

Brot und Spiele

In einem Land, wo Menschen ihr sauer verdientes Geld gerne in Bausparverträgen anlegen, haben betriebliche Kapitalbeteiligungsangebote traditionell einen schweren Stand. Können sie unternehmerischen Spirit anstiften oder bleiben sie bloß Mitnahmeeffekt?



Zur erfolgreichen Rekrutierung und langfristigen Bindung von Beschäftigten tragen vielfältige Aspekte bei. Sie reichen vom vorteilhaften Image des Arbeitgebers über attraktive Gehälter und Nebenleistungen, wie etwa einer Altersversorgung, bis zu spannenden Arbeitsinhalten und vielversprechenden Karriereperspektiven. Auch wer Mitarbeiter am Kapital beteiligt, so eine Untersuchung des Instituts für Personal und Arbeit (IPA) der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg, verspricht sich davon vor allem Bindungseffekte. Ebenso wie die Beeinflussung von Motivation und unternehmerischem Verhalten unter Mitarbeitern ist dieses Motiv weit wichtiger bei der Einführung von Mitarbeiterkapitalbeteiligungen (MKB) als etwa die Erhöhung der Eigenkapitalquote, die Finanzierung eines Auslandsengagements oder die Verbesserung des Ratings bei Banken.

Wer Beschäftigte am Kapital beteiligt, sollte es nicht bei der finanziellen Partizipation bewenden lassen, empfehlen Experten wie Thomas Sattelberger. „Sie kann ihre Wirkung nur zusammen mit der kulturellen Beteiligung von Mitarbeitern entfalten“, sagte der Ex-Telekom-Personalvorstand auf einer Keynote zur Jahrestagung des Bundesverbands Mitarbeiterbeteiligung AGP Anfang Juni in Unterschleißheim bei München.

Handwerk: Stille Beteiligung

Damit spricht der HR-Experte auch Markus Wasserle aus der Seele. Als ausgebildete Reinigungsfachkraft hat er im Alter von 23 Jah-

ren sein eigenes Unternehmen gegründet, das inzwischen rund 180 Mitarbeiter aus 23 Nationen beschäftigt.

Im Großraum München, sagt der geschäftsführende Gesellschafter der Wasserle GmbH, Martinsried, stehe die Gebäudereinigungsfirma in unmittelbarer Konkurrenz zu etwa 700 Wettbewerbern. Die Beschäftigten, oft un- oder angelernt und des Deutschen nicht mächtig, erhalten nicht nur kostenlosen Sprachunterricht. „Wir qualifizieren sie so gut weiter, dass sie auch stets woanders eigenständig und selbstbestimmt arbeiten können“, sagt Wasserle, der mit seiner Firmenkultur unbedingt zum überfälligen Imagewandel der Branche beitragen will. „Unsere Mitarbeiter sollen sich auch bei uns wohlfühlen.“

Anders als in der Branche üblich können die gewerblichen Mitarbeiter an allen Betriebsfeiern und Informationsveranstaltungen teilnehmen. Mehr noch: „Nicht nur mit dem Stundenlohn setzen wir uns vom Wettbewerb ab“, betont Wasserle. Urlaub werde sofort genehmigt, und Vorgesetzte dürften nur mit Zustimmung der Mitarbeiter Urlaub verschieben. Wünschten Kunden zusätzliche Dienstleistungen, könne jeder Mitarbeiter im Gegenwert von bis zu 500 Euro ad hoc mitentscheiden, was zu hoher

Flexibilität beitrage. Weil der Arbeitgeber seine Beschäftigten offenkundig gut behandelt und ihnen dabei hilft, sich für den Firmenerfolg einzusetzen, was sich auch im Slogan „Qualität aus Leidenschaft“ ausdrücken soll, würden Kunden die Firma oft weiterempfehlen.

Das von Wasserle favorisierte Modell der stillen Beteiligung ist öfter im Handwerk anzutreffen. Angesichts des relativ niedrigen Einkommens von Reinigungskräften können Mitarbeiter sich schon mit 50 Euro beteiligen. Denselben Betrag zahlt Wasserle als Arbeitgeber bis zur gesetzlichen Höchstgrenze von jährlich 360 Euro drauf. „Wir fangen auf so einem niedrigen Niveau an, weil viele Kollegen zum ersten Mal in ihrem Leben mit einer Kapitalbeteiligung konfrontiert sind und vor allem im teuren Großraum München unmöglich mehr abzweigen können.“

Zinsen werden jährlich ausgezahlt. Sie bemessen sich am prozentualen Gewinn der Firma. Derzeit erreicht der jährliche Zins die Marke von zehn Prozent, ein überragender Wert vor dem Hintergrund des anhaltend niedrigen Zinsniveaus. Das überzeugt viele Mitarbeiter, sich zu beteiligen. Wer aus dem Betrieb ausscheidet, kann sich das akkumulierte Beteiligungskapital ein Jahr spä-

„ Wer Aktien besitzt, ist auch stärker mit dem Firmenerfolg verknüpft. Steigt die Teilnahmequote, drückt sich dies auch in höherem Engagement und höherer Performance aus.

Marc Muntermann, Verantwortlicher Equity-Programme, Siemens AG

ter auszahlen lassen. In Härtefällen, über die ein demokratisch gewähltes Gremium entscheidet, wird der Betrag sofort überwiesen. Solche Arbeitsbedingungen sprechen sich herum. Wasserle zufolge liegt die Fluktuationsquote erheblich unter dem Branchenschnitt. „Sogar Leute, die viele Jahre bei Siemens angestellt waren, kommen zu uns.“

Deutschland hinkt hinterher

Derlei Beispiele, insbesondere in der Kopplung von Kapitalbeteiligung, Partizipation und Kultur, sind in Deutschland äußerst selten. Dass sich Mitarbeiter finanziell an ihrem Arbeitgeber beteiligen, ist im Vergleich zu europäischen Nachbarn hier erschreckend schwach ausgeprägt. Das liegt unter anderem an der dort herrschenden Steuerpolitik, die weit höhere Anreize für eine Kapitalbeteiligung eröffnet, wie etwa in Österreich. Eine Kapitalbeteiligung ist dort bis zu 1460 Euro jährlich steuer- und sozialabgabenfrei. In Großbritannien ist der Fiskus sogar zehnmal so spendabel wie sein deutsches Pendant. Von abschreckender Wirkung sind nicht zuletzt Beratungs- und Einführungskosten, wenn eine konzernweite und länderübergreifende Einführung angestrebt wird oder das Unternehmen nur eine sehr geringe Belegschaftsgröße aufweist. In Zahlen: Lediglich ein Prozent aller deutschen Unternehmen bietet laut Betriebspanel des Nürnberger Instituts für Arbeits- und Berufsforschung eine Kapitalbeteiligung an. Dabei könnte durch finanzielle Teilhabe „echte Wertschöpfung entstehen“, argumentiert zum Beispiel der Verband AGP.

Aus Sicht der Gewerkschaften handelt es sich bei der staatlichen Förderung einer Kapitalbeteiligung um eine Subvention, in deren Genuss relativ wenige und vor allem Mitarbeiter in Aktiengesellschaften kommen. Damit auch kleine und mittlere Betriebe solche Programme auflegen, empfiehlt etwa die Hans-Boeckler-Stiftung, sollten für ihre Bedürfnisse vorgefertigte Modelle entwickelt werden, die teure juristische und steuerliche Beratung erübrigen. Unabdingbare Voraussetzung sei jedoch, dass eine Kapitalbeteiligung freiwillig und unter Hinzuziehung der Arbeitnehmervertreter ausgestaltet sowie stets als eine On-Top-Leistung zu den Tariflöhnen verstanden wird.

Belegschaftsaktie als Trend

Unter den verschiedenen MKB-Modellen, wozu unter anderem auch der Erwerb von GmbH-Anteilen oder Mitarbeiterdarlehen zählen, ist die Belegschaftsaktie nach der stillen Beteiligung die zweithäufigste, dafür die aufs Volumen bezogen wichtigste Variante. Anders als etwa die Aktienoption, die Führungskräften und Topmanagern vorbehalten ist, steht die Belegschaftsaktie allen Mitarbeitern zu. Sie wird zum Teil weit unter dem Tageskurs gewährt und darf erst nach Ablauf einer individuell festgelegten mehrjährigen Sperrfrist veräußert werden.

Nach einer neueren Studie von Thomas Steger, Inhaber des Lehrstuhls Führung und Organisation an Universität Regensburg, entfallen seit Jahren stabil zwei Drittel des Kapitals in Mitarbeiterhand auf Belegschaftsaktien. Wie zu erwarten, sind Konzerne über-

repräsentiert. Laut Steger sind auch nur sie in der Lage, das Doppelrisiko aus Vermögens- und Arbeitsplatzverlust zu begrenzen. Zwar könne auch ein Konzern in Schiefelage geraten. „Wenn ich aber als Mitarbeiter von Bayer oder Siemens akkumuliere, dann muss ich nicht nachts schweißgebadet aufwachen“, so Steger. Im Mittelstand liege die Wahrscheinlichkeit dafür weit höher.

Fehlende Transparenz

In der internen wie externen Kommunikation über das Thema Kapitalbeteiligung mangelt es vielen Unternehmen überraschenderweise an Transparenz. Das ist Steger bei seinen Recherchen über den Status quo in Deutschland sofort aufgefallen. „Ein Viertel aller Unternehmen verzichtet auf jeglichen Hinweis zu seinen Angeboten. Auch wenn ein Programm gerade eingestellt worden ist, wird oft nicht gleich darauf hingewiesen.“ Selbst DAX-Konzerne würden zu dieser undurchsichtigen Informationslage beitragen.

Dort wo es nicht an Transparenz mangelt, sind meist Belegschaftsvereine im Spiel. Bei der Allianz und Siemens, bei VW, Bilfinger oder Evonik nehmen sie Einfluss, sorgen für Kontinuität und Identifikation. Bei Siemens wurde der Belegschaftsverein sogar durch kritische Mitarbeiter initiiert. Während der Verein bei VW oder Evonik stark vom Betriebsrat bestimmt wird und bei der Allianz sogar von der US-Gewerkschaft aus der Taufe gehoben wurde, trägt der Belegschaftsverein bei Bilfinger eher die Handschrift des Managements.

Höhere Performance bei Siemens

Doch auch eine Aktienkultur kann durch widrige Bedingungen empfindlich getroffen werden. Beispiel: Siemens. Seit der Konzern wegen zahlreicher Bestechungsdelikte zur Zielscheibe öffentlicher Kritik wurde, seit diesem Compliance-Skandal schwört Siemens-Chef Joe Kaeser seine Belegschaft auf langfristige Ziele ein. Dem schnellen Geld aus egoistischen Motiven zu frönen, gilt mittlerweile als Tabu. Hierarchien wurden abgeflacht, um schneller und effizienter zu werden, aber auch um Entscheidungsfindung

„ Ein Viertel aller Unternehmen verzichtet auf jeglichen Hinweis zu seinen Angeboten. Auch wenn ein Programm gerade eingestellt worden ist, wird oft nicht gleich darauf hingewiesen.

Thomas Steger, Inhaber des Lehrstuhls Führung und Organisation, Universität Regensburg

und Informationspolitik neu aufzustellen. Kaeser erwartet von seinen Mitarbeiteraktionären sogar ein „speak up“. Als Eigentümer sollen sie sich für das Unternehmen verwenden und als Aktionäre sogar ihren Vorgesetzten widersprechen.

Laut Marc Muntermann, im Konzern für alle Equity-Programme verantwortlich, gehe die „Ownership Culture“ weit über den bloßen Aktienbesitz hinaus. „Es ist normal, einen anderen Standpunkt einzunehmen als der Chef.“ Nachdem sie sich im Krisenjahr 2009 auf knapp 100 000 beliefen, wird unter den veränderten kulturellen Bedingungen bis zum Jahr 2020 sogar ein Anstieg von derzeit 150 000 auf 200 000 Aktionäre erwartet. Dazu sollen vielfältige Ansätze beitragen: Von den auf Topmanager gemünzten Aktienprogrammen abgesehen, können Mitarbeiter zum Beispiel in Aktien sparen: Kaufen sie drei Papiere, erhalten sie gratis ein weiteres dazu. Oder sie nehmen teil am Basisaktienprogramm: Ohne Haltepflicht investieren sie pro Jahr bis zu 360 Euro in Aktien, denselben Betrag legt der Arbeitgeber obendrauf.

Immerhin 83 Prozent der in Deutschland beschäftigten „Siemensianer“ ließen sich nicht lange bitten teilzunehmen. Sie versprechen sich mehr Mitsprache durch Mitbesitz, während der Konzern sich so mehr Engagement erhofft. So nähmen nicht allein Vertrauen und Empowerment zu, sagt Muntermann unter Bezug auf eine interne Untersuchung: „Wer Aktien besitzt, ist auch stärker mit dem Firmenerfolg verknüpft.“ Tatsächlich konnte man nachweisen, dass Aktienbesitz sich positiv auf die jeweilige Organisationseinheit niederschlägt. „Steigt die Teilnahmequote, drückt sich dies auch in höherem Engagement und höherer Performance aus.“

Auch wenn Siemens für sich genommen alle Reserven mobilisieren kann, ist nicht zu

erwarten, dass die Kapitalbeteiligung in deutschen Betrieben auf breiter Front an Akzeptanz gewinnt. Ins Risiko zu gehen, ist den allermeisten Menschen zu heiß. Schon gar nicht in Verbindung mit Arbeitsplatz und Arbeitgeber, wie Alexander Naujoks, HR-Chef bei der SMA Solar Technology AG, betont. „Zwar beteiligen wir Mitarbeiter am Gewinn, was für sie völlig risikolos und unkompliziert ist“, so der langjährige Leiter Personal und Organisation der IG Metall. Für die Beschäftigten seien MKB-Modelle aber nicht mehr als ein „Mitnahmeeffekt“. Eine tatsächliche Bindungswirkung, meint Naujoks, sei von ihnen kaum zu erwarten.

MKB: kein Garant für Partizipation?

Bleibt zu fragen, ob Unternehmen angesichts einer kaum vorhersehbaren Zukunft sowie einer durchweg misstrauischen und latent wechselbereiten Belegschaft überhaupt noch an langfristiger Mitarbeiterbindung gelegen sein kann? Wo sozialversicherungspflichtige Beschäftigung im Zeitalter der Digitalisierung verloren geht, geraten auch vermeintliche Bindungseffekte auf den Prüfstand. Die Erfahrung zeigt doch, dass dieses Konzept im konjunkturellen Abschwung häufig strikten Sparmaßnahmen wie dem Personalabbau zum Opfer fällt.

Offenkundig ist die „Kultur“ in vielen Unternehmen kaum das Papier wert, auf dem sie oft schönfärberisch beschrieben wird. Um es überspitzt zu formulieren: Solange die Wirtschaft sich nicht durchgreifend erneuert, etwa nach dem von Sattelberger vorgelegten Demokratisierungskonzept, dürften Selbstbestimmung, Partizipation und Potenzialentfaltung in der neuen Arbeitswelt eine personalpolitische Fata Morgana bleiben. Daran werden auch noch so akribisch ausgetüftelte Kapitalbeteiligungsmodelle wenig ausrichten können.

Winfried Gertz, freier Journalist, München