

Zukunftschance materieller Mitarbeiterbeteiligung – Aufbruch in Deutschland*

- Mitarbeiterkapitalbeteiligung als Joint Venture von Kapital und Arbeit -

Dr. Klaus – R. Wagner, Wiesbaden
Rechtsanwalt und Notar . Fachanwalt für Steuerrecht

Inhalt

I.	Einleitung	1
II.	Materielle Mitarbeiterbeteiligung: Woher kommt sie, wo befindet sie sich heute ?	2
III.	Zukunftsperspektiven für Unternehmen	5
	1. Mitarbeiterkapitalbeteiligung als Baustein einer Innenfinanzierung bei Unternehmen	5
	2. Ersetzen von Lohnerhöhungen durch Gewinnbeteiligung	6
	3. Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen	6
IV.	Zukunftschancen der Mitarbeiterkapitalbeteiligung	6
	1. Teilweise Substitution von Arbeitseinkommen durch Kapitaleinkommen	6
	2. Abhängigkeit der Möglichkeit der Gewinnerzielung durch die Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Qualifizierungsbereitschaft von Mitarbeitern	7
	a) Innovationsfähigkeit von Unternehmen	8
	b) Produktbegleitende Dienstleistungen	9
	c) Zwischenergebnis	9
	d) Mitarbeiterkapitalbeteiligung: Teilhabe an Gewinn- und Wertentwicklung	10
	3. Turnaround im Denken	10
	4. Hemmnisse	11
V.	Fazit	11

I. Einleitung

*Beuthien*¹⁾ führte im Jahre 1987 in einem bemerkenswerten Beitrag u.a. aus, das traditionelle Bild des Arbeitnehmers sehe wie folgt aus:

Arbeitgeber und Arbeitnehmer wirtschaften zwar miteinander, aber auf jeweils gesonderte Rechnung und getrenntes Risiko. Nach der Devise „Gib weg, hol zurück“ fördere der Arbeitnehmer mit seiner Arbeit das Unternehmen des Arbeitgebers, damit der Arbeitgeber ihn, den Arbeitnehmer, versorge.

* Vortrag. Gehalten anlässlich der Fachtagung „Mehr Eigenkapital durch Mitarbeiterbeteiligung – Erfolgsfaktoren im neuen Europa“ der 55. Bundeskonferenz der AGP Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. am 29.06.2005 in Hannover.

** www.raun-wagner.de

1) *Beuthien*, Arbeitnehmer oder Arbeitsteilhaber ?, 1987, Seite 29 - 30

Ich habe dem 1999 folgende Betrachtung gegenüber gestellt:²⁾

„Indem in weiten Bereichen die Automation von Arbeitsabläufen den Menschen immer mehr ersetzt, stimmt dieses Bild dort nicht mehr. Dies ist mit ein Grund, warum bei der Schaffung von Arbeitsplätzen künftig ein Wechsel von der Produktion zur Dienstleistung stattfinden wird, da bei der Dienstleistung (noch) der Mensch im Vordergrund steht. Folglich reicht es nicht, sich bei der Schaffung neuer Arbeitsplätze alleine auf bisherige traditionelle arbeitgebende Unternehmen zu verlassen. Erst recht ist es fruchtlos, von diesen die Schaffung neuer Arbeitsplätze zu fordern. Statt dessen sind Arbeitnehmer selbst darauf angewiesen, etwas zu *unternehmen*, um die Schaffung eigener Arbeitsplätze zukunftsorientiert in Angriff zu nehmen.“

Ist folglich heute die damalige Sichtweise von *Beuthien* noch zutreffend, dass der Arbeitgeber wegen der vom Arbeitnehmer erbrachten Dienstleistung diesen versorgen müsse? Oder muss nicht umgekehrt an die Stelle dieser damaligen Betrachtung eine ganz andere – geradezu gegensätzliche – treten: Mitarbeiter müssen erfolgsorientiert tätig sein und werden vergütet, soweit sie zum Erfolg des Unternehmens beitragen? Hat der von *Beuthien* angesprochene Versorgungsgedanke heute noch eine Berechtigung, wenn derzeit immer öfter Unternehmen ihr Überleben durch Abbau von Mitarbeitern bzw. durch Gehaltsreduktionen zwecks Minimierung von Personalkosten zu sichern versuchen? Was können Unternehmen unter veränderten Bedingungen der Globalisierung diesbezüglich heute noch leisten?

Vor diesem Hintergrund ist das mir gestellte Thema dieses Beitrages zu sehen. Es wurde nicht in Frageform gekleidet. Es klingt entschlossen und weist in die Zukunft. Und gleichwohl müsste es eigentlich mit einer Frage einhergehen: Kann die Mitarbeiterkapitalbeteiligung einen Zukunftsbeitrag leisten?

II. Materielle Mitarbeiterbeteiligung: Woher kommt sie, wo befindet sie sich heute?

Als nach dem verlorenen 1. Weltkrieg im November 1918 Arbeiter- und Soldatenräte die Macht an sich rissen und die Forderung der Sozialisierung der Betriebe durch Überführung der Produktionsmittel in Gemeineigentum erhoben, kam es zu einer Zusammenarbeit von Industrie und Gewerkschaften, um dies abzuwehren. Im Zuge dessen kam auch die Arbeitnehmerkapitalbeteiligung ins Gespräch. Denn man sah darin eine Möglichkeit, die Kluft von Arbeit und Kapital zu verringern. Auch begann – zusammen mit den christlichen Gewerkschaften – die Diskussion um eine größere Verteilungsgerechtigkeit.³⁾ Die Mitarbeiterkapitalbeteiligung sollte die Eigentumsordnung stützen helfen und die Lohnpolitik ergänzen.⁴⁾ In dem Maße jedoch, wie die Gefahr der Unternehmenssozialisierung durch Arbeiter- und Soldatenräte abnahm, nahm auch das Interesse an Arbeitnehmerkapitalbeteiligung mit vorgenannter Zielsetzung ab. Unternehmen befürchteten statt dessen, dass Gewerkschaften über kapitalbeteiligte Arbeitnehmer einen zu starken Einfluss erlangen könnten und Gewerkschaften sahen das Problem, kapitalbeteiligte Arbeitnehmer für gewerkschaftliche Ziele nicht mehr recht solidarisieren zu können.⁵⁾

2) Wagner, Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern und Führungskräften, 1999, Rdn. 29

3) Wagner BB 1995, Beilage 7, Seite 2* f. m.w.N.

4) Wagner BB 1995, Beilage 7, Seite 3* m.w.N.

5) Wagner BB 1995, Beilage 7, Seite 3* m.w.N.

Nach dem 2. Weltkrieg setzte aufgrund der starken Vermögenskonzentration erneut die Diskussion um Verteilungsgerechtigkeit ein. Da aber die Unternehmensgewinne schneller stiegen als die Löhne, steuerten die Gewerkschaften auf eine Erhöhung der Lohnquote zu Lasten der Gewinnquote, um auf diese Weise zu einer Vermögensumverteilung beizutragen. Da aber dieser Weg mit der Preiswertstabilität in Konflikt zu geraten drohte, suchte man nach einem Weg, Arbeitnehmern mehr zukommen zu lassen, ohne dieses „mehr“ für die Ausgabe in Konsumgüter frei zu geben. Vor diesem Hintergrund wurde die Mitarbeiterkapitalbeteiligung zu einer Bindung umverteilter Einkommensbestandteile und damit zugleich zu einen Baustein von Unternehmensinnenfinanzierungen. Noch bevor Mitte der 70iger Jahre die politische Diskussion um Sparförderung im Zusammenhang mit Mitarbeiterkapitalbeteiligungen begann, hatten bereits rund 2.500 Unternehmen Mitarbeiterkapitalbeteiligungsmodelle eingeführt.⁶⁾

1974 hatten 18,2 Mio. Arbeitnehmer rund DM 9,5 Mrd. in vermögenswirksamen Sparverträgen und Lebensversicherungen angelegt. Dies befruchtete die Diskussion, das Modell der Sparförderung auch auf Mitarbeiterkapitalbeteiligungen auszuweiten. Es dauerte jedoch bis zum 1. Vermögensbeteiligungsgesetz vom Dezember 1983, bis beginnend mit dem 4. VermBG auch gesellschaftliche und schuldrechtliche Beteiligungen an Unternehmen staatlicherseits gefördert wurden. Gleichzeitig entwickelte sich in dieser Zeit eine Diskussion darüber, ob und inwieweit Mitarbeiterkapitalbeteiligungen nicht auch Einfluss auf ein partnerschaftliches Unternehmensrecht haben müssten.⁷⁾ 1987 zählte man bereits 1,1 Mio. kapitalbeteiligte Mitarbeiter mit einem Beteiligungskapital vom DM 14,2 Mrd..⁸⁾

Das Bemühen darum, Arbeitnehmerkapitalbeteiligungen bei der Mittelaufbringungsseite zum Inhalt von Tarifverträgen zu machen, um damit einen weiteren Schub auszulösen, kam jedoch in der Folgezeit nicht recht voran.⁹⁾ Die staatliche Sparförderung wurde zudem immer mehr als zu wenig attraktiv angesehen und löste auch einen zu großen Verwaltungsaufwand aus. Daran änderte sich bis heute nichts und dies, obwohl seit Anfang der 90iger Jahre mit immer wieder neuen Impulsen die Europäische Kommission die Mitgliedstaaten und damit auch die Bundesrepublik Deutschland aufforderte, auf die Entwicklung von Beteiligungssystemen durch steuerliche Anreize Einfluss zu nehmen.¹⁰⁾

Die Folge dieser Entwicklung in Deutschland war: Während bis Mitte der 80iger Jahre Arbeitnehmerkapitalbeteiligung und der Begriff „Vermögensbildung“ synonym verwandt wurden, setzte ab dann in Deutschland eine Entwicklung ein, wonach Beteiligungsmodelle immer weniger Vermögensbildung und Sparförderung zum Gegenstand hatten. Statt dessen koppelte man sich

6) Wagner BB 1995, Beilage 7, Seite 4* m.w.N.

7) Wagner BB 1995, Beilage 7, Seite 4 f.* m.w.N.

8) Wagner BB 1995, Beilage 7, Seite 5* m.w.N.

9) Zu den Gründen siehe Wagner BB 1995, Beilage 7, Seite 5* m.w.N.

10) Wagner NJW 2003, 3081, 3086 m.w.N.; Wagner ZSteu 2004, 272, 273 f.

immer mehr davon ab und richtete Teiligungsmodelle an anderen Zielen aus, wobei nach Primärnutzen für Unternehmen einerseits¹¹⁾ und Mitarbeitern andererseits¹²⁾ differenziert wurde.¹³⁾ Diverse Bundesländer sind bei dieser Entwicklung in unterschiedlichem Maße informell unterstützend tätig.¹⁴⁾

Als Ende der 90iger Jahre steigende Arbeitslosigkeit zu einem immer dringenderen Problem wurde, wandte man sich verstärkt dem Thema zu, ob Mitarbeiterkapitalbeteiligung ein Instrument zur Schaffung neuer Arbeitsplätze sein könne.¹⁵⁾ Dies u.a. deshalb, weil z.B. *Miegel*¹⁶⁾ darauf hinwies, dass abnehmende Erwerbsarbeit und abnehmendes Erwerbseinkommen seine Ursache u.a. darin habe, dass Erwerbsarbeit zu teuer geworden sei. Dieser Umstand führte im Zuge der Globalisierung inzwischen verstärkt dazu, dass immer mehr Unternehmen Produktionsprozesse ins Ausland verlagern. Mithin lag die Frage nahe, ob man dem nicht dadurch gegensteuern könnte, dass man inländisches Erwerbseinkommen absenke und die Kompensation über Kapitaleinkommen für Mitarbeiter herstelle,¹⁷⁾ was im Zuge der Vergütungsstrukturen zugleich eine Veränderung des Verhältnisses fixer zu flexiblen Vergütungsbestandteilen zur Folge hätte (Gehaltsflexibilisierung).¹⁸⁾ Die Gewinnbeteiligung kapitalbeteiligter Mitarbeiter könnte dann nicht alleine erfolgen, wenn Gewinne erzielt werden, sondern um Gewinne zu erzielen.¹⁹⁾

Wir befinden uns derzeit in einer Situation, in welcher die früheren Primärziele der Mitarbeiterkapitalbeteiligung neuen Zielen weichen: an die Stelle von Vermögensbildung und Verteilungsgerechtigkeit treten vermehrt Gehaltsflexibilisierung zwecks Gewinngenerierung des arbeitgebenden Unternehmens, um abnehmendes Erwerbseinkommen durch Kapitaleinkommen zu kompensieren. *Miegel*²⁰⁾ schloss 1998 einen bemerkenswerten Vortrag damit ab, man müsse begreifen, dass Mitarbeiterkapitalbeteiligung kein benevolenter Akt sei, sondern zu „dem Schlüssel der Zukunft“ geworden sei.²¹⁾ Die Frage nach den Zukunftschancen der Mitarbeiterkapitalbeteiligung kann mithin nur dann beantwortet werden, wenn man bereit ist, mit diesem von *Miegel*

-
- 11) *Wagner* BB 2005, 661 f.: Stärkung der Eigenkapitalbasis von Unternehmen, Gehaltsflexibilisierung, Unternehmensnachfolge.
 - 12) *Wagner* BB 2005, 661, 662 f.: Vermögensbildung, Erfolgsbeteiligung, spin off, Auffanggesellschaft, Altersvorsorge, Wohnungsversorgung.
 - 13) Siehe ferner m.w.N. *Wagner* BB 1995, Beilage 7, Seite 7 ff.* m.w.N.; *Wagner*, Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern und Führungskräften, 1999; *Wagner* BB 2000, 42; *Wagner* DStR 2000, 1707; *Wagner* ZIP 2001, 1483; *Wagner* NJW 2003, 3081, 3082 f.; *Wagner* ZSteu 2004, 272; *Wagner* BB 2005, 661
 - 14) *Wagner* NJW 2003, 3081, 3085 f.
 - 15) *Wagner* ZIP 2001, 1483
 - 16) Nachweis bei *Wagner* ZIP 2001, 1483, 1485
 - 17) *Sinn* in: Arentz/Stihl (Hrsg.), Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand – Wege zu einer Gesellschaft von Teilhabern, 1989, Seite 9; *Wagner* ZIP 2001, 1483, 1484 f.; *Wagner* ZSteu 2004, 272
 - 18) *Wagner* ZSteu 2004, 272, 274
 - 19) *Wagner* ZSteu 2004, 272, 273. Zur Konzeption eines solchen Modells *Wagner* BB 2005, 661
 - 20) 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.. Darauf Bezug nehmend *Wagner* ZIP 2001, 1483, 1484 f.; *Wagner* ZSteu 2004, 272 f.
 - 21) *Wagner* ZSteu 2004, 272, 273

angesprochenen Schlüssel Türen zu einer Denkfabrik zu öffnen, um das Denkbare zum Diskussionsgegenstand zu machen. Es geht noch nicht um Rezepte, vielleicht noch nicht einmal um Konzepte. Aber es könnte hilfreich sein, über Visionen und deren Realisierbarkeit nachzudenken.

Immerhin sei in Erinnerung gerufen, dass die Mitarbeiterkapitalbeteiligung sich weiter im Vormarsch befindet: 2001 hatten 97.000 Unternehmen Mitarbeiterkapitalbeteiligungsmodelle vorzuweisen – davon 77.000 in Westdeutschland und 20.100 in den neuen Bundesländern - und mehr als DM 30 Mrd. „Firmenkapital“ befand sich in Händen von 2,2 Mio. Mitarbeitern.²²⁾ Und eine Analyse des Institutes für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (IAB) hatte in 2001 eine Reihe produktivitätsfördernder Wirkungen von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen festgestellt.²³⁾ Auch war festgestellt worden, dass die Wertschöpfung pro Beschäftigtem bei Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung höher als bei Unternehmen ohne Mitarbeiterbeteiligung war.

III. Zukunftsperspektiven für Unternehmen

Materielle Mitarbeiterbeteiligung hängt von der Bereitschaft von Unternehmen ab, im Konzern, der Unternehmensgruppe oder im einzelnen Unternehmen Mitarbeiterbeteiligungsmodelle anzubieten bzw. einzurichten. Maßgebend dafür ist, welches Motiv ein Unternehmen dafür haben könnte und dieses Motiv ist wiederum wesentlich davon bestimmt, welchen Nutzen der Konzern, die Unternehmensgruppe oder das einzelne Unternehmen sich von einem Mitarbeiterbeteiligungsmodell verspricht.²⁴⁾ Diese Nutzenbetrachtung ist aber weniger eine Gegenwartsbetrachtung, als vielmehr eine Zukunftsbetrachtung. Die Fragestellung ist mithin: Wie sieht die Zukunftsperspektive aus und inwieweit können Mitarbeiterbeteiligungsmodelle zum Nutzen von Konzernen, Unternehmensgruppen bzw. einzelnen Unternehmen dazu beitragen ?

1. Mitarbeiterkapitalbeteiligung als Baustein einer Innenfinanzierung bei Unternehmen

Gerade mittelständische Unternehmen sind darauf angewiesen, ihre Zukunftsfähigkeit auf den Märkten auch finanzieren zu können. Sie stoßen dabei verstärkt auf eine zurückhaltende Kreditvergabebereitschaft durch deutsche Kreditinstitute. Die Gründe dafür sind unterschiedlich. Einer der Gründe ist darin zu sehen, dass seitens vieler Kreditinstitute fast nur noch auf die Fähigkeit

22) *Wagner*, Private Equity und Mitarbeiterkapitalbeteiligung im Mittelstand, in: *Wagner* (Hrsg.), Mitarbeiterbeteiligung – FS *Lezius*, 2002, Seite 418 u.H.a. *Lezius*, FAZ, 14.05.2001, Seite 30

23) Verbesserung des Betriebsklimas; verbesserter vertikaler und horizontaler Informationsfluss; größere Bereitschaft, Verbesserungsvorschläge mitzuteilen; größere Sorgfalt im Umgang mit Material und Maschinen; stärkeres Kostenbewusstsein; zunehmende Interessenidentität und damit verbesserte Zusammenarbeit; höhere Bereitschaft zu technologischen Veränderungen; sinkende Mitarbeiterfluktuation; Rückgang von Fehlzeiten.

24) *Wagner* BB 2005, 661 f.

der Sicherheitengestellung abgestellt wird und andere Faktoren immer stärker zurücktreten. Unternehmen sind folglich (auch) darauf angewiesen, nach anderen Finanzierungsmöglichkeiten Ausschau zu halten. Neben Private Equity kann dazu auch der Gedanke treten, die Beteiligung von Mitarbeitern „mit Kapital am Kapital“ vorzusehen.²⁵⁾

2. Ersetzen von Lohnerhöhungen durch Gewinnbeteiligung

Damit einher geht eine Entwicklung, die auch bei Mitarbeitern das Interesse wecken könnte, sich „mit Kapital am Kapital“ zu beteiligen. Derzeit ist eine Entwicklung der Umverteilung von Arbeit zu Kapital zu beobachten, indem Gewinne stärker als die Löhne steigen. Während in 2004 die Vermögenseinkommen um 12,7 % zulegten, stagnierten die Lohneinkommen. Ebenfalls steigt die Nachfrage nach preiswerter Arbeit, während die Nachfrage nach Kapital teurer wird.²⁶⁾

3. Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen

Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen hängt auch von der Innovationsfähigkeit des von ihnen Angebotenen ab. Und dies ist auch von der Qualifizierung der Mitarbeiter abhängig, was wiederum Investitionen in Bildung, Aus- und Fortbildung zum Gegenstand hat. Standortwettbewerb ist so gesehen nicht nur ein Wettbewerb der Steuersysteme und Steuersätze sondern auch ein Wettbewerb, Innovationen mit qualifizierten Mitarbeitern zu wettbewerbsfähigen Preisen umzusetzen.

Das Aufeinanderangewiesensein von Unternehmen und Mitarbeitern kann in vorgenannten Fällen eine neue Dimension erreichen. Dies insbesondere bei familien- und gründerdominierten Unternehmen, bei denen zu Mitarbeitern und umgekehrt eine andere Beziehung besteht, als in anonymen Großkonzernen.

IV. Zukunftschancen der Mitarbeiterkapitalbeteiligung

Die Zukunftschancen der Mitarbeiterkapitalbeteiligung hängt mithin mit dem zuvor Ausgeführten ganz wesentlich von den Zukunftsperspektiven von Unternehmen ab und ob Mitarbeiterkapitalbeteiligung dieserhalb von Nutzen sein kann. Dies ist ein gänzlich anderer Ansatz, als es bei dem obigen historischen Streifzug der materiellen Mitarbeiterbeteiligung der Fall war.

1. Teilweise Substitution von Arbeitseinkommen durch Kapitaleinkommen

Wenn Mitarbeiter mit zuvor Ausgeführtem Einkommenseinbußen hinzunehmen haben, während gleichzeitig Vermögenseinkommen zulegen, dann kann eine Antwort sein, Mitarbeiter auch zu Kapitaleignern zu machen, um stagnierende Arbeitseinkommen durch steigende Kapitaleinkom-

25) *Wagner*, Private Equity und Mitarbeiterkapitalbeteiligung im Mittelstand, in: *Wagner* (Hrsg.), Mitarbeiterbeteiligung – FS Lezius, 2002, Seite 418 ff.

26) *Müller* manager magazin04/2005, Seite 132

men zu ersetzen.²⁷⁾ Damit wird das in Deutschland schon seit langem diskutierte Thema für Unternehmen und Mitarbeiter entscheidungsreif, flexiblen erfolgsorientierten Einkommensbestandteilen mittels Kapitalbeteiligungen einen größeren Stellenwert einzuräumen und zwar nicht zusätzlich zum bisherigen Gehalt sondern teilweise substitutiv an Stelle des bisherigen Gehalts. Als Folge davon wird dem *Arbeitserfolg* ein größerer Stellenwert gegenüber der *Arbeitsleistung* eingeräumt. Und dies bedingt, dass nicht das Thema im Vordergrund steht, mehr arbeiten zu müssen, sondern zu überlegen wie man erfolgreicher arbeiten kann, damit per Gewinnsteigerung des Unternehmens über ein steigendes Kapitaleinkommen das Mitarbeiterkapitalbeteiligungsmodell die ihm zugedachte Funktion auch erfüllen kann. Auch das Thema der Gehaltserhöhungen würde durch die Gewinnbeteiligungen ersetzt werden können.

Vereinfacht ausgedrückt bedeutet dies: Die Frage nach dem Risiko von Einkommensverlusten müsste der Frage nach der Chance der Einkommenssteigerungen weichen. Dazu kann es hilfreich sein, mittels Modellrechnungen anhand der letzten Jahre und künftiger prognostizierter Entwicklungen einmal gegenüber zu stellen, wie sich die Situation des Unternehmens und ihrer Mitarbeiter ohne und mit Mitarbeiterkapitalbeteiligungsmodell dargestellt hätte bzw. darstellen würde.²⁸⁾

Im Grunde würde es sich um einen turnaround handeln. Unternehmen wie Mitarbeiter müssten sich bewusst werden, wie die Zukunft des Unternehmens und dessen Mitarbeiter aussehen würde, wenn man weiter auf Anstellungs-/Arbeitsverhältnisse mit fixen Gehältern setzt, die sich mehr oder weniger stetig durch Gehaltserhöhungen erhöhen und wobei die Reduktion von Personalkosten zwangsläufig durch Abbau von Arbeitsplätzen erfolgt. Dem wäre gegenüber zu stellen die Implantation eines Mitarbeiterkapitalbeteiligungsmodells, das zweierlei Funktionen übernehmen würde: Zum einen das Ersetzen eines Teils der fixen Personalkosten durch Kapitaleinkommen, zum anderen das Ersetzen von Gehaltserhöhungen durch die Chance, an *steigenden* Gewinnen zu partizipieren,²⁹⁾ wobei maßgebend nicht unbedingt der des arbeitgebenden Unternehmens sein muss, es kann auch der der Firmengruppe sein.

2. Abhängigkeit der Möglichkeit der Gewinnerzielung durch die Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Qualifizierungsbereitschaft von Mitarbeitern

Die Chance der Einkommenserzielung /-steigerungen aus Kapitaleinkommen aufgrund Mitarbeiterkapitalbeteiligung zu ermöglichen, setzt die Möglichkeit der Unternehmen voraus, Gewinne zu erwirtschaften. Dies wiederum erfordert bei Unternehmen im Grunde zweierlei: Neue Produkte zu entwickeln und neue Geschäftsfelder zu erschließen wie auch das Thema produktbegleitender Dienstleistungen offensiv anzugehen. Beides wiederum erfordert, dies alsdann durch

27) Müller manager magazin04/2005, Seite 132

28) Wagner BB 2005, 661, 663 f.

29) Wagner BB 2005, 661, 662

entsprechend qualifizierte Mitarbeiter umzusetzen. Und (teilweise) Substitution von Arbeitseinkommen durch Kapitaleinkommen setzt wiederum zweierlei voraus: Auf Seiten des arbeitgebenden Unternehmens entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen bei Mitarbeitern, um diese nicht als Kostenfaktor sondern als entscheidenden Vermögenswert des Unternehmens zu verstehen.³⁰⁾ Und auf Seiten der Mitarbeiter die Bereitschaft der Beteiligung „mit Kapital am Kapital“. Dies gilt es, zu verdeutlichen:

a) Innovationsfähigkeit von Unternehmen

Wenn es richtig ist, dass die Überlebenschancen von Unternehmen im Wettbewerb von deren Zukunftsfähigkeit und dies wiederum von der Innovationsfähigkeit angebotener Produkte *und* Dienstleistungen abhängt,³¹⁾ dann hängt die Innovationsfähigkeit angebotener Produkte und Dienstleistungen u.a. von der Kreativität und dem Erfindungsreichtum (auch) eigener Mitarbeiter (sog. Wissenskapital bzw. operationale Innovationen)³²⁾ 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 Kostenfaktor³³⁾ 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,³⁴⁾ sie bedingen aber, dass beide Seiten einen Nutzen davon haben: Unternehmen und Mitarbeiter, womit wir (wieder) beim Thema der 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.³⁵⁾ 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.³⁶⁾

30) Wagner ZSteu 2004, 274

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

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

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

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

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

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

b) Produktbegleitende Dienstleistungen

Da Produkte immer auswechselbarer werden, beginnt ein Wandel hin zu neuen (produktbegleitenden) Dienstleistungen. So wird die Profitabilität von Dienstleistungen deutlich höher eingeschätzt als das klassische Produktgeschäft,³⁷⁾ 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 Vergütungssystems sein.³⁸⁾ Personalkosten würden nicht durch Lohnverzicht reduziert, sondern die Reduktion würde durch erfolgsorientierte Kapitaleinkünfte von Mitarbeitern kompensiert werden.³⁹⁾

c) Zwischenergebnis

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.

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

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

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

d) Mitarbeiterkapitalbeteiligung: Teilhabe an Gewinn- und Wertentwicklung

Wenn die Wertorientierung von Unternehmen ein dominantes Ziel ist, dann ist Mitarbeiterkapitalbeteiligung ein denkbare Instrument, beteiligte Mitarbeiter nicht nur an der Gewinnentwicklung sondern auch für den Shareholder Value zu interessieren und daran partizipieren zu lassen⁴⁰⁾ und zwar gerade auch außerhalb börsennotierter Unternehmen. Es ist nirgendwo festgeschrieben, an der Wertentwicklung eines Unternehmens könnten nur die Vergütungssysteme von Managern ausgerichtet werden, vielmehr kann man damit auch Vergütungssysteme kapitalbeteiligter Mitarbeiter in Verbindung bringen.⁴¹⁾ Wertorientierung würde 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 aufgrund Mitarbeiterkapitalbeteiligung,⁴²⁾ 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.⁴³⁾

3. Turnaround im Denken

Diejenigen, die meinen, dies sei alles Theorie, mögen *derzeit* Recht haben. Nur wo führt es hin, wenn man bei herkömmlichen Denkstrukturen bleibt ?

- Unternehmensleitungen, die Kostenentlastungen durch Personalabbau vornehmen, werden dies nicht grenzenlos vornehmen können. Schließlich muss ein Unternehmen lebensfähig bleiben und für Zukunftsaufgaben über man power und know how verfügen.
- Mitarbeiter erleben es als traurige Realität, dass der einstmals von *Beuthien* beschriebene Zustand nicht mehr trägt, vom arbeitgebenden Unternehmen versorgt zu werden, wenn man nur seine Dienstleistung erbringt.

Wenn sich das Umfeld ändert, müssen sich auch die Strukturen und das Denken ändern.

Die Zukunft kann nicht darin liegen, Gehalts- und Personalabbau als Normalfall anzusehen, mit den Folgen, dass die in Unternehmen verbleibenden Mitarbeiter demotiviert sind und die entlassenen Mitarbeiter in die Sozialhilfe bzw. 1-EURO-Jobs abgedrängt werden, was ebenfalls nicht

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

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

42) *Sinn* 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.

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

motivierend ist. An die Stelle fruchtloser Diskussionen über Interessengegensätze von Kapital und Arbeit muss ein Joint Venture von Kapital und Arbeit treten. Dies wird in der Mitarbeiterkapitalbeteiligung verwirklicht, wenn damit ein Umdenken einhergeht wie es zuvor skizziert wurde. Dies bedeutet zugleich:

Auch bei der Unternehmensleitung würde ein Umdenken stattfinden müssen:

- Investitionen in Mitarbeiter-know how wäre als Zukunftsinvestitionen in die Innovationsfähigkeit von Unternehmen zu verstehen und:
- Soweit man sich dort u.a. (auch) in der Verantwortung gegenüber Kapitaleignern sieht, wären dies bei vorhandenen Mitarbeiterkapitalbeteiligungsmodellen auch die mit Kapital beteiligten Mitarbeiter in dieser Eigenschaft. Denn auch diese würden in dieser Eigenschaft an der Profitabilität des Unternehmens partizipieren sollen.

Das Problem wird sein, dass dieses Verständnis von Mitarbeiterkapitalbeteiligung wohl nur dort eine Chance haben wird, wo Mitarbeiter überzeugt werden können, durch ihre Arbeitsleistung unmittelbar auch zum Unternehmenserfolg beitragen zu können. Je größer das Unternehmen, je größer die diesbezügliche Intransparenz. Folglich könnte es hilfreich sein, zunächst einmal das Thema für mittelständischen Unternehmen und Handwerksbetriebe weiterdenken.

4. Hemmnisse

Hinter den vorgenannten Überlegungen schlummern jedoch grundlegende andere Themen, die damit einher gehen und von denen als Beispiel eines hier nur angetippt werden kann, da es an unserem tradierten Grundverständnis kratzt.

Das zuvor angesprochene *Joint Venture* von Kapital und Arbeit wird nicht auf Gegenliebe von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden stoßen, die ihrer Existenzberechtigung aus dem *Interessengegensatz* von Kapital und Arbeit ableiten. Damit verbindet sich nämlich die schon früher formulierte Frage, ob ein konfliktorientiertes Tarifsysteem jedenfalls für den Bereich der hier skizzierten Mitarbeiterkapitalbeteiligung überhaupt zeitgemäß ist.⁴⁴⁾ Und würde man diese Frage verneinen, wäre zu hinterfragen, was jedenfalls bei Mitarbeiterkapitalbeteiligungen an dessen Stelle treten könnte. Wäre es nicht naheliegender, Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände in diesem Bereich als Betreuer, Berater bzw. Dienstleister ihrer Mitglieder einzuordnen?⁴⁵⁾

V. Fazit

Ich komme auf das zurück, was ich bereits 1999 ausführte:⁴⁶⁾

44) Dazu bereits *Wagner*, Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern und Führungskräften, 1999, Rdn. 243 ff.

45) *Wagner*, Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern und Führungskräften, 1999, Rdn. 263 ff.

46) *Wagner*, Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern und Führungskräften, 1999, Rdn. 259, 261

Arbeitsrecht als Arbeitnehmerschutzrecht, nämlich den Arbeitnehmer vor dem Arbeitgeber zu schützen, ist 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 Jahres 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. 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/Unternehmen und Arbeitnehmer schaffen, die Zukunftsaufgaben zu bewältigen, jedenfalls was das Handwerk und den Mittelstand betrifft. Der von *Beuthien* 1986 geprägte Slogan „Arbeitnehmer oder Arbeitsteilhaber“⁴⁷⁾ müsste mithin abgewandelt werden in „vom Arbeitnehmer zum Mit-Unternehmer“. *Deshalb* stellt Mitarbeiterkapitalbeteiligung zukunftsbezogen ein *Joint Venture von Kapital und Arbeit* dar. Wenn man aber diesen Blickwinkel nachvollzieht, dann wird auch folgendes deutlich:

- Die Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern mit allen Rechten und Pflichten sowie Chancen und Risiken ist ein Instrument für deren (mit)unternehmerischen Engagement. Mitarbeiter können von damit verbundenen Risiken nicht entlastet werden, sondern müssen sie eingehen, wollen sie nicht die Sicherheit der Arbeitslosigkeit erleiden; denn der / die Unternehmer bzw. Unternehmen haben mit Strukturwandel, Globalisierung der Märkte und Nachfolgeproblemen so viel zu lösen, dass sie Arbeitnehmer im Hinblick auf sichere Arbeitsplätze nicht mehr „versorgen“ können.
- Wenn aber Unternehmer und Arbeitnehmer als „Mit-Unternehmer“ *gemeinsam* anstehende Aufgaben lösen müssen, dann ist Kooperation gefragt und nicht der Schutz des Arbeitnehmers vor dem Arbeitgeber. In *diesen* Bereichen hat folglich das Arbeitsrecht als Arbeitnehmerschutzrecht seinen Sinn verloren und die Mitarbeiterkapitalbeteiligung verdeutlicht, dass man sich mehr auf dem Gebiet des Gesellschafts- oder Vertragsrechts bewegt. „Betriebsinterne Konsenspartnerschaft“ als betriebsverfassungsrechtlich assoziierter Begriff paßt hier ebenso wenig wie ein konfliktorientiertes Tarifsysteem.

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