

2-2004/15

# Sozialer Fortschritt

Unabhängige  
Zeitschrift für  
Sozialpolitik

German Review  
of Social Policy

Herausgegeben von der Gesellschaft für Sozialen Fortschritt e. V., Bonn

## INHALT

	Positionen
Mitarbeiterbeteiligung – ein guter Weg zu höherer Produktivität und Flexibilität. <i>Claus Schnabel</i> .....	81
Verkannte Potenziale. Soziale Beschäftigungsunternehmen und ihre arbeitsmarktpolitische Abwicklung. <i>Ingo Bode, Adalbert Evers und Andreas Schulz</i> .....	87
Do institutions matter? Works councils, collective agreements and firms' perceptions of personnel issues. <i>Matthew Allen</i> .....	94
	102
Für eine klare Zielorientierung in der Sozialreform. Das Sicherungsziel nicht in den Hintergrund drängen. <i>Heinz Stapf-Finé und Ingo Nürnberger</i> .....	107
Autorenverzeichnis .....	107



## Mitarbeiterbeteiligung – ein guter Weg zu höherer Produktivität und Flexibilität

Claus Schnabel

### 1. Einführung

Überlegungen und Vorschläge zur Teilhabe der Mitarbeiter an dem wirtschaftlichen Erfolg ihres Betriebes haben in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften eine lange Tradition. Schon im frühen 19. Jahrhundert fand die Idee einer Mitarbeiterbeteiligung viele Befürworter und auch praktische Anwendung (vermutlich erstmals in Frankreich). Unter den großen Ökonomen des 19. Jahrhunderts erörterten z. B. *Johann Heinrich von Thünen* und *Alfred Marshall* verschiedene Aspekte einer Gewinnbeteiligung, insbesondere deren vermutete produktivitätssteigernde Effekte (Überblick bei *Gerlach*, 1997). In den letzten zwanzig Jahren wird – vor dem Hintergrund massiver Beschäftigungsprobleme – eine stärker erfolgsabhängige Entlohnung der Arbeitnehmer in Form einer Mitarbeiterbeteiligung auch unter dem Aspekt der Lohnflexibilisierung diskutiert. Es häufen sich die Vorschläge, in die oftmals als zu starr empfundenen Entlohnungssysteme in Deutschland erfolgsabhängige Komponenten einzubauen, von denen positive Produktivitäts- und Beschäftigungseffekte erhofft werden.<sup>1</sup>

Eine Mitarbeiterbeteiligung kann zum einen in Form der Gewinn- bzw. Ergebnisbeteiligung erfolgen, wobei der einzelne Arbeitnehmer einen Anspruch auf einen vorher festgelegten Anteil am Unternehmenserfolg der laufenden Periode hat. Dagegen vermittelt eine Kapitalbeteiligung (z. B. in Form von Aktien), die gelegentlich auch als „Investivlohn“ bezeichnet wird, eine längerfristige Teilhabe am Unternehmenserfolg, mit der eine Reihe von Eigentumsrechten und -pflichten verbunden sind. Darüber hinaus sind Kombinationen zwischen Gewinn- und Kapitalbeteiligung möglich (wie z. B. eine Gewinnbeteiligung in Form von Aktien).<sup>2</sup>

Auch wenn sich theoretische Entwürfe und praktische Anwendungen von Systemen der Mitarbeiterbeteiligung fast zweihundert Jahre zurückverfolgen lassen, konnten sie sich bislang nicht flächendeckend durchsetzen. Im Folgenden werden deshalb zuerst die theoretischen Vor- und Nachteile einer Mitarbeiterbeteiligung sowie die empirische Evidenz zu den erhofften Produktivitäts- und Beschäftigungseffekten kurz dargestellt. Danach wird dokumentiert, wie verbreitet die Gewinn- und Kapitalbeteiligung in Deutschland und Europa ist. Abschließend wird überlegt, warum Mitarbeiterbeteiligungssysteme in Deutschland nicht weiter verbreitet sind und welchen Beitrag sie zu einer beschäftigungsfreundlichen Reform des deutschen Lohnfindungssystems leisten können.

### 2. Produktivitäts- und Beschäftigungseffekte von Mitarbeiterbeteiligungen

Flexible Entlohnungssysteme und Mitarbeiterbeteiligung sind sowohl aus mikroökonomischer als auch aus makroökonomi-

*Beirat aus Wissenschaft und Praxis der Sozialpolitik:* Prof. Dr. Gerhard Bäcker, Duisburg – Prof. Dr. Eberhard Eichenhofer, Jena – Dr. Robert Paquet, Berlin – Dr. Doris Pfeiffer, Siegburg – Prof. Dr. Dr. h.c. Bert Rürup, Darmstadt – Dr. Reinhold Thiede, Berlin – Prof. Dr. Hans-Werner Wahl, Heidelberg – Prof. Dr. Jürgen Wasem, Essen

*Editorium:* Prof. Dr. Werner Sesselmeier, Darmstadt – Prof. Dr. Jörg Althammer, Bochum – Dr. Lothar Funk, Köln – Dr. Ute Klammer, Düsseldorf.

Internet: <http://www.sozialerfortschritt.de>

scher Sicht von Interesse. Ausgehend von immer komplexeren Arbeitsbedingungen und entsprechenden Informations- und Kontrollproblemen der Unternehmensführung sehen mikroökonomische Ansätze in (individuell oder kollektiv) erfolgsabhängiger Entlohnung ein wichtiges Element der effizienzfördernden Gestaltung von Leistungsanreizen. Sie stellen damit in erster Linie auf positive Produktivitätseffekte von variablen Entgeltkomponenten ab, mit denen jedoch auch Beschäftigungserhöhungen verbunden sein können, wenn die Produktivitätssteigerungen nicht vollständig in höhere Löhne umgesetzt werden. Makroökonomische Ansätze betrachten dagegen in erster Linie die unmittelbaren Auswirkungen flexiblerer Löhne in Beteiligungssystemen auf Beschäftigung bzw. Arbeitslosigkeit. Sie betonen die Möglichkeit einer Stabilisierung oder gar Erhöhung der Beschäftigung, falls ein nennenswerter Teil der Entlohnung erfolgsabhängig ausgezahlt wird.<sup>3</sup>

Aus mikroökonomischer Perspektive betrachtet wird mit einer erfolgsabhängigen Entlohnung ein Anreiz zu mehr Leistung geschaffen, der sich positiv auf den Arbeitseinsatz und die Produktivität des Arbeitnehmers auswirkt. Damit verbessert sich auch das Betriebsergebnis, was bei einer Mitarbeiterbeteiligung wiederum zu einer höheren individuellen Entlohnung führt. Neben der besseren Motivation dürften auch eine stärkere Identifizierung der Arbeitnehmer mit dem Beteiligungsunternehmen, dadurch abnehmende Fluktuationen und Fehlzeiten sowie eine höhere Bereitschaft zu Investitionen in betriebspezifisches Humankapital produktivitätsfördernd wirken. Zudem mag sich der Informationsfluss im Betrieb vertikal und horizontal verbessern, die betrieblichen Arbeitsbeziehungen dürften kooperativer werden und die Arbeitsorganisation lässt sich effizienter ausgestalten. Gruppenanreize wie die Mitarbeiterbeteiligung führen überdies dazu, dass die Arbeitnehmer ihren Arbeitseinsatz gegenseitig kontrollieren, was günstiger und effektiver als eine Kontrolle durch Vorgesetzte sein kann. Diese Vorteile gewinnen an Gewicht, je stärker sich die Arbeitsformen weg von der extremen Arbeitsteilung und hin zu Selbststeuerung, vernetztem Arbeiten in Teams und ganzheitlicher Prozessverantwortung entwickeln, wo sich Arbeitsleistung und Beitrag des Einzelnen immer schwerer beurteilen lassen.

Die Tatsache, dass die Erträge aus der Mitarbeiterbeteiligung nicht an individuelle Leistungen, sondern an den Erfolg des gesamten Betriebs gebunden sind, könnte allerdings manchen Arbeitnehmer veranlassen, sich auf Kosten seiner Kollegen nicht ausreichend anzustrengen. Dieses Trittbrettfahrer-Problem und die Skepsis gegenüber Beteiligungssystemen verstärkt sich, wenn der einzelne Mitarbeiter nur einen sehr geringen Einfluss

<sup>1</sup> Empfehlungen zur Einführung einer stärker erfolgsabhängigen Entlohnung finden sich z. B. bei *Siebert* (1994), *Schares* (1996), *Gerlach* (1997), *Knappe/Funk* (1997), *Schnabel* (2003) sowie in vielen Jahresgutachten des *Sachverständigenrates* (zuletzt 2003, Tz. 654).

<sup>2</sup> Detailliertere Darstellungen und Abgrenzungen der verschiedenen Formen einer erfolgsabhängigen Entlohnung bieten u. a. *Uvalic* (1991) und *Lesch* (2000).

<sup>3</sup> Für ausführlichere theoretische Überlegungen und Diskussionen sei auf *Uvalic* (1991), *Gerlach/Hübler* (1994), *OECD* (1995), *Schares* (1996), *Gerlach* (1997), *Michaelis* (1998), *Haensel* (1999), *Möller* (2000), *Poutsma* (2001) und *Berthold/Stettes* (2002) verwiesen. Die obigen Ausführungen stützen sich auf *Schnabel* (2003, Kap. IX).

auf das Betriebsergebnis hat. Kommt man jedoch Forderungen der Arbeitnehmer nach mehr Mitbestimmung nach, kann dies eine schwierigere und langwierige Entscheidungsfindung sowie eine Demotivierung des Managements zur Folge haben. Konflikte sind auch möglich, falls die Arbeitnehmer kurzfristige Gewinne bevorzugen, während das (meist besser informierte) Management langfristig investieren möchte. Noch kritischer wird die Lage, falls die Belegschaft den Eindruck bekommt, die Betriebsleitung betreibe absichtlich eine gewinnmindernde Bilanzpolitik. Da überdies viele Arbeitnehmer relativ risikoscheu und – insbesondere in unteren Entgeltgruppen – stärker auf existenzsichernde, stabile Arbeitseinkommen angewiesen sind, stehen sie Einkommensschwankungen eher ablehnend gegenüber. Aus diesen Gründen sollte das Verhältnis zwischen Betriebsleitung und Belegschaft möglichst kooperativ und vertrauensvoll gestaltet werden. Dies kann eine Partizipation der Arbeitnehmer über die finanzielle Mitarbeiterbeteiligung hinaus erforderlich machen.

Angesichts dieser theoretischen Vor- und Nachteile stellt sich die Frage nach den empirischen Produktivitätswirkungen von Mitarbeiterbeteiligungen. Überblicke über die internationale empirische Forschung kommen einhellig zu dem Schluss, dass Mitarbeiterbeteiligungen (insbesondere Gewinnbeteiligungen) mit einer höheren betrieblichen Produktivität einher gehen (vgl. z. B. *Blinder*, 1990; *Uvalic*, 1991; *OECD*, 1995; *Möller*, 2000; *Poutsma*, 2001). Dies wird für Deutschland bestätigt durch die Untersuchung von *Möller* (2000), die mit Daten des IAB-Betriebspanels für 1998 feststellt, dass Betriebe mit Gewinnbeteiligung eine in den alten Bundesländern um mindestens 16 Prozent und in den neuen Ländern um mindestens 14 Prozent höhere Produktivität aufweisen als ansonsten vergleichbare Betriebe ohne Gewinnbeteiligung. Positive Produktivitätseffekte für Deutschland zeigen sich auch in den Studien von *Gerlach/Hübler* (1994) sowie *Hübler* (1995), während sich laut *Jirjahn* (1998) durch eine Mitarbeiterbeteiligung nur die Ertragslage, nicht aber die Produktivität verbessert. Offen bleibt in diesen Untersuchungen jedoch, inwieweit sich diese Produktivitäts- bzw. Gewinnsteigerungen auch positiv auf die betriebliche Beschäftigung auswirken.

Betrachtet man die Mitarbeiterbeteiligung dagegen aus makroökonomischer Perspektive, so stehen die damit einher gehende Lohnflexibilität und deren positive Beschäftigungswirkungen im Vordergrund. Das traditionelle beschäftigungspolitische Argument für eine Gewinnbeteiligung stellt darauf ab, dass ein (teilweise) gewinnabhängiger Nominallohn sich flexibel an konjunkturelle Schwankungen oder sonstige Schocks anpasse und damit das Ausmaß von Entlassungen in Rezessionen sowie die Arbeitslosigkeit verringere. Dies kann besonders in Deutschland wichtig sein, wo sich in den letzten 30 Jahren jeder konjunkturell bedingte Beschäftigungsrückgang in einer permanent höheren Arbeitslosigkeit niederschlug. Die internationale empirische Evidenz zur möglicherweise geringeren Variabilität der Beschäftigung infolge Gewinnbeteiligung kann sich nur auf relativ wenige Untersuchungen stützen und fällt nicht eindeutig aus (vgl. *OECD*, 1995). Für Deutschland bieten Studien von *Kraft* (1991) mit Daten von 70 Metallbetrieben sowie von *Schnabel/Wagner* (1999) mit Daten von fast 800 Industriebetrieben gewisse Anzeichen, dass Betriebe mit Erfolgsbeteiligung geringere Entlassungs- bzw. Personalabgangsraten aufweisen.

Eine erheblich weiter gehende positive Beschäftigungswirkung der Gewinnbeteiligung wurde von *Weitzman* (1984) postuliert. Zur Überwindung der Probleme einer geringen Nominallohnflexibilität und entsprechender Arbeitslosigkeit schlägt dieser vor, das übliche Fixlohnsystem durch ein gemischtes System aus einem fixen Basislohn plus einer variablen, ertragsabhängigen Komponente zu ersetzen. Durch die Einführung einer Beteiligungskomponente bei gleichzeitiger Absenkung der Fixlohnkomponente reduzieren sich die Grenzkosten der Arbeit, die für die Beschäftigungsentscheidung der Unternehmen allein maßgeblich sind, auf den fixen Basislohn. Damit steigt die Beschäftigung und das Entlassungsrisiko sinkt, da auch bei kleineren

makroökonomischen Schocks das dann sinkende Wertgrenzprodukt noch über den Grenzkosten der Arbeit liegt.

Allerdings hängen diese Ergebnisse von Weitzman stark von einigen umstrittenen Annahmen ab, wie z. B. dass der fixe Basislohn stets unterhalb des auf einem Wettbewerbsmarkt erzielbaren Lohnsatzes liegt und dass die Unternehmen auch wirklich diesen Basislohn (und nicht den Gesamtlohn) als Grenzkosten der Arbeit betrachten. Sie lassen sich auch nur schwer von der Mikro- auf die Makroebene übertragen. Zudem wird zu wenig berücksichtigt, dass die bereits beschäftigten Mitarbeiter der Einführung einer Gewinnbeteiligung skeptisch gegenüber stehen mögen, weil sie jetzt ein größeres Einkommensrisiko tragen und die Beschäftigung zusätzlicher Arbeitnehmer überdies den auf alle Mitarbeiter entfallenden Gewinnanteil pro Kopf verringert.<sup>4</sup> Da diese Annahmen und Zusammenhänge schwer empirisch überprüfbar sind, gibt es dazu international auch nur relativ wenige Untersuchungen, die insgesamt gesehen keine eindeutigen Schlussfolgerungen erlauben (Überblick bei *OECD*, 1995). Im Gegensatz zu den nachgewiesenen positiven Produktivitätseffekten einer Mitarbeiterbeteiligung fällt also die empirische Evidenz für Beschäftigungseffekte deutlich weniger überzeugend aus.

### 3. Verbreitung der Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland

Informationen über die Verbreitung verschiedener Arten von Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland liegen aus verschiedenen Untersuchungen vor, wobei überwiegend Betriebe, zum Teil aber auch Arbeitnehmer befragt wurden. Die repräsentativen Daten des IAB-Betriebspanels deuten darauf hin, dass im Jahr 2001 8,7 Prozent aller Betriebe Systeme der Gewinnbeteiligung verwendeten, während 2,4 Prozent der Betriebe ihre Mitarbeiter am Kapital beteiligt hatten. Hochgerechnet entspricht dies gut 185.000 bzw. rund 52.000 Betrieben in Deutschland, die ihre Mitarbeiter beteiligen (*IAB*, 2002).

Mitarbeiterbeteiligungen finden sich in den alten Bundesländern häufiger als in den neuen, und zwar gilt dies sowohl für die Gewinnbeteiligung (9,1 Prozent gegenüber 7,5 Prozent der Betriebe) als auch für die Kapitalbeteiligung (2,6 gegenüber 2,1 Prozent). Wie *Tabelle 1* zeigt, variiert die Verbreitung der Mitarbeiterbeteiligung stark nach Branchen.<sup>5</sup> Am weitesten verbreitet sind sowohl Gewinn- als auch Kapitalbeteiligungen bei Banken und Versicherungen sowie bei unternehmensnahen Dienstleistern. Überdurchschnittlich häufig finden sich Gewinnbeteiligungen auch in der Investitionsgüterindustrie und Kapitalbeteiligungen im (westdeutschen) Sektor Verkehr und Nachrichtenübermittlung. Dagegen spielt die Mitarbeiterbeteiligung in der großen, heterogenen Gruppe der sonstigen Dienstleistungen sowie im (westdeutschen) Baugewerbe kaum eine Rolle.

Zwar ist die Kapitalbeteiligung in West- und Ostdeutschland wesentlich weniger verbreitet als die Gewinnbeteiligung. In den Betrieben mit Kapitalbeteiligungsmodellen sind allerdings rund zwei Drittel der Mitarbeiter am Kapital beteiligt, was hochgerechnet rund 1,4 Millionen Beschäftigten entspricht. In Gewinnbeteiligungsbetrieben werden dagegen nur rund 56 Prozent der Mitarbeiter ertragsabhängig entlohnt. Aufgrund der größeren Verbreitung von Gewinnbeteiligungssystemen sind dies aber hochgerechnet immerhin 3,8 Millionen Beschäftigte. Auch hier fällt die innerbetriebliche Einbindung der Mitarbeiter in Beteiligungssysteme in den alten Bundesländern größer aus als in den neuen (*IAB*, 2002). Generell weisen Betriebe mit Beteiligungs-

<sup>4</sup> Dieses Problem versucht *Sinn* (1997) dadurch zu umgehen, dass er eine Kapitalbeteiligung vorschlägt, die allein auf die bereits beschäftigten Mitarbeiter eines Betriebs beschränkt bleiben und den neu eingestellten Arbeitnehmern nicht zugute kommen soll. Damit wird wiederum die Einstellung zusätzlicher Mitarbeiter rentabel, doch steht zu befürchten, dass die gespaltene Lohnstruktur zu Unfrieden und Produktivitätsproblemen im Betrieb führt.

<sup>5</sup> Für die Aufbereitung und Überlassung der Daten nach Branchen danke ich *Iris Möller* (IAB).

systemen eine höhere durchschnittliche Mitarbeiterzahl auf, doch kann man eine mit der Betriebsgröße stetig zunehmende Verbreitung von Mitarbeiterbeteiligung eindeutig nur in Westdeutschland feststellen (Möller, 2000).

Tabelle 1  
Mitarbeiterbeteiligung in west- und ostdeutschen Betrieben 2001

– Anteil der Betriebe mit einer Mitarbeiterbeteiligung, in Prozent –

Branche	Gewinnbeteiligung		Kapitalbeteiligung	
	West	Ost	West	Ost
Grundstoffverarbeitung	12,6	6,8	1,3	3,6
Verbrauchsgüterindustrie	8,8	6,0	4,0	*
Investitionsgüterindustrie	17,0	10,3	1,8	1,5
Baugewerbe	4,1	4,0	0,9	2,7
Handel und Reparatur	9,4	9,6	3,0	1,5
Verkehr und Nachrichtenübermittlung	9,5	7,3	4,8	*
Kreditinstitute und Versicherungen	33,1	30,4	5,3	*
Dienste für Unternehmen	13,8	8,9	4,2	*
Sonstige Dienstleistungen	5,4	5,7	4,2	*
Insgesamt	9,1	7,5	2,6	2,1

Hinweis: \* Fallzahl zu gering.

Quelle: IAB-Betriebspanel, 9. Welle West / 6. Welle Ost 2001.

Die geringere Verbreitung von Gewinnbeteiligungssystemen in Ostdeutschland, die Abhängigkeit von der Betriebsgröße und die ungleichmäßige Verteilung innerhalb der Betriebe zeigt sich auch in der WSI-Betriebsrätebefragung 1999/2000 (Bispinck, 2001). Aus dieser wird zudem deutlich, dass vier von fünf der Betriebe mit Gewinnbeteiligung diese in Form einer ertragsabhängigen Jahressonderzahlung leisten, während die laufenden monatlichen Bezüge nur in einem Drittel dieser Betriebe ertragsabhängig gestaltet sind. Was die Kapitalbeteiligung angeht, so erfahren die IAB-Daten Bestätigung durch eine ifo-Umfrage, nach der zum Jahresende 2001 3,1 Prozent der Betriebe in Deutschland ihre Mitarbeiter am Unternehmenskapital beteiligt hatten (Hofmann/Munz, 2002). Auch hier nimmt der Anteil mit steigender Betriebsgröße zu, und gut 60 Prozent der Mitarbeiter eines Betriebes werden im Schnitt beteiligt.

Will man die Mitarbeiterbeteiligung durch eine Befragung der Beschäftigten analysieren, so bieten sich die repräsentativen Daten des Sozio-ökonomischen Panels an. Sie informieren darüber, ob Arbeitnehmer Sonder- oder Beteiligungsentgelte (als Gewinnbeteiligung, Prämie oder Gratifikation) erhalten. Auch wenn diese Abgrenzung mehr als nur Gewinnbeteiligung umfasst, ist doch interessant, dass im Jahr 1996 9,4 Prozent der westdeutschen Arbeitnehmer derartige Sonder- oder Beteiligungsentgelte bekamen, während dies 1984/85 erst für 5,3 Prozent der Beschäftigten galt (Harden/Wickert, 2000). Wiederum variiert die Häufigkeit betrieblicher Sonderentgelte stark nach Branchen und steigt tendenziell mit der Betriebsgröße. Qualifizierte Mitarbeiter erhalten in der Regel häufiger Sonder- oder Beteiligungsentgelte, und diese fallen auch höher aus als bei weniger Qualifizierten.

#### 4. Mitarbeiterbeteiligung im internationalen Vergleich

Internationale Vergleiche des Ausmaßes von finanziellen Mitarbeiterbeteiligungen sind aufgrund unterschiedlicher Systeme und wegen Datenlücken nur in grobem Maße möglich.<sup>6</sup> In

Tabelle 2 sind die Erkenntnisse zweier jüngerer Vergleichsstudien für die EU-Länder zusammengefasst. Es handelt sich zum einen um die von Poutsma (2001) aufbereiteten Ergebnisse der EPOC-Studie (EPOC Research Group, 1997), die sich auf das Jahr 1996 beziehen und die Betriebe mit mindestens 50 Mitarbeitern umfassen. Zum anderen wird die Analyse der Cranet-Umfrage von Pendleton et al. (2001) wiedergegeben, die sich auf Betriebe mit mindestens 200 Mitarbeitern, in denen über die Hälfte der Belegschaft beteiligt ist, sowie auf die Jahre 1999/2000 bezieht. Ausgewiesen wird jeweils der Anteil dieser Betriebe mit Gewinnbeteiligung und/oder Kapitalbeteiligung, wobei letztere auf die international am ehesten vergleichbare Form der Aktienbeteiligung beschränkt wird. Keine vergleichbaren Daten liegen für wichtige außereuropäische Länder wie die USA und Japan vor, in denen Mitarbeiterbeteiligungen ebenfalls eine größere Rolle spielen.<sup>7</sup>

Tabelle 2 deutet darauf hin, dass die finanzielle Mitarbeiterbeteiligung in Frankreich, Großbritannien sowie den Niederlanden am weitesten verbreitet ist, während Betriebe in den süd-europäischen Ländern Portugal, Griechenland und Italien eher selten davon Gebrauch machen. Deutschland liegt – wie auch Schweden, Österreich und Dänemark – international im Mittelfeld. In fast allen Ländern sind Gewinnbeteiligungssysteme häufiger vorhanden als Kapitalbeteiligungen.

Die prozentualen Anteile der Beteiligungsformen für Deutschland erscheinen nicht unplausibel, wenn man berücksichtigt, dass in den beiden Studien nur Betriebe mit mindestens 50 bzw. 200 Beschäftigten befragt wurden. Sie sind aber nicht direkt mit denen des IAB-Betriebspanels in Tabelle 1 vergleichbar, da letzteres bereits Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten erfasst. Da erfahrungsgemäß kleinere Betriebe seltener ihre Mitarbeiter am Gewinn oder Kapital beteiligen, überschätzen die Daten in Tabelle 2 also die tatsächliche Verbreitung der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung in der gesamten Wirtschaft.

Die beobachtbaren internationalen Unterschiede in der Verbreitung von finanziellen Mitarbeiterbeteiligungen lassen sich zum Teil mit der Betriebs(größen)struktur und der Struktur der Kapitalmärkte (wie der Verbreitung börsennotierter Aktiengesellschaften) der Länder erklären. Von einer gewissen Bedeutung sind allerdings auch die Großzügigkeit der staatlichen Förderung von Mitarbeiterbeteiligung sowie die jeweilige Einstellung der Tarifvertragsparteien und die institutionelle Ausgestaltung der Lohnfindung.<sup>8</sup>

Die große Verbreitung von Mitarbeiterbeteiligung in Frankreich und Großbritannien dürfte nicht zuletzt damit zusammenhängen, dass diese in beiden Ländern von staatlicher Seite stark gefördert wird. In Frankreich ist eine Mitarbeitergewinnbeteiligung seit 1967 sogar für alle Betriebe mit mehr als 100 Mitarbeitern gesetzlich vorgeschrieben, seit 1993 gilt dies auch für Betriebe mit über 50 Mitarbeitern. Begleitend gibt es steuerliche Vergünstigungen für die Unternehmen und die Arbeitnehmer. Die meisten anderen Länder verwenden allein steuerliche Anreize, wobei Art und Ausmaß der Förderprogramme stark variiert.

<sup>6</sup> Für detailliertere Darstellungen und Diskussionen internationaler Daten sowie ihrer (eingeschränkten) Vergleichbarkeit und ihrer Erkenntnisse sei auf Uvalic (1991), OECD (1995), EPOC Research Group (1997), Festing et al. (1999), Harden/Wickert (2000), Eichhorst/Profit/Thode (2001, S. 149 ff.), Poutsma (2001), Pendleton et al. (2001) und Hofmann/Holzner (2002) verwiesen. Der Vergleich von Systemen der variablen Entlohnung in Europa von Kaar/Grinell (2001) berücksichtigt neben der Mitarbeiterbeteiligung auch individuelle leistungsbezogene Vergütungen, deren Verwendung und Ausmaß sich zwischen den EU-Ländern ebenfalls deutlich unterscheidet.

<sup>7</sup> Am Rande sei erwähnt, dass das häufig als Musterbeispiel angeführte japanische Bonussystem nur eingeschränkt gewinnabhängig ist und vorwiegend von größeren Firmen verwendet wird (OECD, 1995).

<sup>8</sup> Vgl. Festing et al. (1999), Poutsma (2001) sowie den knappen Forschungsüberblick von Hofmann/Holzner (2002).

ren (Überblicke in *OECD*, 1995; *Eichhorst/Profit/Thode*, 2001; *Poutsma*, 2001). Seitdem die Europäische Kommission in Folge ihrer PEPPER-Berichte von 1991 und 1996 die Förderung

der Mitarbeiterbeteiligung zunehmend unterstützt,<sup>9</sup> ist die Zahl staatlicher Förderprogramme in den letzten Jahren deutlich gestiegen.

Tabelle 2

**Mitarbeiterbeteiligung im internationalen Vergleich**  
Anteil der Betriebe mit Beteiligungssystemen, in Prozent –

Studie, Jahr	Poutsma (2001), 1996			Pendleton et al. (2001), 1999/2000		
	Betriebe $\geq 50$ Mitarbeiter			Betriebe $\geq 200$ Mitarbeiter, in denen $\geq 50\%$ der Mitarbeiter beteiligt sind		
Beteiligung	Gewinnbeteiligung	Aktienbeteiligung	Gesamt	Gewinnbeteiligung	Aktienbeteiligung	Gesamt
Belgien	–	–	–	10	11	20
Dänemark	10	6	15	8	15	21
Deutschland	13	4	16	19	10	25
Finnland	–	–	–	28	15	38
Frankreich	57	7	58	82	20	84
Griechenland	–	–	–	7	7	14
Großbritannien	40	23	51	30	30	48
Irland	8	4	11	23	15	36
Italien	5	3	7	7	2	9
Niederlande	14	4	17	56	22	60
Österreich	–	–	–	28	3	28
Portugal	7	2	9	17	2	18
Schweden	20	2	21	19	13	28
Spanien	8	10	16	13	6	18

In den meisten europäischen Ländern stehen die Gewerkschaften traditionell Mitarbeiterbeteiligungen skeptisch gegenüber, da damit sowohl die Beschäftigung als auch ein Teil des Einkommens und Vermögens der Arbeitnehmer von der Solvenz desselben Unternehmens abhängen und die Gewerkschaften selbst kaum mehr Einfluss auf die jährlichen Ausschüttungen von Gewinnbeteiligungen auf Unternehmensebene nehmen könnten. Dies gilt insbesondere für Länder, in denen Branchentarifverträge dominieren, wie z. B. Deutschland, Belgien und Spanien. Im Zuge der tendenziellen Zunahme von Firmentarifverhandlungen, der zunehmenden staatlichen Förderung sowie eines gewissen Einstellungswandels engagieren sich aber die Gewerkschaften in manchen Ländern verstärkt bei der Einführung und Umsetzung von Beteiligungssystemen. Dies ist z. B. in Großbritannien und den Niederlanden zu beobachten. Eindeutig befürwortet wird eine variable Entlohnung und Mitarbeiterbeteiligung von den Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden in Irland. Auch in den meisten anderen EU-Ländern stehen die Arbeitgeber variablen Entlohnungssystemen positiver gegenüber als die Gewerkschaften, wobei es jedoch unterschiedliche Vorstellungen über Art und Ausmaß der Variabilität und über die Verwendung von Beteiligungssystemen gibt (vgl. *Kaar/Grünell*, 2001; *Hofmann/Holzner*, 2002).

##### 5. Warum sind Mitarbeiterbeteiligungen in Deutschland so wenig verbreitet?

Trotz ihrer üblicherweise positiven Produktivitätseffekte und ihrer möglichen Beschäftigungseffekte sind Systeme der Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland relativ wenig verbreitet. Ein Grund für den Rückstand gegenüber anderen Ländern mag darin liegen, dass die Mitarbeiterbeteiligung hierzulande eine geringere staatliche Förderung erfährt (vgl. die Überblicke in *OECD*, 1995; *Eichhorst/Profit/Thode*, 2001 und *Hofmann/Holzner*, 2002). Es gibt in Deutschland keine gesetzlichen Anreize für eine Gewinnbeteiligung, sondern lediglich leichte Begünstigun-

gen von Kapitalbeteiligungen (nach dem Vermögensbildungsgesetz) für Arbeitnehmer und Unternehmen.

Ein anderer wichtiger Grund kann in der traditionellen und weit verbreiteten Skepsis bei Gewerkschaften und Arbeitgebern gesehen werden (vgl. auch *Schaes*, 1996).<sup>10</sup> Die Gewerkschaften sehen bei einer Gewinnbeteiligung die Gefahr, dass die Unternehmen die Gewinngröße auf Kosten der Beschäftigten manipulieren, sie befürchten eine Dezentralisierung und Entsolidarisierung der Lohnpolitik samt Gefährdung der Gewerkschaftsmacht, und sie kritisieren die Kumulierung von Arbeitsplatz- und Einkommensrisiko eines Arbeitnehmers durch eine Beteiligung (*Bispinck*, 2000). Gewinnabhängige Lohnelemente werden deshalb meist nur als Zusatzverdienst in guten Zeiten akzeptiert, während eine Verlustbeteiligung verneint wird (so z. B. *Peters*, 1999). Wegen der Kumulierung von Arbeitsplatz- und Vermögensrisiko wird auch eine Beteiligung der Mitarbeiter am Kapital ihres Unternehmens abgelehnt, wohingegen eine unternehmensübergreifende Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern in Form so genannter „Tariffonds“ von manchen Gewerkschaften unter verteilungspolitischen Aspekten akzeptiert wird.

Genau umgekehrt sehen es die Arbeitgeberverbände, die branchenweite Tariffonds rundweg ablehnen und (freiwillige) Möglichkeiten der Kapitalbeteiligung allein auf Betriebsebene sehen, wobei diese jedoch nicht in (Branchen-)Tarifverträgen geregelt werden könnten. Etwas aufgeschlossener sind die Arbeitgeber gegenüber einer Gewinnbeteiligung, was auch daran deutlich wird, dass eine erfolgsabhängige Ausgestaltung der tariflichen Entgeltssysteme in den letzten Jahren von wichtigen

<sup>9</sup> Das Akronym PEPPER steht für „Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results“; vgl. *Uvalic* (1991) und *Europäische Kommission* (1996).

<sup>10</sup> Warum sich z. B. die Tarifvertragsparteien in der Metall- und Elektroindustrie nicht auf eine erfolgsabhängige Entlohnung verständigen können, verdeutlichen die kontroversen Beiträge von *Busch* (2003) und *Schild/Wagner* (2003).

Arbeitgeberverbänden (wie BDA, Gesamtmetall und BAVC) propagiert bzw. gefordert wurde. Skeptischer als ihre Verbände stehen allerdings viele mittelständische Arbeitgeber einer Gewinnbeteiligung gegenüber. Sie sind oftmals nicht bereit, ihre Bücher offen zu legen (was für die transparente Ermittlung der Ertragsbeteiligung unerlässlich ist), und sie wollen Auseinandersetzungen mit der Belegschaft über die richtige Gewinnermittlung, ihre Privatentnahmen sowie ihre Investitionsstrategie vermeiden. Gelegentlich herrscht die Furcht vor, nicht mehr „Herr im eigenen Haus“ zu sein, sondern den Mitarbeitern mehr und mehr Mitspracherechte einräumen zu müssen.

Zwar mögen diese Bedenken beider Seiten zum Teil verständlich sein, sie sind aber angesichts der möglichen Vorteile zu relativieren und sollten sich durch eine entsprechende Ausgestaltung der Mitarbeiterbeteiligung weitgehend überwinden lassen (vgl. auch Schares, 1996; Lesch, 2000). So wird z. B. bei dem Kumulationsargument nicht ausreichend berücksichtigt, dass zwar das Einkommens- bzw. Vermögensrisiko durch eine Mitarbeiterbeteiligung steigt, damit aber zugleich das Beschäftigungsrisiko sinkt, weil die Variabilität der Beschäftigung abnimmt und das Beschäftigungsniveau zunehmen kann. Eine von den Gewerkschaften bzw. Arbeitnehmern nicht gewünschte Kumulierung von Risiken lässt sich zwar bei einer Kapitalbeteiligung nur schwer vermeiden, doch bei einer Gewinnbeteiligung ließe sich dies durch Barauszahlung an die Mitarbeiter erreichen.

Das Einkommensrisiko für die Arbeitnehmer wäre natürlich dann minimal, wenn der fixe Basislohn dem bisherigen Tariflohn entspricht und die Gewinnbeteiligung zusätzlich gezahlt wird (wie dies bisher in den meisten deutschen Beteiligungsunternehmen der Fall ist), doch hier dürften – je nach Produktivitätseffekten – auch die Beschäftigungswirkungen minimal sein. Größere positive Effekte sind bei einer Senkung des Basislohnes zu erwarten, wofür den Arbeitnehmern aber eine Risikoprämie gezahlt werden muss, so dass die Summe aus Basislohn und erwartetem Gewinnanteil höher als der ursprüngliche Tariflohn sein kann. Wenn die eintretenden Produktivitätssteigerungen höher ausfallen als die Risikoprämie, lohnt sich dies jedoch aus unternehmerischer wie gesamtwirtschaftlicher Sicht.

Allerdings ergibt sich hier ein institutionelles Hemmnis durch das deutsche Arbeitsrecht, das der häufigeren Einführung einer derartig ausgestalteten Gewinnbeteiligung entgegenstehen mag. Laut § 4 Abs. 3 des Tarifvertragsgesetzes sind nämlich vom Tarifvertrag abweichende Abmachungen auf Betriebsebene „nur zulässig, soweit sie durch den Tarifvertrag gestattet sind oder eine Änderung zugunsten des Arbeitnehmers enthalten.“ Zweifelhaft ist, ob die oben diskutierte Absenkung des Basislohnes unter den Tariflohn kombiniert mit einem Gewinnanteil für die Arbeitnehmer „günstiger“ im Sinne dieses Gesetzes und seiner derzeitigen, engen Auslegung durch die Gerichte ist.<sup>11</sup> Deshalb kann eine derartige Gewinnbeteiligung von tarifgebundenen Unternehmen nicht eigenständig eingeführt werden, sondern bedarf der Regelung durch einen (Branchen-)Tarifvertrag, z. B. durch eine betriebliche Option oder eine Öffnungsklausel.

## 6. Gewinnbeteiligung als lohn- und beschäftigungspolitische Chance

Die Mitarbeiterbeteiligung ist sicher kein Wundermittel, das allein alle Inflexibilitäten des deutschen Lohnfindungssystems beseitigen und die Beschäftigung sichern kann.<sup>12</sup> Allerdings weist zumindest die Gewinnbeteiligung Vorzüge auf, die in diese Richtung gehen, weil hier (im Gegensatz zur Kapitalbeteiligung) die durchschnittlichen und marginalen Arbeitskosten auseinander fallen und weil der niederere Basislohn die relevante Orientierungsgröße für die Arbeitsnachfrage darstellt. Gewerkschaftliche Lohnzurückhaltung kann also zu mehr Beschäftigung und Wachstum führen, ohne dass sich dies verteilungspolitisch negativ auswirken muss, da die Arbeitnehmer ja an

höheren Gewinnen automatisch beteiligt werden. Die Einführung erfolgsabhängiger Lohnbestandteile, die weniger weit geht als der von beiden Tarifparteien skeptisch betrachtete Investivlohn, würde flexible Reaktionen auf konjunkturelle oder strukturelle Nachfrageänderungen erleichtern, die Lohndifferenzierung nach Regionen, Sektoren und Betrieben deutlich erhöhen und damit zu einer besseren Ausnutzung von Beschäftigungsmöglichkeiten beitragen.

Entscheidend für die Annahme und den Erfolg einer Gewinnbeteiligung ist die Praktikabilität, die Transparenz sowie die Verständlichkeit und Akzeptanz des Erfolgsermittlungsverfahrens. Die Bemessungsgrundlage muss so gewählt werden, dass Konflikte zwischen Unternehmen und Belegschaft über die Höhe des aufzuteilenden Gewinns bzw. einer anderen relevanten Erfolgsgröße möglichst vermieden werden. Hierfür kommen verschiedene Betriebs- oder Unternehmens-Kenngrößen in Frage, die jeweils unterschiedliche Vor- und Nachteile aufweisen.<sup>13</sup> Am sinnvollsten dürfte eine Bemessungsgrundlage sein, die möglichst eng an objektiv feststellbaren Zahlungsströmen im Unternehmen ansetzt, wobei Schares (1996, S. 23 ff.) einen interessanten Gestaltungsvorschlag macht, der sogar eine diskrete Behandlung der Einkommenssituation der Eigner nicht publizitätspflichtiger Unternehmen erlaube.

Das Ausmaß des flexiblen, erfolgsabhängigen Lohnbestandteils dürfte nicht nur für die Flexibilitäts- und Produktivitätswirkungen einer Gewinnbeteiligung, sondern auch für deren Akzeptanz bei den Mitarbeitern von großer Bedeutung sein. Während die Unternehmen grundsätzlich an einem möglichst großen variablen Lohnanteil interessiert sein dürften, stellt sich die Frage, welche Variabilität den Arbeitnehmern realistischere „zugemutet“ werden kann. Wenn man davon ausgeht, dass das jeweilige monatliche Einkommen von vielen Arbeitnehmern weitgehend zur Deckung ihrer laufenden monatlichen Ausgaben wie Miete, Versicherungen, Unterhalt eines Kfz etc. verwendet wird (bzw. werden muss), kommen zur variablen Gestaltung in erster Linie jährliche Zusatzleistungen wie die Jahressonderzahlung („Weihnachtsgeld“ bzw. „13. Monatsgehalt“) oder das Urlaubsgeld in Frage.

Für die tarifvertraglich erfassten Arbeitnehmer beläuft sich die Summe aus Jahressonderzahlung und Urlaubsgeld im Durchschnitt in Westdeutschland auf rund 97 Prozent und in Ostdeutschland auf rund 85 Prozent eines tarifvertraglichen Monatsgehalts (*Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit*, 2004, S. 54). Würde man diese jährlichen Zusatzleistungen vollständig erfolgsabhängig ausgestalten, so entspräche dies einer variablen Komponente von 7,5 bzw. 6,6 Prozent des derzeitigen Jahresentgelts. Geht man symmetrisch vor und sieht vor, dass die jährlichen Zusatzleistungen sich nicht nur im schlechtesten Fall auf Null reduzieren, sondern bei sehr guter Gewinnlage auch auf das Doppelte ihres bisherigen Niveaus ansteigen können, so ergäbe sich natürlich eine deutliche größere variable Lohnkomponente in Höhe von knapp 14 bzw. gut 12 Prozent des neuen maximalen Jahresentgelts. Diese Überlegungen deuten darauf hin, dass ausgehend vom Status quo Gewinnbeteiligungen eher bescheidene Größenordnungen annehmen dürften, die jedoch zur Entfaltung von Produktivitätsanreizen durchaus

<sup>11</sup> Vgl. die unterschiedlichen Ansichten von Michaelis (1998, S. 144 f.) und Berthold/Stettes (2002).

<sup>12</sup> Für ausführliche Diskussionen der (teilweise unzureichenden) Flexibilität und Differenziertheit der Lohnfindung in Deutschland sowie entsprechender Reformmöglichkeiten sei auf Schnabel (2003) und den Sachverständigenrat (2003) verwiesen.

<sup>13</sup> Dazu zählen z. B. der Gewinn nach Steuerbilanz (an den die gesetzlich vorgeschriebene Gewinnbeteiligung in Frankreich anknüpft), der Gewinn nach Handelsbilanz, die Nettowertschöpfung oder andere Buchgewinngrößen sowie verschiedene kapitalmarkt-orientierte Kennzahlen, die von Schares (1996, S. 20 ff.) und Prangenberg (2003) näher diskutiert werden. Bei jeder Bemessungsgrundlage stellt allerdings das mögliche Auseinanderklaffen von Erfolg im einzelnen Betrieb oder im ganzen Unternehmen ein schwer lösbares Problem dar.

geeignet und zur Stabilisierung von Beschäftigung in nicht wenigen Fällen ausreichend sein dürften.<sup>14</sup>

Während sich die obigen Überlegungen vor allem auf einfache Arbeitnehmer bezogen, dürften die Akzeptanz bzw. Zumutbarkeit und das Potenzial einer erfolgsabhängigen Entlohnung zunehmen, wenn man sämtliche Mitarbeiter bis hin zum höheren Management betrachtet. Die verschiedenen positiven Wirkungen einer Gewinnbeteiligung können besser genutzt werden, wenn man das prozentuale Ausmaß der variablen Entgeltkomponente mit der Position eines Mitarbeiters im Unternehmen steigen lässt. Je höher in der Hierarchie bzw. Entlohnungspyramide ein Mitarbeiter steht und je größer seine Entscheidungsbefugnisse bzw. seine Verantwortung für den Unternehmenserfolg ausfallen, desto größer kann und sollte auch der Anteil variabler Lohnkomponenten sein.

Das Erfolgsermittlungsverfahren und die Aufteilung des Erfolgsanteils der Mitarbeiter unter diesen sollte am besten längerfristig vereinbart werden, so dass nicht von Jahr zu Jahr neue Auseinandersetzungen zwischen Unternehmen und Belegschaft drohen. Da derartige Vereinbarungen (zumindest formal) nicht mit dem Betriebsrat ausgehandelt werden dürfen, kommt dafür auf betrieblicher Ebene der Abschluss entsprechender Einzelarbeitsverträge oder Firmentarifverträge in Frage. Möglich sind aber auch Öffnungsklauseln für Gewinnbeteiligungen in Branchentarifverträgen oder entsprechende Optionen, wobei die Tarifparteien den Betriebsparteien dann eines oder mehrere Gewinnbeteiligungsmodelle zur freiwilligen Nutzung anbieten können.

In den letzten Jahren scheinen die Tarifparteien ihre skeptische Haltung zur Mitarbeiterbeteiligung langsam zu revidieren und zumindest der Gewinnbeteiligung etwas aufgeschlossener gegenüber zu stehen. Im Rahmen des Bündnisses für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit wurde in der gemeinsamen Erklärung von BDA und DGB vom 6. 7. 1999 vereinbart, auf der Grundlage der Flächentarifverträge eine stärkere Beteiligung der Beschäftigten am Unternehmenserfolg anzustreben und damit der unterschiedlichen Ertrags- und Wettbewerbssituation der Unternehmen Rechnung zu tragen. Nachdem schon einige firmenspezifische Tarifverträge erfolgsabhängige Lohnkomponenten vereinbart hatten (Überblick bei *Bispinck*, 2000), wurden jüngst auch in mehreren Branchentarifverträgen Möglichkeiten eröffnet, Teile des Tariflohns erfolgsabhängig auszugestalten.

Eine gewisse Vorreiterrolle nimmt hier der Tarifabschluss 2002 in der Chemischen Industrie ein, der ein durch Betriebsvereinbarung anwendbares und nicht von der Zustimmung der Tarifvertragsparteien abhängendes Optionsmodell enthält. Danach kann die in Westdeutschland üblicherweise 95 Prozent eines Monatsentgelts betragende tarifliche Jahresleistung je nach wirtschaftlicher Situation des Betriebes zwischen 80 und 125 Prozent eines Monatsentgelts variieren, in Ostdeutschland beträgt (bei einer fixen Jahresleistung von 65 Prozent) die entsprechende Bandbreite 50 bis 95 Prozent. Im privaten Bankgewerbe kann seit 2003 durch freiwillige Betriebsvereinbarung die Höhe des (100 Prozent betragenden) 13. Monatsgehalts in Abhängigkeit vom Unternehmenserfolg variiert werden. Die Schwankungsbreite nach oben bzw. unten beträgt zunächst maximal 12 bzw. 6 Prozent und soll in einer zweiten Stufe (mit dem nächsten Tarifabschluss) auf 20 bzw. 10 Prozent ausgeweitet werden. Ähnliche Optionen finden sich seit kurzem auch in anderen Branchen, wie z. B. Reisebüros (vgl. *Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit*, 2004, S. 42 f.).

Auch wenn die Variabilität der Löhne in diesen Optionsmodellen noch sehr gering ausfällt (der Anteil der variablen Komponente beträgt nie mehr als 3,5 Prozent des maximalen Jahresentgelts), ist doch zu hoffen, dass diesen ersten Schritten weitere folgen. Es wäre einzel- und gesamtwirtschaftlich sinnvoll, wenn auch andere Branchen und Betriebe auf diese Weise die Flexibilität ihrer Löhne erhöhen und Produktivitätssteigerungen erzielen würden. Die Beteiligung der Arbeitnehmer am Unternehmenserfolg, die in einer stärkeren Erfolgsabhängigkeit

der Managergehälter eine Parallele finden könnte, sollte ein integraler Bestandteil der derzeit diskutierten Reform des deutschen Lohnfindungssystems sein.

### Literatur

- Berthold, N./Stettes, O.* (2002): Die Gewinnbeteiligung – Wundermittel im organisatorischen und strukturellen Wandel?, *Jahrbuch für Wirtschaftswissenschaft* 52, S. 287–315.
- Bispinck, R.* (2000): Tarifentgelt nach Leistung und Erfolg – Regelungen in ausgewählten Tarifbereichen, in: WSI in der Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): WSI-Tarifhandbuch 2000, Köln, S. 111–136.
- (2001): Betriebliche Interessenvertretung, Entgelt und Tarifpolitik, WSI Mitteilungen 54, S. 124–132.
- Blinder, A. S.* (Hrsg.) (1990): *Paying for Productivity: A Look at the Evidence*, Washington, D.C.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit* (2004): Tarifvertragliche Arbeitsbedingungen im Jahr 2003, Bonn.
- Busch, H. W.* (2003): Flächentarifvertrag und betrieblicher Differenzierungsbedarf in der Metall- und Elektro-Industrie, *Industrielle Beziehungen* 10, S. 320–325.
- Eichhorst, W./Profit, S./Thode, E.* (2001): *Benchmarking Deutschland: Arbeitsmarkt und Beschäftigung*, Berlin.
- EPOC Research Group* (1997): *New Forms of Work Organisation: Can Europe realise its Potential?*, Luxemburg.
- Europäische Kommission* (Hrsg.) (1996): *PEPPER II*, Brüssel.
- Festing, M./Groening, Y./Kabst, R./Weber, W.* (1999): Financial Participation in Europe – Determinants and Outcomes, *Economic and Industrial Democracy* 20, S. 295–329.
- Gerlach, K.* (1997): Beschäftigungsförderung durch Gewinnbeteiligung?, in: *Sadowski, D./Schneider, M.* (Hrsg.): *Vorschläge zu einer neuen Lohnpolitik: Optionen für mehr Beschäftigung I*, Frankfurt am Main/New York, S. 311–329.
- Gerlach, K./Hübler, O.* (1994): Gewinnbeteiligung in Europa: empirische Ergebnisse, institutionelle Besonderheiten und mögliche Harmonisierungstendenzen, in: *Gahlen, B./Hesse, H./Ramser, H.-J.* (Hrsg.): *Europäische Integrationsprozesse aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht*, Tübingen, S. 365–401.
- Haensel, J.* (1999): *Ökonomische Aspekte der freiwilligen Mitarbeiterbeteiligung*, Frankfurt am Main.
- Hardes, H.-D./Wickert, H.* (2000): Erfolgsabhängige Beteiligungsentgelte in vergleichender europäischer Perspektive: Empirische Befunde und Erklärungsansätze, *Zeitschrift für Personalforschung* 14, S. 52–77.
- Hofmann, H./Holzner, C.* (2002): Mitarbeiterkapitalbeteiligung – Ein internationaler Vergleich, *ifo Schnelldienst* 55 (12), S. 7–13.
- Hofmann, H./Munz, S.* (2002): Mitarbeiterkapitalbeteiligungen und Insolvenzschutz der dafür eingesetzten vermögenswirksamen Leistungen, *ifo Schnelldienst* 55 (22), S. 15–19.
- Hübler, O.* (1995): Produktivitätssteigerung durch Mitarbeiterbeteiligung in Partnerschaftsunternehmen, *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 28, S. 214–223.
- IAB* (2002): Die Verbreitung von Kapital- und Gewinnbeteiligungsmodellen, [http://db.iab.de/ftproot/betriebspanel/2002\\_09\\_01\\_05\\_mitarbeiterbeteiligung2001.pdf](http://db.iab.de/ftproot/betriebspanel/2002_09_01_05_mitarbeiterbeteiligung2001.pdf) (Stand 23. 1. 2003).

<sup>14</sup> Eine automatische Absenkung der Löhne um bis zu 7,5 Prozent bei schlechter Ertragslage würde zumindest größere Kosteneinsparungen ermöglichen als die Option einer Nichtweitergabe oder Verschiebung von Tariflohnerhöhungen, die derzeit in verschiedenen Branchentarifverträgen für Unternehmen in schwieriger wirtschaftlicher Lage vorgesehen ist (vgl. *Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit*, 2004, S. 36 ff.).

- Jirjahn, U. (1998): Effizienzwirkungen von Erfolgsbeteiligung und Partizipation: Eine mikroökonomische Analyse, Frankfurt am Main.
- Kaar, R./Grünell, M. (2001): Variable Entlohnung in Europa, <http://www.eiro.eurofound.ie/print/2001/04/study/TN0104203.S.html> (Stand 23. 1. 2003).
- Knappe, E./Funk, L. (1997): Tarifliche Öffnungsklauseln: Beschäftigungskonsequenzen, tarifpolitische Wirkung und sozialpolitische Implikationen, in: Sadowski, D./Schneider, M. (Hrsg.): Vorschläge zu einer neuen Lohnpolitik: Optionen für mehr Beschäftigung I, Frankfurt am Main/New York, S. 261–286.
- Kraft, K. (1991): The Incentive Effects of Dismissals, Efficiency Wages, Piece-Rates and Profit-Sharing, *Review of Economics and Statistics* 73, S. 451–459.
- Lesch, H. (2000): Erfolgsabhängige Entlohnung: Mehr Flexibilität bei Lohnfindung und Lohngestaltung, *iw-gewerkschaftsreport* 34 (4), S. 46–67.
- OECD (1995): *Employment Outlook*, July 1995, Paris.
- Michaelis, J. (1998): Zur Ökonomie von Entlohnungssystemen, Tübingen.
- Möller, I. (2000): Produktivitätswirkung von Mitarbeiterbeteiligung, *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 33, S. 565–582.
- Pendleton, A./Poutsma, E./van Ommeren, J./Brewster, C. (2001): *Employee Share Ownership and Profit Sharing in the European Union*, Luxemburg.
- Peters, J. (1999): Gewinnabhängige Lohnelemente – Kein Tabu für die Lohnpolitik, *Gewerkschaftliche Monatshefte* 50, S. 316–319.
- Poutsma, E. (2001): Recent trends in employee financial participation in the European Union, Luxemburg.
- Prangenberg, A. (2003): Erfolgskennziffern – Jeder Betrieb rechnet anders, *Die Mitbestimmung* 6, S. 63–65.
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2003): Staatsfinanzen konsolidieren – Steuersystem reformieren (Jahresgutachten 2003/04), Stuttgart.
- Schares, C. (1996): Lohnform und Arbeitslosigkeit: Beschäftigungseffekte einer Gewinn- und einer Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern, Köln.
- Schild, A./Wagner, H. (2003): Flächentarif und betriebliche Differenzierung?, *Industrielle Beziehungen* 10, S. 326–335.
- Schnabel, C. (2003): Tarifpolitik unter Reformdruck, *Gütersloh*.
- Schnabel, C./Wagner, J. (1999): Betriebliche Altersversorgung: Verbreitung, Bestimmungsgründe und Auswirkungen auf die Personalfuktuation, in: Frick, B./Neubäumer, R./Sesselmeier, W. (Hrsg.): Die Anreizwirkungen betrieblicher Zusatzleistungen, München/Mering, S. 69–93.
- Siebert, H. (1994): Geht den Deutschen die Arbeit aus? Wege zu mehr Beschäftigung, München.
- Sinn, H.-W. (1997): Kapitalbeteiligung und Lohndifferenzierung: ein Vorschlag zur Lösung der Beschäftigungskrise, *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 30, 822–827.
- Uvalic, M. (1991): Der „PEPPER-Bericht“ – Die Förderung der Gewinn- und Betriebsergebnisbeteiligung der Arbeitnehmer in den Mitgliedstaaten der Europäischen Gemeinschaft, Florenz/Brüssel.
- Weitzman, M. L. (1984): *The Share Economy*, Cambridge, Mass.

## Verkannte Potenziale. Soziale Beschäftigungsunternehmen und ihre arbeitsmarktpolitische Abwicklung

Ingo Bode, Adalbert Evers und Andreas Schulz

Es ist ein offenes Geheimnis: Die gegenwärtig verfolgten arbeitsmarktpolitischen Strategien – konkret: die Hartz-Reformen – können und werden das Problem der massiven Unterbeschäftigung in Deutschland nicht lösen. Und was noch schwerer wiegt: Der Versuch, durch eine Absenkung von Einkommensersatzleistungen oder die Erhöhung der Zumutbarkeit bei neu aufzunehmenden Arbeitsverhältnissen Menschen in Beschäftigung zu bringen, hat gerade dort geringe Erfolgsaussichten, wo man sich die stärksten Effekte erhofft: im Bereich verfestigter Erwerbslosigkeit. Bei Personen mit gebrochenen Erwerbskarrieren, geringen Qualifikationen und beschränkter „Beschäftigungsfähigkeit“ ist das Problem der Arbeitslosigkeit längst zu einem Problem der sozialen Exklusion geworden (Kronauer 2002), und es erscheint kaum vorstellbar, wie der Erste Arbeitsmarkt, etwa durch Freigabe des Arbeitspreises nach Unten, solche Personen wieder längerfristig – denn darum geht es hier in aller erster Linie – aufnehmen soll.

Gewiss: Viele versprechen sich von den Hartz-Gesetzen, dass sie angelsächsische oder auch dänische Verhältnisse herbeiführen – sprich: mehr Beschäftigung, weniger Freiheit (bei der Wahl eben dieser). Doch abgesehen davon, dass die „aktivierende Arbeitsmarktpolitik“, wie sie in anderen westlichen Ländern verfolgt worden ist, in ihren Effekten zumindest umstritten ist<sup>1</sup>: Solange es für die Arbeitsmarktpolitik darum geht, zuvorderst die Verfestigung von Unterbeschäftigung und Exklusion zu verhindern, können „work first“-Strategien für die entscheidenden Zielgruppen nicht wirklich als aussichtsreiche Lösung betrachtet werden.<sup>2</sup> Daran ändern auch – zumindest in der Fläche – jene Versuche wenig, diese Strategien mit kleineren Hilfsmodulen (wie etwa Unterstützung bei der Suche nach Kinderbetreuungen, Fortbildungs- und Weiterbildungskurse etc.) anzureichern. Es bleibt das Problem, dass erstens die Beschäftigungsnachfrage im entsprechenden Arbeitsmarktsegment gering ist oder aber, als „bad job“, so gestaltet ist, dass für die entsprechenden „working poor“ deren sozial prekäre Lebensverhältnisse fortbestehen. Kaum bestreitbar ist zweitens, dass ein beachtliches Segment der Langzeitarbeitslosen ganzheitlicher Integrationsangebote bedarf, die Arbeitsmarktintegration, soziale Förderung sowie die Normalerfahrung von Beschäftigung miteinander verbindet – oder, um eine Formulierung von Dean (2003) aufzugreifen, einer „life-first“-Strategie.

Die Frage ist, wer für die Unterbreitung und Durchführung eines dementsprechenden Integrationsansatzes in Frage kommt. Wir meinen, dass in der gegenwärtigen arbeitsmarktpolitischen Debatte eine der denkbaren Lösungen zu schnell ad acta gelegt worden ist: nämlich *Beschäftigungsförderung im sog. zweiten Arbeitsmarkt*. In der Tat hat man sich bislang kaum mit den

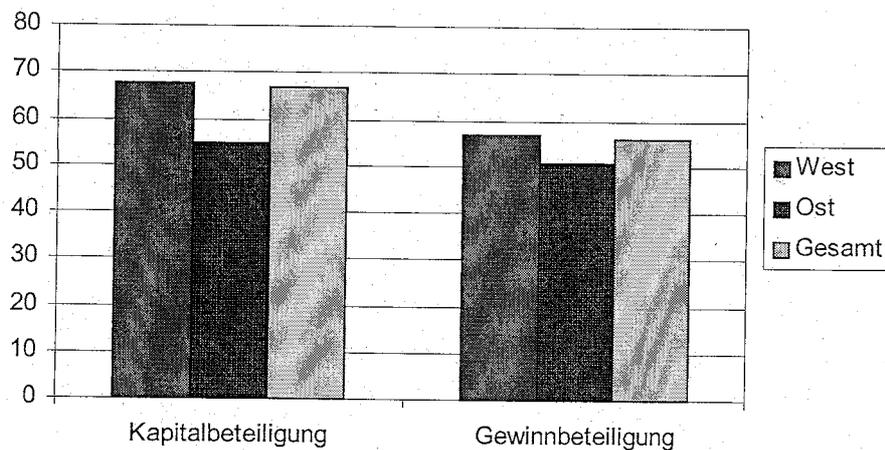
<sup>1</sup> So gibt es für Dänemark und auch die Niederlande Hinweise darauf, dass der Beschäftigungseffekt der aktivierenden Politik als solcher stark überschätzt wird (vgl. van Oorschot/Abrahamson 2003). Für Großbritannien wurde gezeigt, dass sich die zuletzt beobachtete Rückkehr von Personen mit geringer Beschäftigungsfähigkeit in den Ersten Arbeitsmarkt keinesfalls flächendeckend und außerdem häufig in Gestalt sog. „low pay-no pay“-Karrieren vollzogen hat (vgl. Stewart 1999, Dean 2003).

<sup>2</sup> Sofern man nicht von vorne herein Arbeitsverpflichtungen gegen Mehraufwandsentschädigung als Lösung anvisiert, wie dies von einigen Kommunen bereits praktiziert wird und demnächst noch ausgeweitet werden soll (so plant die Stadt Düsseldorf die Arbeitsverpflichtung von 2.000 SozialhilfeempfängerInnen u. a. in der städtischen Poststelle sowie in Bibliotheken und Kindertageseinrichtungen).

## Die Verbreitung von Kapital- und Gewinnbeteiligungsmodellen

2,4% aller Betriebe haben im Jahr 2001 angegeben, ihre Mitarbeiter am Kapital zu beteiligen. Das entspricht hochgerechnet einer Gesamtheit von rd. 52.200 Betrieben. Der Anteil der Betriebe an Gewinnbeteiligungssystemen beträgt knapp 8,7% und betrifft damit mehr als 185 Tsd. Betriebe in Deutschland. In den alten Bundesländern sind Mitarbeiterbeteiligungsmodelle weiter verbreitet: während 2,6% der Betriebe in den alten Bundesländern Kapitalbeteiligungsmodelle haben, sind es in den neuen Bundesländern 2%. Bei Gewinnbeteiligung betragen die entsprechenden Werte 9% (West) vs. 7,5% (Ost). Auf Beschäftigungsebene bedeutet dies, dass knapp 7% aller Beschäftigten in Kapitalbeteiligungs- und über 22% in Gewinnbeteiligungsbetrieben (West) arbeiten. Die beschäftigungsspezifische Verbreitung von Beteiligungsmodellen ist in den neuen Bundesländern weniger ausgeprägt; die Anteilswerte halbieren sich nahezu (Kapital 3,3% und Gewinn: 11,8% aller Beschäftigten).

Innerbetriebliche Einbindung der Mitarbeiter in Kapital- und Gewinnbeteiligung (in %)



Quelle: IAB-Betriebspanel 2001, 9. Welle West und 6. Welle Ost

Neben der Verbreitung über die Betriebe hinweg, ist für Anreizwirkung die innerbetriebliche Einbindung in Beteiligungsmodelle von Bedeutung, d.h. es stellt sich die Frage, nach der Höhe des Anteils der Mitarbeiter, die an Beteiligungsmodellen innerhalb des einzelnen Betriebes partizipieren. Die Abbildung zeigt, dass Betriebe, die Mitarbeiterbeteiligung anbieten, über die Hälfte der Beschäftigten daran teilhaben lassen. Dem geringen Anteil der Betriebe an Kapitalbeteiligung, steht deren hohe innerbetriebliche Verbreitung gegenüber. Von den Beschäftigten in Betrieben, die Kapitalbeteiligungsmodelle haben, sind rd. zwei Drittel der Mitarbeiter am Kapital beteiligt (ca. 1,4 Mio. Beschäftigte), während der Anteil am Gewinn um 10% geringer ausfällt (56%), -absolut jedoch, aufgrund der größeren betrieblichen Verbreitung, mit 3,8 Mio. Beschäftigten, höher ist. In den alten Bundesländern ist die innerbetriebliche Einbindung in Beteiligungsmodelle mit 68% bei Kapital- und 57% bei Gewinnbeteiligung wiederum höher als in den neuen Bundesländern mit entsprechenden Anteilswerten von 55% und 51%.