteien (S. 4 ff) ebenso wie die im Dokument aufgeführten Vorteile der Kapitalbeteiligung für die Mitarbeiter, die Unternehmen und die Volkswirtschaft (S.3) überzeugen mich.

Auch ich sehe die Erhöhung der Motivation der Arbeitnehmer als wichtigsten Vorteil. „Sie müssen nicht mehr für fremden Besitz begeistert werden, sondern sie engagieren sich für ihre eigene Firma“ (Norbert Blüm).

Zukunftskonzept Neues Unternehmensrecht

Zu den in Deutschland in den nächsten Jahren zu klärenden Fragen gehört über das hinaus, was im Dokument aus dem BMWi angesprochen wurde, das Verhältnis von Mitarbeiterbeteiligung und Mitbestimmung.

Auch die von der CDU 2006 eingesetzte Arbeitsgruppe und das von der SPD geführte Landesregierungs erarbeitete Mitarbeiterbeteiligungsprogramm Rheinland-Pfalz haben dieses Thema weitgehend ausgeklammert.

Informations- und Mitwirkungsrechte der am arbeitgebenden Unternehmen beteiligten Arbeitnehmerinnen/Arbeitnehmer ergeben sich im Wesentlichen aus dem Gesellschaftsrecht. So sind Belegschaftsaktionäre in der Regel

stimmberechtigt in der Hauptversammlung vertreten - zu empfehlen sind Belegschaftsaktionärsvereinigungen.

Nach dem Handelsrecht besitzen Kommanditisten, auch Arbeitnehmer-Kommanditisten, ein Widerspruchsrecht bei außergewöhnlichen Geschäften.

Über verstärkte Informationsrechte der Arbeitnehmer wurde in der CDU-Arbeitsgruppe kurz diskutiert, weil diese ein größeres Risiko übernehmen, wenn sie Investivlöhne und investive Gewinnbeteiligungen in arbeitgebenden Unternehmen anlegen.

Gesetzgeberische Konsequenzen, z.B. eine Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes, hat niemand gefordert. Doch könnten freiwillige Regelungen bzw. Betriebsvereinbarungen - wie bei Homag - ein Vorbild sein.

Bei betrieblichen und individuellen Vereinbarungen bzw. Verträgen sollte auf partnerschaftliche Strukturen des Gewinn- und Kapitalbeteiligungsmodells, z.B. auf einen Partnerschaftsausschuss, nicht verzichtet werden. Das wäre auch deshalb angebracht, weil entsprechende Beteiligungssysteme (nach deutschen und europäischen Untersuchungen - s.o.) besonders gut funktionieren. Allerdings müsste auch vielen mittelständischen Unternehmern die Sorge vor einer Überparität (durch Mitbeteiligung plus Mitbestimmung) genommen werden.

Die CDU hat in den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts begonnen, diese Zusammenhänge zu diskutieren und zu untersuchen. Auf dem Hamburger Parteitag 1973 setzte sie eine Unternehmensrechtskommission ein (Vorsitz Kurt Biedenkopf). Ihre Aufgabe ist noch nicht erfüllt. Deshalb sollten jetzt im neuen Jahrhundert damals vorgetragene Gedanken - vielleicht partei- und verbändeübergreifend - weiterentwickelt werden.

Ähnliche Anliegen finden sich wieder im Bericht des Europäischen Parlaments zur Vermögenspolitik aus dem Jahre 2003. Dort werden „verstärkte partnerschaftliche Strukturen bei finanzieller Beteiligung“ ausdrücklich als „Zukunftskonzept“ bezeichnet. Ferner heißt es in dem Bericht: „Wir müssen ein Unternehmensrecht schaffen, das Miteigentum und Mitbestimmung aufeinander abstimmt und verbindet“.

Wenn wir diesen Weg weitergehen, entwickeln sich Arbeitnehmer durch ihre Beteiligung rechtlich gesehen von Außenstehenden (was sie nach deutschem Arbeits- und Gesellschaftsrecht noch sind!) zu motivierten Mitgliedern der Unternehmung.

Aus Arbeitnehmern werden Mitarbeiter und aus Mitarbeitern Mitbeteiligte.

Das Ziel für Arbeitgeber und Arbeitnehmer ist der beiderseits anerkannte aktive Wirtschaftsbürger.

Mitarbeiterbeteiligung: Auf freiwillige Lösungen setzen

Prof. Hans Tietmeyer, Kuratoriumsvorsitzender der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft (INSM)

Mitarbeiterbeteiligung ist ein Thema, das in der politischen Diskussion in Deutschland in jüngster Zeit wieder – man könnte auch sagen: mal wieder, denn die Debatte wird seit den 50er Jahren wiederholt geführt – an Bedeutung gewonnen hat. Bundespräsident Horst Köhler hat schon Ende des Jahres 2005 gesagt, er halte „die Zeit für gekommen, die Ertragsbeteiligung der Arbeitnehmer oder ihre Beteiligung am Produktivvermögen wieder auf den Tisch zu bringen“. Die Anregung des Bundespräsidenten haben anschließend Politiker verschiedener Parteien aufgegriffen und die öffentliche Diskussion über das Thema weiter vorangetrieben. Erfreulich ist dabei, dass die in den 60er Jahren von Gewerkschaftsseite in die Diskussion gebrachten gewerkschaftsnahen Branchenfonds bisher keine Rolle mehr zu spielen scheinen. Es geht vielmehr vor allem um betriebliche Lösungen.



Bis zur Sommerpause wollen SPD und Union nun konkrete Vorstellungen vorlegen. Danach wollen sich die Koalitionspartner zusammensetzen und möglicherweise noch in dieser Legislaturperiode ein Gesetz auf den Weg bringen. Gemeinsam verfolgen sie dabei ein grundsätzlich begrüßenswertes Ziel, das die

Bundeskanzlerin wie folgt auf den Punkt gebracht hat: „Wir müssen die Einkommen der Arbeitnehmer stärker an die Entwicklung der Kapitaleinkünfte koppeln. Die Löhne haben sich in den letzten Jahren sehr moderat entwickelt, während die Gewinne aus Kapitaleinnahmen deutlich stärker gestiegen sind. Mit Investivlöhnen können Arbeitnehmer als Teil ihres Einkommens an der Entwicklung des Kapitals ihres Unternehmens teilhaben.“

Bestandsaufnahme: Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland noch in den Kinderschuhen

Grundsätzlich lassen sich zwei Formen der Mitarbeiterbeteiligung unterscheiden: Bei der Gewinnbeteiligung erhalten Mitarbeiter zusätzlich zum festen Entgelt eine erfolgsabhängige Zuwendung. Bei der Kapitalbeteiligung – dem so genannten Investivlohn, um den es in der politischen Diskussion vorrangig geht – stellen Beschäftigte ihrem Arbeitgeber Teile ihres Lohns zur Verfügung und werden dadurch in der Regel Miteigentümer des Unternehmens.

Obwohl das Thema Mitarbeiterbeteiligung – wie erwähnt – seit Jahrzehnten diskutiert wird, steckt die Umsetzung hierzulande immer noch in den Kinderschuhen. Die repräsentativen Befragungen des Betriebspanels des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) zeigen, dass im Jahr 2005 nur 9 Prozent aller Betriebe Systeme der Gewinnbeteiligung und gerade einmal 2 Prozent Kapitalbeteiligungen vorweisen konnten. Insgesamt hatten rund 3.600 Unternehmen für 2 Millionen Arbeitnehmer Kapitalbeteiligungsmodelle – das Beteiligungskapital summierte sich auf gut 12 Milliarden Euro.

Mitarbeiterbeteiligung ist dabei in größeren Betrieben häufiger anzutreffen als in kleineren. Führend ist in Deutschland das Kredit- und Versicherungsgewerbe. Zudem ist festzustellen: Unternehmen in ausländischem Besitz verfügen wesentlich häufiger als einheimische Firmen über Gewinn- und Kapitalbeteiligungsmodelle – hier macht sich bemerkbar, dass Mitarbeiterbeteiligungen in vielen Ländern eine stärkere Tradition und Verbreitung aufweisen als in Deutschland.

Vorteile für Unternehmen und Beschäftigte

Grundsätzlich sind Mitarbeiterbeteiligungen ein richtiger und wichtiger Ansatz. Denn sie bieten sowohl den Unternehmen als auch den Beschäftigten eine Reihe von Vorteilen. Dazu gehören:

- ⇒ Wie das oben angeführte Zitat der Bundeskanzlerin bereits deutlich macht, entwickeln sich Kapitaleinkommen in den Industrieländern zumeist deutlich dynamischer als Arbeitseinkommen. Durch Beteiligungen können die Mitarbeiter von dieser Entwicklung profitieren.
- ⇒ Gewinn- und Kapitalbeteiligung der Beschäftigten hilft, den gerade von Gewerkschaftsseite immer noch häufig beschworenen Konflikt zwischen „Arbeit und Kapital“ zu reduzieren. Das fördert ein konstruktives und partnerschaftliches Klima zwischen Unternehmen und Belegschaften.
- ⇒ Ein wichtiger Vorteil für Unternehmen besteht darin, dass weniger Liquidität abfließt und die Eigenkapitalbasis gestärkt wird. Die zusätzliche Eigenkapitalquelle kann die Finanzierung von Investitionen erleichtern und das Insolvenzrisiko verringern. Beides trägt auch zur Sicherung von Arbeitsplätzen bei.
- ⇒ Eine Beteiligung dürfte das Interesse der Arbeitnehmer an den Vorgängen im Unternehmen und ihr Verantwortungsbewusstsein weiter erhöhen. Auf diese Weise wird auch die Motivation der Belegschaften gestärkt.

Entscheidung den einzelnen Unternehmen und Mitarbeitern überlassen

Aus den genannten Gründen wäre es wünschenswert, dass das Thema Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland weiter an Bedeutung gewinnt. Allerdings bedeutet das nicht, dass hierfür nun tarifliche oder gesetzliche Vorschriften

notwendig sind. Zwang ist sowohl aus Sicht der Beschäftigten als auch der Unternehmen eher der falsche Weg.

Klarheit muss allerdings darüber bestehen, dass Beschäftigte, die in das Unternehmen investieren, in dem sie arbeiten, ein doppeltes Risiko tragen. Im Falle einer Insolvenz würden sie nicht nur ihren Arbeitsplatz, sondern auch einen Teil ihres Vermögens verlieren. Das bedeutet: Die Kapitalbeteiligung setzt eine gewisse Risikobereitschaft des Mitarbeiters voraus. Welches Risiko jemand zu tragen bereit ist, sollte ihm aber nicht vorgeschrieben werden, sondern das sollte in seiner eigenen Entscheidung liegen.

Einige Befürworter von Investivlöhnen wollen die Gefahr des Kapitalverlustes begrenzen, indem die Mitarbeiterbeteiligung durch Bürgschaften gegen Insolvenz gesichert wird. Außerdem sollen die Beschäftigten ihr Kapital mitnehmen können, wenn sie den Arbeitgeber wechseln. Allerdings können solche Regelungen einen hohen bürokratischen Aufwand verursachen. Dieser könnte viele Unternehmen im Falle der Einführung eines Investivlohns übermäßig belasten.

Zudem sollte man sich vor Augen halten, dass man bei einer Investition nicht zugleich hohe Erträge und ein geringes Risiko erwarten kann. Wenn überhaupt eine Absicherung des Kapitals ins Auge gefasst wird, sollte daher der einzelne Mitarbeiter – wie von der Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft vorgeschlagen – in eigener Verantwortung darüber entscheiden, ob er einen Teil seiner Einkünfte dafür einsetzen will. Inwiefern sein Arbeitgeber ihn dabei unterstützt, sollte ebenfalls der Entscheidung der jeweiligen Firma obliegen.

Aus Sicht der Unternehmen gilt: Die Betriebe werden eine unterschiedliche Vorstellung davon haben, ob und in welchem Ausmaß sie ihre Mitarbeiter finanziell beteiligen, ihnen damit zusätzliche Mitspracherechte einräumen und ihnen auch Unternehmenszahlen offen legen wollen. Gerade wenn ein Unternehmen in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten sollte, könnten sich Konflikte zwischen Arbeitgebern und beteiligten Mitarbeitern über die zu ergreifende Strategie und die notwendigen Maßnahmen ergeben. Das bedeutet letztlich auch: Kapitalbeteiligungsmodelle eignen sich nicht für überbetriebliche Festlegungen, die allen Unternehmen ein bestimmtes Modell vorschreiben.

Dies gilt umso mehr, als eine Beteiligung am Firmenkapital je nach Rechtsform des Unternehmens unterschiedlich zu organisieren ist. Die wenigsten Unternehmen sind Aktiengesellschaften, bei denen die Beteiligung der Beschäftigten vergleichsweise unkompliziert ausfällt. Nicht zuletzt deshalb sind die AGs auf diesem Feld auch stärker engagiert als andere Unternehmen – die von ihnen ausgegebenen Belegschaftsaktien machten im Jahr 2005 mit 9 Milliarden Euro rund 70 Prozent der gesamten Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland aus.

Sinnvoller als einheitliche Regelungen für alle Unternehmen und ihre Mitarbeiter sind aufgrund der angeführten Argumente und aus ordnungspolitischer Perspektive tarifliche

Öffnungsklauseln, die freiwillige betriebliche Investivlohnösungen ermöglichen. Sie überlassen den einzelnen Betrieben und ihren Beschäftigten die Wahl, ob, in welchem Umfang und in welcher konkreten Ausgestaltung ein Investivlohn im Interesse beider Seiten liegt und vereinbart wird.

Stärker als Investivlöhne ist in den vergangenen Jahren ja bereits das Thema Gewinnbeteiligung von den Tarifvertragsparteien verschiedener Branchen aufgegriffen worden. Zum Beispiel im Bankgewerbe, in der Chemischen Industrie oder in der Touristik gibt es schon heute ein erfolgsabhängiges Weihnachtsgeld. Auch tarifliche Einmalzahlungen werden inzwischen meist nicht mehr ausschließlich pauschal, sondern zum Teil erfolgsabhängig festgelegt. Mit der stärkeren Betriebsnähe wird der unterschiedlichen wirtschaftlichen Situation der Unternehmen Rechnung getragen – und damit werden im Ergebnis Arbeitsplätze gesichert. Vom Unternehmenserfolg abhängige Entgeltbestandteile sind somit ein praktikabler und sinnvoller tarifpolitischer Ansatz, Mitarbeiter am Erfolg ihres Betriebs zu beteiligen, der verstärkt Verbreitung findet und auch weiter ausgebaut werden sollte.

Damit auch Investivlöhne hierzulande weiter an Bedeutung gewinnen, ohne dass man dafür besondere gesetzliche oder tarifliche Vorschriften erlässt, wird über einen Ausbau der bisherigen staatlichen Förderung diskutiert. Dabei wird auch auf andere Länder verwiesen – dass Mitarbeiterbeteiligung zum Beispiel in Frankreich oder Großbritannien einen höheren Stellenwert hat, hängt neben gesetzlichen Verpflichtungen auch mit der dort stärkeren steuerlichen Förderung zusammen.

Sicherlich kann man darüber diskutieren, zum Beispiel durch eine nachgelagerte Besteuerung bei Gehaltsumwandlung stärkere Impulse für Investivlöhne auszulösen. Man sollte sich allerdings vor Augen halten, dass die Beteiligung von Mitarbeitern am Kapital ihres Unternehmens bereits heute in einem gewissen Umfang mit staatlichen Mitteln unterstützt wird. Wie in vielen anderen Bereichen gilt auch im Falle von Mitarbeiterbeteiligungen: Die Einführung oder Erhöhung staatlicher Subventionen ist im einzelnen Fall häufig gut zu begründen, erhöht aber in ihrer Gesamtheit die Steuerbelastung von Bürgern und Unternehmen und steht zudem dem Ziel einer nachhaltigen Haushaltskonsolidierung im Wege.

Fazit

Mitarbeiterbeteiligung bietet für Unternehmen und Beschäftigte eine Reihe von Vorteilen. Es ist daher wünschenswert, dass sie in Deutschland eine stärkere Verbreitung findet. Erfolgs- bzw. Gewinnbeteiligungen sind ein praktikabler Weg, der in den vergangenen Jahren auch bereits zunehmend an Bedeutung gewonnen hat und weiter ausgebaut werden sollte. Eine vergleichbare Entwicklung wäre auch bei Investivlöhnen zu begrüßen – die Entscheidung, ob und in welcher Weise die Beschäftigten am Kapital des Unternehmens beteiligt werden, sollte aber in Hand der einzel-

nen Firmen und ihrer Mitarbeiter liegen. Der Bundeswirtschaftsminister vertritt in der aktuellen Diskussion die Position: „Mit der Grundvoraussetzung der Freiwilligkeit erledigen sich viele der gegen Erfolgsbeteiligungen und Investivlohn vorgetragenen Bedenken.“ Dem ist ausdrücklich zuzustimmen.

Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern am Unternehmen: Chancen nutzen, zusätzliche Belastungen vermeiden!

Ludwig Georg Braun, Präsident des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK)

Arbeitnehmer stärker am unternehmerischen Ertrag oder am Produktivvermögen zu beteiligen – grundsätzlich kann einiges dafür sprechen! So sind beispielsweise Gewinnbeteiligungen, in deren Rahmen der Arbeitnehmer am Unternehmensergebnis partizipiert, besser, als ausschließlich auf erfolgsunabhängige, prozentuale Lohnsteigerungen zu setzen. Denn Gewinnbeteiligungen sind ein geeignetes Mittel, um die Arbeitnehmer einerseits am wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen teilhaben zu lassen und andererseits das Entlassungsrisiko für den Einzelnen zu reduzieren. Schwerpunkt der nachfolgenden Überlegungen sind so genannte Beteiligungsmodelle. Hier partizipieren die Mitarbeiter am Kapital der Firma, bei der sie beschäftigt sind. In Betracht kommen beispielsweise Mitarbeiterdarlehen, stille Beteiligungen, Genussrechte, Belegschaftsaktien oder GmbH-Anteile.

Die Befürworter einer stärkeren Mitarbeiterbeteiligung nennen – nicht zuletzt für die Unternehmen – eine Vielzahl von Vorteilen: So lasse sich durch eine Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen das Betriebsklima deutlich verbessern und das Verständnis der Beschäftigten für die unternehmerischen Abläufe und betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten vergrößern. Auch werde die Bindung des einzelnen Arbeitnehmers an den Betrieb stärker und dessen Motivation entsprechend höher. Dies wiederum führe für das Unternehmen zu messbaren Produktivitätsgewinnen und letztlich zu Wettbewerbsvorteilen. Nicht zuletzt könne Mitarbeiterbeteiligung erfolgreich dazu beitragen, die Eigenkapitalausstattung kleiner und mittlerer Unternehmen zu verbessern und Unternehmensnachfolgen zu erleichtern. Bei einer Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer am Unternehmen würden schließlich die Tarifverhandlungen zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften erleichtert und bei den Bürgern insgesamt möglicherweise gar die Akzeptanz der Sozialen Marktwirtschaft erhöht.

Auch aus meiner Sicht können Mitarbeiterbeteiligungen für Unternehmen und Beschäftigte gleichermaßen sinnvoll sein. Überlegungen, die auf freiwilliger Basis zu einer breiteren Beteiligung der Bürger am Produktivvermögen füh-

ren, sind – unter den im Folgenden noch zu konkretisierenden Voraussetzungen – prinzipiell zu unterstützen. Doch kann ich nur davor warnen, die diesbezügliche Debatte mit überzogenen und realitätsfernen Vorstellungen hinsichtlich der potenziellen Vorteile einer stärkeren Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer zu führen. Denn unbeschadet der positiven Effekte, die betriebsnahe Konzepte einer Mitarbeiterbeteiligung auf Unternehmen und Beschäftigte haben können, ist die Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer doch kein Allheilmittel. Insbesondere dürfen derartige Überlegungen die Politik nicht aus der Pflicht nehmen, die Rahmenbedingungen für mehr Wachstum und Beschäftigung am Standort Deutschland zu verbessern. Zu einer Rückführung der Steuer- und Abgabenlasten sowie einer durchgreifenden Deregulierung und Entbürokratisierung gibt es – ob mit oder ohne Einführung neuer Mitarbeiterbeteiligungsmodelle – keine Alternative.



In jedem Fall müssen Maßnahmen, die die Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern am Unternehmen begünstigen sollen, unabhängig von ihrer Detailausgestaltung die nachfolgend skizzierten Grundvoraussetzungen erfüllen. Nur so lassen sich die Chancen, die sich prinzipiell aus einer Mitarbeiterbeteiligung ergeben können, tatsächlich nutzen.

Freiwilligkeit wahren

Weder Unternehmen noch Arbeitnehmer dürfen dazu verpflichtet werden, Mitarbeiterbeteiligungen zu praktizieren. Entsprechende gesetzliche oder tarifvertragliche Vorgaben wären in jedem Fall kontraproduktiv. Denn da Beteiligungen am Produktivvermögen zwar durchaus Vorteile bergen, aber trotz allem nicht für jeden Betrieb in Frage kommen, ist der Grundsatz der Freiwilligkeit unbedingt zu wahren. Ein Irrweg sind auch die in der Vergangenheit immer wieder diskutierten und vor allem von Gewerkschaftsseite propagierten Forderungen, nach denen Investivlöhne in überbetrieblichen Fonds angelegt werden sollen. Denn die Entscheidung über die geeignete Form der Mitarbeiterbeteiligung sollte unbedingt in den Betrieben verbleiben. Eine betriebsnahe Ausgestaltung der Flächentarifverträge mit möglichst großen Freiräumen auf Unternehmensebene vergrößert

insgesamt den betrieblichen Spielraum für eine Kapitalbildung der Beschäftigten. Geeignete Beteiligungsmodelle können ohnehin immer nur auf Ebene des einzelnen Betriebs entwickelt werden. Das zeigt auch die Vielfalt der Konzepte, die in der betrieblichen Praxis bereits zur Anwendung kommen.

Verteilungsspielraum beachten

Eine beschäftigungsfreundliche Tarifpolitik, die auf Lohnzurückhaltung setzt und den engen Verteilungsrahmen beachtet, ist eine zentrale Grundvoraussetzung für mehr Beschäftigung und Wachstum am Standort Deutschland. Mitarbeiterkapitalbeteiligungen sind Teil der Gesamtvergütung und müssen daher mit dem gegebenen Verteilungsspielraum im Einklang stehen. Sie sollten daher auf keinen Fall dazu missbraucht werden, den Verteilungsrahmen zu überschreiten, indem sie beispielsweise auf bereits verabreichte Lohnerhöhungen aufgesattelt werden. Denn dann würde das im Kern sinnvolle Instrument der Mitarbeiterbeteiligung in eine Beschäftigungs- und Wachstumsbremse verkehrt, die sich der Standort Deutschland auf keinen Fall leisten kann.

Kein obligatorischer Insolvenzschutz

Mitarbeiterdarlehen sind nach dem Kreditwesengesetz verpflichtend seitens des Arbeitgebers gegen Insolvenz abzusichern. Eine obligatorische und damit flächendeckende Absicherung von weiteren Formen der Mitarbeiterbeteiligungen gegen Wertverluste erscheint aus DIHK-Sicht abwegig. Denn der Aufbau von Produktivvermögen darf nicht als eine Art Sparkonto verstanden werden, das die Arbeitnehmer bei ihren Arbeitgebern einrichten können. Damit würde die Natur einer Kapitalbeteiligung völlig verkannt, zu der neben der Chance auf eine Partizipation am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens auch das Risiko einer Beteiligung an wirtschaftlichen Misserfolgen gehören. Gerade das Risiko der Verlustbeteiligung vermittelt den Arbeitnehmern ein besseres Verständnis für marktwirtschaftliche Zusammenhänge und unternehmenspolitische Erfordernisse. Eine Risikoabsicherung im Einzelfall ist dadurch nicht ausgeschlossen. Sie sollte aber im Gegenzug mit einer geringeren Ertragsbeteiligung bezahlt und nicht den Unternehmen oder der Allgemeinheit angelastet werden. Denkbar sind beispielsweise individuelle Vereinbarungen auf betrieblicher Ebene, nach denen der Gewinnanspruch auf maximal 10% begrenzt wird, die Verlustbeteiligung im Gegenzug aber auch nicht höher als 5% ausfallen kann.

Mitarbeiterbeteiligung nur ein Baustein der privaten Altersvorsorge

Mit Blick auf die angespannte finanzielle Lage der umlagefinanzierten staatlichen Rentenversicherung ist die private kapitalgedeckte Altersvorsorge inzwischen für die meisten Arbeitnehmer eine unerlässliche Ergänzung. Die Mitarbei-

terbeteiligung kann – gegebenenfalls in Kombination mit anderen Formen der Vermögensbildung – für die Arbeitnehmer eine Möglichkeit sein, eine zusätzliche private Absicherung für das Alter zu schaffen. Da eine Beteiligung am Produktivvermögen aber in der Regel auch das Risiko von Verlusten birgt, erscheint es nur wenig sinnvoll, die private Altersvorsorge ausschließlich auf Mitarbeiterbeteiligungsmodellen aufzubauen. Vielmehr dürfte hier eine breitere Streuung der verschiedenen Anlageformen geboten sein.

Vorsicht mit neuen fiskalischen Anreizen

Eine Ausweitung der Vermögensförderung ist mit Blick auf die angespannte Lage der öffentlichen Haushalte kritisch zu bewerten. Die beste Politik zur Förderung der Beteiligung am Produktivvermögen bleibt in jedem Fall eine Senkung der allgemeinen Steuer- und Abgabenlast. Denn nur so kann für die Arbeitnehmer ausreichender finanzieller Spielraum entstehen, um eigenes Vermögen – beispielsweise in Form einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung – zu bilden. Zudem bedeuten weniger Steuern und Abgaben auch eine höhere Eigenkapitalrendite nach Steuern – und damit zusätzliche Anreize für die private Vermögensbildung.

Im Zusammenhang mit der Frage der zukünftigen Förderung von Mitarbeiterbeteiligung ist die bisherige Förderung nach § 19a EStG zu überdenken. Die hierzu gesammelten Erfahrungen (Verwaltungsaufwand, Kosten/Nutzen-Relation, Praxisrelevanz) sollten in die Diskussion einbezogen werden. Daneben stellt sich grundsätzlich die Frage, ob und wie eine solche Förderung in das System bestehender Förderungen passt. Die Vermögensbildung von Arbeitnehmern wird auch über das Vermögensbildungsgesetz (Arbeitnehmer-Sparzulage) gefördert. Schließlich wäre auch zu diskutieren, ob und inwieweit die Mitarbeiterbeteiligung als eine mögliche Anlageform im Rahmen der staatlichen Förderung der zusätzlichen betrieblichen Altersvorsorge als ergänzende Durchführung in Betracht kommt.



bbraun melsungen

Fazit: Chancen nutzen, zusätzliche Belastungen vermeiden!

Betriebsnahe und individuell geeignete Formen der Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer können für Unternehmen und Mitarbeiter gleichermaßen von Vorteil sein. Beteiligungsmodelle lösen jedoch die Strukturprobleme am Arbeitsmarkt nicht und sind keine Alternative zu den notwendigen Reformen, beispielsweise im Bereich der sozialen Sicherungssysteme. Aus DIHK-Sicht kommen Formen der Kapitalbeteiligung nur auf freiwilliger Basis in Betracht, wobei weder Unternehmen noch Mitarbeiter zu bestimmten Anlageformen verpflichtet werden dürfen. Wichtig ist es,

dass die Beteiligungsmodelle nicht nur für große Betriebe geeignet sind, sondern auch in kleinen und mittleren Unternehmen unbürokratisch zur Anwendung kommen können. Eine Absicherung schuldrechtlicher Titel gegen Wertverluste ist prinzipiell möglich, müsste aber Gegenstand vertraglicher Vereinbarungen und nicht gesetzlicher Vorgaben sein. Eine zusätzliche finanzielle Förderung von Mitarbeiterbeteiligungen dürfte mit dem Ziel, die Konsolidierung der öffentlichen Haushalte voranzubringen, nur schwer zu vereinbaren sein.

Mitarbeiterbeteiligung: Ein Dach auf zwei Säulen

Dr. Dieter Hundt, Präsident der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände

Seit sich Bundespräsident Horst Köhler im Jahr 2005 für eine verstärkte Beteiligung der Arbeitnehmer an ihrer Unternehmensentwicklung ausgesprochen hat, wird dieses Thema wieder zunehmend diskutiert. Ziel der Mitarbeiterbeteiligung ist es, die Beschäftigten an der wirtschaftlichen Entwicklung ihrer Unternehmen unmittelbar teilhaben zu lassen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Idee der Mitarbeiterbeteiligung zwei unterschiedliche Ausprägungen hat: Die Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg bzw. -ergebnis (Erfolgsbeteiligung) auf der einen und die Beteiligung der Mitarbeiter am Kapital des Unternehmens (Kapitalbeteiligung) auf der anderen Seite. Beide Beteiligungsformen unterscheiden sich in ihren Ausgestaltungs- bzw. Umsetzungsmöglichkeiten und sind mit unterschiedlichen Chancen und Risiken verbunden.



I. Reform des Branchentarifvertrages: Impulse für die Mitarbeiterbeteiligung

Bereits in den neunziger Jahren wurde eine stärkere Mitarbeiterbeteiligung gefordert. Allerdings war diese Frage eng verwoben mit der Kritik am Branchentarifvertrag. Diese Kritik äußerte sich in dem Vorwurf, dass der Branchentarifvertrag zu teuer, zu undifferenziert, zu wenig flexibel und überreguliert sei. Grundsätzlich wurde die Gefahr gesehen, dass der Branchentarifvertrag die Anpassungsfähigkeit und -geschwindigkeit auf dem Arbeitsmarkt zunehmend negativ beeinträchtigt. Insbesondere die Globalisierung, der wachsende internationale Wettbewerb und der damit einhergehende gestiegene Kostendruck auf die deutschen Unternehmen haben den Branchentarifvertrag vor eine Belastungsprobe gestellt.

Dass diese Probe bestanden wurde und dem Branchentarifvertrag weiterhin eine zentrale Bedeutung in der Lohnfindung eingeräumt wird, zeigt der große Geltungsbereich. Immerhin findet der Tarifvertrag in Deutschland nach wie vor auf die überwiegende Zahl der Arbeitsverhältnisse – über 80 Prozent – ganz oder überwiegend Anwendung. Dies ist einer modernen Tarifpolitik geschuldet, die durch geeignete Reformmaßnahmen flexiblere und differenziertere Lohn- und Tarifstrukturen geschaffen hat. Infolge eines zum Teil schwierigen und zähen Reformprozesses haben die Tarifparteien hierzu eine Reihe verschiedener Instrumente entwickelt.

II. Flexible Tarifverträge: Die Erfolgsbeteiligung

Zahlreiche dieser Flexibilisierungsinstrumente, angefangen von Arbeitszeitkorridoren bis hin zu Entgelt-Öffnungsklauseln, wurden in die Tarifverträge der unterschiedlichsten Branchen aufgenommen. In der Metall- und Elektroindustrie wurde beispielsweise mit dem Tarifabschluss 2004 vereinbart, dass ergänzende Tarifregelungen getroffen werden können bzw. befristet von tariflichen Mindeststandards abgewichen werden kann (z.B. Kürzung von Sonderzahlungen, Erhöhung oder Absenkung der Arbeitszeit mit oder ohne vollen Lohnausgleich). Durch diese so genannte „Pforzheimer Vereinbarung“ soll einerseits die Gefährdung von Arbeitsplätzen in wirtschaftlich schwierigen Situationen vermieden und andererseits Beiträge zum Unternehmenserfolg oder zur Unternehmenssicherung geleistet werden. Das einvernehmliche Ziel ist nach wie vor, durch ein hohes Maß an Differenzierung und Flexibilität die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der Unternehmen zu erhalten und zu verbessern. Insbesondere in Zeiten, in denen das wirtschaftliche Umfeld mehr als je zuvor durch große Volatilität und einen schnellen strukturellen Wandel gekennzeichnet ist, benötigen Unternehmen größere Entscheidungsspielräume.

Im Zuge des Reformprozesses wurden weitere Flexibilisierungsinstrumente unterschiedlichster Art in einen steigenden Zahl von Tarifverträgen aufgenommen. In der chemischen Industrie beispielsweise ist die Jahresleistung (Weihnachtsgeld) flexibel ausgestaltet. Sie kann in Abhängigkeit vom Unternehmenserfolg in einer Spannweite zwischen 80 Prozent und 125 Prozent vereinbart werden. Auf diese Weise wird eine Teilhabe der Beschäftigten an einer positiven Unternehmensentwicklung ermöglicht. Bei schlechter Ertragsentwicklung hingegen können die Unternehmen flexibel reagieren. Mittlerweile enthalten viele Tarifverträge entsprechende Regelungen, die auf der Grundlage freiwilliger Betriebsvereinbarungen erfolgsabhängige Entgeltbestandteile zulassen.

Erfolgsabhängige Entlohnungselemente können durch leistungsabhängige Vergütungselemente ergänzt werden. Diese Elemente, die beispielsweise auf individuellen Zielvereinbarungen basieren, zeichnen sich durch eine direkte Beziehung zwischen der eigenen Tätigkeit und dem erziel-

ten Erfolg aus. Je leichter der Arbeitnehmer den Erfolg selbst beeinflussen kann und je größer die zeitliche Nähe zwischen der persönlichen Leistung und dem Einkommen ist, desto größer ist auch der Motivations- und Anreizeffekt.

Sinnvoll ist die Einführung erfolgsabhängiger Entgeltbestandteile aber immer nur dann, wenn sie – im Vergleich zur bisherigen festen Vergütung – ein Abweichen sowohl nach oben als auch nach unten ermöglicht. Dementsprechend sollten erfolgsabhängige Zahlungen auch nicht „on top“, sondern als Bestandteil der tariflichen Entgelterhöhung, vereinbart werden, um die genannten Vorteile einer höheren Entgeltflexibilisierung zu wahren und die positiven Beschäftigungswirkungen nicht zu konterkarieren.

III. Auseinanderdriften von Kapital- und Arbeitseinkünften: Kapitalbeteiligungen als Königsweg?

Der Hintergrund der Diskussion um die Verbreitung der anderen Form der Mitarbeiterbeteiligung, der Kapitalbeteiligung, die in jüngster Zeit wieder verstärkt in den Medien und der Politik thematisiert wird, ist dagegen der im Vergleich zu den Arbeitnehmerentgelten rapide Anstieg der Unternehmens- und Vermögenseinkommen.

Tatsächlich ist der Anteil der Unternehmens- und Vermögenseinkommen am Volkseinkommen, wie er sich aus der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung ergibt, im Jahr 2006 um 7,3 Prozent gegenüber dem Vorjahr gestiegen. Der Anteil der Arbeitnehmerentgelte vergrößerte sich in dem Zeitraum lediglich um 1,4 Prozent. Für das Jahr 2007 erwartet der Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung eine Zunahme der Unternehmens- und Vermögenseinkommen um 6,1 Prozent, während die Arbeitnehmerentgelte um 1,3 Prozent steigen. Diese Beobachtung, die scheinbar die ungleiche Entwicklung der Einkommen zu Ungunsten der Arbeitnehmer und zu Gunsten der Unternehmensinhaber und Anteilseigner beschreibt, bildet den Ausgangspunkt für Überlegungen, die Arbeitnehmer stärker als bisher am Unternehmenskapital teilhaben zu lassen.

Bei näherer Betrachtung erweisen sich jedoch weder die Bewertung der Zahlen noch die daraus gezogenen Schlussfolgerungen als tragfähig. Die Unternehmens- und Vermögenseinkommen besitzen als politisches Entscheidungskriterium nur eine stark eingeschränkte Aussagekraft. Zum einen ist die Gliederung des Volkseinkommens in Kapital und Arbeit, die sich aus der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung ergibt, rein funktionaler Natur. Der Faktor „Kapital“ stellt in diesem Zusammenhang lediglich eine Residualgröße dar. Denn neben den Einkommen aus unternehmerischer Tätigkeit finden sich in diesem zusammengesetzten Einkommensaggregat zusätzlich auch die Gewinne der Selbständigen, der Bundesbank und der öffentlichen Unternehmen wieder. Zu dem zählen auch Zinsen, Pachten und Mieten der privaten Haushalte zu den Vermögenseinkommen. Eine klare Trennung zwischen Lohnempfängern und Personen mit Kapitaleinkünften existiert nicht.

Zudem gibt es nicht wenige Arbeitnehmerhaushalte, die Lohn bzw. Gehalt und zugleich Kapitaleinkünfte beispielsweise in Form von Dividenden aus Aktien beziehen. Immerhin beträgt das durchschnittliche Nettogeldvermögen je Haushalt zur Zeit 68.500 €. Darüber hinaus haben die Diskussionen über die Freibeträge im Rahmen des Arbeitslosengeldes II gezeigt, dass heute selbst solche Haushalte über nennenswerte Geldvermögen verfügen.

Zum anderen hat dies zur Folge, dass sich die Argumentation im Kreise dreht. Werden stärker gestiegene Unternehmens- und Vermögenseinkommen zum Anlass genommen, die Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenskapital zu fördern, öffnet sich die Schere zwischen den beiden Einkommensarten noch mehr. Durch eine stärkere Verbreitung der Kapitalbeteiligung wachsen die Kapitaleinkünfte mit der Folge, dass der Anteil der Unternehmens- und Vermögenseinkommen am Volkseinkommen weiter steigt. In der Konsequenz driften Kapital- und Arbeitseinkünfte zu Gunsten der Kapitaleinkünfte mehr und mehr auseinander.

Ungeachtet dessen ist die Diskussion über die Förderung der Kapitalbeteiligung in vollem Gang und wird nun auch von der Politik ernsthaft betrieben.

IV. Weg mit Hindernissen: Die Kapitalbeteiligung

Dass es sich bei dieser Form der Mitarbeiterbeteiligung um ein schwieriges Unterfangen handelt, zeigen bereits die stets wiederkehrende Diskussion und der geringe Verbreitungsgrad. Heute beteiligen lediglich 3.750 Unternehmen in Deutschland ihre Mitarbeiter am Kapital. Das macht etwa 0,1 Prozent aller Unternehmen aus. Dabei sind schon alle Formen der Kapitalbeteiligung, von der Beteiligung am Fremdkapital wie z. B. dem Mitarbeiterdarlehen über Mischkapitalbeteiligungen (Mezzanine) wie den Genussrechten und der Stillen Beteiligung bis hin zur echten Beteiligung am Eigenkapital wie den Belegschaftsaktien, berücksichtigt.

Dennoch lassen sich Argumente für eine Kapitalbeteiligung, zumindest in ihrer reinen Form der Eigenkapitalbeteiligung, ins Feld führen. Neben den positiven Effekten, die – wie bereits dargestellt – auch mit einer Erfolgsbeteiligung erzielt werden können, wird durch die Kapitalbeteiligung insbesondere das Ertrags- und Kostenbewusstsein bei den Beschäftigten gestärkt. Empirische Untersuchungen deuten außerdem darauf hin, dass mit ihr niedrige Fluktuationsraten und geringere Fehlzeiten verbunden sind. Aus unternehmerischer und gesamtwirtschaftlicher Perspektive hilft die Mitarbeiterkapitalbeteiligung, einer Knappheit an Chancen- und Innovationskapital entgegenzuwirken. In einer technologiegetriebenen Welt begrenzt auch ein zu geringer Anteil an haftungs-

bereitem Kapital die Wettbewerbsfähigkeit und das Wachstumspotential der Volkswirtschaft. Zwar hat sich die Eigenkapitalquote nach Angaben der Deutschen Bundesbank im Durchschnitt aller Unternehmen zwischen 1994 und 2005 von 15,6 Prozent auf 24,0 Prozent erhöht. Im internationalen Vergleich befindet sich Deutschland damit aber immer noch am unteren Ende der Skala. Durch die Beteiligung der Mitarbeiter am Kapital ihres Unternehmens wird diesem zusätzliches Kapital zur Verfügung gestellt. Handelt es sich um Eigenkapital, führt das zu einer höheren Kreditwürdigkeit der Unternehmen gegenüber potentiellen Kreditgebern und erweitert mithin Investitionsspielräume. Die stärkere Ausstattung mit Eigenmitteln ist daher für die Unternehmen ein weiterer Motivationsgrund, ihren Mitarbeitern Kapitalbeteiligungen anzubieten. Aus diesen Gründen stand und steht die BDA der Kapitalbeteiligung aufgeschlossen gegenüber.

Trotz dieser Vorteile sieht sich die verstärkte Anwendung der Kapitalbeteiligung einer Reihe von Schwierigkeiten und Hindernissen ausgesetzt, die bei der Erfolgsbeteiligung nicht existieren. Das hängt vor allem mit der besonderen Unternehmensstruktur in Deutschland zusammen. So ist eine Beteiligung des Mitarbeiters am Eigenkapital des Unternehmens am einfachsten und unbürokratischsten lediglich bei Kapitalgesellschaften möglich. Diese machen allerdings gerade mal ein Sechstel aller Unternehmen aus. Bei GmbHs scheidet jedoch eine Beteiligung der Beschäftigten als Gesellschafter regelmäßig schon deshalb aus, weil dies einer notariell zu beurkundenden Änderung des Gesellschaftsvertrags bedarf. Ebenso ist die Übertragung der Gesellschaftsanteile bei Ausscheiden des Mitarbeiters notariell zu beurkunden. Diese bürokratischen Hürden fallen ausschließlich bei den Unternehmen weg, die in der Rechtsform der Aktiengesellschaft operieren. Dies sind aber nur 0,2 Prozent aller Unternehmen mit lediglich etwa 2,5 Mio. Beschäftigten.

Bei Personenunternehmen, die mehr als 80 Prozent der Unternehmen in Deutschland darstellen und sich typischerweise in den unteren Größenklassen bewegen, ist eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung nur in Form einer Beteiligung über Fremd- bzw. Mischkapital möglich. In diesen Fällen kann die Stärkung der Eigenkapitalbasis des Unternehmens – ein zentrales Ziel der Mitarbeiterkapitalbeteiligung – nur sehr begrenzt erreicht werden. Soweit die Mitarbeiterkapitalbeteiligung als Darlehen ausgestaltet ist, wird darüber hinaus auch nicht das Ziel einer verstärkten Motivation der Mitarbeiter bzw. einer verstärkten Identifikation mit den Unternehmenszielen erreicht. Schließlich steht der Zinssatz des Darlehens in der Regel im Voraus fest, d. h. die Mitarbeiter haben keinen Vorteil, wenn sich das Unternehmen durch ihren besonderen Einsatz besser entwickelt.



Aber auch wenn eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung möglich ist, gilt es die damit verbundenen Konsequenzen zu berücksichtigen. Immerhin kommt für den einzelnen Arbeitnehmer mit dem Erwerb von Kapitalbeteiligungen am eigenen Unternehmen zum Arbeitsplatzrisiko das Kapitalverlustrisiko hinzu. Eine wirtschaftliche Schieflage des Unternehmens kann den Einzelnen somit zweifach treffen, weil er sowohl seinen Arbeitsplatz als auch Teile seines Vermögens einbüßen kann. Aus Gründen der Risikodiversifizierung ist es daher wenig ratsam, wenn Arbeitnehmer größere Teile ihrer Ersparnis im eigenen Unternehmen und damit in eine einzige Vermögensanlage investieren. Eine breite Streuung des Anlageportfolios ermöglicht dagegen eine weitgehende Risikoimmunsierung.

Aus Sicht der BDA müssen daher die Vor- und Nachteile der Kapitalbeteiligung genau abgewogen und folgende Grundsätze beachtet werden:

1. Mitarbeiterkapitalbeteiligungen müssen sowohl für die Unternehmen als auch für die Arbeitnehmer freiwillig sein. Kein Unternehmen darf zu Beteiligungsangeboten gezwungen werden und kein Arbeitnehmer zur Annahme, weder durch Gesetz noch durch Tarifvertrag! Das gilt schon deshalb, weil es sich bei der Beteiligung am Eigenkapital des Unternehmens um eine risikobehaftete Kapitalanlage handelt.
2. Bei der klassischen Kapitalbeteiligung, der Beteiligung am Eigenkapital des Unternehmens, ist zudem eine Absicherung gegen Verlustrisiken des Arbeitnehmers durch das Unternehmen wenig sinnvoll. Ihr steht bereits entgegen, dass damit der Eigenkapitalcharakter der Beteiligung verloren ginge. Eine Risikoabsicherung würde auch dem Ziel entgegenlaufen, die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu stärken. Dieser Effekt entsteht nur, wenn die Arbeitnehmer zu echten Anteilseignern werden. Dazu gehört, dass sie sowohl von den vollen Gewinnchancen profitieren als auch das Verlustrisiko mittragen. Erst recht darf es keine Pflicht zu einer Risikoabsicherung von Eigenkapitalbeteiligungen geben. Eine solche Absicherung ist immer auch mit Bürokratie- und Kostenaufwand verbunden, der letztlich die Rendite der Kapitalanlage schmälert. Wenn sich der Arbeitnehmer für eine Insolvenzversicherung entscheidet, muss er auch die Kosten bzw. Renditeminderung selbst tragen.
3. Die Mitarbeiterkapitalbeteiligung sollte nicht mit anderen Aufgaben vermengt werden. Jeder Politikbereich muss sich vielmehr an seinen eigenen, spezifischen Zielsetzungen orientieren. So wird mit der Mitarbeiterkapitalbeteiligung im Wesentlichen die Steigerung der Mitarbeitermotivation und die Stärkung der Eigenkapitalbasis angestrebt. Bei der privaten und betrieblichen Altersvorsorge stehen dagegen andere Ziele im Vordergrund, wie beispielsweise die Sicherstellung, dass eingezahlte Beträge im Alter auch wirklich zur Verfügung stehen und biometrische Risiken – insbesondere die Langle-

bigkeit – abgesichert werden. Versuche, die Förderung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung mit der Förderung der Altersvorsorge – etwa im Rahmen der Riester-Rente – zu kombinieren, würden deshalb nur zu komplizierten und für beide Bereiche wenig effektiven Maßnahmen führen. Weil die meisten Beteiligungsformen ein Verlustrisiko aufweisen, was bei der Riester-Förderung ausgeschlossen ist.

4. Da Mitarbeiterkapitalbeteiligungen klar abgrenzbar sind, können sie gut in eine sukzessiv auszubauende nachgelagerte Besteuerung investierter Einkünfte eingebaut werden. Bereits heute werden einige Einkommensbestandteile nachgelagert, d. h. erst im Zeitpunkt der Veräußerung, besteuert. Zu nennen sind hier etwa Aufwendungen für die private Altersvorsorge (Riester- und Rürup-Rente), die betriebliche Altersvorsorge sowie die Besteuerung von Arbeitszeitkonten. Insoweit bietet sich die Chance für einen konsequenten Schritt in ein investitionsfreundliches Steuersystem. Deshalb sollte der Gesetzgeber klarstellen, dass die Gewährung einer Kapitalbeteiligung durch den Arbeitgeber noch keinen Zufluss von steuerpflichtigem Arbeitslohn darstellt und die Steuerpflicht erst bei Verkauf der Kapitalbeteiligung einsetzt. Bevor allerdings neue Vorhaben zur Stärkung der gesamtwirtschaftlichen Vermögensbildung in Angriff genommen werden, gilt es zunächst, die alten fortzuführen. Dazu gehört insbesondere, die Entgeltumwandlung für die betriebliche Altersvorsorge über 2008 hinaus von der Sozialversicherungsbeitragspflicht freizustellen.

V. Schlusswort

Die Idee, Mitarbeiter stärker als bisher an der Unternehmensentwicklung teilhaben zu lassen, ist aufgrund der Vielzahl von Vorteilen sowohl auf Arbeitnehmer- als auch auf Arbeitgeberseite zu unterstützen. Dabei muss im Einzelfall geprüft werden, welche Instrumente eingesetzt werden können. Weder dürfen Interessen gegeneinander ausgespielt noch sollten die positiven Effekte einer Mitarbeiterbeteiligung durch falsch gesetzte gesetzliche Rahmenbedingungen ausgehöhlt werden.

Kapitalbeteiligungen sind ein gutes Mittel, um die angesprochenen Ziele, insbesondere eine höhere Eigenkapitalausstattung, zu erreichen. Allerdings sind sie nicht in jeder Situation und jedem Unternehmen anwendbar oder zu empfehlen.

Erfolgsbeteiligungen hingegen haben sich in den letzten Jahren zunehmend bewährt und sind tarifpolitische Praxis geworden. So wurde beispielsweise im jüngst abgeschlossenen Chemie-Tarifvertrag erneut eine tarifliche Einmalzahlung (für 2007 in Höhe von 0,7 Prozent des Tarifentgeltes) in Abhängigkeit vom Unternehmenserfolg vereinbart. Aufgrund der überzeugenden Vorteile für Arbeitnehmer und Arbeitgeber sollte dieser Weg in der Tarifpolitik auch weiter verfolgt werden. Entwicklungspotential besteht nach wie

vor. In diesem Zusammenhang gilt es, die betriebliche Altersvorsorge als einen wichtigen zentralen Baustein in den Tarifverträgen zu erhalten und auszubauen. Diese Vorsorgeform der Alterssicherung wird aufgrund der demographischen Entwicklung immer notwendiger. Außerdem besteht hier eine Insolvenzversicherung, die zu einer Vermeidung der Verlustrisiken der Arbeitnehmer führt. Deshalb muss gelten, die Gestaltungsspielräume – von der Erfolgsbeteiligung bis hin zur Entgeltumwandlung für die betriebliche Altersvorsorge – auch weiterhin zu nutzen. Staatliches Eingreifen, beispielsweise in Form des Auslaufens der Beitragsfreiheit für die betriebliche Altersvorsorge Ende 2008, wirkt in diesem Zusammenhang kontraproduktiv.

Mitarbeiterbeteiligung – Ungenutzte Potenziale ausschöpfen

Jürgen R. Thumann, Präsident des Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.

Globalisierung, beschleunigter Strukturwandel, intensiver internationaler Wettbewerbsdruck sowie die demographische Herausforderung stellen den Standort Deutschland auf eine harte Bewährungsprobe. Zugleich erfordert die moderne Arbeitswelt der Informations- und Wissensgesellschaft eine neue Qualität unternehmerischen Handelns. In diese Arbeitswelt passt auch eine stärkere Beteiligung breiter Bevölkerungskreise am Produktivvermögen über Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen.

Lange Zeit war es um die Mitarbeiterbeteiligung still geworden. Eine breite öffentliche Diskussion fand kaum statt. Mit den Anstößen von Bundespräsident Horst Köhler ist die Mitarbeiterbeteiligung wieder auf die politische Agenda gerückt. Die Frage, ob und wie Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen gefördert werden könnten und sollten, wird seither intensiv und auch kontrovers diskutiert. Auch die großen Parteien konnten sich dieser Diskussion nicht entziehen. Sie haben sich die Förderung der Mitarbeiterbeteiligung – mit unterschiedlichen Akzenten – auf ihre Fahnen geschrieben. Auch die Bundesregierung will der Initiative des Bundespräsidenten nach eigenem Bekunden jetzt Taten folgen lassen.

Das Thema Mitarbeiterbeteiligung hat eine lange Tradition. Seit jeher hat es Unternehmen gegeben, die ihren Mitarbeitern Erfolgs- oder Kapitalbeteiligungen anbieten. Vor allem größere deutsche Unternehmen nutzen die Mitarbeiterbeteiligung als Instrument der Personal- und Sozialpolitik.

Dabei dominiert mit Abstand die Erfolgsbeteiligung, bei der die Mitarbeiter anstelle oder in Ergänzung ihres Arbeitsentgelts eine

Prämie erhalten, die an den Unternehmensgewinn und andere Erfolgskennziffern geknüpft ist. Die Logik ist einsichtig: Bei Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens führen erfolgsabhängige Vergütungselemente zu einer Kostenentlastung und sichern auf diese Weise Arbeitsplätze. In „guten Zeiten“ bietet die Beteiligung der Mitarbeiter am erzielten Gewinn die Chance, Leistungsanreize zu verbessern, die Motivation zu stärken und die Arbeitskosten teilweise marktabhängig zu flexibilisieren. Derzeit wächst die Bedeutung von erfolgsabhängigen Entgeltbestandteilen und Gewinnbeteiligungen.

Mitarbeiterkapitalbeteiligung noch in den Kinderschuhen

Dagegen fristet die Mitarbeiterkapitalbeteiligung nach wie vor ein Schattendasein. Während etwa ein Zehntel aller Unternehmen ein Erfolgsbeteiligungsmodell praktizieren, gilt dies für die Kapitalbeteiligung nur für einen verschwindend geringen Teil der Wirtschaft. Immerhin gewährten 7 Prozent der Betriebe mit 500 und mehr Beschäftigten ihren Mitarbeitern eine Kapitalbeteiligung, über alle Größenklassen hinweg betrug der Anteil lediglich 2 Prozent. Gleichwohl kann der Verbreitungsgrad der Mitarbeiterbeteiligung in deutschen Firmen nicht mit dem in anderen Ländern mithalten. So sind beispielsweise in Frankreich und Großbritannien Mitarbeiterbeteiligungssysteme aufgrund gesetzlicher Verpflichtungen oder steuerlicher Förderung ungleich stärker verbreitet als hierzulande.

Im deutschen Mittelstand hat die Mitarbeiterbeteiligung noch nicht die gewünschte Verbreitung gefunden. Auch gibt es ein regionales Gefälle. So haben in den neuen Bundesländern bislang nur wenige Unternehmen entsprechende Beteiligungsmodelle eingeführt. Geht es nach dem Willen der Politik, soll sich dies ändern. Die politischen Initiativen fallen durchaus auf fruchtbaren Boden. Umfragen zufolge steht eine Mehrheit der deutschen Führungskräfte der Beteiligung der Mitarbeiter an Erfolg und Firmenkapital aufgeschlossen gegenüber.

Auch der BDI unterstützt die Idee der Mitarbeiterbeteiligung. Vor allem die gegenüber der Mitarbeiterkapitalbeteiligung zuweilen geäußerten Vorbehalte hält er nicht für stichhaltig. Die Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist beileibe kein Patentrezept. Vor zu hohen Erwartungen muss gewarnt werden. Aber sie kann – bei geeigneter Ausgestaltung – für Unternehmen und Beschäftigte eine „Win-Win-Situation“ schaffen.

Auch die Mitarbeiterkapitalbeteiligung zahlt sich nachweislich für beide Seiten aus – in einer Verbesserung des Betriebsklimas, in stärkerem Kostenbewusstsein der Mitarbeiter und in erhöhter Produktivität in den Unternehmen. Überdies begünstigt sie eine höhere Bereitschaft zu technologischen, auch Arbeit sparenden Veränderungen, was gerade in Zeiten des strukturellen Wandels unserer Gesellschaft zunehmende Bedeutung erlangt.



Angesichts der tiefgreifenden demografischen Veränderungen, der Dauerkrise unseres staatlichen Rentensystems und der – trotz einzelner Lichtblicke – weiterhin hohen Arbeitslosigkeit ist es an der Zeit, neue Wege der Vergütung und Kapitalbeteiligung zu erproben. Mitarbeiterbeteiligungen am Produktivvermögen können im besten Sinne „Bündnisse für Arbeit“ sein, die unsere Gesellschaft dringend benötigt. Durch betriebliche Regelungen organisierte Mitarbeiterbeteiligungen können mit dazu beitragen, den Druck von den Lohnkosten zu nehmen und die Versorgungslücke im Alter zu füllen.

Über Mitarbeiterbeteiligungen Eigenkapital im Mittelstand bilden

Für den deutschen Mittelstand wird die Deckung des Finanzbedarfs in den kommenden Jahren keineswegs einfacher. Ein generell schwierigeres Finanzierungsumfeld, „Basel II“ und damit einhergehende verschärfte Rating-Anforderungen setzen der gewohnten Kreditfinanzierung engere Grenzen. Umso wichtiger wird es, eine Finanzierungskultur zu fördern, die durch höheres Eigenkapital geprägt ist. Denn die Eigenkapitalausstattung im Mittelstand ist, gemessen an internationalen Standards – trotz der in den letzten Jahren erzielten Fortschritte – weiterhin unzureichend.

Die Mitarbeiterbeteiligung kann einen Beitrag leisten, die Eigenkapitalausstattung im Mittelstand zu verbessern, wenn die Mittel langfristig im Unternehmen gebunden sind. Für Existenzgründer, die in der Regel mit einer dünnen Eigenkapitaldecke antreten, kommt der Bereitstellung haftender Mittel Schlüsselfunktion für den erfolgreichen Start des Unternehmens zu.



Die Höhe des Eigenkapitals ist häufig der limitierende Faktor für einen erfolgreichen Unternehmensübergang. Schätzungen zufolge stehen in Deutschland bis 2010 mehr als 300.000 Generationswechsel bei mittelständischen Unternehmen an, davon allein im industriellen Mittelstand 20.000. Ob dies erfolgreich gelingt, hängt von einer Reihe von Faktoren ab. Ungeachtet, welche Lösung im Einzelnen gefunden wird: Ein erhöhter Finanzierungsbedarf in der Phase des Unternehmensübergangs gehört mit zu den vordringlichen Problemen, die zu lösen sind. An Stelle des Verkaufs des Unternehmens an Dritte besteht auch die Möglichkeit, dass Führungskräfte oder Mitarbeiter den Betrieb erwerben. Auf diese Weise stellt die Mitarbeiterbeteiligung den Fortbestand des Unternehmens sicher. Legen Mitarbeiter Mittel aus vermögenswirksamen Leistungen, Lohnbestandteilen, Erfolgs- und Gewinnbeteiligungen oder Leistungsprämien in „ihrem“ Unternehmen an, könnte dies

die Eigenkapitalquote des Unternehmens merklich verbessern. Erfahrungsgemäß wird dies im Ratingprozess von den Banken durch attraktivere Konditionen honoriert.

Die Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist auch ein zielführendes Instrument der dringend notwendigen Entgeltendifferenzierung zwischen den Unternehmen. Der Flächentarifvertrag alter Prägung wird derzeit neu justiert. Die betriebliche investive Lohnpolitik und Mitarbeiterbeteiligung wäre ein weiteres Flexibilisierungselement in unseren Tarifstrukturen. In letzter Konsequenz hat auch dies Auswirkungen auf die Fähigkeit der Unternehmen, Eigenkapital zu bilden. Nur wenn die Kosten in den Betrieben unter Kontrolle kommen, verbleibt unter dem Strich auch mehr zur Thesaurierung und zum Aufbau von Eigenkapital.

Mitarbeiterbeteiligung verantwortungsvoll und zielgerichtet fördern

Politik und Wirtschaft sind aufgefordert, die notwendigen Grundlagen zu schaffen, damit auch in Deutschland eine breite Kultur der Mitarbeiterbeteiligung entsteht. Dabei gilt: Die Impulse für mehr Mitarbeiterbeteiligung müssen primär von Arbeitgebern und Arbeitnehmern ausgehen. Die Entscheidung, Beteiligungen anzubieten bzw. einzugehen, muss grundsätzlich freiwillig erfolgen. Tarifliche oder gar gesetzliche Vorgaben sind strikt abzulehnen. Auf keinen Fall darf das Beteiligungsverhältnis Mitspracherechte der Mitarbeiter begründen. Dies ist in der Regel auch nicht der Fall, zumeist hat der Anteilseigner lediglich Informations- und Kontrollrechte, nicht aber Mitentscheidungsrechte. Das zuweilen befürchtete Mitspracheproblem ist eher psychologischer Natur. Das Beteiligungsverhältnis kann per Vertrag maßgeschneidert ausgestaltet werden.

Die Rahmenbedingungen für die Mitarbeiterbeteiligung sind hierzulande – anders als in anderen Ländern – nicht optimal. Sie müssen attraktiver werden. Dies ist vor allem auch eine politische Aufgabe. Tatsache ist, mit der Mitarbeiterbeteiligung tragen Arbeitnehmer ein doppeltes Risiko: zum Arbeitsplatzverlust kommt das Kapitalrisiko hinzu. Die Frage, ob und inwieweit dieses Risiko durch geeignete Maßnahmen abgedeckt werden sollte, muss politisch beantwortet werden.

Keine obligatorische Insolvenzversicherung

Die Frage der Absicherung der Kapitalbeteiligung gegen Insolvenz ist zentral für die Akzeptanz des Instruments. Deshalb sollten entsprechende Vorkehrungen getroffen werden, bestehende Sicherungseinrichtungen sollten auf eine breitere Basis gestellt werden. Über bereits erfolgreich praktizierte Versicherungslösungen hinaus könnten auch über die in Deutschland tätigen Bürgschaftsbanken geeignete Absicherungsmechanismen organisiert werden. Aber auch hier sollte eine Mindestrisikoübernahme des Arbeitnehmers (Selbstbeteiligung) verlangt werden, um Mitnah-

meffekte auszuschließen und den Risikokapitalcharakter nicht auszuhöhlen.

Wichtig ist, dass die Administrationskosten einer solchen Insolvenzlösung gering sind und die Unternehmen nicht zusätzlich belastet werden. Die Absicherungskosten sollten die Arbeitnehmer selbst tragen. Auch kommt ein Insolvenzschutz nur für „Kapitalmischformen“ (z. B. Stille Beteiligung oder Genussrechte) in Betracht. Bei echtem Eigenkapital sollte der Arbeitnehmer genauso wie der Unternehmer im Ernstfall auch mögliche Verluste der Risikobeteiligung hinnehmen. Ob er dazu bereit ist, muss sich zeigen. Andernfalls ging der Eigenkapitalcharakter verloren. Die einzel- und volkswirtschaftlichen Vorteile von Eigenkapitalbeteiligungen würden neutralisiert. Zu Gewinnchancen gehören stets auch Verlustrisiken.

Nachgelagerte Besteuerung einführen

Eine direkte staatliche Förderung der Mitarbeiterbeteiligung ist eine heikle Sache. In der Regel entfaltet sie verzerrende Wirkungen und führt zu einer ineffizienten Allokation auf dem Kapitalmarkt. Deshalb muss verantwortungsvoll an das Thema herangegangen werden. „Steuergeschenke“, die zum Ziel haben, das Instrument der Mitarbeiterbeteiligung attraktiv zu machen, sind abzulehnen. Zusätzliche Kosten für Staat und Steuerzahler dürfen nicht entstehen. Vertretbar wäre allenfalls die nachgelagerte Besteuerung der aus der Mitarbeiterbeteiligung resultierenden Kapitaleinkünfte. Schon heute werden andere Einkommensbestandteile, z. B. Teile der gesetzlichen Rente sowie die Riester- und Rürup-Rente, nach dem Zuflussprinzip besteuert. Die nachgelagerte Besteuerung auch für die Mitarbeiterbeteiligung einzuführen wäre insofern nur konsequent. Sie wäre ein weiterer Schritt in ein investitionsfreundliches Steuersystem.

Die überwiegende Zahl an Mitarbeiterkapitalmodellen (etwa 70 Prozent) entfällt auf die Belegschaftsaktie. Dies ist nicht verwunderlich, denn solche Beteiligungsmodelle können mit vergleichsweise geringem Aufwand eingerichtet werden. Allerdings machen Aktiengesellschaften in Deutschland nur einen Bruchteil aller Unternehmen aus. Dagegen ist bei mittelstandstypischen Rechtsformen – GmbH, OHG, KG – die Mitarbeiterkapitalbeteiligung überhaupt nicht oder nur über Fremd- bzw. hybride Finanzierungsformen möglich. Die politische Aufgabe besteht darin, die Aktie als Finanzierungsinstrument auch für den Mittelstand attraktiver zu machen. Weil Aktiengesellschaften ihre Mitarbeiter wesentlich einfacher am Unternehmenskapital beteiligen können als Unternehmen mit anderen Rechtsformen, kann diese Entwicklung auch für die Mitarbeiterkapitalbeteiligung neue Chancen eröffnen.

Erfolgs- oder Kapitalbeteiligung – oder beides?

Wenngleich manches für eine Überlegenheit der Erfolgsbeteiligung gegenüber der Kapitalbeteiligung zu sprechen

scheint, ist dies kein stichhaltiges Argument dafür, das eine zu tun und das andere zu lassen. Die Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist kein Allheilmittel. Aber sie kann, eingebettet in eine Politik, die auf Wachstum und Beschäftigung setzt, einen wichtigen Beitrag zur Erreichung wirtschafts-, beschäftigungs- und gesellschaftspolitischer Ziele leisten. Schon dies sollte Anlass sein, auch Mitarbeiterkapitalbeteiligungsmodelle vorurteilsfrei zu erproben. Die Anstrengungen sollten darauf gerichtet sein, die Idee der Mitarbeiterbeteiligung insgesamt auf ein breiteres Fundament zu stellen. An dieser keineswegs leichten Aufgabe muss konzentriert und konzertiert – von Wirtschaft und Politik gemeinsam – gearbeitet werden.

Investivlohn - keine politische Priorität im deutschen Handwerk!

Otto Kentzler, *Präsident des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks*

Vorbemerkungen

Das Thema Investivlohn – bzw. Mitarbeiterbeteiligung oder neuerdings auch "Soziale Kapitalpartnerschaft" genannt – findet nach mehreren Jahren der Ruhe seit Ende vergangenen Jahres erneut politische Aufmerksamkeit. Die Spitzen aller die Bundesregierung tragenden Parteien haben sich zu diesem Thema in jüngster Zeit in die öffentliche Diskussion eingebracht.

Die Idee der Mitarbeiterbeteiligung bzw. des Investivlohns besitzt in Deutschland eine lange Tradition: Bereits seit den 50er Jahren wird in der Bundesrepublik wiederholt in streckenweise großer Intensität über Ansatzpunkte für eine stärkere Beteiligung der Beschäftigten am Produktivvermögen diskutiert und wurden bereits zahlreiche, teilweise jeweils sehr unterschiedliche Modellkonzepte entworfen.

In der Frühphase der Bundesrepublik standen Überlegungen zur Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand und zur Korrektur der Verteilungsergebnisse von Marktprozessen im Vordergrund. Wesentliche Impulse fand diese Diskussion insbesondere aus der katholischen Soziallehre und der evangelischen Wirtschaftsethik. Mit dem Schlagwort des "Sparens ohne Konsumverzicht" näherte sich die Investivlohn-debatte dabei jedoch nicht selten den Irrationalitäten einer Münchhausen-Ökonomie.

In späteren Jahren rückten vermehrt unternehmenspolitische Zielsetzungen in den Fokus; nicht zuletzt unter der Prämisse, Mitarbeiterbeteiligungen in partnerschaftlichem betrieblichem Umfeld hätten positive Motivations- und damit Produktivitätseffekte auf die Belegschaft. Gerade dieser partnerschaftliche Aspekt ist seit Anbeginn das Leitmotiv der durch das Engagement von Michael Lezius geprägten Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft, die

sich die Verbreiterung des Beteiligungsgedankens zum Ziel gesetzt hat.

In der Tat sind in erfolgreichen Unternehmen tendenziell viele Mitarbeitermodelle realisiert. Allerdings deuten jüngste wissenschaftliche Analysen darauf hin, dass wohl eher ohnehin erfolgreiche Unternehmen eine Mitarbeiterbeteiligung einführen, als dass umgekehrt Unternehmen durch die Einführung von Mitarbeiterbeteiligungen erst erfolgreich werden.

Empirie

Die Investivlohndebatte leidet seit Jahrzehnten darunter, dass hierbei nicht immer eindeutig zwischen zwei sehr unterschiedlichen Beteiligungsvarianten unterschieden wird, die sich hinter dem Begriff des "Investivlohns" verbergen. Tatsächlich umfasst der Begriff des Investivlohns zwei gänzlich verschiedene Sachverhalte: einerseits die eigentumsrechtliche Beteiligung von Arbeitnehmern am Produktivvermögen (Kapitalbeteiligung), andererseits die Erfolgsbeteiligung der Beschäftigten, die gänzlich ohne deren eigentumsrechtliche Beteiligung am arbeitgebenden Unternehmen auskommt.



Bei der Kapitalbeteiligung handelt es sich um eine vertragliche, dauerhafte Beteiligung der Mitarbeiter am Kapital des Unternehmens. Sie kann zum Beispiel in Form von Belegschaftsaktien, Genussrechten, stillen Beteiligungen oder

Arbeitnehmerdarlehen erfolgen. Die Spanne reicht von eindeutigen Eigenkapitalbeteiligungen über eigenkapitalähnliche ("mezzanine") Beteiligungsformen bis zu Darlehensforderungen. Dabei sind auch über- bzw. außerbetriebliche Modelle möglich, in denen der Arbeitnehmer Beteiligungen an anderen Unternehmen, aber auch an Fonds oder an Beteiligungsgesellschaften erwerben kann.

Bei der Erfolgsbeteiligung werden die Mitarbeiter nicht am Unternehmenskapital, sondern am Unternehmenserfolg beteiligt, indem sie neben einem fixen Entgeltanspruch auch einen Anspruch auf eine weitere Zahlung nach Maßgabe eines vereinbarten Erfolgsindikators erhalten.

Einer aktuellen Analyse des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) zufolge betrug im Jahr 2005 der Anteil der Unternehmen mit einer Gewinnbeteiligung 9 Prozent, während Kapitalbeteiligungen in 2 Prozent der Unternehmen realisiert waren.

Dabei gab es in 34 Prozent der Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten eine Gewinnbeteiligung und in 7 Prozent eine Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer. Bei den Betrieben mit 50 bis 249 Beschäftigten lauten die Zahlen 23 Prozent bzw. 3 Prozent. In Kleinunternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten war die Belegschaft in 8 Prozent der Un-

ternehmen am Gewinn und in 2 Prozent am Kapital beteiligt.

Die in den Kreisen der AGP wohlbekannte GIZ weist in ihren Statistiken aus, dass zum Stichtag des 1. Januar 2006 in 3.600 Unternehmen Kapitalbeteiligungsmodelle realisiert waren, an denen rd. 2 Mio. Mitarbeiter mit einem Beteiligungsvolumen von annähernd 12,3 Mrd. Euro partizipierten. Mit 1,4 Mio. beteiligten Beschäftigten und einem Beteiligungsvolumen von rd. 9 Mrd. Euro dominierten dabei lt. GIZ die in insgesamt 610 Unternehmen realisierten Belegschaftsaktienmodelle eindeutig. Mit 250 Tsd. beteiligten Beschäftigten und einem Volumen von 1,25 Mrd. Euro folgten hierauf mit weitem Abstand die in 970 Unternehmen realisierten stillen Beteiligungen. Andere Beteiligungsformen spielen keine nennenswerte Rolle.

Im Bereich der außerbetrieblichen Fondssparpläne, bei denen Arbeitnehmer ihre vermögenswirksamen Leistungen zum Beispiel in Aktienfonds anlegen und damit indirekt in Produktivvermögen investieren, hat es in den zurückliegenden Jahren eine sehr hohe Dynamik gegeben: Die Anzahl der Depots mit nach dem 5. Vermögensbildungsgesetz (VermBG) geförderten Aktienfonds ist nach Angaben des Bundesverbandes Investment und Asset Management e.V. (BVI) von rund 900 Tsd. im Jahre 1990 auf 5,9 Mio. zum Ende des Jahres 2005 gestiegen. Der Depotwert wuchs in der gleichen Zeit von umgerechnet rund 550 Mio. Euro auf 10,3 Mrd. Euro an.

Insgesamt zeigen diese Statistiken ein ernüchterndes Bild: Betriebliche Beteiligungsmodelle spielen insgesamt eine sehr untergeordnete Rolle, dabei in mittleren und insbesondere kleinen Unternehmen in noch geringerem Umfang als in großen Unternehmen. In Handwerksunternehmen sind formalisierte Beteiligungsmodelle kaum anzutreffen. Eine durchaus beachtliche Dynamik weisen demgegenüber außerbetriebliche Beteiligungen am Produktivvermögen im Bereich der Fondsgesellschaften auf.

Mitarbeiterbeteiligungen und betriebliche Praxis

Mitarbeiterbeteiligungen wird von ihren Verfechtern eine Reihe positiver betriebs- und gesamtwirtschaftlicher Effekte zugeschrieben. Diese Effekte können zwar tatsächlich zutreffen, bedürfen jedoch gewisser Relativierungen:

⇒ Mitarbeiterbeteiligungen – im Sinne von Vermögensbeteiligungen – sollen positive Auswirkungen auf die Finanzierungsstrukturen der Unternehmen haben, nicht zuletzt in Form einer vergleichsweise günstigen Refinanzierungsalternative. Dies mag im Einzelfall durchaus so sein, wenngleich auch diese Mitarbeiterbeteiligungen zunächst einmal Aufwand sind, der als Kostenposition zu verbuchen ist. Ob Mitarbeiterbeteiligungen tatsächlich "billiger" sind als andere Formen der Unternehmensfinanzierung, hängt von den ganz konkreten Vereinbarungen z.B. einer Mindestverzinsung, der Gewährung von Kaufpreinsnachlässen oder der Absicherung der Beteiligungswerte vor Kurs- oder Insolvenzver-

lusten ab. Nicht selten stellt sich das, was als positiver Finanzierungseffekt angepriesen wird, allenfalls und in eher engen Grenzen als positiver Liquiditätseffekt dar.

- ⇒ Unbestritten können Arbeitnehmer durch – betriebliche wie auch außerbetriebliche – Beteiligungen bzw. die diesbezüglichen Erträge ein zusätzliches Einkommen erzielen und damit ihre Einkommensposition verbessern. Insoweit zielt die Idee des Investivlohns auch auf eine Erhöhung der Spar- bzw. Vermögensbildungstätigkeit der Arbeitnehmer ab. Dies kann jedoch nur dann erfolgreich sein, wenn die betreffenden Arbeitnehmer nicht gleichzeitig an anderer Stelle ihre Vermögensbildung einschränken, um z.B. ihr bisheriges Konsumniveau aufrechterhalten zu können. Ein Blick in die Statistiken vermittelt gewisse Zweifel daran, dass die Vermögensbildungsaktivitäten der Arbeitnehmer durch "den Investivlohn" tatsächlich verstärkt werden konnten.
- ⇒ Betriebliche Vermögensbeteiligungsmodelle können ebenfalls unbestritten über die Stärkung des partnerschaftlichen Miteinanders von Unternehmensleitung und Belegschaft und über die Vermögensinteressen der Beschäftigten die Motivation und Produktivität der Beschäftigten erhöhen und damit auch dem Unternehmen zugute kommen. Fraglich ist jedoch, ob dort, wo es von Anfang an kein partnerschaftliches Miteinander im Unternehmen gibt, die Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung hieran etwas ändern könnte. Im Gegenteil wären hier eher zusätzliche Konfliktpotenziale zu befürchten.
- ⇒ Auch von betrieblichen Erfolgsbeteiligungsmodellen können positive Effekte auf Motivation und Produktivität der Beschäftigten ausgehen, allerdings wohl nur dort, wo es ohnehin ein partnerschaftlich ausgerichtetes Verhältnis innerhalb des Unternehmens gibt. Erinnert sei in diesem Zusammenhang z.B. daran, dass der Gewinn oder ein anderer Erfolgsindikator nicht zuletzt davon abhängen, ob und wie vorhandene Bewertungsoptionen gewählt werden. Dies kann durchaus auch Konflikte zwischen Belegschaft und Unternehmensführung hervorrufen. Mindestens für die Eigentümer-Unternehmer kleiner und mittlerer (Handwerks-)Unternehmen kommt häufig ein gewisses Unbehagen hinzu, der Belegschaft detaillierte Einblicke in das betriebliche Rechnungswesen zu geben, um Entwicklung, Niveau und Hintergründe des vereinbarten Erfolgsindikators nachvollziehbar zu machen.
- ⇒ Erfolgsbeteiligungen können in spezifischer Ausgestaltung einen gewissen Ausgleich für lohnpolitische Zurückhaltung bieten: Verzichten die Beschäftigten auf einen Teil der ihnen zustehenden Entgelts oder auf einen Lohnanstieg, um so z.B. die Existenz des Unternehmens und damit auch der Arbeitsplätze in schwierigen Zeiten zu sichern, bietet eine Erfolgsbeteiligung die Chance, als "Gegenleistung" bei guter wirtschaftlicher Entwicklung des Unternehmens hieran zu partizipieren.

Die voranstehend genannten innerbetrieblichen Konfliktpotenziale bestehen jedoch auch in diesem Falle.

Wenn in Deutschland betriebliche Beteiligungsmodelle trotz all dieser postulierten Vorteile bisher nur eine geringe, dabei im Handwerk kaum eine Bedeutung haben, ist dies insbesondere auf folgende Gründe zurückzuführen:

- ⇒ Eigenkapitalbeteiligungen an Kapitalgesellschaften, insbesondere an Aktiengesellschaften, sind vergleichsweise einfacher realisierbar als solche an Personengesellschaften, die im deutschen Mittelstand und gerade auch im Handwerk die mit Abstand am häufigsten genutzte gesellschaftsrechtliche Form darstellen.
- ⇒ Eigenkapitalbeteiligungen begründen grundsätzlich Mitscheidungsrechte, mezzanine Beteiligungsformen zumindest spezifische Informationsrechte der beteiligten Beschäftigten. Es ist leicht nachvollziehbar, dass sich ein mittelständischer Eigentümer-Unternehmer mit den hieraus folgenden Konsequenzen in der Regel schwerer tut als das angestellte Management großer Unternehmen.
- ⇒ Betriebliche Vermögensbeteiligungen der Mitarbeiter verursachen für die Unternehmen Verwaltungsaufwand. Dieser schlägt je Mitarbeiter umso stärker zu Buche, je kleiner das Unternehmen ist. Auch dies ist eine Erklärung dafür, dass Mitarbeiterbeteiligungen im Handwerk kaum verbreitet sind.
- ⇒ Aus der Sicht der Mitarbeiter sind betriebliche Vermögensbeteiligungen augenscheinlich – und dies trotz spezifischer Förderansätze – eine nicht besonders attraktive Form der Vermögensbildung. Ursächlich hierfür sind Risikoabwägungen, anders ausgerichtete Präferenzen im Hinblick auf die Vermögensbildungsziele sowie die recht komplizierten Förderverfahren.

Bisherige Förderansätze

An der sehr geringen Verbreitung betrieblicher Beteiligungsmodelle hat angesichts der eben skizzierten Problemfelder auch die staatliche Förderpolitik nichts ändern können.

Hierbei handelt es sich zum einen um Sparzulagen, die Beschäftigte nach dem Vermögensbildungsgesetz dann erhalten können, wenn sie so genannte vermögenswirksame Leistungen für den Erwerb von Produktivvermögensbeteiligungen einsetzen. Zum anderen ist der geldwerte Vorteil, der einem Arbeitnehmer dadurch entsteht, dass ihm sein Arbeitgeber eine Vermögensbeteiligung kostenlos oder verbilligt überlässt, nach Maßgabe des § 19a EStG in bestimmtem Umfang steuerfrei, woraus dann auf Grund anderer Rechtsgrundlagen auch die Beitragsfreiheit folgt.

Arbeitnehmer können auf Grund eines Tarifvertrages, einer Betriebsvereinbarung oder eines Einzelvertrages gegenüber ihrem Arbeitgeber den Anspruch auf vermögenswirksame Leistungen erhalten. Solche vermögenswirksamen

Leistungen sind arbeitsrechtlich Bestandteil des Lohns, Gehalts bzw. Arbeitsentgelts. Sie unterliegen sowohl der Lohnbesteuerung als auch der Verbeitragung.

Vermögenswirksame Leistungen dürfen nur in im Einzelnen gesetzlich vorgegebene Anlageformen investiert werden: in allgemeine Sparverträge, in Bausparverträge bzw. den Erwerb von Wohneigentum, in Kapitallebensversicherungen sowie in den Erwerb von betrieblichen oder außerbetrieblichen Produktivvermögens-Beteiligungen, wie z. B. Genossenschaftsanteile, Aktien oder Investmentfonds. Die vermögenswirksamen Leistungen sind dabei direkt vom Arbeitgeber nach Maßgabe entsprechender Vorgaben des Arbeitnehmers für den Erwerb von Beteiligungen einzusetzen bzw. auf ein externes Geldspar-, Bauspar-, Versicherungs-, Wertpapier- oder Beteiligungsspar-Konto zu überweisen.

Sofern das zu versteuernde Jahreseinkommen 17.900 Euro (bei Zusammenveranlagung: 35.800 Euro) nicht übersteigt, kann der Arbeitnehmer dann, wenn er die vermögenswirksamen Leistungen für den Erwerb von Produktivvermögens-Beteiligungen einsetzt, eine Sparzulage erhalten. Auch für die Anlage in einem Bausparvertrag, oder für den Erwerb von Wohneigentum – nicht jedoch für allgemeine Sparverträge oder für Kapitallebensversicherungen – wird eine gesonderte Zulage gewährt. Voraussetzung für die Sparzulage bei Vermögensbeteiligungen ist jedoch, dass die betreffenden Beteiligungswerte bei betrieblichen Anlageformen für mindestens 6 und bei außerbetrieblichen Anlageformen für mindestens 7 Jahre festgelegt werden.

Die Sparzulage wird vom Finanzamt jährlich auf Antrag festgesetzt, jedoch zum Ende der Sperrfrist von derjenigen Institution ausbezahlt, mit der der betreffende Anlagevertrag abgeschlossen wurde. Bei betrieblichen Beteiligungsmodellen ist daher das arbeitgebende Unternehmen für die Auszahlung zuständig. Die Sparzulage bei Anlagen in Produktivvermögen beträgt 18 Prozent der im jeweiligen Jahr vermögenswirksam angelegten Leistungen, dabei begrenzt auf einen jährlichen Höchstanlagebetrag von 400 Euro. Insgesamt kann damit eine Sparzulage von maximal 72 Euro/Jahr erzielt werden. Die Sparzulage bei Bausparverträgen usw. beläuft sich auf 9 Prozent des Anlagebetrages von bis zu maximal 470 Euro/Jahr und damit auf maximal rd. 42 Euro/Jahr.

Das Bundesarbeitsministerium weist in seiner aktuellen Tarifstatistik aus, dass von allen Arbeitnehmern, deren Arbeitsbedingungen tarifvertraglich geregelt werden, 93 Prozent der Arbeitnehmer in Westdeutschland und 76 Prozent in Ostdeutschland einen tarifvertraglichen Anspruch auf vermögenswirksame Leistungen haben. Der durchschnittliche Anspruch im Jahr beläuft sich dabei auf 297 Euro in Westdeutschland und auf 183 Euro in Ostdeutschland. Die Summe der ausbezahlten Arbeitnehmer-Sparzulage betrug gemäß Subventionsbericht im Jahr 2004 187 Mio. Euro. Rund 60 Prozent der Sparzulage entfallen dabei auf Bau-

sparverträge, rund 40% auf Beteiligungen am Produktivvermögen.

Die tarifvertragliche Regelung vermögenswirksamer Leistungen ist im Handwerk von Anfang an mit Skepsis gesehen worden: Die Eigentümer kleiner und mittlerer Unternehmen müssen kostenwirksam diese vermögenswirksamen Leistungen für ihre Beschäftigten aufbringen, die Gelder fließen dann jedoch zu einem Großteil nach außen. Da zudem vermögenswirksame Leistungen ein Lohnbestandteil sind, sind sie in der Arbeitskostenkalkulation des tendenziell arbeitsintensiven Handwerks von weit größerer Bedeutung als in kapitalintensiven Großunternehmen.

Gleichwohl wurden auch im Handwerk zwischenzeitlich in einer Vielzahl von Tarifverträgen vermögenswirksame Leistungen vereinbart. Angesichts des sehr breiten Anlagenkatalogs für diese Leistungen bedeutet dies jedoch keinesfalls, dass damit im Handwerk dann auch Beteiligungsmodelle in großer Zahl realisiert wurden bzw. werden.

Der geldwerte Vorteil, der einem Arbeitnehmer dadurch erwächst, dass ihm sein Arbeitgeber eine Vermögensbeteiligung kostenlos oder verbilligt überlässt, ist in gewissen Grenzen steuer- und beitragsfrei. Die Steuer- und Beitragsfreiheit ist dabei auf die Hälfte des Wertes der betreffenden Beteiligung, maximal jedoch auf 135 Euro/Jahr begrenzt.

Bei dem deutlich überwiegenden Teil der Belegschaftsaktienmodelle wird § 19a EStG genutzt, wobei der Eigenanteil der Beschäftigten ebenfalls zumeist aus vermögenswirksamen Leistungen aufgebracht wird, so dass bei Vorliegen der Anspruchsvoraussetzungen zusätzlich auch die Arbeitnehmersparzulage beantragt werden kann.

Die Anwendung des § 19a EStG kann, da es sich hier nicht um einen Entgeltanspruch als solchen, sondern um die kostenlose bzw. verbilligte Einräumung von Beteiligungsrechten handelt, aus guten Gründen nicht tarifvertraglich geregelt und den Unternehmen damit auch nicht von Dritter Seite aus vorgegeben werden.

Der öffentlichen Hand entstanden durch § 19a EStG im Jahr 2004 Steuermindereinnahmen in Höhe von 41 Mio. Euro. Hinzuzurechnen sind auch die Beitragsausfälle, zu denen jedoch keine Statistiken vorliegen. In vorsichtiger Schätzung können die diesbezüglichen Beitragsausfälle mit rd. 10 Mio. Euro veranschlagt werden.

Problematisch ist aus Sicht des Handwerks, dass diese Fördervorschrift insbesondere von großen Aktiengesellschaften genutzt wird, die auf diese Weise – über den "Umweg" der Belegschaftsaktie – ihren Mitarbeitern zumindest einen Teil des Gesamtarbeitsentgelts steuer- und beitragsfrei ausbezahlen können. Alle Steuer- und Beitragszahler, und damit auch die Handwerksunternehmen und ihre Beschäftigten, die diesen Förderweg aus vielerlei Gründen kaum praktisch nutzen können, müssen hierfür jedoch finanziell aufkommen.

Eckpunkte für eine erfolgreiche Beteiligungspolitik

Mitarbeiterbeteiligungen bzw. Investivlöhne sind zwar keine wirtschafts-, gesellschafts- und sozialpolitische Wunderwaffe, als die sie gelegentlich dargestellt werden. Gleichwohl verdient dieses Thema weiterhin Augenmerk. Bei der zukünftigen Ausgestaltung des vermögensbildungspolitischen Rahmens müssen dabei jedoch aus Sicht des Handwerks mehrere zentrale Eckpunkte berücksichtigt werden:



Beiderseitige Freiwilligkeit

Auf den Umstand, dass betriebliche Beteiligungsmodelle bisher gerade auch im Handwerk nicht die von manchem erhoffte Verbreitung gefunden haben, darf nicht mit der Forderung nach gesetzlichem oder tarifvertraglichem Zwang reagiert werden.

Zum einen widerspräche ein solcher Beteiligungszwang allen ordnungspolitischen Fundamenten unserer freiheitlichen Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung. Forderungen nach Zwangssparen, Tariffonds und Insolvenzversicherung von Eigenkapitalbeteiligungen sind konzeptionelle Vorstellungen, die im diametralen Widerspruch zu den wirtschaftlichen Ordnungsstrukturen in Deutschland stehen. Zum anderen könnten hierdurch die zugrunde liegenden Ursachen der vergleichsweise geringen Akzeptanz betrieblicher Beteiligungsmodelle nicht behoben werden. Im Gegenteil wäre ein weiterer Rückgang dieser Akzeptanz zu befürchten.

Zudem müssten die Arbeitnehmer durch ein Obligatorium aus ihren verfügbaren Einkommen Beträge für eine betriebliche Mitarbeiterbeteiligung aufbringen, die mitunter für individuell günstigere Anlageformen – wie z. B. die private oder betriebliche Altersvorsorge – vorgesehen waren und hierfür nun nicht mehr zur Verfügung stünden.

Nicht Zwang, sondern die – bei sachdienlicher Ausgestaltung zu erwartende – potenzielle Vorteilhaftigkeit betrieblicher Beteiligungsmodelle für alle Beteiligten kann das einzig tragfähige Argument für eine weitere Verbreitung solcher Beteiligungsmodelle sein. Hier bedarf es sicherlich weiterer intensiver Aufklärungsarbeit, die dabei jedoch nicht durch Heilsversprechungen konterkariert werden darf,

die in der Realität nicht erfüllbar sind und insoweit nur Enttäuschungen hervorrufen würden.

Ein konstruktiver Beitrag zur weiteren Verbreitung betrieblicher Erfolgsbeteiligungsmodelle wäre es allerdings, wenn betriebliche Bündnisse für Arbeit gesetzlich abgesichert würden, was seitens des Zentralverbands des Deutschen Handwerks seit längerem gefordert wird: Gerade bei solchen betrieblichen Bündnissen kann eine betrieblich vereinbarte Erfolgsbeteiligung eine zielführende Gegenleistung für den Verzicht auf bisherige tarifvertragliche Leistungen im Interesse der Arbeitsplatzsicherung sein.

Keine Tarif- bzw. Branchenfonds

Der Umstand, dass betriebliche Beteiligungsmodelle nur in vergleichsweise wenigen Unternehmen realisiert sind, darf auch nicht zu der Forderung führen, nun außerbetriebliche Tarif- bzw. Branchenfondslösungen zu realisieren:

Denjenigen Arbeitnehmern, denen betriebliche Beteiligungsmöglichkeiten nicht offen stehen bzw. die solche betrieblichen Beteiligungen nicht erwerben wollen, stehen mit den unterschiedlichen Formen außerbetrieblicher Beteiligungsmöglichkeiten bereits heute interessante Investitionsalternativen zur Verfügung. Dass solche Angebote ihre Nachfrager finden, zeigt z.B. die bereits erwähnte sehr große Dynamik im Bereich des Fondssparens.

Die Tarifvertragsparteien haben weder die Aufgabe noch die Kompetenz, jeweils für sich oder in Kooperation Fondsgesellschaften zu gründen und zu führen. Solche Tariffonds könnten sehr leicht das Einfallstor für eine Anlagepolitik sein, in der organisations- und industriepolitische Zielsetzungen eine weit größere Rolle als Rendite und Effizienzgesichtspunkte spielen würden. Würden solche Tariffonds eingerichtet, und stießen sie nicht auf die erhoffte Akzeptanz bei den Beschäftigten, wäre zudem für die Initiatoren solcher Fonds die Versuchung sehr groß, entsprechende tarifvertragliche Vorgaben für die Beitreibung der Fondsmittel durchzusetzen. Dann jedoch gingen die organisationspolitischen Ambitionen der Fondsträger erst recht zu Lasten der Beschäftigten.

Keine Absicherung von Eigenkapitalbeteiligungen

Eigenkapitalbeteiligungen sind in einer marktwirtschaftlichen Ordnung sowohl mit der Chance auf Gewinn als auch mit dem Risiko des Verlustes verbunden. Beides gehört untrennbar zusammen; andernfalls würde die fundamentale Steuerungsfunktion des Privateigentums in der marktwirtschaftlichen Ordnung obsolet. Daher kann aus dem Hinweis auf das Verlustrisiko und damit auf die Gefahr, dass sich bei betrieblichen Beteiligungsmodellen das Arbeitsplatz- und das Vermögensrisiko kumulieren können, nicht die Forderung abgeleitet werden, betriebliche Mitarbeiterbeteiligungen müssten in jedem Falle durch einen besonderen Insolvenzschutz auf Kosten des Staates oder

des Unternehmens, an dem sich der Mitarbeiter beteiligt, abgesichert werden.

Für betriebliche Eigenkapitalbeteiligungen eine gesonderte Absicherung einzuführen würde letztlich zu einem Zwei-Klassen-Recht führen mit „normalen“ Eigentümern einerseits, die – wie gerade auch die mittelständischen Eigentümer-Unternehmer - die Kapitalrisiken allein tragen müssen, und Arbeitnehmer-Eigentümern andererseits, denen dieses Risiko auf Kosten anderer abgenommen wird.

Wenn Arbeitnehmer nicht bereit sind, die mit der Beteiligung an "ihrem" Unternehmen verbundenen Vermögensrisiken einzugehen, bieten Investmentfonds und Unternehmensbeteiligungsgesellschaften nicht erst seit heute eine attraktive Anlagealternative.

Die voran stehenden Aussagen zur Absicherungsfrage beziehen sich ausdrücklich nur auf *Eigenkapital*-, nicht jedoch auf *Fremdkapitalbeteiligungen*: Auch im normalen Wirtschaftsverkehr werden Darlehen abgesichert. Insoweit ist es nur konsequent, wenn beispielsweise im VermBG vorgeschrieben wird, dass Arbeitnehmer-Darlehen als "Fremdkapital-Beteiligung" auf Kosten des Arbeitgebers abzusichern sind.

Bei mezzaninen Beteiligungsformen wie stillen Beteiligungen, Genussrechten und Genussscheinen kann es der beiderseitigen freiwilligen Vereinbarung überlassen bleiben, wie die aus einer solchen Beteiligung erwachsenen Risiken zwischen den Beteiligten zu tragen sind. Jede Absicherung zu Lasten des Unternehmens, an dem diese Beteiligung erworben wird, erhöht jedoch die Finanzierungskosten des betreffenden Beteiligungsmodells.

Sofern künftig zumindest die Förderung solcher mezzaninen Beteiligungsformen von der Absicherung des gesamten oder eines Teils des Beteiligungswertes im Insolvenzfall abhängig gemacht werden sollte, müssten die hieraus erwachsenden Absicherungskosten von den durch die Förderung Begünstigten selbst getragen werden.

Dessen ungeachtet: Eines der wesentlichen Argumente für betriebliche Mitarbeiterbeteiligungen ist es ja gerade, dass Unternehmen, in denen sie realisiert werden, wirtschaftlich besser dastünden als Unternehmen, in denen dies nicht der Fall ist. Nimmt man dieses Argument zu ihrem Nennwert, dann dürfte es sich eigentlich nicht um die Kumulierung zweier Risiken handeln, sondern darum, dass mit der Übernahme eines Beteiligungsrisikos zugleich das Arbeitsplatzrisiko geringer wird.

Verteilungsspielraum beachten

Beim Beteiligungs- bzw. Investivlohn handelt es sich um einen Teil der Arbeitskosten: Sowohl der Betrag, den ein Arbeitgeber für den Beteiligungserwerb eines Arbeitnehmers aufbringen muss, als auch der Gegenwert einer kostenlos oder verbilligt überlassenen Beteiligung sind für das betreffende Unternehmen kostenwirksam. Auch für diesen Teil der Arbeitskosten gilt, dass er von der Arbeitsprodukti-

vität gedeckt sein muss, soll der betreffende Arbeitsplatz nicht unrentabel werden. Auch durch den Beteiligungs- bzw. Investivlohn darf daher nicht der durch die Arbeitsproduktivität vorgegebene Verteilungsspielraum überschritten werden.

Entgegen einem weit verbreiteten Irrtum ändert auch der Umstand, dass ein Beteiligungs- bzw. Investivlohn gegebenenfalls als Vermögensbeteiligung im Unternehmen verbleibt, hieran nichts: Bei Gelegenheit muss das Unternehmen eine vom Arbeitnehmer gehaltene Beteiligung zurücknehmen bzw. ein Arbeitnehmerdarlehen tilgen und muss den hierfür notwendigen Betrag vorab erwirtschaften, d.h. in den Produktionskosten mitberücksichtigen.

Daher widerspricht die Vorstellung bzw. Forderung, ein Investivlohn könne bzw. müsse zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn "on top" gezahlt werden, aller betriebs- und volkswirtschaftlichen Logik. Nur dann, wenn aus einer betrieblichen Beteiligung für das Unternehmen ein gewisser Kostenvorteil dadurch entsteht, dass diese Finanzierungsform günstiger ist als eine anderweitige, externe Finanzierung, besteht ein gewisser Spielraum, der bei der Festlegung der Beteiligungskonditionen berücksichtigt werden kann.

Altersvorsorge hat Priorität

Bei allen Bemühungen, neue Impulse für eine stärkere Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen zu setzen, darf nicht vergessen werden, dass es derzeit insbesondere darum geht, die Rahmenbedingungen für die betriebliche und die private, jeweils kapitalgedeckte Altersvorsorge zu stärken. Dieser Herausforderung wird nicht sachgerecht dadurch entsprochen, dass Beschäftigte – vorrangig über entsprechende Förderanreize – dazu bewegt werden sollen, stärker als bisher betriebliche Produktivvermögensbeteiligungen zu erwerben:

Sowohl die betriebliche als auch die individuelle Altersvorsorge müssen aus der Natur der Sache heraus langfristig angelegt werden und sollten eine zureichende Gewähr dafür bieten, dass das angestrebte Vorsorgeziel im Alter dann auch tatsächlich erreicht werden kann. Dies erfordert eine größtmögliche Sicherheit der betreffenden Vorsorgeinstrumente. Hieran knüpft dann auch die staatliche Förderung der unterschiedlichen Altersvorsorgeinstrumente an.

Zumindest die Beteiligungskonzepte, die derzeit vermögensbildungspolitisch gefördert werden, sind jedoch weder langfristig ausgestaltet, noch können sie – zumindest im Hinblick auf Eigenkapitalbeteiligungen – den Sicherheitsanforderungen genügen, die an eine langfristige Altersvorsorge zu stellen sind.

Auch hieraus darf jedoch nicht die Konsequenz gezogen werden, für Eigenkapitalbeteiligungen eine obligatorische Wertabsicherung einzuführen. Vielmehr zeigt dies, dass solche Produktivvermögensbeteiligungen allenfalls eine ergänzende, keinesfalls jedoch eine tragende Säule der

individuellen oder auch der betrieblichen Altersvorsorge sein können.

Bei der Beteiligung am Produktivvermögen stehen aus Sicht der sich Beteiligten vorrangig Kapitalanlagemotive wie auch die Erlangung gesetzlicher Förderung im Vordergrund und weniger Aspekte der Altersvorsorge, die das heutzutage wohl wichtigste Sparmotiv der Bevölkerung in Deutschland geworden ist.

Die Tarifvertragsparteien im Handwerk haben diesbezüglich bereits erste Konsequenzen gezogen, indem sie in mehreren Tarifverträgen den Arbeitnehmern ein Wahlrecht eingeräumt haben, die ihnen zustehenden vermögenswirksamen Arbeitgeberleistungen umzuwandeln in einen Finanzierungsbeitrag für die betriebliche Altersvorsorge. Der aus einer vermögenswirksamen Arbeitgeberleistung in einen Arbeitgeberbeitrag zur betrieblichen Altersvorsorge umgewandelte Betrag ist – auch über das Jahr 2008 hinaus – beitragsfrei und wird beim Arbeitnehmer nachgelagert, d.h. erst beim Bezug der Vorsorgeleistung im Alter versteuert.

Leistet der Arbeitnehmer im Rahmen einer Entgeltumwandlung darüber hinaus einen Eigenbeitrag zur betrieblichen Altersvorsorge, unterliegt auch dies der nachträglichen Besteuerung und ist – nach derzeitiger Rechtslage allerdings nur bis zum Ende des Jahres 2008 – beitragsfrei. Für solche Entgeltumwandlungen können z.B. auch Eigenleistungen der Arbeitnehmer herangezogen werden, die diese eventuell zusätzlich zu den vermögenswirksamen Arbeitgeberleistungen beisteuern. Der Zentralverband des Deutschen Handwerks fordert, dass die für den Arbeitnehmerbeitrag zur betrieblichen Altersvorsorge bei Entgeltumwandlung geltende Beitragsfreiheit über das Ende 2008 hinaus bestehen bleibt.

Die nachgelagerte Besteuerung sollte jedoch auf die spezifischen Durchführungswege der betrieblichen Altersvorsorge beschränkt bleiben und nicht als – alternativer oder zusätzlicher – Förderweg auf betriebliche oder außerbetriebliche Vermögensbeteiligungen ausgedehnt werden: Mit einer Anlagensfrist von maximal 7 Jahren haben solche Beteiligungsmodelle für die Altersvorsorge einen zu kurzen Zeithorizont und weisen zudem ein im Hinblick auf eine Basis-Altersvorsorge letztlich zu hohes Risiko auf. Der in betrieblichen oder auch außerbetrieblichen Beteiligungsmodellen investierte Geldbetrag wird zudem nicht verrentet, sondern fließt dem Eigentümer nach Ablauf der Sperrfrist und dabei dann i.d.R. noch während der Erwerbsphase zu. Eine nachgelagerte Besteuerung könnte auf Grund des progressiven Tarifs der Lohn- und Einkommensteuer daher sogar dazu führen, dass die im Jahr des Zuflusses fällige Steuer höher ist als diejenige, die bei jährlicher Besteuerung anfällt.

Förderinstrumentarium vereinfachen

Durch die Anstrengungen aller Beteiligten – Staat, Finanzdienstleister und Arbeitgeber – ist es in den vergangenen

Jahren gelungen, die Bevölkerung für die Notwendigkeit einer zusätzlichen privaten und/oder betrieblichen Altersvorsorge zu sensibilisieren. Dieser Weg und nicht die Einführung neuer Fördertatbestände für einen Investivlohn sollte weiterverfolgt werden.

Den ursprünglichsten und wirksamsten Beitrag, den die öffentliche Hand zur Stärkung der Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand und auch zur Stärkung der individuellen Altersvorsorge leisten kann, ist eine substanzielle und nachhaltige Reduzierung der Abgabenlast.

Mit einer neuen vermögenspolitischen Investivlohn-Initiative würden demgegenüber neuerliche Erwartungen geweckt werden, die letztlich wieder enttäuscht würden. Eine weitere Ausdehnung des steuerfinanzierten Förderumfangs für betriebliche Beteiligungen am Produktivvermögen ist zudem vor dem Hintergrund des Konsolidierungsbedarfs der öffentlichen Hand nicht vertretbar.

Dessen ungeachtet zeichnet sich das bestehende vermögenspolitische Förderinstrumentarium durch einen hohen Grad an bürokratischen Detailregelungen aus. Begrüßenswert ist daher, dass auch dieser Bereich in die umfassende Bürokratiekostenmessung nach dem Standard-Kosten-Modell einbezogen wird. Bestimmte Ansatzpunkte für eine deutliche Vereinfachung lassen sich bereits jetzt aufzeigen:

Die vermögenswirksamen Leistungen sollten nicht mehr von den Arbeitgebern an die von den Arbeitnehmern bezeichneten Anlageadressaten überwiesen, sondern den Arbeitnehmer ausbezahlt werden. Die Arbeitnehmer wären dann selbst – und zwar gegenüber dem Finanzamt – für den Nachweis darüber verantwortlich, dass sie die jeweiligen Fördervoraussetzungen erfüllen, d.h. einen förderrelevanten Vertrag abgeschlossen haben. Dies würde dazu führen, dass die Verantwortung dafür, dass vermögenswirksame Leistungen tatsächlich für Spar- bzw. Vermögensbildungszwecke eingesetzt werden, auf die Arbeitnehmer übergeht. Dem mündigen Bürger sollten diesbezügliche eigenverantwortliche Entscheidungen zugetraut werden.

Die Sparszulage sollte auch wieder von den Finanzämtern direkt, d.h. ohne Einbeziehung der Arbeitgeber, an die Begünstigten ausbezahlt werden.

Die steuerrechtliche Förderregelung nach § 19a EStG schließlich steht um so mehr auf dem Prüfstand, je stärker es gelingt, den Tarif der Lohn- bzw. Einkommensteuer abzusenken. Eine solche Tarifsenkung muss dann auch mit einer Verbreiterung der Bemessungsgrundlage einhergehen. Je geringer durch Tarifsenkung die Grenzsteuerbelastung wird, um so unbedeutender wird diese vermögenspolitische Förderregelung, die zudem bisher von vielen Unternehmen weniger unter spezifischen beteiligungspolitischen Zielstellungen als vielmehr zur Reduzierung der auf die Gesamtentlohnung entfallenden Steuerbelastung genutzt wurde. Die sukzessive Reduzierung des Steuerfreibetrags nach § 19a EStG sollte keinesfalls wieder zurückgenommen werden.

Materielle Arbeitnehmerbeteiligung – Investivlohn ist kein effizienter Weg zur Schaffung von Verteilungsgerechtigkeit

Vorstand der Industriegewerkschaft Metall

Einleitung

Die Idee, Beschäftigte am Erfolg eines Unternehmens zu beteiligen, ist nicht neu: Die Wurzeln reichen bis weit ins 19. Jahrhundert hinein. In Wellenbewegungen wird dieses Thema in Politik und Wirtschaft von Zeit zu Zeit wieder aufgenommen und zum Teil sehr unstrukturiert und wenig präzise diskutiert. In Deutschland rückt die materielle Arbeitnehmerbeteiligung vor allem dann in das Rampenlicht, wenn die Kluft zwischen Lohn- und Gewinneinkommen wächst. Die von Bundespräsident Horst Köhler hierüber ausgelöste Debatte wurde von CDU und SPD aufgegriffen. Die Bundeskanzlerin Angela Merkel sieht in der Gewinn- und Kapitalbeteiligung gar eine Weiterentwicklung der sozialen Marktwirtschaft.



Der DGB hat sich der Diskussion um die materielle Arbeitnehmerbeteiligung im Rahmen der Initiative „Trendwende“ angeschlossen. Vor diesem Hintergrund hat eine Arbeitsgruppe der IG Metall die im vorliegenden Papier aufgeführte Stellung bezogen.

Grundsätzlich ist die IG Metall der Meinung, dass es sich bei Gewinn- oder Kapitalbeteiligung in Arbeitnehmerhand um zwei völlig unterschiedliche Themenfelder handelt. Unter einer Kapitalbeteiligung versteht man die vertragliche,

dauerhafte Beteiligung der Arbeitnehmer am Kapital des Unternehmens. Dies bedeutet, dass je nach Ausgestaltung (Fremd-, Eigenkapital bzw. Mischformen wie Genussscheine) auch die Kapitalrisiken durch den Arbeitnehmer übernommen werden. Bei der Gewinnbeteiligung handelt es sich um eine Form der Entlohnung des Arbeitnehmers, die an die Entwicklung des Unternehmens gekoppelt ist. Im Unterschied zur Kapitalbeteiligung entstehen durch die Gewinnbeteiligung keine Haftungsrisiken. Bei einer Gewinnbeteiligung kann der Arbeitnehmer jeweils die Zahlung für ein Geschäftsjahr verlieren, wenn kein Gewinn gemacht wird. Bei einer Kapitalbeteiligung ist ein Totalverlust aller jemals geleisteten Zahlungen möglich. Im Extremfall kann sogar eine Vermögenshaftung darüber hinaus entstehen. Insofern unterscheiden sich die beiden Formen der materiellen Arbeitnehmerbeteiligung sehr stark durch ihre Risikostruktur und sind getrennt zu beurteilen.

Für beide Formen der Arbeitnehmerbeteiligung gelten jedoch aus Sicht der IG Metall folgende Grundsätze:

1. Eine materielle Arbeitnehmerbeteiligung ist nur akzeptabel, wenn sie zusätzlich zum Arbeitsentgelt gezahlt wird.
2. Die Umwandlung von Arbeitslohn in Gewinneinkommen oder in eine Kapitalbeteiligung muss freiwillig sein. Investivlohn als Zwangssparen im eigenen Unternehmen wäre hier die Extremform und ist aus gewerkschaftlicher Sicht nicht akzeptabel.

Bei einer Kapitalbeteiligung kommt hinzu, dass der Vermögensanteil der Arbeitnehmer zwingend vor Insolvenz geschützt sein muss. Außerdem ist die Mitbestimmung der Beschäftigten, die Kapital zur Verfügung stellen, zu regeln. Aus Sicht der IG Metall ist eine Kapitalbeteiligung aufgrund der vorhandenen Risiken auch für die Altersvorsorge nicht geeignet.

Erfolgsbeteiligung in Arbeitnehmerhand

Bei einer Arbeitnehmerbeteiligung in Form von Gewinnbeteiligung ist schon der Begriff irreführend. Rein betriebswirtschaftlich betrachtet handelt es sich bei einem Gewinneinkommen nicht um einen Lohnbestandteil, sondern um eine Teilhabe am Unternehmenserfolg, die einen Kapitalanteil voraussetzt - wie beispielsweise Dividenden. Diese Form der Gewinnbeteiligung ist hier jedoch nicht gemeint. Unter Gewinnbeteiligung in Arbeitnehmerhand wird eine Entlohnungsform verstanden, die sich an einer Kenngröße wie beispielsweise Gewinn oder auch Umsatz orientiert. Es handelt sich also um Einkommen aus nicht selbständiger Arbeit und ist voll sozialversicherungspflichtig, was Gewinneinkommen nicht sind.

Im Unterschied zum Arbeitsentgelt richtet sich eine Gewinnbeteiligung nicht nach der individuellen Leistung einzelner Beschäftigter, sondern nach dem Erfolg des gesamten Unternehmens. Seitens der Befürworter aus Politik und

Wirtschaft wird hierzu angeführt, dass die Motivation der Belegschaft spürbar steigt, wenn sie am Unternehmenserfolg beteiligt wird. Aus gewerkschaftlicher Sicht ist dies auch gegeben, wenn durchdachte Prämiensysteme (Stichwort Leistungslohn) die Leistung des Einzelnen gerechter als im Zeitlohn honorieren. Das Argument der Motivationssteigerung hat deshalb nur eingeschränkt Gültigkeit.

Grundsätzlich ist gegen eine zusätzliche gewinnabhängige Möglichkeit der Einkommenserzielung „on Top“ nichts einzuwenden. Auch dem zusätzlichen Motivationsargument ist nichts entgegenzusetzen. Viele Unternehmen haben eine solche Beteiligung der Belegschaften schon. Diese werden über Betriebsvereinbarungen geregelt, sind also zwischen den Betriebsparteien vereinbart.

Auch die Tarifvertragsparteien haben sich in ihrem letzten Metall-Tarifabschluss auf eine gewinnabhängige Komponente geeinigt. Danach konnte die tarifliche Einmalzahlung zwischen den Betriebsparteien verhandelt werden. Die Zahlung konnte - je nach wirtschaftlicher Lage des Unternehmens - nach oben oder unten verändert werden. Konnten sich die Betriebsparteien nicht einigen, war eine fixe Zahlung von 310 Euro fällig. Aktuelle Ergebnisse zeigen jedoch, dass diese Möglichkeit nur von wenigen Unternehmen genutzt wurde. Im Regelfall wurden 310 Euro gezahlt.

Die Arbeitsgruppe der IG Metall ist sich darüber einig, dass eine Gewinnbeteiligung als zusätzlicher Lohnbestandteil positiv zu werten ist. Vorsicht ist allerdings geboten, wenn ein Anteil der fest vereinbarten Entgelte in Abhängigkeit vom Gewinn ausgezahlt wird. Die Umwandlung fester Tarifeinkommen in gewinnabhängige Einkommen würde das persönliche Einkommensrisiko der Kollegen im Betrieb erhöhen. Je niedriger die Einkommen, desto schwieriger lassen sich solche Umwandlungen darstellen, denn die Lebenshaltungskosten - wie beispielsweise Miete - ändern sich nicht in Abhängigkeit des Gewinns des Unternehmens, in dem der Arbeitnehmer beschäftigt ist. Für den Fall, dass die Tarifvertragsparteien gewinnabhängige Anteile statt festen Tarifentgelten vereinbaren wollten, wäre darauf zu achten, dass diese nur einen sehr geringen Teil des Gesamteinkommens ausmachen.

Kapitalbeteiligung in Arbeitnehmerhand - Nachteile und institutionelle Hemmnisse

Völlig anders als bei der Gewinnbeteiligung stellt sich die Situation bei einer Kapitalbeteiligung in Arbeitnehmerhand dar. Im Gegensatz zur Gewinnbeteiligung - oder besser gesagt zum gewinnabhängigen Anteil des Einkommens - handelt es sich bei einer Kapitalbeteiligung nicht mehr um einen Entgeltbestandteil. Einkommen aus Kapitalbeteiligungen sind steuerlich als solche zu erklären (z.B. Dividenden). Daneben führt die Kapitalbeteiligung erst zum Zufluss von Liquidität, wenn sie verkauft wird. Dann entsteht erst die Steuerpflicht für hieraus erzielte Gewinne (Kaufpreis niedriger als Verkaufspreis), sofern die Kapitalbeteili-

gung weniger als ein Jahr gehalten wurde. Hier wäre eine Aufstockung des steuerlichen Freibetrags wünschenswert. Ein wesentlicher Nachteil einer Kapitalbeteiligung im Gegensatz zum Lohneinkommen ist weiterhin, dass Erträge und Verkaufserlöse aus Kapitalbeteiligungen nicht sozialversicherungspflichtig sind. Aus Sicht der Allgemeinheit sind deshalb Einkommen aus nicht selbstständiger Arbeit in jedem Fall einer Kapitalbeteiligung vorzuziehen.

Der zweite Nachteil von Kapitalbeteiligungen liegt in ihrer mangelnden Fungibilität/Liquidität. Eine Kapitalbeteiligung macht aus Sicht des Arbeitnehmers nur Sinn, wenn sie jederzeit auf einem dafür vorhandenen Markt zu verkaufen ist. Dies ist in einer einzigen Rechtsform gewährleistet: Der börsennotierten Aktiengesellschaft. Für alle anderen Rechtsformen wird es sehr schwierig, einen liquiden Markt mit tagesaktuellen Bewertungen darzustellen. Konsequenz für Beschäftigte aus Unternehmen mit anderen Rechtsformen ist, dass Anteile am eigenen Unternehmen nicht verkauft werden könnten.

Bei Personengesellschaften kommt erschwerend hinzu, dass die Beteiligung über ein Gesellschafterkonto dargestellt werden müsste. Dies würde zu einem erheblichen Aufwand - sowohl beim Arbeitnehmer als auch bei der Gesellschaft - führen. Alleine aus den oben genannten Gründen wird es kaum möglich sein, bei Personengesellschaften eine direkte Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer am einzelnen Unternehmen herbeizuführen. Da es sich bei der Personengesellschaft aber um die häufigste Rechtsform des deutschen Mittelstandes handelt, wäre dieser faktisch von einem Modell der Kapitalbeteiligung in Arbeitnehmerhand ausgeschlossen.

Risiko und Rendite - eine theoretische Betrachtung

Ein Wertpapier, das Rechte an einem Unternehmen verbrieft, ist zwei wesentlichen Bewertungskriterien unterworfen: Der Rendite und dem Risiko der Anlage. Je höher das Risiko einer Anlage, desto höher die geforderte Rendite und umgekehrt. Für die Analyse dieses Zusammenhangs bekam Harry M. Markowitz 1990 den Nobelpreis. Markowitz stellt in seiner Theorie dar, dass es im Interesse eines Anlegers sein muss, sein Risiko zu verringern. Dies geschieht durch eine möglichst breite Streuung seines Vermögens. Im Zentrum der Überlegung stehen dabei die individuellen Risiken, die sich durch eine breite Anlage auf viele Werte absichern lassen. Ein „rationaler“ Anleger trägt nach Markowitz bei einer marktüblichen Rendite nur das Marktrisiko (Konjunktur). Er ist nur gegen einen Renditeaufschlag bereit, mehr Risiko zu übernehmen. Auf dieser Theorie aus den 50er Jahren basiert heute die gesamte Portfoliotheorie und das moderne Investmentbanking.

Auch ein Arbeitnehmer ist ein rational handelnder Investor. Er unterscheidet sich nicht von einem Anleger, der seine Ersparnisse in einem Fonds anlegt. Dies bedeutet aber, dass dieser rationale Anleger erhebliche Renditeaufschlä-

ge auf die Anlage in einer Kapitalbeteiligung am eigenen Unternehmen fordern muss. Die Gründe hierfür sind:

1. Das persönliche Risiko des Arbeitnehmers hängt an seinem Arbeitseinkommen. Investiert er einen Teil seines Einkommens in das Unternehmen, in dem er beschäftigt ist, dann kumuliert er Risiken. Dieser Umstand wird auch durch eine Insolvenzversicherung der Beteiligung nicht geheilt, da diese nur das Maximalrisiko ausschließt. Risikokumulation steht in absolutem Widerspruch zur modernen Portfoliotheorie. Jeder seriöse Investmentbanker würde dem Arbeitnehmer von einer solchen Investition abraten.
2. Bis auf die börsennotierte Aktiengesellschaft ist es dem Arbeitnehmer nicht möglich, sein Vermögen zu realisieren und seinen Anteil zu verkaufen. In nicht liquiden Märkten sind Risikoaufschläge von über 100% und mehr nicht selten. Diesen Aufschlag muss auch der von der Vernunft gesteuerte Arbeitnehmerinvestor fordern.
3. Bei einigen Rechtsformen kann der Arbeitnehmer nicht nur sein gesamtes Vermögen verlieren, sondern darüber hinaus auch noch für Verluste des Unternehmens haften. Hierfür ist nochmals ein erheblicher Risikoaufschlag notwendig.

Aus gewerkschaftlicher Sicht macht es aus diesen Gründen keinen Sinn, den Arbeitnehmern eine Kapitalbeteiligung am eigenen Unternehmen zu empfehlen. Die Rendite, die dem von ihnen eingegangenen Risiko entspricht, müsste deutlich über der liegen, die ein externer Investor fordern würde. Aus Sicht der Arbeitsgruppe ist es nur in wenigen Ausnahmefällen gewährleistet, dass eine solche Rendite durch das Unternehmen erwirtschaftet wird. In jedem Fall ist eine Kapitalbeteiligung gegen Insolvenz zu sichern, da diese das Maximalrisiko ausschließt.

Streng ausgerichtet nach der modernen Portfoliotheorie macht eine Kapitalbeteiligung in Arbeitnehmerhand nur dann Sinn, wenn die Einzelrisiken breit gestreut werden. Das bedeutet aber, dass sich der Arbeitnehmer nicht an einem Unternehmen beteiligt, sondern an vielen. Hier wäre ein Fonds eine Möglichkeit, das Risiko für den einzelnen Arbeitnehmer so gering wie möglich zu halten.

Mezzanine-Kapital oder Darlehen als Alternative zur direkten Kapitalbeteiligung

Alternativ zur direkten Kapitalbeteiligung sind auch andere Formen der Finanzierung von Unternehmen durch Arbeitnehmer möglich. Hier sind die stille Beteiligung oder Genussrechtskapital als sogenanntes Mezzanine-Kapital zu nennen. Im Gegensatz zur direkten Kapitalbeteiligung steht dieser Form der Finanzierung in der Regel eine garantierte Verzinsung zu und sie haftet nicht voll, wie das Eigenkapital. Über die garantierte Verzinsung hinaus partizipiert der Anleger in einer solchen Finanzierungsform auch an einer positiven Gewinnentwicklung.

Neben diesen Mischformen wäre auch eine direkte Darlehensbeziehung zwischen Unternehmen und Arbeitnehmer möglich. Diese Form würde jedoch nur noch eine garantierte Verzinsung bieten und die Zahlungen an den Arbeitnehmer wären unabhängig von der Gewinnentwicklung des Unternehmens. Der Arbeitnehmer hätte hier eine Art „Hausbankfunktion“ für das Unternehmen.

Grundsätzlich spricht auch gegen die alternativen Formen der Arbeitnehmerkapitalbeteiligung, dass sich die Risikoposition des Arbeitnehmers als Anleger im eigenen Unternehmen deutlich verschlechtert. Auch hier müsste der Arbeitnehmer vom eigenen Unternehmen eine höhere Rendite fordern, als ein externer Anleger. Aus diesem Grund sieht die Arbeitsgruppe auch in den Mischformen zwischen Eigen- und Fremdkapital keine sinnvolle Möglichkeit der Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern am eigenen Unternehmen.

Fazit

Gewinn- und Kapitalbeteiligung sind zwei völlig unterschiedliche Formen der Arbeitnehmerbeteiligung. Die Gewinnbeteiligung von Arbeitnehmern ist zusätzlich zum Arbeitseinkommen eine begrüßenswerte Form der Mitarbeitermotivation. Die Arbeitsgruppe erachtet eine Kapitalbeteiligung in Arbeitnehmerhand nicht für sinnvoll. Investiert ein Arbeitnehmer Teile seines Einkommens in das Unternehmen, in dem er beschäftigt ist, kumuliert er Risiko, anstatt es zu streuen.

Grundsätzlich gilt für beide Formen, dass sie auf freiwilliger Basis erfolgen und zusätzlich zum Tarifentgelt gewährt werden.

Insgesamt sieht die Arbeitsgruppe in einer Kapitalbeteiligung keinen sinnvollen Weg, um Verteilungsgerechtigkeit herzustellen. Hier sind ein gerechtes Steuersystem mit entsprechenden Abstufungen sowie ein funktionierender Sozialstaat in jedem Fall vorzuziehen. Die Debatte um eine materielle Arbeitnehmerbeteiligung kann keinesfalls die Debatte um gerechte Löhne und eine gerechte Steuer- und Sozialpolitik ersetzen.

Zu Bedenken ist auch, dass Einkommen aus einer Kapitalbeteiligung - im Gegensatz zu Einkommen aus nicht selbständiger Arbeit - nicht sozialversicherungspflichtig sind. Durch eine Umwandlung würde sich nicht nur die Risikoposition des Einzelnen erheblich verschlechtern, auch die Allgemeinheit würde geschädigt.

Kapital in Mitarbeiterhand – ein Beitrag für mehr Mitbestimmung und Teilhabe

Dietmar Hexel, Mitglied des Geschäftsführenden DGB-Bundesvorstandes



Arbeitnehmerbeteiligung umfasst die gleichberechtigte Teilhabe am Sagen und Haben. Sie drückt ebenso wie die Mitbestimmung aus, welchen Stellenwert und welche Wertschätzung wir dem Menschen im modernen Unternehmen beimessen. Mitbestimmung am Arbeitsplatz, im Betrieb und Unternehmen ist nicht nur ein deutsches Erfolgsmodell aus Vergangenheit und Gegenwart. Sie ist vor allem ein modernes Zukunftskonzept für Unternehmen und Betriebe in Europa. Sie stellt den Menschen als Wertschöpfer mit seinen individuellen Bedürfnissen und Fähigkeiten in den Mittelpunkt unternehmerischen Denkens und Handelns. Sie verbindet die Idee der Freiheit mit Eigenverantwortung, demokratischen Grundsätzen und sozialem Gemeinsinn. Sie reduziert Freiheit nicht auf die Selbstverwirklichung des Einzelnen, sondern organisiert verantwortliche Teilhabe für viele.

Mitbestimmung steht auch für gesellschaftlichen Ausgleich und Konsens. Und sie reduziert wirtschaftlichen Machtmissbrauch. Dies ist angesichts der zunehmend unkontrollierten Aktivitäten von Hedgefonds geradezu eine Überlebensfrage für europäische Unternehmen und deren demokratisch verfasste Gesellschaften. In der Zukunft brauchen wir dafür mehr Teamfähigkeit, Kooperation und die gemeinsame Übernahme von Verantwortung, anstelle eines fortschreitenden vernichtenden Konkurrenzkampfes. Mitbestimmung fördert dieses nötige partnerschaftliche und solidarische Handeln. Dass sie zu mehr Zufriedenheit und höherer Motivation der Beschäftigten führt, ist allgemein anerkannt. Nicht geklärt ist, wie Beschäftigte auch beim Wertzuwachs der Unternehmen auf der Kapitaleseite beteiligt sein sollen.

Im Zuge der fortschreitenden Internationalisierung der Wirtschaft, wird aber mehr und nicht weniger Mitbestimmung und Teilhabe nötig sein. Im Wandel zur industriellen Wissensgesellschaft ist der Mensch der wirkliche Wertschöpfer und der wichtigste Produktionsfaktor. Dieser Entwicklung muss auch bei der Teilhabe und gerechten Verteilung von Vermögen und Eigentum Rechnung getragen werden. Für die Gewerkschaften ist von Interesse, wie dieser Wertzuwachs künftig nicht nur an die shareholder, sondern auch dauerhaft an die stakeholder verteilt werden kann. Unser Ziel ist es, Vorschläge zu entwickeln, wie eine echte Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen erreicht werden kann, die – je nach Rechtsform – auch mit mehr Einflussnahme auf die Unternehmenspolitik verbunden ist. Die Debatte dazu hat gerade erst begonnen. Viele

Jahre hat sie stagniert, wenngleich einige – wie Herr Lezius - nie nachgelassen haben, Arbeitnehmerbeteiligung stärker zu forcieren.

Arbeitnehmerbeteiligung aus verteilungspolitischer Sicht nötig

Eine stärkere Beteiligung der Beschäftigten beim Sagen und Haben ist bereits aus verteilungspolitischer Sicht nötig: 60 Prozent aller Haushalte verfügen nur über 9 Prozent des gesamten Nettovermögens. Die Verheißungen der Neoliberalen haben sich ins Gegenteil verkehrt, und so steht auch ein reiches Land wie Deutschland vor großen sozialen Problemen. Die Spaltung der Gesellschaft schreitet in ökonomischer wie sozialer Hinsicht weiter fort. Die Schere zwischen Arm und Reich geht kontinuierlich auseinander. Die Akkumulation von Einkommen aus Kapital und Vermögen hat sich im Gegensatz zu den Zuwächsen der Einkommen von Arbeitnehmern drastisch verschärft. So ist in den letzten 50 Jahren das Bruttosozialprodukt um den Faktor 7, sind die Gewinne aus Unternehmen und Vermögen um den Faktor 12, die Bruttoeinkommen aus Arbeitnehmerleistung um den Faktor 4 und die Nettoeinkommen nur um den Faktor 3 gestiegen. Die Lohnquote ist auf dem niedrigsten Stand seit 30 Jahren. Hingegen erhielten in 2005 Vermögensbesitzer allein aus den 30 DAX-Unternehmen 18,3 Mrd. Euro Dividende.

Diese Zahlen und Fakten sind ernüchternd. Und von echter Teilhabe am Wertzuwachs der Unternehmen kann für die Beschäftigten nicht ernsthaft gesprochen werden. Klar ist auch: Allein durch höhere Löhne und Gehälter können diese Defizite nicht kompensiert werden. Eine gerechtere Verteilung von Eigentum und Vermögen ist nur in einer Kombination aktiver Tarifpolitik, zusätzlicher Gewinn- und stärkerer Kapitalbeteiligung sowie einer sozialeren Steuerpolitik erreichbar.

Arbeitnehmerbeteiligung entspricht demokratischer Kultur und Kontrolle

Gesamtgesellschaftlich ist zu bedenken, dass die hohe Konzentration von Produktivvermögen bei nur wenigen (zunehmend anonymen) Eigentümern, die Gefahr des Missbrauchs wirtschaftlicher Macht in sich birgt, was zum Nachteil für große Bevölkerungsschichten – respektive der Arbeitnehmerschaft – führen kann. Die deutschen Gewerkschaften sind nicht daran interessiert, dass die Voraussetzungen für gleiche Lebenschancen aller beschnitten oder gar aufgegeben werden. Ganz im Gegenteil. Ein derartiges Ungleichgewicht in der Verteilung von Wertzuwächsen und Vermögen und der damit verbundenen Macht stellen in einer Demokratie ein erhöhtes Risiko für den gesellschaftlichen Grundkonsens dar. Beispiele wie das der Deutschen Börse, die Opfer von Investoren einer Kapitalminderheit wurde, der Deutschen Bank, wo Rekordgewinne für Aktionäre mit dem Abbau tausender Stellen „erkaufte“, oder die Managementfehler der Deutschen Telekom für die Be-

schäftigten mit mehr Arbeit für weniger Geld „kompensiert“ werden sollen, machen falsche Wirtschafts- und Unternehmenspolitik deutlich. Die Bitterkeit der Menschen wächst. Und mit einer stärkeren Mitsprache der Arbeitnehmer wären solche Entwicklungen vermeidbar gewesen.

Ein Umdenken in den Unternehmen ist darum dringend erforderlich. Erfolgreiche multinationale Konzerne haben in den letzten Jahren deutlich gemacht, dass der Erfolg eines Unternehmens nachhaltig nur dann zu erreichen ist, wenn die Beschäftigten als wichtigstes Kapital angesehen, entsprechend entwickelt und an Entscheidungen beteiligt werden. Die Beteiligung von Beschäftigten am Haben und Sagen ist nicht nur verteilungs- und gesellschaftspolitisch erforderlich, sondern stellt zunehmend auch einen Standortvorteil für die deutsche Wirtschaft dar. Deutsche Unternehmen werden im globalen Wettbewerb auf Dauer nur dann dem Konkurrenzdruck aus Indien und China standhalten, wenn sie ihr Augenmerk verstärkt auf die Talente und Fähigkeiten ihrer Belegschaften legen, sie an den Entscheidungsprozessen verantwortlich beteiligen und sie zusätzlich zu den Tarifierhöhungen am Wertzuwachs teilhaben lassen.

Arbeitnehmerbeteiligung in Deutschland noch zu wenig verbreitet

Leider haben hierzulande noch nicht viele Unternehmer erkannt, dass die materielle Beteiligung ein Vorteil für die Beschäftigten wie auch das Unternehmen sein kann. Erst durch die Anstöße von Bundespräsident und Bundeskanzlerin Anfang 2005 ist das Wort von der Beteiligung der Belegschaften wieder in aller Munde. Allerdings gehen die Begriffe Kapitalbeteiligung, Erfolgs- und Gewinnbeteiligung, Investivlohn munter durcheinander. Auch ist unklar, wie die politischen Parteien bzw. die Regierung die Beschäftigten tatsächlich beteiligen wollen. Es ist nicht deutlich, worin sich die neuen Vorschläge von den bisherigen Möglichkeiten der Förderung unterscheiden, und wie mit den bisher im Gespräch befindlichen Maßnahmen eine echte Erhöhung der materiellen Mitarbeiterbeteiligung erreicht werden soll.

Die Vorschläge der Laumann-Kommission bzw. die vom CDU-Parteitag im Herbst 2006 beschlossenen zielen vor allem auf Steuererleichterungen und Subventionen durch den Staat, sowie auf Formen des Investivlohns. Der Vorschlag des Rheinland-pfälzischen Ministerpräsidenten Kurt Beck stellt in erster Linie ein Förderprogramm für Klein- und mittelständische Unternehmen dar. Mit keiner dieser Maßnahmen ist eine Erhöhung der Beteiligung von Mitarbeitern am Kapital zu erreichen. Keiner der Vorschläge erhält darüber hinaus überhaupt die Forderung, den Kapitalbesitz von Mitarbeitern mittelfristig zu erhöhen.

So verwundert es nicht, dass Deutschland im europäischen Vergleich nur einen Platz im hinteren Mittelfeld einnimmt und damit noch hinter dem europäischen Durchschnitt von 16 Prozent liegt. Beteiligen hier etwa 9 Prozent aller Be-

triebe ihre Mitarbeiter am Gewinn und nur 2 Prozent am Kapital, so stehen dem in Frankreich 57 Prozent Gewinn- und 7 Prozent Kapitalbeteiligung gegenüber, in Großbritannien 40 Prozent Gewinn- und sogar 23 Prozent Kapitalbeteiligung. Diese Unterschiede sind nicht zuletzt dadurch begründet, dass verschiedene steuerliche Vorteile, staatliche Förderprogramme und die Verpflichtung für Unternehmen zur Mitarbeiterbeteiligung gesetzlich verankert wurden. Ob eine solche Entwicklung in den nächsten Jahren auch in Deutschland möglich ist, hängt nicht zuletzt von der Ernsthaftigkeit der handelnden Akteure und deren politischen Willen ab.

Investivlohn kein geeignetes Instrument der Arbeitnehmerbeteiligung

Angesichts der hier vorgetragenen Zahlen und Fakten ist die derzeitige Diskussion um eine Verbreitung materieller Arbeitnehmerbeteiligung im Grundsatz zu begrüßen. Sie greift allerdings völlig zu kurz, wenn sie sich auf die Frage eines Investivlohns verengt, und – wie bisher geschehen – vor allem über staatliche Fördermöglichkeiten nachgedacht wird und weniger darüber, durch welche Beteiligungsmodelle es zu einer Verbreiterung in Deutschland kommen kann. Die positiv von der Bundeskanzlerin angestoßene Diskussion um eine stärkere Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen ist leider auf dem CDU-Parteitag im Herbst des letzten Jahres im wesentlichen auf die Einführung eines Investivlohns reduziert worden.

Ein Investivlohn ist für Arbeitnehmer nicht attraktiv, weil sie über ihre Tarifeinkommen nicht frei verfügen können, sondern einen Teil davon als Kapitalanlage anlegen müssen – nach dem Prinzip „Linke Tasche – rechte Tasche“. Es erfolgt über die Tarifeinkommen hinaus kein Transfer an Unternehmenswerten von den Eigentümern hin zu den Beschäftigten. Für Arbeitnehmer hat das keine Vorteile. Hingegen bestehen einige Vorteile für die Unternehmen. Sie können Tarifpolitik und ihre eigene Personalpolitik flexibilisieren oder dies zumindest versuchen sowie mit den Einlagen der Beschäftigten ihre Eigenkapitalbasis stärken. Der Deutsche Gewerkschaftsbund und seine Mitgliedsgewerkschaften lehnen daher den Investivlohn als ungeeignetes Instrument materieller Arbeitnehmerbeteiligung grundsätzlich ab.

Arbeitnehmerbeteiligung nur im Zusammenspiel mit Mitbestimmung sinnvoll

Die deutschen Gewerkschaften wollen mehr Teilhabe am Haben und Sagen, d.h. materielle Beteiligung an den Unternehmen und Mitsprache bei Unternehmensentscheidungen – und zwar im Kontext der gesetzlich verankerten Mitbestimmung. Jegliche Versuche, die Mitarbeiterbeteiligung alternativ zur gesetzlichen Mitbestimmung zu etablieren werden nicht unterstützt.

Es ist wissenschaftlich belegt, dass Mitarbeiterbeteiligung die Motivation und Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen steigert, die Produktivität erhöht und unternehmerisches Denken und Handeln schärft. Dies alles kommt besonders dann zum Tragen, wenn die materielle Beteiligung eingebettet ist in eine Unternehmenskultur, wo Mitarbeiter wertgeschätzt und partnerschaftlich einbezogen werden. Dabei wirkt sich das Vorhandensein eines Betriebsrates in Betrieben mit Gewinnbeteiligung für die Beschäftigten positiv auf die Produktivität aus. Dies unterstreicht die Position, dass nur gesetzlich verankerte Mitbestimmungsrechte einen umfassenden Rahmen für die Einführung materieller Mitarbeiterbeteiligungsmodelle bieten. Darüber hinaus kann man sagen, dass insbesondere dann die Motivation und Produktivität der Beschäftigten sowie deren Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung durch materielle Mitarbeiterbeteiligung erhöht werden kann, wenn sie durch die Mitbestimmung am Arbeitsplatz, im Betrieb und auf Unternehmensebene gleichberechtigt mitentscheiden können. Materielle Mitarbeiterbeteiligung und Mitbestimmung können deshalb nicht alternativ oder gar gegensätzlich diskutiert werden.

Fazit und Ausblick

Eine wissensbasierte Industriegesellschaft der Zukunft ist darauf angewiesen, dass die Beschäftigten als wichtigster Produktionsfaktor Verantwortung übernehmen und an Entscheidungen beteiligt sind. Neben der gesetzlichen Mitbestimmung kann eine echte Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer dafür ein weiterer Lösungsweg sein. Die bisher in der politischen Öffentlichkeit diskutierten Vorschläge – insbesondere zum Investivlohn – sind aus gewerkschaftlicher Sicht unzureichend. Sie berücksichtigen nicht das gesamte Potential an Beteiligungsmöglichkeiten und führen nicht zu den beschriebenen gewünschten Effekten. Für die Arbeitnehmer sind Modelle wichtig, die das Fundament von Arbeitnehmerbeteiligung in Deutschland grundsätzlich verbreitern. Für Klein- und mittelständische Unternehmen sowie für Personengesellschaften und Non-Profit-Organisationen müssen geeignete Formen entwickelt werden. Für Kapitalgesellschaften sind innovative Konzepte nötig, die über Belegschaftsaktien der heutigen Form hinausgehen und die auch Betriebsräten Mitbestimmungsrechte bieten.

Natürlich hat jede Arbeitnehmerbeteiligung am Kapital Risiken. Doch sie sind durchaus beherrschbar und die Chancen und der Nutzen für Unternehmen und Arbeitnehmer können überwiegen, wenn die Beteiligungsmodelle solide durchdacht sind. Erstens sind alle Modelle zusätzlich und nicht alternativ zu den Tarifeinkommen zu entwickeln. Zweitens muss jede Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer risikoarm abgesichert sein. Sie muss den Anforderungen nach einer AAA+ Bonität Rechnung tragen. Dies kann durch eine Fondslösung geschehen, an denen die Unternehmen und die Arbeitnehmer beteiligt und die durch Bürgschaften

der Bundesbank und der Landesbanken abgesichert sind. Einlagen der Arbeitnehmer werden verzinst, Unternehmen mit geringem Eigenkapital partizipieren an solchen Fonds durch günstige Finanzierungskredite. Drittens müssen Arbeitnehmeranteile in geeigneter Form übertragbar, also handelbar sein.

Nicht nur Unternehmer und Politiker haben so ihre Akzeptanzprobleme, auch viele Gewerkschafter tun sich verständlicherweise schwer, wenn es um die Beteiligung von Arbeitnehmern an ihren Unternehmen geht. Angesichts der berechtigten Forderung nach einem Mindestlohn von 7,50 Euro in Deutschland sowie mehreren Millionen Menschen ohne Arbeit erscheint die Forderungen nach Kapitalbeteiligung zunächst nicht adäquat. Doch das eine lässt sich durch das andere nicht aufrechnen. Mehr nachhaltiger Besitz und eine andere Verteilung des gesellschaftlichen Reichtums zugunsten der Arbeitnehmer als Wertschöpfer kann auch zu einer Verbesserung der derzeitigen gesellschaftlichen Lage beitragen.

Es gehört zu den originären Anliegen des DGB und seiner Mitgliedsgewerkschaften für mehr Mitbestimmung und gleichberechtigte Teilhabe der Arbeitnehmer in Deutschland einzutreten. Die Gewerkschaften werden dazu eigene Vorschläge vorlegen.

Mitarbeiterbeteiligung: Nur sinnvoll als Erfolgsbeteiligung

Prof. Dr. Manfred Weber, Hauptgeschäftsführer Bundesverband deutscher Banken e.V., Berlin

Die Bundesregierung will die Rahmenbedingungen für eine Beteiligung der Arbeitnehmer an Gewinn und Kapital ihrer Unternehmen verbessern. Dieses Ziel ist im Grundsatz richtig und findet die Unterstützung der privaten Banken. Wie Untersuchungen belegen, wirkt sich Mitarbeiterbeteiligung positiv auf die Motivation der Beschäftigten und die Produktivität des Unternehmens aus. Der Anteil der Arbeitnehmer, die am Gewinn ihres Unternehmens beteiligt sind, ist in Deutschland zwischen 1995 und 2005 von 5,8 auf 7,7 Prozent gestiegen. Und es ist kein Zufall, dass das Kreditgewerbe hier mit 28,3 Prozent Spitzenreiter aller Branchen ist.



Den positiven Effekten stehen aber auch kritische Punkte und offene Fragen gegenüber: Zum einen wird tief in die Eigentumsrechte des Unternehmens eingegriffen, zum anderen ist die Beteiligung am eigenen Betrieb für den einzelnen Arbeitnehmer prinzipiell mit persönlichem Risiko verbunden. Deshalb muss der

Grundsatz gelten, dass Mitarbeiterbeteiligung, gleich ob am Kapital oder am Gewinn, stets nur auf freiwilliger Basis erfolgt. Arbeitgeber und Arbeitnehmer müssen beide aus freien Stücken zu einer Vereinbarung kommen. Damit sind tarifvertragliche Regelungen ausgeschlossen – über Mitarbeiterbeteiligung ist allein auf der Ebene des einzelnen Unternehmens zu entscheiden.



Keine wirtschafts- und sozialpolitische Wunderwaffe

Gleichwohl kann Mitarbeiterbeteiligung als wirtschaftspolitisches Instrument dienen. Die Bestrebungen der Bundesregierung sehen nun – dem Vernehmen nach – vor, Mitarbeiterbeteiligungen steuerlich zu fördern, sie gegen Insolvenz abzusichern und zudem in die Altersvorsorge einzubeziehen. Die ins Auge gefassten Maßnahmen setzen somit einseitig positive Anreize für die Beschäftigten. Ebenso kommt es aber darauf an – dies darf nicht aus dem Blick geraten –, auch die Arbeitgeber stärker zur Einrichtung von Beteiligungsmodellen zu bewegen. Wenn Mitarbeiterbeteiligung sich allein oder primär daran orientiert, was sozialpolitisch wünschbar ist, kann sie ihr Ziel nicht erreichen.

Sie kann dies nur, wenn sie zu mehr Wirtschaftswachstum führt. Die Idee, Arbeitnehmer zu „Mitunternehmern“ zu machen, besticht doch gerade dadurch, dass die Beschäftigten ein stärkeres Bewusstsein dafür entwickeln, wie der Erfolg – oder Misserfolg – ihres Unternehmens zustande kommt, dass sie diesen Erfolg mit beeinflussen können und an ihm – in Euro und Cent – teilhaben. Gelingt diese Einbindung der Beschäftigten, dann steigt die Produktivität, und das Unternehmen expandiert – mit positiven Effekten für die Gesamtwirtschaft. Auf diese wachstumspolitischen Impulse sollte sich die Politik konzentrieren.

Für die Mitarbeiterbeteiligung wird eine Reihe weiterer Argumente ins Feld geführt. Die ihr zugeschriebenen Effekte reichen von der Verbesserung der Eigenkapitalstruktur der Unternehmen über die private Vermögensbildung bis zu einer gerechteren Einkommens- und Vermögensverteilung. Man sollte sich jedoch hüten, in der Mitarbeiterbeteiligung eine wirtschafts- und sozialpolitische Wunderwaffe zu sehen. Vielmehr tut die Politik gut daran, jedem Ziel ein geeignetes Instrument zuzuordnen und jeweils Effektivität und Effizienz genau zu prüfen. Überlädt man die Mitarbeiterbeteiligung mit Zielen und Ansprüchen, könnte sie unter dieser Last schnell zusammenbrechen – und jedes Ziel würde verfehlt.

Für jedes Ziel das richtige Instrument

So konkurriert die Mitarbeiterbeteiligung etwa als Mittel zur Verbesserung der Eigenkapitalbasis der Unternehmen mit zahlreichen anderen Instrumenten zur Unternehmensfinanzierung. Mitarbeiterbeteiligung ist hier nicht unbedingt der

Königsweg. Vielfach versprechen die Emission von Aktien, Private Equity oder Mezzanin-Kapital eindeutig größeren Erfolg.

Ähnliches gilt für das Ziel der Vermögensbildung. Zweifellos gewinnt diese – vor dem Hintergrund des demografischen Wandels – an Bedeutung für die Sicherung des Alterseinkommens breiter Bevölkerungsschichten. Und richtig ist: Auch die Beteiligung am eigenen Unternehmen kann ein Baustein des individuellen Altersvorsorgevermögens sein. Aber sie sollte auch nur *ein* Baustein bleiben. Denn es gehört zu den Grundregeln der kapitalgedeckten Altersvorsorge, die Vermögenswerte breit zu streuen, um die Kapitalmarktrisiken für die Anleger möglichst gering zu halten. Von dieser Idee der Risikostreuung wird auch die Riester-Rente geleitet. Beteiligungen am eigenen Unternehmen sollten als Element der kapitalgedeckten Altersvorsorge in jedem Fall auf einen kleinen Prozentsatz des Vermögens beschränkt werden.

Dieser Einschränkung sind sich Befürworter der Mitarbeiterbeteiligung in aller Regel bewusst. Anstatt aber den Arbeitnehmern die freie, eigenverantwortliche Entscheidung über Form und Risikostreuung der Vermögensbildung zu überlassen, wird schnell eine andere politische Schlussfolgerung gezogen: Die Kapitalbeteiligung am eigenen Unternehmen soll nämlich mit einer Insolvenzversicherung versehen werden. Diese Lösung überzeugt nicht. Sie führt lediglich zu zusätzlichen Kosten, die die Kapitalrendite schmälern. Im Ergebnis lässt sich das Ziel der Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand einfacher erreichen.

Ertrags- und Gewinnbeteiligung: Impuls für Wachstum und Einkommen

Die Skepsis hinsichtlich der Eignung der Mitarbeiterbeteiligung für unterschiedliche Zwecke bedeutet nicht, dass zwischen wirtschafts- und sozialpolitischen Zielen überhaupt keine Kongruenz bestünde. Im Gegenteil: Mitarbeiterbeteiligung kann das Wirtschaftswachstum fördern und zugleich positive Einkommenseffekte haben – wenn sie entsprechend ausgestaltet ist: Sie muss als Ertrags- und Gewinnbeteiligung konzipiert sein.

Das zeigt ein Blick auf den Prozess der Lohnfindung: Tariflohnerhöhungen sind branchenweit von allen Unternehmen – auch von ertragsschwachen – zu zahlen, und sie gehen in den Sockel ein, auf dessen Basis die nächste Lohnrunde stattfindet, sie wirken also auch in konjunkturellen Abschwungphasen fort. Im Unterschied dazu führen Lohnbestandteile, die den Arbeitnehmern als Gewinn- und Ertragsbeteiligung des einzelnen Betriebs zufließen, gesamtwirtschaftlich dazu, dass erfolgreiche, zahlungskräftige Unternehmen mehr ausschütten und ertragsschwache weniger. Geht es der Wirtschaft insgesamt schlechter, weil die Konjunktur sich abschwächt, wird auch gesamtwirtschaftlich weniger verteilt.

Mit anderen Worten: Gewinn- und Ertragsbeteiligung als Lohnkomponente führt zu einer dezentralisierten, betriebs-

näheren Lohnpolitik und einer engeren Koppelung der Löhne an den Konjunkturzyklus – sie wirkt wie ein automatischer Stabilisator. Die Folge: Die Lohnpolitik orientiert sich stärker an der Produktivität des einzelnen Betriebs und der Gesamtwirtschaft. Dies ist ein wichtiger Impuls für mehr Wachstum, er bringt den Arbeitnehmern unter dem Strich aber gleichzeitig ein Plus in der Lohntüte. Auf diese Weise wird auch der in der Politik zunehmend kritisch beäugten Tendenz entgegengewirkt, dass die Löhne in der globalisierten Wirtschaft schwächer steigen als die Gewinne. Stattdessen wird die Einkommensentwicklung der Beschäftigten stärker an die der Gewinne gekoppelt.

So verstanden, fördert Mitarbeiterbeteiligung Wachstum und Einkommen – aber nur, wenn eine wichtige Voraussetzung erfüllt ist: Sie muss stets und ausschließlich an der individuellen Ertragslage der Unternehmen anknüpfen. Deswegen genügt es, wenn Gesetzgeber und Tarifparteien ausreichend Spielräume für individuelle Betriebsvereinbarungen schaffen, etwa durch Öffnungsklauseln. Auf diese Weise partizipieren die Arbeitnehmer am Unternehmenserfolg, die Leistungsanreize steigen, und der Arbeitsmarkt wird flexibler. Die Einkommen aus der Ertrags- und Gewinnbeteiligung stehen den Arbeitnehmern wie Lohn und Gehalt zur freien Verfügung. Durch steuerliche Förderung können zusätzlich Anreize für die Verwendung zur Altersvorsorge gegeben werden.

Fazit

Die Mitarbeiterbeteiligung kann in Deutschland ein großer Erfolg werden – wenn sie nicht mit den falschen Ansprüchen überfrachtet wird und sich hinreichend am vorrangigen Ziel des Wirtschaftswachstums orientiert.

Investmentfonds: Zukunftsfähiges Instrument zur Arbeitnehmerbeteiligung

Stefan Seip, Hauptgeschäftsführer - Bundesverband Investment und Asset Management e.V.



Die Diskussion über die Mitarbeiterbeteiligung an Unternehmen geht bis ins 18. Jahrhundert zurück. Sie hat Höhen und Tiefen erlebt und blieb dabei stets aktuell. Denn die Idee der Beteiligung breiter

Bevölkerungskreise am Produktivvermögen der Wirtschaft erlebt regelmäßig eine Renaissance. „Kapitalbeteiligungen in Arbeitnehmerhand können dazu beitragen, einer wachsenden Kluft zwischen Arm und Reich entgegenzuwirken“. Mit diesen Worten belebte Bundespräsident Köhler zum Jahresbeginn 2006 die Diskussion über eine „Gesellschaft von Teilhabern“ neu, die von Bundeskanzlerin Merkel rasch aufgegriffen wurde: „Ich halte es für wichtig, die Arbeitneh-

mer in Zeiten deutlicher Gewinnzuwächse am Erfolg des Unternehmens zu beteiligen“.

In der Tat ist in Zeiten deutlich wachsender Unternehmensgewinne und moderater Lohnzuwächse eine stärkere Beteiligung der Arbeitnehmer am Erfolg unserer Wirtschaft mehr als nur gesellschaftspolitischer Kitt. Im Konzept der sozialen Marktwirtschaft, in der Erhard'schen Leitidee vom „Wohlstand für Alle“, hatte die Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen von Anfang an ihren Platz. In den Anfangsjahren der Bundesrepublik stellten Ökonomen wie Erhard, Röpke und Müller-Armack der „klassenlosen“ Gesellschaft des Marxismus bewusst einen entgegengesetzten Gesellschaftsentwurf gegenüber – den der „klassenfreien“ Gesellschaft, in der alle Kapitalbesitzer sind.



Anders gesagt, er plädierte für ein vermögenspolitisches Ideal nach dem Motto: Jedermann soll am Gesamtvermögen einer Volkswirtschaft partizipieren.

Deshalb zielt die Gesellschaftspolitik in Deutschland mit den bislang fünf Vermögensbildungsgesetzen auf eine möglichst breite Streuung des Eigentums. Die Vorteile: Eigentum vergrößert die Freiheitsräume des Einzelnen, fördert eigenverantwortliches Handeln und das Verständnis für wirtschaftliche Zusammenhänge. Die Bildung von Vermögen erschließt zusätzliche Einkommensquellen, die etwa vor Notfällen schützen oder der Altersvorsorge dienen. Vermögen in den Händen vieler wirkt gleichzeitig der Konzentration von wirtschaftlicher Macht entgegen.

Es gibt demnach gute Gründe für eine staatliche Vermögenspolitik. Das erste (1961) und zweite Vermögensbildungsgesetz (1965) schufen die Grundlage. Das dritte Vermögensbildungsgesetz von 1970 führte die so genannte Arbeitnehmersparzulage ein. Der staatlich geförderte Sparrahmen wurde auf 624 DM pro Jahr erhöht. Mit dem 1983 verabschiedeten vierten Vermögensbildungsgesetz erhöhte der Gesetzgeber den Förderbetrag um zusätzlich 312 DM für die Anlage in Beteiligungstiteln. Damit konnten nun auch diejenigen Arbeitnehmer Beteiligungen am Produktivkapital erwerben, die aufgrund ihres Beschäftigungsverhältnisses keine Möglichkeit zur Beteiligung am Kapital ihres Arbeitgebers besitzen. Im Januar 1990 konzentrierte der Gesetzgeber im fünften Vermögensbildungsgesetz die Förderung auf das Beteiligungssparen.

In den 80er und 90er Jahren verschob der Gesetzgeber die Akzente der Vermögenspolitik schrittweise in Richtung Investmentfonds. Dies führte zu einem deutlich gestiegenen Interesse an vermögenswirksamen Anlagen in Aktienfonds. Lag die Zahl der Depots Mitte der 80er Jahre erst bei rund 200.000, hatte sich deren Anzahl bis 1990 fast verfünffacht. Heute sind es etwa 4,4 Millionen Arbeitnehmer mit einem Vermögen von 6,6 Milliarden Euro, die mittels Aktienfonds zu Teilhabern im Sinne des Bundespräsidenten und der Bundeskanzlerin geworden sind.

Entscheidender Vorteil der Investmentfondsanlage gegenüber dem Sparen mit Belegschaftsaktien ist die Risikostreuung über eine Vielzahl von Unternehmen, in deren Aktien investiert wird. Somit kumuliert der Arbeitnehmer zu seinem Arbeitsplatzrisiko nicht auch noch sein Vermögensanlagerisiko. Hinzu kommt, dass in einer mittelständisch geprägten Wirtschaft wie der Deutschen zahlreiche Unternehmen nicht an der Börse notiert sind. Deren Arbeitnehmer sowie die Beschäftigten im öffentlichen Dienst sollten ebenfalls die Möglichkeit erhalten, Eigentümer von Unternehmen werden zu können. Der effizienteste Weg zu mehr Arbeitnehmerbeteiligung lautet also: Die Rahmenbedingungen der Vermögensbildungsgesetze sind weiter zu entwickeln und Einzahlungsmöglichkeiten, Förderbedingungen und Laufzeiten der vermögenswirksamen Leistungen (VL) heutigen Vorstellungen anzupassen. Insbesondere scheint die bislang siebenjährige Laufzeit für einen Vermögensbildungsprozess zu kurz.

Stand im Vordergrund früherer Debatten mehr die gesellschaftspolitische Funktion des Produktivvermögens als Quelle wirtschaftlicher Macht, geht es heute eher darum, auf ganz praktische Fragen eine Antwort zu geben: Wie kann mit einem gegebenen Sparvolumen möglichst viel für die Vermögensbildung getan werden? Wie viel muss monatlich angespart werden, um ein bestimmtes Vermögen zu bilden? Denn wenn Arbeitnehmer den profitablen Sparprozess mit Investmentfonds auf die gesamte berufstätige Zeit ausdehnen, zeigt sich der Charakter einer zielgerichteten Vermögensbildung sehr deutlich. Imposantes Ergebnis: Wer in der Vergangenheit regelmäßig 40 Euro VL pro Monat in Aktienfonds mit Schwerpunkt Deutschland anlegte, konnte sich nach 31 Jahren – das sind nacheinander fünf VL-Verträge plus ein Jahr Wartezeit – im Schnitt über ein Vermögen von 77.055 Euro freuen (Stand: 31. Dezember 2006; staatliche Zulagen bleiben hierbei außen vor). Dabei sind alle Fondskosten berücksichtigt – auch der Ausgabeaufschlag. Selbst eingezahlt hatte er nur 14.400 Euro.

Am Ende des VL-Sparprozesses kann der Anleger beispielsweise eine „Zusatz-Rente“ im Alter erhalten. Beträgt die jährliche Verzinsung des Kapitals während der Auszahlungsphase fünf Prozent, so ermöglichen die angesammelten 77.055 Euro ein Zusatz-Einkommen von monatlich 500 Euro über 20 Jahre.

Das Sparen mit Investmentfonds ist daher der Schlüssel zu einer modernen und zukunftsfähigen Form der Arbeitnehmerbeteiligung. Eine stärkere politische Förderung der Vermögensbildung hätte wesentliche positive Effekte: Eigentum am Produktivvermögen ist nicht nur Grundlage für wirtschaftliche Freiheit, hohe Produktivität sowie Aufteilung von Macht und Verantwortung, sondern enthält auch eine konjunkturpolitische Komponente. Durch ausreichende Ersparnisse breiter Bevölkerungskreise würde dringend erforderliches Risikokapital bereitgestellt werden – ein konjunktureller Schub, der gleichzeitig Vermögen in den Händen Vieler schafft.



Zur weiteren Entwicklung der Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland

Dr. Werner Eichhorst, Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA Bonn) und Prof. Dr. Klaus F. Zimmermann, Direktor des Instituts zur Zukunft der Arbeit (IZA Bonn), Präsident des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin)

Ausgelöst durch die Anregung des Bundespräsidenten, über eine stärkere Beteiligung der Mitarbeiter an Erfolg und Kapital der Unternehmen nachzudenken, hat sich die Diskussion um dieses alte, aber gleichzeitig auch sehr moderne Thema in Deutschland erneut intensiviert. Tatsache ist, dass die Beteiligung der Arbeitnehmer an Gewinn und Kapital der Unternehmen in Deutschland entgegen aller Absichtserklärungen bislang deutlich unterentwickelt ist und allenfalls im Mittelfeld der europäischen Staaten liegt. Dies gilt für die Mitarbeiterbeteiligung am Kapital der Unternehmen noch in stärkerem Maße als für die Beteiligung am betrieblichen Erfolg etwa durch variable Einmalzahlungen. Weiterhin fällt auf, dass Personal ohne Schlüsselfunktion oder Führungsverantwortung wesentlich weniger in die verschiedenen Formen der materiellen Beteiligung eingebunden wird.



Wenngleich aktuelle Zahlen eine leicht steigende Verbreitung von Beteiligungsmodellen in deutschen Unternehmen nachweisen, ist die Mitarbeiterbeteiligung, insbesondere am Kapital des Unternehmens, hierzulande nach wie vor vergleichsweise selten. Und dies steht in deutlichem Kontrast zu der in der politischen Diskussion durchaus weit verbreiteten Ansicht, dass die Mitarbeiterbeteiligung aus ökonomischen und auch gesellschaftspolitischen Gründen eine deutliche Stärkung erfahren sollte. Inwiefern jedoch kann und sollte eine stärkere staatliche Unterstützung von Mitarbeiterbeteiligungen – vor allem am Kapital der Unternehmen – hierzu einen sinnvollen Beitrag leisten?

Zunächst bleibt festzuhalten, dass die Beteiligung der Mitarbeiter auf der Ebene der Unternehmen durchaus positive Effekte auf den betrieblichen Erfolg entfalten kann: Betriebe, die ihre Mitarbeiter am Erfolg oder Kapital beteiligen, haben oft motiviertere und produktivere Belegschaften und stärker an Weiterbildung interessierte Arbeitskräfte. Die Beteiligung der Arbeitnehmer setzt aus betrieblicher Sicht richtige Verhaltensanreize und kann die Identifikation mit dem Betrieb – aus Perspektive des Mitarbeiters als Mitunternehmer – verstärken. Mitarbeiterbeteiligungen können darüber hinaus die Akzeptanz betrieblicher Anpassungs-

prozesse erhöhen und ein Instrument zur Flexibilisierung der Entlohnungsstrukturen darstellen. Angesichts des demographischen Wandels und des sich bereits heute abzeichnenden Fachkräftemangels stellt die Beteiligung der Mitarbeiter an Erfolg und Kapital der Unternehmen ein viel versprechendes Instrument zur Rekrutierung von



qualifizierten Arbeitskräften dar.

Die kausalen Wirkungen zwischen Mitarbeiterbeteiligung auf der einen Seite und betrieblichem Erfolg auf der anderen sind jedoch in der Forschung längst nicht eindeutig geklärt. Es spricht vieles dafür, dass sowohl die Verbreitung von Beteiligungsmodellen als auch der betriebliche Erfolg mit einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur und dem Qualifikationsniveau der Mitarbeiter zusammenhängt. Beide Elemente können durch staatliche Interventionen im Sinne einer stärkeren Förderung der Mitarbeiterbeteiligung nicht direkt beeinflusst bzw. gefördert werden. Innerbetriebliche Faktoren können also das vorhandene Potenzial der Mitarbeiterbeteiligung mobilisieren oder auch blockieren. Neben der Größenstruktur der Unternehmen und der Kapitalmarktdurchdringung ist das Ausmaß staatlicher Unterstützung durch steuerliche Vergünstigungen oder Verpflichtungen ein wesentlicher Faktor, um die deutlichen Niveauunterschiede in der Verbreitung von Mitarbeiterbeteiligung im internationalen Vergleich erklären zu können. Eine massive Ausweitung der staatlichen Förderung könnte also tatsächlich ähnlich wie in Frankreich zu einer starken Beteiligung der Arbeitnehmer führen – aber hier stellt sich die Frage der Wirksamkeit und der Kosteneffizienz. Je stärker eine staatliche Förderung ausgebaut wird, um so mehr ist mit Mitnahmeeffekten bei den Unternehmen und Arbeitnehmern zu rechnen, die ohnehin am Kapital beteiligt worden wären. Eine lediglich aufgrund staatlicher Förderung oder Vorgaben etablierte Beteiligung der Beschäftigten dürfte jedoch nicht per se positive Effekte auf das Unternehmen haben, sofern die dafür notwendigen Voraussetzungen in Gestalt einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur nicht gegeben sind. Somit ist keinesfalls klar, ob eine deutlich stärkere Förderung für Deutschland eine sinnvolle Strategie sein könnte. Umgekehrt formuliert:

Gemessen an der kaum vorhandenen staatlichen Förderung erreicht Deutschland bei der Mitarbeiterbeteiligung ein durchaus beachtliches Niveau. Möglicherweise praktiziert bereits die Mehrheit der Unternehmen, bei denen die innerbetrieblichen Voraussetzungen gegeben sind, eine Beteiligung der Arbeitnehmer, ohne dass sie dazu weiterer staatlicher Unterstützung oder Regulierung bedürfen.

Nicht zuletzt aufgrund dieser Erwägungen hat sich die Kommission unter Leitung des nordrhein-westfälischen Arbeitsministers Laumann (CDU) für eine moderate, eng begrenzte Ausweitung der staatlichen Förderung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung entschieden. Dieses Konzept wurde am 27. Juni 2006 gemeinsam von CDA und Mittelstandsvereinigung der CDU präsentiert und ist vom Parteitag der CDU Ende November 2006 mehrheitlich befürwortet worden. Ähnliche Überlegungen hat in der Zwischenzeit auch das Bundeswirtschaftsministerium angestellt. Diese Vorschläge laufen auf eine nachgelagerte Besteuerung von Kapitalbeteiligungen, d.h. erst bei Verkauf oder Auszahlung, eine begrenzte Ausweitung der steuerlichen Förderung durch die Steuerfreiheit nach § 19a EStG bzw. eine Entgeltumwandlung sowie – zusätzlich – eine direkte Förderung von Geringverdienern hinaus. Außerdem sind differenzierte Formen der Insolvenzversicherung je nach Art der Beteiligung sowie die Einbeziehung in die Riester-Rente und die betriebliche Altersvorsorge vorgesehen.

Positiv ist bei diesen Vorschlägen in jedem Fall zu vermerken, dass sie das Prinzip der Freiwilligkeit einer Mitarbeiterbeteiligung am Unternehmen beachten und keine detaillierten Vorgaben über die Art und Weise der Beteiligung machen. Dies ist im Grunde eine angemessene und vorsichtige Vorgehensweise. Sie dürfte eine gewisse Ausweitung von Beteiligungsmodellen bewirken, ohne massiven Finanzbedarf in den öffentlichen Haushalten entstehen zu lassen, wenngleich die zu erwartenden Effekte bislang nicht beziffert werden können.

Allerdings ist auch an dieser Stelle auf mögliche Risiken durch Mitnahmeeffekte in den Unternehmen hinzuweisen, die bereits eine Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter praktizieren. Fraglich bleibt jedoch, ob sich Unternehmen, bei denen vor allem auf Seiten der Arbeitgeber Akzeptanzdefizite gegenüber einer Mitarbeiterbeteiligung bestehen, durch eine marginale Ausweitung der staatliche Förderung zu einer stärkeren Beteiligung der Mitarbeiter bewegen lassen. Es ist anzunehmen, dass eine höhere Akzeptanz der Beteiligung der Beschäftigten am Unternehmenskapital nicht durch eine begrenzte steuerliche Förderung erreicht werden kann, wenn insbesondere bei den Betriebsinhabern grundsätzliche Bedenken bestehen. Dies dürfte bei manchen kleineren und mittleren Unternehmen der Fall sein. Staatliche Rahmenseetzungen können Vorbehalte auf der Unternehmensseite, evtl. auch auf Seiten der Belegschaften kaum überwinden. Hier ist vor allem die Aufklärung über die betrieblichen Voraussetzungen erfolgreicher

Beteiligungsmodelle und deren potenziell positiven Effekte auf das betriebliche Ergebnis wichtig.

Weiterhin sollte darauf geachtet werden, dass Mitarbeiterbeteiligungen nicht mit Zielen der betrieblichen oder privaten Altersvorsorge vermischt und damit überfordert werden. Dies ist insbesondere unter dem Aspekt der Risikoverteilung problematisch und setzt Insolvenzschutzmechanismen voraus, die bei Kapitalbeteiligungen im engeren Sinne in einer Marktwirtschaft kaum vertretbar sind. Zur Stärkung der Altersvorsorge sind im Zweifelsfall überbetriebliche oder private Lösungen zu bevorzugen, die eine angemessene Risikostreuung erlauben. Umständlich sind auch die derzeit diskutierten Vorgaben zur Sicherung der Kapitalbeteiligung bzw. zur Übertragung bei einem Arbeitgeberwechsel. Diese Regelungen werden vermutlich nicht dazu beitragen, kleinere Unternehmen verstärkt zum Angebot von Beteiligungsmodellen zu bewegen.

Um so wichtiger sind aber nach wie vor Aktivitäten, die zu einer größeren Transparenz der betrieblichen Modelle der Mitarbeiterbeteiligung und zu einer weiter verbreiteten Kenntnis positiver Beispiele samt ihrer betrieblichen Erfolgsbedingungen beitragen. Hierzu hat die Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. (AGP) vor allem durch die wegweisenden Beiträge von Herrn Michael Lezius Wesentliches geleistet. Es ist wichtig, auf diesem Wege weiter voranzuschreiten. Diese Aufgabe der Verbreitung von Wissen über die Mitarbeiterbeteiligung und deren positive Wirkungen – in einem geeigneten betrieblichen Umfeld – ist für die stärkere Beteiligung der Arbeitnehmer wahrscheinlich wichtiger und Erfolg versprechender als eine stärkere staatliche Förderung oder Verordnung. Insofern kommt dem Abbau von Informationsdefiziten eine wichtige und zentrale Bedeutung zu. Die Einsicht in die mittelbaren Produktivitäts- und Motivationsvorteile von Mitarbeitern, die am Unternehmen beteiligt sind, sollte mehr Unternehmen auch ohne weitere staatliche Förderung zum Handeln bewegen können. Hierzu gehört jedoch die intensive Arbeit am Abbau dieser Informations- und Akzeptanzdefizite auf der Arbeitgeber- und der Arbeitnehmerseite, wie dies zum unverzichtbaren Kern der Arbeit der AGP zählt.

Mitarbeiterbeteiligung als Instrument für konjunkturelle Stabilisierung und strukturelle Anpassungen an die Globalisierung

Dr. Martin Werding, Leiter des Forschungsbereichs »Sozialpolitik und Arbeitsmärkte« am ifo Institut für Wirtschaftsforschung, München

Der Anfang Mai 2007 erzielte Abschluss der diesjährigen Tarifverhandlungen in der Metall- und Elektroindustrie führt einmal mehr vor Augen, dass die Gewerkschaften, hier vertreten durch die traditionell verhandlungsstarke IG Metall, die Zeichen der Zeit nicht verstanden haben. Mit Rücksicht auf die Unwägbarkeiten der weiteren konjunkturellen Entwicklung hatten es die Arbeitgeber darauf angelegt, die dauerhaft wirksamen Steigerungen der Tarifföhne zu begrenzen, und im Gegenzug dazu verstärkt erfolgsabhängige Komponenten der Entlohnung angeboten. Die Verhandlungsführer der Gewerkschaften feiern es als Erfolg, dass sie dieses Ansinnen weitgehend abgewiesen und statt dessen die stärksten Tarifierhöhungen seit 15 Jahren durchgesetzt haben.

Die konjunkturelle Entwicklung ist derzeit ohne Zweifel gut. Der unerwartet starke Aufschwung, der im Sommer 2005 zunächst weitgehend unbemerkt einsetzte, im Laufe des Jahres 2006 auch den Arbeitsmarkt erfasst hat und sich allen Befürchtungen zum Trotz auch 2007 – nach der Erhöhung der Mehrwertsteuer um nicht weniger als drei Prozentpunkte – ungebrochen fortsetzt, kann ohne Weiteres noch bis 2008 oder 2009 anhalten. Irgendwann geht jedoch auch dieser Konjunkturzyklus unweigerlich zu Ende, und die Unternehmen und die Beschäftigten werden wieder unmittelbar mit denselben, strukturellen Anpassungsanforderungen konfrontiert sein wie in den vergangenen Jahren, in denen die wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland sogar besorgniserregend schwach war. Eine flexiblere, stärker erfolgsabhängige Entlohnung, die mit dem konjunkturellen Auf und Ab „atmet“, könnte dabei nicht nur den Konjunkturzyklus verlängern oder zumindest dafür sorgen, dass sein Abflauen auf dem Arbeitsmarkt geringere Bremspuren hinterlässt. Sie hätte auch aus noch viel tiefer liegenden Gründen enorme Vorteile. Letztlich geht es um die langfristige Bewältigung der Anpassungen, zu denen

die deutsche Wirtschaft durch die fortschreitende Globalisierung und die damit einher gehenden Änderungen ihres internationalen Umfeldes gezwungen ist. Einmalige Konjunkturboni, die die Tarifparteien in einzelnen Verhandlungsrunden vereinbaren können, sind dazu nicht das richtige Vehikel. Erforderlich sind vielmehr dauerhaft festgeschriebene, verbindlichere Formen der Gewinn- oder Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter.

In den vergangenen Jahren haben die



deutschen Gewerkschaften – mehr der Not gehorchend als dem eigenen Triebe – eine nennenswerte Lohnzurückhaltung an den Tag gelegt. Geringen Steigerungen der Lohnkosten stand dabei seit 2002 ein anhaltender Abbau der Zahl der Arbeitnehmer gegenüber, was im Aggregat zu einer annähernden Stagnation der Arbeitnehmerentgelte geführt hat. Beides zusammen hat dabei durchaus dazu beigetragen, die Position in Deutschland produzierender Unternehmen im internationalen Wettbewerb zu verbessern und dem derzeitigen Boom den Weg zu bereiten. Gleichwohl gehören die Lohnkosten im Verarbeitenden Gewerbe, das in besonderem Maße im internationalen Wettbewerb steht, in Deutschland nach wie vor zu den höchsten in der Welt (vgl. Sinn 2007, S. 54 f.). Trotz der vergleichsweise hohen Produktivität der deutschen Arbeitnehmer – derer nämlich, die zu den hohen Lohnkosten überhaupt noch Beschäftigung finden – fallen auch die Lohnstückkosten hierzulande weiterhin höher aus als in allen anderen EU- und OECD-Ländern, wenn man sie nicht nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten bestimmt, sondern aus volkswirtschaftlicher Sicht, d. h. unter Berücksichtigung der „Entlassungsproduktivität“ durch den fortgesetzten Abbau von Arbeitsplätzen (vgl. Sinn 2007, S. 56–59).

Noch sprechender als die kurzfristige Entwicklung von Löhnen und gesamtwirtschaftlichen Arbeitseinkommen sind schließlich ihre längerfristigen Trends. So haben sich die Lohnkosten je Arbeitsstunde von 1991, dem Jahr der Wiedervereinigung, bis 2005 insgesamt um 48,5 % erhöht. Die aggregierten Arbeitnehmerentgelte haben im gleichen Zeitraum nur um rund 33 % zugenommen, d. h. das Arbeitsvolumen ist nicht zuletzt unter dem Eindruck des Lohnkostenanstiegs gesunken. Parallel dazu sind die aggregierten Unternehmens- und Vermögenseinkommen dagegen um 58 % gestiegen, die darin enthaltenen Unternehmensgewinne der Kapitalgesellschaften schließlich sogar um 109 % (für alle diese Angaben vgl. Sachverständigenrat 2006, Tab. 26*, 29* und 38*). Alles in allem deuten diese Zahlen dabei nicht zuallererst auf eine zunehmende verteilungspolitische Schieflage, die sich durch eine entschiedene Rückkehr der Gewerkschaften zu aggressiven Lohnverhandlungen korrigieren ließe. Vielmehr zeigen sie schlicht an, dass sich die Kapitaleinkommen in den vergangenen fünfzehn Jahren weit dynamischer entwickelt haben als die Arbeitseinkommen. Macht man sich klar, was der Fall des „Eisernen Vorhangs“, der am Anfang dieser Periode stand und letztlich auch nur einen diskontinuierlichen Sprung in der noch weiter zurückreichenden Geschichte der Globalisierung der Wirtschaft darstellt, für das Gefüge der Weltwirtschaft bedeutet hat, ist diese Beobachtung alles andere als überraschend.

Spätestens seit den 1980er Jahren stehen deutsche Arbeitnehmer durch zunehmenden internationalen Handel und Kapitalverkehr in wachsender Konkurrenz zu Arbeitnehmern in anderen Ländern, in denen teilweise weit niedrigere Löhne bezahlt werden. Durch Verbesserungen der Infrastruktur für den Verkehr von Gütern und Personen und

durch grundlegende Neuerungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie, vor allem aber durch politische Entwicklungen wie die Öffnung Mittel- und Osteuropas sowie den weniger klar datierbaren Eintritt der enorm bevölkerungsreichen Volkswirtschaften Indiens und Chinas in den weltwirtschaftlichen Austausch hat sich diese Konkurrenz seither immer weiter verschärft (vgl. Sinn ³2005, Kap. 2). Erhöht hat sich dabei vor allem die Zahl der miteinander konkurrierenden Arbeitskräfte, vorrangig solcher mit geringen bis mittleren Qualifikationen, während das weltweit für Investitionen verfügbare Kapital bestenfalls weit unterproportional zugenommen hat. Diese fundamental geänderten Knappheitsverhältnisse führen zu den auch innerhalb Deutschlands beobachtbaren Unterschieden in der längerfristigen Dynamik der Einkommen der beiden Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital. Angesichts des internationalen Wettbewerbs muss sich die Lohnstruktur in Deutschland stärker ausdifferenzieren, und auch das durchschnittliche Lohnniveau steht unter ständigem Anpassungsdruck. Dies gilt auch angesichts des bestehenden Produktivitätsvorsprungs deutscher Arbeitnehmer vor denen in vielen Niedriglohnländern, wobei dieser Vorsprung überdies verteidigt, wenn nicht sogar stets neu errungen werden muss. Kapitaleinkommen können demgegenüber weit stärker wachsen. Angesichts des wohl noch lange andauernden Aufholprozesses in den Staaten Mittel- und Osteuropas und der anhaltenden Entwicklungsrückstände vieler Regionen in Indien und China gibt es keinerlei Anzeichen, dass sich an diesen grundlegenden Trends in absehbarer Zeit etwas ändern könnte.



Wenn unter den Rahmenbedingungen des „rheinischen Kapitalismus“ und der nicht nur politisch, sondern auch ökonomisch geteilten Welt der 1950er bis 1980er Jahre für deutsche Gewerkschaften noch die Wahl bestanden haben mag, ob sie die Interessen der Arbeitnehmer – neben Lohnverhandlungen, für die die ökonomischen Rahmenbedingungen des Arbeitsmarktes unweigerlich kritische Randbedingungen darstellen –

lieber im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung oder im Rahmen einer Mitarbeiterbeteiligung an Gewinnen und/oder Kapital des jeweiligen Unternehmens zum Tragen gebracht sehen wollen, so haben sich die Vor- und Nachteile beider Strategien spätestens vor dem Hintergrund der fortgeschrittenen Globalisierung bis heute klar verschoben. Die deutsche Mitbestimmung hat sich, und sei es nur, weil sie für international agierende Investoren aus dem Ausland völlig ungewohnt ist, zu einem tendenziell nachteiligen Standortfaktor entwickelt. Zusammen mit den hohen Löhnen behindert sie die Beschäftigungsentwicklung und damit die Erreichung der Ziele, Arbeitnehmern auf möglichst breiter Basis Einfluss und Einkommen zu verschaffen. Umgekehrt stellen Gewinn- und Kapitalbeteili-

gungen der Arbeitnehmer unter den veränderten weltwirtschaftlichen Rahmenbedingungen heute mehr noch als früher einen Erfolg versprechenden Weg dazu dar, diese Ziele zu erreichen und Einkommenszuwächse zu erreichen, die nicht kurz- und vor allem langfristig durch Beschäftigungseinbußen konterkariert werden.

Anders als nach den Ritualen herkömmlicher Lohnverhandlungen könnten und sollten es die Gewerkschaften daher ab sofort darauf anlegen, im Rahmen der Tarifautonomie längerfristig angelegte Beteiligungspläne auszuhandeln, die so konstruiert sind, dass sie die in Deutschland erforderlichen Anpassungen von Lohnstruktur und Lohnniveau erleichtern (vgl. erneut Sinn ³2005, Kap. 2). In der *Insider-Outsider*-Logik des deutschen Arbeitsmarktes könnte dabei eine längerfristig bindende Lohnzurückhaltung vereinbart werden, mit Steigerungen der Tariflöhne, die deutlich unterhalb des betriebswirtschaftlichen Produktivitätsanstiegs bleiben. Die bereits Beschäftigten erhalten dafür im Gegenzug ebenso klare Zusagen über eine Beteiligung an den zukünftigen Gewinnen oder sogar am Eigenkapital ihrer Unternehmen. Dadurch werden sie für ihre Lohnzugeständnisse kompensiert und erhalten Anteil an der weit dynamischeren Entwicklung von Gewinnen und Kapitaleinkommen. Auch die bisherigen Eigentümer erleiden keine Einbuße, weil sie zwar Gewinnansprüche abtreten, aber dafür von geringeren Lohnkosten profitieren. Wegen der günstigen Effekte einer solchen Politik für die Stundenlohnkosten steigen schließlich Arbeitsnachfrage und Beschäftigung der Unternehmen mit solchen Beteiligungsmodellen, wobei neu eingestellte Arbeitnehmer, je nach Modell, erst im Laufe der Zeit in den Genuss ähnlicher Beteiligungsrechte kommen müssen.

Die Fachdiskussion über diverse Beteiligungsmodelle – von reinen Gewinnbeteiligungen über Investivlöhne bis hin zu anderen Formen der Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern – ist eigentlich alles andere als neu. Einen knappen Überblick über die wichtigsten Arbeiten dazu, die die Debatte in Deutschland von den 1960-er Jahren an beeinflusst haben, geben Sinn und Sinn (³1993, S. 259–261). Mittlerweile gibt es die verschiedensten Wege zur konkreten Umsetzung, die die Einräumung von Beteiligungsrechten an Arbeitnehmer für Unternehmen praktisch aller Rechtsformen realisierbar machen. Sie führen zu unterschiedlichen Graden an unternehmerischer Mitverantwortung und an entsprechenden Risiken der Mitarbeiter-Miteigentümer, die auch in unterschiedlichem Maße flankierende gesetzliche Regelungen – etwa zu den Informationspflichten der Arbeitgeber, zur steuerlichen Behandlung, zur etwaigen Übertragung im Falle eines Arbeitgeberwechsels und zum Insolvenzschutz – erforderlich machen können. Ein politischer Durchbruch ist irgendeinem der Beteiligungsmodelle und letztlich der gesamten arbeitsmarkt- und verteilungspolitischen Strategie, die damit verfolgt werden kann, aber bis heute verwehrt geblieben. Wenn bei der Umsetzung auf Freiwilligkeit gesetzt wird, was angesichts der allseitigen Vorteile nahe liegend ist, kommt es in erster

Linie auf die Tarifparteien und dabei insbesondere auf die Gewerkschaften an, dies angesichts der aktuellen Entwicklungen und Herausforderungen nun zu ändern.

Am leichtesten umsetzbar, und daher in Deutschland wie international am weitesten verbreitet, sind dabei wohl Modelle der Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer – auch außerhalb der Domäne der Management-Vergütung. Je weniger solche Modelle *ad hoc* und nur einmalig vereinbart werden, desto mehr eignen sie sich dafür, die Beschäftigungsentwicklung nicht nur im Konjunkturzyklus zu stabilisieren, sondern auch Flexibilität für die strukturellen Anpassungen zu gewinnen, die die fortschreitende Globalisierung erforderlich macht. Noch verlässlicher sind im Hinblick darauf Formen wirklicher Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer, die allerdings zugleich zu schwierigen Abwägungen führen. Eine Beteiligung am Unternehmen, in dem sie beschäftigt sind, ist für die Arbeitnehmer im Hinblick auf die erwartete Rendite, speziell aber im Hinblick auf die Risikomischung ihres Vermögensportfolios, einschließlich der Verwertung ihrer Arbeitskraft, unter Umständen nicht die bestmögliche Alternative. Dem stehen positive Effekte für die langfristige Beschäftigungssicherheit der Arbeitnehmer und unter Umständen auch für ihre Motivation und damit ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg gegenüber, von denen letztlich alle Kapitaleigner, auch sie selbst, profitieren. Vor diesem Hintergrund dürfte es zwar wohl nicht das Richtige sein, wenn Arbeitnehmer alle ihre Ziele der Vermögensbildung in Form von Beteiligungen am eigenen Unternehmen verfolgen würden. Im Rahmen einer insgesamt vermehrten Kapitalbildung von Arbeitnehmern haben jedoch auch solche Beteiligungen eine Funktion, um dem Einkommen der Arbeitnehmer wieder eine größere Dynamik zu verleihen und eine aus betriebs- wie aus volkswirtschaftlicher Sicht sinnvolle Antwort auf die Herausforderungen der Globalisierung zu geben.

Literatur

Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2006), *Widerstreitende Interessen – Ungenutzte Chancen (Jahresgutachten 2006/07)*, Statistisches Bundesamt: Wiesbaden.

Sinn, Gerlinde und Hans-Werner Sinn (1993), *Kaltstart. Volkswirtschaftliche Aspekte der deutschen Vereinigung*, 3. Auflage, dtv: München (1. Auflage 1991, Mohr–Siebeck: Tübingen).

Sinn, Hans-Werner (2005), *Ist Deutschland noch zu retten?*, 3. (Taschenbuch-)Auflage, Ullstein: Berlin (1. Auflage 2003, Econ: München).

Sinn, Hans-Werner (2007), „Internationaler Vergleich der Arbeitskosten: Warum Deutschland keine starken Lohnerhöhungen verträgt“, *ifo Schnelldienst*, 60. Jg., Heft 2/2007, S. 54–59.

Materielle Mitarbeiterbeteiligung - Das Für und Wider aus der Mittelstandsperspektive

Stellungnahme zum BMWi-Papier "Investivlohn - Reale Perspektive oder Ungeheuer von Loch Ness?" vom 11.12.2006

Dr. Rosemarie Kay, Senior Researcher im Institut für Mittelstandsforschung, Bonn.

1 Einführung

Das Bundeswirtschaftsministerium (BmWi) setzt sich im vorliegenden Arbeitspapier mit der aktuellen Diskussion um die materielle Mitarbeiterbeteiligung auseinander. Es unterstützt die Forderung nach einer angemessenen Beteiligung von Arbeitnehmern an Erfolg und Kapital ihrer arbeitgebenden Unternehmen und unterbreitet Vorschläge, wie die Verbreitung materieller Beteiligungsmodelle gefördert werden kann. Dabei hat das BmWi explizit auch den Mittelstand im Blick, in dem materielle Beteiligungsmodelle seltener anzutreffen sind als in Großunternehmen. Als Mitarbeiterin des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn möchte ich mir im Folgenden eine Mittelstandsperspektive zu eigen machen und aus dieser heraus Stellung zum Arbeitspapier des BmWi nehmen.



2 Die Verbreitung materieller Beteiligungssysteme

Unstrittig ist, dass mit Ausnahme der Gewinn- und Erfolgsbeteiligung alle anderen Formen der materiellen Mitarbeiterbeteiligung in nur wenigen Unternehmen in Deutschland zu finden sind. So lag der Anteil der Betriebe in Deutschland mit einer Mitarbeiterbeteiligung im Jahr 1998 gemäß IAB-Betriebspanel bei 5 %: Rund 77.000 westdeutsche und 20.000 ostdeutsche Betriebe hatten demnach Erfolgs- oder Kapitalbeteiligungsmodelle eingeführt (vgl. Möller 2000, S. 569). Wolf/Zwick (2002, S. 125) ermittelten auf der Basis des IAB-Betriebspanels für das Jahr 2000 einen Anteil von 6,5 % Betrieben mit einer Kapital- oder Gewinnbeteiligung, und zwar boten 1,3 % der Betriebe eine Kapital- und 6,0 % eine Gewinnbeteiligung an. Hofmann/Munz (2002, S. 16 ff.) kamen in einer weiteren Erhebung zu dem Ergebnis, dass im Jahre 2001 3,1 % aller Betriebe in Deutschland eine Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter eingeführt hatten. Das IfM Bonn schließlich hat auf der Basis einer im Frühjahr 2001 bei Industrieunternehmen durchgeführten Befragung für die Bereiche Bergbau, Verarbeitendes Gewerbe und Bauindustrie hochgerechnet, dass von den rund 103.000 Unternehmen dieser Wirtschaftsabschnitte 13.900 eine Mitarbeiterbeteiligung eingeführt hatten. Dies entspricht ei-

nem Anteil von 13,5 %. Gewinnbeteiligung wird von 11,4 % und Kapitalbeteiligung von 1,9 % der Unternehmen praktiziert (vgl. Backes-Gellner u.a. 2002, S. 29). Der Verbreitungsgrad materieller Mitarbeiterbeteiligung hat sich in den nachfolgenden Jahren nicht nennenswert verändert (vgl. Kay 2007).

Unstrittig ist auch, dass materielle Beteiligungssysteme in mittelständischen Unternehmen eine weitaus geringere Verbreitung finden als in großen, wobei erstere die Mehrheit aller Unternehmen in Deutschland bilden.¹⁵ Wie Abbildung 1 zu entnehmen ist, nimmt ihre Verbreitung mit steigender Unternehmensgröße zu (vgl. auch Wolf/Zwick 2002, Strotmann 2005).

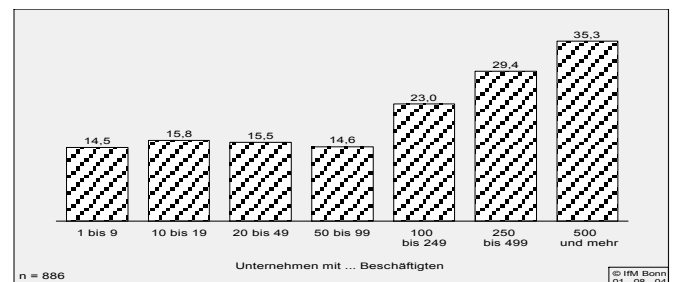


Abbildung 1: Materielle Mitarbeiterbeteiligung in Abhängigkeit von der Beschäftigtenzahl, in % der Unternehmen

Quelle: Backes-Gellner u.a. 2002.

3 Gründe für die geringe Verbreitung der materiellen Mitarbeiterbeteiligung

Bevor über geeignete Formen der Förderung materieller Mitarbeiterbeteiligung diskutiert werden kann, ist m.E. allerdings zu klären, worin die Ursachen für die geringe Verbreitung liegen. Dazu liegt eine Reihe von Studien vor, deren Hauptargumente im Folgenden skizziert werden sollen.

3.1 Materielle Mitarbeiterbeteiligung ist eher Folge denn Voraussetzung von Unternehmenserfolg

In der seit Jahrzehnten geführten Debatte um die materielle Mitarbeiterbeteiligung werden immer wieder ihre positiven Effekte hervorgehoben: Erhöhung der Motivation, Bindung der Mitarbeiter, höhere Produktivität und Innovationskraft. Diese der Mitarbeiterbeteiligung zugeschriebenen Vorteile werden auch in dem BmWi-Arbeitspapier angeführt. Theoretische Überlegungen legen auch tatsächlich den Schluss nahe, dass die Einführung bzw. Existenz einer materiellen Beteiligung von Mitarbeitern einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben kann, allerdings nur unter bestimmten Voraussetzungen (für einen Überblick siehe z.B. Backes-Gellner u.a. 2002). Empirisch ist ein Zusam-

¹⁵ Nach dem Unternehmensregister sind 99,7 % der Unternehmen den KMU zuzurechnen (vgl. Wallau u.a. 2007a).

menhang zwischen materieller Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmenserfolg aber nur zum Teil nachgewiesen worden (vgl. u.a. Backes-Gellner u.a. 2002, Möller 2000, Wolf/Zwick 2002). Strotmann (2005), der im Gegensatz zu den Vorgenannten nicht nur auf Querschnitts-, sondern auf Längsschnittdaten zurückgreifen konnte, kann allerdings anhand des IAB-Betriebspanels der Jahre 2000 und 2001 nachweisen, dass Betriebe, die eine Gewinnbeteiligung neu einführen, bereits vor der Einführung eine günstigere Ertragslage und bessere Zukunftserwartungen haben als Betriebe, die diese Vergütungsform nicht einführen. Materielle Mitarbeiterbeteiligung ist also weniger Voraussetzung denn Folge von Unternehmenserfolg. Damit ist ein wesentlicher Grund für die geringe Verbreitung genannt: Von einer materiellen Mitarbeiterbeteiligung ist, wenn überhaupt, nur unter engen Voraussetzungen (die in vielen Unternehmen nicht gegeben sind) ein positiver Einfluss auf den Unternehmenserfolg zu erwarten. Insofern ist es für Unternehmen wirtschaftlich rational, andere Formen des (materiellen) Anreizes ihrer Mitarbeiter zu wählen.

3.2 Mit materieller Mitarbeiterbeteiligung wird ein Teil des wirtschaftlichen Risikos auf die Mitarbeiter verlagert

In der öffentlichen Diskussion über den Investivlohn oder die materielle Mitarbeiterbeteiligung allgemein wird häufig übergangen, dass bei der materiellen Mitarbeiterbeteiligung (im Vergleich zu einer festen Vergütung) ein Teil des wirtschaftlichen Risikos vom Unternehmer auf die beteiligten



Mitarbeiter verlagert wird. Aus Sicht vieler Mitarbeiter ist dies nicht attraktiv, so dass deren Interesse an einer Beteiligung am Unternehmen oder am Unternehmensgewinn nur

schwach ist. Insbesondere bei einer Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter kommt es zu einer Risikokumulation auf Seiten der Mitarbeiter. Deswegen fordern die Gewerkschaften bereits seit Langem eine Insolvenzversicherung des seitens der Arbeitnehmer eingesetzten Kapitals. Die Regierungsparteien haben sich dieser Forderung angeschlossen, während das BMWi in dem Arbeitspapier eine zurückhaltendere Position bezieht. Eine Absicherung des Insolvenzrisikos (mittels einer Versicherung oder in Form einer Bankbürgschaft) erhöht jedoch die Kapitalkosten, so dass diese Form der Kapitalbeschaffung für das Unternehmen u.U. mit höheren Kosten verbunden ist als beispielsweise die Aufnahme eines Bankkredits. Zu bedenken ist zudem, dass Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand, eines der häufig angeführten Argumente zu Gunsten der materiellen Mitarbeiterbeteiligung, selbst aus volkswirtschaftlicher Perspektive sinnvollerweise losgelöst vom jeweiligen Arbeitsverhältnis

zu realisieren ist.¹⁶ Denn Kapital sollte dort investiert werden, wo es die höchste Rendite verspricht und nicht dort, wo der Investor zufällig arbeitet.

3.3 Die Einführung und Pflege eines Mitarbeiterbeteiligungsmodells ist mit hohem Verwaltungsaufwand verbunden

Ein dritter, vor allem für den Mittelstand relevanter Grund: Die Einführung und Pflege eines Modells der Mitarbeiterbeteiligung ist, so zeigt die Praxis, mit einem hohen Verwaltungsaufwand verbunden und ohne Hinzuziehung externer Berater kaum durchführbar.¹⁷ Die hohen Fixkosten dieser Modelle stellen ein um so größeres Problem dar, je kleiner ein Unternehmen ist. Deshalb wird für kleinere Unternehmen der Nutzen eines Beteiligungsmodells die Kosten oft nicht überwiegen.

3.4 Aus Arbeitnehmern werden Mitunternehmer

Eine Eigenkapitalbeteiligung der Mitarbeiter - wie sie beispielsweise von Großunternehmen durch die Ausgabe von Belegschaftsaktien praktiziert wird - ist für mittelständische Unternehmen in der Rechtsform einer Personengesellschaft oder eines Einzelunternehmens aus steuerrechtlichen Gründen kaum realisierbar. Aus steuerrechtlicher Sicht wird aus einem Arbeitnehmer dann schnell ein Mitunternehmer.

3.5 Beteiligungsrechte bedeuten Aufwand sowohl auf Unternehmer- als auch Mitarbeiterseite

Materielle Beteiligungssysteme gehen in der Regel mit Beteiligungsrechten einher. Ausmaß und Reichweite dieser Beteiligungsrechte - Information, Beratung, Mitentscheidung - hängen u.a. von der gewählten Beteiligungsform ab. Umgekehrt bedeutet dies, dass sie mit darüber bestimmen, welche Beteiligungsform ein Unternehmen wählt. Aber unabhängig davon, inwieweit ein Unternehmer bereit ist, solche Beteiligungsrechte einzuräumen, und Arbeitnehmer bereit und in der Lage sind, solche Beteiligungsrechte wahrzunehmen, ist unzweifelhaft, dass das Praktizieren dieser Beteiligungsrechte mit Aufwand auf beiden Seiten verbunden ist. Auch dies wirkt sich nicht positiv auf die Verbreitung materieller Beteiligungssysteme aus.

¹⁶ Das BMWi plädiert in dem Arbeitspapier ebenfalls für eine Trennung von Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand und materieller Mitarbeiterbeteiligung.

¹⁷ Anders sieht es aus, wenn es lediglich zu adhoc-Ausschüttungen kommt. Damit sind aber kaum positive personalwirtschaftliche Effekte und damit Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg zu erzielen. Mit der Idee der materiellen Mitarbeiterbeteiligung ist eine dauerhafte Einrichtung eines wie auch immer elaborierten Beteiligungssystems verknüpft.

3.6 Materielle Mitarbeiterbeteiligung kann nur zusätzlich zum Tarifentgelt gezahlt werden

Ein weiterer Grund für die geringe Verbreitung materieller Mitarbeiterbeteiligung gerade in kleinen und mittleren Unternehmen liegt im deutschen Tarifrecht. Dieses führt dazu, dass erfolgsabhängige Vergütungsbestandteile in aller Regel nur zusätzlich zu dem tariflich vereinbarten Entgelt gezahlt werden können.¹⁸ Hierzu sind kleine und mittlere Unternehmen im Durchschnitt aufgrund einer tendenziell geringeren Finanzkraft nicht in gleichem Maße in der Lage wie Großunternehmen.¹⁹ Ob ein Unternehmen tatsächlich an einen Tarifvertrag gebunden ist oder nicht, spielt in diesem Zusammenhang im Übrigen keine allzu große Rolle, denn die Unternehmen, die nicht einem Tarifvertrag unterliegen, stehen im Hinblick auf die Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitern in Konkurrenz zu tarifgebundenen Unternehmen. Insbesondere wenn es um die Entgelthöhe geht, orientieren sich viele nicht tarifgebundene Unternehmen am Branchentarifvertrag. Auf diese Weise entfalten Tarifverträge nicht nur Wirkung auf tarifgebundene Unternehmen.

4 Die Vorschläge des BMWi

Es gibt also eine Reihe gewichtiger ökonomischer Gründe für kleine und mittlere Unternehmen, sich gegen eine materielle Beteiligung ihrer Mitarbeiter zu entscheiden. Inwieweit lassen sich diese durch politische Maßnahmen beseitigen? Oder anders gefragt: Inwieweit sind die Vorschläge, die das BMWi im vorliegenden Arbeitspapier zur Förderung der materiellen Mitarbeiterbeteiligung unterbreitet hat, geeignet, ihren Zweck zu erfüllen. Dieser Frage soll im Folgenden nachgegangen werden.

4.1 Freiwilligkeit

Zunächst einmal ist es zu begrüßen, dass sich das BMWi für den Grundsatz der Freiwilligkeit ausspricht. Denn auch wenn man nicht allen vorgetragenen Argumenten gegenüber materiellen Beteiligungssystemen in gleicher Weise Gewicht beimessen will, von einer grundsätzlichen Vorteilhaftigkeit der materiellen Beteiligung von Mitarbeitern kann nicht ausgegangen werden. Materielle Beteiligungsmodelle, egal wie einfach oder differenziert gestaltet, sind Teil betrieblicher Entgeltsysteme. Wie die optimale Ausgestal-

tung eines betrieblichen Entgeltsystems aussieht, hängt von der spezifischen betrieblichen Situation ab und Entscheidungen hierüber sollten den Unternehmen überlassen bleiben.²⁰ Gleiches gilt für die Arbeitnehmerseite. Auch hier gibt es individuelle Präferenzen über die Zusammensetzung des Entgelts, auf die staatlicherseits nur in besonders begründeten Fällen Einfluss genommen werden sollte. Die Ziele, die volkswirtschaftlich mit materieller Mitarbeiterbeteiligung verfolgt werden, reichen für einen solchen Eingriff wohl nicht aus.

4.2 Bessere Information

Gegen eine bessere Information über verschiedene Formen materieller Mitarbeiterbeteiligung ist sicherlich nichts einzuwenden. Für bestimmte Unternehmen können spezifische Formen der Beteiligung ausgewählter Mitarbeiter(gruppen) Bestandteil eines optimalen Anreizsystems darstellen. Je mehr Unternehmen über die vielfältigen Möglichkeiten informiert sind, desto eher werden auch die Unternehmen, für die materielle Mitarbeiterbeteiligung ein gutes personalwirtschaftliches Instrument darstellen, hiervon Gebrauch machen.

4.3 Beschränkung des Insolvenzschutzes

Eine Beschränkung des Insolvenzschutzes auf Fremdkapitalbeteiligungen seitens der Mitarbeiter scheint hingegen weniger zielführend zu sein. Abgesehen davon, dass Fremdkapitalbeteiligungen von Mitarbeitern sowohl personal- als auch finanzwirtschaftlich keine positiven Wirkungen entfalten (vgl. u.a. Backes-Gellner u.a. 2002) und ihre Förderung grundsätzlich in Frage zu stellen ist, ist das Kapitalverlustrisiko bei Eigenkapitalbeteiligungen doch deutlich größer als bei Fremdkapitalbeteiligungen. Man kann sich die Position des BMWi, dass bei "typischen Beteiligungsrechten, die mit dem entsprechenden Risiko und gesellschaftsrechtlichen Mitentscheidungsrechten ausgestaltet sind", ein Insolvenzschutz "ganz entbehrlich" sei, ja durchaus zu eigen machen. Wer Mitunternehmer wird, hat die entsprechenden Konsequenzen zu tragen. Ob die Bereitschaft vieler Arbeitnehmer, Mitunternehmer zu werden, hierdurch befördert wird, ist allerdings außerordentlich zweifelhaft. Auch die Zustimmung der Gewerkschaften ist auf diese Weise kaum zu gewinnen.

¹⁸ Bis heute gibt es keinen Flächentarifvertrag, in dem betriebliche Mitarbeiterbeteiligungen integriert wären, sondern lediglich einzelne Firmentarifverträge (vgl. Tofaute 2006, S. 83). Variable Pauschal- und Einmalzahlungen sowie variable Jahressonderzahlungen sind allerdings in Tarifverträgen der Chemie- und der Metallindustrie vereinbart (vgl. Bispinck 2007).

¹⁹ Die durchaus deutlichen Vergütungsunterschiede zwischen kleinen, mittleren und großen Unternehmen spiegeln sich beispielsweise in den durchschnittlichen Bruttomonatsverdiensten vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer wider. Im Oktober 2001 verdienen diese in Unternehmen mit 10 bis 19 Beschäftigten 2.383 €, in Unternehmen mit 50 bis 199 Beschäftigten 2.659 € und in Unternehmen mit 5.000 und mehr Beschäftigten 3.321 € (vgl. Frank-Bosch 2003).

²⁰ In einer im Frühjahr 2007 durchgeführten Befragung von mehr als 1.000 Industrieunternehmen in Deutschland stehen rund drei Viertel der Unternehmen einer freiwilligen Gewinnbeteiligung positiv gegenüber. Bei einer freiwilligen Kapitalbeteiligung (Investivlohn) ist es nur noch rund ein Viertel. Tariflich geregelte Lösungen befürwortet lediglich eine Minderheit, wobei sich mehr Unternehmen für tarifliche Lösungen hinsichtlich einer Gewinn- als einer Kapitalbeteiligung aussprechen (vgl. Wallau u.a. 2007b).

4.4 Übertragbarkeit von Kapitalbeteiligungen

Mitarbeiterbeteiligungen werden, wie bereits erwähnt, auch mit dem Ziel eingeführt, Mitarbeiter ans Unternehmen zu binden. Dies ist zwar aus einzelbetrieblicher Sicht ein legitimes Ziel, aus volkswirtschaftlicher Perspektive ist es allerdings nicht förderungswürdig. Deswegen spricht sich das BMWi für eine Übertragbarkeit von Kapitalbeteiligungen beim Wechsel des Arbeitgebers ohne steuerliche Nachteile aus. Unklar ist, was mit Übertragbarkeit von Kapitalbeteiligungen gemeint ist. Wenn ein Mitarbeiter, der ein Unternehmen verlässt, seine Eigenkapitalbeteiligung an dem Unternehmen nicht halten will, muss er jemanden finden, der seinen Anteil übernimmt. Dies ist bei Anteilen an Personengesellschaften aus verschiedenen Gründen, auf die hier nicht näher eingegangen werden soll, schwierig. Ob ihm sein neuer Arbeitgeber eine ähnliche Beteiligung anbieten wird, ist eine völlig andere Frage. Mitarbeiterdarlehen oder Genussrechte können mit Kündigungsrechten ausgestattet werden. Von einer Übertragbarkeit auf einen neuen Arbeitgeber kann hier allerdings auch nicht ausgegangen werden.

Unabhängig von diesen Überlegungen erscheint es außerordentlich zweifelhaft, ob die Schaffung eines Sondersteuer- oder Sondergesellschaftsrecht für Kapitalbeteiligungen von Mitarbeitern sinnvoll und begründbar ist. Wenn das Ministerium beim Insolvenzschutz die Position bezieht, wer Mitunternehmer wird, hat die Konsequenzen zu tragen, dann muss das auch hier gelten.

4.5 Einschränkungen der Prospektspflicht

Ähnlich kritisch sehe ich die Forderung nach gesonderten (eingeschränkten) Regelungen der Prospektspflicht für Mitarbeiterbeteiligungen. Wenn entsprechendes Recht zur Anwendung kommt, gibt es keinen guten Grund, warum es für Mitarbeiterbeteiligungen eingeschränkt werden sollte. Mitarbeiter sind genau so schutzwürdig wie andere Anleger auch. Und sie verfügen im Zweifel über genau so wenig relevante Informationen über das Unternehmen wie andere Anleger. Aber unabhängig davon, wie man sich hierzu stellt, Einschränkungen der Prospektspflicht mögen den bürokratischen Aufwand begrenzen und damit die Bereitschaft des Unternehmens zur Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter erhöhen. Sie werden aber kaum die Bereitschaft von Arbeitnehmern befördern, sich am Unternehmen ihres Arbeitgebers zu beteiligen.

4.6 Nachgelagerte Besteuerung

Schließlich spricht sich das BMWi für eine nachgelagerte Besteuerung materieller Kapitalbeteiligungen aus umgewandelten Lohnbestandteilen (Investivlohn) aus. Diese soll allerdings auf 1.200 € pro Jahr beschränkt werden. Darüber hinaus zieht das BMWi eine nachgelagerte Erhebung der Sozialabgaben auf diese Lohnbestandteile in Erwägung. Dieser Vorschlag erinnert an entsprechende Rege-

lungen im Rahmen der betrieblichen Altersvorsorge. Eine solche Förderung der Kapitalbeteiligung erhöhte sicherlich ihre Attraktivität für Arbeitnehmer, nicht nur wegen des entstehenden Zinsvorteils. Auch reduziert sich hierdurch indirekt das in der Kapitalbeteiligung liegende Verlustrisiko des Arbeitnehmers. Volkswirtschaftlich stellt sich, wie bereits angerissen, gleichwohl die Frage, warum eine Kapitalanlage gerade im arbeitgebenden Unternehmen gefördert werden soll.

5 Fazit

Die von mir aufgeworfene Frage, ob die Vorschläge des BMWi geeignet sind, zur Verbreitung materieller Mitarbeiterbeteiligung im Allgemeinen und in kleinen und mittleren Unternehmen im Besonderen beizutragen, muss m.E. eher verneint werden. Eine generelle Förderung materieller Mitarbeiterbeteiligung ist m.E. ohnehin nicht anzustreben, weil sie häufig einzelwirtschaftlich nicht sinnvoll und volkswirtschaftlich nicht begründbar ist. Hierfür wurde eine Reihe von Belegen und Argumenten angeführt. Vor diesem Hintergrund erscheint eine staatliche Zurückhaltung in diesem Feld ratsam, von komplizierten Sonderregelungen mit geringen Erfolgsaussichten wird abgeraten. Auch wenn gegenwärtig ein günstiges politisches Klima für entsprechende Gesetzesvorhaben vorherrscht, die vorgetragenen Vorbehalte werden dadurch nicht gegenstandslos.

Literatur

Backes-Gellner, Uschi; Kay, Rosemarie; Schröder, Sanita; Wolff, Karin (2002): Mitarbeiterbeteiligung in kleinen und mittleren Unternehmen. Verbreitung, Effekte, Voraussetzungen, Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 92 NF, Wiesbaden

Bispinck, Reinhard (2007): Bezahlung nach Erfolg und Gewinn - Verbreitung und tarifliche Regulierung, in: WSI-Tarifhandbuch 2007, Frankfurt/M.

Frank-Bosch, Birgit (2003): Verdienststrukturen in Deutschland. Methode und Ergebnisse der Gehalts- und Lohnstrukturerhebung 2001, in: Wirtschaft und Statistik, Heft 12, S. 1137-1151

Hofmann, Herbert; Munz, Sonja (2002): Mitarbeiterkapitalbeteiligungen und Insolvenzschutz der dafür eingesetzten vermögenswirksamen Leistungen, in: ifo Schnelldienst, 55 Jg., Heft 22, S. 15-19

Kay, Rosemarie (2007): Das Für und Wider der materiellen Beteiligung der Mitarbeiter am Erfolg und Kapital von Unternehmen, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 2/2006, Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 115NF, Wiesbaden

Möller, Iris (2000): Produktivitätswirkung von Mitarbeiterbeteiligung, in: MittAB, Heft 4, S. 565-582

Strotmann, Harald (2005): Determinanten der betrieblichen Einführung von Gewinnbeteiligungsmodellen - eine empiri-

sche Analyse mit Betriebspaneldaten, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 75. Jg., Heft 12, S. 1193-1221

Tofaute, Hartmut (2006): Rückenwind für die Mitarbeiterbeteiligung durch die Tarifpartner?, in: Wirtschaftsdienst, Heft 2, S. 79-84

Wallau, Frank; Haunschild, Ljuba; Hauser, Hans-Eduard; Wolter, Hans-Jürgen (2007a): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen. Untersuchung im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen, IfM-Materialien Nr. 172, Bonn.

Wallau, Frank; Adenäuer, Claus; Kayser, Gunter (2007b): BDI-Mittelstandspanel: Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung - Frühjahr 2007, IfM-Materialien Nr. 174, Bonn

Wolf, Elke; Zwick, Thomas (2002): Produktivitätswirkung von Mitarbeiterbeteiligung: Der Einfluss von unbeobachteter Heterogenität, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 35. Jg., Heft 1, S. 123-132

Der Investivlohn – die eierlegende Woll-Milch-Sau

Prof. Dr. Hans-Jürgen Schneider und Diplom-Volkswirt Stefan Fritz, Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit GIZ-GmbH

Die Politik diskutiert seit einigen Monaten eine Neuausrichtung der Förderung von Investivlohnmodellen in Deutschland. An der Front der politischen Meinungsbildung stehen die beiden Regierungsparteien. Aber auch die Gewerkschaften, Verbände und andere Organisationen kommen ihrer gesellschaftlichen Rolle nach und bringen ihre Positionen ein.

Die Diskussion zeigt, dass bereits bei der Definition des Begriffs „Investivlohn“ unterschiedliche Auffassungen zu bestehen scheinen. Dies ist aber auch nicht sehr verwunderlich, da die Kombination aus dem Wort „investiv“ und „Lohn“ ein gewisses Spannungsverhältnis mit sich bringt. Aus diesem Grunde wollen wir an dieser Stelle den traditionellen Terminus „Mitarbeiter-Beteiligung“ verwenden.

Was ist aber Mitarbeiter-Beteiligung? Hier lässt sich direkt erkennen, dass es sich um die Verbesserung und Förderung eines partnerschaftlichen Miteinanders geht. Auf der einen Seite steht der Mitarbeiter, auf der anderen Seite das Unternehmen, der Unternehmer oder eine Führungskraft. Zwischen beiden Seiten wird im Rahmen der Mitarbeiter-Beteiligung ein Verhältnis gepflegt, das durch eine gegenseitige Wertschätzung charakterisiert ist. Wichtige Grundlage ist hier auf jeden Fall eine Teilhabe an Informationen und eine Einbindung in bestimmte Entscheidungsprozesse. Hier geht es demnach ausschließlich um die Abkehr von einem traditionellen Verhalten, das durch die Praktizierung von streng von einander getrennten Hierarchieebenen oh-

ne Wertschätzung anderer Bereiche gekennzeichnet ist. Dieses Miteinander einer unternehmerischen Partnerschaft kann auch flankiert werden durch eine Beteiligung der Beschäftigten am Erfolg und / oder Kapital des Unternehmens.

Die Erfolgsbeteiligung kann eine Teilhabe der Mitarbeiter an einer Unternehmenswertsteigerung, am Ertrag, Gewinn oder Umsatz des Unternehmens umfassen. Im Regelfall wird eine Beteiligung am Erfolg an den Mitarbeiter ausgezahlt. Meist wird die Beteiligung „on top“ gewährt, dient aber auch zunehmend zur Kompensierung von zukünftigen Steigerungen des Entgelts.

Neben der Erfolgsbeteiligung kann aber auch eine Beteiligung am Kapital in gesellschaftsrechtlicher Form gewährt werden. Hier stehen unterschiedliche Formen dem beteiligenden Unternehmen zur Verfügung: angefangen von reinen Fremdkapitalbeteiligungen über ein Mitarbeiter-Darlehen oder eine Schuldverschreibung bis hin zu einer Beteiligung am Eigenkapital, d.h. der Mitarbeiter wird GmbH-Gesellschafter, Aktionär oder Genosse. Zwischen diesen „Extremen“ finden wir mezzanine Beteiligungsformen, die aufgrund ihrer Einstufung als wirtschaftliches Eigenkapital und steuerliches Fremdkapital bilanztechnisch und finanzwirtschaftlich sehr reizvoll erscheinen.

Eine Erfolgsbeteiligung kann auch durchaus mit einer Beteiligung am Kapital kombiniert werden. Dies ist z.B. in der Gestalt möglich, dass der Erfolgsanteil in Teilen, entweder verpflichtend oder freiwillig, einer Kapitalbeteiligung zugeführt werden kann.



Wir sehen aus den vorangegangenen Ausführungen, dass es sich bei der Mitarbeiter-Beteiligung nicht immer um investive Komponenten handelt, wenn die Beteiligung zur Auszahlung gelangt. Gleichzeitig sehen wir, dass eine Mitarbeiter-Beteiligung nur selten etwas mit einer Lohnzahlung zu tun hat. Gleichzeitig sei anzumerken, dass es neben Lohn noch die Entgeltform des Gehalts gibt, die durch die Begriffswahl „Investivlohn“ ausgegrenzt zu sein scheint.

Die Begründung einer Mitarbeiter-Beteiligung beruht in der Regel mit der Zielrichtung der Motivation der Mitarbeiter und der Stärkung der Finanzkraft. Um eine Beteiligung zum Erfolg führen zu können sind auch Anreize erforderlich, die insbesondere Mitarbeitern unterer Einkommensklassen eine Förderung ermöglicht. Hier können wir bereits seit Jahren auf das Vermögensbildungsgesetz und den § 19a EStG zurückgreifen. Dies sind Förderaspekte, die im internationalen Vergleich gering ausfallen.



Grundsätzlich ist daher auf jeden Fall zu erwarten, dass eine Verstärkung der Förderung sich positiv auf die Anreizung von Beteiligungsmodellen auswirkt. Gleichzeitig sollten jedoch auch die Fördermöglichkeiten, sei es eine nachgelagerte Besteuerung des investierten Kapitals oder eine Aufstockung des § 19a EStG, keine nachteiligen Auswirkungen auf Motivation oder Finanzwirtschaft haben.

In Bezug auf finanzwirtschaftliche Aspekte kann grundsätzlich davon ausgegangen werden, dass ein Mehr an Förderung auch einen Zuwachs am Beteiligungsaufkommen mit sich bringt. Daher sind hier wohl eher positive Effekte zu erwarten, wenn der Förderungsumfang eine Ausweitung erfährt.

Wie verhält es sich aber im Bereich der erhofften Motivationswirkung? Eine Steigerung des § 19a EStG tut hier, so ist zu vermuten, wohl eher der Motivation keinen Abbruch. Eher ist das Gegenteil zu erwarten, wenn dem einzelnen Beschäftigten eine noch höhere Beteiligung ermöglicht wird. Anders scheint jedoch die Sachlage dann zu sein, wenn wir die Förderung über eine nachgelagerte Besteuerung ausgestalten. Die Nachlagerung erfordert nach heutiger Rechtsprechung bzw. aktuellem Verständnis, dass der Beschäftigte keinen Zufluss auf das Kapital erlangt. Wirtschaftlich bringt dies mit sich, dass das Beteiligungskapital in den Sphären des Unternehmens verbleibt. Hier wird es schwierig sein, dem Mitarbeiter zu vermitteln, dass das Beteiligungskapital ihm wirtschaftlich zuzuordnen ist und quasi auf seiner Seite einen Vermögenszuwachs mit sich bringt. An dieser Stelle mag es um die Motivation der Beschäftigten eher schlecht bestellt zu sein.

Zu guter Letzt wollen wir uns der Forderung nach Insolvenzabsicherung des Beteiligungskapitals widmen. In der bisherigen Praxis forderte der Gesetzgeber eine Insolvenzabsicherung beim Mitarbeiter-Darlehen oder bei Kapital, dass im Rahmen des VermBG angelegt wurde und der Sperrfrist des Gesetzes unterliegt. Es ist fraglich und wenig nachvollziehbar, warum die Insolvenzabsicherung nun erweitert werden soll und auch Beteiligungsformen wie die Belegschaftsaktie umfassen soll.

Insgesamt sei daher zu bemerken, dass eine Neuausrichtung der Förderpolitik mit großer Sorgfalt und Abschätzung der Auswirkung auf die unterschiedlichen Aspekte erfolgen sollte.

Impressum

Herausgeber und Redaktion: Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. (AGP), Landgraf-Karl-Str. 2, 34131 Kassel,

1. Vorsitzender: Horst Kuschetzki

Geschäftsführer: Michael Lezius, Dr. Heinrich Beyer

V.i.S.d.P.: Dr. Heinrich Beyer

Mitarbeiterbeteiligung kann eine gute Sache sein – aber nur, wenn die Freiwilligkeit auf beiden Seiten strikt gewahrt ist. Beteiligungszwänge haben in Ludwig Erhards „Sozialer Marktwirtschaft“ keinen Platz. Das hat er zu seiner Wirkzeit so gesehen und gesagt, und das würde er unverändert auch in der heutigen Debatte so sehen und sagen

Hans. D. Barbier, Vorsitzender der Ludwig-Erhard-Stiftung

