

Berthold, Norbert; Stettes, Oliver

**Working Paper**

## Die Gewinnbeteiligung - Wundermittel im organisatorischen und strukturellen Wandel?

Wirtschaftswissenschaftliche Beiträge, No. 49

**Provided in Cooperation with:**

Chair of Economic Order and Social Policy, Julius Maximilian University of Würzburg

*Suggested Citation:* Berthold, Norbert; Stettes, Oliver (2001) : Die Gewinnbeteiligung - Wundermittel im organisatorischen und strukturellen Wandel?, Wirtschaftswissenschaftliche Beiträge, No. 49, Bayerische Julius-Maximilians-Universität Würzburg, Lehrstuhl für Volkswirtschaftslehre, Wirtschaftsordnung und Sozialpolitik, Würzburg

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/32458>

**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.*

Bayerische Julius-Maximilians-Universität Würzburg

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät

**Die Gewinnbeteiligung –  
Wundermittel im organisatorischen  
und strukturellen Wandel?**

**Norbert Berthold**

**Oliver Stettes**

Wirtschaftswissenschaftliche Beiträge  
des Lehrstuhls für Volkswirtschaftslehre,  
Wirtschaftsordnung und Sozialpolitik  
Prof. Dr. Norbert Berthold

Nr. 49

2001

Sanderring 2 • D-97070 Würzburg

# **Die Gewinnbeteiligung – Wundermittel im organisatorischen und strukturellen Wandel?**

**Norbert Berthold**

**Oliver Stettes**

Bayerische Julius-Maximilians-Universität Würzburg  
Lehrstuhl für Volkswirtschaftslehre, Wirtschaftsordnung und Sozialpolitik

Sanderring 2

D- 97070 Würzburg

Tel.: 09 31 – 31 29 25

Fax: 09 31 – 31 27 74

Email

[norbert.berthold@mail.uni-wuerzburg.de](mailto:norbert.berthold@mail.uni-wuerzburg.de)

[oliver.stettes@mail.uni-wuerzburg.de](mailto:oliver.stettes@mail.uni-wuerzburg.de)

# 1 Einleitung

Die Teilhabe der Beschäftigten an dem wirtschaftlichen Erfolg ihres Unternehmens wird in regelmäßigen Abständen aus unterschiedlichen Motiven in die wirtschaftspolitische Diskussionsrunde geworfen (vgl. Möller 2000, 565f.; Schröder 2000). Aus arbeitsmarktpolitischer Sicht erscheint manchen die Gewinnbeteiligung als Allheilmittel, um einerseits die anhaltenden Beschäftigungsprobleme zu lösen und andererseits zu gewährleisten, dass der wirtschaftliche Erfolg einer Unternehmung sich auch in der Lohntüte des Arbeitnehmers niederschlägt.

Gewinnbeteiligungen gelten als Garanten für eine höhere Motivation und mehr Leistung der Mitarbeiter. Betriebe der New Economy werden bevorzugt als Zeugen bestellt, um die positiven Effekte einer monetären Partizipation der Beschäftigten zu belegen. Der Schluss liegt nahe, dass Gewinnbeteiligungen sich mehr und mehr zu einem unverzichtbaren Element bei der Gestaltung der betrieblichen Arbeitsbeziehung entwickeln. Sie schaffen die Voraussetzungen dafür, dass Belegschaft und Management gemeinsam den Anforderungen eines forcierten Wettbewerbes trotzen können. Wettbewerbsfähigere Unternehmen bedeuten mehr und sichere Arbeitsplätze. Sie verschaffen den Beschäftigten nachhaltige Erwerbs- und Einkommensperspektiven. Deshalb sieht man in einer Gewinnbeteiligung eine scharfe Waffe im Kampf gegen die Arbeitslosigkeit.

Gewinnbeteiligungen sind eine Möglichkeit unter vielen, die Arbeitnehmer direkt oder indirekt am Erfolg ihres Betriebes zu beteiligen. Hierzulande wurden Formen der Mitarbeiterbeteiligung zuletzt unter dem Stichwort Investivlöhne im Zuge der Wiedervereinigung diskutiert. Die Kontroverse um die Beschäftigungseffekte von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen hat jedoch angesichts der persistenten Arbeitslosigkeit in Deutschland nichts an Aktualität verloren.

Die Vorgehensweise unseres Diskussionsbeitrages ist daher vorgezeichnet. Im Abschnitt 2 analysieren wir, ob und unter welchen Umständen eine Gewinnbeteiligung die Effizienz der Arbeitsbeziehung und damit letztlich den Erfolg eines Unternehmens erhöhen kann. Im Abschnitt 3 prüfen wir, ob die positiven Erwartungen hinsichtlich der Beschäftigungseffekte einer Gewinnbeteiligung allgemein berechtigt sind. Vor dem Hintergrund der abgeleiteten Ergebnisse aus dem zweiten Gliederungspunkt unterscheiden wir zwischen drei Unternehmenstypen. Im Abschnitt 4 diskutieren wir die Interdependenz zwischen Gewinnbeteiligungsmodellen und den derzeit existierenden institutionellen Rahmenbedingungen auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Abschnitt 5 fasst zusammen.

## 2 Gewinnbeteiligung und die Effizienz der Arbeitsbeziehungen

### 2.1 Anforderungen an ein Lohnsystem

Gewinnbeteiligungen bilden aus Sicht einer Unternehmung eine alternative Vergütungsform zu den herkömmlich gezahlten Fixlöhnen. Im Folgenden verstehen wir unter einer Gewinnbeteiligung eine Partizipation der Belegschaft am Unternehmens- oder Betriebserfolg, welche sich durch zwei Merkmale von alternativen erfolgsabhängigen Lohnsystemen abgrenzt

(vgl. OECD 1995, 141).<sup>1</sup> Sie ist erstens ex ante regelgebunden. Die erfolgsabhängige Entgeltkomponente wird weder ex post zwischen Belegschaft und Geschäftsleitung ausgehandelt noch einseitig vom Management festgelegt. Zweitens ist der Erfolgsmaßstab stets der Gesamterfolg des Unternehmens oder eines Betriebes. Sie unterscheidet sich dadurch von Boni und Gratifikationen, welche an anderen individuellen oder gruppenspezifischen Leistungskriterien ansetzen.

Die Einführung von Gewinnbeteiligungen hat einen erheblichen Einfluss auf die betriebliche Effizienz, denn das Entgelt für die geleistete Arbeit steht im Zentrum der Arbeitsbeziehung zwischen Unternehmens- bzw. Betriebsleitung und dem Arbeitnehmer. Unvollständige Arbeitsverträge eröffnen beiden Vertragsparteien Handlungsspielräume, durch welche sie die Abhängigkeiten sowie die zahlreichen Informationsasymmetrien in einer Arbeitsbeziehung zu ihren Gunsten nutzen können. Die Art des Lohnes und der Auszahlungsmodus dienen der Regelung einer solchen Arbeitsbeziehung. Die Gestaltung der Vergütung eines Arbeitnehmers wird zu einem wesentlichen Element des betrieblichen Herrschafts- und Überwachungssystems. Das Entgeltsystem regelt zum einen die Aufteilung von Quasi-Renten, welche aus der Arbeitsbeziehung resultieren. Es dient damit der Abwendung von Hold-up in Vertragsbeziehungen mit spezifischen Investitionen und sichert die Kooperationsbereitschaft von Arbeitnehmern und Unternehmensführung, ohne die eine Quasi-Rente nicht generiert werden kann. Zum anderen soll es die Gefahr von Moral Hazard reduzieren, wenn dem Arbeitnehmer oder dem Arbeitgeber Informationen vorliegen, welche der anderen Partei nicht bekannt sind.

Aus Sicht des Unternehmens sind Löhne und Gehälter vor allem ein Instrument, um bei Informationsasymmetrien das Verhalten der Arbeitnehmer auch ex post durch die Gewährung expliziter monetärer Anreize ex ante in die Richtung der Interessen der Shareholder zu lenken (vgl. Milgrom u. Roberts 1992, 207 u. 390; Tirole 2001, 5).<sup>2</sup> Der Mitarbeiter soll nicht nur angespornt werden, Informationen über Handlungsoptionen und deren Konsequenzen einzuholen und zu verarbeiten, sondern die gewonnenen Erkenntnisse insbesondere dazu nutzen, aus der Vielzahl der Handlungsalternativen jene auszuwählen und zu realisieren, welche aus Sicht des Unternehmens und der Shareholder den größten erwarteten Erfolg verspricht (vgl. Laux 1995, 108). Auf diese Weise ergänzen oder substituieren sie je nach Ausgestaltung andere Herrschafts- und Überwachungssysteme.<sup>3</sup>

Entscheidet sich das Management, ein spezifisches Entgeltsystem zu implementieren, setzt eine erfolgreiche Umsetzung des Vorhabens die Akzeptanz des Beschäftigten voraus, andernfalls sinkt die Bereitschaft des Beschäftigten, die geforderte Arbeitsleistung zu erbringen. Das Entgelt muss von den bereits beschäftigten Mitarbeitern als fair und leistungsgerecht empfunden werden, d.h. die Vergütungsgrundsätze müssen so formuliert sein, dass offener und versteckter Opportunismus des Arbeitgebers unterbunden wird. Nur in

---

<sup>1</sup> Die Nichtdiskriminierung von bestimmten Belegschaftsteilen als drittes Abgrenzungsmerkmal spielt im Folgenden keine besondere Rolle.

<sup>2</sup> Die Hold-up Gefahr wird aus der Perspektive des Arbeitgebers gegenüber Moral Hazard aufgrund der i.d.R. höheren Verhandlungsmacht eine geringere Rolle spielen. Vor diesem Hintergrund stellen die Beschäftigten die Agenten und Entscheidungsträger, die Unternehmensleitungen und Kapitalgeber die Prinzipale.

<sup>3</sup> Für einen Überblick vgl. Prendergast 1999.

diesem Fall werden die Arbeitnehmer eine Mitarbeiterbeteiligung als adäquaten Lohn für ihre Arbeitsleistung empfinden. Ist dies nicht der Fall, werden sie stets hinter der Implementierung eines Beteiligungssystems den Versuch der Geschäftsleitung vermuten, eine faktische Lohnsenkung herbeizuführen (vgl. Michaelis 1997, 473ff.). Der Schutz vor Fehlverhalten des Arbeitgebers ist jedoch nicht hinreichend für die Akzeptanz eines Lohnmodells. Gleichzeitig muss ein Vergütungssystem die Risiko- und Zeitpräferenzen der Beschäftigten berücksichtigen. Die Effizienz des Lohnsystems misst sich wie bei jedem Herrschafts- und Überwachungssystem dann daran, wie effektiv es die Risiken unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Risikoeinstellungen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer alloziert (vgl. Zingales 1998, 500). Werden die Risikopräferenzen der Mitarbeiter verletzt, können die Anreizwirkungen eines Lohnsystems verpuffen oder ins Gegenteil verkehrt werden.

Da in die Beteiligung der Mitarbeiter am Gewinn die Hoffnung gesetzt wird, dass die Effizienz der betrieblichen Arbeitsbeziehung steigt und somit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zunimmt, sollte sie erstens offenen Opportunismus sowie Moral Hazard in einem größeren Umfang einschränken als andere Vergütungssysteme, ohne zweitens die Nebenbedingungen Akzeptanz bei der Belegschaft und effiziente Risikoallokation zu verletzen. Da sowohl vertraglich festgesetzte fixe Löhne als auch vertraglich vereinbarte Mitarbeiterbeteiligungen explizite gerichtlich überprüfbare Regelungen darstellen, ergibt sich aus dieser Perspektive kein systemimmanenter Vorteil der Beteiligungsmodelle zur Vermeidung von Hold-up, solange keine Nachverhandlungen erforderlich werden. Die Grundidee hinter einer Mitarbeiterbeteiligung fokussiert auf den Aspekt des Moral Hazard. In Form der Beteiligung am Unternehmensgewinn (-erfolg) wirkt sich eine Leistungssteigerung des Beschäftigten über eine erhöhte Produktivität letztlich positiv auf die Höhe seines Einkommens aus (vgl. OECD 1995, 156). In dieser einfachen Perspektive führt sie das Gewinninteresse der Unternehmensleitung mit dem Einkommensinteresse des einzelnen Arbeitnehmers zusammen (vgl. Michaelis 1997, 469). Der unmittelbare Anzeizeffekt durch eine Erfolgsbeteiligung kann jedoch durch mehrere Umstände beeinträchtigt werden.

Der positive Arbeitsanreiz wird nur dann wirksam, wenn der Beschäftigte die Bemessungsgrundlage Gewinn bzw. Unternehmenserfolg durch seine Leistung maßgeblich beeinflussen kann (vgl. Milgrom u. Roberts 1992, 206ff.). Noch bedeutsamer für die Wirksamkeit einer Gewinnbeteiligung ist das subjektive Gefühl des Mitarbeiters, dass er die Bemessungsgrundlage für seine erfolgsorientierten Entgeltkomponenten durch eine Erhöhung der Arbeitsleistung positiv beeinflussen kann (vgl. Michaelis 1997, 474). Mit zunehmender Unternehmensgröße geht aber bei dem Großteil der Belegschaft der direkte Bezug zwischen individueller Leistung und dem Gewinn als Bemessungsgrundlage verloren. Zudem ist eine Gewinnbeteiligung weniger ein Anreizsystem, bei dem der Lohn des Einzelnen im Vordergrund steht, sondern vielmehr eine Gruppenvergütung. Wie bei jedem anderen Kollektivgut existiert bei einer Gewinnbeteiligung ein Anreiz zum Trittbrettfahren, das sogenannte 1/N-Dilemma (vgl. OECD 1995, 141; Michaelis 1997, 476; Möller 2000, 566). Die Leistungssteigerung des Einzelnen kommt auch den anderen Mitarbeitern zugute, während die Kosten z.B. in Form eines höheren Arbeitsleides alleine bei ihm anfallen. Dieses Problem wird um so bedeutsamer, je größer die Gruppe bzw. die Belegschaft ist (vgl. Conte u. Svenjar 1988, 141). Dem wirkt zumindest teilweise der Anreiz der Gruppenmitglieder entgegen, sich gegenseitig innerhalb der Gruppe zu kontrollieren, wenn die einzelnen

Mitglieder den Einsatz und die Leistungen der anderen überwachen können (vgl. FitzRoy u. Kraft 1995; Milgrom u. Roberts 1992, 416; Möller 2000, 567).

Der Mitarbeiter partizipiert bei einer Gewinnbeteiligung stets am allgemeinem Unternehmerrisiko. Ein risikoscheuer Arbeitnehmer wird deshalb eine Risikoprämie im Tausch gegen die Lohnflexibilisierung fordern. Dabei wägt er die Einkommenssicherheit bei einer vertraglich fixierten Lohnzahlung und die Einkommenssicherheit bei Erhalt seines Arbeitsplatzes gegeneinander ab (vgl. Haredes u. Grünzinger 1993, 89), denn mit der Lohnflexibilisierung erhöht sich im Gegenzug die individuelle Weiterbeschäftigungswahrscheinlichkeit. Die erwarteten Folgekosten einer Entlassung fallen für den Arbeitnehmer geringer aus. Nun könnte man einwenden, dass bei einem impliziten Kontrakt der Arbeitgeber nicht nur das Risiko gegen Einkommensschwankungen vollständig übernimmt, sondern auch zusätzlich eine Beschäftigungsgarantie ausspricht, solange der Arbeitnehmer eine adäquate Versicherungsprämie in Form eines Lohnabschlages zu zahlen bereit ist. Da in dieser Perspektive die Unternehmenseite aufgrund der größeren Potenziale zur Risikodiversifizierung weniger risikoscheu ist als der Arbeitnehmer, fiel die Risikoprämie bei einem Fixlohnsystem geringer aus. Dann existiert jedoch zwischen dem Ziel der optimalen Anreiz- bzw. Steuerungsfunktion eines Lohnsystems und dem Ziel der effizienten Risikoaufteilung ein Trade-off (vgl. Haensel 1999, 83). Angesichts der Veränderungen, welche durch den strukturellen Wandel hervorgerufen werden, ist es fraglich, ob dieser Trade-off noch in dieser Form besteht. Die Risikoeinstellung des Arbeitgebers wird maßgeblich von der Volatilität im Umfeld des Unternehmens determiniert (vgl. Bertrand 1999). Wird dieses unsicherer, sinkt die Bereitschaft der Unternehmen, implizite Kontrakte über rigide Löhne mit Beschäftigungsgarantien anzubieten. Die Risikoprämie ist im Extremfall prohibitiv hoch. Eine Gewinnbeteiligung wird deshalb im Umkehrschluss um so eher von den Beschäftigten als risikokompatible Komponente der Vergütung akzeptiert, je mehr die Unsicherheit über die Höhe des Gesamteinkommens durch die höhere Arbeitsplatzsicherheit ausgeglichen wird (vgl. Schares 1996, 127; Weitzman 1995). Dies gilt im besonderen Maße für Beschäftigte in Klein- und mittleren Unternehmen, da diese Betriebe mehr an die Liquiditätsrestriktionen, welche aus unvollkommenen Kapitalmärkten entstehen, gebunden sind als Großunternehmen. Eine Gewinnbeteiligung vereinbart vor diesem Hintergrund die Anreizfunktion mit einer effizienten Risikoallokation. Unterschiedliche Vergütungssysteme können deshalb auch dem Unternehmen die Personalauslese erleichtern, wenn asymmetrische Informationen zu Ungunsten des Arbeitgebers vor Abschluss des Arbeitsvertrages durch eine Selbstselektion der Beschäftigten überwunden werden (vgl. Milgrom u. Roberts 1992, 401; Prendergast 1999, 14f.). Beschäftigte werden je nach Ausmaß ihrer Risikoaversionen gegen Lohnschwankungen oder Arbeitsplatzverlust sich für Unternehmen mit oder ohne Beteiligungsmodell entscheiden. Während Risikoerwägungen einer Implementierung von Gewinnbeteiligungen nicht im Wege stehen, sprechen Überlegungen zu den direkten individuellen Leistungsanreizen andererseits keineswegs dafür, dass Gewinnbeteiligungen automatisch die Effizienz der Arbeitsbeziehung erhöhen.

Direkte positive Leistungsanreize für den einzelnen Mitarbeiter sind bei einer Gewinnbeteiligung noch am ehesten in Klein- und mittleren Unternehmen zu erwarten. Doch selbst in Großunternehmen treten positive Produktivitätseffekte mit einer größeren Wahrscheinlichkeit auf als bei einem reinen Fixlohnsystem, das keine zusätzlichen Leistungsanreize ausübt (vgl. Schares 1996, 50). Um den einzelnen Arbeitnehmer unmittelbar

zu einer deutlich höheren Arbeitsleistung zu bewegen, bedarf es in der Regel zusätzlicher, individuell ausgerichteter personalpolitischer Maßnahmen. Zwei sind an dieser Stelle hervorzuheben. Unternehmen mit einer hierarchischen Organisation koppeln die Höhe des Entgelts vor allem an den Arbeitsplatz oder die Position innerhalb der betrieblichen Hierarchie (vgl. Milgrom u. Roberts 1992, 360ff.). Positive Leistungsanreize erfolgen indirekt über den Aufstieg auf Karriereleitern und erfordern deshalb die Existenz von internen Arbeitsmärkten. Aus der Perspektive des Beschäftigten hinterlegt das Unternehmen ein Pfand, welches potenziellen Aufstiegs Kandidaten signalisiert, dass das Unternehmen eine Leistungssteigerung durch die Neubesetzung einer vakanten Position tatsächlich vergütet. Eine andere Möglichkeit, welche keinen bestimmten Organisationstyp voraussetzt, besteht darin, dass Unternehmensleitung und Arbeitnehmer gemeinsam Kriterien für die Beurteilung der Arbeitsleistung formulieren und die Entlohnung danach ausrichten, inwieweit die Zielvorgaben auch erreicht worden sind (vgl. Bender 2000).

Jedes Entlohnungssystem, welches beim Erfolg bzw. der Leistung des einzelnen Arbeitnehmers mittels dieser spezifischen personalpolitischen Maßnahmen ansetzt, löst bei einem rational handelnden Arbeitnehmer den Anreiz aus, den Erfolgsmaßstab mit minimalem Aufwand zu realisieren (vgl. MacLeod 1995, 20). Für die Geschäftsleitung birgt dies indes die Gefahr, dass ein Mitarbeiter den Gesamterfolg der Unternehmung, seiner Betriebseinheit, Abteilung oder Arbeitsgruppe aus dem Auge verliert und seine Konzentration insbesondere auf solche Tätigkeiten richtet, welchen in der Leistungsbeurteilung besondere Bedeutung zukommt und die sich auf die Höhe der individuellen Entlohnung niederschlagen (vgl. Prendergast 1999, 21ff.). Ein Mitarbeiter sollte aber gerade so kompensiert werden, dass er keine seiner ihm zugewiesenen Tätigkeiten und Funktionen vernachlässigt, d.h. diese den gleichen Grenzertrag aufweisen (vgl. Milgrom u. Roberts 1992, 228). Ob der Informationsstand der Unternehmensleitung ausreicht, um für diese Anforderung ein derartiges, notgedrungen komplexes leistungsorientiertes Vergütungssystem effizient konzipieren zu können, ist insbesondere vor dem Hintergrund eines volatilen Umfeldes offen. Da die Unternehmen mehr und mehr dazu übergehen, Hierarchien und damit interne Karriereleitern abzubauen, um sich in einem unsicheren Umfeld zu behaupten und die Flexibilität zu erhöhen (vgl. Lindbeck u. Snower 2000, Bickenbach u. Soltwedel 1998), geht ihnen zunehmend die Option der Verhaltenssteuerung über den indirekten Leistungsanreiz Karriereaufstieg verloren. Gleichzeitig erzwingen permanente Veränderungen im betrieblichen Umfeld eine Anpassung der Arbeitsabläufe und Aufgaben des Mitarbeiters. Die Folge sind kontinuierliche Korrekturen der bilateral vereinbarten Beurteilungsmaßstäbe, um die Anreizwirkungen in der gewünschten Form zu erhalten. Sowohl auf Arbeitgeber- als auch auf Arbeitnehmerseite nehmen die Transaktionskosten zu. Eine gruppenbezogene Leistungsentlohnung wie die Gewinnbeteiligung entlastet Unternehmen und Arbeitnehmer zumindest teilweise von solchen Kosten. Sie rückt erstens den letztlich relevanten Gesamterfolg des Betriebes in das Blickfeld des Arbeitnehmers. Die Wahrscheinlichkeit sinkt, dass ein Mitarbeiter Handlungen vollzieht bzw. Entscheidungen trifft, welche zwar seinen eigenen individuellen Nutzen steigern, die Ziele des Arbeitgebers jedoch gefährden. Zweitens behält eine Gewinnbeteiligung im Unterschied zu den komplexen Anreizsystemen auch ohne Nachverhandlungen in einem unsicheren betrieblichen Umfeld ihre positiven Anreizwirkungen (vgl. Schares 1996, 54).

## 2.2 Auswirkungen des strukturellen und organisatorischen Wandels auf Lohnsysteme

Vor dem Hintergrund des sich beschleunigenden strukturellen Wandels gilt es zu beachten, dass die Modernisierungsbereitschaft der Arbeitnehmer von den Auswirkungen auf die Entlohnungen und die Beschäftigung abhängt (vgl. Milgrom u. Roberts 1995, 250ff.). Damit rücken die indirekten Leistungsanreize in den Vordergrund. Die Akzeptanz einer Gewinnbeteiligung wird zwischen den Beschäftigtengruppen innerhalb eines Unternehmens differieren, wenn bspw. Gering- oder Unqualifizierte auch nach Implementierung ein höheres Beschäftigungsrisiko aufweisen als Mittel- und Hochqualifizierte (vgl. Hardes u. Grünzinger 1993, 90). Gerade Beschäftigte mit einem hohen Bestand an spezifischem Humankapital sind an einem stabilen Beschäftigungsverhältnis interessiert.<sup>4</sup> Nun wohnt einer solchen Arbeitsbeziehung, in die Arbeitnehmer und Arbeitgeber gemeinsam investiert haben, ohnehin ein inhärenter Bestandsschutz inne (vgl. Becker 1993; Hashimoto/Yu 1980). Zum Schutz ihrer Investitionsausgaben streben beide Seiten ex ante eine verbindliche vertragliche Regelung zur Aufteilung der Quasi-Rente aus den gemeinsam getätigten Investitionen an. Um ex post opportunistisches Verhalten der anderen Vertragspartei zu verhindern, werden beide Seiten ex ante eine Fixlohnlösung gegenüber ex post Verhandlungen mit einer offenen Aufteilungsrate vorziehen, solange die ex ante erwartete Einsparung an ex post Transaktionskosten die Wohlfahrtseinbußen durch ineffiziente Trennungen überkompensiert (vgl. Hashimoto/Yu 1980). Ineffiziente Trennungen erfolgen stets dann, wenn die gesamte Quasi-Rente der Arbeitsbeziehung positiv ist, die Quasi-Rente des Arbeitgebers oder des Arbeitnehmers jedoch einen negativen Wert annimmt.

In Analogie zu den impliziten Kontrakten wird das Festhalten an einem rigiden Lohnarrangement mit zunehmender Unsicherheit immer kostspieliger. Die Wahrscheinlichkeit nimmt zu, dass der Arbeitnehmer in der Postinvestitionsperiode entlassen wird, weil die Quasi-Rente nicht den erwarteten Wert hat und der vertraglich vereinbarte Fixlohn das Wertgrenzprodukt übersteigt. Eine Lohnanpassung könnte eine ineffiziente Trennung vermeiden. Der Mitarbeiter wird jedoch aufgrund der Informationsasymmetrien einer ex post Änderung der ex ante vereinbarten Fixlöhne nur bedingt zustimmen, da er ein opportunistisches Verhalten der Unternehmensseite vermuten wird. Bei einem positiven Zusammenhang zwischen Höhe der Quasi-Rente und Unternehmensgewinn, überwindet eine Gewinnbeteiligung mit einer ex ante fixierten Aufteilungsrate durch eine automatische Anpassung der Gesamtentlohnung die Gefahr von opportunistischen Nachverhandlungen. Indem sie beide Seiten vor Opportunismus in ex post Nachverhandlungen schützt, sichert sie durch eine (Teil-) Flexibilisierung des Lohnes den Bestand des Arbeitsverhältnisses. Sie kompensiert die Einkommenseinbuße des Beschäftigten in einer Periode durch einen steigenden Gesamtlohn in einer anderen. Die Bereitschaft zu spezifischen Investitionen in die Arbeitsbeziehung bleibt somit bei einer Gewinnbeteiligung im Unterschied zu Fixlöhnen mit wahrscheinlichen ex post Verhandlungen auch in einem volatileren Umfeld erhalten.

---

<sup>4</sup> Dies gilt ebenfalls für gemeinsame Investitionen in allgemeines Humankapital, welches sich durch Quasi-Spezifität auszeichnet (vgl. hierzu Waldman 1992). Für die Argumentation ist es völlig ausreichend, dass der Arbeitnehmer in einem Unternehmen ein höheres Wertgrenzprodukt erzielt als in einem anderen, d.h. die Existenz einer Quasi-Rente.

Nun könnte man einwenden, dass individuelle vertragliche Lösungen zwischen Management und einzelner Arbeitnehmer zur Anpassung der Quasi-Rente einer Partei effektiver als eine Gewinnbeteiligung seien. Opportunistisches Verhalten auf kollektiver Ebene lässt sich jedoch leichter beobachten als auf individueller (vgl. Frick 1997, 178), die Informationskosten zur Ermittlung des wahren Wertes der Quasi-Rente des einzelnen Arbeitnehmers können bei einer individuellen Lösung im Extremfall prohibitiv hoch sein. Eine Gewinnbeteiligung impliziert hingegen eine Anpassung der Quasi-Rente für alle Beschäftigten mit spezifischen Investitionen. Die Glaubwürdigkeit dieses Indikators ist aufgrund der Kollektivbetroffenheit für einen Arbeitnehmer höher, insbesondere wenn der Beteiligungsparameter für alle Beschäftigten identisch ist. Zudem muss sich der Arbeitnehmer darauf verlassen, dass ein Unternehmen aus Furcht vor Reputationseinbußen von einem opportunistischen Verhalten auch für den Fall absieht, in dem zwar die Informationen hinsichtlich der Indikatoren beiden Vertragsparteien bekannt sind, aufgrund der Spezifität der Indikatoren jedoch nicht von dritter Seite verifiziert werden können. Die Gewinnbeteiligung ist als Institution zur Anpassung der Quasi-Rente einer Partei aus Sicht des Arbeitnehmers überlegen. Der Reputationsmechanismus wirkt bei ihr effektiver, da eine Fehldarstellung der Geschäftslage durch das Management zu Reputationseinbußen und Sanktionen auch bei Stakeholdern außerhalb der Unternehmung führen wird. Der Anreiz zum Hold-up für den Unternehmer ist deshalb bei einer Gewinnbeteiligung geringer als bei individuellen Indikatoren.

Eine Gruppenvergütung kann sich gegenüber Fixlöhnen oder individuellen Anreizsystemen ferner dann als überlegen erweisen, wenn die individuellen Beiträge der Arbeitnehmer zum Gesamterfolg aufgrund von Interdependenzen der Tätigkeiten, Teamarbeit und Kooperation nicht exakt quantifiziert werden können, der Arbeitseinsatz deshalb nur eingeschränkt kontrolliert werden kann oder der diskretionäre Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter auf allen Ebenen relativ hoch ist.<sup>5</sup> Entscheidungsdezentralisierung, flexible Formen der Arbeitsorganisation und Erfolgs- bzw. Gewinnbeteiligung gehen deshalb Hand in Hand (vgl. Hades u. Grünzinger 1993, 98; Mangel u. Useem 2000; OECD 1999, 197ff.). Der sich beschleunigende strukturelle und organisatorische Wandel trägt damit zu einer zunehmenden Verbreitung von Gruppenanreizsystemen maßgeblich bei (vgl. FitzRoy u. Kraft 1995, 146). Individuell ausgerichtete Vergütungsmodelle bzw. an Arbeitsplatzbeschreibungen gekoppelte Fixlöhne weisen den einzelnen Arbeitnehmern organisatorische Quasi-Renten zu, welche durch erforderliche Änderungen bei den Aufgaben, Funktionen und Positionen des Beschäftigten innerhalb der Unternehmung in Gefahr geraten. Rentenkonflikte zwischen Arbeitnehmern und Geschäftsleitung einerseits sowie innerhalb der Belegschaft zwischen Gewinnern und Verlierern von organisatorischen Maßnahmen andererseits können die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens gefährden, indem die notwendigen Veränderungen durch interne Widerstände blockiert werden. Eine Gewinnbeteiligung als Gruppenanreiz kann einen wesentlichen Beitrag zur Entschärfung von solchen innerbetrieblichen Rentenkonflikten leisten.

In einem Umfeld mit kurzen Produktlebenszyklen generieren permanente Innovationen dynamische Quasi-Renten. Allokation und Distribution können nicht voneinander getrennt

---

<sup>5</sup> Vgl. FitzRoy u. Kraft 1995, 150; MacLeod 1995, 10; Milgrom u. Roberts 1992, 221ff; Möller 2000, 567; OECD 1995, 153.

werden, und Arbeitgeber und Arbeitnehmer müssen sich auf eine Institution verständigen, welche ex ante verbindlich die ex post Aufteilung dieser Quasi-Renten regelt (vgl. Aoki 1984). Die Gewinnbeteiligung ist eine solche Institution, auf deren Grundlage eine Kooperation zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft ermöglicht wird (vgl. FitzRoy u. Kraft 1992, 212; Bickenbach u. Soltwedel 1998, 508). In Analogie zu spezifischen Humankapitalinvestitionen gewinnt dieser Aspekt insbesondere dann an Bedeutung, wenn Kooperationsrenten ex post in einem anderen Umfang anfallen können, als ex ante von beiden Seiten erwartet wurden. Eine Gewinnbeteiligung weist gegenüber einem Modell des impliziten Rent-Sharing über eine Anpassung der Fixlöhne den Vorteil auf, dass sie die Transaktionskosten der Arbeitsbeziehung reduziert, weil ex post Verhandlungen überflüssig sind. Sie kann einen ex post Verteilungskonflikt umgehen, indem sie durch eine verbindliche ex ante Regelung die Unsicherheit für beide Parteien reduziert (FitzRoy 1995, 82).

Eine Gewinnbeteiligung kann gerade in einem Kooperationsumfeld maßgeblich dazu beitragen, Rentenkonflikte innerhalb der Belegschaft zu entschärfen. Zum einen internalisiert sie zumindest teilweise positive externe Effekte, welche die Beschäftigten untereinander ausüben. Die Bereitschaft zur Weitergabe von Wissen und Informationen wird zunehmen (vgl. Hübler 1995, 215; Möller 2000, 567). Sie stellt zum anderen keine Rente für spezifische Personengruppen dar, welche bei einer organisatorischen Veränderung zur Disposition steht. Der Widerstand gegen innerbetriebliche Anpassungsmaßnahmen ist bei einer Gewinnbeteiligung geringer als bei Existenz organisatorisch bedingter Renten, die Anpassungsflexibilität des Unternehmens höher.

Fasst man diese Überlegungen zusammen, kristallisieren sich drei unterschiedliche Motive für die Implementierung einer Gewinnbeteiligung heraus. Sie kann die Stabilität der Beschäftigungsverhältnisse in solchen Unternehmen erhöhen, deren Arbeitsbeziehungen sich durch einen hohen Grad an spezifischen Humankapitalinvestitionen auszeichnen und welche keine Reorganisation ihrer tayloristischen Struktur beabsichtigen.<sup>6</sup> Ineffiziente Trennungen ex post werden aufgrund der Teilflexibilisierung des Lohns seltener und der Investitionsanreiz bleibt erhalten. Geht es bei diesem ersten Motiv noch um den Erhalt von Quasi-Renten, liegt das zweite Motiv eher in dem freiwilligen Verzicht auf Quasi-Renten.<sup>7</sup> Um flexible und schnelle Anpassungen an veränderte Marktbedingungen zu ermöglichen, werden Unternehmen dazu gezwungen, Kompetenzen und Verantwortung an dezentralere Einheiten zu delegieren. Hierarchien und arbeitsteilig organisierten Wertschöpfungsketten werden aufgebrochen, um Entscheidungswege und -zeiten zu verkürzen. Eine Gewinnbeteiligung erleichtert die Transformation von einer solchen tayloristischen zu einer eher holistischen Unternehmensorganisation. Sie kann die Konflikte um organisatorische Renten abmildern, welche durch die betrieblichen Veränderungen auf dem Spiel stehen, indem der Rentenverlust in der Gegenwart durch die Aussicht auf Beteiligung an den Früchten der Reorganisation kompensiert wird. Eine Diskriminierung zwischen Beschäftigtengruppen hinsichtlich der

---

<sup>6</sup> Ein hoher Grad spezifischer Human- und komplementärer Sachkapitalinvestitionen geht mit einer tayloristischen Unternehmensorganisation Hand in Hand (vgl. Berthold u. Stettes 2001a).

<sup>7</sup> Der Unterschied liegt darin, dass im ersten Fall die Quasi-Rente aus volkswirtschaftlicher Perspektive noch positiv ist, während sie im zweiten Fall schon einen Wert kleiner Null annimmt.

Höhe des Beteiligungsparameters trägt der unterschiedlichen Betroffenheit Rechnung.<sup>8</sup> Drittens setzt eine Gewinnbeteiligung positive Leistungsanreize in einem Umfeld interdependenter komplementärer Aufgaben und Funktionen und sichert die Kooperationsbereitschaft der Arbeitnehmer sowohl untereinander als auch mit der Geschäftsleitung. In allen drei Fällen steigt die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, die Beschäftigungsperspektiven in diesen Betrieben hellen sich auf.

### **3 Beschäftigungsförderung durch Mitarbeiterbeteiligung**

#### **3.1 Beschäftigungseffekte einer Gewinnbeteiligung – ein Überblick**

Seit Mitte der Achtziger Jahre stehen angesichts der anhaltenden Arbeitslosigkeit in vielen Industrienationen die Beschäftigungseffekte der Gewinnbeteiligung im Vordergrund der wirtschaftspolitischen Diskussion. Die Beschäftigung in einem Betrieb steigt durch eine Gewinnbeteiligung, wenn nach deren Implementierung die fixe Gehaltskomponente (Basislohn) geringer ausfällt als der herkömmlicher Fixlohn. Zwischen die Entlohnung des Arbeitnehmers (Basislohn und Gewinnbeteiligung) und die Grenzkosten der Arbeit wird ein Keil getrieben, die Arbeitsnachfrage des Unternehmens dehnt sich aus. Die Anhebung des Beschäftigungsniveaus beruht im Grunde auf einer Umverteilung von den Arbeitsplatzbesitzern zu den Arbeitsplatzsuchenden. Vor dem Hintergrund undifferenzierter, nicht vollbeschäftigungskonformer Löhne in Deutschland ist diese Umverteilung von Insidern zu Outsidern für die Beschäftigungsausdehnung unerlässlich, unabhängig davon, ob in einem Unternehmen ein Beteiligungsmodell oder ein Fixlohnmodell gewählt wird.<sup>9</sup> Sie wird von den Arbeitnehmern aber eher akzeptiert werden, wenn sie am Erfolg ihres Betriebs partizipieren, da eine Gewinnbeteiligung einen besseren Trade-off zwischen Lohnhöhe und Beschäftigungsniveau aufweist als ein Fixlohnsystem (vgl. Jackman 1988, 54). Das Ausmaß des positiven Beschäftigungseffektes hängt zum einen von der konkreten Ausgestaltung der Gewinnbeteiligung ab, zum anderen von den Risikoeinstellungen der Belegschaft und des Arbeitgebers (vgl. Schares 1996 40 und 121ff.).

Die Wirkung einer Gewinnbeteiligung auf Beschäftigung und Gesamtentlohnung ist identisch zu der eines effizienten Vertrags zwischen Beschäftigten und Unternehmen, in dem Lohnhöhe und Beschäftigung Verhandlungsgegenstände sind (vgl. Anderson/Devereux 1989). Ob die Implementierung von Gewinnbeteiligungen pareto-superior ist und zu positiven Beschäftigungseffekten führt, hängt maßgeblich von den Annahmen bzgl. der Verhandlungsregimes ab (vgl. Jerger u. Michaelis 1999; Michaelis 1998). Der Einwand, dass die zunehmende Verhandlungsstärke der Arbeitnehmerseite bei Aushandlung eines Gewinnbeteiligungsmodells zu sinkenden Unternehmensgewinnen im Vergleich zu Fixlohnvereinbarungen führt, schwächt sich in dem Fall ab, wenn Unternehmen über Arbeitsk Kampfmaßnahmen nicht gezwungen werden können, eine Gewinnbeteiligung

---

<sup>8</sup> Beide Aspekte können auch das Ergebnis der empirischen Untersuchung von Cable erklären, dass Unternehmen mit Erfolgsbeteiligungen eher tayloristisch organisiert sind (vgl. Cable 1988).

<sup>9</sup> Von einer Diskriminierung neuer Mitarbeiter bei der Beteiligung an den Gewinnen oder durch sogenannte Einstiegtarife wird an dieser Stelle abgesehen.

einzuführen (vgl. Jerger u. Michaelis 1999, 263; Michaelis 1998, 141ff.).<sup>10</sup> Obwohl Arbeitgeber und Arbeitnehmer gleichzeitig über den Basislohn und Beteiligungsparameter verhandeln, kann die Belegschaft kein Gewinnbeteiligungsmodell durchsetzen, welches den Unternehmensgewinn auf ein geringeres Niveau absenkt als bei einem alternativen Fixlohnmodell. Die Kongruenz von einem effizienten Vertrag über Löhne und Beschäftigung mit einer Gewinnbeteiligung bleibt in kurzer Frist erhalten, der Übergang von einem Fixlohnsystem zu einer Gewinnbeteiligung ist pareto-superior.<sup>11</sup> Dies impliziert aber, dass über steigende Gewinne ein positiver Investitionsanreiz auf die Unternehmen ausgeübt wird und der Kapitalstock größer ist (vgl. Jerger u. Michaelis 1999, 268ff.). Der Meade-Effekt<sup>12</sup> wird durch einen Beschäftigungseffekt überkompensiert, die Ausdehnung der Belegschaft erhöht das Grenzprodukt des Kapitals.

Ein positiver Effekt der Gewinnbeteiligung auf Betriebsebene ist noch lange nicht gleichbedeutend mit einer Erhöhung der Beschäftigung in der Volkswirtschaft, da bei aggregierter Betrachtung das Alternativeinkommen der Arbeitnehmer letztlich endogen vom Ausmaß der Arbeitslosigkeit abhängt (vgl. Layard u. Nickell 1990, 777 und 780).<sup>13</sup> Die Intuition hinter diesem Argument ist auf den ersten Blick einleuchtend. Wenn bspw. alle Unternehmen eine Gewinnbeteiligung implementieren und in diesem Zuge die Arbeitslosigkeit sinkt, erhöht dies im Gegenzug den Alternativlohn, das Lohnsetzungsverhalten der Arbeitnehmer wird aggressiver. Der Einwand beruht jedoch insbesondere auf der Annahme, dass die Unternehmen zur Implementierung einer Gewinnbeteiligung verpflichtet werden können (vgl. Layard u. Nickell 1990, 782). Bei freiwilligen Beteiligungsmodellen, bei denen Unternehmen auf Fixlohnverhandlungen ausweichen können, fällt die aggregierte Beschäftigung höher aus, der positive Beschäftigungseffekt bleibt erhalten (vgl. Jerger u. Michaelis 1999, 270ff.). Eine Gewinnbeteiligung ist vor diesem Hintergrund ein adäquates Instrument, um die Arbeitslosigkeit zu reduzieren.

Eine Gewinnbeteiligung kann jedoch nicht nur zu einer Beschäftigungsausdehnung führen, sie erhöht zudem auch die Beschäftigungsstabilität (vgl. Weitzman 1985, 948; Weitzman 1995). Im langfristigen Gleichgewicht weisen zwar der Fixlohn und die Gesamtvergütung bei Gewinnbeteiligung ein identisches Niveau auf, bei letzterer entfalten jedoch die Unternehmen eine Überschussnachfrage nach Arbeit. Diese Überschussnachfrage stabilisiert die

---

<sup>10</sup> Die Existenz geltender Arbeitsverträge sichert Unternehmen vor einem derartigen opportunistischen Verhalten der Arbeitnehmer ab, indem vor Gericht die Einhaltung existierender Fixlohnverträge eingeklagt werden könnte.

<sup>11</sup> Nun könnte man einwenden, dass Unternehmen und Beschäftigte irrational handeln, wenn sie keine Gewinnbeteiligungsmodell implementieren. Wir werden jedoch im Abschnitt 4 sehen, dass die institutionellen Rahmenbedingungen der komplikationsfreien Einführung im Wege stehen.

<sup>12</sup> Die Teilung des Grenzertrages des Kapitals senkt den Anreiz in Sachkapitalinvestitionen, sogenannter Meade-Effekt (vgl. Jerger u. Michaelis 1999, 267; Michaelis 1998, 165) Er ist unabhängig von der Abzugsfähigkeit der Kapitalkosten, da die Belegschaft auf eine Reduzierung der Bemessungsgrundlage die Forderung erhebt, dass der Beteiligungsparameter erhöht wird (vgl. Michaelis 1998, 179).

<sup>13</sup> Layard und Nickell kommen zu dem Ergebnis, dass bei einer Cobb-Douglas Produktionstechnologie das Beschäftigungsniveau vom Lohnsystem unabhängig ist. Aufgrund der Identität von effizienten Kontrakten und Gewinnbeteiligungsmodellen, wird vor diesem Hintergrund auch keine positive Beschäftigungswirkung durch einen Übergang zu Erfolgsbeteiligungsmodellen erwartet werden können (vgl. Layard u. Nickell 1990, 779)..

Arbeitsbeziehung auch im Fall eines negativen Nachfrageschocks, solange die Grenzkosten der Arbeit (=Basislohn) geringer sind als das Wertgrenzprodukt eines Beschäftigten.<sup>14</sup>

Die makroökonomischen Implikationen beruhen auf einer Reihe vereinfachender Annahmen, z.B. Symmetrie der Unternehmen. Dies bedeutet, dass letztlich jedes Unternehmen in der Volkswirtschaft aus beschäftigungspolitischer Perspektive eine Gewinnbeteiligung einführen sollte. Herkömmlicherweise beruht der positive Effekt auf das Beschäftigungsniveau auf einer faktischen Lohnsenkung für die Insider nach Implementierung der Gewinnbeteiligung. Die entscheidende Frage lautet, ob nicht diese Lohnsenkung die Effizienz der Arbeitsbeziehung mindert. Die Beschäftigungsziele können mit dem Ziel einer effizienten Arbeitnehmer-/Arbeitgeberbeziehung konfliktieren. Angesichts unserer Überlegungen aus dem vorherigen Abschnitt ist es zweifelhaft, dass die Gewinnbeteiligung auf eine positive Resonanz bei den Mitarbeitern stößt, wenn sie eine faktische Lohnreduktion impliziert. Damit dieser Widerspruch aufgelöst werden kann, ist es notwendig, die Analyse zwischen Unternehmen mit den drei unterschiedlichen Motiven (Erhalt der Quasi-Rente, Verzicht auf Quasi-Rente und Sicherung der Kooperations- und Leistungsbereitschaft) zu differenzieren. Vor dem Hintergrund unvollkommener Arbeitsmärkte und der Existenz von Quasi-Renten werden auch die Beschäftigungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer zwischen den unterschiedlichen Unternehmenstypen differieren. Die Ergebnisse der folgenden Partialanalyse lassen deshalb tendenziell ebenfalls makroökonomische Implikationen zu.

### 3.2 Gewinnbeteiligung in einem tayloristischen Unternehmen

Wir betrachten zuerst die Implementierung einer Gewinnbeteiligung in einem Unternehmen mit tayloristischer Organisation und hierarchisch aufgebauten internen Arbeitsmärkten, in denen die Beschäftigten in betriebspezifisches Humankapital investiert haben (s. Abb. 1). Als Ausgangspunkt der Analyse dient die Fixlohnlösung ( $W_0, N_0$ ) im Punkt A, welche aus Lohnverhandlungen einer Belegschaftsvertretung mit der Geschäftsleitung resultiert.<sup>15</sup> Der ausgehandelte Fixlohn liegt aufgrund der Verhandlungsstärke der Arbeitnehmer deutlich oberhalb der Lohnsetzungskurve, welche die optimalen Lohn-/Beschäftigungskombinationen vor dem Hintergrund von Effizienzlohnabwägungen widerspiegelt ( $LS_{\text{Eff}}$ ).<sup>16</sup> In diesem Unternehmen löst entweder die Aufsicht durch Vorgesetzte die erforderlichen Leistungsanreize aus, solange die externe Kontrolle zu einer Erhöhung des Arbeitseinsatzes beiträgt, oder die Existenz von internen Karriereleitern, welche den Mitarbeitern die Chance zum beruflichen Aufstieg im Unternehmen bieten, wenn sie eine überdurchschnittliche Leistung vorweisen.<sup>17</sup> Das Unternehmen bietet nun seiner Belegschaft eine Vereinbarung über

---

<sup>14</sup> Die Überschussnachfrage der Unternehmen basiert auf der Annahme eines exogenen Basislohnes und Beteiligungsparameters, (vgl. Michaelis 1998, 128). Bei Existenz von Quasi-Renten können für einzelne Unternehmen Überschussnachfragen erhalten bleiben.

<sup>15</sup> Wir betrachten daher den Fall dezentraler Fixlohnverhandlungen mit einem Streikrecht für die Beschäftigten, bei denen die Beschäftigungsmenge einseitig durch die Geschäftsleitung festgelegt wird. Eine andere Möglichkeit besteht darin, dass  $W_0$  die Vorgabe eines Flächentarifvertrages darstellt.

<sup>16</sup> Die höhere Verhandlungsstärke kann bspw. durch die arbeitgeberseitigen Investitionen in spezifisches Humankapital der Belegschaft und dazu komplementärer spezifischer Sachkapitalinvestitionen entstehen.

<sup>17</sup> Streng genommen betrachten wir deshalb lediglich eine bestimmte Gruppe innerhalb der Belegschaft, welche in sich homogen ist. Da die folgenden Überlegungen jedoch auch separat für alle anderen Mitarbeitergruppen

eine Gewinnbeteiligung an, welche den Fixlohn  $W_0$  in eine fixe Basisvergütung in Höhe von  $W_{\text{Basis}}$  und einen Beteiligungsparameter  $\lambda$  aufspaltet. Im Unterschied zu den Verhandlungen über die Höhe eines Fixlohnes können die Beschäftigten ein besseres Beteiligungsangebot nicht durch Streik erzwingen, da sie sich vertraglich an den Fixlohn  $W_0$  gebunden haben.<sup>18</sup> Ein realistischer Beteiligungsvertrag beinhaltet einen Basislohn  $W_{\text{Basis}}$ , der dem Wertgrenzprodukt des allgemeinen Humankapitals eines Beschäftigten und damit seinem Alternativeinkommen in einer anderen Unternehmung entspricht. Die Beteiligungskomponente vergütet hingegen das spezifische Humankapital eines Beschäftigten. Vor dem Hintergrund der Überlegungen aus Abschnitt 2, dass sich Einkommens- und Beschäftigungsrisiko gegenseitig kompensieren, ist damit sichergestellt, dass der einzelne Arbeitnehmer für den Beteiligungsvertrag votiert, solange sein Nutzen nicht reduziert wird und er zumindest gegenüber einem alternativen Beschäftigungsverhältnis nicht schlechter gestellt ist. Die Lohnkurve  $LK_0$  bildet die Vergütung eines Mitarbeiters für alternative Belegschaftsgrößen ab, wobei nach Implementierung der Gewinnbeteiligung die Gesamtentlohnung vorerst dem alten Fixlohn  $W_0$  entspricht:<sup>19</sup>

$$(1) \quad W_0 = W_{\text{Basis}} + \lambda (R/N_0 - W_{\text{Basis}})$$

Das Nutzenniveau der Mitarbeiter bleibt konstant. Bei einer Belegschaft  $N_0$  entsteht nun aus Sicht des Unternehmens eine Überschussnachfrage in Höhe  $N_1 - N_0$ , da die Grenzkosten der Arbeit von  $W_0$  auf  $W_{\text{Basis}}$  absinken.

---

gelten, können wir auf eine Unterscheidung an dieser Stelle verzichten. Für Mitarbeiter in tayloristischen Unternehmen, bei denen Effizienzlohnerwägungen ein höheres Gewicht und ggf. eine entscheidende Rolle zukommen, verweisen wir auf die anschließende Diskussion anhand Abbildung 2.

<sup>18</sup> Die Fixlohnlösung fungiert für beide Seiten als Ausgangspunkt und Ausweichoption. Von einer Modellierung des Verhandlungsprozesses sehen wir an dieser Stelle ab (vgl. hierzu bspw. Michaelis 1998, Landmann u. Jerger 1999).

<sup>19</sup> Die Lohnformel  $LK$  lautet nun  $W = W_{\text{Basis}} + \lambda (R/N_i - W_{\text{Basis}})$ , wobei  $R$  den Erlös des Unternehmens und  $R/N_i$  mithin den Durchschnittserlös kennzeichnet. Wir abstrahieren von Kapitalkosten etc..



Pro-Kopf-Gewinns ab. Im Unterschied zur Analyse von Michaelis (vgl. Michaelis 1998, 126ff.) bleibt dieses Ergebnis gerade auch bei einem firmenspezifischen Nachfrageeinbruch erhalten, da die Quasi-Rente aus der gemeinsamen spezifischen Humankapitalinvestition die Wanderungsbereitschaft der Arbeitnehmer einschränkt. Die Mitarbeiter dieses Unternehmens werden für die potentielle Einkommenseinbuße aufgrund von Nachfrageschocks nicht nur durch die höhere Arbeitsplatzsicherheit kompensiert, sondern auch durch potenzielle Einkommensverbesserungen entschädigt, sollte die Nachfrage nach Produkten des Unternehmens unerwartet ansteigen ( $WGP_2$ ). Die Auswirkungen auf das Beschäftigungsniveau hängen dann ebenfalls davon ab, ob sich die Gesamtentlohnung gemäß einer nicht eingezeichneten höheren Lohnkurve oberhalb oder unterhalb von  $W_0$  einpendeln wird. Steigt der Gesamtlohn bei einer zunehmenden Belegschaft, werden auch die Insider zusätzliche Einstellungen billigen.

Finden die Beschäftigungsperspektiven anderer Erwerbstätiger dagegen Eingang in das Nutzenkalkül der Belegschaft – es gilt die Indifferenzkurve  $U'_0$  -, eröffnet sich ein Spielraum zum Abschluss von effizienten Verträgen. Der Punkt B auf der Lohnkurve  $LK_0$  impliziert ein höheres Nutzenniveau als die Indifferenzkurve  $U'_0$ .<sup>21</sup> Die Beschäftigung nimmt von  $N_0$  auf  $N_1$  zu, das Entgelt eines Mitarbeiters geht aufgrund der belegschaftsinternen Umverteilung auf  $W_1$  zurück. Es gilt dann:

$$(2) \quad W_0 = W_{\text{Basis}} + \lambda (R/N_0 - W_{\text{Basis}}) > W_1 = W_{\text{Basis}} + \lambda (R/N_1 - W_{\text{Basis}})$$

Trotz der Lohnreduktion stellt die Implementierung der Gewinnbeteiligung für beide Parteien eine Pareto-Verbesserung dar.<sup>22</sup>

Nun könnte man einwenden, dass zwar damit dem Ziel Erhöhung der Beschäftigung gedient sei, das Ziel höhere Beschäftigungsstabilität ausgerechnet in einem volatileren Umfeld nun aber nicht mehr realisiert werden könne. Eine iso-elastische Verschiebung der Arbeitsnachfragekurve von  $WGP_0$  auf  $WGP_1$  nach links geht stets mit einer gleich hohen Beschäftigungsreduktion (AC) einher wie in der Fixlohnlösung  $W_0$ . Allerdings können die Unternehmensperspektive und diejenige eines Insiders auseinanderfallen.<sup>23</sup> Ist dem Kontrakt über die Modalitäten einer Gewinnbeteiligung bspw. eine Vereinbarung angehängt, nach welcher Entlassungen in Abhängigkeit von der Seniorität erfolgen müssen, d.h. nach dem Prinzip Last-in - First-out, wird das Beschäftigungsverhältnis für alle Mitarbeiter bis  $N_0$  stabiler sein als bei Fixlöhnen. Die Differenz  $W_0 - W_{\text{Basis}}$  puffert die Wirkung von Nachfrageeinbrüchen für die Insider bis  $N_0$  weiterhin ab, Entlassungen treffen lediglich die zuletzt eingestellten Mitarbeiter zwischen  $N_1 - N_0$ .

Die höhere Beschäftigungsstabilität der Arbeitsbeziehungen hat erhebliche Auswirkungen auf die Investitionsbereitschaft von Arbeitnehmern und Arbeitgebern. Aus Sicht des Unternehmens impliziert eine Gewinnbeteiligung die Konstanz des Auslastungsgrades des

---

<sup>21</sup> Zur besseren Übersichtlichkeit haben wir auf die Darstellung einer Iso-Profitkurve verzichtet, welche durch den Punkt A, aber oberhalb von Punkt B, verläuft.

<sup>22</sup> Der Punkt B impliziert, dass die zusätzlich eingestellten Arbeitnehmer  $N_1 - N_0$  die Ausbildungsphase schon durchlaufen haben, i.e. die Qualifizierungskosten sind für beide Seite versunken.

<sup>23</sup> Insider sind alle Mitarbeiter bis  $N_0$ , Neueingestellte zwischen  $N_0$  und  $N_1$ . In diesem Sinne existiert in der Graphik eine Zweiteilung der Belegschaft nach Dauer der Betriebszugehörigkeit.

Sachkapitals und die Vermeidung von Stilllegungen, wodurch der Anreiz insbesondere zu irreversiblen Investitionen in Sachkapital erhalten bleibt (vgl. Lueb 1999, 109, Weitzman 1985, 947 Fußnote 15). Analog gilt dies für die Beschäftigten bei spezifischem Humankapital. Es überrascht daher nicht, dass die Wahrscheinlichkeit, dass ein Arbeitnehmer an Qualifizierungsmaßnahmen teilnimmt, welche betriebsspezifisches Wissen vermitteln, und die durchschnittliche Dauer der Aus- und Fortbildung in Unternehmen mit einer Gewinnbeteiligung ansteigen (vgl. Azfar u. Danninger 2001, 626).<sup>24</sup> Dieser Anreizeffekt ist insbesondere für jüngere Arbeitnehmerkohorten relevant. Da der Großteil der Humankapitalinvestitionen in den ersten Jahren der Berufstätigkeit erfolgt (Mincer 1994), haben jüngere Mitarbeiter ein stärkeres Interesse an einer hohen Arbeitsplatzsicherheit einerseits und einem effektiven Schutz vor opportunistischen Verhalten des Arbeitgebers andererseits.<sup>25</sup> Die Stabilität der Arbeitsbeziehung durch eine Gewinnbeteiligung wird deshalb gerade bei dieser Belegschaftsgruppe gestärkt (Azfar u. Danninger 2001, 623). Übertragen wir die positiven Wirkungen der Gewinnbeteiligung auf die Investitionsanreize beider Seiten in unser graphisches Modell, impliziert dies, dass die Arbeitsnachfragekurve einer tayloristischen Unternehmung mit Beteiligungsmodell rechts von der einer tayloristischen Unternehmung ohne Gewinnbeteiligung liegt (z.B.  $WGP_0$  vs.  $WGP_1$ ).

### 3.3 Gewinnbeteiligungen in reorganisierenden und holistischen Unternehmen

Die Beschäftigungseffekte bei einer Gewinnbeteiligung in den beiden anderen Fällen, holistisches und reorganisierendes Unternehmen, werden anhand Abb. 2 illustriert. Betrachten wir zuerst den Fall eines tayloristischen Betriebes, der aufgrund des strukturellen Wandels gezwungen ist, die hierarchische Organisation aufzugeben, die Entscheidungsprozesse bzw. Verantwortlichkeiten zu dezentralisieren und an die einzelnen Beschäftigten zu delegieren. Lediglich bei einer erfolgreichen Reorganisation verharrt die Arbeitsnachfrage für die alternativen Lohnhöhen in ihrer alten Lage  $WGP_0$ . Verzichtet die Unternehmung dagegen auf die notwendige Umstrukturierung, wird ihre Arbeitsnachfrage infolge der sinkenden Wettbewerbsfähigkeit auf den Gütermärkten auf  $WGP_3$  sinken.

Ein Verzicht auf die Reorganisation ist aus Sicht des Unternehmens stets suboptimal, denn beim Festhalten am alten Vergütungssystem mit einem Fixlohn  $W_0$  sinkt die Beschäftigung auf  $N_2$ , Punkt C. Dies impliziert jedoch eine Gewinneinbuße. Andererseits steht das Unternehmen vor dem Dilemma, dass eine innerbetriebliche Umstrukturierung mit einer Dezentralisierung der Entscheidungskompetenzen die Anreizprobleme für den Betrieb erhöht. Ohne komplementäre Anpassung des Vergütungssystems verlagert sich die Lohnsetzungskurve von  $LS_{\text{Eff}}$  nach links auf  $LS'_{\text{Eff}}$ . Im Schnittpunkt F von  $LS'_{\text{Eff}}$  und  $WGP_0$  fällt der Unternehmensgewinn trotz Reorganisation möglicherweise geringer aus als bei einem

---

<sup>24</sup> Azfar und Danninger kommen zum Ergebnis, dass sich die höhere Beschäftigungsstabilität insbesondere in weniger Entlassungen widerspiegelt (Azfar u. Danninger 2001, 623). Dies bestätigt unsere Analyse im vorherigen Abschnitt, dass eine Gewinnbeteiligung die Effizienzverluste aus Inflexibilitäten zum Schutz vor potentiell opportunistischen Verhalten des Arbeitgebers reduziert.

<sup>25</sup> Wir gehen dabei davon aus, dass jüngere Arbeitnehmer bereits in ihr Humankapital investiert haben. Dann ist bei älteren Mitarbeitern das Schutzmotiv aus zwei Gründen möglicherweise weniger ausgeprägt. Ihre Bildungsinvestitionen haben sich schon teilweise über die bisherige Beschäftigungsdauer amortisiert, oder der Marktwert des Humankapitals hat sich aufgrund des technischen Fortschrittes bereits entwertet.



A illustriert werden, wenn die Beschäftigungsmenge aufgrund eines höheren fixen Effizienzlohnes bei einer Reorganisation reduziert wird, oder in der Differenz zwischen  $W_0$  und  $W_{\text{Basis}}$ .<sup>26</sup> Die Geschäftsleitung hat daher einen starken Anreiz, die Beschäftigten durch eine Kompensation für die Umstrukturierung zu gewinnen.

Eine solche Entschädigungsleistung für die Folgen der Umstrukturierung an die betroffenen Arbeitnehmer entspricht einer Anwendung des Coase-Theorems. Eine Gewinnbeteiligung mit einem Basislohn  $W_{\text{Basis}}$  und einem Beteiligungsparameter  $\lambda$  sichert bei einer Belegschaftsgröße  $N_0$  das alte Lohnniveau  $W_0$  und damit die Anpassungsbereitschaft der Beschäftigten. Sie verhindert aber auch, dass die Mitarbeiter die neu gewonnenen Handlungsspielräume zu ihren Gunsten opportunistisch ausnutzen. Die Lohnsetzungskurve verlagert sich aufgrund der höheren Kooperationsbereitschaft der Arbeitnehmer und steigender belegschaftsinterner Kontrolle wieder nach rechts auf  $LS''_{\text{Eff}}$ . Im Punkt A profitieren beide Seiten damit von einer komplementären Modifizierung des Vergütungssystems bei einer organisatorischen Umstrukturierung, denn das Nutzen- und Gewinnniveau sind höher als in C und F. Vor diesem Hintergrund überwindet die Gewinnbeteiligung das Gefangenendilemma im organisatorischen Wandel. Eine Ausweitung der Beschäftigung auf  $N_1$  ist in einem Effizienzlohnnumfeld  $LS''_{\text{Eff}}$  jedoch nicht möglich, da die Differenz zwischen Grenzkosten der Arbeit und Wertgrenzprodukt der Arbeit verschwindet (vgl. Lueb 1999, 84). Das Beschäftigungsniveau verharrt deshalb auf  $N_0$ .

Eine analoge Argumentation kann ebenfalls für bereits holistisch organisierte Unternehmen angeführt werden. Der Gewinn eines solchen Unternehmens ist im Punkt A maximal. Die Gewinnbeteiligung sichert die Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter und schützt sie vor einem befürchteten opportunistischen Verhalten der Arbeitgeber. Analog zu umstrukturierenden Unternehmen haben holistische Betriebe keinen Anreiz, die Beschäftigung über  $N_0$  hinaus auszudehnen. Die Gewinneinbuße durch die verringerte Kooperations- und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten, welche bei einer Lohnminderung in Kauf genommen werden müsste, kann nicht durch den zusätzlichen Gewinn der Beschäftigungsausdehnung kompensiert werden. Das optimale Gewinnbeteiligungsmodell im Effizienzlohnnumfeld weist damit gegenüber Beteiligungsmodellen für tayloristische Unternehmen einen fundamentalen Unterschied auf. Basislohn  $W_{\text{Basis}}$  und Beteiligungsparameter  $\lambda$  werden so festgelegt, dass die Höhe der gesamten Vergütung eines Mitarbeiters mit einem Lohnsatz identisch ist, welcher durch den Schnittpunkt der Arbeitsnachfragekurve mit der Lohnsetzungskurve im Effizienzlohnnumfeld determiniert wird. Der Basislohn  $W_{\text{Basis}}$  entspricht hier letztlich der Alternativentlohnung des Beschäftigten in einem nicht-kooperativen Umfeld mit einer Arbeitsorganisation, die der Generierung dynamischer Kooperationsrenten im Wege steht.

Eine Gewinnbeteiligung ist aber nicht nur aus Erwägungen hinsichtlich der Effizienz der Arbeitsbeziehung ein vorteilhaftes Lohnarrangement für holistische Unternehmen, sondern

---

<sup>26</sup> Die Differenz entspricht dem Verlust an Quasi-Renten für jene Arbeitnehmer, die entweder aufgrund von Entlassungen ihren Arbeitsplatz verlieren oder eine Lohneinbuße hinnehmen müssen, falls das Beschäftigungsniveau  $N_0$  aufrecht erhalten bleibt. Bei erfolgreicher Reorganisation ohne Gewinnbeteiligung steigt zwar der fixe Lohn für die verbleibenden Arbeitnehmer, die Erwartungen, ob ein Mitarbeiter jedoch zu diesen „Glücklichen“ zählen wird, unterscheiden sich, z.B. aufgrund des Alters.

auch aus arbeitsmarktpolitischer Perspektive. Die Beschäftigungsstabilität von Gewinnbeteiligungsmodellen ist gegenüber Fixlohnsystemen auch in einem Effizienzlohnnumfeld höher (vgl. Elbaum 1995, 311ff.; Lueb 1999, 84ff.). Die Arbeitsnachfragekurve  $WGP_3$  stehe nun für einen Nachfrageeinbruch auf den Gütermärkten. Bei einem Fixlohn in Höhe von  $W_0$  wird das Unternehmen die Belegschaft auf  $N_2$  verkleinern. Im Punkt C lohnt es sich jedoch aus Sicht des Unternehmens, ungeachtet einer Einschränkung der Arbeitsleistung den Lohn zu kürzen. Die Einschränkung der Arbeitsleistung infolge dieser Lohnsenkung schmälert zwar den Gewinn, wird jedoch durch einen positiven Gewinneffekt infolge der Beschäftigungsausdehnung ( $N_2$  auf  $N_3$ ) überkompensiert. Im Punkt E erfüllt das Unternehmen wieder die Effizienzbedingung und erreicht sein Gewinnmaximum.  $W_3$  und  $N_3$  charakterisieren das neue Gleichgewicht nach Abschluss aller Anpassungsprozesse.

Dieses wird sich mittelfristig auch im Fall einer Gewinnbeteiligung einstellen. Die niedrigere Arbeitsnachfragekurve  $WGP_3$  impliziert eine neue Lohnkurve  $LK_1$ . Geht man davon aus, dass die Arbeitnehmer kurzfristig immobil sind, werden im Anpassungsprozeß die Beschäftigungsschwankungen geringer ausfallen als bei einem Fixlohn  $W_0$ . Sind die Beschäftigten völlig immobil, bleibt die Beschäftigung konstant (vgl. John 1991, 79). Es reicht aber aus, dass die Arbeitnehmer nur eingeschränkt mobil sind. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund eines gesamtwirtschaftlichen Nachfragerückganges zu erwarten, bei dem die Wahrscheinlichkeit, einen vakanten alternativen Arbeitsplatz zu finden, gering ist. Selbst bei einem firmenspezifischen Schock wird die Mobilitätsbereitschaft der Arbeitnehmer in holistischen Unternehmen infolge der hohen Informationsasymmetrien eingeschränkt, obwohl die Mitarbeiter überwiegend über allgemeines Humankapital verfügen. Die Informationsunsicherheit auf dem Arbeitsmarkt führt zu adverse selection-Problemen, der durchschnittliche Alternativlohn liegt unterhalb des durchschnittlichen Wertgrenzproduktes eines qualifizierten Arbeitnehmers (vgl. Chiang u. Chiang 1990). Der Nachfrageschock führt zu einem automatischen Rückgang der Gesamtentlohnung auf  $W_4$ , da der Pro-Kopf-Gewinn bei jedem Beschäftigungsniveau kleiner ist.<sup>27</sup> Der resultierende Punkt D liegt jedoch unterhalb der Lohnsetzungskurve  $LS''_{\text{Eff}}$ . Das Unternehmen wird deshalb mit einer Leistungseinschränkung seiner Mitarbeiter rechnen, wenn die Gesamtentlohnung auf dem Niveau  $W_4$  verharrt. Mit jeder Entlassung zwischen  $N_0$  bis  $N_3$  erhöht es sukzessive den Gesamtlohn eines Mitarbeiters und damit seine Opportunitätskosten einer Kündigung, welche bei einem Ausbleiben der geforderten Arbeitsleistung erfolgt. Mittelfristig realisiert das Unternehmen mit Gewinnbeteiligung ebenfalls das neue Gleichgewicht im Punkt E.<sup>28</sup>

Aus Sicht der Beschäftigten beinhaltet dieses Ergebnis eine wichtige Implikation. Mit zunehmender Gewichtung der Arbeitsplatzchancen in der Nutzenfunktion der Arbeitnehmer werden die Indifferenzkurven steiler. Dies bedeutet aber, dass bei Fixlöhnen die Beschäftigten aufgrund der Belegschaftsverringerung vorübergehend eine höhere Nutzeneinbuße in Kauf nehmen müssen als bei einer Gewinnbeteiligung. Die Wahrscheinlichkeit, dass der Punkt C

---

<sup>27</sup> Für den Fall mobiler Arbeitnehmer wird die Beschäftigung weniger reduziert als im Fixlohnsystem und der Lohnrückgang fällt geringer aus als im hier betrachteten Fall immobiler Arbeitnehmer (vgl. Elbaum 1995, 311ff.).

<sup>28</sup> Im Zuge des Anpassungsprozesses kann es aber auch zu Neuverhandlungen über den Basislohn und Beteiligungsparameter kommen, welche für eine Beschäftigungsmenge  $N_3$  eine Gesamtentlohnung von  $W_3$ , für  $N_0$  eine Gesamtvergütung von in Höhe von  $W_4$  implizieren.

auf einer Indifferenzkurve mit niedrigerem Nutzenniveau liegt als der Punkt D, erhöht sich. Mit zunehmend unsicherem Umfeld ist aber zu erwarten, dass risikoscheue Arbeitnehmer einem sicheren Arbeitsplatz eine wachsende Bedeutung zumessen werden (vgl. OECD 1997, 129ff.).

#### **4 Der institutionelle Rahmen als Hindernis für Gewinnbeteiligungsmodelle**

Die theoretische Analyse bekräftigt die optimistischen Erwartungen über positive Effizienz- und Beschäftigungseffekte von Gewinnbeteiligungen. Direkte positive Effekte von Beteiligungssystemen auf die Produktivität können durch die Empirie zwar nicht eindeutig und unmittelbar bestätigt werden, die vorhandenen Analysen postulieren jedoch insgesamt eine positive Einschätzung hinsichtlich der effizienzsteigernden Effekte von Mitarbeiterbeteiligungen, insbesondere aufgrund von indirekten Produktivitätseffekten.<sup>29</sup> Empirische Analysen sind ebenso wenig in der Lage, eine höhere Beschäftigungsflexibilität sowie eine Erhöhung des Beschäftigungsniveaus eindeutig aus der Existenz von Beteiligungsmodellen abzuleiten (vgl. OECD 1995, 160ff.). Selbst der Blick auf stilisierte Fakten hinterlässt nicht zwingend den Eindruck, dass ein positiver Zusammenhang zwischen Verbreitung von Gewinnbeteiligungssystemen und Beschäftigungsperformance besteht, denn Deutschland gehört zu jenen Ländern, in denen der Anteil der Arbeitnehmer, welche an dem Erfolg ihres Unternehmens partizipieren, relativ hoch ist (vgl. OECD 1995, 142ff.). Der Schluss, die Effektivität von Gewinnbeteiligungsmodellen zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit sei eine Schimäre, ist aber voreilig. Zum einen ist die Anpassungsflexibilität der Arbeitsmärkte in beschäftigungspolitisch erfolgreichen Ländern (USA oder Großbritannien), welche ebenfalls einen relativ hohen Verbreitungsgrad bei Gewinnbeteiligungsmodellen aufweisen, ohnehin schon höher (vgl. Berthold 2000, 27ff.). Löhne und Gehälter sind differenzierter und reagieren flexibler auf veränderte Knappheitsverhältnisse als in Deutschland. Zum anderen werden positive Beschäftigungseffekte in Deutschland insbesondere dadurch behindert, dass Gewinnbeteiligungen allenfalls als übertarifliche Entgeltkomponenten gewährt werden können. Durch den Rückgang der Lohndrift seit den 70er Jahren (vgl. Schnabel 1997, 160f.) ist die Implementierung von beschäftigungswirksamen Gewinnbeteiligungsmodellen durch die Tarifpolitik zunehmend erschwert worden. Der Blick richtet sich deshalb auf die Institutionen zur Regelung der Arbeitsbeziehungen, ob und wie sie die Einführung von Gewinnbeteiligungssysteme fördern oder erschweren können.

Vereinbarungen in Flächentarifverträgen, in denen die Arbeitgeberverbände verbindlich die Beteiligung der Mitarbeiter an dem Erfolg der Mitgliedsunternehmen zusagen, verstoßen gegen die Eigentumsgarantie im Artikel 14 des Grundgesetzes. Eine Gewinnbeteiligung kann deshalb lediglich auf betrieblicher Ebene ausgehandelt werden. Die entscheidende Frage lautet, ob die Tarifautonomie einen hinreichenden Dezentralisierungsspielraum für Lohnverhandlungen offen hält. Trotz aller Hinweise von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden über die Flexibilisierungspotenziale innerhalb von

---

<sup>29</sup> Vgl. bspw. Freeman u. Kleiner 2000 oder für einen Überblick über die Vielzahl der empirischen Untersuchungen Möller 2000, 568 sowie OECD 1995.

Flächentarifverträgen sind die faktischen Lohnabschlüsse in Deutschland weiterhin zu rigide und insbesondere zu undifferenziert (vgl. Berthold u. Stettes 2001b). Die bereits vorhandenen Öffnungsklauseln sind in der bisherigen Ausgestaltung nicht hinreichend für eine komplikationsfreie Dezentralisierung der Lohnverhandlungen, da sie entweder der Zustimmungspflicht der Tarifparteien unterliegen oder allenfalls als Härte- bzw. Notfallklauseln konzipiert sind. Das Betriebsverfassungsgesetz schützt grundsätzlich die Bestimmungen des Verbandstarifvertrages vor abweichenden betrieblichen Lohnvereinbarungen durch den Tarifvorrang (§ 87 BetrVG) und die betriebliche Regelungssperre (§ 77, 3 BetrVG). Die Arbeitsgerichte zementieren zu guter Letzt die Vereinbarungen des Flächentarifes durch ihre einseitige Auslegung des Günstigkeitsprinzips (§ 4, 3 TVG). Die Justiz räumt dem Bestandsschutz bei Löhnen und Gehältern Vorrang vor dem Bestandsschutz bei den Arbeitsplätzen ein. Ein Unternehmen kann sich zwar durch Verbandsaustritt von den Fesseln der Tarifautonomie lösen, aufgrund der Nachwirkungspflicht bleibt der geltende Tarifvertrag für die Restlaufzeit in Kraft (§ 3, 3 TVG).

Die rechtlichen Rahmenbedingungen im Tarifvertrags- und Betriebsverfassungsgesetz haben erhebliche Konsequenzen für die Möglichkeit, die Beschäftigten am Erfolg ihrer Unternehmung zu beteiligen. Damit sich eine positive Wirkung auf die Beschäftigung entfalten kann, müssen angesichts des Gleichklanges von Vertrags- und Effektivverdiensten Teile des fixen Gehaltes durch die erfolgsabhängigen Beteiligungskomponenten ersetzt werden. Bei der derzeitigen Rechtslage kann ein Beteiligungsmodell lediglich dann komplikationsfrei implementiert werden, wenn der herrschende Tarifvertragslohn die Untergrenze für den Gesamtlohn in einem Gewinnbeteiligungsmodell entspricht. Dies ist nur in zwei Fällen möglich: Erstens, wenn Tarifvergütung und Basislohn übereinstimmen. Die Gewinnbeteiligung wäre eine übertarifliche Leistungszulage. Zweitens müsste das Unternehmen bei einem Auseinanderfallen von Tarif- und Basislohn einen Gesamtlohn garantieren, dessen Höhe der tarifvertraglich festgelegten Vergütung entspräche. Beide Fälle stellen jedoch eine Beibehaltung des Status quo dar. Die beschäftigungspolitischen Eigenschaften von Gewinnbeteiligungsmodellen würden konterkariert, denn die Grenzkosten der Arbeit blieben konstant.<sup>30</sup>

Eine Gewinnbeteiligung kann nur dann positive Beschäftigungseffekte erzielen, wenn zum einen der Basislohn den Tariflohn unterschreitet und zum anderen die Höhe des Gesamtlohnes ex ante unverbindlich bleibt. Ein tarifgebundenes Unternehmen verstößt damit aber automatisch gegen die rechtlichen Rahmenbedingungen, welche vom Gesetzgeber zur Regelung der Tarifautonomie vorgegeben werden.<sup>31</sup> Tarifvorrang und betriebliche Regelungssperre erfordern, dass ein betrieblich ausgehandeltes Beteiligungsmodell für den Arbeitnehmer günstigere Bestimmungen enthält als der Tarifvertrag. Ein niedrigerer Fixlohn

---

<sup>30</sup> Dieser Aspekt unterscheidet sich deshalb immanent von den Konsequenzen einer rein Insider-geleiteten Interessenvertretung, wie sie im Abschnitt 3 untersucht worden ist.

<sup>31</sup> Unsere Einschätzung unterscheidet sich in diesem Punkt von jener Michaelis', nach welcher eine Absenkung des Basislohnes unter den Fixlohn des Tarifvertrages als „günstig“ eingestuft werden könnte (vgl. Michaelis 1998, 145). Angesichts des Urteils des Bundesarbeitsgerichtes vom 20. April 1999 hinsichtlich des Günstigkeitsprinzips existiert nach unserer Auffassung für ein Unternehmen in erheblichem Maße Rechtsunsicherheit, ob ein Beteiligungsmodell von den Arbeitsgerichten für rechtlich zulässig erklärt wird.

wird jedoch nur in Ausnahmefällen von den Arbeitsrechtlern als günstiger ausgelegt. Die latente Rechtsunsicherheit schreckt Unternehmen deshalb von der Implementierung von Gewinnbeteiligungsmodellen ab. Die Gesamtentlohnung kann zwar in konjunkturell guten Zeiten über das Tarifniveau ansteigen, weshalb von Arbeitnehmerseite der „Rechtsbruch“ quasi stillschweigend geduldet wird, in konjunkturell schlechten Phasen sinkt die Entlohnung aber im Extremfall auf das Niveau des Basislohnes. Es ist zweifelhaft, ob die Gewerkschaft eine Reduzierung der Vergütung unter das Niveau des Flächentarifvertrages billigen oder ob sie gegen solche betriebliche Vereinbarungen Klage erheben wird. Aktuelle Beispiele wie bei Hewlett Packard lassen eher auf das Zweite schließen und offenbaren, dass Funktionäre von Branchengewerkschaften grundsätzlich betrieblichen Lohnkonzessionen ablehnend gegenüberstehen.

Man könnte einwenden, dass Unternehmen lediglich aus dem Arbeitgeberverband austreten müssten, um den Fesseln der Tarifautonomie langfristig zu entkommen, da die Nachwirkungspflicht nur temporär existiert. Dem einzelnen Betrieb stehen dann aber nur zwei Alternativen bei der Lohnfindung zur Verfügung. Sie verhandeln erstens separat mit jedem Mitarbeiter über Lohnhöhe und Lohnmodalitäten. Der Mitarbeiter wird, wie wir gesehen haben, aber einer individuellen Vertragslösung gegenüber misstrauisch sein und belegschaftsumfassende Abschlüsse aus Angst vor Opportunismus bevorzugen (vgl. Abschnitt 2.2). Tarifverhandlungen mit dem Betriebsrat oder einer sonstigen Belegschaftsvertretung sind jedoch nach geltendem Recht nicht zulässig. Ein einzelnes Unternehmen kann deshalb zweitens nur mit einer Industriegewerkschaft direkt verhandeln. Die Verhandlungsmacht verschiebt sich in einem solchen Fall deutlich zu Gunsten der Gewerkschaft, insbesondere bei kleinen und mittleren Betrieben. Da eine Industriegewerkschaft im Gegensatz zu Belegschaftsvertretungen streikberechtigt ist, wird ein Unternehmen damit rechnen müssen, dass die Implementierung einer Gewinnbeteiligung zu einer Gewinneinbuße führen kann (vgl. Abschnitt 3.1).<sup>32</sup> Der Austritt aus dem Arbeitgeberverband ist deshalb kein Sprungbrett für eine zunehmende Verbreitung von Gewinnbeteiligungen.

Nun stellt sich die Frage, ob denn die Beschäftigten im Unterschied zu den Funktionären unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen auf dem deutschen Arbeitsmarkt den Anreiz haben, tarifvertragliche Regelungen durch eine betriebliche Gewinnbeteiligung zu ersetzen. Ein Arbeitnehmer wird dazu um so eher bereit sein, je mehr die Lohnflexibilisierung durch einen höheren Bestandsschutz kompensiert wird. Ein rigider und umfangreicher gesetzlicher Kündigungsschutz steht dem jedoch im Wege, suggeriert er den Arbeitnehmern trotz der Fixlöhne eine Arbeitsplatzsicherheit, welche angesichts des organisatorischen und strukturellen Wandels in Wirklichkeit nicht existiert. Er bietet keine dauerhafte Absicherung vor der Unbilligkeit des Strukturwandels, verhindert aber, dass verlorene Arbeitsplätze durch neue Beschäftigungsverhältnisse in anderen Unternehmen und Branchen ersetzt werden (vgl. Berthold u. Stettes 2001b; Fehn 2001; Saint-Paul 1999). Die Anpassungsbereitschaft wird von zwei Seiten eingeschränkt. Die Beschäftigten sind aufgrund

---

<sup>32</sup> Es handelt sich folglich genau um das Verhandlungsmodell, welches aufgrund der Streikberechtigung der Arbeitnehmerseite bei Verhandlungen über Gewinnbeteiligungen zu Effizienzverlusten führt. Vorgelagerte Fixlohnverhandlungen zwischen Belegschaftsvertretung und Geschäftsleitung oder geltende Flächentarifverträge als Ausweichoption sichern dagegen beide Seiten gegen ineffiziente Ergebnisse von Gewinnbeteiligungsverhandlungen ab.

der hohen Entlassungshürden weniger bereit, durch Zugeständnisse bei Lohnniveau und Lohnmodalitäten ihre Arbeitsplatzsicherheit zu erhöhen. Die fehlenden Erwerbsperspektiven bei einem Verlust des Arbeitsplatzes senken zudem die Bereitschaft auf Arbeitnehmerseite, einer Lockerung der Kündigungsschutzregelungen zuzustimmen. Dies gilt insbesondere für jene Belegschaftsgruppen, welche aufgrund spezifischer Humankapitalinvestitionen ex post ein großes Interesse am Fortbestand ihres gegenwärtigen Beschäftigungsverhältnisses äußern sollten. Eine Dezentralisierung der Lohnverhandlungen läuft beschäftigungspolitisch ins Leere, wenn Arbeitnehmer die Einhaltung der Bestimmungen des Flächentarifvertrages einfordern und ihr Entlassungsrisiko aufgrund des Kündigungsschutzes zumindest in kurzer Frist auf Randbelegschaften abwälzen können.

Auch die derzeitige Ausgestaltung der Arbeitslosenversicherung steht einer Implementierung von Gewinnbeteiligungsmodellen entgegen. Die erfolgsabhängige Gehaltskomponente der Mitarbeiter unterliegt in vollem Umfang der Beitragspflicht zu den Sozialversicherungen (vgl. Uvalic 1991, 49). Der vom Arbeitgeber zu zahlende Betrag im Falle einer Barausschüttung liegt damit höher als die im Beteiligungsvertrag festgesetzte Gewinnkomponente des Arbeitnehmers, es sei denn, die Arbeitgeberbeiträge werden mit einkalkuliert. Die Grenzkosten der Arbeit übersteigen dadurch das Niveau des Basislohnes, der positive Beschäftigungseffekt fällt geringer aus. Die Zwangsversicherung gegen das Risiko Arbeitslosigkeit belastet Beschäftigte und Betriebe mit und ohne Gewinnbeteiligung gleichermaßen, wenn die Vergütung das gleiche Niveau aufweist (vgl. Lueb 1999, 95ff.). Aufgrund der höheren Beschäftigungsstabilität in Beteiligungsunternehmen kommt die Versicherungsleistung jedoch vor allem Beschäftigten des Festlohnsystems zugute. Das erwartete Gesamteinkommen der Festlohnbeschäftigten steigt gegenüber den Kollegen, welche an den Gewinnen ihrer Betriebe partizipieren. Gleichzeitig subventionieren Beteiligungsunternehmen die Beiträge von Betrieben, welche die Lasten aus einem höheren Entlassungsrisiko bei Festlohnverträgen externalisieren können. Sowohl aus Sicht der Beschäftigten als auch der Unternehmen existiert ein staatlich induziertes Gefangenendilemma.

## **5 Schlussbemerkungen**

Der Beitrag konnte zeigen, dass eine Flexibilisierung der Löhne über eine Beteiligung der Beschäftigten an dem Gewinn ihrer Unternehmen nicht nur die Effizienz der Arbeitsbeziehungen erhöhen, sondern auch ein wirksames Mittel im Kampf gegen die Arbeitslosigkeit bereitstellen kann. Die Hoffnungen, dass Gewinnbeteiligungen eine Panazee der Arbeitsmarktpolitik implizieren, sind durchaus gerechtfertigt, werden sich aber nicht automatisch bei einer Implementierung erfüllen lassen. Eine weitreichende Verbreitung erfolgsabhängiger Lohnmodelle erfordert komplementäre Reformen bei den wichtigsten Arbeitsmarktinstitutionen. Diese sollen die Implementierung von Partizipationsmodellen erleichtern, wenn sie im beidseitigen Interesse von Unternehmen und Belegschaft sind, ohne gleichzeitig die Einführung in solchen Fällen zu fördern, in denen sie aus Effizienzerwägungen inadäquat sind.

Gewinnbeteiligungen können verbindlich nur auf betrieblicher Ebene ausgehandelt werden. Der Gesetzgeber ist deshalb aufgefordert, der Dezentralisierung von Lohnverhandlungen durch gesetzliche Öffnungsklauseln und den Wegfall der betrieblichen Regelungssperre sowie

des Tarifvorranges den Weg zu ebnen. Auf diese Weise wird die derzeitige Rechtsunsicherheit behoben, welche insbesondere durch eine diskretionäre Arbeitsgerichtsbarkeit entsteht. Der Weg wird frei für Lohnvereinbarungen zwischen Unternehmen und Belegschaft, welche einerseits den Flexibilitätsanforderungen der Unternehmen Rechnung tragen und andererseits dem Sicherheitsbedürfnis und dem Anspruch auf eine gerechte Entlohnung auf Seiten der Arbeitnehmer dienen. Die volle Entfaltung der beschäftigungspolitischen Potenziale von Gewinnbeteiligungen zwingt auch zu einer Reform des Kündigungsschutzes und der Arbeitslosenversicherung. Das gegenwärtige Ausmaß der Schutzbestimmungen verschleiert die negativen Effekte auf die Arbeitsplatzsicherheit, welche von überzogenen und undifferenzierten Lohnvereinbarungen ausstrahlen. Die Risikoallokation zwischen Arbeitsplatzsicherheit und Einkommensstabilität innerhalb der Arbeitsbeziehung ist nur dann effizient, wenn die Regelungen über die funktionspezifischen Rigiditäten des Bestandsschutzes auf dezentraler Ebene zwischen Betrieb und Belegschaft und wo möglich im individuellen Arbeitsvertrag ausgehandelt werden. Der gesetzliche Kündigungsschutz kann auf den reinen Willkürschutz beschränkt werden.

Die gegenwärtige Arbeitslosenversicherung verstößt gegen das Grundprinzip von Versicherungen, die Beiträge sind einheitlich für alle und unabhängig vom unterschiedlichen Arbeitslosigkeitsrisiko. Sichere Beschäftigungsverhältnisse subventionieren dadurch die Einkommensansprüche von Arbeitnehmern auf unsicheren Arbeitsplätzen. Die Beitragspflicht der Arbeitgeber degeneriert zur Bestrafung solcher Unternehmen, welche ihre Mitarbeiter am Erfolg beteiligen und die Sicherheit ihrer angebotenen Arbeitsplätze erhöhen. Möchte man an der formalen paritätischen Beteiligung der Arbeitgeber aus politischen Gründen festhalten, empfiehlt es sich, die Beiträge zur Arbeitslosenversicherung an dem tatsächlichen Entlassungsrisiko auszurichten. Eine Art Experience-Rating belohnt durch niedrigere Beitragssätze Unternehmen mit Gewinnbeteiligungsmodellen, ohne Gefahr zu laufen, Mitnahmeeffekte in anderen Betrieben durch unechte Beteiligungsmodelle zu erzeugen.

Die exorbitant hohe Arbeitslosigkeit in Deutschland zeigt überdeutlich, dass die existierenden institutionellen Rahmenbedingungen auf dem deutschen Arbeitsmarkt überholungsbedürftig sind. Im organisatorischen und strukturellen Wandel steigen die Anpassungslasten für Unternehmen und Belegschaften gleichermaßen an, treffen jedoch in Deutschland auf eine Anpassungsflexibilität, welche das erforderliche Maß bei Anpassungsfähigkeit und Anpassungsbereitschaft vermissen lässt. Neue Wege in der Beschäftigungspolitik müssen beschritten, liebgegewonnene Gewohnheiten aufgegeben werden, um die Arbeitslosigkeit nachhaltig zu verringern. Dies gilt insbesondere für die Systeme der Lohnfindung.

## **Summary**

Due to structural and organisational changes and their impact on labour relations and employment development financial employee participation has regained academic and political attention. The paper argues that profit sharing can improve efficiency in labour relations under various circumstances. For both employer and employee it mitigates efficiency losses that arise from opportunistic behaviour and wage rigidities in a more volatile environment. Profit sharing automatically adapts current wages to changing economic conditions. In this respect it can prevent tayloristic firms from inefficient dismissals and can save quasi-rents of employees that result from investment in specific human capital. In

addition, profit sharing acts as a device to subdue resistance to the reorganisation of firms with hierarchical internal labour markets into a more holistic organisation. Eventually, it can foster cooperative behaviour both between employer and employees and among the latter. Work efforts increase and firms become more competitive. Therefore a more widespread dissemination of profit sharing schemes in Germany can result in higher employment levels as well as higher employment stability even in a short-term perspective. But ruling German labour market institutions, i.e. the system of collective bargaining, employment protection and unemployment insurance, deter firms from actually implementing profit sharing schemes.

## Literatur

Anderson, S. and Devereux, M. (1989), Profit sharing and optimal labour contracts. *Canadian Journal of Economics*, Vol. 22, 2, S. 425-433

Aoki, M. (1984), *The co-operative game theory of the firm*, Oxford

Azfar, O. and Danninger, S. (2001), Profit-sharing, employment stability, and wage growth. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 54, 3, S. 619-630

Becker, G.S. (1993), *Human capital*, 3rd ed., London

Bender, G. (2000), Dezentral und entstandardisiert – Neue Formen der Entgeltdifferenzierung. *Industrielle Beziehungen*, Jg. 7, 3, S. 157-179

Berthold, N. (2000), *Mehr Beschäftigung – Sisyphusarbeit gegen Tarifpartner und Staat*, Bad Homburg

Berthold, N. und Stettes, O. (2001a), Die betriebliche Mitbestimmung und die Reform des Betriebsverfassungsgesetzes im Zeichen des strukturellen Wandels, *Wirtschaftswissenschaftliche Beiträge des Lehrstuhls für Volkswirtschaftslehre, Wirtschaftsordnung und Sozialpolitik* Nr. 44, Würzburg

Berthold, N. und Stettes, O. (2001b), Der Flächentarifvertrag – vom Wegbereiter des Wirtschaftswunders zum Verursacher der Beschäftigungsmisere, in: Ott, C. und Schäfer, H.-B. (Hrsg.), *Ökonomische Analyse des Arbeitsrechts*, Tübingen, S. 1-29

Bertrand, M. (1999), From the invisible handshake to the invisible hand? How import competition changes employment relationship, *NBER Working Paper* No. 6900, Cambridge

Bickenbach, F. und Soltwedel, R. (1998), Produktionssystem, Arbeitsorganisation und Anreizstrukturen: Der Paradigmenwechsel in der Unternehmensorganisation und seine Konsequenzen für die Arbeitsmarktverfassung, in: Cassel, D. (Hrsg.), *50 Jahre Soziale Marktwirtschaft*, Stuttgart, S. 491-534

Cable, J.R. (1988), Is profit-sharing participation? Evidence on alternative firm types in Germany. *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 6, 1, S. 121-137

Chiang, S. and Chiang, S. (1990), General human capital as a shared investment under asymmetric information. *Canadian Journal of Economics*, Vol. 23, 1, S. 175-188

Conte, M.A. and Svenjar, J. (1988), Productivity effects of worker participation in management, profit-sharing, worker ownership of assets and unionization in US firms. *International Journal of Industrial Relations*, Vol. 6, 1, S. 139-151

- Elbaum, B. (1995), The share economy with efficiency wages. *Industrial Relations*, Vol. 34, 2, S. 299-323
- Fehn, R. (2001), Schöpferische Zerstörung und struktureller Wandel: Wie beeinflussen Kapitalbildung und Kapitalmarktunvollkommenheiten die Beschäftigungsentwicklung, Habilitationsschrift, Würzburg
- Freeman, R.B. and Kleiner, M.M. (2000), Who benefits most from employee involvement: firms or workers?. *The American Economic Review*, Vol. 90, 2, Papers and Proceedings, S. 219-223
- FitzRoy, F.R. and Kraft, K. (1992), Forms of profit sharing and firms performance: theoretical foundations and empirical problems. *KYKLOS*, Vol. 45, 2, S. 209-225
- FitzRoy, F.R. and Kraft, K. (1995), On the choice of incentives in firms. *Journal of Economic Behaviour and Organization*, Vol. 26, 1, S. 145-160
- Frick, B. (1997), Die Funktionsfähigkeit der bundesdeutschen Betriebsverfassung: quantitative und qualitative Evidenz im Überblick. *Industrielle Beziehungen*, Jg. 4, 3, S. 172-195
- Haensel, J. (1999), Ökonomische Aspekte der freiwilligen Mitarbeiterbeteiligung, Frankfurt a.M.
- Hardes, H.-D. und Grünzinger, P. (1993), Zur Flexibilisierung der betrieblichen Beschäftigungs- und Entgeltspolitik – ein Survey aus arbeitsökonomischer Sicht, in: Staehle, W.H. und Sydow, J. (Hrsg.), *Managementforschung* 3, Berlin, S. 53-108
- Hashimoto, M. and Yu, B.T. (1980), Specific human capital, employment contracts and wage rigidity. *The Bell Journal of Economics*, Vol. 11, 2, S. 536-549
- Hübler, O. (1995), Produktivitätssteigerung durch Mitarbeiterbeteiligung in Partnerschaftsunternehmen. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, Bd. 28, 2, S. 214-223
- Jackman, R. (1988), Profit-sharing in a unionized economy with imperfect competition. *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 6, 1, S. 47-57
- Jerger, J. und Michaelis, J. (1999), Profit sharing, capital formation and the NAIRU. *Scandinavian Journal of Economics*, Vol. 101, 2, S. 257-275
- John, A. (1991), Employment fluctuations in a share economy. *Oxford Economic Papers*, Vol. 43, 1, S. 75-84
- Landmann, O. und Jerger, J. (1999), *Beschäftigungstheorie*, Berlin/Heidelberg u.a.O.
- Laux, H. (1995), *Erfolgssteuerung und Organisation 1*, Berlin/Heidelberg/New York
- Layard, R. and Nickell, S. (1990), Is unemployment lower if unions bargain over employment. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 105, 3, S. 773-787
- Lueb, T. (1999), Die Implementierung einer Share Economy zur Reduzierung der Arbeitslosigkeit in Deutschland, Frankfurt a.M.
- Lindbeck, A. and Snower, D. (2000), Multitask learning and the reorganization of work: from tayloristic to holistic organization. *Journal of Labor Economics*, Vol. 18, 3, S. 353-376

- MacLeod, W.B. (1995), Incentives in organization: an overview of some of the evidence and theory, in: Siebert, H. (Ed.), Trends in business organization: do participation and cooperation increase competitiveness?, Tübingen, S. 3-42
- Mangel, R. and Useem, M. (2000), The strategic role of gainsharing. Journal of Labor Economics, Vol. 21, 2, S. 327-343
- Michaelis, J. (1997), Beteiligungssysteme und Arbeitsproduktivität – ein Blick auf die Theorie. Ifo-Studien, Bd. 43, 4, S. 465-490
- Michaelis, Jochen (1998), Zur Ökonomie von Entlohnungssystemen, Tübingen
- Milgrom, P. and Roberts, J. (1992), Economics, organization and management, New Jersey
- Mincer, J. (1994), The production of human capital and the life cycle of earnings: variations on a theme, NBER Working Paper No. 4838, Cambridge
- Möller, I. (2000), Produktivitätswirkung von Mitarbeiterbeteiligung. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Bd. 33, 4, S. 565-582
- OECD 1995, Employment Outlook, Paris
- OECD 1997, Employment Outlook, Paris
- OECD 1999, Employment Outlook, Paris
- Prendergast, C. (1999), The provision of incentives in firms. Journal of Economic Literature, Vol. 37, 1, S. 7-63
- Saint-Paul, G. (1999), The political consequences of unemployment. Swedish Economic Policy Review, Vol. 5, 2, S. 259-295
- Schaes, C. (1996), Lohnform und Arbeitslosigkeit – Beschäftigungseffekte einer Gewinn- und einer Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern, Köln
- Schnabel, C. (1997), Tarifliche und betriebliche Möglichkeiten für eine beschäftigungsfördernde Lohnpolitik, in: Sadowski, D. und Schneider, M. (Hrsg.), Vorschläge zu einer neuen Lohnpolitik – Optionen für mehr Beschäftigung, Frankfurt a.M., S. 157-186
- Schröder, G. (2000), Mitarbeiterbeteiligung als ein Weg zur Teilhabegesellschaft: Gewerkschaftliche Monatshefte, Bd. 51, 6, S. 321-327
- Tirole, J. (2001), Corporate governance. Econometrica, Vol. 69, 1, S. 1-35
- Uvalic, M. (1991), Der “Pepper-Bericht“ – Die Förderung der Gewinn- und Betriebsergebnisbeteiligung der Arbeitnehmer in den Mitgliedstaaten der Europäischen Gemeinschaft, Florenz/Brüssel
- Waldman, M. (1992), Quasi-specific human capital: theory and implications, in: Sokoloff, K. L. (Ed.), Studies in labor markets and institutions, Los Angeles, S. 127-151
- Weitzman, M.L. (1985), The simple macroeconomics of profit sharing. The American Economic Review, Vol. 75, 5, S. 937-953
- Weitzman, M.L. (1995), Incentive effects of profit sharing, in: Siebert, Horst (Ed.), Trends in business organization: do participation and cooperation increase competitiveness?, Tübingen, S. 51-78

Zingales, L. (1998), Corporate governance, in: Newman, P. (Ed.), The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law, Bd. 1, London, S. 497-503

Seit 1998 erschienen:

**Nr. 24 Capital Market Imperfections, Greater Volatilities, and Rising Unemployment:  
Does Venture Capital Help?**

von Rainer Fehn, 1998

erschienen in : *Review of Economics*, Vol. 51 (1), S. 13 – 37.

**Nr. 25 Der Föderalismus und die Arbeitslosigkeit:**

**Eine vernachlässigte Beziehung**

von Norbert Berthold, 1998

erschienen in: *List Forum* für Wirtschafts- und Finanzpolitik, Bd. 24 (1998), H. 4, S. 345-366.

**Nr. 26 Labor Market Policy in a Global Economy**

von Norbert Berthold und Rainer Fehn, 1999

erschienen in: Wagner, Helmut (ed.), *Globalization and Unemployment*,  
Berlin, 2000, S. 257-296.

**Nr. 27 Sozialstaat und struktureller Wandel: eine verhängnisvolle Beziehung?**

von Norbert Berthold, 1999

erschienen in: *Schweizerische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik*,  
Bd. 135 (1999), H. 3, S. 407-437.

**Nr. 28 Aggressive Lohnpolitik, überschießende Kapitalintensität und steigende  
Arbeitslosigkeit: Können Investivlöhne für Abhilfe sorgen?**

von Norbert Berthold und Rainer Fehn, 1999

erschienen in: Berg, H. (Hrsg.), *Arbeitsmarkt und Beschäftigung: Deutschland im  
internationalen Vergleich*, Berlin 2000, S. 219 – 249.

**Nr. 29 Globalisierung und unvollkommene Kapitalmärkte: Verschärft die Knappheit  
international anerkannter Sicherheiten Länderkrisen?**

von Rainer Fehn, 1999

erschienen in: *Außenwirtschaft*, Bd. 54 (1999), H. 3, S. 389-416.

- Nr. 30 **Falling Labor Share and Rising Unemployment:  
Long-Run Consequences of Institutional Shocks?**  
von Norbert Berthold, Rainer Fehn und Eric Thode, 1999
- Nr. 31 **Rigide Arbeitsmärkte und ungleiche Einkommensverteilung:  
Ein unlösbares Dilemma?**  
von Norbert Berthold, Rainer Fehn und Eric Thode, 1999  
erschieden in: *Zeitschrift für Wirtschaftspolitik*, Bd. 49 (2000),1 , S. 3-26.
- Nr. 32 **Mehr Beschäftigung, weniger Arbeitslosigkeit: Setzt sich das ökonomische Gesetz  
gegen (verbands-) politische Macht durch?**  
von Norbert Berthold, 2000
- Nr. 33 **Der Flächentarifvertrag – vom Wegbereiter des Wirtschaftswunders zum  
Verursacher der Beschäftigungsmisere?**  
von Norbert Berthold und Oliver Stettes, 2000  
erscheint in: Ott, C. und Schäfer, H.-B. (Hrsg.), *Ökonomische Analyse des  
Arbeitsrechts*.
- Nr. 34 **Umverteilung in der Mittelschicht – notwendiges Übel im  
Kampf gegen Armut?**  
von Norbert Berthold und Eric Thode, 2000  
erschieden in: *Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik*, 45. Jahr  
(2000).
- Nr. 35 **Globalisierung und Strukturwandel – Droht das Ende  
des Sozialstaates?**  
von Norbert Berthold und Oliver Stettes, 2000  
erschieden in: Theurl, E. (Hrsg.), *Der Sozialstaat an der Jahrtausendwende –  
Analysen und Perspektiven*, Heidelberg 2001, S. 247-272.

- Nr. 36 **Financing Structural Change, Venture Capital, and Unemployment: What is the Role of Investor Protection?**  
von Rainer Fehn, 2000  
erscheint in: Rieger, E. und Birgitta Wolff (eds), *Corporate-Government Relations in the Age of "Globalization"*.
- Nr. 37 **The Positive Economics of Corporatism and Corporate Governance**  
von Rainer Fehn und Carsten-Patrick Meier, 2000  
erschienen in: Inst. of World Economics, *Kiel working paper 982*, Kiel, 2000.
- Nr. 38 **Arbeitsmarktpolitik in der Europäischen Währungsunion**  
von Norbert Berthold und Rainer Fehn, 2000  
erscheint in: *Perspektiven der Wirtschaftspolitik*
- Nr. 39 **Das Bündnis für Arbeit – Ein Weg aus der institutionellen Verflechtungsfalle?**  
von Norbert Berthold, 2000
- Nr. 40 **Institutions and Structural Unemployment: Do Capital-Market Imperfections Matter?**  
von Ansgar Belke und Rainer Fehn, 2000  
erschienen in: Center for European Studies, *Working Paper Series 00.8 (December 2000)*, Harvard 2000
- Nr. 41 **Sozialsysteme im Wettbewerb – das Ende der Umverteilung?**  
von Norbert Berthold und Michael Neumann, 2001
- Nr. 42 **Die föderale Ordnung in Deutschland – Motor oder Bremse des wirtschaftlichen Wachstums?**  
von Norbert Berthold, Stefan Drews und Eric Thode, 2001

Nr. 43 **Ist die Globalisierung der Totengräber nationaler Sozialpolitik?**

von Rainer Fehn, 2001

Nr. 44 **Die Betriebliche Mitbestimmung und die Reform des Betriebsverfassungsgesetzes  
im Zeichen des strukturellen Wandels**

von Norbert Berthold und Oliver Stettes, 2001

Nr. 45 **Institutioneller Wettbewerb und Soziale Sicherungssysteme in Europa**

von Rainer Fehn, 2001

Nr. 46 **Korporatismus auf dem Arbeitsmarkt und institutionelle Rahmenbedingungen  
auf dem Kapitalmarkt: Zwei Seiten ein- und derselben Medaille?**

von Rainer Fehn, 2001

Nr. 47 **Der Sozialstaat der Zukunft – mehr Markt, weniger Staat**

von Norbert Berthold, 2001

Nr. 48 **Labor Market Policy in the New Economy**

von Norbert Berthold und Rainer Fehn, 2001