

Zur Problematik von Erfolgs- und Kapitalbeteiligungsmodellen

Prof. Dr. rer. pol. Heinz-J. Bontrup, Fachhochschule Gelsenkirchen

1. Abgrenzung von immaterieller und materieller Beteiligung

Der allgemeine Begriff der Mitarbeiterbeteiligung wird heute weit gefaßt. Spätestens nach dem Zweiten Weltkrieg wurde neben der monetären (materiellen) Partizipation auch eine **immaterielle Mitarbeiterbeteiligung** diskutiert und gefordert. Hierbei geht es sowohl um eine gesetzlich verankerte Mitbestimmung (Betriebsverfassungsgesetz, Montanmitbestimmung, Mitbestimmungsgesetz 1976) als auch um eine Konzeption, die den Mitarbeiter als „Mitunternehmer“ betrachtet,¹ wofür sich insbesondere die 1950 gegründete Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. (AGP) nachhaltig einsetzt. Wissenschaftliche Unterstützung erhielt die AGP von Fischer² und Hartmann³, die sich in den 50er Jahren erstmals mit dem Thema des „Mitunternehmers“ beschäftigten. Alle immateriellen Mitarbeiterbeteiligungskonzeptionen, wozu man auch das betriebliche Co-Management durch Betriebsräte zählen kann, zielen mehr oder weniger auf eine mitverantwortungsbezogene Partizipation der Arbeitnehmer an unternehmensrelevanten Entscheidungsprozessen ab, die letztlich und konsequenterweise in eine monetäre Erfolgs- und/oder Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer münden.

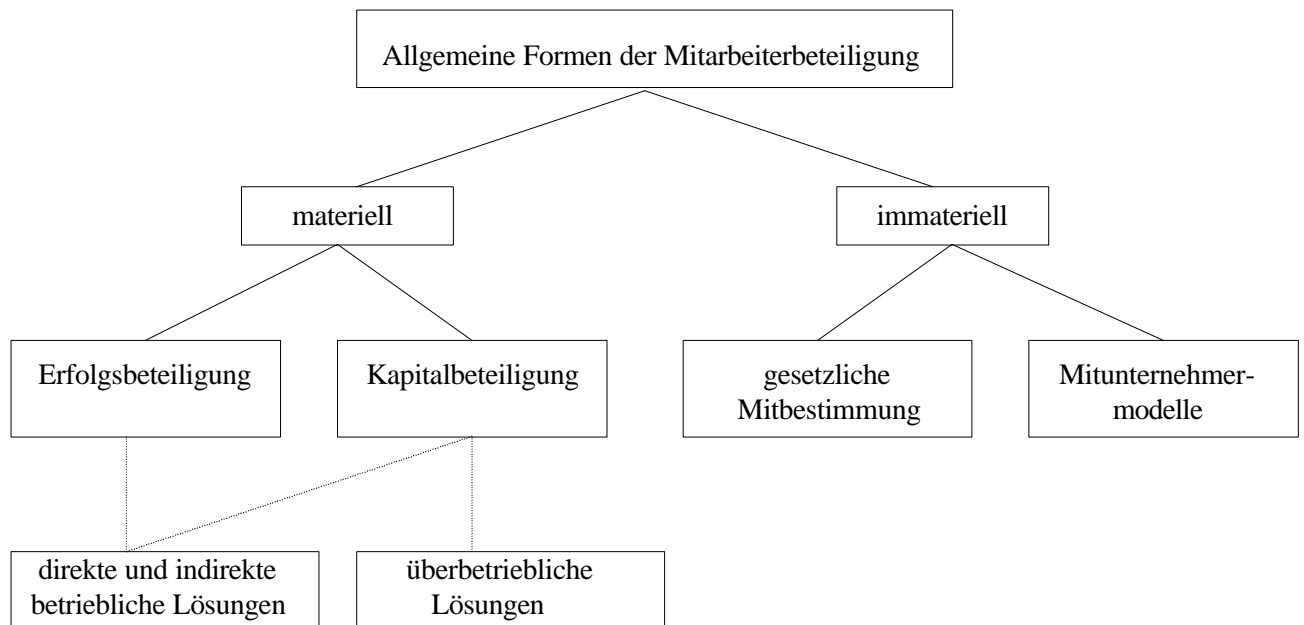
Die Vorstellungen über theoretisch erdachte immaterielle, arbeitnehmerorientierte Partizipationsprozesse gehen allerdings in der Praxis - nicht zuletzt ideologisch bedingt - noch weit auseinander, wobei es im folgenden ausschließlich um die materielle (monetäre) Variante gehen soll, also um **Erfolgs- und/oder Kapitalbeteiligungen**. Hierbei sind beide Beteiligungsformen, die Beteiligung am Erfolg und die Beteiligung am Kapital, als eigenständig zu betrachten. Eine Erfolgsbeteiligung muß nicht zwingend in eine Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen - sozusagen als „Mittel zum Zweck“ bzw. als „Mittelaufbringung zur Finanzierung einer kapitalmäßigen Beteiligung“ - münden. Fließt die an die Mitarbeiter ausgeschüttete Erfolgsbeteiligung nicht in das arbeitgebende Unternehmen zurück, so liegt zwar eine

¹ Vgl. Gaugler, E., Mitarbeiter als Mitunternehmer - Die historischen Wurzeln eines Führungskonzepts und seine Gestaltungsperspektiven in der Gegenwart, in: Wunderer, R., (Hrsg.), Mitarbeiter als Mitunternehmer. Grundlagen, Förderinstrumente, Praxisbeispiele, Neuwied 1999, S. 3 - 21

² Vgl. Fischer, G., Partnerschaft im Betrieb, Heidelberg 1955

³ Vgl. Hartmann, R. S., Die Partnerschaft von Kapital und Arbeit, Köln/Opladen 1958

Erfolgsbeteiligung aber keine Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter am Produktivvermögen des arbeitgebenden Unternehmens vor. Diese Differenzierung ist bei der Beurteilung von monetären Beteiligungsmodellen immer streng auseinander zu halten.



Bei der Kapitalbeteiligung ist außerdem eine **betriebliche** und eine **überbetriebliche** Form zu unterscheiden. Bei der betrieblichen Beteiligungsform werden ausschließlich die Mitarbeiter am Kapital ihres arbeitgebenden Unternehmens beteiligt. Dies kann durch eine **direkte** Beteiligung oder durch eine **indirekte** Mitarbeiter-Beteiligung, bei der zwischen dem Mitarbeiter und dem arbeitgebenden Unternehmen eine Beteiligungsinstitution - z.B. in Form einer Mitarbeiter-Beteiligungs-GmbH - geschoben wird, geschehen. Im Gegensatz dazu liegt eine von den Gewerkschaften favorisierte überbetriebliche Kapitalbeteiligung immer dann vor, wenn sich Arbeitnehmer in Form von regionalen oder branchenbezogenen **Tariffonds** an Unternehmen beteiligen, ohne daß hierbei eine arbeitsvertragliche Verbindung der Arbeitnehmer zum jeweiligen Unternehmen besteht.

2. Motive für betriebliche Erfolgs- und/oder Kapitalbeteiligungen

Auf das im Grunde größte Motiv für eine Erfolgs- und/oder Kapitalbeteiligung hat bereits 1776 der bekannte und große Ökonom Adam Smith (1723 - 1790) hingewiesen, als er schrieb: „Der Ertrag der Arbeit ist die natürliche Vergütung oder der Lohn der Arbeit. ... Sobald der Boden privates Eigentum

wird, verlangt der Grundherr einen Teil von fast allen Erträgen, die der Arbeiter durch Anbau oder Sammeln darauf erzielen kann. Die Rente des Grundbesitzers schmälert deshalb als erstes den Ertrag der Arbeit, die zur Bestellung des Bodens eingesetzt wird.“⁴ Neben dieser vom „Ertrag der Arbeit“ in Abzug gebrachten Grundrente, so Smith, reduziert auch der dem Unternehmer zufallende Gewinn (bzw. Zins für den Fremdkapitalgeber) als Belohnung für den vorgeschossenen Kapitaleinsatz, als zweiter und dritter Abzug den Lohn der Arbeit. Demnach zerfällt der „Ertrag der Arbeit“ in einen Lohn als Tauschwert für die Arbeitskraft (= Wert der Arbeitskraft) zur Sicherstellung der Reproduktionskosten auf der einen Seite und in einen Surplus auf der anderen Seite. Der Surplus wiederum bildet das Äquivalent für den Gewinn der Eigenkapitalgeber und den Zins der Fremdkapitalgeber sowie die Grundrente der Grundeigentümer. Die Bezahlung des Faktors Arbeit über einen wie auch immer festgelegten Lohnsatz ist demnach niemals wertgleich (äquivalent) mit dem „Ertrag der Arbeit“, so daß für Smith die Arbeiter in kapitalistischen Ordnungssystemen aufgrund des bestehenden Lohn-Gewinn-Verhältnisses viel zu kurz kommen. Nur dann, wenn Unternehmer und Arbeiter eine „Person“ würden, erhielt der Arbeiter nach Smith auch den gesamten Ertrag der eigenen Arbeit. Dazu ist es allerdings notwendig, daß der Arbeiter im Kapitalismus gleichzeitig zum Kapitaleigentümer wird. Hieran glaubte Smith im 18. Jahrhundert noch nicht.⁵

Genau hierum geht es aber bei allen monetären Mitarbeiter-Beteiligungsmodellen. Der abhängig Beschäftigte wird durch eine Erfolgsbeteiligung am Gewinn seines arbeitgebenden Unternehmens zum potentiellen Kapitaleigentümer. Damit wird vom Grundsatz das kapitalistisch systemimmanente **Lohn-Gewinn-Verhältnis** in Frage gestellt. So wundert es nicht, daß in der wirtschaftlichen Praxis die Erfolgs- und Kapitalbeteiligung einerseits noch keinen hohen Verbreitungsgrad realisiert hat (vgl. dazu den Punkt 3) und andererseits von vielen in der Einführung ein „systemverändernder Faktor“ gesehen wird. Auf gesamtwirtschaftlicher (makroökonomischer) Ebene ist dagegen in Anbetracht immer wieder aufbrechender Tarifkonflikte um nominale Lohnerhöhungen längst die Erkenntnis gereift, daß zumindest die Hinwendung zum **Investivlohn** ein Schritt in die richtige Richtung bedeuten würde. Hierdurch könnten die Unternehmen auf der einen Seite von Kosten entlastet werden und zum anderen die Kapitalstruktur verbessern. Die tariflich als auch gesetzlich dazu notwendigen Bedingungen sind allerdings völlig offen bzw. nicht geklärt und sorgen so immer wieder für Konfliktstoff zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden. Vielleicht wäre dies ja ein sinnvolles Thema für das geplante „Bündnis für Arbeit“.

⁴ Smith, A., Der Wohlstand der Nationen. Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen, München 1978, S. 56f.

Die Sinnhaftigkeit von Gewinnbeteiligungen erkannte als erster der deutsche Nationalökonom Johann Heinrich von Thünen (1783 - 1850). Er führte 1847 auf seinem Gut Tellow in Mecklenburg ein monetäres Beteiligungsmodell ein. Damit strebte von Thünen klare Ziele an: Integration und Identifikation der Arbeiter mit dem Unternehmen; Erhöhung der Kaufkraft der Arbeitnehmer durch Ausbezahlung der Zinsen für die thesaurierten Erfolgsanteile bis zur Pensionierung; Vermögensansammlung für die nachberufliche Lebensphase der Arbeitnehmer und zur Vererbung an die nachfolgenden Generationen.⁶ Die Zielvorstellungen gehen heute in eine ähnliche Richtung. Dabei lassen sich im wesentlichen **steuer-** und **finanzpolitische** sowie **personalpolitische Motive** unterscheiden. Daneben werden in der Literatur immer wieder übergeordnete **gesellschaftspolitische Motive** angeführt, die letztlich zu einer höheren Verteilungsgerechtigkeit zwischen Kapital und Arbeit, und damit zu einer Sicherung und Stabilisierung der sozialen marktwirtschaftlichen Ordnung beitragen soll. Schneider und Guski haben in einer empirischen Untersuchung die wesentlichen Motive zusammengefaßt.⁷ Dabei standen Personal- und Finanzierungsaspekte im Vordergrund (vgl. die folgende Auflistung: „Ziele zur betrieblichen Vermögensbeteiligung“).

Die **steuer-** und **finanzpolitischen Zielvorstellungen** sollen zu einer Erhöhung des Eigenkapitals und zu einer verbesserten Liquiditätslage im Unternehmen beitragen. „Dabei können die folgenden Effekte ausgenutzt werden: der Betriebsausgaben- oder Steuervermeidungseffekt, der darauf beruht, daß Zuwendungen an die Arbeitnehmer als Betriebsausgaben Gewinn und Gewerbeertrag mindern, der Steuerspareffekt, bei dem der im Vergleich zur arbeitgebenden Unternehmung bzw. deren Kapitaleignern niedrigere Steuersatz von Arbeitnehmern ausgenutzt wird, und der Steuerstundungseffekt, bei dem unterschiedliche Termine hinsichtlich des Wirksamwerdens der Betriebsausgabe und der Besteuerung bei den begünstigten Mitarbeitern ausgenutzt werden.“⁸

Den größten Raum nehmen neuerdings **personalpolitische Aspekte** ein. Dazu gehört die Verstärkung der Identifikation und des Interesses am Unternehmen zur Minimierung der Fluktuation und Fehlzeitenverringerung sowie die positive Einflußnahme auf die Unternehmenssituation am Arbeitsmarkt zur Rekrutierung qualifizierter Mitarbeiter. Auch soll es durch eine betriebliche Erfolgs- und/oder Kapitalbeteiligung zu einer Motivationserhöhung bei den Beschäftigten zur

⁵ Vgl. Smith, A., a.a.O., S. 57

⁶ Vgl. Gaugler, E., Mitarbeiter als Mitunternehmer - Die historischen Wurzeln eines Führungskonzepts und seine Gestaltungsperspektiven in der Gegenwart, a.a.O., S. 12

⁷ Vgl. Schneider, H. J., Guski, H.-G., Betriebliche Vermögensbeteiligung in der Bundesrepublik Deutschland. Teil II: Ergebnisse, Erfahrungen und Auswirkungen in der Praxis, Köln 1983

Ziele zur betrieblichen Vermögensbeteiligung

Zielsetzung	Zielinhalt	Gesamt	
		Rang	Prozent
Motivation	Produktivität, Arbeitsleistung, Kostenbewußtsein, Interesse, Einsatz, Identifikation, Mitdenken, wirtschaftliches Verständnis	1	24,8
Finanzierung	Erhöhung des Eigenkapitals, Verbesserung der Kapitalstruktur, zusätzliche Liquidität	2	15,3
Personalpolitik	Abrundung des Sozialleistungs-Pakets, materielle Verbesserung, personalpolitische Maßnahme, zusätzliche Altersversorgung	3	15,0
Partnerschaft	Abbau der Konfrontation zwischen Kapital und Arbeit, verstärkte Mitverantwortung, Mitsprache und Mitwirkung an der Willensbildung, Eigentümer-Mentalität, Verbesserung des Betriebsklimas, Teilhabe am Erfolg, Anspruch auf den Gewinn, leistungsbezogenes Entgelt	4	12,1
Gesellschaftspolitik	Beteiligung am Produktivvermögen, Sicherung und Ausbau der Wirtschaftsordnung, Verhinderung gewerkschaftlicher Fonds-Lösungen	5	11,2
Vermögensbildung	Vermögensverteilung, Ergänzung der Geldvermögensbildung	6	10,8
Mitarbeiterpotential	Reduzierung der Fluktuation, Bindung an den Betrieb, Betriebstreue, verbesserte Position am Arbeitsmarkt, Fehlzeitenverringering	7	10,8

Quelle: Schneider, H. J., Guski, H.-G., Betriebliche Vermögensbeteiligung in der Bundesrepublik Deutschland. Teil II: Ergebnisse, Erfahrungen und Auswirkungen in der Praxis, Köln 1983

⁸ Weber, W., Erfolgs- und Vermögensbeteiligung, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Teilband I, 5. Aufl., Stuttgart u.a. 1993, S. 951ff.

Steigerung der Arbeitsleistung, der Produktivität sowie der Einsatzbereitschaft und zu einem erhöhten Kostenbewußtsein in dem arbeitgebenden Unternehmen kommen. Dabei soll mit betrieblichen Beteiligungsmodellen ein größeres allgemeines unternehmerisches Denken angeregt werden. Ob sich dies allerdings bezogen auf alle Mitarbeiter im Unternehmen erreichen läßt, ist wissenschaftlich nicht abschließend zu beantworten. Dies gilt insbesondere für eindeutige kausale Beziehungen bzw. für funktionale Verbindungslinien zwischen einer Beteiligung und erhöhten Leistungssteigerungen. Schneider und Zander kommen diesbezüglich zu dem Ergebnis, daß Erfolgsbeteiligungsmodelle kein Ersatz für irgendeine Form der Leistungsentlohnung sind und daß Motivationseffekte aus einer Mitarbeiter-Beteiligung nur langfristig über eine Kapitalbeteiligung zu realisieren sind. Ersteres ergibt sich aus dem unterschiedlichen Charakter einer Erfolgsbeteiligung und einem Leistungslohnsystem. „Beim Leistungslohn ermittelt sich ein Akkordzuschlag bzw. eine Prämie für jeden Mitarbeiter gesondert. Bei der Erfolgsbeteiligung wird ein Gesamterfolgsanteil berechnet, der dann nach verschiedenen Verteilungsmechanismen auf die einzelnen Mitarbeiter verteilt wird. Der Gesamtzusammenhang zwischen Leistung und erzieltm Erfolg ist nicht so deutlich wie beim Leistungslohn.“⁹ Der langfristige Wirkungszusammenhang über eine Kapitalbeteiligung ergibt sich dagegen, in dem der erzielbare Motivationseffekt nicht in erster Linie materiell, sondern eher über das Bewußtsein beim Mitarbeiter, „beteiligt“ (Miteigentümer im Unternehmen) zu sein, wirkt. „Deshalb äußern sich die erzielbaren Motivationseffekte auch weniger in einer Erhöhung der täglichen Arbeitsleistung, sondern vielmehr darin, daß die Mitarbeiter mehr mitdenken, bewußter den Betriebsablauf verfolgen, sensibel auf Kosteneinsparungsmöglichkeiten reagieren und Wert auf eine reibungslose Zusammenarbeit legen.“¹⁰

3. Zum Verbreitungsgrad betrieblicher Erfolgs- und/oder Kapitalbeteiligungen

Untersucht man den empirischen Verbreitungsgrad von betrieblichen Erfolgs- und/oder Kapitalbeteiligungsmodellen, so gilt für die **Erfolgsbeteiligung**, daß hier weder irgendeine Art von Statistik noch fundierte Schätzungen vorliegen. „Auch wenn man die im Führungsbereich üblichen Tantieme-Regelungen außer acht läßt, sind es nach Expertenmeinung sicherlich mehrere tausend Betriebe, die in irgendeiner Form Erfolgsbeteiligungen praktizieren. Ob diese Zahl jedoch eher bei 5.000

⁹ Schneider, H. J., Zander, E., Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter in Klein- und Mittelbetrieben, 4. Aufl., Freiburg i. Br. 1993, S. 59

¹⁰ Ebenda, S. 60

oder bei 50.000 zu veranschlagen ist, gehört in den Bereich reiner Spekulationen.“¹¹ Bezogen auf reine Gewinnbeteiligungsmodelle dürfte die Zahl aber kaum über 500 Unternehmen hinauskommen.

Nicht viel besser sind die empirischen Werte bei den **Kapitalbeteiligungen**. Nach Hochrechnungen der AGP gab es demnach in Deutschland im Jahr 1996 rund 2.500 Unternehmen mit gut 2 Mio. Arbeitnehmern und 25 Mrd. DM Beteiligungskapital. Von diesen 25 Mrd. DM Beteiligungskapital entfielen aber allein 21,9 Mrd. DM oder fast 88 Prozent auf die Kapitalbeteiligungsform der Belegschaftsaktien, die von ca. 1,6 Mio. Arbeitnehmern gehalten wurden. Anhand dieser Werte zeigt sich deutlich, daß die betriebliche Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern keine wesentliche Bedeutung im Hinblick auf eine Produktivvermögensbildung in Arbeitnehmerhand spielt. Auch die Steigerungsraten bei der Beteiligungssumme zwischen 1986 und 1996 um fast 230 Prozent können darüber nicht hinwegtäuschen, zumal diese Steigerung zu einem Großteil der Wiedervereinigung und weitgehend dem Wachstum bei den Belegschaftsaktien geschuldet ist.

Empirische Daten zur Kapitalbeteiligung

Formen der Kapitalbeteiligung	1986		1996		MitarbeiterInnen
	Zahl der Unternehmen	Beteiligungssumme Kurswert in Mrd. DM	Zahl der Unternehmen	Beteiligungssumme Kurswert in Mrd. DM	
Belegschaftsaktien	300	6,50	350	21,9	87,6 %
GmbH-Anteile	80	0,01	150	0,05	0,2 %
Genußrecht	80	0,23	200	1,50	6,0 %
Stille Beteiligung	555	0,28	1.000	0,70	2,8 %
Genossenschaftsanteile	120	0,02	300	0,05	0,2 %
MitarbeiterInnen-darlehen	367	0,55	500	0,80	3,2 %
Insgesamt	1.502	7,59	2.500	25,00	100,0 %

*) 1986 alte Bundesrepublik, 1996 Deutschland - gerundete Werte, eigene Berechnungen

Quelle: Aktionsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft (AGP)

¹¹ Vgl. Schneider, H. J., Betriebliche Partnerschaft und Mitarbeiterbeteiligung, in: Wunderer, R., (Hrsg.), Mitarbeiter als Mitunternehmer. Grundlagen, Förderinstrumente, Praxisbeispiele, Neuwied 1999, S. 73

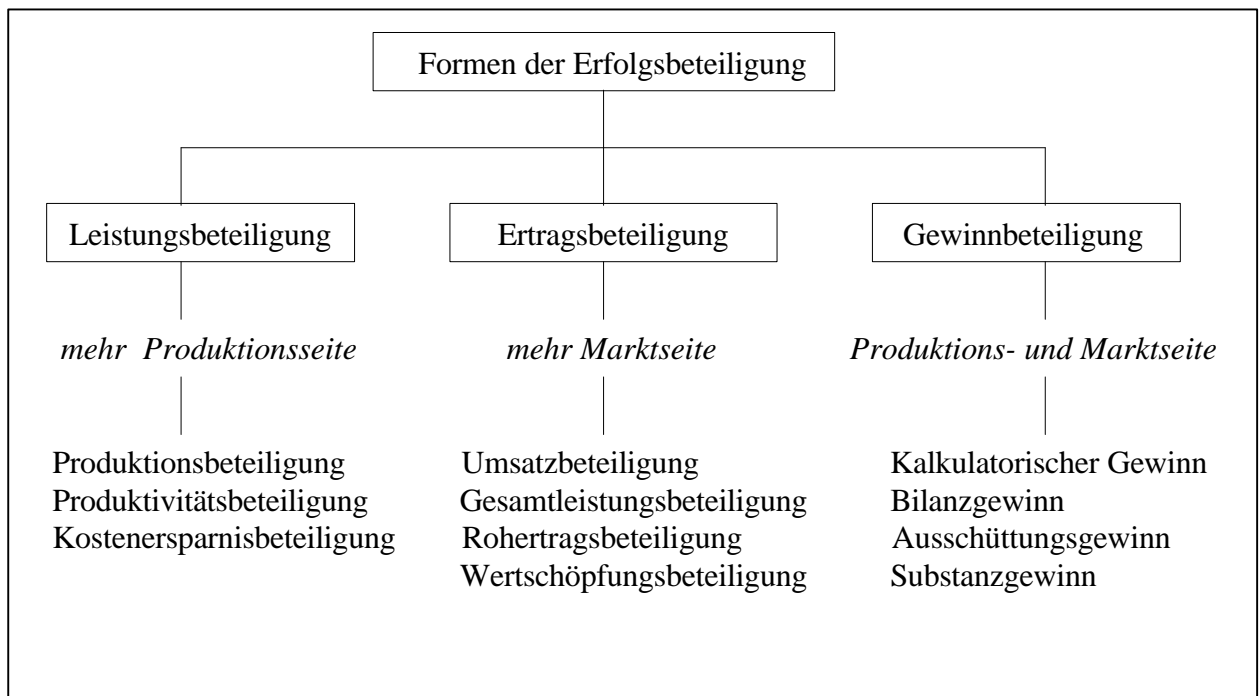
4. Zur betrieblichen Erfolgsbeteiligung

4.1 Zu den unterschiedlichen Formen der Erfolgsbeteiligung

Im folgenden sollen nun die unterschiedlichen Facetten eines Beteiligungssystems und die bei einer Einführung zu beachtenden Problempunkte aufgezeigt werden. Dabei ist zunächst einmal die betriebliche **Erfolgsbeteiligung** der Mitarbeiter vom vertraglichen **Arbeitsentgelt**, daß für eine individuell geleistete Arbeit entrichtet wird, abzugrenzen. Die Erfolgsbeteiligung wird den Beschäftigten eines Unternehmens bei der Realisierung eines betrieblichen Erfolges über das eigentliche Arbeitsentgelt hinaus gewährt und monatlich, quartalsweise oder wie in der Regel üblich einmal jährlich ausbezahlt.¹² Da die Erfolgsbeteiligung - im Gegensatz zu einer individuellen Leistungsentlohnung - kein Bestandteil des eigentlichen Arbeitsentgeltes darstellt, kann sie strenggenommen auch nicht dem Personalaufwand zugeordnet werden. Mitarbeiterbezogene Erfolgsbeteiligungen stellen vielmehr eine Form der **Gewinnverwendung** dar. Dennoch unterliegen Erfolgsbeteiligungskonzepte dem Regelwerk des Arbeitsrechts und werden in steuerlicher Hinsicht wie Arbeitslohn, d.h. wie Personalaufwand behandelt.

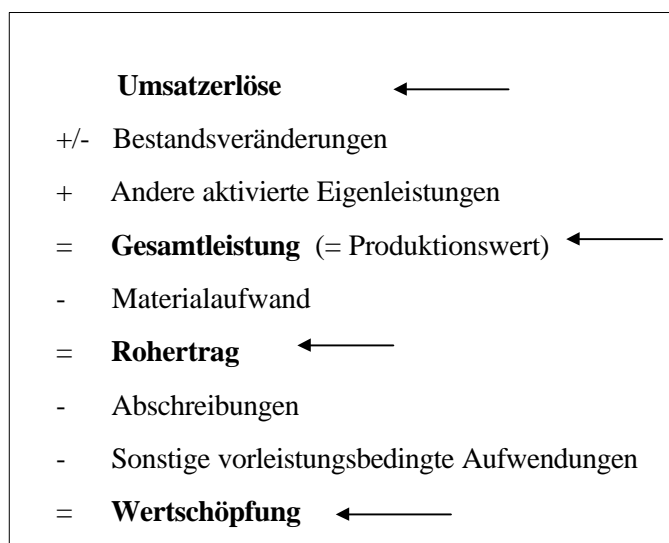
Bei der Erfolgsbeteiligung sind unterschiedliche Formen wie die Leistungs-, Ertrags- und Gewinnbeteiligung zu unterscheiden. Von einer **Leistungsbeteiligung** spricht man immer dann, wenn die Beschäftigten an einer vermehrten Produktion, an einer Steigerung der Produktivität oder an einer Kostenersparnis beteiligt werden. Diese Form der Erfolgsbeteiligung dominierte in den 50er Jahren, als es vor allem um eine kostengünstige Ausweitung der Produktion ging. Mit dem Aufkommen von Käufermärkten gegen Ende der 60er Jahre gewannen dann immer mehr die (Absatz-)Markteinflüsse an Bedeutung, wodurch verschiedene Formen der **Ertragsbeteiligung** in den Mittelpunkt rückten.

¹² Vgl. Klötzl, G., Schneider, H., Mitarbeiter am Erfolg beteiligen, München 1990, Vgl. Esser, K., Falthäuser, K., Beteiligungsmodelle, München 1974, Jung, H., Personalwirtschaft, München, Wien 1995, S.595ff., Hentze, J., Personalwirtschaftslehre 2, 5. Aufl., Bern, Stuttgart 1991, S. 120ff., Schultz, R., Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer, in: Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart u.a. 1992, S. 818 - 827



Bei der Ertragsbeteiligung wird die **Umsatz-, Gesamleistungs-, Rohertrags- und Wertschöpfungsbeteiligung** unterschieden. Zur Abgrenzung dieser Bemessungsgrößen vergleiche den folgenden Kasten (Formen der Ertragsbeteiligung).

Formen der Ertragsbeteiligung



Berücksichtigt man bei der Erfolgsbeteiligung sowohl die Produktions- bzw. die Kostenseite als auch die Markt- und damit Umsatzseite, so liegt eine **Gewinnbeteiligung** vor, die sich von allen möglichen Erfolgsbeteiligungen bis heute in der wirtschaftlichen Praxis eindeutig durchgesetzt hat. Eine Ausnahme hiervon bilden lediglich verkaufsintensive Bereiche, wo die Ertragsbeteiligung nach wie vor stark vertreten ist. „Diese Entwicklung ist verständlich. Leistungs- und Ertragsbeteiligungen beinhalten das Manko, daß sie sich einseitig am Markt bzw. an der betrieblichen Leistung orientieren. Dies kann dazu führen, daß Erfolgsanteile entstehen, ohne daß letztendlich die Ertragssituation des Unternehmens dies rechtfertigt. Gewinnbeteiligungssysteme dagegen bringen markt- und innerbetriebliche Erfordernisse unter einen Hut und führen nur dann zu Gewinnanteilen, wenn ‘schwarze Zahlen’ geschrieben werden.“¹³

4.2 Zur Gewinnbeteiligung und ihre Verteilungsproblematik

4.2.1 Die Gewinnausgangsbasis

Bei der Mitarbeitergewinnbeteiligung werden in Theorie und Praxis unterschiedliche **Gewinnbegriffe** zugrunde gelegt.¹⁴ Hier soll eine möglichst objektive Größe gefunden werden, die eine „gerechte“ Verteilung des Gewinns auf Kapital und Arbeit impliziert. Die Ausrichtung kann grundsätzlich an einer kalkulatorischen Gewinngröße, am handels- oder steuerrechtlichen Bilanzgewinn oder aber auch an einem Ausschüttungsgewinn sowie einem Substanz- oder Thesaurierungsgewinn erfolgen. Hierbei haben sich, wie Schneider und Zander feststellen, der **Ausschüttungs-** und **Substanzgewinn** in der Praxis nicht durchgesetzt. „Dies hat seinen Hauptgrund darin, daß die Logik des Systemaufbaus in sich problematisch und widersprüchlich ist. So orientiert sich die Ausschüttungsgewinnbeteiligung an dem Gewinn, der an die Kapitaleigner ausgeschüttet wird. Wird beispielsweise eine Dividende von 10 Prozent auf das Grundkapital ausgeschüttet, so geht bei der Ausschüttungsgewinnbeteiligung eine Quote von 10 Prozent der Lohn- und Gehaltssumme an die Mitarbeiter. In Analogie dazu orientiert sich die Substanzgewinnbeteiligung am einbehaltenen Gewinn. Der Gewinn, der in die Rücklagen eingestellt wird, wird absolut oder prozentual auch an die Mitarbeiter verteilt. Obwohl beide Systeme offensichtlich mit dem Gedanken der Gleichwertigkeit von Kapital und Arbeit spielen, eine Parität simulieren wollen, ist es gerade dieser Zusammenhang, der beide Verfahren zum Scheitern verurteilt. Wer die Dividenden- und Ausschüttungspolitik unserer Unternehmen verfolgt, wird sehr schnell

¹³ Schneider, H. J., Betriebliche Partnerschaft und Mitarbeiterbeteiligung, in: Wunderer, R., (Hrsg.), Mitarbeiter als Mitunternehmer. Grundlagen, Förderinstrumente, Praxisbeispiele, Neuwied 1999, S. 69

¹⁴ Vgl. Zdrowomyslaw, N., Kairies, K., Gewinn - was ist das ?, in: Der Betriebswirt, Heft 1/1993, S. 18ff.

feststellen, daß hier vielfach Überlegungen ausschlaggebend sind, die mit einer Beteiligung der Mitarbeiter keinerlei Gemeinsamkeiten haben.“¹⁵

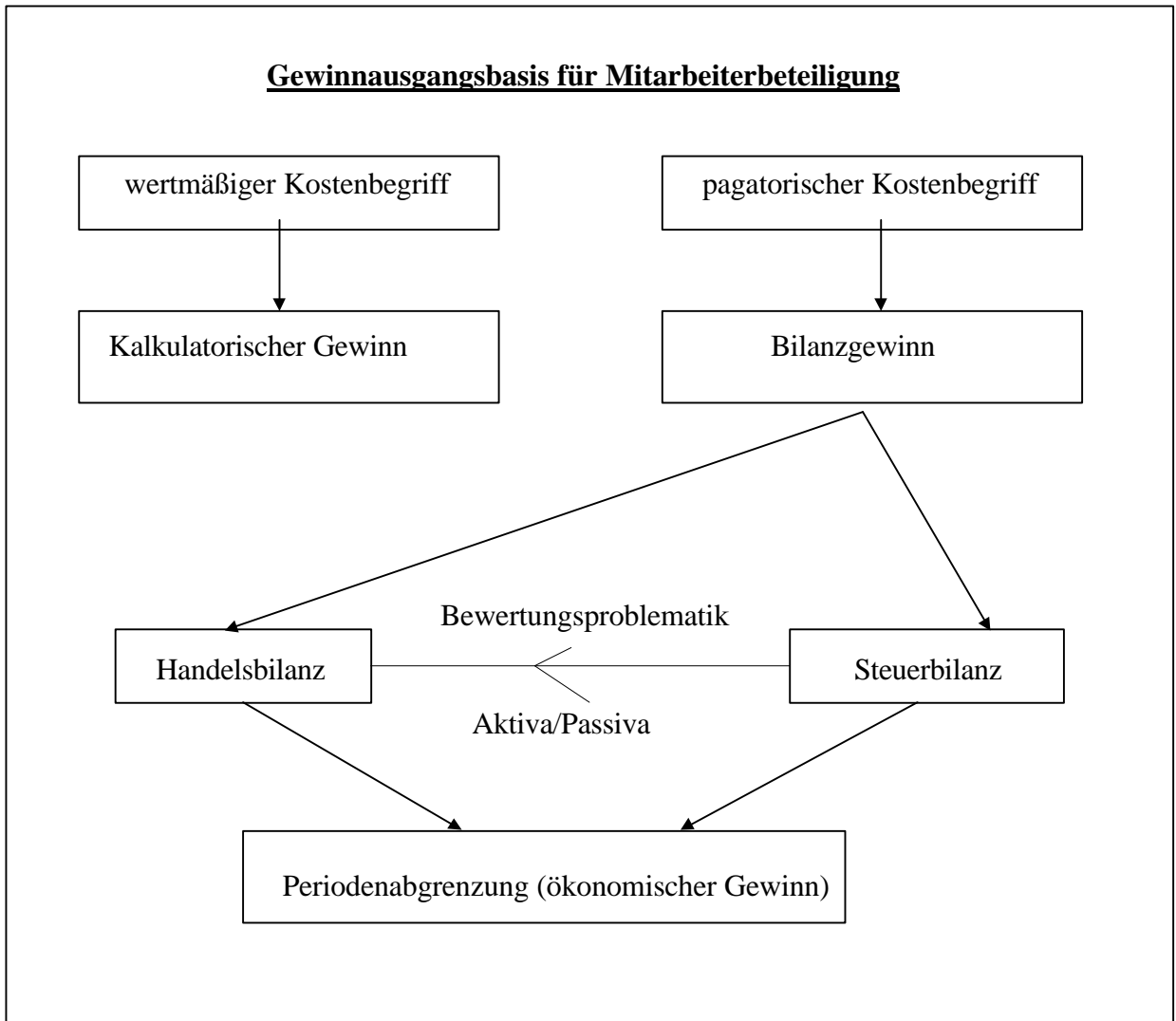
Mit den verbleibenden kalkulatorischen und bilanziellen Gewinnbegriffen ist die Problematik der Gewinnbeteiligung aber nicht geringer geworden. Hier sind immer noch vier „**Grundsatzfragen**“ zu beantworten:

- Welcher grundsätzliche Gewinnbegriff soll als „Ausgangsbasis“ angewandt werden?
- Wie soll der verteilungsfähige Gewinn ermittelt werden?
- Wie erfolgt die Verteilung des Gewinns auf Kapital und Arbeit?
- Wie wird die Verteilung des Gewinns auf die einzelnen Mitarbeiter vorgenommen?

Ausgehend von einer zunächst kalkulatorischen Gewinngröße des internen Rechnungswesens kann man sich der Problematik nähern. Hierbei spielt der unterstellte **Kostenbegriff** eine wesentliche Rolle.¹⁶ Wird der **pagatorische Kostenbegriff** in Ansatz gebracht, so können nur Aufwendungen in der Höhe erfaßt werden, in der sie tatsächlich zu Ausgaben (Anschaffungsauszahlungen) geführt haben. In der Erfolgsrechnung (Gewinn- und Verlustrechnung) erscheint der Gewinn dabei als die Differenz aller einer bestimmten Periode zugeordneten Erträge und pagatorischen Aufwendungen. Diese Rechnung unterstellt das Handels- und Steuerrecht bei der Gewinnermittlung. Wird dagegen der **wertmäßige Kostenbegriff** unterstellt, so werden auch **Opportunitätskosten** (= Kosten des Nutzenentgangs) in Form von kalkulatorischen **Anders-** oder **Zusatzkosten** berücksichtigt. Kalkulatorische Kosten im Sinne von Anderskosten sind dabei: kalkulatorische Abschreibungen (zeitlich und abnutzungsbedingt), kalkulatorische Zinsen auf Fremdkapital und kalkulatorische Wagnisse. Zu den kalkulatorischen Kosten im Sinne von Zusatzkosten zählen: kalkulatorischer Unternehmerlohn, kalkulatorische Miete sowie die kalkulatorischen Zinsen auf das eingesetzte Eigenkapital. **Anderskosten** sind dabei solche Kosten, die in der **Kostenrechnung** mit anderen Wert- und Mengenansätzen berücksichtigt werden als in der Finanzbuchhaltung. **Zusatzkosten** finden dagegen überhaupt keinen Niederschlag in der Finanzbuchhaltung. Sie resultieren aus reinen Bewertungsvorgängen. Alle kalkulatorischen Kosten (Zinsen, Wagnisse, Unternehmerlohn, Abschreibungen, Miete) werden deshalb beim pagatorischen Kostenbegriff nicht als Kosten, sondern als **Gewinnbestandteile** gesehen. Entsprechend größer ist hier der Gewinnausweis. Da der engere pagatorische Kostenbegriff dem handels- und steuerrechtlichen

¹⁵ Schneider, H. J., Zander, E., Erfolgs- und Kapitalbeteiligung, a.a.O., S. 88

Jahresabschluß zugrunde liegt, sollte auch dieser in Form des **Bilanzgewinns** die Ausgangsbasis für eine Gewinnbeteiligung bilden.



Danach ergibt sich aber ein neues **Bewertungsproblem**, daß in den gesamten Komplex der Bilanzpolitik eingebunden ist.¹⁷ So kann durch eine Unterbewertung der Aktiva, des Vermögens in der Bilanz, als auch durch eine Überbewertung der Passiva, des Kapitals, eine Gewinnmanipulierung vorgenommen werden. Aufgrund engerer steuerrechtlicher Bewertungsvorschriften beispielsweise bei den Beständen an unfertigen und fertigen Erzeugnissen im Vermögen aber auch bei den Rückstellungen

¹⁶ Vgl. Kilger, W., Einführung in die Kostenrechnung, 2. Aufl., Wiesbaden 1980, S. 23ff., Coenberg, A.G., Kostenrechnung und Kostenanalyse, 2. Aufl., Landsberg am Lech 1993, S. 59ff.

¹⁷ Vgl. dazu ausführlich: Heinhold, M., Bilanzpolitik, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Teilband 1, 5. Aufl., Stuttgart u.a. 1993, S. 526 - 543

im Kapital eines Unternehmens, sollte daher immer der **steuerrechtliche Jahresabschluss** zum Ansatz kommen. Für den Steuerbilanzgewinn¹⁸ spricht auch eine emotionale „Vertrauensgröße“ bei den Mitarbeitern und Betriebsräten. Schließlich ist der steuerrechtlich ausgewiesene Gewinn ein vom Finanzamt auf seine Richtigkeit geprüfter Gewinn.

Aber auch dieser Gewinn ist im Hinblick auf den Fortbestand des Unternehmens im Rahmen einer dynamischen Betrachtung (Periodenabgrenzung) nicht unproblematisch. Dies deshalb nicht, weil der ausgewiesene Gewinn eine ausschließlich vergangenheitsorientierte auf eine zurückliegende Rechnungsperiode bezogene Größe darstellt. Damit wird eine ex-ante Risikostruktur für das jeweilige Unternehmen (Wirtschaften vollzieht sich unter Unsicherheit) eliminiert. Daher ist es zur Zukunftsvorsorge sinnvoll und notwendig eine **Risikorücklage** aus dem erwirtschafteten ex-post Gewinn zu bilden. Diese Risikorücklage vermindert den verteilungsfähigen Gewinn, wobei die Frage entsteht, wem dieser Teil der Gewinnthesaurierung, die zu einer Erhöhung des Eigenkapitals führt, eigentumsrechtlich gehört? Die Antwort kann hier nur lauten, dem Unternehmen. Dazu wäre ein eigener „Topf“ aufzumachen, aus dem immer dann zuerst entnommen würde, wenn das haftende Eigenkapital des Unternehmens angegriffen wird.

4.2.2 Ermittlung und Verteilung des verteilungsfähigen Gewinns

Steht die Ausgangsbasis für eine Gewinnbeteiligung der Mitarbeiter in Form eines um eine „Risikorücklage“ gekürzten Steuerbilanzgewinns fest, so sind bis zur Ermittlung des verteilungsfähigen (ökonomischen) Gewinns noch weitere betriebswirtschaftliche **Korrekturen** vorzunehmen. Die erste Korrektur betrifft einen möglichen **Inflationsausgleich**. Das Argument ist hier das folgende: Da der Steuerbilanz das Nominalwertprinzip zugrunde liegt, erfolgt aufgrund inflationärer Prozesse keine langfristige **Substanzerhaltung** der Vermögenswerte. Der Gewinnausweis ist ein Scheingewinnausweis. Um diesen Scheingewinn zum langfristigen Unternehmenserhalt aber auszuschalten, müßte der nominal ausgewiesene Steuerbilanzgewinn um eine „Inflationsrücklage“ für die Substanzerhaltung berichtigt (korrigiert) werden. Dies könnte z.B. durch eine Bewertung des Aufwandes auf Basis von **Wiederbeschaffungspreisen** oder durch **Inflationsabschreibungswerte**

¹⁸ Die Steuerbilanz ist eine Erfolgsbilanz für die Gewinnermittlung. Sie ist eine zweite Form der Jahresbilanz und allein an die Finanzverwaltung adressiert. Den Begriff „Steuerbilanz“ gibt es im Gesetz nicht. Der Betrieb ist daher nicht verpflichtet, eine gesonderte Steuerbilanz aufzustellen. Es genügt, wenn beim Finanzamt die Handelsbilanz, die unter Beachtung der steuerrechtlichen Bewertungsvorschriften korrigiert worden ist, eingereicht wird.

sichergestellt werden.¹⁹ Diese Diskussion beinhaltet ein „uraltetes“ betriebswirtschaftliches Problem, daß Rieger bereits 1938 als ein „Scheinproblem“ klassifiziert hat.²⁰ Dem kann hier nur zugestimmt werden, und zwar aus mehreren Gründen: Da ist zunächst einmal der Tatbestand, daß die Finanzierungsseite des bilanziellen Vermögens beim Inflationsausgleich zu wenig differenziert betrachtet wird, da schließlich alle auf das Fremdkapital bezogenen Aufwendungen bzw. Vermögenswerte nur nominal zurückgezahlt (getilgt) werden müssen. Das Inflationsrisiko wird nun einmal immer vom Fremdkapitalgeber getragen und nicht vom Fremdkapitalnehmer. Demnach würde zum Inflationsausgleich bereits eine **Nettosubstanzerhaltung**, bezogen auf den Eigenkapitalanteil am Gesamtkapital, ausreichend sein.²¹ Trotzdem wird innerhalb der Betriebswirtschaftslehre in bilanztheoretischen Ansätzen²² von einigen Autoren eine **Bruttosubstanzerhaltung** für Fremd- und Eigenkapital gefordert. Beiden Ansätzen wird hier eine Absage erteilt, weil ansonsten jede marktwirtschaftliche Geldordnung, wonach der Wert eines Geldaktivums heute rechtlich wie ökonomisch seinem Zukunftswert entsprechen muß (= Grundsatz des Nominalwertprinzips), ihre preisliche Steuerungsfunktion verlieren würde. Nur ein im Ansatz nominelles Geld ist in der Lage, den langfristigen Rechtsschutz des Eigentums vor wirtschaftlicher Aushöhlung und Zersetzung zu bewahren.²³ Würde dagegen eine **antizipatorische Indizierung** zum Inflationsausgleich erlaubt, so käme es letztlich zu einer Anheizung, zu einem Spiraleffekt der Geldentwertung. Aus diesem Grunde wurde der D-Mark vor 50 Jahren das strikte Verbot jedweder Indizierung von langfristigen Finanzierungsverträgen rechtlich auferlegt. Und aus diesem Grunde haben sich sowohl Bundesbank wie Bundesverfassungsgericht immer wieder dagegen gewehrt, Indexklauseln zum Inflationsschutz zumindest bei sämtlichen Bank- bzw. Geldgeschäften zuzulassen.²⁴ Auch das Handels- und Steuerrecht basiert deshalb zu Recht auf dem Grundsatz des Nominalwertprinzips.²⁵ Im übrigen wäre auch nur dann ein Korrekturposten beim Steuerbilanzgewinn in Form einer Substanzerhaltungsrücklage zu akzeptieren, wenn die Gewinnanteile an die Mitarbeiter zur Ausschüttung kämen. Erfolgt dagegen eine Thesaurierung, sind Kapital und Arbeit gemäß dem Nominalwertprinzip gleichgestellt.

¹⁹Die Bewertung des Aufwandes zu Wiederbeschaffungskosten ist bereits immanent im wertmäßigen Kostenbegriff in den Kostenarten Abschreibungen und Zinsen enthalten.

²⁰ Vgl. Rieger, W., Über Geldwertschwankungen, Stuttgart 1938

²¹ Vgl. Bontrup, H.-J., Vermögensbewertung und kalkulatorische Zinsen im Rahmen der Preiskalkulation öffentlicher Aufträge, in: Die Betriebswirtschaft, (DBW), Heft 6/1986, S. 736 - 745, derselbe, Abschreibung zu Wiederbeschaffungspreisen bei öffentlichen Aufträgen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, (BFuP), Heft 1/1985, S. 82 - 85

²² Vgl. Moxter, A., Bilanzauffassungen, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Teilband 1, 5. Aufl., Stuttgart u.a. 1993, S. 499 - 510

²³ Vgl. Nölling, W., Sind Geldwertsicherungsklauseln unvermeidbar?, in: Ehrlicher, W., (Hrsg.), Probleme der Indexbindung, Beihefte für Kredit und Kapital, Heft 2/1974, S. 97ff.

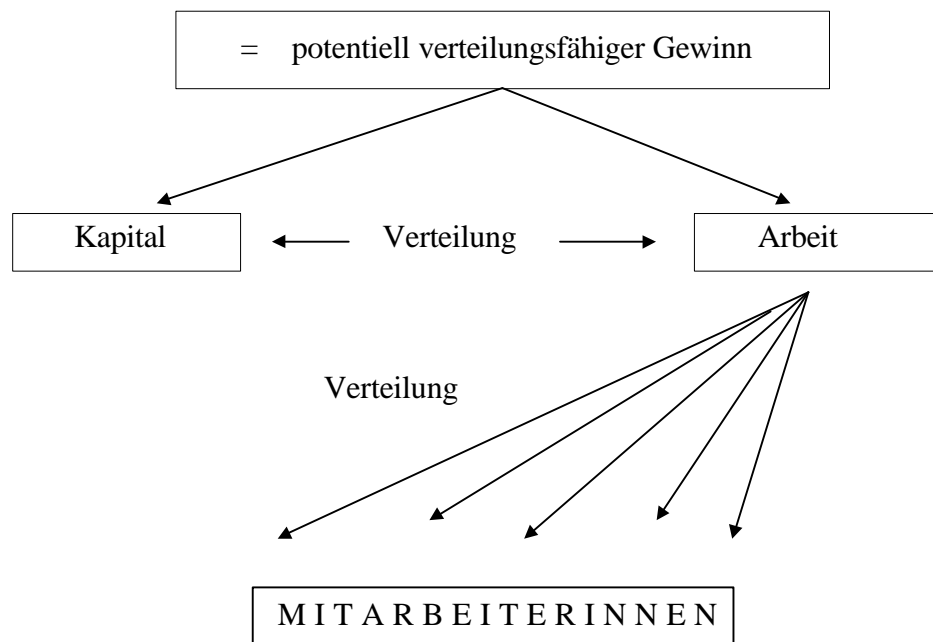
²⁴ Vgl. Bontrup, H.-J., Zdrovomyslaw, N., Zur Anwendungsproblematik von Preisgleitklauseln, in: krp Kostenrechnungspraxis. Zeitschrift für Controlling, Heft 4/1995, S. 221 - 226

²⁵ Hier gilt ausschließlich der nominelle Wertansatz zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten.

Verteilungsfähiger Gewinn

Steuerbilanzgewinn

- Risikorücklage
- Eigenkapitalverzinsung
- kalk. Unternehmerlohn
(nur bei Einzelunternehmung und Personengesellschaften)



Ein weiteres Problem bilden die unterschiedlichen „**Gewinnquellen**“ im Unternehmen. Hierbei ist die Frage zu beantworten, ob die Beschäftigten über das Ergebnis der eigentlichen betrieblichen Tätigkeit hinaus (ordentliches Betriebsergebnis) am Unternehmenserfolg, also auch am Finanzergebnis und am neutralen Ergebnis, partizipieren sollen.²⁶ Da sich aber auch das Finanzergebnis und das neutrale Ergebnis letztlich nur - zumindest ursprünglich - aus dem eigentlichen Betriebsergebnissen in Vorperioden, die wiederum ohne den Einsatz des Faktors Arbeit nicht zustande gekommen wären, ableiten lassen, dürfte eigentlich klar sein, daß auch hier kein Korrekturposten vom Steuerbilanzgewinn als angebracht erscheint.

²⁶ Vgl. Coenenberg, A.G., Jahresabschluß und Jahresabschlußanalyse, 9. Aufl., Landsberg am Lech 1987, S. 680ff.

Ein akzeptabler Korrekturposten - neben dem Risikoabschlag - vom jeweils ausgewiesenen Steuerbilanzgewinn ist dagegen eine **angemessene Eigenkapitalverzinsung**. Analog dem Lohn und Gehalt als Einkommen des Faktors Arbeit erhalten so die Kapitaleigner (Unternehmer, Aktionäre, Mitgesellschafter) als auch die Belegschaftsmitglieder, die bereits mit Eigenkapitalanteilen an dem arbeitgebenden Unternehmen beteiligt sind, eine Vorabvergütung in Form eines Eigenkapitalzinses. In Einzelunternehmungen und Personengesellschaften (OHG, KG), in denen die Eigentümer als Geschäftsführer ihre Arbeitskraft einbringen, müßte außerdem noch ein entsprechender **kalkulatorischer Unternehmerlohn** in Abzug gebracht werden.²⁷ Dagegen zu rechnen wären hier allerdings die während eines Geschäftsjahres als Privatentnahmen entnommenen Gewinne.

Die Bestimmung der Höhe einer vorab verrechneten angemessenen Eigenkapitalrentabilität könnte dabei wie folgt vorgenommen werden. Beträgt das bilanziell ausgewiesene Eigenkapital in einem Unternehmen beispielsweise 8 Mio. DM und der steuerrechtlich ausgewiesene Gewinn beläuft sich auf 1 Mio. DM, so beträgt die Eigenkapitalrentabilität 12,5 Prozent. Diese würde dann vom Steuerbilanzgewinn abgezogen, also 125.000 DM, so daß sich der verteilungsfähige Gewinn noch auf 875.000 DM belaufen würde (vgl den folgenden Kasten).

Modell einer möglichen Gewinnverteilung

Steuerbilanzgewinn	1.000.000 DM
Eigenkapital	8.000.000 DM
Eigenkapitalrentabilität	12,5 %
Steuerbilanzgewinn	1.000.000 DM
- Eigenkapitalverzinsung	125.000 DM
= zu verteilender Gewinn	875.000 DM
437.500	437.500
Kapital	Arbeit

²⁷ Die Höhe eines solchen kalkulatorischen Unternehmerlohns kann sich dabei z.B. an durchschnittliche Geschäftsführergehälter vergleichbarer Unternehmen in der Rechtsform einer Kapitalgesellschaft ausrichten.

Danach müßte dann noch die Frage entschieden werden, wie der verteilungsfähige Gewinn letztlich auf die Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital zu verteilen ist. Dies entzieht sich einer wissenschaftlich objektiven Betrachtung.²⁸ Von daher sollte die Verteilung im Einvernehmen durch Verhandlung mit der Arbeitnehmer-Interessenvertretung gefunden werden. In der Praxis hat sich dabei weitgehend eine **paritätische Aufteilung des verteilungsfähigen Gewinns** durchgesetzt.²⁹ Wird der verteilungsfähige Gewinn, der eine Bruttogröße (vor Steuern) darstellt, allerdings je zur Hälfte auf Kapital und Arbeit verteilt, so ergibt sich aufgrund unterschiedlich hoher Steuersätze bei den Kapitaleignern und Mitarbeitern ein langfristig überproportionales Wachstum des Mitarbeiter-Kapitals. Dobroschke schlägt deshalb eine steuerneutrale bzw. eine paritätische Verteilung des Gewinns **nach Steuern** vor.³⁰ Dies gilt aber nur dann, wenn der auf die Mitarbeiter entfallende Gewinnanteil nicht ausgeschüttet, sondern zum Zwecke der Eigenkapitalbildung im Unternehmen verbleiben soll.

4.2.3 Verteilung des Gewinns auf die einzelnen Mitarbeiter

Bei der Verteilung des Gewinns auf die einzelnen Mitarbeiter entsteht ein weiteres Verteilungsproblem. Grundsätzlich könnte die Verteilung durch eine **Kollektivbeteiligung** in Form von quasi „öffentlichen Gütern“ für allgemeine soziale Einrichtungen im Unternehmen (Werkserholungsheim, Betriebskindergarten, Sportstätten u.a.) verwandt werden, die dann allen Mitarbeitern zugute kommen würden. Hierdurch entfiel das individuelle Zurechnungsproblem einer Gewinnbeteiligung. Langfristig erschöpft sich jedoch eine Gewinnverwendung in derartige kollektive Sozialeinrichtungen. Außerdem würden sich eigentumsrechtliche Zurechnungsfragen ergeben. Wem gehören diese Einrichtungen? Dem Unternehmen oder den Mitarbeitern, und wer kommt für den Verwaltungs- und Instandhaltungsaufwand auf? Eine Kollektivbeteiligung erscheint daher kaum umsetzbar und auch von den Mitarbeitern nicht gewollt zu sein, so daß in der Praxis eindeutig die **Individualbeteiligung** dominiert.

Aber auch hier entstehen nicht unbeträchtliche Fragen und Probleme: welche Mitarbeiter sollen beteiligt werden, alle - auch die Auszubildenen - oder nur die ab einer bestimmten Betriebszugehörigkeit? Wie ist der soziale Status (verheiratet, Kinderzahl u.a.) zu berücksichtigen? Soll grundsätzlich eine

²⁸ Am ausführlichsten hat sich damit befaßt: Vgl. Knödler, W., Hilfwerte der Ertragsaufteilung auf die Produktionsfaktoren (Dissertation), München 1969

²⁹ Vgl. Schneider, H. J., Zander, E., Erfolgs- und Kapitalbeteiligung, a.a.O., S. 92

³⁰ Vgl. Dobroschke, F., Die Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter am arbeitgebenden Unternehmen, Hilden 1971

nichtleistungsorientierte Verteilung nach Köpfen ohne Berücksichtigung der Hierarchiestufen und damit auch Einkommensstufen vorgenommen werden, oder sollen individuelle leistungsbezogene Verteilungsschlüssel über Leistungsbeurteilungssysteme zur Anwendung kommen? Auch bei der Lösung dieses zweiten Verteilungsproblems kann es sich offensichtlich nur um Kompromißlösungen handeln, die letztlich von den jeweiligen unternehmensindividuellen Verhältnissen abhängen.

5. Gewinnbeteiligung versus Verlustbeteiligung

Ein weiterer Problembereich bildet die Verlustbeteiligung. Hier wird meist von einer breiteren Öffentlichkeit argumentiert, daß selbstverständlich eine Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer auch eine Verlustbeteiligung nach sich ziehen müsse. Eine derartige Argumentation trifft jedoch nicht zu, solange die Gewinnbeteiligung nicht auch in eine **Eigenkapitalbeteiligung** der Mitarbeiter am arbeitgebenden Unternehmen umgewandelt wird. Zur Verlusttragung sind laut Gesellschaftsrecht nur diejenigen verpflichtet, die einem Unternehmen Eigenkapital zur Verfügung stellen (vgl. dazu den folgenden Punkt 6), womit sie automatisch auch Beteiligungsrechte an der unternehmerischen Willensbildung erwerben. Beides liegt aber bei einem ausschließlichen Gewinnbeteiligungsmodell nicht vor. Die Mitarbeiter erwerben dadurch weder Eigenkapital noch haben sie einen Rechtsanspruch auf Teilhabe an der unternehmerischen Willensbildung. Es ist somit völlig sinnwidrig von Verlustbeteiligung der Arbeitnehmer zu reden, ohne daß sie eigenkapitalmäßig und geschäftsführend am Unternehmen beteiligt sind. „Übrigens fehlt selbst bei solchen Vorstandsmitgliedern, deren Gehalt sich aus einem Fixum und einer Gewinnbeteiligung (Tantieme) zusammensetzt, regelmäßig die Verlustbeteiligung.“³¹

Die Gewinnbeteiligung ist, wie es auch die zuvor gezeigten Gewinnverteilungsrechnungen deutlich gemacht haben, lediglich eine gewinnabhängige das kontraktbestimmte Arbeitsentgelt übersteigende Erfolgsprämie für den einzelnen Mitarbeiter wobei das Arbeitsentgelt - wie manche meinen - keinen Vorschuß auf den am Ende der Rechnungsperiode zu ermittelnden Erfolg darstellt. Bereits 1958 schrieb Hartmann zur Verlustbeteiligung der Arbeitnehmer: „Während ... zwar ‘Verlust’ das Gegenteil von ‘Gewinn’ ist, so ist doch ‘Verlustbeteiligung’ nicht das Gegenteil von ‘Gewinnbeteiligung’. Ihr Gegenteil ist vielmehr ‘keine Gewinnbeteiligung’, und dies ist nicht gleichbedeutend mit

³¹ Schultz, R., Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer, in: Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart u.a. 1992, S. 824

‘Verlustbeteiligung’. Die ‘logische’ Verbindung von Gewinnbeteiligung und Verlustbeteiligung ist somit falsch.³²

6. Von der Gewinn- zur Kapitalbeteiligung

Wie bereits zu Beginn der Ausführungen angemerkt, sind Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen von Arbeitnehmern streng auseinander zu halten. Die Erfolgsbeteiligung wird erst dann zu einer Kapitalbeteiligung, wenn die Mitarbeiter ihre Gewinnanteile im arbeitgebenden Unternehmen belassen bzw. zur Verfügung stellen. Entweder kann dies geschehen durch eine **direkte Kapital-Beteiligung**, wodurch neben einem bestehenden Arbeitsvertrag ein zweiter schuldrechtlicher Gesellschaftsvertrag tritt oder durch eine **indirekte Kapital-Beteiligung**. Diese sieht vor, eine Beteiligungsgesellschaft zwischen das arbeitgebende Unternehmen und dem Mitarbeiter zu schalten - häufig in der Rechtsform einer GmbH. Diese sammelt die erhaltenen Mittel und stellt sie dem jeweiligen arbeitgebenden Unternehmen zur Verfügung. Hierdurch kommt es für den Mitarbeiter zu einer Trennung des arbeitsvertraglichen und des gesellschaftsrechtlichen Verhältnisses, das ihm eine größere Flexibilität und Unabhängigkeit verschafft. Andererseits entsteht durch die Beteiligungsgesellschaft aber auch ein höherer administrativer Aufwand.

Die betriebliche Beteiligung kann dabei immer entweder in Form von **Eigen-** oder **Fremdkapital** oder auch durch **Mischformen** erfolgen. Bei den Mischformen in Form von Genußrechten oder stillen Beteiligungen sind erhebliche Gestaltungsspielräume bezüglich des Kapitalcharakters und der Mitwirkungsrechte gegeben. Sie können vertraglich bzw. betriebswirtschaftlich als Eigenkapital konstruiert werden, bleiben aber juristisch und steuerrechtlich in jedem Fall Fremdkapital.³³

Bei einer **Fremdkapitalbeteiligung** - z.B. durch ein Mitarbeiter-Darlehen - haben die Beschäftigten wie alle übrigen Fremdkapitalgeber (z.B. Banken) auch, unabhängig von der zukünftigen Gewinn- und Verlustsituation des Unternehmens, einen Rechtsanspruch auf die Verzinsung ihres zur Verfügung gestellten Kapitals. Hierzu muß bezüglich der Höhe des Zinssatzes eine vertragliche Vereinbarung geschlossen werden. „Die Höhe des Zinssatzes für Fremdkapitalbeteiligungen liegt in der Regel zwischen dem Zinssatz, den die Unternehmen bei Kreditaufnahme zahlen müßten und dem Zinssatz, den

³² Hartmann, R. S., Die Partnerschaft von Kapital und Arbeit, a.a.O., S. 86

³³ Zu den Vor- und Nachteilen vergl. ausführlich die Schrift des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung: Mitarbeiterbeteiligung am Produktivvermögen, Bonn 1998, S. 8 - 10

Unternehmerische Kapitalstruktur

E I G E N K A P I T A L Unternehmer Gesellschafter/Aktionäre
MitarbeiterInnen-Kapitalbeteiligung als Eigenkapitalbeteiligung GmbH-Anteil, Belegschaftsaktie
MitarbeiterInnen-Kapitalbeteiligung als Mischform Direkte stille Beteiligung, indirekte Beteiligung Genußrecht
F R E M D K A P I T A L Pensionen, Rückstellungen, Banken, Lieferanten
MitarbeiterInnen-Kapitalbeteiligung als Fremdkapitalbeteiligung MitarbeiterInnendarlehen

die Mitarbeiter bei einer Anlage auf dem Sparbuch erzielen. Dabei finden sich Vereinbarungen, die den Zinssatz für die gesamte Laufzeit festschreiben ebenso wie Vereinbarungen, die die Höhe des Zinses an bestimmte Entwicklungsgrößen koppeln. Derartige Entwicklungsgrößen können innerbetrieblich orientiert (z.B. Ertragslage) oder auf den Markt gerichtet sein (z.B. Diskontsatz, Spareckzins).³⁴

Außerdem hat der Mitarbeiter einen Anspruch auf Rückerstattung (Tilgung) eines nur befristet überlassenen Fremdkapitals. Das Risiko, sein eingesetztes Fremdkapital zu verlieren, beschränkt sich auf

den Konkurs- oder Vergleichsfall. Selbst dieses Risiko ist aber bei einem Mitarbeiter-Darlehen oder einer Mitarbeiter-Schuldverschreibung wegen einer **gesetzlichen Absicherungspflicht** durch eine Bankbürgschaft ausgeschlossen. Durch die Anlage der Gewinnanteile in das Fremdkapital des arbeitgebenden Unternehmens entstehen keinerlei gesellschaftsrechtliche Mitsprache- und Mitentscheidungsrechte am Unternehmen.

Dies ist bei einer **Eigenkapitalbeteiligung** anders. Hierbei werden die Beschäftigten zu **Miteigentümern** ihres arbeitgebenden Unternehmens, wodurch sie auch für jeden Verlust - unabhängig vom Konkurs- oder Vergleichsfall - mit ihrem Eigenkapitalanteil haften. Dies impliziert gleichzeitig aber die Möglichkeit einer vollen gesellschaftsrechtlichen Einflußnahme. Durch die Beteiligung am Eigenkapital erlangt der Mitarbeiter einen vollwertigen Gesellschafterstatus, der dem der übrigen Gesellschafter gleichgestellt ist.

7. Die Gewerkschaften sehen Erfolgs- und/oder Kapitalbeteiligungen kritisch

Anfangs waren es so wie im Fall Thünen immer nur Einzelgänger unter den Unternehmern, die betriebliche Erfolgs- und/oder Kapitalbeteiligungssysteme für ihre Beschäftigten einführten. Daß den Gewerkschaften solche „Experimente“, vor allem wegen der Gefahr einer Entsolidarisierung der Arbeitnehmer, stets ein Dorn im Auge waren kann nicht wundern. Zu einem nicht unbeträchtlichen Diskurs sowohl in Wissenschaft, Politik als auch zwischen den Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden um eine monetäre Beteiligung der Arbeitnehmer am Gewinn der Unternehmen kam es in Deutschland aber erst nach dem Zweiten Weltkrieg.³⁵ Dieser Diskurs machte sich nicht zuletzt an einem wissenschaftlichen Gutachten (dem sog. „Krelle-Gutachten“³⁶), erstellt im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung, fest, das zu dem Ergebnis kam, daß 1,7 Prozent der bundesdeutschen Bevölkerung im Jahr 1960 über 70 Prozent des Produktivvermögens besaß.³⁷

³⁴ Schneider, H., Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer, in: Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart u.a. 1992, S. 1.108

³⁵ Vgl. Pitz, K. H., Das Nein zur Vermögenspolitik, Reinbek 1974, Tofaute, H., Arbeitnehmerbeteiligung am Produktivkapital, in: WSI-Mitteilungen, Heft 8/1998, S. 371 - 381

³⁶ Vgl. Krelle, W., Schunck, J., Siebke, J., Überbetriebliche Ertragsbeteiligung der Arbeitnehmer, Bd. I und II, Tübingen 1968.

³⁷ An dieser ungleichen Verteilung hat sich bis heute nichts geändert. Nach seriösen Schätzungen auf Basis der Krelle-Untersuchungen, besitzen heute nach der Wiedervereinigung etwa 3 Prozent der bundesdeutschen Haushalte über 80 Prozent des Produktivvermögens in Deutschland. Vgl. dazu Bundestags-Drucksache 13/8403 vom 18.8.1997

Trotz dieser völlig ungleichen Vermögenskonzentration lehnten die Gewerkschaften - mit teilweiser Unterstützung der Wissenschaft ³⁸ - im Grundsatz jede Form einer Gewinnbeteiligungspolitik ab. Die gewerkschaftliche Grundhaltung wurde in einem Referat des IG-Metall-Vorsitzenden Otto Brenner im Jahr 1964 noch einmal deutlich artikuliert: „Die Vorstellung, die manchen eigentumspolitischen Plänen zugrunde liegt, daß man nämlich zu dem Zustand zurückkehren könnte, in dem jedes Mitglied der Gesellschaft seine soziale Existenz auf dem Eigentum an Produktionsmitteln aufbaut, ist - ganz abgesehen davon, daß es eine solche Gesellschaft nie gegeben hat - eine Illusion. Sie läßt sich mit den Realitäten und Notwendigkeiten der heutigen industriellen Massengesellschaft nicht vereinbaren. Realität ist, daß eine breitere Streuung von Eigentumstiteln nicht eine Demokratisierung der Wirtschaft bewirkt. Sie würde im Gegenteil dazu führen, daß die unkontrollierten Manager der Wirtschaft noch mächtiger werden. Die Eigentums politik sollte aus dieser Erkenntnis die Konsequenzen ziehen und nicht den Eindruck erwecken, daß es möglich sei, durch breitere Streuung von Eigentum das Problem der wirtschaftlichen Macht in unserer Gesellschaft zu lösen. Notwendig ist also nicht eine Eigentums politik, die illusionären, romantisch-verschwommenen Zielsetzungen nachstrebt, sondern die nüchterne Erkenntnis der in der Gegenwart herrschenden Kräfte in Wirtschaft und Gesellschaft. Nur auf der Grundlage einer solchen realistischen Analyse kann man zu richtigen Schlußfolgerungen kommen.“³⁹

Mit vielen wissenschaftlichen Autoren war man sich außerdem einig, daß die Konzentration des Produktivvermögens, als auch die allgemeine Konzentration in der Wirtschaft sowie die damit einhergehende Konzentrierung der Verfügungsmacht des Kapitals bereits in den 50er Jahren irreversibel war ⁴⁰ und eine wie auch immer geartete Umverteilung der Produktivvermögen - unterstellt sie wäre überhaupt realisierbar - für den einzelnen Arbeitnehmer keinerlei greifbare Vorteile bringen würde. Dies mündete letztlich in die programmatische gewerkschaftliche Forderung: „Wir wollen keine **Vermögenseinbildung**, wir wollen mehr Lohn“. Man sprach sich eindeutig für eine „produktivitätsorientierte Lohnpolitik“ aus, die mit einer darüber hinausgehenden Umverteilungskomponente in Form eines vermögenswirksamen Zuschlags, sozusagen als Investivlohn zu ergänzen sei.

³⁸ Schmähl lieferte dafür einen gesamtwirtschaftlichen kreislauf-theoretischen Beweis. Er zeigte auf, daß über eine Vermögenspolitik keine individuellen Verbesserungen des Lebensstandards der Arbeitnehmer erreicht werden können, jedenfalls nicht über das Maß hinausgehend, das alternativ mit der Lohn- oder der Sozialpolitik sichergestellt werden kann. Vgl. Schmähl, W., Lohn- und Sozialpolitik statt Vermögenspolitik, in: Pitz, K. H., Das Nein zur Vermögenspolitik, Reinbek 1974, S. 107 - 126

³⁹ Zitiert bei Loderer, E., Qualität des Lebens statt Vermögenspolitik, in: Pitz, K. H., Das Nein zur Vermögenspolitik, Reinbek 1974 S. 10

⁴⁰ Vgl. zum Stand der Konzentration gegen Ende der 70er Jahre vergleiche: Koubek, N., Konzentration in der BRD, in: Pitz, K. H., Das Nein zur Vermögenspolitik, Reinbek 1974, S. 68 - 106, Huffs Schmid, J., Die Politik des Kapitals. Konzentration und Wirtschaftspolitik in der Bundesrepublik, 8. Aufl., Frankfurt/Main 1972

Heute ist die Position der Gewerkschaften bezüglich einer Teilhabe der Arbeitnehmerschaft am Produktivvermögen eine andere, zumindest muß sie als ein komplexes und differenziertes Gebilde eingestuft werden. Dies wurde noch einmal auf dem DGB-Bundeskongreß im November 1996 in Dresden bei der Beschlußfassung über ein neues DGB-Grundsatzprogramm deutlich. Hier stand u.a. auch eine gerechtere Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen im Mittelpunkt der Beratungen.⁴¹ Dabei legten die Gewerkschaften in der Auseinandersetzung um eine „Vermögenspolitik in Arbeitnehmerhand“ eindeutige Prioritäten fest. Kritisiert wurden die bisher von der Politik seit anfang der 60er Jahre verabschiedeten **Vermögensbildungsgesetze**, die alle eindeutig als untauglich eingestuft wurden, um auch nur marginal an der nach wie vor hohen Produktivvermögenskonzentration in Deutschland etwas zu verändern. Daran wird auch die zum 1. Januar 1999 erfolgte Novellierung des 5. Vermögensbildungsgesetzes sowie des 3. Vermögensbeteiligungsgesetzes nichts ändern. Alle vermögenswirksamen Leistungen aus den bisherigen Gesetzen zur Vermögensbildung wurden in der Vergangenheit zudem zu 90 Prozent nicht in Produktivvermögen, sondern in Form des Geld- und Bausparens von den Arbeitnehmern angelegt.⁴²

Der wesentliche und grundsätzliche Streitpunkt zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden - auch mit der Politik - stellt aber heute, nachdem es seit etwa Ende der 60er Jahre in einer wachsenden Zahl von Unternehmen zu einer Einführung von betrieblich-monetären Beteiligungssystemen kam, die Diskussion über eine **betriebliche** oder **überbetriebliche Beteiligung** der Arbeitnehmer am Produktivvermögen dar. Während die Gewerkschaften eindeutig und nachhaltig eine **tarifpolitisch** abgesicherte überbetriebliche Beteiligung von Arbeitnehmern am Produktivkapital - durch auf Regionen oder auch Wirtschaftsbranchen bezogene Tariffonds - verlangen, lehnen dies die Arbeitgeberverbände letztlich aus ordnungspolitischen Gründen ab. Sie befürchten, daß die Gewerkschaften mit derartig übergeordneten Tariffonds und einer damit potentiell geschaffenen Möglichkeit der Beteiligung an Unternehmen einen nicht unbeträchtlichen Einfluß auf die Unternehmenspolitik nehmen könnten. Wenn überhaupt, setzen die Arbeitgeberverbände bzw. einzelne Unternehmen auf eine betriebliche Lösung der Erfolgs- und/oder Kapitalbeteiligung.⁴³

Die Gewerkschaften begründen ihre Präferenz für überbetriebliche Beteiligungsmodelle in erster Linie mit der Erkenntnis, daß Unternehmen betriebliche Beteiligungssysteme zur Abwehr gewerkschaftlicher

⁴¹ Vgl. DGB, (Hrsg.), Die Zukunft gestalten. Grundsatzprogramm des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Beschlossen auf dem 5. Außerordentlichen Bundeskongreß vom 13. bis 16. November in Dresden, Düsseldorf 1997, S. 20

⁴² Vgl. Tofaute, H., Arbeitnehmerbeteiligung am Produktivkapital, a.a.O., S. 373

⁴³ Hierbei muß allerdings auch heute noch eine weitgehende Verweigerungshaltung der Arbeitgeber gegenüber betrieblichen Beteiligungsmodellen konstatiert werden.

Lohn- und Mitbestimmungsforderungen und zur Entsolidarisierung der Arbeitnehmerschaft im Sinne unternehmerischer Partnerschaftsvorstellungen (siehe „Mitunternehmertum“) einsetzen würden. Hinzu käme ein untragbares „**doppeltes Risiko**“. „Bei Konkurs bzw. Insolvenz des arbeitgebenden Beteiligungsunternehmens würden die betroffenen Arbeitnehmer gleichzeitig sowohl ihren Arbeitsplatz als auch ihre Vermögensbeteiligung verlieren.“⁴⁴ Außerdem würden bei reinen betrieblichen Lösungen die meisten Arbeitnehmer von Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen ausgeschlossen, weil die überwiegende Zahl der kleineren und mittelständischen Arbeitgeber gegen eine Beteiligung ihrer Belegschaften am Unternehmen wären. Sie würden hierdurch den Verlust ihres Alleinentscheidungsrechts fürchten.⁴⁵ Letztlich käme es so zu einer Spaltung der Arbeitnehmer in Kapitalbesitzer in Großunternehmen und Nichtkapitalbesitzer in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Dadurch sei aufgrund der unterschiedlichen Interessenlagen ein nicht unbeträchtlicher Konflikt innerhalb der gesamten Arbeitnehmerschaft zu befürchten. Auch müsse bei betrieblichen Beteiligungsmodellen - dies gilt zumindest für die Kapitalbeteiligung - immer berücksichtigt werden, daß viele Arbeitnehmer überhaupt kein Vertrauen gegenüber dem arbeitgebenden Unternehmen aufbringen, als daß sie diesem Kapital überließen.

Auch kritisieren die Gewerkschaften an den betrieblichen Beteiligungsmodellen die so gut wie fehlende rechtliche Möglichkeit einer **Mitbestimmung**. In der Praxis würden viele Erfolgs- und/oder Kapitalbeteiligungsmodelle an den Betriebsräten vorbei laufen, oder die Betriebsräte wären bei dem Aushandeln von Betriebsvereinbarungen auf das good will des Managements angewiesen. Abgesehen davon gäbe es in zahlreichen Unternehmen keine entsprechenden Arbeitnehmervertretungen, geschweige denn eine gewerkschaftliche Mitwirkung.

Hierzu ist rechtlich festzustellen, daß sich in der Tat bis heute weder durch eine Erfolgsbeteiligung noch durch eine Kapitalbeteiligung die arbeitsvertragliche Situation des Arbeitnehmers oder die mitbestimmungsrechtliche Position verändert. Lediglich durch die Umwandlung einer Gewinnbeteiligung in eine Eigenkapitalbeteiligung löst für den Arbeitnehmer - neben dem weiter bestehenden arbeitsrechtlichen Status - zusätzlich einen gesellschaftsrechtlichen Mitwirkungs- und Mitbestimmungsstatus als Gesellschafter aus. Ansonsten sind rechtliche Mitbestimmungsmöglichkeiten so gut wie nicht gegeben. Dies gilt sowohl hinsichtlich der Forderung nach der Einführung einer

⁴⁴ Tofaute, H., Arbeitnehmerbeteiligung am Produktivkapital, a.a.O., S. 376. Dies trifft allerdings für das Mitarbeiterdarlehen als Fremdkapitalbeteiligung nicht zu, da Mitarbeiterdarlehen grundsätzlich durch eine Bankbürgschaft gegen ein potentiell Konkursrisiko abgesichert werden müssen.

⁴⁵ Vgl. Tofaute, H., Arbeitnehmerbeteiligung am Produktivkapital, a.a.O., S. 373ff.

Erfolgs- und/oder Kapitalbeteiligung als auch im Hinblick auf die jeweilige Ausgestaltung der Verfahren. Ein Mitbestimmungsrecht wird dem Betriebsrat lediglich bei der Auswahl und der Abgrenzung des Kreises der am Erfolg des Unternehmens zu beteiligenden Mitarbeiter eingeräumt. In der betrieblichen Praxis wird allerdings - was den Erfolg eines Beteiligungsmodell anbelangt - ein Zurückziehen des Managements auf diese rechtliche Position als kontraproduktiv einzustuft.

8. Ausblick

Zieht man ein Resümee und wagt im Hinblick auf eine größere Verbreitung der Erfolgs- und/oder Kapitalbeteiligungsmodelle einen Ausblick, so müßten zukünftig zur Forcierung solcher Modelle die drei folgenden Punkte als Basisvoraussetzung unbedingt erfüllt sein:

- Da Erfolgs- und/oder Kapitalbeteiligungsmodelle eine vertrauensvolle Unternehmenskultur zwischen Kapital und Arbeit benötigten, ist zur Einführung solcher Systeme eine transparente Informations- und Kommunikationspolitik sowie eine Mitsprache der Arbeitnehmervertretungen in den Unternehmen notwendig.
- Die Gewerkschaften müßten betriebliche Kapitalbeteiligungsmodelle akzeptieren und die Arbeitgeberverbände ihre starre Haltung gegenüber überbetrieblichen Fondslösungen aufgeben. Dies gilt insbesondere wegen der bestehenden „mitbestimmungsfreien Zone“ als auch wegen der vielen abhängig Beschäftigten in nicht gewinnorientierten Unternehmen - auch wegen der Beschäftigten im öffentlichen Dienst.
- Der Staat müßte die Kapitalbeteiligung - anders als heute - durch eine entsprechend aggressive Steuerpolitik flankieren.

Ausgewählte Literatur:

Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, (Hrsg.), Mitarbeiterbeteiligung am Produktivvermögen, Bonn 1998

Fischer, G., Partnerschaft im Betrieb, Heidelberg 1955

Guski, H. G., Schneider, H. J., Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung in Niedersachsen. Eine Bestandsaufnahme, Gutachten im Auftrag des Niedersächsischen Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Verkehr, Hannover 1995

Hartmann, R. S., Die Partnerschaft von Kapital und Arbeit, Köln/Opladen 1958

Pitz, K. H., (Hrsg.), Das Nein zur Vermögenspolitik. Gewerkschaftliche Argumente und Alternativen zur Vermögenspolitik, Reinbek 1974

Schneider, H. J., Zander, E., Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter in Klein- und Mittelbetrieben, 4. Aufl., Freiburg i. Br. 1993

Schneider, H., Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer, in: Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart u.a. 1992, S. 1.103 - 1.114

Schultz, R., Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer, in: Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart u.a. 1992, S. 818 - 828

Sigloch, J., Mitarbeiterbeteiligungen für mittelständische Unternehmen. Motive, Gestaltungsformen und finanzwirtschaftliche Wirkungen, in: Meffert, H., Krawitz, N., (Hrsg.), Unternehmensrechnung und -besteuerung, Wiesbaden 1998, S. 575 - 608

Tofaute, H., Arbeitnehmerbeteiligung am Produktivkapital, in: WSI-Mitteilungen, Heft 6/1998

Weber, W., Erfolgs- und Vermögensbeteiligung, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Teilband I, 5. Aufl., Stuttgart u.a. 1993, S. 943 - 955

Wunderer, R., (Hrsg.), Mitarbeiter als Mitunternehmer. Grundlagen, Förderinstrumente, Praxisbeispiele, Neuwied 1999