

RECHT & PRAXIS

Mehr Beteiligung erwünscht

Mit seiner Forderung, Arbeitnehmer verstärkt am Unternehmenskapital zu beteiligen, löste Bundespräsident Horst Köhler eine kontroverse Debatte aus. Die Reaktionen reichen von „Einmischung in die Tarifautonomie“ bis „wichtiger Denkanstoß“. Horst Köhler hat es auf den Punkt gebracht: Deutsche Unternehmen sollten partnerschaftlicher handeln und ihre Mitarbeiter am Geschäftserfolg beteiligen. Die Erfahrung zeigt, dass Beteiligungsunternehmen wesentlich produktiver sind als die Konkurrenz – denn die beteiligten Mitarbeiter sind sich darüber bewusst, dass der Erfolg des Betriebes auch ihr eigener Erfolg ist. In der Folge weisen Beteiligungsunternehmen einen geringeren Krankenstand auf und werden von Banken oder Ratingagenturen als kreditwürdiger eingestuft. Sie sind auch eher in der Lage, betriebliche Bündnisse zu realisieren.

Eine Bestandsaufnahme

Trotz solcher Vorteile führt die Beteiligung von Mitarbeitern am Ertrag oder Kapital des eigenen Unternehmen in Deutschland noch ein Nischendasein. Annähernd 100.000 Betriebe mit Mitarbeiterbeteiligung zählte die letzte Erhebung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in Nürnberg – das entspricht einer Quote von rund 5 Prozent aller Betriebe. Die „hohe Schule der Mitarbeiter-Beteiligung“ – die Kapitalbeteiligung – prak-

tizieren davon schätzungsweise rund 3.600 Unternehmen mit insgesamt 2,75 Millionen Beschäftigten. Angesichts der potenziellen positiven Effekte, die über die Beteiligung zu erreichen sind, ist dies zu wenig, meint auch die CDU. Als Ergebnis der Klausurtagung ihres Bundesvorstandes im Januar 2006 in Mainz setzte die Partei ein Expertengremium auf die Thematik an.

Beteiligung am Erfolg

Grundsätzlich lassen sich zwei Arten der Mitarbeiterbeteiligung unterscheiden: die Beteiligung am Erfolg als Lohnbestandteil oder die weitergehende Partizipation am Kapital des Unternehmens.

Als Erfolgsbeteiligung wird landläufig ein rein arbeitsrechtlich definiertes Beteiligungsverhältnis zwischen Mitarbeiter und Unternehmen bezeichnet. In diesem Rahmen erhält der einzelne Mitarbeiter einen variablen Entgeltanteil, sofern bestimmte Kriterien erfüllt sind. Der variable Anteil kann „on top“ gezahlt werden oder fixe Bestandteile ersetzen. Im letzteren Falle sind die tarifrechtlichen Grundlagen zu beachten. Kriterien einer Erfolgsbeteiligung können eine Steigerung von Gewinn, Ertrag, Leistung oder Wert des Unternehmens sein. Alternativ oder ergänzend sind etwa auch individuelle Kriterien, wie das Mitarbeitergespräch oder die Leis-

tungsbeurteilung, denkbar. Wichtig ist, dass der Mitarbeiter Einfluss auf das jeweilige Kriterium hat und dieses auch erkennt.

Ein Beispiel aus der Praxis der Erfolgsbeteiligung findet sich etwa im westfälischen Bünde: Die SMV Sitz-Möbel-Vertriebsgesellschaft mbH beteiligt ihre Belegschaft seit dem Jahre 2003 am Erfolg des Unternehmens. Auf Grundlage der monatlichen Betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA) und einer individuellen Leistungszielermittlung erhalten die beteiligten Mitarbeiter zusätzlich zu ihrem Gehalt oder ihrer Ausbildungsvergütung einen Anteil am Betriebsergebnis. Sie sind aber auch am möglichen Misserfolg betei-

ligt: Verlustanteile werden als „Schattenbeteiligung“ geführt und mit Erfolgsanteilen in den nachfolgenden Monaten verrechnet. „Ein für unsere Mitarbeiter sehr motivierendes Instrument, mit dem wir so manche Klippe erfolgreich umschiffen konnten“, bilanziert SMV-Geschäftsführerin Inge Brünger-Mylius.

Beteiligung am Kapital

Die Kapitalbeteiligung geht über die rein arbeitsrechtliche Regelung hinaus: Die Modelle umfassen ein finanzielles Engagement der Mitarbeiter am Unternehmen auf schul- oder gesellschaftsrechtlicher Grundlage. Die Beteiligungsformen können als Darlehen, stille Beteiligung, Genussrechte,

Formen der nachgelagerten Besteuerung und Eigenkapitalbeteiligungen (wie GmbH-Anteil oder Belegschaftsaktie) ausgestaltet werden. Als Finanzierungsquelle bieten sich eine Erfolgsbeteiligung sowie andere Entgelt- oder Vermögensbestandteile der Mitarbeiter an. Darüber hinaus ist in der Regel eine Förderung von staatlicher Seite über das Vermögensbildungsgesetz oder den Paragraphen 19a Einkommensteuergesetz (EStG) möglich. Insbesondere die letztgenannte Komponente ist ein guter Anreiz, da sie als Zuschuss bis zu einer Obergrenze von 135 Euro pro Mitarbeiter und Jahr lohnsteuer- und sozialversicherungsfrei gewährt werden kann. Auf der Unternehmensseite führt das bei entspre-



Denkanstoß: Bundespräsident Horst Köhler fordert, Arbeitnehmer stärker am Unternehmerkapital zu beteiligen.

Foto: Picture Alliance

Die Beteiligung von Mitarbeitern am Unternehmen bringt Arbeitgebern und Arbeitnehmern viele Vorteile. In Deutschland führt die Mitarbeiterbeteiligung aber noch ein Nischendasein.

chender Ausgestaltung zur steuerfreien Aufstockung des Eigenkapitals.

Das Kapitalbeteiligungsmodell des SB-Warenhaus und Baumarktunternehmens Globus beispielsweise repräsentiert mittlerweile 11,5 Prozent des Eigenkapitals im Unternehmen. Rund 64 Prozent der Globus-Mitarbeiter sind als stille Gesellschafter am Unternehmen beteiligt.

Fazit

Mitarbeiterbeteiligungsmodelle bieten unzählige Möglichkeiten für eine individuelle Anpassung und hohe Akzeptanz auf Unternehmens- und Mitarbeiterseite. Wichtig für den Aufbau eines passenden Modells ist die sorgfältige Analyse der Ziele und Bedürfnisse im Vorfeld, eine durchdachte Modellerarbeitung, möglichst unter Einbezug von Mitarbeitervertretern, und ein sorgfältig strukturierter Einführungsprozess. <

Der Autor



Stefan Fritz
Gesellschaft für
innerbetriebliche
Zusammenarbeit
GIZ GmbH