

Heinz-Dieter Hardes, Heiko Wickert:

Praxisbeispiele zur Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter. Fallstudien zu betrieblichen Bonussystemen, Aktienprogrammen und Aktienoptionsplänen, fondsbezogener Vermögensbildung sowie zum Zeit-Wert- und Altersvorsorge-Sparen

ISBN 3-87988-829-9, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2004, 221 S., € 24.80

Finanzielle Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen der Mitarbeiter sind bislang in deutschen Unternehmen – im Vergleich zu Großbritannien und Frankreich – weniger verbreitet. Gleichwohl konnte in den 90er Jahren eine Zunahme dieser monetären Beteiligungssysteme in der nationalen Unternehmenspraxis beobachtet werden.

Auf der Basis von betrieblichen Fallstudien in großen deutschen Industrieunternehmen werden diverse Formen und Beispiele von praktizierten Erfolgs- und/oder Kapitalbeteiligungsprogrammen beschrieben und analysiert. Die Auswahl der finanziellen Beteiligungsmodelle erfolgte in einer breiten begrifflichen Abgrenzung: Sie umfasst Varianten der periodischen Erfolgsbeteiligung (Bonussysteme), investive Formen der Vermögensbildung bzw. Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter, Formen der Entgeltumwandlung zur betrieblichen Altersvorsorge sowie die Kapitalisierung von Zeit-Werten für Mehrarbeit. Überdies wurden mit Aktienoptionsplänen gezielte Beteiligungsprogramme für Führungskräfte untersucht, die primär eine strategische Ausrichtung der Unternehmenspolitik im Sinne einer verstärkten Wertorientierung bewirken sollen.

Das Buch liefert insgesamt einen Überblick über die Vielfalt der unterschiedlichen Systeme der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung, die in deutschen Industrieunternehmen umgesetzt wurden. Es richtet sich an Wissenschaftler sowie gleichermaßen an Praktiker der betrieblichen Entgeltpolitik in den Unternehmen.

Prof. Dr. Heinz-Dieter Hardes, geb. 1944, Professor an der Universität Trier, Fachbereich IV – Volkswirtschaftslehre, Schwerpunkt: Arbeit/Personal/Organisation, 54286 Trier.

Dr. Heiko Wickert, geb. 1971, Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Trier, Fachbereich IV – Volkswirtschaftslehre, Schwerpunkt: Arbeit/Personal/Organisation, 54286 Trier.

Heinz-Dieter Hardes
Heiko Wickert

Praxisbeispiele zur Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter

Fallstudien zu betrieblichen Bonussystemen,
Aktienprogrammen und Aktienoptionsplänen,
fondsbezogener Vermögensbildung sowie
zum Zeit-Wert- und Altersvorsorge-Sparen

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN: 3-87988-829-9

1. Auflage, 2004

© 2004 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringzeller Str. 10 D – 86415 Mering

www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis		IX
Tabellenverzeichnis		XI
Abkürzungsverzeichnis		XII
Vorwort der Autoren		XV
1. Einleitung	S.	1
2. Beteiligungsunternehmen in Deutschland	S.	1
2.1 Typische Unternehmensmerkmale im Querschnittsvergleich	S.	2
2.2 Nationale versus internationale Strukturmerkmale von Beteiligungsunternehmen	S.	4
2.3 Kurzfassung der empirischen Merkmale	S.	6
3. Nationale Rahmenbedingungen von Systemen der finanziellen Mitarbeiter-Beteiligungen	S.	7
3.1 Das nationale Finanzsystem als institutioneller Kontextfaktor bzw. Funktionsbedingung finanzieller Mitarbeiter-Beteiligungen	S.	8
3.2 Exkurs: Veränderte Strukturen der Unternehmensfinanzierung durch risikosensitivere Kapitalanforderungen des Bankensektors (Basel II)	S.	12
3.3 Die steuerliche Förderung von Systemen der finanziellen Mitarbeiter-Beteiligung in Deutschland	S.	14
3.4 Neuere Entwicklungen der betrieblichen Altersversorgung	S.	16
3.5 Die nationalen Arbeitsbeziehungen	S.	21
4. Typisierung von betrieblichen Beteiligungssystemen	S.	28
4.1 Relevante Unterscheidungsmerkmale	S.	29
4.2 Zum Beteiligungscharakter der betrieblichen Fallbeispiele	S.	33
5. Die Falluntersuchungen in nationalen Beteiligungsunternehmen	S.	50
5.1 Periodische Bonussysteme: Das Beispiel eines Stahlunternehmens	S.	51
5.1.1 Beschreibung des Bonusprogramms	S.	51
5.1.2 Die Sicht der Mitarbeiter eines Einzelunternehmens	S.	58
5.1.3 Analyse und Beurteilung	S.	65
5.1.3.1 Instrument der innerbetrieblichen Steuerung und Kommunikation	S.	66
5.1.3.2 Motivationstheoretische Aspekte	S.	72
5.1.3.3 Überlegungen zur Systemgestaltung	S.	77
5.1.4 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	S.	78
5.2 Investive Beteiligungsformen und betriebliche Systeme der Altersvorsorge	S.	80
5.2.1 Fallbeispiele zur betrieblichen Altersvorsorge in ausgewählten Großunternehmen	S.	81

5.2.2	Vergleichende Analysen der Anpassungsreaktionen der Unternehmen auf neue gesetzliche Rahmenbedingungen.....	S. 94
5.2.3	Einschätzungen der Fallbeispiele zur betrieblichen Altersversorgung.....	S. 98
5.2.3.1	Ausbau investiver kapitalmarktbezogener Beteiligungssysteme.....	S. 98
5.2.3.2	Risikoüberlegungen.....	S. 101
5.2.3.3	Institutionelle Einflussfaktoren.....	S. 105
5.2.4	Gesamteinschätzung der Fallbeispiele und Perspektiven der Systeme betrieblicher Altersvorsorge.....	S. 107
5.3	Sonderfall: Investives Zeit-Wert-Sparen und Entgeltumwandlung.....	S. 110
5.3.1	Unternehmensbezogenes Fallbeispiel.....	S. 110
5.3.2	Mitarbeiterbefragung zum Zeit-Wertpapier.....	S. 116
5.3.3	Zur Gestaltung von Systemelementen des Zeit-Wertpapiers..	S. 123
5.3.4	Integration des Vorsorgesparens per Entgeltumwandlung.....	S. 126
5.4	Mitarbeiter-Aktien und unternehmensexterne Investmentangebote: Betriebliche Mitarbeiter-Beteiligungen zur Bildung von finanziellem vermögens- und personalpolitischem Vertrauenskapital?.....	S. 127
5.5	Gestaltungskonzeptionen der investiven Mitarbeiter-Beteiligungen und empirische Systembewertungen.....	S. 128
5.5.1	Fallbeispiel unabhängiger interner und externer Angebote der Kapitalbeteiligung.....	S. 128
5.5.1.1	Das Mitarbeiter-Aktien-Programm.....	S. 129
5.5.1.2	Das Angebot einer externen Investmentfonds-Beteiligung.....	S. 130
5.5.1.3	Zielfunktionen der investiven Mitarbeiter-Beteiligungen.....	S. 132
5.5.1.4	Die Sicht des Unternehmens.....	S. 132
5.5.1.5	Die Sicht der Mitarbeiter.....	S. 133
5.5.2	Fallbeispiel eines konditionierten fonds- und aktienbezogenen Beteiligungssystems.....	S. 137
5.5.2.1	Das Mitarbeiter-Aktien-Programm.....	S. 138
5.5.2.2	Das Angebot einer externen Investmentfonds-Beteiligung.....	S. 138
5.5.2.3	Zielfunktionen der investiven Beteiligungssysteme: Einschätzungen von Managementexperten.....	S. 140
5.5.3	Fallbeispiel eines kombinierten Erfolgs- und Aktien-Beteiligungsmodells.....	S. 141
5.5.3.1	Das Mitarbeiter-Aktien-Programm.....	S. 142
5.5.3.2	Einführungsziele des Mitarbeiter-Aktien-Programms: Einschätzungen des Unternehmensmanagements.....	S. 144
5.5.4	Fallbeispiel eines steuerrechtlich begünstigten Mitarbeiter-Aktien-Programms.....	S. 145
5.5.4.1	Das Mitarbeiter-Aktien-Programm.....	S. 145
5.5.4.2	Die Implementierungsmotive des Mitarbeiter-Aktien-Programms: Bewertungen eines Managementvertreter.....	S. 147

5.6	Vergleichende Analyse der Angebote zur Mitarbeiter-Beteiligung.....	S. 148
5.6.1	Die Finanzierungsstrukturen der investiven Beteiligungsprogramme.....	S. 148
5.6.2	Die Optionen der Mittelanlage bzw. –verwendung.....	S. 149
5.6.3	Fiskalische Förderregelungen und Auszahlungsstrukturen....	S. 150
5.6.4	Zusammenfassender Überblick zum Systemvergleich.....	S. 151
5.7	Gesamteinschätzung der Fallbeispiele und Entwicklungsperspektiven der internen und externen Varianten der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung.....	S. 152
5.8	Aktionsoptionspläne (AOP): Strategische Steuerungsinstrumente für das Management?.....	S. 154
5.8.1	Die Gestaltungskonzeptionen der AOP und Systemanpassungen im Verlauf der Kapitalmarkt-Baisse.....	S. 156
5.8.1.1	Fallbeispiel eines virtuellen AOP.....	S. 156
5.8.1.2	Zur Bewertung der Zielfunktionalität des virtuellen AOP.....	S. 157
5.8.1.3	Fallbeispiel eines AOP auf der Basis von Optionsschuldverschreibungen.....	S. 159
5.8.1.4	Zur Bewertung der Zielfunktionalität des anleihefinanzierten AOP.....	S. 160
5.8.1.5	Fallbeispiel eines komplexen AOP mit kombinierten Ausübungsbedingungen und jeweiligen Teilrechten von Optionen.....	S. 161
5.8.1.6	Experteneinschätzungen zur Zielfunktionalität des AOP mit Teilrechten der Optionsausübung....	S. 163
5.8.1.7	Fallbeispiel eines standardisierten AOP.....	S. 165
5.8.1.8	Experteneinschätzungen zur Zielfunktionalität des standardisierten AOP.....	S. 166
5.8.1.9	Fallbeispiel eines „Premium-Priced-Plan“.....	S. 168
5.8.1.10	Zur Bewertung der Zielfunktionalität des „Premium-Priced-Plan“.....	S. 169
5.8.2	Eine vergleichende Analyse der Systemkonzeptionen sowie der Zielfunktionalitäten der AOP.....	S. 171
5.8.3	Gesamteinschätzung der Fallbeispiele und Entwicklungsperspektiven von AOP.....	S. 173
6.	Abschlussbetrachtung.....	S. 175
6.1	Folgerungen zur betrieblichen Gestaltung von Beteiligungssystemen der Mitarbeiter.....	S. 176
6.1.1	Fallstudie zur periodischen Erfolgsbeteiligung.....	S. 176
6.1.2	Fallstudien zur ergänzenden betrieblichen Altersvorsorge und zum Zeit-Wertpapier.....	S. 178
6.1.3	Fallstudien zur Kapitalbildung mittels investiver Formen der Mitarbeiter-Beteiligung.....	S. 180
6.1.4	Fallstudien zu strategischen Beteiligungssystemen (Aktionsoptionspläne – AOP).....	S. 183
6.2	Folgerungen zu nationalen Rahmenbedingungen von finanziellen Beteiligungssystemen.....	S. 185
6.2.1	Das nationale Finanzsystem und monetäre Mitarbeiterbeteiligungen.....	S. 185

6.2.2	Die fiskalpolitische Förderung von monetären Mitarbeiterbeteiligungen zur Vermögensbildung.....	S. 189
6.2.3	Entgeltumwandlung der Mitarbeiter und investive Vorsorge...	S. 190
6.2.4	Die nationalen Arbeitsbeziehungen und monetäre Mitarbeiter-Beteiligungen.....	S. 192
Literaturverzeichnis.....		XVII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Typische empirische Merkmale von nationalen Betrieben mit einer Mitarbeiter-Beteiligung (1998).....	S. 4
Abbildung 2:	Bündelartige Merkmalsstrukturen von Beteiligungsunternehmen.....	S. 6
Abbildung 3:	Die konzeptionellen Subelemente eines Finanzsystems.....	S. 8
Abbildung 4:	Zielsetzungen und Neuerungen der Altersvorsorge durch das Altersvermögensgesetz (2001) in Deutschland.....	S. 17
Abbildung 5:	Durchführungsformen der betrieblichen Altersvorsorge in Deutschland.....	S. 19
Abbildung 6:	Klassifikation verschiedener Strukturen nationaler Arbeitsbeziehungen (AB) in Relation zu den Vergleichsländern (nach Crouch 1993).....	S. 21
Abbildung 7:	Gültigkeit von Betriebsvereinbarungen.....	S. 27
Abbildung 8:	Systematik zur Klassifikation verschiedener finanzieller Beteiligungssysteme der Mitarbeiter.....	S. 29
Abbildung 9:	Systemmerkmale der periodischen Erfolgsbeteiligung des Unternehmens (U1).....	S. 33
Abbildung 10:	Beteiligungselemente im System der betrieblichen Altersvorsorge des Unternehmens (U2).....	S. 34
Abbildung 11:	Beteiligungselemente im System der betrieblichen Altersvorsorge des Unternehmens (U3).....	S. 36
Abbildung 12:	Beteiligungselemente des investiven Zeitwert-Sparens.....	S. 38
Abbildung 13:	Systemmerkmale des Mitarbeiter-Aktien-Programms und Investmentfondsangebots des Unternehmens (U5).....	S. 40
Abbildung 14:	Systemmerkmale des Mitarbeiter-Aktien-Programms und Investmentfondsangebots des Unternehmens (U6).....	S. 42
Abbildung 15:	Systemmerkmale des Mitarbeiter-Aktien-Programms des Unternehmens (U7).....	S. 43
Abbildung 16:	Systemmerkmale des Mitarbeiter-Aktien-Programms des Unternehmens (U2).....	S. 44
Abbildung 17:	Systemmerkmale des virtuellen Aktienoptionsplans des Unternehmens (U6).....	S. 45
Abbildung 18:	Systemmerkmale des anleihefinanzierten Aktienoptionsplans des Unternehmens (U1).....	S. 46
Abbildung 19:	Systemmerkmale des Aktienoptionsplans des Unternehmens (U7).....	S. 48
Abbildung 20:	Systemmerkmale der Aktienoptionspläne der Unternehmen (U2) und (U8).....	S. 49
Abbildung 21:	Ergebnisabhängige Teile von periodischen Bonusentgelten je Mitarbeiter.....	S. 53
Abbildung 22:	Mitarbeiterbezogene Zielvorgaben und Teil-Bonusentgelte.....	S. 55

Abbildung 23:	Kollektive versus individuelle Verwendungsmöglichkeiten der Bonusbeträge.....	S. 57
Abbildung 24:	Häufigkeiten von „sehr wichtigen“ Motivationsfaktoren (in Prozent der Nennungen).....	S. 60
Abbildung 25:	Empirische Zusammenhänge zwischen der Wichtigkeit des Motivationsfaktors „Höhe des Entgelts“ und einer vollen Akzeptanz des Bonusprogramms (in Prozent der Nennungen).....	S. 61
Abbildung 26:	Präferierte Optionen der Verwendung von Bonusentgelten (in Prozent der Nennungen).....	S. 64
Abbildung 27:	Charakteristische Erfolgsfaktoren von US- Unternehmen, High Performers versus Low Performers, 1998.....	S. 68
Abbildung 28:	Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard (BSC).....	S. 71
Abbildung 29:	Zur Begründung potenzieller Verdrängungseffekte durch finanzielle Anreize (nach Frey).....	S. 74
Abbildung 30:	Potenzielle Verstärkereffekte von intrinsischen Motivationen.....	S. 75
Abbildung 31:	Betriebliche Leistungen bzw. Angebote zur Altersversorgung der Mitarbeiter des Unternehmens (U2)..	S. 82
Abbildung 32:	Formeln zur Bestimmung der periodischen Versorgungsbeiträge und Rentenbausteine.....	S. 86
Abbildung 33:	Strukturen der Finanzierungs- und Anlageformen bei fondskombinierten Direktzusagen.....	S. 87
Abbildung 34:	Bausteine des individuellen Versorgungskapitals über Direktzusagen des Unternehmens und variable Überschüsse des Pensionsfonds.....	S. 91
Abbildung 35:	Übersicht zur Struktur der betrieblichen AV im Unternehmen (U4).....	S. 93
Abbildung 36:	Investive Beteiligungssysteme und Fallbeispiele zur betrieblichen Altersversorgung (AV).....	S. 100
Abbildung 37:	Optionen der Einbringung von Zeit- und Geldwerten in Zeit-Wertpapierkonten.....	S. 112
Abbildung 38:	Aggregierte Anlagerendite des ZWP, 1998 bis 2001.....	S. 114
Abbildung 39:	Optionen/Formen der Verwendungsseite von ZWP-Guthaben.....	S. 115
Abbildung 40:	Risikoneigung der befragten Mitarbeiter in Bezug auf Anlagen ihres Sparkapitals (in Prozent der Nennungen).....	S. 119
Abbildung 41:	Wichtigkeit der Verwendungsoptionen in Abhängigkeit vom Alter (in Prozent der Nennungen).....	S. 122
Abbildung 42:	Unabhängiges Angebot verschiedener investiver Mitarbeiter-Beteiligungen des Unternehmens (U5)....	S. 131
Abbildung 43:	Konditioniertes Angebot verschiedener investiver Mitarbeiter-Beteiligungen des Unternehmens (U6)....	S. 139

Abbildung 44:	Kombiniertes System der Erfolgs- und Aktienkapitalbeteiligung.....	S. 143
Abbildung 45:	Steuerrechtlich gefördertes Mitarbeiter-Aktienprogramm.....	S. 146
Abbildung 46:	Typische Merkmale eines Standard-AOP in Deutschland.....	S. 155

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Merkmalsausprägungen der einzelnen Subelemente in Großbritannien, Frankreich und Deutschland.....	S. 9
Tabelle 2:	Vertikale Dezentralisation von Tarifverhandlungen in Deutschland (versus UK, F), 1973-1997.....	S. 23
Tabelle 3:	Typisierung von finanziellen Mitarbeiter-Beteiligungssystemen.....	S. 32
Tabelle 4:	Übersicht zu den unterschiedlichen Risiko-Rendite-Profilen der Optionen zur Entgeltumwandlung für Mitarbeiter des <i>Unternehmens (U2)</i>	S. 103
Tabelle 5:	Wesentliche Programmmerkmale und Zielfunktionen der AOP.....	S. 171

Abkürzungsverzeichnis

AB	Arbeitsbeziehungen
Abb.	Abbildung
abzgl.	abzüglich
AESOP	all-employee share ownership plan
AG	Arbeitgeber/Aktiengesellschaft
AGP	Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft
AOP	Aktienoptionsplan/Aktienoptionspläne
at	außertariflich
AV	Altersversorgung/Altersvorsorge
AvmG	Altersvermögensgesetz
BBG	Beitragsbemessungsgrenze (hier: der gesetzlichen Rentenversicherung)
BetrAVG	Gesetz zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BR	Betriebsrat
BSC	Balanced Scorecard
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
D	Deutschland
DAI	Deutsches Aktieninstitut
DAX	Deutscher Aktien Index
ders.	derselbe
d.h.	das heißt
ebd.	ebenda
ed.	editor
Erg.	Ergänzung
EStG	Einkommensteuergesetz
et al.	et alii
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
EUM	Entgeltumwandlung
F	Frankreich
f.	folgende (Seite)
ff.	fortfolgende (Seiten)
Flexi-Gesetz	Gesetz zur sozialrechtlichen Absicherung flexibler Arbeitszeiten
GB	Großbritannien
ggf.	gegebenenfalls
Hg.	Herausgeber
HR	Human Resource
HRM	Human Resource Management

IAB i.d.R.	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung in der Regel
KfW KMU KonTraG	Kreditanstalt für Wiederaufbau kleine und mittlere Unternehmen Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
LESOP lfd.	Leveraged Employee Stock Ownership Plan laufend
MA M.a.W. Max. Mio. Mrd.	Mitarbeiter mit anderen Worten maximal Million(en) Milliarde(n)
NBFI	Non-bank financial intermediaries
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
p.a. PBSF (oder PbSf) PEPPER PSV	per annum Praxisbezogene Studienform Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results Pensions-Sicherungs-Verein
rd.	rund
SGB SS	Sozialgesetzbuch Sommersemester
Tab. Tsd. TV	Tabelle Tausend Tarifvertrag
U u.a. u.ä. UK USA usw.	Unternehmen unter anderem und ähnliches United Kingdom United States of America und so weiter
VDR VermBG vgl.	Verband der Deutschen Rentenversicherungsträger Vermögensbildungsgesetz vergleiche
WPe WS	Wertpapiere Wintersemester
z. B.	zum Beispiel

XIV

z. T.	zum Teil
ZW	Zeit-Wert
ZWP	Zeit-Wert-Papier
z. Z.	zur Zeit

€	Euro
\$	US-Dollar

Vorwort der Autoren

Das vorliegende Buch ist ein (Teil-) Resultat eines mehrjährigen gemeinschaftlichen Forschungsprojekt der Hans-Böckler-Stiftung (HBS) und der Universität Trier. Wesentliche Initiatoren der Studie waren dabei verschiedene Industrieunternehmen, die – im Jahr 1999 vor dem Hintergrund allgemein steigender Börsenkurse und relativ günstiger Entwicklungen der Unternehmensgewinne – ein besonderes Interesse an betrieblichen Erfahrungen mit (variablen) Beteiligungsentgelten, verstanden als Erfolgs- und/oder Kapitalbeteiligungen der Mitarbeiter, besaßen.

Im Rahmen des Projekts sollten vorrangig betriebliche Fallbeispiele verschiedener finanzieller Beteiligungsprogramme der Mitarbeiter in größeren Industrieunternehmen auf der Basis von empirischen Fallstudien bearbeitet werden. Die Auswahl von Programmen bzw. betrieblichen Lösungen erfolgte in einer breiten Abgrenzung: Sie umfasst verschiedene Varianten von periodischen Erfolgsbeteiligungen (Bonussystemen), investive Formen der Vermögensbildung bzw. der Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter, Formen der Entgeltumwandlung zum Zweck der investiven Kapitalbildung und zur betrieblichen Altersvorsorge, einschließlich der Umwandlung von Zeitwerten für Mehrarbeit und laufenden Entgelten im Rahmen des sog. Zeit-Wertpapiers. Ferner wurden gezielte Programme für Führungskräfte, Aktienoptionspläne in verschiedenen Varianten einbezogen, welche primär eine strategische Ausrichtung einer wertorientierten Unternehmensführung bei den oberen Führungskräften der Unternehmen bewirken sollen. Im vorliegenden Bericht liegt somit ein breites begriffliches Verständnis von finanziellen Beteiligungsformen der Mitarbeiter zu Grunde. Insbesondere die Vielfalt der unterschiedlichen Programme von finanziellen Beteiligungen und Vermögensanlagen der Mitarbeiter bzw. der Führungskräfte, die in nationalen Industrieunternehmen praktiziert bzw. geplant wurden, sollte aufgezeigt werden. Die Diversifität der Lösungen in der Unternehmenspraxis sollte beschrieben und beurteilt werden.

Im Projektzusammenhang wurden ferner spezifische Einzelfallstudien in ausgewählten britischen und französischen Unternehmen untersucht, die Vergleichsländer haben traditionell eine größere Verbreitung von Beteiligungsentgelten der Mitarbeiter. In einzelnen Passagen des vorliegenden Berichts wird lediglich kursorisch und indirekt auf die internationalen Erhebungen Bezug genommen, da hierzu eine gesonderte Bearbeitung erfolgte.

Die Vielfalt der Lösungen in nationalen Beteiligungsunternehmen aufzuzeigen, die entsprechenden Einzelfallstudien in den Unternehmen durchzuführen, war nicht ohne vielfache Praxiskontakte und Kooperationen mit Experten in den ausgewählten Unternehmen möglich, für deren Unterstützung wir uns herzlich bedanken möchten. Die Namen der Unternehmen und der jeweiligen Experten können wir aus Gründen der gebotenen Anonymität nicht benennen.

Die Durchführung der praxisbezogenen Falluntersuchungen während der Projektlaufzeit geschah insbesondere im Rahmen von Studienprojekten, die im Lehrprogramm der Autoren im wirtschaftswissenschaftlichen Studiengang der Universität Trier im WS 2001/02 und im SS 2002 durchgeführt wurden. Ein besonderer Dank gilt den Teilnehmerinnen und Teilnehmern dieser Lehrveranstaltung im Rahmen eines praxisbezogenen Projektstudiums (Praxisbezogene Studienform (PBSF), „Fallstudien zur betrieblichen Erfolgs-/Kapitalbeteiligung“). Die Leistungsbereitschaft und das Engagement der Studierenden haben wesentlich zu den vorliegenden Ergebnissen beigetragen.

Weiterhin möchten wir uns bei Annemarie Pfirschke, Mario Jung und Markus Schmitt für die Hilfe und Mitwirkung bei den Korrekturarbeiten sowie bei der elektronischen Textverarbeitung und –formatierung bedanken. Unser abschließender Dank geht an die Hans-Böckler-Stiftung für die Finanzierung des Forschungsprojekts sowie für die jederzeit unkomplizierte und vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Trier, März 2004

1. Einleitung

Finanzielle Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen der Mitarbeiter finden bisher in den nationalen Unternehmen eine – im Vergleich zu den europäischen Nachbarländern Großbritannien und Frankreich – geringere Verbreitung. Im Verlauf der 90er Jahre hat allerdings auch in Deutschland die Häufigkeit von monetären Beteiligungssystemen der Arbeitnehmer zugenommen. Hier sollen auf der Basis von Einzelfallstudien in ausgewählten großen nationalen Industrieunternehmen diverse Formen und Beispiele von praktizierten Erfolgs- und/oder Kapitalbeteiligungsprogrammen aufgezeigt werden. Der Bericht soll im Wesentlichen einen Überblick zu verschiedenen Teilnehmungsmodellen in mehreren Großunternehmen vor dem Hintergrund der nationalen Rahmenbedingungen liefern.

Die vorliegende Ausarbeitung ist wie folgt strukturiert: In einem ersten Teilabschnitt werden wir zunächst ein typisches Merkmalsprofil von Unternehmen mit finanziellen Teilnehmungsprogrammen auf der Grundlage von empirischen Studien entwickeln (Kapitel 2). Das betriebliche Strukturmuster von Teilnehmungsunternehmen kann dabei Aufschluss über organisationale Faktoren der einzelwirtschaftlichen Entscheidung zur Einführung von finanziellen Mitarbeiter-Beteiligungen liefern. Sodann werden in einem Folgeabschnitt relevante institutionelle Rahmenbedingungen in Deutschland erörtert, die gegebenenfalls die betriebliche Umsetzung von monetären Teilnehmungsmodellen beeinflussen können, indem sie besondere Einführungsmotive zu Gunsten dieser Entgeltvarianten begründen (Kapitel 3). Das anschließende Kapitel beinhaltet eine Merkmalsmatrix von materiellen Teilnehmungsformen, die eine systematische Einordnung von Teilnehmungsvarianten anhand bestimmter bedeutsamer Gestaltungsdimensionen erlaubt (Kapitel 4). In der folgenden Darstellung und Erläuterung der Fallstudien können sodann mittels dieses Ordnungsschemas die verschiedenen untersuchten Teilnehmungsmodelle gegeneinander abgegrenzt werden. Wie bereits weiter oben erwähnt, betreffen die einzelnen Falluntersuchungen zunächst spezifische Fragestellungen, die jeweils einleitend konkretisiert werden (Kapitel 5). In einer Abschlussbetrachtung werden schließlich die zentralen Implikationen der betrieblichen Fallbeispiele sowohl im Hinblick auf eine (anreiz-) effiziente Gestaltung von finanziellen Teilnehmungsprogrammen der Mitarbeiter als auch in Bezug auf die Einflüsse der skizzierten institutionellen Kontextbedingungen auf die Einführungsentscheidung dieser Entgeltformen herausgearbeitet (Kapitel 6).

2. Teilnehmungsunternehmen in Deutschland

Auf der Grundlage der eingangs skizzierten breiten begrifflichen Abgrenzung von Systemen der monetären Mitarbeiter-Beteiligung werden nun im Folgenden einige empirische Fakten und typisierende Merkmale von „Teilnehmungsunternehmen“ im Querschnittsvergleich herausgearbeitet.

Zur Häufigkeit der weit abgegrenzten Gruppe von Teilnehmungsunternehmen in Deutschland liegen nur wenige aktuelle Daten vor. Eine statistische Übersicht der AGP¹ beschränkt sich auf eine Sammeldatei von Unternehmen mit Kapitalbeteiligungen (die AGP verwendet hier eine abweichende, eingeschränkte begriffliche Klassifikation von Teilnehmungsunternehmen, da Unternehmen mit lediglich reinen Erfolgsbeteiligungen nicht einbe-

¹ Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft (AGP e.V.) Internet-Adresse: <http://www.agpev.de/sonstige/tabelle.htm>. Die AGP-Übersicht basiert allerdings nicht auf einer Vollerhebung von nationalen Teilnehmungsunternehmen.

zogen werden). In der Summierung enthält die Datei 2.700 Beteiligungsunternehmen mit 2,3 Mio. kapitalbeteiligten Mitarbeitern (im Jahr 1999). Diese Unternehmensgruppe mit Kapitalbeteiligungen bildet somit eine ausgewählte Minderheit der nationalen Unternehmen. Aufgezeigt wird vor allem eine strukturelle Vielfalt von verschiedenen Formen von Kapitalbeteiligungen der Mitarbeiter. Bei den börsennotierten Großunternehmen dominieren Mitarbeiter-Aktien-Beteiligungen, bei Klein- und Mittelunternehmen (KMU) eher differenzierte Formen Stiller Beteiligungen, Mitarbeiterdarlehen und andere Formen.

Eine neuere Studie zur Verbreitung von Beteiligungssystemen für Mitarbeiter, die vom Deutschen Aktieninstitut (DAI) herausgegeben wurde (vgl. DAI (Hg.) 2001), beschränkt sich auf eine Umfrage unter börsennotierten Unternehmen in Deutschland sowie unter nicht-börsennotierten Kapitalgesellschaften mit mehr als 500 Beschäftigten.² 37% der teilnehmenden börsennotierten Aktiengesellschaften praktizierten im Jahr 2000 eine oder mehrere Beteiligungssysteme für breite Gruppen von Mitarbeitern, vorzugsweise Aktienkauf- oder Aktiensparpläne sowie Aktienoptionspläne. Bei teilnehmenden nicht-börsennotierten Kapitalgesellschaften (mit mehr als 500 Mitarbeitern) besaßen im Jahr 2000 23% der Unternehmen verschiedene Formen von Kapitalbeteiligungen (Genussrechte, Stille Beteiligungen, Phantom-Stock-Modelle) sowie finanzielle Erfolgsbeteiligungen. Weitere Unternehmen planten im Folgejahr die Einführung von Mitarbeiter-Beteiligungen. Auch diese Umfrage lieferte keine Vollerhebung, so dass repräsentative Gesamtergebnisse zur Häufigkeit von nationalen Beteiligungsunternehmen nicht abzuleiten sind.

Den Ansprüchen repräsentativer Aussagen zu Beteiligungsunternehmen in Deutschland nähert sich eine vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) kürzlich vorgelegte Untersuchung, die im folgenden Abschnitt erläutert wird.

2.1 Typische Unternehmensmerkmale im Querschnittsvergleich

Welche betrieblichen Merkmale kennzeichnen die Gruppe von Beteiligungsunternehmen im Unterschied zu den Nicht-Beteiligungsunternehmen? Eine kürzlich veröffentlichte IAB-Untersuchung liefert hierzu einige repräsentative empirische Merkmale für breite Bereiche der nationalen Volkswirtschaft, auf der Basis von Daten der Erhebungswelle des IAB Panels des Jahres 1998.

Das IAB-Betriebspanel liefert seit 1993 für D-West, seit 1996 ebenfalls für die neuen Bundesländer einzelwirtschaftliche Mikrodaten aus jährlichen Wiederholungsbefragungen zu betrieblichen Kennziffern, zu Merkmalen der Personalwirtschaft, zur Anzahl der beschäftigten Mitarbeiter, Arbeitszeiten sowie betrieblichen Aus- und Weiterbildungsaktivitäten. Die Auswahl-Stichprobe der Betriebe wurde proportional aus der Betriebsdatei der Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit gezogen, nach Betriebsgrößenklassen und Wirtschaftszweigen. Nach der Grundgesamtheit der Beschäftigtenstatistik gelten örtliche Betriebe als Erhebungseinheiten der Unternehmen, nicht die „Unternehmen“ im Sinne rechtlich selbständiger Wirtschaftseinheiten. Grundsätzlich ausgeschlossen bleiben in der Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit alle Betriebe ohne sozialversiche-

² Die Umfrage wurde im Sept. 2000 in einer Kooperation von DAI und der Personalberatung Hewitt Ass. GmbH, Wiesbaden, durchgeführt; die Auswertung basiert auf beantworteten Fragebogen von 616 Unternehmen (vgl. auch unter der Internet-Adresse des DAI: <http://www.dai.de>).

rungspflichtige Beschäftigte.³ Die Erhebungswelle 1998 des IAB-Betriebspanels enthielt eine Frage, ob es im jeweiligen Betrieb aktuelle Programme der periodischen Erfolgs- bzw. Ergebnisbeteiligung und/oder der Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter gäbe. Der Begriff der Beteiligungsunternehmen bezieht sich somit auf die Betriebe, welche Erfolgs- und/oder Kapitalbeteiligungen in 1998 praktiziert haben. Hochgerechnet betrug der Anteil der Beteiligungsbetriebe gemäß der IAB-Umfrage rd. 5%, eine geringere Minderheitsgruppe im Vergleich zu den europäischen Nachbarländern Großbritannien und Frankreich. Im Durchschnitt gab es (1998) Erfolgs- und/oder Kapitalbeteiligungen nur in jedem zwanzigsten Betrieb in Deutschland, relativ stärker in Branchen der verarbeitenden Industrie und der Finanzdienstleistungen (vgl. Möller 2001, 569/571).

Diese Minderheitsgruppe von Beteiligungsunternehmen (-betrieben) kennzeichnet im Querschnittsvergleich deutliche *Produktivitätsvorteile* gegenüber den Nicht-Beteiligungsunternehmen (-betrieben). Vornehmlich produktivitätsstarke Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern Programme der Erfolgs- und/oder Kapitalbeteiligung an. Die betriebliche Arbeitsproduktivität wurde im IAB-Panel mittels der Kennziffern der Wertschöpfung je Mitarbeiter (betriebliche Wertschöpfung = Umsätze minus Vorleistungen, jeweils Werte des Jahres 1998) gemessen. Die Produktivitätsdifferenziale zwischen Beteiligungs- und Nicht-Beteiligungsbetrieben waren stabil über die verschiedenen Betriebsgrößenklassen (mit einer Ausnahme) und über verschiedene Branchen (ebd., 571).⁴ Mittels bi- und multivariater Analysen wurden weitere empirische Merkmale der Beteiligungsbetriebe in Deutschland ermittelt.

Die (relativen) Häufigkeiten von Mitarbeiter-Beteiligungen in den nationalen Unternehmen korrelieren mit den Betriebsgrößen. Erfolgs- bzw. Kapitalbeteiligungen finden sich relativ häufiger in Großbetrieben mit 1000 und mehr Beschäftigten (30 – 40% der Großbetriebe in D-West). Betriebe mittlerer Größenordnungen (100 bis < 1000 Beschäftigte) nutzen Beteiligungssysteme weniger häufig (in D-West); Kleinbetriebe haben seltener monetäre Beteiligungen.⁵ Die Betriebsgrößen-Unterschiede können per se allerdings nicht die Produktivitätsdifferenziale der Beteiligungsunternehmen erklären, da diese (wie zuvor erwähnt) über alle Größenklassen beobachtet wurden.

Produktivitätsvorteile können des Weiteren mit unterschiedlichen Aktivitäten betrieblicher Innovationen und unterschiedlicher Qualität des betrieblichen Humankapitaleinsatzes verbunden sein. Die *Innovationsneigung* der Betriebe wurde im IAB-Panel (1998) durch eine Frage zu den betrieblichen Investitionen in Kommunikationstechnik und/oder Datenverarbeitung erfasst. Ferner wurde zu den betrieblichen Produktinnovationen gefragt, ob in einem Bezugszeitraum (von 2 Jahren) Produkte neu in das Angebot aufgenommen wurden bzw. verbessert oder weiterentwickelt wurden. Die Betriebe mit Prozess- und/oder Produktinnovationen verzeichneten in Gesamtdeutschland höhere Arbeitsproduktivitäten. Im Querschnittsvergleich gilt: Die betriebliche Innovationsneigung, Produktivitätsvorteile und Mitarbeiter-Beteiligungen korrelieren miteinander als betriebliche Unternehmensmerkmale. Ferner unterscheidet sich bei den Beteiligungsunternehmen die betriebliche Personalstruktur in signifikanten bi- und multivariaten Beziehungen: Mitarbeiterbeteiligte Betriebe mit relativ hohen Arbeitsproduktivitäten haben höhere Anteile von Facharbeitern und quali-

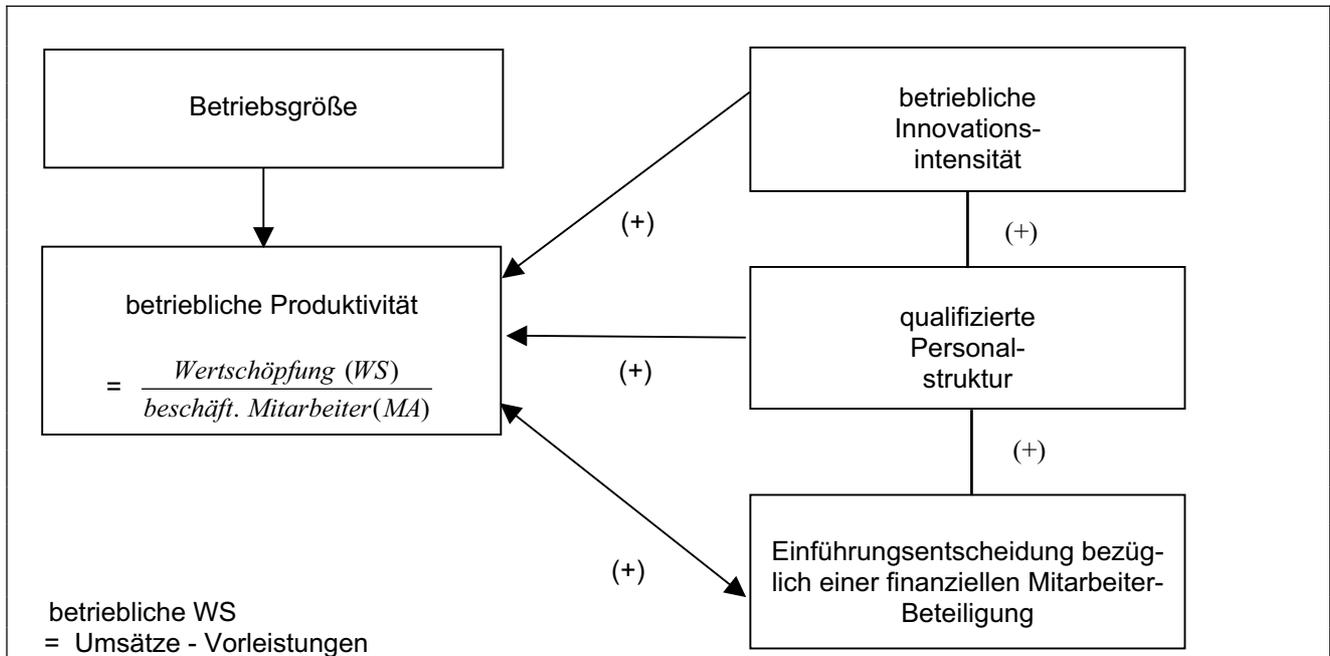
³ Ausgeschlossen bleiben somit vor allem Ein-Personen-Betriebe sowie Betriebe, die ausschließlich Erwerbstätige mit Beamten- oder Selbständigenstatus beschäftigen.

⁴ Die Produktivitätsdifferenziale der Beteiligungsbetriebe waren in D-West deutlich größer als in D-Ost.

⁵ In D-Ost werden Mitarbeiter-Beteiligungen noch seltener eingesetzt, die Unterschiede nach Betriebsgrößen differieren in D-Ost nicht durchgängig über alle Größenklassen.

fizierten Beschäftigten. Die unterschiedlichen Personalstrukturen sind in signifikanten Beziehungen mit hohen Arbeitsproduktivitäten der Beteiligungsbetriebe verknüpft (vgl. Möller 2001, 571 ff.).

Abb. 1: Typische empirische Merkmale von nationalen Betrieben mit einer Mitarbeiter-Beteiligung (1998)



Quelle: Eigene Erstellung.

Zwei weitere Betriebsmerkmale sind mit dem Vorhandensein von Mitarbeiter-Beteiligungen verbunden, erweisen sich allerdings nicht durchgängig als signifikante Zusammenhänge:

Betriebe mit Mitarbeiter-Beteiligungen haben

- höhere Exportintensitäten (in D-West),
- häufiger tarifvertragliche Bindungen (in D-Ost, ebd.).

Die vorstehende Graphik lässt schließlich erkennen, dass die empirischen Zusammenhänge zwischen den betrieblichen Arbeitsproduktivitäten in Deutschland unter Nutzung von Mitarbeiter-Beteiligungssystemen grundsätzlich zwei Deutungen von Ursache-Wirkungs-Beziehungen ermöglichen: *Zum einen* nutzen produktivitätsstärkere Betriebe offenkundig häufiger Beteiligungssysteme als Instrumente übertariflicher betrieblicher Zusatzentgelte; *zum anderen* mögen Mitarbeiter-Beteiligungssysteme umgekehrt durch monetäre Anreizeffekte mit dazu beitragen, überdurchschnittliche Produktivitäten - vor allem bei qualifiziertem Personal - zu erreichen und zu sichern.

2.2 Nationale versus internationale Strukturmerkmale von Beteiligungsunternehmen

In den Vergleichsländern Großbritannien und Frankreich sind monetäre Beteiligungssysteme der Mitarbeiter stärker verbreitet als in Deutschland, auffällig erscheint jedoch, dass die Strukturmerkmale von Beteiligungsunternehmen in den drei Ländern weitgehend übereinstimmen. Auch in den Vergleichsländern kennzeichneten Unternehmen mit (freiwilligen) Erfolgs- und/oder Kapitalbeteiligungen ähnliche betriebliche Merkmale, vor allem die

Merkmale relativ höherer Arbeitsproduktivitäten und profitabler Unternehmensergebnisse. Auch weitere Merkmale, die zuvor für die nationalen Unternehmen mit Mitarbeiter-Beteiligungen hervorgehoben wurden, gelten demnach analog für britische bzw. französische Beteiligungsunternehmen. Der internationale Vergleich lässt daher auf analoge Strukturmerkmale bei unterschiedlichen Häufigkeiten von Unternehmen mit Mitarbeiter-Beteiligungen schließen. Monetäre Beteiligungen der Mitarbeiter sind demnach wahrscheinlicher,

- in Großbetrieben mit relativ kapital- und technologieintensiven Produktionsprozessen mit mikroelektronischen Anlagen,
- in Unternehmen mit höheren Anteilen qualifizierten Personals.

Die Analogie hinsichtlich der betrieblichen Strukturmerkmale von Beteiligungsunternehmen mag sich hypothetisch erweitern lassen, auch wenn weitergehende nationale Untersuchungen zu den Merkmalen von Beteiligungsunternehmen hierzulande noch nicht vorliegen.

Die englischen und französischen Untersuchungen heben zwei weitere gemeinsame Merkmale der betrieblichen Beschäftigungsbeziehungen von Beteiligungsunternehmen hervor: Unternehmen mit Mitarbeiter-Beteiligungen – mit erfolgs- und/oder aktienbezogenen Kapitalbeteiligungen – haben i. d. R.

- geringere Fluktuationsraten, also ausgeprägtere Anteile betrieblichen Stammpersonals, sowie
- signifikant geringere Absentismusraten der Mitarbeiter.⁶

Diese personalwirtschaftlichen Merkmale des Beschäftigtenverhaltens werden offenkundig durch andere personalpolitische Instrumente der Beteiligungsunternehmen mit beeinflusst. Denn nach den vorliegenden Untersuchungen beider Vergleichsländer zahlen Beteiligungsunternehmen häufiger relativ höhere Basisentgelte als Nicht-Beteiligungsunternehmen, da erstere auf Grund der Produktivitätsvorteile im Allgemeinen höhere Entgeltpotenziale besitzen.

Nicht nur die Maßnahmen betrieblicher Entgeltpolitik differieren, sondern auch weitere Bereiche der betrieblichen Personalstrategien. Britische Beteiligungsunternehmen unterscheiden sich durch Merkmale eines intensiveren Human-Ressource-Managements (HRM-Manager auf Vorstandsebene als Indiz) sowie durch relativ intensive Maßnahmen des betrieblichen Trainings und der Personalentwicklung. Zudem werden zwischen Management und Belegschaft in Beteiligungsunternehmen relativ häufiger Formen direkter Partizipation und Kommunikation eingesetzt. In industriellen Beteiligungsunternehmen (in GB und F) werden überdies häufiger Methoden der Arbeitsorganisation verwendet, welche den Mitarbeitern relative Handlungsspielräume bei wechselnden Arbeitsaufgaben in der industriellen Fertigung einräumen.

Insgesamt liefert ein internationaler Vergleich somit empirische Belege für die These analoger Strukturmerkmale von Beteiligungsunternehmen in den verschiedenen Industrieländern. Darüber hinaus verweisen die Untersuchungen der Nachbarländer auf weitere Merkmale, die hypothetisch auch für nationale Unternehmen mit Mitarbeiter-Beteiligungen gelten mögen.

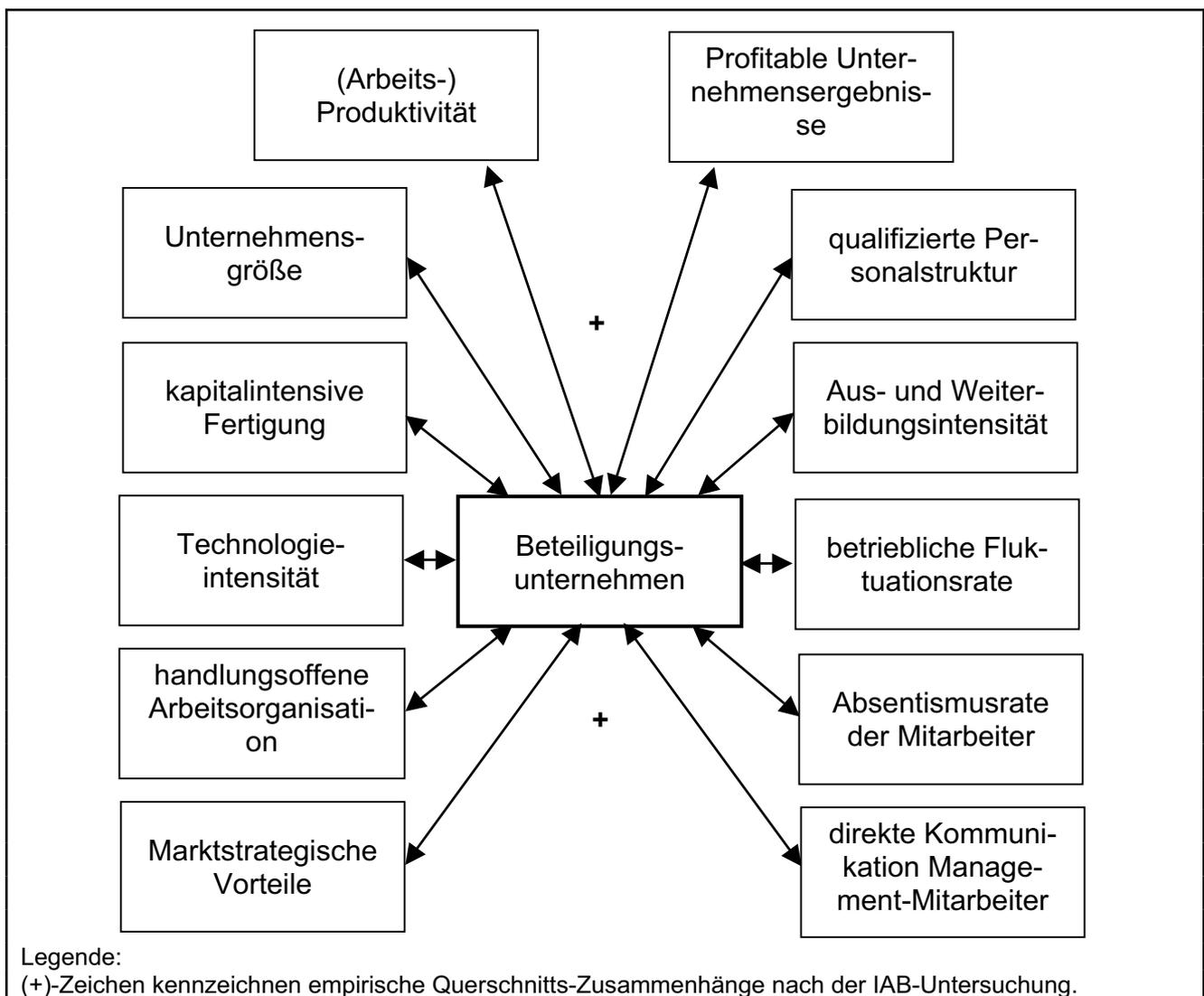
⁶ Eine Zeitreihenuntersuchung mittels betrieblicher Paneldaten für Frankreich zeigte, dass die Einführung von Mitarbeiter-Beteiligungen in den Folgejahren zu signifikanten Minderungen der betrieblichen Absentismusneigungen der Mitarbeiter beitrugen, aktienbezogene Kapitalbeteiligungen in stärkerem Maße als freiwillige Erfolgsbeteiligungen (Intéressement-Systeme) (vgl. Brown/Fakhfakh/Sessions 1999, 246 f.).

2.3 Kurzfassung der empirischen Merkmale

Beteiligungsunternehmen in Deutschland lassen sich durch verschiedene typische Betriebsmerkmale kennzeichnen, in weitgehender Übereinstimmung mit analogen Betriebsmerkmalen in den europäischen Nachbarländern. Die typischen Merkmale betreffen verschiedene Bereiche

- von Erfolgsindikatoren (relativ produktivitätsstarke Unternehmen, profitable Unternehmensergebnisse),
- von Fertigungsmethoden (eher technologie-, kapitalintensive, großbetriebliche Fertigungen, gruppenbezogene arbeitsorganisatorische Methoden),
- von personalwirtschaftlichen Struktur- und Verhaltensmerkmalen (relativ qualifizierte Personalstrukturen, relativ hohe Anteile von Stammpersonal, geringe Fluktuations- und Absentismusraten),
- von instrumentellen Bündeln der betrieblichen Personalpolitik und der nicht-materiellen Partizipation (relativ höhere Basisentgelte, höhere Aus- und Weiterbildungsintensitäten, innerbetriebliche Formen der Partizipation und Kommunikation).

Abb. 2: Bündelartige Merkmalsstrukturen von Beteiligungsunternehmen



Die einzelnen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen den Merkmalsbereichen sind im Detail noch nicht geklärt. Vieles spricht für wechselseitige, bündelartige Beziehungen zwischen Merkmalen der betrieblichen Fertigung, der Personalwirtschaft sowie der betrieblichen Produktivität und Unternehmensergebnisse.

Die vorstehenden empirischen Befunde analoger Betriebseigenschaften von nationalen und internationalen Beteiligungsunternehmen lassen darauf schließen, dass die Implementierung von Systemen der finanziellen Mitarbeiter-Beteiligung mit bestimmten qualitativen und quantitativen Unternehmensmerkmalen korreliert. Des Weiteren dürften verschiedene institutionelle Einflussfaktoren bzw. Rahmenbedingungen für die betriebliche Einführungsentscheidung von Beteiligungsentgelten maßgeblich sein. Relevante institutionelle Aspekte dieser Entgeltform sollen daher im nachfolgenden Abschnitt – auch in Relation zu den entsprechenden Rahmenbedingungen der Vergleichsländer Großbritannien und Frankreich – hervorgehoben werden.

3. Nationale Rahmenbedingungen von Systemen der finanziellen Mitarbeiter-Beteiligungen

Im Rahmen des nationalen Untersuchungsteils des Forschungsprojekts soll nach institutionellen Rahmenbedingungen gefragt werden, welche besondere Motive für eine Einführung von Systemen der monetären Mitarbeiter-Beteiligung begründen und insofern als begünstigende institutionelle Faktoren deren Implementierung bzw. Verbreitung fördern. Eine der wenigen für Deutschland verfügbaren empirischen Erhebungen zu den Beweggründen einer Einführung von materiellen Beteiligungsformen der Mitarbeiter weist u.a. auf eine maßgebliche Bedeutung von finanzwirtschaftlichen Implementierungsmotiven hin. Die finanzwirtschaftlichen Effekte von Mitarbeiter-Beteiligungen betreffen dabei aus der Sicht nationaler Beteiligungsunternehmen insbesondere positive Liquiditätswirkungen, eine Stärkung der Eigenkapitalbasis sowie fiskalische Ersparnisse (vgl. von Rosen/Leven 2000, 1). Diese finanzwirtschaftlichen Beweggründe für die Umsetzung von monetären Formen der Mitarbeiter-Beteiligung lassen offenbar einerseits auf ein Finanzsystem schließen, dessen Strukturen die Liquiditäts- bzw. Eigenkapitalversorgung des Unternehmenssektors erschweren. Andererseits implizieren Steuerersparnisse vorteilhafte fiskalgesetzliche Regelungen zu Gunsten dieser Entgeltvarianten. Weiterhin erfährt die betriebliche Altersversorgung in Deutschland durch die Rentenreform 2001 eine Ergänzung der gegenwärtig vorherrschenden internen Durchführungsformen der betrieblichen Alterssicherung durch externe, d.h. kapitalmarktbezogene, Finanzierungsalternativen des Vorsorgekapitals. Diese jüngsten gesetzlichen Neuregelungen im Bereich der betrieblichen Altersversorgung können insofern als eine günstige institutionelle Rahmenbedingung für investive Beteiligungsformen in Deutschland betrachtet werden. Schließlich basiert die Umsetzung von monetären Beteiligungsprogrammen der Mitarbeiter in Deutschland regelmäßig auf Betriebsvereinbarungen der Mitbestimmungsakteure, da diese Entgeltformen kaum von tarifvertraglichen Regelungen erfasst werden. Insofern ist ein einvernehmliches Abkommen zwischen betrieblichen Arbeitnehmervertretungen und Unternehmensleitung für die Einführung von Beteiligungssystemen erforderlich. Daher ist gleichfalls zu fragen, inwieweit die spezifischen (mikro-korporatistischen) nationalen Arbeitsbeziehungen eine fördernde Wirkung auf die Implementierung von materiellen Beteiligungsmodellen ausüben.

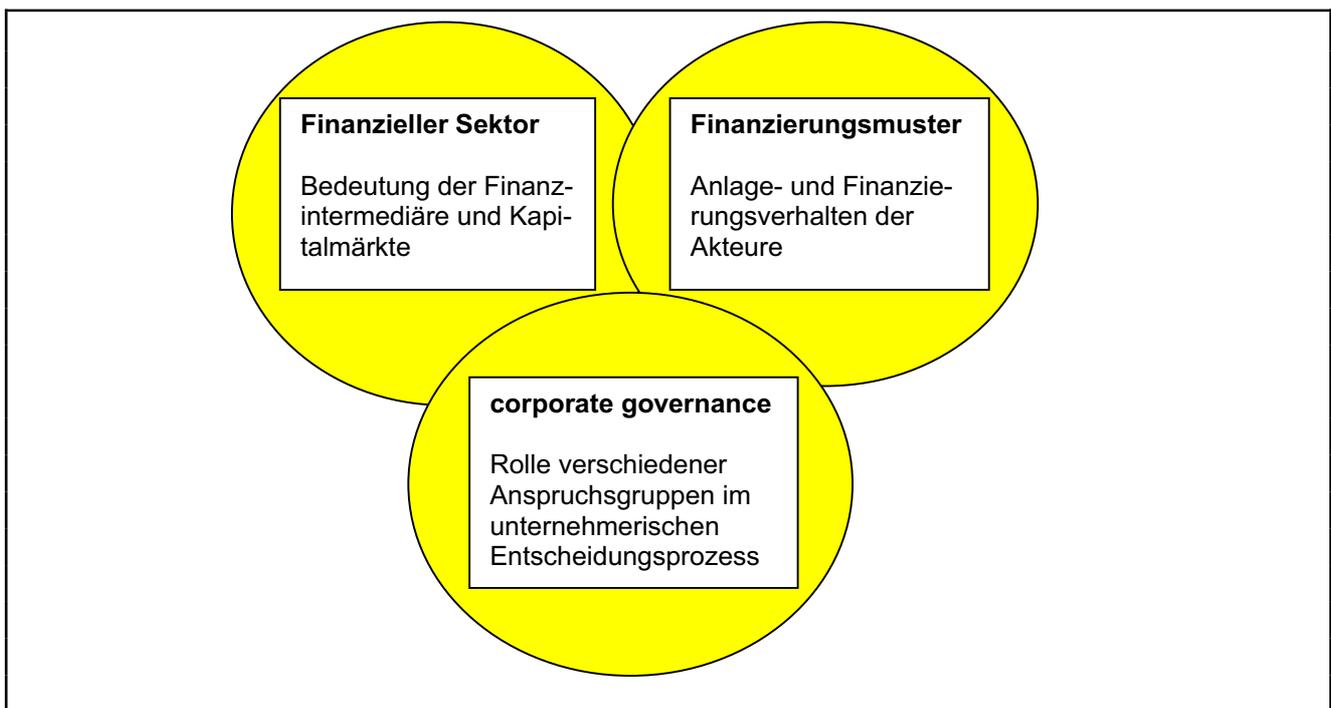
In den Folgeabschnitten werden nunmehr die Einflüsse der genannten institutionellen Rahmenbedingungen auf die betriebliche Einführungsentscheidung von finanziellen Mitarbeiter-Beteiligungssystemen näher analysiert. Das Ziel hierbei ist es zu prüfen, inwiefern die Einführung bzw. Verbreitung von monetären Beteiligungsformen – ähnlich wie in den

Vergleichsländern Großbritannien und Frankreich – durch ein politisch-gesellschaftliches Umfeld gestützt werden.

3.1 Das nationale Finanzsystem als institutioneller Kontextfaktor bzw. Funktionsbedingung finanzieller Mitarbeiter-Beteiligungen

In der Literatur werden Finanzsysteme konzeptionell in mindestens drei Subelemente unterteilt, anhand deren spezifische Ausprägungen differenzierte Modelle von Finanzsystemen im internationalen Vergleich unterschieden werden können (vgl. Berglöf 1997, 151 f.; Schmidt 1999, 9 ff.; Schmidt/Hackethal/Tyrell 2001, 7 ff.). Dabei handelt es sich zunächst um die Strukturmerkmale des *finanziellen Sektors*, worunter vor allem die Geschäftsbeziehungen zwischen Banken und Kapitalmärkten auf der einen Seite sowie den nichtfinanziellen Unternehmen auf der anderen Seite verstanden werden. Je nach Gewichtung dieser Beziehungen nimmt dieses Subsystem die Ausprägung „kapitalmarktdominiert“ oder „bankdominiert“ an (vgl. Schmidt 1999, 10 f.). Sodann sind Finanzsysteme durch bestimmte *Finanzierungsmuster* der Akteure gekennzeichnet, die vorrangig durch das Anlage- und Finanzierungsverhalten der Wirtschaftssubjekte determiniert werden. Diesbezüglich erfolgt eine Klassifizierung in „bankorientierte“ bzw. „kapitalmarktorientierte“ Finanzierungsmuster (vgl. Berglöf 1997, 153 ff.; Schmidt 1999, 11). Schließlich besteht ein weiteres konstitutives Element von Finanzsystemen in den formalen und informellen Regelungen zur *corporate governance*. Hiermit werden Mechanismen bezeichnet, über die bestimmte Anspruchs- bzw. Interessengruppen den unternehmerischen Entscheidungsprozess beeinflussen und kontrollieren. Grundsätzlich werden „insider-kontrollierte“ und „outsider-kontrollierte“ corporate governance-Systeme unterschieden (vgl. Berglöf 1997, 159; Schmidt 1999, 12; Schmidt/Hackethal/Tyrell 2001, 21 f.) (vgl. Abb. 3).

Abb. 3: Die konzeptionellen Subelemente eines Finanzsystems



Quelle: Eigene Erstellung, in Anlehnung an Schmidt 1999, 10.

Im Rahmen des erstgenannten Subsystems erfolgt die Lenkung der Firmenaktivitäten und die Überwachung des Managements mit Hilfe von Mechanismen, die einen privilegierten Zugriff auf Informationen und die Fähigkeit der Einflussnahme voraussetzen. „Insider“ sind folglich Akteure, welche mit den Unternehmensvorgängen vertraut und möglicherweise sogar persönlich involviert sind, ohne jedoch direkte unternehmensbezogene Entscheidungsbefugnisse zu besitzen (vgl. Schmidt 1999, 12; Schmidt/Hackethal/Tyrell 2001, 21 f.). In corporate governance-Systemen unter outsider-Kontrolle hingegen bestimmen im Wesentlichen die Preissignale der Kapital- und Finanzmärkte die Strategien und Aktivitäten der Unternehmen bzw. des Managements. Dies bedingt Kapitalmarktakteure, die ungeachtet ihres finanziellen Engagements in Bezug auf das betreffende Unternehmen zum einen eine Distanz zur Geschäftspolitik bewahren und zum anderen keine informationspolitischen Vorrechte im Vergleich zu anderen Aktionären besitzen. „Outsider“ im Sinne dieses corporate governance-Modells sind demnach Personen ohne persönliche Verflechtungen mit dem betreffenden Unternehmen und ohne Kompetenzen zur direkten Beeinflussung geschäftlicher Entscheidungen. Folglich neigen die Firmen zu einer eindimensionalen Ausrichtung der Unternehmenspolitik und –strategie auf die Kapitalmarktsignale bzw. Eigentümerinteressen (vgl. Schmidt 1999, 12; Schmidt/Hackethal/Tyrell 2001, 22). Anhand der jeweiligen Merkmalsausprägungen der zuvor skizzierten Subelemente können im europäischen Kontext zumindest drei Finanzsysteme unterschieden werden (vgl. Tab. 1): Auf der einen Seite das britische Finanzsystem mit kapitalmarktdominierten Strukturen des finanziellen Sektors und folglich gleichfalls kapitalmarktorientierten Finanzierungsmustern sowie outsider-kontrollierten Verfahren der corporate governance. Auf der anderen Seite das vollständig entgegengesetzte Finanzsystem Deutschlands mit einer funktionalen Dominanz der Geschäftsbanken im finanziellen Sektor und demnach primär bankorientierten Finanzierungsmustern.

Tab. 1: Merkmalsausprägungen der einzelnen Subelemente in Großbritannien, Frankreich und Deutschland

Subelement	Britisches Finanzsystem	Französisches Finanzsystem	Deutsches Finanzsystem
Finanzieller Sektor	kapitalmarktdominiert	kapitalmarktdominiert	bankdominiert
Finanzierungsmuster	kapitalmarktorientiert	kapitalmarktorientiert	bankorientiert
corporate governance	outsider-kontrolliert	insider-kontrolliert	insider-kontrolliert

Quelle: Eigene Erstellung.

Hinzu kommt ein corporate governance-Modell mit ausgesprochen insider-orientiertem Charakter. Das französische Finanzsystem indes weist Merkmalsausprägungen sowohl des britischen als auch des deutschen Finanzsystems auf und ist daher zwischen diesen beiden Organisationskonzepten einzuordnen. Frankreich ist seit der Deregulierung der Geld- und Kapitalmärkte Mitte der 80er Jahre durch Strukturen des finanziellen Sektors und Finanzierungsmuster der Akteure gekennzeichnet, die vergleichbar mit dem Finanzsystem Großbritanniens sind. Währenddessen wird die corporate governance vornehmlich

– wie in Deutschland - von insidern ausgeübt, obgleich zwischen beiden Kontrollsystemen erhebliche Abweichungen bestehen (vgl. Berglöf 1997, 152; Schmidt 1999, 13 ff.; Schmidt/Hackethal/Tyrell 2001, 8).

Die spezifischen Ausprägungen der Subelemente eines Finanzsystems können in mehrfacher Hinsicht einen funktionalen institutionellen Kontext für die Umsetzung materieller Formen der Mitarbeiter-Beteiligung vor dem Hintergrund verschiedener Einführungsmotive bilden. Denkbare institutionelle Ansatzpunkte bieten beispielsweise die strukturellen Gegebenheiten des finanziellen Sektors und die vorherrschenden Finanzierungsmuster, die ein finanzwirtschaftliches Verständnis insbesondere von investiven bzw. aktienbasierten Beteiligungsmodellen zur Beschaffung von Eigenmitteln begründen können. Ferner können Beteiligungssysteme implementiert werden mit der strategischen Absicht, die corporate governance-Strukturen zu verändern, z.B. durch die Schwächung der externen Finanzmarktkontrolle, indem starke Arbeitnehmer-Aktionärsgruppen aufgebaut werden. Im Folgenden wird nun untersucht, inwiefern die Besonderheiten des deutschen Finanzsystems geeignet sind, die Implementierung von materiellen Beteiligungsformen zur Umsetzung bestimmter Unternehmensziele zu begründen und insofern eine begünstigende Funktionsbedingung darstellen. Diese Aufgabe erfordert jedoch zunächst eine detailliertere Beschreibung des in Deutschland vorherrschenden Finanzsystems. Der finanzielle Sektor Deutschlands wird von Bankinstituten – insbesondere Universalbanken – dominiert; von Banken unabhängige „non-bank financial intermediaries“ (NBFIs), vor allem in Form von Pensions- und Investmentfonds, spielen aufgrund der relativ geringen Bedeutung der Kapitalmärkte in Deutschland nur eine untergeordnete Rolle.⁷ So belief sich das Vermögen der deutschen Pensionsfonds in 1997 auf rund 118 Mrd. \$, was gemessen am BIP einer Quote von ca. 5,6% entsprach, während etwa in Großbritannien Pensionsfonds 1.150 Mrd. \$ besaßen und im Verhältnis zum BIP einen Anteil in Höhe von 90% erreichten (vgl. Albin/Bräuninger/Deutsch 1999, 18; Schmidt 1999, 14; Schmidt/Hackethal/Tyrell 2001, 9/32). Die Muster der Unternehmensfinanzierung zeigen im internationalen Vergleich eine starke Bankenorientierung, da in der ersten Hälfte der 90er Jahre ca. 83% der langfristigen Finanzierungsmittel der Unternehmen von Kreditinstituten stammte. Auf Kapitalmarktakteure bzw. NBFIs entfielen im gleichen Zeitraum lediglich ca. 11% der langfristigen Verbindlichkeiten (vgl. Schmidt/Hackethal/Tyrell 2001, 19 f.). Eine maßgebliche Ursache für die relativ starke Stellung der Geschäftsbanken im Bereich der längerfristigen Unternehmensfinanzierung ist begründet durch das so genannte Hausbankprinzip in Deutschland, also einer langfristigen Geschäftsbeziehung zwischen Unternehmen und einer Hauptbank. Das Hausbankprinzip bezeichnet eine Gläubigerkonzentration der Unternehmen, die aufgrund der Langfristigkeit der Geschäftsbeziehungen durch einen Abbau von Informationsasymmetrien gekennzeichnet ist. Insofern verringert das Hausbankprinzip die agency-Kosten der Bankfinanzierung und somit auch die Kreditrisiken, so dass in Deutschland eine vergleichsweise höhere Finanzierungsbereitschaft des Bankensektors besteht (vgl. Sauv e/Scheuer 1999, 36; Schmidt/Hackethal/Tyrell 2001, 30 ff.). Überdies sind Pensionsrückstellungen in Deutschland aufgrund ihrer günstigen steuerrechtlichen Behandlung ein

7

Indikatoren für den Entwicklungsstand und die Bedeutung der Kapitalmärkte sind einerseits als Maß für das Eigenkapitalangebot die Marktkapitalisierung (Wert des Aktienbestands) in Relation zum BIP und andererseits als Ausdruck der Eigenkapitalnachfrage die Anzahl der b rsengelisteden Gesellschaften. Beide Marktseiten sind in Deutschland wesentlich schwächer ausgeprägt als z.B. in Großbritannien, also einem Land mit einem kapitalmarktdominierten finanziellen Sektor. Während die britischen Kapitalmärkte in 1999 eine Marktkapitalisierung von 207% des BIP und rund 2.500 börsennotierte Firmen aufwiesen, beliefen sich die entsprechenden Gr o en in Deutschland auf eine Marktkapitalisierung von 60% des BIP und eine Anzahl von lediglich 699 b rsengelisteden Gesellschaften (vgl. Albin/Bräuninger/Deutsch 1999, 14/18; Schmidt 1999, 34).

bedeutsamer Bestandteil der Unternehmensfinanzierung.⁸ So betrug im Zeitraum 1987-95 der Anteil der Rückstellungen aus Gründen der betrieblichen Alterssicherung an der Bilanzsumme deutscher Firmen im Mittel 23% (Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl zwischen 500 und 1.999) bzw. 31% (Firmen mit mehr als 2.000 Arbeitnehmern) (vgl. Sauvé/Scheuer 1999, 37). In Großbritannien sowie in Frankreich fehlt eine derartige Anerkennung der steuerrechtlichen Abzugsfähigkeit von Pensionsrückstellungen, so dass die Firmen in diesen Ländern nicht über dieses Eigenkapitalsurrogat zur Unternehmensfinanzierung verfügen (vgl. M ssener 2000, 23; Tillmanns 2001, 30 f.). Die deutsche Wirtschaft besitzt demzufolge zwei wichtige fremdkapitalbezogene Finanzierungsquellen für ihre Geschäftsaktivitäten. Insgesamt bewirken diese institutionellen Rahmenbedingungen in Deutschland folglich einen relativ geringen Bedarf des Unternehmenssektors an Eigenmitteln. Die eher geringe Bedeutsamkeit der Innen- bzw. Selbstfinanzierungskraft deutscher Unternehmen reflektiert sich in der Zusammensetzung ihrer Kapitalstruktur, die im Zeitraum 1977-89 einen Eigenmittelanteil von etwas mehr als 20% zeigt, während beispielsweise britische Firmen sich in derselben Periode mit knapp 50% Eigenkapital finanzierten (vgl. Prevezer/Ricketts 1999, 253 f.). Die beschriebenen Strukturen des finanziellen Sektors und der Finanzierungsmuster in Deutschland dürfen demnach kaum eine begünstigende institutionelle Funktionsbedingung von aktienbezogenen Mitarbeiter-Beteiligungen darstellen, da sie keinen erhöhten Eigenkapitalbedarf der Unternehmen begründen, der seinerseits zumindest teilweise mit Hilfe dieser investiven Beteiligungssysteme gedeckt werden könnte. Vor diesem Hintergrund dürfen daher finanzwirtschaftliche Motive der Eigenkapitalbeschaffung kaum die Einführung von materiellen Mitarbeiter-Beteiligungen erklären.

Das Modell der corporate governance als weiteres Element des deutschen Finanzsystems wird weniger durch externe Kapitalmarktmechanismen bestimmt, sondern vielmehr durch so genannte insider, im Sinne von persönlich bzw. finanziell involvierten Interessengruppen. In Deutschland wird demnach die Unternehmenskontrolle vorrangig von Banken und Arbeitnehmern ausgeübt. Hinzu kommen in Deutschland, aufgrund der ausgeprägten Kapitalverflechtungen der börsennotierten Gesellschaften, starke Einflüsse auf die Unternehmenskontrolle durch die Vertreter finanziell verbundener Unternehmen. Folglich dürfen die Präferenzen und Renditeinteressen externer Investoren ohne entsprechende  berwachungsmandate bzw. –befugnisse innerhalb der Unternehmensstrategie unberücksichtigt bleiben. Dieses wenig transparente und kaum an (externen) shareholder-Interessen ausgerichtete Modell der corporate governance kann zu einer Benachteiligung deutscher Unternehmen im internationalen Wettbewerb um Anlagekapital führen. Allerdings ist eine solche Beeinträchtigung der Wettbewerbsposition um internationale Mittel zur Eigenmittelfinanzierung kaum als gravierend einzuschätzen, da der deutsche Unternehmenssektor über alternative fremdkapitalbezogene Finanzierungsmöglichkeiten verfügt. Insofern bilden insider-orientierte Strukturen der Unternehmenskontrolle ein funktionales Komplement im Rahmen eines bankendominierten Finanzsystems.

Aufgrund der wenig bedeutsamen Rolle des „takeover market“ in Deutschland und somit der outsider-Kontrolle der Unternehmen durch anonyme Marktkräfte anhand des Kriteriums der B rsenwertmaximierung dürfen opportunistische Aktivitäten des Managements deutscher Unternehmen zur Schwächung externer corporate governance-Mechanismen

⁸ Pensionsrückstellungen stellen zwar de jure Fremdkapital dar, allerdings besitzen sie de facto für die Unternehmen zentrale Eigenschaften von Eigenmitteln. So unterliegen Pensionsrückstellungen keinem Zinsänderungs- oder K ndigungsrisiko wie etwa Bankkredite (vgl. Sauvé/Scheuer 1999, 37).

kaum wahrscheinlich sein.⁹ Folglich dürften demnach seitens der Unternehmensleitung Implementierungsmotive in Bezug auf monetäre Mitarbeiter-Beteiligungen, welche den Aufbau von „freundlichen“ Aktionärsgruppen (z.B. Mitarbeiter-Aktionäre) intendieren, um gegebenenfalls feindliche Übernahmeversuche zu verhindern, weniger relevant sein. Zumal der vergleichsweise hohe Grad der Eigentumskonzentration in deutschen Aktiengesellschaften die Etablierung von Arbeitnehmer-Aktionärsgruppen mit einer starken Position in der Eigentümerstruktur erschweren (vgl. Schmidt/Hackethal/Tyrell 2001, 4).

Insgesamt liefern die spezifischen Bestandteile des deutschen Finanzsystems damit keine Erklärungsansätze für die betriebliche Implementierung von materiellen Beteiligungsmodellen für die Mitarbeiter. Weder finanzwirtschaftliche Ursachen der Eigenkapitalbeschaffung noch defensive strategische Motive der Unternehmen im Hinblick auf die Verhinderung feindlicher Übernahmen scheinen stichhaltige Begründungen zu liefern. Insofern bildet das deutsche Finanzsystem mit seinen spezifischen Komponenten keine fördernde institutionelle Funktionsbedingung für die Verbreitung von materiellen Formen der Mitarbeiter-Beteiligung.

Allerdings lässt die Einführung neuer Eigenkapitalanforderungen für die Kreditvergabe des Geschäftsbankensektors ab 2005 u.a. strukturelle Veränderungen im Hinblick auf die Unternehmensfinanzierung erwarten. Im folgenden Exkurs werden daher zunächst die von der als Basel II bezeichneten Novellierung der Eigenkapitalregelungen der Kreditinstitute ausgehenden potenziellen Strukturwirkungen auf das nationale System der Unternehmensfinanzierung erläutert. Ferner ist zu fragen, ob die skizzierten Veränderungen der Finanzierungsmuster im Vergleich zu den gegenwärtigen Strukturen der Unternehmensfinanzierung eher spezifische finanzwirtschaftliche Implementierungsmotive für monetäre Beteiligungsprogramme begründen.

3.2 Exkurs: Veränderte Strukturen der Unternehmensfinanzierung durch risikosensitivere Kapitalanforderungen des Bankensektors (Basel II)

Die Neufassung der Baseler Eigenkapitalvereinbarung von 1988 (Basel II) zielt im Kern darauf ab, die Kapitalanforderungen an die Kreditinstitute stärker als bisher an ökonomischen Risiken auszurichten. Mit Hilfe von risikosensitiveren Eigenkapitalregelungen soll letztlich die Risikovorsorge der Geschäftsbanken verbessert und die Stabilität des gesamten (internationalen) Finanzsektors erhöht werden (vgl. Deutsche Bundesbank (Hg.) 2001a, 15). Für die Kreditpolitik des Bankensystems im Firmenkundengeschäft bedeutet dies eine verstärkte Eigenkapitalunterlegung in Abhängigkeit der spezifischen Bonitätssituation der Unternehmen. Die Umsetzung der Basel II-Vereinbarungen ab dem Jahr 2005

⁹

In Deutschland gab es in der Periode von 1988 bis 1996 lediglich 4 Firmenübernahmen, während Großbritannien für denselben Zeitraum nahezu 1.200 Unternehmenskäufe verzeichnete. Die Effizienz dieses externen Kontrollmechanismus kann insofern einen Anreiz für britische Manager begründen, die outsider-orientierten governance-Strukturen, z.B. durch die Bildung von „freundlichen“ Aktionärsgruppen mittels aktienbezogener Mitarbeiter-Beteiligungssysteme zu schwächen. Denn im Fall eines „take overs“ verlieren die (oberen) Führungskräfte des Übernahmekandidaten regelmäßig ihren Arbeitsplatz (vgl. Schmidt 1999, 14; Schmidt/Hackethal/Tyrell 2001, 25 f.). Baddon et al. (1989) belegen anhand von Fallstudien britischer Unternehmen, dass die Abwehr feindlicher Übernahmeversuche durch aktienbasierte Beteiligungsformen durchaus ein maßgebliches Einführungsmotiv darstellt (vgl. Baddon et al. 1989 99/192). Des Weiteren kann Hebestreit (2000) im Rahmen eines französischen Fallbeispiels ausgeprägte Solidarisierungseffekte der Mitarbeiter-Aktionäre mit der Unternehmensleitung als Reaktion auf ein Kaufangebot nachweisen, die schließlich wesentlich zum Scheitern des feindlichen Übernahmeversuchs beitragen (vgl. Hebestreit 2000, 192 f.).

wird demnach seitens der Banken vermutlich zu einer internen Bonitätsevaluation sämtlicher kreditbeantragenden Unternehmen führen. Mittels (qualitätsgeprüfter) differenzierter Ratingmethoden soll eine exaktere – im Sinne einer risikobewussteren – Bewertung der Unternehmensbonität erfolgen. Aus der Sicht der Bankinstitute bewirken Kredite an Unternehmen mit guten Bonitätswerten sodann eine Verringerung der Eigenkapitalbelastung, während die Kreditvergabe an Unternehmen mit einer ungünstigen Bonitätslage diese hingegen erhöht. Insofern ist eine größere Spreizung der Kreditkonditionen (bzw. Risikoprämien) und eine Abkehr von der gegenwärtigen Quersubventionierung bonitätsmäßig nachteiliger durch günstige Schuldner zu erwarten (vgl. KfW (Hg.) 2000, 27; Krämer-Eis/Taistra 2002, 5 f.). Folglich werden sich die Finanzierungskosten von Unternehmen mit günstigen Ausprägungen der Ratingindikatoren tendenziell reduzieren und Unternehmen mit erhöhten Risiken werden eine Kreditverteuerung erfahren. Demnach dürften die veränderten Finanzierungsstrukturen angesichts des Basel II-Abkommens insbesondere für die Gruppe der kleinen und mittleren Unternehmen in einem Anstieg der Aufwendungen der Fremdfinanzierung resultieren, weil gerade für diese Unternehmen spezifische Merkmale angenommen werden können, die zu einer nachteiligen Risikobeurteilung führen.¹⁰ Überdies bewirken die Eigenkapitalvorschriften im Rahmen von Basel II eine Diskriminierung der langfristigen Kreditfinanzierung, da die Risikogewichtung der Ratingmethoden u.a. auf der Fristigkeit der Finanzierungsmittel basiert. Insofern werden erneut kleinere und mittlere Unternehmen durch höhere Kreditkosten benachteiligt, da die Finanzierungsstrukturen gerade dieser Unternehmensgruppe in Deutschland durch eine relativ längerfristige Ausrichtung gekennzeichnet sind (vgl. Krämer-Eis/Taistra 2002, 8). Insgesamt lassen die von der Basel II-Vereinbarung ausgehenden Modifikationen der Finanzierungsstrukturen des Unternehmenssektors auf differenzierte Kosteneffekte der Beschaffung von Fremdmitteln für bestimmte Unternehmensgruppen schließen: Großunternehmen dürften aufgrund der tendenziell höheren Eigenkapitalquote und stärkeren Diversifikation der Geschäftsaktivitäten und der somit relativ günstigeren Bonitätsbewertung Einsparungen bei den Finanzierungsaufwendungen realisieren. Im Gegensatz dazu deutet die verhältnismäßig geringe Eigenkapitalausstattung und tendenzielle Konzentration der Geschäftsaktivitäten bei kleinen und mittleren Unternehmen auf nachteilige Einflüsse hinsichtlich des Bonitätsratings hin, mit der Folge zunehmender Kreditkosten dieser Unternehmen im Vergleich zur aktuellen Finanzierungspraxis des Bankensystems (vgl. KfW (Hg.) 2000, 27 f.; Krämer-Eis/Taistra 2002, 5 ff.). Die Verschlechterung der Finanzierungsbedingungen durch die Basel II-Bestimmungen für spezifische Firmengruppen lassen Anpassungsreaktionen erwarten, die u.a. die Nutzung alternativer Finanzierungsquellen betreffen dürften. Eine prinzipielle Alternative zur Fremdfinanzierung der Unternehmen durch den Bankensektor stellt die Eigenkapitalfinanzierung dar. Eine Möglichkeit zur Beschaffung zusätzlicher Eigenmittel für das Unternehmen bildet dabei die Zuführung von Beteiligungskapital der Mitarbeiter. Hierzu eignen sich insbesondere verschiedene investive Formen der eigenfinanzierten Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung wie beispielsweise Belegschaftsaktien-Programme. Im Fall nicht-börsennotierter Unternehmen erfüllen so genannte stille Beteiligungen, also eine Erhöhung des Gesellschaftsvermögens durch finanzielle Einlagen der Mitarbeiter, eine analoge Finanzierungsfunktion (vgl. Krämer-Eis/Taistra 2002, 8). Als eine weitere grundsätzliche Variante der Liquiditätsversorgung des Unternehmens durch die Beschäftigten sind überdies Mitarbeiterdarlehen denkbar, wobei es sich jedoch – anders als bei den zuvor genannten Beteiligungsformen – um eine Fremdkapitalbeteiligung handelt.

¹⁰

Zu den typischen risikoerhöhenden Merkmalen von kleinen und mittleren Unternehmen zählen beispielsweise die im Vergleich zu Großunternehmen schwache Eigenkapitalausstattung sowie die tendenziell geringere Diversifikation der Geschäftsaktivitäten (vgl. KfW (Hg.) 2000, 27; Krämer-Eis/Taistra 2002, 8).

In einer Gesamtbetrachtung kann demnach angenommen werden, dass die Novellierung der Eigenkapitalrichtlinien des Geschäftsbankensystems im Basel II-Abkommen in Richtung einer risikobewussteren Steuerung der Kreditvergabepraxis zu Kostenerhöhungen der (bankenbezogenen) Fremdfinanzierung bei Gruppen von Firmen mit risikoerhöhenden Merkmalen führt. Eine potenzielle Anpassungsmaßnahme dieser benachteiligten Unternehmen kann diesbezüglich u.a. in der Nutzung von Beteiligungskapital der Mitarbeiter als alternative Finanzierungsressource der Geschäftsaktivitäten bestehen. Folglich begründen die modifizierten institutionellen Rahmenbedingungen der Unternehmensfinanzierung durch die Umsetzung der Basel II-Vereinbarung zumindest bei bestimmten Unternehmensgruppen besondere finanzwirtschaftliche Einführungsmotive für spezifische Systeme der monetären Mitarbeiter-Beteiligung. Insofern dürfte von den geplanten Veränderungen der Konditionen der Unternehmensfinanzierung eine tendenziell fördernde Wirkung auf die Verbreitung von materiellen Beteiligungsprogrammen der Mitarbeiter ausgehen.

3.3 Die steuerliche Förderung von Systemen der finanziellen Mitarbeiter-Beteiligung in Deutschland

Die steuergesetzlichen Regelungen zur Förderung von monetären Mitarbeiter-Beteiligungssystemen betreffen in Deutschland nur Formen der Kapitalbeteiligungen, Gewinnbeteiligungen werden hingegen nicht fiskalisch begünstigt. Die Präferenzen der staatlichen Akteure basieren vornehmlich auf verteilungspolitischen Überlegungen einer Ausweitung des Anteils von gesamtwirtschaftlichem Produktivvermögen in Arbeitnehmerbesitz. Im Einzelnen bestehen die staatlichen Fördermaßnahmen in Deutschland aus zwei gesetzlichen Vorschriften: Einerseits aus dem Vermögensbildungsgesetz (VermBG), welches u.a. die Beteiligungen der Mitarbeiter am Kapital ihres arbeitgebenden Unternehmens durch finanzielle Zulagen unterstützt. Daneben steht andererseits der §19a des Einkommenssteuergesetzes (EStG), der steuerliche Vorteile zugunsten von Beteiligungen der Arbeitnehmer am Produktivkapital gewährt (vgl. Schutz 1993, 14; OECD (ed.) 1995, 151; Commission of the European Communities (ed.) 1996, 15).

Das VermBG sieht vor, dass Arbeitnehmer für die investive Anlage von vermögenswirksamen Leistungen – also Geldleistungen des Arbeitgebers, die den Beschäftigten aufgrund eines Tarifvertrages, einer Betriebsvereinbarung oder eines Einzelarbeitsvertrags zustehen¹¹ – unter bestimmten Voraussetzungen eine staatliche Sparzulage erhalten. Die Höhe dieser Arbeitnehmersparzulage ist abhängig von der gewählten Anlagevariante im Rahmen des gesetzlichen Anlagekataloges. Unter den alternativen Anlageformen werden Kapitalbeteiligungen der Arbeitnehmer (z.B. Belegschaftsaktien, Aktienfonds) mit dem höchsten Sparzulagensatz gefördert. Diese fiskalpolitischen Präferenzen für investive Systeme der Mitarbeiter-Beteiligung sind deutlicher Ausdruck des verteilungspolitischen Förderziels des Staates (vgl. Schutz 1993, 16 ff.; Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hg.) 2002, 6). Nach der geltenden Fassung des VermBG vom 1.1.1999 zahlt dieser für Kapitalbeteiligungen eine Prämie von 20% bzw. 25% in den neuen Ländern auf einen

¹¹

Nach Angaben des Bundesministeriums für Arbeit galten Ende des Jahres 2000 für 94% (63%) der durch Tarifverträge erfassten westdeutschen (ostdeutschen) Arbeitnehmer tarifvertragliche Vereinbarungen über vermögenswirksame Leistungen (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hg.) 2002, 7).

jährlichen Anlagebetrag von maximal 408 €. ¹² Da insbesondere die Vermögensbildung der Bezieher von kleineren und mittleren Einkommen gefördert werden soll, besitzen lediglich Arbeitnehmer unterhalb gewisser Einkommensgrenzen Anspruch auf die Sparzulage. Aktuell betragen diese Höchstwerte 17.900 € bzw. 35.800 € des zu versteuernden Einkommens für Alleinstehende bzw. Verheiratete. ¹³ Eine weitere Voraussetzung dieser Förderregelung betrifft die Einschränkung der Verfügbarkeit der investierten Guthaben durch mehrjährige Sperrfristen, d.h. die erworbenen Kapitalbeteiligungen dürfen innerhalb dieses Zeitraums – der zur Zeit sieben Jahre beträgt - nicht von den Arbeitnehmern weiterveräußert werden (vgl. Schutz 1993, 18 f./26/38; Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hg.) 2002, 6 f.). Im Hinblick auf die Unternehmen sieht das VermBG indessen keine direkten Vergünstigungen vor, weil das Gesetz primär auf die Unterstützung der Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand gerichtet ist. Allerdings werden die Finanzierungsleistungen in Form der vermögenswirksamen Leistungen von den Arbeitgebern getragen, so dass sie steuerrechtlich Betriebsausgaben darstellen und insofern den zu versteuernden Gewinn vermindern. Jedoch erhöhen sich die indirekten Arbeitskosten der Unternehmen, da die vermögenswirksamen Leistungen zum steuer- und sozialversicherungspflichtigen Entgelt des Arbeitnehmers zählen (vgl. Schutz 1993, 25).

Die zweite Komponente der steuerlichen Förderregelungen von finanziellen Beteiligungssystemen in Deutschland bildet der §19a EStG. Gemäß dieser gesetzlichen Vorschrift können Firmen kostenlos oder zu verbilligten Bezugskonditionen Beteiligungstitel des eigenen oder anderer Unternehmen an ihre Mitarbeiter ausgeben. Die Differenz zwischen dem Wert der Beteiligung und dem vom Arbeitnehmer aufzuwendenden Erwerbspreis stellt zwar einen geldwerten Vorteil dar, der aber unter bestimmten Voraussetzungen nicht mit Steuern und Sozialabgaben belastet wird. Insofern sparen die Unternehmen ihrerseits den Arbeitgeberanteil an den Sozialversicherungsbeiträgen und können zudem ihre finanziellen Zuschüsse als Betriebsausgaben steuerlich geltend machen. Anders als beim VermBG gelten hier keine Einkommensgrenzen als Anspruchsgrundlage, sondern diese Vergünstigung ist steuerfrei, sofern sie nicht die Hälfte des Wertes der Beteiligung sowie jährlich nicht 154 € übersteigt. Bis Ende 2001 galt überdies eine Sperrfrist von sechs Jahren für die Verfügung über die erworbenen Beteiligungswerte als Voraussetzung der Steuerbefreiung (vgl. Uvalic 1991, 48; Schutz 1993, 40 ff.; Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hg.) 2002, 8). Mit Inkrafttreten des Steueränderungsgesetzes zum 1.1.2002 entfällt diese Fristenregelung. Als Begründung gibt der Gesetzgeber an, mit dieser Reform den Administrationsaufwand bei der steuerlichen Behandlung von finanziellen Mitarbeiter-Beteiligungen für die Finanzverwaltung reduzieren zu wollen. Zwar wird sich zweifelsohne infolge dieser Gesetzesänderung auch der Verwaltungsaufwand der Unternehmen in Bezug auf ihre Beteiligungssysteme verringern, gleichwohl dürften personalpolitische Intentionen dieser Entgeltformen (z.B. Bindungs- und Identifikationseffekte) durch die Beseitigung der steuerlichen Anreize für längerfristige Kapitalanlagen geschwächt werden.

Das VermBG und der §19a EStG stehen zwar formaljuristisch unabhängig nebeneinander, jedoch können beide Fördervorschriften unter gewissen Umständen auch miteinander kombiniert werden: Kaufen Arbeitnehmer etwa seitens des Unternehmens begünstigte

¹² Die Arbeitnehmersparzulage stellt keinen Lohn- oder Gehaltsbestandteil dar und unterliegt daher nicht der Einkommenssteuer- und Sozialversicherungsabgabepflicht (vgl. Schutz 1993, 26).

¹³ Diese Beträge entsprechen jährlichen Bruttoentgelten von ca. 21.000 € für Alleinstehende ohne Kinder und rund 52.500 € für verheiratete Alleinverdiener mit zwei Kindern (Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hg.) 2002, 6).

Kapitalbeteiligungen mittels vermögenswirksamer Leistungen, so kann dafür innerhalb der Einkommensgrenzen eine Sparzulage gewährt werden (vgl. Schutz 1993, 41). Während die Steuer- und Abgabebefreiung des geldwerten Vorteils der günstigen Erwerbskonditionen an keine Haltefrist mehr gebunden ist, besteht die siebenjährige Sperrfrist in Bezug auf die Arbeitnehmersparzulage im Rahmen des VermBG weiter.

Im internationalen Vergleich gelten die zuvor skizzierten fiskalischen Fördermaßnahmen für finanzielle Mitarbeiter-Beteiligungssysteme in Deutschland - nach Einschätzung von EU-Kommission und OECD - als relativ bescheiden und rudimentär. In Relation zu Großbritannien oder Frankreich werden die geltenden steuerlichen Vorteile in Bezug auf monetäre Beteiligungsprogramme als wenig substantiell bewertet, sowohl für Arbeitnehmer als auch für Unternehmen (vgl. Uvalic 1991, 42; OECD (ed.) 1995, 142 ff./151; Commission of the European Communities (ed.) 1996, 15). Insofern stellt das steuerliche Förderregime in Deutschland kaum eine begünstigende institutionelle Funktionsbedingung für materielle Beteiligungsformen dar, weil es im Verhältnis zu den beiden oben genannten Ländern lediglich relativ schwache finanzwirtschaftliche Einführungsmotive für diese Entgeltvarianten, im Sinne von Steuer- und Abgabenersparnissen, begründet. Folglich ist die hemmende Wirkung der relevanten Implementierungskosten von betrieblichen Mitarbeiter-Beteiligungen für deutsche Unternehmen vergleichsweise höher einzuschätzen. Sodann fehlt in Deutschland eine stringente Verknüpfung der fiskalischen Begünstigungen mit spezifischen Systemdesigns der Mitarbeiter-Beteiligungen. Vielmehr besteht eine weitgehende Gestaltungsfreiheit der Sozialpartner für die Entwicklung und Konzeption eines Beteiligungsmodells (vgl. Commission of the European Communities (ed.) 1996, 15). Dieser relativ breite Verhandlungsspielraum der Akteure dürfte einerseits die Heterogenität der Systemvarianten von Mitarbeiter-Beteiligungen steigern und demnach andererseits die Transaktionskosten des Einführungsprozesses erhöhen. Insgesamt stellen die vergleichsweise wenig entwickelten fiskalischen Förderregelungen in Deutschland somit kaum eine stützende institutionelle Funktionsbedingung für die Verbreitung von finanziellen Beteiligungsprogrammen dar, weil sie lediglich einen geringen Beitrag zur Verringerung der relevanten betrieblichen Einführungskosten liefern.

3.4 Neuere Entwicklungen der betrieblichen Altersversorgung

Das Gesamtsystem der Alterssicherung umfasst in Deutschland – wie typischerweise in vielen Industrieländern – drei Säulen, mit einem staatlichen Pflichtsystem als breite Grundlage der allgemeinen Altersversorgung und einer relativ starken Dominanz des Umlageverfahrens sowie einer zweiten und dritten Säule freiwilliger betrieblicher und privater Altersversorgung. Um die durch den demographischen Strukturwandel ab dem Jahre 2010 drohenden massiven Beitragssatzerhöhungen zu begrenzen, wurde innerhalb der ersten Säule durch die Rentenreform 2001 eine neue Rentenformel mit künftigen relativen Einschränkungen der Leistungen der gesetzlichen Pflichtversicherung eingeführt.¹⁴ Zum Ausgleich sollten die beiden anderen Säulen, die betriebliche und die private Altersversorgung, als freiwillige Zusatzversorgungssysteme präferiert werden.

¹⁴

Nach den vorliegenden Berechnungen sollen die Beiträge zur gesetzlichen Altersversorgung bis zum Jahr 2030 auf maximal 22% der Bruttoeinkommen steigen. Das Rentenniveau der Standardrente – also die Altersrente eines Durchschnittsverdieners nach 45 Versicherungsjahren – wird nach Berechnungen des Verbands der Deutschen Rentenversicherungsträger (VDR) von derzeit 70 % auf 64 % im Jahr 2030 sinken.

Dieser Abschnitt konzentriert sich vornehmlich auf die Neugestaltung der betrieblichen Altersversorgung und deren Konsequenzen für investive betriebliche Beteiligungssysteme. Die Stärkung der betrieblichen Altersversorgung durch die Rentenreform 2001 kann eher als eine günstige Rahmenbedingung investiver Beteiligungsformen in Deutschland betrachtet werden. Dagegen erscheinen gegenteilige Wirkungen durch eine verstärkte Konkurrenz von Anlagemitteln für betriebliche Altersversorgung und Kapitalbeteiligungen in der Zukunft weniger wahrscheinlich.

Die Rentenreform 2001 wird nach ihren grundlegenden Zielen einen Strukturwandel zwischen den Säulen der Altersversorgung in Deutschland einleiten. Zur Kompensation von Leistungskürzungen des Pflichtsystems der Rentenversicherung sollen freiwillige kapitalgedeckte Systeme der zweiten und dritten Säule der Alterssicherung mittels staatlicher Förderung erweitert und ausgebaut werden. Das Altersvermögensgesetz vom Mai 2001 hat hierzu ab dem Jahr 2002 verstärkte finanzielle Anreize zur Bildung individueller privater Vorsorge aus dem Nettoeinkommen einerseits sowie zu neuen Optionen betrieblicher Altersvorsorge andererseits geschaffen. Der Systemwettbewerb zwischen den beiden Varianten der privaten und der betrieblichen Zusatzvorsorge wurde durch die Neuerungen intensiviert. Insbesondere die betriebliche Altersvorsorge sollte revitalisiert, erweitert und verbessert werden (vgl. Abb. 4).

Der Systemwettbewerb der Zusatzvorsorge zwischen individuellen privaten Vorsorgeplänen (dritte Säule der Alterssicherung) und der mitarbeiterbezogenen betrieblichen Altersvorsorge (zweite Säule) dürfte eher zu Gunsten einer stärkeren Verbreitung der zweiten Säule ab 2002 führen (vgl. Deutsche Bundesbank (Hg.) 2001b, 57).

Abb. 4: Zielsetzungen und Neuerungen der Altersvorsorge durch das Altersvermögensgesetz (2001) in Deutschland

Ziele des Altersvermögensgesetzes (2001)
<ul style="list-style-type: none"> • eigenverantwortlicher Aufbau einer zusätzlichen kapitalgedeckten Altersversorgung zur Sicherung des Lebensstandards im Alter • Revitalisierung der betrieblichen Altersvorsorge • Verkürzung der Unverfallbarkeitsfristen von Ansprüchen auf eine betriebliche Altersversorgung • Verbesserung der Mitnahme von Ansprüchen bei Wechsel des Arbeitgebers
Umsetzung/Neuerungen
<ul style="list-style-type: none"> • Förderungen individueller privater Altersvorsorge • Anspruch auf betriebliche Altersversorgung durch Entgeltumwandlung

Quelle: Eigene Erstellung.

Gruppenbezogene betriebliche Lösungen haben im Prinzip Vorteile günstiger Abschluss- und Verwaltungskosten sowie Möglichkeiten eines Ausgleichs der Effekte unterschiedlicher Lebenserwartungen von Männern und Frauen (vgl. u. a. Bruno-Latocha/Grütz 2001,

420). Die Vorteile betrieblicher Standardlösungen der Zusatzversorgung wurden zudem durch zeitweilige Förderungspräferenzen in der Frühphase der Geltung der Rentenreform bis zum Jahr 2008 verstärkt.¹⁵ Erwartet wird daher eine Trendwende der vergangenen stagnativen Entwicklung in Richtung einer breiten, expansiven betrieblichen Altersvorsorge. Die Rentenreform 2001 hat hierzu Impulse durch verschiedene Neuregelungen bzw. neue Optionen geliefert. Zu den wichtigsten Neuerungen zählen

- der individuelle Anspruch der Mitarbeiter auf Entgeltumwandlung,
- die Erweiterung unternehmensexterner Durchführungsformen der betrieblichen Altersversorgung mit neuen Optionen von Beitragszusagen,
- ein zusätzliches, komplexes System staatlicher Förderungen,
- Verbesserungen der Unverfallbarkeit von erworbenen Anwartschaften und Erleichterungen des Arbeitgeber-Wechsels.

Den Mitarbeitern wird durch den Anspruch auf *Entgeltumwandlung* die Option einer durch eigene Beitragsleistungen finanzierten betrieblichen Zusatzversorgung angeboten. Eine arbeitgeberseitig finanzierte betriebliche Altersversorgung kann somit aufgestockt werden, oder die Mitarbeiter können erstmals über ihren Betrieb eine Zusatzvorsorge erwerben. Die Entgeltumwandlung kann in begrenzter Form als Bruttoanlage mit nachgelagerter Besteuerung (Obergrenze: 4% der BBG) oder als Anlage von Nettoeinkommensteilen der Mitarbeiter erfolgen (Netto-Entgeltumwandlung). Das Prinzip des *Tarifvorrangs* verlangt tarifvertragliche Regelungen oder Öffnungsklauseln zur Anlage tarifvertraglich gebundener Entgelte zur Entgeltumwandlung.¹⁶

Anders als in anderen Industrieländern wird die herkömmliche betriebliche Altersvorsorge in Deutschland überwiegend in internen Durchführungsformen von Direktzusagen in Verbindung mit bilanziellen Rückstellungen der Unternehmen organisiert. Die bisherigen Optionen interner Durchführungsformen (Direktzusagen, Unterstützungskassen) bleiben unverändert bestehen. Erweitert wurden demgegenüber die Optionen externer Durchführungsformen, bei denen versicherungsähnliche Organisationen (Pensionskassen) oder Lebensversicherungen (Direktversicherungen) oder neue Pensionsfonds die unternehmensexternen investiven Anlagen der Vorsorgebeiträge steuern und die späteren Versorgungsleistungen erbringen (vgl. Abb. 5).

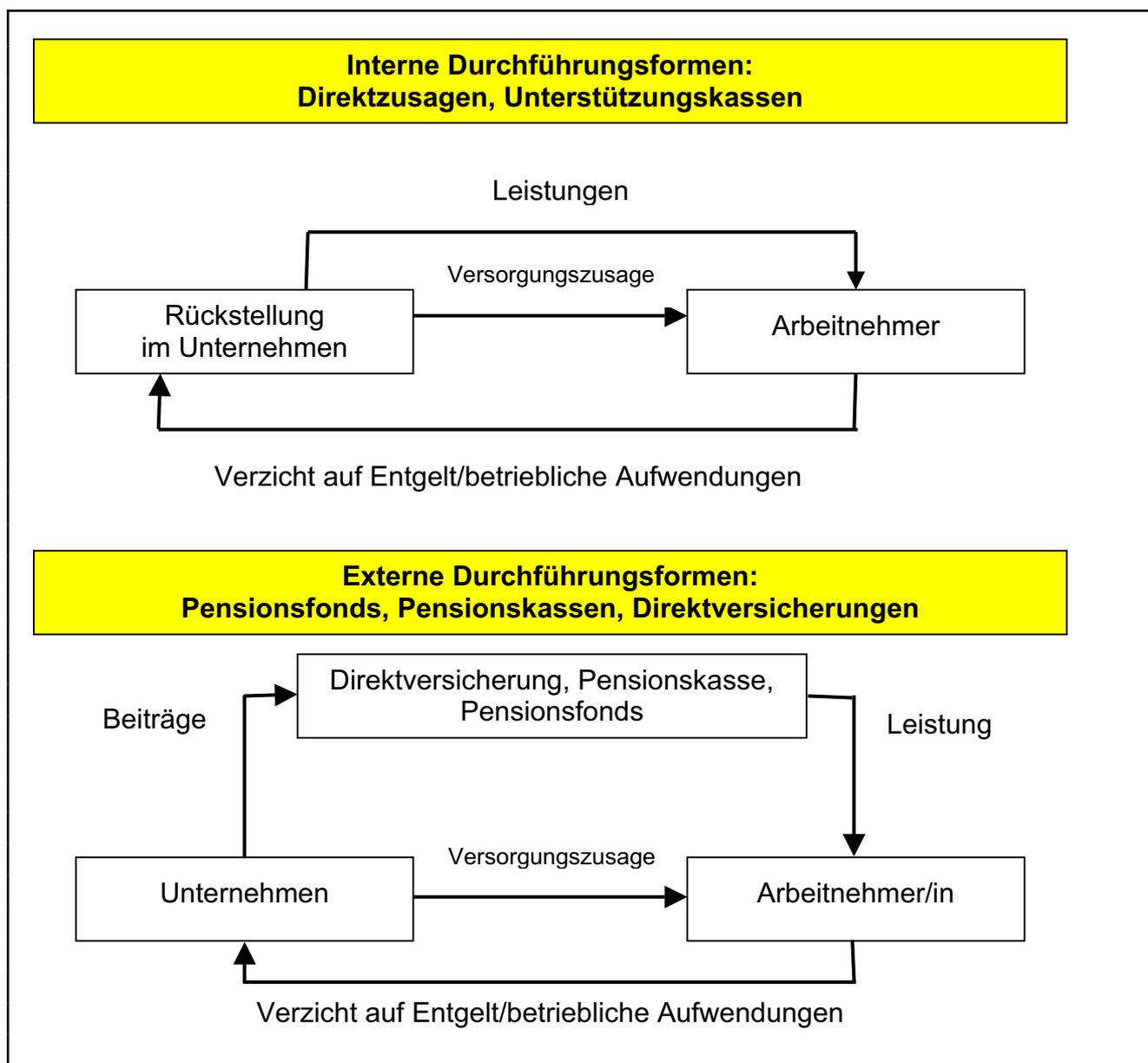
Die betrieblichen Optionen der durch kollektive oder individualvertragliche Vereinbarungen zu wählenden Durchführungswege wurden durch die Rentenreform 2001 in Richtung unternehmensexterner Durchführungswege erweitert und durch verschiedene Anreize der finanziellen Förderung gestärkt. Aus der Sicht der Unternehmen werden die neuen Möglichkeiten der *Beitragszusagen* – wegen der Risikobegrenzungen gegenüber reinen Leistungszusagen – die möglichen Anreize externer Durchführungsformen verstärken (vgl. Sasdrich/Wirth 2001, 404). Die Rentenreform 2001 impliziert folglich hinsichtlich der Wahl der Durchführungsformen der betrieblichen Altersversorgung eine gewisse Steuerungs-

¹⁵ Die Förderung der privaten Vorsorge auf individueller Ebene wird ab 2002 in vier Schritten eingeführt, während die Förderungen mittels Steuer und Abgabefreiheit (§ 3, Nr. 63 EStG) schon ab 2002 bis zur Obergrenze von 4% der Beitragsbemessungsgrenze (BBG) der Rentenversicherung einsetzt (vgl. Deutsche Bundesbank (Hg.) 2001b, 57).

¹⁶ Die tarifvertraglichen Regelungen ermöglichen zugleich dispositive Einflussmöglichkeiten der zuständigen Tarifvertragsparteien durch inhaltliche Vereinbarungen zur Standardisierung der betrieblichen Zusatzversicherungen.

oder Lenkungsfunction zu Gunsten externer finanzmarktorientierter Anlagen der Versorgungsbeiträge.¹⁷

Abb. 5: Durchführungsformen der betrieblichen Altersvorsorge in Deutschland



Quelle: http://www.bma.bund.de/neuerente/betrieblichealters/besonderheiten_druck.htm

Die betriebliche Altersvorsorge in Deutschland erfährt durch die jüngste Rentenreform einen intendierten Wandel der internen in Richtung externer Durchführungsformen am Finanzmarkt orientierter investiver Anlagen der Beitragsaufwendungen zur betrieblichen Altersvorsorge. Diesen Wandel in Richtung der britischen bzw. europäischen Anlageformen wird im Besonderen auch durch die Zulassung von *Pensionsfonds* als neue fünfte Durchführungsform der betrieblichen Altersvorsorge mit variablen, renditebewussten

¹⁷

Hierzu sollen nach den neuen Regelungen der Rentenreform 2001 auch die steuerbefreiten Möglichkeiten des Ausstiegs und der Umwandlung bisher intern finanzierter Anwartschaften beitragen. Die Liquiditätsproblematik eines solchen Ausstiegs wird allerdings die Realisierung der Ausstiegsmöglichkeiten der Unternehmen faktisch einschränken.

Finanzmarktanlagen unterstrichen. Unternehmensexterne Anlagen von Vorsorgekapital implizieren andererseits Risiken variabler Renditen und Kursschwankungen. Diese Risiken wurden durch das Altersvermögensgesetz 2001 zumindest durch eine untere Sicherungsanforderung eingegrenzt, durch die Anforderung von Beitragszusagen mit Mindestleistungsgarantien, also durch eine Nominalwertgarantie der Aufwendungsbeiträge. Bei der Wahl von Pensionsfonds wird ferner ein Insolvenzschutz durch eine Rückversicherung der Anlagebeträge verlangt.

Um die finanziellen Anreize zu Gunsten einer breiten freiwilligen Zusatzvorsorge zu verstärken, wurde – in Annäherung an angelsächsische Förderungsmaßnahmen der freiwilligen Altersvorsorge – ein neues komplexes System von fiskalischen Förderungen geschaffen. Den Berechtigten bleibt im Prinzip die Wahl zwischen drei Förderungsformen,

- (1) der nachgelagerten Besteuerung mit teils unbegrenzter, teils begrenzter Steuer- und Beitragsfreiheit in der Phase des Vorsorgesparens,
- (2) einer kombinierten Förderung durch Zulagen oder Steuerabzüge durch Sonderaufwendungen – analog zur Förderung der individuellen privaten Vorsorge – sowie
- (3) eine Pauschalbesteuerung in der Ansparphase und einer späteren reduzierten Besteuerung des Ertragsanteils der Versorgungsleistungen.

Die vorteilhafte Wahl der Förderungsformen hängt von persönlichen Kriterien der Berechtigten ab:

- vom Familienstand und der Kinderzahl,
- Allein- oder Doppelverdienern im Haushalt und
- der Höhe des individuellen bzw. haushaltsbezogenen Einkommens.¹⁸

Auch die Verbesserungen der Unverfallbarkeitsfristen sowie der Portabilität der Anwartschaften beim Arbeitgeber-Wechsel entsprechen weitgehend internationalen Standards der betrieblichen Altersversorgung in anderen Industrieländern. Der Ausbau der betrieblichen Altersvorsorge soll die Arbeitskräftemobilität nicht wesentlich einschränken.

Die vorstehenden Ausführungen haben einen kurz gefassten Überblick zu den wesentlichen Regelungen der Rentenreform 2001 mit Bezug zur betrieblichen Altersversorgung geliefert. Wir haben dabei die wesentlichen Optionen und die zu erwarteten Veränderungen durch die Reform skizziert. Abschließend sollen die möglichen Beziehungen zur Entwicklung betrieblicher Beteiligungsprogramme reflektiert werden.

Die erwartete Ausweitung der betrieblichen Altersversorgung durch den Anspruch der Mitarbeiter auf Entgeltumwandlung könnten nach ersten Überlegungen die Bereitschaft und die Mittelverwendung der Mitarbeiter zu betrieblichen bzw. überbetrieblichen Kapitalbeteiligungen mindern. Diese Hypothese unterstellt eine Konkurrenzbeziehung zwischen den Zielen der Vermögensbildung und der Altersvorsorge. Auch wenn die Hypothese potenziell aus einzelwirtschaftlicher Sicht einzelner Arbeitnehmer-Haushalte zutreffend sein mag, wird die Konkurrenzhypothese insgesamt die Trends der investiven Spar- und Anlagebereitschaft der Arbeitnehmer nach unserer Einschätzung nicht negativ beeinflussen, wir nehmen vielmehr eine komplementäre Entwicklung der Bereitschaft zur betrieblichen Altersvorsorge und zur Vermögensbeteiligung an. Denn die Ziele der Vermögensbeteiligung und der Altersvorsorge erscheinen weitgehend konform, da die kapitalgedeckte Altersversorgung im Prinzip einer gezielten investiven Vermögensanlage bis zum Ende des individuellen Erwerbslebens bzw. bis zum Ende der individuellen Versorgungsleistungen entspricht. Zwischen investiven Beteiligungsformen zum Zweck der Vermögensbildung und einer investiven Anlage zum Zweck der kapitalgedeckten Altersversorgung bestehen demnach Unterschiede vor allem in der Fristigkeit der Planungshorizonte von investiven

¹⁸ http://www.bma.bund.de/neuerente/betrieblichealters/moeglichkeiten_druck.htm.

Spar- und Anlageentscheidungen. Die angesparten Kapitalbeteiligungen der Mitarbeiter können auch zur individuellen Altersvorsorge eingesetzt werden.

3.5 Die nationalen Arbeitsbeziehungen

Als Ausgangspunkt der Darstellung der Rahmenbedingungen soll hier die typisierende Klassifikation der Arbeitsbeziehungen (AB) nach Crouch (1993) dienen. Crouch konzentrierte die vergleichende Analyse der Arbeitsbeziehungen im Wesentlichen auf zwei ordinal skalierte Dimensionen:

- den Grad der Verrechtlichung bzw. die ordnungspolitische Rolle des Staates im Bezug zu den Akteuren der Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen sowie
- die relativen Machtbeziehungen zwischen den Organisationen der beiderseitigen Interessenvertretungen der Arbeitsvertragsparteien.

Die Skalierung beider Dimensionen führt nach Crouch zu der folgenden Einordnung der nationalen AB in Relation zu den Vergleichsländern.

Abb. 6: Klassifikation verschiedener Strukturen nationaler Arbeitsbeziehungen (AB) in Relation zu Vergleichsländern (nach Crouch 1993)

		(A)-Symmetrie der Machtverteilung zwischen Organisationen der Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Interessen	
		relativ symmetrisch	relativ asymmetrisch
Grad der Verrechtlichung der AB	stärker verrechtlicht	D: korporatistische AB	F: distanzierte, konkurrierende AB
	wenig verrechtlicht	GB: pluralistische AB	

Quelle: Eigene Erstellung.

Das vorstehende Schema soll hier als Basis einer knappen Analyse der institutionellen Rahmenbedingungen der Arbeitsbeziehungen verwendet werden. Zur typologischen Kennzeichnung der Arbeitsbeziehungen in Deutschland verwendet Crouch demnach den Begriff des Korporatismus, der als ein vielschichtiges Modell in der sozialwissenschaftlichen Verbandsforschung der 70er/80er Jahre entwickelt und differenziert wurde. Von der empirischen Ökonomie wurde der Begriff durch Bruno/Sachs (1985) in einer vergleichenden Analyse der makroökonomischen Koordinierung von Wirtschafts- und Lohnpolitik der 70er Jahre in den westlichen Industrieländern verwendet. Bruno/Sachs (1985) entwickelten mit Bezug zu früheren Autoren der sozialwissenschaftlichen Korporatismusdebatte empirische Messungen bzw. Rangskalen des Korporatismusgrades im Ländervergleich, um die Zusammenhänge zwischen institutionellen Bedingungen der Tariflohnpolitik und makroökonomischen Problemen der Inflation und der Arbeitslosigkeit zur Zeit der beiden Ölpreis-Schocks der 70er Jahre zu untersuchen. Je ausgeprägter der institutionelle Grad des Korporatismus eines Landes war, desto günstiger konnten nach Bruno/Sachs (1985) die makroökonomischen Angebotsschocks der 70er Jahre bewältigt werden. Die verglei-

chende Forschung der nationalen Institutionen wurde daraufhin vor allem durch das empirische Verfahren der Messung und Rangskalierung des Korporatismusgrades beeinflusst. Calmfors/Driffill (1988) haben später die makroökonomischen Korporatismus-Zusammenhänge aufgegriffen und den Aspekt der vertikalen (De-) Zentralisierung der Tarifpolitik herausgestellt.

Zunächst zur Klärung des Korporatismus-Konzepts: Bruno/Sachs (1985, 234) charakterisieren in Anlehnung an sozialwissenschaftliche Autoren vor allem die institutionellen Bedingungen der skandinavischen Länder (in den 60er/70er Jahren) als typische Beispiele des Korporatismus, mit umfassender gewerkschaftlicher Organisation der Arbeitnehmer, mit relativ zentralisierten Tarifverhandlungen, mit geringen Streikhäufigkeiten sowie Institutionen tripartistischer Kooperationen zwischen den Spitzenverbänden und den nationalen Regierungen.

Der ursprüngliche Begriff des Korporatismus war somit auf die makroökonomischen Bedingungen der Tarif- und Einkommenspolitik konzentriert. Zur empirischen Messung des Makro-Korporatismus verwendeten Bruno/Sachs (1985) vorrangig zwei Indikatoren der Zentralisierung der Tarifpolitik:

- den Organisationsgrad und die Zentralisierung der nationalen Gewerkschaften mittels einer ordinalen Variable zwischen Null und Eins,
- den Grad der Koordination der nationalen Arbeitgeberverbände, nach analoger Einschätzung und Skalierung zwischen Null und Eins.

Zwei weitere Teilindikatoren der Messung des Korporatismus (nach Crouch (1993)) betreffen die einzelwirtschaftliche Ebene der Interessenvertretungen der Arbeitnehmer auf der Basis der Unternehmen bzw. der Betriebe; sie lassen sich als Maßgrößen des Mikro-Korporatismus zusammenfassen:

- die Existenz von Betriebsräten oder ähnlichen repräsentativen Arbeitnehmer-Vertretungen auf der Mikroebene,
- die Einschätzung der Gewerkschaftsmacht auf Betriebs- bzw. Unternehmensebene.

Die Relationen der vier Teilindikatoren zur Messung des Korporatismusgrades wurden von Bruno/Sachs (1985) nicht geklärt; die empirischen Teilindikatoren wurden lediglich zu einem Index der Messung des nationalen Korporatismus zusammengefasst und aggregiert, um empirische Rangskalen der Vergleichsländer zu konstruieren. Österreich, Deutschland, Niederlande und skandinavische Länder galten als Ländergruppe mit hohem Korporatismusgrad.¹⁹ Die nachfolgende Diskussion im Bereich der Makroökonomie konzentrierte sich vielfach auf den Aspekt des Makro-Korporatismus, hierzu im Besonderen seit der „hump-shape“-These von Calmfors/Driffill (1988) auf die Zentralisierung bzw. vertikale Dezentralisierung der Tarifpolitik im Vergleich von verschiedenen Industrieländern. Die (De-) Zentralisierung der Tarifpolitik stand in der Folgezeit im Zentrum vieler Diskussionen zu institutionellen Reformen der Tarifbeziehungen.

Calmfors/Driffill (1998; vgl. auch Calmfors 1993; ders. 2001, 332) hatten den Reallohn- druck einer Volkswirtschaft bzw. die Höhe der nationalen Arbeitslosigkeit in Abhängigkeit von den institutionellen Strukturen der Tarifverhandlungen untersucht. Zentralisierte Tarifverhandlungen in Ländern mit hohen Korporatismusgraden führten demnach zu einer relativen Mäßigung der Lohnentwicklung, da zentrale oder koordinierte Tarifverhandlungen zu

¹⁹ Weitere Autoren lieferten teils ähnliche, teils abweichende Rangskalen der Einschätzungen des Korporatismus (vgl. Sesselmeier 1993, 133).

„Internalisierungseffekten“ negativer externer Effekte von partiellen Lohnerhöhungen führen müssten. Entsprechend wurden in der zweiten Hälfte der 90er Jahre in verschiedenen Ländern nationale Versuche zur Koordinierung der Tariflohnpolitik durch nationale Rahmenvereinbarungen unternommen (nationale Pakte der Beschäftigungspolitik, z. B. das Bündnis für Arbeit in Deutschland)²⁰.

Tab. 2: Vertikale Dezentralisation von Tarifverhandlungen in Deutschland (versus UK, F), 1973-1997

Deutschland				
Verhandlungsebenen Zeitraum	National (3)	Sektoral (2)	Betriebl./Lokal (1)	Index der vertikalen (De-) Zentralisierung ¹
70er Jahre	0,36	0,64	0	2,36
80er Jahre	0,20	0,80	0	2,20
90er Jahre	0,20	0,72	0,08	2,12
Großbritannien				
70er Jahre	0,44	0,28	0,28	2,16
80er Jahre	0,20	0,40	0,40	1,80
90er Jahre	0,20	0	0,80	1,40
Frankreich				
70er Jahre	0,40	0,20	0,40	2,00
80er Jahre	0,40	0,04	0,56	1,84
90er Jahre	0,40	0,20	0,40	2,00

Quelle: Visser 2000; Calmfors 2001, 338 f.

¹ Index der (De-) Zentralisierung = $\Sigma (a_{\text{National}} \cdot 3 + a_{\text{Sektoral}} \cdot 2 + a_{\text{Betriebl.}} \cdot 1)$, mit a = jeweiliger Anteil der Ebenen von Tarifverhandlungen.

Die nationalen Koordinierungsversuche zielten vor allem auf eine Mäßigung der Lohnpolitik, um die Inflationsraten im Vorfeld der Währungsunion in Europa zu senken und um die Bekämpfung der Arbeitslosigkeit mittels angebotsorientierter Wirtschaftspolitik zu erleichtern. Andererseits kennzeichnete die Tarifpolitik vieler Länder seit den 70er/80er Jahren ein Trend der vertikalen Dezentralisierung der Tarifpolitik in Richtung einzelwirtschaftlicher Verhandlungen auf der Betriebs- oder Unternehmensebene. Dieser Trend der tarifpolitischen Dezentralisierung wurde durch nachhaltige Einflussfaktoren bestimmt oder begünstigt, durch den organisatorischen Wandel vieler Industrieunternehmen (Abbau von Hierarchien etc.) und den internationalen Wettbewerb von industriellen Unternehmen sowie allgemeine Trends der De-Industrialisierung in den entwickelten Volkswirtschaften und des Strukturwandels der Beschäftigten. Die Faktoren der Unternehmensebene wurden durch asymmetrische Machtverschiebungen zwischen den Verbandsorganisationen, durch Mit-

²⁰

Nationale Pakte der Einkommens- und Beschäftigungspolitik wurden in mehreren Ländern praktiziert, z. B. in den Niederlanden, in Belgien, Irland, in südeuropäischen Ländern, Finnland.

gliederverluste der Gewerkschaften²¹ und hohe Arbeitslosigkeit einerseits sowie durch zunehmende Einflussmacht der Arbeitgeberverbände andererseits verstärkt.

Die vorstehende Übersicht liefert einen empirischen Überblick zur nationalen Struktur der Tarifverhandlungen nach drei vertikalen Ebenen (national, sektoral, betrieblich/lokal) in analogen Analysen nach den Beiträgen von Calmfors. Demnach wurden die gewichteten Anteile der drei vertikalen Ebenen der Tarifverhandlungen im Verlauf von drei Jahrzehnten geschätzt und für die jeweiligen Zeitperioden zu einem gewichteten Index der vertikalen Zentralisierung der Tarifverhandlungen aggregiert. Zur relativen Einordnung wurden die Vergleichsländer Großbritannien und Frankreich hinzugefügt. Die Ergebnisse zeigen die bekannte Dominanz von Tarifverhandlungen der sektoralen Ebenen in Deutschland, die bis zu den 90er Jahren vorherrschend waren. Im Vergleich zu den 70er Jahren haben die Anteile der Ebenen nationaler Tarifverhandlungen abgenommen, seit den 80er Jahren lässt sich eine leichte Zunahme betrieblicher Verhandlungen – vor allem bei den Vereinbarungen von Arbeitszeit-Regelungen – beobachten. Im Ländervergleich bleibt die Gewichtung betrieblicher Verhandlungen nach wie vor hinter Frankreich und Großbritannien zurück.

Die betriebliche Dezentralisierung wurde besonders in Großbritannien stark vorangetrieben, zu Lasten von Verhandlungen auf der überbetrieblichen, sektoralen Ebene. Der Index der vertikalen (De-) Zentralisierung der Tarifverhandlungen verweist für Großbritannien auf einen fortgesetzten Trend, mit starker Dominanz der betrieblichen Ebene der Verhandlungen in den 90er Jahren. In Frankreich haben hingegen Verhandlungen auf der nationalen Ebene neben den betrieblichen Verhandlungen der einzelwirtschaftlichen Ebene eine relativ stärkere Bedeutung – im Vergleich zu sektoralen Tarifverhandlungen.

Die Übersicht konzentriert somit den begrifflichen Typus korporatistischer Arbeitsbeziehungen zunächst auf ein Merkmal der nationalen Struktur der Arbeitsbeziehungen. Diese Dimension des Makro-Korporatismus kennzeichnet die Tarifbeziehungen in Deutschland als vorherrschende überbetriebliche Verhandlungen auf der sektoralen Ebene mit umfassenden Geltungsbereichen von Flächentarifverträgen und vergleichsweise geringen Ausprägungen der betrieblichen Dezentralisierung von Tarifverhandlungen, im Wesentlichen gesteuert durch Öffnungsklauseln der Tarifverträge oder Vereinbarungen der Tariforganisationen („organisierte Dezentralisierung“). Die umfassende Bindung an überbetriebliche Tarifverträge wurde von einer Minderheit von Betrieben, vorzugsweise in Ost-Deutschland, abgelöst. Eine grundlegende Ausweitung eines „non-union Sektors“ der betrieblichen Arbeitsbeziehungen – vergleichbar der britischen Dezentralisierung der Tarifbeziehungen – war trotz der Abkehr von Tarifvertragsbindungen, vor allem von Klein- und Mittelbetrieben, nicht zu beobachten. Die Koordinierungsversuche durch nationale Beschäftigungspakte („Bündnis für Arbeit“ in Deutschland) werden wahrscheinlich – ähnlich den Entwicklungen in anderen Industrieländern – nach einer Übergangsphase aufgegeben. Denn die Kosten der nationalen Koordinierung und die innerverbandlichen Zweifel an deren Nutzen werden in mittelfristiger Sicht wachsen, wenn baldige Beschäftigungserfolge der Pakte und der Lohnzurückhaltung ausbleiben. Auch die Probleme einer transnationalen Koordinierung der Tarifpolitik in der europäischen Währungsunion werden mittelfristig kaum überwunden. Die übernationale Geldpolitik in der Währungsunion wird zwar die makroökonomischen Anreize in Richtung einer transnationalen Koordinierung der Lohnpolitik verstärken, in ähnlicher Weise wird die Zunahme des transnationalen Wettbewerbs an den Gütermärkten

²¹ Die europäischen Gewerkschaften haben seit Ende der 70er Jahre fast ein Drittel ihrer Mitglieder verloren, darunter in Deutschland eher unterproportional im Vergleich zu Großbritannien und Frankreich. Frankreich hat traditionell vergleichsweise geringe gewerkschaftliche Organisationsgrade.

der europäischen Länder wirken. Die Hindernisse der national gespaltenen Tarifbeziehungen, der Unterschiede der Verbandsstrukturen und der Tarifverhandlungssysteme in Europa werden jedoch in mittelfristiger Perspektive bleiben. Anzunehmen ist daher, dass die Tarifbeziehungen in Europa national-spezifisch ausgeprägt verbleiben. Lediglich die verstärkten Netzwerke der internationalen Zusammenarbeit in großen, multinationalen Unternehmen lassen betriebliche Wirkungsmechanismen der Annäherung der Arbeitsbeziehungen in transnationalen Unternehmen erwarten (zu analogen Einschätzungen vgl. Calmfors 2001, 336 ff.).

Zur Ebene des **Mikrokorporatismus**: Crouch (1993) stellte hier die Verrechtlichung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen und die Relation der betrieblichen Arbeitnehmervertreter zu den Gewerkschaften in den Vordergrund. Die repräsentative Partizipation der Betriebsräte als gewählte, formal unabhängige Interessenvertretung der Gesamtbelegschaft gilt zunächst als ein charakteristisches Merkmal der Dualität der nationalen Arbeitsbeziehungen, anders als in Großbritannien und Frankreich. Die „shop stewards“ in britischen (Groß-) Betrieben agieren als mehr oder weniger anerkannte Vertreter der in den jeweiligen Betrieben vertretenen Gewerkschaften, ohne formalisierte Vertretungsmacht der Gesamtbelegschaft. In französischen (Groß-) Betrieben hingegen differieren die Belegschaftsdelegierten der Mitarbeiter formal von den konkurrierenden betrieblichen Gewerkschaftsvertretern.²²

Die formale Dualität der Arbeitsbeziehungen in Deutschland, der meist überbetrieblichen Interessenvertretung der Arbeitnehmer durch die Gewerkschaften und der betrieblichen Vertretung durch die Betriebsräte, bedeutet allerdings keine strikte institutionelle Abgrenzung. Faktisch bestehen wechselseitige funktionale Beziehungen, da die Betriebsräte vielfach über Gewerkschaftslisten zur Wahl kandidieren und häufig aktive Mitglieder der Gewerkschaften sind. Die Betriebsräte gelten als vorrangige betriebliche Basis der Gewerkschaften – kaum in Konkurrenz zu den gewerkschaftlichen Vertrauensleuten im Betrieb, die eher als verlängerter Arm der Betriebsräte wirken. Vor allem die Betriebsräte tragen zur Mitgliederrekrutierung und –bindung der Gewerkschaften bei. Andererseits wirken Gewerkschaften vielfach durch fachliche Beratung und Schulung zur Unterstützung vieler Betriebsräte (vgl. u. a. Müller-Jentsch 1997, 276 ff.). Zwischen formaler Unabhängigkeit und faktischen personellen Netzwerken zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften bestehen daher Diskrepanzen, die bei nicht-pluralistisch organisierten, einheitlichen Gewerkschaftsstrukturen eher zu Gunsten einer relativen Stabilität und Stärkung der Institution der Betriebsräte wirken mögen.²³ Die Institutionen der betrieblichen Arbeitsbeziehungen und die Organisationen der (meist) überbetrieblichen Tarifbeziehungen können daher als dualistische Vertretungsorgane der Mitarbeiter bzw. der Arbeitnehmer mit enger wechselseitiger Kooperation betrachtet werden, jedoch mit verschiedenen Schwerpunkten der Verhandlungskompetenzen mit den Arbeitgebern bzw. deren Organisationen.

²² Die betrieblichen Arbeitsbeziehungen in Frankreich differieren zwischen drei repräsentativen Arbeitnehmer-Vertretungen, den „délégués du personnel“ (die kein Mandat zu kollektiven Vereinbarungen haben), den „comités d'entreprise“ (mit Informations- und Beratungsrechten, geleitet durch einen Vertreter des Managements) und den „délégués syndicaux“ (den betrieblichen Gewerkschaftsvertretern, die kollektive betriebliche Tarifverträge schließen können).

²³ Das faktische Verhältnis zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften wurde in einem pointierten Ausdruck gar als eine „widersprüchliche Einheit“ (vgl. Streeck 1979, 217) gekennzeichnet; treffender wäre nach unserer Einschätzung ein Ausdruck „institutioneller Differenzierung mit engen personellen Netzwerken von Beziehungen“.

Die relative Stabilität der betrieblichen Interessenvertretung wurde zudem durch deren *Verrechtlichung* im Rahmen der gesetzlichen Betriebsverfassung und durch ein umfassendes Richterrecht gesichert. Nach der Betriebsverfassung werden – anders als im Rahmen der Tarifautonomie – betriebliche Interessenkonflikte mittels Arbeitskämpfen ausgeschlossen. Wenn betriebliche Verhandlungen der Akteure keine Kompromisslösungen bringen, bleiben Verfahren der (zwingenden) Schlichtung durch betriebliche Einigungsstellen oder durch Entscheidungen von Arbeitsgerichten. Die regulierten Verfahren von Verhandlungen der kollektiven betrieblichen Akteure und der Einigungslösungen unterscheiden sich grundsätzlich von denen der Tarifautonomie; sie sind prinzipiell auf vertrauensvolle Zusammenarbeit (§ 2 BetrVG) und absolute Friedenspflicht (§ 74, Abs. 2 BetrVG) und Diskretion (§ 79, Abs. 1 BetrVG) ausgerichtet.

Die Betriebsräte in Deutschland bilden somit Akteure mit einem Zwang zur Vermittlung zwischen der Interessenvertretung der Mitarbeiter und grundlegenden Zielen des Betriebswohls und des betrieblichen Überlebens. Vor allem in Krisenzeiten sind die Betriebsräte auch gefordert, Mitverantwortung für den wirtschaftlichen Erfolg und das Überleben des Betriebs (Aufgaben des Ko-Managements) zu übernehmen. Nach der Leitidee haben Betriebsräte in Deutschland *intermediäre* Funktionen, d. h. Mittlerfunktionen zwischen den Interessen der Belegschaft und den allgemeinen Zielen des betrieblichen Managements. Diese intermediäre Mittlerfunktion der Betriebsräte verlangt anerkannte gesetzliche Grundlagen einer Betriebsverfassung; erst die Verrechtlichung ermöglicht im Spannungsfeld verschiedener Interessen der Akteure der betrieblichen Arbeitsbeziehungen stabile institutionelle Rahmenbedingungen. Dem Schema von Crouch zur Bedeutung der verrechtlichten Betriebsverfassung zur Grundlegung einer offenen Mittler- und Kompromissfunktion der Betriebsräte als Organ eines Mikrokorporatismus auf der betrieblichen Ebene wird daher vielfach zugestimmt (vgl. Müller-Jentsch 1997, 280 ff.).²⁴

Die gesetzliche Dualität von Tarifautonomie und Betriebsverfassung bedeutet, dass eine betriebliche De-Zentralisierung von überbetrieblichen Flächentarifverträgen einen Wandel zwischen Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen der betrieblichen Akteure erfordert. Betriebsvertragliche Regelungen (Betriebsvereinbarungen) haben zwingend Kompromisscharakter, da sie im Normalfall auf einvernehmlichen Abkommen der betrieblichen Akteure beruhen, nur in Ausnahmefällen der Nicht-Einigung auf Entscheidungen der zuständigen Einigungsstellen. Nach dem geltenden Recht der Kollektivverträge haben Tarifverträge einen allgemeinen Vorrang; die Tarifüblichkeitssperre schließt vielmehr betriebsvertragliche Regelungen in Sachbereichen aus, die üblicherweise durch Tarifverträge geregelt werden. Betriebsvereinbarungen unterliegen folglich einer Hierarchie des Vorbehalts von nicht-exklusiven Tarifverträgen, entweder durch ausdrückliche Öffnungsklauseln in geltenden Tarifverträgen oder durch tarifvertragliche Freiräume. Betriebsvertragliche Regelungen durch Betriebsvereinbarungen haben daher entweder eine ergänzende Funktion in Kombination mit Tarifverträgen und Öffnungsklauseln, um betriebsspezifische Arbeitsbedingungen, beispielsweise zu flexiblen Arbeitszeiten, zu regeln. Oder Betriebsvereinbarungen regeln betriebsspezifische Arbeitsbedingungen in Sachbereichen, die (üblicherweise) nicht Tarifverträgen unterliegen. Betriebsvereinbarungen haben somit in Deutschland entweder ergänzenden Charakter zu den Tarifverträgen oder den Charakter autonomer, betriebsspezifischer Regelungen in tarifvertraglichen Freiräumen. Hierzu zählen auch be-

²⁴ Die repräsentative Mitbestimmung von Arbeitnehmervertretern auf der Ebene der Unternehmensführung, gleichfalls eine nationale Besonderheit der repräsentativen Partizipation, wird hier aus Raumgründen nicht behandelt.

etriebsvertragliche Vereinbarungen nach dem Günstigkeitsprinzip oberhalb von bindenden Tarifverträgen.

Betriebsvereinbarungen zu betriebsspezifischen Beteiligungssystemen der Mitarbeiter wurden in Deutschland bisher kaum durch tarifvertragliche Regelungen erfasst, so dass Öffnungsklauseln für betriebliche Abkommen nicht erforderlich sind. Entsprechende Betriebsvereinbarungen wurden in den Beteiligungsunternehmen vielfach im übertariflichen Bereich oder in tarifvertraglichen Freiräumen abgeschlossen, mit der wahrscheinlichen Folge von erheblichen Differenzierungen der Gestaltung einzelwirtschaftlicher Beteiligungsprogramme. Anzunehmen ist, dass die Betriebsräte in vielen Beteiligungsunternehmen die wesentlichen Ko-Akteure der Gestaltung von entsprechenden Betriebsvereinbarungen zur Erfolgs- oder Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern bilden. M. a. W.: Die Betriebsräte in relativ produktivitätsstarken Beteiligungsunternehmen haben die Chancen differenzierter Entgeltpolitik oder zusätzlicher variabler Beteiligungsprogramme genutzt. Diese Differenzierung durch betriebsspezifische Programme geschah im zuvor skizzierten Netzwerk der Arbeitnehmer-Vertretungen offenkundig mit der Billigung oder auch mit der Unterstützung der Gewerkschaftsorganisationen.

Ein alternatives Szenario wären überbetriebliche Rahmentarifverträge mit betrieblichen Öffnungsklauseln. Die Gewerkschaften würden in einem solchen Szenario eine aktive Funktion der Koordinierung von Beteiligungsplänen auf betrieblicher Ebene übernehmen. In der Folge könnten betriebliche Beteiligungsmaßnahmen dann sowohl mehr standardisiert als auch stärker verbreitet werden.

Abb. 7: Gültigkeit von Betriebsvereinbarungen

Grundlage	Normalfall: einvernehmliches Abkommen zwischen BR und AG	Ausnahmefall: Spruch der Einigungs- stelle
Relation zu TVen	ohne TV: betriebsspezifische Re- gelungen in Freiräumen bzw. übertarifliche Regelungen nach Günstig- keitsprinzip	mit TV und Öffnungsklausel

Legende: BR: Betriebsrat, AG: Arbeitgeber, TV: Tarifvertrag.

Quelle: Eigene Erstellung.

Aufgrund der mangelnden institutionellen Standardisierung von Beteiligungsvarianten in Deutschland werden in nationalen Unternehmen vielfältige unternehmensspezifische Beteiligungsmodelle praktiziert. Um die heterogenen monetären Beteiligungsformen der Mitarbeiter systematisch klassifizieren zu können, wird daher im anschließenden Abschnitt ein Ordnungsschema mit Unterscheidungsmerkmalen der Gestaltungskonzeptionen entwickelt.

4. Typisierung von betrieblichen Beteiligungssystemen

Der Begriff der Erfolgsbeteiligung von Mitarbeitern ist nach unserem Verständnis – wie einleitend bereits erwähnt – weit abzugrenzen: Er umfasst sowohl periodische Beteiligungssysteme, meist in Abhängigkeit von finanzwirtschaftlichen Gewinn- oder Ertragsgrößen des Unternehmens, als auch längerfristige Kapitalbeteiligungen der Mitarbeiter mit variablen Entwicklungen der Vermögenswerte (z. B. Mitarbeiter-Aktien, GmbH-Anteile, Mitarbeiterdarlehen). Die Vielfalt praktizierter finanzieller Beteiligungssysteme bedarf einer strukturierten Klassifikation der Systeme, um die verschiedenen Varianten einordnen und Unterschiede auf wesentliche Systemmerkmale reduzieren zu können. Die herkömmlichen Unterscheidungen zwischen Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen beinhalten eine kategorische Abgrenzung, die wir nicht generell für funktional halten. Denn in international vergleichenden Untersuchungen kann gezeigt werden, dass die britischen bzw. französischen Beteiligungsunternehmen vielfach kombinierte Systeme periodischer Erfolgsbeteiligungen und längerfristiger Vermögensbeteiligungen der Mitarbeiter verwenden, die unmittelbar verknüpft sind. Die Unterscheidung nach der Fristigkeit von periodischen und längerfristigen Beteiligungen kann daher wegen der Kombination der Systeme nicht greifen. Periodische variable Erfolgsbeteiligungen der Mitarbeiter wandeln sich durch investive Formen des Anlagesparens zu Kapitalbeteiligungen; investive Anlagen bilden Verwendungsmöglichkeiten periodischer Beteiligungsentgelte. Somit bildet die Verwendungsseite der periodischen Beteiligungen ein entscheidendes Merkmal der Kombination der Beteiligungsformen.

Die herkömmliche Klassifikation von Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen der Mitarbeiter differenziert ferner nach unterschiedlichen Kriterien. Die periodischen Erfolgsbeteiligungen werden i. d. R. nach bestimmten finanzwirtschaftlichen Bezugsgrößen der Unternehmen unterschieden, z. B. nach Umsatz-, Gewinngrößen oder Produktivitätskennzahlen (vgl. u. a. Schneider/Zander 1993, 60). Maßgebliches Kriterium der Unterscheidung bildet hier die jeweilige Bezugsbasis periodischer Beteiligungssysteme. Analoge Klassifikationen nach den Bezugsgrößen von Kapitalbeteiligungssystemen werden hingegen kaum verwendet. Es mangelt daher in der Literatur an durchgängigen vergleichbaren Kriterien der Klassifikation von finanziellen Beteiligungssystemen der Mitarbeiter.

Zudem liefern die herkömmlichen Klassifikationen keine systematischen Informationen über die Art der Anlageformen von Kapitalbeteiligungen; z. B. kann nach unternehmensinternen und –externen Anlageformen unterschieden werden. Im Fall interner Anlageformen des Arbeitgeber-Unternehmens kann zwischen Eigen- und Fremdkapitalbeteiligungen differenziert werden. Die Gestaltung der Anlageformen oder der Verwendungsseite von Beteiligungen bestimmt wesentlich über die möglichen Wirkungseffekte. Eine Eigenkapitalbeteiligung durch Aktien des Arbeitgeber-Unternehmens verbrieft eine Miteigentümerschaft der Mitarbeiter, daraus folgen häufig bestimmte Rollenidentitäten der Mitarbeiter-Aktionäre mit speziellen Identifikations- und Bindungswirkungen. Mitarbeiter-Aktien dürften i. d. R. wegen dieser Bindungswirkungen längerfristige Haltefristen haben. Demgegenüber dürften investive Beteiligungen der Mitarbeiter an unternehmensexternen Kapitalmarktfonds eine höhere Transaktionshäufigkeit besitzen, weil die Mittelanlagen im Rahmen anonymisierter Portfolios erfolgen und daher die Bezüge zum eigenen Unternehmen der Mitarbeiter fehlen.

4.1 Relevante Unterscheidungsmerkmale

Die vorstehenden kritischen Argumente zur herkömmlichen Klassifikation von finanziellen Beteiligungssystemen der Mitarbeiter liefern hinreichende Gründe, ein umfassendes, funktionales Schema von realen Programmen variabler Mitarbeiter-Beteiligungen zu entwickeln. Hierzu lassen sich die verschiedenen Programme nach drei hauptsächlichlichen Dimensionen ordnen:

- (1) Die *Entstehungs- oder Finanzierungsseite* von Beteiligungsbeträgen zu Gunsten der Mitarbeiter orientiert sich zunächst an verschiedenen *Basis- oder Bezugsgrößen*.²⁵
- (2) Des Weiteren lässt sich nach der *Herkunft der finanziellen Mittel* auf der Entstehungsseite von Beteiligungssystemen unterscheiden. In der Praxis von Beteiligungsunternehmen lässt sich eine Vielzahl von Finanzierungsmustern beobachten, durch das Arbeitgeber-Unternehmen und auch durch Eigeninvestments der Mitarbeiter.
- (3) Eine dritte wichtige Dimension bezieht sich demgegenüber auf die *Verwendungsseite* von Beteiligungsanteilen, d. h. alternativen Möglichkeiten der Barausschüttung an die Mitarbeiter oder investiver Anlagen der Mittel zur Kapitalbeteiligung (vgl. Aschmann 1998, 124 ff.).

Die folgende Graphik bildet zunächst ein vereinfachtes Ordnungsschema der vorstehenden Dimensionen in Form eines Matrix-Schemas ab.

Abb. 8: Systematik zur Klassifikation verschiedener finanzieller Beteiligungssysteme der Mitarbeiter

	<u>Entstehungsseite (Finanzierungs-)</u>	
	Bezugsbasen (-größen)	Mittelherkunft
<u>Verwendungsseite</u>		
investive Verwendungen		
nicht-investive Verwendung (Barauszahlungen)		

Quelle: Eigene Erstellung.

Die Dimensionen des Klassifikationsschemas sollen anschließend erläutert und weiter differenziert werden.

Zu (1): Die verschiedenen Optionen von Bezugsgrößen lassen sich weiter unterscheiden, nach

- (1.1) *inputorientierten* Systemen,
- (1.2) *outputbezogenen* Beteiligungssystemen und
- (1.3) *marktindexierten* Beteiligungen.

Inputorientierte Beteiligungssysteme verwenden unternehmensinterne Kennzahlen von aggregierten Leistungsinputs der Beteiligungsunternehmen (z. B. Produktivitäts- oder Leis-

²⁵

Aschmann (1998, 89 ff.) bezeichnet diese Dimension als *Beteiligungsbasis*, d. h. jene Größen, von denen die Höhe und Entwicklung von Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen abhängen. Unterschieden werden z. B. periodische, finanzwirtschaftliche Erfolgsgrößen, Marktwerte des Unternehmens oder von Unternehmensanteilen, strategische Erfolgsfaktoren.

tungsindikatoren), die stärker – als outputbezogene Größen – durch interne Faktoren oder das Arbeitshandeln von Mitarbeitern steuerbar sind.²⁶

Outputorientierte Beteiligungssysteme hingegen verwenden (absatz-) marktbezogene Erfolgsindikatoren von Beteiligungsunternehmen (z. B. periodische Umsatz- oder Gewinngrößen), die sich i. d. R. auf einzelne vergangene Zeitperioden beziehen. Outputbezogene Erfolgsgrößen hängen relativ stärker von exogenen Entwicklungen der Absatzmärkte ab. Marktindexierte Beteiligungssysteme verwenden kapitalmarktbezogene Basisgrößen der Anteilswerte von Beteiligungsunternehmen (z. B. Aktienoptionspläne, Mitarbeiter-Aktien). Entsprechende Bezugsgrößen reflektieren einerseits die zukünftigen Ertragserwartungen der relevanten Finanzmarktakteure bezüglich der jeweiligen Beteiligungsunternehmen, die Bezugsgrößen sind andererseits stärker von exogenen Kursentwicklungen der Finanzmärkte abhängig.

Diese Einordnung finanzieller Mitarbeiter-Beteiligungen nach den hauptsächlichen Bezugsgrößen hat funktionale Relevanz in verschiedener Hinsicht. Die Unterscheidung differiert hinsichtlich der Abhängigkeit von exogenen Marktbezügen der Beteiligungsprogramme; zum anderen dürften Anreizwirkungen der verschiedenen Beteiligungsformen aus der Sicht der begünstigten Mitarbeiter verschieden ausgerichtet sein.

Zu (2): Auf der Entstehungs- oder Finanzierungsseite der Beteiligungssysteme von Mitarbeitern kann des Weiteren unterschieden werden zwischen

- (2.1) *Eigenbeiträgen* von Mitarbeitern und
- (2.2) *Aufwendungen des Arbeitgeber-Unternehmens*.

Unter den Eigenbeiträgen der Mitarbeiter können ferner verschiedene Varianten differenziert werden, zwischen Formen

- der Umwandlung von Bruttoentgelten (ohne vorherige Einkommenssteuern und/oder Sozialabgaben),
- der Umwandlung von Nettoentgelten (nach Steuern und Sozialabgaben),
- der Kapitalisierung von Zeit-Werten oder –Guthaben der Mitarbeiter.²⁷

Nach den Beobachtungen der Beteiligungsunternehmen in den Vergleichsländern werden im Besonderen auch Verknüpfungen von periodischen Bonus- oder Sonderentgelten sowie längerfristigen Kapitalbeteiligungen vorgenommen. Folglich lässt sich wegen der zeitlichen Flexibilität der Finanzierungsbeiträge mittels variabler Sonderentgelte und periodischer Erfolgsbeteiligung die investive Anlage von variablen *Bonusentgelten* oder *Erfolgsbeteiligungen* als gesonderte Quelle von Finanzierungsbeiträgen der Mitarbeiter hervorheben und einordnen.

Zu den Firmenbeiträgen finanzieller Beteiligungsprogramme zählen diesbezügliche Aufwendungen und Zuschüsse des Arbeitgeber-Unternehmens, z. B. im Rahmen von Mitarbeiter-Aktienprogrammen oder Fonds-Anteilen der Mitarbeiter.

Zu (3): Auf der Verwendungsseite von finanziellen Beteiligungssystemen wurden auf der ersten Ebene der Differenzierung investive Verwendungs- oder Anlageoptionen der Mitarbeiter sowie (zu versteuernde) Barauszahlungen von Beteiligungsentgelten hervorgehoben. Bei den investiven Optionen werden die Beteiligungsanteile der Mitarbeiter zunächst

²⁶ Vgl. Hardes/Wickert 2002a, 318 ff. zur diesbezüglichen Unterscheidung nach Risikoüberlegungen.

²⁷ Die Formen der Entgeltumwandlung der Mitarbeiter haben durch das Altersvermögensgesetz 2001 eine stärkere Verbreitung zur betrieblichen Altersversorgung erfahren. In ähnlicher Weise kann eine Kapitalisierung von Zeit-Werten zur investiven Anlage bzw. zur flexiblen Gestaltung der Lebensarbeitszeiten erfolgen.

wieder angelegt und erst in späteren Zeiträumen liquidiert. Auf der nächsten Ebene können die investiven Verwendungsmöglichkeiten weiter nach unternehmensinternen- und – externen Anlageformen gegliedert werden. Bei den internen Anlagen verbleiben die Mittel bis zur späteren Liquidierung im Unternehmen. Zu unterscheiden sind

- (3.1) der Erwerb von *Eigenkapitalanteilen* des Arbeitgeber-Unternehmens oder
- (3.2) von *Fremdkapitalbeteiligungen* sowie
- (3.3) im Besonderen die Bildung von *Rückstellungen*.

Letztere gehören bilanzrechtlich zu (3.2), werden hier jedoch wegen der besonderen Funktion der unternehmensinternen Finanzierung von Zusagen der betrieblichen Altersversorgung in Deutschland gesondert aufgeführt. Bei den unternehmensexternen Anlageformen werden Beteiligungsanteile der Mitarbeiter in

- (3.4) diversifizierten Portfolios von *Investmentfonds* bzw. rechtlich selbständigen *Anlagegesellschaften* investiert.²⁸

Die gleichzeitige Berücksichtigung von drei übergeordneten Dimensionen im Matrix-Schema der Systematik von finanziellen Mitarbeiter-Beteiligungen bezieht sich auf die konstitutiven Systemmerkmale der Entstehungs- und Verwendungsseite. Das Klassifikationsschema erlaubt die Abbildung und Einordnung kombinierter Formen von periodischen Erfolgs- und längerfristigen Kapitalbeteiligungen – abweichend von den herkömmlichen Mustern der Unterscheidung. Die hauptsächlichen Systemmerkmale (Dimensionen) der Einordnung können sodann auf weiteren Ebenen verschiedenartige Beteiligungsprogramme mit unterschiedlichen Bezugsgrößen, Finanzierungsquellen sowie nicht- bzw. investiven Anlageformen von Beteiligungsentgelten (-Anteilen) erfassen. Die hier skizzierte Systematik von Varianten finanzieller Beteiligungssysteme lässt sich in Form einer umfassenderen Tabelle ordnen (vgl. Tab. 3). Die tabellarische Darstellung der relevanten Unterscheidungsmerkmale erlaubt eine Einordnung der nachfolgenden Fallbeispiele von Mitarbeiter-Beteiligungen, die im anschließenden Abschnitt vorgenommen werden soll.

²⁸ Zur Strukturierung der Verwendungsseite von finanziellen Beteiligungssystemen vgl. Aschmann 1998, 124 f.

Tab. 3: Typisierung von finanziellen Mitarbeiter-Beteiligungssystemen

Entstehungsseite (Finanzierungsseite)

		Bezugsgrößen von Beteiligungsentgelten			Herkunft Finanzierungsmittel			
		Inputorientiert	Outputorientiert	Marktindizes	Eigenbeiträge aus Nicht-Beteiligungsentgelten		Eigenbeiträge aus Beteiligungsentgelten	Arbeitgeberbeiträge
Verwendungsseite	Investive Verwendung				Brutto EK	Netto EK	Zeitwerte	
		Eigenkapital						
		Fremdkapital						
	Intern	Rückstellung						
	Extern	Externe Vermögensverwaltung						
Barauszahlung		freie Verfügung (Abgaben!)						

Quelle: Eigene Erstellung.

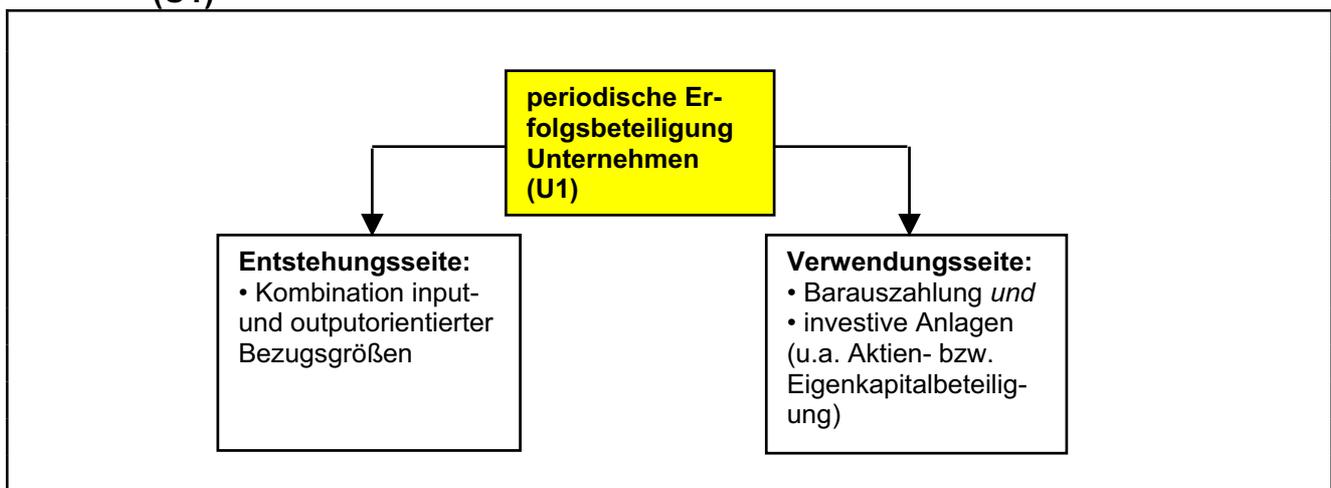
4.2 Zum Beteiligungscharakter der betrieblichen Fallbeispiele

Bevor nunmehr eine ausführliche und detaillierte Erläuterung der betrieblichen Fallstudien zu den jeweiligen Systemen der finanziellen Mitarbeiter-Beteiligung erfolgt, erscheint es funktional, vorab eine knappe Beschreibung der wesentlichen Gestaltungsmerkmale der Beteiligungsvarianten zu geben, die eine Einordnung in das zuvor entwickelte Ordnungsschema ermöglicht und somit zugleich eine Zuordnung der jeweiligen Beteiligungsmodelle zu den betreffenden Fallunternehmen gewährleistet.

(1) Fallbeispiel einer periodischen Erfolgsbeteiligung mit verschiedenen Verwendungsoptionen (Unternehmen (U1))

Im Rahmen einer *ersten Fallstudie* des *Unternehmens (U1)* wird ein Bonussystem betrachtet, welches auf der *Entstehungsseite* sowohl aus ergebnisabhängigen – also outputorientierten – Erfolgsindikatoren als auch aus zielvorgabenbezogenen Bezugsgrößen mit eher inputorientiertem Charakter besteht. Auf der *Verwendungsseite* des Bonussystems sind mehrere Optionen vorgesehen, die durch Vereinbarungen in den Einzelgesellschaften zu konkretisieren sind: Zunächst sollen die vertragsschließenden Parteien den Grundsatz beachten, dass mindestens die Hälfte der Erfolgsbeteiligung bar ausgezahlt wird. Die verbleibenden 50% der Bonuszahlungen können indessen (kollektiv) für investive Anlagen reserviert werden. Die investiven Verwendungsangebote betreffen dabei Aktien-Kapitalbeteiligungen der Mitarbeiter am Arbeitgeber-Unternehmen sowie die Umwandlung der Beteiligungsentgelte zu Gunsten einer betrieblichen Altersvorsorge. Insgesamt handelt es sich bei der von Unternehmen (U1) geplanten Mitarbeiter-Beteiligung um eine kombinierte Systemform, die sowohl durch Gestaltungselemente einer periodischen Erfolgsbeteiligung als auch einer (längerfristigen) Kapitalbeteiligung gekennzeichnet ist. Die folgende Abbildung mag die zentralen Merkmale des Beteiligungsprogramms der Fallstudie des Unternehmens (U1) anhand der gewählten Ordnungsdimensionen des Matrixschemas verdeutlichen.

Abb. 9: Systemmerkmale der periodischen Erfolgsbeteiligung des Unternehmens (U1)



Quelle: Eigene Erstellung.

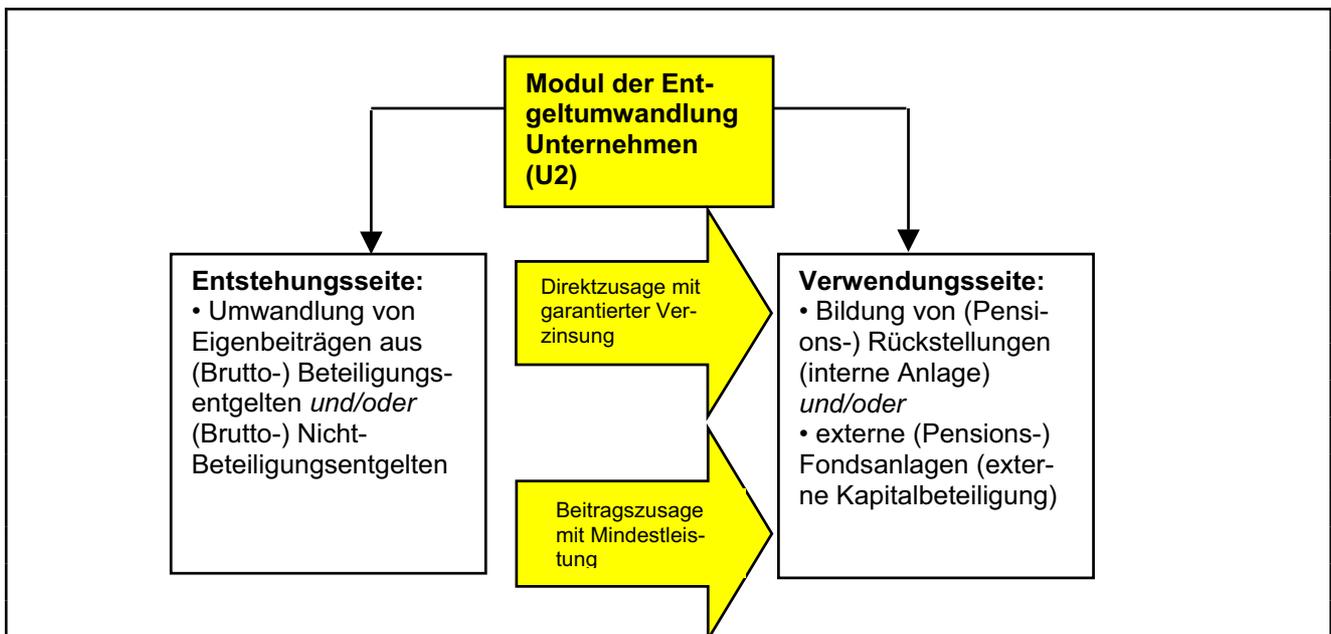
(2) Fallbeispiele zur betrieblichen Altersversorgung mit Systemelementen von Beteiligungsmodellen (Unternehmen (U2), (U3), (U4))

Die *zweite Fallstudie* der Untersuchung umfasst vier Fallbeispiele von Systemen der betrieblichen Altersversorgung in unterschiedlichen Unternehmen, die hinsichtlich der Gestaltungskonzeption teilweise strukturelle Bezüge zu Formen der monetären Mitarbeiter-Beteiligung aufweisen.

Die vielfältigen betrieblichen Angebote zur Altersvorsorge in *Unternehmen (U2)* sind vornehmlich auf der Verwendungsseite durch verschiedene Merkmale von monetären Beteiligungsformen der Mitarbeiter gekennzeichnet:

- Die arbeitgeberfinanzierten Betriebsrenten des Unternehmens (U2) dürften als Leistungszusagen weitestgehend unabhängig von der Entwicklung periodischer Erfolgsgrößen bzw. externer Kapitalmarktanlagen sein, so dass dieses Modul der betrieblichen Altersvorsorge offenbar keine Elemente von variablen Beteiligungssystemen beinhaltet.
- Die Vorsorgeangebote im Rahmen des Moduls der Entgeltumwandlung besitzen in- dessen in verschiedener Hinsicht Bezüge zu finanziellen Mitarbeiter-Beteiligungen. So können einerseits die Brutto-Zahlungen aus periodischen Erfolgsbeteiligungen unternehmensintern in der Durchführungsform der rückerstattungsfinanzierten Direktzusagen angelegt werden. Insofern besteht diese Variante der betrieblichen Altersvorsorge aus einem Beteiligungselement, welches ausschließlich die *Entstehungs- bzw. Finanzierungsseite* betrifft.

Abb. 10: Beteiligungselemente im System der betrieblichen Altersvorsorge des Unternehmens (U2)



Quelle: Eigene Erstellung.

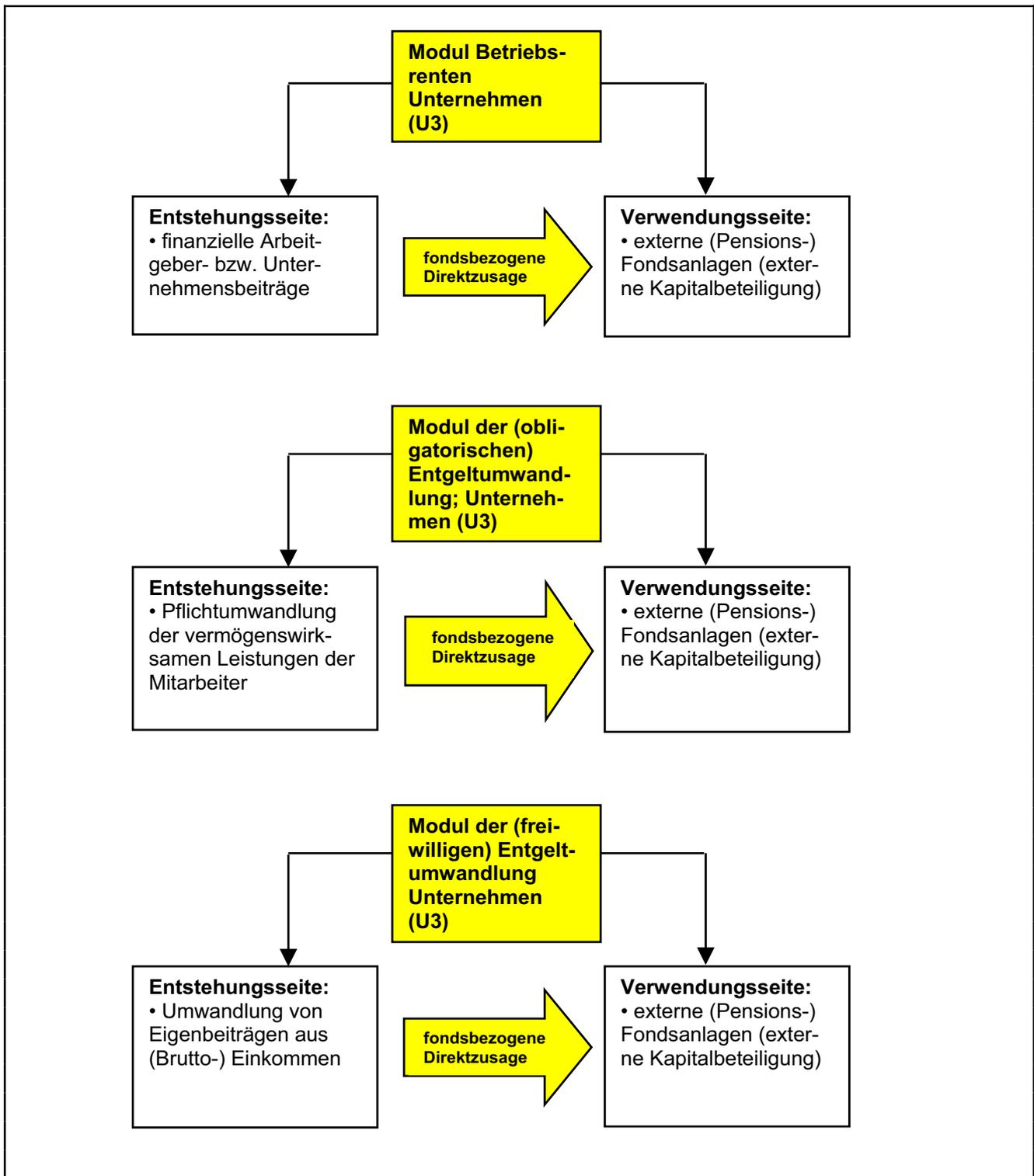
Andererseits kann auf (Brutto-) Entgeltkomponenten zu Gunsten von Vorsorgeansprüchen an einen überbetrieblichen Pensionsfonds verzichtet werden. Somit bestehen zumindest auf der *Verwendungsseite* Merkmale von monetären Mitarbeiter-

Beteiligungen im Sinne von unternehmensexternen Kapitalbeteiligungen. Überdies kann die *Entstehungsseite* dieser Vorsorgeoption Merkmale von variablen Beteiligungsmodellen enthalten, sofern die Anlagemittel aus Beteiligungsentgelten der Mitarbeiter stammen.

Das Fallbeispiel des *Unternehmens (U3)* besteht aus einem relativ vereinheitlichten und fondsbezogenen Vorsorgesystem, dessen Verwendungsseite durch eine unternehmens-externe Kapitalmarktanlage der Vorsorgemittel charakterisiert wird:

- Die Finanzierung der Betriebsrenten erfolgt durch eine investive Anlage der Unternehmensbeiträge im Rahmen eines betriebsbezogenen Pensionsfonds auf der Basis von fondskombinierten Direktzusagen. Demnach entstehen auf der *Verwendungsseite* dieses Vorsorgeangebots erkennbare Bezüge zu externen Formen der Kapitalbeteiligung.
- Im Bereich der Entgeltumwandlung sind zwei Finanzierungsvarianten von Zusatzrenten der Mitarbeiter zu unterscheiden: Zum einen werden die vermögenswirksamen Leistungen der Arbeitnehmer obligatorisch als Vorsorgebeiträge an den Pensionsfonds überführt. Zum anderen wird den Mitarbeitern durch eine freiwillige Option des Entgeltverzichts ermöglicht, Beträge des Bruttoeinkommens zur Bildung von Vorsorgekapital gleichfalls in einem betrieblichen Pensionsfonds anzulegen. Insofern fehlen zwar auf der *Entstehungsseite* der mitarbeiterfinanzierten Zusatzrenten explizite Bezüge zu Beteiligungssystemen in Form einer systematischen Verknüpfung von periodischen Erfolgsbeteiligungen mit den Angeboten zum Aufbau von individuellem Vorsorgekapital. Gleichwohl ist die *Verwendungsseite* beider Varianten der Entgeltumwandlung auf eine externe und marktbezogene Anlage der Beiträge ausgerichtet.

Abb. 11: Beteiligungselemente im System der betrieblichen Altersvorsorge des Unternehmens (U3)



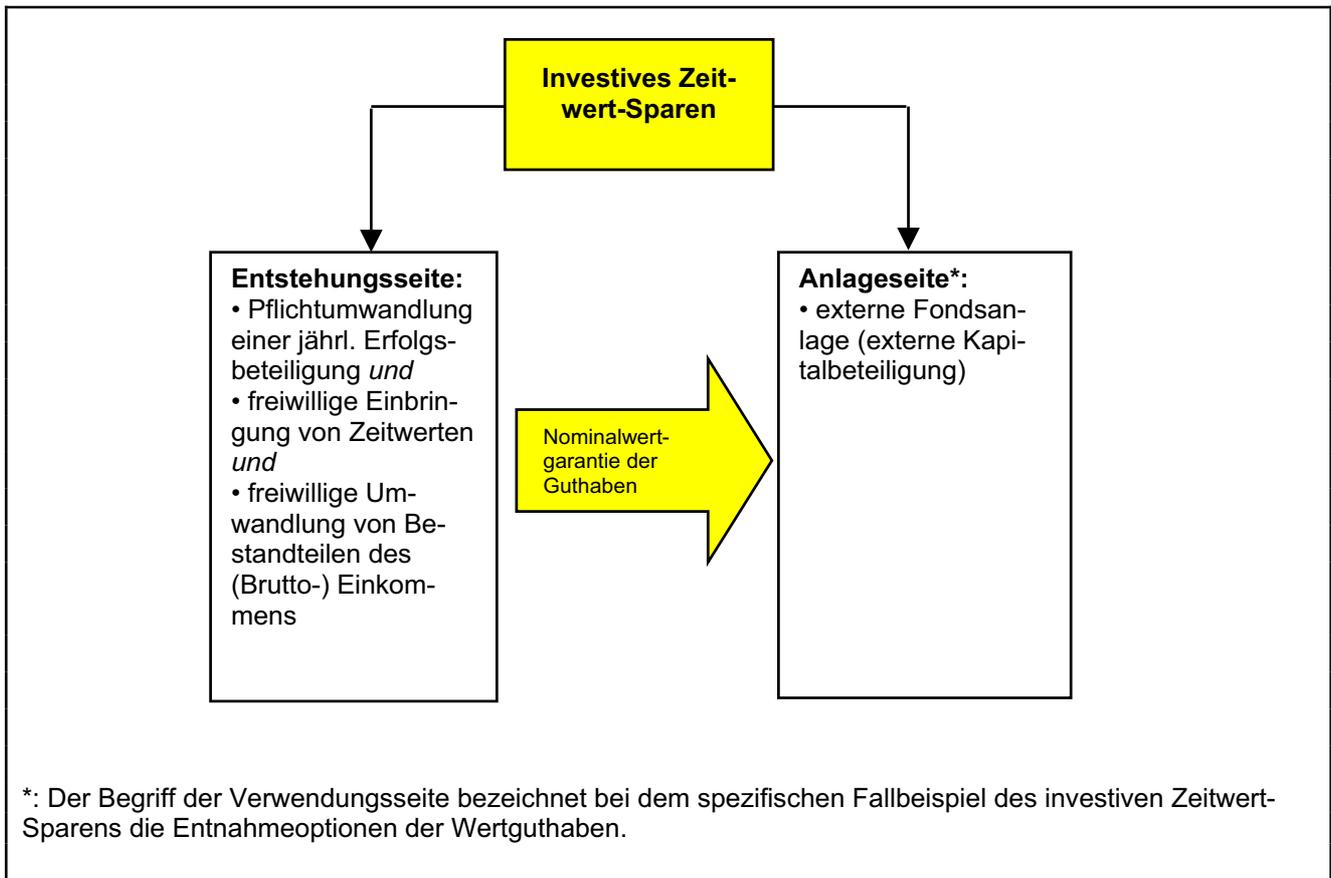
Quelle: Eigene Erstellung.

Das System der betrieblichen Altersvorsorge im Fallbeispiel des *Unternehmens (U4)* basiert auf einer zweigeteilten Struktur und weist kaum Bezüge zu variablen Beteiligungsmodellen der Mitarbeiter auf, sondern besitzt vielmehr ausgeprägte Eigenschaften einer Versicherungslösung:

- Die durch Beiträge des arbeitgebenden Unternehmens finanzierten beitragsorientierten Betriebsrenten der Mitarbeiter werden im Unternehmen (U4) vollständig durch die Bildung von Pensionsrückstellungen abgesichert bzw. refinanziert. Demzufolge besitzt weder die *Entstehungs-* noch die *Verwendungsseite* dieses Moduls der betrieblichen Altersvorsorge den Charakter von variablen Beteiligungsformen der Mitarbeiter.
- Der Aufbau von individuellem Vorsorgekapital der Mitarbeiter auf der Basis von (freiwilligen) Brutto-Entgeltumwandlungen wird durch einen Beitragsbonus seitens des Unternehmens unterstützt. Die investive Anlage der Entgeltverzichte sowie der Finanzierungszuschüsse des Unternehmens erfolgt durch eine externe Pensionskasse, die im Vergleich zu Durchführungsformen mittels Pensionsfondslösungen bei der Zusammensetzung der Anlageportfolios Sicherheits- bzw. Risikoaspekte stärker berücksichtigt. Die Pensionskasse stellt insofern eine Versicherungslösung mit garantierter Verzinsung dar. Variable Überschussbeteiligungen werden zwar bei einer günstigen Entwicklung der Finanzanlagen gewährt, allerdings werden diese nicht vom Unternehmen zugesagt und besitzen somit eher eine nachrangige Bedeutung. Demnach sind auch bei dem ko-finanzierten Vorsorgeangebot des Unternehmens (U4) nach unserem Verständnis keine expliziten Elemente von variablen Beteiligungssystemen der Mitarbeiter erkennbar.

Im bereits zuvor erwähnten *Unternehmen (U3)* wird – neben den oben skizzierten Systemen der betrieblichen Alterssicherung – mit dem *Zeitwert-Papier* ein weiteres investives Vorsorgemodell mit Beteiligungscharakter praktiziert, welches jedoch primär auf die Finanzierung einer Flexibilisierung der Lebensarbeitszeiten durch betriebliche Freistellungen der Mitarbeiter ab einem Alter von 55 Jahren gerichtet ist. Sofern allerdings betriebliche Gründe gegen altersbezogene Freistellungen sprechen, können die angesparten Wertguthaben subsidiär zur zusätzlichen betrieblichen Altersversorgung verwendet werden. Das Zeitwert-Papier basiert dabei auf einem ähnlichen Funktionsprinzip wie die Brutto-Entgeltumwandlung zur Bildung einer ergänzenden Altersvorsorge mit der Besonderheit, dass auf der *Entstehungs-* bzw. *Finanzierungsseite* sowohl Geldwerte (aus Entgeltumwandlung) als auch Zeitwerte (aus Mehrarbeit) der Mitarbeiter eingebracht werden können. Aufgrund der Kapitalisierung von Zeitwerten auf der Finanzierungsseite stellt das Zeitwert-Papier einen Sonderfall des investiven Vorsorgesparens dar. Gemäß einer Betriebsvereinbarung erfolgt ein obligatorischer Mindestbeitrag sämtlicher Beschäftigten aus einer jährlichen Bonuszahlung, deren Höhe auf Unternehmensebene ausgehandelt wird. Überdies bestehen freiwillige Anlagemöglichkeiten durch die Umwandlung von Bestandteilen des monatlichen Brutto-Einkommens sowie von weiteren Sonderentgelten (z.B. Bonusleistungen, Prämienzahlungen etc.). Die Sparguthaben der Mitarbeiter aus Zeit- und Geldwerten werden sodann bis zum Eintritt des Versorgungsfalls unternehmensextern in speziellen Investmentfonds an den Kapitalmärkten angelegt, wobei die Anlagerisiken der Mitarbeiter durch eine Nominalwertgarantie der Anlagemittel verringert werden.

Abb. 12: Beteiligungselemente des investiven Zeitwert-Sparens



Quelle: Eigene Erstellung.

Insofern finden sich sowohl auf der Finanzierungsseite als auch bei der Mittelanlage des Zeitwert-Papiers Systemmerkmale von variablen Mitarbeiter-Beteiligungen: Auf der Entstehungsseite besteht, basierend auf einer Kollektivvereinbarung, eine systematische Verknüpfung zwischen Bonusentgelten und investivem Zeitwert-Sparen. Der Beteiligungscharakter der Finanzierungsseite wird zudem gestärkt, sofern im Rahmen der freiwilligen Entgeltumwandlung weitere Beteiligungsentgelte in das Zweitwert-Papier eingebracht werden. Die Entwicklung der individuellen Zeitwert-Guthaben ihrerseits hängt von den variablen und aggregierten Renditen der externen Finanzanlagen der spezifischen Investmentfonds ab. Folglich ist auch der Bereich der Mittelanlage des Zeitwert-Papiers durch Elemente variabler Beteiligungsformen gekennzeichnet.

(3) Fallbeispiele zur investiven Mitarbeiter-Beteiligung durch Belegschaftsaktien und unternehmensexterne Investmentangebote (Unternehmen (U2), (U5), (U6), (U7))

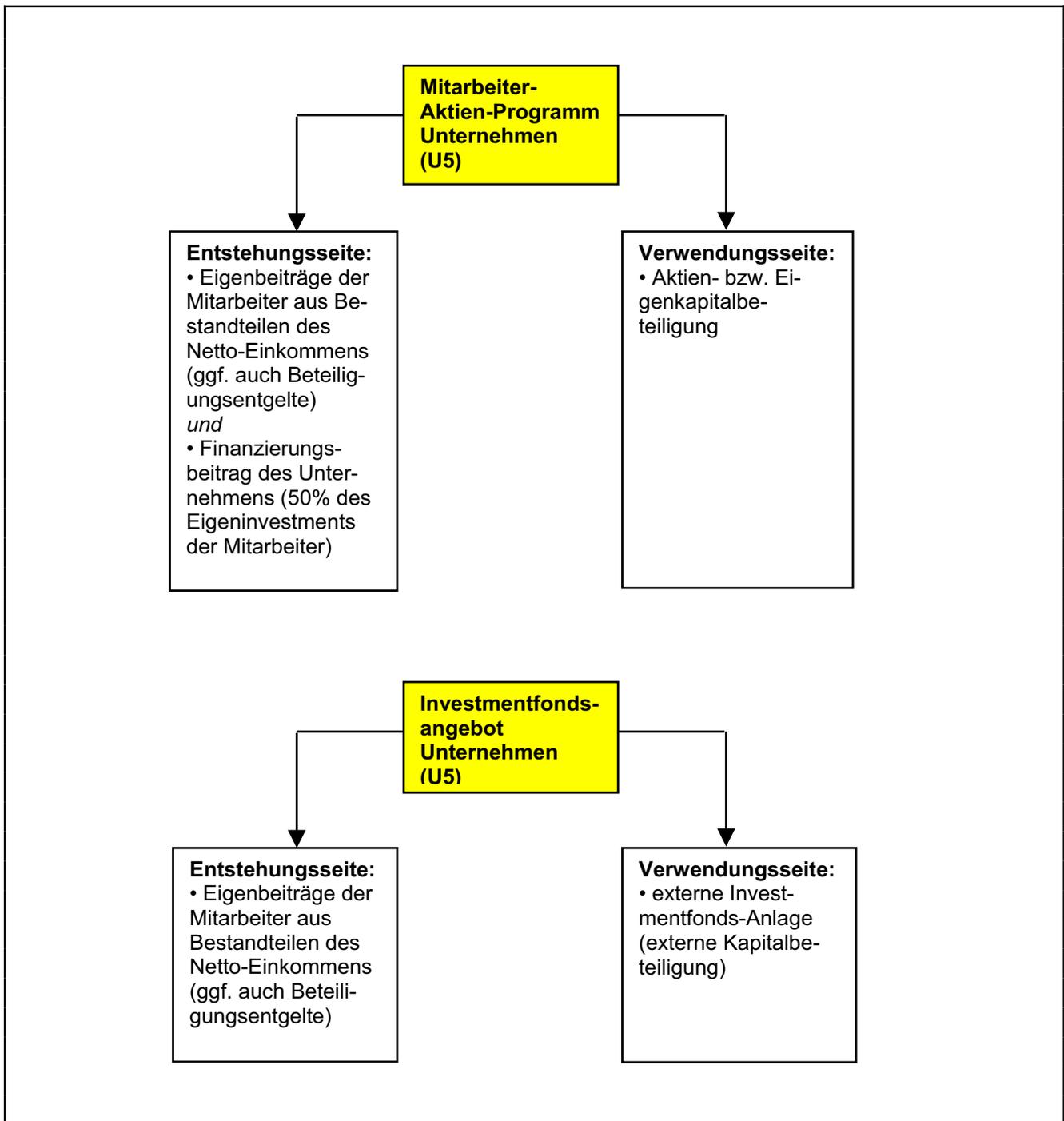
Der dritte Bereich besteht aus vier Fallbeispielen zur Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter mittels Aktien des jeweils arbeitgebenden Unternehmens. Darüber hinaus werden in zwei Beteiligungsunternehmen zusätzlich zu den Mitarbeiter-Aktien-Programmen externe Kapitalbeteiligungen im Sinne von Anlagen in Kapitalmarktfonds angeboten. Bei den betreffenden Varianten der investiven Mitarbeiter-Beteiligung handelt es sich zwar jeweils um Formen der internen und externen Kapitalbeteiligung, allerdings sind die Beteiligungssysteme nicht durch eine homogene Programmgestaltung gekennzeichnet. Vielmehr weisen sowohl die Aktien-Kapitalbeteiligungen als auch die Fondsangebote abweichende Konzepti-

onsmerkmale auf, die zu einer differenzierten Einordnung der einzelnen Beteiligungsmo-
delle mit Bezug zu den Dimensionen des Matrixschemas führen. Eine summarische Be-
schreibung des Systemaufbaus der jeweiligen Kategorien von Beteiligungssystemen ist
demnach afunktional. Insofern erfolgt nunmehr eine knappe Darstellung der wesentlichen
Elemente der Entstehungs- und Verwendungsseite der Einzelprogramme der investiven
Mitarbeiter-Beteiligung.

Im *Unternehmen (U5)* können die Beschäftigten einerseits Aktien des eigenen Unterneh-
mens im Rahmen eines Mitarbeiter-Aktien-Programms zu begünstigten Konditionen
zeichnen. Parallel dazu bietet das Unternehmen andererseits den Erwerb von Wertantei-
len an einem externen Fondsportfolio zu Vorzugsbedingungen an.

- Die Finanzierungsseite der Aktien-Kapitalbeteiligung des Unternehmens (U5) setzt sich
aus zwei Komponenten zusammen: Die Finanzierung der Beteiligungstitel erfolgt zum
einen durch Eigeninvestments der Mitarbeiter sowie zum anderen mittels eines Arbeit-
geberbeitrags in Höhe von 50% der finanziellen Eigenleistung der Arbeitnehmer. Diese
Finanzierungsmittel werden sodann an eine Treuhandgesellschaft überführt, die davon
zu Gunsten der Mitarbeiter Aktien des Unternehmens erwirbt.
Die ko-finanzierte *Entstehungsseite* des Mitarbeiter-Aktien-Programms besitzt zu-
nächst offenbar keinen systematischen Bezug zu variablen Beteiligungssystemen,
während die aktienbezogene *Verwendungsseite* einen ausgeprägten Beteiligungscha-
rakter aufweist, da die Entwicklung der Kapitalbeteiligung von der spezifischen Bewer-
tung des Unternehmens durch die Finanzmarktakteure abhängt. Indessen: Nutzen die
Mitarbeiter zur Finanzierung der Unternehmensaktien finanzielle Eigenmittel aus (peri-
odischen) Beteiligungsmodellen, so entsteht ein kombiniertes System der Erfolgs- und
(Eigen-) Kapitalbeteiligung.
- Das Parallelangebot einer externen Fondsbeteiligung des Unternehmens (U5) hinge-
gen ist vollständig durch Eigenbeiträge der Mitarbeiter zu finanzieren. Im Gegensatz
zum Mitarbeiter-Aktien-Programm wird beim Erwerb von Fondsanteilen keine finanziel-
le Unterstützung seitens des Unternehmens gewährt. Die Mittel der Arbeitnehmer wer-
den an eine externe Investmentfondsgesellschaft transferiert, welche die Einzahlungen
zu Gunsten der Mitarbeiter in diversifizierten Kapitalmarktportfolios anlegt.
Die eigenfinanzierte *Entstehungsseite* des Fondsangebots beinhaltet – analog zur Ak-
tien-Kapitalbeteiligung des Unternehmens (U5) – keine expliziten Merkmale von mone-
tären Beteiligungsformen. Stammen die Finanzierungsleistungen der Mitarbeiter jedoch
aus periodischen Erfolgsbeteiligungen des Unternehmens, so handelt es sich bei dem
Fondsprogramm gleichfalls um ein kombiniertes System der Erfolgs- und (externen)
Kapitalbeteiligung. Denn die *Verwendungsseite* der Fondsanlage weist typische Kenn-
zeichen von variablen Beteiligungsformen auf, da die Entwicklung der Kapitalmarkt-
portfolios durch die variablen und aggregierten Renditen der Wertanteile bestimmt
wird.

Abb. 13: Systemmerkmale des Mitarbeiter-Aktien-Programms und Investmentfondsangebots des Unternehmens (U5)



Quelle: Eigene Erstellung.

Das *Unternehmen (U6)* bietet seinen Beschäftigten ebenfalls zwei Formen der investiven Mitarbeiter-Beteiligung an. Die Beteiligungsvarianten betreffen dabei zum einen ein Belegschaftsaktien-Programm sowie zum anderen eine unternehmensexterne Beteiligung an Investmentfonds. Anders als im zuvor skizzierten Fallbeispiel des Unternehmens (U5) handelt es sich hier nicht um ein paralleles, sondern vielmehr um ein konditioniertes Beteiligungsangebot. Denn eine Fondsanlage der Mitarbeiter bildet die Voraussetzung zur Zeichnung von Aktien im Rahmen des Mitarbeiter-Aktien-Programms.

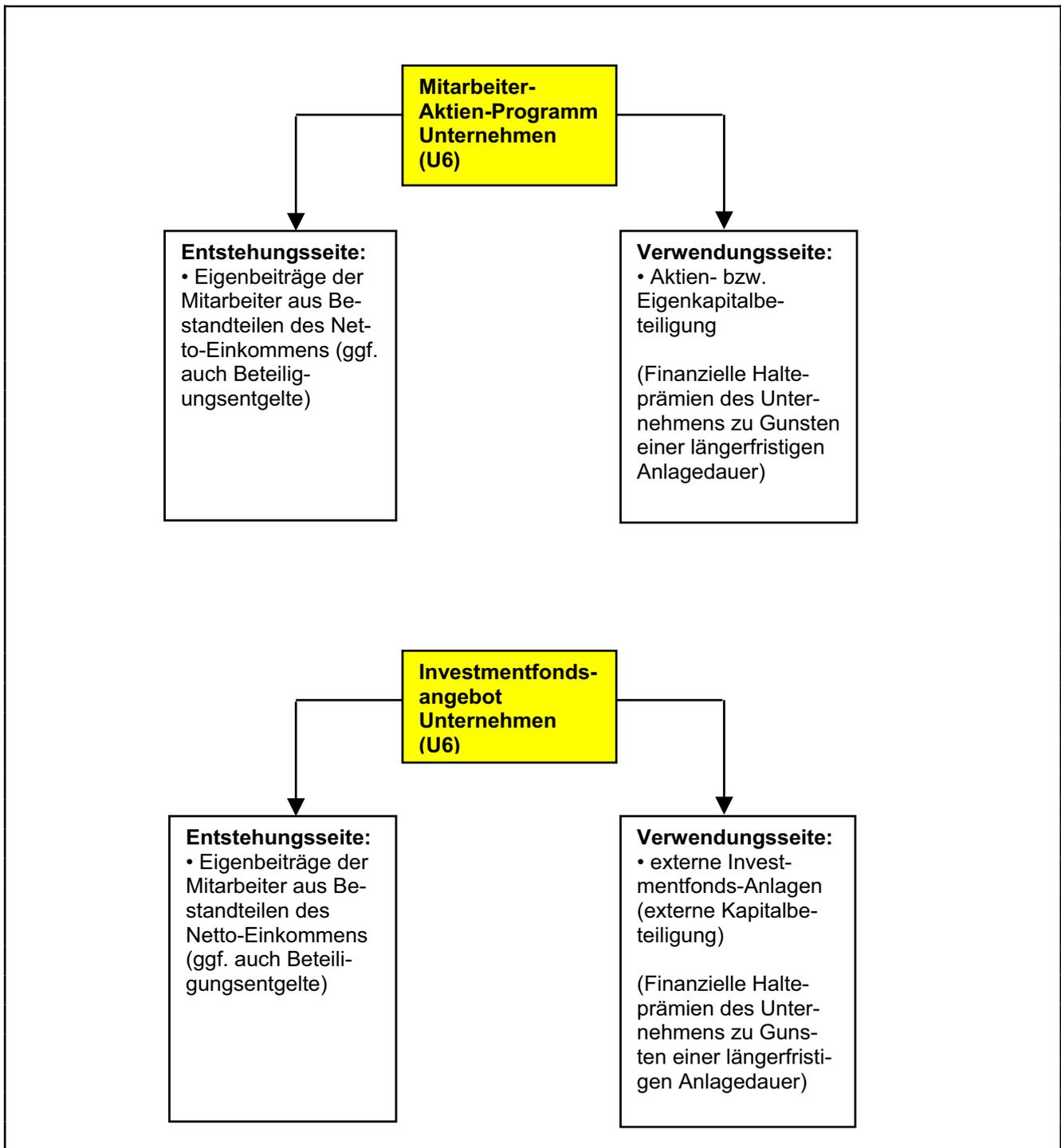
- Die Aktien-Kapitalbeteiligung am eigenen Unternehmen wird finanziert durch Entgelt- oder Vermögensbestandteile der Mitarbeiter. Eine finanzielle Unterstützung des Aktienerwerbs durch Firmenzuschüsse erfolgt zunächst nicht; statt dessen wird eine längerfristige Haltebereitschaft der Mitarbeiter in Bezug auf die Eigenkapitaltitel durch Prämienzahlungen des Unternehmens gefördert. Die Halteprämien ihrerseits werden jedoch nicht zur investiven Anlage in Aktien genutzt, sondern diese werden bei einer Weiterveräußerung der Wertpapiere ausgezahlt, wobei die Prämienhöhe von der zeitlichen Dauer der Aktienanlage abhängt.

Vor dem Hintergrund des Ordnungsschemas bezeichnet das Mitarbeiter-Aktien-Programm somit eine Beteiligungsform, dessen *Entstehungsseite* zunächst offenkundig keinen systematischen Beteiligungscharakter besitzt. Investieren die Mitarbeiter jedoch erfolgsbezogene Beteiligungsentgelte in das Aktien-Kapital des Unternehmens, so entsteht wiederum ein kombiniertes System der Erfolgs- und (Eigen-) Kapitalbeteiligung. Die *Verwendungsseite* des Aktienprogramms ist indessen durch die bereits weiter oben skizzierten Merkmale variabler Beteiligungsmodelle charakterisiert.

- Der Fondsplan des Unternehmens (U6) besteht aus einem begünstigten Angebot für eine Beteiligung der Mitarbeiter an externen Kapitalmarktportfolios. Die Finanzierungsseite der Fondsbeteiligung ist analog zum Mitarbeiter-Aktien-Programm gestaltet und basiert insofern ausschließlich auf finanziellen Eigenbeiträgen der Mitarbeiter. Denn wie bei der zuvor geschilderten Aktien-Kapitalbeteiligung werden die Firmenzuschüsse in Abhängigkeit der Haltedauer der Anteilszertifikate auch beim Fondsplan ex post, also bei einer Liquidierung der Fondsguthaben, ausgezahlt und stehen somit nicht für eine investive Anlage zur Verfügung.

Gemäß der Ordnungssystematik stellt das Fondsangebot des Unternehmens (U6) insofern eine eigenfinanzierte und externe Variante der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung dar. Sofern die Mitarbeiter jedoch variable Beteiligungsentgelte zur Finanzierung der Fondsanteile nutzen, handelt es sich um ein kombiniertes System der Erfolgs- und (externen) Kapitalbeteiligung.

Abb. 14: Systemmerkmale des Mitarbeiter-Aktien-Programms und Investmentfondsangebots des Unternehmens (U6)

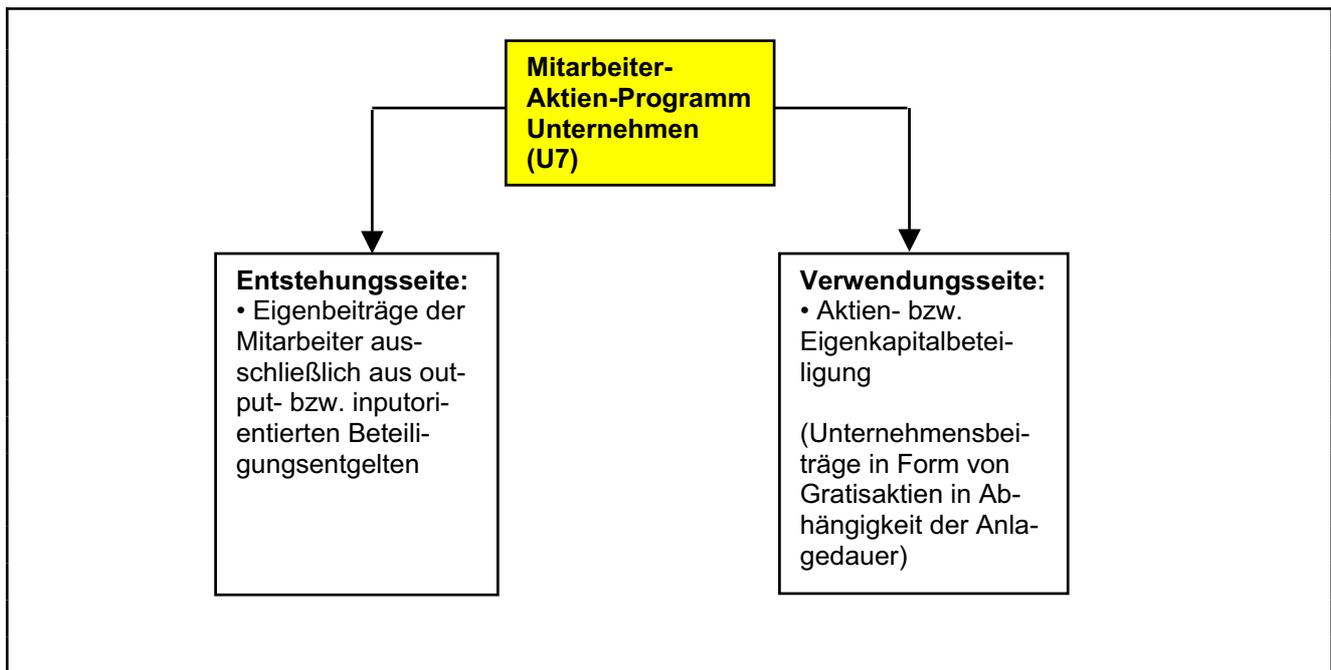


Quelle: Eigene Erstellung.

Die Fallbeispiele der *Unternehmen (U7) und (U2)* betreffen im Rahmen dieser Fallstudie lediglich eine Variante der Kapitalbeteiligung in Form von Mitarbeiter-Aktien-Programmen. Allerdings unterscheiden sich die beiden investiven Beteiligungsmodelle erheblich im Hinblick auf die Entstehungs- bzw. Finanzierungsseite, so dass eine separate Beschreibung der beiden Beteiligungsangebote erforderlich ist.

- Die Finanzierung der Aktien-Kapitalbeteiligung erfolgt im *Unternehmen (U7)* ausschließlich durch bestimmte variable Vergütungsbestandteile der Mitarbeiter: Bei der Gruppe der Tarif-Mitarbeiter kann die periodische Ergebnisbeteiligung zum Aktienkauf genutzt werden, während die Finanzierungsressource der at-Angestellten in der jährlichen Bonuszahlung besteht, deren Höhe von der Erfüllung individueller Zielvereinbarungen abhängt. Lediglich diese erfolgs- bzw. leistungsbezogenen Entgeltbestandteile der Mitarbeiter können zum Erwerb der Belegschaftsaktien eingesetzt werden. Das Unternehmen unterstützt dabei durch finanzielle Anreize einen längerfristigen Aktienbesitz, indem nach bestimmten Zeitintervallen den Mitarbeitern jeweils eine Gratisaktie für zehn Belegschaftsaktien zugeteilt wird. Diese Unternehmensbeiträge nehmen folglich an der Wertentwicklung der Aktienanlage teil und verbessern somit die Gesamtrentabilität der Mitarbeiter-Aktien-Beteiligung.

Abb. 15: Systemmerkmale des Mitarbeiter-Aktien-Programms des Unternehmens (U7)



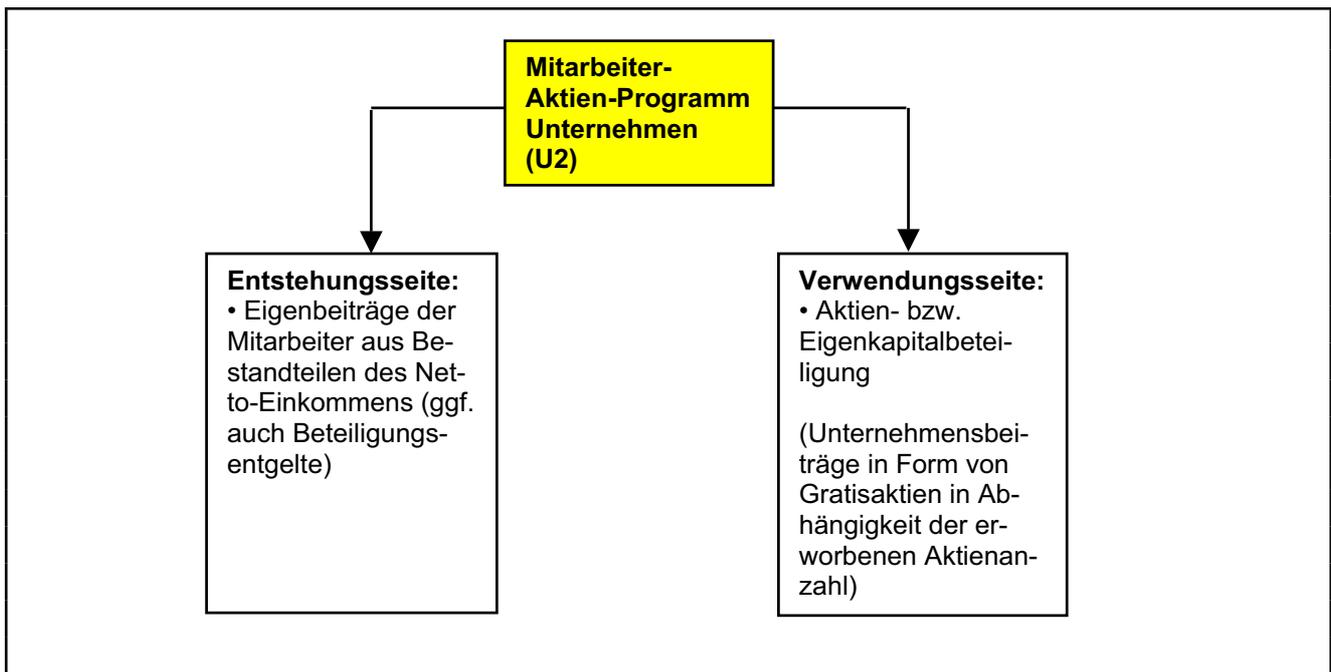
Quelle: Eigene Erstellung.

Dem Ordnungsschema zufolge lässt sich das vorliegende Mitarbeiter-Aktien-Programm demnach als eine *systematische Kombination* einer (periodischen) Erfolgs- und (Eigen-) Kapitalbeteiligung beschreiben. Insofern weist sowohl die *Entstehungs-* als auch die *Verwendungsseite* der Aktien-Kapitalbeteiligung ausgeprägte Systemelemente von variablen Beteiligungsformen auf.

Bei Unternehmen (U2) hingegen basiert die Finanzierungsseite des Mitarbeiter-Aktien-Programms nicht auf einer systematischen Verknüpfung mit variablen Beteiligungsentgelten der Mitarbeiter. Vielmehr können die finanziellen Eigenbeiträge der Arbeitnehmer zum

Aktienwerb aus sämtlichen Entgelt- und Vermögenskomponenten stammen. Das Unternehmen seinerseits leistet einen Beitrag zur Aktien-Kapitalbeteiligung in Form einer Gratisaktie, die ab einem Beteiligungsumfang von fünfzehn Belegschaftsaktien gewährt wird. Anders als im vorstehenden Fallbeispiel orientiert sich der Firmenzuschnitt nicht an den zeitlichen Fristigkeiten der Haltedauer der Mitarbeiter-Aktien, sondern an der Menge der gezeichneten Wertpapiere. Ungeachtet dessen, bewirken die Gratisaktien auch für die Mitarbeiter-Aktionäre des Unternehmens (U2) eine Verbesserung des Renditepotenzials.

Abb. 16: Systemmerkmale des Mitarbeiter-Aktien-Programms des Unternehmens (U2)



Quelle: Eigene Erstellung.

Nach der Ordnungssystematik kann das betreffende Belegschaftsaktien-Programm aufgrund der investiven Verwendungsseite somit als eine Eigenkapitalbeteiligung der Mitarbeiter am arbeitgebenden Unternehmen bezeichnet werden, dessen Entstehungsseite jedoch zunächst keine unmittelbaren Merkmale von variablen Beteiligungsformen aufweist. Sollten die Arbeitnehmer allerdings erfolgsbezogene Beteiligungsentgelte als Finanzierungsinstrumente des Aktienerwerbs einsetzen, dann resultiert daraus eine kombinierte Systemvariante der (periodischen) Erfolgs- und (Eigen-) Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter.

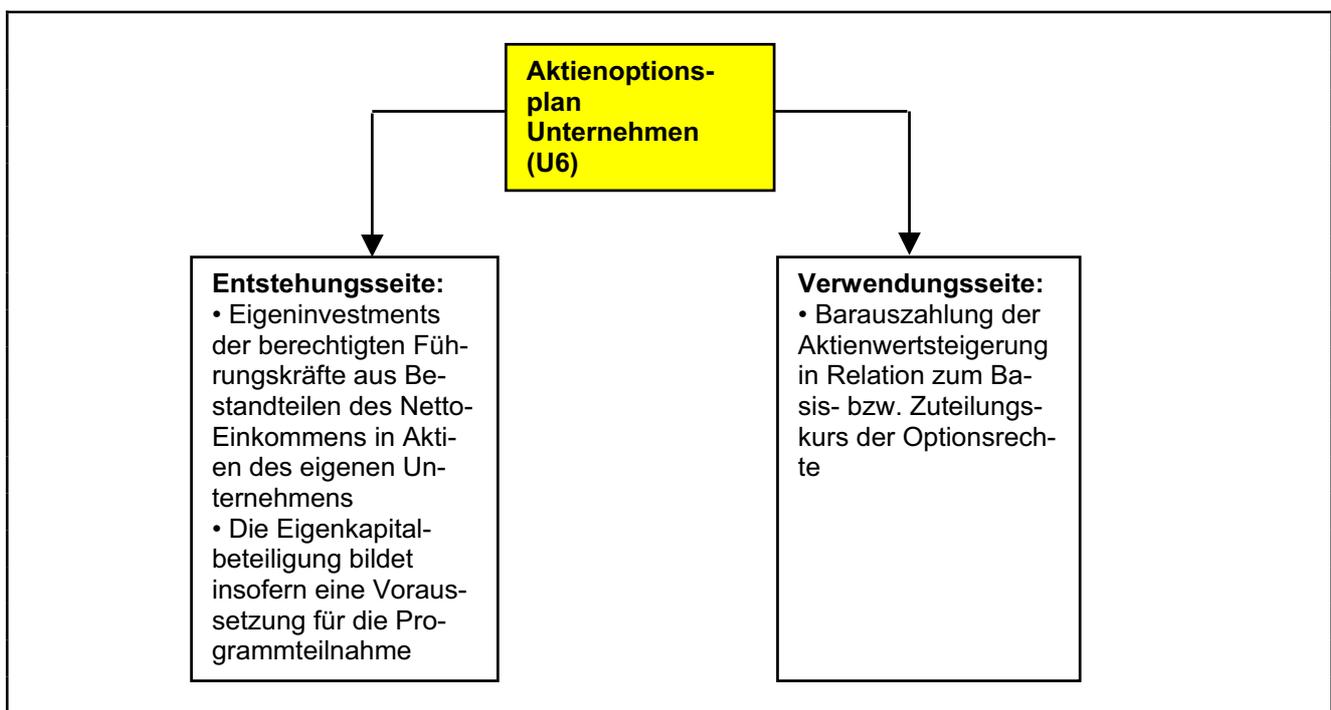
(4) Fallbeispiele zu strategischen Varianten der monetären Mitarbeiter-Beteiligung (Aktienoptionspläne – AOP) (Unternehmen (U1), (U2), (U6), (U7), (U8))

In der vierten und letzten Fallstudie werden in verschiedenen Unternehmen mit AOP finanzielle Formen der Mitarbeiter-Beteiligung untersucht, welche vornehmlich als strategische Steuerungs- bzw. Anreizinstrumente im Sinne einer wertorientierten Unternehmensführung verstanden werden und sich demnach vorrangig an die Führungskräfte eines Unternehmens richten. Das Prinzip des monetären Anreizes von Optionsplänen kann dabei folgendermaßen beschrieben werden: Je günstiger die Wertentwicklung der Aktien eines Unternehmens während der Laufzeit des AOP im Vergleich zu dem bei der Optionszuteilung ex ante bestimmten Ausübungskurs der Bezugsrechte ist, desto höher werden die

Ausübungsgewinne der begünstigten Führungskräfte sein. Die Gestaltungskonzeptionen dieser Systeme der Mitarbeiter-Beteiligung zeigen in den vorliegenden betrieblichen Fallbeispielen differenzierte Merkmale insbesondere bezüglich der Entstehungsseite, so dass eine Darstellung der einzelnen AOP erforderlich ist, um eine funktionale Einordnung der Beteiligungsmodelle auf der Grundlage des Ordnungsschemas zu ermöglichen.

Das *Unternehmen (U6)* praktiziert mit einem so genannten virtuellen AOP eine spezifische Form eines Optionsplans, dessen Besonderheit im Vergleich zu den weiteren AOP der Fallstudie die Verwendungsseite des Beteiligungssystems betrifft.

Abb. 17: Systemmerkmale des virtuellen Aktienoptionsplans des Unternehmens (U6)



Quelle: Eigene Erstellung.

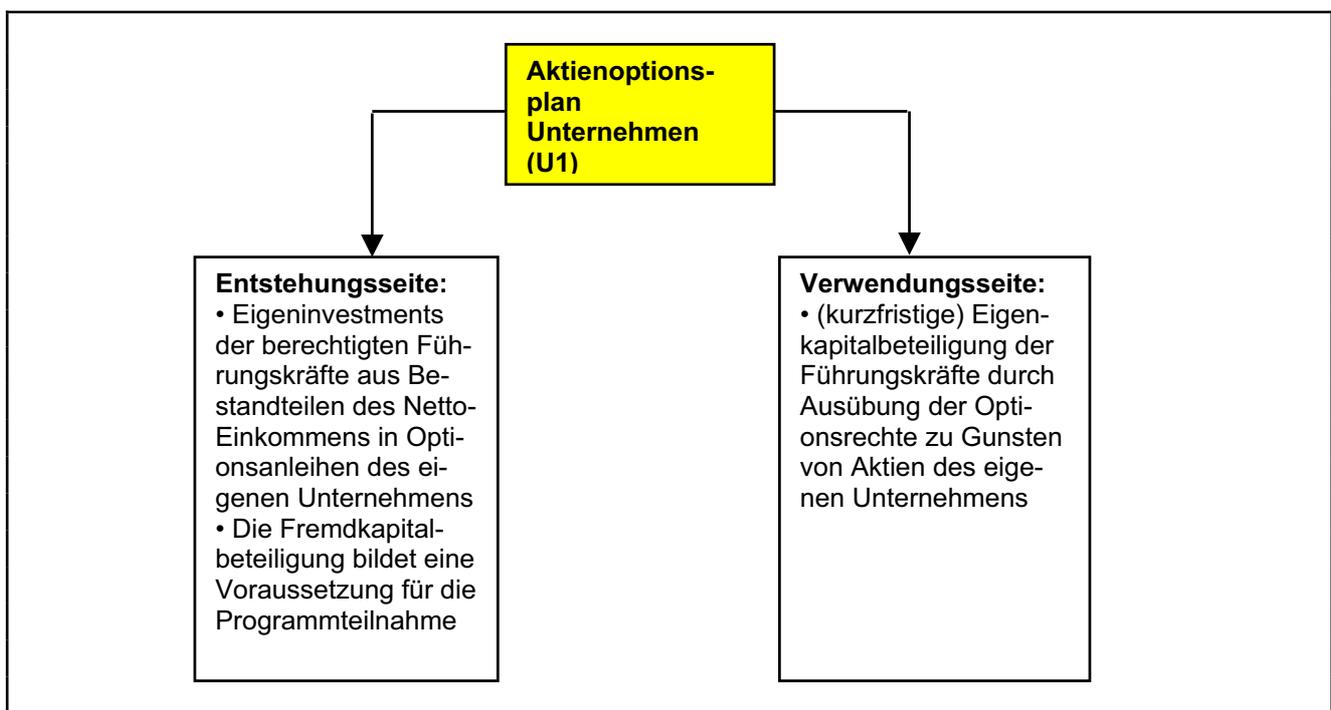
Die Voraussetzung für eine Teilnahme am AOP des Unternehmens (U6) bildet ein finanzielles Eigeninvestment des berechtigten Managements in Aktien des eigenen Unternehmens. Die Zuteilung der Bezugsrechte auf die einzelnen Mitarbeiter differenziert dabei nach mehreren (Leistungs-) Kriterien. Die Ausübung der Optionsrechte, die an bestimmte zeitliche Fristen und Erfolgsziele geknüpft ist, führt aufgrund des virtuellen Charakters des AOP nicht zum Erwerb von Aktien durch die Begünstigten. Vielmehr wird der rechnerisch ermittelte Ausübungsgewinn bar an die Mitarbeiter ausgezahlt. Insofern berechtigen die im Rahmen dieses AOP ausgegebenen Optionen lediglich zur finanziellen Teilhabe der Mitarbeiter an der Steigerung des Unternehmenswerts; zu einer Aktien-Kapitalbeteiligung können diese (virtuellen) Bezugsrechte hingegen nicht führen.

Dem Ordnungsschema zufolge handelt es sich bei dem vorliegenden AOP des Unternehmens (U6) um ein Beteiligungsprogramm, dessen *Entstehungsseite* aufgrund der Konditionierung der Teilnahme mit einer eigenfinanzierten Aktien-Kapitalbeteiligung am Arbeitgeber-Unternehmen einen ausgeprägten Beteiligungscharakter besitzt. Auf der *Verwendungsseite* indessen kommt es zu keiner (Eigen-) Kapitalbeteiligung der Begünstigten, da

virtuelle Optionen lediglich Wertsteigerungsrechte verbrieften und somit zu einer Barauszahlung potenzieller Ausübungsgewinne führen.

Der AOP des *Unternehmens (U1)* sieht die Ausgabe von Bezugsrechten an die begünstigten Führungskräfte auf der Basis von verzinslichen Optionsschuldverschreibungen bzw. – anleihen vor. Diese rechtliche Finanzierungsgrundlage des vorliegenden AOP stellt insofern ein besonderes Systemmerkmal dar, da mit dem Inkrafttreten des KonTraG im Mai 1998 die Umsetzung von AOP durch die Ausgabe von unentgeltlichen („nackten“) Optionsrechten erleichtert wurde.

Abb. 18: Systemmerkmale des anleihefinanzierten Aktienoptionsplans des Unternehmens (U1)



Quelle: Eigene Erstellung.

Aufgrund der Anleihefinanzierung des AOP von Unternehmen (U1) erfordert die Teilnahme an diesem Beteiligungsprogramm zwingend ein finanzielles Eigeninvestment der berechtigten Mitarbeiter in Höhe des Nominalwertes der Unternehmensobligationen. Die Menge von Bezugsrechten, die dabei von individuellen Führungskräften erworben werden kann, richtet sich ausschließlich nach der hierarchischen Position der betreffenden Mitarbeiter. Die Ausübung der Optionen zu Gunsten von Unternehmensaktien hängt einerseits von einer zeitlichen Wartefrist und andererseits von der kumulativen Erfüllung von zwei Performance-Zielen ab. Unabhängig davon, ob es zu einer Einlösung der Optionen kommt, ist das Unternehmen in jedem Fall verpflichtet, die erbrachte Finanzierungsleistung der Mitarbeiter für den Kauf der Optionsschuldverschreibungen inklusive Verzinsung zurück zu erstatten.

Nach dem weiter oben entwickelten Ordnungsschema ist sowohl die *Entstehungs-* als auch die *Verwendungsseite* des AOP von Unternehmen (U1) durch Beteiligungselemente gekennzeichnet. Der eigenfinanzierte Erwerb von Optionsanleihen und damit von Bezugsrechten führt zunächst zu einer Fremdkapitalbeteiligung der Begünstigten am Beschäftiger-Unternehmen. Bei einer Ausübung der Optionsrechte zu Gunsten von Aktien des Un-

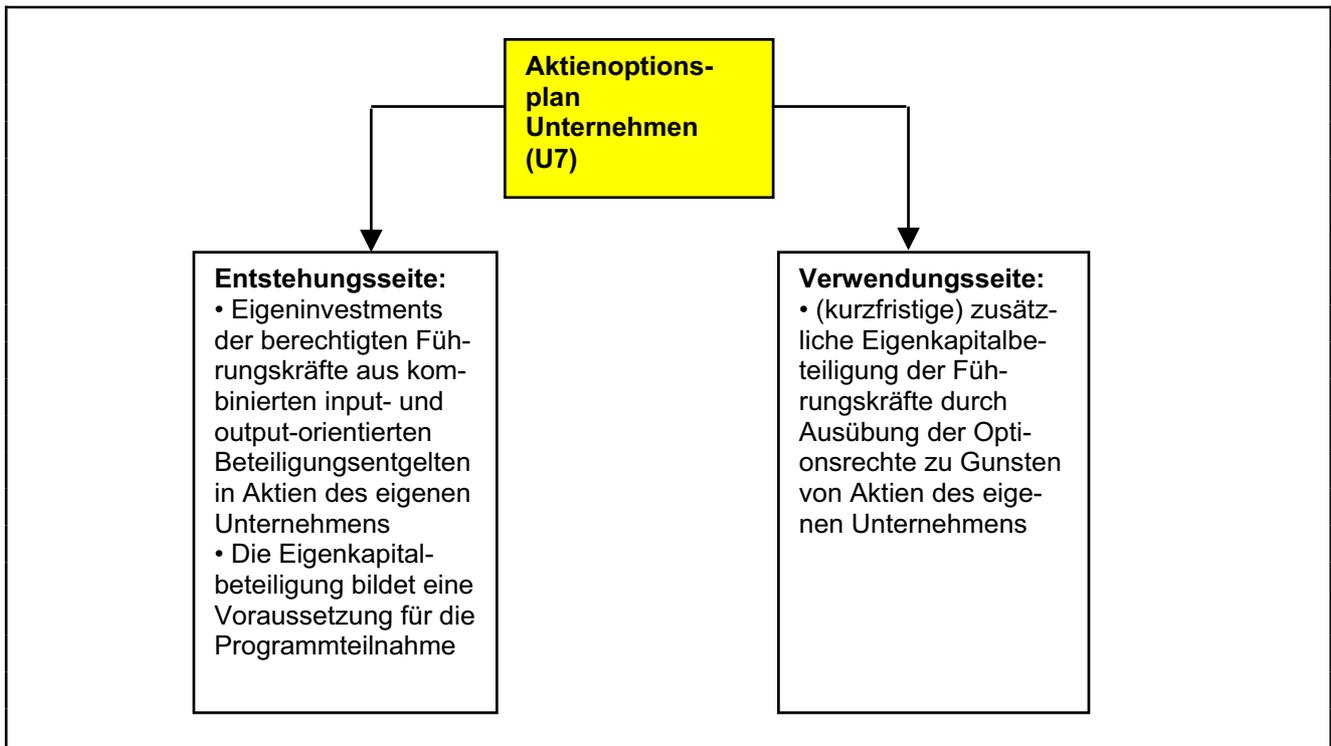
ternehmens wird die Fremdkapitalbeteiligung aufgelöst, und es entsteht eine Beteiligung der Mitarbeiter am Eigen- bzw. Aktien-Kapital. Allerdings zeigen internationale Studien, dass der Aktienbesitz von Führungskräften aufgrund einer Optionseinlösung kaum von längerfristiger Dauer ist, sondern dass die erhaltenen Anteilspapiere überwiegend relativ zeitnah liquidiert und somit Ausübungsgewinne realisiert werden. Insofern bewirken AOP offenbar tendenziell lediglich eine kurzzeitige, jedoch keine dauerhafte Aktien-Beteiligung bzw. Miteigentümerschaft der begünstigten Mitarbeiter.

Der in *Unternehmen (U7)* praktizierte AOP zeichnet sich durch eine relativ komplexe Gestaltungskonzeption aus. Allerdings sollen an dieser Stelle lediglich die für eine Klassifikation der Beteiligungsvariante mit Bezug zu dem Ordnungsschema erforderlichen Systemmerkmale skizziert werden.

Die Teilnahme am AOP des Unternehmens (U7) verlangt ein finanzielles Eigeninvestment des berechtigten Managements in Aktien der eigenen Gesellschaft. Die Finanzierungsseite der erforderlichen Aktien-Kapitalbeteiligung ist dabei systematisch mit den periodischen Bonuszahlungen der Führungskräfte verknüpft. In Höhe einer Bandbreite von 10-30% des jährlichen Brutto-Bonus, der u.a. nach individuellen Leistungskriterien und Renditegrößen differenziert, kann in Aktien des arbeitgebenden Unternehmens investiert werden. Die Optionsmenge, die ein einzelner Mitarbeiter erwerben kann, wird insofern maßgeblich durch das individuelle Leistungsverhalten sowie durch den aggregierten Unternehmenserfolg bestimmt. Die Ausübung der erhaltenen Optionsrechte zu Gunsten von Unternehmensaktien ist üblicherweise erst nach dem Ablauf gewisser zeitlicher Wartefristen zulässig und bedingt das Übertreffen eines absoluten und/oder eines relativen Kursziels der Aktienwertentwicklung.

Gemäß der Ordnungssystematik besteht die *Entstehungsseite* des AOP von Unternehmen (U7) aus einer kombinierten Systemform einer (periodischen) Erfolgs- und (Eigen-) Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter. Denn die obligatorische investive Anlage von variablen Bonusentgelten der Führungskräfte in Aktientiteln des eigenen Unternehmens als Voraussetzung einer Programmteilnahme führt zu einer Miteigentümerschaft der Begünstigten auf der Basis einer Eigenkapitalbeteiligung. Die *Verwendungsseite* des vorliegenden AOP, also die Einlösung der Bezugsrechte, bewirkt zunächst eine zusätzliche Aktien- bzw. Eigenkapitalbeteiligung der Führungskräfte. Allerdings ist angesichts der oben erwähnten internationalen Beobachtungen hinsichtlich der vergleichsweise hohen empirischen Liquiditätspräferenzen von Optionsinhabern anzunehmen, dass die aus der Optionsausübung resultierende Aktien-Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter eher von kurzfristiger Dauer sein wird.

Abb. 19: Systemmerkmale des Aktienoptionsplans des Unternehmens (U7)

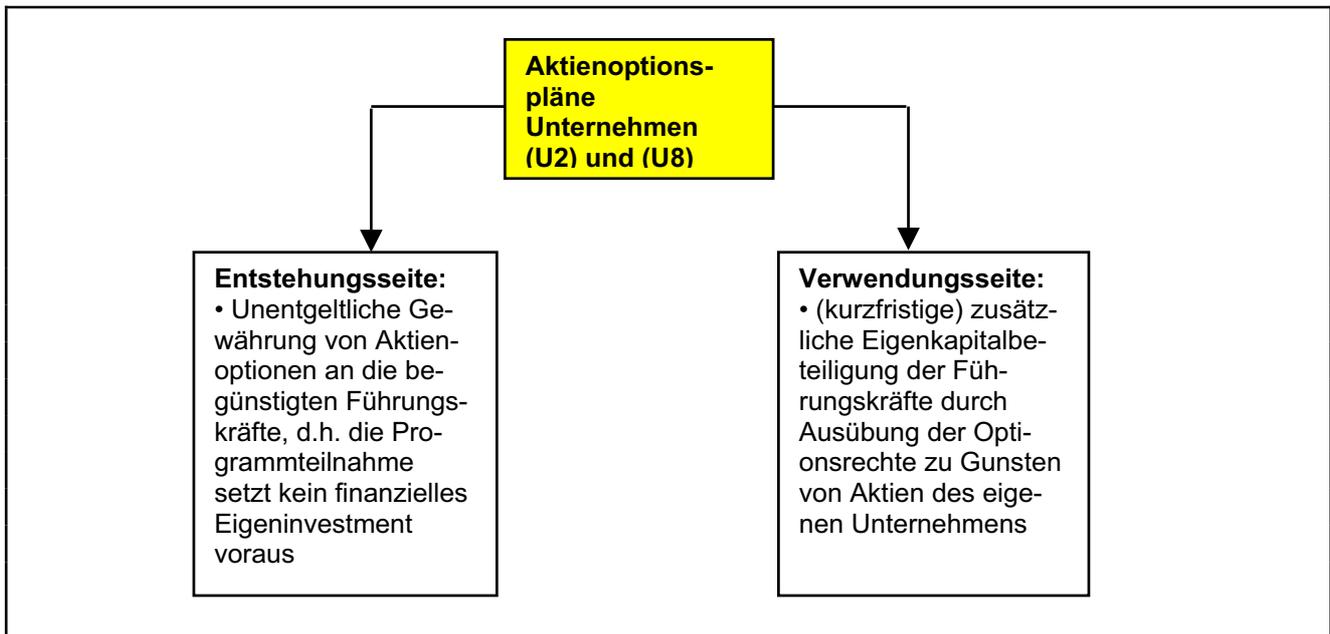


Quelle: Eigene Erstellung.

Die AOP der *Unternehmen (U2)* und *(U8)* unterscheiden sich zwar in Bezug auf Detailbestimmungen der Ausübungsmodalitäten der Bezugsrechte, jedoch sind die Grundstrukturen der Gestaltungskonzeptionen der beiden Beteiligungssysteme vergleichbar. Daher können die Optionspläne der betreffenden Unternehmen in einer einheitlichen Darstellung behandelt und anhand des Ordnungsschemas gemeinsam systematisch klassifiziert werden.

Im Gegensatz zu den vorstehenden Fallbeispielen erfordert die Teilnahme an den AOP der beiden Unternehmen auf der Entstehungsseite kein finanzielles Eigeninvestment der begünstigten Führungskräfte in Fremd- bzw. Eigenkapitaltitel des Arbeitgeber-Unternehmens. Die unentgeltliche Zuteilung der Bezugsrechte auf die einzelnen Begünstigten orientiert sich dabei an deren hierarchischer Stellung und individuellen Leistungskriterien. Die Ausübung der Optionen im Rahmen beider AOP ist zum einen vom Ablauf bestimmter Sperrfristen und zum anderen von der Erreichung einer absoluten Kurswertsteigerung der Unternehmensaktien abhängig. Im Vergleich zu den zuvor beschriebenen Optionsplänen beinhalten die hier betreffenden AOP indessen kein zusätzliches relatives Erfolgsziel als weitere Bedingung für eine Optionseinlösung.

Abb. 20: Systemmerkmale der Aktienoptionspläne der Unternehmen (U2) und (U8)



Quelle: Eigene Erstellung.

Der Ordnungssystematik von monetären Beteiligungssystemen zufolge besitzt die *Entstehungsseite* der beiden vorliegenden AOP aufgrund des Fehlens eines finanziellen Eigeninvestments der begünstigten Führungskräfte keine expliziten Merkmale eines finanziellen Beteiligungssystems. Der Beteiligungscharakter beschränkt sich vielmehr auf die *Verwendungsseite* der AOP, da die Ausübung der Optionsrechte zu einer – zumindest kurzfristigen – Aktien- bzw. (Eigen-) Kapitalbeteiligung des begünstigten Managements führt.

Die Beschreibung der Gestaltungskonzeption der einzelnen Fallbeispiele von monetären Beteiligungsmodellen anhand des entwickelten Ordnungsschemas zeigt u.a., dass die ausgewählten nationalen Fallunternehmen offenbar vielfältige Formen der finanziellen Mitarbeiter-Beteiligungen anbieten. So werden einerseits Beteiligungsformen praktiziert, deren variabler Beteiligungscharakter sich lediglich auf die Verwendungsseite bezieht. Andererseits können auch Beteiligungsvarianten beobachtet werden, welche eine systematische Kombination von (periodischen) Erfolgsbeteiligungen und (längerfristigen) Kapitalbeteiligungen darstellen. Allerdings werden in Deutschland offenkundig auch Beteiligungsprogramme unter einheitlichen Bezeichnungen eingeführt, deren Systemmerkmale teilweise nicht unerheblich voneinander abweichen (z.B. AOP). Diese Gestaltungsunterschiede gleichnamiger Beteiligungsmodelle lassen auf unternehmensbezogene Beteiligungslösungen mit spezifischen Zielfunktionen und Anreizstrukturen schließen. Eine Aufgabe des nun folgenden Abschnitts zu den betrieblichen Fallstudien der betreffenden Varianten der monetären Mitarbeiter-Beteiligung besteht demnach in der Untersuchung der jeweiligen Anreizziele und –wirkungen der einzelnen Beteiligungssysteme.

5. Die Falluntersuchungen in nationalen Beteiligungsunternehmen

Die Auswahl der Partnerunternehmen, in denen die folgenden Fallstudien durchgeführt wurden, wurde maßgeblich bestimmt durch die Einbindung der nationalen Untersuchungen in ein umfassenderes Forschungsprojekt und das Erkenntnisinteresse der (externen) Partner des Untersuchungsvorhabens in Bezug auf größere Industrieunternehmen mit innovativen Beteiligungslösungen der Mitarbeiter. Demnach beziehen sich sämtliche Fallbeispiele dieses Abschnitts auf größere Beteiligungsunternehmen verschiedener Industriebranchen; monetäre Beteiligungsvarianten von Unternehmen des Dienstleistungssektors bleiben indessen unberücksichtigt. Die empirischen Falluntersuchungen in ausgewählten industriellen Großunternehmungen erfolgten teils durch studentische Projektgruppen im Rahmen einer Lehrveranstaltung an der Universität Trier im WS 2001/02 und im SS 2002. Entsprechende Projektveranstaltungen werden im Hauptstudium der Wirtschaftswissenschaften der Universität Trier als „Praxisbezogene Studienformen“ durchgeführt. Diese dienen einer durch Dozenten gesteuerten Bearbeitung von berufsfeldbezogenen Projekten in Gruppenarbeit, der Übung empirischer Methoden und praxisbezogener Falluntersuchungen. Die diesbezügliche Studienveranstaltung fand unter dem Oberthema „Finanzielle Mitarbeiter-Beteiligungen“ statt, mit insgesamt 6 Einzelprojekten und Projektgruppen. Die speziellen empirischen Falluntersuchungen der Studierenden wurden teils mit den empirischen Arbeiten des Forschungsprojekts gekoppelt, wenngleich die einzelnen Fragestellungen nicht vollständig mit der allgemeinen Problemstellung der Forschungsarbeiten identisch waren. Soweit wir im Rahmen dieses Forschungsberichts empirische Ergebnisse der Studienprojekte verwenden, werden diese auf der Basis der Abschlussberichte der studentischen Projektgruppen jeweils in den folgenden Teilen zitiert. Die Falluntersuchungen basieren dabei auf verschiedenen empirischen Erhebungsinstrumenten: Ergänzend zur Analyse von Dokumenten der Unternehmen zu den betreffenden Systemen der finanziellen Mitarbeiter-Beteiligung wurden leitfadengestützte Interviews mit Experten des Unternehmensmanagements sowie zum Teil auch mit Arbeitnehmervertretern durchgeführt. Ferner konnten in einzelnen Beteiligungsunternehmen auch schriftliche Mitarbeiterbefragungen durchgeführt werden, die teilweise zusätzlich zu den Experteninterviews stattfanden und somit die Untersuchungsperspektive um Mitarbeiterpräferenzen bzw. –einschätzungen erweitern. Die einzelnen Fallstudien sind dabei – wie bereits erwähnt – zunächst auf die spezifischen Untersuchungsfragen des jeweiligen Studienprojekts hin ausgerichtet, die im Wesentlichen die Funktionalität bzw. Effizienz der Anreizstrukturen der Beteiligungsmodelle im Hinblick auf die Umsetzung der intendierten Zielfunktionen betreffen. Demnach behandelt jede Fallstudie zunächst eine eigenständige Fragestellung. Überdies sind die nationalen Falluntersuchungen jedoch zugleich inhaltliche Bestandteile des Forschungsprojekts „Monetäre Erfolgsbeteiligungssysteme“. Somit sind die empirischen Befunde der Erhebungen gleichfalls auf die übergeordnete Zielsetzung des Forschungsvorhabens zu beziehen. In einem anschließenden Abschnitt (Kapitel 6) ist daher mit Bezug zu den Falluntersuchungen gleichfalls zu fragen, inwieweit spezifische, in Deutschland vorherrschende Rahmenbedingungen die Einführung bzw. Verbreitung von finanziellen Mitarbeiter-Beteiligungen beeinflussen.

Aufgrund der ablehnenden Haltung einzelner Partnerunternehmen hinsichtlich einer offenen Weitergabe bzw. –verwertung von Erhebungsergebnissen der universitären Studienprojekte erfolgt die Erläuterung der folgenden Fallstudien in anonymisierter Form, um die Einheitlichkeit der Darstellung zu gewährleisten. Die anschließende Erörterung der Falluntersuchungen ist dabei wie folgt strukturiert: Zunächst geht es um die Anreizstrukturen einer geplanten periodischen Erfolgsbeteiligung in einem Unternehmen der Stahlindustrie. Es folgt eine Analyse spezifischer Varianten der investiven Mitarbeiter-Beteiligung in meh-

renen Industrieunternehmen mit dem vorrangigen Ziel der ergänzenden Altersvorsorge. Sodann werden investive Beteiligungsformen der Mitarbeiter in verschiedenen Beteiligungsunternehmen betrachtet, allerdings vornehmlich unter dem Aspekt der privaten Vermögensbildung. Der letzte Teil umfasst schließlich unterschiedliche Fallbeispiele von Aktienoptionsplänen als primär strategische Beteiligungssysteme für selektive Mitarbeiter- bzw. Managementgruppen, wobei die differenzierten Plangestaltungen und deren Funktionalität im Hinblick auf die jeweils intendierten Zielsetzungen dieser Beteiligungsprogramme untersucht werden.

5.1 Periodische Bonussysteme: Das Beispiel eines Stahlunternehmens

Im ersten Teilabschnitt werden wir eine neue Konzeption eines erfolgs- und zielvorgabenabhängigen Bonussystems der Mitarbeiter vorstellen und untersuchen. Das Programm enthält neue Akzente der betrieblichen Koordinierung im Bezug zu strategischen Unternehmenszielen und der betrieblichen Kommunikation von Zielvorgaben. Das System der betrieblichen Erfolgsbeteiligung wurde von den Akteuren einer Betriebsvereinbarung einer Konzerngesellschaft entwickelt und als Option zur Einführung in Einzelunternehmen des Konzerns (U1) angeboten. Die Konzerngesellschaft fungiert nach einer kürzlichen organisatorischen Neuordnung als Holding-Gesellschaft ohne eigene operative Geschäfte, die in den Einzelunternehmen dezentralisiert und verselbständigt wurden. Die Einzelunternehmen des Unternehmensbereichs „Stahlindustrie“ bilden den Kern des Konzerns.

Das Fallbeispiel zur geplanten Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter der Einzelunternehmen im Konzern (U1) enthält im Wesentlichen drei Teilabschnitte:

- Im ersten Teilabschnitt liefern wir zunächst eine knappe Skizze der Struktur des geplanten Bonusprogramms der Mitarbeiter.
- Sodann berichten wir über eine diesbezügliche Umfrage in einem Einzelunternehmen des Konzerns, um die Sicht der Mitarbeiter vor der Einführung des Programms zur Erfolgsbeteiligung vorzustellen.
- Vor dem Hintergrund der Zielvorstellungen der Akteure der Rahmen-Betriebsvereinbarung des Konzerns erfolgt im dritten Teilabschnitt eine Analyse und Beurteilung des Bonusprogramms. Dabei werden ausgewählte Beiträge der Literatur des strategischen Personalmanagements und zur motivationstheoretischen Grundlegung von Entgeltanreizen als Basis der Beurteilung verwendet.

Den Abschluss bilden eine zusammenfassende Einschätzung des Bonusprogramms mit spezifischen Vorschlägen zur Systemgestaltung und allgemeine Folgerungen zur betrieblichen Umsetzung des Bonusprogramms.

5.1.1 Beschreibung des Bonusprogramms

Die Konzeption eines neu einzuführenden Programms zur periodischen Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter wurde durch die Akteure der betrieblichen Mitbestimmung als Rahmenvereinbarung auf Konzernebene gemeinsam entworfen und zur Umsetzung in den einzelnen Gesellschaften (Einzelunternehmen) des Konzerns empfohlen. Die nachfolgende Darstellung der Systemelemente des erfolgsabhängigen Bonusprogramms bezieht sich zunächst auf die Konzernrahmenbetriebsvereinbarung des Gesamtunternehmens (U1), dessen Einführung und Gestaltung auf der nachgeordneten Ebene eines Einzelunternehmens dann durch freiwillige einzelbetriebliche Vereinbarungen zur Implementierung des Rahmenkon-

zepts erfolgen soll. Die späteren empirischen Erhebungen beziehen sich auf die geplante Umsetzung der Rahmenvereinbarung des Gesamtkonzerns in einem Einzelunternehmen. Die Erfolgsbeteiligung soll als ein periodisches, variables Zusatzentgelt der Mitarbeiter eingeführt werden, um eine ergebnisabhängige „Gesamtleistung der Belegschaft“ in Abhängigkeit von ex ante-Zielen des Konzerns und des Einzelunternehmens zu honorieren. Zugleich soll die Erfolgsbeteiligung als gezieltes Steuerungs- und Kommunikationsinstrument in Richtung bestimmter strategischer Leitziele aus der Sicht der Mitarbeiter des einzelnen Unternehmens wirken. Die Doppelausrichtung der Hauptziele des variablen Zusatzentgelts entspricht einer geteilten Struktur von relevanten Bezugsgrößen auf der *Entstehungsseite* in

- (1) eine *ergebnisabhängige* Komponente und
- (2) einen *zielvorgabenabhängigen* Teil des Bonussystems.

Die diesbezügliche Systemlogik der beiden Komponenten der Entstehungsseite sind im ersten Schritt vorzustellen und zu erläutern.

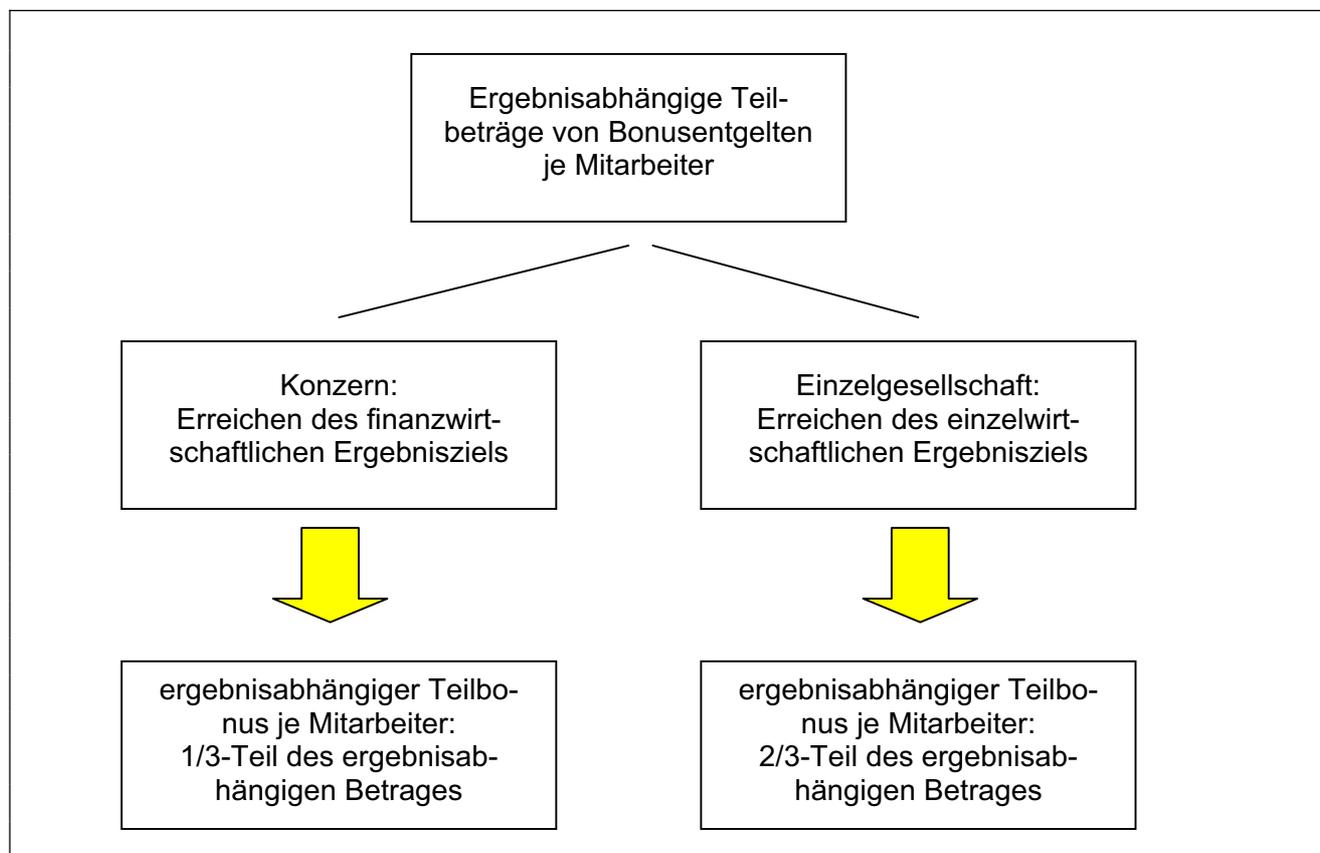
Zu (1): Ergebnisabhängige Bezugsgrößen

Das Erreichen finanzwirtschaftlicher Ergebnis- oder Renditeziele bildet nach der Logik einer periodischen Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter eine *Voraussetzung* zur Gewährung ergebnisabhängiger Bonusentgelte. Nach der doppelten Zielsetzung der Mitarbeiter-Beteiligung geht es nicht nur um den Aspekt der materiellen Beteiligung an wirtschaftlichen Erfolgsgrößen, sondern wesentlich auch um die Kommunikation der wirtschaftlichen Entwicklung des Konzerns bzw. des Einzelunternehmens in Relation zu längerfristigen Planungszielen.

Die periodischen Ergebnis- und Renditeziele beziehen sich teils auf die aggregierte Konzernebene, teils auf die Ebene des Einzelunternehmens. Wegen der engen finanzwirtschaftlichen Verflechtung innerhalb des Konzerns soll eine Berücksichtigung beider Ebenen in den Bezugsgrößen erfolgen. Dabei erfahren die finanzwirtschaftlichen Ergebnisse der Einzelunternehmen – wegen der größeren einzelbetrieblichen Nähe – eine relativ stärkere Gewichtung als die aggregierten Ergebnisse des Konzerns.

Die beiden Leistungsbezüge oder Bezugsgrößen führen je zu getrennten Entgeltansprüchen der Mitarbeiter: Das Erreichen des einzelwirtschaftlichen Ergebnisziels auf der disaggregierten Ebene des Einzelunternehmens führt per se zu einem ergebnisabhängigen Teilbonus, analog führt ein aggregiertes Ergebnisziel auf der Konzernebene als solches zu einem jeweiligen Anspruch eines konzernbezogenen Teilbonus. Die beiden ergebnisabhängigen Komponenten der Entstehungsseite der Bonusentgelte bilden somit keine kumulativen gleichzeitigen Voraussetzungen, sondern nebeneinander stehende Komponenten der ergebnisabhängigen Entstehungsseite des Bonussystems. Die ergebnisabhängigen Bezugsgrößen sollen sich – trotz des wirtschaftlichen Verbunds – je für sich auswirken, um widersprüchliche materielle Konsequenzen eines abweichenden wirtschaftlichen Ergebnisses der jeweils anderen Ebene zu vermeiden.

Abb. 21: Ergebnisabhängige Teile von periodischen Bonusentgelten je Mitarbeiter



Quelle: Eigene Erstellung.

Die Herleitung der Ergebnisziele der geteilten ergebnisabhängigen Komponenten soll jeweils in gemeinsamer Abstimmung mit der Konzernplanung erfolgen: Vor Beginn eines Geschäftsjahres sind die Ergebnisziele und die diesbezüglichen Teilbonusentgelte je Mitarbeiter vom Vorstand des Konzerns bzw. von der Geschäftsführung des Einzelunternehmens in strategischer Übereinstimmung zu definieren. Die ergebnisabhängigen Bezugsgrößen der *Konzernebene* sollen „die langfristigen Entwicklungsziele des Konzerns“ spiegeln, die voraussichtlichen „Veränderungen wirtschaftlicher Rahmenbedingungen“ berücksichtigen und eine „relative Kontinuität in der zeitlichen Entwicklung“ aufweisen (nach der Rahmen-Betriebsvereinbarung des Konzerns). Die Ergebnisse des Konzerns sollen also dessen langfristige strategische Planungen bei den zu erwartenden Rahmenbedingungen ausdrücken. Die Ergebnisse der *Einzelunternehmen* sollen im Konzernkontext nach analogen Methoden abgeleitet werden und mit den Konzernzielen abgestimmt sein. Die Ergebnisziele der beiden Teilsysteme sollen folglich konsistent entwickelt und an den strategischen Planungen des Konzerns ausgerichtet sein, eine *gemeinsame strategische Orientierung* der Ergebnisse soll angestrebt werden.

Die wirtschaftlichen Ergebnisse als Bezugsgrößen für Teilbonusentgelte der Mitarbeiter sollen einen anspruchsvollen Zielcharakter haben. Als Voraussetzung von Bonusentgelten formuliert die Rahmenvereinbarung, dass „besonders anspruchsvolle und wirtschaftlich sehr gute Geschäftsergebnisse“ in der Bezugsperiode erreicht wurden. Die Definitionen der ergebnisabhängigen Zielgrößen können entweder als absolute oder relative Größen

(Renditeziele) fixiert werden.²⁹ Zur innerbetrieblichen Kommunikation der Ergebnisziele ex ante und ex post – vor und nach den einzelnen Geschäftsjahren – folgen spätere Ausführungen.

Zu (2): Zielvorgabenabhängige Bezugsgrößen

Eine zweite Komponente des Bonussystems basiert auf zwei nicht-finanzwirtschaftlichen Bezugsgrößen (Indikatoren). Hierzu wurde den Einzelunternehmen des Konzerns (U1) ein Katalog von acht Indikatoren per Rahmen-Betriebsvereinbarung zur Auswahl vorgegeben, von denen die Geschäftsführungen der Einzelunternehmen – nach Beratungen mit den Betriebsräten – jährlich zwei Indikatoren auswählen und definieren können. Von acht möglichen Optionen der mitarbeiterbezogenen Zielvorgaben sind jeweils ex ante – vor Beginn des Geschäftsjahres – zwei Indikatoren auf der Ebene der Einzelunternehmen zu bestimmen. Die konzernweiten Vorgaben umfassen insoweit einen Katalog von acht möglichen Optionen mit mitarbeiterbezogenen Zielvorgaben: Indikatoren

- der Arbeitssicherheit/Unfallhäufigkeit (drei Optionen von Indikatoren),
- der Arbeitsproduktivität und
- der Produktqualität,
- des Kundenservices/der Kundenzufriedenheit,
- der Abwesenheits- und Fehlzeiten-Quoten der Mitarbeiter und
- der Häufigkeit prämiierter Verbesserungsvorschläge je Mitarbeiter.

Die zur Auswahl stehenden mitarbeiterbezogenen Zielvorgaben betreffen jeweils die Einzelunternehmen. Die zwei maßgeblichen Zielvorgaben aus dem Katalog sind ex ante – vor dem Geschäftsjahr – auszuwählen und zusammen mit den diesbezüglichen Teil-Bonusentgelten je Mitarbeiter zu definieren.

Ein von den Zielvorgaben abhängiger Teilbonus verlangt die kumulative Erfüllung zweier Voraussetzungen, das Erreichen

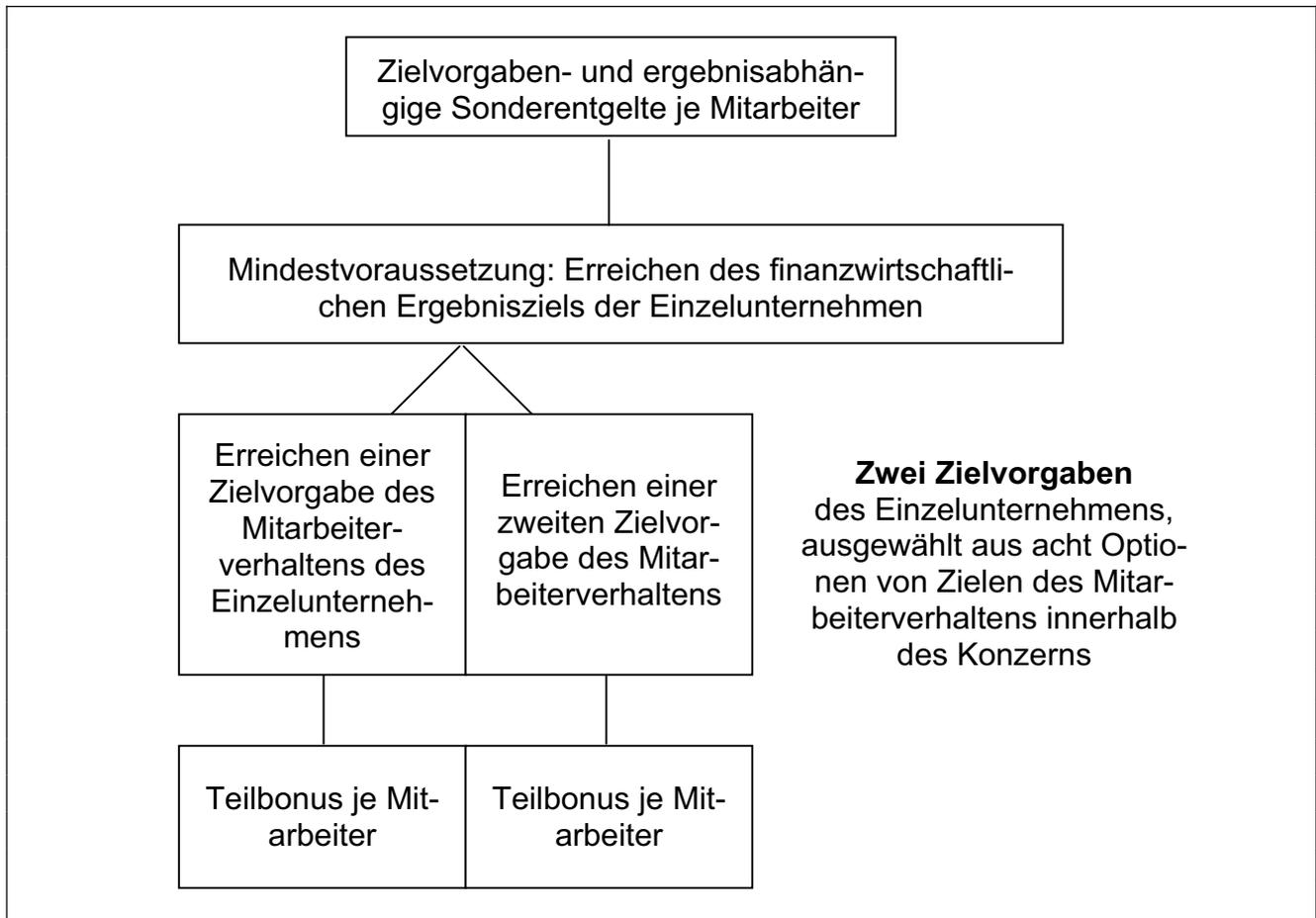
- (2.1) der finanzwirtschaftlichen Zielgröße des Einzelunternehmens gemäß (1) *und*
- (2.2) zumindest eine von zwei ausgewählten Zielvorgaben des Mitarbeiterverhaltens auf der Ebene des Einzelunternehmens.

Die zielvorgabenabhängigen Komponenten des Bonussystems werden in der Rahmen-Betriebsvereinbarung des Konzerns als mitarbeiterbezogene, strategische Erfolgsgrößen begründet: „Dabei handelt es sich um Indikatoren, die für alle Mitarbeiter (des Einzelunternehmens, Erg.) erreicht werden sollen, um nicht genutzte Potentiale der langfristigen Ertragskraft auszuschöpfen. Sie beinhalten somit Verbesserungspotentiale und können den Erfolg der Konzerngesellschaft positiv beeinflussen.“ Die Logik des Bonussystems entspricht daher auf der Entstehungsseite einer mehrdimensionalen Struktur von Bezugs- bzw. Zielgrößen, mit finanzwirtschaftlichen Ergebniszielen einerseits und direkten, von den Mitarbeitern beeinflussbaren strategischen Zielvorgaben andererseits. Die mehrfachen Bezugsgrößen addieren sich insgesamt über vier Indikatoren, je zwei finanzwirtschaftliche Ergebnis-Indikatoren und zwei Zielvorgaben des Mitarbeiterverhaltens.

²⁹

Die Definition der Ergebnisziele kann auch als Zielkorridor mit maximalen Beträgen und geringen Zielabweichungen nach unten vorgenommen werden. Ein Zielkorridor auf der Ebene der Einzelunternehmen kann per Betriebsvereinbarung eingeführt werden.

Abb. 22: Mitarbeiterbezogene Zielvorgaben und Teil-Bonusentgelte



Quelle: Eigene Erstellung.

Das Bündel von je zwei Indikatoren strategisch abgestimmter Ergebnisziele des Konzerns und des Einzelunternehmens sowie der erfolgsbezogenen Zielvorgaben der Mitarbeiter umfasst ausdrücklich eine beschränkte Auswahl von Bezugsgrößen, die den Mitarbeitern möglichst transparent und mit aktiver Beteiligung der betrieblichen Akteure kommuniziert werden sollen. Die Abstimmung der Ergebnisziele mit der strategischen Konzern- und Unternehmensplanung sowie die Auswahl der Zielvorgaben des Mitarbeiterverhaltens unterliegen frühzeitigen – vor Beginn des jeweiligen Geschäftsjahres – Beratungen mit den einzelwirtschaftlichen Interessenvertretungen. Die betrieblichen Akteure sollen als innerbetriebliche Multiplikatoren der Zielvorgaben wirken, um deren Information und Kommunikation zu fördern. Das Verfahren eines vorgegebenen Katalogs möglicher Indikatoren per Rahmen-Betriebsvereinbarung auf Konzernebene und der gezielten Auswahl zweier relevanter Zielvorgaben des Einzelunternehmens bewirkt bewusstseinsfördernde Beteiligungsprozesse. Nachdem die periodischen Ziele des Bonusprogramms im Vorfeld des folgenden Geschäftsjahres definiert und beschlossen wurden, soll die Belegschaft hierüber „über alle verfügbaren Medien und Multiplikatoren“ informiert werden. Hierzu gehören neben herkömmlichen Informationswegen, wie Aushängen, Werkzeugzeigungen, Belegschaftsversammlungen u. ä., insbesondere auch die Nutzung neuer Medien wie des Intranets sowie diesbezügliche Mitarbeiter- und Gruppengespräche mit den jeweiligen Vorgesetzten. Eine aktive innerbetriebliche Kommunikation soll die Erfolgsinteressen der Mitarbeiter bzw. der Gruppen stärken.

Ex post – nach Ablauf des Geschäftsjahres – sollen Rückkoppelungsprozesse zu den Ergebniszielen und Zielvorgaben des Mitarbeiterverhaltens initiiert werden. Insbesondere bei Nicht-Erreichen von Zielvorgaben sollen „Fehler- und Ursachenanalysen“ mit den Betroffenen erörtert werden, um gezielte Schwachstellen im Unternehmen aufzudecken und für künftige Geschäftsperioden zu vermeiden.

Das erfolgsabhängige Bonussystem soll somit zugleich als Instrument betrieblicher Kommunikationsprozesse ex ante und ex post – vor und nach den jeweiligen Geschäftsjahren – genutzt und fortentwickelt werden. Die Akteure der betrieblichen Mitbestimmung wirken hierbei als initiative Multiplikatoren der betrieblichen Kommunikations- und Beteiligungsformen.

Zur *Verwendungsseite* des Bonussystems:

Die möglichen Teilbeträge der einzelnen Komponenten des Beteiligungssystems werden den Mitarbeitern als Pro-Kopf-Beträge gutgeschrieben. Ihre Verwendung kann auf der Ebene der Einzelunternehmen unterschiedlich bestimmt werden. Die Rahmenvereinbarung des Konzerns (U1) enthält lediglich verschiedene Optionen der Verwendung, die nach zwei Dimensionen klassifiziert werden können:

- kollektive versus individuelle Verwendungsoptionen sowie
- investive Anlageformen versus Barauszahlungen.

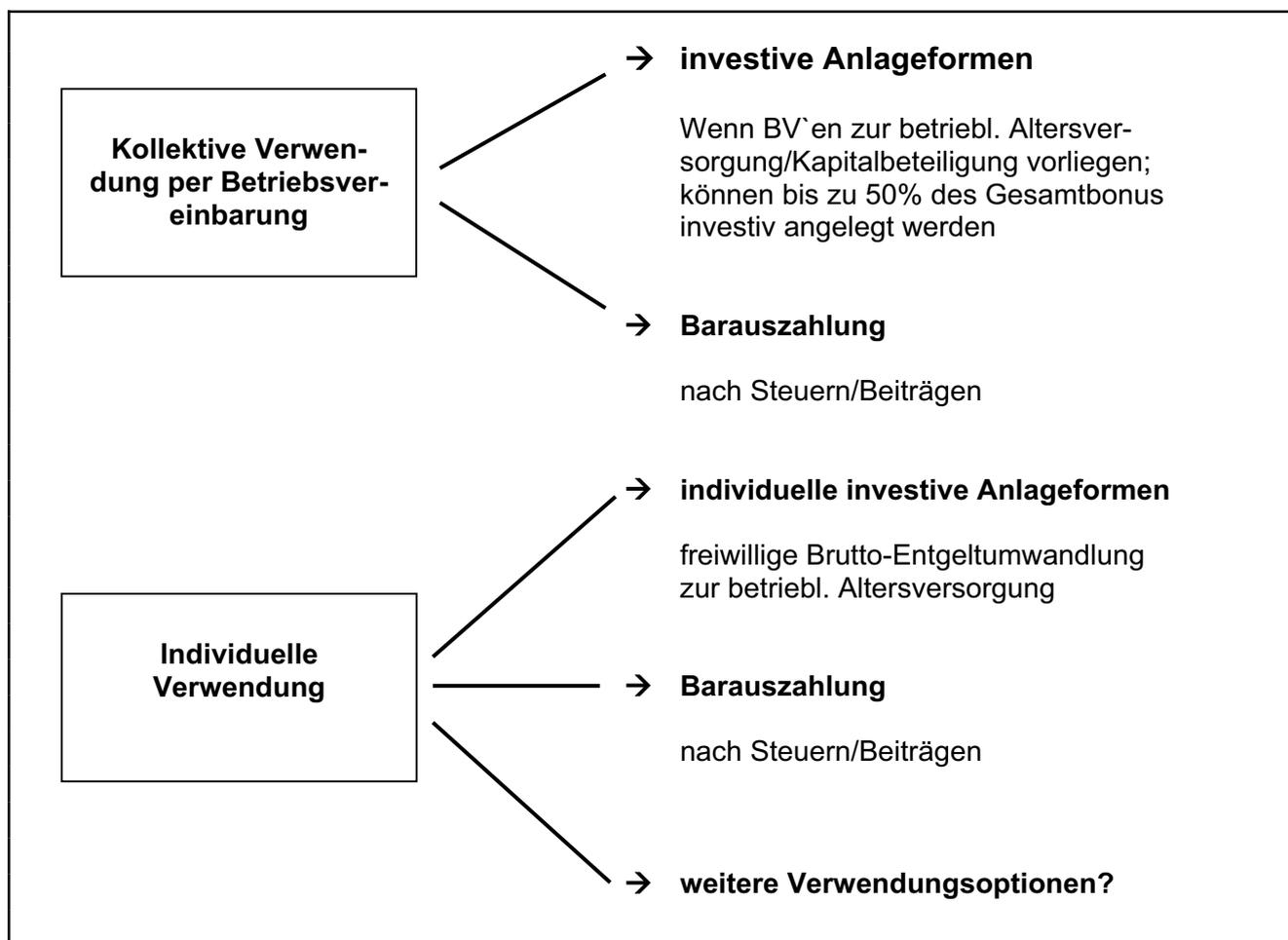
Die erste Dimension der verschiedenen Optionen betrifft zunächst die Möglichkeit kollektiv bestimmter Verwendungen der Bonusentgelte statt individueller Verwendungen der Mitarbeiter. Die Rahmenkonzeption des Konzerns zeigt mögliche Präferenzen für kollektive Entscheidungen (einzelbetriebliche Betriebsvereinbarungen). Bis zu 50 Prozent der gesamten Zusatzentgelte aus dem Erfolgsbonus können demnach kollektiv für investive Anlageformen reserviert werden, sofern Vereinbarungen zur betrieblichen Kapitalbeteiligung/Altersversorgung der Mitarbeiter auf der Ebene der Einzelunternehmen vorliegen. Kollektive investive Verwendungen der periodischen Bonusbeträge sollen eventuelle gemeinsame betriebliche Systeme der Altersvorsorge bzw. Kapitalbeteiligung mit Präferenzen gegenüber Barauszahlungen bedienen. Für solche teils kollektiv bestimmte Anlageformen sprechen mögliche Effizienzvorteile, insoweit die betrieblichen Transaktions- und Verwaltungskosten kollektiver Verwendungen erheblich geringer als bei individuellen Entscheidungen sind.

Dagegen stehen jedoch heterogene Präferenzen der einzelnen Mitarbeiter zur Verwendung der Bonusentgelte. Die Liquiditätsneigungen vieler Mitarbeiter mögen Barauszahlungen trotz hoher Abgabenbelastungen bevorzugen. Offenbar um den vermuteten Liquiditätspräferenzen Rechnung zu tragen, wurden in den Rahmenvereinbarungen Regellobergrenzen für kollektive investive Verwendungen bestimmt (50 Prozent-Regelschwelle kollektiver Anlagen).³⁰ Heterogene Verwendungspräferenzen der einzelnen Mitarbeiter stehen gegen kollektive Entscheidungen bestimmter Verwendungen der Zusatzentgelte. Je heterogener die Verwendungspräferenzen der individuellen Mitarbeiter ausgeprägt sind, desto eher sprechen die unterschiedlichen subjektiven Präferenzen für *individuelle* Optionen von Entscheidungen zur Verwendungsseite der Zusatzentgelte der Bonusbeträge.

³⁰

Abweichend von den Regellobergrenzen können die betrieblichen Akteure der Einzelunternehmen allerdings auch vereinbaren, dass bis zu 100 Prozent des Erfolgsbonus in investive Anlageformen einzubringen sind.

Abb. 23: Kollektive versus individuelle Verwendungsmöglichkeiten der Bonusbeträge



Quelle: Eigene Erstellung.

Barauszahlungen der Bonusentgelte haben aus der Sicht von Mitarbeitern zwar den Vorteil der konsumtiven Verfügbarkeit. Die Haushalte von Mitarbeitern mit hohen Gegenwartspräferenzen des Konsums werden daher überwiegend Barauszahlungen bevorzugen. Gemäß der Theorie des Konsumentenverhaltens werden diese Gegenwartspräferenzen der Einkommensverwendung vornehmlich in unteren Einkommensgruppen überproportional sein. Die Barauszahlungen von Zusatzentgelten der Mitarbeiter unterliegen jedoch marginalen Abgabensätzen von Steuern und Sozialbeiträgen, so dass i. d. R. höhere Abzüge bzw. geringere Nettozahlungen – quasi als Preis der konsumtiven Verwendung – hinzunehmen sind.

Für investive Anlagen zur (zusätzlichen) Vorsorge durch Entgeltumwandlung oder zur (zusätzlichen) Vermögensbildung bestehen hingegen steuerlich begünstigte oder abgabefreie Anlageoptionen der Bonusbeträge mit attraktiven Renditemöglichkeiten, sofern die Förderungsmöglichkeiten nicht bereits ausgeschöpft sind. Auf der Ebene der Einzelunternehmen kann über Angebote günstiger investiver Anlageformen bzw. zur Entgeltumwandlung und betrieblichen Altersvorsorge entschieden werden. Den Einzelunternehmen des Konzerns (U1) bleiben somit vielfältige Optionen auf der Verwendungsseite, darunter auch Cafeteriasysteme zur Wahl zwischen mehreren Optionsprogrammen durch die Mitarbeiter.

Insgesamt handelt es sich um eine neue Konzeption eines erfolgsbezogenen Bonusprogramms, dessen Systemelemente nach der Entstehungs- und Verwendungsseite zuvor skizziert wurden. Im folgenden Abschnitt soll untersucht werden, wie die betroffenen Mitarbeiter eines Einzelunternehmens des Konzerns (U1) das Bonusprogramm im Zeitpunkt vor dessen Einführung beurteilen.

5.1.2 Die Sicht der Mitarbeiter eines Einzelunternehmens

Das oben beschriebene Bonusprogramm befand sich im Konzern (U1) noch in der Phase der Einführung, die den betrieblichen Akteuren der Einzelunternehmen zur Entscheidung überlassen wurde. Ausgewählt wurde ein Einzelunternehmen aus dem Bereich der Stahlindustrie des Konzerns, in dem die Umsetzung des skizzierten Bonusprogramms sich bereits in einer fortgeschrittenen Phase befand. Die Erhebung zielte darauf, die Informationen und Einschätzungen der betroffenen Mitarbeiter zum geplanten Bonusprogramm zu ermitteln. Insbesondere sollten auch den betrieblichen Akteuren einige Hinweise zu den Präferenzen der Mitarbeiter bezüglich der einzelwirtschaftlichen Optionen der Zielvorgaben und der bevorzugten Verwendungsmöglichkeiten geliefert werden.

Die Mitarbeiterbefragung wurde als Vollerhebung mittels standardisierter Fragebogen in dem Einzelunternehmen im Rahmen eines Studienprojekts einer Projektgruppe von Studierenden der Universität Trier zu Ende Mai/Anfang Juni 2002 durchgeführt.³¹ An die Mitarbeiter des Einzelunternehmens wurden 1.300 Fragebogen mit Unterstützung der Abteilungsleiter im Betrieb verteilt. Die Rücklaufquote der Fragebogen betrug ca. 30 Prozent; in die Auswertung gelangten insgesamt 395 auswertbare Fragebogen. Wegen des relativen Umfangs der Erhebung können die Daten als relevante Ergebnisse eines Meinungsspektrums eines großen Teils der Mitarbeiter betrachtet werden. In der Auswahl der ausgewerteten Fragebogen waren männliche Mitarbeiter geringfügig überrepräsentiert im Vergleich zur Grundgesamtheit; erwartungsgemäß waren auch die Mitarbeiter jüngerer und mittlerer Altersgruppen leicht überproportional in der Auswertung vertreten. Die Einschätzungen des Bonusprogramms dürften dennoch insgesamt die Sicht der betroffenen Mitarbeiter im Wesentlichen zutreffend erfassen.

In der Grundgesamtheit der betrieblichen Mitarbeiter wie auch in der Erhebung dominieren stahltypische Merkmale der Arbeitnehmer: überwiegend männliche Mitarbeiter der mittleren Altersgruppen von 30 bis 50 Jahren, meist verheiratete Mitarbeiter mit geringer Fluktuationsrate bzw. langfristiger Betriebszugehörigkeit, überwiegend Arbeiter und Angestellte mit Volks-/Hauptschulabschluss und mittlerer Reife. Der Anteil von Mitarbeitern mit Abitur und Hochschulbildung bleibt dagegen relativ gering. Diese stahltypischen Merkmale der Mitarbeiter sind bei der Interpretation der Erhebungsergebnisse generell zu berücksichtigen. Die folgende Auswertung wird sich auf eine Zusammenfassung wesentlicher Ergebnisse beschränken, ohne die quantitativen Daten im Detail wiederzugeben.

(1) Zur Akzeptanz des geplanten Bonusprogramms

Die Umfrage ergibt im ersten Abschnitt eine sehr häufig ausgeprägte Zustimmung der Mitarbeiter des Unternehmens zu der geplanten Einführung des Bonusprogramms; über 90

³¹ Vgl. Behrendt, T. u.a. (2002): Bonussysteme und erfolgskritische Bezugsgrößen. Manuskript: Abschlussbericht zur PbSf, Universität Trier. Trier.

Prozent der befragten Mitarbeiter befürworteten dessen Einführung, darunter begrüßen fast zwei Drittel der befragten Mitarbeiter das Bonusprogramm „voll und ganz“.

Die weiteren Analysen lassen einige relevante Ursachen der ausgeprägten Akzeptanz erkennen:

(1.1) Die subjektiven Kenntnisse des Begriffs (Systems) der geplanten Erfolgsbeteiligung korrelieren mit einer hohen Zustimmung („voll und ganz“) zur Einführung des Bonusprogramms. Somit lässt sich annehmen, dass eine gezielte Informationspolitik vor der Einführung des Bonussystems im Unternehmen dazu beigetragen hat, die allgemeine Akzeptanz des neuen Systems bei den Mitarbeitern zu stärken.

(1.2) Fast die Hälfte der befragten Mitarbeiter erwartet steigende Entgelte auf Grund der Einführung der Erfolgsbeteiligung. Nur eine geringe Minderheit der Mitarbeiter äußerte pessimistische Erwartungen von sinkenden Entgelten in der Zukunft. Andere Gruppen erwarten eher gleiche Entgelte oder wollen die künftigen Tendenzen nicht einschätzen. In der Abwägung der Häufigkeiten von Mitarbeitern mit optimistischen Entgelterwartungen und Gruppen mit pessimistischen Erwartungen dominieren eindeutig die Optimisten. Der empirische Zusammenhang wird durch einen signifikanten Korrelationskoeffizienten (Cramer's V: 0,345) bestätigt. Mitarbeiter mit optimistischen Entgelterwartungen äußern verständlicherweise eine sehr positive Zustimmung im Vergleich zu Mitarbeitern mit weniger optimistischen Erwartungen.³²

(1.3) Des Weiteren zeigen sich Zusammenhänge zwischen der Akzeptanz und den Einschätzungen der wirtschaftlichen Situation des Konzerns bzw. des Einzelunternehmens. Rund 90 Prozent der Mitarbeiter schätzen die wirtschaftliche Situation des Einzelunternehmens (des Konzerns) zum Jahr 2001 als „gut“ oder „sehr gut“ ein. Die empirische Korrelation verweist auch hier auf relativ ausgeprägte Zusammenhänge (Cramer's V: 0,225).

Kurz gefasst: Eine positive Akzeptanz des Bonusprogramms im Einzelunternehmen wird u. a. bestimmt durch intensive Informationen der Mitarbeiter, durch günstige Beurteilungen der wirtschaftlichen Situation des (der) Unternehmen(s) und optimistische Entgelterwartungen vieler Mitarbeiter. Weitere Differenzierungen der Akzeptanz nach personenbezogenen Merkmalen der Mitarbeiter waren wegen der hohen allgemeinen Zustimmung nicht in sinnvoller Weise möglich.

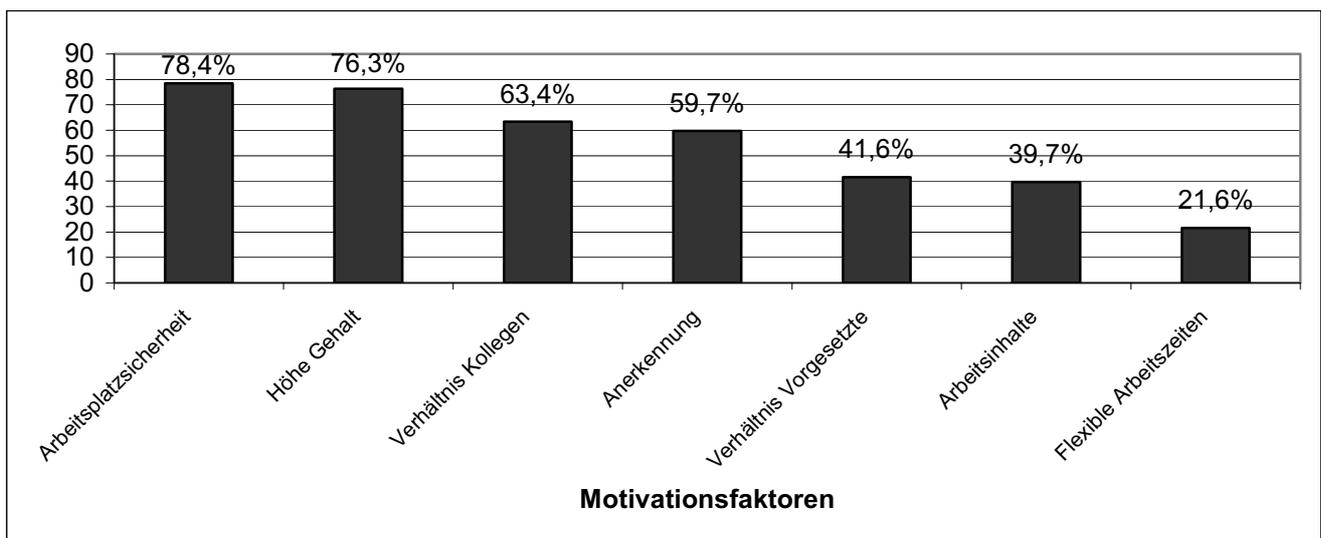
Quasi als Bestätigungen der hohen Akzeptanz der Einführung des Bonusprogramms wirken die Antworten der befragten Mitarbeiter auf eine offene Fragestellung im Fragebogen: Über 60 Prozent der Mitarbeiter haben eine offene Frage nach den Gründen ihrer Zustimmung bzw. Ablehnung beantwortet. Eine solch hohe Antwortbereitschaft zu offenen Fragen in schriftlichen Umfragen erscheint ungewöhnlich; bereits die hohe Antwortbereitschaft lässt auf Zustimmung und eine intensive Vorbereitung des Bonusprogramms im Unternehmen schließen. Die offenen Antworten zu den Gründen der Zustimmung lassen sich im Wesentlichen nach zwei Kategorien ordnen, zum einen werden motivationale Wirkungen (Förderung der Arbeitsmotivation, der Unternehmensziele, der –verbundenheit) häufiger genannt, zum anderen erwartete entgeltpolitische Effekte (Leistungsanerkennung, zusätzliche Entgelte).

³² Weitere Analysen zeigen einen engen Zusammenhang zwischen den Erwartungen an die Erfolgsbeteiligung und der Dauer der Betriebszugehörigkeit: Vor allem Mitarbeiter mit längerfristiger Betriebszugehörigkeit, die Mitarbeiter der Stammbeslegschaft des Einzelunternehmens, erwarten vom Bonusprogramm positive Zusatzentgelte.

(2) Personenbezogene Motivationsfaktoren und Akzeptanz des Bonusprogramms

Mit Bezug zu den vielfach behaupteten Motivationseffekten von Bonusentgelten sollten die empirischen Zusammenhänge anschließend differenzierter untersucht werden. Unsere Basishypothese hierzu lautete, vornehmlich Personen mit starken *extrinsischen* Motiven neigten eher zu einer Zustimmung zum Bonusprogramm – bei Annahme positiver Erwartungen von Zusatzentgelten – im Vergleich zu eher *intrinsisch* motivierten Personen.

Abb. 24: Häufigkeiten von „sehr wichtigen“ Motivationsfaktoren (in Prozent der Nennungen)



Quelle: Behrendt, T. u.a. (2002): Bonussysteme und erfolgskritische Bezugsgrößen. Manuskript: Abschlussbericht zur PbSf, Universität Trier. Trier.

Zunächst zur Häufigkeit von eher extrinsischen Motivationsfaktoren und eher intrinsischen Motivationen unter den befragten Mitarbeitern: Die Mitarbeiter wurden im Fragebogen gebeten, verschiedene vorgegebene Motivationsfaktoren (Höhe des Entgelts, Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitsinhalte, Verhältnis zu Kollegen, zu Vorgesetzten etc.) nach der subjektiven Wichtigkeit zu ordnen. Die vorgegebenen Kategorien wurden generell – mit Ausnahme der flexiblen Arbeitszeiten – sehr positiv gewichtet.³³ Um die Wichtigkeit der Motivationsfaktoren unter den befragten Mitarbeitern zu differenzieren, wurden allein die relativen Häufigkeiten der als „sehr wichtig“ bewerteten Faktoren herausgestellt.

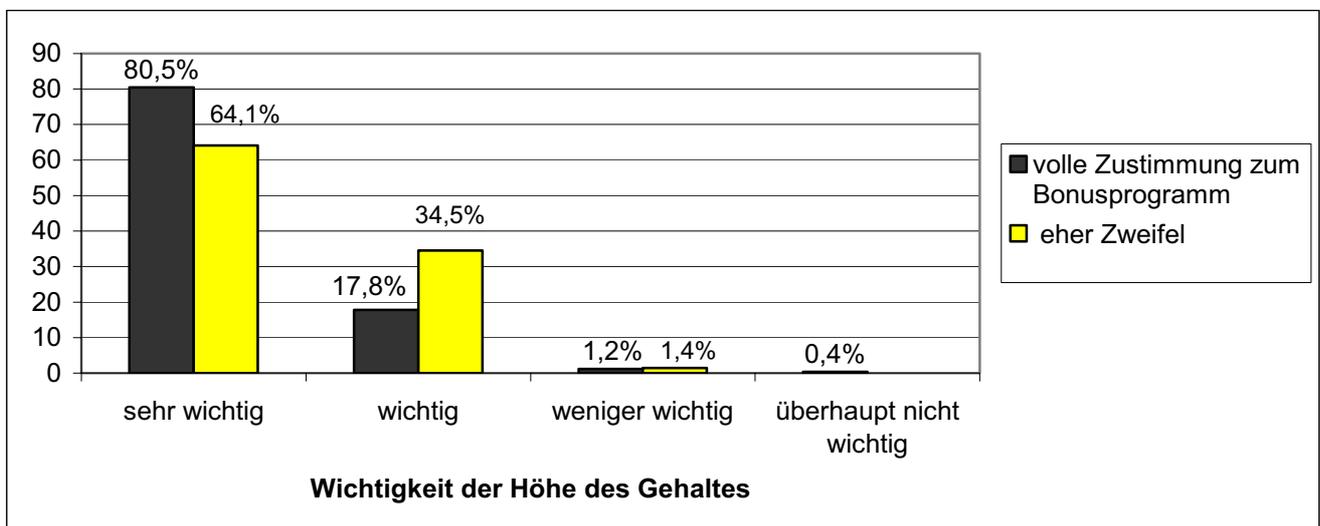
Nach der vorstehenden Abbildung hat die „Arbeitsplatzsicherheit“ unter den Mitarbeitern des Stahlunternehmens die häufigste Priorität unter den Motivationsfaktoren. Auf dem zweiten Rang folgt die „Höhe des Entgelts“. Eher als intrinsisch geltende Motivationsfaktoren finden sich in der Liste der relativ häufigen Antworten erst auf den folgenden Rängen, obwohl deren Prioritäten gleichfalls häufig als wichtig eingestuft wurden. Auf Rang drei der Wichtigkeitsskala folgt das „Verhältnis zu den Kollegen“ als wichtiger sozialer Indikator des Betriebsklimas; die Wichtigkeit „guter Arbeitsinhalte“ folgt erst auf Rang sechs. Diese

³³ Die Bedeutung der Vorgabe „flexibler Arbeitszeiten“ wurde von Seiten der befragten Mitarbeiter weniger positiv gewichtet. Die Begründung dürfte darin liegen, dass in der Stahlindustrie im Schichtbetrieb gefertigt wird und flexible Arbeitszeiten von den Mitarbeitern vielfach mit der Schichtarbeit identifiziert werden.

Rangskala vermittelt somit den Gesamteindruck, dass die befragten Mitarbeiter die extrinsischen Motivationsfaktoren eher häufiger in der vorderen Rangskala gewichten.

Die Einschätzungen der Motivationsfaktoren der „Arbeitsplatzsicherheit“ und der „Höhe des Entgelts“ als „sehr wichtig“ gelten vorrangig als Belege extrinsischer Motivation. Empirische Zusammenhang-Analysen bestätigen in dieser Hinsicht vermutete Beziehungen zu den Einkommensgruppen der befragten Mitarbeiter. Die Mitarbeiter unterer bis mittlerer Einkommensgruppen stufen die beiden vorgenannten extrinsischen Motivationen häufiger als „sehr wichtig“ ein. Andererseits: Auch der Motivationsfaktor „Arbeitsinhalte“ erhält über alle Einkommensgruppen einen hohen Stellenwert; relativ häufiger wird die Wichtigkeit des intrinsischen Faktors von Gruppen mit sehr hohem Einkommen hervorgehoben.

Abb. 25: Empirische Zusammenhänge zwischen der Wichtigkeit des Motivationsfaktors „Höhe des Entgelts“ und einer vollen Akzeptanz des Bonusprogramms (in Prozent der Nennungen)



Quelle: Behrendt, T. u.a. (2002): Bonussysteme und erfolgskritische Bezugsgrößen. Manuskript: Abschlussbericht zur PbSf, Universität Trier. Trier.

Um nun die empirischen Zusammenhänge gemäß der Basishypothese zu prüfen, wurde untersucht, ob bei den eher extrinsisch motivierten Mitarbeitern, die den Faktor „Höhe des Entgelts“ als besonders wichtig schätzen, eine stärkere Zustimmung zur Einführung des Bonusprogramms festzustellen war. Die Graphik zeigt, dass mehr als 80 Prozent der Mitarbeiter, denen die „Höhe des Entgelts“ sehr wichtig ist, eine volle Zustimmung zur Einführung des Bonussystems äußerten. Die Häufigkeiten der vollen Zustimmung waren hingegen bei Personen mit weniger extrinsisch ausgerichteter Motivation deutlich geringer. Die empirischen Zusammenhänge wurden durch den Korrelationskoeffizienten (Cramer's V: 0,192) tendenziell bestätigt.

(3) Informationen der Mitarbeiter zur wirtschaftlichen Situation ihres Einzelunternehmens/Konzerns

Die Ergebnisse zeigen zunächst, dass die befragten Mitarbeiter vor allem die herkömmlichen Informationsquellen nutzen, um die wirtschaftliche Situation des Unternehmens (Konzerns) zu beurteilen: Belegschaftsversammlungen, Werkszeitungen, Aushänge im

Betrieb u. ä. Des Weiteren werden externe Medien, wie Tageszeitungen, häufiger genutzt. Elektronische Medien werden dagegen nur von einer Minderheit genutzt.

Überdies wurden die Mitarbeiter gefragt, wie oft sie sich über die wirtschaftliche Situation ihres Unternehmens (Konzerns) informieren. Die Angaben zur zeitlichen Frequenz der Informationen zur wirtschaftlichen Lage überraschen: 86% der befragten Mitarbeiter informierten sich nach eigenen Angaben etwa einmal je Quartal oder häufiger. Zwischen der Informationshäufigkeit und den unterschiedlichen Informationsquellen konnten nur schwache Zusammenhänge ermittelt werden.

Im vorliegenden Kontext des Bonusprogramms erscheint die folgende Fragestellung an die Adresse der Mitarbeiter wichtiger: „Würden Sie sich nach Einführung der Erfolgsbeteiligung mehr für die wirtschaftliche Situation des Einzelunternehmens bzw. des Konzerns interessieren?“ Im Bezug zum Einzelunternehmen antworteten mehr als die Hälfte der befragten Mitarbeiter „ja, ganz sicher“, mehr als ein Drittel „eher ja“, im Bezug auf den Konzern 37 Prozent „ja ganz sicher“, 45 Prozent „eher ja“. Diese Antworten lassen insgesamt schließen, dass die Informations- und Kommunikationseffekte der finanzwirtschaftlichen Bezugsgrößen oder der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens (des Konzerns) von einer sehr großen Mehrheit der Mitarbeiter positiv eingeschätzt wurde.³⁴

(4) Zur Auswahl strategischer Zielvorgaben der von Mitarbeitern beeinflussten Erfolgsfaktoren

Den fraglichen Hintergrund dieses Abschnitts im Fragebogen bildet die Rahmen-Betriebsvereinbarung des Konzerns, die eine Liste von möglichen Zielvorgaben des Mitarbeiterverhaltens vorgibt, aus der auf der Ebene der Einzelunternehmen zwei erfolgsstrategische Indikatoren auszuwählen sind.

Aus den relativen Häufigkeiten der aus der Sicht der Mitarbeiter besonders wichtigen Erfolgsfaktoren lassen sich deren Präferenzen für eine Auswahl beeinflussbarer Zielvorgaben ableiten. Demnach ergibt sich aus Sicht der befragten Mitarbeiter die folgende Rangordnung besonders wichtiger Erfolgsfaktoren des Einzelunternehmens:

- (4.1) die Produktqualität (für 67,3 Prozent der Mitarbeiter besonders wichtig),
- (4.2) die Kundenzufriedenheit (für 51 Prozent ...),
- (4.3) die Arbeitsproduktivität (für 50,3 Prozent ...),
- (4.4) die Arbeitssicherheit (für 24,1 Prozent ...),
- (4.5) geringe Fehlzeiten (für 14,5 Prozent ...),
- (4.6) sonstige Faktoren (für 3,3 Prozent).

Diese Einschätzungen von wichtigen Erfolgsfaktoren aus der Sicht der befragten Mitarbeiter mögen von den impliziten Präferenzen der Liste der Rahmen-Betriebsvereinbarung abweichen, insofern die Indikatoren der Arbeitssicherheit von den Akteuren im Konzern in mehrfacher Form gelistet wurden und diese wiederholte Listung als Präferenz dieser Akteure gedeutet werden könnte. Wenn diese Deutung der Indikatorenliste der Konzernvereinbarung zutrifft, würde hinsichtlich der Wichtigkeit der Arbeitssicherheit keine vollständi-

³⁴ Die Angaben der Mitarbeiter zur Informationshäufigkeit vor und nach der Einführung des Bonusprogramms erscheinen allerdings etwas „überhöht“, berücksichtigt man die faktische Dominanz traditioneller Informationskanäle im Unternehmen.

ge Übereinstimmung mit der Rangskala der Mitarbeiter des Einzelunternehmens bestehen. Vor allem Mitarbeitergruppen mit langfristiger Betriebszugehörigkeit schätzen die Arbeitssicherheit als weniger entscheidenden Erfolgsfaktor des Unternehmens ein. Das mag auch als ein empirischer Hinweis gedeutet werden, dass die Mitarbeiter im Laufe längerfristiger Betriebszugehörigkeit ein Mehr an Vertrauen in die gegebenen betrieblichen Sicherheitsvorkehrungen gewonnen haben.

Gibt es größere Unterschiede in der Beurteilung der Erfolgsfaktoren? Der Erfolgsfaktor „Produktqualität“ wurde von Mitarbeitern mit intrinsischer Motivation (denen Arbeitsinhalte besonders wichtig sind) häufiger als „sehr wichtig“ beurteilt, häufig auch von Mitarbeitern unterer und mittlerer Einkommensgruppen und auch von Mitarbeitern mit eher extrinsischer Motivation.

Die Zielvorgabe „Kundenzufriedenheit“ wurde hingegen häufiger von Mitarbeitern mit höherer Ausbildung als besonders wichtiger Erfolgsfaktor hervorgehoben, allerdings war die empirische Korrelation des Zusammenhangs nicht stark ausgeprägt.

Der Zielindikator der „Arbeitsproduktivität“ wurde häufiger von Mitarbeitern der höchsten Entgeltgruppe als sehr wichtiger Erfolgsfaktor herausgestellt (Korrelationskoeffizient der Beziehung zu den Entgeltgruppen: Cramer's V: 0,215).

Umstritten erscheint die Bedeutung der „Reduktion der Fehlzeiten“ als Erfolgsfaktor des Unternehmens, so dass deren Gewichtung weniger häufig vorgenommen wurde. Die Kreuztabellierung ergibt hier empirische Zusammenhänge mit der Struktur der Entgeltgruppen (Cramer's V: 0,188). Allerdings zeigt sich kein durchgängiger positiver Zusammenhang: Die Reduktion der Fehlzeiten wird insbesondere auch von Mitarbeitern in den unteren bis mittleren Entgeltgruppen als sehr wichtiger Erfolgsfaktor beurteilt.

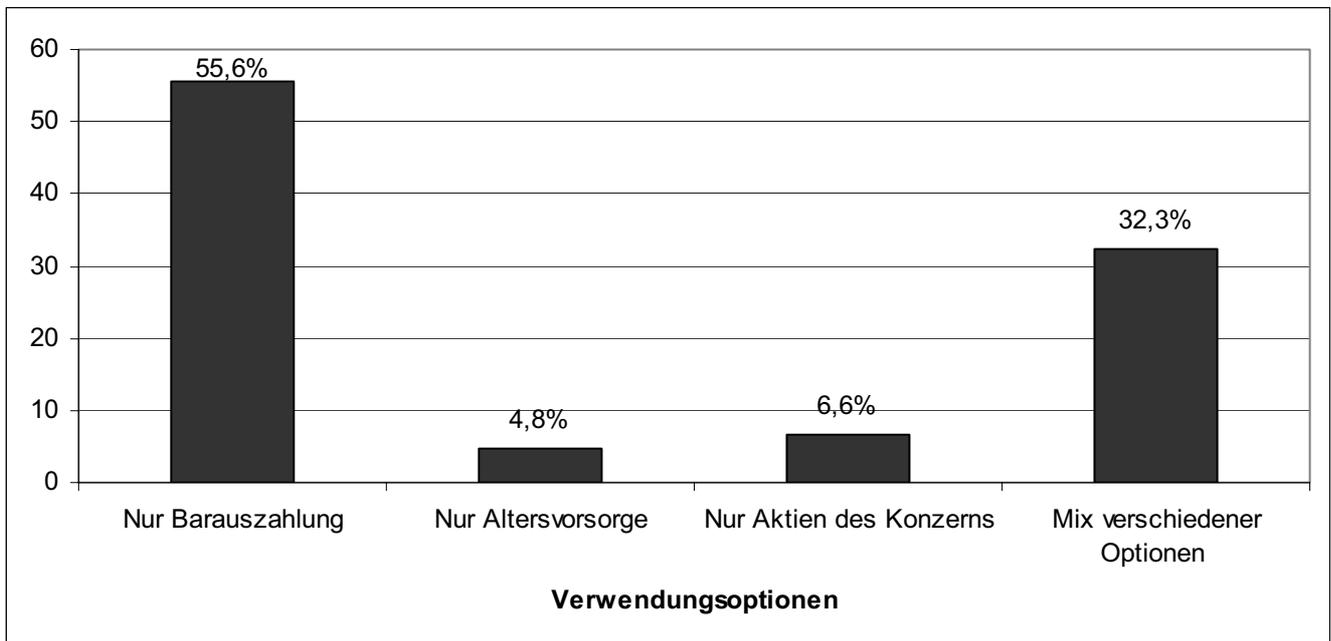
Insgesamt führen die empirischen Analysen zur Häufigkeit besonders wichtiger Erfolgsfaktoren oder Zielvorgaben aus der Sicht der befragten Mitarbeiter nicht zu sehr heterogenen Ergebnissen im Vergleich verschiedener Mitarbeitergruppen. Demnach bilden die relativ häufiger genannten Erfolgsfaktoren des Unternehmens eine homogene Auswahl von beeinflussbaren Zielvorgaben auf der Ebene des Einzelunternehmens.

(5) Präferenzen zu den Verwendungsoptionen

Die Mitarbeiter sollen nach den Vereinbarungen der Konzernebene im Wesentlichen zwischen drei Ebenen der Verwendung der Bonusentgelte wählen können. Die folgende Abbildung zeigt die Häufigkeitsverteilung der von den befragten Mitarbeitern des Einzelunternehmens bevorzugten Verwendungsoptionen.

Eine Mehrheit der Befragten äußerte klare Präferenzen für direkte Barauszahlungen der Bonusentgelte. Knapp ein Drittel der Mitarbeiter bevorzugte einen Mix der drei genannten Optionen, darunter vorrangig einen Mix mit hauptsächlich Barauszahlungen. Die alleinige Verwendung für investive Anlageformen von Mitarbeiter-Aktien des Konzerns oder der Entgeltumwandlung zur Altersvorsorge wünschten jeweils nur kleinere Minderheitsgruppen.

Abb. 26: Präferierte Optionen der Verwendung von Bonusentgelten (in Prozent der Nennungen)



Quelle: Behrendt, T. u.a. (2002): Bonussysteme und erfolgskritische Bezugsgrößen. Manuskript: Abschlussbericht zur PbSf, Universität Trier. Trier.

Die ausgeprägten Präferenzen der Mitarbeiter für Barauszahlungen der Bonusentgelte korrelieren deutlich mit den Einkommensgruppen (Cramer's V: 0,175): Vor allem in den unteren bis mittleren Einkommensgruppen zeigten sich die Liquiditätspräferenzen bezüglich der Verwendung von zusätzlichen Bonusentgelten tendenziell noch stärker. Die empirischen Zusammenhänge lassen sich auch im Bezug zu den vorherrschenden Motivationsfaktoren nachweisen: Mitarbeiter mit extrinsischer Motivation („Höhe des Entgelts“ sehr wichtig) und Mitarbeiter, denen die „Sicherheit des Arbeitsplatzes“ als „sehr wichtig“ gilt, hatten relativ höhere Präferenzen für Barentgelte (Cramer's V: 0,180 und 0,171). Demgegenüber hatten Mitarbeiter mit eher intrinsischer Motivation keine überproportionalen Präferenzen für Barauszahlungen.

Die Neigung zur investiven Verwendung der Bonusentgelte korreliert – im Umkehrverhältnis zu den Präferenzen für Barauszahlung – positiv mit der Höhe der Bruttoentgelte: Mitarbeiter höherer Entgeltgruppen waren somit eher zu investiven Anlagen der Bonusentgelte bereit. Eine größere Minderheitsgruppe präferierte kombinierte Verwendungsmöglichkeiten – neben Barauszahlungen auch investive Anlagemöglichkeiten. Die alleinige Verwendung der Bonusentgelte für die Vermögensbildung über Mitarbeiter-Aktien des Konzerns wurde in einer kleinen Gruppe gewünscht, noch etwas häufiger als Anlagen zur Altersvorsorge.

Für heterogene Verwendungspräferenzen sprechen Antworten zu offenen Fragen nach weiteren Präferenzen für zusätzliche Sparmöglichkeiten: Mehr als ein Drittel der befragten Mitarbeiter äußerte weitere Präferenzen zur Verwendung der Bonusentgelte:

- zur Ko-Finanzierung eines Vorruhestands,
- zur Finanzierung zusätzlicher Urlaubszeiten oder von Erwerbsunterbrechungen (Sabbaticals) und
- zu externen Kapitalbeteiligungen, wie Investmentfonds.

Weitere Optionen, wie Mitarbeiterdarlehen und Versicherungsangebote, wurden seltener genannt. Trotz teils heterogener Präferenzen der Verwendung von Bonusentgelten dominierte insgesamt der Wunsch nach Barauszahlungen bei den befragten Mitarbeitern des Unternehmens.

Zusammenfassend werden anschließend nochmals die wichtigsten Ergebnisse der Mitarbeiterumfrage hervorgehoben:

Die befragten Mitarbeiter des ausgewählten Einzelunternehmens befürworteten die Einführung eines Bonussystems vielfach mit voller Zustimmung und zumeist positiven Erwartungen. Zu vermuten ist, dass die Einführungsphase durch intensive innerbetriebliche Informationen vorbereitet wurde.

Nach den eigenen Angaben der Mitarbeiter würde das Instrument der periodischen Erfolgsbeteiligung dazu beitragen, die Informationsneigung mit Bezug zur wirtschaftlichen Situation des Unternehmens und des Konzerns noch zu verstärken. Ausgeprägte extrinsische Motivationsfaktoren bei vielen Mitarbeitern des Unternehmens sprechen zudem für potenzielle positive Anreizeffekte zusätzlicher, variabler monetärer Zusatzentgelte.

Die Umfrage lieferte eine relativ homogene Skalierung strategischer, von den Mitarbeitern beeinflussbarer Zielvorgaben, die aus der Sicht der Befragten als besonders wichtige Erfolgsfaktoren galten; als strategische Schlüsselfaktoren wurden vor allem die Verbesserung der Produktqualität, der Kundenzufriedenheit und der betrieblichen Arbeitsproduktivität herausgehoben.

Die empirisch ermittelten Verwendungspräferenzen der Mitarbeiter bevorzugten mehrheitlich Barauszahlungen der Bonusentgelte. Teils präferierte investive Verwendungsformen korrelierten mit der Höhe der Einkommensgruppen.

5.1.3 Analyse und Beurteilung

Nach einer Beschreibung der Konzeption und der Strukturmerkmale des Bonusprogramms im ersten Teilabschnitt und der Auswertung der empirischen Umfrage bei den Mitarbeitern des Einzelunternehmens im zweiten Teilabschnitt folgt nunmehr eine Funktionsanalyse vor dem Hintergrund von maßgeblichen Programmzielen und ausgewählten Theorieansätzen des strategischen Managements und der Leistungsmotivation.

Den Ausgangspunkt hierzu liefern zunächst die Zielvorstellungen, die im Rahmen des Konzerns zur Einführung des Bonusprogramms entwickelt wurden. Aus der Sicht der Akteure der Konzern-Betriebsvereinbarung wurden zwei hauptsächliche Programmziele formuliert: Ein neues System der Erfolgsbeteiligung bildet demnach einen von vier Bausteinen von Mitarbeiter-Beteiligungen im Konzern, neben Bausteinen der betrieblichen Altersversorgung durch Entgeltumwandlung, neben weiteren Bausteinen des „investiven Zeitsparens“ und der „Aktienparpläne“ zur Vermögensbildung der Mitarbeiter. Umfassende Angebote zur finanziellen Mitarbeiter-Beteiligung sollen generell das „Engagement und die Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter fördern“. Denn die Akteure des Konzerns (U1) sind überzeugt, dass das Engagement der Mitarbeiter „eine besondere Bedeutung für einen dauerhaften Erfolg“ des Konzerns bzw. des Einzelunternehmens hat.

- Der Baustein der Erfolgsbeteiligung soll auf „periodischen Zielvereinbarungen“ der einzelwirtschaftlichen Akteure beruhen. Um bestimmte, strategisch relevante Ziele des Unternehmens zu fördern und zu beeinflussen, soll eine Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter vorrangig als ein „Instrument der betrieblichen Steuerung und Kommunikation“ dienen. Zugleich soll das „Mitunternehmertum“, somit das „wirtschaftliche Denken und

das Interesse der Mitarbeiter am wirtschaftlichen Erfolg“ des Unternehmens bzw. des Konzerns gefördert werden.

- Das Programm der Erfolgsbeteiligung soll des Weiteren als ein „Instrument der Motivation“ dienen, um durch „gemeinsame Leistungssteigerungen“ und „verantwortliches Handeln“ der Mitarbeiter zum Unternehmenserfolg beizutragen. Zu den indirekten Motivationseffekten zählen ferner eine „Erhöhung der Bindung und eine Stärkung der Identifikation“ im Bezug zu den Unternehmen des Konzerns.³⁵

Die vorgenannten Beteiligungssysteme und Programmziele sind als konkrete Umsetzungen des Leitbildes der Unternehmensphilosophie mit Bezug zu den Mitarbeitern zu betrachten: „Miteinander kommunizieren, voneinander lernen und gemeinschaftlich unternehmerisch handeln!“ Diese drei Aspekte des Leitbilds sollen sich jeweils auch in der Umsetzung des Bonusprogramms niederschlagen. Im Folgenden wollen wir dessen Programmziele und die konkreten Umsetzungen untersuchen. Wir analysieren hierzu das Bonusprogramm zunächst als ein Instrument der betrieblichen Kommunikation und Steuerung, sodann als ein Instrument der Motivation der Mitarbeiter. Die Funktionsanalyse verwendet jeweils ausgewählte Beiträge der Managementliteratur und der Literatur zur betrieblichen Leistungsmotivation als theoretische Grundlagen. Die ausgewählten Literaturbeiträge werden hierzu im Folgenden knapp erläutert, bevor wir die unternehmensspezifischen Gestaltungselemente des Bonusprogramms und ihre Funktionen beurteilen werden.

5.1.3.1 Instrument der innerbetrieblichen Steuerung und Kommunikation

Die Funktion des Bonusprogramms als Instrument der innerbetrieblichen Kommunikation soll vor dem Hintergrund zweier Ansätze der Literatur betrachtet werden, zuerst auf der Basis einer Benchmark-Gruppe so genannter „High Performance-Unternehmen“ in den USA, zum zweiten auf der Basis der „Balanced Scorecard (BSC)“-Ansätze nach Kaplan/Norton (1997).

- (1) Bezüge zur Management-Literatur: „High Performance-Unternehmen“ als Benchmark-Gruppe

Der Ansatz der High Performance-Unternehmen wurde im Rahmen eines empirischen Forschungsprogramms in den USA entwickelt, in dem insbesondere die Wertschöpfungseffekte eines strategischen Personalmanagements untersucht wurden.³⁶ Die Forschungsgruppe hat hierzu spezifische Panel-Erhebungen einer breiten Auswahl von US-Unternehmen durchgeführt. Die auf der Basis dieser Erhebungen abgegrenzte Gruppe der High Performance-Unternehmen zeichnet sich durch eine Aggregation empirischer Qualitäts-Indikatoren aus. Die High Performance-Unternehmen bilden im Querschnittsvergleich zu anderen Unternehmen eine *Spitzengruppe* mit drei Indikatoren, mit

- um Vielfaches höheren *Umsatzproduktivitäten* je Mitarbeiter,
- deutlich unterproportionalen *Fluktuationsraten* der Mitarbeiter und
- um Vielfaches überproportionalen *Marktwerten des shareholder-value* in Relation zu den Nominalwerten des Eigentümervermögens.

³⁵ Zu den Zielen des Bonusprogramms vgl. den Geschäftsbericht 2001 des Konzerns, Abschnitt Mitarbeiter, S. 49 ff. sowie die Rahmen-Betriebsvereinbarung des Konzerns zur Erfolgsbeteiligung (2001). Die zitierten Ausschnitte im Text sind diesen Quellen entnommen.

³⁶ Vgl. u. a. die jüngste Veröffentlichung der Forschungsgruppe Becker, B.E./Huselid, M.A./Ulrich, D. (2001): *The HR Scorecard: Linking People to Strategy*, Boston/Mass.

Die Qualitäts- (oder Erfolgs-)Indikatoren differieren also einerseits im Bezug zu finanzwirtschaftlichen Bezugsgrößen, andererseits im Bezug zu Input-bezogenen Größen, die von den Mitarbeitern beeinflusst werden können. Die empirische Abgrenzung der High Performance-Unternehmensgruppe erfolgt auf der Basis dieser drei Qualitäts-Indikatoren.

Die Benchmark-Gruppe der erfolgreichsten Unternehmen lässt sich auf einer zweiten Untersuchungsebene i. d. R. durch typische Bündel von personalpolitischen Instrumenten kennzeichnen, die in den Unternehmen intensiv eingesetzt werden, mit

- relativ hohen Aufwendungen für Personalrekrutierungen,
- relativ hohen Aufwendungen zur Weiterbildung der Mitarbeiter sowie
- intensivem Performance-Management und mit anreizorientierten Entgelten.

Die nähere Ausgestaltung des personalpolitischen Bündels hat hier keine besondere Relevanz.³⁷ Wichtiger erscheinen empirische Zusammenhänge zu einer dritten Ebene, den Schlüsselfaktoren des Erfolgs der Unternehmensgruppe. Die Manager der High Performance-Unternehmen wurden nach einer Rangskala maßgeblicher Schlüsselfaktoren der Unternehmenserfolge befragt.

Die nachfolgende Graphik zeigt die empirische Rangskala der Schlüsselfaktoren aus der Sicht des Managements der Unternehmensgruppe (in Relation zu einer Vergleichsgruppe von Low Performers). Danach können die wichtigsten Schlüsselfaktoren der High Performance-Unternehmen folgendermaßen zusammengefasst werden:

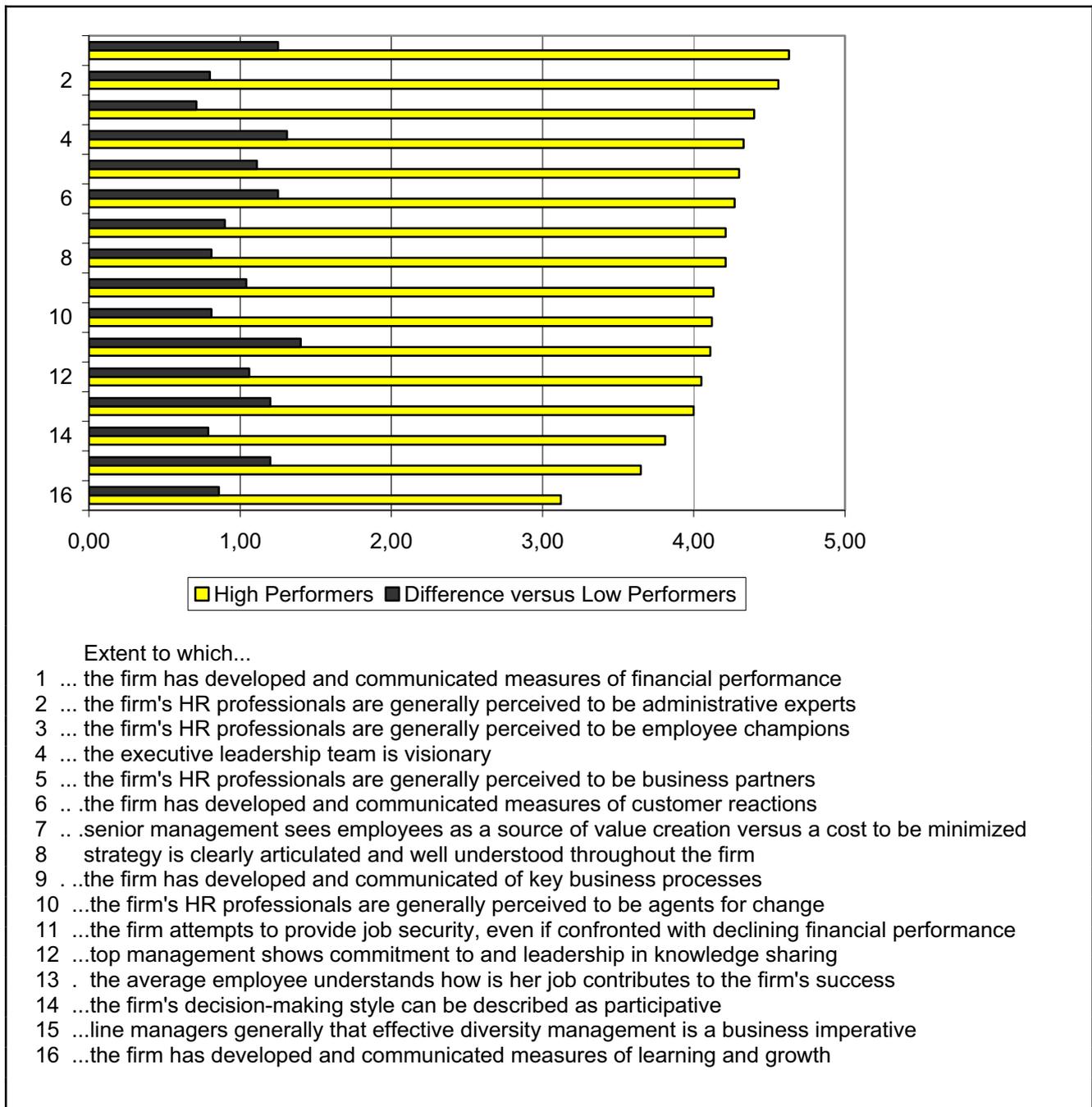
- (1.1) die betriebliche Kommunikation von finanzwirtschaftlichen Zielen und Erfolgsindikatoren der Unternehmen,
- (1.2) ein professionalisiertes Personalmanagement,
- (1.3) visionäre Führungsmethoden,
- (1.4) Entwicklung und Kommunikation von Ziel-Indikatoren der Kundenzufriedenheit und anderen strategischen Unternehmenszielen.

Somit betrachten die Manager der Erfolgsunternehmen als vorrangige Schlüsselfaktoren des Erfolgs – neben hoher Professionalität des Personalmanagements und der –führung – vor allem innerbetriebliche Kommunikationsprozesse, um grundlegende strategische Unternehmensziele in Verhaltensdispositionen umzusetzen, durch ein „shared understanding of the big pictures of the stragegy“ (ebd.). Nicht die Zielvereinbarungen per se gelten als wichtigste Erfolgsfaktoren der High Performance-Unternehmen, sondern deren Umsetzung in Verhaltensbeiträge der Mitarbeiter im Sinne eines „Mitunternehmertums“ in Richtung eines dauerhaften Unternehmenserfolgs.

³⁷

Deshalb verzichten wir hier auf nähere Erläuterungen zu dem typischen Bündel personalpolitischer Maßnahmen in den High Performance-Unternehmen.

Abb. 27: Charakteristische Erfolgsfaktoren von US-Unternehmen, High Performers versus Low Performers, 1998



Quelle: Becker/Huselid/Ulrich 2001, 16 f.

(2) Bezüge zur Managementliteratur: Balanced Scorecard-Konzepte

Das Konzept der Balanced Scorecard (BSC) wurde zu Anfang der 90er Jahre von zwei Autoren der Harvard Business School (Kaplan) und der Beratungspraxis (Norton) entwickelt.³⁸ Das Konzept hat – trotz eines Zuschnitts auf die US-amerikanische Unterneh-

³⁸ Vgl. Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1997): Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart.

menspraxis – eine starke Beachtung in der Literatur zum Strategischen Management und in der controlling-Literatur zu betrieblichen Kennzahlensystemen gefunden. Hier geht es kaum um Fragen des controlling, sondern vorrangig um eine knappe Erläuterung der Grundlagen des BSC-Konzepts aus der Sicht des Strategischen Managements.

Das BSC-Konzept als ein Managementsystem beruht auf einer Mehrdimensionalität von Unternehmenszielen und –maßnahmen, die einerseits aus den langfristigen Visionen eines Unternehmens abgeleitet sind, die andererseits möglichst in konkrete Leitlinien und Vorgaben für bereichsspezifische Aktivitäten der Mitarbeiter umgesetzt werden sollen. Das Konzept strebt eine nachhaltige Verbesserung des Unternehmenserfolgs und des Verhaltens der Mitarbeiter auf der aggregierten Unternehmensebene sowie in Teilbereichen von Abteilungen, Sparten und Arbeitsgruppen an.

Den Ausgangspunkt bildet eine kritische Einschätzung des finanziellen Rechnungswesens und periodischer finanzieller Erfolgsgrößen der Unternehmen, wegen deren Ausrichtung auf Vergangenheitsperioden, der eindimensionalen Leistungs- und Erfolgsmessung und der mangelnden Signale im Bezug auf strategische Ziele und diesbezügliche Lernprozesse der Verbesserung und Entwicklung. Die Schlüsselemente des BSC-Konzepts bilden somit strategische Ziele und Visionen der langfristigen Unternehmensentwicklung, daraus abgeleitete mehrdimensionale Zielvorgaben und Handlungsleitlinien auf aggregierter Unternehmensebene, Steuerungs- und Beteiligungsprozesse disaggregierter Bereiche sowie eine auf Lern- und Verbesserungsprozesse der Mitarbeiter ausgerichtete Organisationsentwicklung.

Die Mehrdimensionalität der Zielvorgaben bzw. Kennzahlen bezieht sich nach Kaplan/Norton (1997) auf vier Perspektiven (vgl. hierzu auch die folgende Graphik), die unternehmensspezifisch definiert und differenziert werden sollen, die

- Finanzperspektive,
- Kundenperspektive,
- interne Prozessperspektive und
- Lern- und Entwicklungsperspektive.

Die *Finanzperspektive* betrifft verschiedene mögliche Indikatoren der finanziellen Ergebnisse des Unternehmens: die Eigenkapitalrendite, der Return on Investment u. ä. Konzeptionell bedeutsam ist nicht die konkrete Wahl der Kennzahlen, sondern deren strategische Herleitung auf der Basis der langfristigen Unternehmensplanungen. Die finanziellen Zielindikatoren haben eine doppelte Rolle im BSC-System, da sie zum einen die finanzwirtschaftlichen Vorgaben und Leistungen definieren und zum anderen als Endziele für die weiteren Perspektiven gelten.³⁹ Die übrigen Perspektiven beeinflussen in Form von Ursache-Wirkungs-Beziehungen die finanzwirtschaftlichen Ergebnisgrößen der Unternehmen. Die *Kundenperspektive* bezieht sich auf strategische Ziele der Wettbewerbsfähigkeit in bestimmten Markt- und Kundensegmenten. Hier geht es vornehmlich darum, wettbewerbsrelevante Relationen zu den Kunden der jeweiligen Marktsegmente zu verbessern. Die fraglichen Indikatoren umfassen zwei Bündel: Grundkennzahlen haben allgemeine Bedeutung; sie können von jedem Unternehmen verwendet werden, z. B. Marktanteile, Kundenzufriedenheit, -bindung u.a. Eine zweite Gruppe von Indikatoren betrifft eher unternehmensspezifische „Leistungstreiber“, wie bestimmte Produkteigenschaften oder Serviceleistungen.

³⁹ Vgl. Weber, J./Schäffer, U. (2001): *Balanced Scorecard & Controlling*, 2. Aufl. Wiesbaden, S. 3 f.

Die *interne Prozessperspektive* zielt auf Verbesserungen der internen Wertschöpfungskette des Unternehmens, auf die betrieblichen Produktions- und Lieferungsprozesse sowie die Innovationsprozesse zur Entwicklung neuer Produkte. Allgemeine, von den Mitarbeitern beeinflussbare Indikatoren bilden hier die Arbeitsproduktivität je Mitarbeiter, Durchlaufzeiten je Produkteinheit u. a. sowie Verbesserungsvorschläge und Entwicklungszeiten neuer Produkte.

Die vierte Dimension des BSC-Konzepts, die *Lern- und Entwicklungsperspektive*, schafft die erforderliche mitarbeiterbezogene Infrastruktur zur Erreichung der übrigen Ziele einer lernenden und sich entwickelnden Organisation. Kaplan/Norton sehen hier als hauptsächliche Zielkategorien die Förderung von Mitarbeiterpotenzialen, der –zufriedenheit und der Ausrichtung der Mitarbeiter auf die Unternehmensziele Kundenzufriedenheit, -bindung u.a. (vgl. Kaplan/Norton 1997; Weber/Schäffer 2001, 7 ff.). Eine zweite Gruppe von Indikatoren betrifft eher unternehmensspezifische „Leistungstreiber“, wie bestimmte Produkteigenschaften oder Serviceleistungen.

Mehrdimensionale Indikatoren und Zielvorgaben sollen somit im Strategiekontext über die skizzierten Perspektiven entworfen und ausgearbeitet werden. Die Zusammenhänge sollen – nach den Ansprüchen des Konzepts – möglichst die Ursache-Wirkungs-Beziehungen des langfristigen Unternehmenserfolgs spiegeln. Eine Basishypothese dieser Beziehungen nimmt an, dass eine zentrale Wirkungskette von der mitarbeiterbezogenen Perspektive Lernen und Entwicklung zu den Indikatoren der dritten und zweiten Perspektive verläuft, schließlich von den drei nicht-finanziellen Perspektiven zur ersten, der finanziellen Perspektive. Die drei nicht-finanziellen Perspektiven des BSC-Konzepts gelten folglich allgemein als Schlüsselfaktoren des langfristigen Unternehmenserfolgs.

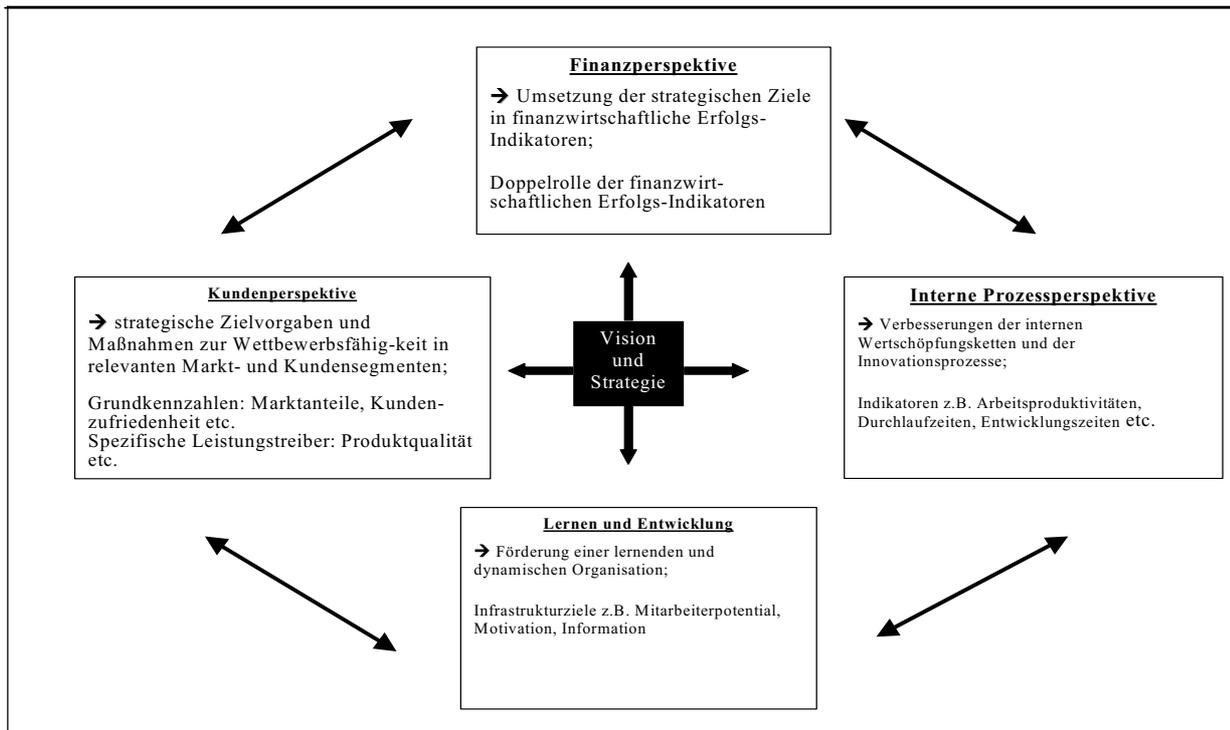
Das BSC-Konzept soll als ein gemeinsames Instrument der strategischen Koordinierung mit den Mitarbeitern entwickelt werden. Zur Umsetzung sollen die strategischen Ziele der aggregierten Unternehmensebenen auf die unteren Ebenen, die Sparten, Abteilungen und Arbeitsgruppen „heruntergebrochen“ und vermittelt werden. Die Unternehmensziele sollen somit intern den Mitarbeitern transparent und bewusst gemacht werden. Zielvereinbarungen sollen in den Unternehmen auf breiter Ebene eingesetzt werden, um das Verhalten der Mitarbeiter möglichst in Richtung auf die strategischen Ziele zu bündeln. Nach den Vorstellungen von Kaplan/Norton sollte die Umsetzung von BSC-Konzepten auch mit zielorientierten, variablen Entgeltsystemen verknüpft werden.

Die Einführung eines BSC-Konzepts in der Unternehmenspraxis wird i.d. R. nicht als eine einmalige Aktion von Seiten des Managements erfolgen, sondern als ein langfristig angelegter Lernprozess. Die jeweilige Umsetzung hat unternehmensspezifischen Charakter, sie kann zuerst in globaler, aggregierter Weise entwickelt werden, um später durch Top down-Prozesse ausdifferenziert zu werden. Die innerbetrieblichen Lernprozesse verlangen

- neben einem „Herunterbrechen“ von strategischen Unternehmenszielen und entsprechenden Informations- und Beteiligungsprozessen,
- laufende periodische Überprüfungen der Zielerreichung bzw. Soll-Ist-Vergleiche und
- periodische Feedbacks sowie Korrekturen der Zielvereinbarungen.

Die Umsetzung muss folglich als ein differenzierter, langfristiger Lern- und Verbesserungsprozess mit spezifischem Charakter betrachtet werden.

Abb. 28: Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard (BSC)



Quelle: Kaplan/Norton 1997, 7; Weber/Schäffer 2000, 3 ff.

(3) Folgerungen zur Gestaltung des Bonusprogramms im Fallbeispiel

Im Fallbeispiel des Konzerns (U1) wurde eine neue Konzeption eines erfolgs- und zielvorgabenabhängigen Bonussystems vorgestellt. Vor dem Hintergrund der beiden Literaturbeiträge zur betrieblichen Kommunikation und Koordinierung sollen die diesbezüglichen Funktionen geordnet und beurteilt werden.

Analog zum BSC-Konzept ist das Bonusprogramm auf der Entstehungsseite nach mehrdimensionalen Bezugsgrößen strukturiert, mit zwei Komponenten der Finanzperspektive und der nicht-finanziellen Zielperspektiven. Die ergebnisabhängige Komponente des Bonussystems enthält zwei finanzielle Ergebnisziele des Konzerns und des Einzelunternehmens, die mittels konsistenter Methoden hergeleitet und nach den langfristigen Entwicklungszielen der Konzernplanung ausgerichtet werden sollen. Die gemeinsame strategische Orientierung der Ergebnisziele und die konsistenten Methoden entsprechen im Prinzip den Leitvorstellungen des BSC-Konzepts.

Die zweite Komponente nicht-finanzieller Zielvorgaben oder Perspektiven bezieht sich nach der Rahmen-Betriebsvereinbarung des Konzerns auf eine Auswahl von zwei Zielindikatoren, die von den Mitarbeitern beeinflusst werden können und die Schlüsselfaktoren der langfristigen Ertragskraft des Unternehmens bilden. Die Mehrdimensionalität der Zielvorgaben entspricht gleichfalls dem Prinzip der BSC. Die Umfrage lieferte hierzu eine Rangskala von wichtigen Zielindikatoren aus der Sicht der Mitarbeiter des Einzelunternehmens. Die am häufigsten gewichteten aggregierten Indikatoren der Kundenzufriedenheit, der Produktqualität und der Arbeitsproduktivität lassen sich der zweiten und dritten Perspektive des BSC-Konzepts zuordnen.

Die häufigsten Nennungen mögen den externen Beobachter überraschen, z. B. die häufige Gewichtung der Kundenzufriedenheit durch die Mitarbeiter eines Stahlunternehmens, die nur zu geringen Anteilen direkte Kundenkontakte haben werden. Auch diese Ergebnisse der Umfrage deuten nach unserer Interpretation auf intensive betriebliche Informationsaktivitäten vor der Einführungsphase des Bonusprogramms. Die betrieblichen Akteure haben offenbar die allgemeinen Indikatoren strategischer Wettbewerbsvorteile gemäß der Managementliteratur im Vorfeld kommuniziert.

Diese empirischen Hinweise lassen schließen, dass die geplante Einführung des Bonusprogramms im Einzelunternehmen einen Anlass zu intensiver betrieblicher Kommunikation bildete. Bereits vor der Einführung diente somit das Bonusprogramm als ein Ansatz zur gezielten innerbetrieblichen Kommunikation. Des Weiteren zeigen sich Bezüge zur Rangliste von Schlüsselfaktoren der Benchmark-Gruppe der High Performance-Unternehmen, welche – neben einem professionalisierten Personalmanagement – vor allem die Bedeutung der betrieblichen Kommunikation von finanziellen Ergebniszielen und strategischen Unternehmenszielen aus der Sicht des Managements hervorheben. Die Umfrageergebnisse zum Informationsverhalten der Mitarbeiter bezüglich der Wirtschaftssituation des Unternehmens bzw. des Konzerns, die den externen Beobachter erstaunen mögen, wurden oben gleichfalls als ein (möglicher) Reflex der Informationsaktivitäten vor der Einführungsphase gedeutet. Auch diese Ergebnisse sprechen zumindest für eine potenzielle künftige Nutzung des Bonusprogramms in Analogie zur High Performance-Unternehmensgruppe.

Die Akteure der Konzern-Betriebsvereinbarung haben ferner ausdrücklich die Notwendigkeit von betrieblichen Kommunikationsprozessen zum Bonussystem hervorgehoben, ex ante – im Vorfeld eines Geschäftsjahres – und ex post – nach dem Ablauf eines Geschäftsjahres –, um bei Zielabweichungen mögliche Schwachstellen im Unternehmen zu erörtern.

Wir kommen somit zu einer ersten funktionalen Einschätzung des geplanten Bonusprogramms. Verschiedene konzeptionelle Hinweise der Akteure der Konzern-Betriebsvereinbarung sowie einzelne Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung im Einzelunternehmen lassen sich in einer grundsätzlichen Linie mit den beiden Literaturbeiträgen vereinbaren. Konzeptionelle Teile des Bonusprogramms lassen schließen, dass die relevanten Akteure das Programm in der Zukunft vor allem als ein Instrument der betrieblichen Kommunikation und der strategischen Zielkoordinierung nutzen möchten. Die Details der organisatorischen Umsetzung im Unternehmen können von externen Beobachtern allerdings kaum beurteilt werden, zumal die Umsetzungsphase des Programms im Unternehmen z. Z. der Untersuchung vor Ort noch ausstand.

5.1.3.2 Motivationstheoretische Aspekte

Das Bonussystem mit erfolgsabhängigen variablen Zusatzentgelten zielt im Prinzip auf finanzielle Anreize zur Beeinflussung der Leistungsbereitschaft der Gesamtbelegschaft. Die prinzipielle Wirksamkeit von Entgeltanreizen haben Frey und Osterloh⁴⁰ im Zusammenhang mit vorherrschenden Motivationstypen oder –faktoren eher als zwiespältig beur-

⁴⁰ Vgl. Frey, B. S./Osterloh, M. (Hg.) (2000): *Managing Motivation. Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können.* Wiesbaden (hier insbesondere die Beiträge von Frey/Osterloh, S. 19 ff. sowie Frey, S. 71 ff.) sowie Frey, B. S. (1997): *Markt und Motivation. Wie ökonomische Anreize die (Arbeits-) Moral verdrängen.* München.

teilt. Da die Umfrage empirische Informationen zu den vielfach typisierten Motivationen der befragten Mitarbeiter enthält, bieten sich die motivationstheoretischen Ansätze dieser beiden Autoren zu einer Grundlegung an.

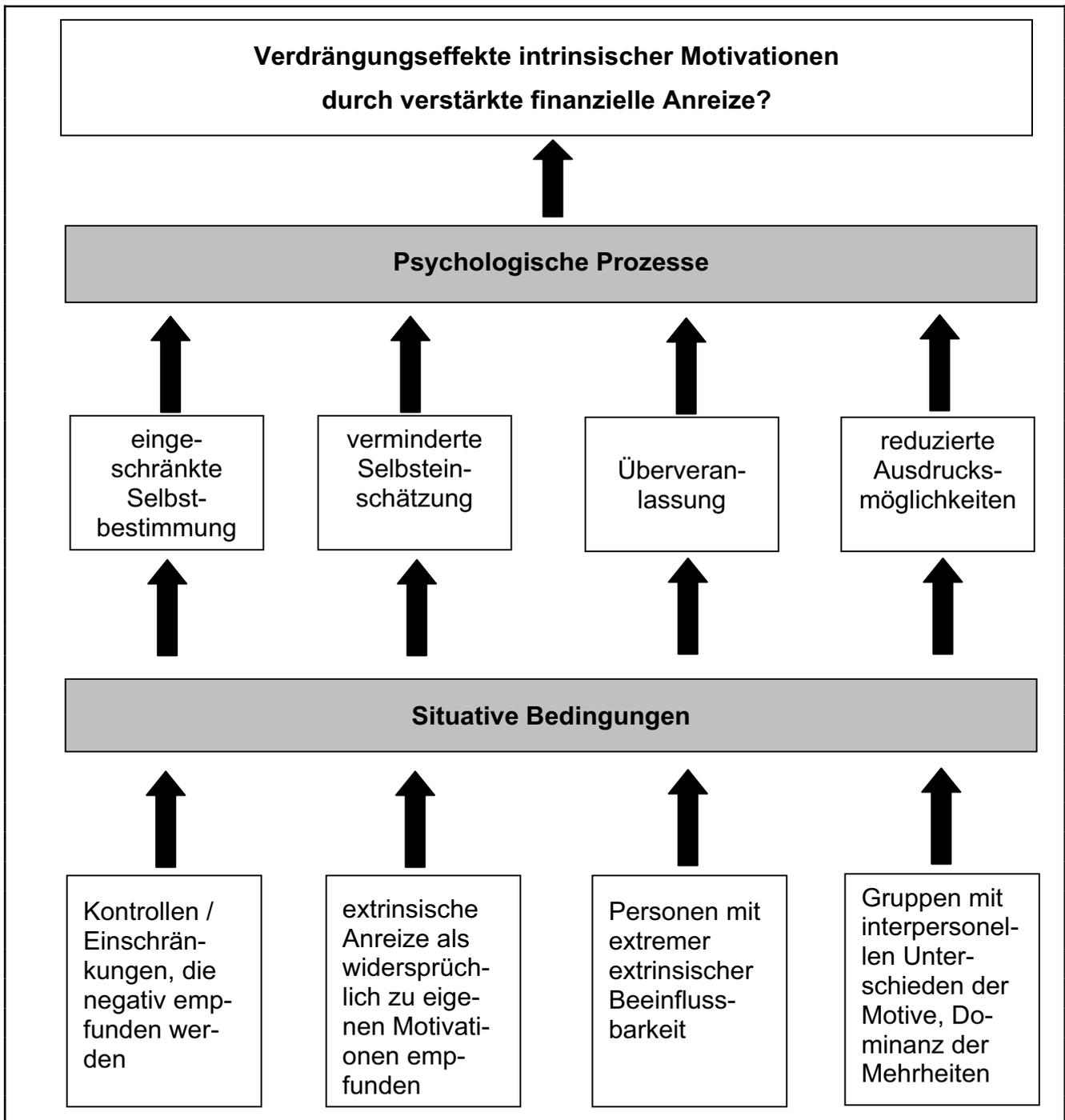
(1) Grundlagen

Die vorgenannten Autoren unterstellen allgemein eine Dominanz intrinsischer Motivationsfaktoren in den Arbeits- bzw. Wirtschaftsbeziehungen vieler Menschen. Demnach bilden qualitative Arbeitsinhalte, das Erreichen von selbstgesetzten Zielen oder die Erfüllung von Fairness- und Gruppenzugehörigkeitsnormen maßgebliche Faktoren der individuellen Leistungsbereitschaft. Extrinsische Motivationen hingegen betrachten die Erwerbsarbeit primär als Mittel für Konsumzwecke; ein in Aussicht gestelltes Zusatzentgelt wirkt z. B. wie ein externer Eingriff oder extrinsischer Faktor. Die Hauptthese von Frey wird als „*Verdrängungseffekt*“ bezeichnet: „Lange Zeit wurde angenommen, dass die extrinsischen und die intrinsischen Motivationen voneinander unabhängig sind. In diesem Fall könnte man z. B. versuchen, eine Angestellte durch eine möglichst interessante Tätigkeit intrinsisch und gleichzeitig durch das Versprechen eines Bonus extrinsisch zu motivieren. Zahlreiche sozialpsychologische Experimente zeigen aber, dass intrinsische und extrinsische Motivationen nicht additiv sind, sondern unter bestimmten Bedingungen einen negativen Zusammenhang aufweisen“ (Frey/Osterloh (Hg.) 2000, 26). Monetäre Anreize durch Zusatzentgelte können demnach die intrinsischen Motivationen unter bestimmten Bedingungen verdrängen. „Ein von außen kommender (extrinsischer) Eingriff (durch finanzielle Anreize, Erg.) bewirkt, dass eine Tätigkeit, die ihrer selbst wegen (intrinsisch) unternommen wird, unterhöhlt oder eben verdrängt wird“ (ebd., 28).

Zur Begründung des Verdrängungseffekts verweist Frey zum einen auf verschiedene Beispiele oder Alltagserfahrungen, zum anderen auf bestimmte psychologische Prozesse, die durch monetäre Belohnungen ausgelöst werden können: (a) Wenn extrinsische Eingriffe oder Anreize mit externen Kontrollen oder eingeschränkten Handlungsspielräumen verbunden sind, können Gefühle der Selbstbestimmung und folglich intrinsische Motivationsfaktoren beschränkt werden („eingeschränkte Selbstbestimmung“). (b) Wenn extrinsische Einflüsse die Selbsteinschätzung oder das Selbstbewusstsein von Personen verletzen, werden diese ihr Engagement in zwischenmenschlichen Beziehungen vermindern („verminderte Selbsteinschätzung“). (c) Wenn von außen stark beeinflussbare Personen durch Belohnungen übermäßig motiviert werden, können Gefühle intrinsischer Eigenverantwortung abgelöst werden („Überveranlassung“). (d) Eher intrinsisch motivierte Personen haben in einer Umgebung, die extrinsische Motivationsfaktoren durch Belohnungen oder Entgeltabzüge verstärken, geringere Möglichkeiten, ihre intrinsischen Erfolgsgefühle nach außen zum Ausdruck zu bringen („reduzierte Ausdrucksmöglichkeiten“).⁴¹

⁴¹ Vgl. Frey 1997, 23 f.

Abb. 29: Zur Begründung potenzieller Verdrängungseffekte durch finanzielle Anreize (nach Frey)

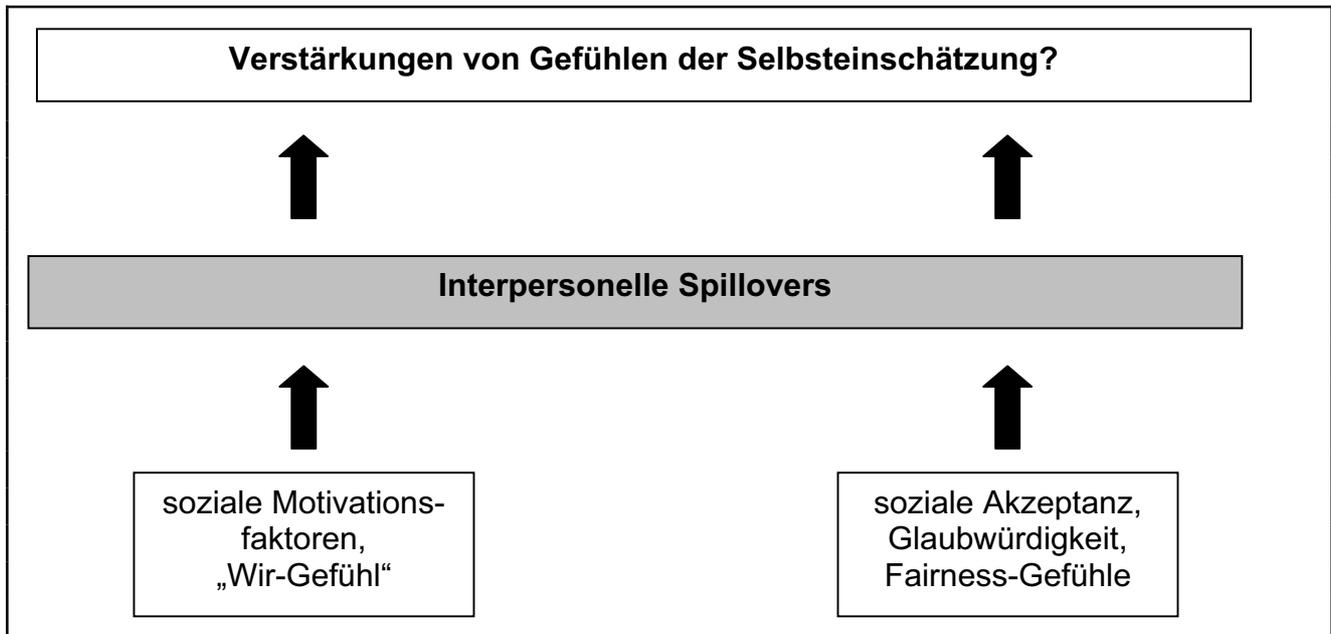


Quelle: Eigene Erstellung, in Anlehnung an Frey 1997.

Die Situationen (a) bis (d) können somit Verdrängungseffekte monetärer Anreize bewirken. Andererseits können Entgeltanreize wechselseitige „Verstärkereffekte“ auslösen, wenn die beschriebenen Situationen im Fallbeispiel nicht oder nicht merklich vorhanden sind und die betroffenen Mitarbeiter die Bonusentgelte als unterstützende Maßnahmen empfinden, welche die Gefühle der Selbstbestimmung und –einschätzung verstärken (vgl. Frey 1997, 25).

Verstärkereffekte im Umfeld und in den Arbeitsgruppen werden eher eintreten, wenn die Bonusentgelte *Spillover-Effekte* in Relation zu den anderen Mitarbeitern bewirken, wenn also soziale und kommunikative Beziehungen zu den Arbeitskollegen durch positiv empfundene, gemeinsame Motive („Wir-Gefühle“) verstärkt werden.

Abb. 30: Potenzielle Verstärkereffekte von intrinsischen Motivationen



Quelle: Eigene Erstellung.

Spillover-Effekte werden auch eintreten, wenn andere soziale Beziehungen verstärkt oder wenn Erwartungsenttäuschungen vermieden werden. Das heißt, monetäre Anreize oder Bonusentgelte dürfen mehrheitlichen Vorstellungen der Mitarbeiter im Bezug auf Normen der systematischen Fairness („equity“-Vorstellungen) oder der Glaubwürdigkeit nicht widersprechen. Andere soziale Motivationsfaktoren betreffen Partizipations- und Kommunikationsformen der Mitarbeiter, die durch ein Bonusprogramm mit ausgelöst oder verstärkt werden können.

(2) Folgerungen mit Bezug zum Fallbeispiel

Die empirischen Ergebnisse der Mitarbeiterumfrage zum Bonusprogramm sprechen zunächst für positive Bedingungen potenzieller Motivationseffekte. Die Projektgruppe ermittelte

- hohe Raten der vollen Zustimmung vieler Mitarbeiter zur Einführung des geplanten Bonusprogramms,
- eher positive Erwartungen zusätzlicher Bonusentgelte und mehrheitlich positive Einschätzungen zur wirtschaftlichen Lage des Unternehmens bzw. des Konzerns.

Diese eindeutigen Umfrageergebnisse zu den relevanten Einschätzungen der Mitarbeiter lassen sich im Zusammenhang mit den empirischen Aussagen zu den wichtigsten Motivationsfaktoren betrachten:

- Extrinsische Motivationsfaktoren wurden von sehr großen Mehrheiten der Mitarbeiter für „sehr wichtig“ gehalten. In der Rangskala sehr wichtiger Motive stehen extrinsische Motive häufiger vor spezifischen intrinsischen Motiven, wie die Gewichtung von „qualitati-

ven Arbeitsinhalten“. Die Kombination der drei empirischen Beobachtungen zur Sicht der befragten Mitarbeiter des Einzelunternehmens lassen potenzielle Motivationseffekte der Einführung des Bonusprogramms vermuten.

Ferner: Die psychologischen Prozesse der Verdrängungsthese (nach Frey 1997) und deren situative Bedingungen dürften nach unserer Einschätzung im Fallbeispiel nicht von großer Bedeutung sein:

(a) Denn verstärkte externe Kontrollen im Bezug auf die Zielvorgaben dürften kaum als Einschränkungen von selbstbestimmtem Verhalten der Mitarbeiter empfunden werden. Als Ausnahme könnte von einzelnen Mitarbeitern lediglich eine einschränkende Zielvorgabe zur Reduktion der Fehlzeiten betrachtet werden. Eine Reduktion der Fehlzeiten wurde in der Rangskala der befragten Mitarbeiter nicht unter den vorderen Plätzen der wichtigsten Zielvorgaben eingeordnet.

(b) Verdrängungseffekte im Sinne von „verminderten Selbsteinschätzungen“ würden situative Bedingungen voraussetzen, in denen extrinsische Anreize als starke Widersprüche zu den Vorstellungen der Mitarbeiter empfunden würden. Nach den empirischen Ergebnissen der Umfrage sind diese Bedingungen jedoch bei der überwiegenden Mehrheit der Befragten auszuschließen.

(c) „Überveranlassungen“ stark extrinsisch motivierter Mitarbeiter durch das Bonussystem dürften wohl auszuschließen sein, da die möglichen Zusatzentgelte etwa in Relation zu den Jahreseinkommen nur sehr geringe Anteile ausmachen werden.

(d) Auch die möglichen Bedingungen „reduzierter Ausdrucksmöglichkeiten“ von stark intrinsisch motivierten Mitarbeitern dürften im Fallbeispiel nicht ausgelöst oder verstärkt werden.

Negative intrinsische Verdrängungseffekte nach den erläuterten psychologischen Rückwirkungen sind durch das geplante Bonusprogramm also kaum zu erwarten.

Schließlich bleibt die Frage möglicher Spillover- oder interpersoneller Verstärkereffekte noch zu prüfen. Die sozialwirtschaftlichen Grundlagen eher extrinsischer Motivationen sind nach den empirischen Recherchen vor allem bei Mitarbeitern unterer und mittlerer Entgeltgruppen vorhanden. Soziale Kommunikationsprozesse könnten hier als Verstärker wirken. Die einzelwirtschaftlichen Beteiligungsmöglichkeiten bei der Auswahl der von den Mitarbeitern beeinflussbaren Zielvorgaben können die betrieblichen Kommunikationsprozesse (vgl. die Ausführungen im vorherigen Abschnitt 5.1.3.1) und ein „Wir-Gefühl“ im Unternehmen verstärken.

Andererseits kann eine Konstellation von vier empirischen Bedingungen zu möglichen Enttäuschungen von Erwartungen führen: Eine Kombination von

- hohen Zustimmungsraten zur Einführung des Bonusprogramms, verknüpft mit
- positiven Entgelterwartungen und positiven Einschätzungen der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens/Konzerns,
- eher extrinsischen Motivationen bei vielen Mitarbeitern, verknüpft mit
- mehrheitlichen Barauszahlungspräferenzen,

kann mögliche Enttäuschungseffekte bei vielen Mitarbeitern auslösen. Denn die variablen Bruttobeträge von Zusatzentgelten unterliegen im Fall der Barauszahlungen höheren marginalen Steuer- und Abgabenbelastungen, so dass die effektiven Nettobeträge erheblich geringer ausfallen werden. Die empirisch beobachteten Erwartungen und Präferenzen könnten bei der gegebenen Konstellation zu vorprogrammierten Enttäuschungen der monetären Erwartungen führen, mit der Folge negativer Spillover- oder Rückkoppelungseffekte. Den vermuteten Enttäuschungen bei geringen Netto-Auszahlungen von Bonusentgelten sollte das Unternehmen nach Möglichkeit entgegenzuwirken versuchen.

5.1.3.3 Überlegungen zur Systemgestaltung

Die Systemlogik der Teile des Bonussystems mag zwar den Beobachter im Allgemeinen überzeugen, einzelne Elemente des Systems geben jedoch auch Veranlassung zu einigen kritischen Anmerkungen. Insgesamt erscheinen die Teilsysteme des Bonusprogramms mit je zwei finanzwirtschaftlichen Bezugsgrößen und zwei nicht-finanziellen Zielvorgaben konsequent gestaltet, da jede der vier Bezugsgrößen zu bestimmten, ex ante fixierten Bonusbeträgen führen kann. Vier Zielgrößen mit jeweiligen Teil-Bonusbeträgen mögen den Anforderungen der systemischen Transparenz und reduzierter Komplexität entsprechen. Auch die Teil-Bonusbeträge, die auf das Erreichen einzelner finanzwirtschaftlicher Zielgrößen des Einzelunternehmens bzw. des Konzerns ausgerichtet sind, werden in den Teilsystemen ausschließlich nach dem jeweiligen Ziel getrennt: Ein Anspruch auf einen Teilbonus entsteht, wenn ein finanzielles Ergebnisziel des Unternehmens oder des Konzerns erreicht wird. Die eindimensionale Ausrichtung eines ergebnisabhängigen Teilbonus auf je ein Ziel der Finanzperspektive vermeidet einen Ausfall von Bonusentgelten, wenn das jeweils andere Ergebnisziel der anderen Ebene nicht erreicht wird. Enttäuschungen der Mitarbeiter durch entfallende Teil-Bonusbeträge, sofern die finanzwirtschaftlichen Ergebnisse des Unternehmens und der Konzernebene differieren, werden somit verhindert.

In der Relation zwischen den nicht-finanziellen Zielvorgaben und der Finanzperspektive gelten hingegen nach der Systemlogik kumulative Voraussetzungen: Ansprüche auf Teil-Bonusleistungen in Abhängigkeit der nicht-finanziellen, von den Mitarbeitern beeinflussbaren Zielvorgaben entstehen nur, wenn die jeweiligen Zielvorgaben *und* das finanzwirtschaftliche Ergebnisziel des Einzelunternehmens erreicht werden. Kumulative Voraussetzungen bei mehrdimensionalen Bezugsgrößen können dann zu *Glaubwürdigkeitsproblemen* führen, wenn etwa die beeinflussbaren Verhaltens- und Prozess-Indikatoren insoweit auf positive Leistungsbeiträge der Mitarbeiter verweisen, die periodischen finanziellen Ergebnisdaten jedoch Zielverfehlungen anzeigen. Dann können bei Ausfall von Teil-Bonusbeträgen Irritationen bei den Mitarbeitern entstehen; diese könnten zu Recht darauf verweisen, dass die beeinflussbaren Zielvorgaben erreicht wurden. Aus der Sicht des Unternehmens mag demgegenüber argumentiert werden, monetäre Bonusleistungen seien letztlich nur möglich, wenn das Unternehmen genügend finanzielle Ergebnisse erreicht habe. Dieser Vorbehalt eines zielgemäßen finanziellen Unternehmenserfolgs verkennt allerdings, dass die von den Mitarbeitern beeinflussbaren Zielvorgaben nach dem BSC-Konzept den Charakter von Schlüsselfaktoren für den längerfristigen Erfolg des Unternehmens haben.⁴² Wenn etwa zyklische Nachfrage- und Umsatzprobleme des Unternehmens die periodischen finanzwirtschaftlichen Ergebnisse mindern, sollten die längerfristigen Potenzialfaktoren und deren zielbezogene Leistungen der Mitarbeiter nicht ohne Teil-Bonusbeträge bleiben. Positive Leistungen im Bezug zu den Zielvorgaben sollten mittels Teil-Bonusbeträgen honoriert werden, damit Glaubwürdigkeitsprobleme und Fehlsteuerungen vermieden werden.

Die Pro-Kopf-Zurechnung der Teil-Bonusleistungen in gleichen Beträgen mag einer häufigen Forderung relativer Bonusbeträge nach hierarchischen Ebenen oder Grundentgelten im Unternehmen widersprechen. Andererseits, die Bonusentgelte bemessen sich im Prin-

⁴² „The credibility of HR measures is particularly important when financial and non financial performance measures conflict. Inevitably, there comes a time when people measures are up, but financials are down ... The hesitation to reward managers when people measures are up and financial measures are down reflects a lack of agreement among executives that HR measures in fact drive the entire company's performance“ (Becker/Huselid/Ulrich 2001, 31 f).

zip nicht nach individuellen Leistungen, sondern nach aggregierten Bezugsgrößen des Unternehmens. Gleiche Pro-Kopf-Beträge lassen sich hingegen eher aus Gründen solidarischer Anreizeffekte rechtfertigen, zumal extrinsische Motivationsfaktoren vor allem bei den unteren und mittleren Entgeltgruppen vorherrschen und monetäre Anreizeffekte daher bei diesen Entgeltgruppen sich stärker auswirken dürften. Also: Die Pro-Kopf-Beträge entsprechen eher dem Strukturmuster dominierender extrinsischer Motivationsfaktoren der Mitarbeiter.

Schließlich zur Verwendungsseite: Die empirischen Präferenzen einer Mehrheit der Mitarbeiter bevorzugen Barauszahlungen statt investiver Anlagen der Zusatzentgelte des Bonusprogramms. Diese mehrheitlichen Präferenzen wurden von den Akteuren der Konzern-Betriebsvereinbarung offenbar entsprechend eingeschätzt. Mit aus diesem Grund haben die Akteure kollektive statt individueller Entscheidungen zur Verwendung der Bonusentgelte ermöglicht. Kollektive Verwendungsentscheidungen der betrieblichen Akteure können allerdings nach den motivationstheoretischen Annahmen Verdrängungseffekte im Sinne von „eingeschränkter Selbstbestimmung“ bewirken. Nach unserer Ansicht sollten kollektive Verwendungsentscheidungen vermieden werden. Vielmehr könnten die individuellen Entscheidungen der Mitarbeiter durch Anreize in Richtung investiver Anlagen beeinflusst werden, auch durch zusätzliche finanzielle Anreize des Unternehmens. Das Bonusprogramm des Konzerns könnte über besondere Anreize systematisch mit den anderen Bausteinen investiver Mitarbeiter-Beteiligungen verknüpft werden. Die Kombination der verschiedenen Bausteine könnte genutzt werden, um die nachteiligen Verwendungspräferenzen stärker in Richtung investiver Anlagen zu beeinflussen. Damit könnte auch den oben befürchteten Enttäuschungen von optimistischen Entgelterwartungen bei geringen effektiven Netto-Auszahlungen entgegen gesteuert werden.

5.1.4 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Das Bonusprogramm des Konzerns (U1) zielt *zum einen* auf eine strategische Koordinierung der Mitarbeiter, ausgerichtet an finanzwirtschaftlichen Erfolgsgrößen und an Zielvorgaben nicht-finanzieller Bezugsgrößen. Die Funktion der strategischen Zielkoordinierung setzt betriebliche Kommunikationsprozesse der relevanten Zielgrößen voraus. Die betrieblichen Akteure haben Beteiligungsrechte bei der spezifischen Auswahl der maßgeblichen Zielindikatoren, sie sollen zudem als aktive Multiplikatoren der innerbetrieblichen Kommunikation wirken. Das Bonussystem soll insoweit vorrangig als ein Instrument der Vermittlung, der Kommunikation von strategischer Orientierung der Mitarbeiter der einzelnen Konzernunternehmen dienen.

Die empirische Umfrage des Studienprojekts fand in einem Einzelunternehmen des Konzerns statt, in dem die Einführung des Bonussystems bevorstand. Die Auswertung der Mitarbeiterumfrage ergab Hinweise für intensive innerbetriebliche Informationsprozesse zum Bonusprogramm im Vorfeld der Einführung. Daraus lässt sich schließen, dass bereits die geplante Einführung einen Anlass betrieblicher Informations- und Kommunikationsprozesse bildete. Somit lässt sich auch für die Zukunft eine prinzipielle Eignung und Nutzung des Bonussystems als Instrument innerbetrieblicher Kommunikation folgern.

Auch die Beiträge der Managementliteratur lieferten insoweit Argumente für entsprechende funktionale Einschätzungen des Bonussystems. Die Umsetzung mehrdimensionaler Unternehmensziele in Verhaltensdispositionen der Mitarbeiter gilt nach dem Management

der High Performance-Unternehmen als ein Schlüsselfaktor des langfristigen Unternehmenserfolgs. Elemente des Bonusprogramms sowie die empirischen Beobachtungen der von den Mitarbeitern artikulierten wichtigen Zielvorgaben lassen sich in prinzipieller Übereinstimmung mit dem BSC-Konzept deuten. Auch dieses Managementkonzept stellt die Bedeutsamkeit strategischer Zielkoordinierung der Unternehmensbereiche heraus. Vor dem Hintergrund des BSC-Konzepts sollte die Einführung des Bonusprogramms in einzelnen Unternehmen als ein langfristiger *Lernprozess* verstanden werden. D. h.: Die jeweilige Umsetzung eines Bonussystems sollte nicht als eine perfektionistische, fixierte Maßnahme verstanden werden, sondern als ein Ansatz mit längerfristigen Erfahrungsvorteilen und Verbesserungsmöglichkeiten.

Zum anderen: Das Bonusprogramm soll nach den Äußerungen der Rahmenbetriebsvereinbarung des Konzerns Motivationseffekte bei den Mitarbeitern bewirken, weniger im Sinne von direkten individuellen Mehrleistungen, sondern eher indirekt im Sinne zielorientierter Handlungsdispositionen und eines „Mitunternehmertums“ der Mitarbeiter. Unsere Analyse der Umfrageergebnisse bei den betroffenen Mitarbeitern ergab einerseits günstige empirische Bedingungen für mögliche extrinsische Motivationsfaktoren. Die situativen Bedingungen für psychologische Prozesse der Verdrängung von intrinsischer Motivation der Mitarbeiter scheinen nach unserer Einschätzung kaum vorhanden.

Andererseits kann es jedoch nach den Umfrageergebnissen potenzielle Enttäuschungen von Mitarbeitern mit positiven Erwartungen von Zusatzentgelten und hohen Barauszahlungspräferenzen geben. Bei ausgeprägten individuellen Präferenzen für Barauszahlungen können kollektive Entscheidungen zu Gunsten investiver Beteiligungsformen durch Betriebsvereinbarungen keine geeigneten Lösungen bieten. Vielmehr gilt es, zusätzliche endogene Anreize zu Gunsten eines investiven Vorsorge- und Vermögenssparens der Mitarbeiter innerhalb der betrieblichen Beteiligungssysteme zu entwickeln. Im Übrigen sollten systembedingte Enttäuschungen der Mitarbeiter vermieden werden, wenn einerseits Zielvorgaben, die von Mitarbeitern beeinflusst werden, erfüllt werden, andererseits aber periodische finanzielle Erfolgsgrößen unterschritten werden. Eine Trennung der Voraussetzungen von Teilbonusentgelten dürfte der Systemlogik von BSC-Konzepten (längerfristige Ursache-Wirkungs-Beziehungen) eher entsprechen. Konjunkturell bedingte Schwankungen finanzieller Erfolgsgrößen hätten geringere periodische Auswirkungen auf Teilbonusentgelte. Das Bonussystem würde dadurch von den zyklischen Schwankungen der Erfolgsgrößen stärker entkoppelt.

Schließlich: Betrachtet man die relative Bedeutung der beiden Funktionen von Bonussystemen auf der Unternehmensebene, der Funktion der betrieblichen Kommunikation und Koordinierung sowie der Motivation der Mitarbeiter, dann erscheint uns die erstere Funktion als die vorrangige. Diese primäre Funktion von Bonussystemen zur betrieblichen Erfolgsbeteiligung von Mitarbeitern wird vor allem durch die Umsetzung des Systems auf der Unternehmensebene bestimmt. Letztlich wird also die einzelwirtschaftliche Umsetzung des Bonusprogramms über dessen instrumentelle und motivationale Effekte entscheiden. Voraussetzung einer funktionalen Umsetzung des Bonusprogramms bildet ein Basiskonsens der betrieblichen Akteure des Konzerns bzw. des Unternehmens. Ein solcher Basiskonsens war (ist) nach unserer Einschätzung im Fallbeispiel des Einzelunternehmens gegeben.

5.2 Investive Beteiligungsformen und betriebliche Systeme der Altersvorsorge

In dem folgenden Abschnitt konzentrieren wir uns zunächst auf drei Fallbeispiele zur betrieblichen Altersversorgung (AV) in einzelnen Großunternehmen. Die leitende Fragestellung der Fallbeispiele zielt darauf, mittels exemplarischer Fälle zu ermitteln, ob die veränderten nationalen Rahmenbedingungen durch die Reform der AV im Jahr 2001 zu betrieblichen Anpassungsreaktionen dieser Unternehmen geführt haben und welche investiven Beteiligungsformen der Mitarbeiter zur betrieblichen AV eingeführt oder verändert wurden. Wir greifen damit eine relevante Ausgangsthese des Abschnitts zur Darstellung der nationalen Rahmenbedingungen (Abschnitt 3) auf, um diese am Beispiel ausgewählter einzelner Großunternehmen konkret zu untersuchen oder zu belegen.

Hierzu werden wir im ersten Schritt die Einzelbeispiele der Systeme der betrieblichen AV skizzieren. Die drei Fallbeispiele werden besonders einzelne Elemente von Mitarbeiter-Beteiligungsformen im Rahmen der betrieblichen Gesamtsysteme der AV hervorheben. Dabei werden wir die vorstehende Systematik zur Klassifikation finanzieller Beteiligungssysteme als Ordnungsschema verwenden und jeweils die Finanzierungs- und Verwendungsseite der betrieblichen Systeme beschreiben.

Im zweiten Schritt soll im Wesentlichen eine vergleichende Analyse der Fallbeispiele unter der leitenden Fragestellung der betrieblichen Systemänderungen mit Bezug zur Rentenreform 2001 folgen. Die Basisannahme dieses zweiten Teilabschnitts unterstellt, dass die Unternehmen jeweils im Vorfeld der jüngsten gesetzlichen Rentenreform Vorentscheidungen der systemischen Gestaltung ihrer betrieblichen AV getroffen haben, die ihre kurzfristigen Anpassungsreaktionen bestimmt haben: Die Unternehmen waren in ihrer Systemgestaltung in unterschiedlicher Weise durch Entscheidungen im Vorfeld der Reform fixiert, so dass die (unterschiedlichen) systemischen Ausrichtungen der betrieblichen AV deren spezifische Reaktionen zu erklären vermögen.

Um schließlich im dritten Schritt oder Teilabschnitt die längerfristigen Entwicklungen der betrieblichen Versorgungs- oder Beteiligungssysteme der Mitarbeiter einzuschätzen, folgen gezielte Überlegungen:

- zu möglichen weiteren systemischen Veränderungen im Bereich der AV,
- zu finanziellen Risikoproblemen verstärkter Beteiligungsformen der Mitarbeiter und
- zu den jeweiligen Funktionsbedingungen der Mitwirkung betrieblicher Arbeitnehmervertretungen und überbetrieblicher Förderungen.

Die Auswahl der Unternehmen beschränkt sich auf einzelne industrielle Großunternehmen, deren Reaktionen nach der Rentenreform 2001 unterschiedliche Anpassungen der unternehmensspezifischen Systeme der AV erkennen ließen. Die originären Falluntersuchungen wurden im Rahmen eines praxisbezogenen Studienprojekts durchgeführt.⁴³ Die Projektgruppe lieferte hierzu eine beschreibende Analyse der jeweiligen Systeme der betrieblichen AV auf der Basis einer Auswertung der von den ausgewählten Unternehmen zur Verfügung gestellten Materialien. Zur ergänzenden Analyse der Systemanpassungen wurden Experteninterviews (im Mai/Juni 2002) in den Unternehmen durchgeführt, jeweils mit Vertretern des Managements und des Gesamtbetriebsrats. Soweit in dem nachfolgenden Bericht Meinungen von Vertretern der Unternehmen wiedergegeben werden, beziehen sich diese auf entsprechende Äußerungen in den im Mai/Juni vor Ort durchgeführten Interviews. Die Unternehmen und ihre Systeme der AV werden im Rahmen der einzelnen Fallbeispiele in drei Teilabschnitten nacheinander zunächst knapp skizziert.

⁴³ Vgl. Freiberg, M. u. a. (2002): Finanzielle Mitarbeiter-Beteiligungen und Systeme der Altersvorsorge. Manuskript: Abschlussbericht zur PbSf, Universität Trier. Trier.

5.2.1 Fallbeispiele zur betrieblichen Altersvorsorge in ausgewählten Großunternehmen

(1) Beispiel eines komplexen Systems der betrieblichen Altersvorsorge

Das Unternehmen (U2), ein marktführendes Großunternehmen der Metallindustrie, bildet einen internationalen Konzern mit ca. 150 Mrd. € Jahresumsatz und mehr als 300 Tsd. Beschäftigten. Mehr als die Hälfte davon ist in den nationalen Unternehmen des Konzerns beschäftigt. Die finanzwirtschaftlichen Kennzahlen des nationalen Großunternehmens zeigen eine expansive Umsatzentwicklung in der mittelfristigen Vergangenheit sowie ein hohes Niveau der Umsatzproduktivität je Mitarbeiter und eine langfristig hohe Ertragskraft.

Das Unternehmensmanagement betrachtet die betriebliche AV als ein Kernstück seiner finanziellen Sozialleistungen mit hohen Aufwendungen und verschiedenen, diversifizierten Leistungen oder Angeboten, die den Mitarbeitern teils zur Wahl gestellt werden. Das Unternehmen zielt insgesamt auf einen möglichst breiten Ausgleich von (größeren) Versorgungslücken der gesetzlichen AV in der Zukunft durch unterschiedliche Module von Versorgungsleistungen der zweiten Säule betrieblicher AV und der dritten Säule der individuellen privaten Vorsorge (vgl. Abb. 31). Zur Erläuterung der Abbildung werden wir die verschiedenen Module knapp skizzieren und nach Kriterien der Finanzierungsseite, der Anlageformen und der Leistungszusagen differenzieren.

(a) Die vom Arbeitgeber-Unternehmen finanzierte *Betriebsrente* liefert „klassische Leistungszusagen“ ohne variable Beteiligungselemente bei Erreichen bestimmter Altersgrenzen oder auf Grund von Erwerbsminderungen oder für Hinterbliebene bei Todesfällen. Die (fixierten) Tabellenwerte der Betriebsrenten richten sich im Wesentlichen nach zwei personenbezogenen Merkmalen der berechtigten Mitarbeiter, der jeweiligen Zugehörigkeit zu Versorgungs- bzw. Entgeltgruppen vor dem Ausscheiden („final pay“) und der individuellen Dauer der Betriebszugehörigkeit. Ehemalige Mitarbeiter mit erschwerten Bedingungen im Schichtbetrieb und in Bereichen der Gießerei/Schmiede erhalten geringe Zuschläge.⁴⁴

Einziges Element einer Flexibilität der Tabellenwerte der Betriebsrenten bilden regelmäßige *Anpassungen* im zeitlichen Rhythmus von drei Jahren. Hierzu werden jeweils Verhandlungen zwischen dem Arbeitgeber und dem Betriebsrat zur Anpassung der Betriebsrenten geführt. Dabei sollen drei mögliche Anpassungskriterien berücksichtigt werden, darunter die wirtschaftliche Situation des Unternehmens neben einkommensrelevanten Kriterien (wie die Entwicklung der allgemeinen Lebenshaltungskosten und der Nettolöhne der Beschäftigten).⁴⁵

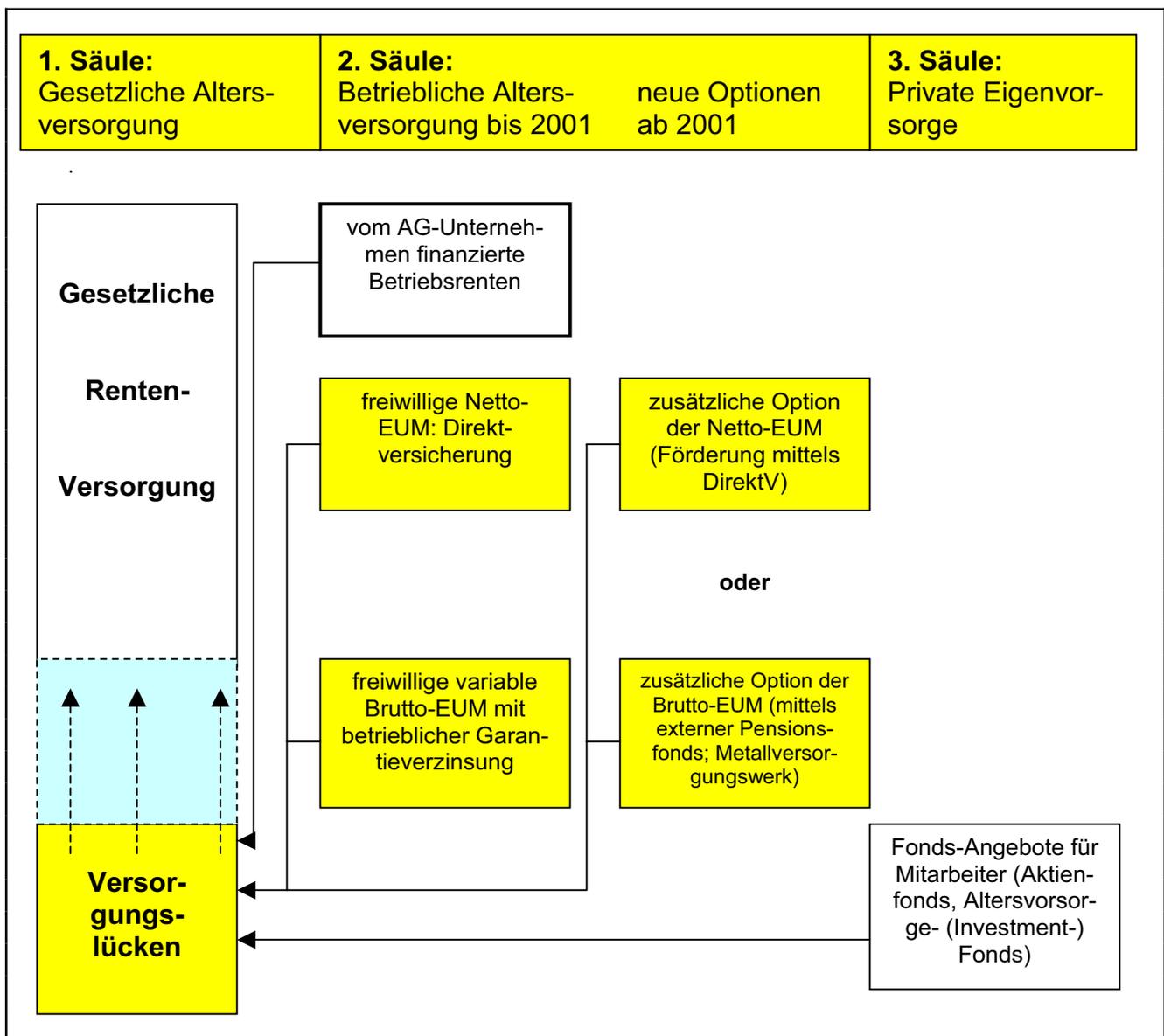
Die internen Anlageformen erfolgen teils über Sondervermögen einer unternehmensbezogenen Unterstützungskasse, teils über Direktzusagen und Rückstellungen. Die *Unterstützungskasse* bildet ein rechtlich selbständiges Sondervermögen im Konzern (ohne Rückdeckungsversicherung). Historisch und formaljuristisch bedingt, gewähren Unterstützungskassen formell keinen Rechtsanspruch auf Leistungen der AV. Das Arbeitgeber-Unternehmen trägt unmittelbar die Subsidiärhaftung der Leistungen. Aus steuerrechtlichen Gründen ist keine Voll-, sondern nur eine Teildeckung der Versorgungsanwartschaften

⁴⁴ Private Zeiten der Familienpause bzw. der Krankenpflege können teils berücksichtigt werden (Materialien des Unternehmens (U2)).

⁴⁵ Alternativ kann gemäß § 16 BetrAVG eine Regelanpassung der Betriebsrenten um mindestens 1%/Jahr vorgenommen werden.

beim Sondervermögen der Unterstützungskasse möglich.⁴⁶ Folglich ist eine Mischform der internen Refinanzierungsanlagen der Betriebsrenten teils über Direktzusagen und *Rückstellungen* erforderlich, also eine klassische Form der internen Refinanzierung eines Anteils der Betriebsrenten.

Abb. 31: Betriebliche Leistungen bzw. Angebote zur Altersversorgung der Mitarbeiter des Unternehmens (U2)



Quelle: Eigene Erstellung.

Im Vorfeld der Rentenreform wurde die interne Refinanzierung schließlich durch eine Kombination von Direktzusagen und eines betrieblichen Pensionsfonds teilweise ersetzt. Dieser Ersatz der internen Refinanzierung von Teilen der Leistungszusagen der Betriebs-

⁴⁶

Der Vertreter des Betriebsrats beurteilte die unternehmensbezogene Unterstützungskasse im Interview als „historisch entwickelte Durchführungsform der betrieblichen AV“, mit der „rechtlichen Fiktion“ eines fehlenden Rechtsanspruchs auf bestimmte Leistungen und mit einer Teildeckung von künftigen Versorgungsleistungen.

renten (fonds-kombinierte oder –gebundene Direktzusagen) diene vornehmlich zwei Zielen:

- der Reduktion von betrieblichen Aufwendungen der Betriebsrenten durch erwartete höhere Renditen von *externen Kapitalmarktanlagen* der Mittel des Pensionsfonds und
- der Neutralisierung von Rückstellungen durch Aktivierung der Mittel des Pensionsfondsvermögens nach *internationalen Bilanzierungsregeln*.

Die Bildung eines betrieblichen Pensionsfonds betraf somit *nicht* die Leistungsseite der (fixierten) Betriebsrenten, sondern eine teilweise Substitution der Innenfinanzierung durch marktbezogene, unternehmensexterne Anlagen.

(b) Die Betriebsrente wird ergänzt durch vier freiwillige Optionen der *Entgeltumwandlung* der Mitarbeiter. Die Entgeltumwandlung bezeichnet generell die Substitution künftiger Entgeltansprüche der Mitarbeiter als (zukünftige) Eigenbeiträge zum Erwerb zusätzlicher Ansprüche betrieblicher AV. Zu unterscheiden sind Formen der Brutto-Entgeltumwandlung mit „nachgelagerter Besteuerung“ sowie Formen der Netto-Entgeltumwandlung aus (künftigen) Nettoeinkommen nach Steuern/Abgaben. Im Vorfeld der Rentenreform wurde zunächst je eine Option beider Varianten der Entgeltumwandlung angeboten.

(b1) Als zweites Modul der betrieblichen AV wurde seitens des Unternehmens eine Kapital-Lebensversicherung in der Durchführungsform einer *Direktversicherung* angeboten. Ein Gruppenvertrag des Unternehmens ermöglicht günstigere Konditionen als bei einer Einzelversicherung. Zudem wird die freiwillige Direktversicherung durch pauschalierte Besteuerung bis zu einem Höchstbetrag (20% Pauschalsteuer bis zur Obergrenze von 1752 €/Jahr) begünstigt.

Die Option (b1), eine steuerbegünstigte Direktversicherung in Form einer Kapital-Lebensversicherung, wurde nach Angaben des Unternehmens von mehr als 20% der nationalen Mitarbeiter genutzt. Die Versicherungsbeiträge werden aus künftigen Entgeltansprüchen der Mitarbeiter abgezogen und – nach Steuern und Sozialabgaben – an eine Lebensversicherung abgeführt, somit unternehmensextern angelegt. Diese Form der Netto-Entgeltumwandlung erbringt den Mitarbeitern eine versicherungsübliche Mindestverzinsung des Sparkapitals von 3,5 Prozent plus einer variablen Überschussbeteiligung aus Erträgen der Lebensversicherung.

(b2) Die so genannte Riester-Förderung der Netto-Entgeltumwandlung durch Steuervergünstigungen/Zulagen seit der Rentenreform 2001 veranlasste das Unternehmen zur Einführung eines weiteren Moduls einer freiwilligen Direktversicherung, einer zusätzlichen Förderrente in Form einer Lebensversicherung mit laufenden Rentenleistungen aus Beiträgen der Mitarbeiter durch weitere Netto-Entgeltumwandlung.

(b3) Ein drittes Modul einer Option variabler Brutto-Entgeltumwandlung wird bereits seit 1999 den Mitarbeitern angeboten. Variable Entgeltumwandlung meint hier, dass periodisch unterschiedliche Beträge aus (künftigen) Erfolgsbeteiligungen und Sonderzahlungen als Versorgungskapital der einzelnen Mitarbeiter angelegt werden können. Die Verknüpfung von periodischer Erfolgsbeteiligung und „Versorgungssparen“ entspricht einem Prinzip variabler Eigenbeiträge für Zwecke unternehmensinterner investiver Anlagen. Seitdem die Tarifparteien auch laufende Tarifentgelte zur Verwendung als unternehmensbezogene

Versorgungsanlagen ermöglicht haben⁴⁷, können nunmehr auch Tarifentgelte für diese Form der Bruttoanlagen eingebracht werden.

Die freiwilligen Anlagen von (künftigen) variablen oder fixen Teilen von Bruttoentgelten ermöglichen durch die nachgelagerte Besteuerung und die befristete Beitragsfreiheit (bis 2008) die Umwandlung bis zu 4 Prozent der Beitragsbemessungsgrenze als zunächst steuer- und abgabenbefreites Brutto-Versorgungssparen. Die Brutto-Anlagen werden unternehmensintern in der Durchführungsform der Direktzusagen angelegt, das Unternehmen garantiert eine Verzinsung von 6 Prozent des individuellen Versorgungskapitals der Mitarbeiter.

Dieses Modul bietet also eine Option begrenzter Brutto-Entgeltumwandlung von variablen periodischen Beteiligungsentgelten oder regelmäßigen fixierten Entgeltteilen auf der Finanzierungsseite; die Brutto-Anlagen erfolgen unternehmensintern in Form von Direktzusagen mit garantierter Verzinsung ohne Anlagerisiken der Mitarbeiter. Die Kombination von Brutto-Anlagen und Garantieverzinsung bietet den Mitarbeitern eine renditegünstige, weitgehend risikofreie Möglichkeit des Versorgungssparens. Nach Angaben des Unternehmens haben mehr als ein Viertel aller Mitarbeiter deshalb dieses Angebot innerhalb eines Zeitraums von nur drei Jahren nach dessen Einführung genutzt.

(b4) Seit der Rentenreform 2001 wird des Weiteren ein viertes Modul einer freiwilligen Entgeltumwandlung der Mitarbeiter angeboten, mit unternehmensexternen Anlageformen im Rahmen des überbetrieblichen Pensionsfonds des Metallversorgungswerkes, den die Tarifparteien der Metallindustrie organisiert haben. Der Pensionsfonds (gemäß Altersvermögensgesetz 2001) bietet die gesetzlichen Optionen der begrenzten Brutto-Entgeltumwandlung mit nachgelagerter Besteuerung oder der Netto-Entgeltumwandlung mit der Steuer- oder Zulagenförderung nach Riester.

Im Vergleich zum Modul (b3) erfolgt beim vierten Modul die Anlage der eigenfinanzierten Vorsorgebeiträge über den neuen externen Durchführungsweg eines Pensionsfonds an den Kapitalmärkten. Die marktbezogenen Anlagerenditen unterliegen den Kursschwankungen der Kapitalmärkte, insoweit höheren variablen Beteiligungschancen und –risiken. Die Leistungsgarantien beschränken sich auf die gesetzlich geforderten „Beitragszusagen mit Mindestleistung“.

(c) Schließlich bietet das Unternehmen den Mitarbeitern im Rahmen der dritten Säule der privaten Eigenvorsorge Optionen des Erwerbs von unternehmensbezogenen Aktien- und Wertpapier-Fonds an. Die Fonds bieten gezielte Anlagemöglichkeiten für Sparziele der zusätzlichen Alterssicherung bzw. Vermögensbildung, mit differenzierten Anlagestrategien in Abhängigkeit vom Lebenszyklus. Die speziellen Fondsangebote können von Seiten der Mitarbeiter (durch Wegfall von marktüblichen Ausgabeaufschlägen) begünstigt erworben werden. Die Eigenbeiträge der Mitarbeiter können als regelmäßige Sparleistungen oder durch Sonderleistungen bzw. Einmalbeträge erfolgen. Da den Fondsbeteiligungen von Mitarbeitern ein anderer Abschnitt dieses Forschungsberichts gewidmet wird, werden wir die speziellen Fondsangebote des Unternehmens hier nicht weiter untersuchen.

Die skizzenhafte Übersicht dieses Fallbeispiels lässt sich somit in knapper Form als ein breites, stark differenziertes System der betrieblichen AV charakterisieren:

⁴⁷ Gemäß dem Tarifvorrang zur Umsetzung der Entgeltumwandlung nach der Rentenreform 2001 sind tarifvertragliche Öffnungsklauseln oder Tarifverträge der zuständigen Tarifparteien zur Umwandlung von Tarifentgelten erforderlich (vgl. hierzu den Tarifvertrag zur Entgeltumwandlung im Bereich der Metallindustrie vom 04.09.2001; veröffentlicht unter: <http://www.boeckler.de/wsi/tarchiv/iwl/entgeltumwandlung-altersversorgung.pdf>).

(i) mit einer vom Arbeitgeber-Unternehmen finanzierten Betriebsrente in Form klassischer Leistungszusagen ohne Beteiligungsformen und –risiken der Mitarbeiter. Auf der Finanzierungsseite führt die Kombination mit einem betrieblichen Pensionsfonds zu unterschiedlichen Beitragsaufwendungen des Unternehmens in Abhängigkeit von den variablen Erträgen der Anlagen des Fonds; der Pensionsfonds tangiert nicht die Leistungen der Betriebsrenten.

(ii) Mit vier Modulen von zusätzlichen Versorgungsoptionen auf der Basis von Eigenbeiträgen in Form von Entgeltumwandlungen der Mitarbeiter. Zwei dieser Optionen der Brutto- bzw. Netto-Entgeltumwandlung wurden bereits vor der Rentenreform eingeführt. Diese Optionen werden von großen Gruppen der Mitarbeiter genutzt. Zwei weitere zusätzliche Optionen der Entgeltumwandlung wurden im Zuge der Rentenreform neu eingeführt.

(iii) Unternehmensbezogene Fonds-Angebote bilden schließlich weitere Optionen der individuellen privaten AV aus Nettoentgelten bzw. Privatvermögen der Mitarbeiter.

(2) Beispiel eines einheitlichen fondsbezogenen Vorsorgesystems

Das Unternehmen (U3), gleichfalls ein internationaler Konzern der Metallindustrie, beschäftigte weltweit mehr als 300 Tsd. Mitarbeiter (im Jahr 2001), der Konzernumsatz betrug fast 90 Mrd. € in diesem Jahr. Neben mehreren Produktionsstandorten im Ausland beschäftigte das Unternehmen mehr als 160 Tsd. Mitarbeiter an nationalen Betriebsstandorten. Nach der Branchenzuordnung und der Unternehmensgröße handelt es sich somit um ein vergleichbares Großunternehmen wie im vorherigen Fallbeispiel.

In Analogie zum vorherigen Fallbeispiel folgt zunächst eine knappe Skizze des Systems der betrieblichen AV dieses Unternehmens. Die diesbezügliche AV kann – anders als im vorherigen Beispiel – als ein integriertes oder weitgehend vereinheitlichtes System mit drei Modulen charakterisiert werden, mit einer vom Arbeitgeber-Unternehmen finanzierten Betriebsrente (a) und zwei Modulen von obligatorischen Zusatzrenten (b1) und freiwilligen Zusatzrenten (b2) in Form von Entgeltumwandlung der Mitarbeiter. Die drei Module des Versorgungssystems bilden ein integriertes System, da die wesentlichen Merkmale einheitlich gestaltet wurden, als beitragsorientierte Rentenbausteine und als fondskombinierte Direktzusagen. Diese besonderen Merkmale eines integrierten Systems betrieblicher AV werden wir nach dem Überblick zu den einzelnen Modulen ausführlicher erläutern.

(a) Die *betrieblichen Basisrenten* des Unternehmens wurden bereits im Verlauf der 90er Jahre in ein System beitragsorientierter Versorgungszusagen umgewandelt. Statt klassischer Leistungszusagen nach den jeweiligen Endgehältern der Mitarbeiter werden seither periodengerechte, jährliche Versorgungsbausteine aus beitragsbezogenen Aufwendungen des Unternehmens zugesagt⁴⁸, die über die Jahre der betrieblichen Beschäftigungsdauer der einzelnen Mitarbeiter akkumuliert werden. Die periodischen *Rentenbausteine* werden nach einheitlichen Verfahren errechnet.

⁴⁸

einschließlich berücksichtigungsfähiger Eltern- und Qualifizierungszeiten.

Abb. 32: Formeln zur Bestimmung der periodischen Versorgungsbeiträge und Rentenbausteine

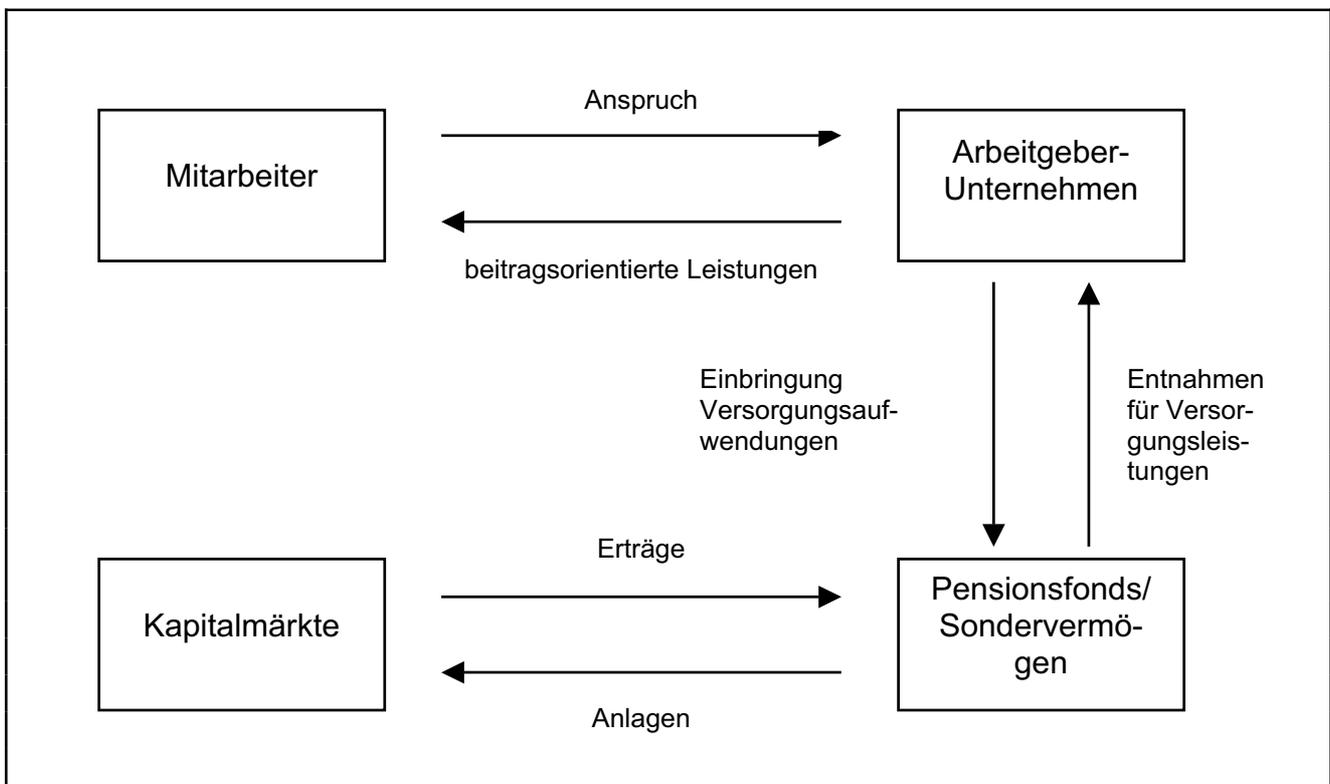
- (1) betriebliche **Versorgungsbeiträge** = periodisches Bruttoentgelt \times Bemessungssatz
- (2) periodischer **Rentenbaustein** = betriebliche Versorgungsbeiträge \times Verrentungsfaktor

Die Tabelle der versicherungsmathematischen Verrentungsfaktoren richtet sich nach dem individuellen Alter der Mitarbeiter und den altersbezogenen biometrischen Risiken. Neben den betrieblichen Altersrenten werden Versorgungsleistungen für Schwerbehinderte und Hinterbliebene erbracht.

Der frühere Wandel der Betriebsrenten von klassischen Leistungszusagen nach dem „final pay“-Prinzip in Richtung periodischer, beitragsorientierter Leistungszusagen in Form von Rentenbausteinen wurde in den Interviews von beiden Seiten betrieblicher Akteure befürwortet. Aus der Sicht des Arbeitgeber-Unternehmens führt ein beitragsorientiertes System von Versorgungszusagen im Wesentlichen zu einer Reduktion von Leistungsrisiken aus unvorhergesehenen Entwicklungen der Einkommen sowie zu einer größeren Transparenz der Versorgungsaufwendungen des Unternehmens. Vom Vertreter des Betriebsrats werden die vereinheitlichten Bemessungsverfahren (-sätze) der Betriebsrenten ausdrücklich befürwortet. Statt eines „final pay“-Prinzips führe das kumulierte Bausteinsystem der Rentenleistungen zu größerer Leistungsgerechtigkeit, da die Betriebstreue bzw. die Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter sich über die zeitliche Addition der periodischen Bausteine in den Versorgungsleistungen des Unternehmens widerspiegeln.

Die Durchführungsform der Betriebsrenten erfolgte zunächst als Direktzusagen, die intern über Rückstellungen refinanziert wurden. Im Vorfeld der Rentenreform 2001 wurde ein Wechsel für neue Versorgungszusagen beschlossen, die Form der Direktzusagen wurde mit externen Anlagen über einen neugeschaffenen betriebsbezogenen Pensionsfonds verknüpft. Die Einführung einer besonderen Form eines betrieblichen Pensionsfonds ermöglichte einerseits eine Fortführung von Direktzusagen des Unternehmens, andererseits eine erhebliche Kürzung der Beitragsaufwendungen des Unternehmens zur Finanzierung der Betriebsrenten für neue Mitarbeiter. Zugleich wurde die interne Refinanzierung der Versorgungszusagen bzw. der Rentenbausteine in externe Anlageformen an den Kapitalmärkten umgewandelt.

Abb. 33: Strukturen der Finanzierungs- und Anlageformen bei fondskombinierten Direktzusagen



Quelle: Eigene Erstellung.

- Die *Kombination von Direktzusagen und einer Fondslösung mit externen Anlagen* sollte aus Sicht des Managements die Vorsorgeaufwendungen des Unternehmens reduzieren und die Finanzierungsrisiken des Unternehmens mindern. Denn die künftige Zahl der Leistungsempfänger werde bis zum Jahr 2030 mit der allgemein steigenden Lebenserwartung um ca. 40% - bezogen auf die Zahl der aktuellen Leistungsempfänger – zunehmen. Die betrieblichen Rückstellungen zur Refinanzierung der Betriebsrenten müssten sich nach Angaben des Unternehmens – ohne Systemänderungen – bereits bis zum Jahr 2015 verdoppeln.
- Die prinzipielle Folgerung eines Handlungsbedarfs des Unternehmens zur Minderung der Beitragsaufwendungen der Betriebsrenten wurde vom Betriebsrat akzeptiert. Für neue Mitarbeiter wurde eine Halbierung der Bemessungssätze der Betriebsrenten hingenommen, so dass die beitragsorientierten Rentenbausteine nunmehr nach betriebserfahrenen und neuen Mitarbeitern systematisch differieren.
- Von Seiten des Betriebsrats wurde auch die Systemänderung der externen Anlagen über den Pensionsfonds mitgetragen, zumal die Durchführungsform der (fondskombinierten) Direktzusagen erhalten werden konnte.⁴⁹ Die Betriebsrente sei eine „direkt aus dem Arbeitsverhältnis geborene Leistungszusage des Arbeitgeber-Unternehmens“. Wichtig sei, dass bei den Direktzusagen „eine direkte und unmittelbare Verbindung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber“ und folglich eine Leistungshaftung des Arbeitgeber-Unternehmens für die Versorgungsbausteine gegeben sei (Interview mit dem Vertreter des

⁴⁹ Der Begriff des „betriebsinternen Pensionsfonds“, den Bode/Grabner ((Hg.) 2002, 159 ff.) verwenden, erscheint irreführend, da die Mittel des Sondervermögens des Pensionsfonds unternehmensextern an den Kapitalmärkten angelegt werden.

Gesamtbetriebsrats).⁵⁰ Eine doppelte Haftung im Falle der Insolvenz bzw. der Übernahme des Unternehmens durch den Pensionsfonds bzw. dessen Sondervermögen, vermindert zudem das Insolvenzrisiko des betrieblichen Versorgungskapitals.

In das fondskombinierte Bausteinsystem der Betriebsrenten des Unternehmens werden zwei Module von Zusatzrenten einbezogen:

(b1) Das erste Modul einer *obligatorischen Zusatzrente* wird durch einen Pflicht-Umtausch von Vermögenssparen bzw. vermögenswirksamen Leistungen der Mitarbeiter als Beitragsaufwendungen für spätere Zusatzrenten angespart. Die Pflicht-Beiträge werden – wie oben erläutert – nach konsistenten Berechnungen in jährliche Bausteine von Zusatzrenten umgewandelt. Die Bausteine der Zusatzrenten erhöhen periodisch das Versorgungskapital, einschließlich der Anlagerenditen aus kapitalmarktbezogenen, unternehmensexternen Finanzanlagen des betrieblichen Pensionsfonds. Die Systemmerkmale der beitragsorientierten Leistungen in Form periodischer Bausteine der Bildung von Versorgungskapital und der unternehmensexternen Finanzanlagen des betrieblichen Pensionsfonds entsprechen dem oben erläuterten System der Betriebsrente.

(b2) Eine zweite Zusatzrente wird den Mitarbeitern ferner durch eine *freiwillige Option der Entgeltumwandlung* ermöglicht. Zur Finanzierung der freiwilligen Beiträge können künftige Bruttoentgelte – laufende periodische Beträge oder Einmalbeträge – als zusätzliche Bausteine zur individuellen Bildung von Versorgungskapital über den betrieblichen Pensionsfonds kapitalmarktbezogen angelegt werden.

Die Vorteilhaftigkeit der freiwilligen Entgeltumwandlung im Rahmen des betrieblichen Systems der mit dem Pensionsfonds kombinierten Durchführungsform der Direktzusagen wird im Besonderen durch einen Vergleich mit der Entgeltumwandlung nach dem Altersvermögensgesetz 2001 deutlich: Mitarbeiter des Unternehmens (U3) können die Vorteile der nachgelagerten Besteuerung bzw. der Brutto-Entgeltumwandlung ohne Beachtung der Obergrenzen von 4 Prozent der aktuellen Beitragsbemessungsgrenzen nutzen. Denn betriebliche Rentenzusagen in der Durchführungsform der Direktzusagen unterliegen auf Seiten des Arbeitnehmers grundsätzlich nicht einer aktuellen Steuer- und Abgabenverpflichtung, sondern der nachgelagerten Steuer- und Abgabepflicht in der späteren Leistungsphase. Management und Betriebsrat des Unternehmens halten die Brutto-Entgeltumwandlung mit nachgelagerter Besteuerung im Regelfall für wesentlich günstiger als bestimmte Formen der Netto-Entgeltumwandlung mit Zulagen- oder Steuerförderung nach Riester. Bis zum Zeitpunkt der Interviews (im Juni 2002) bot das Unternehmen keine zusätzlichen betrieblichen Optionen, um Mitarbeitern eine zusätzliche AV mit Riester-Förderungen zu ermöglichen. Bei den betrieblichen Akteuren des Managements und des Betriebsrats herrschte offenbar die Überzeugung vor, dass die so genannte Riester-Förderung bzw. die Netto-Entgeltumwandlung nur in wenigen Einzelfällen in finanzieller Hinsicht günstiger – im Vergleich zur Option der Brutto-Entgeltumwandlung – sei.

Kurz gefasst: Die betriebliche AV im Großunternehmen (U3) besteht aus einem integrierten System von drei Modulen, deren hauptsächliche Systemmerkmale übereinstimmen, die periodischen Bausteine des Versorgungskapitals und die Durchführungsform von Direktzusagen, kombiniert mit unternehmensexternen Anlagen über einen betrieblichen Pensionsfonds. Lediglich die Finanzierungsseite oder die Aufbringung der Beiträge zur

⁵⁰ Vgl. die Anlage zu Freiberg, M. u. a. (2002): Finanzielle Mitarbeiter-Beteiligungen und Systeme der Altersvorsorge. Manuskript: Abschlussbericht zur PbSf, Universität Trier. Trier.

Bildung des Versorgungskapitals unterscheidet sich im Vergleich der Betriebsrente (a) und den Zusatzrenten. Im Vergleich der beiden Zusatzrenten haben die Beiträge zum einen obligatorischen Charakter (b1), zum anderen das Merkmal freiwilliger Beiträge (b2). Die Teilnahme von Mitarbeitern am freiwilligen System der Brutto-Entgeltumwandlung ist – nach Angaben des Unternehmens – wesentlich geringer als im vorherigen Beispiel des Unternehmens (U2). Lediglich ein bis zwei Prozent der Mitarbeiter des Unternehmens (U3) nahmen an dem System freiwilliger Zusatzrenten teil (Zeitpunkt: 6/2002).

Nach der Übersicht zur Struktur der Module der AV des Unternehmens (U3) folgt nun eine gezielte Erläuterung der gemeinsamen Systemmerkmale und der Verknüpfung von periodisierten beitragsbezogenen *Garantiebausteinen* des Versorgungskapitals und der kollektiven Zurechnung von periodischen *Überschussbausteinen* aus den verteilungsfähigen Anlageüberschüssen des betrieblichen Pensionsfonds. Nach Aussagen des Managements waren zwei hauptsächliche Merkmale der Systemgestaltung maßgeblich:

- beitragsorientierte Leistungszusagen in Form garantierter Versorgungsbausteine der Mitarbeiter und
- Beteiligungen der Mitarbeiter an Wertzuwächsen externer Anlagen von Vermögen des Pensionsfonds in Form von Überschussbausteinen.

Die Basiskomponente der *Garantiebausteine* beruht auf einer versicherungsmathematischen Umrechnung von periodischen Beiträgen des Arbeitgeber-Unternehmens oder aus zwei Varianten der Entgeltumwandlung der Mitarbeiter. Die Beiträge werden jeweils nach einem versicherungsmathematischen Kalkül mittels tabellarischer Verrentungsfaktoren in garantierte jährliche Bausteine von Barwerten individuellen Versorgungskapitals der Mitarbeiter umgerechnet. Das Versicherungskalkül berücksichtigt die individuellen, altersabhängigen Risiko- und Sterbewahrscheinlichkeiten sowie implizite Leistungsgarantien des Arbeitgeber-Unternehmens, insbesondere einen niedrigen garantierten Mindestzinssatz von 3 Prozent neben den Regelanpassungen für laufende Versorgungsleistungen. Das Arbeitgeber-Unternehmen wird zu beitragsbezogenen Versorgungsleistungen in der Durchführungsform von Direktzusagen verpflichtet, zu garantierten Bausteinen

- der umgerechneten Beiträge und
- impliziten garantierten Mindestleistungen (Garantiezinssatz, garantierte Anpassungen).

Wegen der künftigen Leistungsverpflichtungen des Arbeitgeber-Unternehmens führen die garantierten periodischen Versorgungsbausteine zur Bildung entsprechender Rückstellungen in der Bilanz des Unternehmens. Andererseits werden die Bausteine des Versorgungskapitals der Mitarbeiter als spezielles Sondervermögen eines betrieblichen Pensionsfonds ausgegliedert und können damit bilanziell aktiviert und unternehmensextern am Kapitalmarkt angelegt werden. Sofern aus kapitalmarktbezogenen Anlagen des Pensionsfonds verteilungsfähige periodische Überschüsse erwirtschaftet werden, können variable *Überschussbausteine* das individuelle Versorgungskapital zusätzlich erhöhen (vgl. Abb. 34).

Die Entwicklung des individuellen Versorgungskapitals der Mitarbeiter hängt zudem von variablen Überschussbausteinen aus periodischen Überschussrechnungen des Pensionsfonds ab. Hierzu werden die aktuellen Marktwerte bzw. die Aktiva des Sondervermögens des Pensionsfonds mit den Barwerten der bestehenden Leistungsverpflichtungen des Arbeitgeber-Unternehmens verglichen. Bei einer relativ positiven Wertentwicklung des in Wertpapieren angelegten Fondsvermögens können beim Pensionsfonds variable Über-

schüsse gebildet werden. Von diesen summarischen Überschüssen sind vor der Zurechnung vom Versorgungskapital der Mitarbeiter abzuziehen:

- Zuführungen zur Bildung einer Schwankungsreserve,
- Zahlungen des Pensionsfonds zur Insolvenzversicherung und
- die Verwaltungskosten des Pensionsfonds.

Der Vorweg-Abzug von Mitteln zur Bildung von Rücklagen einer Schwankungsreserve dient der Absicherung des Arbeitgeber-Unternehmens, um bei Wertverlusten des Pensionsfondsvermögens Unterdeckungen der Versorgungsverpflichtungen aus den Direktzusagen des Unternehmens zu vermeiden, welche das Unternehmen zu Nachschusszahlungen an den Pensionsfonds verpflichten würde. Der Vorweg-Abzug der Mittel zum Aufbau der Schwankungsreserve dient also im Wesentlichen dazu, periodische Unterdeckungen der Versorgungszusagen bei Wertverlusten bzw. negativen Renditen an den Kapitalmärkten auszugleichen. Das Arbeitgeber-Unternehmen soll durch Rücklagen der Schwankungsreserven vor Nachschusszahlungen bei sehr ungünstigen Kapitalmarktentwicklungen gesichert werden.⁵¹

Die Zurechnung der verteilungsfähigen periodischen Überschüsse in variable Überschussbausteine des individuellen Versorgungskapitals kann im Prinzip nach individuellen Anlagekonten oder nach einem kollektiven Verfahren erfolgen. Bei individuellen Anlagekonten der Mitarbeiter wären bei älteren Personen vor der Leistungsphase gezielte Umschichtungen des individuellen Portefeuilles der Wertpapieranlagen erforderlich, um den bevorstehenden Bedarf an Liquidisierung des Versorgungskapitals abzusichern.

Die *kollektive Zuteilung* führt hingegen zu einer summarischen periodischen Ermittlung der Anlageüberschüsse des Pensionsfonds, zu einer aggregierten Ermittlung der Anlagerendite des Wertpapiervermögens im Pensionsfonds. Die Zurechnung der aggregierten Anlagerenditen in individuelle Überschussbausteine erfolgt in Gewichtung nach den bestehenden Barwerten des individuellen Versorgungskapitals. Die Mitarbeiter erhalten somit proportional zu ihrem Versorgungskapital eine gemeinsame, aggregierte Anlagerendite aus periodischen verteilungsfähigen Überschüssen des Pensionsfonds. Das kollektive Verfahren der Ermittlung und der Zurechnung der gemeinsamen Anlagerendite des Pensionsfonds ermöglicht nach Bode/Grabner (2002) gemeinsame gruppenbezogene Renditevorteile, da sich die Zusammensetzung aller berechtigten Mitarbeiter im Zeitablauf durch Zu- bzw. Abgänge i. d. R. wenig verändert.⁵² Überschussbausteine werden im Übrigen auch in der Phase des Leistungsbezugs von Versorgungsempfängern auf die Barwerte des (noch) vorhandenen individuellen Versorgungskapitals erzielt, so dass auch eine dynamische Entwicklung laufender Renten erzielt werden kann.

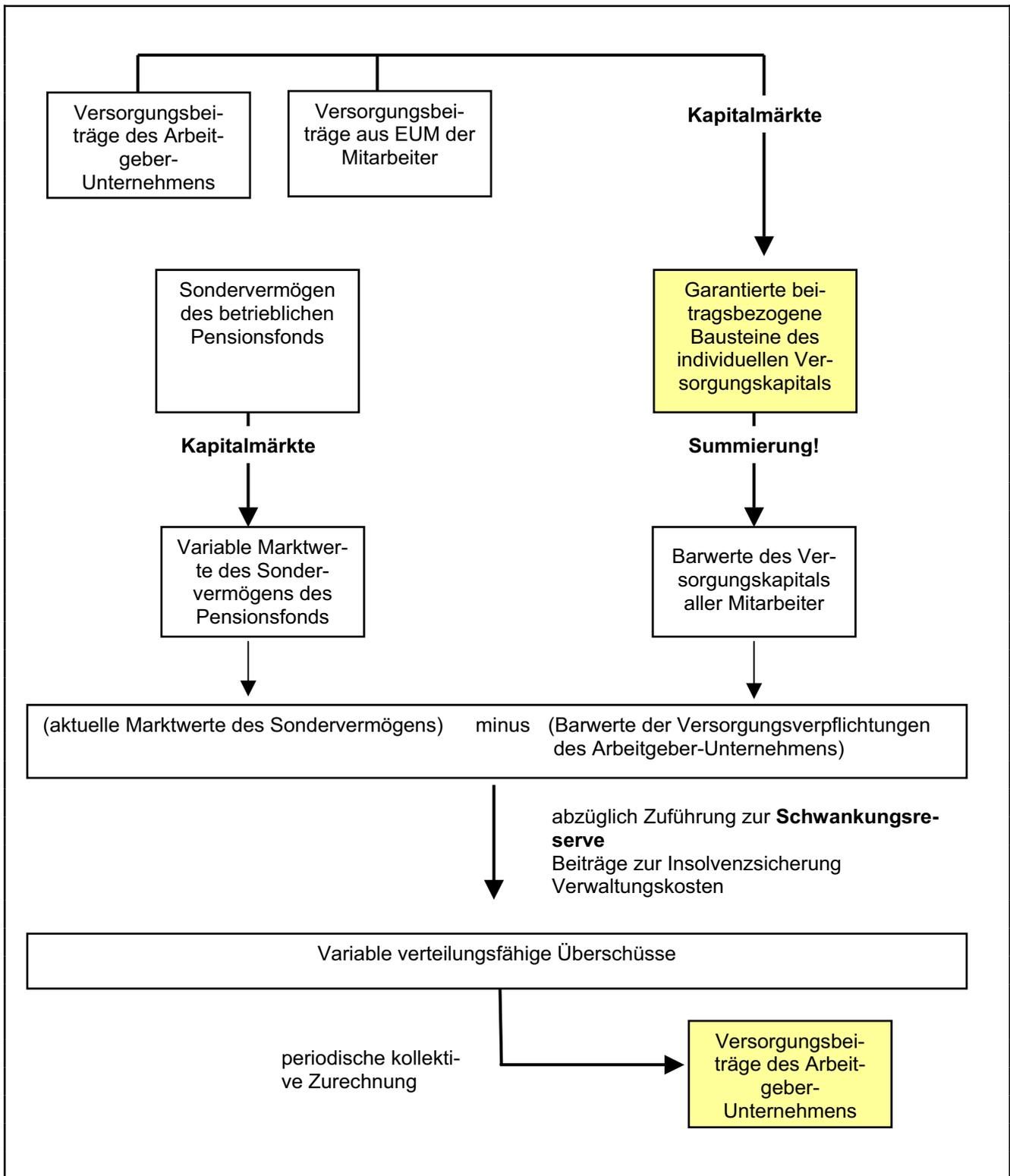
Das Management des Unternehmens (U3) charakterisiert das System der Garantie- und Überschussbausteine als eine „*Win-Win*“-*Situation*, da das Unternehmen geringere beitrags- und zinsbezogene Garantieleistungen aufzubringen habe, während die Mitarbeiter Chancen auf periodische Beteiligungen an kapitalmarktüblichen Anlagerenditen erhalten.⁵³

⁵¹ I. d. R. soll eine Schwankungsreserve in Höhe von 10 bis 20 Prozent der Barwerte bestehender Versorgungszusagen des Unternehmens gebildet werden (vgl. Bode/Grabner (Hg.) 2002, 165).

⁵² „Im Gegensatz (zum Modell der individuellen Kapitalkonten, Erg.) besteht beim Modell der kollektiven Vermögenshaltung – vorausgesetzt, es handelt sich um einen fortlaufend erneuernden Personenbestand – keine Notwendigkeit für eine die Renditeerwartung schwächende Vermögensumschichtung (bei älter werdenden Mitarbeitern, Erg.)“ (Bode/Grabner (Hg.) 2002, 187).

⁵³ Bei Annahme einer Fortsetzung des Trends historischer Anlagerenditen an den Kapitalmärkten würden hälftige Beitragsaufwendungen bei Wertpapieranlagen des Pensionsfonds ausreichen, um ähnliche Versorgungsleistungen wie in der Vergangenheit – bei höheren Beitragsleistungen – zu erzielen.

Abb. 34: Bausteine des individuellen Versorgungskapitals über Direktzusagen des Unternehmens und variable Überschüsse des Pensionsfonds



Quelle: Eigene Erstellung.

(3) Beispiel eines zweigeteilten Systems der betrieblichen Altersvorsorge

Das Unternehmen (U4) des folgenden Fallbeispiels bildet einen internationalen Konzern mit weltweit mehr als 65 Tsd. Beschäftigten, davon ca. 40 Prozent in Deutschland. Der Konzernumsatz wurde im Verlauf der 90er Jahre ausgebaut, er betrug im Jahr 2001 mehr als 11 Mrd. €. Die Fertigungsbereiche verteilen sich über drei Schwerpunkte der Chemie- und der Metallindustrie; der Konzern agiert hauptsächlich als spezialisiertes Zulieferunternehmen von Produktkomponenten und technologischen Systemen der Metallindustrie.

Zur Strukturübersicht des Systems der betrieblichen AV wird hier eine Trennung zwischen den Zeiträumen vor und nach der Rentenreform 2001 vorgenommen. Erst zu Anfang 2000 hatte das Unternehmen (U4) eine Umgestaltung in Richtung eines integrierten Systems beitragsorientierter Versorgungskapital-Bausteine eingeführt, mit Beitragsfinanzierung des Arbeitgeber-Unternehmens einerseits und freiwilligen Optionen der Brutto-Entgeltumwandlung andererseits.

Die Finanzierungsbeiträge zur Bildung des individuellen Versorgungskapitals der Mitarbeiter werden – ähnlich dem Bausteinsystem des Unternehmens (U3) – jeweils in periodische Vorsorgekapital-Bausteine nach versicherungsmathematischer Umrechnung als garantierte Direktzusagen des Unternehmens individuellen Basis- und Aufbaukonten der Mitarbeiter gutgeschrieben. Die Summe der jährlichen Bausteine ergibt – analog zu (U3) – das garantierte beitragsorientierte Vorsorgekapital. Die Refinanzierung der Zusagen geschieht, wie bei klassischen Direktzusagen, intern über die Bildung von Rückstellungen, so dass die Finanzierungsrisiken ausschließlich beim Arbeitgeber-Unternehmen verbleiben. Nach Aussagen des Unternehmensmanagements implizieren die versicherungsmathematischen Verrentungsfaktoren garantierte Verzinsungsraten der Beiträge von 6 Prozent, die unternehmensintern zu erwirtschaften sind. Als Besonderheit gilt, dass bei Eintritt des Versorgungsfalls das Vorsorgekapital auch als einmalige Kapitalauszahlung gewährt wird. Nach Aussagen des Betriebsrats-Vertreters wird diese Einmalzahlung des angesammelten Vorsorgekapitals von vielen Mitarbeitern des Unternehmens – statt des Erhalts laufender Zusatzrenten – durchaus präferiert.⁵⁴ Nach dem Vertreter des Managements hat das integrierte System der Bausteine zur Bildung des personenbezogenen Vorsorgekapitals ferner den prinzipiellen Vorteil einer periodischen Transparenz zum Stand des Vorsorgekapitals (ähnlich wie im Fall des Unternehmens (U3)), denn jeder Mitarbeiter erhält jährliche Mitteilungen über den aktuellen Stand des Vorsorgekapitals auf den individuellen Basis- und Aufbaukonten.

Mit den veränderten Rahmenbedingungen der Rentenreform 2001 musste das Unternehmen sein integriertes System der beitragsorientierten Bildung von Vorsorgekapital auf der Basis von Arbeitgeber-Beiträgen und freiwilliger Brutto-Entgeltumwandlung mit nachgelagerter Besteuerung aufgeben und in ein getrenntes *System mit zwei Durchführungsformen* abändern. Das skizzierte System der beitragsorientierten Betriebsrente wurde beibehalten, während die Entgeltumwandlung der Mitarbeiter nunmehr über eine externe Form, die einer Pensionskasse, organisiert wurde. Das Unternehmen musste insoweit auf gesetzliche bzw. tarifvertragliche Vorgaben reagieren.⁵⁵ Hinsichtlich der möglichen Wahl zwischen

⁵⁴ Es sei angemerkt, dass die Präferenzen zwischen einmaliger Kapitalauszahlung und Zusatzrenten auch von der individuellen Höhe des Vorsorgekapitals abhängen dürften. Die Rentenreform 2001 zielte allerdings ausschließlich auf den Erwerb von (betrieblichen) Zusatzrenten.

⁵⁵ Den Mitarbeitern war die Wahlmöglichkeit der Netto-Entgeltumwandlung mit der so genannten Riester-Förderung im Rahmen externer Durchführungsformen anzubieten.

externen Durchführungsformen einer Pensionskasse und eines Pensionsfonds nach dem Altersvermögensgesetz entschied sich das Unternehmen frühzeitig für die Form der *Pensionskasse*. Maßgeblich hierfür war nach Aussagen des Unternehmensvertreters eine höhere Gewichtung von Sicherheitsbedürfnissen von externen Anlagen statt potenzieller Renditevorteile von Anlagen eines Pensionsfonds und höherer Kursrisiken dieser Anlagen. Ein Pensionsfonds sei „eher ein Finanzierungs-, weniger ein Versorgungsinstrument zur *Sicherung* von Versorgungsansprüchen“. Von Seiten des Unternehmens wurde die Umstellung der internen Durchführungsform der Entgeltumwandlung auch befürwortet, weil nunmehr eine unmittelbare Entlastung der Unternehmensrisiken für die Verzinsung dieser Mittel aus Entgeltumwandlung erfolgte. Ferner sprechen spezifische Vorteile für eine Wahl einer Pensionskasse als Durchführungsform: Die steuerlichen Förderungsmöglichkeiten der nachgelagerten Besteuerung (nach § 3, Nr 63 EStG) und der Pauschalbesteuerung (nach § 40 b EStG) können kumuliert werden. Überdies fallen keine Aufwendungen für die PSV-Sicherung von Rentenansprüchen an.

Abb. 35: Übersicht zur Struktur der betrieblichen AV im Unternehmen (U4)



Quelle: Eigene Erstellung.

Vom Betriebsrat wurde die Grundsatzentscheidung für die Wahl einer Pensionskasse mitgetragen, zugleich aber auf eine gewisse Unzufriedenheit von Mitarbeitern im Vergleich zur vorherigen Durchführungsform der internen Finanzierung von Versorgungsleistungen aus der Entgeltumwandlung hingewiesen. Der Wechsel der Durchführungsform führte dazu, dass die z. T. von Mitarbeitern präferierte Form der Einmal auszahlung des Vorsorgekapitals der Mitarbeiter insoweit entfiel.⁵⁶ Des Weiteren verschlechterte sich die Garantieverzinsung durch den Wegfall der internen Durchführungsform der Direktzusagen⁵⁷ zu der einer Pensionskasse, mit einer Garantieverzinsung von lediglich 3 Prozent und einer variablen Überschussbeteiligung bei der Pensionskasse. Für eine gewisse Missstimmung beim Betriebsrat sorgte ferner eine Kürzung des Beitragsbonus, den das Unternehmen zur Entgeltumwandlung der Mitarbeiter leistete. Zuvor hatte das Unternehmen zu den Mitteln eines Mitarbeiters zur Entgeltumwandlung einen zusätzlichen Bonus von 18 Prozent erbracht, der Zusatzbonus wurde im Zuge des Wechsels auf eine Pflichtleistung von 13 Prozent gemäß dem geltenden Tarifvertrag gekürzt. Der frühere Bonus entsprach nach Ansicht des Betriebsrats einem gerechten Ausgleich für eingesparte Sozialversicherungsbeiträge des Unternehmens durch die Wirkung der nachgelagerten Besteuerung. Somit haben sich aus der Sicht von Mitarbeitern die Bedingungen der Brutto-Entgeltumwandlung z. T. verschlechtert.

Ein Wechsel der Durchführungsform der innenfinanzierten Basisversorgung in externe Durchführungsformen schied hingegen aus, so dass hier das oben beschriebene System der Refinanzierung der beitragsfinanzierten Direktzusagen über Rückstellungen beibehalten wurde. Mangels eines unvollständigen Ausgleichs der Rückstellungen durch liquide Finanzaktiva des Unternehmens müsse ein kompletter Wechsel der AV zu externen Durchführungsformen wegen des hohen Bedarfs an liquiden Aktiva zur Finanzierung eines solchen Wechsels unterbleiben. Lediglich ein moderater Übergang zu fondskombinierten Direktzusagen – ähnlich denen des Unternehmens (U3) – sei in Zukunft denkbar.

Die duale Struktur der Durchführungsformen – interne Finanzierung der vom Arbeitgeber-Unternehmen geleisteten Basisversorgung von beitragsorientierten Direktzusagen über Rückstellungen und externe Durchführungsform der Anlage der Mittel aus Entgeltumwandlung der Mitarbeiter – erscheint somit aus der Perspektive des Unternehmens (U4) eine bevorzugte, eher zwingende Anpassungslösung nach der Rentenreform.

5.2.2 Vergleichende Analyse der Anpassungsreaktionen der Unternehmen auf neue gesetzliche Rahmenbedingungen

Wir wollen nunmehr die Reaktionen der drei ausgewählten Großunternehmen nach der Rentenreform 2001 im Vergleich betrachten, um Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede zwischen den Fallbeispielen herauszuarbeiten. Wir hatten hierzu bereits in der Einführung zu diesem Abschnitt (5.2) eine Basisthese formuliert, nämlich dass die Unternehmen der Fallbeispiele jeweils in unterschiedlicher Weise durch systemische Gestaltungen der betrieblichen AV im Vorfeld der Reform fixiert waren. Die kurzfristigen Anpassungsreaktionen

⁵⁶ Dieser Wegfall der Möglichkeit der Auszahlung des Vorsorgekapitals im Versorgungsfall entspricht allerdings den Intentionen des Altersvermögensgesetzes.

⁵⁷ Nach Angaben des Unternehmens beteiligten sich ca. 24 Prozent aller Mitarbeiter im bisherigen System der freiwilligen Entgeltumwandlung. Dieser Anteil erscheint relativ hoch im Vergleich zum Unternehmen (U3), wurde jedoch vom Unternehmensvertreter noch für zu niedrig befunden – unter Beachtung der attraktiven Anlagebedingungen.

der Unternehmen an die Änderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen mögen daher aus den jeweiligen Vorentscheidungen der Gestaltung ihrer Versorgungssysteme zu erklären sein.

Das Vorsorgesystem des *Unternehmens (U2)* wurde oben als ein stärker diversifiziertes System mit klassischen Leistungszusagen einer vom Arbeitgeber-Unternehmen finanzierten Betriebsrente und vielseitigen zusätzlichen Angeboten zu freiwilliger Entgeltumwandlung und privater Eigenvorsorge charakterisiert. Das Unternehmen legt offenbar eine besondere Gewichtung darauf, den Mitarbeitern *Wahloptionen* für mögliche Zusatzrenten zu bieten.

Im Vergleich der Unternehmen fällt zunächst das besondere Merkmal der *fixierten Leistungszusagen* der Grundversorgung nach dem „final pay“-Prinzip heraus, während die beiden anderen Unternehmen jeweils auf ein System der Betriebsrenten in Form beitragsorientierter Direktzusagen umgestellt haben. Garantierte Leistungszusagen der Betriebsrenten nach final pay bedeuten systemische Finanzierungslasten und Versorgungsaufwendungen des Unternehmens, die mit der demographischen Entwicklung steigender Lebenserwartung und steigender Zahl von Betriebsrentnern⁵⁸ zwingend zunehmen werden. Mit der Fixierung der Leistungen der Betriebsrenten werden dann die betrieblichen Aufwendungen unvermeidlich mit steigender Einkommensentwicklung der Mitarbeiter in der Zukunft überproportional steigern. Um die resultierenden *steigenden Finanzierungslasten* der Betriebsrenten durch das Unternehmen zu mäßigen, führte dieses einen betrieblichen *Pensionsfonds* als ein kapitalmarktbezogenes, externes Finanzierungsinstrument ein. Durch die erwartete günstigere langfristige Rendite der externen Finanzanlagen des Pensionsfonds sollten die eigenen Aufwendungen des Unternehmens mit Bezug zu den demographischen Lasten weniger stark expandieren. Die Rentenreform 2001 führte in dieser Hinsicht nicht zu kurzfristigen Änderungen des Systems der betrieblichen Grundversorgung. Wenn jedoch die Finanzierungsmaßnahmen des betrieblichen Pensionsfonds die Ertragserwartungen des Unternehmens jetzt und in der näheren Zukunft nicht erfüllen werden, dann wird der Druck steigender Finanzierungslasten der Betriebsrenten zu systemischen Änderungen von reinen Leistungszusagen in Richtung zu einem beitragsbezogenem System der Grundversorgung führen.

Die *veränderten Rahmenbedingungen* der Rentenreform 2001 in der betrieblichen AV betrafen – wie oben ausgeführt wurde – den Schwerpunkt einer geförderten Brutto- bzw. Netto-Entgeltumwandlung der Mitarbeiter sowie die Ausweitung externer Durchführungsformen der betrieblichen AV durch die neue Option eines Pensionsfonds nach dem Altersvermögensgesetz. Das Unternehmen (U2) hatte im Bereich Entgeltumwandlung bereits Optionen zur Netto-Entgeltumwandlung über das Angebot einer Direktversicherung sowie die Option einer variablen Brutto-Entgeltumwandlung bei unternehmensinternen Anlagen und günstiger Verzinsung des Sparkapitals der Mitarbeiter entwickelt. Nach der Rentenreform wurden die vorhandenen Optionen, die bereits von größeren Gruppen der Mitarbeiter genutzt wurden, nochmals verdoppelt, um den Mitarbeitern alle Fördermöglichkeiten der Entgeltumwandlung zu erschließen und auch die externe Durchführungsform eines überbetrieblichen Pensionsfonds zu nutzen. Übereinstimmend äußerten die Vertreter des Managements und des Betriebsrats, dass die *Wahlmöglichkeit* der Mitarbeiter zwischen verschiedenen Formen der Brutto- bzw. Netto-Entgeltumwandlung ein maßgebliches Ziel der

⁵⁸ Bei fortgeschriebenem Bestand der Mitarbeiter des Unternehmens dürfte die Zahl der Betriebsrentner bis 2030 gleichfalls etwa in einer Größenordnung um 40 Prozent – bezogen auf das Jahr 2000 – zunehmen.

Anpassung des Systems der betrieblichen AV bildete. Das Prinzip der Wahl zwischen Optionen der Bildung von Vorsorgekapital über verschiedene Durchführungsformen war bereits vor der Rentenreform gegeben; mit den neuen Förderbedingungen nach der Rentenreform wurden die Optionen erweitert, nicht zuletzt um die verschiedenen Förderungsmöglichkeiten nach eigener Wahl von Seiten der Mitarbeiter vollständig nutzen zu können.

Die Vorab-Situation der betrieblichen AV im Fallbeispiel des *Unternehmens (U4)* unterschied sich demgegenüber erheblich. Den Mitarbeitern wurde ein integriertes beitragsbezogenes System einer betrieblichen Basisrente und einer Brutto-Entgeltumwandlung mit einem Beitragsbonus des Arbeitgeber-Unternehmens angeboten; beide Angebote wurden in ein System von jährlichen Bausteinen zur Bildung von individuellem Vorsorgekapital der Mitarbeiter eingebracht. Auch die Mittel zur freiwilligen Entgeltumwandlung wurden unternehmensintern angelegt, sie wurden wie die Betriebsrente vom Unternehmen verzinst und in garantierte Bausteine umgelegt. Den Mitarbeitern wurde eine Kapitalauszahlung im Versorgungsfall ermöglicht.

Die *Veränderungen* der Rahmenbedingungen durch die Rentenreform führten hier zu einem Wechsel der Durchführungsform beim Modul der Entgeltumwandlung, von einer integrierten internen Lösung zur *externen Durchführungsform einer Pensionskasse*.⁵⁹ Verschiedene Angebote zur Wahl kamen nicht in Betracht, das Unternehmen (U4) folgte vielmehr den gesetzlichen und tarifvertraglichen Vorgaben der Riester-Förderung. Die Umstellung in Richtung eines externen Moduls der Durchführung bedeutet eine „Auslagerung“ des Vorsorgesparens der Mitarbeiter durch Entgeltumwandlung, somit eine teilweise Entpflichtung des Unternehmens von Finanzierungsrisiken garantierter Verzinsungsraten vorheriger unternehmensinterner Anlagen. Von Seiten des Unternehmens wurde die externe *Auslagerung der Entgeltumwandlung* als funktional betrachtet, da künftige Entgelte der Mitarbeiter, nicht Beitragsaufwendungen des Unternehmens, mit hohen Sicherheitsbedürfnissen extern angelegt werden sollten. Die Auslagerung bzw. die externe Durchführungsform der Entgeltumwandlung führte allerdings zu einer gewissen Verschlechterung des Angebots aus der Sicht von Mitarbeitern des Unternehmens (U4),

- mit einer geringeren Verzinsungsgarantie der Versicherungslösung einer Pensionskasse,
- einer Herabsetzung des Beitragsbonus des Unternehmens und mit
- dem Wegfall der Option der Auszahlung des Vorsorgekapitals im Versorgungsfall.

Trotz dieser Einschränkungen unterstützte der Betriebsrat die Umsetzung der externen Durchführungsform des Moduls der Entgeltumwandlung, weil die begrenzte Brutto-Entgeltumwandlung mit nachgelagerter Besteuerung nach wie vor als ein relativ attraktives Instrument der (betrieblichen) Zusatzvorsorge der Mitarbeiter galt. Der Betriebsrat engagierte sich daher, um die künftige Teilnahme der Mitarbeiter am Modul der Entgeltumwandlung noch zu erhöhen.

Das *Unternehmen (U3)* hatte vor der Änderung der Rahmenbedingungen die betriebliche AV reorganisiert und ein einheitliches System mit zwei wesentlichen Systemmerkmalen geschaffen,

- eine Kombination von betrieblichen Direktzusagen und einer betriebsbezogenen Fondslösung mit externen Kapitalmarktanlagen,

⁵⁹

Das zweite Modul der externen Durchführungsform galt im Unternehmen als eine notwendige Konsequenz der veränderten Rahmenbedingungen, da die integrierte Form der Entgeltumwandlung nicht fortgesetzt werden konnte.

- ein Bausteinsystem mit periodischen Garantiezusagen zur Bildung von Vorsorgekapital und variablen Überschussbausteinen in Abhängigkeit von den aggregierten verteilungsfähigen Überschüssen des Pensionsfonds.

Auf die *veränderten Rahmenbedingungen* der Rentenreform 2001 reagierte das Unternehmen zunächst *nicht*, da das Management im Bereich der freiwilligen Option der Entgeltumwandlung keinen unmittelbaren Handlungsbedarf zu einer Ergänzung oder zu einem Wandel des einheitlichen Systems der betrieblichen AV sah. Anders als beim Unternehmen (U4) wurde keine Notwendigkeit zu einer schnellen Anpassungsreaktion gesehen, weil einerseits das vorliegende System eine vorteilhafte Brutto-Entgeltumwandlung der Mitarbeiter im Rahmen fonds kombinierter Direktzusagen erlaubte. Eine freiwillige Brutto-Entgeltumwandlung ist den Mitarbeitern des Unternehmens – wegen der Durchführungsform der Direktzusage – ohne Beachtung der Obergrenzen für die steuerlich geförderte Entgeltumwandlung möglich.⁶⁰ Andererseits war bei der gegebenen Durchführungsform der Entgeltumwandlung eine Riester-Förderung gemäß § 10a EStG nicht möglich. Dieser Ausschluss wurde jedoch von Seiten des Unternehmens nicht als wesentlicher Nachteil von Mitarbeitern im Rahmen der betrieblichen AV betrachtet, da die *Teilnahme am Modul der freiwilligen Entgeltumwandlung* – im Vergleich zu anderen Unternehmen – *sehr gering* blieb.

Auch der Vertreter des Betriebsrats im Unternehmen (U3) sah im fehlenden Zugang der Mitarbeiter zur Netto-Entgeltumwandlung und zur Riester-Förderung im Rahmen des Systems der betrieblichen AV keinen dringlichen Grund, das einheitliche System der drei bestehenden Module wegen der geringen Teilnehmerzahl der freiwilligen Entgeltumwandlung abzuändern. Den maßgeblichen Grund für die außerordentlich geringe Teilnahme der Mitarbeiter bildet offensichtlich eine *Vorentscheidung* des Unternehmens für spezifische Anlagen von Mitteln der Mitarbeiter beim *Zeitwertsparen*. Investives Zeitwertsparen und Brutto-Entgeltumwandlung für zusätzliche Altersvorsorge erscheinen demnach den meisten Mitarbeitern des Unternehmens als konkurrierende Anlageformen, mit klaren Präferenzen von Seiten des Unternehmens für investive Anlagen beim Zeitwertpapier (vgl. hierzu besonders den Abschnitt 5.3). Der Betriebsrat des Unternehmens hatte die Präferenzen der Anlageformen zwischen Zeitwert- und Altersvorsorgekapital ursprünglich wesentlich beeinflusst und mitbestimmt. Folglich resultierten aus dieser Präferenz keine größeren Interessen und Bedürfnisse für zusätzliche oder alternative Module der freiwilligen Entgeltumwandlung zur Altersvorsorge. Die unternehmensspezifischen Präferenzen erklären somit die abweichende kurzfristige Reaktion des Unternehmens auf die Änderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen der betrieblichen AV.

Insgesamt lassen sich die *differierenden Anpassungsreaktionen* der ausgewählten Unternehmen der Fallbeispiele daher aus den jeweiligen systemischen Vorentscheidungen ableiten. Die starke Gewichtung der Entgeltumwandlung durch die Reform der betrieblichen AV erfuhr unterschiedliche Reaktionen durch bestimmte *Prädispositionen* der einzelnen Unternehmen im Vorfeld der Reform.

⁶⁰ „Zu betonen ist schließlich, dass die fondsgebundene Direktzusage als besondere Systemgestaltung auch im Rahmen der Entgeltumwandlung eine durchaus sinnvolle Alternative zu externen Versorgungsträgern (...) bilden kann. Denn der Arbeitnehmer kann ohne steuerliche Beschränkung der Beitragshöhe und/oder Beitragsflexibilität ... vollständig an der Wertentwicklung der am Kapitalmarkt angelegten Mittel teilnehmen ...“ (Bode/Grabner (Hg.) 2002, 168).

5.2.3 Einschätzungen der Fallbeispiele zur betrieblichen Altersversorgung

In dem folgenden Abschnitt möchten wir die vergleichende Analyse der Fallbeispiele fortsetzen. Im ersten Schritt soll die Frage geprüft werden, ob in den ausgewählten Unternehmen finanzielle Beteiligungssysteme der Mitarbeiter im Bereich der betrieblichen AV entwickelt und ausgebaut wurden. Hier sind die Module mit dem Charakter variabler investiver Beteiligungsformen hervorzuheben. Unsere Basisthese unterstellte insbesondere Zusammenhänge zwischen dem Ausbau der Entgeltumwandlung durch die Rentenreform 2001 und einer Entwicklung von neuen Formen variabler Beteiligungssysteme der Mitarbeiter im Rahmen der oben beschriebenen Module der betrieblichen AV.

5.2.3.1 Ausbau investiver kapitalmarktbezogener Beteiligungssysteme?

Die Rentenreform 2001 zielte im Wesentlichen auf eine Verbreitung von Optionen der Entgeltumwandlung der Mitarbeiter, um – mit Unterstützung staatlicher Förderungsmittel – kapitalgedeckte Formen der zusätzlichen Altersvorsorge auszubauen. Die künftigen Versorgungslücken im Rahmen der ersten Säule der gesetzlichen AV sollten durch Optionen (Module) der betrieblichen AV oder durch private Eigenvorsorge ausgeglichen werden. Im Kern bedeutet diese Strategie der Kompensation von künftigen Versorgungslücken der gesetzlichen AV einen gezielten Ausbau investiver (Spar-) Anlagen zur Bildung von individuellem Vorsorgekapital der Mitarbeiter. Die neuen Regelungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen lassen gewisse Präferenzen der betrieblichen AV der Mitarbeiter gegenüber den Optionen privater Eigenvorsorge erkennen, hier insbesondere mit einem Ausbau externer Durchführungsformen, z. B. durch die neugeschaffene Organisation eines Pensionsfonds zur Verstärkung externer kapitalmarktbezogener Anlagen des (zusätzlichen) Vorsorgekapitals der Mitarbeiter. Haben diese Präferenzen des neuen Altersvermögensgesetzes einen entsprechenden Ausbau von Modulen der betrieblichen AV in den ausgewählten Großunternehmen bzw. einen Ausbau variabler Beteiligungssysteme der Mitarbeiter im Rahmen der angebotenen Module der AV bewirkt?

Die folgende Abbildung soll zu dieser Frage zunächst eine strukturierte Übersicht mit Bezug zur vorstehenden Skizze der verschiedenen Module der Systeme der AV in den drei Fallbeispielen liefern. Die Systematik unterscheidet Merkmale variabler Beteiligungsformen auf der Entstehungsseite (Finanzierungs-) einerseits und den investiven Anlagen des Vorsorgekapitals auf der Verwendungsseite andererseits. Diese Struktur bildet einen gezielten Ausschnitt des oben entwickelten Musters zur Typisierung von investiven Beteiligungssystemen der Mitarbeiter. Die Einordnung der drei ausgewählten Unternehmen bedarf im Anschluss an die Abbildung einiger Erläuterungen. Die grau-unterlegten Teile in der Abbildung verweisen auf Module der AV mit Merkmalen variabler Beteiligungssysteme der Mitarbeiter in den jeweiligen Unternehmen.

Die Graphik zeigt, dass variable Beteiligungssysteme der Mitarbeiter in Kombination mit Eigenbeiträgen durch Entgeltumwandlung in zwei ausgewählten *Unternehmen (U2) und (U3)* vorzufinden sind. Diese beiden Unternehmen unterscheiden sich andererseits in den Modulen der vom Arbeitgeber-Unternehmen finanzierten Betriebsrenten.

Die beitragsorientierte Betriebsrente des *Unternehmens (U3)* hat auf der *Verwendungsseite* den Charakter eines variablen Beteiligungssystems, da das individuelle Vorsorgekapital über einen betrieblichen Pensionsfonds – in Kombination mit der Organisations-

form von Direktzusagen – unternehmensextern am Kapitalmarkt angelegt wird. Die Entwicklung des individuellen Vorsorgekapitals, also der betrieblichen Zusatzrente, hängt (neben den Garantiebausteinen aus den Beitragsaufwendungen des Unternehmens) von periodischen variablen, aggregierten verteilungsfähigen Überschüssen der externen Finanzanlagen der betrieblichen Pensionsfonds ab. Folglich handelt es sich um ein periodisch variables Beteiligungssystem der Mitarbeiter, deren Betriebsrentenentwicklung von aggregierten Renditen der unternehmensexternen Fondsanlagen abhängig ist.⁶¹

Die Leistungszusagen der vom Arbeitgeber-Unternehmen finanzierten Betriebsrenten der beiden anderen *Unternehmen (U2) und (U4)* sind als fixierte Leistungen weitgehend unabhängig von periodischen Erfolgsgrößen interner Anlagen bzw. externer, kapitalmarktbezogener Finanzanlagen.⁶² Variable Beteiligungsformen finden sich dagegen mehrfach in Modulen der Entgeltumwandlung von Mitarbeitern der ausgewählten Unternehmen. Die systemische Integration der beiden Module (b1) und (b2) der Entgeltumwandlung im *Unternehmen (U3)* lässt schließen, dass hier auf der Verwendungsseite durch das analoge Verfahren der periodischen Zuteilung von variablen Überschussbausteinen des betrieblichen Pensionsfonds ebenfalls variable Beteiligungsformen der Mitarbeiter gegeben sind. Auf der Entstehungsseite der Beiträge aus Entgeltumwandlung können von den Mitarbeitern zudem variable Teile eines jährlichen Erfolgsbonus des Unternehmens eingebracht werden. In der Gewichtung zwischen den variablen Elementen der Beitragsfinanzierung und denen der Überschussbausteine auf der Verwendungsseite dürften eindeutig die variablen Effekte der externen Finanzmarktanlagen überwiegen.⁶³

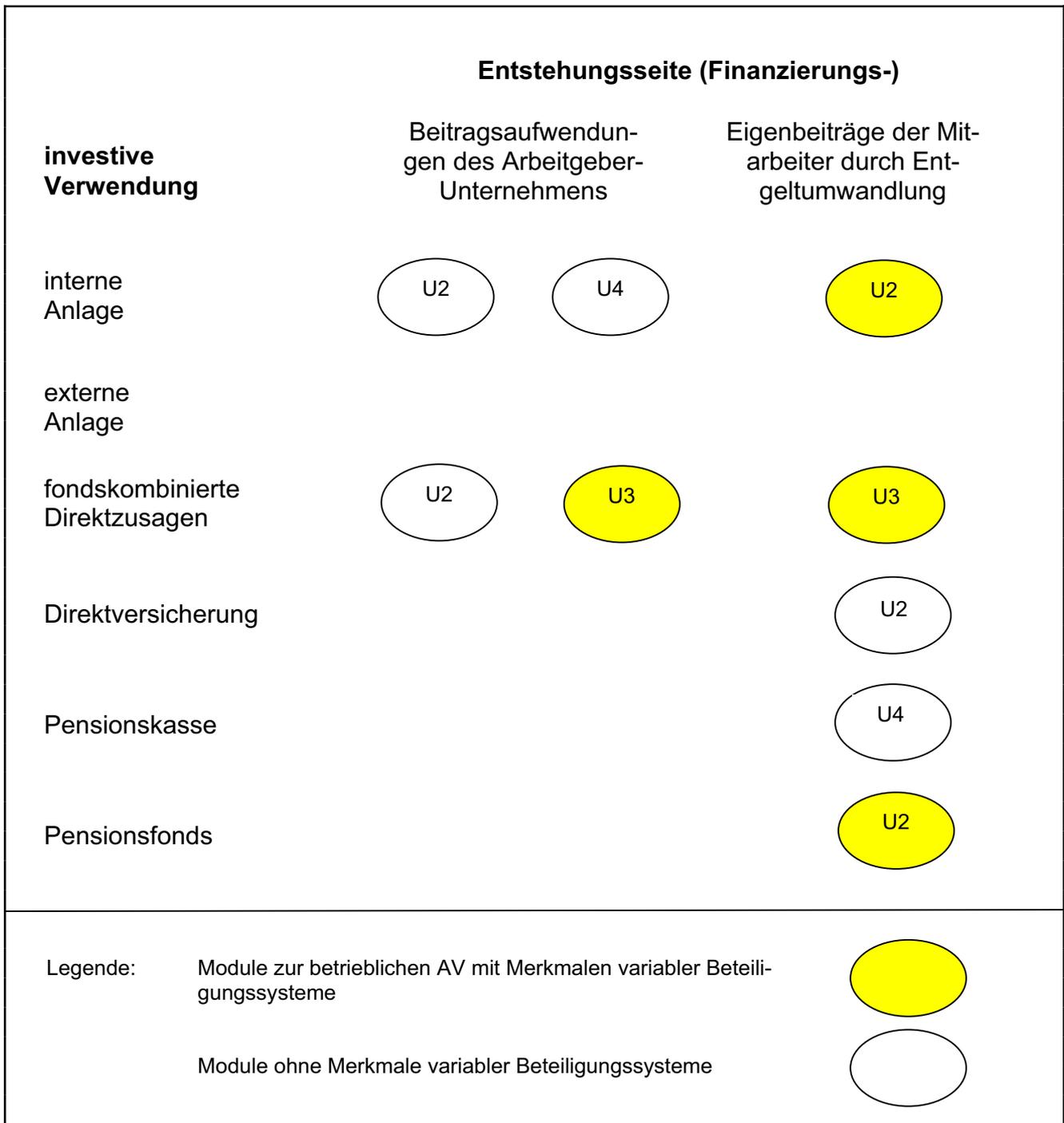
Das *Unternehmen (U4)* entschied sich nach der Rentenreform zur Einführung einer Pensionskasse für das Modul der Entgeltumwandlung der Mitarbeiter. Die Unternehmensvertreter begründeten diese Wahl der externen Versicherungslösung einer Pensionskasse ausdrücklich als Entscheidung gegen einen Pensionsfonds mit variablen Anlagerenditen. Aus Gründen der Risikoaversion der Mitarbeiter gegenüber variablen Renditen eines Pensionsfonds wurde eine Versicherungslösung mit garantierter Verzinsung vorgezogen. Variable Überschussbeteiligungen der Pensionskasse sind als Zulagen bei günstiger Überschussbildung der Pensionskassen üblich, haben aber wegen des Versicherungscharakters eher sekundäre Bedeutung. Weil diese Überschussbeteiligungen sich auf die Finanzanlagen der Pensionskassen beziehen und vom Arbeitgeber-Unternehmen nicht zugesagt werden, rechnen wir diese nicht zu den variablen Beteiligungssystemen der Mitarbeiter mit Bezug zum Arbeitgeber-Unternehmen.

⁶¹ Die Re-Organisation der beitragsorientierten Direktzusagen in Kombination mit einem betrieblichen Betriebsfonds wurde vom Unternehmen (U3) bereits im Vorfeld der Reform 2001 vorgenommen. Ein direkter Einfluss der Neuregelungen nach dem AVmG 2001 zur Re-Organisation der Betriebsrenten kann daher auf Grund der zeitlichen Bezüge ausgeschlossen werden. Dennoch sind die Planungen der sich abzeichnenden Rentenreform nach den befragten Unternehmensvertretern ein weiterer Einflussfaktor gewesen. Im besonderen Fall wurde auf die spezifischen Erfahrungen des Unternehmens mit der Organisation eines betrieblichen Pensionsfonds in den Vorjahren hingewiesen.

⁶² Allein die Verhandlungen zu den Anpassungen der Betriebsrenten, die im Rhythmus von drei Jahren auf betrieblicher Ebene stattfinden, führen zu begrenzten Möglichkeiten der Änderung der Anpassungsregeln der Betriebsrenten in Abhängigkeit u. a. von der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens.

⁶³ Kurzfristige Reaktionen in der Gestaltung der Module der Entgeltumwandlung der Mitarbeiter nach der Neuregelung des AVmG 2001 hat es im Unternehmen (U3) bisher nicht gegeben, da wegen der geringen Nutzung des Moduls der freiwilligen Entgeltumwandlung (b3) kein dringlicher Handlungsbedarf von Seiten des Unternehmens gesehen wurde.

Abb. 36: Investive Beteiligungssysteme und Fallbeispiele zur betrieblichen Altersversorgung (AV)



Quelle: Eigene Erstellung.

Das *Unternehmen (U2)* bietet den Mitarbeitern verschiedene Module zur Entgeltumwandlung und zur privaten AV – neben den fixierten Leistungszusagen der Betriebsrenten. Die Module zur Entgeltumwandlung enthalten unterschiedliche Optionen mit variablem Beteiligungscharakter neben Optionen zu Abschlüssen einer Direktversicherung mit gruppenbezogenen Vorteilen der Vertragskosten. Die letztere Option zum Abschluss von Direktversicherungen ordnen wir – analog zur Versicherungslösung einer Pensionskasse – wegen der hauptsächlich fixierten Leistungsansprüche an eine Versicherungsgesellschaft nicht zu den variablen Beteiligungsformen; der Risikoaspekt variabler Leistungen der Versicherungsgesellschaft hat vergleichsweise geringere Bedeutung als bei betrieblichen Pensionsfonds.

Zwei weitere Module zur Entgeltumwandlung des *Unternehmens (U2)* enthalten unterschiedliche variable Beteiligungsformen mit Bezug zum Arbeitgeber-Unternehmen. Beim Modul (b3) werden periodische Erfolgsbeteiligungen des Unternehmens und Sonderzahlungen zur Bildung künftigen Versorgungskapitals verknüpft. Die unternehmensinternen Anlagen in der Durchführungsform der Direktzusagen werden mit einer Garantieverzinsung von 6 Prozent des Vorsorgekapitals angeboten. Folglich liegt der Charakter variabler Beteiligungsformen der Mitarbeiter hier ausschließlich auf der Finanzierungsseite, nicht auf der Seite der investiven Verwendung. Das Modul (b4), die Anlageoptionen bei einem überbetrieblichen Pensionsfonds der Tarifparteien der Metallindustrie, kann schließlich variable Beteiligungsformen sowohl auf der Finanzierungsseite (Sonderbeiträge der Mitarbeiter etc.) als auch variable Anlagebausteine aus der investiven Verwendung (Anlage) beim Pensionsfonds verbinden.

Unsere vergleichende Analyse führt somit zu dem Ergebnis, dass sich Merkmale von variablen Beteiligungssystemen in verschiedenen Modulen der betrieblichen AV von zwei ausgewählten Großunternehmen aufzeigen lassen. Die variablen Beteiligungselemente finden sich in unterschiedlichen Gestaltungsformen auf der Finanzierungsseite, häufiger jedoch auf der Seite der investiven Verwendung. Beim *Unternehmen (U2)* werden variable Beteiligungsformen ausschließlich im Bereich der Entgeltumwandlung eingesetzt. Hier erfolgte teils eine entsprechende Reaktion auf die gesetzlichen Neuregelungen des AVmG 2001.

5.2.3.2 Risikoüberlegungen

Nachdem zuvor nach Elementen investiver Beteiligungsformen in den verschiedenen Modulen der betrieblichen AV gefragt wurde, sollen nunmehr einige Überlegungen zu Merkmalen der Risikoverteilung im Vergleich der verschiedenen Systeme der Unternehmen folgen. Insofern die aufgezeigten Formen variabler Beteiligungssysteme mit der Risikoverteilung von investiven Anlagen des Vorsorgekapitals zusammenhängen, lassen sich aus der vergleichenden Übersicht der vorstehenden Abbildung erste Hinweise für eine Rangfolge von Risikoteilungen in der AV der drei ausgewählten Unternehmen ableiten:

(1) Das *Unternehmen (U4)* bietet in der Form eines beitragsorientierten Bausteinsystems gesicherte Leistungszusagen der *Betriebsrenten* mit der üblichen Mindestverzinsung von klassischen Direktzusagen in Höhe von ca. 6 Prozent. Die Risiken der Leistungserbringung liegen dabei auf Seiten des Arbeitgeber-Unternehmens. Das Insolvenzrisiko der Mitarbeiter wird - wie üblich - durch den Pensionssicherungsverein erbracht.

Das Modul der *Entgeltumwandlung* bleibt für das Unternehmen und für die Mitarbeiter durch die externalisierte Versicherungslösung der Pensionskasse weitgehend ohne unternehmensbezogene Risiken.

Das *Unternehmen (U4)* hat folglich ein unternehmensspezifisches System der betrieblichen „Alterssicherung“ in Modulen mit relativ hohen Sicherheitsgraden für die Mitarbeiter umgesetzt. Die hohen Sicherheitsansprüche in dem Unternehmen mögen allerdings zu Lasten von Renditemöglichkeiten gehen, zumindest beim externalisierten Modul einer Pensionskasse.

(2) Das *Unternehmen (U2)* hat bisher offenkundig eine differenzierte Strategie der betrieblichen AV angeboten: Die vom Arbeitgeber-Unternehmen finanzierten *Betriebsrenten* entsprechen klassischen Direktzusagen nach dem Prinzip fixierter Leistungen und hoher garantierter Verzinsungsraten. Die Risiken der Finanzierung obliegen insoweit allein dem Unternehmen; der kombinierte Pensionsfonds soll aus der Sicht des Unternehmens dazu beitragen, die steigenden Finanzierungslasten der Leistungszusagen im Modul der Betriebsrenten zu mindern.

Im Bereich der *Entgeltumwandlung* sind dem Unternehmen differenzierte Angebote zur Wahl durch die Mitarbeiter wichtig.⁶⁴ Die angebotenen Module zeigen hierzu ein deutliches Spektrum unterschiedlicher Risiko-Rendite-Profile (vgl. hierzu die folgende tabellarische Übersicht). Ein Mitarbeiter des *Unternehmens (U2)* hat demnach vier Optionen, die einerseits in Anlageprodukten mit relativ hoher Sicherheit und relativ geringeren Anlagerenditen und vice versa andererseits differieren. Das Unternehmen bietet somit seinen Mitarbeitern zur Entgeltumwandlung ein Spektrum von Optionen mit sehr unterschiedlichen Risiko- und Renditemerkmalen sowie unterschiedlichen Förderungsmöglichkeiten bzw. Besteuerungs- und Abgabenverfahren.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die verschiedenen Module der betrieblichen AV des Unternehmens eine sehr zurückhaltende Strategie der Risikoteilung der Anlagen zur Altersvorsorge gegenüber den Mitarbeitern erkennen lassen. Die Risiken der vom Arbeitgeber-Unternehmen finanzierten klassischen Betriebsrenten betreffen im Wesentlichen das Unternehmen; bei den Optionen der Entgeltumwandlung bleibt dem einzelnen Mitarbeiter eine Wahl der Risikoübernahme von variablen Renditen einer Option der Brutto-Entgeltumwandlung, neben anderen Optionen mit geringen Anlagerisiken.

⁶⁴

Die zusätzlichen Angebote zur individuellen privaten Vorsorge bleiben hier unbeachtet.

Tab. 4: Übersicht zu den unterschiedlichen Risiko-Rendite-Profilen der Optionen zur Entgeltumwandlung für Mitarbeiter des *Unternehmens (U2)*

	Risikograd der Anlagen	Renditen der Anlagen
Angebote zur Netto-Entgeltumwandlung		
Direktversicherung	extern	
(b1) Kapitallebensversicherung	gering	3,5 Prozent Mindestverzinsung plus Überschussbeteiligung
(b2) Lebensversicherung	gering	
Angebote zur Brutto-Entgeltumwandlung		
(b3) Direktzusagen mit internen Anlagen	intern Anlagerisiken beim Unternehmen	6 Prozent garantierte Mindestverzinsung
(b4) externer Pensionsfonds der Tarifpartner	extern variable Anlagerisiken der Mitarbeiter, beitragsorientierte Leistungszusagen mit <i>Mindestsicherung</i>	adaptive Renditeerwartungen ¹ ca. 9 Prozent

Quellen: Informationen der Unternehmensvertreter; vgl. Freiberg, M. u. a. (2002): Finanzielle Mitarbeiterbeteiligungen und Systeme der Altersvorsorge. Manuskript: Abschlussbericht zur PbSf, Universität Trier. Trier.

¹ Adaptive Erwartungen meint extrapolierte Renditen auf der Basis vergangener Erfahrungen bzw. Zeiträume.

(3) Das System des *Unternehmens (U3)* integriert drei Module der *Betriebsrenten* und der *Zusatzrenten* aus *Entgeltumwandlung* in ein gemeinsames *fondskombiniertes Bausteinsystem* des individuellen Vorsorgekapitals. Die periodischen Bausteine hängen auf der Finanzierungsseite von Beitragsaufwendungen des Unternehmens bzw. von Eigenbeiträgen der Mitarbeiter per Entgeltumwandlung ab, andererseits von den aggregierten verteilungsfähigen Überschüssen des betrieblichen Pensionsfonds. Die Systemänderung im Vorfeld der Rentenreform führte somit zu einem umfassenden Wechsel der bisherigen Risikoverteilung für Neuzusagen der AV: Die Chancen und Risiken variabler Anlageerträge aus dem Vorsorgekapital des Pensionsfonds liegen nunmehr bei den Mitarbeitern, während das *Unternehmen (U3)* – abweichend von den Vergleichsunternehmen – von der Übernahme interner und externer Anlagerisiken des Vorsorgekapitals der Mitarbeiter weitgehend entpflichtet wurde.

Dieser mit dem Fondssystem vollzogene Wechsel der Risikozuordnung aus der investiven Verwendung des Vorsorgekapitals wurde ferner durch zusätzliche Vereinbarungen zur relativen Absicherung beider Seiten modifiziert: Den Mitarbeitern wurde von Seiten des Unternehmens einerseits ein versicherungsähnliches Element durch eine *garantierte Min-*

destverzinsung von 3 Prozent geboten. Damit beteiligt sich das Unternehmen bis zur Grenze der Mindestverzinsung an den Anlagerisiken des Vorsorgekapitals. Andererseits soll die Bildung einer *Schwankungsreserve* beim Pensionsfonds das Unternehmen im Fall von periodischen Unterdeckungen des Vorsorgekapitals des Pensionsfonds vor Nachschussverpflichtungen absichern. Die beiden Elemente, die niedrige Mindestverzinsung und die Schwankungsreserve, dienen somit als Sicherungsinstrumente von jeweils zwei Seiten, der Mitarbeiter und des Unternehmens; sie bilden Instrumente einer ausgehandelten und vereinbarten Teilung von Schwankungs- und Verlustrisiken aus den externen Finanzanlagen des Pensionsfonds.⁶⁵ Betrachtet man das unternehmensspezifische System der fondskombinierten Direktzusage ferner im Vergleich zu den angelsächsischen Mustern der Pensionsfonds, sind *weitere Risikovorteile* der spezifischen Gestaltung ersichtlich:

- Die periodische Zurechnung der Bausteine führt entsprechend zur periodischen Nominal-Wertsicherung der Zuwächse des individuellen Vorsorgekapitals.
- Die kollektive Zuteilung der Anlagerenditen des Pensionsfonds gleicht biometrische Risiken des individuellen Alterns über die Gesamtheit der Mitarbeiter des Unternehmens aus.
- Die Organisation der fondskombinierten Direktzusage erlaubt eine doppelte Absicherung der Insolvenzrisiken („doppelte Treuhandlösung“).

Gleichwohl, der komplette Systemwechsel für Neuzusagen der betrieblichen AV des *Unternehmens (U3)* bedeutet einen *Risikotransfer* im Vergleich zu klassischen Direktzusagen⁶⁶, da die Verzinsungsgarantie des Unternehmens gemindert wurde. Die Versorgungsbausteine werden nun nach einem vorsichtigen versicherungsmathematischen Kalkül zu einem Garantiezinssatz von 3 Prozent berechnet – ähnlich den Garantien von Lebensversicherungen. Das Unternehmen wurde insoweit durch den Systemwechsel entlastet. Auch die Beitragsaufwendungen des *Unternehmens (U3)* wurden beim Systemwechsel für neue Mitarbeiter auf die Hälfte der vorherigen Aufwendungen gekürzt. Das Unternehmen verwies zur Begründung auf die steigenden demographischen Belastungen des bisherigen Systems der betrieblichen AV, zum anderen auf adaptive Ertragserwartungen des Pensionsfonds auf der Basis langfristiger Erfahrungen der Finanzmarktrenditen in der Vergangenheit.

Insgesamt ergibt sich in der Risiko-Abwägung der Fallbeispiele somit eine deutliche Rangfolge der ausgewählten Unternehmen. Die einzelnen Unternehmen haben unterschiedlich auf die Änderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen reagiert; z. T. hat eine systematische, wenn auch begrenzte Risikoverlagerung auf die Mitarbeiter stattgefunden, die auch mit einer finanziellen Entlastung der Garantien und Beitragsaufwendungen für die betriebliche AV verbunden wurde.

⁶⁵ Durch die Baisse-Entwicklung der Finanzmärkte im Zeitraum unmittelbar nach dem Systemwechsel kam es bereits in der Einführungsphase zu negativen Anlagerenditen bzw. zur Unterdeckung der neuen Versorgungszusagen des Pensionsfonds. Da die Schwankungsreserve noch nicht aufgebaut war, kam es folglich nach der Einführungsphase zu Nachschussverpflichtungen des Unternehmens. Auch im Falle einer Trendwende der Finanzmärkte und positiver Anlagerenditen des Pensionsfonds (oberhalb der Mindestverzinsung) wird es in der mittelfristigen Zukunft zu einer bevorzugten Auffüllung der Schwankungsreserve kommen, folglich kaum zu Überschussbausteinen auf den Versorgungskonten der Mitarbeiter.

⁶⁶ Der Vertreter des Betriebsrats formulierte entsprechend im Interview: Mit dem Systemwechsel wurde „das Risiko der Rendite (der Anlagen des Vorsorgekapitals vom Unternehmen) auf den Einzelnen verlagert und Vertrauen in die Werthaltigkeit der Kapitalmarktentwicklung gesetzt. Im Gegenzug bekommen Neuzugänge ... eine Beteiligung an den Überschüssen (des Pensionsfonds) ...“.

5.2.3.3 Institutionelle Einflussfaktoren

In diesem Teilabschnitt soll – mit Bezug zu den ausgewählten Unternehmensbeispielen – die Relevanz der institutionellen Rahmenbedingungen geprüft werden, im Besonderen die Bedeutung der neuen Förderungsinstrumente, die im Rahmen der Rentenreform 2001 geschaffen wurden, sowie die besonderen Funktionen der betrieblichen und tariflichen Arbeitsbeziehungen. Die Prioritäten der rentenpolitischen Zielsetzungen des AVmG's 2001 waren darauf gerichtet, zur Kompensation von relativen Leistungskürzungen der gesetzlichen AV neue Anreize zur Förderung des zusätzlichen Vorsorgesparens, vor allem durch die Brutto- bzw. Netto-Entgeltumwandlung, von Mitarbeitern zu schaffen. Hierzu wurde ein *komplexes Förderungssystem* geschaffen, mit Optionen

- individueller Förderungen von Formen der Netto-Entgeltumwandlung nach Steuern durch Zulagen oder Steuerabzugsmöglichkeiten in Analogie zur privaten Eigenvorsorge (so genannte Riester-Förderung),
- Formen der Brutto-Entgeltumwandlung mit (begrenzter) Steuer- und Beitragsfreiheit in der Phase des Vorsorgesparens und
- einer Pauschalbesteuerung des Ansparens zur betrieblichen AV in der besonderen Durchführungsform einer Unterstützungskasse.

Durch die schrittweise Aufstockung der individuellen Riester-Förderung (bis zum Jahr 2008) einerseits und der sofortigen Förderung der maximal möglichen Brutto-Entgeltumwandlung andererseits erfuhr die zusätzliche betriebliche AV zunächst deutliche *Präferenzen* im Systemwettbewerb zur individuellen Eigenvorsorge. Die zeitlichen Präferenzen der staatlichen Förderung zu Gunsten der betrieblichen AV wurden von den betrieblichen und tarifvertraglichen Akteuren der Arbeitsbeziehungen unmittelbar umgesetzt. Durch eine Vielzahl von *Rahmentarifvereinbarungen* der Tarifparteien zur betrieblichen AV wurden tarifvertragliche Entgelte für die Entgeltumwandlung der Arbeitnehmer freigestellt, so dass der Weg für betriebliche Vereinbarungen zur Entgeltumwandlung kurzfristig bereitet wurde. Die gezielte politische Neuorientierung zum Ausbau kapitalgedeckter Formen des betrieblichen Vorsorgesparens bzw. der Entgeltumwandlung der Mitarbeiter wurde somit quasi als ein Muster des Zusammenspiels makro-korporatistischer Strukturen in Deutschland umgesetzt. Hinsichtlich der prinzipiellen Neuausrichtung in Richtung zusätzlicher kapitalgedeckter Vorsorgesysteme auf betrieblicher Ebene bestand offenkundig ein weitgehender *gesellschaftlicher Konsens*. Die Tarifparteien haben in aller Regel den Arbeitnehmern ermöglicht, alle Optionen der staatlichen Förderungen umfassend und nach individuellen Vorteilen der Brutto- bzw. Netto-Entgeltumwandlung zu wählen. In Reaktion auf die gesetzlichen Änderungen wurden kurzfristig die tarifvertraglichen Rahmenbedingungen für einvernehmliche betriebliche Lösungen des zusätzlichen Vorsorgesparens der Mitarbeiter geschaffen.

Die Reformen des AVmG 2001 enthielten des Weiteren Neuerungen zur Organisation der betrieblichen AV: Das Spektrum der möglichen Gestaltungsformen wurde in Richtung externer, kapitalmarktorientierter Anlageformen (Pensionsfonds nach AVmG) erweitert und Leistungszusagen mit Mindestgarantien wurden eingeführt. Diese Neuerungen entsprachen einer prinzipiellen Zielsetzung des Gesetzgebers, externe Verwendungen bzw. Anlagen des Vorsorgekapitals von betrieblichen Mitarbeitern zu öffnen. Von Seiten der Tarifparteien wichtiger Industriesektoren wurde diese Neuerung zur Wahl der Durchführungswege bzw. der Anlageformen des Vorsorgekapitals der betrieblichen Mitarbeiter in überbetrieblichen Organisationen von *Pensionsfonds mit beitragsorientierten Mindestleistungen*

nach der Riester-Reform durch Verbände-Vereinbarungen kurzfristig umgesetzt.⁶⁷ Auch diese überbetrieblichen Aktivitäten der Tarifverbände lassen auf eine aktive Unterstützung der politischen Reformen der betrieblichen AV schließen.

Die *makro-korporatistischen* Handlungsmuster nach der Rentenreform 2001 können somit als ein institutioneller Rahmen für einvernehmliche Betriebsvereinbarungen der betrieblichen Akteure zur konkreten Umsetzung von neuen unternehmensspezifischen Systemen der AV betrachtet werden. Die oben skizzierten Unternehmensbeispiele zeigen unterschiedliche spezifische Reaktionen, die sich nach unserer Einschätzung aus den jeweiligen Vor-Entscheidungen und strategischen Präferenzen der einzelwirtschaftlichen Akteure erklären lassen. An den spezifischen Entscheidungen zur Systemgestaltung der betrieblichen AV sind die Betriebsräte als *mikro-korporatistische Akteure* wesentlich beteiligt. Zu fragen ist daher, wie die Rolle der Betriebsräte in den ausgewählten Unternehmensbeispielen einzuschätzen ist. Traditionell gilt die spezifische Gestaltungsform der betrieblichen AV als ein Kernbereich der betrieblichen Mitbestimmung in den Unternehmen; die Funktion der Mitwirkung dürfte durch die Bedeutungszunahme der Entgeltumwandlung verstärkt werden, da Eigenbeiträge der Mitarbeiter zusätzlich zur Finanzierung von Ansprüchen der betrieblichen AV eingebracht werden sollen. Die Fallbeispiele bestätigen insgesamt eine verantwortliche Mitwirkung der Betriebsräte als mikro-korporatistische Akteure der betrieblichen Interessenvertretungen.

Im *Unternehmen (U4)* erfolgte eine grundsätzliche Vorentscheidung der Unternehmensleitung; die Zuteilung des Systems zwischen dem Modul der arbeitgeber-finanzierten Betriebsrente und dem Modul externer Durchführung der Entgeltumwandlung wurde von den Betriebsräten akzeptiert. Ferner: Die grundsätzliche Entscheidung des Unternehmens zu Gunsten einer an den Sicherheitsbedürfnissen der Mitarbeiter orientierten externen Lösung mit Versicherungscharakter wurde von der Interessenvertretung in Übereinstimmung mit dem Management befürwortet. Trotz einiger Missfallensäußerungen des Betriebsratsvertreter im Vergleich von bisheriger und neuer Regelung zur Entgeltumwandlung beteiligte sich der Betriebsrat kooperativ an der konkreten Umsetzung der externen Durchführungsform der Pensionskasse. Das gemeinsame Ziel der betrieblichen Akteure, die Mitarbeiter zu verstärktem freiwilligen Vorsorgesparen zu motivieren, wurde von der betrieblichen Interessenvertretung aktiv unterstützt.

Im *Unternehmen (U2)* wurde die strategische Grundsatzentscheidung des Unternehmens, den Mitarbeitern mehrere Optionen zur Entgeltumwandlung mit individuellen Wahlmöglichkeiten zwischen verschiedenen Durchführungsformen mit unterschiedlichen Risiko-Rendite-Profilen sowie unterschiedlichen Förderungspräferenzen zu bieten, von den Betriebsräten konzeptionell unterstützt. Den Mitarbeitern sollten verschiedene attraktive Angebote zur individuellen Wahl angeboten werden, da die individuellen Präferenzen zwischen Sicherheits- und Renditeinteressen grundsätzlich verschieden seien. Die mitwirkende Rolle des Betriebsrats wurde als eine *partnerschaftliche Kooperation* beschrieben. Die verantwortliche Mitwirkung der Betriebsräte wird auch an der neuen Option der externen Durchführungsform des überbetrieblichen Pensionsfonds der Tarifverbände der Metallin-

⁶⁷

Als erster genehmigter bundesweiter Pensionsfonds nach dem AVmG 2001 wurde die Chemie-Pensionsfonds AG von den Tarifparteien der Chemieindustrie in Zusammenarbeit mit der HypoVeereinsbank gegründet. Die Tarifparteien der Metallindustrie haben analog einen branchenbezogenen Pensionsfonds, das Versorgungswerk Metall, in Kooperation mit der Allianz AG geschaffen. Vertreter der Tarifparteien haben jeweils im Aufsichtsrat bzw. in den Anlageausschüssen des Branchen-Pensionsfonds Kontroll- und strategische Mitwirkungsrechte.

dustrie ersichtlich. Die Betriebsräte fungierten zudem als interne *Multiplikatoren* durch Informations- und allgemeine Beratungsaktivitäten. Der Betriebsrats-Vertreter verwies auf die besondere Gewichtung systemischer Transparenz zu den verschiedenen Optionen der Entgeltumwandlung, um den Mitarbeitern die Wahlentscheidungen nach deren subjektiven Präferenzen zu ermöglichen. Die bisherigen Informationen zu den vielseitigen Angeboten des Unternehmens hielt der Vertreter des Betriebsrats nicht für ausreichend. Das Unternehmen müsse mehr zur Transparenz verschiedener Angebote zur Entgeltumwandlung tun, forderte deshalb der Experte des Betriebsrats im Unternehmen (U2).

Die intermediäre Funktion des Betriebsrats zwischen Interessenvertretung und Mitverantwortung im Sinne eines „*Ko-Managements*“ wird schließlich besonders im *Unternehmen (U3)* deutlich. Die Vorentscheidung zu Gunsten eines einheitlichen Systems von fondskombinierten Direktzusagen sei „einvernehmlich“ bereits im Vorfeld der Rentenreform erfolgt. Der Systemwechsel der betrieblichen AV des Unternehmens bedeutete

- eine teilweise Entlastung des Unternehmens mit einem Transfer von variablen Chancen und Risiken der Mitarbeiter sowie
- eine Reduktion der Aufwendungen des Unternehmens für die betriebliche AV in der Zukunft.

Unter Verweis auf betriebliche Notwendigkeiten und die demographisch bedingte Entwicklung der Aufwendungen zur betrieblichen AV in der Zukunft wurde der Systemwechsel für Neuzusagen der arbeitgeber-finanzierten Betriebsrenten akzeptiert und mitgetragen. Das neue System der fondskombinierten Direktzusage gilt dem Betriebsratsvertreter als Kompromiss zwischen (reduzierten) Mindestgarantien des Unternehmens für die Mitarbeiter und einer Absicherung des Unternehmens vor Nachschusspflichten durch den Aufbau von Schwankungsreserven. Mit dem Management betonte der Betriebsratsvertreter, dass die unternehmensspezifische Lösung der fondskombinierten Direktzusagen eine sinnvolle Lösung biete, die Vorteile direkter Versorgungszusagen des Unternehmens mit externen kapitalmarktbezogenen Anlagen des Vorsorgekapitals zu verbinden. Die fondskombinierten Direktzusagen seien unter der Annahme adaptiver Renditeerwartungen auf der Basis von Vergangenheitserfahrungen relativ günstigere Systemlösungen im Vergleich zu internen Anlageformen des Vorsorgekapitals. Die unternehmensspezifische Systemlösung fondskombinierter Direktzusagen bietet nach Ansicht des Betriebsrats zudem klare Vorteile im Vergleich zu Konzepten des Pensionsfonds nach dem AVmG und den Pensionsfonds in den angelsächsischen Ländern.

5.2.4 Gesamteinschätzung der Fallbeispiele und Perspektiven der Systeme betrieblicher Altersvorsorge

Zum Abschluss der vergleichenden Analyse soll eine zusammenfassende Darstellung der Unternehmensbeispiele zur betrieblichen AV erfolgen, mit einem Ausblick auf mögliche Perspektiven und Veränderungen in den künftigen Gestaltungen der Systeme. Die wichtigsten Unterschiede der Unternehmensbeispiele lassen sich nach den Bereichen der vom Arbeitgeber-Unternehmen finanzierten Betriebsrenten (Module (a)) und der Angebote zur Entgeltumwandlung der Mitarbeiter (Module (b)) trennen.

Die Module der *Betriebsrenten* unterscheiden sich besonders im Vergleich der Unternehmen (U2) einerseits sowie (U3) und (U4) andererseits. Während die Betriebsrenten im *Unternehmen (U2)* klassische Leistungszusagen nach dem „final pay“-Prinzip beinhalten,

bilden die Betriebsrenten in den beiden Vergleichsunternehmen beitragsorientierte Versorgungsleistungen mit jährlichen Bausteinen zur Bildung von Vorsorgekapital-Guthaben auf den Konten der Mitarbeiter. Die Systeme der Betriebsrenten unterscheiden sich nach der Höhe der Finanzierungsaufwendungen und den zeitlichen Risiken der Aufwendungsinintensitäten durch die demographischen Entwicklungen der Altersrentner in der Zukunft. Die demographischen Faktoren sowie eine größere Transparenz der Beitragsfinanzierung sprechen im Prinzip eher zu Gunsten beitragsorientierter Systeme der Betriebsrenten in der Zukunft. Aus der Sicht des *Unternehmens (U2)* sind daher Systemänderungen beim Modul (a) in der Zukunft eher wahrscheinlich.

Generell sind umfassende Systemwechsel der Betriebsrenten von Direktzusagen in Richtung *externer Durchführungsformen* nicht zu erwarten. Gegen eine Ablösung der Durchführungsform der Direktzusagen sprechen vielmehr zwei wesentliche Argumente:

- Die internen Finanzierungsvorteile von Rückstellungen sind bei den Betriebsrenten nach wie vor bedeutsam.⁶⁸
- Auf Seiten der Mitarbeiter werden Direktzusagen und Versorgungsleistungen der Unternehmen, die in den vertraglichen Arbeitsbeziehungen begründet sind, bevorzugt.

Aus der Sicht der betrieblichen Akteure sind komplette Systemwechsel in der Organisation der Betriebsrenten somit in der Zukunft wenig wahrscheinlich. Lediglich die gemischte Form der *fondskombinierten Direktzusagen*, die im *Unternehmen (U3)* bereits umgesetzt wurde, dürfte Chancen der Übernahme auch in anderen Unternehmen haben. Die kombinierte Organisationsform gestattet die Verknüpfung von Vorteilen der Direktzusagen (insbesondere die Erhaltung von Rückstellungen des Arbeitgeber-Unternehmens) und der Möglichkeit eines graduellen Übergangs zu kapitalmarktorientierten externen Anlagen des Vorsorgekapitals.

Der graduelle Wechsel im System der AV im *Unternehmen (U3)* wird andererseits möglicherweise durch einen ungünstigen *Zeitpunkt des Systemwechsels* belastet werden. Nach der Baisse-Entwicklung an den Kapitalmärkten war das Unternehmen auf Grund negativer Renditeentwicklungen des Pensionsfonds zunächst zu Nachschusszahlungen verpflichtet. Die vorrangige Auffüllung von Schwankungsreserven des Fonds in der Zukunft könnte mittelfristig die Bildung von Überschussbausteinen auf den Vorsorgekonten der Mitarbeiter verhindern. Im Vergleich zu den adaptiven Renditeerwartungen und optimistischen Ankündigungen des Unternehmens zum Systemwechsel können sich *Erwartungsenttäuschungen* bezüglich der Überschussbausteine bei den Mitarbeitern einstellen.⁶⁹

Der Bereich der *Entgeltumwandlung* mit den Modulen (b) zeigt sehr unterschiedliche Gestaltungsformen in den Unternehmensbeispielen. Das *Unternehmen (U4)* bevorzugte eine versicherungsähnliche Lösung der Pensionskasse, weil die relevanten Akteure die Sicherheitsbedürfnisse der Mitarbeiter bei Anlagen zur „Alterssicherung“ stärker gewichteten. Die betrieblichen Akteure im *Unternehmen (U2)* hingegen entschieden sich zu Gunsten eines

⁶⁸ Die steuerlichen und finanzierungsbezogenen Anreize der Unternehmen wirken zu Gunsten von Direktzusagen und Rückstellungen im Bereich der Betriebsrenten. Ein kompletter Systemwechsel in Richtung externer Durchführungsformen wird in der Praxis kaum vorgenommen werden. Ein solcher Wechsel würde i. d. R. einen sehr hohen Bedarf an liquiden oder fungiblen Mitteln des Unternehmens erfordern. Die steuerliche Freistellung eines Systemwechsels im Rahmen der Rentenreform wird daher im Bezug auf einen vollständigen Systemwechsel der Betriebsrenten wenig bewirken.

⁶⁹ Die Mitbestimmungsakteure des Unternehmen befinden sich allerdings in der Verantwortung des „Ko-managements“. Allenfalls könnten Nachverhandlungen einen weiteren Aufschub der vorrangigen Bildung von Schwankungsreserven beim Pensionsfonds erbringen.

Cafeteria-Systems mit mehreren Angeboten unterschiedlicher Risiko-Rendite-Profile und unterschiedlichen Durchführungsformen zur individuellen Wahl durch die Mitarbeiter.⁷⁰ In (U3) wurden die bisherigen Module der Entgeltumwandlung, ein Pflichtmodul und ein freiwilliges Modul, beibehalten. Die unterschiedlichen Organisationsformen zur Entgeltumwandlung der Mitarbeiter belegen zunächst den Charakter *unternehmensspezifischer* Lösungen – vor dem Hintergrund gesetzlicher und tarifvertraglicher Regelungen. Die fallweisen Beobachtungen sprechen insoweit für unterschiedliche unternehmensspezifische Regelungen in den Modulen der betrieblichen AV.

In den Modulen der Entgeltumwandlung wurden zudem von den *Unternehmen (U2) und (U3)* Systemelemente investiver Beteiligungsformen implementiert. Die Formen investiver Beteiligungssysteme überwiegen auf der *Verwendungsseite* investiver Anlagen. Auf der *Finanzierungsseite* werden hingegen in der Unternehmenspraxis bisher nur im geringen Maße variable Beteiligungsformen genutzt. Vor dem Hintergrund des internationalen Vergleichs mit den *europäischen Nachbarländern* lassen sich auf der Entstehungsseite der Module zur Entgeltumwandlung noch Entwicklungsmöglichkeiten in der Zukunft erwarten. Die Verknüpfung von periodischen variablen Sonderentgelten und Erfolgsbeteiligungen könnte – ähnlich den Beobachtungen in den Vergleichsländern – noch stärker ausgebaut werden. Denn die individuelle Bereitschaft von Mitarbeitern zu variablem investivem Vorsorgesparen auf der Basis von periodischen Sonderbeträgen könnte intensiver von Seiten der Unternehmen genutzt werden.

Auffällige Unterschiede betreffen schließlich die Anteile der Mitarbeiter, welche die betrieblichen Angebote zur Entgeltumwandlung für zusätzliche AV nutzen. Hier zeigt sich eine deutliche Rangfolge zwischen den ausgewählten Unternehmen, die Funktionen der Entgeltumwandlung werden relativ häufiger im *Unternehmen (U2)*, häufig auch von den Mitarbeitern in (U4) genutzt. Im Unternehmen (U3) wird eine *Option der Entgeltumwandlung* der Mitarbeiter – neben einem Pflichtmodul – im Rahmen des integrierten Systems der betrieblichen AV angeboten, die von Seiten der Mitarbeiter auffällig wenig in Anspruch genommen wird. Im Unternehmen wird zwar ein Vorteil der unbegrenzten Möglichkeit der Brutto-Entgeltumwandlung mit nachgelagerter Besteuerung proklamiert⁷¹, doch diese Förderungspräferenz der unternehmensspezifischen Lösung findet offenbar kaum faktische Umsetzungen. Der maßgebliche Grund für diese Auffälligkeit liegt offenbar in unternehmenspolitischen *Präferenzen* zu Gunsten anderer Formen der Entgeltumwandlung der Mitarbeiter, den Präferenzen für das Zeitwertsparen im Unternehmen. Offenbar besteht zwischen beiden Formen der Entgeltumwandlung eine Verwendungskonkurrenz von verfügbaren Mitteln des Vorsorgesparens, so dass den Mitarbeitern hinsichtlich zusätzlicher Altersvorsorge relativ weniger Spielraum verbleibt als in den Vergleichsunternehmen. Die Finanzierungsseite der Eigenbeiträge der Mitarbeiter zur zusätzlichen AV steht im *Unternehmen (U3)* augenscheinlich in einem größeren Substitutionsdruck als in den beiden Vergleichsunternehmen.

Wegen der besonderen Beziehungen der verschiedenen Formen der investiven Verwendung von Eigenbeiträgen der Mitarbeiter erscheint es sinnvoll, im folgenden Abschnitt

⁷⁰ Das *Unternehmen (U3)* bietet zwar verschiedene Optionen zur Entgeltumwandlung, deren Transparenz auf der Basis der vorliegenden Informationsmaterialien allerdings nur eingeschränkt gegeben sein dürfte. Hinreichende Transparenz bezüglich der alternativen Angebote zur Entgeltumwandlung bildet allerdings eine Voraussetzung zu einer sinnvollen Nutzung des Cafeteria-Prinzips durch die Mitarbeiter.

⁷¹ Dieser steuerliche Vorteil der unbegrenzten Option der Brutto-Entgeltumwandlung bei fondskombinierten Direktzusagen erscheint als ein Mangel der gleichmäßigen Behandlung ähnlicher Fälle der Entgeltumwandlung.

spezifische Anlageformen des Zeitwertsparens in einem weiteren Fallbeispiel zu untersuchen.

5.3 Sonderfall: Investives Zeit-Wert-Sparen und Entgeltumwandlung

In diesem Abschnitt werden wir zunächst eine Skizze zur Beschreibung des Sonderfalls eines investiven Zeit-Wert-Papiers (ZWP) eines Großunternehmens der Metallindustrie vorlegen. Hierzu werden wir einige wichtige Systemmerkmale nach den oben entwickelten Strukturdimensionen von Beteiligungssystemen einordnen und beschreiben. Auf der Basis der deskriptiven Analyse des Fallbeispiels folgt im zweiten Teil ein kurzgefasster Bericht zu ausgewählten Ergebnissen einer Umfrage bei den Mitarbeitern des Unternehmens. Dabei interessieren insbesondere empirische Ergebnisse zur Akzeptanz des ZWP bei Mitarbeitergruppen, deren Zufriedenheit mit der Renditeentwicklung, deren Risiko- sowie Verwendungspräferenzen. Vor dem Hintergrund der beschreibenden Analysen und der Ergebnisse der Mitarbeiterumfrage werden wir im dritten Teil Elemente des ZWP-Systems zu beurteilen versuchen. Wir schließen mit einigen Hinweisen zu den möglichen Perspektiven des ZWP bei veränderten Rahmenbedingungen.

5.3.1 Unternehmensbezogenes Fallbeispiel

Das ZWP des Unternehmens der Metallindustrie hat im Prinzip einen ähnlichen Charakter wie die Brutto-Entgeltumwandlung der Mitarbeiter zum Aufbau einer zusätzlichen Altersvorsorge. Zwei hauptsächliche Besonderheiten kennzeichnen den Fall des ZWP: Auf der Entstehungs- oder Finanzierungsseite können *sowohl Geld- als auch Zeitwerte* der Mitarbeiter eingebracht werden. Auf der Verwendungsseite stehen gezielte investive Anlagen für *betriebliche Freistellungen* der Mitarbeiter im Alter ab 55 Jahren im Vordergrund. Die Kernidee zielt auf eine Umwandlung von Zeitwerten (und Entgeltteilen) zur Flexibilisierung der Lebensarbeitszeiten durch betriebliche Freistellungen und Optionen des Vorruhestands der Mitarbeiter. Statt Vorsorgesparen zum Zweck der zusätzlichen betrieblichen Altersversorgung geht es dem Management des Unternehmens primär um das Vorsorgeziel eines betrieblichen Vorruhestands bzw. einer Altersfreizeit. Dabei soll erklärtermaßen das Ziel einer flexiblen Beschäftigungspolitik durch betrieblich gesteuerte Verkürzungen der individuellen Lebensarbeitszeiten Priorität haben. Somit steht das Prinzip der Umverteilung von Zeit-Wertguthaben, die während der Erwerbsphase kumuliert wurden, zu Gunsten von altersbezogenen Freistellungen vor dem Ruhestand im Zentrum dieses Sonderfalls des investiven Vorsorgesparens. Zu fragen ist insbesondere nach den diesbezüglichen Präferenzen der Mitarbeiter, ob und inwieweit deren Vorsorgeziele der Alterssicherung bzw. der altersbezogenen Freistellungen dem primären Ziel der betrieblichen Gestaltung der Lebensarbeitszeiten entsprechen dürften. Die Abgrenzung des Sonderfalls des ZWP in Bezug auf die Ziele der altersbezogenen Freistellungen und der zusätzlichen Altersversorgung als individuelle Wahloptionen der Mitarbeiter kann sich somit – im Besonderen nach den Veränderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen der betrieblichen Altersvorsorge – als eine spezifische Problematik der praxisbezogenen Umsetzung erweisen. Die Mitarbeiterumfrage mag u. a. einige empirische Hinweise zur Einschätzung dieser besonderen Problematik des ZWP liefern.

Die folgenden Ausführungen beschränken sich zunächst auf eine knappe Beschreibung wichtiger Systemelemente des ZWP auf der Finanzierungsseite (Entstehungs-), der investiven Anlageformen und der Verwendungsseite, um das betriebliche Fallbeispiel des

investiven ZWP nach dem oben erläuterten Klassifikationsschema von betrieblichen Beteiligungssystemen einzuordnen.

(1) Finanzierungsseite des ZWP

Auf der Entstehungsseite der individuellen Konten zur Gestaltung der Lebensarbeitszeiten bestehen verschiedene Optionen der Mitarbeiter, wobei grundsätzlich zwischen den Optionen der Einbringung von Zeitwerten und der Entgeltumwandlung (Einbringung von Geldwerten) zu unterscheiden ist. Das oben angesprochene Hauptziel der betrieblichen Umverteilung der individuellen Arbeitszeiten und der Begriff des ZWP lassen zunächst auf ein präferiertes Ansparen von *Zeitwerten* aus Mehrarbeitsstunden schließen. Das investive Ansparen von Zeitwerten der Mitarbeiter bildet zweifellos das innovative Prinzip des ZWP. Denn die investive Anlage von Zeitwerten aus Mehrarbeitsstunden bzw. Zeitguthaben ermöglicht eine den Mitarbeitern unmittelbar einsichtige Umverteilung von Arbeitszeiten zu Gunsten späterer altersbezogener Freistellungen, mit einer steuerlich präferierten Einbringung von Zeitwerten auf Anlagekonten für eine spätere Verkürzung der individuellen Lebensarbeitszeiten. Die steuerlichen Vorteile entsprechen einem Bruttosparen der einzubringenden Zeitwerte nach dem Prinzip der nachgelagerten Besteuerung, so dass die Werte des Zeitsparens – analog zur Brutto-Entgeltumwandlung für zusätzliche Altersversorgung – erst in der späteren Verwendungsphase versteuert und verbeitragt werden müssen.⁷²

Resultieren aus der betrieblichen Zeitwirtschaft Mehrarbeitsstunden auf den individuellen Zeitkonten des Freizeitausgleichs, können nach den Regeln der diesbezüglichen Betriebsvereinbarungen des Unternehmens die anlagefähigen *Zeitguthaben* der Mitarbeiter⁷³ eingebracht werden. Als weitere Optionen sind Umlagen von Zeitwerten von so genannte *Langzeitkonten* möglich, die vorrangig der Finanzierung von bezahlten Freistellungen für Sabbaticals etc. während des Erwerbslebens dienen. Eine dritte Option der Anlage von Zeitwerten bildet die Einbringung von *Sonderurlaubszeiten* (die z. B. für Dienstjubiläen der Mitarbeiter gewährt werden). Die anzusparenden Zeitwerte der genannten Optionen werden jeweils in aktuelle Geldwerte nach den geltenden Bruttoentgelten der Arbeitsstunden der Mitarbeiter umgerechnet und den individuellen Konten des ZWP gutgeschrieben.⁷⁴

Weitere Optionen der Einbringung von *Geldwerten* entsprechen verschiedenen Formen der Brutto-Entgeltumwandlung zur Finanzierung von altersbezogenen Freistellungen. Zu unterscheiden sind freiwillige Optionen und obligatorische Pflichtbeiträge sowie laufende regelmäßige Anlagen und Anlagen von Sonderentgelten. Gemäß Betriebsvereinbarung erfolgt ein *Pflichtbeitrag* aller (unbefristeten) Beschäftigten aus einem *Mindestbonus* im Monat Mai, dessen Höhe auf Unternehmensebene ausgehandelt wird. Dieser Mai-Bonus bildet einen kollektiven, einheitlichen Mindestbeitrag aller Mitarbeiter des Unternehmens zur Beteiligung am ZWP. Der Charakter des von den Akteuren der betrieblichen Mitbe-

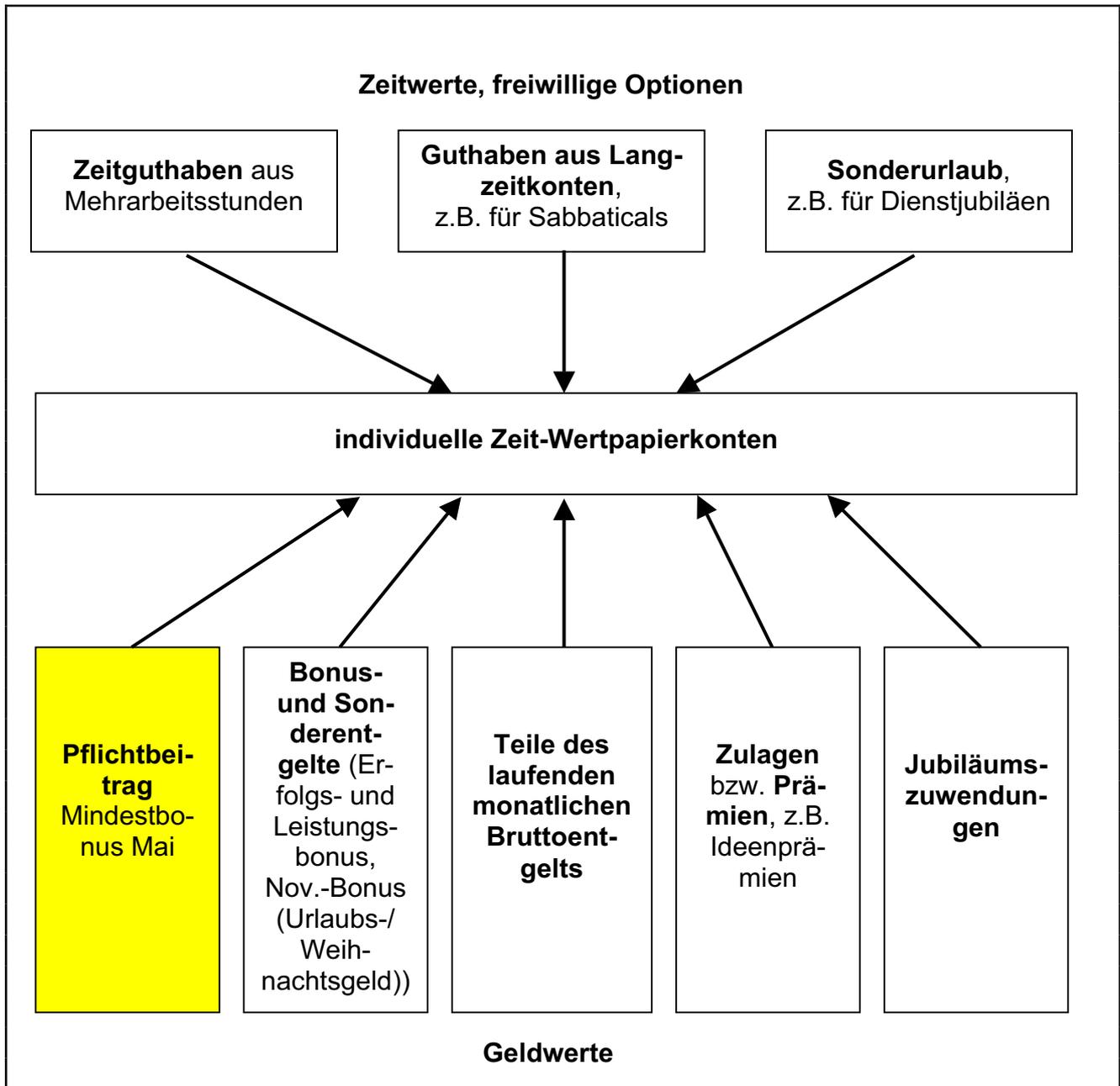
⁷² Die durch Einbringungen der Mitarbeiter in das ZWP ersparten Arbeitgeber-Anteile zur Sozialversicherung werden vom Unternehmen gleichfalls eingebracht.

⁷³ In der Zeitwirtschaft des Unternehmens wird zwischen anlagefähigen (Mehrarbeits-) Zeitkonten RM und RB unterschieden. Erstere dienen primär der kurzfristigen Arbeitszeitflexibilisierung, die Mehrarbeitskonten RB werden vorrangig als längerfristige Flexibilisierungsinstrumente eingesetzt.

⁷⁴ Von der Einbringung ausgeschlossen sind arbeitsfreie Tage aus einer tariflichen Verkürzung der regelmäßigen Wochen-Arbeitszeiten. Eine Umverteilung der tariflich bedingten arbeitsfreien Tage für den Zweck des ZWP scheidet folglich aus. Damit wird deutlich, dass tariflich bedingte Kürzungen der Wochen-Arbeitszeiten nicht in die Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit einbezogen werden sollen. Die Umverteilung der Wochen-Arbeitszeiten zur Kürzung der Lebensarbeitszeiten unterliegt spezifischen Grenzen.

stimmung gemeinsam beschlossenen einheitlichen Mindestbonus im Mai jeden Jahres lässt auf ein betriebliches Gesamtinteresse an einer pflichtmäßigen Basis-Beteiligung aller Mitarbeiter am ZWP schließen.⁷⁵

Abb. 37: Optionen der Einbringung von Zeit- und Geldwerten in Zeit-Wertpapierkonten



Quelle: Eigene Erstellung.

Darüber hinaus können und sollen die Mitarbeiter optionale Anlagemöglichkeiten der Entgeltumwandlung nutzen. Zur individuellen Wahl stehen regelmäßige ZWP-Anlagen von *Teilen des monatlichen Bruttoentgelts* sowie weitere Formen der Umwandlung von Sonderentgelten, aus einem *Bonusentgelt* des Monats *November*, aus diversen *Zulagen* bzw.

⁷⁵

Die Höhe des Pro-Kopf-Betrags schwankt in Abhängigkeit von dem verhandelten Mindestbonus; er entsprach zuletzt einem Mindestbeitrag von etwa 200 € je Mitarbeiter.

Prämienzahlungen an die Mitarbeiter (z. B. Ideenprämien) sowie aus *Jubiläumsgewinnen* des Unternehmens.

Die Einbringungen von Geldwerten lassen sich somit differenzieren nach einem Basisbeitrag der Beschäftigten einerseits und verschiedenen freiwilligen Zusatzbeiträgen andererseits aus laufenden Bruttoentgelten bzw. aus Sonderentgelten. Die freiwilligen Optionen der Einbringung verschiedener Zeit- bzw. Geldwerte zeigen die individuelle Akzeptanz bzw. Beteiligungsbereitschaft der Mitarbeiter, die über den kollektiven Basisbeitrag hinausgeht.

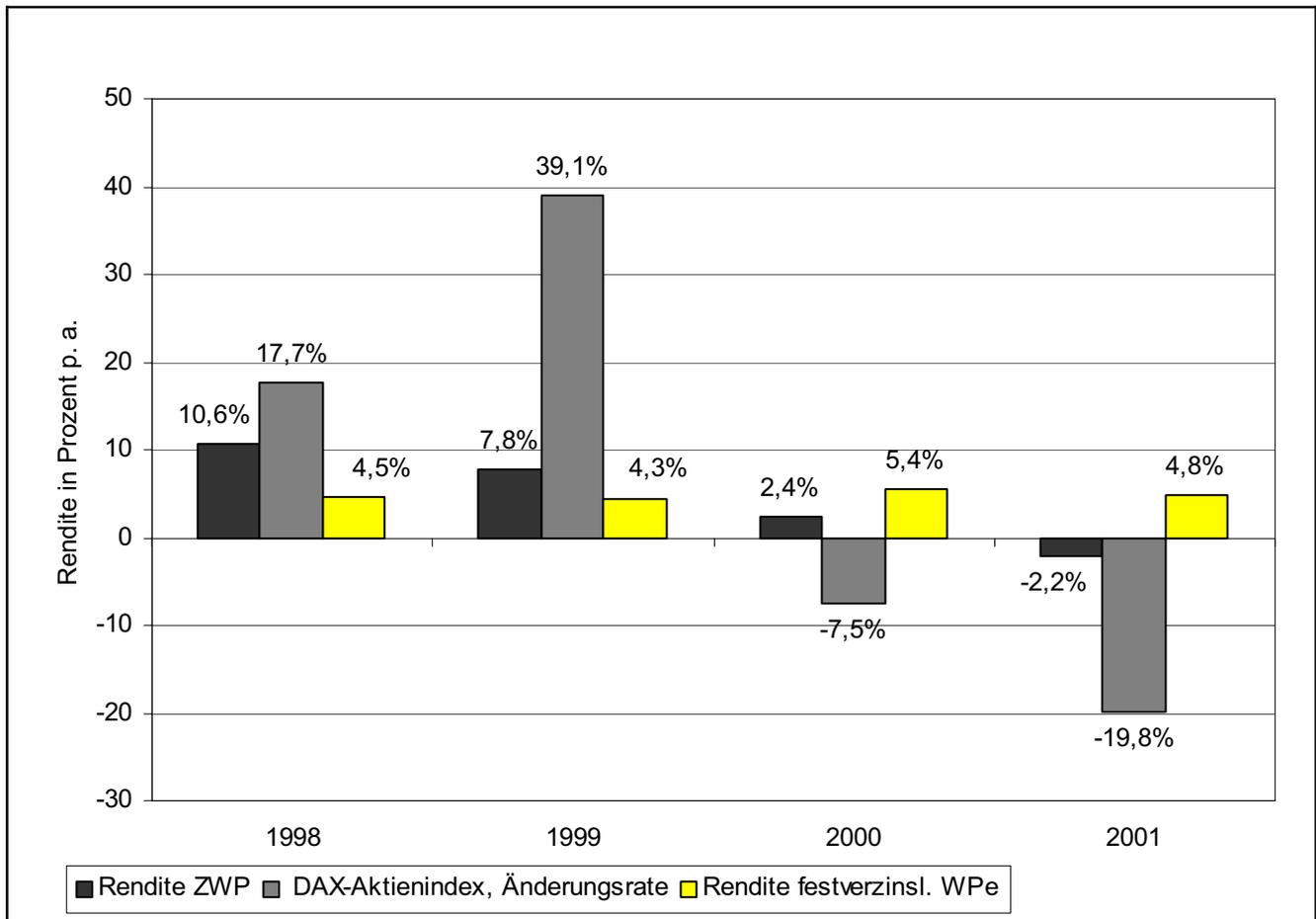
(2) Investive Anlage der ZWP-Guthaben

Die beim ZWP angesparten Zeit- und Geldwerte der Mitarbeiter werden unternehmensextern in fünf speziellen *Investmentfonds* an nationalen und internationalen Kapitalmärkten angelegt. Der gesetzliche Rahmen (u. a. das Flexi-Gesetz und das 4. Euro-Einführungsgesetz der Jahre 1998/99) ermöglichte eine nachgelagerte Besteuerung und Verschiebung der Sozialausgaben, somit attraktive Bruttoanlagen der eingebrachten ZWP-Guthaben. Analog zur Brutto-Entgeltumwandlung zur Altersvorsorge erfolgte die organisatorische Zuordnung der unternehmensexternen Anlagen über eine betriebsbezogene Treuhänderbank; das Portfolio der angelegten Guthaben unterliegt bestimmten Anlage Richtlinien des Unternehmens bzw. ex ante fixierten Regeln, so dass die Kontrolle der geschäftlichen Abwicklung der Investmentfonds beim Unternehmen verbleibt. Durch professionelles Fondsmanagement und einen geregelten Mix der Anlagen soll eine langfristig günstige *Fondsrendite* bei begrenzten systematischen Risiken erreicht werden. Trotz der Volatilitäten der Kapitalmärkte wurde eine dauerhafte Rendite zwischen sechs und zwölf Prozent im längerfristigen Zeitraum erwartet.

Die Gutschriften der fondsbezogenen Anlagerenditen erfolgen – wiederum analog zum Verfahren der fonds-kombinierten Altersvorsorge – nach kollektiver Zuteilung der verteilungsfähigen aggregierten Fondsüberschüsse auf die individuellen ZWP-Konten der Mitarbeiter. Die bisherige durchschnittliche Rate der Verzinsung des ZWP lag (noch) am unteren Rand des Zielkorridors. Insofern wurden die *Renditeerwartungen* der ZWP-Anlagen bis zum Jahr 2001 erfüllt. Allerdings führte die Baisse-Entwicklung der Kapitalmärkte im Jahr 2001 zu einem Absinken der Anlagerendite des ZWP auf 4,66%; diese liegt somit deutlich unterhalb des angestrebten Ertragskorridors.

Zur Risikominderung der ZWP-Guthaben wird vom Unternehmen eine *Nominalwertgarantie* (Geld-Zurück-Garantie) zugesagt, um die Mitarbeiter bei gegebener Risikoaversion gegenüber negativen Kursschwankungen durch eine Mindestgarantie der Guthaben abzusichern. Des Weiteren wird ein umfassender Insolvenzschutz analog zum Pensionsfonds der Altersvorsorge gewährt.

Abb. 38: Aggregierte Anlagerendite des ZWP, 1998 bis 2001



Quelle: Eigene Erstellung.

(3) Verwendungsseite

Nach den Rahmenregelungen des *Flexi-Gesetzes* ist eine Verwendung und Entnahme der kumulierten ZWP-Guthaben primär zu bezahlten Freistellungen von der Erwerbsarbeit ab 55 Jahren vorgesehen. Die angesparten Wertguthaben einschließlich der durch Kapitalmarktanlagen erzielten Wertzuwächse werden im Prinzip in Zeiten für teilzeitige oder vollständige Freistellungen der Mitarbeiter umgerechnet und mit entsprechender Nutzung ausgezahlt. Die aus der Verwendung der ZWP-Guthaben bezahlten Freistellungen können die sonst zu erbringenden Arbeitsleistungen im individuellen Lebensalter der Mitarbeiter ab 55 Jahren ersetzen.

Entsprechende Möglichkeiten bezahlter *altersbezogener Freistellungen* bieten drei *Optionen*:

(a) Befristete kurzfristige Freistellungen der Mitarbeiter mit *Unterbrechung der Erwerbsarbeit* aus persönlichen oder betrieblichen Gründen. Erfolgt die Unterbrechung aus persönlichen Gründen, können somit Sabbaticals für Bildungsmaßnahmen und verschiedene andere Aktivitäten außerhalb der Erwerbszeiten finanziert werden. Bei betrieblich veranlassten Unterbrechungen der Erwerbsarbeit können ggf. kurzfristige Auftragsschwankungen des Unternehmens durch befristete Freistellungen ausgeglichen werden.

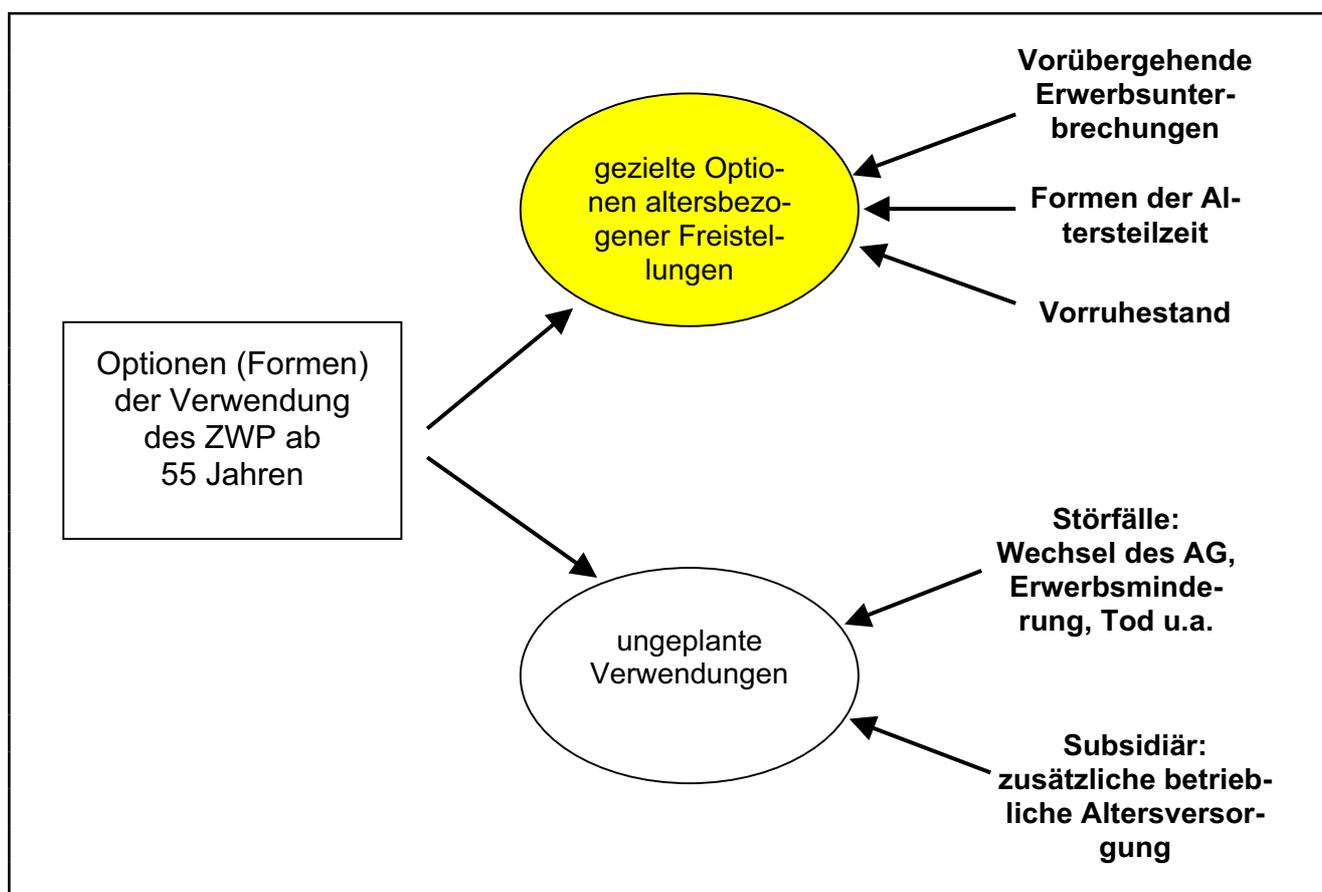
(b) Des Weiteren besteht die Möglichkeit einer *Altersteilzeit-Beschäftigung* ab 55 Jahren. Die Altersteilzeit erlaubt verschiedene Varianten der verkürzten Arbeitszeiten bei fortbestehender Vollzeit-Vergütung bzw. einen gleitenden Übergang der Mitarbeiter in den Ruhestand.

(c) Die dritte Option betrifft einen *vorzeitigen Ruhestand* der Mitarbeiter mit bezahlter Freistellung, so dass die spätere Sozialversicherungsrente dann ggf. ohne Abschläge erworben werden kann. Ein betrieblich initiiertes Vorruhestand älterer Arbeitnehmer dient vielfach als zeitliche Anpassungsmaßnahme des betrieblichen Arbeitsvolumens bei Personalüberhängen und zur Verjüngung der Personalstruktur des Unternehmens.

Kann die vorgesehene Verwendung des ZWP-Guthabens für altersbezogene Freistellungen der Mitarbeiter aus unvorhergesehenen Gründen nicht erfolgen, liegt ein so genannter „Störfall“ der Verwendung des ZWP vor.

(d) Dazu zählen u. a. vorzeitige Beendigungen des Arbeitsverhältnisses, die Invalidität oder der Tod des Arbeitnehmers. In einem solchen Fall ist das ZWP-Guthaben aufzulösen und dem Arbeitnehmer bzw. den Hinterbliebenen als Einmalbetrag auszuzahlen – mit der Verpflichtung zu Steuer- und Sozialbeitragszahlungen.

Abb. 39: Optionen/Formen der Verwendungsseite von ZWP-Guthaben



Quelle: Eigene Erstellung.

(e) *Subsidiär* kann das Wert-Guthaben des ZWP schließlich auch zur zusätzlichen betrieblichen Altersversorgung verwendet werden, wenn eine bezahlte Freistellung nach den

Optionen (a) bis (c) bis zum Eintritt des Versorgungsfalls durch Eintritt oder Erwerbsminderung aus betrieblichen Gründen nicht ermöglicht werden konnte. Die subsidiäre, folglich eingeschränkte Option der Verwendung des ZWP für eine zusätzliche Altersvorsorge wird maßgeblich durch gesetzliche Rahmenbedingungen des Sozialgesetzbuches (SGB IV) bestimmt.⁷⁶ Die verschiedenen Optionen bzw. Varianten der Verwendungsseite des ZWP werden in der Abbildung 39 zusammengefasst: Diese Graphik zeigt nochmals, dass bezahlte Freistellungen der Mitarbeiter ab 55 Jahren die hauptsächlichen Ziele der Verwendungsseite des ZWP bilden. Andere ungeplante Formen der Verwendung haben ex ante keine intendierte Bedeutung.

5.3.2 Mitarbeiterbefragung zum Zeit-Wertpapier

Um die Sicht der Mitarbeiter zum ZWP empirisch zu ermitteln, wurde eine Zufallsstichprobe von Mitarbeitern des Unternehmens gezogen und mittels eines standardisierten Fragebogens in schriftlicher Form zu den skizzierten Aspekten des ZWP befragt. Die Umfrage wurde im Rahmen eines Studienprojekts von Studierenden der Universität Trier im Mai 2002 durchgeführt.⁷⁷ Wegen dieses Charakters eines Studienprojektes musste der Erhebungsumfang beschränkt werden. Angeschrieben wurden 1000 per einfacher Zufallsauswahl gezogene Mitarbeiter (ca. 1 Prozent der Mitarbeiter des Unternehmens), um eine Richtgröße von knapp 200 auswertbaren Erhebungseinheiten zu erhalten. Die Rücklaufquote betrug – etwa in Übereinstimmung mit Erfahrungswerten früherer Befragungen der Mitarbeiter im Unternehmen – 18,1 Prozent, so dass 181 Fragebogen in die quantitative Auswertung gelangten. In dieser relativ geringen Auswahl waren männliche Mitarbeiter sowie Gehaltsempfänger und außertarifliche Mitarbeiter im Vergleich zur Grundgesamtheit überrepräsentiert. Die Erhebungsmängel einer geringen, leicht verzerrten Auswahl waren durch den Projektcharakter der Untersuchung unvermeidlich. Trotz dieses Mangels dürfte die Umfrage nach unserer Ansicht zu einigen treffenden und relevanten Ergebnissen zur Einschätzung von Aspekten des ZWP aus der Sicht von Mitarbeitern führen. Zur Ergänzung wurden qualitative Interviews mit Experten des Personalmanagements und des Gesamtbetriebsrats durchgeführt. Die nachfolgende Auswertung der Erhebungen beschränkt sich auf die Zusammenfassung wichtiger Ergebnisse, ohne die quantitativen Daten im Detail wiederzugeben.

(1) Zur Akzeptanz des ZWP und zur Teilnahmebereitschaft der Mitarbeiter.

Ein direktes Maß der Akzeptanz des ZWP unter den Mitarbeitern liefert deren Bereitschaft zu freiwilligen Einbringungen auf der Entstehungsseite. Unterschieden werden zwei Gruppen von Mitarbeitern, nämlich eine Gruppe, die lediglich den kollektiven Pflicht- oder Basisbeitrag zum ZWP leistet, und eine zweite, die zusätzliche freiwillige Beiträge zum ZWP einbringt. Die Relation der ersten zur zweiten Gruppe liefert ein (Umkehr-) Maß zur relativen Akzeptanz in Form der Anspar- oder Beteiligungsbereitschaft der jeweiligen Mitarbeiter.

⁷⁶ Ein ex ante vereinbartes Wahlrecht der Mitarbeiter zur Verwendung des ZWP-Guthabens für eine zusätzliche Altersvorsorge kann zwar die steuerliche Belastung zum Zeitpunkt der Entscheidung zur Verwendung (e) verhindern, gemäß der Regelung des SGB IV (§ 7, Abs. 1a) führt ein solches Wahlrecht jedoch zum Verlust der Sozialversicherungsfreiheit der Beiträge zum ZWP.

⁷⁷ Vgl. Jung, M. u.a. (2002): Monetäre Beteiligungssysteme und Flexibilisierung von Lebensarbeitszeiten. Manuskript: Abschlussbericht zur PbSf, Universität Trier. Trier.

Die Ergebnisse zeigen, dass eine größere *Minderheitsgruppe* keine freiwilligen Zeit- oder Geldwerte – über den Pflichtbeitrag hinausgehend – leistet. Die Anteile der zurückhaltenden Pflichtteilnehmer unter den Mitarbeitern waren – wie zu erwarten – in der Auswahl der Antwortenden eher unterrepräsentiert, sie dürften in einer Größenordnung zwischen 30 und 50 Prozent aller Mitarbeiter liegen.⁷⁸

Differenziert nach personenbezogenen Merkmalen der Mitarbeiter dürfte die freiwillige Teilnahmebereitschaft mit steigendem Alter und mit höherer formaler Ausbildung steigen. Wegen der geringen Auswahl konnten allerdings die Differenzierungen nach Alters- und Bildungsgruppen nicht signifikant nachgewiesen werden. Auch die Haushaltsgröße der Mitarbeiter bzw. deren Kinderzahl beeinflusst im Zusammenhang mit den Bruttoentgelten die Teilnahmebereitschaft. Die offenen Antworten von zurückhaltenden Pflichtteilnehmern am ZWP begründen ihre Zurückhaltung im Wesentlichen mit zwei Argumenten

- mit fehlender freier Verfügbarkeit von Teilen ihrer Bruttoentgelte und
- anderen Präferenzen zur Verwendung von Zeitguthaben.

(2) Zum Einbringungs- und Ansparverhalten nach den verschiedenen Optionen

Die Optionen der Einbringung in das ZWP werden von den Mitarbeitern unterschiedlich genutzt. Nach den eigenen Einschätzungen der befragten Mitarbeiter haben zwei Drittel mehr Geld- als Zeitwerte angespart. Auch nach den Informationen des Unternehmens wurden die ZWP-Guthaben überwiegend (zu rd. 75 Prozent) aus *Entgeltumwandlungen* der Mitarbeiter angespart, zu knapp 25 Prozent aus der Einbringung von Zeitwerten.

Unter den einzelnen Optionen dominierten nach der subjektiven Häufigkeit der Nutzung im Wesentlichen drei Möglichkeiten der Einbringung von *Geldwerten*: Ansparen aus dem Mindestbonus im Monat Mai vor dem Ansparen von Teilen des laufenden monatlichen Entgelts und des November-Bonus (Weihnachtsgeld) der Mitarbeiter. Aus *Zeitguthaben* wurden lediglich die kurzfristigen Freizeitkonten (RM) häufiger eingebracht. Alle übrigen Optionen auf der Entstehungsseite des ZWP wurden weniger oder kaum genutzt.

Damit wurde die Grundidee des ZWP-Sparens, „die Zeitwerte aus Mehrarbeitsstunden für Freistellungen im späteren Lebensalter umzuverteilen“, nicht vorrangig umgesetzt. Das ZWP bildet auf der Entstehungsseite folglich *primär* ein Instrument der Entgeltumwandlung, erst sekundär eine Lösung zur individuellen Umverteilung von Mehrarbeitszeiten.

Die Mitarbeiter des Unternehmens wurden ferner nach dem geplanten *zukünftigen Ansparverhalten* zum ZWP gefragt. In der Gegenüberstellung des bisherigen und zukünftigen Ansparverhaltens lassen sich Hinweise für Tendenzen der künftigen Einbringungen bzw. für Präferenzverschiebungen der Mitarbeiter erkennen. Demnach möchte ein Teil der befragten Mitarbeiter die Entgeltumwandlung für das Ansparen zum ZWP künftig weniger nutzen. Die geringere Nutzung der geldwerten Optionen wird durch zusätzliche Nutzung von Zeitwert-Optionen der Einbringung nicht vollständig ausgeglichen. Aus den Antworten zum zukünftigen Ansparverhalten ergeben sich somit Hinweise, dass die Ansparbereitschaft zum ZWP in der Zukunft eher *rückläufig* sein könnte. Mindestens zwei Gründe könnten hierfür maßgeblich sein: die anhaltende Baisse-Entwicklung der Kapitalmärkte und eine stärkere Präferenz zu Gunsten einer Entgeltumwandlung für zusätzliche Altersvorsorge.

⁷⁸ In der Grundgesamtheit der Mitarbeiter dürften diese Anteile der Pflichtteilnehmer eher bis zu 50 Prozent betragen (auch nach Schätzungen des Unternehmens), in der Stichprobe der auswertbaren Fragebogen waren es ca. 30 Prozent.

Andererseits zeigte die Auswertung, dass eine große Minderheitsgruppe der Mitarbeiter offenbar die eigenen Einbringungen zum ZWP kaum korrekt einzuschätzen weiß, trotz einer intensiven Informationspolitik des Unternehmens zum ZWP. Relative Lücken von Antworten sowie widersprüchliche Angaben im Fragebogen lassen eine entsprechende Interpretation vermuten. Eine Minderheitsgruppe der befragten Mitarbeiter (ca. 30 Prozent) war offenbar über das Einbringen eines kollektiven Pflichtbeitrags in Höhe des Mai-Bonus nicht hinreichend informiert oder sie hat den Charakter des kollektiven Pflichtbeitrags bei der Beantwortung der Fragen missverstanden.

(3) Relevanz der Renditeentwicklung des ZWP und der Kapitalmarktentwicklung mit Bezug zum Einbringungsverhalten.

Die Häufigkeitsauszählung zur *Zufriedenheit* der befragten Mitarbeiter mit der bisherigen Renditeentwicklung des ZWP zeigt, dass sich eine Mehrheitsgruppe (mehr als 60 Prozent) mit der Renditeentwicklung (bis zum Jahr 2001) eher zufrieden bzw. sehr zufrieden äußerte. Die ungünstige Performance des ZWP in den Jahren 2000/01 – im Vergleich zum vorher angestrebten Zielkorridor der Renditeentwicklung – führte allerdings dazu, dass sich eine große *Minderheitsgruppe* (mehr als ein Drittel der befragten Mitarbeiter) eher unzufrieden mit der Rendite des ZWP zeigte. Eine nähere Charakterisierung der Gruppe der befragten Mitarbeiter, die sich eher unzufrieden mit der Renditeentwicklung äußerten, kann wegen des geringen Erhebungsumfangs nur mit Vorbehalten und mit Zurückhaltung vorgenommen werden. Tendenziell gehören zu den unzufriedenen Mitarbeitern eher die folgenden Merkmalsgruppen der Befragten:

- die lediglich die Pflichtbeiträge zum ZWP eingebracht haben,
- die relativ höhere monatliche Bruttoentgelte erzielen,
- die einen höheren formalen Ausbildungsabschluss erreicht haben,
- die zu den at-Angestellten und
- die zu den mittleren Altersgruppen zwischen 30 und 49 Jahren gehören.

In den ergänzenden *Interviews* zeigte auch der Vertreter des Gesamtbetriebsrats des Unternehmens erhebliche Unzufriedenheit mit der Renditeentwicklung des ZWP in den Jahren 2000/01. Die Betriebsräte hätten den angekündigten Zielkorridor auch als jährlich zu erreichende Richtgröße verstanden. Bei anhaltendem Nichterreichen des Zielkorridors sei daher über eine Art von garantierter Mindestverzinsung des ZWP nachzudenken und nachzuverhandeln.⁷⁹

Die befragten Mitarbeiter sollten ferner Auskunft geben, ob die negative Entwicklung der Finanzmärkte in den Jahren 2000/01 ihr bisheriges Ansparverhalten zum ZWP bereits beeinflusst habe. Von der Mehrheit der befragten Mitarbeiter wurden unmittelbare Reaktionen im Ansparverhalten verneint. Lediglich die Gruppe von Mitarbeitern mit einem Hochschul-Abschluss reagierte kurzfristig etwas häufiger auf die Kapitalmarktentwicklung durch eine Zurückhaltung bei weiteren Einbringungen. Zu weiteren personenbezogenen Merkmalen, wie Alter und Einkommen der Mitarbeiter, konnten keine signifikanten Unterschiede ermittelt werden.

⁷⁹

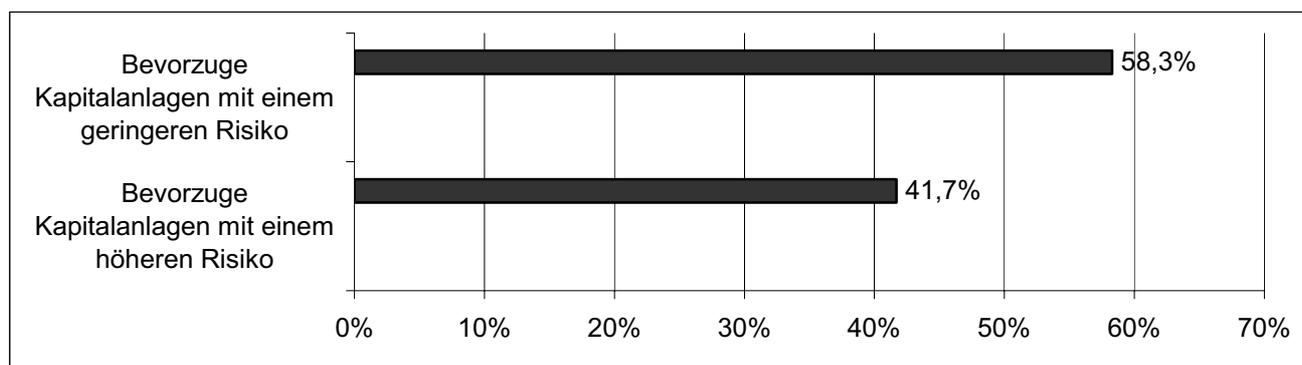
Vom Vertreter des Unternehmensmanagements wurde hingegen auf die längerfristige Renditeentwicklung innerhalb des Zielkorridors verwiesen. Die negative Kapitalmarktentwicklung erfordere eher eine veränderte Anlagepolitik der Fonds.

(4) Bedeutung der Nominalwertgarantie und der Risikoneigung der Mitarbeiter

Nach Ansicht des Betriebsrats-Vertreters bildete die *Nominalwertgarantie* („Geld-Zurück-Garantie“) eine unabdingbare Voraussetzung für die Zustimmung der Arbeitnehmer zur Einführung des ZWP. Demgegenüber erscheinen die Antworten der befragten Mitarbeiter zunächst erstaunlich: Auf die Frage, ob die Nominalwertgarantie des Unternehmens ihr Einbringungsverhalten beeinflusst habe, antwortete eine Mehrheit (zwei Drittel) der befragten Mitarbeiter, das subjektive Verhalten der Einbringung sei *nicht* beeinflusst worden; knapp 30 Prozent antworteten, die Nominalwertgarantie des Sparkapitals habe die Einbringungsleistungen positiv beeinflusst.⁸⁰

Zu vermuten ist, dass der Einfluss der Nominalwertgarantie auf das Ansparverhalten ausgeprägter sein dürfte, je stärker eine Risikoaversion in Bezug auf Wertschwankungen von Kapitalanlagen unter den Mitarbeitern verbreitet ist. Die befragten Mitarbeiter wurden hierzu in zwei Risikogruppen unterteilt, in *eher risikoaverse* Mitarbeiter („bevorzuge Kapitalanlagen mit geringerem Schwankungsrisiko“) und *weniger risikoaverse* Mitarbeiter („bevorzuge Kapitalanlagen mit höherem Risiko“). Die diesbezüglichen Häufigkeiten der Verteilung der beiden Mitarbeitergruppen zeigt die folgende Graphik.⁸¹ Demnach ordnet sich eine Mehrheit der befragten Mitarbeiter des Unternehmens eher der risikoaversen Gruppe zu, die Kapitalanlagen mit geringerem Schwankungsrisiko bevorzugt. Eine Analyse der empirischen Beziehungen der Merkmale der *Risikoaversion* von Mitarbeitern und dem Einfluss der *Nominalwertgarantie* ergibt einen vermuteten positiven Zusammenhang: Eher risikoaverse Mitarbeiter wurden durch die Nominalwertgarantie relativ häufiger veranlasst, mehr Ansparmittel in das ZWP einzubringen.⁸²

Abb. 40: Risikoneigung der befragten Mitarbeiter in Bezug auf Anlagen ihres Sparkapitals (in Prozent der Nennungen)



Quelle: Jung, M. u.a. (2002): Monetäre Beteiligungssysteme und Flexibilisierung von Lebensarbeitszeiten. Manuskript: Abschlussbericht zur PbSf, Universität Trier. Trier, S. 45.

Die Risikoneigung der Mitarbeiter mag mit dem *Alter* korrelieren, deshalb wurde auch geprüft, ob ein Einfluss der Nominalwertgarantie auf das Einbringungsverhalten der Mitarbeiter im Zusammenhang mit den Altersgruppen zu erkennen ist. Lässt man hierbei die

⁸⁰ Bei der Interpretation dieser Antworten bleibt allerdings zu berücksichtigen, dass eine erhebliche Minderheit von Mitarbeitern des Unternehmens sich nur mit dem kollektiven Pflichtbeitrag am ZWP beteiligt.

⁸¹ Die subjektiven Risikoeinstellungen der Mitarbeiter sind als erfahrungsabhängige Größen zu betrachten, die sich folglich im Zeitverlauf mit der Entwicklung der Kapitalmärkte ändern können.

⁸² Die statistische Korrelation ergab trotz des geringen Erhebungsumfangs einen positiven Zusammenhang (Cramer's V: 0,138) mit einer Restirrtumswahrscheinlichkeit von 0,200.

Gruppe der älteren Mitarbeiter über 50 Jahre unberücksichtigt, dann zeigt sich bis zur Altersgruppe der 40- bis 59-jährigen Mitarbeiter eine positive Korrelation: Mit Ausnahme der höchsten Altersgruppe hat die Nominalwertgarantie des ZWP das Ansparverhalten der älteren Mitarbeiter relativ häufiger beeinflusst als das Verhalten der jüngeren.

Des Weiteren zeigt sich, dass die Mitarbeitergruppen, die sich *zufriedener* mit der Renditeentwicklung des ZWP äußerten, relativ häufiger in ihrem Einbringungsverhalten auf die Nominalwertgarantie des ZWP reagiert haben als die Vergleichsgruppe der weniger zufriedenen Mitarbeiter. Zu folgern ist daher, dass die Nominalwertgarantie des Unternehmens das Verhalten der Mitarbeiter nicht generell, sondern lediglich gezielter das Einbringungsverhalten bei bestimmten Gruppen gefördert hat.

(5) Relevanz der nachgelagerten Besteuerung beim ZWP

Die Möglichkeit nachgelagerter Steuern und Sozialbeiträge war aus Sicht des Unternehmens eine wichtige Rahmenbedingung zur Einführung des ZWP. Wie schätzen nun andererseits die Mitarbeiter die Möglichkeiten des Brutto-Sparprinzips beim ZWP ein? Sind den befragten Mitarbeitern die steuerlichen und beitragsbezogenen Vorteile des Vorsorgesparens überhaupt bewusst?

Die überwiegende Mehrheit der Mitarbeiter hält die steuerlichen Präferenzen – wie zu erwarten – für wichtig bzw. sehr wichtig (mehr als zwei Drittel der befragten Mitarbeiter). Doch die Häufigkeitsauszählungen der Antworten lassen auch auf Gruppen von Mitarbeitern schließen, welche die Abgabenpräferenzen für eher unwichtig hielten (mehr als 20 Prozent) oder keine Einschätzungen auf Grund von *Informationsdefiziten* geben konnten. Die offenkundigen Vorteile der nachgelagerten Steuern und Sozialbeiträge beim Vorsorgesparen zum ZWP waren demnach einer Minderheit von Mitarbeitern noch nicht hinreichend bewusst oder es mögen sonstige Gründe der Unzufriedenheit einzelne Gruppen der Mitarbeiter dazu veranlasst haben, die steuerlichen Vorteile der Vorsorge mittels des ZWP gering zu schätzen.

(6) Präferenzen der Mitarbeiter zur Verwendungsseite des ZWP

Die Fragen zu den möglichen Verwendungsoptionen des ZWP konzentrierten sich auf drei Optionen: die Finanzierung

- von Altersteilzeiten (ab 55 Jahren),
- eines früheren Ruhestands vor der gesetzlichen Altersgrenze der Rentenversicherung und
- einer Aufbesserung der Betriebsrenten, wenn ZWP im Ausnahmefall für eine altersbezogene Freistellung *nicht* verwendet werden können.⁸³

Die einschränkende Formulierung der dritten Option trägt dem subsidiären Charakter im Unternehmen – bedingt durch die rechtlichen Regelungen der nachgelagerten Sozialbeiträge – Rechnung. Inwieweit die einschränkende Formulierung eines faktischen Ausnahmefalls die Antworten der befragten Mitarbeiter beeinflusst haben mag, kann nicht beurteilt werden. Zwar konnte man einerseits eher restriktive Antworten bei einer eingeschränkten

⁸³ Auf die diesbezüglichen Formulierungen des Fragebogens wurde vom Unternehmensmanagement Einfluss genommen, die Vorgabe weiterer hypothetischer Optionen, z. B. zur Finanzierung von Erwerbsunterbrechungen (Sabbaticals) vor einem Lebensalter von 55 Jahren, wurde gestrichen. Entsprechende Optionen seien im Rahmen der längerfristigen Zeitkonten (RB) möglich.

Option vermuten, andererseits würde dann ein direkter Vergleich der Häufigkeitsverteilungen der Antworten zu den beiden anderen Optionen unterbleiben müssen. Um also die Präferenzen der drei Vorgaben vergleichen zu können, muss auch die dritte Möglichkeit als eine reale (vergleichbare) Option – aus der Sicht der Befragten – gewertet werden. Unter diesem Vorbehalt der Interpretation der Antworten ergibt sich für alle befragten Mitarbeiter eine Rangskala wichtiger und sehr wichtiger Verwendungspräferenzen:

- knapp 79 Prozent der Befragten hielten die Finanzierung eines „früheren Ruhestands“ für sehr bzw. eher wichtig,
- gut 74 Prozent auch die „Aufbesserung der Betriebsrenten“ und
- gut 65 Prozent die Option einer Altersteilzeit.

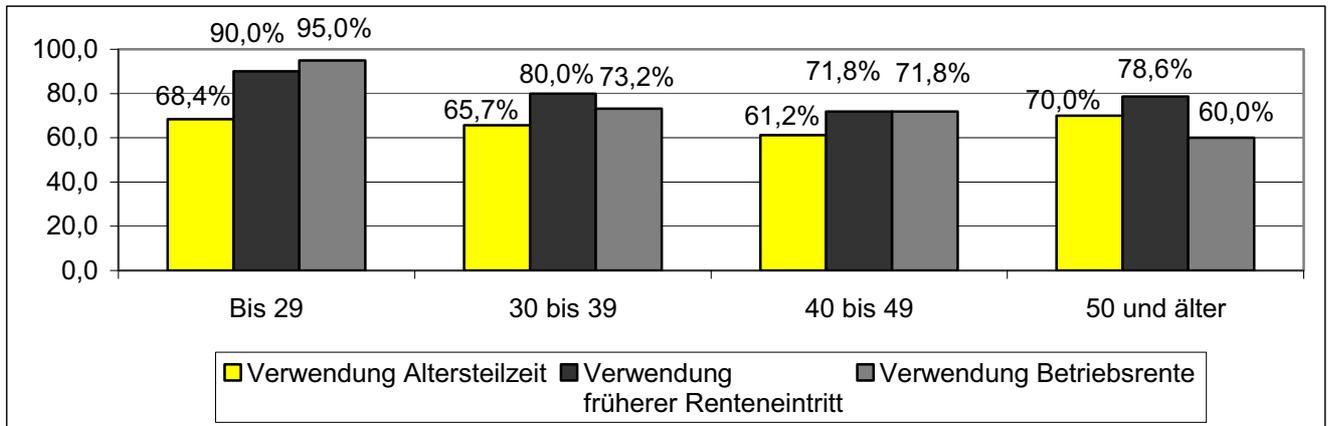
Die vorliegende Häufigkeitsverteilung der Antworten erscheint erstaunlich, da eine große Mehrheit der Befragten die Verwendung des ZWP zur Aufstockung der Betriebsrenten ähnlich gewichtet wie einen früheren Ruhestand. Diese relative Gewichtung der (eingeschränkten) Möglichkeit der Aufstockung der Betriebsrenten steht in einem gewissen Widerspruch zu den faktischen Prioritäten des ZWP und den rechtlichen Vorgaben des SGB.

Beide Verwendungsoptionen, die Finanzierung eines früheren Ruhestands sowie einer zusätzlichen betrieblichen Altersversorgung, waren den Mitarbeitergruppen mit freiwilligen Ansparleistungen signifikant häufiger wichtig und sehr wichtig als den Mitarbeitern, die nur den kollektiven Pflichtbeitrag zum ZWP geleistet haben. Bei der Interpretation dieser Ergebnisse kann somit in einem Umkehrschluss gefolgert werden: Die Präferenzen einzelner Mitarbeiter zu Gunsten der Vorsorge- bzw. Versorgungsziele „früherer Ruhestand“ und „Aufstockung der Betriebsrente“ dürfte diese zu höheren freiwilligen Ansparleistungen zum ZWP veranlasst haben.

Ähnliche Differenzierungen und Zusammenhänge zeigen sich auch nach verschiedenen Entgeltgruppen, hier vorzugsweise bei Mitarbeitergruppen mit *mittleren* Bruttoentgelten. Vor allem Mitarbeitergruppen mit mittleren Entgelten haben überproportional häufig Präferenzen für eine Verwendung des ZWP zur Aufstockung von Betriebsrenten und zur Finanzierung eines früheren Ruhestands.

In der Struktur nach *Altersgruppen* der Mitarbeiter beurteilen die jüngeren bis mittleren Jahrgänge die beiden Optionen häufiger als eher oder sehr wichtig, im Vergleich zu den älteren Jahrgängen. Die Möglichkeit einer Aufstockung der Betriebsrente wird von den jüngeren Altersgruppen stärker bevorzugt; die Präferenzunterschiede werden insoweit durch eine stärkere Betroffenheit durch künftige demographisch bedingte Rentenbelastungen verständlich.

Abb. 41: Wichtigkeit der Verwendungsoptionen in Abhängigkeit vom Alter (in Prozent der Nennungen)



Quelle: Jung, M. u.a. (2002): Monetäre Beteiligungssysteme und Flexibilisierung von Lebensarbeitszeiten. Manuskript: Abschlussbericht zur PbSf, Universität Trier. Trier, S. 44.

Die vorstehenden empirischen Untersuchungsergebnisse betrafen insgesamt Sichtweisen einer (geringen) Erhebungsauswahl von betroffenen Mitarbeitern zum ZWP. Trotz des Projektcharakters der Erhebung konnten einige relevante Ergebnisse und Einstellungen der Mitarbeiter ermittelt werden, die anschließend nochmals in knapper Form *zusammengefasst* werden:

- Das ZWP lässt eine ambivalente Akzeptanz von Seiten der Mitarbeiter erkennen, mit Zustimmung und freiwilligen Beteiligungen durch eine Mehrheitsgruppe, jedoch auch mit reserviertem Verhalten und kritischen Einwendungen einer erheblichen Minderheitsgruppe unter den Mitarbeitern. Eine Minderheitsgruppe äußerte sich unzufrieden und beteiligte sich nicht freiwillig über den kollektiven Pflichtbeitrag hinausgehend.
- Auf der Entstehungsseite handelt es sich – nach der Häufigkeit von Optionen der Einbringung – beim ZWP eher um ein Instrument der Entgeltumwandlung mit nachgelagerter Besteuerung, relativ weniger um ein Instrument zur investiven Anlage von Zeitwerten der Mitarbeiter.
- In ähnlicher Weise polarisierten sich die Äußerungen der befragten Mitarbeiter zur bisherigen Renditeentwicklung des ZWP. Obwohl eine Mehrheit sich zufrieden mit der Renditeentwicklung zeigte, mag sich nach den Erfahrungen des Jahres 2002 die Minderheitsgruppe der unzufriedenen Mitarbeiter verstärken, wenn die langfristige Rendite des ZWP – unter Einschluss der Jahre 2002/03 – unterhalb des vom Unternehmen angekündigten Zielkorridors und unterhalb der langfristigen Rendite festverzinslicher Wertpapiere verbleibt.
Kurzfristige Anpassungen des Ansparverhaltens zum ZWP in Reaktion auf die Kapitalmarktentwicklung der letzten Jahre sind bis zum Zeitpunkt der Umfrage überwiegend ausgeblieben; die Befragung lieferte jedoch Hinweise für längerfristige Reaktionen bei der Entgeltumwandlung zum ZWP.
- Die Nominalwertgarantie der Anlagen des ZWP hat nach eigenem Bekunden der Mitarbeiter deren Ansparverhalten nicht generell beeinflusst. Stattdessen wurden gezieltere Effekte bei einzelnen Mitarbeitergruppen ermittelt, darunter bei risikoaversen Mitarbeitern, welche Kapitalanlagen mit geringerem Risiko bevorzugten. Die risikoaversen Mitarbeiter waren zum Zeitpunkt der Umfrage in der Mehrheit gegenüber Mitarbeitern, die Kapitalanlagen mit höheren Schwankungsrisiken bevorzugten. Die Gruppe der Risikoaversen dürfte nach den Erfahrungen der Jahre 2002/03 eher größer geworden

sein. Andererseits: Zu vermuten sind gewisse Diskrepanzen in der bisherigen Anlagepolitik der Spezialfonds (in der Vergangenheit eher Anlagen der ZWP-Guthaben in Aktien)⁸⁴ und den überwiegenden Risikoeinstellungen der Mitarbeiter.

- Trotz intensiver Kommunikation und Beratung zum ZWP von Seiten des Unternehmens lässt die Umfrage Informationsdefizite oder mangelnde Interessen bei einer Minderheitsgruppe von Mitarbeitern erkennen.
- Auf der Verwendungsseite des ZWP werden vor allem die Optionen „früherer Ruhestand“ und „Aufstockung der Betriebsrente“ von einer jeweils überwiegenden Mehrheit der befragten Mitarbeiter präferiert. Die subsidiäre Regelung der zusätzlichen Altersversorgung beim ZWP steht folglich im Widerspruch zu den ermittelten Präferenzen, insbesondere bei Mitarbeitern mit freiwilligen Ansparleistungen zum ZWP.

5.3.3 Zur Gestaltung von Systemelementen des Zeit-Wertpapiers

In diesem Abschnitt werden wir – nach der Darstellung der empirischen Ergebnisse der Projekterhebungen – einige Systemelemente des ZWP nochmals betrachten, um die gegebenen Gestaltungsformen zu reflektieren und kritisch zu beurteilen. Diese Überlegungen orientieren sich wiederum an den Aspekten des oben beschriebenen Klassifikationschemas der Beteiligungssysteme.

(1) Anmerkungen zur Gestaltung der Entstehungsseite

Das ZWP bildet auf der Entstehungsseite der Einbringungsmöglichkeiten primär ein Instrument der Entgeltumwandlung der Mitarbeiter. Hierzu erscheinen uns zwei empirische Beobachtungen besonders bedeutsam:

- (a) Die Einforderung eines kollektiv vereinbarten Pflichtbeitrags der Beschäftigten – neben weiteren Optionen freiwilliger Ansparleistungen – und
- (b) eine beschränkte Nutzung mehrerer Optionen der Einbringungsseite.

Ein kollektiv bestimmter, jährlicher *Pflichtbeitrag* der Mitarbeiter zum ZWP wird im Unternehmen vom Sonderentgelt des Monats Mai erhoben. Eine erhebliche Minderheit von Mitarbeitern beschränkt, nach den vorliegenden Untersuchungen, die Teilnahme am ZWP auf diesen pflichtgemäßen Basisbetrag. Welche Gründe mögen für ein solch *restriktives* Ansparverhalten einer Gruppe von Mitarbeitern maßgeblich sein? Verschiedene Ursachen sind denkbar:

- Eine geringe allgemeine Bereitschaft zum Entgeltverzicht bzw. zur Entgeltumwandlung sowie eine geringe Fähigkeit zum Vorsorgesparen bei niedrigen Netto-Einkommen,
- abweichende Präferenzen der Mitarbeiter zur Verwendung des ZWP-Guthabens,
- Unzufriedenheit und Aversion von Mitarbeitern gegenüber kapitalmarktorientierten Sparanlagen mit erheblichen Wertschwankungen,
- Informationsdefizite zum ZWP.

Über die relative Bedeutung der verschiedenen Gründe kann nur spekulativ geurteilt werden; die empirischen Hinweise deuten darauf, dass alle Ursachen bei den zurückhaltenden Mitarbeitern vertreten sein mögen.

⁸⁴

Die Vermutung lässt sich durch einen Vergleich der bisherigen Renditeentwicklung des ZWP und der Veränderungen einerseits des Aktienindex (DAX-30) und andererseits der Umlaufrendite festverzinslicher Wertpapiere im Zeitraum 1998 bis 2001 begründen.

Insgesamt spricht die Beobachtung einer relativ großen Minderheitsgruppe von Mitarbeitern, die sich nicht durch freiwillige Ansparleistungen beim ZWP beteiligen möchte, eher gegen einen kollektiv vereinbarten Pflichtbeitrag. Denn die Zurückhaltung weiterer Ansparleistungen durch viele Mitarbeiter drückt – aus verschiedenen Gründen – auch deren Entscheidungen gegen die spezifische Form des Vorsorgesparens beim ZWP aus. Ein kollektiver Pflichtbeitrag, zumal auch in Form eines geringen pflichtmäßig erhobenen Betrags, erscheint als ein Widerspruch zum Prinzip einer freiwilligen Entgeltumwandlung. Die von den betrieblichen Akteuren intendierte Funktion einer gemeinsamen Initiative zu mehr Vorsorgesparen funktioniert offenkundig nicht mit Bezug zu einer großen Teilgruppe der Mitarbeiter. Andere Formen von materiellen Anreizen und/oder größerer Flexibilitäten der Verwendungsseite des ZWP wären nach unserer Einschätzung eher geeignet und effektiver.

Die Struktur der *Einbringung* zum ZWP zeigt eine relative Konzentration auf Optionen von Geldwerten sowie (kurzfristigen) Zeitguthaben aus Mehrarbeitsstunden. Die Einbringung von Geldwerten betrifft häufig fixierte Sonderentgelte (so genannte Mindestbonuszahlungen), Teile des monatlichen Bruttoentgelts und verhandelte erfolgsabhängige Ergebnisboni. Andere Optionen werden weniger häufig genutzt.

Aus unserer Sicht könnte insbesondere eine periodische *Erfolgsbeteiligung* der Mitarbeiter des Unternehmens gezielter ausgebaut werden und mit einer investiven Entgeltumwandlung verknüpft werden. Ein ausgebautes System periodischer Erfolgsbeteiligung kann einerseits als betriebliches Kommunikationssystem zur Orientierung der Mitarbeiter an finanzwirtschaftlichen und strategischen Erfolgsgrößen des Unternehmens entwickelt werden, wie es im ersten Fallbeispiel dargestellt wurde. Andererseits kann ein variables Zusatzentgelt - kombiniert mit gezielten Anreizen zur investiven Anlage - eher als fixiertes Entgelt zur außerordentlichen Entgeltumwandlung genutzt werden. Die internationalen Fallbeispiele verweisen auf ein größeres Potenzial zur Vorsorgebereitschaft von Mitarbeitern in Kombination mit variablen Zusatzentgelten.

(2) Kapitalmarktorientierte Anlagen und Renditen des ZWP

Die Einschätzungen der Mitarbeiter zur *Renditeentwicklung* des ZWP erweisen sich nach der Umfrage als gespalten, die Relationen von einer zufriedenen Mehrheitsgruppe und einer weniger zufriedenen Minderheitsgruppe werden sich verändern, wenn die ZWP-Rendite der Jahre 2002/03 gleichfalls relativ gering ausfallen sollte. Die Mitarbeiter werden die erzielten Renditen mit dem ursprünglich angekündigten Zielkorridor von 6 bis 12 Prozent p. a. und der langfristigen Rendite festverzinslicher Wertpapiere vergleichen. Wenn diese längerfristigen Renditevergleiche zu Lasten der ZWP-Anlagen ausfallen, dann wird sich die teils vorhandene Unzufriedenheit verstärken und verbreitern.

Zu fragen ist, ob und in welcher Weise einem solchen Potenzial mangelnder Zufriedenheit entgegengewirkt werden könnte. Aus der Sicht des Unternehmensmanagements sollte die Anlagepolitik der Spezialfonds flexibler in Richtung festverzinslicher Anlagen der ZWP-Guthaben verändert werden, statt bevorzugter Anlagen in risikobehafteten Kapitalmarktpapieren. Unsere Beobachtungen und Ergebnisse deuten – mit den gebotenen Vorbehalten der Interpretation – darauf hin, dass in der Vergangenheit Diskrepanzen zwischen der *Anlagepolitik* der Fonds und den Risikoeinstellungen einer Mehrheit von Mitarbeitern bestanden. Die diesbezüglichen Hinweise sprechen für eine begründete Notwendigkeit zur Änderung der Anlageformen des ZWP. Die Organisationsstruktur der externen Treuhän-

derbank sieht entsprechende Einflussmöglichkeiten des Unternehmens bzw. der betrieblichen Akteure der Mitbestimmung vor, so dass die Anlagepolitik von Seiten des Unternehmens mitverantwortet wird.

Von Seiten des Vertreters des Gesamtbetriebsrats wurde andererseits die Forderung nach einer Garantie einer *Mindestverzinsung* beim ZWP erhoben. Für eine entsprechende Ergänzung der Nominalwertgarantie sprechen nach unserer Einschätzung mehrere Argumente:

- Zum einen hat das Unternehmen in der Einführungsphase aktiv für das ZWP bei den Mitarbeitern geworben und einen Zielkorridor angekündigt. Eine gewisse Absicherung der Verzinsung könnte dann als Konsequenz vormaliger Ankündigungen verstanden werden.
- Des Weiteren: Das Unternehmen und dessen Vertreter äußerten ein betriebliches Interesse an künftigen Optionen flexibler Anpassungen durch altersbezogene Freistellungen. Das betriebliche Interesse bildete eines der maßgeblichen Einführungsmotive des ZWP. Dieses Interesse an Optionen flexibler Anpassungen der Personalpolitik mag aus der Sicht der Betriebsräte Spielräume für Verhandlungen für zusätzliche Garantieleistungen des Unternehmens bieten, über die Nominalwertgarantie der ZWP-Guthaben hinausgehend.
- Ferner spricht ein Vergleich mit den Garantieleistungen des Unternehmens bei der Entgeltumwandlung zum Zweck der zusätzlichen Altersversorgung⁸⁵ dafür, eine analoge Zinsgarantie auch beim ZWP einzuführen. Denn beide Instrumente, die freiwillige Zusatzrente und das ZWP, beruhen auf dem analogen Prinzip der (vorrangigen) Entgeltumwandlung der Mitarbeiter auf der Entstehungsseite.

Die vorstehenden Argumente führen somit zu einem möglichen Handlungsbedarf der betrieblichen Akteure auf mindestens zwei Ebenen des ZWP: eine mögliche Beeinflussung zur Änderung der Anlagepolitik der Spezialfonds und eine analoge Gewährung einer Verzinsungsgarantie wie auch bei der betrieblichen Altersversorgung des Unternehmens.

(3) Zu den Verwendungsmöglichkeiten

Auf der Verwendungsseite des ZWP können vorrangig Optionen betrieblicher bzw. individueller Freistellungen der Mitarbeiter ab 55 Jahren finanziert werden. Dies entspricht dem bevorzugten Verwendungsziel einer Flexibilisierung der Lebensarbeitszeiten bzw. einer flexiblen Steuerung der betrieblichen Personalstruktur.

Die Mitarbeiter tendieren hingegen nach unseren Recherchen mehrheitlich zu größeren *Wahlmöglichkeiten* bezüglich der Entnahme- oder Verwendungsmöglichkeiten. Im Rahmen einer Vorstudie erklärten ca. 70% einer Auswahlgruppe von Mitarbeitern des Unternehmens, sie würden entsprechende Wahlmöglichkeiten in der Verwendung des ZWP begrüßen. Auf eine offene Frage nach Verbesserungsvorschlägen der befragten Mitarbeiter zum ZWP bezog sich die Hälfte der gültigen Antworten auf den Aspekt „mehr Flexibilität und Wahlmöglichkeiten der Verwendung“.⁸⁶

Ein erster Aspekt einer größeren Flexibilität der individuellen Wahl von Verwendungsoptionen dürfte zunächst die Option von Erwerbsunterbrechungen für „Sabbaticals“ u. ä. im

⁸⁵ Vgl. die Option der Beteiligungsrente II des Unternehmens.

⁸⁶ Vgl. zur Vorstudie den Projektbericht von Feller u. a. 2000, 35, Anhang 5/8. (veröffentlicht unter der Homepage der Universität Trier (<http://www.uni-trier.de/uni/fb4/vwl-apo/PBSF2000/vw/index.htm>)).

Lebensalter vor 55 Jahren betreffen, welche z. B. nach dem Rahmentarifvertrag zur betrieblichen Gestaltung von Langzeitkonten in der Stahlindustrie (vom 21.10.2000) ermöglicht wurde. Im Unternehmensbeispiel können Sabbaticals der Mitarbeiter durch alternative Formen der Zeitwirtschaft (aus langfristigen Zeitkonten) beansprucht werden. Allerdings fehlt hierbei die spezifische Möglichkeit der investiven Anlage von Zeitwerten wie beim ZWP. Insofern fehlt es an der Integration von Optionen der Zeitwirtschaft des Unternehmens, nicht an der Möglichkeit der individuellen Inanspruchnahme von Sabbaticals für die Mitarbeiter des Unternehmens.

Wichtiger erscheint eine größere Flexibilität der Verwendungsseite des ZWP in Richtung einer gleichrangigen Wahlmöglichkeit der „Aufstockung der *Betriebsrenten*“. Diese Möglichkeit hat bisher subsidiären oder nachrangigen Charakter gegenüber der Finanzierung „altersbezogener Freistellungen“. Unsere empirischen Erhebungen belegen, dass beide Optionen mit ähnlichen Prioritäten von Seiten der befragten Mitarbeiter gewünscht werden, darunter häufig vor allem von jüngeren bis mittleren Altersgruppen. Die empirisch bekundeten Präferenzen beider Verwendungsoptionen stehen in einem gewissen Widerspruch zur subsidiären Regelung der Aufstockung der betrieblichen Altersversorgung. Die bekundeten Präferenzen zu Gunsten beider, gleichrangig wählbarer Optionen erscheinen verständlich: Ein jüngerer Arbeitnehmer wird in der Skalierung seiner Präferenzen nur selten zwischen der einen Option der altersbezogenen Freistellung und der anderen Option der altersbezogenen Zusatzversorgung differenzieren können; die Motive der Altersvorsorge bzw. –versorgung bilden quasi einen gemeinsamen Block von Motiven des individuellen Vorsorgesparens bzw. der freiwilligen Entgeltumwandlung. Bereits auf der Entstehungsseite zeigte sich das ZWP als ein hauptsächliches Instrument der Brutto-Entgeltumwandlung, analog zur Entgeltumwandlung zur zusätzlichen betrieblichen Altersversorgung nach dem AVmG 2001. Wenn also einerseits die Entstehungsseite der Entgeltumwandlung gleiche Merkmale der Aufbringung von (künftigen) Entgelten beim ZWP und bei der betrieblichen Altersversorgung aufweist, andererseits die bekundeten Präferenzen beider Optionen etwa gleich häufig als wichtig oder sehr wichtig gelten, dann müssten beide Optionen – aus der Sicht der Mitarbeiter – gleichrangig gewählt werden können.

Wir folgern daher, dass die *Verwendungsseite* des ZWP in dem Sinne stärker *flexibilisiert* werden sollte, dass die Mitarbeiter zwischen der Option der altersbezogenen Freistellung und der Aufstockung der Betriebsrenten gleichrangig wählen können sollten.

5.3.4 Integration des Vorsorgesparens per Entgeltumwandlung

Die Entgeltumwandlung der Mitarbeiter zum Zweck der zusätzlichen Altersversorgung hat durch das AVmG 2001 eine neue gesetzliche Rahmenbedingung erhalten. Das Beispielunternehmen hat auf diese Änderungen der Rahmenbedingungen bisher kaum reagiert. Des Weiteren: Die faktischen und zeitlichen Prioritäten des ZWP im Unternehmen haben bisher – mangels zusätzlich verfügbarer Mittel der Mitarbeiter zur freiwilligen betrieblichen Altersversorgung - die Möglichkeiten der Entgeltumwandlung zur betrieblichen Altersversorgung stark eingeschränkt. Das Ausmaß der zusätzlichen betrieblichen Altersversorgung im Beispielunternehmen bleibt deutlich hinter den entsprechenden Beiträgen zur Entgeltumwandlung gemäß AVmG in anderen nationalen Vergleichsunternehmen zurück. Die bisherigen Zielprioritäten des Unternehmens zu Gunsten des ZWP stehen im Prinzip

auf der Entstehungs- oder Finanzierungsseite in einer vom Unternehmen gesteuerten Konkurrenz zum AVmG 2001.

Wenn demgegenüber die abweichende Rangfolge der subsidiären Wahl der Aufstockung der Betriebsrenten beseitigt wird, dann führt die Logik der Entwicklung zu einer Integration von Entstehungs- und Verwendungsseite des ZWP mit dem Vorsorgesparen der Mitarbeiter nach dem AVmG. Das Instrument der Entgeltumwandlung könnte als ein integriertes Instrument der Bildung von Vorsorgekapital der Mitarbeiter mit verschiedenen Formen kapitalmarktorientierter Anlagen und mit flexiblen Wahlmöglichkeiten der individuellen Vorsorge für altersbezogene Freistellungen oder Versorgungsleistungen entwickelt werden. Die betrieblichen Akteure des Unternehmens könnten diesbezügliche Änderungen einschlägiger Regelungen des SGB anregen. Denn eine parallele und analoge Gestaltung zweier verschiedener Vorsorgesysteme – Entgeltumwandlung per ZWP und betriebliche Zusatzrente nach AVmG – würde auf Dauer wenig Sinn machen.

5.4 Mitarbeiter-Aktien und unternehmensexterne Investmentangebote: Betriebliche Mitarbeiter-Beteiligungen zur Bildung von finanziellem vermögens- und personalpolitischem Vertrauenskapital?

Der folgende Abschnitt behandelt differenzierte Fallbeispiele der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung in einzelnen Großunternehmen. Zunächst werden dabei auf der Basis des vorstehenden Ordnungsschemas die Gestaltungskonzeptionen der betreffenden Beteiligungsprogramme beschrieben. In einem zweiten Schritt erfolgt eine vergleichende Analyse der Beteiligungsvarianten, um zentrale Systemunterschiede herausarbeiten zu können und insofern Aufschluss über differenzierte Präferenzen bzw. Zielfunktionen der betrieblichen Akteure hinsichtlich der praktizierten Mitarbeiter-Beteiligungen zu erhalten. Anschließend werden die zentralen Befunde der empirischen Erhebungen erläutert.⁸⁷ Im Wesentlichen handelt es sich dabei um eine Bewertung der Funktionalität der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligungen im Hinblick auf die Umsetzung der intendierten Einführungsmotive bzw. Zielsetzungen aus der Sicht der Unternehmen und der Arbeitnehmer. Die Basisannahmen dieses Teilabschnitts behaupten maßgebliche finanzwirtschaftliche Einführungsgründe von investiven Mitarbeiter-Beteiligungen, verstanden als Angebote zur Vermögensbildung bzw. zum Aufbau von ergänzendem Vorsorgekapital der Arbeitnehmer. Die beiden vorgenannten Anlagemotive sind dabei differenziert zu betrachten: Motive der Vermögensbildung bezeichnen ein Ansparverhalten der Mitarbeiter, welches vorrangig auf die gezielte Finanzierung von bestimmten Konsumbedürfnissen gerichtet ist. Insofern ist bei Mitarbeitergruppen, deren primäres Investitionsziel in der Bildung von privaten Vermögenswerten besteht, eine tendenziell höhere Liquiditätsneigung zu vermuten, sobald gegebenenfalls geltende zeitliche Verfügungsbeschränkungen abgelaufen sind. Im Gegensatz dazu basieren Vorsorgemotive zur Alterssicherung auf einem zweckgebundenen Ansparverhalten der Mitarbeiter zum (längerfristigen) Aufbau von kapitalgedeckten, ergänzenden Bestandteilen des Alterseinkommens. Die Liquiditätspräferenz von Arbeitnehmern mit diesem Anlageziel dürfte folglich – zumindest in der erwerbsaktiven Phase der Mitarbeiter – relativ geringer ausgeprägt sein. Ferner werden – neben den skizzierten finanz-

87

Die Erhebungsinstrumente betreffen dabei einerseits Interviews mit Vertretern des jeweiligen Unternehmensmanagements, die über ein entsprechendes Expertenwissen bezüglich der vorherrschenden Beteiligungssysteme verfügen. Andererseits konnte überdies in einer Fallstudie zusätzlich eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt werden, welche insofern die ergänzenden Einschätzungen zu den finanziellen Beteiligungsmodellen aus der Sicht der Arbeitnehmer abbildet.

wirtschaftlichen Beweggründen – gleichfalls personalpolitische Einführungsmotive von investiven Beteiligungssystemen unterstellt, die eine Intensivierung von betrieblichen Identifikations- bzw. Bindungseffekten aufgrund von veränderten Rollenidentitäten der Mitarbeiter-Aktionäre beabsichtigen und schließlich zur Bildung von personalwirtschaftlichem Vertrauenskapital bzw. zur Verstärkung betrieblicher Partnerschaften beitragen sollen (vgl. Bläser u.a. 2002, 8 ff.).

Ein abschließender Abschnitt betrifft letztlich eine Gesamteinschätzung der Unternehmensbeispiele zur internen und externen Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung, mit einem Ausblick auf potenzielle Entwicklungsperspektiven und Veränderungen in den zukünftigen Gestaltungen der Beteiligungssysteme.

5.5 Gestaltungskonzeptionen der investiven Mitarbeiter-Beteiligungen und empirische Systembewertungen

Die folgenden Kapitel beinhalten zunächst eine knappe Portraitierung der untersuchten Beteiligungsunternehmen in anonymisierter Form, vorrangig anhand ausgewählter finanzwirtschaftlicher Kennzahlen. Des Weiteren erfolgt eine Beschreibung der wesentlichen Systemmerkmale der betrieblichen Beteiligungsprogramme. Daran schließt sich eine Erläuterung der zentralen empirischen Befunde der durchgeführten Experteninterviews und (in einem Fallbeispiel) der Mitarbeiterbefragung an. Im Mittelpunkt stehen dabei Einschätzungen zu bedeutsamen Einführungs- und Teilnahmemotiven der Akteure sowie die Bewertung der Funktionalität bzw. Zufriedenheit mit den jeweiligen Beteiligungsmodellen im Hinblick auf die Umsetzung der intendierten Ziele.

5.5.1 Fallbeispiel unabhängiger interner und externer Angebote der Kapitalbeteiligung

Bei Unternehmen (U5) handelt es sich um ein international tätiges Großunternehmen der Chemischen Industrie mit rund 46.000 Mitarbeitern, wobei ca. 12.000 in den deutschen Konzerngesellschaften beschäftigt sind. Die Umsatzentwicklung der jüngeren Vergangenheit war durch einen expansiven Verlauf gekennzeichnet und erreichte im Geschäftsjahr 2001 einen Wert von etwas mehr als 13 Mrd. €. Parallel dazu wuchsen zugleich die finanziellen Ergebnisüberschüsse, so dass die Firmenrentabilität – gemessen an der Netto-Umsatzrendite – für nationale Verhältnisse als überdurchschnittlich bezeichnet werden kann (vgl. Lichtblau 1999, 43). Allgemein gilt die Chemische Industrie aufgrund ihrer relativ hohen Forschungsintensität nach der europäischen Standardklassifikation der Wirtschaftsbranchen (NACE-Codes) als high-tech-Sektor, was sich in einer vergleichsweise hochqualifizierten Personalstruktur widerspiegelt.⁸⁸ Ferner weist die Chemische Industrie überdurchschnittliche sektorale Arbeitsproduktivitäten auf, die sich deutlich oberhalb des Mittelwertes für das verarbeitende Gewerbe bewegen.⁸⁹ Diese Effizienzvorteile resultieren

⁸⁸ „[...] the fraction of high-skilled employed in 2000 was significantly higher in high-tech sectors than in other sectors of the economy.“ (European Commission (ed.) 2001, 33). Als „high skilled“ werden dabei Arbeitnehmer bezeichnet, welche einen tertiären Ausbildungsabschluss besitzen, also ein Fachhochschul- bzw. Universitätsstudium absolviert haben (vgl. European Commission (ed.) 2001, 23).

⁸⁹ Gemäß einer Studie der EU-Kommission (2001) belief sich im Jahr 1999 in der Chemie-Branche innerhalb der EU die Bruttowertschöpfung je Mitarbeiter auf durchschnittlich 66.900 €, während im Mittel über alle Industriezweige des verarbeitenden Gewerbes hinweg lediglich rund 52.800 € pro Kopf erreicht wurden (vgl. Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften 2001 (Hg.), 194).

schließlich in relativ günstigen Entgeltstrukturen im Chemiesektor, die im interindustriellen Vergleich regelmäßig über dem Industriedurchschnitt liegen (vgl. International Labour Organization (ed.) 2001, 995 ff.).

Die Formen der investiven Mitarbeiter-Beteiligung werden seitens des Unternehmensmanagements einerseits als Instrument der betrieblichen Sozialpolitik zur individuellen Zukunftssicherung und Altersvorsorge sowie andererseits als personalpolitische Maßnahme zur Verbesserung der betrieblichen Identifikation und Bindung der Mitarbeiter verstanden. Im Folgenden werden nun die zentralen Gestaltungsparameter der betreffenden Mitarbeiter-Kapitalbeteiligungen skizziert.

5.5.1.1 Das Mitarbeiter-Aktien-Programm

Das Chemie-Unternehmen (U5) bietet den Beschäftigten mit einer Mindestbetriebszugehörigkeit von 12 Monaten seit 2001 den begünstigten Erwerb von Vorzugsaktien der Gesellschaft im Rahmen eines Mitarbeiter-Aktien-Programms an.⁹⁰ Die Finanzierung der Anteilspapiere erfolgt zum einen durch Eigeninvestments der Mitarbeiter von jährlich bis zu 4% des Bruttojahresentgelts, jedoch maximal 4.000 € sowie zum anderen durch einen (zu versteuernden) Arbeitgeberzuschuss in Höhe von 50% des Eigenbeitrags der Arbeitnehmer. Diese Finanzierungsmittel werden an eine Treuhandgesellschaft (Towers Perrin) überführt, welche die Aktien zum aktuellen Marktkurs bzw. zum Durchschnittskurs der Bezugsperiode auf dem Kapitalmarkt erwirbt und zu Gunsten der Mitarbeiter verwaltet. Die Verfügbarkeit der Belegschaftsaktien wird durch eine Haltefrist von mindestens drei Jahren eingeschränkt.

Eine fiskalpolitische Förderung dieser Aktien-Kapitalbeteiligung ist für bestimmte Beschäftigtengruppen auf der Grundlage des 5. Vermögensbildungsgesetzes (VermBG) unter gewissen Voraussetzungen möglich: Sofern vermögenswirksame Leistungen seitens der Mitarbeiter zur Finanzierung des Aktienerwerbs eingesetzt und die siebenjährige gesetzliche Sperrfrist für eine Weiterveräußerung der Wertpapiere beachtet wird, besteht für Arbeitnehmer mit einem Einkommen unterhalb bestimmter Grenzwerte Anspruch auf eine staatliche Sparszulage (vgl. hierzu Abschnitt 3.3).

Insgesamt handelt es sich bei dem skizzierten Aktienprogramm gemäß der vorstehenden Ordnungssystematik um eine ko-finanzierte, marktindexierte Form der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung. Die Entstehungsseite besteht sowohl aus Eigenleistungen der Arbeitnehmer als auch aus Firmenzuschüssen, die in Eigenkapitaltitel des Unternehmens investiert werden. Erfolgt die Finanzierung des Aktienerwerbs der Mitarbeiter mittels Eigenbeiträgen aus (periodischen) Beteiligungsentgelten, dann entsteht ein kombiniertes System der Erfolgs- und (Eigen-) Kapitalbeteiligung. Die Finanzierungsaktivitäten des Unternehmens lassen schließen, dass Präferenzen für den Aufbau von Vermögens- bzw. Vorsorgekapital durch Miteigentum am arbeitgebenden Unternehmen bestehen, wodurch zugleich die Bildung von personalwirtschaftlichem Vertrauenskapital gefördert werden soll.

⁹⁰

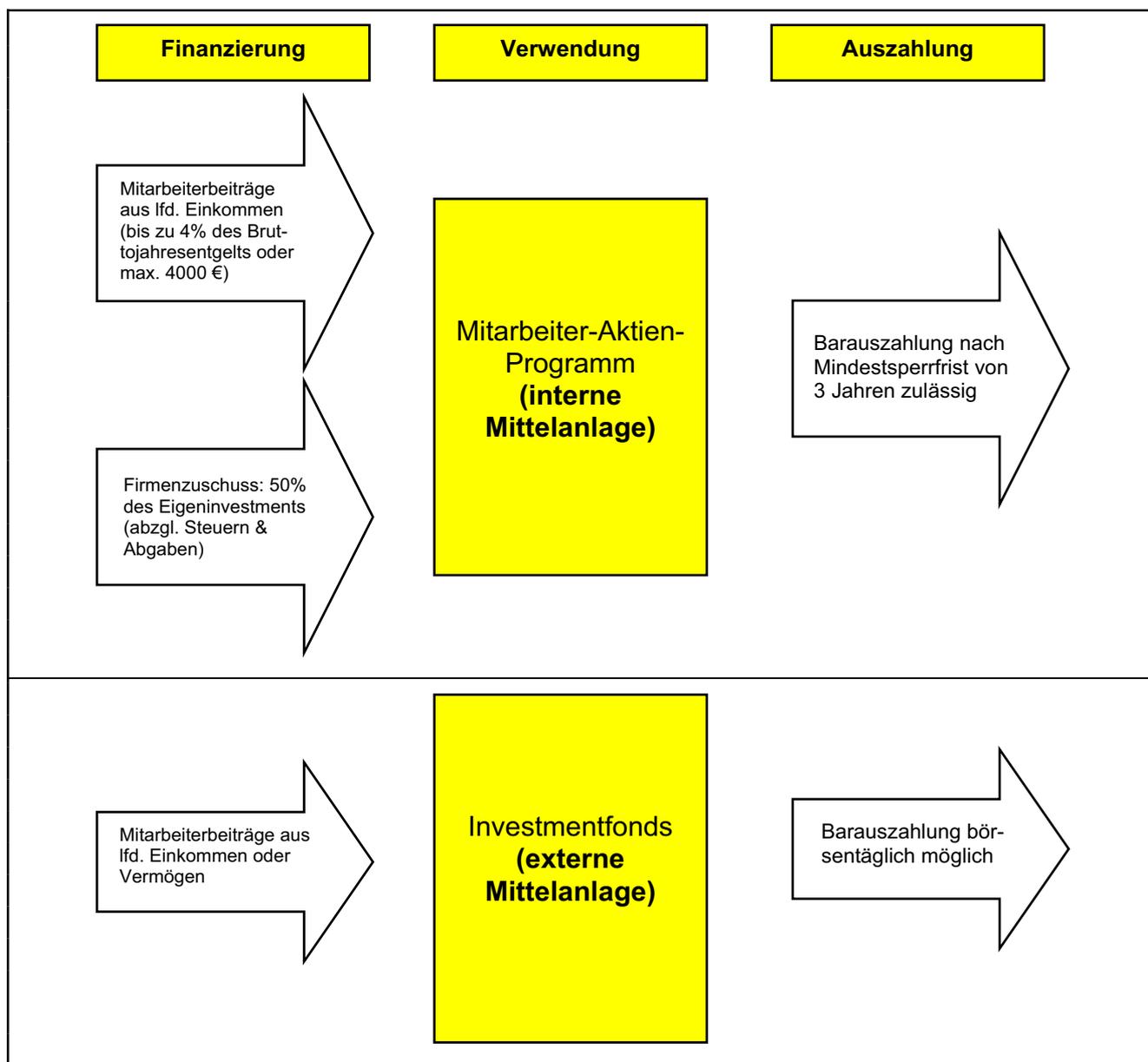
Im Vergleich zu Stammaktien garantieren Vorzugsaktien einen höheren Dividendenanspruch, verbiefen allerdings nur ein eingeschränktes Stimmrecht auf der Hauptversammlung.

5.5.1.2 Das Angebot einer externen Investmentfonds-Beteiligung

Im Jahr 1997 legte das Unternehmen (U5) in Zusammenarbeit mit einer externen Investmentgesellschaft einen Aktienfonds auf, dessen Portfolio primär aus internationalen Standardbeteiligungswerten besteht. Dieses externe und diversifizierte Angebot zur Kapitalanlage wurde vorrangig eingeführt, um den Mitarbeitern auf betrieblicher Ebene einerseits eine Möglichkeit zur Reinvestition der Mittel aus ausgelaufenen Lebensversicherungsverträgen zu eröffnen und andererseits, um ein ergänzendes System zur Bildung von kapitalmarktbezogenem Vorsorgekapital zu schaffen. Zur Finanzierung der Beteiligung dienen vorrangig Bestandteile des laufenden Einkommens, zulässig ist indes auch die Einzahlung von Beträgen aus Beständen des privaten Geldvermögens. Bei dem Fonds handelt es sich um einen Publikumsfonds, der folglich von jedermann gezeichnet werden kann und sich nicht exklusiv an die Mitarbeiter des betreffenden Unternehmens richtet. Gleichwohl gelten für die Belegschaft vorteilhaftere Teilnahmekonditionen, die vornehmlich im Wegfall des Ausgabeaufschlags und einer Übernahme der Verwaltungskosten durch die Firma bestehen. Überdies gelten zu Gunsten der externen Fondsbeteiligung der Mitarbeiter gleichfalls die oben erläuterten fiskalischen Förderregelungen des VermBG. Inzwischen verwaltet der Fonds Vermögenswerte in Höhe von rund 95 Mio. € (Bezugsjahr 2001), wobei eine überproportionale Wertentwicklung im Vergleich zum DAX-Börsenindex erzielt werden konnte. Dem Ordnungsschema zufolge bildet das Fondsangebot des Chemie-Unternehmens eine Variante der eigenfinanzierten und externen Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung.

Die Entstehungsseite besteht ausschließlich aus Eigeninvestments der Mitarbeiter; eine finanzielle Unterstützung der Fondsbeteiligung seitens des Unternehmens hingegen findet nicht statt. Die Mittel der Arbeitnehmer werden sodann zum Erwerb von Anteilen an diversifizierten Kapitalmarktportfolios verwendet. Investieren die Mitarbeiter Zahlungen aus Erfolgsbeteiligungssystemen, dann handelt es sich auch bei dieser Form der Mitarbeiter-Beteiligung um ein kombiniertes Beteiligungsprogramm. Im Gegensatz zum weiter oben skizzierten Belegschaftsaktien-Plan dürften von eigenfinanzierten und externen Fondsanlagen mit breit gestreuten Kapitaltiteln kaum begünstigende Wirkungen im Hinblick auf eine Verstärkung des betrieblichen Vertrauenskapitals ausgehen. Denn zum einen fehlen auf der Entstehungsseite des Beteiligungsmodells Signaleffekte durch Finanzierungsbeiträge des Unternehmens, so dass offenbar keine besonderen Präferenzen für dieses Beteiligungssystem vorherrschen. Zum anderen mangelt es der diversifizierten Verwendungs- bzw. Anlagenseite an direkten Bezügen zum eigenen Unternehmen, ohne die ebenfalls kaum personalwirtschaftliche Identifikations- und Bindungswirkungen zur Förderung des betrieblichen Vertrauenskapitals erwartet werden können.

Abb. 42: Unabhängiges Angebot verschiedener investiver Mitarbeiter-Beteiligungen des Unternehmens (U5)



Quelle: Eigene Erstellung.

Diese Variante der investiven und diversifizierten Mitarbeiter-Beteiligung erscheint aufgrund des relativ günstigeren Risiko-Rendite-Profiles vielmehr geeignet zur kapitalmarktgestützten Bildung von längerfristigen finanziellen Kapitalwerten, die letztlich sowohl der ergänzenden Altersvorsorge als auch der Finanzierung von Konsumausgaben dienen können.

Die vorherige Abbildung 42 liefert einen Überblick zu den wesentlichen Finanzierungsstrukturen und Verwendungsoptionen der beiden skizzierten Mitarbeiter-Beteiligungssysteme des Unternehmens (U5).

5.5.1.3 Zielfunktionen der investiven Mitarbeiter-Beteiligungen: Empirische Befunde aus Unternehmens- und Arbeitnehmerperspektive

Im Rahmen dieser Unternehmensfallstudie wurden sowohl eine schriftliche Mitarbeiterbefragung als auch Interviews mit mehreren betrieblichen Experten durchgeführt. Die Expertengespräche betrafen dabei vorrangig die Einführungsmotive für die praktizierten Beteiligungssysteme sowie eine differenzierte Bewertung der Zielbeiträge der jeweiligen Beteiligungsvarianten. Die Mitarbeitererhebung fragte nach den maßgeblichen Anlagemotiven der Mitarbeiter und den Einschätzungen zur Zielfunktionalität der beiden Beteiligungsprogramme. Daneben beinhaltete die Befragung weitere Themenbereiche, welche das Informationsverhalten der Mitarbeiter bezüglich der Wertentwicklung der Mittelanlagen umfassen; überdies ging es um eine Beurteilung der allgemeinen Zufriedenheit mit den Beteiligungssystemen sowie von nachteiligen Merkmalen der Beteiligungsangebote aus der Sicht der Mitarbeiter. Schließlich enthielt die Umfrage Daten zum gegenwärtigen Anlageverhalten und zur geplanten Nutzung der Beteiligungsmodelle in der Zukunft.

5.5.1.4 Die Sicht des Unternehmens

Den Einschätzungen der Vertreter des Unternehmensmanagements zufolge wurde die Implementierungsentscheidung für beide investive Beteiligungsvarianten maßgeblich durch finanzwirtschaftliche und personalwirtschaftliche Erwägungen bestimmt. So werden die Programme der externen bzw. internen Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung als Angebote zur längerfristigen Verbesserung der finanziellen Situation der Mitarbeiter verstanden. Die Unterstützung der längerfristigen Kapitalbildung – insbesondere auch zum Aufbau einer ergänzenden Altersvorsorge – bildet demnach im Urteil der Experten ein bedeutsames Einführungsmotiv der Beteiligungsmodelle. Die Bewertung der diesbezüglichen Zielfunktionalität seitens der Unternehmensvertreter unterscheidet sich dabei kaum im Hinblick auf die beiden investiven Mitarbeiter-Beteiligungen (vgl. Bläser u.a. 2002, 54 ff./137). Offenbar werden die Risiko-Rendite-Strukturen sowohl der internen Aktien-Beteiligung – ungeachtet der Anlagekonzentration auf das eigene Unternehmen – als auch der externen und diversifizierten Portfolioinvestition seitens der Experten als gleichermaßen funktional zur Umsetzung von Zielen der (Vorsorge-) Kapitalbildung der Mitarbeiter erachtet. Eine potenzielle Erklärung für diese Einschätzung liefert gegebenenfalls die divergierende Wertentwicklung der beiden Anlagealternativen in der jüngeren Vergangenheit zu Gunsten der Unternehmensaktien, so dass die relativen Risikonachteile einer eindimensionalen Kapitalmarktanlage aufgrund der situativen Renditevorteile unterbewertet werden (vgl. Bläser u.a. 2002, 73).

Ferner ist, laut Aussagen der Managementvertreter, auch eine Verstärkung von personalwirtschaftlichen Identifikations- und Bindungseffekten durch die Einführung der investiven Mitarbeiter-Beteiligung intendiert. Indessen differenzieren die Experten hinsichtlich der personalpolitischen Anreizwirkungen zwischen der internen und externen Variante der Kapitalbeteiligung: Die erstgenannte Anlageform wird diesbezüglich aufgrund der direkten Bezüge zum arbeitgebenden Unternehmen als tendenziell zielführender bewertet, in Relation zu den unternehmensexternen Investitionen in breit gestreute Fondsportfolios (vgl. Bläser u.a. 2002, 54 ff./138 f.). Offenkundig betrachtet das Unternehmensmanagement das Mitarbeiter-Aktien-Programm als ein Beteiligungssystem, das zusätzlich zur längerfristigen Finanzkapitalbildung auch zur Schaffung von personalwirtschaftlichem Vertrauenskapital durch eine Miteigentümerschaft am eigenen Unternehmen beitragen kann. Im Ge-

gensatz dazu wird die externe Fondsbeteiligung vorrangig als kapitalmarktbezogenes Sparsystem zur Bildung von privaten Vermögenswerten (insbesondere zur ergänzenden Altersversorgung) verstanden und weniger als ein Beteiligungsmodell mit ausgeprägten personalwirtschaftlichen Anreizeffekten. Die Experteninterviews geben indessen keine Auskunft zur relativen Gewichtung bzw. Bedeutung der beiden investiven Mitarbeiter-Beteiligungen seitens des Unternehmensmanagements. Gleichwohl deuten die Finanzierungsaktivitäten des Unternehmens zu Gunsten des Belegschaftsaktien-Programms der Mitarbeiter darauf hin, dass die Beteiligungsentscheidung der Mitarbeiter in Richtung einer internen Anlage gesteuert werden soll und insofern Präferenzen für eine materielle Vermögenskapitalbildung einerseits und zugleich für den Aufbau von immateriellem bzw. personalwirtschaftlichem Vertrauenskapital andererseits auf der Basis einer Miteigentümerschaft am Arbeitgeber-Unternehmen vorherrschen.

5.5.1.5 Die Sicht der Mitarbeiter

Die Mitarbeitererhebung bei dem Chemie-Unternehmen (U5) war von Beginn an als eine zahlenmäßig begrenzte Befragung angelegt. Es wurden 300 Fragebögen an die Mitarbeiter verteilt. Die Organisation der Befragung, d.h. die Verteilung und Rücksendung der Fragebögen wurde seitens des Unternehmens durchgeführt. Der Rücklauf lag bei 118 auswertbaren Fragebögen, was einer Quote von fast 40% entsprach. Die Größenordnung der Rücklaufquote lag somit im erwarteten Umfang. Die wesentlichen soziodemographischen Merkmale der Stichprobe zeigten, dass vorrangig männliche Mitarbeiter (76,3%) der längerfristig beschäftigten Kernbelegschaft (sämtliche Befragten sind seit mindestens 1990 im Unternehmen beschäftigt) mit relativ qualifizierten Ausbildungsabschlüssen (ca. 40% mit Hochschulabschluss) befragt wurden. Die Erhebungsteilnehmer arbeiteten überdies vorwiegend in kaufmännischen und technischen Unternehmenseinheiten, der Fertigungsbereich war indes nur vergleichsweise schwach vertreten (ca. 12% der Befragten). Schließlich gehörten die Befragungsteilnehmer tendenziell zu den oberen Einkommensgruppen des Unternehmens (42,5% der Teilnehmer verdienten 4.500 € und mehr/Monat). Zudem handelte es sich bei den Befragten mehrheitlich (97,5%) um Mitarbeiter, die an mindestens einem Beteiligungsprogramm teilnahmen, was deutlich von der tatsächlichen Beteiligungsstruktur des Unternehmens abwich und insofern die Ermittlung der Beweggründe für eine Teilnahmeverweigerung verhinderte (vgl. Bläser u.a. 2002, 34). Insgesamt scheint daher der Teilnehmerkreis der Mitarbeiterbefragung selektiv verzerrt zu sein, insbesondere hinsichtlich bestimmter soziodemographischer Strukturmerkmale sowie in Bezug auf das Beteiligungsverhalten. Folglich besitzen die empirischen Befunde weniger den Charakter repräsentativer Erkenntnisse, sondern sind vielmehr als Tendenzaussagen zu deuten. Die wesentlichen Resultate der Mitarbeiterbefragung betreffen dabei fünf Themenbereiche, die nunmehr in knapper Form erläutert werden.

(a) Maßgebliche Anlage- bzw. Beteiligungsmotive der Mitarbeiter

Unter den Beweggründen für den Erwerb von Mitarbeiter-Aktien bzw. Fondsanteilen dominieren bei über 90% der Befragten die Ziele der finanziell geförderten Vermögensbildung. Für eine große Mitarbeitergruppe begründet sowohl das Ziel der langfristigen Vermögensbeteiligung (92,1%) als auch die Nutzung des finanziellen Unternehmensbeitrags (92%) die Mittelanlage in den investiven Beteiligungsprogrammen. Das Motiv der ergänzenden Altersvorsorge (69,3%) hatte, wie auch das Ziel zusätzlicher Entgeltchancen (66,4%), für eine größere Mehrheit der Mitarbeiter gleichfalls eine Bedeutung im Rahmen der Teilnah-

meentscheidung. Bezüglich dieser beiden Anlagemotive können tendenzielle Korrelationen mit den Altersstrukturen ermittelt werden: So sind Vorsorgemotive in den höheren Altersklassen relativ ausgeprägter als bei den jüngeren Mitarbeitern, während im Hinblick auf das Motiv zusätzlicher Entgeltchancen ein umgekehrter Tendenzzusammenhang ermittelt werden kann. Offenbar begründen die individuelle Lebenssituation der Befragten und die damit verbundenen Finanzierungsprioritäten die Gewichtung der beiden vorgeannten Anlageziele. Weiterhin stellt der veränderte Status der Mitarbeiter-Aktionäre als Miteigentümer am Unternehmen für eine größere Minderheitengruppe (45,2%) ein relevantes Motiv für den Erwerb von Belegschaftsaktien dar, obgleich durch die Eigentümerpositionen von nahezu sämtlichen Befragten (88,7%) kaum Möglichkeiten der Einflussnahme auf Unternehmensentscheidungen erwartet werden. Gleichwohl können für diese Gruppe der Mitarbeiter-Aktionäre auf emotional-psychologischer Ebene offenbar besondere Identifikations- und Verbundenheitseffekte zu Gunsten des Arbeitgeber-Unternehmens angenommen werden.

Insgesamt deuten die Befunde der Mitarbeiterumfrage auf eine hohe Bedeutsamkeit von finanzwirtschaftlichen Motiven für eine Mittelanlage in beiden Beteiligungsvarianten hin, im Sinne einer längerfristigen Vermögenskapitalbildung zur Finanzierung verschiedener Ansparziele (Altersvorsorge, Konsumausgaben). In Bezug auf das Belegschaftsaktien-Programm wird der finanzielle Unternehmensbeitrag von der Mehrheit der Mitarbeiter als attraktiver Anreiz für eine positive Teilnahmeentscheidung wahrgenommen. Überdies spielen bei der internen Aktien-Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter – neben den oben erläuterten finanziellen Zielsetzungen – auch personalwirtschaftliche Motive eine gewisse, wenngleich untergeordnete Rolle. In der Gesamtbetrachtung zeigen die Einschätzungen der Mitarbeiter zu den relevanten Anlagemotiven keine substantziellen Abweichungen zu den betreffenden Bewertungen der Managementexperten des Unternehmens, was auf eine tendenzielle Übereinstimmung der Zielpräferenzen der betrieblichen Akteure hinsichtlich der differenzierten Beteiligungsangebote schließen lässt.

(b) Differenzierte Zielfunktionalität der beiden investiven Beteiligungsvarianten?

Dieser Abschnitt bezieht sich auf die Einschätzungen der Mitarbeiter bezüglich der relativen Eignung bzw. Funktionalität des Aktienplans einerseits und des Fondsangebots andererseits zur Umsetzung der relevanten finanzwirtschaftlichen Anlageziele.

Die Nutzung der finanziellen Förderung des Arbeitgeber-Unternehmens wird dabei von fast drei Vierteln der Befragten mit dem Belegschaftsaktien-Programm verknüpft. Offenkundig werden die Unternehmenszuschüsse zu Gunsten einer internen Kapitalbeteiligung von breiten Mitarbeiterkreisen als attraktiver Anreiz für eine Teilnahme am Aktienplan wahrgenommen. Aufgrund des allgemein ungünstigeren Risiko-Rendite-Profiles von einseitigen Kapitalmarktinvestitionen erscheint es auf den ersten Blick erstaunlich, dass eine Mehrheit der Mitarbeiter (49,5%) eine Aktien-Beteiligung am eigenen Unternehmen funktionaler im Hinblick auf die Realisierung von Kapitalmarkterträgen bewertet als diversifizierte Fondsanlagen (15%). Ebenfalls günstiger für Belegschaftsaktien fällt die relative Beurteilung mit Bezug zum Ziel der längerfristigen Bildung von Vermögenskapital aus (43,4% zu 28,3%). Hingegen wird beiden Beteiligungssystemen zur Umsetzung von Vorsorgezielen eine vergleichbare Funktionalität beigemessen. Ein Erklärungsansatz für diese Beobachtungen liefert die Wertentwicklung der beiden Anlageformen in der jüngeren Vergangenheit, die eindeutig vorteilhafter für die Unternehmensaktien verlief (vgl. Bläser u.a. 2002, 73). Demnach dürften die Mitarbeiter, die mit einer Kapitalbeteiligung den Aufbau von Vermögenswerten bzw. zusätzliche Entgeltchancen als Ziele verfolgen, Renditeaspek-

te im Vergleich zu Risikoerwägungen der Anlage höher bewerten. Insofern kann angenommen werden, dass diese Investitionsalternative aufgrund der positiven vergangenen Wertentwicklung der Aktien im Sinne adaptiver Erwartungen auch als künftig rentabler eingeschätzt und somit zur Umsetzung der genannten Zielsetzungen präferiert wird. Im Gegensatz dazu scheinen Sicherheitsüberlegungen offenbar eine erhöhte Relevanz bei einer Kapitalmarktanlage zur Bildung von (ergänzendem) Vorsorgekapital zu besitzen, so dass die Funktionalität von diversifizierten Fondsanlagen diesbezüglich verhältnismäßig günstiger seitens der Mitarbeiter beurteilt wird.

(c) Das Informationsverhalten der Mitarbeiter in Bezug auf die Wertentwicklung der Mittelanlagen

Generell lassen die Angaben auf eine hohe zeitliche Frequenz der Informationsbeschaffung zur Wertentwicklung der Kapitalanlagen und somit auf ein aktives Informationsverhalten der Mitarbeiter schließen. Dabei sind keine substantziellen Unterschiede des Informationsverhaltens im Hinblick auf die Kurse der Unternehmensaktien oder der Fondsanteile zu erkennen. Insofern besitzen die Beteiligungssysteme offenbar eine Kommunikationsfunktion, indem die Mitarbeiter durch die Wertentwicklung der externen und diversifizierten Fondsanlagen eher über die allgemeine wirtschaftliche Lage informiert werden, während die Kursverläufe der Belegschaftsaktien eher die spezifische Ertragssituation des eigenen Unternehmens reflektieren.

(d) Allgemeine Zufriedenheit mit den Beteiligungsangeboten und nachteilige Systemmerkmale

Insgesamt herrschte unter den Mitarbeitern eine hohe allgemeine Zufriedenheit mit den Beteiligungsprogrammen des Unternehmens (95,5% äußerten sich sehr bzw. eher zufrieden). In Bezug auf die Wertentwicklung der Kapitalanlagen lässt sich indessen ein differenzierteres Beurteilungsmuster erkennen: Während eine größere Mehrheitsgruppe der Befragten (88,2%) den Kursverlauf der Mitarbeiter-Aktien als zufriedenstellend bewertete, galt diese positive Einschätzung hinsichtlich der Wertentwicklung der Fondsanteile lediglich für knapp die Hälfte der Mitarbeiter. Dieses unterschiedliche Meinungsbild der Befragten reflektiert offenkundig die abweichenden Verläufe der Wertentwicklung der beiden Anlagealternativen in der Vergangenheit, die sich signifikant günstiger für die Unternehmensaktien darstellte als für die Fondsbeteiligungen.

Als potenzielle Ursachen für eine Beeinträchtigung der bislang vorherrschenden hohen generellen Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den investiven Beteiligungsmodellen können u.a. spezifische Systemmerkmale der Beteiligungsangebote wirken, die seitens der Arbeitnehmer als nachteilig bzw. problematisch bewertet werden. Den Angaben zufolge kommt diesbezüglich den Risikoaspekten von Kapitalmarktinvestitionen eine besondere Bedeutung zu: So werden die finanziellen Verlustrisiken aufgrund einer ungünstigen Wertentwicklung bei beiden Anlageformen gleichermaßen von größeren Mitarbeitergruppen (45,4% beim Aktienplan bzw. 44,2% beim Fondsangebot) als problematisch empfunden. Überraschend mag sein, dass die allgemein vorteilhafteren Risikostrukturen einer diversifizierten Fondsanlage kaum von den Mitarbeitern wahrgenommen werden. Offenbar werden die objektiven Risikovorteile dieser Anlagevariante von der relativ ungünstigen Kapitalmarkt-Performance im Urteil der Mitarbeiter überkompensiert. Neben das finanzielle Verlustrisiko tritt bei Belegschaftsaktien-Programmen ein weiterer Risikofaktor, der sich auf den Arbeitsplatzverlust im Konkursfall des Arbeitgeber-Unternehmens bezieht. Insofern sind Aktien-Kapitalbeteiligungen der Mitarbeiter am eigenen Unternehmen mit einem

doppelten Verlustrisiko behaftet. Dieser kumulierte Risikoaspekt wird nahezu von der Hälfte der befragten Mitarbeiter als Problem dieser investiven Beteiligungsvariante erachtet. Weitere Analysen zeigen dabei, dass die Einschätzung der Arbeitsplatzrisiken mit der Berufsausbildung und dem Einkommen kovariert. Danach werden die doppelten Risiken einer Aktienanlage von höher qualifizierten Mitarbeitern und von Beziehern höherer Einkommen tendenziell geringer bewertet, da diese Beschäftigtengruppen zum einen offenbar der längerfristigen Kernbelegschaft des Unternehmens mit relativ gesicherten Positionen angehören. Zum anderen dürften diese Mitarbeiterkreise vergleichsweise günstige Ausweichmöglichkeiten im Fall eines Unternehmenskonkurses besitzen und verhältnismäßig kurzfristig eine Anschlussbeschäftigung finden.

(e) Aktuelles und geplantes Anlageverhalten in der Zukunft

Die Angaben der Befragten zum Umfang der individuellen Kapitalbeteiligung zeigen, dass die Mitarbeiter überwiegend bis zu 100 Unternehmensaktien besitzen. Offenkundig haben die Ausgabemodalitäten hinsichtlich begrenzter Stückzahlen von Mitarbeiter-Aktien sowie die Finanzierungsbeiträge des Unternehmens zu einer relativ homogenen Verteilung der Aktien-Beteiligungen geführt. Die Mittelinvestitionen in Fondsbeteiligungen streuen hingegen vergleichsweise stärker, da diesbezüglich keine Anlagebegrenzungen gelten. So haben 54% der Mitarbeiter bis zu 50 Fondsanteile gezeichnet und 68% der Befragten besitzen bis zu 100 Fondsanteile.

Das Anlageverhalten der Mitarbeiter im Rahmen des Aktienplans ist dabei bislang von einer geringen Liquiditätsneigung gekennzeichnet. Gleichwohl ist diese Beobachtung zu relativieren, da zum Zeitpunkt der Befragung die geltenden zeitlichen Veräußerungssperren noch nicht abgelaufen sind. Insofern liefern diese Einschätzungen hier keine Informationen über das Verwendungsverhalten im Hinblick auf die Mittelanlage, wenn die vertraglichen Verfügungsbeschränkungen aufgehoben sind. Im Gegensatz dazu unterliegen die Fondsbeteiligungen keinen Sperrfristen, sondern können börsentäglich weiterveräußert werden. Etwas mehr als ein Viertel der befragten Mitarbeiter gab an, Fondsanteile verkauft zu haben, vorrangig zur Finanzierung größerer Anschaffungen (64,3%). Verkaufsmotiven zur Realisierung von Gewinnmitnahmen bei günstigen Kursrelationen oder zum Ausgleich finanzieller Engpässe kommt indessen eine eher geringere Bedeutung zu. Die Mitarbeiter verstehen die externen Kapitalmarktanlagen demnach primär als Instrumente zum Aufbau längerfristiger Vermögenswerte und erst in zweiter Linie als Ansparsysteme zur gezielten Finanzierung von Konsumausgaben. Die Längerfristigkeit des Anlagehorizonts bzw. der Vermögensbildung durch Fondsbeteiligungen äußert sich auch in den geplanten Verhaltensreaktionen der Mitarbeiter bei Baisse-Entwicklungen an den Kapitalmärkten: So erklärt nahezu die Hälfte der Befragten, auf eine ungünstige Wertentwicklung nicht reagieren zu wollen, während eine größere Mitarbeitergruppe (28,3%) die gefallen Kurse zur Ausweitung des individuellen Fondsvermögens nutzen will. Lediglich knapp ein Fünftel plant in einer solchen Situation die Liquidierung von Fondsanteilen. Diese Verhaltensdispositionen deuten auf relativ zeitstabile Kapitalanlagen hin, die in der Tendenz auch bei Kursrückgängen an den Finanzmärkten gehalten werden.

Im Hinblick auf die zukünftige Nutzung der investiven Mitarbeiter-Beteiligungen planen mehr als drei Viertel der Befragten eine Beibehaltung des gegenwärtigen Beteiligungsumfangs; eine kleinere Mitarbeitergruppe (13,6%) strebt eine Erhöhung des finanziellen Engagements an. Eine Verringerung der Mittelanlagen indes beabsichtigen nur sehr wenige Mitarbeiter (1,8%). Diese künftigen Nutzungspläne der Beteiligungssysteme deuten auf stabile Präferenzen der Arbeitnehmer zu Gunsten der angebotenen Mitarbeiter-

Kapitalbeteiligungen hin. Dies kann als Ausdruck der allgemein hohen Zufriedenheit der Befragten mit den beiden Beteiligungsmodellen gewertet werden. Offenbar gingen von den Baisse-Entwicklungen der Kapitalmärkte der jüngeren Vergangenheit kaum nachteilige Einflüsse auf Einschätzungsmuster der Mitarbeiter aus, in Bezug auf die investiven Beteiligungssysteme und deren Eignung zum längerfristigen Aufbau von Vermögens- bzw. Vorsorgekapital.

Insgesamt handelt es sich bei den Beteiligungsmodellen des Chemie-Unternehmens (U5) aus der Sicht der Mitarbeiter um Anlageangebote zur längerfristigen Finanzierung eines privaten Vermögensaufbaus bzw. zur Bildung ergänzender Bestandteile der Altersvorsorge. Hinzu kommt, dass eine Aktien-Beteiligung am eigenen Unternehmen durchaus auch aus Gründen einer Miteigentümerschaft erfolgt. Dieses Erwerbsmotiv dokumentiert insofern eine besondere Verbundenheit und Identifikation der Mitarbeiter mit dem arbeitgebenden Unternehmen. Überdies lässt die Regelmäßigkeit des Informationsverhaltens der Befragten in Bezug auf die Wertentwicklung der Beteiligungstitel auf einen verhältnismäßig hohen Stellenwert dieser Anlagen in den Sparplänen der Mitarbeiter schließen. Die eher längerfristige Ausrichtung der Sparziele bewirkt ferner ein relativ zeitstabiles Anlageverhalten der Mitarbeiter, welches von Baisse-Perioden kaum beeinflusst wird. Dennoch gelten die finanziellen Verlustrisiken von Fondsbeteiligungen bzw. die doppelten Risiken von Mitarbeiter-Aktien als die bedeutsamsten nachteiligen Merkmale der Kapitalbeteiligungen. Generell ist die überwiegende Mehrheit mit den betrieblichen Beteiligungsangeboten jedoch zufrieden und plant auch in der Zukunft weiterhin die Nutzung dieser Anlageformen.

5.5.2 Fallbeispiel eines konditionierten fonds- und aktienbezogenen Beteiligungssystems

Die vorliegende Fallstudie betrifft ein großes Versorgungsunternehmen (hier: Unternehmen (U6)), welches seine internationalen Geschäftsaktivitäten zunehmend auf Energie, Wasser und Gas konzentriert. Im Jahr 2001 wurde dabei von den insgesamt mehr als 150.000 Beschäftigten ein Umsatz von ca. 80 Mrd. € erwirtschaftet. Im Vorjahresvergleich bedeutet dies einen Rückgang, der jedoch zu einem großen Teil durch Maßnahmen der organisatorischen Umstrukturierung des Konzerns erklärt wird. Insofern reflektiert die gleichfalls rückläufige Entwicklung der finanziellen Überschüsse des Unternehmens (U6) die Auswirkungen der eingeschlagenen Konzentrationsstrategie auf spezifische Kernkompetenzen. Gleichwohl konnte eine im nationalen Maßstab überdurchschnittliche (Netto-) Umsatzrendite erzielt werden, die auf eine vergleichsweise hohe Rentabilität der geschäftlichen Aktivitäten des Unternehmens schließen lässt. Weiterhin sind die Unternehmen des Versorgungsbereichs in Relation zu anderen Industriebranchen regelmäßig durch günstige Entgeltleistungen gekennzeichnet. Die Ursachen hierfür dürften u.a. in den (Arbeits-) Produktivitätsvorteilen sowie den relativ qualifizierten Personalstrukturen begründet sein (vgl. Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften 2001 (Hg.), 52 f.). Die investiven Formen der finanziellen Mitarbeiter-Beteiligungen besitzen aus der Sicht des Unternehmens (U6) eine Doppelfunktion: Ähnlich wie im vorstehenden Fallbeispiel werden die monetären Beteiligungsmodelle zum einen als Angebote zum Aufbau von längerfristigen Vermögenswerten bzw. von Vorsorgekapital und zum anderen als personalwirtschaftliche Anreizinstrumente zur Verbesserung der betrieblichen Identifikation und Bindung der Mitarbeiter erachtet. Im folgenden Abschnitt werden nunmehr die zentralen Systemmerkmale der finanziellen Mitarbeiter-Beteiligungen des Versorgungsunternehmens (U6) näher erläutert.

5.5.2.1 Das Mitarbeiter-Aktien-Programm

Das Belegschaftsaktienprogramm des Versorgungskonzerns richtet sich an die Beschäftigten der Teilgesellschaften in Deutschland. Voraussetzung für eine Teilnahme an diesem Beteiligungsmodell ist der Erwerb von Anteilswerten im Rahmen des noch zu erläuternden externen Fondsplans. Die Konditionen des Mitarbeiter-Aktien-Programms orientieren sich eng an den steuerlichen Förderregelungen des 5. Vermögensbildungsgesetzes (VermBG) und des §19a Einkommenssteuergesetz (EStG). Demnach können die Mitarbeiter fest vorgegebene Stückzahlen von Unternehmens-Aktien zu einem begünstigten Ausgabepreis zeichnen, der die Förderung nach §19a EStG enthält. Die Finanzierung des Aktienerwerbs kann durch Entgelt- oder Vermögensbestandteile erfolgen und pro Jahr maximal 3.000 € betragen. Investieren die Mitarbeiter jedoch vermögenswirksame Leistungen in das Aktien-Kapital des Unternehmens, so kann den Arbeitnehmer-Aktionären eine staatliche Spargulage gewährt werden, sofern das Einkommen unterhalb der Grenzwerte des VermBG liegt und die Wertpapiere mindestens sieben Jahre gehalten werden. Eine längerfristige Aktien-Beteiligung der Arbeitnehmer wird dabei seitens des Unternehmens finanziell begünstigt, indem Halteprämien zu Gunsten der individuellen Investitionssummen gezahlt werden, die progressiv mit der zeitlichen Anlagedauer ansteigen und bis zu 50% der Eigenleistung der Mitarbeiter erreichen können.

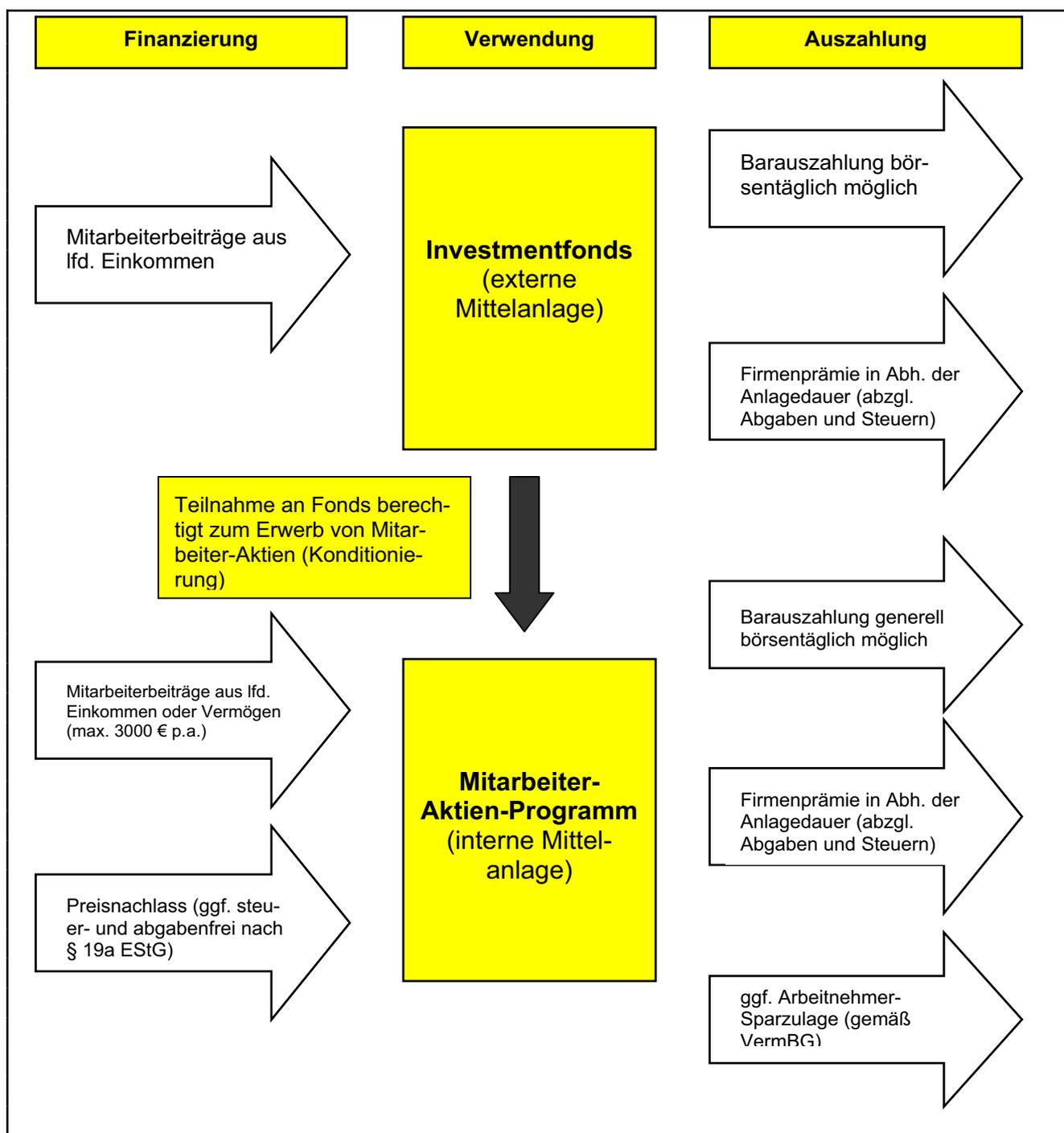
Vor dem Hintergrund der Ordnungssystematik handelt es sich bei diesem Belegschaftsaktien-Programm um ein marktindexiertes Angebot der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung, dessen Entstehungsseite ausschließlich durch Eigeninvestments der Arbeitnehmer finanziert wird. Sofern die Finanzierungsmittel der Mitarbeiter aus (periodischen) Erfolgsbeteiligungen stammen, entsteht wiederum ein kombiniertes System der Erfolgs- und (Eigen-) Kapitalbeteiligung. Die Firmenzuschüsse in Form von (zu versteuernden) Halteprämien werden indessen erst zum Zeitpunkt der Weiterveräußerung der Wertpapiere geleistet, so dass diese Beiträge nicht zum Erwerb von Aktien zur Verfügung stehen. Diese Finanzierungspraxis des Unternehmens kann zunächst als Ausdruck von Präferenzen zu Gunsten einer längerfristigen Aktien-Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter am eigenen Unternehmen interpretiert werden, wodurch sowohl die Bildung von finanziellen Vermögenswerten für verschiedene Verwendungszwecke (z.B. Konsumausgaben, ergänzende Altersvorsorge) als auch die Intensivierung der Vertrauensbeziehungen zwischen Unternehmen und Mitarbeiter-Aktionären begünstigt wird. Gleichwohl deutet die formale Konditionierung zu Lasten des Belegschaftsaktien-Programms auf eine tendenziell sekundäre Bedeutung dieser investiven Mitarbeiter-Beteiligung und der betreffenden finanzwirtschaftlichen und personalpolitischen Zielfunktionen hin.

5.5.2.2 Das Angebot einer externen Investmentfonds-Beteiligung

Der Fondsplan des Versorgungsunternehmens (U6) besteht aus einem begünstigten Angebot für Beteiligungen der Mitarbeiter an externen Kapitalmarktportfolios, d.h. die Anteilswerte können ohne den ansonsten üblichen Ausgabeaufschlag und Depotgebühren erworben werden. Zur Finanzierung der Fondsanlagen können alle Entgelt- bzw. Vermögenskomponenten eingesetzt werden, mit Ausnahme von vermögenswirksamen Leistungen, deren investive Verwendung für das Mitarbeiter-Aktien-Programm reserviert ist. Die Mitarbeiter können im Rahmen ihrer Anlageentscheidung zwischen Zertifikaten mit verschiedenen Portfoliozusammensetzungen wählen (reine Aktien- und Rentenfonds sowie Mischfonds mit unterschiedlichen Gewichtungen von Aktienanteilen). Die Fondsanlagen der Mitarbeiter unterliegen keiner zeitlichen Veräußerungssperre, sondern sind vielmehr

börsentäglich verfügbar. Indessen präferiert das Unternehmen einen langfristigen Kapitalaufbau der Mitarbeiter durch den Investment-Plan (laut Informationsbroschüre explizit zur ergänzenden Altersversorgung) und fördert daher eine längere Anlagedauer – wie bei dem zuvor beschriebenen Belegschaftsaktien-Programm – mittels progressiven (zu versteuernden) Halteprämien.

Abb. 43: Konditioniertes Angebot verschiedener investiver Mitarbeiter-Beteiligungen des Unternehmens (U6)



Quelle: Eigene Erstellung.

Eine fiskalische Förderung der Fondsanlagen des vorliegenden Investment-Plans kommt jedoch nicht in Betracht, da die gesetzlichen Voraussetzungen weder für die Arbeitnehmer-Sparzulage des VermBG (Finanzierung der Beteiligung per vermögenswirksamer Leistungen) noch für die Begünstigung des §19a EStG (steuer- und abgabenfreier Preisnachlass bei einer Aktien-Kapitalbeteiligung am *eigenen* Unternehmen) vorliegen.

Gemäß dem Ordnungsschema bezeichnen die Fondsangebote des Investment-Plans eine Variante der eigenfinanzierten und externen Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung. Erfolgt die Finanzierung des Anteilserwerbs der Mitarbeiter durch (periodische) Beteiligungsentgelte, so handelt es sich gleichfalls um eine kombinierte Form der Erfolgs- und Kapitalbeteiligung. Wie zuvor werden die Unternehmensbeiträge als Halteprämien erst bei einer Liquidierung der Anlagezertifikate gezahlt, so dass diese Firmenzuschüsse nicht als Finanzierungsmittel der Fondsbeteiligung dienen. Insofern reflektieren diese Finanzierungsaktivitäten des Unternehmens vorrangig Präferenzen für einen längerfristigen Kapitalaufbau der Mitarbeiter, der zwar prinzipiell zur Finanzierung unterschiedlicher Verwendungsalternativen genutzt werden kann, wobei das Unternehmen jedoch der Vorsorgekapitalbildung ein erhöhtes Gewicht beimisst.

In Bezug zum vorstehenden Belegschaftsaktien-Programm gilt zudem eine formale Konditionierung, welche eine Fondsinvestition zur Voraussetzung für eine Teilnahme am Aktienplan erklärt, wodurch die Unternehmenspräferenzen zu Gunsten einer finanziellen Kapitalbildung der Mitarbeiter eindeutig dokumentiert werden. Zur Umsetzung dieser finanzwirtschaftlichen Zielfunktion erscheinen die günstigeren Risiko-Rendite-Strukturen der diversifizierten Anlageportfolios relativ funktional. Indessen dürften sich diese breit gestreuten Kapitalmarktinvestitionen der Mitarbeiter weniger zur Etablierung bzw. Verstärkung einer betrieblichen Vertrauenskultur eignen, weil kaum unmittelbare Bezüge der Mittelanlage zum arbeitgebenden Unternehmen bestehen. Die vorstehende Abbildung verdeutlicht zusammenfassend die zentralen Systemmerkmale der Entstehungs- und Verwendungsseite der beiden investiven Beteiligungsvarianten des Versorgungsunternehmens (U6) sowie deren formale Konditionierung.

5.5.2.3 Zielfunktionen der investiven Beteiligungssysteme: Einschätzungen von Managementexperten

Den Angaben der Managementvertreter des Versorgungsunternehmens (U6) zufolge begründen in der Hauptsache Motive der längerfristigen (Vorsorge-) Kapitalbildung die betriebliche Einführung beider Angebote der investiven Mitarbeiter-Beteiligung. Dabei wird sowohl die interne als auch die externe Variante der Kapitalbeteiligung als gleichermaßen funktional zur Finanzierung dieser längerfristigen Ansparziele bewertet (vgl. Bläser u.a. 2002, 54/137). Diese Einschätzung erscheint aufgrund der allgemeinen Risikovorteile von diversifizierten Kapitalmarktanlagen in Relation zu einseitigen Aktien-Kapitalbeteiligungen am eigenen Unternehmen überraschend, so dass eine relativ günstigere Beurteilung von Fondsinvestitionen im Hinblick auf die Kapitalbildung der Mitarbeiter zu erwarten war. Eine Erklärung diesbezüglich mag die längerfristige Betrachtungsperspektive bzw. Zielausrichtung liefern, die im Urteil der Unternehmensexperten offenbar zu einer vergleichbaren Einschätzung der Risiko-Rendite-Strukturen beider Beteiligungsmodelle führt.

Weitere Implementierungsmotive des Unternehmens betreffen personalwirtschaftliche Effekte, die eine Verstärkung der betrieblichen Verbundenheit und Identifikation der Mitarbei-

ter bewirken und letztlich in mitunternehmerischen Einstellungs- und Handlungsmustern der Arbeitnehmer resultieren sollen. Indessen werden die Aktien-Beteiligungen am Arbeitgeber-Unternehmen seitens der Experten als relativ zielführender zur Umsetzung der intendierten personalwirtschaftlichen Anreizeffekte erachtet. Denn eine Miteigentümerschaft der Mitarbeiter-Aktionäre am eigenen Unternehmen dürfte eher emotional-psychologische Einstellungswirkungen induzieren als Mittelanlagen im Rahmen eines breit gestreuten Kapitalmarktportfolios. Allerdings sind die Einschätzungen der Experten hinsichtlich der genannten personalpolitischen Ziele der Mitarbeiter-Beteiligungen durch gegensätzliche Aussagen gekennzeichnet. Während die Vertreter der Finanz- und Personalabteilung diese Motive als bedeutsam für die Einführung der Beteiligungssysteme bewerten, ist der Experte aus dem Bereich Investor Relations skeptisch und bezweifelt personalwirtschaftliche Bindungs- und Identifikationsanreize durch investive Mitarbeiter-Beteiligungen (vgl. Bläser u.a. 2002, 54 f./138 f.). Dieses geteilte Meinungsbild der Experten in Bezug auf die Bedeutung von personalpolitischen Einführungsmotiven und deren Umsetzbarkeit mittels investiver Beteiligungsangebote lässt darauf schließen, dass im Hinblick auf diese Zielkategorie offenbar keine vorrangigen Präferenzen im Unternehmen vorherrschen. Vielmehr scheinen die personalwirtschaftlichen Zielsetzungen eher potenzielle Neben- bzw. Begleiteffekte von Beteiligungssystemen darzustellen, die primär als Finanzierungsinstrumente zum längerfristigen Aufbau von privatem Vermögen bzw. von Vorsorgekapital zur ergänzenden Alterssicherung verstanden werden.

Die Finanzierungsaktivitäten des Unternehmens betreffen jedoch beide Beteiligungssysteme gleichermaßen, indem Firmenzuschüsse in Abhängigkeit der Haltedauer gezahlt werden; sie geben insofern keine Auskunft über die Anlagepräferenzen des Unternehmens. Indessen deutet die formale Beziehung der beiden Beteiligungsprogramme, welche eine Fondsanlage als Voraussetzung zum Erwerb von Belegschaftsaktien beinhaltet, auf eine relativ stärkere Gewichtung der externen Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung seitens des Unternehmens hin. Demnach dürften vor allem finanzwirtschaftliche Erwägungen hinsichtlich eines materiellen Vermögensaufbaus der Mitarbeiter die tendenziell dominierenden Beweggründe für die betriebliche Implementierung der Beteiligungssysteme sein. Die Bildung von immateriellem bzw. personalwirtschaftlichem Vertrauenskapital auf der Grundlage einer Miteigentümerschaft scheint hingegen kein primäres Ziel der Beteiligungsprogramme darzustellen.

5.5.3 Fallbeispiel eines kombinierten Erfolgs- und Aktien-Beteiligungsmodells

Das Unternehmen (U7) bezeichnet ein Großunternehmen der Chemischen Industrie mit insgesamt ca. 93.000 Mitarbeitern, wovon rund 51.000 in nationalen Teilgesellschaften beschäftigt sind. Die internationalen Geschäftsaktivitäten betreffen dabei vornehmlich die Entwicklung und Produktion von Kunststoffen, Veredelungschemikalien, Substanzen für Pflanzenschutz sowie die Exploration und Förderung von Erdöl und –gas. Die Umsatzerlöse des Chemie-Konzerns beliefen sich in 2001 auf 32,5 Mrd. € und nahmen damit im Vorjahresvergleich wegen der allgemeinen Konjunkturschwäche sowie aufgrund der Veräußerung der Pharma-Sparte eine rückläufige Entwicklung. Indessen war die Ergebnisentwicklung von einem gegensätzlichen Verlauf gekennzeichnet, denn der Gewinn (nach Steuern) stieg erheblich – insbesondere aufgrund interner Restrukturierungsmaßnahmen und Sondereinflüssen durch Unternehmensverkäufe – auf über 5,8 Mrd. €. Damit erwirtschaftet das Unternehmen eine Rentabilität der Geschäftsaktivitäten – gemessen durch die Netto-

Umsatzrendite –, die sowohl in nationaler als auch internationaler Perspektive als überdurchschnittlich zu bezeichnen ist (vgl. Lichtblau 1999, 43).

Im Allgemeinen weisen die Unternehmen der Chemischen Industrie überdies – wie weiter oben bereits erläutert – spezifische Branchenmerkmale auf, insbesondere relativ qualifizierte Personalstrukturen sowie überdurchschnittliche Produktivitäten und Entgeltleistungen im interindustriellen Vergleich (vgl. Fallbeispiel U5).

In erster Linie versteht das Unternehmen die Aktien-Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter als Anreizsystem mit einer personalpolitischen und zugleich einer finanzwirtschaftlichen Ziel-funktion: Einerseits ist die Schaffung bzw. Verstärkung von mitunternehmerischen Einstellungs- und Handlungsmustern bei den Mitarbeiter-Aktionären intendiert und andererseits gilt der Aktienplan als Angebot zum Aufbau längerfristiger Vermögens- und Kapitalwerte zur Finanzierung verschiedener Sparziele (Konsum, Altersvorsorge).⁹¹

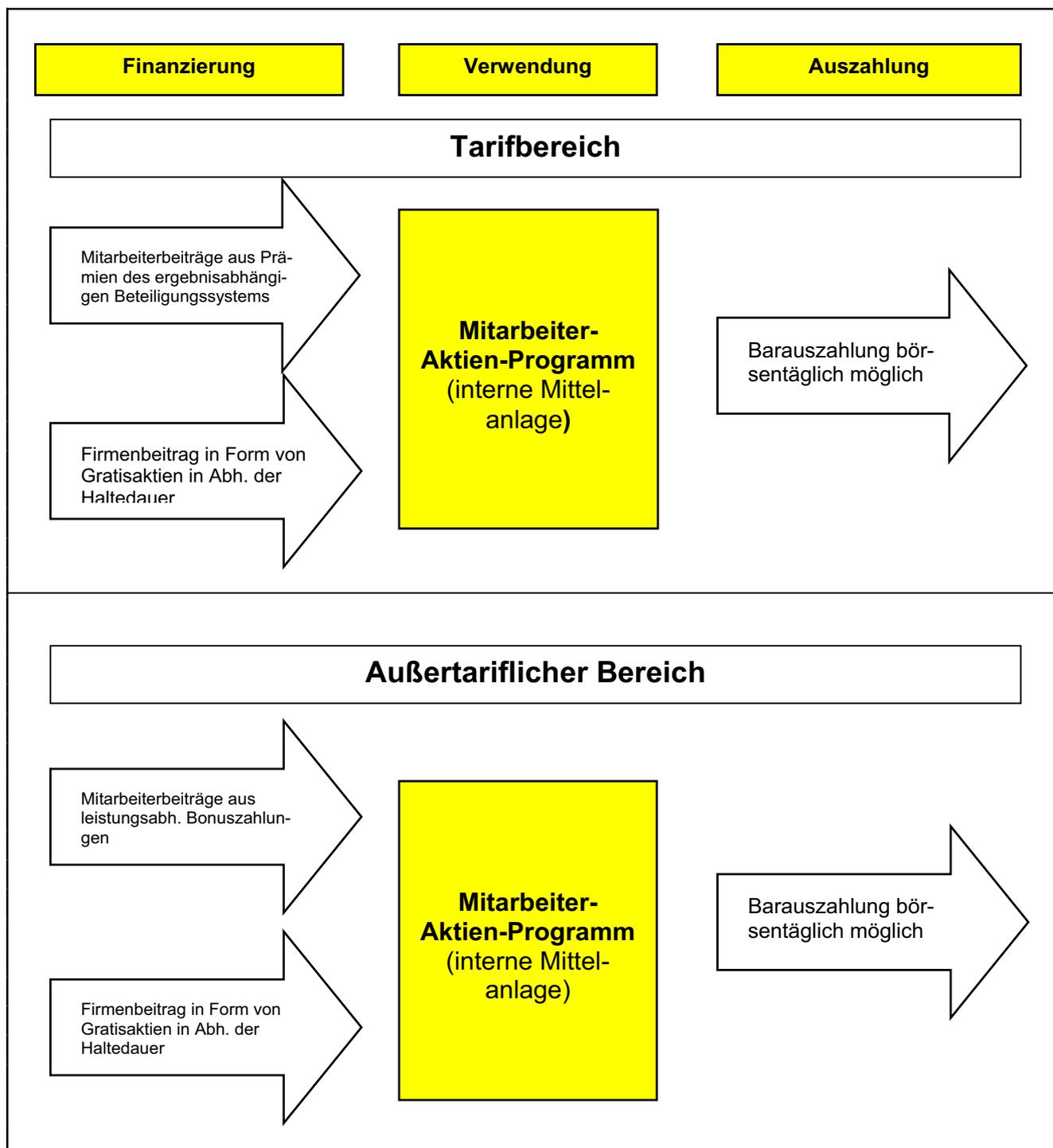
5.5.3.1 Das Mitarbeiter-Aktien-Programm

Das Angebot zum Erwerb von Mitarbeiter-Aktien richtet sich sowohl an tarifliche Mitarbeiter als auch an at-Angestellte unterhalb der Ebene der „Oberen Führungskräfte“. Finanziert wird der Aktienkauf durch bestimmte variable Vergütungsbestandteile: Im Fall der Tarif-Mitarbeiter dient die periodische Erfolgsbeteiligung an der Ergebnisentwicklung des Unternehmens ganz oder teilweise als Finanzierungsressource. Sollte aufgrund einer ungünstigen Geschäftsentwicklung die Erfolgsbeteiligung ausfallen, bietet das Unternehmen den Mitgliedern dieser Mitarbeitergruppe je ein Paket an, bestehend aus zehn Unternehmensaktien, welches aus dem regulären Arbeitsentgelt finanziert werden kann. Bei den at-Angestellten hingegen stellt die Bonuszahlung, (ca. 25% der Gesamtvergütung) in Abhängigkeit einer Beurteilung der individuellen Mitarbeiterleistung auf Basis von Zielvereinbarungen, das Finanzierungsinstrument dar. Bis zu einem Drittel der individuellen Bonusleistungen können die Angehörigen dieser Mitarbeitergruppe für eine Aktien-Beteiligung im Rahmen dieses Programms aufwenden. Mit diesen Mitteln können die Mitarbeiter die Unternehmensaktien zum Durchschnittskurs des auf die Hauptversammlung folgenden Börsenhandelstages erwerben. Die Beteiligungstitel verbrieften eine Stimm- und Dividendenberechtigung und unterliegen keiner zeitlichen Veräußerungssperre, sondern können jederzeit liquidiert werden. Allerdings unterstützt das Unternehmen durch finanzielle Anreize einen längerfristigen Aktienbesitz der Mitarbeiter, indem nach einer Anlagedauer von einem, drei, fünf, sieben und schließlich zehn Jahren jeweils eine Gratisaktie für ein Paket von zehn Unternehmensaktien gewährt wird. Eine fiskalische Förderung dieses Beteiligungsprogramms findet nicht statt, da einerseits aufgrund der Novellierung des §19a EStG (Wegfall der Sperrfrist) kein steuerbegünstigter Nachlass mehr für den Bezugspreis der Aktien gilt.⁹² Andererseits fehlen die Finanzierungsvoraussetzungen einer investiven Anlage von vermögenswirksamen Leistungen für die staatliche Arbeitnehmer-Sparzulage des VermBG.

⁹¹ Diese Einführungsmotive im Hinblick auf das Mitarbeiter-Aktien-Programm finden sich explizit in einem Geschäftsbericht des Unternehmens (U7).

⁹² Bis Ende 2001 bestand für die Mitarbeiter zudem die Gelegenheit, die fiskalische Förderung des §19a EStG im Sinne eines steuer- und abgabenfreien Kursabschlags in Höhe von 154 € beim Erwerb der Aktien in Anspruch zu nehmen, sofern die Wertpapiere für eine sechsjährige Periode nicht weiterveräußert wurden. Nach dem Wegfall dieser gesetzlichen Sperrfrist zu Beginn des Jahres 2002 wurde dieses Angebot seitens des Unternehmens (U7) ausgesetzt.

Abb. 44: Kombiniertes System der Erfolgs- und Aktien-Kapitalbeteiligung



Quelle: Eigene Erstellung.

Insgesamt handelt es sich dem Ordnungsschema zufolge bei der vorliegenden Mitarbeiter-Beteiligung des Unternehmens (U7) um eine systematische Kombination einer Erfolgs- und (Eigen-) Kapitalbeteiligung. Die Entstehungsseite wird dabei von Beteiligungsentgelten gebildet, deren Umfang in Abhängigkeit des aggregierten Unternehmenserfolgs (Tarifmitarbeiter) bzw. individueller Leistungskriterien variiert. Die Mittel dieser periodischen Erfolgsbeteiligungen der Mitarbeiter können sodann zur (Eigen-) Finanzierung einer Beteiligung am Aktien- bzw. Eigenkapital des arbeitgebenden Unternehmens verwendet wer-

den. Das Unternehmen seinerseits begünstigt diese interne Verwendungsoption der Beteiligungsentgelte mittels Gratisaktien, deren Gewährung sich nach der Haltedauer der Wertpapiere richtet. Diese finanziellen Unternehmensbeiträge lassen darauf schließen, dass Präferenzen für eine längerfristige Aktien-Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter vorherrschen, wodurch zum einen die finanzielle Vermögenskapitalbildung für verschiedene Sparziele (z.B. Altersvorsorge, Konsumausgaben) durch Miteigentum sowie zum anderen der Aufbau von personalwirtschaftlichem Vertrauenskapital unterstützt werden soll. Die Abbildung 44 dient einer abschließenden Verdeutlichung der zuvor erläuterten Strukturmerkmale der Finanzierungs- und Verwendungsseite des Beteiligungssystems.

5.5.3.2 Einführungsziele des Mitarbeiter-Aktien-Programms: Einschätzungen des Unternehmensmanagements

Das Management des Chemie-Unternehmens (U7) betrachtet das Belegschaftsaktien-Programm als ein Angebot zu einer längerfristigen Beteiligung bzw. Miteigentümerschaft der Mitarbeiter am arbeitgebenden Unternehmen. Dabei wurde bewusst aus Fairness- bzw. Gerechtigkeitsüberlegungen eine vergleichbare Systemkonzeption (z.B. hinsichtlich eines finanziellen Eigenbeitrags aus Beteiligungsentgelten) zum Aktienoptionsplan der oberen Führungskräfte gewählt, um auch breiten Mitarbeiterkreisen die Möglichkeit für eine Unternehmensbeteiligung zu ähnlichen Konditionen zu geben (vgl. Reder/Romes/Thurnes 2002, 24). Neben diesen normativen Signaleffekten betont der Managementexperte, dass mit der Aktien-Kapitalbeteiligung zugleich weitere finanzwirtschaftliche und personalwirtschaftliche Zielsetzungen verfolgt werden: Einerseits ist die Bildung von längerfristigen Vermögenswerten der Mitarbeiter aufgrund einer Miteigentümerschaft am eigenen Unternehmen intendiert, die erweiterte Finanzierungsspielräume für höherwertige Konsumausgaben schaffen soll. Indessen besitzen Motive einer zusätzlichen Altersvorsorge, laut Expertenaussage, ein tendenziell geringeres Gewicht, da für dieses spezifische Finanzierungsziel ein separates System der betrieblichen Alterssicherung besteht (vgl. Reder/Romes/Thurnes 2002, 188 f.). Andererseits beabsichtigt das Unternehmen eine Intensivierung personalwirtschaftlicher Identifikations- und Bindungswirkungen der Mitarbeiter-Aktionäre, wodurch indirekte Effizienzeffekte aufgrund verstärkter mitunternehmerischer Einstellungs- und Handlungsmuster erwartet werden. Direkte Motivationswirkungen im Sinne von Anreizen zur Erhöhung der individuellen Leistungsintensitäten der Mitarbeiter werden hingegen bezweifelt, da die Aktienkurse von einzelnen Arbeitnehmern nicht beeinflusst werden können. Vielmehr besitzen die Bewertungen der Aktien-Kapitalbeteiligung durch die Finanzmärkte aus der Sicht des Unternehmens eine Kommunikationsfunktion hinsichtlich der wirtschaftlichen Ertragssituation und -aussichten des Unternehmens, die zu einer Sensibilisierung der Mitarbeiter für die ökonomischen Rahmenbedingungen im Allgemeinen und für die finanzielle Lage des Arbeitgeber-Unternehmens beitragen soll (vgl. Reder/Romes/Thurnes 2002, 39 f.).

Die Finanzierungsaktivitäten des Unternehmens in Form einer Zuteilung von Gratisaktien in Abhängigkeit der Haltedauer der Mitarbeiter-Aktien kann demnach als Ausdruck von Präferenzen des Unternehmensmanagements zu Gunsten einer längerfristigen internen Kapitalbeteiligung bzw. Miteigentümerschaft der Arbeitnehmer gedeutet werden. Den Expertenaussagen zufolge ist durch die Aktien-Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter sowohl die Bildung finanzieller Vermögen (vorrangig für eine gezielte Finanzierung von Konsumausgaben) als auch der Aufbau von personalwirtschaftlichem Vertrauenskapital, u.a. aufgrund verbesserter betrieblicher Identifikations- und Bindungswirkungen bei den Mitarbeiter-

Aktionären, intendiert. Die systematische Verknüpfung der periodischen Erfolgsbeteiligung mit dem Belegschaftsaktien-Programm geht dabei davon aus, dass die Bereitschaft der Mitarbeiter zur investiven Anlage von Beteiligungs- bzw. Sonderentgelten im Allgemeinen höher ist als bei fixierten und regelmäßigen Einkommensbestandteilen. Denn variable Entgeltkomponenten dürften von den Mitarbeitern in relativ geringerem Ausmaß für die Ausgabenfinanzierung verplant werden. Ungeachtet dessen beläuft sich die Teilnehmerquote des Belegschaftsaktien-Programms auf lediglich ca. 30%, was seitens des Unternehmens als eher gering und steigerungsbedürftig bewertet wird. Nach Einschätzung des Experten ist insbesondere die Anlagebereitschaft in der Gruppe der gewerblichen Mitarbeiter aufgrund der ausgeprägten Liquiditätspräferenzen unterer Einkommensgruppen relativ schwach (vgl. Reder/Romes/Thurnes 2002, 64.).

5.5.4 Fallbeispiel eines steuerrechtlich begünstigten Mitarbeiter-Aktien-Programms

Neben dem System der betrieblichen Altersversorgung wurde in Unternehmen (U2) mit dem Mitarbeiter-Aktien-Programm ein weiteres Angebot der finanziellen Mitarbeiter-Beteiligung untersucht. Ein Unternehmensportrait ist an dieser Stelle nicht mehr erforderlich, da die entsprechenden Angaben zu Unternehmen (U2) aus Kapitel 5.2.1.(1) entnommen werden können. Die Gestaltungskonzeption des betreffenden Belegschaftsaktien-Programms ist dabei vorrangig auf die Erfordernisse der geltenden steuerrechtlichen Fördergesetze ausgerichtet.

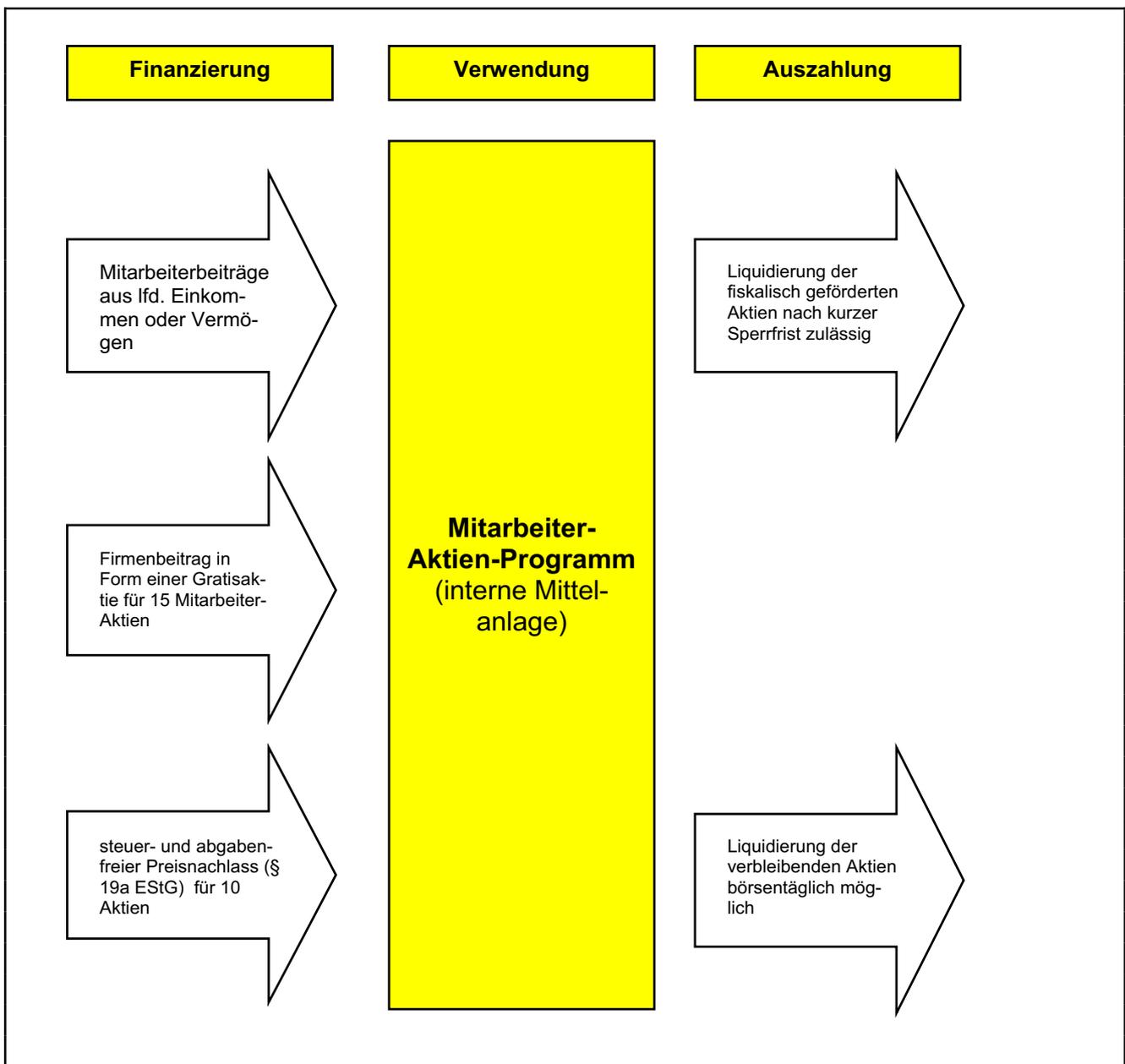
5.5.4.1 Das Mitarbeiter-Aktien-Programm

Das Angebot zur Zeichnung von Belegschaftsaktien richtet sich an sämtliche Mitarbeiter, die seit mindestens vier Monaten im Unternehmen beschäftigt sind. Die Mitarbeiter können demnach im Rahmen dieses Beteiligungsprogramms pro Jahr höchstens dreißig Aktien des Unternehmens aus eigenen Einkommens- oder Vermögensbestandteilen erwerben. Die Bezugskonditionen orientieren sich dabei an den gesetzlichen Fördervorschriften des §19a EStG, so dass für den Kauf von zehn Aktien der maximal zulässige, steuerfreie Kursabschlag von 154 € gewährt wird. An Stelle der aufgrund der Neuregelung dieses Gesetzes zum Beginn des Jahres 2002 entfallenen sechsjährigen Verfügungsbeschränkung für preisbegünstigte Beteiligungstitel gilt nunmehr eine verkürzte, vom Unternehmen vorgeschriebene Sperrfrist für die Weiterveräußerung bis zum Ende des dem Erwerbszeitpunkt folgenden Jahres. Der Kauf der verbleibenden zwanzig Aktien kann insofern nicht mehr fiskalisch gefördert werden, vielmehr ist diesbezüglich der reguläre Börsenkurs des betreffenden Handelstichtags zu zahlen. Der Beitrag des Unternehmens zur Aktien-Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter besteht in einer Gratisaktie, die ab einem Beteiligungsumfang von 15 Aktien zugeteilt wird.

Das skizzierte Aktienprogramm bezeichnet gemäß der zuvor entwickelten Ordnungssystematik eine eigenfinanzierte Form der internen Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung. Nutzen die Arbeitnehmer erfolgsbezogene Beteiligungsentgelte zur Finanzierung des Aktienerwerbs, so entsteht ein kombiniertes System der Erfolgs- und (Eigen-) Kapitalbeteiligung. Der finanzielle Firmenzuschuss umfasst eine zusätzliche Gratisaktie für den Erwerb einer bestimmten Stückzahl von Anteilswerten des Unternehmens, ohne jedoch an zeitliche Fristigkeiten der Anlagedauer gebunden zu sein. Diese Finanzierungspraxis kann folglich

kaum als Ausdruck von Präferenzen des Unternehmens zu Gunsten einer dauerhaften Miteigentümerschaft der Mitarbeiter zum Aufbau von längerfristigen Vermögenswerten oder zur Entwicklung bzw. Verstärkung der betrieblichen Vertrauenskultur interpretiert werden. Vielmehr scheint das Unternehmen das Belegschaftsaktien-Programm als Angebot für zusätzliche und kurzfristige Entgeltchancen der Mitarbeiter (mit Kapitalmarktrenditen) zu verstehen. Diese Deutung der Unternehmensinteressen erklärt zudem die Vereinbarung einer stark verkürzten vertraglichen Sperrfrist im Hinblick auf die Weiterveräußerung der fiskalisch geförderten Aktien auf der Grundlage des §19a EStG. Abbildung 45 liefert einen Überblick zu den skizzierten Finanzierungsstrukturen der Aktien-Kapitalbeteiligung sowie zu den Auszahlungsoptionen des Beteiligungsprogramms.

Abb. 45: Steuerrechtlich gefördertes Mitarbeiter-Aktien-Programm



Quelle: Eigene Erstellung.

5.5.4.2 Die Implementierungsmotive des Mitarbeiter-Aktien-Programms: Bewertungen eines Managementvertreters

Gemäß den Aussagen des Managementexperten des Unternehmens (U2) begründen vornehmlich personalwirtschaftliche Motive die Einführung des Belegschaftsaktien-Programms. Die Aktien-Kapitalbeteiligung wird dabei als Angebot zur finanziellen Vermögenskapitalbildung aufgrund einer Miteigentümerschaft am eigenen Unternehmen verstanden, wobei durch den veränderten Status der Arbeitnehmer-Aktionäre eine Verstärkung der längerfristigen Mitarbeiterbindung und –identifikation intendiert ist. Insofern soll letztlich auf der Basis einer materiellen Vermögensbildung durch Miteigentümerschaft der Aufbau eines personalwirtschaftlichen Vertrauenskapitals bzw. einer Vertrauenskultur im Unternehmen unterstützt werden (vgl. Reder/Romes/Thurnes 2002, 58 f.). Überdies erfüllt das Belegschaftsaktien-Programm – aus der Perspektive des Unternehmens – eine wesentliche Kommunikationsfunktion, indem es die Mitarbeiter durch die Kursentwicklung der Aktien über die Ergebnissituation und Ertragserwartungen des Unternehmens informiert. Damit soll schließlich „...eine Sensibilisierung für das unternehmerische Risiko bei den Mitarbeitern...“ erreicht werden (vgl. Reder/Romes/Thurnes 2002, 60). Motive der Kapitalbildung für Vorsorgeziele der Mitarbeiter indessen besaßen kaum eine Bedeutung für die Einführung des Aktienplans, da zur ergänzenden Alterssicherung spezifische Finanzierungsinstrumente (z.B. Direktversicherungen und betriebliche Altersvorsorgesysteme) im Unternehmen angeboten werden (vgl. Reder/Romes/Thurnes 2002, 60 f.).

Die Finanzierungsaktivitäten des Unternehmens zu Gunsten einer Aktien-Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer sind im Vergleich zu den vorstehenden Fallbeispielen als eher bescheiden zu bezeichnen und betreffen die Gewährung einer Gratisaktie beim Erwerb von 15 Belegschaftsaktien durch den Mitarbeiter, unabhängig von der Haltedauer der Beteiligungstitel.⁹³ Zudem wurde nach dem Auslaufen der gesetzlichen Fristenregelung des §19a EStG lediglich eine stark verkürzte Verfügungsbeschränkung als vertragliche Nachfolgebestimmung vereinbart. Diese beiden Systemmerkmale des Mitarbeiter-Aktien-Programms deuten insofern kaum auf ausgeprägte Präferenzen des Unternehmens zu Gunsten einer längerfristigen Vermögenskapitalbildung durch Miteigentum und einer daraus resultierenden Verstärkung des personalwirtschaftlichen Vertrauenskapitals hin. Vielmehr lassen die geltenden Programmbedingungen – wie weiter oben bereits erwähnt – darauf schließen, dass die Aktien-Beteiligungen als Angebote für zusätzliche und kurzfristige Entgeltchancen der Mitarbeiter betrachtet werden. Insgesamt besteht somit offenkundig ein Widerspruch zwischen den intendierten Zielsetzungen des Unternehmens hinsichtlich des Belegschaftsaktien-Programms und der Konzeption wesentlicher Gestaltungsparameter des Beteiligungssystems. Diese Unstimmigkeiten bzw. Inkonsistenzen zwischen Einführungsmotiven und verschiedenen Strukturmerkmalen des Aktienplans dürften somit letztlich die Umsetzung der beabsichtigten längerfristigen Ziele des Teilnehmungsmodells eher hemmen.

⁹³ Die seitens des Unternehmens als relativ gering eingeschätzte Teilnahmequote des Belegschaftsaktien-Programms von 22,5% deutet darauf hin, dass die Finanzierungsbeiträge des Unternehmens von den Mitarbeitern mehrheitlich nicht als attraktive Anreize für eine Aktien-Kapitalbeteiligung wahrgenommen werden. Ungeachtet dessen plant das Unternehmen aus Kostengründen keine Ausweitung bzw. Erhöhung der Finanzierungsmaßnahmen (vgl. Reder/Romes/Thurnes 2002, 59 ff.).

5.6 Vergleichende Analyse der Angebote zur Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung

Die vergleichende Betrachtung der zuvor skizzierten verschiedenen Varianten der investiven Mitarbeiter-Beteiligung erfolgt anhand der Systemmerkmale der Finanzierungs- bzw. Entstehungsseite sowie der Verwendungsseite und schließlich hinsichtlich der gegebenenfalls geltenden fiskalischen Förderregelungen und der Auszahlungsprofile der betreffenden Beteiligungsprogramme.

Der Vergleich bezieht sich dabei auf zwei Ebenen: zum einen auf eine Gegenüberstellung der jeweiligen Aktien- und Fondspläne und zum anderen auf eine vergleichende Untersuchung der (formalen) Beziehungen zwischen den internen und externen Angeboten der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung. Das Ziel der Vergleichsperspektive besteht in der Ermittlung zentraler Systemunterschiede, um Aufschluss über differenzierte Präferenzen bzw. Ziel-funktionen der betrieblichen Akteure hinsichtlich der praktizierten Mitarbeiter-Beteiligungen zu erhalten.

5.6.1 Die Finanzierungsstrukturen der investiven Beteiligungsprogramme

Bei den vorliegenden Systemen der internen und externen Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung handelt es sich überwiegend um *ko-finanzierte* Beteiligungsmodelle, da sowohl die Unternehmen finanzielle Beiträge (i.d.R. in Abhängigkeit der Haltedauer der Beteiligungstitel⁹⁴) als auch die Mitarbeiter Eigenleistungen aus Entgeltbestandteilen oder Vermögensbeständen einbringen. Eine Ausnahme von diesem Finanzierungsmuster bildet jedoch das Fondsangebot des Unternehmens (U5), welches einseitig auf Einzahlungen der Mitarbeiter basiert. Insofern deuten die betrieblichen Finanzierungsaktivitäten tendenziell auf Präferenzen der Unternehmen zu Gunsten einer internen Aktienanlage hin.⁹⁵ Die Konzeptionen der Entstehungsseite sprechen somit für maßgebliche Einführungsmotive der Unternehmen, welche die längerfristige Vermögensbildung durch Miteigentümerschaft betreffen. Demnach kombinieren die Aktien-Kapitalbeteiligungen sowohl finanzwirtschaftliche als auch personalwirtschaftliche Zielsetzungen, die einerseits den Aufbau von privaten Vermögenswerten der Mitarbeiter durch eine unternehmensinterne Mittelanlage betreffen und andererseits betriebliche Bindungs- und Identifikationseffekte aufgrund einer Miteigentümerschaft und somit veränderter Rollenidentitäten der Arbeitnehmer-Aktionäre intendieren.

Insgesamt reflektieren die Finanzierungsbedingungen der Beteiligungssysteme damit im Wesentlichen die Einschätzungen der befragten Unternehmensexperten hinsichtlich der relevanten Einführungsmotive der investiven Mitarbeiter-Beteiligungen. Überdies entspricht diese kombinierte finanz- und personalwirtschaftliche Zielfunktion in der Tendenz den Anlagemotiven der Mitarbeiter, wie die Umfrage im Rahmen des Fallbeispiels des Unternehmens (U5) belegt: So verstehen die Mitarbeiter die Kapitalbeteiligungen vornehmlich als Angebote zum Aufbau von Vermögenswerten zur Finanzierung verschiedener Sparziele, wobei sich die relative Gewichtung der Verwendungszwecke mit zunehmendem Alter

⁹⁴ Lediglich im Fallbeispiel des Unternehmens (U2) sind die Finanzierungsbeiträge des Unternehmens in Form eines Preisnachlasses und einer Gratisaktie nicht von der Haltedauer der Mitarbeiter-Aktien, sondern vielmehr vom Zeichnungsvolumen abhängig.

⁹⁵ Die Finanzierungsmaßnahmen des Versorgungsunternehmens (U6) gelten jedoch gleichermaßen sowohl für die externe Fondsbeteiligung als auch für das Mitarbeiter-Aktien-Programm. Demnach gibt diese Finanzierungspraxis zunächst keinen Aufschluss über die Anlagepräferenzen des Unternehmens.

der Mitarbeiter von konsumtiven Ausgaben hin zum Vorsorgesparen verschiebt. Ferner wird von einer größeren Minderheit der Mitarbeiter-Aktionäre die Statusveränderung aufgrund der Miteigentümerschaft am arbeitgebenden Unternehmen bewusst wahrgenommen, was auf positive personalwirtschaftliche Identifikations- und Bindungswirkungen der Aktien-Kapitalbeteiligungen zumindest bei dieser Arbeitnehmergruppe schließen lässt.

Allerdings können – wie bereits erwähnt – aus den Finanzierungsleistungen des Versorgungsunternehmens (U6) keine Hinweise bezüglich der vorherrschenden Systempräferenzen des Unternehmens gewonnen werden, da die Firmenzuschüsse für beide Varianten der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung gelten. Gleichwohl besteht auf der Entstehungsseite beider Beteiligungsmodelle eine vertragliche Konditionierung, welche eine Fondsanlage der Mitarbeiter zur Voraussetzung für die Teilnahme am Belegschaftsaktien-Plan erklärt. Diese formale Programmbeziehung lässt insofern besondere betriebliche Interessen zu Gunsten einer externen und diversifizierten Mittelanlage erkennen, die sich durch die relativ ausgeprägten Vorsorgemotive des Unternehmens erklären.

5.6.2 Die Optionen der Mittelanlage bzw. -verwendung

Die Verwendungsseite der untersuchten investiven Beteiligungsangebote umfasst im Fall von Mitarbeiter-Aktien-Programmen die Anlage der Finanzierungsbeiträge in Eigenkapitaltiteln des arbeitgebenden Unternehmens. Bei externen Fondsbeteiligungen erfolgt hingegen eine Investition der Beitragsleistungen in diversifizierten Kapitalmarktportfolios, die sich aus einer Vielzahl verschiedener Wertpapiere zusammensetzen. Die Form der Mittelanlage ist dabei relevant für eine Beurteilung des finanzwirtschaftlichen Risiko-Rendite-Profiles sowie der personalwirtschaftlichen Anreizstrukturen: Angesichts der breiten Streuung der Kapitalanlagen über zahlreiche Beteiligungstitel im Rahmen von Fondszertifikaten kann allgemein ein günstigeres Risiko-Rendite-Verhältnis von externen Kapitalbeteiligungen angenommen werden in Relation zu der eindimensionalen Anlage in Aktien des eigenen Unternehmens. Denn eine Aktien-Kapitalbeteiligung am Arbeitgeber-Unternehmen führt zu einer Kumulation von Arbeitsplatz- und Kapitalanlagerisiken bei den Mitarbeiter-Aktionären, weil im Insolvenzfall sowohl der Verlust der Beschäftigung als auch der Anlagemittel droht, während bei einer Fondsbeteiligung das Verlustrisiko auf die finanziellen Einlagen begrenzt ist. Die Mitarbeitererhebung zeigt, dass diese Risikofaktoren von einer größeren Befragtengruppe nahezu gleichermaßen bei einer internen sowie externen Kapitalbeteiligung wahrgenommen und zugleich als nachteilige Merkmale der jeweiligen Beteiligungsangebote eingeschätzt werden. Allerdings lässt diese Bewertung der Mitarbeiter nicht auf die Wahrnehmung substanzieller Unterschiede in den Risiko-Rendite-Relationen der beiden Anlageformen schließen. Auch die Aussagen der Managementexperten liefern keine eindeutigen Belege für generell günstigere Beurteilungen der Risiko-Rendite-Strukturen von diversifizierten Fondsanlagen im Vergleich zu Mitarbeiter-Aktien-Programmen.⁹⁶ Entgegen der subjektiven Einschätzungen der Experten können dennoch objektiv vorteilhaftere Risiko-Rendite-Strukturen von breit gestreuten Fondsanlagen unterstellt werden, die somit eine tendenziell höhere Funktionalität dieser externen Beteiligungsvarianten zur Umsetzung von Zielen der Kapitalbildung, insbesondere aus Vorsorgemotiven, begründen. Insofern lassen sich die Präferenzen des Versorgungsunterneh-

⁹⁶ Für mögliche Erklärungsansätze dieser vergleichbaren Bewertung der Risiko-Rendite-Strukturen beider Formen der Kapitalbeteiligung vgl. die Abschnitte 5.5.1.4 und 5.5.2.3.

mens (U6) für eine externe Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter durch die hohe Gewichtung der Vorsorgekapitalbildung als Einführungsmotiv der Beteiligungssysteme erklären.⁹⁷

Im Gegensatz zur Risikobewertung dürften die Belegschaftsaktien-Programme indessen im Hinblick auf personalwirtschaftliche Anreizwirkungen wegen der unmittelbaren Bezüge zum eigenen Unternehmen generell vorteilhafter einzuschätzen sein. Aufgrund der durch die Unternehmensaktien verbrieften Miteigentümerschaft der Mitarbeiter können bei internen Kapitalbeteiligungen eher personalwirtschaftliche Bindungs- und Identifikationseffekte erwartet werden, die letztlich zur Bildung von betrieblichem Vertrauenskapital beitragen. Eine Investition in anonyme und unternehmensexterne Fondsbeteiligungen wird folglich kaum zu den skizzierten personalpolitischen Wirkungen auf emotional-psychologischer Ebene führen. Insofern verknüpfen Mitarbeiter-Aktien-Programme finanzwirtschaftliche Ziele der Vermögensbildung durch Miteigentümerschaft mit personalwirtschaftlichen Anreizen einer Stärkung der betrieblichen Vertrauenskultur. Diese Annahme einer verhältnismäßig besseren Eignung von internen Kapitalbeteiligungen zur Umsetzung personalpolitischer Motive wird dabei sowohl durch die Befunde der Mitarbeiterbefragung als auch durch die Experteneinschätzungen gestützt. Die Finanzierungspräferenzen der verbleibenden Unternehmen zu Gunsten von Aktien-Kapitalbeteiligungen der Mitarbeiter lassen somit – im Gegensatz zum Fallbeispiel des Versorgungsunternehmens (U6) – auf eine erhöhte Bedeutung von personalwirtschaftlichen Anreizzielen schließen.

5.6.3 Fiskalische Förderregelungen und Auszahlungsstrukturen

Eine systematische Ausrichtung der Angebote der investiven Mitarbeiter-Beteiligung auf die geltenden fiskalpolitischen Förderregelungen des VermBG bzw. den §19a EStG ist lediglich bei den Mitarbeiter-Aktien-Programmen des Versorgungsunternehmens (U6) und des Unternehmens der Metallindustrie (U2) zu erkennen. Beide Aktienpläne enthalten auf der Entstehungsseite einen steuer- und abgabenfreien Nachlass auf den Ausgabepreis der Aktien im Sinne des EStG. Seit Anfang des Jahres 2002 ist die fiskalische Begünstigung dieses geldwerten Vorteils nicht mehr an die Einhaltung einer sechsjährigen Sperrfrist gebunden, so dass aus steuerrechtlicher Perspektive eine börsentägliche Liquidierung der Aktienanlage zulässig ist. Gleichwohl versuchen die beiden Unternehmen einer kurzfristigen Kapitalanlage entgegen zu wirken, indem einerseits Prämien in Abhängigkeit der Haltedauer gezahlt werden (U6) und andererseits, indem eine vertragliche – obgleich relativ kurze – Verfügungssperre vereinbart wurde (U2). Überdies empfiehlt das Versorger-Unternehmen (U6) zur Finanzierung der Mitarbeiter-Aktien u.a. die Verwendung der vermögenswirksamen Leistungen, wodurch Mitarbeiter bestimmter Einkommensgruppen eine staatliche Sparzulage auf der Basis des VermBG erhalten können, sofern die Beteiligungstitel mindestens sieben Jahre nicht verkauft werden.

Hinsichtlich des Belegschaftsaktien-Programms des Fallbeispiels des Unternehmens (U6) deuten sowohl die Finanzierungsanreize des Unternehmens als auch die geltenden Fristenregelungen des VermBG (und bis Ende 2001 auch des §19a EStG) auf ausgeprägte Präferenzen für eine dauerhafte interne Mittelanlage hin, um eine längerfristige Bildung von finanziellem Vermögenskapital und personalwirtschaftlichem Vertrauenskapital zu unterstützen. Die verkürzte Veräußerungsbeschränkung (ca. 1,5 Jahre) des Unternehmens (U2) sowie die vom Umfang der Aktienzeichnung – und nicht von der Anlagedauer – ab-

⁹⁷ Diese Zielfunktion des Fondsplans wird explizit in der betreffenden Firmenbroschüre des Versorger-Unternehmens (U6) hervorgehoben.

hängigen Finanzierungszuschüsse des Unternehmens können indessen kaum als Präferenzen für einen längerfristigen Kapitalaufbau interpretiert werden. Vielmehr lassen diese Systemmerkmale darauf schließen, dass die Aktien-Kapitalbeteiligung als ein Angebot für zusätzliche Entgeltchancen (mit Kapitalmarkttrenditen) verstanden wird.

Bei den weiteren Aktienplänen der Chemie-Unternehmen (U5) und (U7) fehlen indessen die Finanzierungskonditionen für eine gesetzliche Förderung, da weder ein steuer- und abgabenfreier Preisnachlass auf die Beteiligungstitel (§19a EStG) gewährt wird, noch vermögenswirksame Leistungen zur Finanzierung des Aktienerwerbs als Voraussetzung für die staatliche Arbeitnehmersparzulage des VermBG zulässig sind. Um jedoch eine kurzfristige Weiterveräußerung der Wertpapiere zu verhindern, wurden mehrjährige vertragliche Sperrfristen beschlossen (U5) bzw. die finanziellen Firmenzuschüsse mit der Anlagedauer der Mitarbeiter-Aktien verknüpft. Demnach besitzen offenkundig auch Unternehmen, deren Aktienprogramme keine gezielten fiskalischen Vorteile gewähren, besondere Interessen zu Gunsten eines längerfristigen Anlagehorizonts der Mitarbeiter.

Für Fondsbeteiligungen sind lediglich die fiskalischen Begünstigungen des VermBG zulässig, so dass Mitarbeitergruppen unterhalb der vorgeschriebenen Einkommensgrenzen eine Sparzulage erhalten können, wenn die Finanzierungsvoraussetzungen vorliegen und die Sperrfristen eingehalten werden. Andernfalls ist eine börsentägliche Liquidierung der Fondsanteile möglich. Allerdings orientiert sich keines der untersuchten Fondsangebote systematisch an den gesetzlichen Fördermaßnahmen des VermBG. Denn eine Begrenzung der Finanzierungsressourcen auf vermögenswirksame Leistungen sowie die Einführung einer siebenjährigen Verfügungsbeschränkung würde die Attraktivität der Anlagekonditionen des firmenbezogenen Fondsangebots im Vergleich zu Konkurrenzprodukten externer Investmentgesellschaften verringern, welche offenbar den Nutzen der fiskalischen Vorteile überkompensieren. Gleichwohl können fehlende Sperrfristen bei den Fondsangeboten der Beteiligungsunternehmen nicht generell als mangelnde Präferenzen für eine längerfristige Vermögensbildung gedeutet werden, wie die Finanzierungsaktivitäten des Versorgungsunternehmens (U6) belegen, dessen Halteprämien auch für die Fondsbeteiligungen der Mitarbeiter gelten.

5.6.4 Zusammenfassender Überblick zum Systemvergleich

Auf der Entstehungsseite handelt es sich bei den Mitarbeiter-Kapitalbeteiligungen der Falluntersuchungen vorwiegend um ko-finanzierte Beteiligungssysteme, wobei die finanziellen Firmenbeiträge tendenziell von der Dauer der Mittelanlage abhängen. Diese Finanzierungsstrukturen der Unternehmen lassen insofern auf relativ ausgeprägte Präferenzen zu Gunsten eines längerfristigen und kapitalmarktgestützten Vermögensaufbaus der Mitarbeiter schließen. In Bezug auf Finanzierungszuschüsse der Unternehmen für den Erwerb von Belegschaftsaktien können zudem spezifische Motive zur Bildung eines personalwirtschaftlichen Vertrauenskapitals vermutet werden.

Die Verwendungsseite wird bei den Fondsangeboten von diversifizierten Kapitalmarktportfolios gebildet, während die Mittelanlage im Rahmen von Mitarbeiter-Aktien-Programmen einseitig in Eigenkapitaltiteln des Arbeitgeber-Unternehmens erfolgt. Insofern dürften breit gestreute Fondsbeteiligungen im Allgemeinen relativ günstigere Risiko-Rendite-Strukturen aufweisen, so dass für diese Beteiligungsform Finanzierungsvorteile im Hinblick auf längerfristige Sparziele angenommen werden können, im Vergleich zu eindimensionalen Ak-

tenplänen. Im Gegensatz dazu kann eine Aktien-Kapitalbeteiligung am eigenen Unternehmen als Vermögensbildung auf der Basis einer Miteigentümerschaft bezeichnet werden, die zugleich personalwirtschaftliche Zielfunktionen im Sinne von Bindungs- und Identifikationsanreizen besitzt. Tendenziell lassen die Finanzierungsbeiträge der Unternehmen zu Gunsten der Mitarbeiter-Aktien-Programme Präferenzen für eine Kombination von finanziellem Vermögensaufbau der Mitarbeiter und der Bildung von personalwirtschaftlichem Vertrauenskapital durch Miteigentum erkennen. Im Fallbeispiel des Versorgungs-Unternehmens (U6) indessen führt die Dominanz von Vorsorgemotiven zu einer formalen Privilegierung des Fondsangebots, die offenbar im vorteilhafteren Risiko-Rendite-Profil dieser Anlageform zur Umsetzung dieses spezifischen Sparziels begründet ist.

Die geltenden fiskalpolitischen Förderregelungen für Kapitalbeteiligungen werden lediglich vereinzelt im Rahmen von Belegschaftsaktien-Programmen systematisch genutzt. Offenkundig werden die gesetzlichen Rahmenbedingungen zur Förderung der längerfristigen Vermögensbildung der Arbeitnehmer seitens der Unternehmen als wenig attraktiv bewertet. Vielmehr herrschen in den Beteiligungsunternehmen der Fallstudien Präferenzen für eigene Finanzierungsbeiträge vor, wodurch die Anlageentscheidung und –dauer der Mitarbeiter gesteuert werden soll und insofern implizit die Vermögensbildung der Arbeitnehmer unterstützt wird.

5.7 Gesamteinschätzung der Fallbeispiele und Entwicklungsperspektiven der internen und externen Varianten der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung

Die empirischen Befunde der Falluntersuchungen sprechen für eine tendenziell differenzierte Funktionalität von internen bzw. externen Mitarbeiter-Kapitalbeteiligungen zur Umsetzung verschiedener Zielsetzungen: Aufgrund der direkten Bezüge einer Miteigentümerschaft am eigenen Unternehmen intendieren Mitarbeiter-Aktienprogramme eher personalwirtschaftliche Bindungs- und Identifikationseffekte. Externe Investmentfonds hingegen verfolgen offenbar eher monetäre Ziele im Sinne einer längerfristigen Bildung von Vermögenswerten bzw. von Vorsorgekapital. Denn die diversifizierten Kapitalmarktportfolios weisen ein relativ günstigeres Risiko-Rendite-Profil auf als die eindimensionale Anlage in Eigenkapitaltitel des arbeitgebenden Unternehmens. Allerdings dürfte der externe Charakter der Kapitalanlage in Fondszertifikaten kaum zu personalpolitischen Bindungs- und Identifikationswirkungen führen.

In sämtlichen Fallbeispielen gewähren die Unternehmen Finanzierungsbeiträge zu den Mitarbeiter-Aktien-Programmen, so dass auf tendenzielle Präferenzen zu Gunsten dieser internen Form der Kapitalbeteiligung geschlossen werden kann. Offenbar intendieren die Beteiligungsunternehmen nicht lediglich die Bildung finanzieller Vermögenswerte der Arbeitnehmer, sondern darüber hinaus zugleich die Verstärkung der personalwirtschaftlichen Bindungs- und Identifikationseffekte auf der Basis einer Miteigentümerschaft der Mitarbeiter-Aktionäre und somit den Aufbau einer betrieblichen Vertrauenskultur. Wie die Mitarbeiterbefragung im Rahmen der Fallstudie des Unternehmens (U5) zeigt, entspricht eine Verknüpfung von finanzwirtschaftlichen Zielen der Kapitalbildung mit personalwirtschaftlichen Bindungs- und Identifikationsanreizen im Wesentlichen den Präferenzen der Arbeitnehmer. Denn diese verstehen die Angebote der Kapitalbeteiligung vorrangig als Instrumente zur Vermögensbildung (für verschiedene Finanzierungsziele), wobei eine Aktien-Kapitalbeteiligung am eigenen Unternehmen zudem von einer größeren Gruppe von Mitarbeiter-Aktionären durchaus als Statusveränderung empfunden und eine Miteigentümer-

schaft bewusst wahrgenommen wird. Inwiefern solche Einstellungsprozesse jedoch in längerfristiger Perspektive zu mitunternehmerischen Handlungsmotivationen und somit in betrieblichen Effizienzeffekten resultieren, ist indessen offen.

Abweichend von dem zuvor skizzierten Präferenzmuster scheint das Beteiligungsunternehmen (U2) das Belegschaftsaktien-Programm weniger als Angebot für einen längerfristigen Vermögensaufbau, sondern vielmehr als Beteiligungssystem mit eher kurzfristigen, zusätzlichen Entgeltchancen (mit Kapitalmarktrenditen) zu betrachten. Denn maßgebliche Systemmerkmale, wie die Finanzierungszuschüsse des Unternehmens und die vertragliche Veräußerungssperre, sind zeitunabhängig bzw. relativ kurzfristig ausgerichtet. Ferner leistet das Unternehmen aus dem Versorgungsbereich (U6) zwar in Abhängigkeit der Anlagedauer Finanzierungsbeiträge gleichermaßen für interne und externe Kapitalanlagen der Mitarbeiter, jedoch lässt die geltende Teilnahmekonditionierung auf Präferenzen zu Gunsten der Fondsbeteiligungen schließen. Die zentrale Bedeutung von Vorsorgemotiven für die Einführungsentscheidung der Beteiligungssysteme dürfte diese formale Privilegierung der externen Kapitalanlage begründen, weil aufgrund der relativ günstigeren Risiko-Rendite-Strukturen diversifizierter Portfolios eine höhere Funktionalität dieser Beteiligungsvariante zur Umsetzung dieses sozialen Sicherungsziels angenommen werden kann. Allerdings ist das betriebliche Angebot der ergänzenden Altersvorsorge mittels einer Beteiligung an Standard-Fonds im Vergleich zu den kapitalmarktbezogenen Finanzierungsformen der Altersvorsorge auf der Grundlage der Rentenreform 2001 eher ungünstig im Hinblick auf das Risiko-Rendite-Profil zu bewerten. Denn einerseits besteht bei der Fondsbeteiligung ein höheres finanzielles Verlustrisiko für die Mitarbeiter, während das neue Rentengesetz für die externen Durchführungsvarianten eine Nominalwertgarantie der Einlagen vorschreibt und somit das Verlustrisiko begrenzt. Damit fehlt dem Fondsangebot andererseits eine maßgebliche Systemvoraussetzung für eine Gewährung der staatlichen Fördermaßnahmen im Rahmen der Entgeltumwandlung.⁹⁸

Hinweise auf die verhältnismäßig hohe Relevanz von Risikoaspekten für die Beteiligungsentscheidung der Arbeitnehmer liefert erneut die Erhebung unter den Mitarbeitern des Chemie-Unternehmens (U5): So werden seitens der Befragten die finanziellen Verlustrisiken von Kapitalbeteiligungen – und im Fall von Aktienplänen zusätzlich die Arbeitsplatzrisiken – als nachteilige Merkmale dieser Formen der investiven Mitarbeiter-Beteiligung beurteilt. Folglich dürften Maßnahmen der Risikoverringerung bzw. –begrenzung in Bezug auf Mitarbeiter-Kapitalbeteiligungen den risikoaversen Einstellungen der Arbeitnehmer entsprechen. Insofern könnten durch Mitarbeiter-Aktien-Programme mit günstigeren Risikostrukturen (z.B. Nominalwert-Sicherung der Anlagemittel) die Teilnahmereitschaft der Mitarbeiter an Aktien-Beteiligungen des eigenen Unternehmens gesteigert werden.⁹⁹ Gleichfalls dürften demnach die Vorsorgeangebote mit Nominalwertgarantie auf der Basis

⁹⁸ Das Versorgungs-Unternehmen (U6) bietet den Mitarbeitern seit Mitte 2002 sowohl die Möglichkeit einer Netto- als auch einer Brutto-Entgeltumwandlung zum Aufbau von zusätzlichem Vorsorgekapital an. Die erstgenannte Finanzierungsvariante wird dabei durch staatliche Zulagen gefördert, während Brutto-Entgeltverzicht durch die nachgelagerte Besteuerung begünstigt werden. Die Mitarbeiterbeiträge werden sodann von einer Pensionskasse angelegt und verwaltet. Angesichts der allgemeinen Risiko-Rendite-Vorteile dieses Vorsorgeangebots kann kaum eine Konkurrenzbeziehung zur Fondsbeteiligung angenommen werden. Vielmehr dürfte hinsichtlich des Fondsangebots von einer tendenziellen Verschiebung der Finanzierungsziele von Vorsorgesparen in Richtung einer Vermögensbildung zur Finanzierung von Konsumausgaben auszugehen sein.

⁹⁹ Derartige Belegschaftsaktien-Programme mit vorteilhafteren Risikomerkmale werden bereits von einzelnen Unternehmen in Deutschland unter der Bezeichnung „Leveraged Employee Stock Ownership Plans“ angeboten (vgl. Hades/Wickert 2002a, 328 f.).

der Rentenreform die herkömmlichen Fondsbeteiligungen im Hinblick auf die Finanzierung zusätzlicher Alterseinkommen substituieren. Die letztgenannte Variante der externen Kapitalbeteiligung dürfte sich daher perspektivisch zu einem Instrument der kapitalmarktgestützten Vermögensbildung, vorrangig zur gezielten Finanzierung von Konsumausgaben entwickeln.

5.8 Aktienoptionspläne (AOP): Strategische Steuerungsinstrumente für das Management?

Der folgende Abschnitt betrifft verschiedene Fallbeispiele von Aktienoptionsplänen sowohl in einzelnen etablierten Großunternehmen als auch in einem jüngeren Unternehmen aus einer technologieorientierten Wachstumsbranche. Nach der Basisannahme dieses Teilabschnitts bilden AOP gezielte, strategisch ausgerichtete Entgeltinstrumente vorrangig für Führungskräfte, mit monetären Anreizen für eine wertorientierte Unternehmenspolitik im Sinne der Kapitaleigner. Aufgrund dieser Anreizstrukturen können diese Varianten der finanziellen Mitarbeiter-Beteiligung einen Beitrag zur Harmonisierung der Interessen zwischen dem Management (agents) und den externen Kapitaleigentümern (principals) leisten. Indessen: Die seit dem Einsetzen einer Baisse-Entwicklung an den Kapitalmärkten in den Jahren 2000/2001 zu beobachtenden Anpassungsreaktionen von Unternehmen im Hinblick auf die Gestaltungskonzeptionen der AOP lassen auf bestimmte Funktionsmängel dieser Anreizsysteme bei der Umsetzung der vorgenannten strategischen Zielsetzung schließen (vgl. Hardes/Wickert 2002a, 329 ff.; Hardes/Wickert 2002b, 28/31).

Vor dem Hintergrund dieser Beobachtung beziehen sich die Aufgaben dieses Teilabschnitts zunächst auf eine deskriptive Darstellung der Systemmerkmale der betreffenden AOP sowie auf eine Dokumentation von gegebenenfalls durchgeführten Anpassungsmaßnahmen. Daran schließt sich eine Bewertung der Gestaltungskonzeptionen der jeweiligen AOP im Hinblick auf deren Anreizfunktionalität zur Umsetzung der intendierten Zielsetzungen. In einem nächsten Schritt erfolgt sodann eine vergleichende Analyse der Beteiligungsprogramme, um konzeptionelle Systemunterschiede ermitteln zu können und insofern Hinweise auf differenzierte Zielfunktionen bzw. Funktionsmängel der AOP zu erhalten. Ein abschließendes Kapitel betrifft eine Gesamteinschätzung der Unternehmensbeispiele zur Mitarbeiter-Beteiligung mittels AOP, mit einem Ausblick auf potenzielle Entwicklungsperspektiven und Veränderungen hinsichtlich der künftigen Gestaltung dieser Beteiligungsformen.

Die Auswahlentscheidung der Unternehmensfallstudien wurde maßgeblich bestimmt durch die Beobachtung tendenziell differenzierter Gestaltungskonzepte von AOP in etablierten DAX-Unternehmen einerseits und jungen Wachstumsunternehmen des Neuen Marktes andererseits. Während die erstgenannte Gruppe von Unternehmen eher AOP mit komplexen Systemparametern eingeführt hat, finden sich bei Unternehmen der „New Economy“ relativ häufiger standardisierte Formen von AOP.¹⁰⁰ Standardmäßige Gestaltungsformen von AOP lassen sich dabei näherungsweise durch eine Kombination folgender Merkmale beschreiben (vgl. Abb. 46):

- Der Kreis *begünstigter Führungskräfte* beschränkt sich auf hierarchisch abgegrenzte Ebenen des Managements.

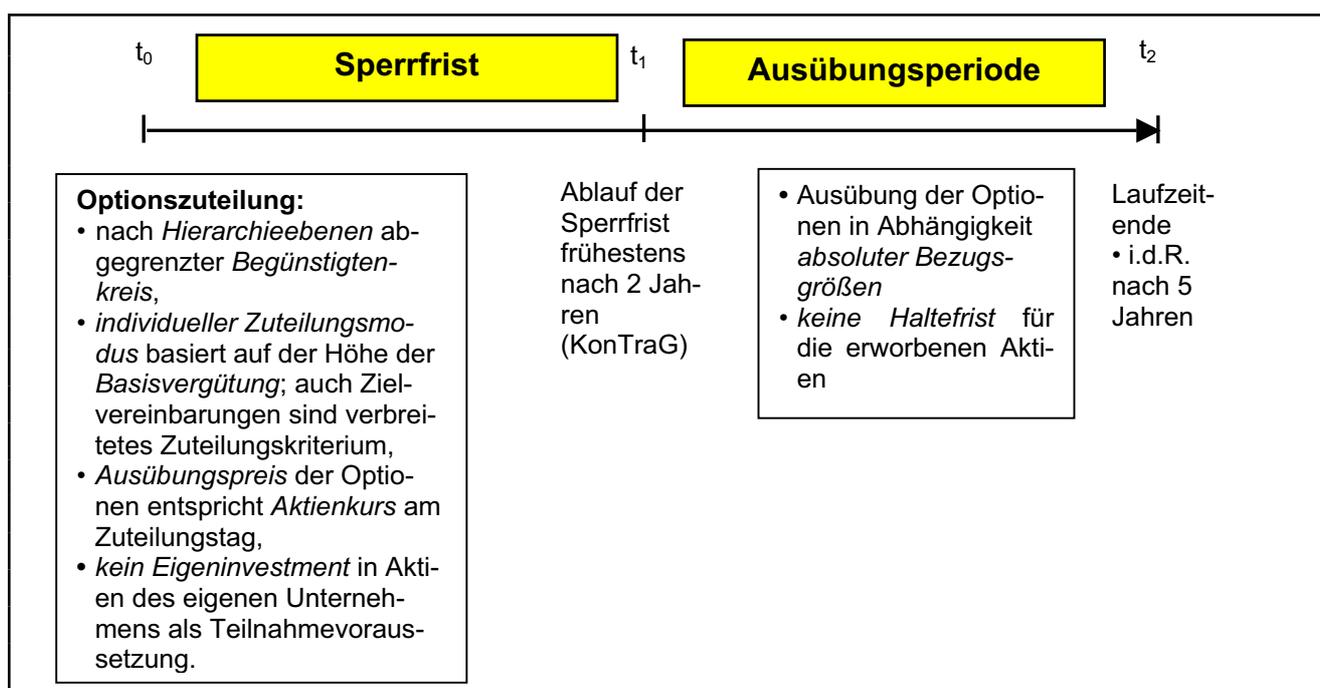
¹⁰⁰

Vgl. hierzu die Befunde einer schriftlichen Unternehmensbefragung im Rahmen eines Studienprojekts der Universität Trier (<http://www.uni-trier.de/uni/fb4/vwl-apo/PBSF2000/aop/index.htm>).

- Die individuelle *Zuteilung der Stückzahlen* von Aktienoptionen orientiert sich an den Basisentgelten der Begünstigten.
- Der *Ausübungspreis* der Optionen entspricht i. d. R. den jeweiligen Aktienkursen am Tag der Optionsausgabe.
- Die Teilnahme an AOP hängt *nicht* von weiteren personenbezogenen *Voraussetzungen/Leistungen der Begünstigten* ab, wie z. B. in Form eines Eigeninvestments in Aktien des Arbeitgeber-Unternehmens.
- Die *Sperrfristen* zur Ausübung der Aktienoptionen werden nach unteren Zeitgrenzen (2 Jahre) bestimmt.
- Die *Ausübungsbedingungen* der Aktienoptionen werden mittels *absoluter Kurssteigerungen* der Aktien des Unternehmens definiert.
- *Haltefristen* der erworbenen Aktien nach Ausübung von Optionen werden *nicht* vereinbart, so dass die Aktien sofort zu veräußern sind.
- Die *Laufzeiten* der Programme enden i. d. R. nach mittelfristigen Zeiträumen (ca. nach 5 Jahren).¹⁰¹

Insofern können unterschiedliche Zielpräferenzen und Anpassungsstrategien im Hinblick auf die praktizierten AOP in beiden Unternehmensgruppen vermutet werden, die durch diesen Untersuchungsansatz ermittelt werden sollen. Einschränkend sei an dieser Stelle jedoch darauf hingewiesen, dass die im Rahmen der Fallstudien aus Interviews mit Experten des jeweiligen Unternehmensmanagements gewonnen Befunde nur in einzelnen Fallbeispielen genutzt werden dürfen, da verschiedene Unternehmen eine Verwendung der erhobenen Daten für das Forschungsprojekt explizit untersagt haben. Demnach besitzen die Folgerungen bzw. Implikationen der Fallbeispiele ohne empirische Grundlage der Experteninterviews einen eher theseartigen Charakter, lediglich gestützt durch eine Analyse öffentlich zugänglicher Unternehmensdokumente.

Abb. 46: Typische Merkmale eines Standard-AOP in Deutschland



Quelle: Harges/Wickert 2002b, 29.

¹⁰¹

Vgl. Weber 2000, 28 ff.; Towers Perrin (ed.) 2001, 6 ff.

5.8.1 Die Gestaltungskonzeptionen der AOP und Systemanpassungen im Verlauf der Kapitalmarkt-Baisse

Die Folgeabschnitte beinhalten zunächst eine Beschreibung der zentralen Systemmerkmale der Optionspläne sowie eine Erläuterung von gegebenenfalls erfolgten Anpassungsmaßnahmen der Systemkonzeptionen aufgrund von Funktionsdefiziten der ursprünglichen AOP angesichts der allgemeinen Kursrückgänge an den Kapitalmärkten. Die resultierenden Folgerungen im Hinblick auf Zielfunktionen der AOP können anschließend lediglich in zwei Fallstudien durch Einschätzungen der Unternehmensexperten empirisch fundiert werden, weil die weiteren Unternehmen – wie bereits erwähnt – eine Nutzung der Befunde der Experteninterviews für das Forschungsprojekt nicht gestatteten. Infolgedessen basieren die Implikationen hinsichtlich der intendierten Anreizeziele von AOP in den zuletzt genannten Fallstudien auf einer Interpretation der Gestaltungskonzeptionen der Beteiligungssysteme, unterstützt durch eine Dokumentenanalyse entsprechender Unternehmensbroschüren. Sofern noch nicht in einem der vorstehenden Fallbeispiele erfolgt, beinhaltet der jeweilige Teilabschnitt zudem einleitend eine knappe Portraittierung des untersuchten Beteiligungsunternehmens in anonymisierter Form.

5.8.1.1 Fallbeispiel eines virtuellen AOP¹⁰²

Das bereits weiter oben behandelte Unternehmen (U6) der Versorgungs- bzw. Energiewirtschaft praktiziert seit 1999 einen AOP für selektive Begünstigtengruppen der oberen Führungskräfte. Die Voraussetzung für eine Programmteilnahme der Berechtigten bildet ein finanzielles Eigeninvestment in Aktien des arbeitgebenden Unternehmens in einem Verhältnis von mindestens einer Unternehmensaktie zu 20 Optionen. Die Zuteilung der Bezugsrechte auf die einzelnen Mitarbeiter zum Basiskurs erfolgt unentgeltlich, wobei sich die persönliche Optionsmenge je Mitarbeiter nach der Führungsebene, dem Verantwortungsgrad sowie der individuellen Leistung richtet. Die Optionsrechte unterliegen sodann einer Veräußerungssperre von zwei Jahren und können in einem anschließenden fünfjährigen Ausübungszeitraum eingelöst werden. Eine Ausübung der Bezugsrechte ist jedoch nur dann zulässig, wenn zwei Performance-Ziele kumulativ erreicht werden: Zum einen muss die Unternehmensaktie im Vergleich zum Zeitpunkt der Optionsausgabe eine Kurssteigerung von mindestens 20% verzeichnen. Im Rahmen der Optionstranche des Jahres 2002 wurde diese absolute Ausübungshürde inzwischen aufgrund der allgemein ungünstigen Kapitalmarktentwicklung auf eine Mindestwertsteigerung von 10% reduziert. Zum anderen erfordert eine Optionsausübung zusätzlich, dass die Kursentwicklung der Unternehmensaktie einen Referenzindex (Stoxx Utilities) – als Maß für die Wertentwicklung der bedeutsamsten europäischen Konkurrenzunternehmen – an zumindest zehn aufeinander folgenden Handelstagen übertrifft (relative Ausübungshürde). Sofern diese Ausübungsbedingungen erreicht sind, führt eine Einlösung der Bezugsrechte bei einem virtuellen AOP nicht zum Erwerb von Aktien, sondern vielmehr wird der rechnerisch ermittelte Ausübungsgewinn an die Begünstigten ausgezahlt. Die Vorteile einer solchen Gestaltungskonzeption betreffen nach Angaben des Unternehmens insbesondere die Finanzierungseffekte des AOP. Denn virtuelle Optionspläne basieren nicht auf einer bedingten Kapitalerhöhung des Unternehmens und bewirken somit keine Verwässerung des Anlagevermögens der Altaktionäre durch einen Ausschluss der Bezugsrechte dieser Eigentümergruppe. Statt dessen erfolgt die Finanzierung des virtuellen AOP mittels Rückstellungen, wobei

¹⁰²

Die Angaben zu den Gestaltungselementen des AOP wurden dem Geschäftsbericht 2001 sowie weiteren frei zugänglichen Dokumenten des betreffenden Unternehmens entnommen.

die tatsächlichen Aufwendungen des Unternehmens für die Ausübungsgewinne der Begünstigten steuerlich geltend gemacht werden können.

Zusammenfassend handelt es sich bei dem AOP des Unternehmens (U6) um eine spezifische Gestaltungskonzeption mit kombinierten absoluten und relativen Ausübungshürden. Eine Optionseinlösung resultiert indessen nicht in einer Aktien-Kapitalbeteiligung der Führungskräfte am eigenen Unternehmen, weil die Ausübungsgewinne bei einem virtuellen AOP ausgezahlt werden; vielmehr ist eine eigenfinanzierte Aktien-Kapitalbeteiligung der Berechtigten die Voraussetzung zur Programmteilnahme. Da die Optionsrechte nicht werthaltig sind, ist der vorliegende AOP durch asymmetrische Chancen-Risiko-Strukturen gekennzeichnet. Indessen erwachsen aus der erforderlichen Aktienanlage der Begünstigten – im Gegensatz zu herkömmlichen AOP – Beteiligungs- bzw. Kursrisiken in Höhe des Eigeninvestments der Führungskräfte (vgl. Hardes/Wickert 2002a, 331 ff.; Hardes/Wickert 2002b, 30).

5.8.1.2 Zur Bewertung der Zielfunktionalität des virtuellen AOP

In diesem Teilabschnitt der Fallstudie wird nach der funktionalen Eignung der zuvor skizzierten Systemkonzeption des AOP zur Umsetzung der beabsichtigten Unternehmensziele gefragt. Die erklärten Einführungsziele des AOP bestehen dabei nach Unternehmensinformationen einerseits in der Förderung einer Interessenparallelität von Führungskräften und Aktionären sowie andererseits in einer Ausrichtung der Vergütungsstrukturen des Managements an international üblichen Standards. Insofern besitzt der Optionsplan eine *doppelte Zielfunktion*, die zum einen strategische Anreize für eine wertorientierte Unternehmensführung betrifft und somit schließlich eine Interessenharmonisierung in Bezug auf die principal-agent-Beziehungen beabsichtigt. Zum anderen wird der AOP als entgeltpolitisches Instrument mit besonderen Attraktivitätsmerkmalen verstanden, welches offenbar Rekrutierungsvorteile im internationalen Wettbewerb um qualifiziertes Führungspersonal begründet. Wie sind nun zentrale Gestaltungselemente des AOP vor dem Hintergrund dieser doppelten Zielsetzung des Beteiligungsprogramms zu beurteilen?

Die Begrenzung des *Begünstigtenkreises* des AOP auf Angehörige der oberen Managementebenen des Unternehmens erscheint aus strategischer Perspektive funktional. Diese Gruppe von Führungskräften verfügt über strategische Entscheidungs- und Handlungskompetenzen und kann somit zumindest tendenziell die Wertentwicklung des Unternehmens an den Kapitalmärkten beeinflussen. Ein weiteres wesentliches Systemmerkmal bildet das erforderliche finanzielle *Eigeninvestment* der berechtigten Mitarbeiter in Aktien des eigenen Unternehmens als Teilnahmevoraussetzung des AOP. Diese Verknüpfung des Optionsprogramms mit längerfristigen Aktien-Kapitalbeteiligungen der Begünstigten könnte eine nachhaltige Interessenharmonisierung von principals und agents bewirken. Eine solche Aktien-Beteiligung des Managements führt zu einer verstärkten Annäherung der Renditeinteressen und somit zu einer Angleichung der Rollenidentitäten zwischen internen und externen Eigentümern bzw. Aktionären. Aus agency-theoretischer Sicht verbessert demnach eine *ergänzende* Miteigentümerschaft der Führungskräfte per Aktien-Beteiligungen die strategischen Anreizstrukturen des AOP. Die eigenfinanzierte Aktienanlage der Begünstigten als Voraussetzung für eine Teilnahme am AOP wirkt dabei den strategischen Anreizdefiziten entgegen, die aus dem asymmetrischen Chancen-Verlustrisiko-Profil dieser Beteiligungsvarianten erwachsen. Durch die Kombination von AOP und Aktien-Beteiligung entstehen bei externen und internen Eigentümern vergleichbare Risiko-

Rendite-Präferenzen: Bei günstigen Kursentwicklungen profitieren beide Gruppen in Form von positiven Zusatzentgelten bzw. Wertsteigerungen des Kapitalvermögens, während bei Kursrückgängen die Zusatzentgelte ausbleiben und zugleich der Wert des Anlagevermögens schrumpft. Insofern tragen kombinierte AOP mit Aktien-Kapitalbeteiligungen zu einer symmetrischeren Ausrichtung des risk sharing und somit auch zu einer verbesserten Interessenharmonisierung in den agency-Beziehungen bei (vgl. Harges/Wickert 2002a, 332 f.; Harges/Wickert 2002b, 30 ff.). Indessen beeinträchtigt diese Koppelung von zwei Beteiligungsformen die entgeltpolitische Funktion bzw. Attraktivität des AOP, weil die Chancen auf Zusatzentgelte der Führungskräfte durch die erforderlichen Eigeninvestments der Begünstigten eingeschränkt werden (vgl. Harges/Wickert 2002a, 331). Insofern kann die monetäre Signalwirkung dieses Beteiligungsangebots auf den relevanten (internationalen) Arbeitsmärkten für qualifiziertes Führungspersonal als relativ ungünstig eingeschätzt werden im Vergleich zu AOP ohne erforderliche Finanzierungsbeiträge des begünstigten Managements. Demnach besteht offenbar bei dem vorliegenden konditionierten AOP ein *trade off* bzw. eine Konfliktbeziehung zwischen den seitens des Unternehmens (U6) intendierten strategischen und entgeltpolitischen Zielsetzungen.

Die zuvor erläuterten doppelten Ausübungshürden des AOP in Form eines absoluten und relativen Kursziels der Unternehmensaktien – als weitere Besonderheit des Optionsprogramms – stellen aus strategischer Perspektive eine „second best“-Lösung dar. Denn beide Performance-Größen weisen jeweils nachteilige strategische Anreizstrukturen auf, die eine vollständige Interessenharmonisierung verhindern: *Absolute Ausübungshürden* sind maßgeblich abhängig von exogenen Marktfaktoren, so dass die Ausübungschancen der Aktienoptionen gleichfalls exogenen Marktentwicklungen unterliegen. Folglich werden die monetären Verhaltensanreize des Managements durch systematische äußere Einflüsse auf den Kursverlauf der Unternehmensaktie gestört. In der Literatur werden daher *relative Ausübungsbedingungen* befürwortet, die eine Einlösung der Optionsrechte mit der relativen Kursperformance des Unternehmens in Bezug zu einem Referenzindex verknüpfen und somit Verzerrungen der materiellen Anreizstrukturen durch exogene Risikoeinflüsse unterbinden. Relative Ausübungshürden ihrerseits führen jedoch zu einer Entkoppelung von Renditeerwartungen der Optionsinhaber und der Aktionäre, da bei einer Verringerung der Aktienbewertung die Unternehmenseigner Vermögenseinbußen erleiden, während die Optionsbesitzer gleichwohl bei relativ günstiger firmenbezogener Kursentwicklung „belohnt“ würden. Diese widersprüchlichen Anzeizeffekte der einzelnen Ausübungshürden sprechen daher eher für eine Kombination von absoluten und relativen Performance-Zielen im Rahmen von AOP (vgl. Harges/Wickert 2002a, 332). Allerdings ist die *kumulative Relation* zwischen beiden Ausübungsbedingungen im vorliegenden AOP sowohl aus strategischer als auch aus entgeltpolitischer Sicht kritisch zu beurteilen. Aufgrund der kumulativen Beziehung besteht die Gefahr, dass weiterhin die exogenen Risikoeinflüsse im Hinblick auf die absolute Kursentwicklung der Unternehmensaktien die Optionsausübung (mit)bestimmen.¹⁰³ Insofern führt die Anforderung eines gleichzeitigen Übertreffens eines absoluten und relativen Kursziels zu (strategischen) Anreizdefiziten des AOP, weil die Chancen auf Zusatzentgelte des Managements maßgeblich von exogenen Marktfaktoren bzw. -risiken abhängen. Demnach dürfte die kumulative Verknüpfung der doppelten Ausübungshürden im vorliegenden AOP eher afunktional im Hinblick auf die Umsetzung der beabsichtigten Unternehmensziele zu bewerten sein. Vielmehr sprechen strategische Er-

103

So könnte eine positive relative Kursperformance durch eine gleichzeitig ungünstige absolute Kursentwicklung überlagert werden, da in diesem Fall die absolute Hürde eine Ausübung der Bezugsrechte verhindern würde. Die zuvor skizzierte Anpassung bzw. Reduzierung der absoluten Ausübungshürde aufgrund der gegenwärtigen Kapitalmarktbaissse kann als Beleg hierfür betrachtet werden.

wägungen bei kombinierten Ausübungshürden für Teilrechte der Optionseinlösung bei einer partiellen Erfüllung von Zielgrößen, wie es in einem der noch folgenden Fallbeispiele praktiziert wird.

Schließlich bezeichnet der *virtuelle Charakter* des AOP eine weitere spezifische Besonderheit des Optionsprogramms. So führt eine Einlösung der Bezugsrechte nicht zum Erwerb von Unternehmensaktien, sondern zu einer Barauszahlung des rechnerisch ermittelten Ausübungsgewinns an die begünstigten Mitarbeiter. Bei virtuellen Aktienoptionen handelt es sich demnach um eine Berechtigung zur materiellen Partizipation an der Wertsteigerung der Aktien, die jedoch keine Aktien-Kapitalbeteiligung bzw. Miteigentümerschaft der Führungskräfte am Arbeitgeber-Unternehmen bewirken. Insofern beeinträchtigt die virtuelle Ausrichtung des AOP die strategische Zielfunktion des Unternehmens hinsichtlich einer verstärkten Interessenharmonisierung zwischen Aktionären und Management. In dessen zeigen internationale Untersuchungen, dass auch herkömmliche AOP nicht zu einem längerfristigen Aktienbesitz der Begünstigten führen, weil die per Optionsausübung erworbenen Aktien tendenziell sehr zeitnah liquidiert werden. Offenbar verhindert das vorherrschende Verständnis von Aktienoptionen als Zusatzentgelte generell eine dauerhafte Aktien-Beteiligung des Managements am eigenen Unternehmen, unabhängig davon, ob die Optionen zum tatsächlichen Bezug von Aktien oder nur von monetären Leistungen im Umfang der erfolgten Wertsteigerung der Aktien berechtigen. Demnach kann eine verpflichtende Aktien-Kapitalbeteiligung der Führungskräfte als Teilnahmevoraussetzung für einen AOP zur Koordinierung der kurzfristigen Liquiditätspräferenzen der Mitarbeiter einerseits und der längerfristigen, strategischen Anreizeziele des Unternehmens andererseits beitragen (vgl. Harges/Wickert 2002a, 333).

Insgesamt befindet sich der vorliegende AOP des Versorgungsunternehmens (U6) in einem Spannungsfeld von gegenläufigen längerfristigen, strategischen und kurzfristigen, entgeltorientierten Zielfunktionen. Insbesondere das Eigeninvestment der Begünstigten in Unternehmensaktien besitzt in Bezug auf diesen Zielkonflikt offenbar eine koordinierende Funktion. Gleichwohl schwächt die kumulative Verknüpfung einer absoluten und relativen Performance-Größe als Voraussetzung einer Optionsausübung die intendierten Anreizstrukturen des AOP. Diese Unstimmigkeit zwischen einem zentralen Element der Gestaltungskonzeption und den beabsichtigten Anreizwirkungen dürfte demnach einen zukünftigen Revisionsbedarf begründen, etwa in Richtung kombinierter Ausübungsbedingungen mit jeweiligen Teilrechten der Einlösung von Aktienoptionen.

5.8.1.3 Fallbeispiel eines AOP auf der Basis von Optionsschuldverschreibungen¹⁰⁴

Der Optionsplan des Stahlunternehmens (U1) vom April 1998 sieht die Ausgabe von Bezugsrechten an einen Kreis oberer Führungskräfte vor, die auf der Basis einer bedingten Kapitalerhöhung finanziert wird. Entsprechend der damals gültigen rechtlichen Rahmenbedingungen erfolgt die Zuweisung von Aktienoptionen über eine Ausgabe von verzinslichen Optionsschuldverschreibungen, die seitens der Berechtigten zum Nominalwert erworben werden können.¹⁰⁵ Insofern erfordert die Teilnahme am AOP des betreffenden

¹⁰⁴ Die Angaben zu den Gestaltungselementen des AOP wurden dem Geschäftsbericht 2001 sowie weiteren frei zugänglichen Dokumenten des betreffenden Unternehmens entnommen.

¹⁰⁵ Eine unentgeltliche Ausgabe von „nackten“ Optionen ist erst seit Inkrafttreten des KonTraG im Mai 1998 zulässig.

Unternehmens (U1) zwingend eine finanzielle Eigenbeteiligung der begünstigten Mitarbeiter. Allerdings wird die Obligation sowohl bei Ausübung der Bezugsrechte als auch bei einer Nicht-Einlösung der Optionen zuzüglich Verzinsung zurückerstattet, so dass kein Verlustrisiko für das Eigeninvestment der Führungskräfte besteht. Die Menge von Bezugsrechten, die von individuellen Mitarbeitern gekauft werden kann, richtet sich ausschließlich nach der hierarchischen Position der Begünstigten im Unternehmen.

Nach Ablauf einer Wartefrist von drei Jahren folgt eine vierjährige Periode, in der die Optionsrechte zu Gunsten von Aktien des Unternehmens ausgeübt werden können. Die Einlösung der Bezugsrechte ist jedoch abhängig von der kumulativen Erfüllung von zwei Performance-Zielen: Einerseits muss der Kurs der Unternehmensaktien auf einem Niveau von mindestens 115% des Kurses zum Bezugszeitpunkt der Optionsrechte liegen. Andererseits setzt die Optionsausübung voraus, dass im relevanten Zeitraum die Wertentwicklung des eigenen Unternehmens einen Vergleichsindex – bestehend aus einer Gruppe europäischer Stahlunternehmen – übertrifft. Bislang hat das Unternehmen noch keine wesentlichen Konditionen des AOP als Reaktion auf die allgemein rückläufigen Kursentwicklungen an den Kapitalmärkten durchgeführt.

Insgesamt beruht der vorliegende AOP auf einer Systemkonzeption der ersten Generation, die wegen fehlender gesetzlicher Regelungen zu Gunsten von „nackten“ Optionen noch über das Rechtsinstitut einer Schuldverschreibung umgesetzt wurde. Aufgrund der Rückzahlungsverpflichtung des Eigeninvestments der Mitarbeiter im Fall einer Ausübung oder eines Auslaufens der Bezugsrechte besitzt das Beteiligungsmodell ein asymmetrisches Chancen-Risiko-Profil. Insofern handelt es sich um ein reines „success-sharing“-Programm, dessen Risiko lediglich in der Unsicherheit über die Höhe der künftigen Zusatzentgelte der Begünstigten besteht.

5.8.1.4 Zur Bewertung der Zielfunktionalität des anleihefinanzierten AOP

Den Informationen des Stahlunternehmens (U1) zufolge betrifft die primäre Zielsetzung des praktizierten AOP die Entwicklung von strategischen Anreizstrukturen, die eine wertorientierte Unternehmensführung nachhaltig unterstützen. Insofern geht es vorrangig um eine Interessenharmonisierung in den principal-agent-Beziehungen im Sinne einer Angleichung der Renditepräferenzen des Managements einerseits und der externen Aktionäre andererseits. Diese strategische Intention des AOP erklärt insofern die Beschränkung des Begünstigtenkreises auf Führungskräfte mit strategischen Entscheidungs- und Handlungspotenzialen, die somit zumindest tendenziell auf die Kapitalmarkt看wertung des Unternehmens Einfluss nehmen können.

Wie bei dem zuvor behandelten virtuellen AOP ist im Rahmen dieses Fallbeispiels gleichfalls eine monetäre Eigenbeteiligung der berechtigten Mitarbeiter zur Programmteilnahme obligatorisch. Denn die spezifische Finanzierungsform des AOP über das rechtliche Konstrukt einer Anleihe bzw. Schuldverschreibung erfordert eine temporäre finanzielle Einlage der Begünstigten für die Gewährung von Bezugsrechten auf Aktien des eigenen Unternehmens. Diese Mitarbeiterbeiträge stehen dem Unternehmen zur internen Verwendung zur Verfügung. Bei der Ausübung der Optionsrechte bzw. nach deren Ablauf sind die Beteiligungsleistungen der Führungskräfte demnach seitens des Unternehmens inklusive Verzinsung zurück zu erstatten. Im Gegensatz zum vorhergehenden AOP führt das Eigeninvestment im vorliegenden Fallbeispiel folglich *nicht* zu einer (ergänzenden) längerfristi-

gen Aktien-Kapitalbeteiligung bzw. Miteigentümerschaft des Managements am Arbeitgeber-Unternehmen. Aus agency-theoretischer Perspektive bewirken die Finanzierungsbeiträge der Berechtigten keine Annäherung der Rollenidentitäten und Renditepräferenzen zwischen Führungskräften und externen Aktionären bzw. Eigentümern. Die strategischen Anreizstrukturen des AOP bleiben insofern durch das asymmetrische Chancen-Risiko-Profil dieser Beteiligungsvariante verzerrt (vgl. Harges/Wickert 2002a, 333).

Analog zum zuvor erläuterten Optionsmodell ist auch im Unternehmen (U1) die Ausübung der Bezugsrechte abhängig vom gleichzeitigen Erreichen eines absoluten sowie eines relativen Performance-Ziels. Kritische Einwendungen betreffen folglich auch hier die kumulative Relation der Ausübungsbedingungen, da die Chancen auf Zusatzentgelte der begünstigten Führungskräfte aufgrund dieser Verknüpfung entscheidend durch exogene Marktentwicklungen bzw. –risiken determiniert werden und die strategischen Handlungsanreize des AOP somit eine Beeinträchtigung erfahren dürften. Erneut sei darauf verwiesen, dass kombinierte Ausübungshürden mit jeweiligen Teilrechten der Optionseinlösung aus strategischer Perspektive funktionaler zu bewerten sind.

Angesichts der maßgeblichen Zielfunktion des AOP im Hinblick auf die Verstärkung strategischer Anreize für eine wertorientierte Unternehmensführung und somit für eine Förderung der Interessenharmonisierung zwischen Management und Aktionären weist die Systemgestaltung des Optionsprogramms offenbar konzeptionelle Mängel auf, die eine Schwächung der intendierten (strategischen) Anreizstrukturen der Beteiligungsform bewirken. Denn in Bezug auf das finanzielle Eigeninvestment der begünstigten Führungskräfte sowie hinsichtlich der formalen Beziehung der beiden Ausübungshürden bestehen Diskrepanzen zwischen beabsichtigten und tatsächlich zu erwartenden Anzeizeffekten. Eine Verbesserung der Zielfunktionalität des AOP könnte daher durch eine Anlage der Mitarbeiterbeiträge in Aktien des eigenen Unternehmens sowie durch eine Trennung der doppelten Ausübungsbedingungen, die eine teilweise Einlösung der Bezugsrechte beim Übertreffen lediglich einer Performance-Größe zulassen. Dass bislang keine Anpassungsmaßnahmen seitens des Unternehmens ergriffen wurden, mag auf die untergeordnete Bedeutung des AOP im Rahmen der vorherrschenden Vergütungskonditionen für Führungskräfte im Unternehmen zurück zu führen sein.

5.8.1.5 Fallbeispiel eines komplexen AOP mit kombinierten Ausübungsbedingungen und jeweiligen Teilrechten von Optionen

Der AOP des Unternehmens (U7) der Chemischen Industrie besteht seit dem Jahr 1998 und berechtigt ca. 1.400 Führungskräfte sämtlicher Konzerngesellschaften weltweit zur Teilnahme.¹⁰⁶ Ein wesentliches Merkmal dieses Optionsprogramms bildet die Voraussetzung eines freiwilligen Eigeninvestments in Aktien des Unternehmens auf der Basis von periodischen Bonuszahlungen in Höhe einer Bandbreite von 10 bis 30% des jährlichen Brutto-Bonus.¹⁰⁷ Der Umfang der Optionsmenge, den ein einzelner Mitarbeiter erwerben

¹⁰⁶ Nach Angaben des Unternehmens betrug die Teilnahmequote im Jahr der Einführung ca. 80% der Berechtigten. Allerdings ist die Teilnahmebereitschaft gegenwärtig aufgrund der Börsen-Baisse leicht um ca. 5% zurückgegangen (vgl. Reder/Romes/Thurnes 2002, 53).

¹⁰⁷ Das Bonussystem der Führungskräfte differenziert nach individuellen Leistungsindikatoren, der Führungsebene und der Kapitalrendite des Unternehmens. Insofern kann die obligatorische Finanzierung der Optionsrechte aus Bestandteilen der Bonuszahlungen als ein Angebot zur Umwandlung kurzfristiger, vergangenheitsbezogener Erfolgsprämien in langfristige, zukunftsbezogene strategische Vergütungskomponenten interpretiert werden (vgl. Brinkkötter 2000, 667 f.).

kann, wird demnach maßgeblich durch die individuelle Leistung und den Unternehmenserfolg bestimmt. Nach der Zuteilung der Bezugsrechte besteht eine dreijährige Wartefrist für deren Einlösung, an die sich ein gleichfalls dreijähriger Ausübungszeitraum anschließt. Die *vollständige* Optionseinlösung zu Gunsten von Unternehmensaktien ist indessen nur zulässig, wenn zwei Performance-Ziele gleichzeitig erreicht werden: Einerseits verlangt die absolute Ausübungshürde einen Kursanstieg der Unternehmensaktie von mindestens 30% in Relation zum Aktienkurs bei der Optionsgewährung. Andererseits erfordert eine relative Ausübungshürde, dass die (kumulierte) Marktbewertung des Unternehmens einen Branchenindex – der die Börsenwertentwicklung verschiedener Konkurrenzunternehmen der Chemie-Industrie abbildet („Dow Jones Global Chemicals Total Return Index“) – im relevanten Zeitraum übertrifft. Wird jedoch nur eine der skizzierten Performance-Größen überschritten, so sind die Begünstigten zur partiellen Ausübung der Optionen berechtigt. Beim Erreichen einer Ausübungshürde können dabei jeweils vier Aktien pro Bezugsrecht erworben werden, während bei einem gleichzeitigen Übertreffen der Performance-Ziele beide Teilrechte der Optionen zugleich genutzt werden können (vgl. Brinkkötter 2000, 671 ff; Reder/Romes/Thurnes 2002, 54 f.). Eine weitere Besonderheit der Systemgestaltung des vorliegenden AOP betrifft die Limitierung der maximalen Ausübungsgewinne auf das Zehnfache des individuellen Eigeninvestments der Führungskräfte. Mit dieser Begrenzung der Zusatzentgelte durch Aktienoptionen begegnet das Unternehmen den Einwänden einer „Selbstbedienung“ des Managements und intendiert somit eine größere interne und externe Akzeptanz des AOP bei den verschiedenen Anspruchsgruppen des Unternehmens. Realistische Einschätzungen der Zusatzverdienste der Begünstigten bewegen sich etwa in einem Bereich von 15 bis 30% der Gesamtvergütung (vgl. Brinkkötter 2000, 678 f.).

Eine Revision der Konditionen des AOP angesichts der Baisse-Entwicklung an den Kapitalmärkten, etwa in Form einer Absenkung der Ausübungshürden oder einer Verringerung der Ausübungskurse der Optionen („repricing“), wird seitens des Unternehmens aus Gründen eines Glaubwürdigkeitsverlusts explizit abgelehnt (vgl. Reder/Romes/Thurnes 2002, 55). Überdies: Aufgrund der Konzeption von Aktienoptionen mit zwei Teilrechten der Ausübung bestehen offenbar keine erhöhten Erfordernisse für Anpassungsmaßnahmen, da die monetären Anreizstrukturen des Beteiligungssystems zumindest in Bezug auf das relative Performance-Ziel auch in einer Phase eines allgemeinen Abwärtstrends der Börsenkurse wirksam bleiben.

Insgesamt ist der geschilderte AOP durch wesentliche Merkmale gekennzeichnet, die von herkömmlichen Standardkonzeptionen von Optionsprogrammen abweichen. Als besonderes Gestaltungselement des AOP ist zunächst die systematische Verknüpfung der periodischen, leistungsbezogenen Bonuszahlung mit dem obligatorischen finanziellen Eigenbeitrag der Führungskräfte bei einer Programmteilnahme hervorzuheben. Weiterhin stellen die doppelten Erfolgshürden mit jeweiligen Teilrechten der Optionseinlösung ein außergewöhnliches Merkmal der Modellkonzeption dar, ebenso wie die Limitierung der Ausübungsgewinne. Die Risikostrukturen des AOP verlaufen asymmetrisch, da ein Verlustrisiko für die Begünstigten aufgrund einer Programmteilnahme ausgeschlossen ist. Im ungünstigsten Fall verfallen die Bezugsrechte, verursachen jedoch keine finanziellen Einbußen. Mit dem Eigeninvestment unterliegen die Führungskräfte hingegen den allgemeinen Schwankungsrisiken der Aktienkurse, vergleichbar den externen Aktionärsvermögen (vgl. Brinkkötter 2000, 680). Insofern dürfte eine Aktien-Kapitalbeteiligung des leitenden Managements am eigenen Unternehmen zu einer Annäherung an die Interessenpositionen der externen Eigentümer im Sinne gleichgerichteter Renditepräferenzen führen.

5.8.1.6 Experteneinschätzungen zur Zielfunktionalität des AOP mit Teilrechten der Optionsausübung

Den Angaben des befragten Experten des Chemie-Unternehmens (U7) zufolge betrachtet das Management den AOP einerseits als strategisches Anreizinstrument zur Vermittlung eines „spirit of ownership“ und somit zur Förderung einer wertorientierten Unternehmenspolitik, wodurch schließlich eine Harmonisierung der (Rendite-) Interessen in den agency-Beziehungen erreicht werden soll (vgl. Brinkkötter 2000, 664). Andererseits wird der AOP als eine attraktive Komponente der Managementvergütung verstanden, welche die Chancen des Unternehmens zur Rekrutierung und längerfristigen Bindung von qualifizierten Führungskräften im internationalen Personalwettbewerb verbessern soll. Weitere wesentliche Zielfunktionen des AOP betreffen eine hohe Akzeptanz des Beteiligungssystems bei relevanten internen und externen Anspruchsgruppen, indem die Programmgestaltung nicht einseitig am shareholder-Ansatz ausgerichtet wird, sondern sich vielmehr am breiteren stakeholder-Prinzip orientiert. Insbesondere soll verhindert werden, dass der AOP zu „...exzessiv empfundenen Bezüge[n]...“ führt und der Optionsplan als Mittel der Selbstbedienung des Managements wahrgenommen wird (Brinkkötter 2000, 679). Zur Umsetzung dieses mehrdimensionalen Zielbündels, bestehend aus strategischen und personalwirtschaftlichen Anzeizeffekten sowie einer ausgewogenen Modellkonzeption im Sinne des stakeholder-Gedankens, wurde eine komplexe Systemgestaltung gewählt, die in wesentlichen Merkmalen von der Standardform eines AOP abweicht. Auf der Grundlage der Expertenaussagen werden nunmehr die spezifischen Gestaltungselemente des vorliegenden AOP im Hinblick auf deren Zielbeiträge bewertet.

Den Berechtigtenkreis des AOP bilden die oberen Führungskräfte des Unternehmens. Das Beteiligungsprogramm konzentriert sich damit auf Mitarbeitergruppen mit strategischen Entscheidungs- und Handlungskompetenzen, die insofern zumindest tendenziell die Wertentwicklung des Unternehmens an den Kapitalmärkten beeinflussen können. Die strategischen Anreizziele der Unternehmenswertsteigerung erklären daher die Begrenzung des Begünstigtenkreises des AOP auf Angehörige der höheren Führungs- und Entscheidungsebenen (vgl. Brinkkötter 2000, 664). Das erforderliche (freiwillige) Eigeninvestment der berechtigten Mitarbeiter in Aktien des arbeitgebenden Unternehmens stellt eine erste Besonderheit des vorliegenden AOP dar.¹⁰⁸ Gemäß den Angaben des Unternehmensmanagements gelten die eigenfinanzierten Aktien-Kapitalbeteiligungen der Programmteilnehmer als Ausdruck einer besonderen bzw. glaubhaften Identifikation und Verbundenheit der Führungskräfte mit dem Unternehmen. Aufgrund der Miteigentümerschaft wird offenbar eine Veränderung der Rollenidentitäten der Führungskräfte erwartet („spirit of ownership“), da die längerfristige Aktienanlage der Begünstigten zu einer nachhaltigen Annäherung der Interessenpositionen zwischen internen und externen Aktionären führt (vgl. Reider/Romes/Thurnes 2002, 50/161; Brinkkötter 2000, 664). Analog zur Fallstudie des virtuellen AOP des Unternehmens (U6) verbessert die ergänzende Aktien-Beteiligung durch ein Eigeninvestment der berechtigten Mitarbeiter die strategischen Anreizstrukturen des

¹⁰⁸

Die Verknüpfung des Eigeninvestments mit der variablen Bonuszahlung der Führungskräfte führt ferner zu einer Integration des AOP in das bestehende Vergütungssystem des Unternehmens. Denn die AOP-Teilnahme bildet dabei – neben einer Barauszahlung und einer Umwandlung in Vorsorgeansprüche – ein weiteres Verwendungsangebot der Bonusleistungen. Aufgrund der Differenzierung des Bonussystems nach individueller Leistung, Funktion und Unternehmenserfolg bestimmt sich die maximal erwerbbar Anzahl der Bezugsrechte nach den gleichen Kriterien. Damit unterstützt der AOP implizit die vom Unternehmen beabsichtigte Abkehr von senioritätsorientierten Entgeltstrukturen in Richtung verstärkter leistungs- und erfolgsbezogener Vergütungskonditionen (vgl. Brinkkötter 2000, 667 f.).

AOP, weil somit eine symmetrische Ausrichtung des risk sharing zwischen Management-Aktionären und externen Eigentümern erfolgt, was schließlich die Interessenharmonisierung zwischen principals und agents fördert. Überdies begründen – laut Expertenaussagen – Erwägungen hinsichtlich einer breiten Akzeptanz des AOP bei den relevanten internen und externen Anspruchsgruppen des Unternehmens die Einführung eines finanziellen Eigeninvestments als Voraussetzung einer Programmteilnahme (vgl. Reder/Romes/Thurnes 2002, 50). Indessen werden die Finanzierungsbeiträge des berechtigten Managements seitens des Unternehmens durchaus als Beeinträchtigung der monetären Signalwirkung des AOP im internationalen Wettbewerb um qualifiziertes Führungspersonal wahrgenommen, da die Eigninvestments die Chancen auf Zusatzentgelte der Führungskräfte beschränken. Allerdings hat sich das Unternehmen in der Konfliktbeziehung zwischen strategischen und entgeltpolitischen Zielsetzungen aufgrund der geschilderten Identifikations- und Bindungswirkungen eines finanziellen Eigenbeitrags bewusst zu Gunsten einer Verstärkung der strategischen Anreizstrukturen und zugleich zu Lasten der entgeltpolitischen Attraktivität des AOP entschieden (vgl. Reder/Romes/Thurnes 2002, 50/162 f.; Brinkkötter 2000, 666 f.).

Ein weiteres, eher außergewöhnliches Gestaltungsmerkmal des AOP von Unternehmen (U7) betrifft die kombinierten Ausübungshürden mit jeweiligen Teilrechten der Optionseinlösung. Eine kumulative Erfüllung sowohl des absoluten als auch des relativen Kursziels ermöglicht dabei eine vollständige Ausübung der Optionsrechte, während beim Übertreffen nur einer Performance-Größe das entsprechende Teilrecht der Bezugsrechte eingelöst werden kann. Die Ausgestaltung der Optionen mit Teilrechten der Einlösung wird seitens des Unternehmens mit dem hohen Anspruchs- bzw. Anforderungsniveau der beiden Ausübungsbedingungen begründet, so dass das Überschreiten eines Performance-Ziels durchaus die partielle Einlösung von Optionsrechten rechtfertigt (vgl. Reder/Romes/Thurnes 2002, 165 ff.; Brinkkötter 2000, 671 ff.). Im Gegensatz zu einer kumulativen Verknüpfung von Ausübungsbedingungen, wie es in den zuvor erörterten Fallbeispielen praktiziert wird, führt eine getrennte Berücksichtigung der jeweiligen Kursziele im Hinblick auf die Optionseinlösung offenbar zu relativ vorteilhafteren monetären bzw. strategischen Anreizstrukturen des AOP. Die Einflüsse exogener Marktfaktoren bzw. –risiken auf die Chancen für Zusatzentgelte des Managements werden durch die partiellen Berechtigungen der Optionsausübung bei der Erfüllung jeweiliger Performance-Ziele verringert, weil die absolute Kursentwicklung nicht weiterhin das letztlich dominierende bzw. ausschlaggebende Kriterium für die Einlösung der Bezugsrechte darstellt. In Bezug auf die strategischen und entgelt- bzw. personalpolitischen Anreizeziele des AOP dürfte daher eine separate Betrachtung und „Belohnung“ der Performance-Hürden als funktional zu beurteilen sein. Zugleich unterstützt die ambitionierte Ausrichtung der Kursziele die Akzeptanz des AOP bei den weiteren stakeholder-Gruppen des Unternehmens, weil das Beteiligungsprogramm somit nicht als Instrument der finanziellen „Selbstbedienung“ des Managements wahrgenommen wird (vgl. Reder/Romes/Thurnes 2002, 165 f.). Gleichsam aus Gründen einer erhöhten internen und externen Akzeptanz wurden die maximalen Ausübungsgewinne des AOP auf das Zehnfache des jeweiligen finanziellen Eigenbeitrags der einzelnen Begünstigten limitiert. Indessen kann dieses im internationalen Vergleich eher unübliche Gestaltungsmerkmal einer (monetären) Vorteilsbegrenzung nachteilige Auswirkungen zum einen auf die strategischen Anreizeziele besitzen, weil die Renditeinteressen bzw. –präferenzen von Management und externen Aktionären zumindest teilweise entkoppelt werden. Zum anderen ist eine Schwächung der internationalen Konkurrenzfähigkeit des AOP als Vergütungsinstrument zu befürchten und somit eine Beeinträchtigung für die Rekrutierungsaktivitäten von qualifiziertem Führungspersonal. Nach Auskunft des Ex-

perten werden diese Einwände von internationalen Finanzmarktakteuren geteilt (vgl. Reder/Romes/Thurnes 2002, 50/162). Gleichwohl ist das Unternehmen der Auffassung, dass ungeachtet der Limitierung der Zusatzentgelte des Managements die finanzielle Attraktivität des AOP hinreichend gewährleistet und insofern keine Verringerung der strategischen und personalwirtschaftlichen Anreizeffekte zu befürchten ist (vgl. Reder/Romes/Thurnes 2002, 162 f.; Brinkkötter 2000, 679 f.).¹⁰⁹

Insgesamt handelt es sich im vorliegenden Fallbeispiel um einen AOP mit verschiedenen innovativen Gestaltungselementen zur Umsetzung eines Zielbündels von strategischen und personalwirtschaftlichen Anreizwirkungen bei einer gleichzeitig hohen internen und externen Akzeptanz des Beteiligungssystems. Wie die Experteneinschätzungen belegen, stimmt die Gestaltungskonzeption des Optionsprogramms mit den intendierten Zielsetzungen in weiten Teilen überein. Nicht eindeutig erscheint indessen die Bewertung der Auswirkungen einer Limitierung der Ausübungsgewinne zu sein: Während die Finanzmarktakteure – gemäß Expertenangaben – eine solche finanzielle Vorteilsbegrenzung eher kritisch im Hinblick auf die strategischen Anreizfunktionen und die internationale Wettbewerbsfähigkeit des Optionsprogramms zur Rekrutierung von Führungskräften beurteilen, geht das Unternehmen seinerseits von einer hinreichenden monetären Attraktivität des AOP und demnach von keinen nachteiligen Folgen für die Anreizstrukturen aus. Anpassungsmaßnahmen hinsichtlich bestimmter Systemelemente des AOP aufgrund der Baisse-Entwicklungen an den Börsenmärkten wurden bislang nicht durchgeführt und sind seitens des Unternehmens aus Gründen der Glaubwürdigkeit auch nicht geplant. Zudem erscheint der Revisionsbedarf der Programmkonzeption im vorliegenden AOP eher gering zu sein, da die monetären Anreizstrukturen des Beteiligungssystems auch in Phasen allgemeiner Kursrückgänge an den Kapitalmärkten durch die separate Behandlung der doppelten Ausübungshürden und den entsprechenden Teilrechten der Optionseinlösung zumindest teilweise erhalten bleiben.

5.8.1.7 Fallbeispiel eines standardisierten AOP

Das Unternehmen (U2) der Metallindustrie nahm eine Vorreiter-Rolle in Bezug auf die Einführung von AOP in Deutschland ein. Das gegenwärtige Optionsprogramm beruht dabei auf einer relativ einfachen Konzeption, die aufgrund der seit 1998 geltenden gesetzlichen Rahmenbedingungen für diese Teilungsvarianten (KonTraG) keinerlei Gemeinsamkeiten mehr zu den anfänglichen Systemgestaltungen aufweist.

Der selektive Begünstigtenkreis des AOP umfasst ca. 6.000 Personen und erstreckt sich auf den Unternehmensvorstand sowie auf die Konzernangehörigen der ersten drei Führungsebenen. Die Optionsrechte werden unentgeltlich, also ohne ein finanzielles Eigenengagement der berechtigten Mitarbeiter gewährt (vgl. Reder/Romes/Thurnes 2002, 16). Der Verteilungsmodus der Bezugsrechte besteht in einem ersten Schritt aus der Zuteilung einer festgelegten Gesamtmenge an Optionen je Hierarchieebene („Zuteilungsbänder“), in einem zweiten Schritt erfolgt innerhalb der Führungsebenen eine leistungsbezogene Verteilung der Aktienoptionen auf die individuellen Mitarbeiter. Die Ausübung der Hälfte der Optionsrechte zu Gunsten von Unternehmensaktien ist nach Ablauf einer zweijährigen Sperrfrist zulässig, während die verbleibende Hälfte der Bezugsrechte einer Wartefrist von drei Jahren unterliegt. Die Ausübungsperiode beläuft sich bei einer Laufzeit der Aktienop-

¹⁰⁹

„Trotz des Erfordernisses einer Gewinnbegrenzung können die dargestellten Zielsetzungen, insbesondere die Anreizwirkung für die teilnahmeberechtigten Mitarbeiter, durch ein hinreichend attraktives Programm erreicht werden.“ (Brinkkötter 2000, 679 f.).

tionen von zehn Jahren somit auf einen Zeitraum von acht bzw. sieben Jahren. Als Bedingung für eine Einlösung der Bezugsrechte gilt eine absolute Kurssteigerung der Unternehmensaktie in Höhe von mindestens 20% im Vergleich zum Aktienkurs bei Gewährung der Optionen (absolute Ausübungshürde) (vgl. Reder/Romes/Thurnes 2002, 16 f.). Auf ein relatives Performance-Ziel als weitere Ausübungsbedingung wird seitens des Unternehmens verzichtet, da eine „Belohnung“ des Managements bei Kursrückgängen auf das Unverständnis der externen Aktionäre stoßen würde, die einen Wertverlust ihrer Aktienanlage hinnehmen müssten (vgl. Reder/Romes/Thurnes 2002, 47).

Insgesamt handelt es sich bei dem AOP des Unternehmens (U2) um eine Standardform eines Optionsprogramms, ohne Finanzierungsbeiträge der begünstigten Mitarbeiter und mit nur einer (absoluten) Ausübungshürde. Die finanziellen Risiken der Führungskräfte reduzieren sich aufgrund des asymmetrischen Zahlungsprofils dieser Beteiligungsvariante auf die Unsicherheiten in Bezug auf die Höhe der künftigen Zusatzentgelte. Verlustrisiken indessen sind ausgeschlossen, da die Optionsrechte nicht werthaltig sind. Bislang konnten keine Anpassungsmaßnahmen des Unternehmens hinsichtlich der Gestaltungskonzeption als Reaktion auf die Kapitalmarkt-Baisse beobachtet werden, obgleich bestimmte Merkmale eines Standard-AOP (z.B. nur absolute Ausübungsbedingung) spezifische Anreizdefizite bei allgemeinen Abschwungphasen der Börsenmärkte und insofern einen erhöhten Revisionsbedarf begründen.

5.8.1.8 Experteneinschätzungen zur Zielfunktionalität des standardisierten AOP

Gemäß den schriftlichen Firmeninformationen zum AOP beziehen sich die bedeutsamen Einführungsziele dieser Variante der Mitarbeiter-Beteiligung einerseits auf strategische Anreizwirkungen für eine verstärkte wertorientierte Unternehmensführung, um eine Harmonisierung der Interessen zwischen dem Management und den externen Aktionären zu unterstützen. Andererseits wird der AOP als Bestandteil einer international konkurrenzfähigen Vergütung verstanden, der somit zu personalwirtschaftlichen Rekrutierungsvorteilen und Bindungseffekten im Wettbewerb um qualifizierte Führungskräfte beiträgt. Den Angaben des Unternehmensexperten zufolge besitzt dabei die entgeltpolitische Funktion des AOP im Rahmen der Managementvergütung ein relativ höheres Gewicht im Vergleich zu den strategischen Zielsetzungen (vgl. Reder/Romes/Thurnes 2002, 43). Im Folgenden werden nunmehr die Einschätzungen des Unternehmensvertreters hinsichtlich der zielführenden Ausrichtung der Gestaltungskonzeption des vorliegenden Standard-AOP für die Umsetzung der skizzierten Anreizeziele erläutert.

Der Begünstigtenkreis ist begrenzt auf Mitarbeitergruppen mit geschäftsleitenden Entscheidungs- und Handlungsbefugnissen. Denn diese Führungskräfte mit strategischen Leitungskompetenzen können zumindest tendenziell die Kursentwicklung der Unternehmensaktien und damit die Ausübungsgewinne der Optionsrechte beeinflussen (vgl. Reder/Romes/Thurnes 2002, 46). Ein finanzielles Eigeninvestment der begünstigten Mitarbeiter wird indessen seitens des Unternehmens als afunktional betrachtet, weil dadurch der Entgeltcharakter des AOP beeinträchtigt wird. Laut Expertenaussagen wird der AOP im Unternehmen primär als Vergütungsinstrument und nicht als Beteiligungsmodell aufgefasst. Insofern wird bewusst von Eigeninvestments der Berechtigten (z.B. in Aktientitel des eigenen Unternehmens als Teilnahmevoraussetzung) Abstand genommen, weil strategische Anreizstrukturen zur Förderung einer Annäherung der Rollenidentitäten und Interessenpositionen zwischen principals und agents durch eine Miteigentümerschaft der Füh-

rungskräfte allenfalls eine nachrangige Bedeutung in Relation zu den entgeltpolitischen Funktionen des AOP besitzen (vgl. Reder/Romes/Thurnes 2002, 43 f./137 f.).

Die Ausübungsbedingungen der Optionsrechte umfassen lediglich die Vorgabe eines absoluten Kursziels, wie es für standardisierte Formen von AOP kennzeichnend ist. Das Unternehmen begründet die Beschränkung der Optionsausübung auf die Erfüllung einer absoluten Performance-Größe mit einer symmetrischen Ausrichtung des Zahlungsprofils des AOP und der Wertentwicklung des Aktionärsvermögens. Denn die Finanzierung des AOP mittels bedingter Kapitalerhöhung führt zu einer Verwässerung des Anlagevermögens der Altaktionäre, so dass die Eigentümer als Kompensation eine Steigerung der Unternehmensbewertung an den Börsen erwarten. Die absolute Ausübungsbedingung reflektiert insofern die Erwartungshaltung bzw. Renditepräferenzen der Aktionäre einschließlich der „Ausgleichsprämie“ für den erlittenen Verwässerungseffekt (vgl. Reder/Romes/Thurnes 2002, 135/141 f.). Eine Fokussierung absoluter Kursziele widerspricht jedoch sowohl strategischen Anreizwirkungen als auch der entgeltpolitischen Zielfunktion, da systematische exogene Einflüsse die Chancen der Zusatzentgelte (mit)bestimmen. So können in Perioden allgemeiner Börsenaufschwünge „windfall profits“ ohne das aktive Zutun der begünstigten Manager entstehen und in Baisse-Phasen sind „windfall losses“ denkbar, also das Ausbleiben der Zusatzentgelte einer Optionsausübung, obgleich die Unternehmensperformance vergleichsweise besser war als bei spezifischen Benchmarks. Die Verzerrungen der strategischen und monetären Anreizstrukturen durch exogene Risiko- bzw. Marktfaktoren von AOP kann durch ergänzende relative Ausübungshürden reduziert werden. Zwar werden seitens des Experten relative Ausübungshürden gleichfalls als funktionaler im Hinblick auf die Anreizstrukturen des AOP bewertet, indessen werden relative Performance-Größen vom Unternehmen abgelehnt, da diese zu einer Entkoppelung der Renditeerwartungen der Kapitaleigentümer und der Ausübungsgewinne des Managements führen. Denn „windfall profits“ gelten im Unternehmen als unproblematisch, da zugleich die Aktionäre von generellen Aufwärtsentwicklungen profitieren, während bei positiven Zusatzentgelten im Fall einer Baisse-Phase – ungeachtet einer relativ günstigeren Unternehmensperformance im Vergleich zu relevanten Referenzindizes – Einwände der Unternehmensowner befürchtet werden (vgl. Reder/Romes/Thurnes 2002, 47/144). Die Konzeption der Ausübungsbedingungen der Bezugsrechte im vorliegenden AOP weist demnach offenkundige Funktionsmängel sowohl hinsichtlich der primär intendierten monetären Anreizwirkungen als auch der in zweiter Linie beabsichtigten strategischen Anzeizeffekte auf. Nach der Einschätzung des Experten wirkt jedoch das rollierende Ausgabeverfahren des AOP – also die jährliche Gewährung von Optionsrechten an die Begünstigten zu den jeweils geltenden Basiskursen – diesen Anreizdefiziten entgegen. Denn somit werden in längerfristiger Perspektive bestimmte Optionstranchen zu Zusatzentgelten des Managements führen, andere hingegen werden verfallen. Insofern besteht aufgrund der gegenwärtigen Baisse-Periode der Kapitalmärkte kein Anpassungsbedarf bezüglich des AOP bzw. der Ausübungsbedingungen, da bei einer längerfristigen Betrachtung die Anreizfunktionen des Optionsprogramms gewährleistet sind (vgl. Reder/Romes/Thurnes, 47/143 ff.).

Insgesamt basiert der vorliegende AOP auf einer Standardkonzeption und wird im Unternehmen vorrangig als Vergütungsinstrument für Führungskräfte und weniger als strategisches Anreizsystem zur Interessenharmonisierung innerhalb der agency-Beziehungen verstanden. Demnach erklärt diese Gewichtung der Zielfunktionen den Verzicht auf ein finanzielles Eigeninvestment der Begünstigten, da dies die Chancen auf Zusatzentgelte des Managements durch Aktienoptionen verringern würde. Indessen erscheint die Programmkonzeption im Hinblick auf die Gestaltung der Ausübungsbedingungen afunktional

bezüglich des Entgeltcharakters des AOP zu sein, da zumindest in Baisse-Perioden die monetären Anreizstrukturen aufgrund des Fehlens einer ergänzenden relativen Performance-Größe geschwächt werden. Diesbezügliche Anpassungsmaßnahmen sind bislang weder durchgeführt, noch geplant worden. Ergänzende relative Ausübungshürden zur Steigerung der entgeltpolitischen Zielfunktionalität des AOP werden aufgrund von shareholder-Interessen abgelehnt. Ferner wird eine Absenkung der geltenden absoluten Ausübungsbedingung zur Verbesserung der monetären Anreize als nicht erforderlich erachtet, weil die längerfristige Ausrichtung des AOP durch ausgedehntere Ausübungszeiträume der Bezugsrechte positive Entgelterwartungen der begünstigten Mitarbeiter begründet. Gleichwohl dürfte eine solche längerfristige Betrachtung des Zahlungsprofils des AOP den eher kurzfristigen Liquiditätspräferenzen der Führungskräfte entgegen stehen. Aufgrund dieser mangelnden Abstimmung der Gestaltungskonzeption (insbesondere der Ausübungsbedingungen) mit den finanziellen Interessen des Managements können folglich Anreizdefizite des AOP im Hinblick auf die Vergütungsfunktion angenommen werden (vgl. Harges/Wickert 2002a, 333).

5.8.1.9 Fallbeispiel eines „Premium-Priced-Plan“¹¹⁰

Das Unternehmen (U8) wurde bislang noch in keiner der vorstehenden Fallstudien behandelt, so dass zunächst ein knappes Unternehmensportrait erstellt wird. Das betreffende Unternehmen (U8) zählt zur Telekommunikationsbranche und betreibt ein kombiniertes Geschäftsmodell mit dem Angebot von Internetzugängen und –diensten. Die rund 2.700 Beschäftigten erwirtschafteten in 2001 Umsatzerlöse in Höhe von ca. 1,1 Mrd. €. Die starke Abschwächung auf dem online-Werbemarkt gilt dabei als maßgebliche Ursache für den Unternehmensverlust von etwa 800.000 € im Geschäftsjahr 2001. Die Geschäftsaktivitäten im Bereich Telekommunikation und Neue Medien lassen zudem auf eine relativ starke Technologie- und Wissensintensität des Unternehmens schließen, die einen erhöhten Bedarf an qualifiziertem Personal begründet (vgl. European Commission (ed.) 2001, 32 ff.).

Der aktuelle AOP des Unternehmens berechtigt einerseits höhere Führungskräfte mit Leitungskompetenzen sowie andererseits ausgewählte Mitarbeiter mit einem unverzichtbaren Spezialwissen zur Teilnahme. Die Gewährung der Optionsrechte erfolgt zunächst unentgeltlich, ohne Eigeninvestment der Begünstigten, und die individuelle Zuteilungsmenge richtet sich ausschließlich nach der hierarchischen Stellung des Mitarbeiters. Die Bezugsrechte unterliegen anschließend einer gestaffelten zeitlichen Ausübungsbeschränkung: Nach dem Ablauf einer zweijährigen Sperrfrist können 50% der Aktienoptionen eingelöst werden, und am Ende des Folgejahres ist eine Umwandlung sämtlicher Optionen in Unternehmensaktien zulässig. Der Ausübungszeitraum der Bezugsrechte beträgt somit sieben bzw. acht Jahre. Bei der Einlösung der Optionen ist der Ausübungspreis von den Begünstigten zu zahlen, der dem Aktienkurs bei der Zuteilung zuzüglich eines Aufschlags von 25% („Premium“) entspricht. Insofern beinhaltet der Ausübungspreis zugleich das Performance- bzw. Erfolgsziel im Sinne einer absoluten Ausübungsbedingung, da eine Optionseinlösung nur dann rentabel ist, sofern die Kurssteigerung der Unternehmensaktie mehr als 25% beträgt.

¹¹⁰

Die Angaben zu den Geschäftsaktivitäten und den Gestaltungselementen des AOP wurden dem Geschäftsbericht 2001 sowie weiteren frei zugänglichen Dokumenten des betreffenden Unternehmens entnommen.

Die erläuterte gegenwärtige Gestaltungskonzeption des AOP von Unternehmen (U8) ist das Resultat von umfassenden Revisionsmaßnahmen aufgrund von Anreizmängeln des vorangegangenen Optionsprogramms in der vorherrschenden Baisse-Situation der Kapitalmärkte. Diese Systemanpassungen betreffen dabei einerseits eine Verringerung der Ausübungsbedingungen und andererseits eine Verlängerung der Ausübungsperiode der Aktienoptionen. Das gemeinsame Ziel dieser Maßnahmen ist es, die Chancen auf Zusatzentgelte der Führungskräfte in einem ungünstigeren Marktumfeld zu verbessern. So wurde im früheren AOP des Unternehmens eine Kurssteigerung der Aktie um mindestens 40% (absolute Hürde bzw. Erfolgsziel) sowie eine gleichzeitige „Outperformance“ eines europäischen Branchenindex („Dow Jones Euro Stoxx Telekom Index“) um mindestens 20% (relative Hürde bzw. Erfolgsziel) als kumulative Voraussetzung für eine Optionseinlösung verlangt. Des Weiteren wurde im Rahmen der Neukonzeption des AOP der Ausübungszeitraum der Optionsrechte erheblich von drei auf sieben bzw. acht Jahre ausgedehnt, um die Wahrscheinlichkeit einer Optionseinlösung zu erhöhen.

Insgesamt ist durch die Anpassungsmaßnahmen des Unternehmens ein AOP mit Standardmerkmalen entstanden. Die monetären Risiken der Optionsinhaber sind wegen der asymmetrischen Chancen-Risiko-Strukturen des AOP auf die Unsicherheit hinsichtlich der Höhe der Ausübungsgewinne begrenzt. Folglich handelt es sich bei dem vorliegenden Optionsprogramm um ein finanzielles Beteiligungssystem mit einem reinen „success-sharing“-Charakter.

5.8.1.10 Zur Bewertung der Zielfunktionalität des „Premium-Priced-Plan“

Den schriftlichen Unternehmensinformationen zum aktuellen AOP zufolge wird das Optionsprogramm primär als attraktive Komponente der Managementvergütung verstanden, deren monetäre Signalfunktion zu Rekrutierungsvorteilen des Unternehmens im internationalen Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter und Führungskräfte führen soll. Denn insbesondere in der Telekommunikationsbranche gelten Aktienoptionen inzwischen als übliche Einkommensbestandteile von hochqualifizierten Mitarbeitergruppen und stellen insofern ein relevantes Attraktivitätsmerkmal von konkurrenzfähigen Entgeltkonditionen dar.¹¹¹ Strategischen Anreizzielen einer Interessenharmonisierung zwischen Bezugsberechtigten und externen Aktionären im Sinne einer längerfristigen wertorientierten Unternehmensführung werden seitens des Unternehmens hingegen eher eine sekundäre Bedeutung als positive Begleiteffekte beigemessen. Diese intendierten Zielfunktionen sollen mittels eines „Premium-Priced-Plan“ umgesetzt werden, dessen Gestaltungskonzeption im Wesentlichen der Standardform eines AOP gleicht. So ist der Kreis der Begünstigten beschränkt auf Personengruppen, die aufgrund ihrer strategischen Entscheidungs- und Handlungskompetenzen einen maßgeblichen Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswertes leisten können. Diese Abgrenzung des Teilnehmerkreises folgt insofern strategischen Erwägungen, da lediglich bestimmte Funktions- und Entscheidungsträger die (tendenzielle)

¹¹¹

Aus der Sicht von Unternehmen der New Economy scheinen besondere personalwirtschaftliche bzw. entgeltpolitische Vorteile von Aktienoptionen bedeutsam zu sein. Denn die jungen Technologie-Unternehmen befinden sich in einem intensiven Wettbewerb um qualifiziertes Personal mit ausländischen Konkurrenzunternehmen sowie mit den etablierten (Groß-) Unternehmen traditioneller Branchen, die höhere Fixentgelte zahlen können. Aus personalwirtschaftlicher Perspektive erleichtern AOP daher offenbar als Vergütungsbestandteile die Rekrutierung und Bindung von hochqualifizierten Mitarbeitern im Personalwettbewerb der Unternehmen (vgl. Scherer 2000, 62 f.; Harges/Wickert 2002b, 31).

Kursentwicklung der Unternehmensaktien und damit die Ausübungsgewinne der Optionsrechte beeinflussen können (vgl. Harges/Wickert 2002a, 329 f.).

Das Element des finanziellen Eigeninvestments zu Gunsten einer Aktien-Kapitalbeteiligung der Begünstigten am eigenen Unternehmen ist in dem gegenwärtigen AOP nicht mehr vorgesehen, nachdem sich dieses Systemmerkmal in einer früheren Planversion als nachteilig bei der Rekrutierung bzw. Gewinnung qualifizierter Führungskräfte und Mitarbeiter erwiesen hat. Die erforderlichen Finanzierungsbeiträge der Bezugsberechtigten als Voraussetzung der Programmteilnahme verringern offenbar die Chancen auf Zusatzentgelte des Managements und schwächen insofern die entgeltpolitische Konkurrenzfähigkeit des AOP im internationalen Personalwettbewerb. Der Verzicht auf ein monetäres Eigeninvestment in der vorliegenden Systemkonzeption des AOP stärkt demnach den Entgeltcharakter des Optionsplans, während damit jedoch zugleich dessen strategische Anreizstrukturen geschwächt werden. Denn eine ergänzende, eigenfinanzierte Aktien-Beteiligung bzw. Miteigentümerschaft der begünstigten Mitarbeiter dürfte eine Annäherung der Rollenidentitäten und somit der Interessenpositionen von agents und principals begünstigen. Indessen entsprechen diese vergleichsweise ausgeprägteren monetären bzw. entgeltpolitischen Anreizstrukturen der aktuellen Gestaltung des AOP den erklärten Zielprioritäten des Unternehmens, so dass der Verzicht auf das finanzielle Eigeninvestment offenbar die Zielfunktionalität des Optionsprogramms verbessert (vgl. Harges/Wickert 2002a, 331 ff.; Harges/Wickert 2002b, 30).

In der neuesten Fassung des AOP gilt im Vergleich zur Vorgängerversion nur noch ein reduziertes absolutes Erfolgsziel in Form einer Kurssteigerung der Unternehmensaktien von mindestens 25% („Premium“) als Ausübungsbedingung für die Optionsrechte. Die frühere Regelung der Ausübungsbedingungen, welche die kumulative Erfüllung eines absoluten Kursziels (von mindestens 40%) und eine „Outperformance“ eines Referenzindex (um mindestens 20%) erforderte, erwies sich vor dem Hintergrund der Baisse-Situation der Kapitalmärkte als Fehlspezifikation und führte zum Verlust der monetären Anreizfunktion des betreffenden AOP. Die durch diese Revision entstandene, auf eine absolute Bezugsgröße reduzierte und zudem im Wert verringerte Ausübungshürde begründet das Unternehmen einerseits mit einer Anpassung der Programmbedingungen an die verbreiteten Anforderungen von AOP im Telekommunikationssektor. Andererseits wird die Ausübungsbedingung als Kompensation verstanden für die Verwässerung des Vermögens der Altaktionäre aufgrund der Finanzierung des AOP mittels bedingten Kapitals. Denn eine Überschreitung des Kursziels führt zu einer Steigerung des shareholder-value insgesamt und legitimiert somit die Vermögenseinbußen der Unternehmenseigentümer. Analog zum vorstehenden Fallbeispiel ist auch hier die Beschränkung der Ausübungsbedingungen auf eine absolute Performance-Größe zu kritisieren, weil systematische Einflüsse von exogenen Risikofaktoren auf die Optionseinlösung zu verzerrten strategischen und monetären Anreizstrukturen des AOP führen (vgl. Harges/Wickert 2002a, 332; Harges/Wickert 2002b, 29 f.). Die Beibehaltung der ergänzenden relativen Ausübungshürde, gegebenenfalls mit einer verringerten „Outperformance“-Vorgabe, würde diesbezüglich funktionale Anreizeffekte bewirken. Insofern weist die vorliegende Gestaltungskonzeption des AOP – trotz der erfolgten Anpassungsmaßnahmen in Bezug auf die Ausübungsbedingungen – offenbar weiterhin spezifische Funktionsmängel hinsichtlich der Umsetzung der intendierten monetären und strategischen Anreizeziele auf.

Insgesamt führten die skizzierten Revisionen im Bereich des Eigeninvestments und der Ausübungsbedingungen zu einer Annäherung der Systemkonzeption des aktuellen AOP

an die Standardform von Optionsprogrammen. Die Anpassungsmaßnahmen zielten dabei insbesondere auf eine Stärkung des Entgeltcharakters des AOP ab, während die strategischen Anreizstrukturen des AOP im Sinne einer Interessenharmonisierung in den agency-Beziehungen im Revisionsprozess eher von subsidiärer Bedeutung waren. Insofern unterstützt eine Abschaffung des finanziellen Eigeninvestments der Begünstigten in Aktientitel des Unternehmens diese Zielgewichtung. Im Gegensatz dazu begründet die Begrenzung der Ausübungsbedingungen auf ein absolutes Kursziel gerade in Baisse-Phasen Funktionsmängel hinsichtlich der monetären (und strategischen) Anreizstrukturen des AOP. Die verlängerten Zeiträume der Optionseinlösung sollen diesen Anreizdefiziten der geltenden Ausübungsbedingungen offenbar entgegenwirken, da die längerfristige Ausrichtung des AOP die Entgelterwartungen der begünstigten Mitarbeiter verbessert. Dennoch dürfte dieser längerfristige Zeithorizont des Zahlungsprofils des Optionsprogramms den tendenziell eher kurzfristigen Liquiditätspräferenzen der Bezugsberechtigten widersprechen. Diese fehlende Abstimmung der Systemgestaltung in Bezug auf die Ausübungsbedingungen mit den finanziellen Interessen der Optionsinhaber lässt demnach – wie in der vorstehenden Fallstudie – auf eine Beeinträchtigung der Vergütungsfunktion des AOP schließen (vgl. Harges/Wickert 2002a, 333).

5.8.2 Eine vergleichende Analyse der Systemkonzeptionen sowie der Zielfunktionalitäten der AOP

Eine Gegenüberstellung der Modellkonzeptionen der zuvor erläuterten AOP deutet auf zwei differenzierte Gestaltungsformen dieser Varianten der finanziellen Mitarbeiter-Beteiligung hin, die offenkundig mit den intendierten Zielpräferenzen der Unternehmen korrelieren (vgl. hierzu Tab. 5).

Tab. 5: Wesentliche Programmmerkmale und Zielfunktionen der AOP

	Unternehmen (U6)	Unternehmen (U1)	Unternehmen (U7)	Unternehmen (U2)	Unternehmen (U8)
Begünstigtenkreis	Obere Führungskräfte	Obere Führungskräfte	Obere Führungskräfte	Obere Führungskräfte	Obere Führungskräfte und ausgewählte Spezialisten
Eigeninvestment	Eigenfinanzierte Aktien-Beteiligung	Obligationen mit Rückzahlungsverpflichtung (inkl. Verzinsung)	Eigenfinanzierte Aktien-Beteiligung	Kein Eigeninvestment erforderlich	Kein Eigeninvestment erforderlich
Ausübungsbedingungen	Kumulierte Erfüllung eines absoluten und relativen Kursziels	Kumulierte Erfüllung eines absoluten und relativen Kursziels	Separates absolutes und relatives Kursziel mit jeweiligen Teilrechten der Optionseinlösung	Erfüllung eines absoluten Kursziels	Erfüllung eines absoluten Kursziels
Zielpräferenzen	Tendenzielle Gleichgewichtung strateg. und entgeltpolit. Anreizziele	Vorrangig strategische Anreizziele	Tendenzielle Gleichgewichtung strateg. und entgeltpolit. Anreizziele	Vorrangig entgeltpolitische Anreizziele	Vorrangig entgeltpolitische Anreizziele

Quelle: Eigene Erstellung.

Wie der Überblick zu den maßgeblichen Systemparametern der AOP und zu den intendierten Zielfunktionen zeigt, finden sich offenbar relativ komplexe Programmkonzeptionen von AOP in Unternehmen, die strategische Anreizstrukturen zur Förderung der Interessenharmonisierung zwischen Management und externen Aktionären zumindest als eine gleichrangige Zielsetzung neben der Vergütungsfunktion von Optionsplänen für Führungskräfte betrachten (vgl. Fallbeispiele U1, U6, U7). Indessen erfordert diese mehrdimensionale Zielausrichtung aufgrund der trade-off-Beziehung von strategischen und entgeltpolitischen Anreizmotiven zum Teil Gestaltungsentscheidungen mit tendenziell gegenläufigen Anreizwirkungen. Insofern bilden AOP im Spannungsfeld zwischen strategischen Zielen und Vergütungsfunktionen aus vertragstheoretischer Sicht „second-best“-Lösungen. So unterstützt ein finanzielles Eigeninvestment der Begünstigten in das Aktien-Kapital des eigenen Unternehmens die strategischen Anreizstrukturen des AOP, während zugleich der Entgeltcharakter des Beteiligungssystems geschwächt wird.¹¹² Des Weiteren erscheint eine Kombination absoluter und relativer Performance-Größen als Ausübungsbedingungen der Optionsrechte funktional, sowohl in Bezug auf strategische als auch monetäre Anreizfunktionen eines AOP. Denn eine Begrenzung der Ausübungskonditionen auf ein einzelnes Erfolgsziel begründet bestimmte Anreizdefizite des AOP: Absolute Ausübungshürden widersprechen den Kriterien unternehmensspezifischer Verantwortlichkeiten aufgrund der exogenen Risikoeinflüsse auf die Optionseinlösung. Ergänzende relative Kursziele neutralisieren hingegen die Auswirkungen systematischer Marktrisiken, können jedoch zu einer Entkoppelung der Renditeerwartungen der Kapitaleigentümer und der Ausübungsgewinne des Managements führen (vgl. Harges/Wickert 2002a, 332; Harges/Wickert 2002b, 29 f.). Indessen beeinträchtigt eine kumulative Verknüpfung der doppelten Ausübungshürden (vgl. Fallbeispiele U6 und U1) die Anreizstrukturen der AOP, da aufgrund dieser formalen Beziehung weiterhin exogene Entwicklungen maßgeblich die Chancen der Zusatzentgelte der Führungskräfte bestimmen. Eine separate Betrachtung der absoluten und relativen Ausübungsbedingungen mit jeweiligen Teilrechten der Optionseinlösung wie im Fallbeispiel des Unternehmens (U7) entspricht demgegenüber offenbar eher dem Prinzip der Anreizeffizienz im Hinblick auf die gleichzeitige Umsetzung strategischer und monetärer Zielsetzungen.

Angesichts der intendierten mehrdimensionalen und tendenziell gleichgewichtigen Zielpräferenzen scheint die Gestaltungskonzeption des AOP in Unternehmen (U7) eine überlegene Funktionalität zu besitzen. Im Vergleich zu den weiteren AOP mit analogen Zielsetzungen lässt die Merkmalskombination eines Eigeninvestments der begünstigten Mitarbeiter zu Gunsten einer Aktien-Kapitalbeteiligung und die getrennte Berücksichtigung der doppelten Ausübungsbedingungen mit jeweiligen Teilrechten der Optionseinlösung auf eine relativ funktionale Koordination der gegensätzlichen Anreizeziele im Rahmen der Systemkonzeption schließen. Die Funktionsdefizite der Programmgestaltung in den Fallstudien der Unternehmen (U6) und (U1) betreffen insbesondere die kumulative Verknüpfung der absoluten und relativen Ausübungshürden, so dass exogene Marktentwicklungen bzw. –risiken ausschlaggebend für die Chancen auf Zusatzentgelte der Begünstigten sind, mit der Folge einer Verzerrung monetärer und strategischer Anreizstrukturen der AOP.

112

Das Eigeninvestment im Rahmen des anleihefinanzierten AOP des Stahlunternehmens (U1) stellt diesbezüglich aufgrund der bei der Einführung des Optionsprogramms geltenden rechtlichen Rahmenbedingungen einen Sonderfall dar. Die finanzielle Eigenleistung der Führungskräfte wird dabei nicht in Aktien des Unternehmens angelegt, sondern bedeutet für das Unternehmen eine Obligation, die zuzüglich einer Verzinsung bei Optionsausübung bzw. nach dem Auslaufen der Bezugsrechte an die teilnehmenden Mitarbeiter zurück zu zahlen ist. Insofern dürfte diese Form des Eigeninvestments kaum zur Stärkung strategischer Anreizstrukturen des AOP geeignet sein.

Im Gegensatz zu den AOP mit mehrfachen, gleichrangigen Zielanforderungen sind die Optionsprogramme, die von den Unternehmen primär als ein Vergütungsinstrument für Führungskräfte verstanden werden durch verhältnismäßig einfache Modellkonzeptionen gekennzeichnet (vgl. Fallbeispiele U2 und U8). Die Systemgestaltung weist dabei wesentliche Übereinstimmungen mit der weiter oben skizzierten Standardform von AOP auf. Aufgrund des vorrangigen Entgeltcharakters des AOP verzichten die Unternehmen daher auf eine finanzielle Eigenbeteiligung der Begünstigten als Voraussetzung der Optionsgewährung, da Finanzierungsbeiträge des Managements die Chancen variabler Zusatzentgelte einschränken. Aus entgeltpolitischen Erwägungen wird offenbar ein asymmetrisches Chancen-Risiko-Profil der AOP als funktional bewertet. Die fehlende symmetrische Ausrichtung des risk sharing zwischen Management und Kapitaleigentümern durch eine ergänzende, eigenfinanzierte Aktien-Beteiligung der Bezugsberechtigten verhindert zwar somit eine intensivere Annäherung der Interessen in den principal-agent-Beziehungen, jedoch besitzen strategische Anreizeziele von AOP in den betreffenden Fallstudien eher eine sekundäre Bedeutung (vgl. Harges/Wickert 2002a, 331 ff.). Insofern erscheint der Verzicht auf Eigeninvestments der Mitarbeiter vor dem Hintergrund der Zielpräferenzen funktional. Die vorherrschenden Bedingungen der Optionsausübung – lediglich bestehend aus einem absoluten Kursziel – führen hingegen zu einer Beeinträchtigung der monetären (und strategischen) Anreizstrukturen der AOP, weil die Einlösung der Bezugsrechte maßgeblich von exogenen Marktentwicklungen und damit von nicht beeinflussbaren Risikofaktoren abhängt. Zusätzliche relative Performance-Ziele der Optionsausübung würden indes die vorrangig intendierte Vergütungsfunktion der AOP verbessern. Die Spezifikation der Ausübungsbedingungen im Sinne einer Begrenzung auf ein absolutes Kursziel begründet demnach Anreiz- bzw. Funktionalitätsdefizite der vorliegenden Optionsprogramme im Hinblick auf deren primäre entgeltpolitische Zielsetzung. Auch in Bezug auf vornehmlich monetäre Zielpräferenzen von AOP scheinen kombinierte absolute und relative Ausübungshürden (ohne eine kumulative Verknüpfung) Funktionsvorteile zu besitzen (vgl. Harges/Wickert 2002a, 332).

Die geschilderten Standardkonzeptionen von AOP erscheinen demnach kaum geeignet zur Umsetzung von strategischen Anreizzielen. Die Abhängigkeit der Optionseinlösung von lediglich einer absoluten Performance-Größe begründet überdies Funktionsmängel hinsichtlich der vorrangig intendierten Vergütungsfunktion, insbesondere bei Baisse-Entwicklungen auf den Kapitalmärkten. Insgesamt sind die Standardformen von AOP offenkundig durch eine fehlende Koordination von Zielfunktionen und Systemgestaltung gekennzeichnet und dürften insofern eine eher geringe Anreizeffizienz besitzen (vgl. Harges/Wickert 2002b, 29 f.).

5.8.3 Gesamtschätzung der Fallbeispiele und Entwicklungsperspektiven von AOP

Den zuvor untersuchten Fallbeispielen zufolge reichen die maßgeblichen Einführungsmotive von AOP von strategischen Anreizen für eine wertorientierte Unternehmensführung bis hin zu personalwirtschaftlichen Zielen der Rekrutierung und/oder Bindung von qualifizierten Führungskräften durch zusätzliche Entgeltchancen. Dabei präferieren die Unternehmen entweder eine der genannten Zielkategorien (vgl. Fallstudien der Unternehmen (U1), (U2) und (U8)) oder betrachten die verschiedenen Anreizeffekte als gleichrangige Zielsetzungen bei der Konzeption des AOP (vgl. Fallstudien der Unternehmen (U6) und (U7)). Die jeweiligen Zielgewichtungen führen offenkundig zu differenzierten Systemgestaltungen dieser Varianten der monetären Mitarbeiter-Beteiligung: Während AOP, welche

vorrangig als Vergütungsinstrumente des Managements verstanden werden, tendenziell auf einfachen Standardkonzeptionen basieren, sind AOP mit zugleich bzw. primär strategischen Anreizzielen eher durch eine relativ komplexe Programmgestaltung gekennzeichnet, mit finanziellen Eigeninvestments der berechtigten Mitarbeiter und doppelten Ausübungshürden der Optionen. Bei der Mehrzahl der skizzierten Fallbeispiele konnten indes Fehlspezifikationen der AOP beobachtet werden, die im Verlauf der anhaltenden Baisse-Situation an den Kapitalmärkten Funktionsmängel im Hinblick auf die Umsetzung der intendierten Zielfunktionen der AOP bewirken. Die teilweise eingeleiteten Anpassungsmaßnahmen betreffen dabei im Wesentlichen eine Verringerung von Ausübungshürden sowie eine Verlängerung von Ausübungszeiträumen der Bezugsrechte. Allerdings kann eine längerfristige zielführende Wirkung dieser situativen Revisionsentscheidungen bezweifelt werden, da kaum grundlegende Systemstrukturen, sondern insbesondere das Niveau von Performance-Größen bzw. zeitliche Fristigkeiten verändert wurden. Denn eine Ausdehnung der Zeitspanne der Optionseinlösung dürfte den eher kurzfristigen Liquiditätsneigungen der Begünstigten widersprechen, und eine Absenkung absoluter Erfolgsziele beseitigt nicht deren generelle Anreizdefizite aufgrund der Abhängigkeit von Aktienkursentwicklungen u.a. von exogenen Risikofaktoren. Die ergänzenden relativen Ausübungshürden zur Neutralisierung systematischer Markt- oder Branchenrisiken in einzelnen Fallbeispielen erscheinen daher zunächst funktional im Sinne einer verbesserten Anreizeffizienz. Allerdings führt eine Indexierung der Ausübungsbedingungen zu einer Entkopplung der Renditeerwartungen der Aktionäre und der Optionsgewinne des Managements, so dass kombinierte absolute und relative Ausübungskonditionen aus agency-theoretischer Perspektive allenfalls „second-best“-Lösungen sind (vgl. Hardes/Wickert 2002a, 332 f.; Hardes/Wickert 2002b, 29 f.). Die in den Fallbeispielen der Unternehmen (U1) und (U6) gewählte kumulative Verknüpfung der doppelten Ausübungshürden bewirkt indes erneut eine Verzerrung der Anreizstrukturen, weil die absolute Performance-Größe und somit vor allem exogene Einflüsse ausschlaggebend für die Chancen auf Zusatzentgelte der Begünstigten sind. Ungeachtet der erfolgten Anpassungsmaßnahmen weist die Mehrheit der AOP weiterhin konzeptionelle Anreiz- bzw. Funktionsmängel im Hinblick auf die intendierten strategischen und personalwirtschaftlichen bzw. entgeltpolitischen Zielsetzungen auf. Als ein besonderes konzeptionelles Problemfeld in den Fallstudien erscheint dabei die vorherrschende Gestaltung der Ausübungsbedingungen, welche sowohl als isolierte absolute Erfolgsgröße (vgl. Fallbeispiele (U2) und (U8)) als auch in Form kumulativ verknüpfter absoluter und relativer Kursziele (vgl. Fallbeispiele (U1) und (U6)) monetäre und strategische Anreizdefizite begründen. Insofern dürfte auch in Zukunft bei allgemeinen Abwärtsentwicklungen der Kapitalmärkte ein immanenter Revisionsbedarf der betreffenden Systemkonzeptionen von AOP bestehen. Eine Ausnahme bezüglich dieser kritischen Einschätzungen zur Anreizeffizienz der untersuchten AOP bildet das Optionsprogramm der Fallstudie des Chemie-Unternehmens (U7). Die ausgewogene Konzeption des AOP zielt darauf ab, sowohl strategischen als auch personalwirtschaftlichen bzw. entgeltbezogenen Anreizzielen gerecht zu werden. Einerseits fördert das für eine Programmteilnahme der Berechtigten erforderliche Eigeninvestment in Aktien des Unternehmens – wie im Fallbeispiel des Unternehmens (U6) – die Interessenharmonisierung zwischen externen Aktionären und dem Management. Andererseits beeinträchtigt die spezifische Gestaltung der Ausübungsbedingungen – im Gegensatz zu allen anderen Fallbeispielen – weder die monetären noch die strategischen Anreizstrukturen des AOP. Denn die separate Bewertung der absoluten und relativen Performance-Ziele mit jeweiligen Teilrechten der Optionsausübung trägt zur Neutralisierung exogener Marktrisiken bei und stellt insofern die finanziellen und strategischen Anreizwirkungen – zumindest partiell – auch in Baisse-Situationen der Kapitalmärkte sicher (vgl. Hardes/Wickert 2002a, 332; Hardes/Wickert 2002b, 30).

Aufgrund der erläuterten Spezifikation der Ausübungskonditionen dürfte daher der AOP des Unternehmens (U7) kaum Anpassungsreaktionen in Phasen allgemeiner Abwärtsentwicklungen der Börsenmärkte erfordern.

Insgesamt deuten die betrieblichen Falluntersuchungen darauf hin, dass die Ausgestaltung der Bedingungen der Optionsausübung generell von zentraler Bedeutung für die Anreizeffizienz eines AOP ist. Dabei entsprechen weder einzelne Kursziele noch kumulativ konditionierte Ausübungshürden dem Prinzip effizienter Anreizstrukturen. Vielmehr ist offenbar bei volatilen Finanzmärkten sowohl aus strategischen Erwägungen als auch aus personalwirtschaftlichen bzw. entgeltpolitischen Gründen die getrennte Berücksichtigung von doppelten Ausübungshürden durch Teilrechte der Optionseinlösung im Rahmen von AOP zu empfehlen. Aufgrund der erhöhten Wertschwankungen speziell im Marktsegment der New Economy mögen daher die Anpassungsreaktionen des Neuen-Markt-Unternehmens (U8) hinsichtlich der Ausübungsbedingungen in Richtung eines Standard-AOP überraschen. Denn die im Vergleich zu etablierten Unternehmen relativ stärkeren Volatilitäten der Aktienkurse in der Gruppe der jungen, technologieintensiven Wachstumsunternehmen begründen eine besondere Notwendigkeit zur Implementierung von kombinierten absoluten und relativen Ausübungshürden mit Teilrechten der Optionseinlösung zur effizienten Ausrichtung der Risiko- und Anreizstrukturen von AOP gerade in dieser Unternehmensgruppe (vgl. Harges/Wickert 2002b, 30 ff.).

Empirische Studien zeigen jedoch, dass partielle Ausübungsrechte von Aktienoptionen in Abhängigkeit separater Performance-Ziele sowohl in DAX-Unternehmen als auch in Unternehmen des Neuen Marktes kaum verbreitet sind. Statt dessen repräsentieren die vorstehenden Fallbeispiele mit lediglich absoluten bzw. kumulativen absoluten und indexierten Kurszielen die tendenziell vorherrschende Konzeption von Ausübungshürden in den beiden Unternehmensgruppen.¹¹³ Angesichts der Baisse-Entwicklung an den Kapitalmärkten können folglich Fehlanreize für eine Mehrheit der AOP von Unternehmen dieser Börsensegmente in Deutschland vermutet werden, die auf einen strukturellen Revisionsbedarf im Hinblick auf die Ausübungsbedingungen schließen lassen.

6. Abschlussbetrachtung

Die Funktion dieses Abschnitts besteht in einer abschließenden inhaltlichen Bewertung der betrieblichen Fallstudien mit Bezug zu den beiden Zielsetzungen des vorliegenden Berichts. Im Hinblick auf Anreizfunktionalität der betreffenden Varianten der finanziellen Mitarbeiter-Beteiligung erfolgt zunächst eine Erörterung der wesentlichen Folgerungen zur Systemgestaltung der jeweiligen Beteiligungsformen im Sinne effizienter Anreizstrukturen. Ferner ist im Rahmen der Abschlussbetrachtung auch nach den Implikationen der betrieblichen Fallbeispiele zu den in Deutschland vorherrschenden Rahmenbedingungen für finanzielle Beteiligungsmodelle und deren Einflüsse auf die Einführungsentscheidungen dieser Entgeltformen zu fragen.

¹¹³

Nach den Befunden einer schriftlichen Umfrage im Rahmen eines Studienprojekts implementierten Neuer-Markt-Unternehmen – im Vergleich zu DAX-Unternehmen – relativ häufiger standardisierte Formen von AOP, welche kaum indexierte Ausübungshürden besaßen (vgl. <http://www.uni-trier.de/uni/fb4/vwl-apo/PBSF2000/aop/index.htm>).

Die überwiegende Mehrheit der im DAX-30-Index notierten Unternehmen hingegen konzipiert – laut einer Studie einer Investmentgesellschaft – die AOP entweder mit kumulativ verknüpften doppelten Ausübungshürden oder lediglich mit einem absoluten Performance-Ziel (vgl. Union Asset Management Holding AG (Hg.) 2002, 11 ff.).

6.1 Folgerungen zur betrieblichen Gestaltung von Beteiligungssystemen der Mitarbeiter

Zunächst geht es um Gestaltungsempfehlungen hinsichtlich einer anreizeffizienten Systemkonzeption von Programmen der monetären Mitarbeiter-Beteiligung, welche auf der Basis der jeweiligen betrieblichen Fallbeispiele abgeleitet werden können. Insofern folgt die Gliederung dieses Teilabschnitts der Struktur des vorstehenden Kapitels zu den betrieblichen Falluntersuchungen. Im Wesentlichen beziehen sich die Gestaltungshinweise dabei auf eine funktionale Ausrichtung der Entstehungs- bzw. Finanzierungs- und Verwendungsseite der Beteiligungsmodelle im Sinne verbesserter Anreizstrukturen.

6.1.1 Fallstudie zur periodischen Erfolgsbeteiligung

Periodische Erfolgsbeteiligungen bzw. Bonussysteme sind in produktivitätsstarken Betrieben industrieller Großunternehmen relativ häufig verbreitet, vorrangig mit dem Ziel eines über-tarifvertraglichen rent sharing und der Funktion allgemeiner monetärer Leistungsanreize der Mitarbeiter, in Abhängigkeit verhältnismäßig günstiger Geschäftsergebnisse eines vergangenen Wirtschaftsjahres. Die Funktionalität entsprechender Bonussysteme scheint eher die eines rent sharing zu sein, weniger die einer direkten, effektiven Leistungsmotivation. Der aggregierte Charakter sowie der Vergangenheitsbezug der finanziellen Erfolgsgrößen sprechen generell gegen maßgebliche Anreizfunktionen solcher Beteiligungsprogramme hinsichtlich individueller Mehrleistungen und positiver Motivationsveränderungen der Mitarbeiter.

Im vorstehenden Fallbeispiel des Unternehmens (U1) ist demgegenüber eine wesentliche Veränderung der Anreizfunktion des Bonussystems festzustellen, was sich in einer von der herkömmlichen Konzeption der *Entstehungsseite* solcher Beteiligungsmodelle abweichenden Gestaltung der Bezugsbasis reflektiert. Auf der funktionalen Ebene soll das Bonussystem dabei vornehmlich eine strategische Steuerung und Kommunikation von Unternehmenszielen unterstützen. Dazu ist eine Erweiterung bzw. mehrdimensionale Ausrichtung der Bezugsgrundlage beabsichtigt, indem neben finanziellen Ergebnisgrößen – des Einzelunternehmens und der Konzerngesellschaft – zusätzlich nicht-finanzielle Zielvorgaben mit stärkeren Bezügen zum aggregierten Mitarbeiterverhalten als Indikatoren der Bonusleistungen dienen. Dieses funktionale Verständnis von Bonussystemen als strategisches Steuerungs- und Kommunikationsinstrument mit mehrdimensionalen Anreizstrukturen bzw. Bezugsgrößen entspricht im Übrigen den Leitvorstellungen innovativer Konzepte des strategischen Managements, wie dem Balanced Score Card-Ansatz oder dem Konzept der High Performance-Unternehmen.

Allerdings folgt die geplante unternehmensspezifische Gestaltung der Entstehungsseite des Bonussystems mit der skizzierten dualen Struktur der Bezugsgrößen noch nicht in vollständiger Konsequenz den theoretischen Konzepten in der Managementliteratur. Denn die vorherrschende Priorität der finanziellen Bezugsgrößen führt zwar einerseits zu Teil-Bonusleistungen beim Erreichen der finanzwirtschaftlichen Zielsetzungen. Andererseits bewirkt jedoch die kumulative Verknüpfung von finanziellen und nicht-finanziellen Erfolgsindikatoren ein Ausbleiben von Bonuszahlungen bei einer ungünstigen Entwicklung der Geschäftsergebnisse, unabhängig von der Ausprägung der nicht-finanziellen Bezugsgrößen. Eine solche Konzeption der Entstehungsseite des Bonusprogramms kann folglich in Demotivationseffekten der Mitarbeiter und Glaubwürdigkeitsproblemen des Unternehmens

resultieren. Zur Vermeidung von Enttäuschungen der Mitarbeiter und Fehlsteuerungen des Mitarbeiterverhaltens erscheint vielmehr eine separate Bewertung der Indikatorenkategorien mit jeweiligen Teil-Bonusleistungen bei der Erfüllung finanzieller bzw. nicht-finanzieller Zielvorgaben funktional. Insofern dürfte eine konzeptionelle Trennung von Ansprüchen auf Bonusleistungen in Abhängigkeit des Erreichens einzelner Erfolgsziele zu effizienteren strategischen Anreizstrukturen des Beteiligungssystems führen.

Die empirischen *Verwendungspräferenzen* einer Mehrheit der Mitarbeiter betreffen vorrangig Barauszahlungen statt einer investiven Anlage der Zusatzentgelte des Bonusprogramms. Überdies herrschen – der Mitarbeiterbefragung zufolge – optimistische Entgelt-erwartungen bei den Belegschaftsangehörigen vor, weil nahezu die Hälfte der Mitarbeiter von steigenden Einkommen aufgrund der Einführung des Bonusprogramms ausgeht. Nur eine geringe Minderheit der Mitarbeiter äußerte indessen pessimistische Erwartungen von sinkenden Entgelten in der Zukunft. Andere Gruppen erwarten hingegen eher gleiche Entgelte oder wollen die künftigen Tendenzen nicht einschätzen. Diese Dominanz positiver Erwartungen von Zusatzentgelten lässt auf eine ausgeprägte extrinsische Motivationsfunktion des Bonussystems schließen. Eine (Netto-) Barauszahlung der Bonusleistungen dürfte jedoch aufgrund der fiskalischen Belastung dieser Sonderentgelte zu Marginalsätzen eher zu enttäuschten Entgelterwartungen bei einer Vielzahl von Mitarbeitern führen. Eine lediglich aus Barauszahlungen bestehende Verwendungsseite würde demnach die Anreizfunktionalität des Bonusprogramms bei den Mitarbeitern verringern. Entsprechende Einschätzungen der betrieblichen Akteure begründen u.a. offenbar die potenziellen Präferenzen für kollektive Verwendungsangebote zu Gunsten einer investiven Anlage der Bonusleistungen bzw. von Teilbeträgen der Bonuszahlungen. Obligatorische Verwendungsentscheidungen können jedoch nach den motivationstheoretischen Annahmen aufgrund des Empfindens einer eingeschränkten Selbstbestimmung bei den Mitarbeitern eine Verdrängung bzw. Schwächung der monetären Motivationseffekte des Bonussystems bewirken. Individuelle Wahloptionen der Mittelverwendung werden dagegen eher den heterogenen Verwendungspräferenzen der Mitarbeiter entsprechen. Das Unternehmen sollte dabei die konzeptionellen Ansatzpunkte des investiven Anlagesparens und der Entgeltumwandlung nutzen, um die Verwendungsentscheidung der Mitarbeiter durch zusätzliche finanzielle Anreize verstärkt in Richtung einer investiven Vermögensbildung und eines Vorsorgesparens zu beeinflussen. Das Bonusprogramm könnte demnach mittels besonderer Anreize systematisch mit betrieblichen Angeboten der investiven Mitarbeiter-Beteiligung kombiniert werden. Ferner: Unternehmensspezifische Anreize könnten in dieser Hinsicht mit den Rahmenbedingungen finanzieller Förderungen von investiven Vorsorgeanlagen und von Entgeltumwandlung verknüpft werden. Insgesamt dürfte insofern eine Gestaltung der Verwendungsseite nach dem Cafeteria-Prinzip mit selektiven finanziellen Anreizen des Unternehmens zur Steuerung der Wahlentscheidung der Mitarbeiter zu Gunsten einer investiven Mittelanlage den oben befürchteten Enttäuschungen von optimistischen Entgelterwartungen bei geringen effektiven Netto-Auszahlungen entgegen wirken und somit zur Stärkung der Anreizeffizienz des Bonussystems beitragen.

Schließlich: Zusätzlich zur konkreten Gestaltung der Systemelemente des Bonusprogramms dürften die Einführungsprozesse maßgeblich die Umsetzung der intendierten Zielsetzungen eines solchen Entgeltinstruments bestimmen. Eine erfolgreiche Implementierung von finanziellen Beteiligungsmodellen setzt unternehmensinterne Informations- und Lernprozesse voraus, in welche die Repräsentanten der betrieblichen Interessenvertretungen frühzeitig einzubeziehen sind, um einen gemeinsamen Basiskonsens der relevanten Akteure bezüglich der Mitarbeiter-Beteiligung zu erzielen. Denn ohne eine aktive

Mitwirkung und Multiplikatorfunktion der Betriebsräte erscheint eine Umsetzung der beabsichtigten strategischen Kommunikations- und Steuerungsprozesse eines monetären Bonus- bzw. Beteiligungssystems kaum möglich.

6.1.2 Fallstudien zur ergänzenden betrieblichen Altersvorsorge und zum Zeit-Wertpapier

Die Falluntersuchungen zur betrieblichen Altersversorgung unterscheiden jeweils zwischen den Modulen der vom Arbeitgeber-Unternehmen finanzierten Betriebsrenten und den Modulen der Entgeltumwandlung der Mitarbeiter. Als spezielle Variante der Entgeltumwandlung wurde das investive Beteiligungsprogramm des Zeit-Wertpapiers untersucht.

Beim Modul der vom Arbeitgeber-Unternehmen finanzierten *Betriebsrenten* sprechen die Überlegungen zur Abwägung zwischen leistungs- und beitragsbezogenen Zusagen wegen der demografischen Entwicklungstrends der bevorstehenden Jahrzehnte im Grundsatz für beitragsorientierte Systeme der betrieblichen Altersversorgung. Für beitragsorientierte Betriebsrenten – statt klassischer Leistungszusagen wie im Fallbeispiel (U2) – sprechen ferner die Argumente der Kalkulierbarkeit der erforderlichen Aufwendungen aus Sicht der Unternehmen und der größeren Transparenz der Beitragsfinanzierung. Zu erwarten ist folglich ein künftiger Wechsel in Unternehmen mit Betriebsrenten in Form von reinen Leistungszusagen in Richtung beitragsorientierter Systeme der Betriebsrenten.

Eine Ablösung der vorherrschenden Durchführungsformen der Betriebsrenten als Direktzusagen mit interner Refinanzierung über Rückstellungen erscheint dagegen wenig wahrscheinlich. Die Finanzierungsvorteile von Rückstellungen dürften für die Unternehmen ein maßgeblicher Bestimmungsfaktor bleiben, da eine Liquidierung nach Umwandlung der internen Finanzierung eine komplette Abdeckung der Rückstellungen über liquide Aktiva verlangen würde, die i. d. R. in den Unternehmen nicht gegeben ist. Folglich wird es vielfach bei der Durchführungsform der Direktzusagen verbleiben.

Allein die gemischte Durchführungsform der fondskombinierten Direktzusagen, die im Beispiel des Unternehmens (U3) eingeführt wurde, hat nach unserer Einschätzung Chancen zur Übernahme durch andere Unternehmen. Die Vorteile der Erhaltung von Direktzusagen und der Rückstellungen des Arbeitgeber-Unternehmens können hier mit kapitalmarktorientierten externen Anlagen des Vorsorgekapitals der Mitarbeiter kombiniert werden. Allerdings: Nach der oben erwarteten Abkehr von reinen Leistungszusagen findet damit ein Risikotransfer statt (im Vergleich zu klassischen Betriebsrenten mit fixierten Leistungen). Denn die späteren Versorgungszahlungen der Mitarbeiter erfolgen aus variablen, kapitalmarktorientierten Erträgen oder investiven Anlagen des Vorsorgekapitals an den Kapitalmärkten. Im Prinzip entsprechen diese Fondslösungen kapitalgedeckter Vorsorgesysteme zweckgebundenen Formen externer Mitarbeiter-Kapitalbeteiligungen, finanziert aus Aufwendungen des Arbeitgeber-Unternehmens.

Die Module der *Entgeltumwandlung* der Mitarbeiter zur ergänzenden betrieblichen Altersversorgung in den drei Fallbeispielen enthielten verschiedene unternehmensspezifische Lösungen. I. d. R. dürften die Unternehmen hier externe Anlagen des Vorsorgekapitals bevorzugen, um eine Externalisierung von Risiken investiver Sparanlagen zu erreichen. Eine größere Zahl von Unternehmen dürfte – ähnlich dem Beispiel des Unternehmens (U4) – wegen der Sicherheitspräferenzen vieler Mitarbeiter die externe Durchführungsform der *Pensionskasse* präferieren. Diese Lösung bietet allgemein den Vorzug der Externali-

sicherung von Anlagerisiken aus der Sicht der Unternehmen sowie der relativen Sicherung von investiven Sparbeiträgen der Mitarbeiter.

Andererseits: Je stärker sich die Risiko-Rendite-Profile verschiedener Durchführungsformen der betrieblichen Altersversorgung und die diesbezüglichen Präferenzen der Mitarbeiter unterscheiden, umso eher dürften Module mit verschiedenen Angeboten und Wahlmöglichkeiten der Mitarbeiter nach dem Prinzip von Cafeteria-Systemen attraktiv erscheinen. Eine Vielzahl von Modulen zur Entgeltumwandlung – wie im Fall des Unternehmens (U2) – dürfte allerdings höhere administrative Aufwendungen für die Unternehmen bedeuten, zumal die Informationen an die Mitarbeiter zu den Vor- und Nachteilen der verschiedenen Angebote intensiver und aufwendiger gestaltet werden müssten. Wegen der höheren Aufwendungen werden daher Mehrfach-Angebote zur individuellen Auswahl von Alternativen der Entgeltumwandlung eher Ausnahmen bleiben.

Elemente investiver Formen der Mitarbeiter-Beteiligung in den verschiedenen Angeboten zur betrieblichen Altersversorgung wurden vornehmlich auf der Verwendungsseite externer, kapitalmarktabhängiger Systeme der Entgeltumwandlung umgesetzt. Die Finanzierungsseite der von den Mitarbeitern aufzubringenden Bausteine zur Altersvorsorge wird hingegen bislang kaum genutzt, um systematisch variable Beteiligungsentgelte zum Zweck des Vorsorgesparens einzusetzen. Variable Bonus- oder Sonderentgelte besitzen aus der Sicht der Mitarbeiter allgemein eine höhere Dispositionsfreiheit als fixierte laufende Entgelte. In dieser Hinsicht bestehen offenbar Entwicklungspotenziale, indem systematisch variable Erfolgsbeteiligungen und Sonderentgelte zur Finanzierung von ergänzenden Systemen der betrieblichen Altersversorgung eingesetzt werden.

Das Modul der freiwilligen Entgeltumwandlung der Mitarbeiter zur ergänzenden Altersversorgung wird im Unternehmen (U3) deutlich weniger häufig genutzt als in den Vergleichsunternehmen. Offenkundig besteht hier auf der Finanzierungsseite eine substitutive Beziehung; Mittel aus der Entgeltumwandlung zu Gunsten eines investiven Anlagesparens für vorrangige Zwecke altersbezogener Freistellungen stehen nicht mehr zur Finanzierung der ergänzenden Altersversorgung zur Verfügung. Die konkurrierenden Beziehungen auf der Finanzierungsseite zwischen den verschiedenen Programmzielen der zusätzlichen Altersversorgung und der Freistellungen ab 55 Jahren werden allzu deutlich, wenn man berücksichtigt, dass das ZWP – trotz seines Titels – überwiegend aus Mitteln der Entgeltumwandlung der Mitarbeiter finanziert wird. Die Vorentscheidung des Unternehmens für das ZWP hat die Finanzierung der Altersversorgung aus freiwilliger Entgeltumwandlung zum großen Teil quasi blockiert oder verhindert. Wir haben daher das ZWP vorrangig als ein Sonderprogramm der Entgeltumwandlung betrachtet.

Der *Pflichtbeitrag* zum ZWP bringt vorrangige Präferenzen der verantwortlichen Akteure des Unternehmens zu Gunsten eines kollektiven Finanzierungsbeitrags aller Mitarbeiter zum ZWP zum Ausdruck. Die Umfrage ergab, dass eine erhebliche Minderheitsgruppe von Mitarbeitern sich bei der Einbringung weiterer Mittel in Form der Umwandlung von Geld- und Zeitwerten restriktiv verhält. Bei einer Teilgruppe von Mitarbeitern besteht demnach eine ablehnende Haltung zur Einbringung von weiteren Mitteln. Ein kollektiver Pflichtbeitrag erscheint hier unzweckmäßig; funktionaler wären betriebliche Anreize zur stärkeren freiwilligen Beteiligung der Mitarbeiter. Pflichtbeiträge können demgegenüber geeignet sein, Aversionen von einzelnen Mitarbeitern gegenüber investiven Beteiligungsprogrammen auszulösen oder zu verstärken.

Auch die Einschätzungen der befragten Mitarbeiter zur Renditeentwicklung des ZWP zeigen eine polarisierte Struktur. Der ursprünglich angekündigte Zielkorridor wurde unterschritten, die faktische Rendite der ZWP-Anlagen unterscheidet sich mittelfristig nur wenig von derjenigen einer relativ risikolosen Anlage in festverzinslichen Wertpapieren. Die Anlagepolitik der Fonds kann von Seiten des Unternehmens beeinflusst werden; in der Zeit der Kapitalmarktkrise wurden die Anlagen der Fonds offenbar mit Verzögerungen umgeschichtet. Die Forderung nach einer Garantieverzinsung wird aus unserer Sicht berechtigterweise aus verschiedenen Gründen erhoben, insbesondere ein Vergleich mit der Entgeltumwandlung zur Altersversorgung des Unternehmens spricht für eine analoge Gestaltung der Garantien beim ZWP.

Auf der Verwendungsseite des ZWP bestehen Diskrepanzen zwischen dem Vorrang der Flexibilisierung der Lebensarbeitszeiten aus der Sicht der betrieblichen Personalpolitik und den bekundeten gleichrangigen Prioritäten der Aufstockung der Betriebsrenten. Die faktischen Präferenzen vieler Mitarbeiter entsprechen nach den Ergebnissen der Umfrage *nicht* dem betriebsbezogenen Vorrang der altersbezogenen Freistellungen.

Sowohl auf der Entstehungs- wie auch auf der Verwendungsseite sprechen somit wichtige Argumente für eine stärkere Integration der Instrumente der Entgeltumwandlung. Die Beiträge der Mitarbeiter sollten flexibler zur Vorsorge im Fall von altersbezogenen Freistellungen, zusätzlichen Altersrenten sowie weiteren längerfristigen Verwendungsoptionen genutzt werden können. Soweit gesetzliche Regelungen diese Integration der betrieblichen Vor- oder Versorgungsprogramme verhindern, sollten diese überprüft werden.

6.1.3 Fallstudien zur Kapitalbildung mittels investiver Formen der Mitarbeiter-Beteiligung

Interne und externe Varianten der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung dienen in den Fallbeispielen der eigen- bzw. ko-finanzierten längerfristigen Bildung von Vermögens- bzw. Vorsorgekapital der Arbeitnehmer. Bei Aktien-Beteiligungen der Mitarbeiter am arbeitgebenden Unternehmen erfolgt die Kapitalbildung durch eine Miteigentümerschaft der Mitarbeiter. Insofern intendieren Mitarbeiter-Aktien-Programme neben finanzwirtschaftlichen Motiven des Kapitalaufbaus zugleich auch personalwirtschaftliche Ziele einer Verstärkung von betrieblichen Bindungs- und Identifikationseffekten aufgrund veränderter Rollenidentitäten der Mitarbeiter-Aktionäre. Aktien-Kapitalbeteiligungen der Mitarbeiter können somit schließlich zur Etablierung einer auf Miteigentum basierenden betrieblichen Vertrauens- bzw. Unternehmenskultur beitragen. Im Gegensatz dazu dürfte der externe und diversifizierte Charakter der Kapitalanlage in Fondszertifikaten kaum zu personalwirtschaftlichen Bindungs- und Identifikationswirkungen führen. Vielmehr verfolgen externe Investmentfonds offenbar vornehmlich monetäre Ziele einer längerfristigen Bildung von Vermögenswerten.

Die Finanzierungsmuster der *Entstehungsseite* der investiven Beteiligungsprogramme in den untersuchten Fallstudien lassen differenzierte Gestaltungsstrukturen erkennen: Externe Fondsbeteiligungen werden in einem Fallbeispiel (Unternehmen (U5)) nur durch Mitarbeiterbeiträge finanziert, während in Unternehmen (U6) eine Ko-Finanzierung des Erwerbs der Fondsanteile erfolgt. Demgegenüber gewähren sämtliche Fallunternehmen Finanzierungsbeiträge zu den Mitarbeiter-Aktien-Programmen, die an eine längerfristige Haltedau-

er der Eigenkapitaltitel geknüpft sind.¹¹⁴ Offenbar besitzen die Unternehmen tendenzielle Präferenzen zu Gunsten interner Formen der längerfristigen Kapitalbeteiligung bzw. Vermögensbildung mit gleichzeitig günstigen personalwirtschaftlichen Bindungs- und Identifikationseffekten. Die Befunde der Mitarbeiterbefragung im Unternehmen (U5) zeigten dabei, dass die Nutzung der finanziellen Unternehmenszuschüsse ein bedeutsames Erwerbsmotiv von Belegschaftsaktien für nahezu alle befragten Mitarbeiter (ca. 92%) darstellte. Offenkundig eignen sich ko-finanzierte Beteiligungssysteme demnach einerseits zur Erhöhung der Akzeptanz der Mitarbeiter sowie andererseits zur längerfristigen Ausrichtung der Anlagebereitschaft.

Die Beteiligungsbeträge der Mitarbeiter können ihrerseits aus sämtlichen Komponenten des versteuerten Einkommens (bzw. liquiden Vermögensbeständen) stammen. In Unternehmen (U7) indessen erfolgt eine systematische Verknüpfung von bestimmten Entgeltbestandteilen in Form von periodischen Erfolgsbeteiligungen der Mitarbeiter mit den Finanzierungsbeiträgen zum Erwerb von Belegschaftsaktien. Die subjektive Bereitschaft und Fähigkeit zur investiven Vermögensanlage wird dabei i.d.R. bei Sonderentgelten höher einzuschätzen sein als bei laufenden Einkommen, weil diese weniger durch fixierte Ausgaben-Dispositionen der Arbeitnehmer-Haushalte gebunden sind. Aus verfügbaren Sonderentgelten können demnach höhere Mittel zur Eigenfinanzierung von Mitarbeiter-Beteiligungen aufgebracht werden. Eine systematische Verknüpfung von periodischen Beteiligungsentgelten bzw. Erfolgsbeteiligungen und jeweiligen Angeboten des Erwerbs von Mitarbeiter-Aktien – wie in der oben genannten Fallstudie praktiziert – erscheint somit sinnvoll zu sein, um die Bereitschaft zur Programmteilnahme zu fördern.¹¹⁵ Die nach Auskunft der Unternehmensvertreter des Chemie-Unternehmens (U7) beachtenswerte Teilnehmerquote von fast 30% mag als Beleg für die günstigen Wirkungen von kombinierten (periodischen) Erfolgs- und (längerfristigen) Kapitalbeteiligungen auf die Anlagebereitschaft der Mitarbeiter gelten (vgl. Brinkkötter 2000, 688; Reder/Romes/Thurnes 2002, 64).

Die *Verwendungsseite* der investiven Teilnehmungsmodelle besteht bei den internen Varianten aus einer Aktien-Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter am eigenen Unternehmen, während bei den externen Formen eine Mittelanlage in diversifizierten Fondsportfolios erfolgt. Insofern unterliegen Vermögensanlagen der Mitarbeiter den exogenen Wertschwankungsrisiken von volatilen Finanzmärkten. Der Mitarbeitererhebung in Unternehmen (U5) zufolge besitzen die Risikoaspekte von Kapitalbeteiligungen eine relativ hohe Bedeutung für die Bewertung der Beteiligungssysteme: So wurden seitens der Befragten die finanziellen Verlustrisiken von Kapitalbeteiligungen – und im Fall von Mitarbeiter-Aktien-Programmen zusätzlich die Arbeitsplatzrisiken bei Insolvenz des Arbeitgeber-Unternehmens (so genanntes doppeltes Risiko) – als nachteilige Merkmale dieser Beteiligungssysteme eingeschätzt. Allerdings zeigen die Falluntersuchung des Unternehmens (U5) sowie weitere empirische Beobachtungen, dass vorzugsweise Angehörige der betrieblichen Stammbesellschaften von börsennotierten Großunternehmen zu den Mitarbeiter-Aktionären gehören, deren Be-

¹¹⁴ Eine Ausnahme diesbezüglich bilden die Finanzierungszuschüsse im Rahmen des Belegschaftsaktien-Programms von Unternehmen (U2), die nicht von der Anlagedauer, sondern von der erworbenen Aktienmenge abhängen.

¹¹⁵ Beteiligungsunternehmen in *Frankreich* bieten den Mitarbeitern häufig einen so genannten „plan d'épargne d'entreprise“ (Unternehmenssparplan) an, mit mehreren Optionen der internen und externen Kapitalanlagen. Maßgebliche Finanzierungsquellen diesbezüglich bilden u.a. periodische Erfolgsbeteiligungen in Form der obligatorischen „Participation“- und der freiwilligen „Intéressement“-Systeme. In *Großbritannien* können die Mitarbeiter in vergleichbarer Weise variable Eigenbeiträge mit dem Erwerb von Aktien des arbeitgebenden Unternehmens verknüpfen („All-employee share ownership plans“ – AESOP-Systeme).

schäftigungsbeziehungen aufgrund vergleichsweise geringer Bestandsrisiken dieser Unternehmensgruppe im Allgemeinen als relativ gesichert erscheinen (vgl. Bläser u.a. 2002, 85; Möller 2001). Ungeachtet der verringerten Arbeitsplatzrisiken in den Kernbelegschaften bleiben die monetären Verlustrisiken der Kapitalanlagen der Mitarbeiter bestehen und werden als nachteilige Eigenschaften der investiven Beteiligungsprogramme wahrgenommen. Die überproportionale Bereitschaft von Mitarbeitern mit längerfristigen Betriebszugehörigkeiten zum Erwerb von Unternehmensaktien kann daher als Dokumentation betrieblicher Loyalitäten und Personalbindungen interpretiert werden und ist mithin Ausdruck einer Partnerschaftskultur des Unternehmens. Maßnahmen zur Reduktion bzw. Begrenzung von Anlagerisiken auf der Verwendungsseite von Mitarbeiter-Kapitalbeteiligungen dürften folglich den (risikoaversen) Präferenzmustern der Arbeitnehmer entsprechen. Insofern könnten Systeme der Kapitalbeteiligung mit günstigeren Risikostrukturen die Teilnahmebereitschaft der Mitarbeiter erhöhen; insbesondere scheinen verbesserte Risikobedingungen dazu geeignet zu sein, neue, bisher relativ risikoaverse Arbeitnehmergruppen zur Kapitalanlage zu bewegen. Im Bereich von Mitarbeiter-Aktien-Programmen werden bereits von einzelnen Unternehmen in Deutschland innovative Beteiligungsvarianten mit vorteilhafteren Risikomerkmale angeboten. Die Besonderheiten der Systemgestaltung dieser so genannten „*Leveraged Employee Stock Ownership Plans*“ (*LESOP-Programme*) betreffen einerseits begünstigte Finanzierungsmodalitäten der Mitarbeiter zum Erwerb der Unternehmensaktien, die zu einem Hebeleffekt („leverage“) mit erhöhtem Renditepotenzial führen.¹¹⁶ Andererseits erfolgt eine spezifische Form der Absicherung der Mitarbeiter-Aktionäre gegenüber Kursrückgängen der Anteilspapiere an den Kapitalmärkten. Mit Hilfe spezieller Finanzderivate (z.B. Put-Optionen) wird der Nominalwert der Kapitalanlage der Mitarbeiter über die Programmlaufzeit abgesichert, was zu einem asymmetrischen Chancen-Risiko-Profil der Aktien-Beteiligung mit einem reinen success sharing-Charakter führt. Aus agency-theoretischer Perspektive dürfte eine solche Begrenzung von marktbedingten Kursrisiken durch eine Nominalwert-Garantie begründet sein. Denn die individuellen Mitarbeiter-Aktionäre besitzen i.d.R. keine strategischen Handlungs- und Entscheidungskompetenzen zur (tendenziellen) Beeinflussung der Unternehmenswertentwicklung, so dass die Kursverlustrisiken aus der Sicht der Mitarbeiter exogenen – also unbeeinflussbaren – Marktfaktoren unterliegen. Vor dem Hintergrund risikoaverser Einstellungen der berechtigten Mitarbeiter können demnach positive Wirkungen vorteilhafterer Risikostrukturen von investiven Beteiligungsmodellen auf die Bereitschaft zur Programmteilnahme angenommen werden. Eine Falluntersuchung in einem deutschen Beteiligungsunternehmen im Rahmen eines Studienprojekts der Universität Trier erhärtet die vorstehende These: Für zahlreiche Mitarbeiter war die Begrenzung der Kursrisiken der Unternehmensaktien das bedeutsamste Motiv für die Teilnahme am LESOP-Programm. Überdies war die Teilnehmerquote des LESOP-Beteiligungssystems signifikant höher im Vergleich zum Parallelangebot eines herkömmlichen Belegschaftsaktien-Programms.

Insgesamt können demnach offenbar spezifische Gestaltungskonzeptionen der Entstehungs- und Verwendungsseite die Teilnahmebereitschaft der Mitarbeiter an Systemen der Kapitalbeteiligung substanziell erhöhen: Zum einen dürfte eine Verknüpfung der Finanzierungsbeiträge der Mitarbeiter mit periodischen Erfolgsbeteiligungen bzw. eine Verringe-

¹¹⁶ Die Finanzierungsbeiträge zum Kauf der Mitarbeiter-Aktien werden dabei zu größeren Anteilen durch die Gewährung eines Arbeitgeber-Darlehens zu attraktiven Zinskonditionen bereit gestellt. Damit wird eine Aktien-Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter erleichtert, weil lediglich verhältnismäßig geringe finanzielle Eigenleistungen der Beschäftigten zum Aktienerwerb erforderlich sind. Bezogen auf den relativ geringen Einsatz eigener Finanzierungsmittel der Mitarbeiter besteht daher ein überproportionales Renditepotenzial (Hebeleffekt) aus einer günstigen Kurs- und Dividendenentwicklung der Unternehmensaktien.

rung der monetären Eigenbeiträge der Arbeitnehmer deren Teilnahmeentscheidung positiv beeinflussen. Zum anderen können weiterhin durch eine Absicherung der Verwendungsseite gegenüber finanziellen Verlust- bzw. Kursrisiken günstige Effekte auf die Bereitschaft zur Programmteilnahme erwartet werden.

6.1.4 Fallstudien zu strategischen Beteiligungssystemen (Aktionsoptionspläne – AOP)

AOP bilden gezielte strategische Entgeltverträge, im Besonderen für Führungskräfte von börsennotierten Gesellschaften, deren variable Komponenten – neben dem Basisentgelt – von der längerfristigen Wertentwicklung der Aktienkurse des jeweiligen Unternehmens abhängen. Die wesentliche Begründung für solche kapitalmarktbezogenen Entgeltinstrumente folgt dem agency-theoretischen Konzept im Sinne von monetären Anreizen zur Förderung einer Interessenharmonisierung zwischen externen Eigentümern (principals) und dem Management (agents). Neben den Anreizstrukturen einer strategischen Unternehmensführung nach dem shareholder-value-Prinzip verfolgen AOP zugleich personalwirtschaftliche Ziele in Bezug auf die Rekrutierung und/oder Bindung von qualifizierten Führungskräften mittels zusätzlicher Entgeltchancen. In mehreren der vorstehenden Fallbeispiele zu AOP konnten dabei im Verlauf der Baisse-Situation Fehlspezifikationen dieser Beteiligungsvarianten beobachtet werden, die zu Funktionsmängeln im Hinblick auf die jeweils intendierten Zielfunktionen führten. Im Folgenden stehen daher Gestaltungsempfehlungen für die Systemkonzeptionen von AOP im Vordergrund, welche effiziente bzw. zielführende Anzeizeffekte der Optionspläne bezüglich der beabsichtigten strategischen bzw. personalwirtschaftlichen Zielsetzungen bewirken. Zur Beurteilung der strategischen und personalwirtschaftlichen Anzeizeffizienz von AOP ist zu prüfen, inwiefern die Systemgestaltung eine entsprechende Harmonisierung der Interessen in den principal-agent-Beziehungen unterstützt sowie ob die längerfristige Entwicklung des unternehmensspezifischen Aktienkurses und somit die Entgeltchancen der Begünstigten durch eine wertorientierte Ausrichtung der Unternehmensführung maßgeblich beeinflusst werden können. Für die Steuerung der strategischen und personalwirtschaftlichen Anreizstrukturen von AOP erscheinen insbesondere zwei Systemmerkmale relevant zu sein, die einerseits (gegebenfalls erforderliche) finanzielle Eigeninvestments der Mitarbeiter als Voraussetzung der Programmteilnahme und andererseits die Bedingungen der Optionsausübung betreffen.

Die in einzelnen Fallstudien praktizierte Form des *Eigeninvestments* der berechtigten Manager in das Aktien-Kapital des arbeitgebenden Unternehmens als Voraussetzung der Gewährung von Bezugsrechten dürfte dabei den strategischen Anreizcharakter des AOP stärken. Denn der eigenfinanzierte Erwerb von Aktien des eigenen Unternehmens erfordert einen monetären Eigenbeitrag des Managements, so dass der Bezug von Optionsrechten auf einer individuellen Anlageentscheidung hinsichtlich einer Aktien-Kapitalbeteiligung der Führungskräfte basiert. Insofern entsteht ein vergleichbarer (Eigentümer-) Status zwischen internen und externen Aktionären, der eine Angleichung der Rollenidentitäten und somit auch eine Parallelisierung der beiderseitigen Interessenpositionen fördern dürfte. Demgegenüber sind die Anreizwirkungen von Finanzierungsbeiträgen der berechtigten Mitarbeiter im Rahmen von AOP hinsichtlich der personalwirtschaftlichen Zielsetzungen differenziert zu bewerten: Einerseits schränken finanzielle Eigeninvestments der Begünstigten als Voraussetzung für den Erhalt von Bezugsrechten die Chancen variabler Zusatzentgelte des Managements ein und vermindern folglich die finanzielle Attraktivität eines AOP und somit zugleich dessen Rekrutierungsfunktion hinsichtlich qualifizierter Führungskräfte. Andererseits dürfte die Konditionierung der Optionszuteilung durch

eine eigenfinanzierte Aktien-Beteiligung die personalpolitischen Bindungseffekte der Mitarbeiter-Aktionäre als Miteigentümer des Beschäftiger-Unternehmens verstärken.¹¹⁷

Die *Ausübungsbedingungen* der Optionsrechte sind in den untersuchten Fallbeispielen durch unterschiedliche Spezifikationen gekennzeichnet: Es handelt sich dabei zum einen um absolute Kurssteigerungen der Unternehmensaktien sowie zum anderen um doppelte Ausübungshürden aus absoluten und relativen Performance-Zielen, deren kumulative Erfüllung zur Einlösung der Bezugsrechte berechtigt. Schließlich findet sich in der Fallstudie des Unternehmens (U7) eine dritte Gestaltungsvariante von Ausübungskonditionen, gleichfalls mit doppelten Performance-Größen von absoluten und indexierten Kurszielen, die jedoch nicht in einer kumulativen Beziehung zueinander stehen, sondern vielmehr mit Teilrechten der Optionsausübung bei der separaten Erreichung einer Zielvorgabe verknüpft sind.

Wie sind diese verschiedenen Konzeptionen von Ausübungsbedingungen der AOP nunmehr im Hinblick auf deren strategische bzw. personalwirtschaftliche Anreizeffizienz zu beurteilen? Die Begrenzung der Ausübungskonditionen auf ein absolutes Erfolgsziel begründet eine generelle Verzerrung der Anreizstrukturen des AOP aufgrund systematischer Einflüsse exogener Marktfaktoren auf die unternehmensbezogene Kursentwicklung. Zusätzliche relative Performance-Größen neutralisieren zwar die Auswirkungen exogener Marktrisiken, führen allerdings zu einer Entkoppelung von Renditeerwartungen der Optionsinhaber und der Aktionäre und somit zu strategischen Anreizdefiziten. Denn bei einem Rückgang des Unternehmenswertes würden die Aktionäre Vermögenseinbußen erleiden, während die Optionsbesitzer gleichwohl im Fall eines relativ günstigen unternehmensspezifischen Kursverlaufs „belohnt“ würden. Eine kumulative Kombination absoluter und relativer Ausübungshürden beeinträchtigt gleichsam die strategischen und personalwirtschaftlichen Anreizstrukturen eines Optionsplans, weil aufgrund dieser formalen Beziehung weiterhin exogene Risikofaktoren maßgeblich die Chancen auf Zusatzentgelte der begünstigten Führungskräfte bestimmen. Eine getrennte Betrachtung der absoluten und relativen Ausübungsbedingungen mit jeweiligen Teilrechten der Optionsausübung hingegen besitzt offenbar eine überlegene Funktionalität im Hinblick auf die Umsetzung sowohl von strategischen als auch von personalwirtschaftlichen Anreizzielen von AOP, da exogene Marktentwicklungen nicht das einzige ausschlaggebende Kriterium für die zusätzlichen Entgeltchancen der Begünstigten sind.

Insgesamt können demzufolge die strategischen Anreizstrukturen von AOP durch ein erforderliches Eigeninvestment der begünstigten Führungskräfte in Aktien des eigenen Unternehmens als Voraussetzung der Programmteilnahme sowie mittels einer separaten Berücksichtigung von absoluten und relativen Erfolgszielen mit entsprechenden Teilrechten der Optionseinlösung gestärkt werden. Eine getrennte Betrachtung der doppelten Ausübungshürden würde überdies auch die personalwirtschaftlichen Anreizwirkungen eines AOP unterstützen. Ein finanzieller Eigenbeitrag der berechtigten Mitarbeiter zum Erwerb einer Aktien-Kapitalbeteiligung am arbeitgebenden Unternehmen führt diesbezüglich jedoch zu gegenläufigen Effekten. Einer Förderung von personalwirtschaftlichen Bindungen der Mitarbeiter-Aktionäre aufgrund einer Miteigentümerschaft am eigenen Unternehmen steht

¹¹⁷

Das Eigeninvestment der begünstigten Mitarbeiter kann zudem als eine Maßnahme gegen Vorwürfe einer finanziellen „Selbstbedienung“ des Managements durch AOP betrachtet werden. Insofern kann dieses Gestaltungselement von Optionsplänen zu einer verbesserten Akzeptanz dieses strategischen Entgeltinstruments bei den verschiedenen internen sowie externen Interessen- bzw. Anspruchsgruppen eines Unternehmens beitragen.

eine Beeinträchtigung der (monetären) Signalwirkung des AOP auf den Arbeitsmärkten für Führungspersonal gegenüber, mit nachteiligen Folgen für die Rekrutierungsfunktion dieses Entgeltinstruments. Eine funktionale Konzeption eines AOP muss sich folglich an den spezifischen Zielpräferenzen bzw. an deren Gewichtung in den betreffenden Unternehmen orientieren.

6.2 Folgerungen zu nationalen Rahmenbedingungen von finanziellen Beteiligungssystemen

Im folgenden Teilabschnitt ist zu fragen, inwieweit die zuvor skizzierten nationalen Rahmenbedingungen (vgl. Kapitel 3) spezifische Motive für die betriebliche Einführung von finanziellen Beteiligungssystemen der Mitarbeiter begründen. Insofern sind die betrieblichen Fallstudien gezielt auf Hinweise in Bezug auf Implementierungsmotive von monetären Mitarbeiter-Beteiligungen zu prüfen, die aus den betreffenden institutionellen Rahmenbedingungen resultieren. Dabei handelt es sich einerseits um finanzwirtschaftliche Einführungsmotive, welche aus den vorherrschenden Finanzierungsstrukturen des Unternehmenssektors sowie aus fiskalpolitischen Regelungen zur Förderung der privaten Vermögensbildung und ergänzenden Altersvorsorge erwachsen können. Andererseits geht es um personalwirtschaftliche bzw. strategische Implementierungsmotive, die gegebenenfalls durch die spezifischen Strukturen der nationalen Arbeitsbeziehungen erklärt werden können. Dieser Abschnitt bezieht sich demnach auf die Fragestellung, inwiefern die Verbreitung bzw. Einführung durch das politisch-gesellschaftliche Umfeld in Deutschland gestützt wird.

6.2.1 Das nationale Finanzsystem und monetäre Mitarbeiter-Beteiligungen

Ausgehend von den Strukturelementen eines Finanzsystems lassen sich in zweifacher Hinsicht potenzielle Bezüge zur Einführungsentscheidung von materiellen Beteiligungsformen der Mitarbeiter erkennen:¹¹⁸ Zunächst eignen sich interne Varianten der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung prinzipiell zur Ergänzung der Unternehmensfinanzierung. Neben Motiven zur Beschaffung von zusätzlichen Eigenmitteln können zudem auch Ziele zur Beeinflussung der Mechanismen der corporate governance bzw. Unternehmenskontrolle die betriebliche Implementierung von Systemen der monetären Mitarbeiter-Beteiligung begründen. Indessen dürften die spezifischen Komponenten des Finanzsystems in Deutschland kaum fördernde institutionelle Rahmenbedingungen für die Umsetzung von materiellen Beteiligungsmodellen aus den beiden vorgenannten finanzwirtschaftlichen Gründen bilden. Denn die bankdominierten Muster der Unternehmensfinanzierung auf der Basis des Hausbankprinzips sowie die bedeutsame Finanzierungsfunktion von Pensionsrückstellungen führen zu einer ausgeprägten fremdkapitalbezogenen Ausrichtung der Finanzierungsressourcen des deutschen Unternehmenssektors. Insofern bewirken die vorherrschenden nationalen Bedingungen der Unternehmensfinanzierung allenfalls einen relativ geringen Bedarf an eigenkapitalbezogenen Finanzierungsoptionen, so dass finanzwirtschaftliche Motive der zusätzlichen (Eigen-) Kapitalbeschaffung kaum die Einführung von monetären Beteiligungsprogrammen erklären dürften. Gleichfalls lassen die tendenziell insider-orientierten Strukturen der corporate governance in Deutschland, als Komplement des bankdominierten Finanzsystems, kaum auf eine besondere Relevanz von Implementierungsmotiven in Bezug auf materielle Mitarbeiter-Beteiligungen schließen, welche

¹¹⁸ Für eine Übersicht zu den Strukturkomponenten eines Finanzsystems vgl. Abb. 3.

den Schutz vor feindlichen Übernahmen – etwa durch den Aufbau „freundlicher“ Eigentümergruppen (z.B. Mitarbeiter-Aktionäre) – intendieren. Denn die ausgeprägten fremdkapitalbezogenen Finanzierungsalternativen der Unternehmen durch den Bankensektor verringern die Einflüsse externer Kontrollmechanismen seitens der Kapitalmärkte.

Die Falluntersuchungen liefern lediglich in Bezug auf die Umsetzung von bestimmten Systemen der (per Pensionsrückstellungen) unternehmensfinanzierten Altersversorgung (Direktzusagen, fondsbezogene Direktzusagen) Hinweise für eine gewisse Bedeutung von finanzwirtschaftlichen Einführungsmotiven. Den Expertenaussagen in sämtlichen Fallstudien zur betrieblichen Altersversorgung zufolge verhindern u.a. die internen Finanzierungsvorteile von Pensionsrückstellungen einen umfassenden Systemwechsel der Betriebsrenten von Direktzusagen in Richtung externer Durchführungsformen. Aufgrund der günstigen steuerrechtlichen Behandlung bilden Rückstellungen zur betrieblichen Alterssicherung in Deutschland einen wesentlichen Bestandteil der Unternehmensfinanzierung. Pensionsrückstellungen sind dabei zwar bilanzrechtlich dem Fremdkapital zuzuordnen, besitzen aber faktisch den Charakter von Eigenmitteln, da sie – anders als Kredite oder Darlehen – weder einem Zinsänderungs- noch einem Kündigungsrisiko unterliegen. Ansonsten finden sich in den Einzelfallanalysen keine Befunde für Finanzierungsziele der betreffenden Formen der monetären Mitarbeiter-Beteiligungen. Offenbar ist im Allgemeinen eine hinreichende Liquiditätsversorgung durch das bankenorientierte nationale Finanzsystem gewährleistet, so dass materielle Beteiligungsprogramme in der Unternehmenspraxis kaum als alternative Finanzierungsinstrumente verstanden und implementiert werden. Insgesamt implizieren die in Deutschland vorherrschenden Strukturen der Unternehmensfinanzierung demnach lediglich in Einzelfällen hinsichtlich spezifischer Durchführungsformen der unternehmensfinanzierten Altersversorgung besondere finanzwirtschaftliche Einführungsmotive für monetäre Beteiligungsmodelle. Insofern bilden die gegenwärtigen nationalen bankdominierten Finanzierungsmuster des Unternehmenssektors offenkundig keine generell fördernden institutionellen Rahmenbedingungen für diese Entgeltvarianten. Allerdings können bezüglich der Liquiditätssituation verzerrende Auswahleffekte vermutet werden, da es sich bei den Fallbeispielen in der Tendenz um relativ produktivitäts- und ertragsstarke Großunternehmen handelt. Demnach dürften diese Unternehmen sowohl in hinreichendem Maße über finanzielle Eigenmittel verfügen als auch aufgrund günstiger Bonitätseinschätzungen kaum Schwierigkeiten mit der Beschaffung von Fremdkapital beim Geschäftsbankensektor haben. Insofern kann im Sinne einer Alternativhypothese angenommen werden, dass den Motiven der Kapitalbeschaffung in Unternehmen mit relativ nachteiligen finanzwirtschaftlichen Merkmalen eine tendenziell größere Bedeutung für die betriebliche Umsetzung von (investiven) Mitarbeiter-Beteiligungen zukommt. Überdies wird die im Rahmen der Neufassung der Baseler Eigenkapitalvereinbarung (Basel II) geplante risikosensitive Steuerung der Kreditpolitik des Geschäftsbankensystems künftig zu Kostensteigerungen der bankbezogenen Refinanzierung führen, gerade bei den Gruppen von Unternehmen mit ungünstigen finanzwirtschaftlichen und somit bonitätsmindernden Merkmalen. Vorwiegend für kleine und mittlere Unternehmen dürften sich angesichts der verhältnismäßig geringen Eigenkapitalquote daher die Finanzierungsbedingungen durch die Basel II-Bestimmungen verschlechtern. Mögliche Anpassungsmaßnahmen der benachteiligten Unternehmen an die veränderten Finanzierungsstrukturen können u.a. in einer verstärkten Nutzung von Beteiligungskapital der Mitarbeiter als alternative Finanzierungsressource bestehen. Folglich lassen die auf der Grundlage der Basel II-Vereinbarung beabsichtigten Modifikationen der institutionellen Rahmenbedingungen der Unternehmensfinanzierung zumindest bei bestimmten Unternehmensgruppen in der Zukunft auf eine zunehmende Bedeutung von Finanzierungsgründen für die Einfüh-

rung von investiven Formen der monetären Mitarbeiter-Beteiligung schließen. Insofern kann von den durch das Basel II-Abkommen bedingten Veränderungen der Unternehmensfinanzierung eine tendenziell fördernde Wirkung auf die Verbreitung von materiellen Beteiligungsmodellen der Mitarbeiter erwartet werden.

In Bezug auf Einführungsmotive von finanziellen Mitarbeiter-Beteiligungen zur Beeinflussung von corporate governance-Mechanismen – als ein weiteres Element eines nationalen Finanzsystems – finden sich Hinweise in mehreren der vorstehenden betrieblichen Fallbeispiele. Denn insbesondere die aktienbezogenen Beteiligungsvarianten in Form von Mitarbeiter-Aktien-Programmen und Aktienoptionsplänen (AOP) signalisieren den Kapitalmarktakteuren bzw. Unternehmenseigentümern implizite Präferenzen des Managements zu Gunsten einer wertorientierten Unternehmensführung. So werden AOP von den untersuchten Unternehmen u.a. als strategische Entgeltverträge der Führungskräfte mit monetären Anreizen zur Interessenharmonisierung in den agency-Beziehungen verstanden. Mittels Optionsplänen soll die Annäherung der Rollenidentitäten von Begünstigten und Aktionären gefördert werden, so dass (strategische) Unternehmensentscheidungen verstärkt auf der Grundlage des shareholder-value-Prinzips getroffen werden.¹¹⁹ Darüber hinaus intendiert zumindest der AOP des Chemie-Unternehmens (U7) durch spezifische Gestaltungsmerkmale zusätzliche Signaleffekte an weitere Interessen- bzw. Anspruchsgruppen des Unternehmens. So werden das finanzielle Eigeninvestment der Führungskräfte in Unternehmensaktien als Voraussetzung der Optionsgewährung sowie die Limitierung der Ausübungsgewinne der Bezugsrechte explizit als Maßnahmen zur Verbesserung der Akzeptanz des AOP bei internen und externen Anspruchsgruppen betrachtet.

Analog zu AOP für (ausgewählte) Führungskräfte dürften auch Belegschaftsaktien-Programme für breite Mitarbeiterkreise das Prinzip einer längerfristigen wertorientierten Unternehmenspolitik unterstützen. Die Befunde der Mitarbeiterbefragung in Unternehmen (U5) belegen zum einen eine ausgeprägte Bereitschaft der Mitarbeiter-Aktionäre, die Unternehmensanteile längerfristig zu halten und zum anderen eine bewusste Wahrnehmung des veränderten Status als Miteigentümer bei einer größeren Minderheitsgruppe der Arbeitnehmer-Aktionäre, so dass offenbar seitens der Mitarbeiter eine besondere Verbundenheit bzw. Identifikation mit dem eigenen Unternehmen besteht. Überdies scheint eine dauerhafte Aktien-Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter eine Angleichung der Rollenidentitäten und somit der (Rendite-) Interessen zwischen internen und externen Eigentümern bzw. Aktionären zu fördern. Im Gegensatz zur letztgenannten Eigentümergruppe tragen die Mitarbeiter-Aktionäre jedoch zusätzlich zu den Risiken von Wertverlusten der Anteilspapiere noch die spezifischen Insolvenzrisiken des Arbeitgeber-Unternehmens. In ihrer doppelten Rolle als Mitarbeiter und Miteigentümer sind die Arbeitnehmer-Aktionäre somit von kumulierten unternehmensbezogenen Beschäftigungs- und Vermögensrisiken betroffen. Dieses so genannte doppelte Risiko wird von knapp der Hälfte der Befragten in der Mitarbeitererhebung des Unternehmens (U5) als ein problematisches Merkmal des praktizierten Belegschaftsaktien-Programms bewertet. Gleichwohl zeigen die Fallstudie des Unternehmens (U5) sowie weitere empirische Untersuchungen, dass vorwiegend Mitglieder der betrieblichen Kern- bzw. Stammbeschaften von börsennotierten Großunternehmen zu den Mitarbeiter-Aktionären gehören, deren Beschäftigungsbeziehungen aufgrund vergleichsweise geringer Bestandsrisiken dieser Unternehmensgruppe generell als relativ stabil erscheinen (vgl. Bläser u.a. 2002, 85; Möller 2001). Ungeachtet der verringerten Ar-

¹¹⁹ „Finanzpolitisch geben Aktienoptionsprogramme [...] an Analysten, Wirtschaftspresse und Aktionäre ein deutliches Signal, daß sich strategische wie operative Entscheidungen des Managements am wertsteigernden Wachstum des Unternehmens orientieren.“ (Brinkkötter 2000, 664).

beitsplatzrisiken in den Kernbelegschaften bleibt die Risikoposition der internen Aktionäre im Vergleich zu externen Eigentümern ungünstiger. Insofern kann die überproportionale Bereitschaft von Mitarbeitern mit längerfristigen Betriebszugehörigkeiten zum Erwerb von Unternehmensaktien als Ausdruck von betrieblichen Loyalitäten und Personalbindungen gedeutet werden und dokumentiert damit Bewusstseinswirkungen der Mitarbeiter in Bezug auf eine Partnerschafts- bzw. Vertrauenskultur des Unternehmens. Insgesamt unterstützen Belegschaftsaktien-Programme einerseits aufgrund der monetären Anreize sowie andererseits durch Bewusstseinsprozesse in Richtung veränderter Identitäten der Mitarbeiter-Aktionäre offenbar einen Basiskonsens in breiten Mitarbeiterkreisen im Hinblick auf eine verstärkt wertorientierte Unternehmensführung gemäß dem shareholder-value-Prinzip.

Weiterhin eignen sich Mitarbeiter-Aktien-Programme zur gezielten Veränderung der Eigentümerstrukturen von Unternehmen und somit zur strategischen Beeinflussung von Mechanismen der Unternehmenskontrolle. Aktien-Kapitalbeteiligungen der Mitarbeiter können insofern zur Etablierung von „freundlichen“ Eigentümergruppen dienen, um feindliche Übernahmeveruche zu verhindern.¹²⁰ Demnach können Belegschaftsaktien-Programme eine Schwächung der externen governance-Strukturen der Kapitalmärkte intendieren. Allerdings besitzen Erwägungen zur strategischen Steuerung der Unternehmenskontrolle – laut Experteneinschätzungen – in sämtlichen Falluntersuchungen keine Bedeutung für die Einführung der Mitarbeiter-Aktien-Programme. Offenbar begründet das insider-orientierte Modell der corporate governance in Deutschland generell keine besonderen Notwendigkeiten zur Einflussnahme auf externe und marktbezogene Kontrollstrukturen. Denn die Überwachung der Unternehmensaktivitäten erfolgt in Deutschland vornehmlich durch persönlich bzw. finanziell involvierte Interessengruppen und weniger durch externe Kapitalmarktakteure. Insofern ist die Kontrollfunktion des „takeover market“ in Deutschland eher wenig relevant. In Ländern mit ausgeprägteren kapitalmarktorientierten Kontrollmechanismen – wie z.B. Großbritannien – stellen indessen Motive der Abwehr von Übernahmeversuchen durchaus maßgebliche Beweggründe für die Implementierung von aktienbasierten Beteiligungsformen dar (vgl. Baddon et al. 1989, 99/192).

Insgesamt begründen die spezifischen Komponenten des nationalen Finanzsystems lediglich in Bezug auf Signaleffekte einer wertorientierten Unternehmensführung bedeutsame Implementierungsmotive für bestimmte Formen der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung. Eine direkte strategische Einwirkung auf die governance-Strukturen durch eine gezielte Steuerung der Eigentümerverhältnisse mittels Aktien-Beteiligungen der Mitarbeiter wird jedoch von den Unternehmen als kaum relevant erachtet. Gleichfalls kommt Finanzierungszielen von monetären Beteiligungsmodellen zur Beschaffung zusätzlicher Kapitalmittel im Rahmen der bankdominierten Muster der Unternehmensfinanzierung nur in Einzelfällen eine Bedeutung zu. Insofern bildet das nationale Finanzsystem keine generell, sondern allenfalls eine partiell stützende institutionelle Rahmenbedingung für die Einführung bzw. Verbreitung von materiellen Mitarbeiter-Beteiligungen. Allerdings deuten die künftigen Modifikationen der Finanzierungsstrukturen des Unternehmenssektors aufgrund der Umsetzung der Basel II-Vereinbarung in Richtung einer stärker risikobezogenen Kreditvergabe der Geschäftsbanken auf eine künftig fördernde Wirkung der institutionellen Bedingungen des Finanzsystems für die Implementierung von monetären Beteiligungsvarianten hin.

¹²⁰

Hebestreit (2000) kann anhand einer Fallstudie einer französischen Bank belegen, dass Solidarisierungswirkungen der Mitarbeiter-Aktionäre mit dem Unternehmensmanagement maßgeblich zur Abwehr eines Übernahmeversuchs durch ein anderes Kreditinstitut beigetragen haben (vgl. Hebestreit 2000, 192 ff.).

Denn eine risikoorientiertere Liquiditätsversorgung der Kreditinstitute lässt zumindest bei bestimmten Gruppen von Unternehmen Anpassungsreaktionen hinsichtlich der Finanzierungsstrategien erwarten, die u.a. zu einer vermehrten Nutzung von Beteiligungskapital der Mitarbeiter als alternative Finanzierungsressource führen dürfte.

6.2.2 Die fiskalpolitische Förderung von monetären Mitarbeiter-Beteiligungen zur Vermögensbildung

Die nationalen steuergesetzlichen Regelungen zur Unterstützung der Vermögensbildung der Arbeitnehmer durch finanzielle Beteiligungssysteme betreffen ausschließlich Formen der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung; weitere monetäre Beteiligungsvarianten sind indessen von den fiskalischen Begünstigungen ausgenommen. Die Präferenzen der staatlichen Akteure basieren dabei vorrangig auf sozialpolitischen Überlegungen einer gleichmäßigeren gesellschaftlicheren Verteilung von Vermögenswerten durch eine Ausweitung des Besitzanteils der Arbeitnehmer am gesamtwirtschaftlichen Produktivvermögen. Im Einzelnen bilden in Deutschland zwei gesetzliche Normen die geltenden staatlichen Fördermaßnahmen zu Gunsten von bestimmten Systemen der materiellen Mitarbeiter-Beteiligung: *Zum einen* zahlt der Staat im Rahmen des VermBG für untere und mittlere Einkommensgruppen eine so genannte Arbeitnehmersparzulage auf die mehrjährige investive Anlage von vermögenswirksamen Leistungen, deren Höhe sich bei Kapitalbeteiligungen (z.B. Belegschaftsaktien, Fondsanlagen) auf 20% (bzw. 25% in den neuen Ländern) des jährlichen Anlagebetrags von maximal 408 € beläuft. Die fiskalische Begünstigung der Unternehmen umfasst die steuerliche Abzugsfähigkeit der Finanzierungsleistungen in Form von vermögenswirksamen Leistungen als Betriebsausgaben. Diesem finanziellen Vorteil steht allerdings ein Anstieg der indirekten Arbeitskosten der Unternehmen gegenüber, weil vermögenswirksame Leistungen zum steuer- und sozialversicherungspflichtigen Arbeitsentgelt zählen. *Zum anderen* wird auf der Grundlage des §19a EStG eine Steuer- und Abgabebefreiung auf einen geldwerten Vorteil bis zu einem jährlichen Höchstbetrag von 154 € je Mitarbeiter gewährt, der aus den vergünstigten Bezugskonditionen von Beteiligungstiteln resultiert. Die Unternehmen ihrerseits sparen dabei den Arbeitgeberanteil an den Sozialversicherungsbeiträgen und können überdies die finanziellen Zuschüsse zur Mitarbeiter-Beteiligung als Betriebsaufwendungen steuerlich geltend machen.¹²¹

Nach Einschätzung der Europäischen Kommission und der OECD gelten die skizzierten fiskalischen Fördergesetze für finanzielle Beteiligungsprogramme in Deutschland im internationalen Vergleich als verhältnismäßig bescheiden und kaum entwickelt. In Relation zu Großbritannien und Frankreich werden die nationalen steuerlichen Vorteile von Arbeitnehmern und Unternehmen in Bezug auf Beteiligungsentgelte als wenig substantiell bewertet (vgl. OECD (ed.) 1995, 142 ff./151; Commission of the European Communities (ed.) 1996, 15). Analoge verteilungspolitische Zielsetzungen der Vermögensbildung der Arbeitnehmer sind insbesondere in Frankreich, teilweise auch in Großbritannien, relevant. Gleichwohl differiert die finanzielle Größenordnung bzw. Attraktivität der fiskalischen Begünstigungen zwischen Deutschland auf der einen und Großbritannien sowie Frankreich auf der anderen Seite, was auf ein relativ stärker stützendes politisch-gesellschaftliches Umfeld für die Einführung bzw. Verbreitung von Beteiligungsentgelten in den beiden letztgenannten Ländern schließen lässt.

¹²¹

Für eine detaillierte Erläuterung der fiskalpolitischen Fördermaßnahmen von monetären Mitarbeiter-Beteiligungen vgl. Kapitel 3.3.

Eine maßgebliche Ursache für die hierzulande eher begrenzten bzw. unterentwickelten gesetzgeberischen Maßnahmen im Hinblick auf materielle Mitarbeiter-Beteiligungen mag dabei u.a. in der vergleichsweise höheren Gewichtung immaterieller Partizipationsformen seitens der politischen Akteure liegen.¹²² Insgesamt dürften die geltenden nationalen Förderregelungen daher kaum eine begünstigende institutionelle Rahmenbedingung für monetäre Mitarbeiter-Beteiligungen bilden, da diese im Verhältnis zu den europäischen Vergleichsländern lediglich relativ schwache finanzwirtschaftliche Implementierungsmotive dieser Entgeltvarianten – im Sinne von Steuer- und Abgabenersparnissen – implizieren. Folglich sind die hemmenden Wirkungen der relevanten einzelwirtschaftlichen Einführungskosten von finanziellen Beteiligungssystemen für deutsche Unternehmen vergleichsweise höher einzuschätzen. Die nationalen Fallbeispiele zu den prinzipiell – auf der Basis der beiden oben skizzierten Vorschriften – förderfähigen Systemen der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung zeigen diesbezüglich, dass die fiskalpolitischen Förderregelungen lediglich vereinzelt im Rahmen von Belegschaftsaktien-Programmen systematisch umgesetzt bzw. genutzt wurden.¹²³ Offenbar werden die gesetzlichen Rahmenbedingungen zur Unterstützung der längerfristigen Vermögensbildung der Arbeitnehmer seitens der Unternehmen als wenig attraktiv bewertet. Vielmehr herrschen in den betreffenden Beteiligungsunternehmen Präferenzen für eigene Finanzierungsbeiträge vor, wodurch die Anlageentscheidung und –dauer der Mitarbeiter gesteuert werden soll und somit u.a. der längerfristige Vermögensaufbau der Arbeitnehmer durch eine interne bzw. externe Kapitalbeteiligung gefördert wird. Insofern scheinen finanzwirtschaftliche Einführungsmotive für materielle Beteiligungsmodelle in Form von Steuer- und Abgabenersparnissen in den nationalen Beteiligungsunternehmen ein eher geringes Gewicht zu besitzen. Die Experteninterviews belegen indessen eine erhöhte Relevanz personalwirtschaftlicher Implementierungsziele in den Falluntersuchungen, insbesondere in Bezug auf eine Verstärkung der betrieblichen Identifikation und Bindung der Mitarbeiter.

6.2.3 Entgeltumwandlung der Mitarbeiter und investive Vorsorge

Die Rentenreform 2001 hat die nationalen Rahmenbedingungen der Entgeltumwandlung bzw. des investiven Vorsorgesparens der betrieblichen Mitarbeiter verändert und neu gestaltet. Zur Kompensation von Leistungseinschränkungen der gesetzlichen Alterssicherung sollten die kapitalgedeckten Säulen der betrieblichen und privaten Zusatzvorsorge der Alterssicherung ausgebaut werden. Die betrieblichen Systeme des investiven Vorsorgesparens erfuhren gegenüber der privaten Altersvorsorge Präferenzen im Rahmen eines komplexen Systems von Alternativen der fiskalischen Förderung. Vorrangig wurden investive Vorsorgeaufwendungen mittels Brutto-Entgeltumwandlung bis zu bestimmten Obergrenzen ermöglicht, mit Steuer- und Beitragsfreiheit begrenzter Sparanlagen zur Altersvorsorge in der Phase der investiven Kapitalbildung. Bezüglich der Wahl der Durchführungsformen der betrieblichen Altersversorgung wurden unternehmensexterne Bruttoanlagen von individuellen Beitragsaufwendungen aus Entgeltumwandlungen der Mitarbeiter erweitert und begünstigt.

Das Prinzip der nachgelagerten Besteuerung von investivem Vorsorgesparen mittels Entgeltumwandlung der Mitarbeiter erscheint überzeugend, da insoweit ein ex ante-Verzicht

¹²² „Tatsächlich liegt das Schwergewicht in Deutschland eher auf der Institutionalisierung der betrieblichen Demokratie [...] als auf der wirtschaftlichen Demokratie.“ (Uvalic 1991, 42).

¹²³ Vgl. hierzu die Fallbeispiele zu unternehmensinternen und –externen Mitarbeiter-Kapitalbeteiligungen in den Kapiteln 5.5.1 bis 5.5.4.

auf die Verfügbarkeit von künftigen Entgeltbeträgen zu Gunsten der investiven Bildung von Vorsorgekapital erfolgt. Trotz der Komplexität der Alternativen der fiskalischen Förderungen entsprechen die grundsätzlichen Präferenzen der Optionen der begrenzten Steuer- und Beitragsfreiheit der betrieblichen Systeme des Vorsorgesparens einer systematischen, zielbezogenen Lenkungsfunktion. Die investive Bildung von Vorsorgekapital der Mitarbeiter wird ziel- und systemgerecht in Richtung einer nachgelagerten Besteuerung von altersbezogenen Kapitalerträgen und Befreiung von individuellen Vorsorgeaufwendungen ausgerichtet. Die gesetzliche Beitragsfreiheit des Vorsorgesparens soll allerdings nur befristet bis zum Jahr 2008 gelten. Mit dem Ablauf dieser Frist würde sodann die Option der Umwandlung von *Bruttoentgelten* zur Bildung von Vorsorgekapital aufgehoben. Die einschränkende Fristenregelung ist jedoch kritisch zu beurteilen, da eine betriebliche Zusatzversorgung im Rentenalter ausdrückliche Kompensationsfunktion zu den relativen Einschränkungen der beitragsfinanzierten ersten Säule der Alterssicherung haben soll. Das Kompensationsziel bedeutet, dass Zusatzleistungen aus investivem Vorsorgekapital der Mitarbeiter die drohenden Lasten steigender Beitragsaufwendungen des Umlageverfahrens der gesetzlichen Alterssicherung bei demografischem Strukturwandel in der Zukunft vermindern sollen. Insofern verlangt eine konsequente Umsetzung des Kompensationsziels fortgesetzte, unbefristete Optionen der Brutto-Entgeltumwandlung zur Bildung von eigenfinanziertem, investivem Vorsorgekapital der Mitarbeiter.

Die Regelungen der Rentenreform 2001 sollten – von der zielbezogenen Lenkung des intendierten Strukturwandels der Systeme der Alterssicherung abgesehen – im Übrigen relativ neutral hinsichtlich der Optionen der betrieblichen Altersversorgung bleiben. Diesem grundsätzlichen Anspruch der Gestaltung der fiskalischen Anreize wird zur Zeit allerdings nicht entsprochen. Denn die Obergrenzen der fiskalischen Förderungen (gem. § 3, Nr. 63 EStG) gelten nicht gleichförmig für die verschiedenen Durchführungswege der Entgeltumwandlung zur betrieblichen Altersversorgung. Der Maxime der fiskalischen Neutralität widersprechen faktische Präferenzen in der Förderung bestimmter Durchführungswege der betrieblichen Altersversorgung, z. B. der Optionen fondskombinierter Direktzusagen und der Pensionskassen. Die betriebliche Wahl zwischen alternativen Durchführungswegen wird durch abweichende Förderungsgrenzen, somit durch unterschiedliche fiskalische Gestaltungen beeinflusst.¹²⁴ Im internationalen Vergleich erscheinen die nationalen Obergrenzen der fiskalischen Förderungen von investivem Vorsorgekapital relativ gering. Aus fiskalischen Interessen erscheinen Grenzen der staatlichen Förderung von investiver Entgeltumwandlung zur Altersversorgung zwar begründet, die jeweiligen Grenzen sollten jedoch möglichst neutral und gleichmäßig für die alternativen Organisationsformen der betrieblichen Altersversorgung gelten.

Wenig konsistente Rahmenbedingungen bestehen gegenwärtig auch bezüglich der Entgeltumwandlung zur Altersversorgung und zur flexiblen Gestaltung der Lebensarbeitszeiten mittels des ZWP. Nach dem Gesetz zur Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen von 1998 (Flexi-Gesetz) sind Einbringungen in Zeit-Wertguthaben der Mitarbeiter sowohl in Zeit- als auch in Geldwerten möglich. Im betrieblichen Fallbeispiel überwiegt die Einbringung von Geldwerten, so dass es sich vor allem um eine Variante der Entgeltumwandlung zur kapitalgedeckten Finanzierung altersbezogener betrieblicher Freistellungen han-

124

Nach den derzeitigen Rahmenbedingungen kann die Brutto-Entgeltumwandlung der Mitarbeiter zur betrieblichen Altersversorgung in der Organisationsform fondskombinierter Direktzusagen ohne Obergrenzen genutzt werden. Eine betriebliche Altersversorgung in der Durchführungsform externer Pensionskassen kann über die Grenzen des § 3, Nr. 63 EStG hinausgehend kumulativ die Option der begünstigten Pauschalbesteuerung nutzen.

delt. Der Systemlogik des ZWP würde folglich eine Verknüpfung von ZW-Kapital und investivem Kapital zur Altersvorsorge entsprechen, mit einem gleichrangigen Wahlrecht der Mitarbeiter zur Finanzierung von altersbezogenen Freistellungen oder zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung. Eine entsprechende Kombination der Verwendungsoptionen des individuellen ZW-Guthabens oder Vorsorgekapitals, würde den ermittelten empirischen Präferenzen einer großen Mehrheit der Mitarbeiter entsprechen. Ein solches Wahlrecht zur Verwendung des ZW-Kapitals ist zur Zeit nach dem Steuerrecht möglich; aus Gründen der steuerlichen Systematik wäre allerdings eine Abstimmung der Obergrenzen der nachgelagerten Besteuerung erforderlich. Ein ex ante-Wahlrecht in der Verwendung von ZW-Guthaben zur ergänzenden betrieblichen Altersversorgung scheitert hingegen am Sozialversicherungsrecht. Gemäß Sozialgesetzbuch IV (§ 7 Abs. 1a) führt ein Wahlrecht zum Verlust der Sozialversicherungsfreiheit der Einbringung von investiven Anlagewerten zum ZWP. Auch beim ZWP mangelt es daher an einer funktionalen Abstimmung zur Brutto-Entgeltumwandlung der Mitarbeiter zwischen steuer- und sozialversicherungsrechtlichen Rahmenbedingungen. Das Fallbeispiel zum ZWP hat empirische Belege zur mangelnden Flexibilität dieser Variante der Entgeltumwandlung zum Zweck altersbezogener betrieblicher Freistellungen bzw. der zusätzlichen Altersversorgung geliefert.

6.2.4 Die nationalen Arbeitsbeziehungen und monetäre Mitarbeiter-Beteiligungen

Finanzielle Beteiligungssysteme der Mitarbeiter wurden in Deutschland bislang kaum von tarifvertraglichen Regelungen erfasst, so dass die Einführung dieser Entgeltformen vielfach im übertariflichen Bereich oder in tarifvertraglichen Freiräumen auf der Grundlage von entsprechenden Betriebsvereinbarungen erfolgte. Offenbar ist daher anzunehmen, dass die betrieblichen Arbeitnehmervertretungen als wesentliche Ko-Akteure im Konzeptionsprozess von einzelwirtschaftlichen Beteiligungsprogrammen die Implementierung von Erfolgs- oder Kapitalbeteiligungen der Mitarbeiter als zusätzliche rent sharing-Gelegenheiten gestützt haben. Gleichwohl ist die Kooperation der betrieblichen Mitbestimmungsakteure bei der Umsetzung von monetären Mitarbeiter-Beteiligungen rechtlich kaum abgesichert: Die Einführung einer monetären Mitarbeiter-Beteiligung beruht hingegen vielmehr auf einer privatautonomen Entscheidung der Unternehmensleitung. Lediglich bei der Konzeption der Individualverteilung der Beteiligungsprämien gilt ein Mitbestimmungsrecht der Betriebsräte (vgl. Jirjahn 1998, 268; Bontrup/Springob 2002, 107 f.). Eine solche differenzierte Behandlung mitbestimmungsrechtlicher Befugnisse bzw. Zuständigkeiten im Hinblick auf Beteiligungsentgelte der Mitarbeiter erscheint indessen wenig funktional, weil betriebliche Entgeltentscheidungen generell die Interessen der Arbeitnehmer berühren. Aus diesem Grund sollten sich die betrieblichen Parteien der Mitbestimmung auf eine extensive bzw. großzügige Auslegung der mitbestimmungsrelevanten Aspekte verständigen, um die Einführung eines finanziellen Beteiligungssystems durch eine (mikro-korporatistische) Konsensstrategie zu unterstützen. Zudem sprechen auch Überlegungen hinsichtlich einer verbesserten Anreizeffizienz für eine frühzeitige und umfassende Einbindung der betrieblichen Arbeitnehmerrepräsentanten in das Implementierungsverfahren von monetären Mitarbeiter-Beteiligungen. Denn die Betriebsräte können zumindest durch zwei Funktionen den Einführungsprozess erleichtern und somit die Anreizwirkungen dieser Entgeltformen positiv beeinflussen: Zum einen können die Arbeitnehmervertretungen die Präferenzen der Mitarbeiter im Sinne der voice-Funktion artikulieren bzw. kommunizieren und damit zur effizienten Ausgestaltung eines Beteiligungsprogramms beitragen. Zum anderen kann die Funktion eines Betriebsrats als Multiplikator gegenüber den Mitarbeitern im Rahmen der betrieblichen Informationspolitik genutzt werden, um für ein hohes Akzeptanzniveau des

Beteiligungssystems zu werben und dieses innerhalb der Belegschaft abzusichern (vgl. Jirjahn 1998, 192). Insgesamt kann daher angenommen werden, dass eine Integration der betrieblichen Interessenvertretungen in den Implementierungsprozess von monetären Mitarbeiter-Beteiligungen eine konsensbasierte Umsetzung dieser Entgeltvarianten fördert und insofern zu einer erhöhten innerbetrieblichen Akzeptanz sowie einer verbesserten (strategischen) Anreizeffizienz von Beteiligungsprogrammen führt.

Zur Rolle der Betriebsräte liefern mehrere der nationalen Fallstudien von Beteiligungsunternehmen Hinweise, die auf kooperative Entscheidungsstrukturen der Mitbestimmungsakteure in Bezug auf die konzeptionelle Entwicklung und Einführung von Systemen der materiellen Mitarbeiter-Beteiligung hindeuten (vgl. Freiberg u.a. 2002, 35 f.; Bläser u.a. 2002, 146; Jung u.a. 2002; Behrendt u.a. 2002). Einzelne Unternehmensvertreter verstehen dabei die konsensbezogene Implementierung von finanziellen Beteiligungsmodellen als Ausdruck einer übergeordneten partnerschaftlichen Kultur der betrieblichen Mitbestimmung des Unternehmens (vgl. Freiberg u.a. 2002, 35). Ferner belegen die Befunde in einzelnen Untersuchungsunternehmen eine explizite Nutzung der weiter oben skizzierten voice- und Multiplikatorfunktion von Betriebsräten im Rahmen der Systemgestaltung und -einführung. Diese Beobachtungen lassen darauf schließen, dass in mehreren untersuchten Beteiligungsunternehmen eine konsensorientierte Umsetzung von monetären Beteiligungsvarianten der Mitarbeiter mit begleitenden Informationsmaßnahmen offenbar als eine Bedingung für eine erfolgreiche Implementierung von finanziellen Mitarbeiter-Beteiligungen mit effizienten Anreizstrukturen betrachtet wird. Offenkundig bestehen auf betrieblicher Ebene positive Zusammenhänge zwischen Formen der materiellen Beteiligung und immateriellen Partizipation. Insofern dürften die durch eine rechtliche Absicherung der Partnerschaften zwischen den Mitbestimmungsakteuren mit dem grundlegenden Ziel des Betriebswohls gekennzeichneten betrieblichen Arbeitsbeziehungen in Deutschland eine prinzipiell stützende institutionelle Rahmenbedingungen für die Einführung bzw. Verbreitung von monetären Mitarbeiter-Beteiligungen darstellen.

Literaturverzeichnis

Albin, A./Bräuninger, D./Deutsch, K.-G. (1999): Pensionsfonds für Europa. Sonderbericht der Deutsche Bank Research. Frankfurt am Main.

Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften (Hg.) (2001): Panorama der Europäischen Unternehmen 2000. Luxemburg.

Aschmann, S. (1998): Mehrdimensionale Beteiligung der Mitarbeiter am Gesamtunternehmenserfolg. Modell einer anspruchsrgruppenorientierten Mitarbeitererfolgsbeteiligung. München/Mering.

Baddon, L. et al. (1989): People's Capitalism?. London/New York.

Becker, B. E./Huselid, M. A./Ulrich, D. (2001): The HR Scorecard: Linking People to Strategy. Boston/Mass.

Behrendt, T. u. a. (2002): Bonussysteme und erfolgskritische Bezugsgrößen. Manuskript: Abschlussbericht zur PbSf, Universität Trier. Trier.

Berglöf, E. (1997): A Note on the Typology of Financial Systems. In: Hopt, K. J./Wymeersch, E. (ed.): Comparative Corporate Governance. Berlin/New York, 151-164.

Bläser, M. u.a. (2002): Mitarbeiter-Aktien versus unternehmensexterne Investmentangebote. Manuskript: Abschlussbericht zur PbSf, Universität Trier. Trier.

Bode, C./Grabner, E. (Hg.) (2002): Pensionsfonds und Entgeltumwandlung in der betrieblichen Altersversorgung. Wie das Altersvermögensgesetz in der Praxis umgesetzt wird. München.

Bontrup, H.-J./Springob, K. (2002): Gewinn- und Kapitalbeteiligung. Eine mikro- und makroökonomische Analyse. Wiesbaden.

Brinkkötter, H.-O. (2000): Aktienprogramme der BASF Aktiengesellschaft. In: Clermont, A./Schmeisser, W./Krimphove, D. (Hg.): Personalführung und Organisation. München, 663-691.

Brown, S./Fakhfakh, F./Sessions, J. G. (1999): Absenteeism and Employee Sharing: An Empirical Analysis Based on French Panel Data, 1981-1991. In: Industrial and Labor Relations Review 52, 234-251.

Bruno-Latocha, G./Grütz, J. (2001): Zusätzliche Altersvorsorge im Altersvermögensgesetz. In: Deutsche Rentenversicherung 6-7, 401-424.

Bruno, M./Sachs, J. D. (1985): Economics of Worldwide Stagflation. Oxford.

Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hg.) (2002): ...bild Dir ein Vermögen. Berlin.

- Calmfors, L.** (1993): Centralisation of Wage Bargaining and Macroeconomic Performance – A Survey. In: OECD Economics Studies 21, 159-186.
- Calmfors, L.** (2001): Wages and Wage-Bargaining Institutions in the EMU – A Survey of the Issues. In: Empirica 28, 325-351.
- Calmfors, L./Driffill, J.** (1988): Bargaining Structure, Corporatism and Macroeconomic Performance. In: Economic Policy 6, 14-61.
- Commission of the European Communities (ed.)** (1996): PEPPER II, Brussels.
- Crouch, C.** (1993): Industrial Relations and European State Traditions. Oxford.
- Deutsche Bundesbank (Hg.)** (2001a): Die neue Baseler Eigenkapitalvereinbarung (Basel II). Frankfurt am Main.
- Deutsche Bundesbank (Hg.)** (2001b): Die betriebliche Altersversorgung in Deutschland. In: Monatsbericht 3, 45-61.
- Deutsches Aktieninstitut (Hg.)** (2001): Beteiligungssysteme für breite Mitarbeiterkreise. Ergebnisse einer Umfrage. Frankfurt am Main.
- European Commission (ed.)** (2001): Employment in Europe 2001. Recent Trends and Prospects. Luxembourg.
- Feller, A. u. a.** (2000): Das Zeit-Wertpapier – eine qualitative Analyse. Abschlussbericht zur PbSf, Universität Trier. Trier.
(veröffentlicht unter: <http://www.uni-trier.de/uni/fb4/vwl-apo/PBSF2000/vw/index.htm>)
- Freiberg, M. u. a.** (2002): Finanzielle Mitarbeiter-Beteiligungen und Systeme der (betrieblichen) Altersvorsorge. Manuskript: Abschlussbericht zur PbSf, Universität Trier. Trier.
- Frey, B. S.** (1997): Markt und Motivation. Wie ökonomische Anreize die (Arbeits-) Moral verdrängen. München.
- Frey, B. S./Osterloh, M. (Hg.)** (2000): Managing Motivation. Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können. Wiesbaden.
- Hardes, H.-D./Wickert, H.** (2002a): Zum Risikocharakter variabler Beteiligungsformen – Überlegungen aus arbeitsökonomischer Sicht. In: Zeitschrift für Personalforschung 16, 308-341.
- Hardes, H.-D./Wickert, H.** (2002b): Aktienoptionspläne (AOP) für Führungskräfte: Effiziente Anreizinstrumente? In: Personal. Heft 11, 28-33.
- Hebestreit, C.** (2000): Arbeitnehmer-Aktien-Beteiligung und Unternehmenswert – Eine Analyse am Beispiel des „actionnariat salarial“ in Frankreich. München/Mering.
- International Labour Organization (ed.)** (2001): ILO Yearbook of Labour Statistics. New York.

- Jirjahn, U.** (1998): Effizienzwirkungen von Erfolgsbeteiligung und Partizipation. Eine mikroökonomische Analyse. Frankfurt am Main/New York.
- Jung, M. u. a.** (2002): Monetäre Beteiligungssysteme und Flexibilisierung von Lebensarbeitszeiten. Manuskript: Abschlussbericht zur PbSf, Universität Trier. Trier.
- Kaplan, R. S./Norton, D. P.** (1997): Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart.
- KfW (Hg.)** (2000): Ratings, Basel II und die Finanzierungskosten von kmU. In: KfW-Beiträge zur Mittelstands- und Strukturpolitik. Heft 16, 21-30.
- Krämer-Eis, H./Taistra, G.** (2002): Führen die neuen Anforderungen an die Kreditinstitute zu einer Benachteiligung des Mittelstandes?. In: ifo-Schnelldienst 55. Heft 3, 5-8.
- Lichtblau, K.** (1999): Internationaler Vergleich der Umsatzrenditen im Verarbeitenden Gewerbe. In: IW-Trends 26, 39-53.
- Möller, I.** (2000): Produktivitätswirkung von Mitarbeiter-Beteiligung. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 33, 565-582.
- Müller-Jentsch, W.** (1997): Soziologie der industriellen Beziehungen. Eine Einführung. 2. Aufl. Frankfurt am Main/New York.
- Müssener, I.** (2000): Großbritannien. In: Menzel, A./Förster, J. (Hg.): Steuern in Europa, Amerika und Asien. Herne/Berlin.
- OECD (ed.)** (1995): Employment Outlook. Paris.
- Prevezer, M./Ricketts, M.** (1999): Corporate Governance: The UK Compared with Germany and Japan. In: Dimsdale, N./Prevezer, M. (ed.): Capital Markets and Corporate Governance. Oxford, 237-256.
- Reder, F./Romes, T./Thurnes, M.** (2002): Mitarbeiter-Beteiligung in shareholder- bzw. stakeholder-orientierten Unternehmen – Eine empirische Einzelfallanalyse. Manuskript: Abschlussbericht zur PbSf, Universität Trier. Trier.
- Sasdrich, W./Wirth, C.** (2001): Betriebliche Altersversorgung gestärkt. In: Betriebliche Altersversorgung 5, 401-410.
- Sauvé, A./Scheuer, M.** (1999): Zur Unternehmensfinanzierung in Deutschland und Frankreich: Eine vergleichende Analyse. Monatsbericht der Deutschen Bundesbank, Oktober.
- Scherer, M.** (2000): Aktienoptionen in Wachstumsunternehmen. In: Achleitner, A.-K./Wollmert, P. (Hg.): Stock Options. Stuttgart, 61-68.
- Schmidt, R. H.** (1999): Differences between Financial Systems in European Countries: Consequences for EMU. Universität Frankfurt. Working Paper Series Finance & Accounting No. 35, 1-34.

Schmidt, R. H./Hackethal, A./Tyrell, M. (2001): The Convergence of Financial Systems in Europe. Frankfurt am Main.

Schneider, H.-J./Zander, E. (1993): Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter in Klein- und Mittelbetrieben. 4. Aufl. Freiburg.

Schutz, P. (1993): Die Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivkapital und deren staatliche Förderung in der Bundesrepublik Deutschland, Frankreich und Großbritannien. Bonn.

Sesselmeier, W. (1992): Gewerkschaften und Lohnfindung. Zur arbeitsmarkt- und gewerkschaftstheoretischen Analyse flexibler Lohnstrukturen. Heidelberg.

Streeck, W. (1979): Gewerkschaftsorganisation und industrielle Beziehungen, in: Matthes, J. (Hg.): Sozialer Wandel in Westeuropa. Frankfurt am Main, 206-226.

Tillmanns, W. (2001): Frankreich. In: Mennel, A./Förster, J. (Hg.): Steuern in Europa, Amerika und Asien. Herne/Berlin.

Towers Perrin (ed.) (2001): Stock Options around the world. New York.

Union Asset Management Holding AG (Hg.) (2002): Aktienoptionsprogramme der 30 DAX-Unternehmen. Frankfurt am Main.

Uvalic, M. (1991): Der „PEPPER-Bericht“ – Die Förderung der Gewinn- und Betriebsergebnisbeteiligung der Arbeitnehmer in den Mitgliedsstaaten der Europäischen Gemeinschaft. Florenz/Brüssel.

Visser, J. (2000): A Combined Indicator of Union Centralisation and Coordination. Working Paper of the Amsterdam Institute for Advanced Labour Studies. Amsterdam.

Von Rosen, R./Leven, F.-J. (2000): Mitarbeiter-Beteiligung und Stock-Option-Pläne in Deutschland und im internationalen Vergleich. In: Harrer, H. (Hg.): Mitarbeiter-Beteiligungen und Stock-Option-Pläne. München, 1-40.

Weber, M. (2000): Formen und Ausgestaltungsmöglichkeiten von Stock Options in der internationalen Praxis. In: Achleitner, A.-K./Wollmert, P. (Hg.): Stock Options. Stuttgart, 27-46.

Weber, J./Schäffer, U. (2001): Balanced Scorecard & Controlling. 2. Aufl. Wiesbaden.

Elektronische Quellen:

<http://www.agpev.de/sonstige/tabelle.htm>

http://www.bma.bund.de/neuerente/betrieblichealters/besonderheiten_druck.htm

http://www.bma.bund.de/neuerente/betrieblichealters/moeglichkeiten_druck.htm

<http://www.boeckler.de/wsi/tarchiv/iwl/Entgeltumwandlung-Altersversorgung.pdf>

<http://www.dai.de>

<http://www.uni-trier.de/uni/fb4/vwl-apo/PBSF2000/aop/index.htm>

<http://www.uni-trier.de/uni/fb4/vwl-apo/PBSF2000/vw/index.htm>

Joachim Junkes:

Mitarbeiterbeteiligung, Finanzierungspolitik und Unternehmenskultur

International vergleichende Schriften zur Personalökonomie und Arbeitspolitik,

hrsg. von Rolf Birk und Dieter Sadowski, Band 15

ISBN 3-87988-668-7, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2002, 207 S., € 22.80

Empirische Studien liefern häufig den Befund, dass Firmen, die ihre Mitarbeiter am Unternehmenserfolg beteiligen, produktiver sind als vergleichbare Firmen ohne erfolgsabhängige Entlohnung. Dabei ist die Frage nach der Wirkungsrichtung noch offen. Die gängige Vermutung lautet: Solche Unternehmen werden besser, weil sie ihre Mitarbeiter am Erfolg beteiligen. In der hier vorliegenden Analyse stellen materielle Mitarbeiterbeteiligungen ein Instrument der Finanzierungspolitik des Unternehmens dar: Der teilweise Verzicht auf eine fixe Lohnauszahlung unter Inkaufnahme einer Beteiligung am Erfolg macht die Beschäftigten zu Kapitalgebern. Der Außenfinanzierungsbedarf der Firma muss demnach nicht mehr allein am Kapitalmarkt gedeckt werden, vielmehr entsteht eine weitere Option: Mitarbeiter werden zu Investoren. Dies ist die Ausgangslage für eine modelltheoretische Analyse, in der die Unternehmung einen Kapitalkosten minimierenden Finanzierungsmix sucht: Gegenüber externen, risikoneutralen Investoren liegen Informationsasymmetrien vor, die gerade für qualitativ hochwertige Firmen im Zuge der Kapitalaufnahme zusätzliche Kosten verursachen. Zugleich aber ist auch eine perfekt informierte Belegschaft risikoavers, sodass sie eine erfolgsabhängige Entlohnung nur bei Zahlung einer Risikoprämie akzeptiert. Je höher die Kosten aus der Informationsasymmetrie gegenüber externen Investoren sind, desto wahrscheinlicher stellen materielle Mitarbeiterbeteiligungen trotz der Risikoprämie einen Bestandteil der optimalen unternehmerischen Finanzierungspolitik dar. Die empirische Untersuchung auf der Basis von Firmendaten liefert Indizien dafür, dass diese Logik insbesondere für hochwertige Firmen mit funktionierendem internen Informationsfluss – mit intakter Unternehmenskultur – greift. In dieser Interpretation ist die Wirkungsrichtung umgekehrt: Solche Unternehmen beteiligen ihre Mitarbeiter am Erfolg, weil sie besser sind.

Markus Scholand: Mitarbeiterbeteiligung auf neuen Wegen? Moderne Formen der Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern durch Aktien

ISBN 3-87988-596-6, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2001, 165 S., € 22.70

Mitarbeiterbeteiligung hat sich seit einigen Jahren wieder zu einem zentralen Begriff in der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Diskussion entwickelt. Markus Scholand erzählt, erklärt und analysiert die Rahmenbedingungen und Entwicklungsperspektiven moderner Formen der Kapitalbeteiligung breiter Arbeitnehmerschichten durch Aktien. Theoretische Aspekte werden dabei ebenso berücksichtigt wie die praktischen Erfahrungen, welche bisher mit neuen Formen der Aktienbeteiligung gesammelt wurden. Das Ergebnis macht deutlich, dass sich aus angemessen gestalteten und bewusst praktizierten Mitarbeiterbeteiligungsmodellen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer neue Chancen ergeben.

Carsten Hebestreit: Arbeitnehmer-Aktienbeteiligung und Unternehmenswert. Eine Analyse am Beispiel des *actionnariat salarial* in Frankreich

ISBN 3-87988-492-7, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2000, 285 S., € 29,65

Belegschaftsaktien gewinnen sowohl in der Wissenschaft als auch in der betrieblichen Praxis zunehmende Popularität. Die einschlägige Literatur zeichnet sich jedoch bislang dadurch aus, daß kein grundlegendes Kriterium für den ökonomischen Erfolg dieses Beteiligungsmodells herangezogen wird. In der vorliegenden Arbeit wird indessen ein solches Bewertungskriterium gewählt: Welchen Beitrag vermag die Beteiligung von Arbeitnehmern am Kapital der arbeitgebenden Unternehmen zur Steigerung des Wertes dieser Unternehmen zu leisten?

Der Autor wählt für seine Analyse zwei Erfolgsgrößen: Den *shareholder value* und den *stakeholder value*, wobei beide Größen als sich einander ergänzende Komponenten des Unternehmenswertes verstanden werden. Zunächst werden anhand theoretischer Überlegungen und der Auswertung vorhandener empirischer Studien Querbezüge zwischen diesem Beteiligungsmodell und dem Unternehmenswert dargestellt. Im Anschluß daran wird der Zusammenhang am Beispiel Frankreichs – dem Land mit der längsten Tradition dieses Beteiligungsmodells in Europa – praxisnah dargestellt: Nach einer aktuellen Darstellung der Rechtsgrundlagen und einer Auswertung vorhandener Untersuchungen werden Fallbeispiele von zwei französischen Großunternehmen dargestellt und analysiert. Ergebnis der Untersuchungen ist, daß bei einer entsprechend kongruenten Gestaltung Belegschaftsaktien durchaus ein Instrument zur Steigerung des Unternehmenswertes darstellen können. Die Arbeit liefert somit nicht nur einen fundierten Einblick in die Praxis von Belegschaftsaktien in Frankreich, sondern gleichzeitig auch universelle Hinweise für die praktische Gestaltung dieses Beteiligungsmodells.

Silke Aschmann: Mehrdimensionale Beteiligung der Mitarbeiter am Gesamtunternehmenserfolg. Modell einer anspruchgruppenorientierten Mitarbeitererfolgsbeteiligung

ISBN 3-87988-333-5, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1998, 368 S., € 32,67

Die Autorin legt dar, dass die Beteiligung der Mitarbeiter am Erfolg des arbeitgebenden Unternehmens dazu geeignet ist, das Mitunternehmertum zu fördern. Dies setzt allerdings voraus, dass

- der Erfolg nicht eindimensional, sondern mehrdimensional in Abhängigkeit von den strategischen Zielen des Unternehmens definiert wird,
- die Mitarbeiter Einfluss auf das Erreichen der Ziele und damit auf die Höhe der Erfolgsbeteiligung haben und
- die Beteiligung an sich sowie die angebotenen Zuteilungsformen den Bedürfnissen der Mitarbeiter entsprechen.

Basierend auf umfassenden theoretischen Ausführungen wird ein Beteiligungskonzept vorgestellt, welches diesen Anforderungen entspricht. Daneben enthält die Arbeit zwei empirische Untersuchungen. Diese beschreiben zum einen den aktuellen Stand der Beteiligungspraxis, zum anderen wird die Umsetzbarkeit des entwickelten Beteiligungskonzepts anhand einer Fallstudie aufgezeigt: Erfolgsbeteiligung als zeitgemäßer und notwendiger Honorierungsbestandteil.