

Mitarbeiterbeteiligung – Eine strategische Option für die Deutschland AG ?

Dr. Klaus - R. WAGNER, Wiesbaden
Rechtsanwalt und Notar • Fachanwalt für Steuerrecht

Mitarbeiterkapitalbeteiligung wurde bisher als Teilhabemöglichkeit von Mitarbeitern am vor-handenen Erfolg des Unternehmens verstanden. In heutiger Zeit stellt sich aber einmal mehr die Frage, ob Mitarbeiterkapitalbeteiligung nicht (auch) ein Instrument sein kann, Erfolg zu generieren. Können Investivlohnmodelle nicht effektivere Instrumente sein, als derzeit diskutierte Fragen des Lohnverzichts unter Androhung, andernfalls als Unternehmen in's Ausland abzuwandern? Ende der 80iger und inden 90iger Jahren diskutierte Modelle könnten mit mehr als 10 Jahren Verspätung interessante Denkansätze liefern.

I. Einleitung

Bereits 1999 habe ich an anderer Stelle ausgeführt:

„Sieht man einmal vom Globalisierungsthema ab, dann können Arbeitsplatzverluste zwecks Abbau von Personalkosten nur dadurch vermieden werden, daß Unternehmen wettbewerbsfähiger werden, als sie es derzeit sind. Außer neuen Produkten und einer größeren Dienstleistungsorientierung ist dazu insbesondere eine höhere Flexibilität im Reagieren auf neue Anforderungen notwendig, wozu mehr Mut, Wagnisfreude, Motivation etc. gehört. Unternehmer können es in der Zeit des Strukturwandels *alleine* nicht mehr leisten, das Unternehmen *und* die Verhaltensweisen von Mitarbeitern zu ändern wie auch die damals noch vorhan-den gewesene Mentalität von Arbeitnehmern, sich versorgen zu lassen, der heutigen Situation nicht mehr angemessen ist.

Arbeitsrecht als Arbeitnehmerschutzrecht, nämlich den Arbeitnehmer vor dem Arbeitgeber zu schützen, ist ebenfalls nicht der richtige Blickwinkel, sind doch Unternehmer und Arbeitnehmer denselben Problemen ausgesetzt, nämlich den Strukturwandel zu bewältigen. Dies geht aber nicht mit dem Blickwinkel des Jah-res 1986, als der Arbeitnehmer dem Arbeitgeber seine Arbeitsleistung zur Verfügung stellte, damit der Arbeitgeber den Arbeitnehmer versorge, sondern dies kann nur dann funktionieren, wenn Unternehmer und Arbeitnehmer *gemeinsam* die Zukunftsaufgaben *unternehmerisch* anpacken.

Dies bedeutet auf Seiten der Unternehmer, dort wo Unternehmensnachfolgethematik ansteht, diese zügig umzusetzen und dabei sich zugleich auf die neuen Herausforderungen einzustellen. Und dies bedeutet auf Seiten der Arbeitnehmer, nicht die mangelnde Versorgung zu beklagen, sondern die Versorgungsmentalität abzulegen und mit unternehmerischem Engagement auch Risiko zu übernehmen; denn nur *gemeinsam* können es auf diese Weise Unternehmer und Arbeitnehmer schaffen, die Zukunftsaufgaben zu bewältigen, jedenfalls was das Handwerk und den Mittelstand betrifft. Der von *Beuthien* 1986 geprägte Slogan „Ar-beitnehmer oder Arbeitsteilhaber“¹⁾ müßte mithin abgewandelt werden in „vom Arbeitnehmer zum Mit-Unternehmer“.²⁾

1) *Beuthien*, Arbeitnehmer oder Arbeitsteilhaber, 1987.

2) *Wagner*, Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern und Führungskräften, 1999, Rdn. 259

Dass Mitarbeiterbeteiligung eine strategische Option für die Deutschland AG sein kann, hat *Miegel* bereits 1998 in einem bemerkenswerten Vortrag zum Ausdruck gebracht. So sprach *Miegel*³⁾ das Faktum an, dass das Arbeitsvolumen, gemessen in effektiv geleisteten Arbeitsstunden pro Kopf der Bevölkerung, in fast allen entwickelten Ländern seit langem *zurückgehe*. Er meinte damit die sogenannte Erwerbsarbeit als der am Markt erbrachten und bezahlten Arbeit. Gleichzeitig nehme der Einsatz von Wissen und Kapital in weiten Bereichen der Volkswirtschaft zu. Die Ursachen dafür seien nicht in erster Linie in Konjunkturschwächen, Strukturbrüchen oder zu hohen Arbeitskosten zu sehen, sondern in dem Streben der menschlichen Natur, Arbeit durch Kapital und Wissen ersetzen zu wollen. Folglich suche der Mensch heute keine Arbeit, sondern einen Arbeitsplatz, der Einkommen, soziale Einbindung, gesellschaftliches Ansehen und u.U. Lebenssinn sichere bzw. vermittele. Wenn aber das Arbeitsvolumen der westdeutschen Wohnbevölkerung sich seit 1955 um 43 % binnen eines halben Jahrhunderts vermindert habe und das Bruttoinlandsprodukt sich in den letzten 20 Jahren um 40 % erhöht habe, dann werde deutlich, dass mehr Arbeitsplätze nicht durch Umverteilung abnehmender Erwerbsarbeit geschaffen werden könne.

Miegel wies darauf hin, dass sich die Wertschöpfungsfaktoren immer stärker zu den Produktivfaktoren Kapital und Wissen verlagerten (er nannte dies kapitalgebundenes Wissen), das sich z.B. in technischem Wissen, Management-Wissen, Finanzwissen u.a. ausdrücke und zu mehr Wohlstand bei immer weniger Arbeit der Personen führe, die über dieses kapitalgebundene Wissen verfügten. Innovationen und Investitionen könnten nur punktuell das Arbeitsvolumen vergrößern, den dargestellten Trend jedoch nicht verändern. Wachstumsschübe würden lediglich kurzfristig das Arbeitsvolumen erhöhen oder stabilisieren und sich auf die individuelle Arbeitszeit auswirken, langfristig würde beides jedoch wieder sinken.

Folglich wies *Miegel* darauf hin, dass die Erwerbsbevölkerung an Wohlstandsmehrungen nicht mittels abnehmender Erwerbsarbeit teilgehabt habe und auch nicht teilhaben werde. Wohlstandsmehrung habe sich beim Vermögen eingestellt, indem Einkommen aus Kapitalvermögen in den letzten 20 Jahren sich um real 120 % erhöht habe, mit steigender Tendenz. Diese Vermögensumverteilung sei die Folge abnehmender Erwerbsarbeit und damit verbundener mangelnder Fähigkeit, durch Einkommen aus Erwerbsarbeit Vermögen bilden zu können, während gleichzeitig die Bedeutung von Wissen und Kapital am Wertschöpfungsprozess zunehme.

Miegel wies auf den Irrtum hin, wenn man glauben sollte, mittels Arbeitseinsatz werde ein Produktivitätsanstieg bewirkt, oder gar mit abnehmender Arbeitszeit bzw. Umverteilung abnehmender Arbeitszeit könne ein Produktivitätsanstieg bewirkt werden. Wenn die Erwerbsarbeit als Produktivfaktor zurückgedrängt werde, falle sie auch als Verteilungsschlüssel aus. Also müsse ein anderer Verteilungsschlüssel gefunden werden, der es ermögliche, an den Wohlstandsmehrungen durch Vermögen (Substanz und Ertrag) teilzunehmen. *Miegel* sah aus vorgenannten Gründen es als erforderlich an, breitesten Bevölkerungsschichten unmittelbar oder wenigstens mittelbar den Zugang zum Produktivkapital zu ermöglichen.

3) Vortrag an 12.11.1998 in Düsseldorf. Siehe auch *Eschenbach*, Wertschöpfung gerecht verteilen – *Meinhard Miegel* sprach auf einem Seminar des Handelsblattes, Handelsblatt vom 27./28.11.1998, Seite 54. Dazu auch *Wagner*, Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern und Führungskräften, 1999, Seite 15 ff.

Mitarbeiterbeteiligung war mithin für *Miegel* ein ganz zentrales Instrument, bei abnehmender Erwerbsarbeit Menschen den Zugang zu den Ressourcen der Zukunft, dem von ihm so bezeichneten kapitalgebundenen Wissen, zu eröffnen, indem dieses sich sehr oft in Produktivkapital manifestiere. Und *Miegel* schloss mit dem Satz:

„Alle müssen begreifen: Die Vermögensbildung der Bevölkerung und namentlich die Mitarbeiterbeteiligung ist längst nicht mehr nur eine Art Hobby oder ein benevolenter Akt. Sie ist zu einem, vielleicht sogar zum *dem* Schlüssel zur Zukunft geworden.“

Diese Thesen *Miegels* haben nichts an Aktualität eingebüßt, auch wenn sich heute die Rahmenbedingungen gegenüber 1999 verändert haben. Hierauf wird zurückzukommen sein, wenn es um die Fragen geht wie Unternehmen sich auf die Zukunft einzustellen suchen und welche Folgen dies für Mitarbeiter solcher Unternehmen haben könnte.

Die aktuelle Diskussion wird jedoch derzeit von der Frage bestimmt, wie Unternehmen wettbewerbsfähiger werden könnten. Viele Detailvorschläge werden kontrovers diskutiert (z.B.: Längere Wochenarbeitszeit ohne Lohnausgleich, längere Lebensarbeitszeit, Verkürzung der Anzahl der Urlaubstage, Lohnkürzungen, Arbeitszeitflexibilisierung, tarifliche Öffnungsklauseln etc.). Mitunter wird mehr oder weniger offen von Unternehmen in Aussicht gestellt, mit Produktionsstätten ins Ausland auszuweichen, wenn man sich seitens der Arbeitnehmer oder der Gewerkschaften für vorgenannte Forderungen nicht entgegenkommend zeige etc.. Es wird damit der Eindruck erzeugt, Wettbewerbsfähigkeit sei letztlich eine Kostenfrage, Mitarbeiter seien ein Kostenfaktor. Solche zerredenden Diskussionen lassen allerdings folgendes vermissen: Visionen, Konzeptionen, Erfolgsprognosen, Instrumente. Es soll hier nicht der Versuch unternommen werden, dieses Vakuum auszufüllen. Wohl aber soll der Frage nachgegangen werden, ob Mitarbeiterbeteiligung nicht generell ein strategisches Erfolgskonzept sein könnte, das für die Wirtschaft und Gesellschaft gleichermaßen nutzbringend und sinnstiftend sein könnte und auch von der Politik angeschoben und begleitet werden könnte.

Derzeit ist Mitarbeiterkapitalbeteiligung daran ausgerichtet, Mitarbeiter an *eingetretenem* Erfolg zu beteiligen. Nachfolgend soll der Frage nachgegangen werden, ob und inwieweit Mitarbeiterkapitalbeteiligung zwecks *Generierung* von Erfolg eingesetzt werden kann.

II. Aktueller Stand der Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland

Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland ist derzeit europäischen wie nationalen Einflüssen ausgesetzt.

1. Europäische Entwicklungen

Mit einem PEPPER I-Bericht^{4) 5)} gab die Kommission erstmals 1991 einen Überblick über den damaligen Stand der Mitarbeiterbeteiligung in Europa. Dem schloss sich 1992 eine Empfehlung des Rates an,⁶⁾ in welcher die Mitgliedstaaten aufgefordert wurden, die Vorteile einer umfassenden Anwendung von Mitarbeiterbeteiligungssystemen bewusst zu machen. 1996 hob die Kommission im PEPPER II-Bericht⁷⁾ über die Anwendung der Empfehlung des Rates die Erkenntnisse über Nutzeffekte von Mitarbeiterbeteiligungssystemen hervor. Insbesondere wurde darauf hingewiesen, dass die Regierungen der Mitgliedstaaten auf die Entwicklung von Beteiligungssystemen durch steuerliche Anreize Einfluss nehmen könnten. Es wurde aber auch festgestellt, dass die Mitgliedstaaten sich passiv verhalten hätten, auch was den Informationsaustausch betroffen habe. Daraufhin appellierte in einer Entschließung zu diesem Bericht das Europäische Parlament an die Kommission, auf eine weitere Verbreitung der Mitarbeiterbeteiligung hinzuwirken und empfahl – weil PEPPER II sich insbesondere mit betrieblichen Beteiligungen befasst hatte, die durch Wertpapiere ausgewiesen waren -, sich auch mit Beteiligungsformen zu befassen wie sie überwiegend bei kleineren und mittleren Unternehmen vorkommen.⁸⁾ Als Folge wurden im Juli 2001 in einem Arbeitspapier die Ergebnisse einer umfassenden Konsultation veröffentlicht.^{9) 10)} Mit ihrer Mitteilung vom 05.07.2002 an den Rat, das Europäische Parlament, den Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen beschrieb die Europäische Kommission Rahmenbedingungen für die Förderung der finanziellen Beteiligung der Arbeitnehmer.¹¹⁾ In ihrer Einleitung erinnert die Kommission daran, dass die EU sich auf dem Lissabonner Gipfel im März 2000 das Ziel gesetzt hatte,

„die Union zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu machen, einem Wirtschaftsraum, der fähig ist, ein dauerhaftes Wachstum mit mehr und besseren Arbeitsplätzen und einem größeren sozialen Zusammenhalt zu erzielen.“

Und in dieser Mitteilung brachte die Kommission zum Ausdruck, dass vor diesem Hintergrund die finanzielle Beteiligung von Arbeitnehmern einen wesentlichen Beitrag zur Erreichung dieses Zieles sein könne. Sie verweist darauf, dass vielzählige Studien und Beispiele in der EU erwiesen hätten, dass praxisgerechte Beteiligungssysteme die Produktivität, Wettbewerbsfähigkeit und Rentabilität von Unternehmen steigern könnten und gleichzeitig zu einer höheren Arbeitsqualität und zur Förderung des sozialen Zusammenhalts beitragen könnten. Vor diesem Hintergrund solle eine grundlegende Orientierung für eine künftige Ausgestaltung der finanziellen Beteiligungen von Arbeitnehmern in Europa gegeben werden, solle ein Orientierungsrahmen für Gemeinschaftsmaßnahmen in den Jahren 2002 – 2004 erarbeitet werden und es sollten konkrete Maß-

4) PEPPER steht für Promotion of Employment Participation in Profits and Enterprise Results

5) Supplement 3/91, Soziales Europa „Förderung der Gewinn- und Betriebsergebnisbeteiligung der Arbeitnehmer“

6) Empfehlung des Rates vom 27.07.1992 über die Förderung der Gewinn- und Betriebsergebnisbeteiligung (einschließlich Kapitalbeteiligung) der Arbeitnehmer (92/443/EWG)

7) KOM (96) 697

8) *Menrad* in: Wagner (Hrsg.), Mitarbeiterbeteiligung – FS Michael Lezius, 2002, Seite 438, 448

9) Finanzielle Beteiligung der Arbeitnehmer in der europäischen Union. Arbeitsdokument der Kommissionsdienststellen. SEK (2001) 1308

10) Zur Europäischen Beteiligungspolitik der Gegenwart siehe auch *Menrad* in: Wagner (Hrsg.), Mitarbeiterbeteiligung – FS Michael Lezius, 2002, Seite 438, 446

11) KOM (2002) 364

nahmen zur europaweiten Einführung von Mitarbeiterbeteiligungssystemen vorgeschlagen werden.

In 2003 hat auf Anforderung des Ausschusses für Beschäftigung und soziale Angelegenheiten des europäischen Parlaments die Generaldirektion Wissenschaft ein Arbeitsdokument mit dem Titel „Arbeitnehmerbeteiligung an Gewinn und Kapital: Überblick über Fragen und Befunde“ vorgelegt. Man ist dort zu der Erkenntnis gelangt, dass in den 4 größten Ländern 17 Mio. Beschäftigte bzw. 19 % der Belegschaft Kapitalbeteiligte sind (vornehmlich Belegschaftsaktien) und in vielen Ländern Steuererleichterungen die Verbreitung finanzieller Beteiligungen gefördert haben. Untersuchungen in 20 Ländern ergaben, dass finanzielle Mitarbeiterbeteiligung sich positiv oder neutral auf die Produktivität von Unternehmen auswirkten. Am 26.02.2003 verabschiedete der Europäische Wirtschafts- und Sozialausschuss eine Stellungnahme. U.a. wurde darin angesprochen, dass im Hinblick auf die Verbreitung von finanziellen Beteiligungen auf europäischer Ebene zu prüfen wäre, ob nicht eines oder mehrere europäische Systeme entwickelt werden sollten, die an das jeweilige nationale Umfeld angepasst werden könnten. Kapitalbeteiligungen von Mitarbeitern könnten zudem einen Beitrag zur Verbesserung der „corporate governance“ von Unternehmen leisten, da kapitalbeteiligte Mitarbeiter u.a. an der langfristigen Leistungsfähigkeit des Unternehmens interessiert seien, wohingegen Marktinvestoren vorwiegend kurzfristig denken würden.

Es wird mithin deutlich, dass die Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland auch aufgrund der europäischen Entwicklungen verstärkte Impulse erfahren könnte. Zum einen, weil die europäischen Institutionen darin einen wichtigen Baustein bei der Verfolgung ihres Zieles sehen, die Union zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu machen. Zum anderen aber auch deshalb, weil andere Mitgliedstaaten (insbesondere Frankreich, Niederlande, Vereinigtes Königreich, Irland, Finnland) wesentlich intensiver die Mitarbeiterbeteiligung fördern, als dies in Deutschland der Fall ist und dies aufgrund transnationaler geschäftlicher Beziehungen und Unternehmensverbindungen nicht ohne Einfluß bleiben könnte.

2. Nationale Entwicklungen

*Wilke*¹²⁾ hat unlängst darauf hingewiesen, dass die Mitarbeiterkapitalbeteiligung am Anfang des 21. Jahrhunderts sich u.a. durch folgendes ausweise:

- Es gehe bei der materiellen Mitarbeiterbeteiligung nicht mehr um Umverteilung und Machtkontrolle durch Arbeitnehmer.
- Statt dessen stünden unternehmensspezifische Zielsetzungen im Vordergrund. Dazu zählten u.a. Verbesserung der Organisationseffizienz durch motivierte Mitarbeiter, flexible Vergütungsstrukturen, gewinnabhängige Einkommensbestandteile, woraus sich ein positiver Zusammenhang von Mitarbeiterbeteiligung und Produktivität von Unternehmen ergebe.

12) *Wilke* in: Wagner (Hrsg.), Mitarbeiterbeteiligung – Visionen für eine Gesellschaft von Teilhabern, 2002, Seite 152

III. Quo vadis ?

Die Zukunftsfähigkeit der Deutschland AG hängt u.a. von der Zukunftsfähigkeit ihrer Unternehmen ab. Dazu gehört nicht nur, sich durch operative Innovationen zu verändern, sondern auch die eigenen Mitarbeiter darauf einzustellen. An was man dabei denken könnte, soll an Beispielen zur Diskussion gestellt werden:

1. Shareholder Value

Es handelt sich um ein Konzept wertorientierter Unternehmenssteuerung, indem alle Aktivitäten auf eine permanente Steigerung des Unternehmens-/Firmenwertes ausgerichtet werden.¹³⁾ Soweit bisher vertreten wurde, dieses an den Interessen der Kapitaleseite orientierte Ziel könne mit Arbeitnehmerinteressen kollidieren,¹⁴⁾ ist dieses zu hinterfragen.¹⁵⁾

Wenn die Wertorientierung von Unternehmen ein dominantes Ziel ist, dann ist Mitarbeiterkapitalbeteiligung ein denkbare Instrument, beteiligte Mitarbeiter für Shareholder Value zu interessieren und daran partizipieren zu lassen.¹⁶⁾ Unternehmen definieren bezüglich des Kapitalmarktes Ziele, steuern entsprechend auf der operativen Ebene und können daran nicht nur die Vergütungssysteme von Managern ausrichten, sondern auch die von (kapital-) beteiligten Mitarbeitern.¹⁷⁾ Wertorientierung wird dann bezüglich der Mitarbeiter eines Unternehmens nicht durch Arbeitszeitverlängerung ohne Lohnausgleich oder Stellenabbau angestrebt, sondern durch eine andere Gewichtung von fixen zu variablen – erfolgsorientierten – Vergütungsbestandteilen und -systemen,¹⁸⁾ verbunden mit dem Ziel, Motivation von Mitarbeitern auch an dieser Wertorientierung des Unternehmens auszurichten. Dies wird bestätigt durch eine Untersuchung, wonach es Mitarbeitern weniger wichtig war, mit eigenen Gehältern an den Branchendurchschnitt angeglichen zu werden, als vielmehr an den jährlichen Wachstumsraten des arbeitgebenden Unternehmens partizipieren zu können.¹⁹⁾

2. Mitarbeiterkosten – Mitarbeiterkapital

Die derzeitige öffentliche Diskussion vermittelt den Eindruck, Mitarbeiter eines Unternehmens seien ein Kostenfaktor, der durch Standortverlagerung reduziert werden könne.²⁰⁾ Die Folge der

13) *Groh* DB 2000, 2153; *Lorson* DB 1999, 1329; *Mülbert* ZGR 1997, 129; *Pape* BB 2000, 711

14) *Feudner* DB 1999, 742

15) v. *Colbe* ZGR 1997, 271

16) *Schartau* in: Wagner (Hrsg.), Mitarbeiterbeteiligung – Visionen für eine Gesellschaft von Teilhabern, 2002, Seite 129, 130

17) *Weber/Hirsch/Müller*, Harvard Business manager 7/2004, 17, 18

18) *Simm* in: Arentz/Stihl (Hrsg.), Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand – Wege zu einer Gesellschaft von Teilhabern, 1989, Seite 9 ff; *Wagner* ZIP 2001, 1483, 1485 f.; *Wagner* NJW 2003, 3081, 3082 f.

19) *Nalbantian/Szostak* Harvard Business manager 7/2004, 38, 48

20) Lt. Handelsblatt vom 31.08.2004, Seite 6 haben in 2004 ca. 43 % der Unternehmen sich im Ausland engagiert, während diese Unternehmen für das Inland nur zurückhaltende Investitionspläne hätten. Dabei sei die Zahl der kleineren und mittelszandischen Unternehmen, die im Ausland investieren wollen, binnen eines Jahres auf rd. 36

Verlagerungen aus Kostengründen sind ein entsprechender Verzicht auf inländische Produktion und damit zusammenhängende Arbeitsplätze.²¹⁾ Wenn jedoch richtig ist, dass die Überlebenschancen von Unternehmen im Wettbewerb von deren Zukunftsfähigkeit und dies wiederum von der Innovationsfähigkeit angebotener Produkte *und* Dienstleistungen abhängt,²²⁾ dann verändert sich dieses Vorurteil. Denn die Innovationsfähigkeit angebotener Produkte und Dienstleistungen hängt u.a. von der Kreativität und dem Erfindungsreichtum (auch) eigener Mitarbeiter (sog. Wissenskapital bzw. operationale Innovationen)²³⁾ ebenso ab wie von innovativen Strategien sowie der Fähigkeit, dies am Markt um- bzw. durchzusetzen. Solches know how samt entsprechender Spezialisierung eigener Mitarbeiter sind aber ein Vermögenswert eines Unternehmens und kein Kostenfaktor²⁴⁾ und müssen seitens Unternehmen dort vorgehalten werden, wo sich solche(s) know how samt Spezialisierung befindet. Dazu gehört ferner der Ausbau der Mitarbeiterqualifikation im Zusammenhang mit dem Entwickeln und Vermarkten innovativer Produkte und Dienstleistungen. Darauf bezogene Personalstrategien können als Form des Managements von Vermögenswerten im Hinblick auf eigene Mitarbeiter verstanden werden,²⁵⁾ sie bedingen aber, dass beide Seiten einen Nutzen davon haben: Unternehmen und Mitarbeiter, womit wir (wieder) beim Thema Mitarbeiterbeteiligung quasi als *erfolgsorientierter* Vermögensanlage wären. Das Unternehmen investiert quasi mit einer Mitarbeiterbeteiligung in den Vermögenswert der das know how samt entsprechender Spezialisierung tragenden Mitarbeiter.²⁶⁾ Damit wird Interesse und Motivation bei Mitarbeitern aufgebaut und zugleich Fluktuation samt der Gefahr der Abwanderung von know how und Spezialisierung – gar an die Konkurrenz – erheblich minimiert.²⁷⁾

Unternehmen, die folglich Mitarbeiter als Kostenfaktor sehen und deshalb Standortverlagerungen als ein Mittel der Kostensenkung ansehen, verzichten oder bedürfen insoweit nicht des Aufbaus innovativer Produkte und Dienstleistungen mittels des know hows und der Spezialisierung entsprechend vorhandener Mitarbeiter. Mitarbeiterbeteiligung vor diesem Hintergrund ist folglich auch eine Strategiefrage für Unternehmen.

3. Tiefgreifende Unternehmensveränderungen

Strategien, die in den vergangenen Jahren zu Umsatz- und Ertragssteigerungen führten, sorgen nicht länger für gewohntes langfristiges Wachstum.²⁸⁾ Alleine internationale Märkte anzusteuern, sichert ebenfalls nicht zwingend dauerhaften Gewinn, da auch diese entweder gesättigt (z.B.

% angestiegen. Die Verlagerung von Investitionen iná ausland hätten insbesondere im Blick die Elektrotechnik, das Textil- und Bekleidungsgerbe sowie die chemische Industrie und Maschinenbauer.

21) Handelsblatt vom 31.08.2004, Seite 6

22) *Baumgartner* Harvard Business manager 5/2003, 116 f.; *Staudt/Kriegesmann* in: Wagner (Hrsg.), Mitarbeiterbeteiligung – Visionen für eine Gesellschaft von Teilhabern, 2002, Seite 138;

23) *Davenport/Prusak/Wilson* Harvard Business manager 5/2003, 24, 30 f.

24) *Nalbantian/Szostak* Harvard Business manager 7/2004, 38, 40

25) *Nalbantian/Szostak* Harvard Business manager 7/2004, 38, 40

26) *Staudt/Kriegesmann* in: Wagner (Hrsg.), Mitarbeiterbeteiligung – Visionen für eine Gesellschaft von Teilhabern, 2002, Seite 138

27) *Nalbantian/Szostak* Harvard Business manager 7/2004, 38, 40 f. und 48 f.

28) *Slywotzky/Wise* Harvard Business manager 1/2003, 19

USA) oder umkämpft (z.B. Westeuropa, Japan) oder von geringer Kaufkraft bzw. instabil (z.B. China) sind.²⁹⁾ Hinzu kommt, daß dann, wenn ein Unternehmen in neue Märkte im Ausland expandieren möchte, die sog. Claims in wichtigen Industrien auch bereits im Ausland abgesteckt sind.³⁰⁾ Verlagerungen von Standorten in's Ausland bzw. das Expandieren in ausländische Märkte hat mithin nicht nur Vorteile sondern auch Risiken. Und stellt man nur einen Kostenvergleich an, so hat Vorgenanntes den Nachteil, das inländisch mit spezialisierten Mitarbeitern aufgebaute know how aufzugeben. Folglich gilt es, über tiefgreifende Unternehmensveränderungen nachzudenken.

Dazu können operative Innovationen gehören. Zu diesen zählt man z. B. die Einführung neuer Methoden bei der Auftragsabwicklung, Produktentwicklung, im Kundenservice bzw. bei anderen Unternehmenstätigkeiten, die oft genug von Mitarbeitern angestoßen werden.³¹⁾ Es geht folglich um die Veränderung von Arbeitsabläufen³²⁾ in kurzen Umsetzungsphasen.³³⁾ Die Rationalisierung von Arbeitsabläufen muss dabei nicht zum Abbau von Arbeitsplätzen sondern kann zur Ertragsstärkung von Unternehmen im Wettbewerb führen. Darin begründete Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens bedürfen jedoch u.a. auch der Motivation der Mitarbeiter für ihre Umsetzung. Gelingt dies, so wäre es naheliegend, an den erzielten Wettbewerbsvorteilen des Unternehmens die dies mit befördernden Mitarbeiter finanziell zu beteiligen.

Da Produkte immer auswechselbarer werden, beginnt ferner ein Wandel hin zu neuen (produktbegleitenden) Dienstleistungen. So wird die Profitabilität von Dienstleistungen deutlich höher eingeschätzt als das klassische Produktgeschäft,³⁴⁾ zumal die Produktentwicklung und –durchsetzung länger dauert, als die Einführung innovativer (produktbegleitender) Dienstleistungen. Dies wirkt sich einerseits auf die Belegschaft aus, die in einem größeren Maße als bisher im Service tätig werden und andererseits findet innerhalb von Unternehmen eine Gewinnverlagerung statt, indem der prozentuale Anteil am Gewinn in immer größerem Umfang durch den Servicebereich erzielt wird. Die Zunahme neuer (produktbegleitender) Dienstleistungen kann aber nicht durch Abbau von Mitarbeitern sondern nur durch Spezialisierung und ggf. Umschulung erfolgen. Wenn die Zukunft der Deutschland AG in einem durch Unternehmen getragenen Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft liegt, dann bedarf diese der Ausbildung und Qualifizierung von Mitarbeitern. Und damit einher gehen können neue Vergütungssysteme, die an Gewinnzuwächsen aufgrund zunehmender Dienstleistungsangebote festmachen, statt alleine an fixen Vergütungsstrukturen. Eine substitutive Mitarbeiterkapitalbeteiligung, bei welcher die Gewichtung flexibler Vergütungsbestandteile zu Lasten fixer zunimmt, kann Baustein eines solches flexiblen Vergü-

29) *Slywotzky/Wise* Harvard Business manager 1/2003, 19, 20

30) *Hermann/Stadtman/Weigand* Harvard Business manager 11/2003, 48, 49

31) *Hammer* Harvard Business manager 7/2004, 77, 83

32) *Hammer* Harvard Business manager 7/2004, 77, 78, 80. Dazu können an Vorteilen angestrebt werden: „*Strategische Vorteile*: niedrigere direkte Kosten - höhere Kundenbindung - größerer Marktanteil - Fähigkeit, Strategien umzusetzen - Fähigkeit, neue Märkte zu betreten; *Marktvorteile*: niedrigere Preise - höhere Kundenzufriedenheit - differenzierte Angebote - hochwertigere Kundenbeziehungen - erhöhte Flexibilität; *Operative Vorteile*: bessere Anlagennutzung - schnellere Durchlaufzeiten - weniger Ausschuss - größere Kundenbezogenheit und Präzision - erhöhte Wertschöpfung - vereinfachte Prozesse.“

33) *Wildemann* Harvard Business manager, 3/2003, 33; *Hammer* Harvard Business manager, 7/2004, 77, 85

34) *Gassmann/Keller* Harvard Business manager, 8/2004, 49

tungssystem sein.³⁵⁾ Personalkosten könnten nicht durch Lohnverzicht reduziert werden, sondern die Reduktion durch erfolgsorientierte Kapitaleinkünfte von Mitarbeitern kompensiert werden.³⁶⁾

4. Immaterielle Mitarbeiterbeteiligung

Die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens hängt auch davon ab, inwieweit es in der Lage ist, mittels eines sich kontinuierlich erneuernden Wissensmanagementsystems und anderer immaterieller Komponenten die Fähigkeit eigener Mitarbeiter steigern und Wettbewerbsvorteile erarbeiten zu können.³⁷⁾ Dazu kann ferner gehören, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die Mitarbeiter motiviert, mit brillianten Ideen zum gemeinsamen Erfolg des Unternehmens beizutragen.³⁸⁾

5. Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmensnachfolge

Die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen bzw. Firmen insbesondere bei Familienbetrieben im Handwerk und Mittelstand hängt aber nicht nur von ihrer Innovationsfähigkeit ab, sondern auch von ihrer Überlebensfähigkeit. Und hier ist insbesondere die Beantwortung der Frage angesprochen, wie die Unternehmensnachfolge sichergestellt werden kann. Damit ist nicht nur angesprochen, wie damit einhergehende (erbschafts-) steuerliche Belastungen vermieden werden können, sondern auch, wer als Nachfolger zur Verfügung steht, wenn die Nachfolge aus der Familie nicht sichergestellt werden kann. Denn auch eine gesicherte Unternehmensnachfolge sichert bzw. schafft Arbeitsplätze.

Die Brisanz wird deutlich, wenn man bedenkt dass inzwischen nur noch rd. 3 von 10 Familienunternehmen von Familienmitgliedern fortgeführt werden.³⁹⁾ Rund 71.000 Unternehmer von Familiengesellschaften suchen jährlich einen Nachfolger.⁴⁰⁾ Hier kann eine Kombination von Führungskräftebeteiligung und Mitarbeiterbeteiligung oder ein MBO als Nachfolger in Frage kommen. Neben steuerlichen Fragen stellt aber derzeit eine restriktive Kreditvergabe unter Hinweis auf Basel II ein Hemmnis dar, das nur teilweise mittels Unterstützung durch Private-equity-Gesellschaften relativiert werden kann.⁴¹⁾ Wenn es volkswirtschaftlich und politisch gewünscht sein sollte, die Unternehmensnachfolge sicherzustellen, dann müssen sowohl im Bereich des Steuerrechts wie auch bei der Kreditvergabe zwecks Finanzierung von Kaufpreisen bzw. Einlagen Rahmenbedingungen so geschaffen werden, dass positive Signale für eine Unternehmens-

35) Zu erfolgsorientierten variablen Vergütungen *Wagner* BB 1997, 150 und zu gesellschafterlichen Investivlohnmodellen *Wagner* NZG 1998, 2; *Wagner* BB 1998, Beilage 11

36) *Wagner* NJW 2003, 3081; ähnlich *R. Koch* in: *Wagner* (Hrsg.), *Mitarbeiterbeteiligung – Visionen für eine Gesellschaft von Teilhabern*, 2002, Seite 105, 108

37) *Kaplan/Norton* Harvard Business manager, 5/2004, 19

38) *Pitman* Harvard Business manager 12/2003, 71, 77

39) *Breuninger* in: *Wagner* (Hrsg.), *Mitarbeiterbeteiligung – Visionen für eine Gesellschaft von Teilhabern*, 2002, Seite 214, 216

40) AGP-Mitteilungen 3/04 Seite 9

41) Zu Private Equity und Mitarbeiterkapitalbeteiligung im Mittelstand *Wagner*, *Mitarbeiterbeteiligung – Visionen für eine Gesellschaft von Teilhabern*, 2002, Seite 418

nachfolge insbesondere auch dann vorhanden sind, wenn sie aufgrund von Mitarbeiterbeteiligung durchgeführt wird.

IV. Fazit

Der eingangs in Erinnerung gerufene Denkansatz von *Miegel* war die Erkenntnis, dass bei abnehmender Erwerbsarbeit für Mitarbeiter Wohlstand nicht durch Erwerbseinkommen gesichert werden könne, sondern durch Kapitaleinkommen. Daher sei die Mitarbeiterkapitalbeteiligung der Schlüssel, der dies ermögliche. Dies wird deutlich, wenn man sich die Möglichkeiten vor Augen hält, die Mitarbeiterbeteiligungsmodelle im Rahmen flexibler Vergütungsstrukturen – ob mit oder ohne Investivlohnmodelle – bieten können.

Mitarbeiterkapitalbeteiligungsmodelle können nicht nur dafür eingesetzt werden, um Mitarbeiter an vorhandenem Erfolg des Unternehmens additiv oder substitutiv zu beteiligen. Sie können sich auch dort anbieten, wo Erfolg erst generiert werden soll und Mitarbeiter an dem von ihnen mit geschaffenen Wertzuwachs im Rahmen von variablen Vergütungssystemen beteiligt werden sollen.

Wenn also Mitarbeiterbeteiligung ein Modellansatz ist, mit dem Unternehmen und Mitarbeiter gemeinsam an der Zukunft arbeiten und sie gestalten können, warum werden dann dafür seitens der Politik trotz entsprechender Anregungen und Initiativen durch die EU⁴²⁾ keine für Unternehmen und beteiligungswillige Mitarbeiter attraktiven Rahmenbedingungen geschaffen? Warum werden z.B. keine steuerlichen Anreize für Unternehmen gegeben, die Mitarbeiterkapitalbeteiligungsmodelle einführen oder praktizieren, wenn sie Mitarbeiterkapital investiv verwenden?⁴³⁾ Solche Vorschläge wurden schon 1992 unterbreitet.⁴⁴⁾ Warum nicht von Mitarbeitern in ein betriebliches Mitarbeiterkapitalbeteiligungsmodell investierte Mittel z.B. steuerlich besser behandeln als Investitionen in andere Anlagen?⁴⁵⁾ Ohne Anreize wird sich nicht viel bewegen. Die Politik kann über entsprechende gesetzliche Rahmenbedingungen dazu beitragen, daß sich dieserhalb etwas bewegt, zumal auch auf EU-Ebene bereits seit geraumer Zeit den Mitgliedstaaten empfohlen wird, in dieser Richtung aktiv zu werden.⁴⁶⁾

Vorschläge für betriebliche und tarifliche Investivlohnmodelle wurden bereits vor Jahren unterbreitet,⁴⁷⁾ ohne daß eine Reaktion darauf erfolgt wäre. Und so ist es überfällig, zu lesen, daß die CDU eine Offensive für die Vermögensbeteiligung der Arbeitnehmer starten wolle,⁴⁸⁾ wobei „Vermögensbeteiligung“ ein Schlagwort ist, das stellvertretend für die verschiedenen Möglich-

42) Siehe *Wagner* NJW 2003, 3081

43) *Wagner* NJW 2003, 3081, 3083 f.

44) *Wagner/Loritz* DStZ 1992, 779; *Wagner/Loritz* in: *Wagner Management Buy Out, Führungskräftebeteiligung, Arbeitnehmerbeteiligung*, 1993, Seite 213 ff.: „Sparförderung contra Investitionsförderung.“

45) *Wagner/Loritz* in: *Wagner Management Buy Out, Führungskräftebeteiligung, Arbeitnehmerbeteiligung*, 1993, Seite 217; *Wagner* NJW 2003, 3081, 3083

46) *Pepper II-Bericht KOM* (96) 697; *Wagner* NJW 2003, 3081, 3086

47) *Wagner* WiR 1993, 147; *Wagner* NZG 1998, 2; *Wagner* BB 1998, Beilage 11; *Wagner*, *Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern und Führungskräften*, 1999, Rdn. 196 ff.

48) *FAZ* 01.09.2004, Seite 10

keiten der Mitarbeiterkapitalbeteiligung verwandt wird.⁴⁹⁾ Dem liegt die Erkenntnis zu Grunde, daß 1 % der Lohnsummen von EUR 910 Mrd. per Investivlohn in arbeitgebenden Unternehmen aufgrund Mitarbeiterkapitalbeteiligung investiert, zu einem Investitionskapital von EUR 9,1 Mrd. für solche Unternehmen führen würde. Um diesbezügliche Anreize für Unternehmen und Mitarbeiter zu schaffen, wird daran gedacht, bei Unternehmen, die Mitarbeiterkapitalbeteiligungsmodele praktizieren, dies im Rahmen von Basel II positiv zu berücksichtigen.⁵⁰⁾ Ferner soll der nach dem 5. VermBG förderfähige Sparbetrag sowie die Einkommensgrenze dynamisiert werden und die steuer- und abgabenfreien Zuwendungen des Arbeitgebers von EUR 156 (§ 11 Abs. 3 5. VermBG) auf EUR 300 erhöht werden wie auch der Anlagekatalog im 5. VermBG um Tariffonds erweitert werden soll.⁵¹⁾ Man mag darüber streiten, ob vorgeschlagene Verbesserungen in diesem Bereich auf Beträge wie sie früher mit Förderbeträgen von DM 624,-- bzw. DM 936,-- schon einmal vorhanden waren, ein nachhaltiger Weg sind,⁵²⁾ statt im Zusammenhang mit Investivlohnmodellen über eine Investitionsförderung und eine relevante Erweiterung der Freigrenzen des § 19a EStG nachzudenken.⁵³⁾ Aber es ist wenigstens der Neubeginn des Denkens dahingehend, daß Mitarbeiterkapitalbeteiligung einer Förderung bedarf, um zum eigenen Nutzen von Unternehmen und beteiligten Mitarbeitern wieder in's Bewußtsein gerückt zu werden.

Neben all dem ist es für das Handwerk und den Mittelstand überlebensnotwendig, attraktive Rahmenbedingung für die Unternehmensnachfolge zu erhalten. Die Rahmenbedingungen wären durch die Politik und das Kreditgewerbe zu schaffen. Ein Nachfolgemodell dort, wo die Unternehmensnachfolge bei Familienunternehmen nicht aus der Familie sichergestellt werden kann, kann gerade auch die Mitarbeiterkapitalbeteiligung sein. Und in diese Richtung zielen Überlegungen der CDU, wenn angedacht wird, zinsgünstige Sonderprogramme der staatseigenen KfW-Bankengruppe als „Anschubfinanzierung“ für die Betriebsübernahme durch Management und Belegschaft zu erleichtern.⁵⁴⁾

Schließlich wird angeregt, die Tarifvertragsparteien sollten in Tarifverträgen Verteilungsspielräume im Hinblick auf die mögliche Mittelaufbringung für Mitarbeiterkapitalbeteiligungen vereinbaren,⁵⁵⁾ über deren konkrete Verwendung dann die Betriebsparteien frei entscheiden könnten.⁵⁶⁾ Beispielsweise könnten ausgezahlte Lohnerhöhungen niedriger ausfallen, als per Investivlohn im arbeitgebenden Unternehmen angelegt.⁵⁷⁾

49) *Wagner*, Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern und Führungskräften, 1999, Rdn. 5

50) FAZ 01.09.2004, Seite 10

51) FAZ 01.09.2004, Seite 10

52) Kritisch bereits *Wagner*, Management Buy Out, Führungskräftebeteiligung, Arbeitnehmerbeteiligung, 1993, Seite 178 ff.

53) *Wagner*, Management Buy Out, Führungskräftebeteiligung, Arbeitnehmerbeteiligung, 1993, Seite 182 ff.; *Wagner*, Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern und Führungskräften, 1999, Rdn. 207 ff.

54) FAZ 01.09.2004, Seite 10

55) So bereits *Wagner*, Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern und Führungskräften, 1999, Rdn. 199 ff.

56) So bereits *Wagner* NZG 1998, 2; *Wagner*, Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern und Führungskräften, 1999, Rdn. 203 f.

57) So bereits *Wagner/Loritz* in: Guski/Schneider, MAB, 1988, Fach 6910; *Wagner*, Management Buy Out, Führungskräftebeteiligung, Arbeitnehmerbeteiligung, 1993, Seite 232 ff, 240 f.; *Wagner* BB 1995, Beilage 7, Seite 6; *Wagner*, Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern und Führungskräften, 1999, Rdn. 199; Loritz in: FS für Kissel, Sei-

Dies alles ist noch nicht Gesetz und es ist offen, ob es Gesetz wird. Es sind aber längst überfällige Anstöße dafür, sich seitens der Politik vor Augen zu halten, daß unter Mitarbeiterkapitalbeteiligung nicht nur eine Teilhabe am Erfolg zu verstehen ist, sondern damit zum Erfolg von Unternehmen beigetragen werden kann, wozu positive gesetzgeberische Rahmenbedingungen dynamisierend wirken können.

te 687, 694 ff.; O. Sievert in: Spilker (Hrsg.), Investive Lohnpolitik – Visionen für Aufbau und Beschäftigung, 1994, Seite 15. In Anlehnung an *Wagner/Loritz* in: Guski/Schneider, MAB, 1988, Fach 6910 stellten 1991 DAG/Gesamtmetall ihr „Modell 8 + 2“ vor.; dazu *Issen* in: Spilker (Hrsg.), Investive Lohnpolitik – Visionen für Aufbau und Beschäftigung, 1994, Seite 43, 47 ff.; *Wagner*, Management Buy Out, Führungskräftebeteiligung, Arbeitnehmerbeteiligung, 1993, Seite 236 ff.. Auch das Bundesarbeitsministerium hielt ein solches Modell seinerzeit für einen zulässigen Weg. Ähnlich das 1992 von der damaligen IG Bau-Steine-Erden vorgestellte Tarifmodell, dazu *Wagner*, Management Buy Out, Führungskräftebeteiligung, Arbeitnehmerbeteiligung, 1993, Seite 243 f..