ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Blum, Ulrich

Article

Produktivitäts- und Beschäftigungseffekte der Mitarbeiterbeteiligung

Wirtschaft im Wandel

Provided in Cooperation with:
Halle Institute for Economic Research (IWH) – Member of the Leibniz Association

Suggested Citation: Blum, Ulrich (2006) : Produktivitäts- und Beschäftigungseffekte der Mitarbeiterbeteiligung, Wirtschaft im Wandel, ISSN 2194-2129, Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle (IWH), Halle (Saale), Vol. 12, Iss. 9, pp. 274-280

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/143494

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Weiterer Forschungsbedarf

Insgesamt läßt sich folgern, daß die Politik sich nicht auf einen Kanal des Wissenstransfers versteifen sollte. Die Wissenschaftler, die sich bereits für den Transfer engagieren und in Form von Auftrags- oder Kooperationsforschung eng mit der Industrie zusammenarbeiten, sollen nicht behindert werden, sondern nur bislang im Transfer inaktive Wissenschaftler ein Anreiz gegeben werden, sich zu engagieren. Die Transferstellen auf lokaler oder regionaler Ebene benötigen (finanzielle) Anreize, sich im Transferprozeß zu engagieren. So lange aber keine Gewinne erwirtschaftet werden (was wahrscheinlich in vielen Fällen auf Dauer so ist), muß der Staat als Nutznießer des Technologietransfers bei der Finanzierung aushelfen. In der Politik muß ein Perspektivenwechsel weg von dem vermeintlichen finanziellen Nutzen des Wissenstransfers für die Hochschulen hin zu einer gesamtwirtschaftlichen Nutzenbetrachtung vollzogen werden.

Weitere Forschungsschwerpunkte wären wie sich in Europa eine größere Anbindung der Wissenschaftler an die Unternehmen fördern ließe. Die optimale Größe einer Technologietransferstelle ist noch nicht ausreichend untersucht. Eine neue Fragestellung wäre zudem, ob Patente den Wissenstransfer über Personen behindern, weil das Wissen eines Wissenschaftlers, der in ein Unternehmen wechselt, für das Unternehmen weniger Wert bedeutet, wenn es durch ein Patent geschützt ist, das zusätzlich eingekauft oder lizenziert werden muß, um das Wissen optimal zu nutzen. Außerdem fehlen Studien zum absoluten Beitrag universitärer Forschung zum Wirtschaftswachstum sowie zur relativen Wichtigkeit der verschiedenen Transferkanäle. Auch wenn der „Transfer über Köpfe“ als besonders wichtig angesehen wird, gibt es doch noch keine Studien, die alle Transferformen parallel betrachten und qualitativ gewichten. Sicherlich ist dies auch eine schwierige Aufgabe, so lange es kein Meßinstrument für den Wissenstransfer gibt.

Sidonia.vonLedebur@iwh-halle.de

Produktivitäts- und Beschäftigungseffekte der Mitarbeiterbeteiligung

Beschäftigungssystem unter Druck

Mitte der neunziger Jahre hat die Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen[48] die *Entkopplung* von Wissen, Kapital und Arbeit neu thematisiert und den Begriff der *ökonomischen Entwertung der Arbeit* geprägt, der zufolge Kapital – und hier auch das Wissenskapital – im internationalen Wettbewerbsprozeß zunehmend an Bedeutung gewinnt während der Faktor Arbeit stagniert. Daraus ergeben sich zwei miteinander verknüpfte Fragen: Muß die Kapitalausstattung in den Unternehmen verbessert werden, um international konkurrenzfähig zu bleiben und muß den Folgen dieser Entwicklung bei den Arbeitseinkommen begegnet werden?

In der Tat stagnieren zunehmend die klassischen Arbeitseinkommen während Erträge aus Kapital und Wissen steigen. Diese Entwicklung findet sich wieder in sinkenden Lohnstückkosten, einer Abnahme der Einkommen der Arbeitnehmer am Volkseinkommen, gemessen durch die Lohnquote, und auch einer latenten Nachfrageschwäche in der Binnenwirtschaft. Es stellt sich die Frage, und diese wird in letzter Zeit politisch verstärkt thematisiert, ob, und wenn ja, wie die Bevölkerung an Kapitaleinkommen herangeführt werden kann. Eine Möglichkeit eröffnet die Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivkapital der Unternehmen bzw. ihres Unternehmens. Diese stellt eine alte Idee der Väter der Sozialen Marktwirtschaft dar, sie scheiterte bisher aber vor allem durch die Art der Abgabenerhebung durch den Staat, der entsprechende ökonomische Anreize weitgehend zerstört.[49]

[48] KOMMISSION FÜR ZUKUNFTSFRAGEN DER FREISTAATEN BAYERN UND SACHSEN: Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland, Band I, 1996; Band II, 1997a; Band III, 1997b; Band IV, 1997c.

[49] Vgl. hierzu die beiden PEPPER Reports der EU: Promotion of employee participation in profits and enterprise results, Social Europe, 1991; Promotion of participation by employed persons in profits and enterprise results, 1996 (COM(96)697).

Im Fokus der wirtschaftspolitischen Debatte stehen dabei vordergründig ein Konvolut aus Motivations- und Produktivitätseffekten, eine erhöhte Konkurrenzfähigkeit, damit auch die Stabilisierung der Beschäftigung sowie eine Verbesserung der Einkommensverteilung.[50] Aus Sicht der Kapitalmarkttheorie ist vor allem die aus der Mitarbeiterbeteiligung (MAB) folgende Veränderung der Risikoaufteilung zwischen Unternehmen und Arbeitnehmern von Bedeutung: Ergibt sich hieraus eine Flexibilisierung bei den Löhnen, eine Verbesserung der Finanzierung und schließlich eine erhöhte Wettbewerbsfähigkeit? Denn eigentlich kann der Anreizeffekt der Mitarbeiterbeteiligung für den einzelnen Mitarbeiter kaum logisch stringent abgeleitet werden. Mitarbeiterbeteiligungsmodelle müßten nämlich – entgegen dem traditionellen Menschenbild des homo oeconomicus[51] – über Motivationseffekte eine empirisch belegbare Steigerung der Unternehmensproduktivität und des -erfolges zur Konsequenz haben. Allerdings führt das Zeichnen von Firmenanteilen zu einem verringerten Grad der Risikodiversifikation im Vergleich zu einem Marktportfolio. Bei der Mitarbeiterkapitalbeteiligung trägt der Arbeitnehmer auch das vom Markt nicht entlohnte unsystematische Risiko. Dies kann nur durch eine erheblich erhöhte Ertragsposition – die auch dem Mitarbeiter zufließt – kompensiert werden. Erfolgt eine Diversifikation der Anlagen, so wird der unternehmensbezogene Motivationseffekt fraglich. In dieser weitgehend offenen Situation kann ein Urteil über die Vorteilhaftigkeit nur schwer gefällt werden kann.

Offensichtlich ist es bedeutsam, aus welchen individuellen Motiven heraus Sparentscheidungen gefällt werden. Derartige intertemporale Entscheidungen können sehr empfindlich auf Änderungen der Rahmenbedingungen reagieren. Hier sind Sicherheitsaspekte, die Position des Individuums im Lebenszyklus oder die Struktur von Zwangssparsystemen wie die Sozialversicherung zu nennen. Dabei müssen eindeutige Wirkungen nicht über alle Haushaltsgruppen existieren.[52]

Das Ursache-Wirkungsgeflecht ist schließlich auch deshalb schwer zu durchleuchten, weil nicht klar ist, an wen die Erfolge einer Mitarbeiterbeteiligung, wenn sie denn auftreten, fließen. Insbesondere die Effizienzlohnhypothese macht deutlich, daß entsprechende Unternehmen bewußter selektieren und entsprechende Zuschläge geben, um Transaktionskosten zu sparen.

Mitarbeiterbeteiligungen können auch insider-outsider-Probleme erzeugen, wie sie beispielsweise für das „jugoslawische Modell“ typisch waren: Infolge der Gewinnbeteiligung mußte der marginale Mitarbeiter einen Grenzertrag erwirtschaften, der neben dem Lohn auch den durchschnittlichen Gewinn enthielt, was die Einstellungsschwellen erhöhte. Analog können die Unternehmen durch bei Mitarbeiterbeteiligungen in Verbindung mit management-buy-outs die externe Kontrolle seitens der Finanzmärkte verringern und dadurch die Effizienz des Unternehmens senken.

Der vorliegende Beitrag konzentriert sich auf den Produktivitätsbeitrag von Mitarbeiterbeteiligungen – letztlich also die Wirkung auf den „shareholder value“ – und zeigt anhand nationaler und internationaler Untersuchungen, insbesondere auch einer eigenen Analyse, daß eine Mitarbeiterbeteiligung ein Positivsummenspiel darstellt, alle Beteiligten durch eine Mitarbeiterbeteiligung also bessergestellt werden können.

---

[50] Vgl. hierzu die Übersicht bei HOFMANN, H.; HOLZNER, C.: Mitarbeiterbeteiligung – ein internationaler Vergleich, ifo-Schnelldienst 55, 12/2002. In einem Themenheft weist Ragnitz darauf hin, daß das mit der Mitarbeiterbeteiligung verbundenen Investivlohnkonzept zunächst ein Mittel ist, bestimmte Ziele zu erreichen, und daher die Frage der Zielerfüllung zentral ist; siehe RAGNITZ, J.: Investivlöhne – ein Instrument, aber kein Ziel! Wirtschaftsdienst, 86. Jg., Heft 2, 2006, S. 88-92.

[51] Bei großen Unternehmen ist der zurechenbare Erfolgsbeitrag des einzelnen Mitarbeiters so gering, daß der rationale Mitarbeiter trotz Erfolgsbeteiligung gerade soviel arbeitet wie bei fehlender Erfolgsbeteiligung.

[52] Einen Überblick über verschiedenen Sparmotive gibt BLUM, U.: Volkswirtschaftslehre, 4. Aufl. München: Oldenbourg-Verlag, S. 214 f. Die Rentenversicherung fördert beispielsweise die private Ersparnis in unteren Einkommenssegmenten, denn hier ist erstere Voraussetzung, daß sich Sparen lohnt, weil im Falle der Sozialhilfe private Ersparnisse angerechnet würden. Später verringert 1 DM an Rentenabgaben die private Ersparnis um etwa 0,50 DM. Vgl. BLUM, U.; GAUDRY, M.: The Impact of Social Security Contributions on Savings: An Analysis of German Households by Category. Jahrbuch für Sozialwissenschaft, Vol. 41/2, 1990, S 217-242.

Beteiligungsmodelle

Infolge der verschiedenen Rechtsformen der Unternehmen, ihrer unterschiedlichen Größe und der Möglichkeit, die Beteiligung nur bei den Erträgen oder zusätzlich auch beim Kapital (Eigen- und Fremdkapital) vorzunehmen, existiert eine Fülle alternativer Gestaltungsmöglichkeiten und damit Modelle. Im Aktienrecht sind die Informationsrechte und -pflichten sowie die Kontrollrechte konstitutionell durch das Aktienrecht weitgehend vorgegeben und daher nur durch bestimmte governance-Codes auszugestalten. Die Beteiligung an Aktiengesellschaften („employment stock-ownership program", ESOP) über Belegschaftsaktien stellt den einfachsten Weg dar und konzentrierte sich naturgemäß vor allem auf größere Unternehmen. Allerdings existiert inzwischen auch eine Gründungskultur zugunsten „kleiner Aktiengesellschaften", die sich über die Mitarbeiter finanzieren und damit als Grenzfälle zu betrachten. Bei den übrigen Gesellschaftsformen, insbesondere der GmbH, liegt die Sachlage anders.[53] Im einfachsten Fall beteiligt sich der Arbeitnehmer über ein Darlehen; Stille Beteiligungen, indirekte Beteiligungen und Genußrechte sind vor allem für GmbHs zweckmäßig wegen vertraglicher Inflexibilitäten bei der Ausgestaltung von direkten Beteiligungen am Stammkapital, die aber in begrenztem Maß existieren. Schließlich kann durch reine Erfolgsbeteiligungen („profit sharing") die Kapitalsphäre unberührt bleiben.

Analog zu den Gründern, die sich als AG aufstellen, sind auch management buy outs (MBOs) bei entsprechender Streuung als Grenzfälle der Mitarbeiterbeteiligung anzusehen. Sie gewinnen dann als vollständige Mitarbeiterbeteiligungen ein Interesse, wenn damit eine Restrukturierung möglich wird, bei der ein Management, das das ebenfalls Anteilseigner wird, ein glaubhaftes Signal für Entwicklungsperspektiven setzt, dem dann auch Banken durch ergänzende Engagements folgen.[54]

Internationale Evidenz

In den USA und in Großbritannien existieren speziell konzipierte Indizes von Unternehmen mit breit gestreuter Mitarbeiterbeteiligung, beispielsweise den American Capital Employee Ownership Index™ oder den UK Employee Ownership Index™[55]; diese scheinen die Vorteilhaftigkeit derartiger Beteiligungen zu bestätigen. Sowohl der amerikanische Index auch noch viel deutlicher der britische Index eilen dem Markt voraus, wie dies die folgende Tabelle bestätigt.

Tabelle:
Entwicklung des UK Employee Ownership Index™ im Vergleich zu verschiedenen FTSE-Indizes, 1997-2001

	UK Employee Owner-ship Index™	FTSE All Share	FTSE Small Cap	FTSE 100
Q1 2001	-16,23%	-9,73%	-9,45%	-10,20%
1 Jahr	-33,36%	-12,54%	-14,64%	-13,29%
3 Jahre	40,62%	-2,88%	9,17%	-5,37%
5 Jahre	162,82%	46,00%	37,06%	51,05%

Quelle: www.capitalownership.org

Diese Ergebnisse werden durch weitere internationale Studien bestätigt:

(1) *Conte*[56] wertete die Mitarbeiterbeteiligungsmodelle in 482 amerikanischen Unternehmen aus und kommt zu dem Ergebnis, daß im Durchschnitt eine Mitarbeiterbeteiligung keinen statistisch signifikanten Einfluß auf die Unternehmensleistung ausübt. Allerdings schneiden Unternehmen mit einer hohen Beteiligungsrate an erfolgsabhängigen Zahlungen an Mitarbeiter in nichtleitenden Positionen besser ab als solche Unternehmen mit geringen Beteiligungsanteilen, und dieses Ergebnis bleibt über mehrere bedeutende Industriebranchen hinweg konstant. Offensichtlich ist der Zusammenhang zwischen Beteiligungsrate zu Unternehmensleistung extrem nichtlinear.

---

[53] Eine spezielle Form der Mitarbeiterbeteiligung liegt bei Genossenschaften vor, insbesondere den Volks- und Raiffeisenbanken, bei der die Kundenbeziehung oft mit einer Anteilsübernahme verbunden ist. Sonderfälle gibt es auch in speziellen Industrien, in denen die Anteile mit besonderen Rechten verknüpft sind bzw. waren. Zu nennen ist beispielsweise die Zuckerindustrie und die zugehörigen Lieferrechte der Bauern.

[54] Berühmtes Beispiel hierfür ist sicher die Rettung der in Insolvenz gegangenen Union Werkzeugmaschinen in Chemnitz. Unter Kapitel 11 des amerikanischen Insolvenzrechts wurden Umstrukturierungen in der Flugzeugindustrie entsprechend durchgeführt.

[55] Vgl. hierzu auch www.capitalownership.org und www.esops.com/acsempow.htm (Diashow).

[56] CONTE, M. A.: Contingent Compensation: (How) Does It Affect Company Performance? Journal of Economic Issues, Vol. 26, June 1992, No. 2, pp. 583-592.

(2) *Kruse*[57] untersucht den Zusammenhang zwischen Profit Sharing und Produktivitätsniveau von 1 382 US-Unternehmen; die Daten decken den Zeitraum von 1971-1985 ab und betreffen das Verarbeitende Gewerbe ebenso wie den Dienstleistungssektor. Mit Hilfe eines Paneldatenansatzes schätzt er Produktionsfunktionen, für die sich, je nach verwendetem Produktionsfunktionstyp, eine Produktivitätssteigerung durch Profit Sharing zwischen 2,5-4,2% ergibt. Dabei wirken Aktienprogramme (ESOP) wesentlich weniger und sind damit teilweise auch insignifikant, verstärken allerdings im Zeitablauf ihre Wirkung.

(3) *Kumbhakar* und *Dunbar*[58] untersuchen den Zusammenhang zwischen ESOP und Produktivitätssteigerungen mit Hilfe unternehmensbasierter Produktionsfunktionen. Auf der Grundlage eines Panel-Data-Ansatz von 1 700 Unternehmen für die Jahre 1982-1987, von denen 123 Unternehmen eine MAB hatten, zeigen sie einen signifikante Produktivitätshebel eines ESOP von knapp 2%, eines Profit Sharings von knapp 4%. Das Ergebnis bestätigt ihre Literaturrecherche, der zufolge die Wirkungen von ESOP weniger eindeutig sind als die zumeist bestätigten Produktivitätssteigerungen durch Erfolgsbeteiligungen.

(4) *Jones* und *Kato*[59] untersuchen das japanische System von Profit Sharing und ESOP, welches einige Besonderheiten aufweist. So sind die Partizipationsraten am Beteiligungsprogramm auch in den niedrigeren Einkommensgruppen sowie der durchschnittlich gebundene Wert außergewöhnlich hoch. Zudem gehen die Aktien aus dem ESOP erst nach ca. 20 Jahren in den privaten Besitz über. Die Studie basiert auf den Daten von 109 Firmen während des Zeitraumes von 1973-1980. Ein ESOP bewirkt demnach erst nach ca. drei bis vier Jahren ein um 4 bis 5% erhöhtes Produktionsvolumen. Werden die Bonuszahlungen um 1% angehoben, so führt dies zu einem Outputwachstum von ca. 0,1%.

(5) *Mehran* und *Tracy*[60] untersuchen 382 am Kapitalmarkt gehandelte Unternehmen über mehrere Jahre und stellen fest, daß der *return on assets* (RoA, Gewinn-Kurs-Verhältnis) in den ersten vier Jahren nach der Einführung um 6,9% höher war als man aufgrund der Performance vor der Einführung (gemessen relativ zur Branchenentwicklung) hätte erwarten dürfen. Bei den 303 den gesamten Untersuchungszeitraum überlebende Unternehmen betrug der Vorsprung sogar 14%. Dies zeigt sehr deutlich, welche Bedeutung ein *selection bias* aufweisen kann. Weiterhin zeigen sie, daß auch unter den schwierigen Arbeitsmarktbedingungen der Jahrtausendwende die Beteiligungen für die Mitarbeiter profitabel waren.

Nationale Evidenz

Die Arbeitsgemeinschaft für Partnerschaft in der Wirtschaft (AGP)[61] ermittelte in Abständen Grunddaten zu Mitarbeiterbeteiligungen. Im Jahr 2006 gab es insgesamt 3 600 Beteiligungsunternehmen mit 2 Mio. beteiligten Mitarbeiter und einem Beteiligungskapital von 12,3 Mrd. Euro. Damit vollzog sich eine leichte Abnahme die vergangenen zehn Jahr beim Kapital und der Zahl der beteiligten Mitarbeiter, aber eine Zunahme von fast 50% bei der Anzahl der beteiligten Unternehmen. Die durchschnittliche Beteiligung pro Mitarbeiter beträgt heute ca. 6 135 Euro (1997: 6 227 Euro), was vor allem der Abnahme der Engagements in Aktien geschuldet ist, denn die mittelständischen Beteiligungen nahmen in dieser Zeit von rund 3 397 Euro auf 5 453 Euro pro Person zu. Allerdings dominieren die großen Aktiengesellschaften den Mitarbeiterbeteiligungsmarkt. Die aktuelle Struktur zeigt die Abbildung und weist auf die erhebliche Heterogenität hin, da wenige Aktiengesellschaften das Bild bei den einbezogenen Mitarbeitern und den Kapitalsummen dominieren.

Zu beachten ist, daß bei den genannten Befragungen lediglich Unternehmen mit einer Mitarbei-

[57] KRUSE, D.: Profit Sharing and Productivity: Microeconomic Evidence from the United States. The Economic Journal, 102, January 1992, pp. 24-36.

[58] KUMBHAKAR, S.; DUNBAR, A.: The elusive ESOP-productivity link – Evidence from U.S. firm level data. Journal of Public Economics, 52, 1993, pp. 273-283.

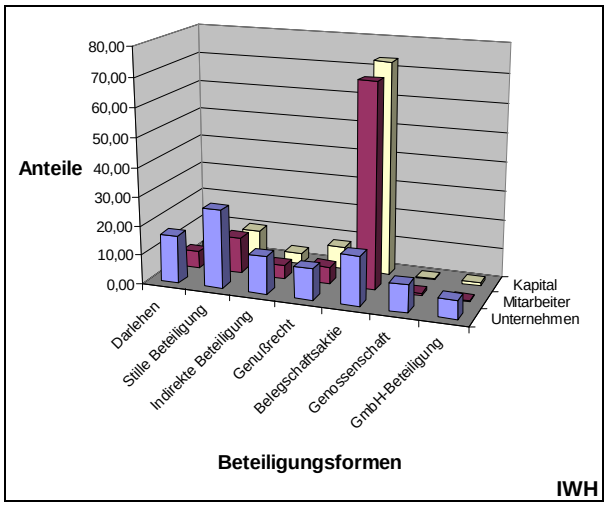
[59] JONES, D.; KATO, T.: The Productivity Effects of Employee Stock-Ownership Plans and Bonuses: Evidence from Japanese Panel Data, in: American Economic Review, 85 (3), June 1995, pp. 391-414.

[60] MEHRAN, H.; TRACY, J.: 1999, The effect of emplyee stock options on the evolution of comensation in the 1990s. Federal Reserve Bank of New York Economic Policy Review, Dezember 2001.

[61] IWH-Auswertungen der Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft (AGP) e.V., Kassel, 2006.

terkapitalbeteiligung berücksichtigt wurden, während bei der vorliegenden Untersuchung auch Erfolgsbeteiligungen als weitere Möglichkeiten der betrieblichen Mitarbeiterbeteiligung einbezogen wurden. Hierzu sind drei Studien zu erwähnen:

Abbildung:
Struktur der Mitarbeiterbeteiligungen, 2003



Quelle: Aus Angaben der AGP 2006.

(1) *Schäfer*[62] befragte Geschäftsführungen und Betriebsräte von 773 Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1990 getrennt zu den Einschätzungen über die jeweils praktizierte Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer. 131 Betriebsräte und 120 Unternehmensführungen aus insgesamt 209 Firmen antworteten. Sein Ergebnis verweist auf eine interessante Informationsasymmetrie, daß nämlich „Motivation und Leistungsbereitschaft" nach Ansicht der Geschäftsführungen überwiegend positiv beeinflußt werden, dies die Betriebsräte jedoch nur teilweise bestätigen. Der positive Einfluß auf die Leistungsbereitschaft nimmt jedoch von der Gesellschaftsform GmbH zur AG deutlich ab; hier spielt die Sichtbarkeit und Fühlbarkeit eine entscheidende Rolle.

(2) *Hübler*[63] untersucht die Produktivitätssteigerungen durch Mitarbeiterbeteiligungen in 351 Unternehmen in Deutschland, wobei er begleitende Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung, beispielsweise Qualitätszirkel, Partizipation bei der Lohn- bzw. Arbeitsplatzgestaltung einbezieht. Auf Basis eines Querschnittsmodells berücksichtigt er nur Produktivitätsunterschiede verschiedener Branchen und weist Produktivitätszuwächse in Höhe von 30 bis 40% aus, die aber nicht signifikant sind. Am günstigsten erscheinen ihm die Mitsprache bei der Jobgestaltung und die Einführung von Qualitätszirkeln im Verbund mit Erfolgsbeteiligungen. *Hübler* betont, daß die univariaten Ergebnisse eindeutiger sind als die multivariaten.

(3) Ein weiteres Indiz für die produktivitätssteigernde Wirkung einer Mitarbeiterbeteiligung sind die Ergebnisse einer Befragung von 100 Unternehmen durch die AGP in Zusammenarbeit mit der GHK Kassel[64]. Im Zeitraum von 1994 bis 1996 steigerten Unternehmen mit einer MAB ihre Produktivität um 11,3%, wohingegen der Durchschnitt im Produzierenden Gewerbe bei 9,8% lag. Auch der Krankenstand konnte bei MAB-Unternehmen auf 4,65% im Vergleich zu 5,5% bei den anderen Unternehmen reduziert werden, so daß auch mehr Produktionsstunden genutzt werden konnten.

(4) *Mueller* und *Spitz-Oener*[65] prüfen, inwieweit die nur eingeschränkt mit Mitarbeiterbeteiligungen verbundene „managerial ownership", das aber bei buy-outs oder für die Nähe zum Kapitalmarkt relevant ist, Produktivitätseffekte auslöst oder vielmehr das Abwenden vom Druck des Kapitalmarkt (entrenchment) negative Effekte verursacht. Auf Basis einer Datenbank von 256 Unternehmen der Jahre 1997 in Deutschland wird in einem ökonometrischen Modells gezeigt, daß bis zu 40% der Unternehmensleistungsfähigkeit durch managerial ownership erklärt werden und daß der in der Literatur beobachtete „Einmauereffekt" nicht nachzuweisen ist. Dabei liegt der Eigentumsanteil mit über 70% hoch.

62 SCHÄFER, C.: Betriebliche Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer – Verbreitung, Strukturen, Wirkungen, in: Köbele, B.; Schütt, B. (Hrsg.), Erfolgsbeteiligung – Ein neuer Weg zur Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand, 1992, S. 99-143.

63 HÜBLER, O.: Produktivitätssteigerung durch Mitarbeiterbeteiligung in Partnerschaftsunternehmen, MittAB 2/95, 1995, S. 214-223.

64 Mitteilung der AGP.

65 Vgl. hierzu MUELLER, E.; SPITZ-OENER, A.: Managerial Ownership and Company Performance in German Small and Medium-Sized Private Enterprises. German Economic Review, Vol. 7, No. 2, May 2006, pp. 233-247.

(5) *Blum et al.*[66] sowie *Blum* und *Leibbrand*[67] untersuchten die Produktivitätseffekte auf der Grundlage einer Stichprobe von Unternehmen der Freistaaten Bayern und Sachsen und des Landes Baden-Württemberg für das Jahr 1998. Die angeschriebenen Unternehmen teilten sich in 223 Unternehmen mit MAB und 910 Unternehmen ohne MAB auf. Die betrachteten Unternehmen stammen zum größten Teil aus dem Verarbeitenden Gewerbe und sind in Bezug auf die gewählten Kontrollgruppe, also Unternehmen ohne MAB, repräsentativ.

Von den 19 Unternehmen mit Erfolgsbeteiligung wählten 14 die Beteiligung am Gewinn, acht am Ertrag und lediglich fünf an der Leistung. Die häufigste Variante der Kapitalbeteiligung war die typische Stille Gesellschaft (9) und das Mitarbeiterdarlehen (7), gefolgt von der indirekten Beteiligung (4), dem Genußrecht (3) und der Belegschaftsaktie (3). Der Umfang einer Kapitalbeteiligung gemessen als Anteil am Eigenkapital deckte durchschnittlich 27% ab, als Anteil an der Bilanzsumme 4% oder als Kapital pro Beteiligten knapp 14 000 DM.

Die ökonometrische Untersuchung zeigt erhebliche Produktivitätsgewinne von Mitarbeiterbeteiligung in einer Höhe zwischen 14% und 21% bei Signifikanzniveaus zwischen 85% und 96%. Dabei fließen die Produktivitätsgewinne hauptsächlich den Mitarbeitern und den Kunden zu oder erhöhen den Marktwert des Unternehmens.

Bei den Unternehmen mit und ohne MAB unterscheiden sich lediglich die Verhältnisse von Personal- und Materialkosten zum Umsatz signifikant. So produzieren MAB-Unternehmen materialintensiver als die übrigen. Eine Erklärung könnte sein, daß MAB-Unternehmen den Risikofaktor „Personal bzw. Arbeitsleistung“ durch eine erhöhte Kapital- bzw. Materialintensität abfedern. Alternativ läßt sich auch vermuten, daß diese Unternehmen dem arbeitsparenden technischen Fortschritt aufgeschlossener gegenüberstehen, also mit weniger Widerstand in der Belegschaft rationalisieren, weil die kurzfristigen Einbußen langfristig durch den Kapitalertrag kompensiert werden.

(6) Das Problem der Anreizkompatibilität von Mitarbeiterbeteiligungen wurde im Kontext der Vertragstheorie in der Dissertationsschrift von *Pankoke*[68] analysiert. Er zeigt, daß unter den Bedingungen von Risikoscheue Kapitalbeteiligungen ein gegenüber reinen Erfolgsbeteiligungen erhöhtes Aktivitätsniveau erzeugen, das für den Unternehmer vorteilhaft ist und die Aufteilung des Gehalts der Arbeitnehmer in fixe und erfolgsabhängige variable Anteile unter den Bedingungen der Kapitalbeteiligung leichter fällt, weil der optimale Fixanteil bei der reinen Erfolgsbeteiligung unter dem der Kapitalbeteiligung liegt; für die variablen Anteile gilt Umgekehrtes.

Auf Basis numerischer Simulationen wird deutlich, daß durch die Erfolgsbeteiligung das Risiko aus dem Arbeitsvertrag hinreichend reduziert werden muß, um das zusätzliche Risiko aufzufangen. Dies erzwingt in jedem Fall eine positive Überschußrendite. Das zusätzliche Arbeitplatzrisiko fällt aber weniger ins Gewicht als das unsystematische Risiko, das durch eine zusätzliche Überschußbeteiligung abzufangen ist. Ein Verzicht auf diese würde dazu zwingen, die Kapitalbeteiligung aus zusätzlichen Mitteln des Unternehmens zu speisen. Insbesondere spielt das Argument der Arbeitsplatzsicherheit als Risikokomponente eine untergeordnete Rolle: Das Zusatzrisiko einer verringerten Risikostreuung des Beschäftigten bedeutet, daß wenn ein Mitarbeiter 5% seiner Anlagen beim Unternehmen hält, er dann eine um etwa 0,5% erhöhte Entlohnung bedarf, um dieses Risiko abzufangen. Damit ist das Substanzrisiko marktwirtschaftlich mit tragfähigen Prämien versicherungsfähig.

(7) *Wolf* und *Zwick*[69] untersuchten auf der Grundlage von Daten des IAB-Betriebspanels der Jahre 1999 und 2000 die Produktivitätseffekte von

---

66 BLUM, U.; GLEISSNER, W.; LEIBBRAND, F.; LEUTERITZ, A.; MILITZER, J.: Vermögensbeteiligung von Mitarbeitern – empirische Untersuchung in Sachsen, Baden-Württemberg und Bayern, in: Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.), Studien, Heft 16. 1999.

67 BLUM, U.; LEIBBRAND, F.: Produktivitätswirkungen von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen, in: Wagner, K.-R. (Hrsg.), Deutschland, Mitarbeitbeteiligungsmodelle. Wiesbaden: Gabler, 2002, pp. 199-213.

68 PANKOKE, R.: Mitarbeiterbeteiligung bei mittelständischen Unternehmen – Analyse von Risiko und Ertrag für Unternehmen und beteiligte Mitarbeiter, Wettbewerb und Unternehmensführung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2002.

69 Vgl. hierzu WOLF, E.; ZWICK, T.: Produktivitätsentwicklung von Mitarbeiterbeteiligungen: Der Einfluß von unbeobachteter Heterogenität. Mitteilungen der Arbeitsmarkt und -berufsforschung, 35. Jg, Nr. 1. Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz: Kohlammer, 2002, S. 123- 132.

Mitarbeiterbeteiligungen. Dabei zeigte sich, daß in nicht unerheblichem Maße die Heterogenität der Unternehmensstruktur für das Ergebnis verantwortlich ist. Wird diese in einem ökonometrischen Modell berücksichtigt, verschwindet der Effekt. Dies bestätigt die unter (5) formulierte Hypothese, daß MAB-Unternehmen in wirtschaftlich besseren Sektoren zu finden sind – hier im konkreten Fall sind dies vor allem exportorientierte Unternehmen mit hohem Anteil an Qualifizierten und hochwertiger Produktionstechnologie.

Mitarbeiterbeteiligung im Lebenszyklus des Beschäftigten

Vernachlässigt man die reinen Erfolgsbeteiligungen, so stellen Mitarbeiterbeteiligungen aus einer sehr allgemeinen Sicht ein Aktivum des Inhabers an sein Unternehmen dar. Dieses wird über die Lebenszeit aufgebaut, so daß sich die Frage stellt, wie man damit umgehen soll, wenn der Mitarbeiter das Unternehmen verläßt oder in den Ruhstand geht.

Eine derartige allgemeine Sicht legt es nahe, Mitarbeiterbeteiligungen in ein Lebenszyklusmodell einzuordnen; die Aktiva werden über nicht ausgezahlte Löhne, aber beispielsweise auch über (Lohn-) Zeitkonten aufgebaut. Letztere werden in Zeiten niedriger Lohnsteigerungen unattraktiv, weil die „Verzinsung“ der Lohnsteigerungen unter den Erträgen des Kapitalmarkts liegt. Insofern ist deren sukzessives Umwandeln in MAB als zweite Quelle des Aufbaus der Beteiligung ausgesprochen attraktiv. Um Übertragbarkeit bei Unternehmenswechsel zu gewährleisten und eine Absicherung zu erreichen, kann hier sofort die dritte Komponente ins Spiel gebracht werden: der kontinuierliche Übergang der Mitarbeiterbeteiligungen zu Lebensversicherungen, bei denen aber die im Unternehmen verbliebene Summe durch den Versicherer gegen das Insolvenzrisiko abgesichert ist. Damit erfolgt eine sukzessive Entkopplung von Arbeitnehmer und Betrieb mit Näherrücken des Ruhestandsalters.

Mitarbeiterbeteiligung: sinnvoll, aber im steuerlichen Abseits

Die Erosion der Beschäftigung und der Lohnpositionen hat in den letzten zehn Jahren den Anteil der Löhne am Bruttoinlandsprodukt von rund 73% auf etwa 68% abschmelzen lassen. Der Anteil der Kapitaleinkünfte stieg von etwa 27% auf 32%. Die fünf Punkte Gewinn des einen sind die fünf Punkte Verlust des anderen, was es als naheliegend erscheinen läßt, diese Lücke durch Andocken der Arbeitnehmer an Kapitaleinkünfte zu schließen. Mitarbeiterbeteiligungen haben sich – jenseits ideologischer Position nicht nur auf Gewerkschaftsseite – aber deshalb nicht zu einem Erfolgsmodell entwickelt, weil die Bruttolohnkosten nicht direkt in Kapitalbeteiligungen umgewandelt werden können. Dies zu ermöglichen, erfordert ein anderes Steuersystem, beispielsweise eine Cash-Flow-Steuer, die letztlich nur den Konsum trifft. Denn der Keil zwischen Bruttolohnkosten und dem Nettolohn – außerhalb der Freibeträge – ist einfach zu groß: Aus vier bis fünf Euro Bruttolohnkosten wird nur ein Euro Investition. Will man also durch Mitarbeiterbeteiligungen die im internationalen Vergleich zu niedrigen Eigenkapitalquoten des deutschen Mittelstands verbessern, dann muß Eigenkapital in Größenordnungen bereitgestellt werden, welcher eine steuersystematische Kehrwende erfordert – und beim Staat in Größenordnungen Einnahmenausfällen führt, die einer Gegenzufinanzierung bedürfen. Auch ein Gleichstellen der Mitarbeiterbeteiligungen mit Beteiligungen aus Gewinneinkommen, die von Sozialabgaben frei sind, würde die Sozialversicherungen vor erhebliche Probleme stelle. Insofern steht der Staat hier vor einem erstrangigen Dilemma, mit heutigen Steuer- und Abgabenausfällen künftige mögliche wirtschaftliche Stabilität der Unternehmen erkaufen zu können. Eine breiteres Erfassen der Nutzen der Mitarbeiterbeteiligung und der Durchdringung der Ursache-Wirkungs-Beziehungen ebenso wie eine Vertiefung vor allem der Wirkungen auf den Unternehmenswert, der letztlich alle Aspekte von Produktivitätssteigerung, Risikoreduktion, erhöhter Mitarbeiterzufriedenheit usw. bündelt, erscheint zwingend erforderlich, soll politisch nachhaltig etwas bewegt werden.

Ulrich.Blum@iwh-halle.de