



## Mitarbeiterbeteiligung - eine Option für mittelständische Unternehmen?

*Beitrag von Dr. Rosemarie Kay, IfM Bonn, im Rahmen der Veranstaltung Treffpunkt Unternehmen bei der Firma Herding GmbH Filtertechnik am 12. November 2008.*

Der materiellen Mitarbeiterbeteiligung (MAB) wird eine Reihe von Vorteilen zugeschrieben, z.B. Bindung der Beschäftigten, Steigerung der Motivation und damit letztlich des Unternehmenserfolgs. Gleichwohl haben nur etwa 2 % der Unternehmen ihre Mitarbeiter am Kapital beteiligt, und nur 3 % der Beschäftigten halten eine solche Kapitalbeteiligung. Rund 9 % der Unternehmen beteiligen ihre Mitarbeiter überdies am Erfolg.

Dieser Widerspruch wirft die Frage auf, warum nur so wenige, vor allem kleine und mittlere Unternehmen eine MAB praktizieren. Zunächst: Die der MAB zugeschriebenen Vorteile sind nur unter engen Voraussetzungen zu erwarten. So muss der Beschäftigte z.B. im Hinblick auf die Motivationssteigerung den Unternehmenserfolg unmittelbar beeinflussen können - eine Bedingung, die i.d.R. nur für wenige Mitarbeiter gilt. Auswirkungen der MAB auf den Unternehmenserfolg konnten bisher empirisch nicht nachgewiesen werden. Vielmehr ist festzustellen: Erfolgreiche Unternehmen beteiligen ihre Mitarbeiter, sie sind aber nicht erfolgreich wegen der MAB.

Der Verbreitung der MAB steht zudem entgegen, dass viele Arbeitnehmer eine tariflich abgesicherte fixe Entlohnung einer flexiblen, von der jeweiligen Gewinnsituation des Unternehmens abhängigen Vergütung vorziehen. Letztere bedeutet eine Überwälzung des unternehmerischen Risikos auf die Mitarbeiter. Wird die Gewinnbeteiligung an eine Kapitalbeteiligung gekoppelt, trägt der Arbeitnehmer nicht nur ein Arbeitsplatz-, sondern auch ein Kapitalrisiko. Eine dieses Kapitalrisiko auffangende Insolvenzversicherung - wie von den Gewerkschaften gefordert - verteuert das Instrument. Und schließlich: Für Anteile an Personengesellschaften oder GmbHs gibt es keinen Markt, der den Wert dieser Anteile bestimmt und auf dem Mitarbeiter ihre Anteile verkaufen können. Hierfür sind andere, aufwändigere Lösungen zu finden.

Die Beteiligung am Kapital eines Unternehmens erfordert - je nach Rechtsform und Beteiligungsvariante - die Einräumung von Beteiligungsrechten wie Information, Beratung oder Mitentscheidung. Die Wahrnehmung dieser Rechte überfordert einen Teil der Mitarbeiter. Zugleich ist ein Teil der mittelständischen Unternehmer aus persönlichen Gründen nicht bereit, diese Rechte zu gewähren.

Für kleine und mittlere Unternehmen kommt noch hinzu, dass die Einführung und Pflege eines Beteiligungssystems - sofern es sich nicht um eine bloße Erfolgsbeteiligung handelt - mit erheblichem Verwaltungsaufwand verbunden und ohne externe Berater kaum durchführbar ist. Die hohen Fixkosten dieser Modelle stellen ein um so größeres Problem dar, je kleiner ein Unternehmen ist. Deshalb wird für kleinere Unternehmen der Nutzen eines Beteiligungsmodells die Kosten oft nicht überwiegen.

**Fazit:** Eine Reihe gewichtiger ökonomischer Gründe sprechen gegen eine dauerhafte Implementation der MAB in vielen Unternehmen. All dies bedeutet aber nicht, dass sie für einige mittelständische Unternehmen nicht durchaus ein interessantes Modell sein kann.