



RKW

Hans Schneider



Mitarbeiter-Beteiligung

Vorteile für Unternehmen
und Mitarbeiter



Hans Schneider

Mitarbeiter-Beteiligung

Vorteile für Unternehmen
und Mitarbeiter

Hans Schneider

Mitarbeiter-Beteiligung

Vorteile für Unternehmen
und Mitarbeiter

© 2002 Alle Rechte vorbehalten
2., überarbeitete Auflage

RKW - Verlag

Düsseldorfer Straße 40
65760 Eschborn

RKW-Nr. 1342
ISBN 3-89644-089-6

Layout und Druck: RKW, Eschborn

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1 Grundlagen der Mitarbeiter-Beteiligung	7
1.1 Bestandteile der Mitarbeiter-Beteiligung	7
1.2 Motive und Ziele	7
1.3 Erfahrungen mit Beteiligungsmodellen	9
1.4 Aktuelle Situation	12
2 Rechtliche Grundlagen	15
2.1 Arbeitsrecht	16
2.2 Vermögensbildungsrecht	18
3 Erfolgsbeteiligung	21
3.1 Bausteine einer Erfolgsbeteiligung	21
3.2 Aktuelle Entwicklungstendenzen	28
3.3 Steuerliche Aspekte	30
4 Kapitalbeteiligung	33
4.1 Klärung der Zielsetzung	33
4.2 Abgrenzung der beteiligungsberechtigten Mitarbeiter	35
4.3 Finanzierung des Mitarbeiterkapitals (Mittelaufbringung)	35
4.4 Auswahl der Beteiligungsform	37
4.5 Gestaltung der Beteiligungskonditionen	45
5 Checkliste zur Realisierung einer Mitarbeiterbeteiligung	48
Literatur	49

1 Grundlagen der Mitarbeiter-Beteiligung

1.1 Bestandteile der Mitarbeiter-Beteiligung

Der Begriff der Mitarbeiter-Beteiligung wird in der Bundesrepublik Deutschland sehr unterschiedlich mit Inhalten belegt. Im Rahmen dieser Broschüre befassen wir uns ausschließlich mit der betrieblichen Mitarbeiter-Beteiligung, also mit den Konzepten, bei denen Mitarbeiter an ihrem arbeitgebenden Unternehmen beteiligt werden. Die betriebliche Mitarbeiter-Beteiligung beinhaltet materielle und immaterielle Komponenten. Zu den immateriellen Komponenten gehören Personalsysteme wie z.B. Führungsverhalten, Leistungsbeurteilung und kooperative Mitarbeitergespräche. Bestandteile der materiellen Komponente sind die Erfolgsbeteiligung und die Kapitalbeteiligung. Wie von Experten und Praktikern immer betont wird, benötigt die erfolgreiche Umsetzung eines Beteiligungskonzeptes die materielle und die immaterielle Komponente. Im Rahmen dieser Broschüre werden wir uns auf die Darstellung der materiellen Komponente der betrieblichen Mitarbeiter-Beteiligung beschränken.

1.2 Motive und Ziele

Jeder Unternehmer bzw. sonstiger Initiator einer betrieblichen Mitarbeiter-Beteiligung sollte sich darüber klar werden, welche Ziele er mit der Einführung erreichen will. Nur wenn die Ziele klar definiert sind, kann auch das Beteiligungsmodell konsequent auf die Zielerreichung abgestimmt werden. So wird beispielsweise ein Modell, das primär zur Mitarbeitermotivation dienen soll, wesentlich anders aussehen als ein Konzept, bei dem Finanzierungseffekte im Vordergrund stehen. Die betriebliche Praxis belegt weiterhin, dass in den meisten Fällen nicht nur ein Ziel angestrebt wird, sondern mehrere Ziele gleichzeitig geplant sind.

Es gibt eine Reihe von empirischen Untersuchungen, die abfragen, welche Ziele Unternehmer mit Beteiligungsinitiativen verbinden. Eine der bekanntesten Untersuchungen wurde vom Institut der Deutschen Wirtschaft (IW), Köln, und der Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit GIZ GmbH (GIZ), Forchheim, durchgeführt. Die Ergebnisse stellen sich wie folgt dar:

Tabelle 1: Ziele der betrieblichen Vermögensbeteiligung

Ziel	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, Fehlzeitenverringerung	7	10,8

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

Die in Tabelle 1 dargestellten Ziel-Prioritäten sind ein Durchschnittswert über alle Betriebsgrößen hinweg. Fasst man primär die mittelständischen

Unternehmen ins Auge, zeigt sich ein deutlicher Trend: Hier dominieren in noch stärkerem Maße als bei den Großunternehmen die Ziele Finanzierung und Motivation.

Bei den finanzwirtschaftlichen Zielen geht es einerseits um eine Erhöhung der Liquidität. So können z.B. durch die investive Einbehaltung von Erfolgsbeteiligungen oder durch Kapitalzuführung von seiten der Mitarbeiter im Rahmen einer Kapitalbeteiligung Liquiditätseffekte erzielt werden. Andererseits sind die Bemühungen offensichtlich, mit betrieblichen Beteiligungskonzepten die Eigenkapitalausstattung zu verbessern. Nahezu bei jeder Modelleinführung gilt das Augenmerk der Initiatoren auch der Mitarbeitermotivation. Hier scheinen sich manche Unternehmer doch allzu gerne Illusionen hinzugeben. Beteiligungsmodelle können Motivationsimpulse auslösen, wenn das übrige Umfeld stimmt. Sie sind jedoch kein Allheilmittel gegen alle möglichen Unternehmensbeschwerden.

1.3 Erfahrungen mit Beteiligungsmodellen

Werden die mit einer Mitarbeiter-Beteiligung verbundenen Ziele auch erreicht? Eine Frage, mit der man sich in Literatur und Praxis intensiv befasst. Die Ergebnisse fallen dabei unterschiedlich aus. Am einfachsten ist die Messung der finanzwirtschaftlichen Ziele. Hier ist es völlig unproblematisch, die erzielten Liquiditätseffekte oder die Verbesserung der Eigenkapitalstruktur zu berechnen.

Wesentlich anders liegt dagegen der Fall bei den eher qualitativen Zielen wie z.B. der Mitarbeitermotivation. Auch hierzu sind empirische Untersuchungen vorhanden, die jedoch nicht zu allen Fragen eine schlüssige Antwort geben. In diversen Untersuchungen wurde festgestellt, dass Beteiligungsunternehmen im Vergleich zum Branchendurchschnitt meistens erfolgreicher sind. Ob dafür jedoch letztlich die Mitarbeiter-Beteiligung verantwortlich ist, konnte bisher nicht nachgewiesen werden. Sind Beteiligungsunternehmen deswegen so erfolgreich, weil ein Beteiligungsmodell existiert? Oder machen erfolgreiche Unternehmen eher als andere von Beteiligungsmöglichkeiten Gebrauch?

Die schon erwähnte Untersuchung des Instituts der Deutschen Wirtschaft und der GIZ hat die nachfolgenden Auswirkungen von Beteiligungsmodellen festgestellt: