

Laumann, Karl-Josef; Scholz, Olaf; Schäfer, Claus; Stettes, Oliver; Gunkel, Alexander

**Article**

## Mitarbeiterbeteiligung: Welches Modell sollte gewählt werden?

ifo Schnelldienst

**Provided in Cooperation with:**

Ifo Institute – Leibniz Institute for Economic Research at the University of Munich

*Suggested Citation:* Laumann, Karl-Josef; Scholz, Olaf; Schäfer, Claus; Stettes, Oliver; Gunkel, Alexander (2007) : Mitarbeiterbeteiligung: Welches Modell sollte gewählt werden?, ifo Schnelldienst, ISSN 0018-974X, ifo Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München, München, Vol. 60, Iss. 16, pp. 3-18

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/164452>

**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.*

Mehr Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sollen sich an ihren Unternehmen beteiligen können. In diesem Ziel sind sich die Parteien einig, zeigen doch die Erfahrungen, dass Mitsprache und Beteiligung der Beschäftigten den Renditezielen der Unternehmensführung nicht widersprechen. Im Gegenteil, in den meisten Fällen wirkt sich eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung positiv auf Produktivität und Innovationsleistung aus. Seit Ende Juni 2007 liegen nun zwei Konzeptpapiere vor: »Betriebliche Bündnisse für Soziale Kapitalpartnerschaften« von der CDU/CSU und »Deutschlandfonds für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer« von der SPD entwickelt. Welches der Modelle sollte gewählt werden?

### Soziale Kapitalpartnerschaften: Eine Initiative für mehr Einkommensgerechtigkeit und partnerschaftliche Unternehmenskultur

In der Vergangenheit sind schon einige Male Initiativen zur Verbesserung der Bedingungen zur Beteiligung von Beschäftigten am Kapital ihrer Unternehmen angestoßen worden. Doch nun scheint es endlich so weit zu sein, dass tatsächlich attraktivere Anreize für Beschäftigte und für Unternehmer geschaffen werden können, um der Mitarbeiterkapitalbeteiligung zu deutlich größerer Verbreitung zu verhelfen.

Die Vorteile für Unternehmen und Beschäftigte sind offensichtlich. Weshalb sonst beteiligen die meisten großen deutschen Aktiengesellschaften ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ganz selbstverständlich mit Belegschaftsaktien zusätzlich zum normalen Lohn. Doch auch die Erfahrungen mittelständischer GmbHs zeigen, dass die Mitsprache und Beteiligung der Beschäftigten nicht im Widerspruch zu den Renditezielen der Unternehmensführung oder anderer Investoren steht. Im Gegenteil, der positive Zusammenhang zwischen Mitarbeiterkapitalbeteiligung und Produktivität, Innovationsleistung und Exporterfolg ist empirisch nachgewiesen.

Andere Beispiele zeigen, dass Mitarbeiterkapitalbeteiligungsmodelle sicherstellen können, dass Beschäftigte ihren Anteil an den Erfolgen von Sanierungsprozessen oder Standortsicherungskonzepten erhalten. Durch die Beteiligung am Ka-

pital des Unternehmens können sich Zugeständnisse bei Löhnen oder Arbeitszeiten, die Beschäftigten für eine bestimmte Zeit bereit sind zu tragen, später auch für sie wieder auszahlen.

Im November 2006 ist mit dem Beschluss des CDU-Parteitages der Startschuss gegeben worden für eine bundespolitische Initiative, die die Bedingungen für Mitarbeiterkapitalbeteiligungen wesentlich verbessern wird. Die CDU/CSU-Arbeitsgruppe hat Ende Juni 2007 erste Ergebnisse im Eckpunktepapier »Betriebliche Bündnisse für Soziale Kapitalpartnerschaften der Öffentlichkeit« vorgelegt. Auch die Vorstellungen der SPD zur Förderung der Verbreitung der Mitarbeiterbeteiligung sind bekannt. Geht es um die grundsätzlichen Ausgangspunkte, können bei den Konzepten Überschneidungen ausgemacht werden. In der Ausgestaltung und den Modellansätzen werden jedoch wesentliche Unterschiede deutlich.

Ziel muss es sein, dass schon bald wesentlich mehr Unternehmen und Beschäftigte Kapitalbeteiligungsmodelle umsetzen können. Denn in Deutschland beteiligen sich bislang nur zwischen 4 und 10% der Beschäftigten an den Unternehmen, in denen sie arbeiten. Im benachbarten Ausland sind es bis zu 30% der Beschäftigten. Es wird schwierig sein, einen solch hohen Prozentsatz zu erreichen. Denn in Frankreich etwa beruht die große Verbreitung auf der gesetzlichen Pflicht für Unternehmen ab einer bestimmten Größe, Beteiligungsmodelle umzusetzen. Freiwillig



Karl-Josef Laumann\*

\* Karl-Josef Laumann ist Minister für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen.

ligkeit muss jedoch absolute Priorität genießen, so dass eine gesetzliche Pflichtregelung nicht in Frage kommt. In diesem zentralen Punkt sind sich alle einig.

### **Kapitalsammelstelle oder direkte Beteiligung**

Das Arbeitsleben in den Betrieben hat sich grundlegend verändert. An die Beschäftigten werden hohe Anforderungen an Engagement, Flexibilität und Eigenständigkeit gestellt. Die Leistungsbereitschaft und die Motivation der Beschäftigten sind unverzichtbar für die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft. Ohne eine partnerschaftliche Unternehmenskultur können diese hohen Anforderungen nicht erreicht werden. Denn Unternehmen sind mehr und mehr darauf angewiesen, dass sich ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen identifizieren und eigenständig zur Zielerreichung beitragen. Darüber hinaus werden durch den fortschreitenden demographischen Wandel Instrumente zur Stärkung der Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an Bedeutung gewinnen.

Ein staatlich initiiertes Deutschlandfonds, wie ihn die SPD vorschlägt, kann aber keine positiven Effekte auf Motivation, Produktivität und Identifikation der Beschäftigten erreichen. Der Mitarbeiter wird nicht angeregt wie ein Unternehmer, der selbst dazu beiträgt die Rendite seiner Kapitalbeteiligung zu verbessern, zu denken und zu handeln. Mit einer Beteiligung am Deutschlandfonds sind die Beschäftigten herkömmliche Anleger, wobei die Rendite ihrer Anlage von der Leistung des Fondsmanagers abhängt und nicht von der eigenen Leistung. Der Beschäftigte erlebt sich nicht als Miteigentümer des Unternehmens, in dem er arbeitet, sondern betrachtet die Kapitalbeteiligung in erster Linie als eine mögliche Form der Finanzanlage unter vielen.

Es müssen stattdessen Gestaltungsspielräume eröffnet werden, so dass auf betrieblicher Ebene individuelle Sozialpartnerschaften umgesetzt werden können. Nur so können Mitarbeiterkapitalbeteiligungen auf die konkreten betrieblichen und persönlichen Voraussetzungen des Unternehmens und seiner Eigentümer wie auch bei den Beschäftigten abgestimmt werden. Der Staat sollte dies unterstützen, indem er günstige Rahmenbedingungen setzt, innerhalb derer Unternehmen und Beschäftigte, individuelle betriebliche Kapitalpartnerschaften schließen können. Zur Freiwilligkeit hinsichtlich der Einrichtung von Mitarbeiterkapitalbeteiligungen gehört auch Freiheit zu entscheiden, wie die Mitarbeiterkapitalbeteiligung ausgestaltet werden soll. Deshalb sollte nicht vorgeschrieben werden, wie die Beteiligung zu organisieren ist. Alle bekannten Beteiligungsformen wie Belegschaftsaktien, stille Beteiligung, Mitarbeiterdarlehen etc. sind je nach betrieblichen Bedürfnissen als konkretes Modell denkbar.

### **Partnerschaftliche Unternehmenskultur und Stärkung der Tarifautonomie**

Die geringe Verbreitung von Mitarbeiterkapitalbeteiligungsmodellen liegt nicht nur an den gesetzlichen Rahmenbedingungen und Förderbedingungen. Es hat auch etwas mit Unternehmenskultur zu tun. Denn ausländische Firmen, die in Deutschland tätig sind, haben dreimal so häufig Gewinn- bzw. Kapitalbeteiligungsmodelle (30%) wie deutsche Firmen (10%). Trotz sozialpartnerschaftlicher Traditionen hat sich in Deutschland die Mitarbeiterkapitalbeteiligung als Form der Partnerschaft noch nicht durchgesetzt. Vorbehalte bestehen dabei auf beiden Seiten, bei Arbeitgebern und bei Arbeitnehmern.

Es hat sich in Deutschland als Erfolgsmodell bewährt, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer gemeinsam die Bedingungen und die Entlohnung von Arbeit bestimmen und gestalten. Wenn Unternehmen und Belegschaften auf betrieblicher Ebene freiwillig über die Umsetzung von Mitarbeiterkapitalbeteiligungsmodellen entscheiden können, stehen diese nicht in Konkurrenz zu tariflichen Verhandlungen über die Löhne und Gehälter der Beschäftigten. Im Gegenteil, eine Verbesserung der gesetzlichen Rahmenbedingungen gibt den Vertragsparteien ein zusätzliches Instrument in die Hand, das sie nutzen können, wenn es für Beschäftigte und Unternehmen gleichermaßen Vorteile verspricht. Damit trägt Mitarbeiterkapitalbeteiligung zur Stärkung der Tarifautonomie bei.

Denn es muss klar unterschieden werden zwischen regulärem Lohn und Einkommen, das aus Beteiligungen generiert wird. Beteiligungen sind kein Ersatz für Teile des Lohns. Beteiligungsmodelle müssen zusätzlich zum normalen Lohn verhandelt werden, schließlich übernehmen sie auch andere Aufgaben als der normale Lohn. Auch hier sind sich alle einig.

Der Arbeitslohn entschädigt den Beschäftigten für die Arbeitskraft, die er für das Unternehmen einsetzt. Beteiligungen dagegen sollen den Mitarbeiter zu besonders guten Leistungen motivieren, für seine Treue zum Unternehmen belohnen und seine Beteiligung am Unternehmenserfolg sicherstellen. Das Unternehmen erhält aus der zusätzlichen Investition in seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Rendite in Form von höherer Produktivität und besseren Arbeitsergebnissen. Wird ein Teil des Basislohns allerdings einfach durch gewinnabhängige Elemente ersetzt, ist der produktivitätssteigernde Effekt fraglich. Da der Mitarbeiter nur den ihm zustehenden Teil des Gewinns erwarten kann, der auch noch höchst unsicher ist, sind die Anreize, sich nicht stärker zu engagieren, sondern als Trittbrettfahrer sich auf das Engagement der übrigen Mitarbeiter zu verlassen, sehr hoch.

Über den Produktivitätseffekt hinaus verbreitern die Beteiligungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Eigenkapi-

Tab. 1

**Entwicklung der Unternehmens- und der Arbeitnehmerinnen- und -männereinkommen am gesamtwirtschaftlichen Einkommen**

	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Gesamtwirtschaftliches Einkommen (Mrd. Euro)	1 397	1 524	1 561	1 581	1 600	1 658	1 684	1 730
Unternehmens- und Vermögenseinkommen (in %)	28,6	27,8	28,2	28,6	29,3	31,6	32,6	33,8
Arbeitnehmerentgelt (in %)	71,4	72,2	71,8	71,4	70,7	68,4	67,4	66,2

Quelle: Statistisches Bundesamt.

talbasis des Unternehmens und stärken so seine Position am Kapitalmarkt.

Deshalb ist es von Bedeutung, nicht nur über den §19a Einkommensteuergesetz (EstG) Anreize zu setzen, dass der Arbeitgeber seinen Beschäftigten Kapitalbeteiligungen überlässt. Es müssen auch Anreize gesetzt werden, dass Beschäftigte sich an den Unternehmen, in denen sie arbeiten, beteiligen, indem die Besteuerung dieser Einkommensbestandteile zunächst ausgesetzt wird.

Nur wenn beide Förderwege – nach §19a EstG und die nachgelagerte Besteuerung – eröffnet werden, kann ein Partnerschaftsprinzip greifen, von dem beide, Unternehmen und Arbeitnehmer, profitieren. Denn dann kann der Arbeitgeber seine freiwillige, zusätzliche Zahlung in Form von Mitarbeiterkapitalbeteiligung daran knüpfen, dass der Arbeitnehmer eine Investition in Mitarbeiterkapitalbeteiligung durch Bruttolohnumwandlung tätigt. Somit wird ein Hebeleffekt erzeugt: Für den Arbeitgeber besteht ein Anreiz, dem Arbeitnehmer zusätzliche Lohnbestandteile in Mitarbeiterkapitalbeteiligung zu gewähren. Damit kann er weitere Investitionen aus dem Lohn des Arbeitnehmers zur Stärkung seiner Eigenkapitalbasis auslösen. Der Arbeitnehmer dagegen kann sich zusätzliches Einkommen »verdienen«, wenn er selber Teile seines Einkommens in sein Unternehmen investiert.

### Gezielte Förderung von Kapitalbeteiligungen statt allgemeiner Sparförderung

Gewinne und Kapitaleinkommen sind in den vergangenen Jahren deutlich stärker gestiegen als Arbeitseinkommen. Den Beschäftigten muss es möglich gemacht werden, wesentlich stärker als bisher an Gewinnen und Kapitaleinkommen zu partizipieren. Der Anteil des Arbeitnehmerentgeltes am gesamtwirtschaftlichen Einkommen lag im Jahr 2006 nur noch bei 66,2% und ist bereits seit dem Jahr 2000 rückläufig. Das DIW prognostiziert einen weiteren Rückgang auf 64,6% im Jahr 2008.

Um sicherzustellen, dass die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer trotzdem weiterhin einen fairen Anteil am Er-

folg der Wirtschaft erhalten, müssen daher neue Wege beschritten werden. Einer davon ist, Kapitaleinkommen als weitere Einkommensquelle für Beschäftigte attraktiver zu gestalten.

Wenn man sich darüber einig ist, ist auch klar, dass jeder Reformansatz gezielt auf die Förderung von Mitarbeiterkapitalbeteiligungen abgestellt sein muss. Eine allgemeine Anhebung der Sparförderung durch die Erhöhung der Arbeitnehmersparzulage, wie die SPD vorschlägt, verbessert die Förderbedingungen aller Anlageformen, also beispielsweise auch von Bausparverträgen. So wird man nicht erreichen, dass mehr Beschäftigte ihre vermögenswirksamen Leistungen im eigenen Betrieb anlegen.

Ein richtiger Aspekt ist jedoch, dass für Beschäftigte mit geringen und mittleren Einkommen besondere Anreize geschaffen werden müssen. Denn Kapitaleinkommen sind unsichere Einkommen. Je niedriger das reguläre Einkommen ist, desto weniger Spielraum besteht, auf zusätzliches Einkommen zu verzichten oder warten zu müssen. Deshalb sind die Förderbedingungen für untere Einkommen attraktiver zu gestalten, indem die Überlassung von Kapitalbeteiligungen nach §19a EstG nur für Arbeitnehmer mit einem Einkommen unterhalb der Versicherungspflichtgrenze der Krankenkasse steuer- und beitragsfrei gestellt wird.

Bund und Länder sollten weiterhin die Umsetzung von Sozialen Kapitalpartnerschaften z.B. durch ein Beratungsnetzwerk unterstützen. Dies ist ein weiterer Punkt in dem Einigkeit herrscht. Jedoch sollten weitere Angebote der Interessensvertretungen und Selbstverwaltungsorgane von Unternehmen und Beschäftigten die staatlichen Angebote ergänzen. Sie sollen Unterstützung finden, um den Erfahrungsaustausch zu organisieren und Unternehmensführung und Beschäftigte im Umgang mit Sozialen Kapitalpartnerschaften zu schulen.



Olaf Scholz\*

### Der Deutschlandfonds für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer – ein zusätzliches Angebot zur Mitarbeiterbeteiligung. Unbürokratisch und insolvenz sicher

Mehr Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sollen sich an ihren Unternehmen beteiligen können. Das ist das Ziel der SPD. Auch der Koalitionspartner unterstützt dieses Anliegen. Nicht nur angesichts der Vermögensverteilung in Deutschland ist es eine wichtige Aufgabe, die Vermögenslage der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer durch mehr Mitarbeiterbeteiligung zu verbessern. So sind in den Jahren von 2001 bis 2006 die Unternehmens- und Vermögenseinkommen um 32,5% gestiegen, während die Arbeitnehmerereinkommen nur einen Zuwachs von 2,1% verzeichneten. Auch in Zukunft gilt allerdings, dass die Teilhabe der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer am Sagen durch betriebliche Mitbestimmung und Unternehmensmitbestimmung verwirklicht wird. Vergleichbaren Einfluss auf die Entscheidungen der Unternehmen in unserem Land kann auch eine stärkere Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an deren Kapital nicht ermöglichen. Für eine Mitarbeiterbeteiligung spricht auch aus der Sicht der Unternehmen vieles; vor allem die Identifikation mit dem eigenen Unternehmen und eine größere Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Um mehr Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland möglich zu machen, hat der SPD-Parteivorsitzende Kurt Beck neben einer behutsamen Ausweitung der öffentlichen Förderung einen Deutschlandfonds für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vorgeschlagen. Er ist ein zusätzliches Angebot an die Wirtschaft und Arbeitnehmer. Alle bisher bestehenden Modelle der Mitarbeiterbeteiligung bleiben bestehen und

werden im gleichen Umfang wie der Deutschlandfonds gefördert.

Viele der Äußerung der letzten Wochen haben das Hohe Lied der direkten Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an ihren Unternehmen gesungen. Mancher hat sogar noch vor Veröffentlichung der entsprechenden Eckpunkte für mehr Mitarbeiterbeteiligung die Vorschläge der SPD in Bausch und Bogen verdammt und den Deutschlandfonds als »Staatsfonds« oder »Riesenheuschrecke« bezeichnet. Vor einer Erläuterung der Grundkonzeption des SPD-Vorschlages lohnt daher ein genauer Blick auf die Gründe, warum die Unternehmen in Deutschland bislang nur wenig von der Möglichkeit, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter direkt am eigenen Unternehmen zu beteiligen, Gebrauch machen.

### Warum bieten in Deutschland vergleichsweise wenige Unternehmen eine Mitarbeiterbeteiligung an?

Es liegt nicht am fehlenden Willen. Viele Unternehmen würden ihren Mitarbeitern gerne eine Beteiligung anbieten. Trotz der offensichtlichen Vorteile und sehr engagierter Initiativen wie die der Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. (AGP) sind Mitarbeiterbeteiligungen in Deutschland im europäischen Vergleich unterdurchschnittlich verbreitet. Forscht man nach den Ursachen, stellt man fest: Es ist nicht die mangelnde staatliche Förderung. Vielmehr fehlen für den Mittelstand einfache, unbürokratische und kostengünstige Modelle zur Beteiligung der Mitarbeiter. Während z.B. eine börsennotierte Aktiengesellschaft keine Probleme hat, Belegschaftsaktien auszugeben, für die es einen täglich ermittelbaren Wert und einen Zweitmarkt zum Verkauf (z.B. beim Wechsel des Arbeitgebers) gibt, stehen der mittelständischen GmbH oder Personengesellschaft derartige Mittel nicht zur Verfügung. In der Praxis wird diese Hürde durch komplizierte Gestaltungen übersprungen. Oft unterbleibt eine Beteiligung der Mitarbeiter aber einfach ganz. Denn auch für die Arbeitnehmer bestehen große Probleme. Neben einer fehlenden Verkaufsmöglichkeit der Beteiligung ist dies insbesondere das doppelte Risiko, bei Insolvenz des Arbeitgebers nicht nur den Arbeitsplatz, sondern zugleich auch die Kapitalanlage zu verlieren.

Die Kritiker des Vorschlags der SPD konnten bisher keinen Weg aufzeigen, wie diese Probleme gelöst werden sollen. Sie beschränken sich auf einen Appell, man möge mehr direkte Beteiligung ermöglichen. Auf die Frage, wie das geschehen soll, können sie keine Antwort geben. Denn die immer wieder erhobene Forderung, den Aktienwerb durch die Mitarbeiter zu fördern, geht an der betrieblichen Realität unseres Landes vorbei. Der überwiegende Teil der Unternehmen in Deutschland ist – anders als in Ländern mit

\* Olaf Scholz, MdB, ist Erster Parlamentarischer Geschäftsführer der SPD-Bundestagsfraktion und war Leiter der SPD-Arbeitsgruppe für mehr Mitarbeiterbeteiligung.

größerer Börsenkapitalisierung – eben gerade nicht als Aktiengesellschaft organisiert. Ihnen stehen daher auch keine handelbaren Wertpapiere für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung.

### **Der Vorschlag der SPD – ein Deutschlandfonds für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer**

Der von Kurt Beck vorgeschlagene Deutschlandfonds für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer löst diese praktischen Probleme der mittelständischen Unternehmen. Der Fonds funktioniert einfach: Mitarbeiter, Unternehmen und Deutschlandfonds vereinbaren ein Dreiecksgeschäft.

Auf der einen Seite erwerben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Anteile am Deutschlandfonds. Dieser Erwerb wird vom Unternehmen und nach Vermögensbildungsgesetz und § 19a Einkommensteuergesetz – wie alle anderen Vermögensbeteiligungen auch – gefördert. Die Einlage ist nicht auf die Höchstfördersummen begrenzt.

Der Fonds stellt auf der anderen Seite die Einlagen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den entsprechenden arbeitgebenden Unternehmen als Mezzanine- oder Beteiligungskapital zur Verfügung. Bei Mezzaninekapital handelt es sich um eine etablierte Finanzierungsform bei der Mittel zur Verfügung gestellt werden, die zwischen Eigen- und Fremdkapital angesiedelt sind. Um eine motivationssteigernde direkte Beziehung zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Unternehmen herzustellen, erhalten die Unternehmen Mezzanine- oder Beteiligungskapital entsprechend der von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eingezahlten Einlage in den Fonds. Erwünschter Nebeneffekt dieser Beteiligung des Fonds am arbeitgebenden Unternehmen: Das Unternehmen hat zwar wegen der Förderung der Mitarbeiterbeteiligung zusätzlichen Aufwand. Das Geld bleibt dem Unternehmen aber erhalten und kann mit der gewährten Mitarbeiterbeteiligung und der darauf gezahlten staatlichen Förderung die eigene Eigenkapitalbasis stärken und damit die Bilanzstruktur verbessern. Der Deutschlandfonds stellt allerdings keine Konkurrenz zu den bestehenden Instrumenten zur Förderung eigenkapitalstärkender Unternehmen (z.B. KfW-Fonds) dar.

Das Management des Deutschlandfonds agiert als Sachwalter und Interessenvertretung der einzahlenden Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Grundsätzliche Aufgaben des Fondsmanagements sind es, die teilnehmenden Unternehmen zu bewerten (raten) und auf Basis des Ratings das Pricing des Mezzanine- bzw. Beteiligungskapitals festzulegen sowie das Servicing der Mezzaninedarlehen bzw. der Beteiligungen zu übernehmen und die Rückzahlungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchzuführen. Das kann auch zu einer Ablehnung der Finanzierungsanfrage eines interessierten Unternehmens führen und hat Einfluss

auf die Höhe, Art und Ausgestaltung des zur Verfügung gestellten Kapitals. Zur Reduzierung der Risiken bedarf es eines professionellen Fondsmanagements, das eine aktive Portfoliosteuerung, beispielsweise nach Branchen, Regionen und Unternehmensgrößenklassen, durchführt. Der Auftrag für die Durchführung des professionellen Fondsmanagements wird öffentlich ausgeschrieben, eine staatliche Einflussnahme ist ausgeschlossen.

Der Deutschlandfonds sorgt für eine Reduktion der administrativen Kosten von Mitarbeiterbeteiligungen für die Unternehmen, insbesondere im Mittelstand. Im Hinblick auf die Ausgestaltung des vom Deutschlandfonds zur Verfügung gestellten Kapitals bedeutet dies, dass hinsichtlich der Finanzierungsform (offene Beteiligung, Genussrechte, stille Beteiligungen o.Ä.), Laufzeit, Rückzahlungsmodalitäten, Verzinsung (laufend, endfällig, Equity-Kicker [Zusatzzahlung bei Erreichen bestimmter Erfolgsziele] etc.) standardisierte Finanzierungsprodukte bereitgestellt werden sollten, um die Prozess- und Verwaltungskosten gering zu halten. Hier gilt es bei der operativen Umsetzung des Deutschlandfonds, einen tragfähigen Kompromiss zwischen den beiden Zielen – Reduktion der administrativen Kosten durch Standardisierung und Bedarfsgerechtigkeit des Kapitals – zu finden.

### **Der Deutschlandfonds sorgt für eine Insolvenz-sicherung**

Weil der Deutschlandfonds vielen Unternehmen Kapital zur Verfügung stellt und sich die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vieler Unternehmen an ihm beteiligen, sind die Einlagen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch die breite Risikostreuung auch im Konkurs des eigenen Unternehmens nicht von einem Totalverlust bedroht. Denn wenn von beispielsweise 200 teilnehmenden Unternehmen zwei in Schwierigkeiten geraten sind, sinkt zwar die Rendite, aber die Anlage ist nicht vollständig verloren. Damit ist eines der größten Hindernisse aus dem Weg geräumt, das einer Mitarbeiterbeteiligung in der Praxis oft im Weg steht.

Die mit dem Deutschlandfonds mögliche Form der Mitarbeiterbeteiligung verschafft den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in der Tat keine direkte Beteiligung an ihrem Unternehmen. Zwar wird dadurch die gewünschte stärkere Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem eigenen Unternehmen abgeschwächt. Dieser direkte Zusammenhang zwischen eigener Arbeitsleistung, Performance des »eigenen« Unternehmens und damit dem »Wert« der Mitarbeiterkapitalbeteiligung wird durch die Struktur des Deutschlandfonds also gelockert. Allerdings ist die Teilnahme sehr vieler Unternehmen aus Gründen der Risikodiversifikation notwendig, um die Kumulierung von Arbeitsplatz- und Vermögensanlagerisiko bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (doppeltes Risiko) zu reduzieren. Hier gilt es, ei-

nen Ausgleich zwischen den beiden Zielen der motivations- und produktivitätssteigernden Stärkung der Identifikationswirkung auf der einen Seite und der Risikodiversifizierung auf der anderen Seite anzustreben.

Im Übrigen zeigt die Praxis bei mittelständischen Unternehmen, dass auch heute oft nicht eine direkte und für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter transparente Form der Mitarbeiterbeteiligung gewählt wird: Eine häufig gewählte Form der Mitarbeiterbeteiligung in mittelständischen Unternehmen ist die stille Gesellschaft, oft sogar in der Form einer stillen Beteiligung einer Mitarbeitergesellschaft am Unternehmen, an der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wiederum ebenfalls als stille Gesellschafter beteiligt sind. Trotzdem steht diese wahrscheinlich nur wenigen nachvollziehbare Gestaltung der Identifikationswirkung nicht entgegen. Beim Deutschlandfonds ist die Beteiligung im Vergleich dazu besser nachvollziehbar: Dreiecksvertrag und die Bindung der Höhe der Beteiligung des Deutschlandfonds an die Summe der Einlage der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellen einen deutlichen Zusammenhang her. Damit ist die von den Unternehmen gewünschte Motivationswirkung mindestens so sehr gewährleistet wie bei den heute üblichen Beteiligungsmodellen.

Die Vorteile des Deutschlandfonds liegen auf der Hand: Die Arbeitnehmer profitieren von einfachen und ohne Fachkenntnisse nachvollziehbaren Regelungen für die Beteiligung an dem Fonds. Sie erhalten eine Anlageform, die sie mit ihrem Unternehmen verbindet und sie an dessen wirtschaftlichem Wachstum und Erfolg partizipieren lässt. Und sie erreichen eine weitgehende Sicherheit vor dem Risiko des Verlustes der Anlage bei einer Insolvenz ihres Unternehmens. Dem Unternehmen wird die tatsächliche Einrichtung einer für die Mitarbeiter attraktiven materiellen Beteiligung durch die relativ niedrigen Verwaltungskosten und eine einfache Handhabung erleichtert. Dadurch kann die erwünschte Motivationswirkung erreicht werden. Der den Arbeitnehmern gezahlte Anlagebetrag bleibt dem Unternehmen dabei erhalten.

### **Behutsame Ausweitung der steuerlichen Förderung – keine Konkurrenz zur privaten und betrieblichen Altersvorsorge**

Die trotz der zuletzt steigenden Steuereinnahmen weiterhin angespannte Situation der öffentlichen Haushalte lässt eine übermäßige öffentliche Förderung von Mitarbeiterbeteiligungen nicht zu. Die SPD will die steuerliche Förderung für alle Formen der Mitarbeiterbeteiligung – also für die bisherigen genauso wie für den Deutschlandfonds – daher behutsam ausweiten.

Für die Bezieher mittlerer und niedriger Einkommen ist insbesondere die Förderung nach dem 5. Vermögensbildungsgesetz wichtig. Eine vermögenswirksame Leistung wird da-

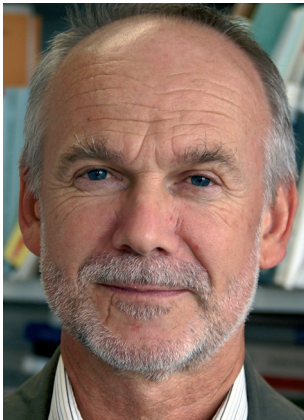
bei vom Staat mit einem direkten Zuschuss unterstützt. Diesen wollen wir von derzeit 18 auf 20% des Anlagebetrages von max. 400 € jährlich anheben und gleichzeitig die Einkommensgrenzen auf 20 000 € für Ledige bzw. 40 000 € für Verheiratete erhöhen (derzeit 17 900 bzw. 35 800). Auch die Förderung nach dem § 19a des Einkommensteuergesetzes (EStG) will die SPD maßvoll verbessern. Dieser Förderweg steht offen, wenn ein Unternehmen seinen Mitarbeitern eine Beteiligung verbilligt oder kostenlos gewährt. Die Differenz zwischen dem tatsächlichen Wert der Kapitalbeteiligung und dem Kaufwert ist steuerlich ein geldwerter Vorteil, der also von den Mitarbeitern zu versteuern und in der Sozialversicherung zu verbeitragen wäre. Hier greift die Förderung nach § 19a EStG. Bisher konnten max. 135 € jährlich steuer- und abgabenfrei vom Unternehmen an die Mitarbeiter gezahlt werden; wir wollen diesen Betrag auf 240 € erhöhen.

Die Mitarbeiterbeteiligung darf nicht in Konkurrenz zur betrieblichen und privaten Altersvorsorge treten. Es wäre ein schwerer Fehler, die Mitarbeiterbeteiligung durch falsch eingesetzte öffentliche Subventionen als derartige Konkurrenz auszugestalten und den mühselig durchgesetzten Ausbau dieser Altersvorsorge (Riester-Rente, Entgeltumwandlung) aufs Spiel zu setzen.

### **Mitarbeiterbeteiligung – ein Projekt der großen Koalition für die zweite Hälfte der Legislaturperiode**

Von allein entsteht der Deutschlandfonds nicht. Er muss von der Bundesregierung auf den Weg gebracht werden und braucht die Unterstützung der Arbeitgeberverbände und der Gewerkschaften, der Unternehmen und der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Die Ausgestaltung des Deutschlandfonds wird daher unter deren Einbeziehung zu konkretisieren sein. Von einem breiten Konsens getragen, kann er aber die zusätzliche Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an ihren Unternehmen anders als alle früheren Modelle erheblich voranbringen.

Wer sich länger mit dem Thema beschäftigt weiß, dass insbesondere für die mittelständischen Unternehmen nur ein Fonds eine größere Verbreitung von Mitarbeiterbeteiligungen ermöglichen wird. Dementsprechend sehen auch die Vorschläge von CDU/CSU (etwas kleingedruckt) Fondslösungen vor. Ich bin daher zuversichtlich, dass wir uns in der großen Koalition bis Ende 2007 auf ein gemeinsames Modell für mehr Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland einigen werden.



Claus Schäfer\*

## Alter Wein in neuen Schläuchen

Fast regelmäßig seit 50 Jahren muss sich die Öffentlichkeit mit Vorschlägen zur Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen auseinandersetzen. Und regelmäßig werden dabei die unterschiedlichsten Ziele angesprochen bzw. deren Einlösung versprochen. Doch umgesetzt wurden solche Pläne bis heute nicht, weil sie immer wieder nach Abwägung von Pro und Kontra als unrealistisch und unpraktisch verworfen wurden. Leider geht dies Ergebnis angesichts der Kurzfristigkeit der Politik ständig wieder verloren bzw. müssen die zugrunde liegenden Argumente stets aufs Neue aktualisiert werden. So auch diesmal.

## Nicht gelöste Probleme

Bis heute haben alle Vorschläge zwei zentrale Probleme nicht lösen können, deren Bewältigung die unabdingbare Voraussetzung für das Funktionieren der Vorschläge ist: ein zusätzliches Einkommen für die Arbeitnehmer (materielle Beteiligung) und die Vermeidung von Einkommens- und/oder Vermögensrisiken in diesem Zusammenhang.

- Wenn der vorhandene Vermögensbestand aus vielen Gründen nicht kurzfristig von bisherigen Besitzern an neue Eigentümer umzuverteilen ist, dann kann eine höhere Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen nur über eine andere Verteilung der zukünftigen Vermögenszuwächse mit Langfristwirkung gelingen. Das setzt zunächst einen »außerordentlichen« Zuwachs an Lohnneinkommen zusätzlich zu normalen Lohnerhöhungen voraus, die die Quelle für eine gestärkte Spar- bzw. Vermögensbildungsmöglichkeit sein muss. Auf der anderen Sei-

te bedeuten höhere Lohnzuwächse geringere Gewinnzuwächse und damit entsprechend niedrigere Vermögenszuwächse auf der Kapitaleignerseite.

Letztere müsste sich also in ein anderes als das bisher praktizierte Umverteilungs- bzw. Zuwachsschema fügen. Gerade das aber ist nicht zu erwarten: Es könnten z.B., selbst wenn ein Zusatzeinkommen gewährt würde, durch nachfolgende Preissteigerungen die alten Verteilungsstrukturen wieder hergestellt werden. Oder es könnte – noch wahrscheinlicher – die Zusätzlichkeit a priori nur auf dem Papier oder dem politischen Etikett stehen, weil Beteiligungseinkommen (»Sparlohn«) mit normalem Einkommen (»Barlohn«) kurzfristig oder mittelfristig verrechnet wird. Die Substitution ist umso wahrscheinlicher, je kräftiger in den politischen Vorschlägen neben der Arbeitnehmerbeteiligung am Betriebskapital gleichzeitig auch die Stärkung der betrieblichen Eigenkapitalbasis angestrebt wird. Denn diese Basis kann nur steigen, wenn eben kein zusätzlicher Lohn gezahlt wird, sondern im Gegenteil Lohn zugunsten von mehr Eigenkapital gekürzt wird, das als Sparlohn zumindest längere Zeit vorübergehend, möglichst aber dauerhaft, im Betrieb verbleibt.

- Zwei häufig propagierte politische Zielsetzungen schließen sich also aus ökonomischer Sicht a priori gegenseitig aus – was die Politik von ihrer gleichzeitigen Propagierung und damit von einem Etikettenschwindel nicht abgehalten hat. Die bisher praktizierten gesetzgeberischen Maßnahmen zur »Förderung der Vermögensbeteiligung in Arbeitnehmerhand« – wie etwa das Vermögensbildungsgesetz – beschränken sich aber »klugerweise« darauf, eine sozialstaatliche Sparpädagogik zu betreiben. Diese will schon seit längerem durch fiskalische Anreize die normale Ersparnisbildung der Arbeitnehmer vom Sparbuch weg und hin zum »Risikokapital« – so die offizielle gesetzgeberische Bezeichnung – bewegen. Risikokapital kann der Investmentfonds bei der eigenen konföhrnden Bank sein ebenso wie die Belegschaftsaktie oder ein vergleichbares Papier des arbeitgebenden Betriebs. Diese praktische Politik ist also keine Sparerhöhungspolitik, sondern eine Sparstrukturpolitik, die die Wahl einzelner Anlageformen beeinflussen will. Doch ob ihr selbst das bisher gelungen ist, scheint auch fraglich.
- Aber schon diese staatspädagogische Sparstrukturpolitik war und ist mit dem Problem der Risikokumulation bei den sparenden Arbeitnehmern konfrontiert, je näher die Arbeitnehmerersparnis in die Anlage am eigenen arbeitgebenden Betrieb rückt. Wird die Ersparnis direkt dort angelegt, geht der Arbeitnehmer automatisch ein doppeltes Risiko ein, weil im Fall der betrieblichen Insolvenz sowohl Arbeitsplatz wie Kapitaleinsatz aufs höchste gefährdet sind. Dieses Risiko kann bis heute kein Gesetzgeber beseitigen; eine funktionierende bzw. bezahlbare Insolvenzversicherung gibt es nirgends. Sonst wären z.B. die massenhaften und existenzbedrohenden Vermögensverluste japanischer und amerikanischer Arbeitnehmer

\* Dr. Claus Schäfer ist wissenschaftlicher Mitarbeiter des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.



Aktionäre wegen nationaler Aktienkursstürze Anfang und Ende der neunziger Jahre zu vermeiden gewesen. Allein wenn die Beteiligung keine eigentumsrechtliche, sondern nur eine schuldrechtliche ist – also eine unechte Beteiligung in Form von Darlehen an den eigenen Arbeitgeber – liegt wegen des deutschen Gläubigerschutzprinzips im Insolvenzfall eine gewisse Absicherung vor, wie sie auch im Vermögensbildungsgesetz seit langem vorgeschrieben wird.

Es ist übrigens bemerkenswert, dass in den letzten Jahren die Gewerkschaften mit Hilfe desselben Fiskus ein erhebliches Stück von dieser Risiko-Problematik abgebaut haben, indem sie die tarifvertraglichen vermögenswirksamen Leistungen, die früher häufig nach dem Vermögensbildungsgesetz angelegt wurden, jetzt in die weit besser gesicherte private Altersversorgung bzw. die Riester- und Rürup-Rente lenken. Auch das bleibt natürlich Sparstrukturförderung und ist nach allen Erkenntnissen wenig geeignet, die Sparquote der Arbeitnehmer und darunter insbesondere der einkommensschwächeren Schichten generell zu erhöhen. Aber es ist unabhängig von der größeren Anlagensicherheit ein sinnvoller Weg, weil damit die politisch aufgerissene Versorgungslücke bei der gesetzlichen Rente wenigstens verkleinert wird.

### Größere Mitspracherechte?

Häufig wurden in der Vergangenheit diese elementaren Probleme von Arbeitnehmerbeteiligung am Produktivkapital aber negiert – oder auch verdrängt durch andere Beteiligungsaspekte. Der wichtigste davon war das politische Versprechen, über die Beteiligung auch ein Stimmrecht bzw. ein Mitspracherecht oder »Macht« über das Produktivkapital zu vermitteln (»immaterielle Beteiligung«). So sehr dies auch Akzeptanz erhöhend wirken sollte, so wenig war es aber realistisch oder gar nur ernst gemeint angesichts diverser zu erwartender Konflikte. Allein die Aussicht auf die mögliche Kumulierung vieler einzelner Arbeitnehmerbeteiligungen zu einer kollektiven und höchst wirksamen Stimmrechtsmacht, führte zur Antizipation des Widerstands der herkömmlichen Kapitaleigner und zur Entschärfung der potentiellen »Gegenmacht« bei der Modellformulierung wie beim Modellvorschlag.

Das einzige jemals ernst gemeinte und in Schweden umgesetzte Beteiligungsmodell, das Kapitalmacht über ständige Zuwächse zugunsten der kollektiven Arbeitnehmerseite umverteilen wollte, war schon vor Inkrafttreten stark verwässert und danach innerhalb weniger Jahre ein recht bedeutungsloser und vor allem harmloser Investmentfonds ohne »Heuschrecken«-Potential. Zu groß war der politische Widerstand, nicht nur der schwedischen Arbeitgeber gegen die so genannten Arbeitnehmerfonds, und zu klein der po-

litische Mut der schwedischen Sozialdemokraten selbst unter Olof Palme – der anschließend die Parlamentswahlen verlor. Die Mischung aus mangelnder konzeptioneller Konsequenz und praktizierter organisatorischer Verwässerung beim Machtaspekt kennzeichnet auch die Betriebsfälle mit freiwillig von den Betriebseignern angebotener Arbeitnehmerkapitalbeteiligung. In Deutschland sind unter den wenigen hundert Fällen keine mit wirksamer Arbeitnehmer-»Macht« bekannt. Dafür sorgen z.B. stimmrechtslose Aktien oder Stimmrechtsbegrenzungen. Selbst der sozialdemokratische Propagandist der Arbeitnehmerbeteiligung am Produktivkapital, Philipp Rosenthal, hatte in seinem eigenen Betrieb entsprechende Vorkehrungen getroffen. Aber schließlich ist zu fragen, ob das wirklich als Enttäuschung gelten soll: Mitsprache der Arbeitnehmer und ihrer Vertreter im Betrieb muss nicht an eigenen Kapitalbesitz gebunden sein bzw. kann und wird durch betriebliche und überbetriebliche Mitbestimmung ausgeübt. Würde umgekehrt Arbeitnehmersprache auf betrieblicher Ebene nur mit eigenem Kapitalbesitz verknüpft, hieße das einem Paradigmenwechsel in der deutschen Politik Vorschub zu leisten.

### Produktivitätssteigerungen?

Letztlich sollte Arbeitnehmerkapitalbeteiligung auch versüßt werden mit dem Argument, sie führe zur Produktivitätssteigerung in den praktizierenden Betrieben. Doch dies bleibt bis heute eine unbewiesene Behauptung. Verschiedene Studien, die in der Vergangenheit einen entsprechenden Zusammenhang nachweisen wollten, hielten in der Regel weder einer methodischen noch einer inhaltlichen Überprüfung Stand. Auch die Evidenz der betrieblichen Wirklichkeit in Deutschland liefert Kritik: Es gibt wie gesagt nur wenige hundert Betriebe mit einer freiwilligen Beteiligungspraxis. Aber darunter sind auch viele ohne ökonomischen Erfolg. Und es sind viele nicht mehr darunter, die in der Vergangenheit trotz Praktizierung solcher Modelle untergegangen sind – wie auch die Firma Rosenthal. Mit anderen Worten: Wären die Produktivitätseffekte betrieblicher Kapitalbeteiligung spürbar, würden diese Modelle schon längst von wesentlich mehr Betrieben nachgeahmt. In einer kürzlich veröffentlichten englischen Studie (vgl. Bryson und Freeman 2006) über die Ergebnisbeteiligung von Arbeitnehmern in Großbritannien kann man übrigens lesen, dass eine Beteiligung der Arbeitnehmer am Betriebsgewinn und an der Entscheidungsautonomie die größeren Produktivitätseffekte erzielt.

### Beide Modelle: keine Problemlösung

Gemessen an früheren Modellen treten die kürzlich vorgelegten Vorschläge von CDU/CSU und SPD zwar bescheidener auf, aber die angesprochenen Probleme können sie nicht lösen. Beide Vorschläge verzichten auf einen explizi-

ten Mechanismus zur Erzeugung eines zusätzlichen Arbeitnehmerereinkommens – über dessen Wirkmächtigkeit man also gar nicht streiten kann. Beide können deshalb nicht die Arbeitnehmerersparnisse erhöhen, sondern allenfalls deren Struktur durch die vorgeschlagenen fiskalischen Anreize ändern.

Der SPD-Vorschlag will zumindest das doppelte Risiko eindämmen durch einen Anlagefonds, der faktisch ein ganz gewöhnlicher Investmentfonds wie Hunderte bestehende ist und sich im üblichen Wettbewerb behaupten müsste. Doch dem möglichen Erfolg geht begründete Skepsis voraus. Eher hinderlich für eine Rendite trüchtige Anlagestrategie des Fonds-Managements ist der SPD-Vorschlag, die Ausleihe der eingesammelten Gelder an Kapital suchende Betriebe nur proportional zu den Arbeitnehmeranlagen aus diesen Betrieben vorzunehmen. Ganz unsicher ist in jedem Fall die Akzeptanz dieses Fonds bei den Kapital suchenden Betrieben, die eher auf andere verfügbare Geldgeber ausweichen würden. Unsicher muss selbst die Akzeptanz dieses Fonds bei den Arbeitnehmern bleiben, auch wenn sie durch besondere fiskalische Anreize zur Umbuchung ihrer Ersparnisse gelockt werden. Zumindest ist der SPD-Vorschlag akzeptabler wegen der Risikostreuung und praktikabler wegen der Unabhängigkeit der potentiellen Arbeitnehmerersparnis von unterschiedlichen betrieblichen Unternehmensrechtsformen.

Vor allem an letzterem lassen sich die besonderen Schwächen des Vorschlags der CDU/CSU festmachen. Hier herrscht wegen der vorgeschlagenen Konzentration der Arbeitnehmerersparnis auf den eigenen Betrieb das doppelte Risiko, dessen angesprochene Absicherung nicht nur völlig unklar, sondern nach aller Voraussicht auch unrealistisch ist. Der Vorschlag bleibt ebenso eine Erläuterung schuldig, wie im Zuge der Arbeitnehmerbeteiligung die betriebliche Eigenkapitalbasis gestärkt werden soll, ohne den Barlohn der Arbeitnehmer auch nur vorübergehend zu kürzen. Und schließlich steht der Vorschlag vor dem Dilemma, dass eigentumsrechtliche Beteiligungen ohne großen Aufwand nur bei den relativ wenigen deutschen Aktiengesellschaften möglich sind, die noch nicht einmal alle an der Börse notiert werden. Bei allen anderen Unternehmensformen ist dagegen der formale und finanzielle Aufwand für eine solche Beteiligung erheblich. Und schließlich muss der Vorschlag gegenüber den Beschäftigten im öffentlichen Dienst, die immerhin mehrere Millionen umfassen, mangels geeigneter Beteiligungsmöglichkeit gänzlich passen.

Man fragt sich deshalb angesichts der historischen Kritik und der Implikationen der aktuellen Vorschläge, warum letztere überhaupt vorgestellt werden. Auch eine denkbare Mischform im Sinn eines politischen Kompromisses müsste immanente Probleme erzeugen. Statt eines Kompromisses möchte man deshalb der Politik ganz andere Schritte

raten, wenn denn noch staatliche Mittel verfügbar sein sollten. Dann könnte sie z.B. Defizite bzw. »Reformen« in der Altersversorgung beseitigen – wie die leistungsmindernde Heraufsetzung des Rentenalters oder die Kürzung der Rentenbeiträge für Arbeitslose oder den zu seltenen bzw. unzureichenden Abschluss einer Riester/Rürup-Rente durch einkommensschwache Schichten. Darüber hinaus könnte die Politik ihre Ernsthaftigkeit bei Vermögensbildungszielen demonstrieren: z.B. die Vermögensteuer in Deutschland so wieder beleben und die Erbschaftsteuer so reformieren, dass damit bei Schonung kleiner Vermögen ein wirksamer Beitrag zu mehr Verteilungsgerechtigkeit wie zu mehr staatlichem Handlungsspielraum bei öffentlichen Leistungen möglich wird. Auch die Regulierung und Zivilisierung von Märkten und Betrieben durch den Ausbau der Arbeitnehmermitbestimmung, durch das Einhegen von Hedge-Fonds und ihren Beteiligungsaktivitäten, durch die Beseitigung von Anlagerisiken am Kapitalmarkt usw. wäre willkommen. Um die Arbeitnehmer und ihre Vermögensbildung zu stärken, braucht es also nicht problematische Arbeitnehmerkapitalbeteiligungspolitik, sondern andere Instrumente. Nicht zu vergessen ist: Die beste materielle Beteiligung der Arbeitnehmer am eigenen Betrieb und seinem Ergebnis bleibt ein höherer Lohn, den sie nach eigenen Kriterien verwenden können.

## Literatur

- Bryson, A. und R. Freemann (2007), »Doing the right thing? Does fair share capitalism improve workplace performance?«, *Employment Relations Research Series* No 81, London, ([www.dti.gov.uk/publications](http://www.dti.gov.uk/publications)).
- Schäfer, C. (1999), »Jahrzehnt der Vermögenden – Vermögensverteilung und Vermögenspolitik als Schlüssel für alte und neue ‚Systemfragen‘«, in: R. Czada und H. Wollmann (Hrsg.), *Von der Bonner zur Berliner Republik – 10 Jahre Deutsche Einheit*, Leviathan, Sonderheft 19, 593–627.
- Schäfer, C. und B. Rürup (2000), »Der Investivlohn – Förderung der Arbeitnehmer-Vermögensbildung? Möglichkeiten, Grenzen, Transformationen«, Gutachten im Auftrag der Enquete-Kommission »Zukunft der Erwerbsarbeit« des Landtags von Nordrhein-Westfalen, in: *Strategien zur Belebung des Arbeitsmarktes*, Materialband zu Teil 2: Handlungsempfehlungen, Düsseldorf, 377–500.



Oliver Stettes\*

## Kapitalbeteiligungen – politisch en vogue, ökonomisch passé

Globalisierung, technischer Fortschritt und der organisatorische Wandel haben die Arbeitswelt fundamental verändert. Die Anlagemöglichkeiten für international mobiles Kapital haben sich erheblich erweitert und die immobilen Produktionsfaktoren in den einzelnen Nationalstaaten wetteifern im Standortwettbewerb um die Gunst von internationalen Investoren. Internationale Lohnkonkurrenz und voranschreitende technologische Möglichkeiten, den Faktor Arbeit durch Sachkapital zu ersetzen, setzen die Arbeitnehmer hierzulande unter verstärkten Druck. Dies gilt selbst dann, wenn ihre Unternehmen erfolgreich auf nationalen und internationalen Märkten agieren.

Vor diesem Hintergrund sehen viele die Gefahr, dass sich die Einkommensentwicklung der Beschäftigten von der Ertragsentwicklung der Unternehmen mehr und mehr abkoppelt. Die Entwicklung der Lohnquote scheint hierfür der geeignete Beleg. Sie ist seit 2000 rückläufig und lag 2005 bei 67% (vgl. Grömling 2006). Die Lohnquote ist damit auf das Niveau zurückgefallen, das sie zuletzt zu Beginn der siebziger Jahre aufgewiesen hatte. Die Parteien der Regierungskoalition haben deshalb eine alte Idee für sich wiederentdeckt, von der sie sich erhoffen, dass die Arbeitnehmer in Zukunft ebenfalls an den wirtschaftlichen Zuwächsen partizipieren: die Mitarbeiterbeteiligung beziehungsweise den Investivlohn.

### Politik erklärt Nachholbedarf bei Mitarbeiterbeteiligungen

Seit Ende Juni liegen zwei Konzeptpapiere »Betriebliche Bündnisse für Soziale Kapitalpartnerschaften« von der CDU/CSU und »Deutschlandfonds für Arbeitnehmerinnen

und Arbeitnehmer« von der SPD vor. Beide zielen auf eine verstärkte staatliche Förderung, mit deren Hilfe die Attraktivität der Mitarbeiterbeteiligung für Arbeitnehmer und Unternehmen gesteigert werden soll. Die Parteien sehen einen Nachholbedarf, denn bisher sind Beteiligungen der Mitarbeiter am Vermögen ihres Unternehmens eine Marginalie. Laut IAB-Betriebspanel weisen lediglich 2% der Betriebe eine Kapitalbeteiligung auf, unter den Großbetrieben mit 500 und mehr Beschäftigten ist der Anteil mit 7% nur unwesentlich höher. Insgesamt kommen daher nur 3% aller Beschäftigten IAB-Schätzungen zur Folge in den Genuss einer Kapitalbeteiligung (vgl. Bellmann und Leber 2007). Auch internationale Vergleiche zeigen, dass die finanzielle Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenskapital hierzulande deutlich hinter Ländern wie Frankreich und Großbritannien zurückhängt (vgl. Pendleton et al. 2001; Poutsma 2001).

### Soziale Kapitalpartnerschaft und Deutschlandfonds

Die CDU/CSU schlägt vor, dass die Beschäftigten insgesamt 1 000 € jährlich steuerbegünstigt als Kapitalbeteiligung an ihrem Unternehmen erhalten oder erwerben können. Dabei erhöht sich zunächst die Steuer- und Sozialversicherungsbeitragsfreiheit gemäß §19a EStG von derzeit 135 € auf 500 € für Arbeitnehmer, deren Jahreseinkommen 47 700 € nicht überschreitet. Weitere 500 € ihres Bruttolohns können die Beschäftigten in eine Kapitalbeteiligung an ihrem Unternehmen umwandeln. Dieser Betrag unterliegt zwar der Sozialversicherungspflicht, soll jedoch erst nachgelagert versteuert werden. Die Förderung soll nach dem Unionskonzept unabhängig von der Wahl der Beteiligungsform sein. Belegschaftsaktien, Stille Beteiligungen und Mitarbeiterdarlehen gelten als gleichberechtigt. Eine zusätzliche Risikoabsicherung für die Anlagen sieht das Unionskonzept nicht vor.

Eine solche Risikoabsicherung der Mitarbeiterbeteiligung ist die Kernidee des SPD-Vorschlags. Die Arbeitnehmer sollen anstelle einer direkten Unternehmensbeteiligung Anteile an einem überregionalen Deutschlandfonds erwerben. Dieser stellt seinerseits den Unternehmen in Höhe dieser Einlagen Beteiligungskapital zur Verfügung. Ein professionelles Fondsmanagement soll die Vergabekonditionen für jedes einzelne Unternehmen gesondert festlegen. Ferner sieht der Vorschlag eine Erhöhung der Steuer- und Sozialversicherungsbeitragsfreiheit gemäß §19a EStG auf 240 € vor sowie eine Anhebung des Höchstfördersatzes im Rahmen der Arbeitnehmersparzulage von 72 auf 80 €.

### Mangelhafte Zielorientierung der Konzepte

In der Öffentlichkeit entbrannte sofort die Diskussion, welche zusätzliche Belastungen für die öffentlichen Haushalte

\* Dr. Oliver Stettes ist verantwortlich für den Bereich Industrielle Beziehungen und Personalökonomie im Institut der deutschen Wirtschaft Köln.

entstünden und ob beide Konzepte miteinander vereinbar seien. Im Hintergrund blieb jedoch, dass sowohl der SPD als auch der Unionsvorschlag die Antworten auf die eigentlich interessierenden Fragen schuldig bleiben, ob die Förderkonzepte den Verbreitungsgrad von Mitarbeiterbeteiligungen steigern können und ob eine Förderung aus ökonomischer Perspektive überhaupt sinnvoll ist. Es fällt zunächst auf, dass es beiden Konzepten an der klaren Zielorientierung mangelt. Da mischen sich vermögenspolitische und einkommenspolitische Ziele mit der Absicht, die Eigenkapitalbasis der Unternehmen zu stärken beziehungsweise die Unternehmensnachfolge zu erleichtern, oder sie werden mit klassischen personalpolitischen Erwägungen auf Firmenebene vermengt wie die Verbesserung der Motivation oder die Festigung der Unternehmenszugehörigkeit auf Seiten der Mitarbeiter. Für alles soll die Mitarbeiterbeteiligung der Steigbügel sein.

### **Verteilungspolitisch motivierte Förderung ist fragwürdig**

Unionsparteien und SPD zeigen sich gleichermaßen tief besorgt darüber, dass die Einkommen der abhängig Beschäftigten in den letzten Jahren weniger stark angestiegen sind als Gewinne und Kapitaleinkommen. Für eine verteilungspolitische Diskussion ist der Hinweis auf die hierdurch gesunkene Lohnquote jedoch ein sehr unzuverlässiger Zeuge (vgl. Grömling 2006). Dies liegt unter anderem nicht nur daran, dass die Lohnquote stark auf die wirtschaftliche Entwicklung reagiert, weil Gewinn und Kapitaleinkommen schneller auf eine konjunkturelle Erholung oder einen Abschwung reagieren als die Arbeitseinkommen, und zudem gegenläufige Preis- (Lohn-) und Mengeneffekte (Beschäftigung) existieren. Vielmehr haben die Arbeitnehmer einen wachsenden Anteil des Familieneinkommens aus Kapitaleinkünften bezogen. Der Anteil des Unternehmens- und Vermögenseinkommens am Primäreinkommen eines Haushalts ist zwischen 1991 und 2002 von 26 auf 29% angestiegen.

### **Vermögenspolitische Begründung ist unzulässig**

Nun mag man die Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand insgesamt als unzureichend erachten. Es ist jedoch aus ökonomischer Perspektive fragwürdig, für den Zweck einer höheren Ersparnisbildung eine spezifische Form der Kapitalbildung zu fördern. Erstens kann die vorgesehene steuerliche Vorzugsbehandlung von Mitarbeiterbeteiligungen dazu führen, dass die Haushalte lediglich Umschichtungen in ihrem Vermögensportfolio vornehmen. Im Extremfall würden diese zum Beispiel beim Deutschlandsfonds durch Umschichtungen von bereits existierenden nichtgeförderten Mitarbeiterbeteiligungsformen zur geförderten Variante erfolgen.

Eine allgemeine Sparförderung, die derartige Umschichtungen umgeht, setzt jedoch Wahlfreiheit und damit eine Gleichbehandlung der Anlagealternativen auf dem Kapitalmarkt voraus. Eine echte Wahlfreiheit bietet zweitens auch eher die Gewähr, dass das bereitgestellte Kapital aus volkswirtschaftlicher Perspektive effizient verwendet wird. Wenn Unternehmen jedoch durch eine staatlich subventionierte Quasi-Zweckbindung der Einlagen zumindest teilweise dem kritischen Blick der Kapitalmarktakteure entgehen, ist weder den anlegenden Arbeitnehmern noch den Unternehmen letztlich geholfen. Da hilft auch die Idee nicht, dass ein professionelles Fondsmanagement die Vergabekonditionen festlegen soll, denn Quasi-Zweckbindung und aktive Portfoliosteuerung sind im Grunde miteinander nicht vereinbar.

Hinzu kommt noch, dass die Regierung der Vermögensbildung der Arbeitnehmer durch den verstärkten Erwerb von Unternehmensbeteiligungen an anderer Stelle entgegenwirkt. Ab 2009 werden Kursgewinne bei Aktien durch den Wegfall der Spekulationsfrist generell steuerpflichtig, und für die privaten Kapitaleinkünfte greift ebenfalls ab 2009 unabhängig vom persönlichen Steuersatz eine Abgeltungssteuer von 25%.

### **Propagierte Vorteile auf Unternehmensebene rechtfertigen keine Subventionierung von Mitarbeiterbeteiligungen**

Möglicherweise ist selbst bei den Parteien das Unbehagen über ihre verteilungs- und vermögenspolitische Argumentation so groß, dass sie zusätzliche Ziele auf Unternehmensebene ins Boot holen, um ihre Konzepte scheinbar auf ein solides Fundament zu stellen. In der Tat kann eine Kapitalbeteiligung positive Motivationseffekte hervorrufen und die Mitarbeiter stärker an das Unternehmen binden. Für die kleine Minderheit von 2% der Betriebe in Deutschland scheint dies möglicherweise auch ein ausreichender Grund gewesen zu sein, diese zu implementieren. Der Umstand, dass jedoch 98% der Betriebe auf eine Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenskapital verzichten, spricht deutlich dafür, dass Geschäftsführungen und Beschäftigte sich von den öffentlich propagierten Vorzügen nicht überzeugt zeigen und stattdessen andere Instrumente bevorzugen, um personalpolitische Ziele zu verfolgen.

Wer seine Mitarbeiter am Unternehmenserfolg partizipieren lassen möchte, um Motivation und Bindung zu fördern, kann dies unabhängig von der Rechtsform durch variable, erfolgsabhängige Lohnbestandteile zum Beispiel in Form von Gewinnbeteiligungen erreichen. Eine empirische Analyse auf Basis des IW-Zukunftspanels, einer repräsentativen Unternehmensbefragung in der Industrie und in den industrienahe Dienstleistungsbranchen, zeigt, dass Unternehmen Ge-

winnbeteiligungen als anreizstimulierende Effizienzlöhne und als personalpolitisches Instrument zur Bindung oder Rekrutierung von Mitarbeitern einsetzen (vgl. Lesch und Stettes 2007). Für die Beschäftigten besteht dabei gegenüber einer Kapitalbeteiligung der Vorteil, dass sie eine Erfolgchance erhalten, ohne jedoch dafür ein zusätzliches Vermögensrisiko eingehen zu müssen. Jedem Arbeitnehmer steht frei, ob und wo die erfolgsabhängige Lohnzahlung angelegt wird.

Die Kapitalanlage kann durchaus auch im eigenen Unternehmen erfolgen. Dazu können bei Aktiengesellschaften die Mitarbeiter einfach am Markt gehandelte Aktien erwerben oder bei anderen Rechtsformen mit ihrer Geschäftsleitung Beteiligungsformen mit spezifischen Konditionen aushandeln, die die beidseitigen Bedürfnisse am besten austarieren. Eine Absicherung gegen die zusätzlich für den Beschäftigten entstehenden Risiken ist dann aber überflüssig, weil sich die Arbeitnehmerinvestoren dann bewusst für die Kumulation von Risiken entscheiden. Regelungen für einen Insolvenzschutz suggerieren hingegen die Illusion risikoloser Anlagen mit der Aussicht auf überdurchschnittliche Renditen. Der Deutschlandfonds ist in dieser Hinsicht besonders schädlich, denn das Risiko der Arbeitnehmer soll durch die überbetriebliche Konstruktion und gegebenenfalls durch eine Bundesgarantie minimiert werden.

Zudem geht durch die Konstruktionsweise des Deutschlandfonds der unmittelbare Bezug zwischen Mitarbeitern und Unternehmen verloren. Dieser ist jedoch gerade Voraussetzung für das Entstehen positiver Anreizeffekte. Wo gegenüber herkömmlichen diversifizierten Anlageformen dann der spezielle Vorteil des Deutschlandfonds liegen soll, der nicht durch den fragwürdigen Subventionierungstatbestand und eine staatliche Absicherung begründet wird, bleibt ungeklärt.

Einen Beitrag zur Absicherung des Risikos, den Arbeitsplatz bei einer ungünstigen Unternehmensentwicklung zu verlieren, können Kapitalbeteiligungen im Unterschied zu Gewinnbeteiligungen nicht leisten. Das Arbeitsplatzrisiko wird jedoch für die meisten Beschäftigten von allen Einkommensrisiken die größte Relevanz besitzen. Es ist höchst fraglich, ob die Aussichten auf höhere Kapitaleinkünfte in der Zukunft einen ehemaligen Mitarbeiter über den Verlust des eigenen Arbeitsplatzes beim gleichen Unternehmen hinwegtrösten.

Dies alles heißt nicht, dass Kapitalbeteiligungen nicht in Einzelfällen für Arbeitnehmer und Unternehmen sinnvoll sein können. Fälle, in denen Mitarbeiter durch Stille Beteiligungen oder Darlehen den Unternehmen verbilligt Liquidität zu Verfügung stellen, um zum Beispiel potentielle Krisen abzuwenden, sind jedoch genauso wenig ein förderbedürftiger Tatbestand wie die Beteiligung von Mitarbeitern am Unter-

nehmensvermögen in solchen Fällen, in denen die Unternehmen – zum Beispiel in der Gründungsphase – noch nicht in der Lage sind, Gehälter für hoch qualifizierte Arbeitnehmer zu zahlen, die diese in etablierten Unternehmen beziehen könnten.

### **Gewinnbeteiligungen sichern die Teilhabe der Arbeitnehmer am Unternehmenserfolg**

Bei Gewinnbeteiligungen partizipieren die Mitarbeiter nicht nur an dem von ihnen mitverwirtschafteten Erfolg des Unternehmens. Darüber hinaus profitieren sie auch noch von einer höheren Beschäftigungssicherheit, wenn die Grenzkosten der Arbeit durch die Teilflexibilisierung der Gesamtentlohnung abgesenkt werden. Gewinnbeteiligungen tragen zudem auch zu einer Entschärfung des Verteilungskonflikts bei, der auf Basis der Lohnquote ausgetragen wird. Die erfolgsabhängige Entgeltkomponente verhält sich genauso prozyklisch wie die Unternehmensgewinne und Kapitaleinkommen.

Für Politiker sind Gewinnbeteiligungen jedoch im Vergleich zu Kapitalbeteiligungen als Aktionsfeld unattraktiv. Während die Politik der Öffentlichkeit durch die staatliche Förderung von Kapitalbeteiligungen staatliches Handeln bei der Verfolgung von Gerechtigkeitszielen suggerieren kann, ist ihr Einfluss auf die Bereitschaft der Unternehmen, ihre Mitarbeiter unmittelbar am Unternehmenserfolg zu beteiligen, relativ gering. Hier sind eher die Tarifparteien gefordert, um Unternehmen und Belegschaften den hierfür erforderlichen Verteilungsspielraum zu eröffnen. Moderate tabellenwirksame Lohnzuwächse können ebenfalls die Verbreitung von Gewinnbeteiligungen begünstigen wie tarifvertragliche Öffnungsklauseln, durch die Sonderzahlungen oder sogar ein Teil der Monatsvergütungen variabel gestaltet werden können.

### **Literatur**

- Bellmann, L. und U. Leber (2007), *Geringe Verbreitung, aber hohe Intensität*, IAB-Kurzbericht Nr. 13, Nürnberg.
- Grömling, M. (2006), »Die Lohnquote – ein statistisches Artefakt und seine Interpretationsgrenzen«, *IW-Trends* 33(1), 35–48.
- Lesch, H. und O. Stettes (2007), *Gewinnbeteiligungen*, erscheint demnächst als Band im Rahmen der Reihe IW-Analysen, Köln.
- Pendleton, A.E., E. Poutsma, J. van Ommeren und Chr. Brewster (2001), *Employee Share Ownership and Profit Sharing in the European Union*, Luxemburg.
- Poutsma, E. (2001), *Recent Trends in Employee Financial Participation in the European Union*, Luxemburg.



Alexander Gunkel\*

## Keine Vorteile!

Der Wirtschaftsweise Rürup hat das Thema Mitarbeiterbeteiligung einmal treffend mit dem Ungeheuer von Loch Ness verglichen. Immer wieder tauche es kurz auf, sorgte für großes Aufsehen und Diskussionen und verschwinde dann genauso unvermittelt wieder. Eines unterscheidet die Mitarbeiterbeteiligung dann aber doch von dem schottischen Unterwassertier. Während letzteres nur zufällig auftaucht, unterliegen Debatten über Mitarbeiterbeteiligung einer gewissen Gesetzmäßigkeit: Forderungen nach mehr Mitarbeiterbeteiligung werden immer dann laut, wenn ein Aufschwung beginnt und die Gewinne der Unternehmen stärker steigen als die Arbeitnehmereinkommen. Entsprechenden Forderungen folgt dann regelmäßig eine längere, wenig ergiebige Debatte, die spätestens mit dem nächsten Abschwung, wenn die Unternehmensgewinne bzw. die Aktienkurse einbrechen, ihr Ende findet.

Die aktuelle Diskussion um Mitarbeiterbeteiligung unterscheidet sich davon nicht. Bundespräsident Köhler hatte unzweifelhaft den richtigen Riecher für den nahenden Aufschwung, als er Ende 2005 eine verstärkte Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen forderte. Seine damaligen Vorschläge haben eine Diskussion über den Ausbau der Mitarbeiterbeteiligung entfacht, die bis heute anhält. Wäre der DAX aber seitdem nicht um rund die Hälfte gestiegen, sondern in gleichem Umfang gefallen, und die Unternehmensgewinne nicht gewachsen, sondern eingebrochen, wäre die Forderung nach mehr Mitarbeiterbeteiligung auch schon längst wieder am Ende. Noch ist jedoch der Aufschwung intakt, und dementsprechend währt die Diskussion fort.

Das Interesse an der Mitarbeiterbeteiligung ist damit eng mit der konjunkturellen Entwicklung verknüpft und damit auch

immer nur temporär vorhanden. Dieser Umstand erklärt bereits zu großen Teilen, warum es die Mitarbeiterbeteiligung bislang kaum über das Stadium eines Hoffnungsträgers hinaus gebracht hat. Sie ist für die Arbeitnehmer eben nur so lange attraktiv, wie sie eine Verbesserung ihrer Einkommensverhältnisse verheißt, verliert aber ebenso schnell ihren Charme, wenn die wirtschaftliche Entwicklung in die entgegengesetzte Richtung verläuft. Das nachvollziehbare Interesse der Arbeitnehmer, an einer positiven Ertragsentwicklung der Unternehmen beteiligt zu werden, bedeutet eben keineswegs zwingend auch die Bereitschaft, im umgekehrten Fall eine Verschlechterung der eigenen Vermögensposition in Kauf zu nehmen.

Hinzu kommt ein weiterer hemmender Faktor für eine weite Verbreitung: Eine Mitarbeiterbeteiligung in Form einer echten Kapitalbeteiligung, also einer Beteiligung der Arbeitnehmer am Eigenkapital ihres arbeitgebenden Unternehmens, kommt in Deutschland nur für sehr wenige Unternehmen in Betracht. Im Unterschied zu anderen Ländern sind die meisten Unternehmen in Deutschland Personenunternehmen. Kapitalgesellschaften, bei denen eine echte Beteiligung am Eigenkapital am einfachsten und wirkungsvollsten möglich ist, bilden dagegen nur eine Minderheit. Zudem ist auch bei einer Kapitalgesellschaft eine echte Eigenkapitalbeteiligung häufig nur mit einigem Aufwand zu erreichen. Der Erwerb eines GmbH-Anteils erfordert zum Beispiel eine notariell zu beurkundende Änderung des Gesellschaftsvertrags. Auf einfache Weise ist eine echte Mitarbeiterkapitalbeteiligung letztlich nur bei Aktiengesellschaften möglich. Diese beschäftigen aber weniger als 10% aller Arbeitnehmer in Deutschland. Die Chancen für Mitarbeiterkapitalbeteiligung sind damit deutlich begrenzt.

Nun könnte man es eigentlich damit bewenden lassen und sich mit der bisherigen Verbreitung der Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland zufrieden geben. Mehr Befürworter hat allerdings der Ansatz, der Mitarbeiterbeteiligung staatlich auf die Sprünge zu helfen. So haben seit Beginn der jetzigen Diskussion sowohl CDU/CSU und SPD als auch FDP und Bündnis 90/Die Grünen neue Vorschläge zum Ausbau der Mitarbeiterbeteiligung vorgelegt. In mehreren europäischen Ländern ist der Gesetzgeber bereits aktiv geworden. So werden Mitarbeiterbeteiligungen z.B. in Großbritannien, Frankreich und in den Niederlanden mit besonderen gesetzlichen Maßnahmen und Subventionen gefördert – mit der Folge einer tatsächlich höheren Verbreitung als in Deutschland.

Dem nachzuzahlen wäre allerdings nur lohnend, wenn die Vorteile der Mitarbeiterbeteiligung tatsächlich ein staatliches Engagement rechtfertigen und die mit der Mitarbeiterbeteiligung angestrebten Ziele sich auf andere Art und Weise nicht besser erreichen lassen.

Im Folgenden sollen daher die wesentlichen mit der Mitarbeiterbeteiligung in Verbindung gebrachten Vorteile überprüft werden:

\* Alexander Gunkel ist Mitglied der Hauptgeschäftsführung der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände.

### **Ziel 1: Arbeitnehmer an wachsenden Unternehmenseinkünften beteiligen**

Einer wesentlichen Motivation für alle Anstrengungen, Mitarbeiterbeteiligung zu verbreiten, liegt die Auffassung zugrunde, dass Einkommen aus Unternehmertätigkeit regelmäßig stärker steigen als die Arbeitnehmerinkommen. Damit begünstige die Einkommensentwicklung zunehmend die Kapitaleigner und benachteilige die Arbeitnehmer. Mehr Mitarbeiterbeteiligung solle daher dazu führen, dass die Arbeitnehmer stärker als bisher an den wachsenden Unternehmenseinkünften teilhaben.

Die aktuelle Einkommensentwicklung scheint diese These zu bestätigen: So prognostizieren die führenden wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsinstitute in ihrem Frühjahrsgutachten für das laufende Jahr einen Zuwachs der Unternehmens- und Vermögenseinkommen von 5,4% gegenüber dem Vorjahr. Die Arbeitnehmerentgelte hingegen sollen im gleichen Zeitraum lediglich um 2,3% steigen. Auch für das kommende Jahr wird mit Veränderungsraten von 5,2% bei den Unternehmens- und Vermögenseinkommen und 3,7% bei den Arbeitnehmerentgelten ein Auseinanderdriften bei der Einkommensentwicklung erwartet.

Was auf kurze Frist zutrifft, ergibt allerdings keineswegs einen langfristigen Trend. Das Verhältnis von Arbeitnehmerentgelten zu Unternehmens- und Vermögenseinkünften ist heute noch genauso groß wie vor 40 Jahren. Einen langfristigen Trend steigender Unternehmensgewinne gibt es daher nicht und insbesondere auch keine Gesetzmäßigkeit, mit der sich ein gegenüber den Löhnen überproportionaler Gewinnanstieg der Unternehmen vorhersagen ließe.

Aber selbst unterstellt, die Unternehmenseinkünfte würden künftig tatsächlich stärker steigen als die Arbeitnehmerinkommen, muss bezweifelt werden, dass dieser ungleichen Einkommensentwicklung am sinnvollsten durch Mitarbeiterkapitalbeteiligung Rechnung getragen werden sollte. Schließlich bedeutet Mitarbeiterkapitalbeteiligung eine Investition des Arbeitnehmers in seinen arbeitgebenden Betrieb. Dies ist schon deshalb problematisch, weil der Arbeitnehmer auf diese Weise bei einer wirtschaftlichen Schieflage des Unternehmens sowohl seinen Arbeitsplatz als auch sein eingebrachtes Vermögen riskiert. Darüber hinaus verfährt er genau entgegengesetzt zu dem, was Anlageexperten empfehlen, nämlich möglichst breit nach Anlageklassen und -objekten zu streuen, um einerseits möglichst viele Chancen wahrnehmen zu können und andererseits eine durch Diversifikation bedingte Risikobegrenzung zu erreichen.

Durch Nutzung von Investmentfonds, Versicherungen und betrieblicher Altersvorsorge lässt sich daher auf sehr viel bessere Weise eine Beteiligung der Arbeitnehmer an der

Entwicklung der Unternehmenseinkünfte erreichen. Die betriebliche Altersvorsorge bietet sich dabei besonders an, denn hierbei profitiert der Arbeitnehmer vom Vorteil der nachgelagerten Steuer- und Beitragspflicht und der bestehenden umfassenden Insolvenzsicherung. Zugleich hat der Gesetzgeber im Bereich der externen Durchführungswege der betrieblichen Altersvorsorge gewährleistet, dass die Altersvorsorge der Arbeitnehmer breit gestreut wird: So dürfen z.B. maximal 5% des Sicherungsvermögens beim Trägerunternehmen eines betrieblichen Pensionsfonds angelegt werden. Im Bereich der betrieblichen Altersvorsorge hat der Gesetzgeber damit erkannt, dass eine Kapitalanlage des Arbeitnehmers im arbeitgebenden Unternehmen aus Gründen der Risikodiversifizierung stets begrenzt sein sollte.

Interessant ist die betriebliche Altersvorsorge aber auch deshalb, weil sie sich hervorragend mit einer für den Arbeitnehmer besonders risikoarmen Form der Mitarbeiterbeteiligung verbinden lässt: der Mitarbeitererfolgsbeteiligung. Mitarbeitererfolgsbeteiligung hat in Form von Öffnungsklauseln in den letzten Jahren immer mehr Einzug in die unterschiedlichsten Tarifverträge gefunden und ermöglicht den Betrieben, Teile des Jahresarbeitsentgelts in Abhängigkeit vom jeweiligen Unternehmensergebnis an die Arbeitnehmer auszahlend oder für sie in betriebliche Altersvorsorge zu investieren. Auf diese Weise können die Beschäftigten unmittelbar an einer positiven Unternehmensentwicklung teilhaben, während die Unternehmen bei einer schlechten Ertragsentwicklung eine Kostenentlastung erfahren. Mitarbeitererfolgsbeteiligung kann insoweit durchaus als arbeitsmarktpolitisches Instrument verstanden werden, weil sie dazu beiträgt, dass Unternehmen in ertragschwachen Phasen auf der Personalkostenseite entlastet werden und sich auf diese Weise der Druck, zum Mittel des Personalabbaus greifen zu müssen, verringert.

### **Ziel 2: Kapitalbeschaffung für die Unternehmen erleichtern**

Weiter wird für die Mitarbeiterkapitalbeteiligung angeführt, dass sie den Unternehmen die Kapitalbeschaffung erleichtere. Den Unternehmen stehe mehr Kapital für Investitionen zur Verfügung, wenn ein Teil des Lohns nicht bar ausbezahlt wird, sondern als Eigenkapital im Betrieb verbleibt. Die Kosten des Mitarbeiterkapitals seien zudem in der Regel niedriger als teure Fremdfinanzierungen. Schließlich könne die Mitarbeiterkapitalbeteiligung – insbesondere vor dem Hintergrund von Basel II – die Kapitalbeschaffung vor allem kleinerer und mittlerer Unternehmen erleichtern bzw. ergänzen.

Diese Argumente erscheinen zunächst überzeugend. Allerdings ist fraglich, inwieweit Mitarbeiterkapitalbeteiligung tat-

sächlich dazu geeignet ist, Unternehmen Kapital zu verschaffen, zu dem sie sonst keinen Zugang hätten. Insoweit sind die Zahlen ernüchternd. Rund drei Viertel des heute in Deutschland von Mitarbeitern an ihre arbeitgebenden Unternehmen bereit gestellten Kapitals besteht aus Belegschaftsaktien. Mitarbeiterkapitalbeteiligung wird damit also ausgerechnet bei den Unternehmen am häufigsten praktiziert, die sich eine Kapitalaufstockung grundsätzlich auch über die Börse organisieren könnten. Diejenigen Unternehmen dagegen, die am dringendsten auf Eigenkapital angewiesen wären, profitieren dagegen kaum von der Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Letztlich ist dieser Befund jedoch nicht weiter überraschend, denn schließlich ist eine echte Eigenkapitalbeteiligung auf einfache Weise nur bei Aktiengesellschaften möglich. Verschärft würde diese Verteilung bei der Mitarbeiterkapitalbeteiligung sogar noch, wenn – wie bei dem von der SPD angedachten »Deutschlandfonds« – nur jene Betriebe begünstigt würden, die zuvor eine Kreditwürdigkeitsprüfung überstanden haben. In diesem Fall würden nur die Unternehmen an Kapitalbeteiligungsmodellen partizipieren können, deren wirtschaftliche Situation bereits positiv ist. Kleinere und mittlere Unternehmen, die in der Tendenz besonders hohen Eigenkapitalbedarf haben, bliebe hingegen die Möglichkeit, an einem solchen Fonds beteiligt zu sein, verwehrt.

Richtig ist jedoch auch, dass Mitarbeiterkapitalbeteiligung keinesfalls zwingend Eigenkapitalbeteiligung bedeuten muss. Vielmehr kann auch die erleichterte Bereitstellung von Fremdkapital das Ziel sein. In diesem Fall führt Mitarbeiterkapitalbeteiligung jedoch lediglich zu einer gesteigerten Liquidität, nicht hingegen zu einer Erhöhung des haftungsbereiten Kapitals und auch nicht zu einer verbesserten Kreditwürdigkeit. Dieser Nachteil lässt sich zwar grundsätzlich mit Mezzanine-Finanzierungsformen vermeiden, die allerdings je nach Ausgestaltung mit einigem bürokratischen Aufwand verbunden sind. Aufgrund der dadurch zusätzlich entstehenden Kosten, die im Ergebnis von den Unternehmen zu tragen sind, wird die Kapitalbeschaffung verteuert, wie z.B. bei dem von der rheinland-pfälzischen Regierung eingeführten Modell »MitarbeiterbeteiligungRLPplus«.

Dennoch wäre es ein Fehler, Mitarbeiterkapitalbeteiligung als Kapitalbeschaffungsmöglichkeit zu vernachlässigen, wenn andere Möglichkeiten, Unternehmen beim Aufbau von Eigenkapital bzw. ggf. auch von Fremdkapital zu unterstützen, fehlen. Davon allerdings kann keine Rede sein. Schließlich gibt es mindestens drei Möglichkeiten, mit denen Unternehmen bei der Kapitalbeschaffung wirksam geholfen werden kann:

Der klassische Weg ist eine niedrige Steuerbelastung thesaurierter Gewinne. Die im internationalen Vergleich hohe Unternehmensbesteuerung hat immerhin maßgeblich zur Eigenkapitalschwäche vieler Teile der deutschen Wirtschaft

beigetragen. Mit der jüngst beschlossenen Unternehmenssteuerreform wird immerhin ein wichtiger Schritt getan, um diesen Standortnachteil abzumildern. Allerdings werden weitere Steuersenkungen schon allein aufgrund des internationalen Wettbewerbs unverzichtbar sein.

Eine weitere Möglichkeit, Kapitalbeschaffung zu erleichtern, besteht darin, die noch unzureichend entwickelten Märkte für externes Eigenkapital besser zu entwickeln. Hierbei kommt es nicht nur auf gesetzliche Rahmenbedingungen, sondern auch auf »klimatische Verhältnisse« an. Kapital ist bekanntlich scheu wie ein Reh, und für Beteiligungskapital gilt nichts anderes. Wer Beteiligungskapital nach Deutschland locken will, sollte Investoren nicht pauschal als »Heuschrecken« diffamieren und unüberlegt nach Regulierungen des Beteiligungsmarktes rufen.

Als dritte Möglichkeit der Kapitalbeschaffung kommt schließlich nach wie vor die innenfinanzierte betriebliche Altersvorsorge in Betracht. Was manchem heute »unmodern« vorkommt, kann insbesondere für aufstrebende Unternehmen nach wie vor attraktiv sein. Es kann auch heute noch durchaus sinnvoll sein, den eigenen Beschäftigten statt Lohn eine Zusage über betriebliche Altersvorsorge zu geben, statt sich teuer auf den Finanzmärkten Kapital zu beschaffen.

### Ziel 3: Motivation der Beschäftigten steigern

Schließlich wird für die Mitarbeiterkapitalbeteiligung ins Feld geführt, dass sie der Identifikation der Beschäftigten mit ihrem arbeitgebenden Unternehmen diene, ihre Bindung zum Unternehmen erhöhe und ihr unternehmerisches Denken und Handeln fördere. Auf diese Weise könne Mitarbeiterkapitalbeteiligung zu höherer Motivation und im Ergebnis auch zu einer gesteigerten Produktivität beitragen.

Zunächst ist festzuhalten, dass Mitarbeiterkapitalbeteiligung diese Wirkungen nur dann hervorrufen kann, wenn eine direkte Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmen erfolgt. Bei einer derzeit wieder diskutierten überbetrieblichen Fondslösung (z.B. »Deutschlandfonds«) lassen sich die Ziele einer höheren Motivation und Identifikation der Beschäftigten hingegen kaum erreichen, denn hier fehlt der notwendige Zusammenhang zwischen individueller Leistung und Unternehmenserfolg.

Aber auch bei einer direkten Beteiligung am Unternehmen ist zu berücksichtigen, dass der Einfluss des einzelnen Arbeitnehmers auf den gesamten Unternehmenserfolg häufig nur gering ist. Zudem weist der Wert mancher Beteiligungsform nur eine sehr begrenzte Korrelation zur jeweiligen Unternehmensentwicklung auf (z.B. Mitarbeiterdarlehen) oder wird von Entwicklungen mitbestimmt, die für den



Beschäftigten außerhalb seines Einflusses stehen (z.B. Aktienmarktentwicklung). Deshalb gehen von Mitarbeiterbeteiligungen häufig nur bedingt motivationsfördernde Anreize aus.

Wegen des oftmals nur geringen Einflusses des einzelnen Mitarbeiters auf den gesamten Unternehmenserfolg besteht zudem die Gefahr, dass sich Arbeitnehmer ungerecht behandelt fühlen, wenn die erfolgsabhängigen Vergütungselemente nur teilweise gezahlt werden oder ganz entfallen, obwohl sie nach ihrer Ansicht nicht für die schlechte Ertragslage verantwortlich sind. Außerdem ist zu berücksichtigen, dass die konkrete Höhe der erfolgsabhängigen Entgeltkomponente erst nachträglich – bezogen auf das jeweilig abgelaufene Geschäftsjahr – festgelegt werden kann. Auch durch diese zeitliche Verzögerung wird für den Beschäftigten der Zusammenhang zwischen seinem Arbeitseinsatz und erfolgsabhängigen Vergütungszahlung verringert.

Insoweit überrascht es wenig, dass die mit der Mitarbeiterbeteiligung verbundenen motivationsfördernden Wirkungen wissenschaftlich letztlich kaum nachweisbar sind. Zwar gibt es Studien, die für Betriebe mit Mitarbeiterbeteiligung eine tendenziell niedrige Fluktuationsrate und damit geringe Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten sowie niedrige Fehlzeiten nachweisen. Zu weniger positiven Ergebnissen gelangten Studien, die die Produktivitätseffekte von Mitarbeiterbeteiligungen untersuchen. Danach ist es nicht die Mitarbeiterbeteiligung, die zu mehr Produktivität führt, sondern es sind die ohnehin produktiven Betriebe, die Systeme der Mitarbeiterbeteiligung einführen.

Unstrittig ist hingegen, dass leistungsabhängige Vergütungselemente, die auf der Formulierung von individuellen Zielvereinbarungen basieren, am stärksten motivierend wirken. Je leichter der Arbeitnehmer die Zielerreichung beeinflussen kann und je größer die zeitliche Nähe zwischen der persönlichen Leistung und dem Einkommen ist, desto größer ist auch der Motivations- und Anreizeffekt. In begrenztem Umfang kann diese Erkenntnis auch für die Mitarbeiterbeteiligung genutzt werden. Insbesondere ist es teilweise durchaus möglich, die Bemessung erfolgsabhängiger Entgeltkomponenten so weit auf einzelne Unternehmensbereiche herunterzubrechen, dass erfolgsabhängige und leistungsabhängige Vergütung weitgehend wirkungsgleich werden.

## Fazit

Alle wesentlichen mit der Mitarbeiterkapitalbeteiligung in Verbindung gebrachten Vorteile und Ziele lassen sich auf andere Weise einfacher und wirksamer erreichen. Dies spricht zwar nicht gegen Mitarbeiterkapitalbeteiligung an sich, die im einzelnen Unternehmen durchaus ein sinnvolles Instru-

ment sein kann, wohl aber gegen die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit, der Mitarbeiterkapitalbeteiligung durch gesetzliche Maßnahmen bzw. eine zusätzliche staatliche Förderung zu einer weiteren Verbreitung zu verhelfen. Zukunftsträchtiger erscheint dagegen die Mitarbeitererfolgsbeteiligung. Anders als die klassische Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist sie grundsätzlich bei allen gewinnorientierten Unternehmen einsetzbar, ermöglicht Arbeitnehmern an einer positiven Unternehmensentwicklung teilzuhaben und gibt den Betrieben Luft zum Atmen, wenn die Ertragssituation schlecht ist. Die Mitarbeitererfolgsbeteiligung – ebenso wie die stärker leistungsabhängige Vergütung – bedarf zu ihrer Verbreitung vor allem auch keiner staatlichen Subventionen. Sie findet bereits dadurch immer breitere Anwendung, dass Tarifverträge zunehmend für entsprechende Vereinbarungen auf betrieblicher Ebene geöffnet werden.