

Union und SPD wollen dem Anstoß von Bundespräsident Horst Köhler zur Förderung der **Mitarbeiterbeteiligung** jetzt Taten folgen lassen.

An den ruhigen Tagen vor dem Jahreswechsel wollte sich Michael Lezius der inneren Einkehr widmen. Hinter dem Elbdeich nördlich von Stade hatte er ein Motivationsseminar gebucht. Als er in einer Pause dort die Mailbox seines Mobiltelefons abfragte, war es mit der Ruhe vorbei. Seine Einschätzung als Vorstandsmitglied der Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft (AGP), das sich seit fünf Jahrzehnten für die Mitarbeiterbeteiligung stark macht, war plötzlich überall gefragt.

Zurück im AGP-Büro in Kassel las Lezius nach, was den Rummel ausgelöst hat: „Ich halte die Zeit für gekommen, die Ertragsbeteiligung der Arbeitnehmer oder ihre Beteiligung am Produktivvermögen auf den Tisch zu bringen“, hatte Bundespräsident Horst Köhler den Politikern und Tarifparteien über den „Stern“ mitgeteilt. „Das waren nur wenige Worte“, wundert sich Lezius, „aber sie zeigten eine ungeheure Wirkung.“

Tatsächlich zeigt die Reaktion maßgeblicher Politiker der großen Koalition, dass der Anstoß des Bundespräsidenten mehr bewirkt hat, als in einer nachrichtenarmen Zeit die Zeitungsspalten zu füllen. „Ordnungspolitisch sehr vernünftig“, lobt der Parlamentarische Staatssekretär im Bundeswirtschaftsministerium, Hartmut Schauerte (CDU), und verspricht: „Die Bundesregierung wird die Anregungen konstruktiv aufgreifen.“ Initiativ werden wollen auch die Koalitionsfraktionen CDU/CSU und SPD. Michael Meister, als stellvertretender CDU/CSU-Fraktionschef für Wirtschaft und Finanzen zuständig, „will das Thema anpacken“ und sich mit der SPD zusammensetzen. Einen Verbündeten hat er dabei schon gefunden – den raubeinigen SPD-Linken Ludwig Stiegler.

Seit Jahrzehnten wurde in Deutschland über Mitarbeiterbeteiligung zwar mit viel Leidenschaft und Begeisterung, aber letztlich ohne Ergebnis diskutiert. Jetzt zeichnet

sich der Weg ab, auf dem die Beteiligung breiter Arbeitnehmerschichten am produktiven Vermögen endlich doch noch zum Durchbruch kommen könnte.

Ursprünglich hatten diese Idee schon in der Frühphase der Industrialisierung die so genannten Kathedersozialisten wie Ernst Engel (1821 bis 1896) ins Spiel gebracht. Engel wollte so den Gegensatz zwischen Kapitaleignern und Arbeitnehmern aufheben, ohne die Leitungsfunktion des Unternehmers zu beeinträchtigen. Dies würde, so der aus Dresden stammende Ökonom, gleichzeitig die materielle Lage der Arbeiter verbessern und ihre Identifikation mit dem Unternehmen fördern. Pioniere wie der Unternehmer Ernst Abbe, der Ende des 19. Jahrhunderts an der Spitze des Zeiss-Werks in Jena stand, setzten solche Ideen in die Praxis um.

Was damals wegen des sozialen Elends in der Arbeiterrevieren besonders dringlich war und als besonders fortschrittlich galt, bestimmte die Debatte über Jahrzehnte. Mit gleich klingenden Argumenten kämpften in den Fünfziger- und Sechzigerjahren des 20. Jahrhunderts Wirtschaftspolitiker wie Ludwig Erhard und der CDU-Sozialpolitiker Fritz Burgbacher für die Idee einer „Gesellschaft von Teilhabern“. Doch sie wurden abgeblockt. Auf der einen Seite von Gewerkschaften, die eine Ent-Proletarisierung der Arbeitnehmer fürchteten wie der Teufel das Weihwasser. Und auf der anderen Seite von Unternehmern, die auf einem Herr-im-Haus-Standpunkt beharrten.

Stattdessen kam es in Deutschland zu einer politischen Richtungsentscheidung mit fatalen Folgen: Gegen den Willen von Erhard, der eine kapitalgedeckte, auf Aktien aufbauende Altersvorsorge propagierte, setzte Kanzler Konrad Adenauer die umlagefinanzierte Rente durch. Nicht nur, dass dadurch der deutsche Kapitalmarkt im Vergleich zu Staaten mit betrieblichen Pensionssystemen zurückfiel. Vor allem prägte



Mitarbeiter bei SAP in Walldorf Erfolgsbeteiligung als Motivationsinstrument

es die deutsche Mentalität sich in allen Lebenslagen auf den Sozialstaat zu verlassen – die Folgen lassen sich heute in der maladen Sozialversicherung besichtigen. Aus der Burgbacher-Debatte Mitte der Sechzigerjahre entstand immerhin das damalige 312-Mark-Gesetz, der Vorläufer des heutigen Vermögensbildungsgesetzes – eine „Taschengeldförderung“, wie der hessische Ministerpräsident Roland Koch spottet.

FOTO: LAIF

Die Politiker Meister und Stiegler wollen das jetzt ändern. Stiegler will das Vermögensbildungsgesetz fortentwickeln, das bisher für Investitionen von Mitarbeitern in das arbeitgebende Unternehmen nur den lächerlichen Betrag von maximal 135 Euro steuerfrei stellt. Stiegler: „Wir müssen überlegen, ob wir die Umwandlung von größeren Lohn- und Gehaltsbestandteilen in Unternehmensbeteiligungen von Steuern und Sozialabgaben befreien.“ Weihnachts- und Urlaubsgelder böten sich geradezu an zur Umwandlung in stille Beteiligungen.

Solche Beteiligungen haben insbesondere für mittelständische Unternehmen einen doppelten Vorteil: Sie verbessern die Kapitalausstattung des Unternehmens, indem Geld als Eigenkapital im Haus bleibt, das sonst als reiner Personalaufwand abfließt. Das macht sich unter dem Regime der Basel-II-Regeln in Form eines besseren Ratings und günstigerer Finanzierungsbedingungen bezahlt. Gleichzeitig nehmen solche Beteiligungen dem Unternehmer nicht die Entscheidung über das Tagesgeschäft und die strategische Planung aus der Hand.

CDU-Finanzexperte Meister setzt eher auf eine Nachbesserung des Alterseinkünftegesetzes, in dessen Rahmen künftig auch das Bausparen als Form der Altersvorsorge begünstigt werden soll – als Ersatz für die gerade abgeschaffte Eigenheimzulage. Die gleiche Behandlung sei auch für Arbeitnehmerbeteiligungen an ihren Unternehmen vorstellbar. Allerdings müsste Bundeswirtschaftsminister Michael Glos (CSU) einen gesetzlichen Rahmen schaffen, wie solche Arbeitnehmereinlagen im Fall der Insolvenz abgesichert werden können – und »

die Kreditanstalt für Wiederaufbau mit der Ausarbeitung eines solchen Sicherungsfonds beauftragen. Die Kosten für eine solche Sicherung hielten sich gleichwohl in Grenzen: „Zwischen einem und drei Prozentpunkten, je nach Bonität des Unternehmens“, hat Lezius ausgerechnet.

In Köhlers Windschatten wagt auch der Sozialflügel der Union, die Christlich-Demokratische Arbeitnehmerschaft Deutschlands (CDA), einen neuen Vorstoß. So fordert Nordrhein-Westfalens Sozialminister Karl-Josef Laumann, zugleich CDA-Bundsvorsitzender, den CDU-Bundsvorstand dazu auf, das Thema Mitarbeiterbeteiligung zügig aufzugreifen. Als Kernelement will die CDA eine Verknüpfung der Mitarbeiterbeteiligung mit der Förderung der Riester-Rente durchsetzen. Schon an diesem Freitag will die CDU-Spitze auf ihrer Klausurtagung in Mainz über die Vorschläge beraten.

Von Arbeitsminister Franz Müntefering (SPD) haben die CDA-Politiker kaum Widerstand zu erwarten. Um den Sauerländer zu überzeugen, ließ CDA-Vize Gerald Weiß, Vorsitzender des Ausschusses für Arbeit und Soziales in der Unionsfraktion, vorsorglich eine Liste mit allen Unternehmen in Münteferings Heimat Hochsauerlandkreis erstellen, die bereits Modelle zur Mitarbeiterbeteiligung verwirklicht haben. Sogar der Betrieb, der in Münteferings Haus in Sundern neue Fenster eingebaut hat, ist dabei, stellte Weiß begeistert fest.

Noch liegen die Deutschen in Sachen Investivlohn im Vergleich mit dem Ausland weit zurück. „In den USA sind Betriebsübernahmen durch die Belegschaft, etwa im Zuge einer Nachfolgeregelung, ein völlig normaler Vorgang“, sagt Lezius. In Großbritannien, wo Beteiligungen von Mitarbeitern durch einen Arbeitnehmerbonus auf Sparpläne und steuerliche Sonderregeln gefördert werden, verfügen bereits 24 Prozent aller Beschäftigten über Anteile an ihrem Unternehmen, in Frankreich sind es gar 43 Prozent. Dort gibt es neben einer obligatorischen Gewinnbeteiligung auch Zuschüsse und Steuer- sowie Sozialversicherungsnachlässe für Lohnanteile, die ins eigene Unternehmen investiert werden.

In Deutschland dagegen sind es nur 3300 Unternehmen mit 2,5 Millionen in insgesamt rund 26 Millionen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, die von einem betrieblichen Beteiligungsmodell profitieren (siehe Kasten Seite). In erster Linie sind das Belegschaftsaktien, etwa bei Siemens, DaimlerChrysler, BMW oder dem Softwarekonzern SAP.

„Wenn es darum geht, sich von den alten Fesseln des Klassenkampfes zu befreien, ist Deutschland rückständig“, kritisiert der aus den USA stammende Arbeitsmarktexperte an der Berliner Humboldt-Universität, Michael Burda. Nach seiner Einschätzung wäre für Deutschland eine stärkere Beteiligung von Arbeitnehmern am Produktivkapital „ein großer Schritt nach vorn“. Die Arbeitnehmer würden sehen,



zu haben. Das könnte anders werden, würde man die Mitarbeiter stärker am Unternehmenserfolg beteiligen“, sagt Franz. Bei einer solchen Zusage könnten die Tariflöhne bewusst weniger steigen; in Unternehmen mit guter Geschäftsentwicklung würden die Mitarbeiter dann eben mehr verdienen. Die Folge wäre, so Franz, automatisch mehr Lohnflexibilität auf Betriebsebene. Er sieht daher „jetzt die Tarifpartner am Zug“.

Auch der Vorsitzende des Sachverständigenrats, Bert Rürup, findet es „richtig, die Arbeitnehmer stärker am Produktivvermögen der Volkswirtschaft zu beteiligen“. Allerdings warnt er davor, die Altersvorsorge einzig auf der Mitarbeiterbeteiligung aufzubauen. Arbeitnehmer könnten sonst im Extremfall beides verlieren: Job und Ersparnis.

In jüngster Zeit sind es vor allem auf Expansion ausgerichtete mittelständische Unternehmen, die Mitarbeiterbeteiligungen anbieten. „Das Thema hat in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen“, beobachtet der Düsseldorfer Rechtsanwalt

Protagonisten der Mitarbeiterbeteiligung
Abbe, Erhard, Köhler, Lezius Die materielle Lage der Arbeitnehmer verbessern und gleichzeitig die Identifikation mit dem eigenen Unternehmen stärken

„Weihnachts- und Urlaubsgeld bieten sich zur Umwandlung in Beteiligungen geradezu an“

dass sie sich mit überzogenen Lohnforderungen selbst ins Knie schießen, wenn sie damit den Wert ihrer Ersparnisse schmälern, meint Burda.

Wolfgang Franz, Mitglied des Sachverständigenrats und Chef des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), sieht in der Mitarbeiterbeteiligung eine Chance, den Anstieg der Tariflöhne zu bremsen, ohne die Arbeitnehmer zu belasten: „Die Gewerkschaften befürchten ja immer, dass ihnen die Basis bei unerwartet guter Wirtschaftsentwicklung vorwirft, zu wenig für die Arbeitnehmer herausgeschlagen

Michael **Kliemt**. Die restriktive Kreditvergabe der Banken mache die Chance, Lohnkosten in Eigenkapital umzuwandeln, zunehmend verlockend.

Zwar haben Aktienprogramme für Mitarbeiter seit dem Platzen der Internetblase an der Börse bei vielen Mitarbeitern „ein schlechtes Image“, sagt Birgit Felden, Vorstandssprecherin der Unternehmensberatung TMS. Doch für sie liegen die Vorteile auf der Hand: Die Aktien steigern die Motivation der Angestellten, und das Unternehmen kann dank der Kapitalbeteiligungen zusätzliche Finanzmittel akquirieren. Ein attraktives Modell, für das die Manager aber werben müssen. Felden: „Mit Aktionärstreffen und echten Zielgesprächen, nicht nur mit der Verteilung von ein paar Aktien zu Weihnachten.“

Die heutigen gesetzlichen Vorgaben fördern diese Modell jedoch kaum. So beschränkt sich die finanzielle Förderung der Mitarbeiterbeteiligung auf Kleckerbeträge. „Eine ernsthafte Beteiligung, etwa einer Führungskraft bei einem Mittelständler, ist steuerlich bisher nicht attraktiv“, so Felden.

Mit den jetzt in der großen Koalition diskutierten Vorschlägen könnte sich dies ändern. Allerdings würde die vorgesehene

Förderung dazu führen, dass dem Fiskus und den Sozialversicherungen zunächst Geld entgeht – in Zeiten klammer Kassen ein fast unüberwindbares Problem. Allerdings gilt dies nur „bei statischer und engstirniger Betrachtung“, sagt Stiegler. Denn eine Beteiligung der Bevölkerung am Produktivvermögen, so der SPD-Mann mit dem roten Pulli, bedeute mehr Motivation für die Beschäftigten und damit mehr Leistung der Unternehmen; mehr Eigenkapital, folglich bessere Kreditwürdigkeit und weniger Insolvenzen – und ganz am Ende mehr Steuereinnahmen für den Staat und zusätzliche Einkommen der Bürger aus ihren Kapitalbeteiligungen. Stiegler: „Hätten wir vor 40 Jahren damit angefangen, hätten wir viele Probleme nicht, angefangen von der gefährdeten staatlichen Altersversorgung bis zum Kapitalmangel des Mittelstandes.“

Bleibt die Aufgabe, davon auch die Tarifparteien zu überzeugen. Gerade die Gewerkschaften fürchten bisher zu sehr um Macht und Einfluss, sollten sich die Grenzen zwischen Kapital und Arbeit verwischen und jenseits ihrer Organisationen in den Betrieben neue Gemeinsamkeiten entstehen. „Da wird ein Pferd gesattelt, das so nicht laufen wird“, kommentierte der IG-Metall-Chef Jürgen Peters den Köhler-Vorstoß. „Viele Gewerkschafter sind hier gelähmt. Die wollen keine kleinen Kapitalisten, die angeblich zur anderen Seite überlaufen und die Gewerkschaftsseite schwächen“, kritisiert selbst der SPD-Linke Stiegler. „Direkte Beteiligung am Kapital des eigenen Unternehmens, etwa über Investivlohnmodelle, waren in den letzten Jahrzehnten stets Ausnahme und sind für die Breite der kleinen und mittleren Betriebe kaum handhabbar“ meint auch Gesamtmetall-Chef Martin Kannegiesser (siehe Interview Seite 24).

Doch die Macht der Tarifpartner bröckelt. Unternehmen wie Betriebsräte emancipieren sich zunehmend von den tradierten Ritualen und Organisationen der Tarifpolitik und folgen den eigenen Interessen, zu denen immer häufiger auch eine Mitarbeiterbeteiligung gehört. „Die Tarifparteien müssen über ihren Schatten springen“, sagt auch Lezius. Damit meint er konkret: Sie sollen Beteiligungsmodelle ausarbeiten, Musterverträge erstellen und konkrete Beratung bei der Einführung von Beteiligungsmodellen anbieten. Er weiß: „Leicht wird das nicht, aber seit meinem Motivationsseminar bin ich positiv geladen.“

konrad.handschuch@wiwo.de, rolf ackermann, matthias kamp, christian ramthun, cornelius welp

3300 Unternehmen in Deutschland bieten ihren Mitarbeitern eine Beteiligung an. Welche **Modelle** es gibt.

Hohe Flexibilität

Mitarbeiterdarlehen Das Unternehmen erhält von den Mitarbeitern ein Darlehen zu vorab fest vereinbarten oder gewinnabhängigen Zinsen. Das Darlehen gilt im Unternehmen als Fremdkapital, die Zinsen sind für die Beschäftigten Einkommen aus Kapitalvermögen. Vorteil: hohe Sicherheit für die Arbeitnehmer. Nachteil: Zusätzliches Fremdkapital mindert die Bonität des Unternehmens.

Stille Beteiligung Die Arbeitnehmer beteiligen sich am Unternehmenskapital, haben aber keine Mitentscheidungsrechte, sondern nur Informations- und Kontrollrechte. Sie erhalten auf ihre Einlage eine Gewinnbeteiligung. Die Verlustbeteiligung ist meist auf die Einlage begrenzt. Vorteil: hohe Vertragsfreiheit. Nachteil: Veräußerung oder Umwandlung der Rechtsform nur mit Zustimmung der stillen Gesellschafter möglich.

Indirekte Beteiligung Die Mitarbeiter bilden eine Beteiligungsgesellschaft, diese beteiligt sich mit dem von der Belegschaft eingebrachten Kapital am Unternehmen. Vorteil: hohe Flexibilität bei Unternehmensgruppen und in Konzerngebilden. Nachteil: hoher Gestaltungsaufwand, eher geringe Motivationswirkung durch die nur mittelbare Beteiligung.

Genussrecht Ähnlich wie bei den stillen Beteiligungen führt diese Beteiligung nicht zu einem Stimmrecht, Informations- und Kontrollrechte der Arbeitnehmer sind nicht zwingend vorgeschrieben. Genussrechte können in Form von Ge-

nussscheinen wie Wertpapiere verbrieft werden. Vorteil: hohe Vertragsfreiheit. Nachteil: komplizierte Konstruktion, die staatliche Förderung ist sehr restriktiv.

Belegschaftsaktie Die Mitarbeiter erhalten zusätzlich zu ihrem Gehalt Stammaktien oder stimmrechtslose Vorkaufsaktien und beteiligen sich so direkt am Unternehmensrisiko. Vorteil: Trennen sich Mitarbeiter von ihrer Beteiligung, ist dies für das Unternehmen finanzwirtschaftlich neutral. Nachteil: Ist die Aktiengesellschaft nicht börsennotiert, sind die Aktien nur beschränkt handelbar.

Genossenschaftsanteil Die Mitarbeiter erhalten von ihrer Genossenschaft Anteile und werden zu Mitgliedern der Genossenschaft. Vorteil: Alle beteiligten Mitarbeiter verfügen danach über die gleichen Rechte wie die übrigen Genossen. Nachteil: Es besteht kein Anreiz zu einer Kapitalaufstockung, da eine höhere Einlage nicht zu einem entsprechend höheren Stimmanteil führt.

GmbH-Beteiligung Die Mitarbeiter begeben sich mit ihrer Einlage ins Obligo und werden zu vollwertigen Gesellschaftern. Die Verlustbeteiligung kann auf die Höhe der Einlage begrenzt werden. Vorteil: Das Unternehmen verfügt durch zusätzliches Eigenkapital über eine bessere Bonität. Nachteil: Mit einer steigenden Zahl der Beteiligten werden die Entscheidungen der Anteilseigner schwieriger zu kalkulieren. Der Kreis der potenziell Beteiligten ist somit eng begrenzt.

konrad.handschuch@wiwo.de

Aktien an der Spitze

Wie sich Arbeitnehmer an Unternehmen in Deutschland beteiligen

Beteiligungsform	Unternehmen		Mitarbeiter		Kapital	
	absolut	in Prozent	absolut	in Prozent	in Mio. Euro	in Prozent
Darlehen	570	17,3	110 000	4,3	440	3,4
Stille Beteiligung	850	25,8	220 000	8,6	1 100	8,5
Indirekte Beteiligung	450	13,6	90 000	3,5	450	3,5
Genussrecht	350	10,6	110 000	4,3	880	6,8
Belegschaftsaktie	550	16,7	2 000 000	78,3	10 000	76,9
Genossenschaft	330	10,0	17 000	0,7	43	0,3
GmbH-Beteiligung	200	6,1	6 000	0,2	90	0,7
Gesamt	3 300	100,0	2 553 000	100,0	13 003	100,0

Quelle: AGP/GIZ, Stand 1.1.2004