

Im Aufbau: Viele Unternehmen entdecken die Mitarbeiterkapitalbeteiligung erst jetzt
Early stages: Many firms are only just discovering employee financial participation



Gute Beteiligung

Wer am wirtschaftlichen Erfolg seines Unternehmens beteiligt ist, arbeitet motivierter. In vielen Ländern machen Betriebe ihre Mitarbeiter zu Teilhabern. Allmählich entdecken auch Nachzügler das Konzept.

Als Christine Seger, Geschäftsführerin des Transportunternehmens Seger, einem Lkw-Fahrer mit schlechter Leistung nach mehreren Gesprächen und Verwarnungen kündigen wollte, schaltete sich der Partnerschaftsausschuss ein. „Die Kollegen baten mich, ihm eine zweite Chance zu geben. Dann trainierten sie seinen Fahrstil“, sagt sie. Der Fahrer arbeitet noch heute für sie: „Wir haben einen guten Mitarbeiter gewonnen und mir viel Arbeit erspart.“

Für Seger, die das Familienunternehmen zusammen mit ihrem Mann Joachim Seger in dritter Generation leitet, hat das gute Verhältnis zu ihren Mitarbeitern höchste Priorität. Von ihren 90 Beschäftigten wünscht sie sich Initiative und Eigenverantwortung. Im Gegenzug führt sie regelmäßig Mitarbeitergespräche und hält die Belegschaft über

alle Entscheidungen auf dem Laufenden. Ein wichtiger Baustein der partnerschaftlichen Unternehmenskultur ist die Mitarbeiterbeteiligung: Alle Beschäftigten, vom Fahrer bis zum Lehrling, können Genussrechte am Unternehmen erwerben, die abhängig vom Geschäftserfolg verzinst werden.

Auf die staatliche Förderung kommt es an

In Deutschland ist Seger eine Pionierin. Ob Genussschein, Belegschaftsaktie oder stille Beteiligung: In der Bundesrepublik beteiligen sich gerade einmal zwei Prozent der Beschäftigten an ihrem Unternehmen, acht Prozent der Aktiengesellschaften geben Belegschaftsaktien aus. In anderen Ländern sieht es ganz anders aus (siehe Grafik, Seite 7). ▶

Lesen Sie weiter auf Seite 8

„Unterschiede in der internationalen Verbreitung von Mitarbeiterbeteiligungen lassen sich häufig mit der Historie der staatlichen Förderung, des Steuersystems oder des gewerkschaftlichen Organisationsgrades erklären“, sagt Iris Möller, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (siehe Interview). Beispiel Frankreich: Dort sind seit 1993 Betriebe mit mehr als 50 Beschäftigten gesetzlich dazu verpflichtet, Gewinnanteile an Arbeitnehmer auszuschütten. In Großbritannien haben breite Privatisierungskampagnen die Verbreitung der Kapitalbeteiligung gefördert. Dort gehört die Mitarbeiterbeteiligung zu den gängigen Instrumenten der leistungs- oder gewinnabhängigen Entlohnung. In den USA wiederum besitzt jeder sechste Arbeitnehmer Kapital des Unternehmens, für das er arbeitet. Dies hängt unter anderem mit dem niedrigen Niveau der gesetzlichen Renten zusammen.

Vertrauen ist die wichtigste Voraussetzung

Jetzt wirbt die deutsche Bundesregierung für mehr partnerschaftliches Miteinander in den Betrieben. Am 1. April 2009 erhöhte der Fiskus die steuerliche Förderung von Kapitalbeteiligungen. Die Idee: Unternehmen generieren zusätzliches Kapital, Arbeitnehmer arbeiten motivierter, da sie am Unternehmenserfolg teilhaben.

Dass die Mitarbeiterbeteiligung in einigen Ländern kaum verbreitet ist, hat verschiedene Gründe: In Osteuropa hat sie nur im Rahmen von Privatisierungen ihren Einzug gefunden und wird aktuell wenig beachtet. Andere Themen, wie die Bekämpfung der Arbeitslosigkeit, haben höhere Priorität. In Deutschland spielen die Gewerkschaften eine wichtige Rolle. Ihrer Ansicht nach laden Arbeitnehmer, die Kapital zur Verfügung stellen, einen Teil des unternehmerischen Risikos auf ihre Schultern. Dem soll mit der Einführung von Beteiligungsfonds, wie sie bereits in Finnland, Irland oder Frankreich existieren, begegnet werden: Mehrere Unternehmen können ihr Mitarbeiterkapital in einem gemeinsamen Sondervermögen zusammenfassen. Dieses fließt in

einen Fonds, aus dem wieder Kapital in die Unternehmen investiert wird. Die Idee: Die Mitarbeiter tragen weniger Risiko, da sie zugleich an mehreren Unternehmen beteiligt sind. Sollte ein Unternehmen in die Insolvenz geraten, bleiben den Mitarbeitern die Fondsanteile erhalten. Volkmar Hanf, Geschäftsführer der Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit (GIZ), sagt: „Vertrauen spielt hierbei eine große Rolle. Firmen, die nach der Finanzkrise eine Mitarbeiterbeteiligung einführen wollen, um die Liquidität zu erhöhen, sind kaum glaubwürdig.“

„Mitarbeiterbeteiligung ist die Königsdisziplin der partnerschaftlichen Unternehmensführung“
 ‘Capital-sharing is the ultimate in cooperative business management’

Volkmar Hanf, Geschäftsführer der Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit
 Volkmar Hanf, Managing Director, Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit

Doch Vertrauen ist nicht alles. Bevor Familienunternehmerin Seger ihrer Belegschaft Unternehmensanteile anbot, ließ sie sich ausführlich von der GIZ beraten. Zusammen mit der Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft (AGP) unterstützt sie Unternehmer bei der steuerlichen Handhabung und informiert die Mitarbeiter. „Am Anfang wagten sich nur ein paar Mutige vor, heute besitzt jeder dritte Genussscheine“, sagt Seger. Zurzeit stecken 25.000 Euro Mitarbeiterkapital im Betrieb. „Für uns hat das vor allem eine ideelle Bedeutung: Die Mitarbeiter gehen sorgsamer mit Unternehmenskapital um, da es auch ihnen gehört. Wir beziehen unsere Mitarbeiter in viele Entscheidungen ein.“ Hanf resümiert: „Die Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist die Königsdisziplin der partnerschaftlichen Unternehmensführung.“



Kurzinterview mit Dr. Iris Möller

Iris Möller arbeitet am Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit.

Wie kann die Unternehmensführung messen, ob die Mitarbeiterbeteiligung zum Erfolg führt?

Eine Beteiligung am Unternehmenskapital soll die Mitarbeiter dazu veranlassen, unternehmerisch zu denken und zu handeln, eigeninitiativ zu werden, Kosten- und Ergebnisverantwortung zu übernehmen, ihr Innovationspotenzial zu aktivieren und soll sie dadurch zu höherer Leistung motivieren. Grobe Erfolgsmessgrößen wären Produktivitätskennziffern

und Mitarbeiterfluktuation. Letztlich ist eine kausale Messung jedoch kaum möglich. Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter, Krankheitstage und Veränderungen der Materialkosten können herangezogen werden, um den Erfolg von unternehmerisch denkenden und handelnden Mitarbeitern abzubilden. Es ist wichtig, genau hinzusehen, ob und wie sich der Arbeitseinsatz und die Leistung der Mitarbeiter verändert haben.

Ab welcher Unternehmensgröße ist es sinnvoll, eine Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenskapital einzuführen?

Kapitalbeteiligung ist in größeren Betrieben häufiger zu finden als in kleineren. Das hängt vor allem damit zusammen, dass größere Betriebe als Aktiengesellschaft firmieren und die Beteiligung via Belegschaftsaktien eine relativ unkomplizierte Form der Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern darstellt. Dies bedeutet jedoch nicht, dass eine Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenskapital nur für große Unternehmen sinnvoll ist. Der damit verbundene Anreizgedanke ist von der Betriebsgröße unabhängig.

Geht der Charakter des Leistungsanreizes nicht verloren, wenn allen Mitarbeitern gleichermaßen eine Beteiligung angeboten wird?

Nein. Viele Unternehmen bieten jedoch nicht allen Mitarbeitern die gleichen Möglichkeiten zur Kapitalbeteiligung an: Häufig erhöht sich der Beteiligungsumfang mit steigender Hierarchieebene. Führungskräfte sind absolut und relativ stärker am Kapital des arbeitgebenden Unternehmens beteiligt. Damit sind der Leistungsanreiz, aber auch das finanzielle Risiko für Führungskräfte größer als für die anderen Mitarbeiter. Dort, wo eine Beteiligung allen Mitarbeitern gleichermaßen angeboten wird, erhöht sich sicher deren Motivation.