

Mitarbeiterbeteiligung - Ein Weg zu höherer Produktivität, Innovation, Beschäftigung und Rentabilität

Zusammenfassung verschiedener neuerer wissenschaftlicher Untersuchungen

von Stefan Brinck, AGP, Kassel

Die Wirkungsmechanismen einer materiellen Mitarbeiterbeteiligung (Erfolgs- und Kapitalbeteiligung) waren in der Vergangenheit immer wieder Gegenstand empirischer wissenschaftlicher Untersuchungen. Die Intention dieser - oft umfangreichen - Untersuchungen war, heraus zu finden, ob sich eine materielle Mitarbeiterbeteiligung positiv auf die Produktivität, Innovationskraft und Rentabilität der Unternehmen auswirkt. Auch die Annahme, dass die Mitarbeiterbeteiligung positive Beschäftigungswirkungen im einzelnen Unternehmen und somit für die gesamte Volkswirtschaft hat, wurde untersucht.

Die wissenschaftliche Theorie geht davon aus, dass eine Mitarbeiterbeteiligung all diese unternehmerischen Erfolgsfaktoren durch motivierte Mitarbeiter stark positiv beeinflussen kann. Positive Motivationseffekte der Beschäftigten entstehen durch eine Anreizstruktur, durch höhere persönliche Leistung des Einzelnen den Unternehmenserfolg zu steigern und somit die individuelle Einkommenssituation zu verbessern. Neben höherer Leistung ist auch mit einem sensibilisierten Kostenbewusstsein der Mitarbeiter zu rechnen, da vermeidbare und zusätzliche Kosten das Betriebsergebnis verschlechtern würden. Die Beschäftigten lernen, unternehmerisch zu denken, Mitarbeiter werden somit zu Mitunternehmern. Dieser eher symbolisch gemeinte Ausdruck bezieht sich darauf, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer sich in ihren Denkstrukturen annähern. Beide Parteien haben somit ähnliche Zielvorstellungen.

Weiterhin wird angenommen, dass eine Mitarbeiterbeteiligung der Auslöser für eine höhere Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen ist und eine geringere Ausfallquote durch Krankheit sicherstellt. Eine höhere Bindungswirkung kommt hinzu.

In Zeiten von Globalisierung und internationaler Konjunkturschwäche, kommt der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen besondere Bedeutung zu. Nicht zuletzt haben wirtschaftliche Schwierigkeiten Einfluß darauf genommen, dass gerade in den letzten Jahren verschiedenste wissenschaftliche Institute und Institutionen sich mit dieser Thematik der Wirkungen einer Mitarbeiterbeteiligung beschäftigt haben.

Natürlich gab es für Deutschland auch schon in der Vergangenheit wichtige Untersuchungen, die immer wieder positive Anhaltspunkte lieferten. Da die reinen ökonomischen Faktoren - gegenüber Gesichtspunkten der Verteilungsgerechtigkeit - heute aber viel stärker im Vordergrund stehen, hat sich die Forschungstätigkeit deutlich erhöht. Auch ist ein Trend zu verspüren, dass immer mehr Unternehmen eine Mitarbeiterbeteiligung eingeführt haben oder sich mit dem Gedanken tragen dies zu tun.

Dieser Beitrag fasst deshalb die verschiedenen neueren Untersuchungen und Entwicklungen bezüglich Verbreitung und Effekte einer betrieblichen Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland und Europa synoptisch zusammen. Ältere Untersuchungen finden bewusst keine Anwendung. Zu nennen wären dementsprechend folgende Studien:

1. ifo-Institut - Verbreitung von Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung (2002)
2. ifo-Institut - Mitarbeiterbeteiligung - Ein internationaler Vergleich (2002)
3. Kommission der europäischen Gemeinschaften - Rahmenbedingungen für die Förderung der finanziellen Beteiligung der Arbeitnehmer (2002)
4. Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) der Bundesanstalt für Arbeit - Mitarbeiterbeteiligung: Ein Weg zu höherer Produktivität (2001)
5. Institut für Mittelstandsforschung (IfM) - Mitarbeiterbeteiligung in kleinen und mittleren Unternehmen (2002)
6. Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) - Produktivitätswirkung von Mitarbeiterbeteiligung: Der Einfluss von unbeobachteter Heterogenität (2002)
7. Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung (IAW) - Zur Bedeutung materieller Mitarbeiterbeteiligung in Baden-Württemberg - eine empirische Analyse mit dem IAB-Betriebspanel (2002)

Im folgendem werden die Ergebnisse der einzelnen Untersuchungen näher dargestellt.

1. ifo-Institut - Verbreitung von Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung¹

¹ vgl. Munz, S./Hofmann, H., "Verbreitung von Mitarbeiter-Kapitalbeteiligungen und von Vorkehrungen zum Insolvenzschutz für mit vermögenswirksamen Leistungen erworbenen Kapitalbeteiligungen". ifo Institut für Wirtschaftsforschung, Forschungsbereich Sozialpolitik und Arbeitsmärkte, September 2002, München, Internet: <http://www.ifo.de>. Die Studie ist auch unter www.bma.bund.de/publikationen herunterzuladen.

Pflichtgemäß nach § 2 Absatz 5a der 5. VermBG berichtete das Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (BMA) über die Vorkehrungen zur Insolvenzsicherung vermögenswirksamer Leistungen beim Erwerb von Mitarbeiter-Kapitalbeteiligungen. Im Zuge dieses Berichtes (Bundestags-Drucksache 14/9731) wurde das ifo-Institut, München beauftragt, auch eine Untersuchung über die Verbreitung von Mitarbeiter-Kapitalbeteiligungen durchzuführen. Das Institut hat herausgefunden, dass 3,1% aller Betriebe (66.000) eine Kapitalbeteiligung anbieten. Dies betrifft 2,1 Mio. Arbeitnehmer. Der Kapitalbestand pro beteiligten Mitarbeiter beträgt durchschnittlich 4.100 Euro. Die interessante Studie liefert einen quantitativen Einblick in die Verbreitung von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen in Deutschland. Es handelt sich um eine repräsentative Erhebung bei 34.500 Betrieben, das entspricht 1,6% aller Betriebe in Deutschland. 11 Wirtschaftszweige und 5 Betriebsgrößenklassen wurden gebildet. Die Studie liefert allerdings keine qualitativen Ergebnisse, beispielsweise über die Produktivitätswirkung von Mitarbeiterbeteiligung.

2. ifo-Institut - Mitarbeiterbeteiligung - Ein internationaler Vergleich²

"Seit Anfang der neunziger Jahre setzt sich die Kommission für die Förderung von finanziellen Mitarbeiterbeteiligungen in den Mitgliedstaaten der Europäischen Union ein. Die Resonanz auf die ausgesprochenen Empfehlungen und die Intensität, mit der sie umgesetzt wurden, waren in den einzelnen Mitgliedsländern unterschiedlich. Diese verschiedenen Entwicklungen lassen sich durch institutionelle Unterschiede in den Mitgliedsstaaten sowie durch unterschiedliche politische Ansätze, die bei der Umsetzung der Empfehlungen der Kommission gewählt wurden, erklären. Die Unterstützung für finanzielle Mitarbeiterbeteiligungen wird durch die Annahme getragen, dass sie positiv auf Produktivität und Beschäftigung wirken. Es ist jedoch bisher noch nicht gelungen, dafür eindeutige empirische Belege zu finden. So beschränkt sich dieser Bericht weitgehend auf die Analyse der Einflussfaktoren, die die Verbreitung von finanziellen Mitarbeiterbeteiligungen in Europa erklären helfen, und beantwortet die Frage nach ökonomischen Auswirkungen. Als empirische Belege werden einige Studien aus den USA, Japan und Deutschland angeführt."³

²vgl. Hofmann, H. / Holzner, C, ifo Schnelldienst 12/2002 - 55. Jahrgang. "Mitarbeiterbeteiligung - Ein internationaler Vergleich". Forschungsbereich Sozialpolitik und Arbeitsmärkte, Postfach 86 04 60, 81631 München, Internet: <http://www.ifo.de>, Tel. 089/9224-0. Keine eigene empirische Erhebung. Vergleich mehrerer Studien der jüngeren Vergangenheit, z.B. der Cranet-Studie (1999/2000) und der EPOC-Studie (1996). Die Studie ist unter <http://www.ifo.de> herunterzuladen.

³ Hofmann, H. / Holzner, C.: ifo Schnelldienst 12/2002, 55. Jahrgang, S. 8

Wichtigstes Ergebnis dieser Studie ist, dass Gewinnbeteiligungen für Mitarbeiter in konjunkturellen Krisenzeiten für positive Beschäftigungseffekte sorgen. Firmen könnten die Gewinnbeteiligung bei Konjunkturschwankungen flexibel anpassen und so bei Bedarf die Lohnkosten senken. Dies haben Unternehmen in den USA und Großbritannien erfolgreich vorgemacht.

Weiterhin wurde festgestellt, dass Deutschland gegenüber vielen anderen europäischen Nachbarländern bei der Verbreitung der Mitarbeiterbeteiligung eher im unteren Mittelfeld angesiedelt ist. Die entscheidenden Faktoren, die zu den Unterschieden bei der Verbreitung von finanziellen Mitarbeiterbeteiligungen in den Ländern führen, sind im Allgemeinen die landestypische Kapitalmarktstruktur, die Größenstruktur der Unternehmen, die Einstellung und der Einfluss der Sozialpartner sowie im Besonderen die Großzügigkeit staatlicher Förderung.

3. Kommission der europäischen Gemeinschaften - Rahmenbedingungen für die Förderung der finanziellen Beteiligung der Arbeitnehmer⁴

Die Europäische Kommission hat an die Regierungen appelliert, die Bedingungen für die finanzielle Beteiligung der Arbeitnehmer an den Unternehmen durch Kapitalbeteiligung, Bezugsrechte oder Gewinnbeteiligung zu verbessern. Dies ist das erste Mal, dass die Kommission ein Benchmarking und die Veröffentlichung bewährter Verfahren in diesem Bereich vorschlägt, der in einigen Mitgliedstaaten bereits weit entwickelt ist, in anderen dagegen noch fast gar nicht. Mit der Initiative soll es den Unternehmen leichter gemacht werden, ihren Arbeitnehmern eine finanzielle Beteiligung zu bieten und damit selbst vom stärkeren Engagement ihrer Beschäftigten zu profitieren, während diese Anteil haben am Produktivitätszuwachs. Die Mitteilung der Kommission nennt allgemeine Grundsätze der nationalen Systeme, auch im Hinblick auf Risiken, wie sie durch die jüngsten großen Zusammenbrüche (Beispiel ENRON) verdeutlicht wurden. Sie setzt eine Arbeitsgruppe unabhängiger Sachverständiger ein, die die Hindernisse für europaweite Beteiligungsregelungen untersuchen und Empfehlungen vorlegen sollen. Die Kommission wird bewährte Verfahren ermitteln und ein Benchmarking zwischen den Mitgliedstaaten durchführen, um die Entwicklung der finanziellen Beteiligung in der ganzen EU zu fördern.

⁴ vgl. Mitteilung der Kommission an den Rat, das europäische Parlament, den Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen vom 05.07.2002. Veröffentlicht unter: KOM (2002) 364. Erstellt durch die Kommission für Beschäftigung und Soziales. Verantwortliche Leiterin: Anna Diamantopoulou. Quelle: http://europa.eu.int/rapid/start/cgi/guesten.ksh?p_action.gettxt=gt&doc=IP/02/1039|0|RAPID&lg=EN

Nach ihren früheren Initiativen in diesem Bereich kündigte die Kommission in ihrer Sozialpolitischen Agenda im Juni 2000 eine Mitteilung über die Förderung der finanziellen Beteiligung der Arbeitnehmer und einen entsprechenden Aktionsplan an. Im Jahre 1991 veröffentlichte sie den Bericht „Förderung der Gewinn- und Betriebsergebnisbeteiligung der Arbeitnehmer“ auch als „Pepper I“⁵ bekannt. 1992 verabschiedete der Rat eine Empfehlung, in der er die Mitgliedstaaten aufforderte, sich die Vorteile bewusst zu machen, die eine umfassendere Anwendung solcher Systeme für Unternehmen, Arbeitnehmer und die Gesellschaft mit sich bringt.

1997 gab ein neuer Bericht, Pepper II⁶, einen Überblick darüber, wie die Mitgliedstaaten die finanzielle Beteiligung der Arbeitnehmer gefördert hatten, und kam zu dem Schluss, es sei keine größere Änderung in der Haltung der Mitgliedstaaten zu solchen Systemen festzustellen; in der Hälfte der Mitgliedstaaten hätten diese Regelungen wenig oder gar keine Unterstützung von Regierungsseite erfahren. In der Folge verabschiedete das Europäische Parlament eine Entschließung, in der es an die Kommission, die Mitgliedstaaten und die Sozialpartner appellierte, insbesondere den grenzübergreifenden Austausch von Informationen und bewährten Verfahren zu fördern und die Auswirkungen der finanziellen Beteiligung auf Beschäftigung und Lohnflexibilität zu untersuchen.

Inhalte der Mitteilung:

"Die Diskussion über die finanzielle Beteiligung der Arbeitnehmer am Gewinn und am Betriebsergebnis ihres Unternehmens - d.h. unmittelbar in Form einer Gewinnbeteiligung oder mittelbar in Form einer Kapitalbeteiligung – hat in letzter Zeit in ganz Europa deutlich an Intensität gewonnen. Während die finanzielle Beteiligung der Arbeitnehmer in einer Reihe von Mitgliedstaaten seit geraumer Zeit erfolgreich praktiziert wird, waren in anderen Mitgliedstaaten lange Zeit kaum Fortschritte zu verzeichnen. Dies hat sich in jüngster Zeit geändert. Zahlreiche Mitgliedstaaten haben jetzt Initiativen eingeleitet, die darauf abzielen, Modelle der finanziellen Beteiligung zu fördern und ein günstigeres Umfeld für deren Einführung zu schaffen."⁷

Die Kommission hat sich zum Ziel gesetzt, die Union zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu machen. Die finanzielle Beteiligung der Arbeitnehmer kann einen wesentlichen Beitrag leisten zur Realisierung dieses

⁵ vgl. Supplement 3/91, Soziales Europa

⁶ vgl. Bericht Pepper II der EU-Kommission, KOM(96) 697

Ziels. Die Ergebnisse zahlreicher Studien und viele konkrete Anwendungsbeispiele lassen den Schluss zu, dass praxisgerecht konzipierte Beteiligungssysteme nicht nur die Produktivität, die Wettbewerbsfähigkeit und die Rentabilität der Unternehmen steigern, sondern gleichzeitig auch die Mitwirkung der Arbeitnehmer fördern, die Arbeitsqualität verbessern und zu einem stärkeren sozialen Zusammenhalt beitragen können.

Die in vielen Ländern gewonnenen positiven Erfahrungen mit der finanziellen Beteiligung haben mit Sicherheit dazu beigetragen, dass diese Frage in der ganzen EU auf die politische Tagesordnung gesetzt worden ist. Insbesondere die Erfahrungen in den Vereinigten Staaten zeigen, in welchem Maße die finanzielle Beteiligung das Wirtschaftswachstum und den industriellen Wandel fördern und sicherstellen kann, dass alle Arbeitnehmer am wachsenden Wohlstand teilhaben.

Darüber hinaus erkennen immer mehr Unternehmen das Potenzial der finanziellen Beteiligung der Arbeitnehmer. Zunehmend wird sie zu einem Instrument, die Arbeitnehmer zu motivieren, die Interessen der Arbeitnehmer und der Anteilseigner zur Deckung zu bringen und auch um Mitarbeiter anzuwerben und im Unternehmen zu halten.

4. Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) der Bundesanstalt für Arbeit - Mitarbeiterbeteiligung: Ein Weg zu höherer Produktivität⁸

"Die Beteiligung von Mitarbeitern am Erfolg oder Kapital ihres Betriebes soll insbesondere produktivitätssteigernd wirken: Auf direktem Weg durch die Verknüpfung von betrieblichem Erfolg und Entlohnung sowie indirekt über eine stärkere Identifikation des Mitarbeiters mit dem Betrieb, was wiederum zu größerem Engagement führen dürfte.

Daten des IAB-Betriebspanels weisen aus, dass es 1998 in rund 5% aller Betriebe und bei 15% (West) bzw. 8,5% (Ost) der Mitarbeiter solche Beteiligungsmodelle gab."⁹ Das bedeutet, dass rund 77.000 der westdeutschen und 20.000 der ostdeutschen Betriebe in ein Beteiligungsmodell

⁷ Mitteilung der EU-Kommission KOM(2002) 364, S. 3

⁸ vgl. Möller, I., IAB-Kurzbericht, Ausgabe Nr. 9 vom 30.05.2001, "Mitarbeiterbeteiligung - Ein Weg zu höherer Produktivität". Das IAB ist eine Einrichtung der Bundesanstalt für Arbeit (BA). Forschung im IAB dient der Erfüllung einer gesetzlichen Aufgabe. Das Dritte Buch Sozialgesetzbuch (SGB III) gibt der Bundesanstalt für Arbeit (BA) ausdrücklich den Auftrag, Arbeitsmarkt- und Berufsforschung zu betreiben. Adresse: Regensburger Str. 104, 90478 Nürnberg, Tel. 0911/179-0). Um die deskriptiven Ergebnisse zu überprüfen und die potentiellen Einflussfaktoren in ihrer Gesamtheit zu erfassen wurde ein ökonometrisches Modell geschätzt. Die Daten für die Studie wurden anhand des im Jahr 1998 durchgeführten IAB-Betriebspanels (6. Welle West- und 3. Welle Ostdeutschland) erhoben. Die Grundlage für die Berechnungen sind Angaben von 9.194 Betrieben, 4.289 in den alten und 4.905 in den neuen Bundesländern. Bei dem IAB-Betriebspanel handelt es sich um eine jährliche Wiederholungsfrage, die seit 1993 (neue Bundesländer 1996) erhoben wird.

⁹ Möller, I., IAB-Kurzbericht Nr. 9, 30.05.2001, S. 1

eingebunden sind. In diesen Betrieben arbeiten in Westdeutschland 4,35 Mio. Mitarbeiter. (Es fand allerdings keine Trennung zwischen einer Erfolgs- und Kapitalbeteiligung statt.)¹⁰

Diese Betriebe sind in der Regel größer, innovativer, haben höhere Qualifizierten- und Exportanteile, bilden mehr aus und sind häufiger in Tarifverträgen gebunden als der Durchschnitt.

Der Produktivitätsvergleich zwischen Betrieben mit und ohne Mitarbeiterbeteiligung zeigt eindeutige Ergebnisse: Im Westen liegt die Wertschöpfung pro Beschäftigten in Beteiligungsbetrieben bei durchschnittlich ca. 64.000 Euro, in den anderen bei ca. 40.600 Euro. Im Osten ist die Differenz zwar kleiner, aber statistisch ebenso nachweisbar.

Der positive Zusammenhang von Mitarbeiterbeteiligung und Produktivität konnte zusätzlich mit einem ökonometrischen Modell belegt werden, bei dem auch andere potentielle Einflussfaktoren berücksichtigt wurden.

Die Studie hat mehrere Wirkungsmechanismen von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen herausgestellt. Es wären zu nennen:

- höhere Bereitschaft der Beschäftigten zur Investition in firmenspezifisches Humankapital
- höhere Bereitschaft zu technologischen, auch arbeitssparenden Veränderungen
- Mitarbeiter, die sich Gedanken über Verbesserungen im Arbeitsprozess machen und dies mitteilen
- größere Sorgfalt im Umgang mit Material oder beim Einsatz mit Maschinen
- stärkeres Kostenbewußtsein
- zunehmende Interessenidentität bei den Arbeitern und damit verbesserte Zusammenarbeit
- sinkende Mitarbeiterfluktuation
- Rückgang an Fehlzeiten
- Verbesserung des Betriebsklimas
- verbesserter Informationsfluss (horizontal und vertikal)

Nahezu über alle Betriebsgrößen und Branchen weisen mitarbeiterbeteiligte Betriebe eine durchweg höhere Wertschöpfung auf. Dies gilt auch unabhängig von ihrer Innovationsfähigkeit: Ob die Betriebe innovativ sind oder nicht - die Betriebe mit Mitarbeiterbeteiligung besitzen eine höhere Produktivität.

¹⁰ Nach Ergebnissen des Betriebspanel 2000 (8.Welle West- und 5. Welle Ostdeutschland) beläuft sich die Zahl der Betriebe mit einer **Kapitalbeteiligung** der Mitarbeiter auf rund 32.000 (ca. 1,5%). Dies betrifft rund 1,1 Mio. Beschäftigte (3,3%).

5. **Institut für Mittelstandsforschung (IfM) - Mitarbeiterbeteiligung in kleinen und mittleren Unternehmen¹¹**

Das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn hat eine empirische Studie über Mitarbeiterbeteiligung in Klein- und mittelständischen Unternehmen erstellt. Unter dem Titel "Mitarbeiterbeteiligung in kleinen und mittleren Unternehmen - Verbreitung, Effekte, Voraussetzungen" haben sich die Autoren Uschi Backes-Gellner, Rosemarie Kay, Evelyn Schröer und Karin Wolff mit dem vielschichtigen Thema auseinander gesetzt.

"Obwohl im allgemeinen davon ausgegangen wird, dass materielle Mitarbeiterbeteiligungssysteme vorteilhaft für Unternehmen sind, ist ihre Verbreitung insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen relativ gering. Ziel der vorliegenden Untersuchung war es deshalb zu prüfen, welche ökonomischen Effekte mittels der materiellen Beteiligung von Mitarbeitern erzielt werden können."¹²

Die Untersuchung ergab, dass 17,2% der befragten Unternehmen ihre Mitarbeiter materiell beteiligen. Das mit Abstand am weitesten verbreitete Beteiligungsmodell ist mit einem Anteil von 16,1% die Gewinnbeteiligung. Lediglich 2,1% der Unternehmen beteiligten ihre Mitarbeiter am Kapital des Unternehmens. Die Gewinnbeteiligung ist mit einem Anteil von 18,1 % das am weitesten verbreitete Beteiligungsmodell.

Sowohl die theoretische als auch die empirische Überprüfung der ökonomischen Effekte verschiedener materieller Mitarbeiterbeteiligungsformen hat zu gemischten Befunden geführt.

"Gewinnbeteiligungen können für jedes Unternehmen mit Vorteilen verbunden sein, nämlich wenn diese investiv an das Unternehmen gebunden werden oder wenn sie anstelle von fixen Vergütungsbestandteilen gewährt werden."¹³ Unternehmen mit einer Gewinnbeteiligung hatten zudem mit höherer Wahrscheinlichkeit ein überdurchschnittliches Beschäftigungswachstum als andere Unternehmen.

¹¹ vgl. Backes-Gellner, U., Kay, R., Schröer, S. und Wolff, K., "Mitarbeiterbeteiligung in kleinen und mittleren Unternehmen - Verbreitung, Effekte, Voraussetzungen", Institut für Mittelstandsforschung, Bonn. Die Studie ist in der Reihe "Schriften zur Mittelstandsforschung," Nr. 92 NF, Deutscher Universitätsverlag und Gabler-Verlag erschienen, Wiesbaden 2002, ISBN 3-8244-7639-8. Zur empirischen Fundierung der Studie wurde zum einen auf aktuelle schriftliche Unternehmensbefragungen des IfM Bonn ("Das industrielle Familienunternehmen", Frühjahr 2001/Fallzahl: 957) zurückgegriffen, zum anderen wurden 26 Beteiligungsunternehmen, die Mitglied in der Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. (AGP) sind, telefonisch befragt.

¹² Backes-Gellner, U., Kay, R., Schröer, S., und Wolff, K., "Mitarbeiterbeteiligung in kleinen- und mittleren Unternehmen - Verbreitung, Effekte, Voraussetzungen", 2002, S. 121

Wirkungen bezüglich positiver Effekte aus personalpolitischer Sicht - durch eine materielle Beteiligung - sind ebenfalls theoretisch vorstellbar. Festgestellt wurde aber in der Studie, dass solche Effekte nur unter relativ engen Voraussetzungen eintreten können.

Alle analysierten Beteiligungsformen - mit Ausnahme des festverzinslichen Mitarbeiterdarlehens - können motivations- und leistungssteigernd wirken, sofern es sich um kleine Unternehmen oder um Angehörige oberer Hierarchieebenen und ausgewählter Leistungsträger handelt, so ein weiteres Ergebnis der Studie..

Der Erfolg eines Beteiligungsmodells hängt unmittelbar mit den Zielvorstellungen des Unternehmens und der Mitarbeiter ab. Nicht jede Beteiligungsform ist geeignet, alle Ziele in Bezug auf personal- oder finanzwirtschaftliche Aspekte, gerecht zu werden. Ein positiver Einfluss auf Unternehmenserfolg und Produktivität ist nur gewährleistet, wenn das ausgewählte Modell den Bedürfnissen aller Beteiligter (Unternehmensleitung und Mitarbeiter) entspricht. Dieses Ergebnis beweist wieder einmal, dass der Individualität von Beteiligungsmodellen eine sehr hohe Bedeutung zukommt.

6. Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) - Produktivitätswirkung von Mitarbeiterbeteiligung: Der Einfluss von unbeobachteter Heterogenität¹⁴

"Beteiligungen der Mitarbeiter am Kapital oder Gewinn des Betriebs werden als geeignetes Mittel zur Steigerung der Arbeitsproduktivität angesehen, sofern die Leistung der Mitarbeiter nicht direkt kontrolliert werden kann. Nichtsdestotrotz werden Mitarbeiterbeteiligungen derzeit nur bei wenigen deutschen Betrieben eingesetzt. In diesem Beitrag zeigen wir, dass die direkte Produktivitätswirkung von Mitarbeiterbeteiligungen nur gering und zudem statistisch nicht signifikant ist."¹⁵

¹³ Backes-Gellner, U., Kay, R., Schröer, S., und Wolff, K., "Mitarbeiterbeteiligung in kleinen und mittleren Unternehmen - Verbreitung, Effekte, Voraussetzungen", 2002, S. 121

¹⁴ vgl. Wolf, E., Zwick, T., "Produktivitätswirkung von Mitarbeiterbeteiligung: Der Einfluss von unbeobachteter Heterogenität", Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) in Mannheim. Erschienen in "Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung", IAB Nürnberg, Nr. 1/2002, 35. Jg./2002, S. 123-132, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart. (Die referierte Vierteljahresschrift ist das zentrale Forum der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung in der Bundesrepublik Deutschland. Hier werden Forschungsberichte aus dem IAB sowie einschlägige Originalbeiträge anderer Autoren veröffentlicht).

¹⁵ Wolf, E., Zwick, T., "Produktivitätswirkung von Mitarbeiterbeteiligung: Der Einfluss von unbeobachteter Heterogenität", Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) in Mannheim. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, IAB Nürnberg, Nr. 1/2002, 35. Jg./2002, S. 123.

Während bisherige Studien erstaunliche positive Wirkungen einer Mitarbeiterbeteiligung auf Produktivität und Motivation belegt haben, kommt die ZEW-Studie zu anderen Ergebnissen. Berücksichtigt wurde in der Untersuchung die unbeobachtete Heterogenität zwischen Beteiligungs- und Nichtbeteiligungsbetrieben. Es zeigt sich zwar, dass Betriebe, die eine Mitarbeiterbeteiligung anbieten, aufgrund unbeobachteter Faktoren im Durchschnitt produktiver sind, dies aber nicht ursächlich auf das Vorhandensein der Mitarbeiterbeteiligung zurückzuführen ist. Die empirische Analyse des Einflusses von Mitarbeiterbeteiligungen auf die Produktivität der Unternehmen basiert auf den umfangreichen und repräsentativen Daten des IAB-Betriebspanels. Es wurden die Wellen 1999 und 2000 verwendet.

Es zeigt sich weiterhin, dass Beteiligungsbetriebe im Durchschnitt produktiver, größer und innovativer sind, einen höheren Anteil an qualifizierten Beschäftigten haben, mehr ausbilden und häufiger tarifpolitisch gebunden sind, einen Betriebsrat haben und exportieren. Insbesondere auch bei der Bruttowertschöpfung ergibt sich ein großer Vorsprung der Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligungen. Die großen Unterschiede zwischen Beteiligungs- und Nicht-Beteiligungsunternehmen sind aber, wie bereits angedeutet, nicht notwendigerweise das Ergebnis der Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung. Inwieweit die Unterschiede der Bruttowertschöpfung pro Kopf tatsächlich auf die Beteiligung der Mitarbeiter am Kapital oder Gewinn des Unternehmens zurückzuführen ist, wird hier deshalb mit Hilfe multivariater Schätzverfahren untersucht, in denen weitere Einflussfaktoren auf die Produktivität berücksichtigt werden.

Allein die materielle Mitarbeiterbeteiligung erhöht demnach nicht die Produktivität (empirisch schwer messbar). Es konnte festgestellt werden, dass dagegen durch flache Hierarchien, Gruppenarbeit und Betriebseinheiten mit eigener Ergebnisermittlung (Profit Center) die Arbeitsleistung um durchschnittlich zwölf Prozent gesteigert werden. Die Vorteile einer Mitarbeiterbeteiligung in Kombination mit anderen Personalmaßnahmen, insbesondere Unternehmenskultur, eigenverantwortliches Handeln, wirken sich aber positiv auf die Produktivität aus (indirekte Effekte).

So ist es durchaus vorstellbar, dass insbesondere die Unternehmen, die eine Mitarbeiterbeteiligung anbieten, vorab schon über ein gutes Management, kommunikative Unternehmenskultur und gutes Betriebsklima verfügen und erst aufgrund dieser Voraussetzungen auf den Gedanken gekommen sind, eine Mitarbeiterbeteiligung einzuführen.

7. Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung (IAW) - Zur Bedeutung materieller Mitarbeiterbeteiligung in Baden-Württemberg - eine empirische Analyse mit dem IAB-Betriebspanel¹⁶

"Nach Hochrechnungen auf der Grundlage des IAB Betriebspanels Baden-Württemberg praktizierten zur Mitte des Jahres 2001 etwa 7,4% der baden-württembergischen Betriebe Gewinn- und/oder Kapitalbeteiligung. Damit ist der Anteil der Betriebe mit materieller Mitarbeiterbeteiligung im Land gegenüber dem Vorjahreswert von 9,3% beträchtlich gesunken. Dagegen ist die hochgerechnete Zahl der Beschäftigten in den Betrieben mit materieller Mitarbeiterbeteiligung im Jahr 2001 gegenüber dem Vorjahr von knapp 981 Tsd. auf rund 1.096 Tsd. Beschäftigte gestiegen. Somit arbeitete in beiden Jahren ungefähr jeder vierte bis fünfte Beschäftigte im Land in einem Betrieb, der zumindest ein Teil seiner Beschäftigten durch Gewinn- oder Kapitalbeteiligung entlohnte."¹⁷

Die Verbreitung materieller Mitarbeiterbeteiligung lag 2000 in Baden-Württemberg noch erheblich über dem westdeutschen Niveau, während sie Mitte des Jahres 2001 unter dieses abgesackt ist. Nicht eindeutig geklärt werden kann durch diese Studie, ob es sich dabei um einen längerfristigen Trend handelt.

Weiterhin wurde festgestellt, dass - ähnlich wie bei anderen Studien im Bundesgebiet - die dominierende Form der Mitarbeiterbeteiligung die Gewinnbeteiligung ist. Unternehmen, die ihren Mitarbeitern ausschließlich eine Kapitalbeteiligung anbieten sind eher die Ausnahme.

Die Studie konnte belegen, dass ein starker Zusammenhang zwischen der Tatsache, ob ein Betrieb seine Mitarbeiter am Gewinn- oder Kapital beteiligt, und der Innovationstätigkeit der Betriebe besteht. 2001 haben 57% der Beteiligungsbetriebe Produkt- oder Prozessinnovationen in den beiden Vorjahren realisiert, demgegenüber haben sich nur 21% der Betriebe ohne materielle Beteiligung der Mitarbeiter auf diesem wichtigen Gebiet engagiert. Noch

¹⁶ vgl. Strotmann, H., "Zur Bedeutung materieller Mitarbeiterbeteiligung in Baden-Württemberg", Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung (IAW) Tübingen, Oktober 2002. IAW hat bereits Anfang 2002 eine Vorgänger-Studie aus Daten des IAB-Betriebspanels 2000 erstellt, die zu ähnlichen Ergebnissen wie diese Studie vom Oktober 2002 kommt. Diese Studie basiert auf den Wellen 2000 und 2001 des IAB-Betriebspanels Baden-Württemberg. Dabei handelt es sich um eine repräsentative Arbeitgeberbefragung von insgesamt jährlich rund 1.100 baden-württembergischen Betrieben. Das IAB-Betriebspanel ist sowohl hinsichtlich der Größenstruktur der Betriebe als auch der Branchenstruktur sehr breit angelegt und ermöglicht damit repräsentative Aussagen über die baden-württembergischen Gesamtwirtschaft.

interessanter ist die Tatsache, dass völlige Marktneuheiten nur von 3% der Betriebe ohne, aber von 26% der Betriebe mit materieller Mitarbeiterbeteiligung geschaffen wurden!

Es konnte auch festgestellt werden, dass sich eine Mitarbeiterbeteiligung positiv auf die Beschäftigung auswirkt. So erreichte das Beschäftigungswachstum in Betrieben mit Mitarbeiterbeteiligung - insbesondere im konjunkturell günstigerem Jahr 2000 - gegenüber dem Vorjahr ein Plus von 5,6%. Bei Unternehmen ohne Mitarbeiterbeteiligung betrug es nur 2,6%. Die Zahlen haben sich zwar im Folgejahr angeglichen, allerdings war immer noch ein gewisser Vorsprung erkennbar. Die entsprechenden Werte lagen bei Beteiligungsbetrieben bei 2,2% Wachstum und bei Nicht-Beteiligungsbetrieben bei 2%.

Auch wiesen Betriebe mit materieller Mitarbeiterbeteiligung in den Jahren 2000 und 2001 jeweils erheblich günstigere kurz- und mittelfristige Beschäftigungserwartungen auf. Während z.B. Mitte des Jahres 2001 39% der Beteiligungsbetriebe angaben, mittelfristig für 2006 einen zumindest leichten Beschäftigungsanstieg zu erwarten, waren dies bei den Betrieben ohne Beteiligung nur 11%.

Innerhalb der Studie wird aber darauf hingewiesen, dass nicht klar festzustellen ist, ob die materielle Mitarbeiterbeteiligung auch die Ursache für die positivere Beschäftigungsentwicklung ist.

In Bezug zur Ertragslage sowie Ertrags Erwartungen konnte die Studie ebenfalls positivere Werte für Unternehmen mit materieller Mitarbeiterbeteiligung feststellen.

"Die Ergebnisse für Baden-Württemberg zeigen recht eindeutig und statistisch gesichert, dass Betriebe mit materieller Mitarbeiterbeteiligung in beiden Jahren und unabhängig vom gewählten Produktivitätsmaß eine höhere Produktivität aufwiesen als Betriebe ohne Beteiligung. Dieses Ergebnis liefert ein Indiz für mögliche positive Produktivitätseffekte einer materiellen Beteiligung, kann jedoch ohne ergänzende ökonometrische Analysen mit Paneldaten nicht kausal interpretiert werden."¹⁸

Während es innerhalb dieser Studie hauptsächlich um das Bundesland Baden-Württemberg geht, hat der Autor auch mehrere internationale Studien verglichen. Danach zeigt sich, dass Deutschland im Hinblick auf das Ausmaß der Gewinn- und Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern

¹⁷ Strotmann, H., "Zur Bedeutung materieller Mitarbeiterbeteiligung in Baden-Württemberg", Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung (IAW) Tübingen, Oktober 2002, S. 6

¹⁸ Strotmann, H., "Zur Bedeutung materieller Mitarbeiterbeteiligung in Baden-Württemberg", Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung (IAW) Tübingen, Oktober 2002, S. 40

im internationalen Vergleich im Mittelfeld liegt. Besonders weit verbreitet sind Formen der Gewinn- und Kapitalbeteiligung in Frankreich und Großbritannien. Eine unmittelbare Vergleichbarkeit verschiedener Studien im Hinblick auf die Verbreitung von Gewinn- und Kapitalbeteiligung ist jedoch meistens aufgrund unterschiedlicher Definitionen und unterschiedlicher Betriebsgrößenstrukturen in der Stichprobe nicht gegeben. Trotzdem bietet die Studie einen umfassenden Einblick in verschiedenste internationale Studien zu Produktivitätseffekten materieller Mitarbeiterbeteiligung.

Kassel, April 2003

Dipl.-Oec. Stefan Brinck
Assistent des Geschäftsführers
Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. (AGP)
Landgraf-Karl-Str. 2
34131 Kassel
Tel. 0561/36044
Fax: 0561/33850
Internet: www.agpev.de und www.mitarbeiterbeteiligung.info
E-Mail: brinck@agpev.de



AGP
ARBEITSGEMEINSCHAFT
PARTNERSCHAFT
IN DER WIRTSCHAFT E.V.

*"Mitarbeiter werden
Mitunternehmer!"*

Literaturverzeichnis

Backes-Gellner, U. et al., IfM Bonn (2002): Mitarbeiterbeteiligung in kleinen und mittleren Unternehmen: Verbreitung, Effekte, Voraussetzungen, Gabler-Edition Wissenschaft : Schriften zur Mittelstandsforschung, Wiesbaden Dt. Univ.-Verl., 1. Auflage.

Hofmann, H. / Munz, S. , ifo-Institut, München (2002): Verbreitung von Mitarbeiter-Kapitalbeteiligungen und von Vorkehrungen zum Insolvenzschutz für mit vermögenswirksamen Leistungen erworbenen Kapitalbeteiligungen, Endbericht.

Hofmann, H. / Holzner, C. , ifo-Institut, München (2002): Mitarbeiterbeteiligung - Ein internationaler Vergleich, in: ifo-Schnelldienst 12/2002, 55. Jahrgang.

Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2002): Mitteilung der Kommission (KOM 364) an den Rat, das Europäische Parlament, den Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen: Rahmenbedingungen für die Förderung der finanziellen Beteiligung der Arbeitnehmer, Brüssel.

Möller, I. , IAB, Nürnberg (2001): Mitarbeiterbeteiligung - Ein Weg zu höherer Produktivität, IAB-Kurzbericht, Ausgabe Nr. 9 / 30.05.2001

Strotmann, H., IAW, Tübingen (2002): Materielle Mitarbeiterbeteiligung in Baden-Württemberg - Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg, Welle 2000

Strotmann, H., IAW, Tübingen (2002): Zur Bedeutung materieller Mitarbeiterbeteiligung in Baden-Württemberg - eine empirische Analyse mit dem IAB-Betriebspanel

Wolf, E. / Zwick, T. , ZEW, Mannheim (2002): Produktivitätswirkung von Mitarbeiterbeteiligung: Der Einfluss von unbeobachteter Heterogenität in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 1, 35, S. 123 - 132.