

Veröffentlicht in

Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.):
Studien

Heft 16 / 1999

„Vermögensbeteiligung von Mitarbeitern - empirische Untersuchung
in Sachsen, Baden-Württemberg und Bayern“

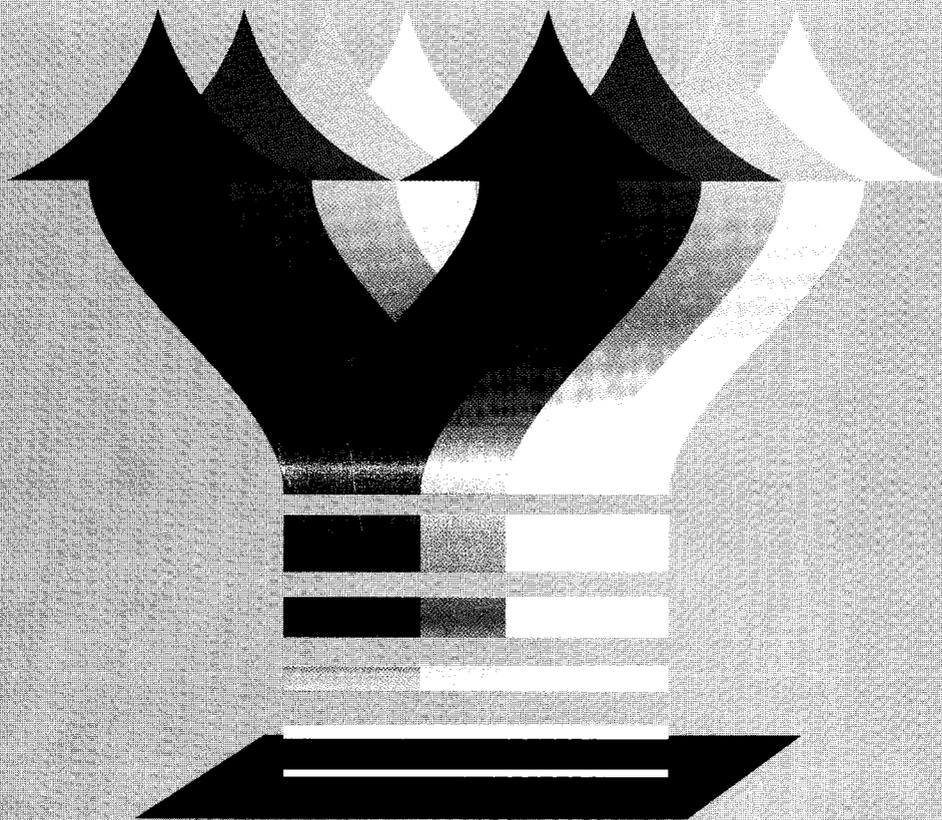
S. 1-73

Mit freundlicher Genehmigung des
Sächsischen Staatsministerium
für Wirtschaft und Arbeit

Vermögensbeteiligung von Mitarbeitern

Empirische Untersuchung in Sachsen,
Baden-Württemberg und Bayern

Gutachten des Institutes für Angewandte
Wirtschaftsforschung und Wirtschaftsberatung



Studien

Heft 16

**Studien
Heft 16**

Vermögensbeteiligung von Mitarbeitern

**Empirische Untersuchung
in Sachsen, Baden-Württemberg
und Bayern**

**Im Auftrag des
Sächsischen Staatsministeriums
für Wirtschaft und Arbeit**

**Projektleitung:
Prof. Dr. Ulrich Blum
Dr. Frank Leibbrand**

**Bearbeiter:
Prof. Dr. Ulrich Blum
Dr. Werner Gleißner
Dr. Frank Leibbrand
Anja Leuteritz
Jan Militzer**

**Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung
und Wirtschaftsberatung, Dresden**

Oktober 1999

Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit

Herausgeber:
Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit
Wilhelm-Buck-Str. 2, 01097 Dresden, Postfach 100 329, 01073 Dresden

Erarbeitung:
Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung und Wirtschaftsberatung, Dresden
Kaitzer Str. 66, 01087 Dresden, Tel.: 0172-799 2579
Projektleitung: Prof. Dr. Ulrich Blum, Dr. Frank Leibbrand
Bearbeiter: Prof. Dr. Ulrich Blum, Dr. Werner Gleißner, Dr. Frank Leibbrand,
Anja Leuteritz, Jan Militzer

Verteilerhinweis:
Diese Information wird vom Sächsischen Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit im Rahmen der verfassungsmäßigen Verpflichtungen zur Information der Öffentlichkeit herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von deren Kandidaten oder Helfern im Zeitraum von fünf Monaten vor einer Wahl zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden.

Kommerzieller Nachdruck nur mit Genehmigung gestattet.

Dresden, Oktober 1999

VORWORT

Seit 1997 gibt es das Projekt „Mitarbeiterbeteiligung in Sachsen“. Anliegen des Projektes ist es, den sächsischen Unternehmen konkrete Hilfe bei der Entscheidung für ihr spezielles Mitarbeiterbeteiligungsmodell und dessen Einführung zu geben. Wir sind der Meinung, dass Mitarbeiterbeteiligungsmodelle für beide Seiten, für Arbeitgeber und Arbeitnehmer, attraktiv sind.

Im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung des Projektes wurde auf der Basis einer Unternehmensbefragung geprüft, wie wirtschaftlich erfolgreich Mitarbeiterbeteiligungsmodelle tatsächlich sind und ob sie grundsätzlich geeignet sind, Arbeitnehmer an Erträgen aus Wissen und Kapital zu beteiligen. Der vorliegende Endbericht fasst die Ergebnisse der Befragung zusammen und bestätigt die schon unterstellten positiven Auswirkungen einer Mitarbeiterbeteiligung.



Dr. Kajo Schommer

Sächsischer Staatsminister

für Wirtschaft und Arbeit

Inhaltsverzeichnis

1. Notwendigkeit von Mitarbeiterbeteiligungen	3
1.1 Ziele und Relevanz	3
1.2 Gesellschaftspolitische Einordnung.....	4
1.3 Historische und aktuelle Erfahrungen mit Mitarbeiterbeteiligungen.....	6
1.4 Struktur der Untersuchung.....	10
2. Anreizstrukturen und Implikationen in Theorie und Empirie	11
3. Literaturlauswertung von empirischen Untersuchungen	13
3.1 Allgemeine empirische Untersuchungen zu Mitarbeiterbeteiligungen.....	13
3.1.1 Untersuchung von Guski und Schneider aus dem Jahre 1983	13
3.1.2 Untersuchung von Schanz aus dem Jahre 1985	17
3.1.3 Untersuchung von Schäfer aus dem Jahre 1992	18
3.1.4 Untersuchung von Conte aus dem Jahre 1992	19
3.1.5 Untersuchung von Rooney aus dem Jahre 1992	19
3.2 Produktivitätswirkungen von Mitarbeiterbeteiligungen	20
4. Eigene empirische Untersuchung	22
4.1 Untersuchungsraum, Erhebungszeitraum und Eigenschaften der Stichprobe	22
4.2 Charakteristika der analysierten Mitarbeiterbeteiligungsmodelle	25
4.3 Die Grundhypothesen zu den Produktivitäts- und Erfolgswirkungen	30
4.4 Ökonometrisches Modell zur Analyse der Mitarbeiterbeteiligungen (MAB)	31
4.4.1 Formaler Ansatz.....	31
4.4.2 Variablen.....	32
4.4.3 Ergebnisse der Schätzung	33
4.5 Hypothesentests zu Mitarbeiterbeteiligungen (MAB)	35
4.5.1 Vergleich von Unternehmen mit und ohne MAB	35
4.5.2 Produktivitätssteigerung durch MAB	36
4.5.3 Informationsasymmetrien	36
5. Fazit	48
6. Literatur	49
7. Tabellenanhang	51
8. Fragebogen	53
8.1 Fragebogen an die Unternehmensleitung.....	53
8.2 Notenvergabe bei häufig verwendeten Fragen.....	68

1. Notwendigkeit von Mitarbeiterbeteiligungen

1.1 Ziele und Relevanz

Zentrales Ziel dieser Untersuchung ist die empirische Untersuchung der Wirkungen von Mitarbeiterbeteiligungen (MAB), um durch den Nachweis des Erfolgsbeitrages den unterschiedlichen Kenntnisstand der verschiedenen daran beteiligten gesellschaftlichen Gruppen zu beheben bzw. zu reduzieren. Dieser Teil des Endberichtes bildet die empirische Basis für die in Teil II untersuchten, sozial- und wirtschaftspolitischen Implikationen von MAB und die Potentiale neuer institutioneller Arrangements, vor allem bei der Absicherung, dem Insolvenzrecht und der Arbeitsmarktpolitik. Es wird daher dem Gedanken nachgegangen, ob MAB **neue Unternehmens- und Betriebsformen** ermöglichen, durch die die **Wettbewerbsfähigkeit** der Unternehmen **gesteigert** wird, ob sich direkte langfristige Entlastungswirkungen des Arbeitsmarkts, der Sozialkassen und erhöhte Steuereinnahmen ableiten lassen, die auch eine Anschubförderung durch den Staat sinnvoll erscheinen lassen.

In diesem Kontext sollen folgende wirtschaftspolitisch zentralen, aber wenig beachteten **Thesen** untersucht werden:

1. Mitarbeiterbeteiligungsmodelle haben - entgegen dem traditionellen Menschenbild des homo oeconomicus¹ - über die Motivationswirkung auf Mitarbeiter eine empirisch belegbare Steigerung der Unternehmensproduktivität und des -erfolgs zur Konsequenz.
2. Mitarbeiterbeteiligungen haben **tatsächlich** eine **kausale Wirkung** auf den Unternehmenserfolg (Gegenhypothese: Der Erfolg eines Unternehmens beeinflusst die Wahrscheinlichkeit, Mitarbeiterbeteiligungsmodelle einzuführen.)
3. Unternehmen mit MAB und deren Mitarbeiter sollten eine positive **Meinung** zu der Wirkungsweise einer MAB haben. Bei den Gegenparts ohne MAB ist dies offen. Es wird jedoch vermutet, daß die **Informationsasymmetrie** zwischen den Beteiligten mit der Einführung einer MAB kleiner wird.
4. Die tatsächliche Erfolgswirkung einer Mitarbeiterbeteiligung wird von den Unternehmen und den Arbeitnehmern mit MAB leicht und von den Gegenparts ohne MAB erheblich unterschätzt.
5. Gerade bei Krisenunternehmen sind Mitarbeiterbeteiligungsmodelle - entgegen der traditionellen Sichtweise - sinnvoll und liegen im Rahmen des Turn-around-Managements im Interesse der Mitarbeiter, was sie zu einem wichtigen wirtschaftspolitischen Instrument der Arbeitsplatzsicherung macht. Insbesondere die neue Insolvenzordnung könnte den Einstieg in die MAB fördern².

Die Relevanz von Mitarbeiterbeteiligungen ist sicherlich vor der aktuellen Entwicklung der Einkommen und Vermögen der nicht selbständigen Erwerbspersonen zu sehen. Auch könnte

1 Bei großen Unternehmen ist der zurechenbare Erfolgsbeitrag des einzelnen Mitarbeiters so gering, daß der rationale Mitarbeiter trotz Erfolgsbeteiligung gerade soviel arbeitet wie bei fehlender Erfolgsbeteiligung.

2 Die theoretische Diskussion hierzu erfolgt in Teil II.

über die Flexibilisierung von Löhnen ein Beitrag zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit durch MAB erreicht werden.

1.2 **Gesellschaftspolitische Einordnung**

Mitarbeiterbeteiligungsmodelle (MAB) haben zum Ziel

- Arbeitnehmern ein dauerhaftes Einkommen zu gewährleisten,
- Unternehmen zusätzliche Finanzierungsquellen zu verschaffen,
- die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Arbeitsplätzen zu steigern,
- Beteiligungsrechte zu gewähren,
- eine flankierende Anpassung zum Zerfall der (Unternehmens-) Organisationen hin zu flachen Strukturen zu ermöglichen.

Mitarbeiterbeteiligungen besitzen infolge des erstgenannten Punkts eine starke Beziehung zu Problemen der **Finanzierung der Alterssicherung**, infolge des zweitgenannten Punkts zum Problemfeld der **innovativen Finanzierungen (Venture Capital)**. Sie verändern die Risikoaufteilung der Unternehmen und der Arbeitnehmer und können dadurch die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Arbeitsplätzen steigern. Der vierte Punkt ist von **gesellschaftspolitischer Bedeutung**, weil die Politikwissenschaft und die Organisationssoziologie eine Beziehung zwischen Beteiligungsrechten und politischer Orientierung von Arbeitnehmern zu erkennen glauben (DERLIEN und SZABLONSKI, 1993). Der fünfte Punkt bezieht sich auf den Zerfall des Arbeitsmarkts, die zunehmende Atomisierung von Funktionen, deren Folgen für die Beschäftigungsverhältnisse über Mitarbeiterbeteiligungsmodelle aufgefangen werden können.

Folgt man nämlich der von der KOMMISSION FÜR ZUKUNFTSFRAGEN DER FREISTAATEN BAYERN UND SACHSEN (1996, 1997a,b,c) konstatierten **Entkopplung** von Wissen, Kapital und Arbeit und der **ökonomischen Entwertung der (Muskel-) Arbeit** selbst, so muß zwingend überlegt werden, wie die Bevölkerung an Kapitaleinkommen herangeführt werden kann - wie also beispielsweise die Arbeitnehmer am Produktivkapital zu beteiligen sind. Folgende Ausführungen verdeutlichen dies:

Der Arbeitsmarkt zerfällt und Sozialversicherungsbiographien werden brüchiger. Während im Jahr 1970 noch etwa 84% der Erwerbstätigen Normarbeitsplätze besaßen, lag im Jahr 1995 deren Anteil im Westen bei 68%, im Osten bei 72%³. Stark zugenommen haben folglich Teilzeittätigkeiten, befristete Beschäftigungsverhältnisse, ABM, Leiharbeit, geringfügige Beschäftigungsverhältnisse und eine schwer von der Selbständigkeit abgrenzbare Quasi-Selbständigkeit.

Die Arbeitsentlohnungen stagnierten in den vergangenen Jahren und werden auch langfristig kaum wachsen. In den 15 Jahren von 1980 bis 1995 lag der reale Zuwachs bei den Bruttoeinkommen aus unselbständiger Arbeit pro abhängig Beschäftigtem bei insgesamt 8%, wohingegen das Pro-Kopf-Bruttoinlandsprodukt um 13% stieg. Allerdings ergab sich ein

3 Vgl. hierzu die Untersuchungen der KOMMISSION FÜR ZUKUNFTSFRAGEN DER FREISTAATEN BAYERN UND SACHSEN (1996, S. 64). Als Normarbeitsplätze werden unbefristete Beschäftigungsverhältnisse definiert, die sozial- und arbeitsrechtlich voll abgesichert sind (S. 56).

Rückgang bei den realen **Nettoarbeitsentgelten aller abhängig Beschäftigten um 4%**. Die Begründung dieser Kompression liegt in dem oben skizzierten Verlust an Normarbeitsverhältnissen; die Zunahme flockiger Arbeitsplätze mit niedriger Realentlohnung hat offensichtlich den Zuwachs aufgefressen⁴. Der größte Zuwachs des realen Bruttosozialprodukts wurde von einem steigenden staatlichen Anteil am Sozialprodukt absorbiert, insbesondere wachsende Transfers, sowie einer **Zunahme** der Entlohnung des Produktionsfaktors **Kapital**.

Aus der unterschiedlichen Entwicklung der Einkommensarten ergibt sich unmittelbar die Relevanz der Mitarbeiterbeteiligung für die abhängig Beschäftigten und die Gesellschaft. Um Verzerrungen aufgrund der deutschen Einheit zu vermeiden, beziehen sich die folgenden realen Zahlen auf den Zeitraum von 1980 bis 1991 und auf das Gebiet der alten Bundesrepublik. Real wuchsen die Bruttoeinkommen aus unselbständiger Arbeit von 1980 bis 1991 um 23 %. Das Bruttoeinkommen aus Unternehmertätigkeit und Vermögen nahm um 68 % zu, also wesentlich dynamischer. Betrachtet man nur den Unternehmensgewinn im engeren Sinne, nämlich die Einkünfte aus Unternehmertätigkeit (nicht den kalkulatorischen Unternehmerlohn), so wird die Dynamik mit über 200 % noch offensichtlicher. Damit sollte jedoch nur die Entlohnung der abhängig Beschäftigten nach Sozialversicherungsbeiträgen verglichen werden, die um ca. 17 % stieg. Normiert man diese Größen aufgrund der Veränderungen am Arbeitsmarkt auf die nicht selbständigen Erwerbspersonen, es seien stellvertretend nur die zunehmende Arbeitslosigkeit, die Scheinselbständigkeit und der prozentuale Rückgang von Normarbeitsplätzen genannt, so bleibt über einen Zeitraum von 11 Jahren nur eine Steigerung von knapp 5 % übrig. Diese Zahlen stützen die von der KOMMISSION FÜR ZUKUNFTSFRAGEN DER FREISTAATEN BAYERN UND SACHSEN konstatierte (1997a, S. 13-17) ökonomische Entwertung der Arbeit, nach der das reale Wachstum des Bruttosozialproduktes hauptsächlich dem Staatsanteil und dem Faktor Kapital zugute kommt (1996, S. 66). Daraus folgert die Kommission, daß die Arbeitnehmer zunehmend auch Einkünfte aus Kapital und Wissen erhalten sollten, weshalb dann folgerichtig unter anderem auch die Mitarbeiterbeteiligung (1997b, S. 96ff) empfohlen wird.

Tatsächlich ist zu konstatieren, daß **Kapital und Wissen einen zunehmenden Anteil an der Faktorentlohnung** absorbieren. Da beide in hohem Grade mobil sind, können sie auch immer weniger staatlichem Besteuerungsdruck unterworfen werden. Kapitalflucht und Gewinnverlagerungen ins Ausland lassen vermuten, daß die Höhe der Gewinneinkommen unterschätzt wird, weil viele im Ausland auftreten, aber in der Sozialproduktsrechnung nicht mehr erfaßt werden (können)⁵. Die internationale Tendenz zu höheren Eigenkapitalentlohnungen wird wegen des immensen Nachholbedarfs im osteuropäischen und asiatischen Bereich, d.h. der Verschiebung der Faktorproportionen, weiterhin vorherrschen; sie wird in Deutschland verstärkt durch einen infolge der zeitlich schlechten Kapitalnutzung weit überdurchschnittlich hohen Kapitaleinsatz pro Arbeitsplatz, der aber internationalen Renditeanforderungen unterliegt⁶.

4 Vgl. hierzu KOMMISSION FÜR ZUKUNFTSFRAGEN DER FREISTAATEN BAYERN UND SACHSEN (1996, S. 66), die sich allerdings auf eine OECD-Statistik und das fünfte Dezil bezieht.

5 Beim Bruttoinlandsprodukt treten sie ohnehin nicht in Erscheinung.

6 Die historisch niedrigen Zinsen stehen hierzu nicht im Widerspruch; die Verzinsung des Eigenkapitals im Sinne des „shareholder value“ wird durch einen Anstieg des Firmenwerts und durch Dividenden erreicht.

Analysen des IAWW (1997)⁷ haben darüber hinaus gezeigt, daß in Sachsen nur die Lohnstückkosten der Industrie wettbewerbsfähig sind, nicht aber die vieler anderer Branchen, und daß insgesamt die Kapitalbasis noch schwach ist. Neben einer Stärkung der Kapitalbasis soll gleichzeitig auch die Arbeitsproduktivität in Sachsen ansteigen. Weiterhin soll durch den pädagogischen Effekt von Mitarbeiterbeteiligungen eine Starthilfe zur Kapitalbeteiligung und der eigenverantwortlichen Diversifizierung – auch im Hinblick auf eine private Säule der Altersvorsorge - gegeben werden.

1.3 Historische und aktuelle Erfahrungen mit Mitarbeiterbeteiligungen

Mitarbeiterbeteiligungsmodelle waren aus verschiedenen Gründen heraus **in der Nachkriegszeit wenig erfolgreich:**

1. Sie entsprachen nicht der hergebrachten Organisations- und Führungsstruktur, insbesondere was die Partizipationsrechte betrifft.
2. Sie entsprachen auch meist nicht der Interessenlage der Beschäftigten, die - von stetigem Lohnwachstum und niedriger Arbeitslosigkeit verwöhnt - auch angesichts real sinkender Kapitalentlohnungen und steigender Lohnsätze wenig Anreiz für entsprechende Investitionen empfanden. Bis Ende der siebziger Jahre sank die Realentlohnung des Kapitals zugunsten steigender Anteile des Faktors Arbeit.
3. Für die Gewerkschaften schienen allenfalls Fondsmodelle vertretbar, die aber systemzerstörend gewirkt hätten, wenn sie - wie vorgeschlagen - auch von den Gewerkschaften administriert worden wären. Denn dann hätten sich die Mehrheiten in mitbestimmungspflichtigen Unternehmen zugunsten der Gewerkschaften verschoben. Alternativ könnte man auch argumentieren, Gewerkschaften, die die Kapitalseite eines Unternehmens kontrollieren, seien unter derartigen Umständen nicht mehr als richtige Vertreter der Arbeitnehmerinteressen zu betrachten.
4. Letztlich muß auch immer wieder hervorgehoben werden, daß der Anreizeffekt der Mitarbeiterbeteiligung für den Mitarbeiter selbst kaum logisch stringent abgeleitet werden kann, weil er im Falle der Zeichnung von Firmenanteilen i.d.R. einen geringeren Grad an Risiko-diversifikation erreicht, als wenn er ein Portfolio aus allen am Markt verfügbaren Kapitalanlagen bildet. Bei der Mitarbeiterkapitalbeteiligung hat der Arbeitnehmer auch das vom Markt nicht entlohnte unsystematische Risiko zu tragen. Lediglich durch den erzielbaren Motivationseffekt kann über eine erhöhte Produktivität ein zusätzlicher Ertrag entstehen, der dann für die Verteilung zur Verfügung steht. Außerdem könnte sich natürlich auch die Beteiligung an nicht marktfähigen Unternehmen lohnen, wenn das erhöhte Risiko auch durch eine erhöhte Rendite, die beispielsweise aufgrund eines vergleichsweise geringen Preises der Beteiligung erreicht werden kann, bezahlt wird.

Im internationalen Vergleich scheint Deutschland bezüglich MAB unterentwickelt zu sein. So nehmen in **Frankreich** zwischen 5 und 7,5 Mio. Arbeitnehmer, also etwa **40 % aller abhängig Beschäftigten**, an Mitarbeiterbeteiligungsmodellen teil. Dies ist darauf zurückzuführen, daß ein Gewinnbeteiligungsmodell mit Nachzugsaktien gesetzlich vorgeschrieben ist. Da-

7 IAWW (1997), Umfang und Struktur der Produktionslücke in Sachsen, Dresden.

durch sind über 19.000 Unternehmen mit mehr als **5 Mio. Arbeitnehmern** (von insgesamt 22 Mio. Beschäftigten) **gesetzlich verpflichtet**, Mitarbeiterbeteiligungen einzuführen. Daneben werden diese Form ebenso wie freiwillige Gewinnbeteiligungen mit Barausschüttung und Sparpläne steuerlich gefördert. Beispielsweise sind seit 1994 nach dem Giraud-Gesetz **20 % der Lohn- und Gehaltssumme** bei einer freiwilligen Gewinnbeteiligung **steuerfrei**.

In **Großbritannien** sind insgesamt mehr als **5 Mio. Arbeitnehmer** (1996 von insgesamt 26 Mio. Beschäftigten) an Programmen der MAB beteiligt – 4,1 Mio. (1997) davon an sogenannten PRP-Modellen, die eine gewinnabhängige Entlohnung beinhalten. Letzteres entspricht einem Viertel der Beschäftigten der Privatwirtschaft. Eine **Steuerbefreiung von 20 % des Lohnes** mit einer **Obergrenze von £ 4.000** bei PRP-Programmen war sicherlich auch in Großbritannien die Grundlage dieser positiven Entwicklung. Bei den genannten Zahlen sind Aktienbeteiligungen und gewinnabhängige Entlohnungen als MAB erfaßt. Weitere Formen der betrieblichen Mitarbeiterbeteiligung fehlen daher noch bei dieser Aufstellung. Im Gegenzug kann davon ausgegangen werden, daß in Deutschland nicht alle Unternehmen, die gewinnabhängig entlohnen, bekannt sind. Damit sind die Angaben aufgrund der fehlenden einheitlichen Datenbasis zwar nicht exakt vergleichbar, allerdings kann als Tendenz durchaus festgehalten werden, daß **Deutschland** mit nur ca. **2 Mio.** an MAB-Modellen beteiligten **Arbeitnehmern** (etwa **6 % der abhängig Beschäftigten**) Nachholbedarf besitzt. Dies ist kaum verwunderlich, schließlich bleiben in Frankreich und Großbritannien bis zu 20 % einer Einlage (lohn-) **steuerfrei**, in Deutschland hingegen maximal **300,- DM p. a.** über den **§19a EStG**.

Die erste bundesweite Bestandsaufnahme zur Verbreitung der betrieblichen Mitarbeiterbeteiligung führten 1977 das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) und die Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit (GIZ) durch. Aus den von GUSKI und SCHNEIDER veröffentlichten Ergebnissen dieser Erhebung ist zu entnehmen, daß zu diesem Zeitpunkt 770 Beteiligungsunternehmen mit 770 000 beteiligten Mitarbeitern gezählt wurden⁸. Im Jahr 1983 waren den Autoren bereits 891 Gesellschaften⁹ bekannt, eine erneute Untersuchung 1986/87 ergab 1364 Unternehmen mit MAB¹⁰. Laut Ergebnis einer Hochrechnung von SCHNEIDER und ZANDER belief sich die Zahl der Gesellschaften mit MAB 1993 auf ca. 2000. Mehr als die Hälfte davon sind dem Mittelstand zuzurechnen. Insgesamt nahmen 1,5 Mio. Mitarbeiter aus allen Branchen an Beteiligungsmodellen teil (ca. 100 000 in den Neuen Bundesländern) und legten etwa 15 Mrd. DM Kapital in ihren arbeitgebenden Unternehmen ein (ohne NBL)¹¹.

Laut Schätzungen der Arbeitsgemeinschaft für Partnerschaft in der Wirtschaft (AGP) für 1995 gibt es 2350 Unternehmen mit Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter. Diese beinhalten ca. 350 Unternehmen in den neuen Bundesländern. Die Mitarbeiterbeteiligung ist branchenunabhängig. Auf die 2350 Unternehmen mit Kapitalbeteiligung verteilten sich die Beteiligungsformen folgendermaßen: Stille Beteiligung 42,5 %, Mitarbeiterdarlehen 21,3 %, Genossenschaft 12,8 %, Belegschaftsaktie und Genußrecht jeweils 8,5 % und GmbH-Beteiligung 6,4 %. Die „indirekte Beteiligung“ wird danach nicht zählbar verwendet.

8 Vgl. GUSKI, H.-G.; SCHNEIDER, H., 1977.

9 Vgl. GUSKI, H.-G., SCHNEIDER, H., 1983.

10 Vgl. GUSKI, H.-G., SCHNEIDER, H., 1988.

11 Vgl. SCHNEIDER, H., ZANDER, E., 1993.

Nach Umfrage und Schätzung des Deutschen Aktieninstituts (DAI) hat sich von 1985 bis 1994 die Zahl der Belegschaftsaktionäre auf ca. 1,5 Millionen Arbeitnehmer (Schätzung AGP: 1,6 Millionen Arbeitnehmer) verdoppelt; 35 % aller Anteilsinhaber besitzen Belegschaftsaktien. Schätzungen aus dem Jahre 1995 zufolge sind 78 % aller beteiligten Mitarbeiter über die Belegschaftsaktie (Mitarbeiterkapital: 13.000 Mio. DM), 12,2 % über die Stille Beteiligung (Mitarbeiterkapital: 1.250 Mio. DM), 4,9 % über das Mitarbeiterdarlehen (Mitarbeiterkapital: 500 Mio. DM), 4,0 % über das Genußrecht (Mitarbeiterkapital: 400 Mio. DM), 0,7 % über die Genossenschaft (Mitarbeiterkapital: 45 Mio. DM) und 0,2 % über die GmbH-Beteiligung (Mitarbeiterkapital: 50 Mio. DM) an den Beteiligungsunternehmen beteiligt. Da der öffentliche Dienst sowie öffentliche Unternehmen und Organisationen ohne Erwerbscharakter nur für außerbetriebliche und nicht für betriebliche Kapitalbeteiligungen in Betracht kommen und nach der Definition von GUSKI nur Unternehmen mit mindestens 20 Mitarbeitern „beteiligungsfähig“ sind, wären im Jahr 1987 in ca. 112.000 westdeutschen Unternehmen mit ca. 14,4 Mio. Beschäftigten Mitarbeiterbeteiligungen möglich gewesen. Danach partizipierten 1,2 % der damals beteiligungsfähigen Unternehmen an einem Mitarbeiterbeteiligungsmodell und rund 7,6 % der 14,4 Mio. Beschäftigten an ihrem Unternehmen.

Die Arbeitsgemeinschaft für Partnerschaft in der Wirtschaft (AGP) ermittelte für das Jahr 1997 die folgenden Volumina zur Mitarbeiterbeteiligung.

	Unternehmen	Mitarbeiter	Kapital (Mio. DM)
Belegschaftsaktie	350	1.600.000	21.900
Genußkapital	200	80.000	1.500
Mitarbeiterdarlehen	500	100.000	800
Stille Beteiligung	1.000	250.000	700
GmbH-Beteiligung	150	5.000	45
Genossenschaftsanteile	300	15.000	50
Gesamt	2.500	2.050.000	24.995

Tabelle 1: Umfang von Mitarbeiterbeteiligungen in Deutschland im Jahr 1997(Quelle: Bundesverband deutscher Banken, 1998)

Insgesamt also 2.500 Beteiligungsunternehmen – 2,05 Mio. beteiligte Mitarbeiter – 25,0 Mrd. DM Beteiligungskapital. Damit erhöhte sich die durchschnittliche Beteiligung pro Mitarbeiter von 10.000,- DM 1993 auf 12.200 DM 1997. Die Abbildung 1 zeigt, welche Anteile auf die praktizierten Beteiligungsformen nach der Zahl der Beteiligungsunternehmen entfallen. Bei der Beteiligungsform „Stille Beteiligung“ handelt es sich bei ca. 64 % der Unternehmen tatsächlich um Stille Beteiligungen und bei ca. 36 % um indirekte Beteiligungen.

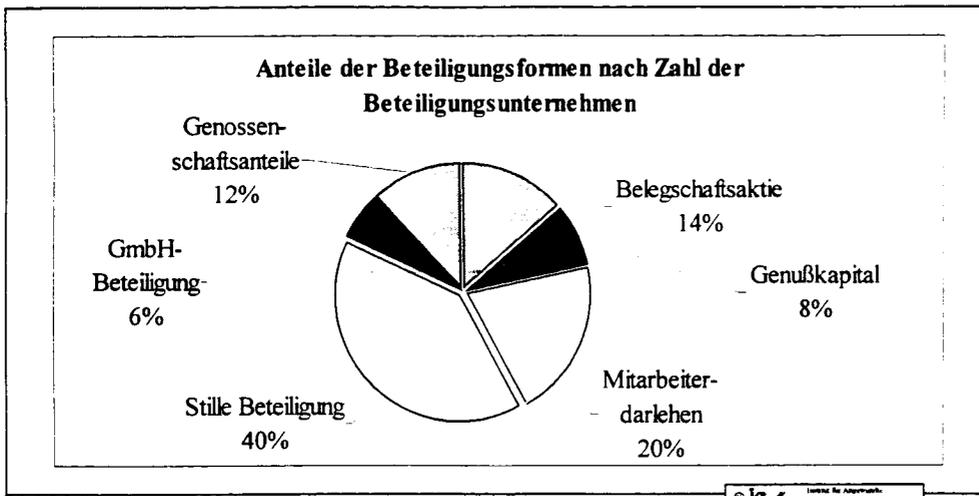


Abbildung 1: Anteile der Beteiligungsformen nach Anzahl der Unternehmen

Interessant erscheint der Vergleich der Anteile der einzelnen MAB-Formen nach den beteiligten Mitarbeitern und dem Beteiligungskapital, wie sie in Abbildung 2 dargestellt sind.

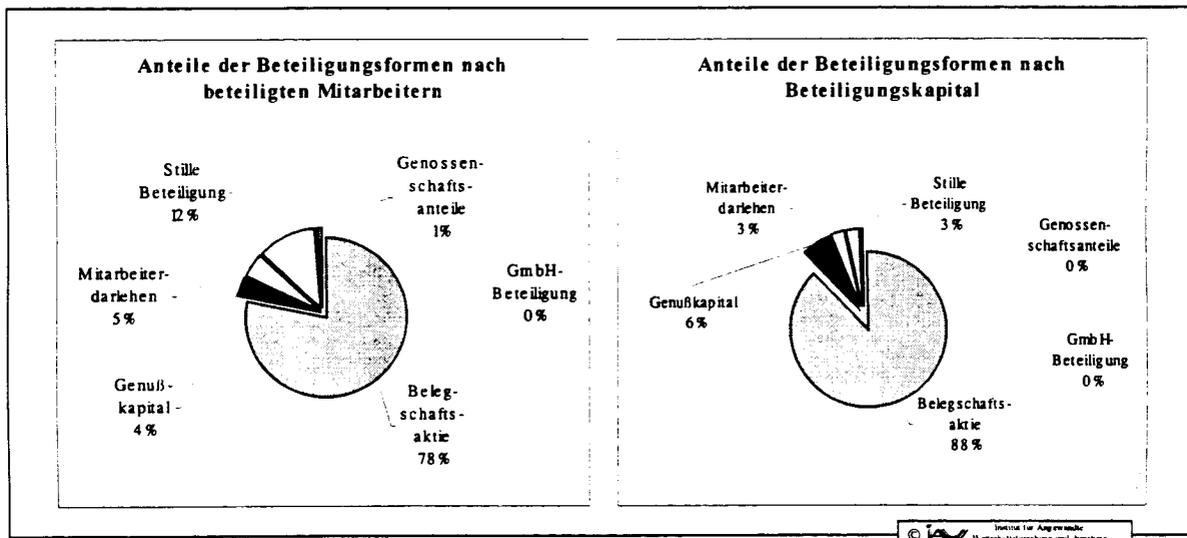


Abbildung 2: Anteile der Beteiligungsformen nach Mitarbeitern und Kapital

Bemerkenswert ist, daß 14 % aller Unternehmen auf Belegschaftsaktien setzen, damit 78 % aller beteiligten Mitarbeiter erreicht werden und dadurch 88 % allen Kapitals aufgebracht wird. Hier zeigt sich, daß die großen Aktiengesellschaften den Mitarbeiterbeteiligungsmarkt dominieren. Faßt man die KMU dominanten anderen Gesellschaftsformen zusammen, so haben diese einen Anteil von 22 % an den Beschäftigten und 12 % am Kapital, jedoch einen Anteil von 86 % an den MAB-Unternehmen. Dies rechtfertigt sicherlich auch die Konzentration der sächsischen Initiative auf den KMU-Bereich.

Zu beachten ist, daß bei den genannten Befragungen lediglich Unternehmen mit einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung berücksichtigt wurden, während bei der vorliegenden Untersuchung auch Erfolgs- und immaterielle Beteiligungen als weitere Möglichkeiten der betrieblichen Mitarbeiterbeteiligung einbezogen wurden.

Zu den wichtigen (potentiellen) **Umsetzungshemmnissen in der Gegenwart**, die oft auf populistischen Äußerungen von „Gegnern“ derartiger Konzepte beruhen, zählen (thesenförmig):

- **Staat:** Die Förderung von MAB ist steuerpolitisch nicht möglich, weil ein wirklicher Anreiz die (Sozial-) Abgabebefreiung der entsprechend investierten Löhne erfordere, was wiederum das soziale Sicherungssystem überfordern könnte.
- **Banken:** Das Eigenkapital von Mitarbeitern wird von Banken schlechter bewertet als von reinen Kapitalgebern, weshalb ein erhöhter Kreditzins verlangt wird.
- **Gewerkschaften, Arbeitnehmer:** Das einzugehende Risiko ist für die Mitarbeiter aufgrund fehlender Diversifikationsmöglichkeiten und aufgrund des gleichzeitigen Vermögens- und Arbeitsplatzverlustes im Konkursfall (doppeltes Risiko) zu hoch.
- **Gewerkschaften:** MAB führen zur Teilung der Arbeiterklasse und die Gewerkschaft alter Prägung wird obsolet. Eine potentielle Antwort wäre, daß die Gewerkschaften ein neues Rollenverständnis bräuchten und den Arbeitnehmern beim Aufspringen auf den durch die Globalisierung angetriebenen Zug behilflich sein sollten (müssen).

1.4 Struktur der Untersuchung

Ausgehend von einer allgemeinen Diskussion theoretischer Aspekte von Mitarbeiterbeteiligungen auf der Grundlage des Rendite-Risiko-Optimierungskalküls aller Beteiligten und der Aufbereitung bisheriger empirischer Untersuchungen können verschiedene, empirisch überprüfbare Hypothesen aufgestellt werden. Diese werden dann getestet, wobei großer Wert auf statistische Signifikanz gelegt wird, was den meisten bereits durchgeführten Studien als Mangel anhaftet. Da in den Fragebogen alle aufgestellten Hypothesen integriert wurden, fällt dieser wesentlich umfangreicher als üblich aus, was gewisse Probleme hinsichtlich der Rücklaufquote nach sich zieht.

Der Fragebogen wurde sowohl an Unternehmen mit und ohne MAB versandt, wobei weiterhin unterschieden wurde, ob die Antwort von der Arbeitgeber- oder der Arbeitnehmerseite stammte. Neben Klassifizierungsfragen zielte die Befragung auf ein subjektives Erfolgsfaktorenmodell des Unternehmens und auf die Einschätzung der Wirkungen einer MAB. Durch ersteres soll der Erfolgsbeitrag einer MAB ausgewiesen werden, durch letzteres soll ein Bild der Informationsasymmetrien aller Beteiligten entstehen. Anhand der auch erhobenen Angaben zu Umsatz, Bilanzsumme und Personalkosten wurden auch ökonometrische Produktivitätsanalysen möglich.

Neben der Aufbereitung der in der Literatur vorhandenen Ergebnisse zum Produktivitäts- und Erfolgsbeitrag von Mitarbeiterbeteiligungen werden die selbst erhobenen Daten mit univariaten und bivariaten Methoden der Statistik sowie einer multiplen Regressionsanalyse ausgewertet.

Teil II rundet den empirischen Teil I mit theoretischen Überlegungen zur Ertrags- und Substanzrisikoabsicherung bei Arbeitnehmeraktiva - insbesondere die MAB spezifische Ausprägung -, zu den Folgerungen aus dem neuen Insolvenzrecht, den Arbeitsmarkteffekten und den Handlungsempfehlungen an die Politik ab.

2. Anreizstrukturen und Implikationen in Theorie und Empirie

Eine wesentliche Bedeutung kommt der Anreizstruktur der Beteiligten zu, die charakterisiert ist durch Rendite und Risiko sowie durch Informationsasymmetrien:

- Mitarbeiter: Diese stehen zunächst vor einer besonderen Risikoproblematik; geht nämlich das Unternehmen in den Konkurs (bzw. Gesamtvollstreckung), so ist neben dem Arbeitsplatz nun auch das Kapital verloren; die klaren Interessenslagen (Kapitalerhaltung bei den Kapitalgebern, Arbeitsplatzhaltung bei den Arbeitnehmern) dürften damit verschwimmen. Insbesondere könnte es - je nach Beteiligung - zu neuen Konflikten im Unternehmen kommen: hier die qualifizierten Arbeitnehmer mit Beteiligung, dort die weniger qualifizierten ohne Beteiligung. So könnte es insbesondere bei andauernder hoher Belastung der Arbeit mit Sozialabgaben sinnvoll werden, Löhne zu Gunsten erhöhter Gewinnanteile zu verringern.
- Unternehmen: Für das Unternehmen ergibt sich die Frage, wie die Beteiligungen auf das Entscheidungssystem wirken und welche Motivationsvorteile sich ergeben. So könnten sich die Finanzierungskosten dann verbilligen, wenn die Ausschüttungen gegenüber üblichen Dividenden o.ä. begünstigt sind. Eine positive Wirkung auf Krankenstände, Fluktuationen und Arbeitseinsatz könnte ebenfalls auftreten. Außerdem sinkt das Unternehmensrisiko, wenn fixe Personalkosten durch erfolgsabhängige Zahlungen an Mitarbeiter substituiert werden können und/oder die Eigenkapitalquote steigt. Gleichzeitig sinkt aber auch die Rendite.
- Staat und Sozialversicherung: Zu überprüfen sind schließlich die Wirkungen auf das Abgabensystem, das möglicherweise nicht adäquat ist, um derartige Entwicklungen zu begünstigen; insbesondere die Kranken- und die Rentenversicherung erleiden durch MAB Zahlungsverluste dann, wenn diese nicht aus dem Nettolohn gespeist werden. Andererseits darf nicht übersehen werden, daß durch Kapitalbeteiligungsmodelle der Mitarbeiter ein Beitrag zu einer notwendigen Reform des Altersversorgungssystems geleistet wird. Der Aufbau von Produktivvermögen bei den Arbeitnehmern mindert die Bedeutung der gesetzlichen Rentenversicherung und unterstützt möglicherweise den Übergang von dem jetzigen umlagefinanzierten gesetzlichen Rentensystem zu einem privatwirtschaftlichen System auf Basis von Kapitalansammlung. Letzteres gilt als volkswirtschaftlich effektiver (vgl. z.B. SACHVERSTÄNDIGENGUTACHTEN für 1997).
- Volkswirtschaft: Eine bedeutende Rolle spielt die Frage nach den allokativen Wirkungen alternativer Modelle der Mitarbeiterbeteiligung, insbesondere auf die (marginale) Kapitalproduktivität als „internationaler“ Kennzahl.
 - ◆ Verteilungswirkungen: Auf betrieblicher Ebene dürften MAB die Einkommenspreizung (nicht notwendigerweise die Lohnspreizung, diese könnte sogar zurückgehen) verschärfen. Demzufolge würde dies auf makroökonomischer Ebene die Verteilungsstruktur ungleicher werden lassen. Bei der Einführung von MAB müßte daher darauf gedrungen werden, daß sie nicht nur allen Beteiligten offenstehen, sondern daß auch alle sie zeichnen; daran hindernde Informationsasymmetrien sollten beseitigt werden. Ein Zwang könnte allenfalls tragfähig sein, falls anderweitige Zwangsverwendungen von Einkommen reduziert werden.

- ◆ Informationsstruktur: Die Informationsasymmetrien in einer Volkswirtschaft verringern sich mit einer steigenden Zahl der am Markt Beteiligten. Dies könnte die Anlagemärkte effizienter machen, wenn eine hinreichende Fungibilität der Beteiligungsgelder gewährleistet ist. Allerdings steht dem der Motivationseffekt entgegen, der die MAB nur bei einer Beteiligung im eigenen Unternehmen zu einem Positiv-Summen-Spiel macht.
- ◆ Arbeitsmarkt: Durch Senkung der Direktentgelte könnte eine spürbare Entlastung des Lohndrucks eintreten. Jede DM weniger an Lohn bedeutet c.p. eine DM mehr an Gewinn und damit eine Erhöhung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit und des Unternehmenswerts sowie des Fremdfinanzierungsspielraums.
- ◆ Kapitalmarkt: Sinkende Fixkostenanteile und steigende Eigenkapitalquoten reduzieren Unternehmensrisiko und -rendite und damit eventuell auch die volkswirtschaftlichen Realzinsen. Außerdem erhöht sich durch geeignete Anreize für Mitarbeiterbeteiligungen möglicherweise die volkswirtschaftliche Sparquote. Beide Effekte fördern wiederum das Wirtschaftswachstum. Neben diesen binnenwirtschaftlichen Wirkungen könnten auch die Implikationen von Änderungen des Unternehmensrisikos und des Sparverhaltens in Deutschland für den Kapitaltransfer mit dem Ausland von Bedeutung sein. Neben der traditionellen Betrachtung motivatorischer Wirkungen von Mitarbeiterbeteiligungen könnten diese Kapitalmarkteffekte von wesentlicher Bedeutung sein. Weiterhin könnte der soziale Frieden durch MAB als Konsensmodell auf betrieblicher Ebene zu einem weiteren Standortargument werden und damit den Kapitalzufluß erhöhen.

Ergänzend ist die besondere Bedeutung von Mitarbeiterbeteiligungen im Kontext von Sanierungssituationen anzumerken. Mitarbeiter könnten durch eine Umwandlung von Lohn, beispielsweise des 13. Monatsgehalts, in eine Kapitalbeteiligung am Unternehmen die Überlebenschancen des Unternehmens deutlich steigern, weil sich insbesondere mehr Sicherheiten für weitere Bankdarlehen und mehr Zeit für eine Umstrukturierung des Unternehmens ergeben würde. Bei einem durchschnittlichen Kapitalumschlag deutscher Unternehmen von 1,62 und einem Anteil des Personalaufwands am Umsatz von 19,3% könnte durch einen dreijährigen Verzicht auf das 13. Monatsgehalt die Eigenkapitalquote um ungefähr 7 Prozentpunkte gesteigert werden¹². Bei personalintensiven Unternehmen oder solchen mit einem hohen Kapitalumschlag ist die Wirkung c.p. natürlich noch deutlicher.

In einer Sanierungssituation würden die Mitarbeiter sehr günstig Anteile am Unternehmen erwerben können. Durch die Reduktion der Personalkosten und die damit steigende Ertragskraft würde eine unmittelbare Steigerung des Unternehmenswertes eintreten. Bei erfolgreicher Sanierung würde der Wert der Beteiligungen stark steigen und später (steuerfrei) vereinnahmt werden können. Außerdem ist zu bedenken, daß gerade bei Sanierungssituationen - im Gegensatz zur üblichen Lage - das gesamte Risiko der Mitarbeiter durch eine Kapitalbeteiligung am Unternehmen sinken könnte, wenn durch diese Beteiligung die Überlebenschance deutlich erhöht wird. Dies gilt selbstverständlich nur, wenn die Produktpalette marktfähig ist und lediglich ein Liquiditäts- oder Schuldenloch besteht.

12 Ein Monatsgehalt, also 1/13 des Personalaufwandes PA, macht insgesamt 2,4% am Gesamtkapital KA aus:

$$\frac{\frac{1}{13} PA}{KA} = \frac{1}{13} \cdot \frac{PA}{U} \cdot \frac{U}{KA} = \frac{1}{13} \cdot 0,193 \cdot 1,62 = 2,4\%$$

3. Literaturlauswertung von empirischen Untersuchungen

In diesem Kapitel sollen die Ergebnisse bereits durchgeführter Studien zugänglich gemacht werden. Die kurzen Einblicke in die empirischen Untersuchungen sind wie folgt strukturiert:

- Ziele der Untersuchung
- Untersuchungsraum
- Eigenschaften der Stichprobe und Erhebungszeitraum
- Empirische Methodik
- Hauptaussagen

3.1 Allgemeine empirische Untersuchungen zu Mitarbeiterbeteiligungen

3.1.1 Untersuchung von Guski und Schneider aus dem Jahre 1983

GUSKI, H.-G.; SCHNEIDER, H. J., 1983, Betriebliche Vermögensbeteiligung in der Bundesrepublik Deutschland, Teil II: Ergebnisse, Erfahrungen und Auswirkungen in der Praxis, Köln.

GUSKI und SCHNEIDER veröffentlichten 1983 mit ihrem Buch „Betriebliche Vermögensbeteiligung in der Bundesrepublik Deutschland“ die erste deutsche empirische Untersuchung zu diesem Thema. Ziel ihrer Studie war, die bis dahin empirisch nicht abgesicherten Aussagen über die mit der Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung verbundenen Auswirkungen repräsentativ zu überprüfen. Ihrem Anspruch nach bieten die Ergebnisse sowohl beteiligungsinteressierten Unternehmen Orientierungshilfen als auch politischen Entscheidungsträgern bei der Überlegung, ob und wie Mitarbeiterbeteiligungen gefördert werden sollten. Daneben versucht die Studie, die gegensätzlichen Meinungen der Tarifparteien auszuräumen und damit den Weg zum Abschluß von Tarifverträgen über Mitarbeiterbeteiligungen zu erleichtern.

Die 891 dem Institut der deutschen Wirtschaft (IW) und der Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit (GIZ) bekannten Unternehmen mit MAB wurden u.a. um Tochtergesellschaften und Unternehmen mit einer Beteiligung unter 7 Jahren bereinigt, so daß letztlich 171 Unternehmen in die Untersuchung einbezogen wurden. Die befragten Unternehmen stammten aus allen alten Bundesländern (ABL), wobei Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg und Bayern am stärksten vertreten waren. Ebenso wurden sämtliche Branchen abgedeckt. Relativ häufig sind Unternehmen aus dem Stahl-, Maschinen- und Fahrzeugbau, der Holzindustrie, dem Papier- und Druckgewerbe sowie dem Groß- und Einzelhandel in der auswertbaren Stichprobe enthalten. Aufgrund der Neuartigkeit der Umfrage und der mit ihr verbundenen hohen Ziele wählten die Autoren eine dreistufige Befragungsmethodik: Pretest – Fragebogen – Interview. Dabei konnten sich jeweils Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertreter zu ihren Erfahrungen mit MAB äußern. In die Auswertung gingen 145 Fragebögen und 144 Interviews der Unternehmensleitung sowie 131 Fragebögen und 129 Interviews des Betriebsrates ein. Die Datenerhebung begann 1979 mit dem Pretest und endete 1983 mit den mündlichen Interviews.

Die Autoren stellten ein theoretisches Konzept vor, das der Systematisierung der potentiellen Einflußfaktoren auf den Zusammenhang zwischen Einführung einer MAB und der Erreichung

der gesetzten Ziele dient. Das sogenannte Strukturprofil setzt sich aus vier Bestandteilen zusammen: Unternehmensprofil, Modellprofil, Realisierungsprofil und Auswirkungsprofil. Während im Unternehmensprofil die spezifische Situation eines Betriebes erfaßt wird (u.a. Branche, Rechtsform, Mitarbeiterstruktur, Unternehmensgröße, Ertragslage), spiegeln sich im Modellprofil die einzelnen Bestandteile der jeweiligen Beteiligungsausgestaltung wie Mittelaufbringung und –verwendung, Verlustbeteiligung und Mitarbeiterrechte wider. Im Realisierungsprofil wird herausgearbeitet, welche Wirkungen unmittelbar nach der Einführung der Mitarbeiterbeteiligung eintreten. Dazu zählen beispielsweise Beteiligungsquote, Mitarbeiterkapital, Mitbestimmung und Rendite. Ob die bei der Einführung gesetzten Ziele tatsächlich erreicht wurden, wird im Auswirkungsprofil deutlich. Hier wird u.a. darauf eingegangen, welche Effekte auf Motivation, Finanzierung und Personalpolitik zu verzeichnen sind. Dadurch wird erkenntlich, daß die vier Teile des Strukturprofils nicht einzeln zu betrachten sind. Vielmehr sind Unternehmens- und Modellprofil als Einflußfaktoren zu interpretieren, die auf Realisierungs- und Auswirkungsprofil wirken. Daneben bestehen zwischen den einzelnen Elementen sogenannte Quer- oder Feedbackverbindungen, d.h., daß beispielsweise durch die entstandenen Auswirkungen sich wiederum Bestandteile im Unternehmensprofil verändern können (z.B. Kapitalstruktur).

Zur Messung der subjektiven Einstellung der Unternehmensleitung und der Arbeitnehmervertreter zu den Auswirkungen einer Beteiligung nutzten GUSKI und SCHNEIDER ein Polaritätenprofil („Semantisches Differential“). Hier werden kontroverse Aussagen zu den Wirkungen der Einführung einer MAB gegenübergestellt. Ein Item lautete zum Beispiel: „senkt Arbeitsproduktivität“ bzw. „erhöht Arbeitsproduktivität“. Die Probanden können auf einer Skala von 3 bis 3¹³ auswählen, was ihrer Meinung nach zutrifft (3 ... hohe Ausprägung, 2 ... spürbare, 1 ... schwache Ausprägung, 0 ... keine - weder/noch). Aus den dadurch gewonnenen Daten berechnen die Autoren „Subjektive Auswirkungskoeffizienten“ (SAK), die in einem Wertebereich von – 300 bis + 300 liegen können, wobei ein SAK zwischen + 50 und + 300 eine positive Auswirkung der MAB bedeutet, bei Werten zwischen + 50 und – 50 die Veränderung nicht signifikant ist und im Bereich von – 50 bis – 300 von einem negativen Einfluß der MAB auf die Zielvariable ausgegangen werden muß. Der SAK gibt damit Richtung und Stärke der Wirkung an. Um konkrete Aussagen über den Einfluß der Branche oder der Unternehmensgröße auf den Erfolg einer MAB treffen zu können, werden durchschnittliche SAK je Branche bzw. je Umsatz- oder Mitarbeiterklasse miteinander verglichen. Der Gesamt-SAK entspricht dem Durchschnitt der SAKs für eine Gruppe (z.B. Unternehmensleitung, Branche) über alle abgefragten Kategorien. Das Skalogramm des Polaritätenprofils in Abbildung 3 zeigt die Gesamtergebnisse der Befragung.

13 Gemessen wird lediglich die Abweichung, jedoch nicht deren Richtung.

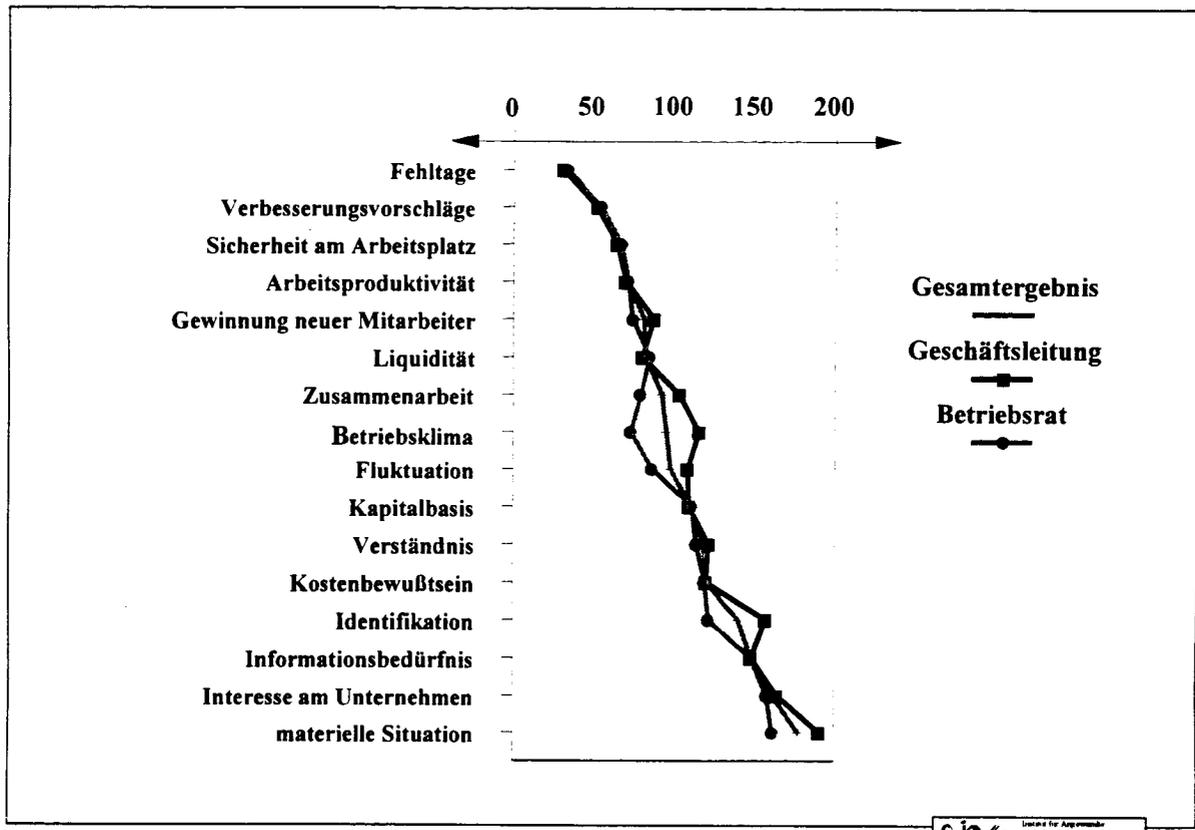


Abbildung 3: Skalogramm der Gesamtergebnisse von GUSKI und SCHNEIDER (1983)

Daran ist zu erkennen, daß mit der Einführung einer MAB vor allem eine positive Wirkung auf die materielle Situation der Mitarbeiter, das Interesse am Unternehmen, dem Informationsbedürfnis und die Identifikation mit dem Betrieb verbunden wurde. Hieraus schließen die Autoren, daß die Motivation der Mitarbeiter nach der Einführung gestiegen ist (siehe hierzu GUSKI und SCHNEIDER, Köln 1983, S. 46f. und S. 279ff.).

Weitere wichtige Aussagen der Studie sind im folgenden zusammengefaßt:

- Die größten Erfolge mit MAB verzeichnen kleine und mittlere Unternehmen.
- Kommanditisten-Beteiligungen, GmbH-Anteile, Mitarbeiterdarlehen und stille Beteiligungen erzielen die besten Ergebnisse. Die geringsten Auswirkungen sind bei Belegschaftsaktien zu verzeichnen.
- Die mit der Einführung der Beteiligung verbundenen Auswirkungen sind unabhängig von der Mittelherkunft. Damit wurde widerlegt, daß erbrachte Eigenleistungen oder eine Erfolgsbeteiligung einen größeren Effekt erzielen als beispielsweise die Finanzierung durch eine freiwillige Unternehmenszuwendung.
- Nicht bestätigt wurde, daß lange Sperrfristen einen negativen Einfluß ausüben.
- Die Ziele einer Beteiligung werden innerhalb von 7 bis 10 Jahren erreicht. Die naheliegende Vermutung, daß die Wirkung mit der Dauer kontinuierlich zunimmt, ist damit entkräftet.

- Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Beteiligungskapital pro Kopf und den Auswirkungen auf das Mitarbeiterverhalten. Ab 5.000,- DM stellen sich spürbare Motivationseffekte ein.
- Unternehmen, die Krisen ausgesetzt waren, verbinden mit Beteiligungsmodellen keine schlechteren Erfahrungen als Betriebe ohne Krisensituationen. Beteiligungen helfen, Krisen zu bewältigen, denn je größer das Vertrauen und je offener die Informationen sind, desto leichter werden Krisensituationen überstanden.
- Die durchschnittlichen Eigenkapitalquoten der Unternehmen mit MAB sind generell deutlich höher als die der Betriebe ohne Beteiligung. Die konkreten Werte unterteilt nach Rechtsformen sind in Tabelle 2 aufgeführt.

	Ø Eigenkapitalquote der Unternehmen	
	mit MAB	ohne MAB
Einzelunternehmen	31,4%	16,5%
Personengesellschaften	32,2%	17,7%
Kapitalgesellschaften	30,5%	26,4%

Tabelle 2: Durchschnittliche Eigenkapitalquoten unterschieden nach Rechtsform

Kritisch anzumerken ist, daß die Ergebnisse ausschließlich auf einem Vergleich der SAK beruhen, die wie bereits erwähnt die persönlichen Einschätzungen der Befragten widerspiegeln. Dabei kann nicht ausgeschlossen werden, daß es sich teilweise um erwünschte oder erwartete Antworten handelt. Auch die Nullpunktfestlegung kann je nach Ziel variieren. Fraglich ist weiterhin, ob die Ergebnisse statistisch signifikant sind. In diesem Zusammenhang bleibt ungeklärt, nach welchen Kriterien die Einteilung der SAK-Werte in „negativen“, „neutralen“ und „positiven“ Bereich vorgenommen wurde und weshalb die ordinal skalierten Daten metrisch skaliert interpretiert werden. Weiterhin fehlt der quantitative Nachweis des Erfolgs einer MAB anhand „harter“ Zahlen wie zum Beispiel Umsatz- oder Renditeänderung. Außerdem wird zur Überprüfung der Vorteilhaftigkeit der MAB der Vergleich mit Unternehmen ohne MAB benötigt, auf den die Autoren in dieser Untersuchung ganz verzichtet haben. Damit kann diese Untersuchung die Frage „Wo wirkt eine Mitarbeiterbeteiligung am besten?“ nicht beantworten. Dennoch legten GUSKI und SCHNEIDER den Grundstein für weitere empirische Forschungen zum Thema Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland.

Im Jahre 1994 verglichen die Autoren GUSKI und SCHNEIDER die vorrangigen Ziele, die Unternehmen 1993 und 1976 mit einer Kapitalbeteiligung verfolgten. Diese lagen zu 34,6 % (1976: 6,3 %) in der Motivation (Erhöhung der Produktivität, Kostenbewußtsein, Identifikation, Verbesserung der Unternehmensrentabilität), zu 21,2 % (7,8 %) in der Finanzierung (Verbesserung der Kapitalstruktur, zusätzliche Liquidität, Nutzung der materiellen Vorteile des Vermögensbildungsgesetzes), zu 17,3 % (5,3 %) in der Partnerschaft (Abbau der Konfrontation zwischen Kapital und Arbeit, verstärkte Mitverantwortung, Mitunternehmerschaft, Teilhabe am Erfolg), zu 15,4 % (25,3 %) in der Vermögensbildung (Ergänzung der Geldvermögensbildung durch Kapitalbeteiligung), zu 7,7 % (15 %) in der Personalpolitik (Bindung an den Betrieb, Betriebstreue) und zu 3,8 % (4,9 %) in der betrieblichen Sozialpolitik (Abrundung des Sozialleistungspaketes, zusätzliche Altersversorgung).

3.1.2 Untersuchung von Schanz aus dem Jahre 1985

SCHANZ, Günther, 1985, Befunde zur Praxis der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung, in: zfbf Sonderheft 19, Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen, Göttingen, S. 69-81.

„Das Ziel bestand darin, einen möglichst vollständigen Überblick über die in Niedersachsen praktizierten Modelle der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung zu gewinnen“ (SCHANZ 1985, S. 70). Die Erhebung wurde im Auftrag des Niedersächsischen Ministeriums für Wirtschaft und Verkehr durchgeführt. „In der Projektbeschreibung war insbesondere festgelegt worden, daß die Rechtsform der Beteiligungsunternehmen, ihre Zugehörigkeit zu den verschiedenen Branchen der Wirtschaft, die Zahl der Arbeitnehmer, die durchschnittliche Größe des Mitarbeiterkapitals, die Beteiligungsform und die Finanzierung der Beteiligung herausgefunden und systematisch aufgearbeitet werden sollten. Ferner sollte den Gründen für die Einführung von Beteiligungsmodellen nachgegangen und erkundet werden, welche Erfahrungen die Unternehmen damit bislang gesammelt haben und in welchen Bereichen sie Hemmnisse bzw. Ansatzpunkte für einen weiteren Ausbau der Produktivvermögensbildung von Arbeitnehmern sehen“ (SCHANZ 1985, S. 70).

Die Erhebung wurde im 2. Halbjahr 1982 durchgeführt. Es wurden Beteiligungsfirmen berücksichtigt, die ihren Sitz in Niedersachsen haben, deren Sitz sich außerhalb dieses Bundeslandes befindet, die aber eine Niederlassung (auch im Sinn von Filiale bzw. Betriebsstätte usw.) unterhalten, und Firmen, die Tochterunternehmen in diesem Bundesland besitzen, die das Beteiligungsmodell der Muttergesellschaft übernommen haben.

Es wurden 103 rechtlich selbständige Unternehmen angeschrieben, welche ihre Mitarbeiter in irgendeiner Form am Firmenkapital beteiligen. Durchschnittlich nehmen 45,7 % der teilnahmeberechtigten Mitarbeiter die Beteiligungsangebote der Unternehmen an. Am geringsten ist die Bereitschaft zur Übernahme von Beteiligungsanteilen bei Aktiengesellschaften. Die Geschäftsleitung ist in den meisten Fällen der Initiator des Beteiligungsmodells. Das Wecken kostenbewußten und unternehmerischen Denkens ist der Hauptgrund für die Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung. Praktisch nicht genutzt wird die Möglichkeit, eine Mitarbeiterbeteiligung auf tariflicher Grundlage zu schaffen. Im Gegensatz zur Beteiligungsquote, welche mit wachsender Mitarbeiteranzahl sinkt, steigt die Berechtigungsquote mit zunehmender Mitarbeiterzahl eines Unternehmens. Die direkte Mitarbeiterbeteiligung dominiert gegenüber der indirekten eindeutig (54:8 Modelle). Innerhalb der ersten Gruppe hat die Fremdkapitalbeteiligung gegenüber der Eigenkapitalbeteiligung einen wesentlich niedrigeren Stellenwert (7:43). Die Mittelaufbringung erfolgt in ca. 25 % der Modelle auf dem Wege einer Erfolgsbeteiligung. Bei der Verwendung der Erträge aus der Kapitalbeteiligung dominiert die Barausschüttung. In vielen Fällen besteht aber auch die Möglichkeit bzw. Pflicht zur (teilweisen) Wiederanlage. Der mögliche Zusammenhang zwischen Eigenleistungsquote und Beteiligungsquote wurde mit Hilfe einer Regressionsanalyse untersucht. Diese kommt zu dem Ergebnis, daß die Beteiligungsquote mit wachsender Eigenleistungsquote sinkt. „Aus der Sicht der Geschäftsleitung und des Betriebsrates gleichermaßen wird ein überwiegend positives Interesse der Mitarbeiter an dem Beteiligungsmodell festgestellt. Ebenfalls einhellig ist die Beurteilung dahingehend, daß das momentane Interesse gegenüber dem Interesse bei Modelleinführung zurückgegangen ist. Als Gründe werden insbesondere die sinkenden Erträge aus der Kapitalbeteiligung und der eingeeengte finanzielle Spielraum der Mitarbeiter genannt. Die Einstellung der Betriebsräte zu den praktizierten Beteiligungsmodellen ist ganz überwiegend positiv. Im

Unterschied dazu beurteilen die Betriebsräte die Einstellung der jeweiligen Gewerkschaft wesentlich zurückhaltender“ (SCHANZ 1985, S. 70).

3.1.3 Untersuchung von Schäfer aus dem Jahre 1992

SCHÄFER, Claus, 1992, Betriebliche Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer – Verbreitung, Strukturen, Wirkungen, in: KÖBELE, Bruno; SCHÜTT, Bernd (Hrsg.), Erfolgsbeteiligung - Ein neuer Weg zur Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand, Bund-Verlag, S. 99-143.

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) wurde 1989 durch den Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) beauftragt, eine empirische Untersuchung durchzuführen. Die separaten Befragungen von Geschäftsführungen und Betriebsräten von Unternehmen mit praktizierter Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer hatten zum Ziel, detailliertere Informationen über die Anzahl, Strukturen bzw. Formen und Bewertungen von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen herauszufinden.

Untersuchungsraum war die Bundesrepublik Deutschland, die Daten wurden mittels Fragebogen im Jahre 1990 erhoben, die Auswertung wurde 1991 beendet. Es wurden bei 773 Firmen jeweils die Unternehmensführung und die Betriebsräte angeschrieben, von denen 131 Betriebsräte und 120 Unternehmensführungen aus insgesamt 209 Firmen antworteten. Die Stichprobe nach Bereinigung der Doppelnennungen ergibt sich zu 23,1 % aus dem Stahl-, Maschinen- und Fahrzeugbau, zu 13,5 % aus der chemischen Industrie und der Mineralölverarbeitung, zu 6,7 % aus der Elektrizitäts-, Gas- und Wasserversorgung, zu jeweils 5,8 % aus der Elektro-, Feinmechanik und Optik sowie Holz-, Papier- und Druckgewerbe, zu jeweils 5,3 % von Kreditinstituten sowie aus dem Verlagsgewerbe und zu 4,8 % aus der Metallerzeugung und -verarbeitung.

Nach der Gesellschaftsform ergibt sich folgendes Bild: 40 % sind AGs, 34 % GmbHs, 15 % GmbH & Co. KGs, 7 % KGs, 2 % KGaAs und 3 % haben eine sonstige Unternehmensformen. 54,5 % der Beteiligungsunternehmen haben 500 und mehr Beschäftigte, 34,3 % weisen zwischen 50 und 499 Beschäftigte auf, 8,6 % der Grundgesamtheit von 209 Beteiligungsunternehmen beschäftigen bis zu 49 Mitarbeiter.

Mit 43,6 % war die Aktie das am häufigsten verwendete Beteiligungsinstrument, danach folgen die stille Beteiligung mit 21,1 % und das Arbeitnehmerdarlehen mit 18,8 %. Das Arbeitnehmerdarlehen verteilt sich recht gleichmäßig auf die verschiedenen Rechtsformen, nämlich zu je 36 % auf AGs und GmbHs, zu 24 % auf GmbH & Co. KGs und zu 4 % auf KGs. Die Ergebnisse sind durch absolute und relative Häufigkeiten ermittelt worden.

Im Durchschnitt spielen mehr als zwei Motive eine Rolle. Die wichtigsten Motive der Geschäftsleitung (die Zahlen für die Betriebsräte stehen in Klammern) für die Einführung betrieblicher Beteiligungsmodelle sind die „Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand“ mit 36 % (34,7 %), die „Schaffung von Leistungsanreizen“ mit 21,5 % (20,7 %), die „Stärkung der Eigenkapitalbasis“ mit 15 % (16,7 %) und die „Verminderung der Fluktuation“ mit 12,4 % (12,2 %). Daraus kann man schließen, daß die betriebliche Kapitalbeteiligung offenbar als Instrument der betrieblichen Führungs-, Organisations- und Sozialpolitik eingeordnet wird.

Positive Auswirkungen auf „betriebliche Konflikte“ erkennen weder die meisten Geschäftsführungen noch Betriebsräte. Eine Verbesserung der Beziehung zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat wird von letzteren überwiegend nicht gesehen, während erstere hier geteilter Meinung (mit leicht überwiegendem Nein) sind. „Motivation und Leistungsbereitschaft“ werden nach Ansicht der Geschäftsführungen überwiegend positiv beeinflusst, diese Ansicht wird von den Betriebsräten nur teilweise bestätigt. Der positive Einfluß auf die Leistungsbereitschaft nimmt jedoch von der Gesellschaftsform GmbH zur AG deutlich ab.

3.1.4 Untersuchung von Conte aus dem Jahre 1992

CONTE, Michael A., 1992, *Contingent Compensation: (How) Does It Affect Company Performance?*, in: *Journal of Economic Issues*, Vol. 26, No. 2, June 1992, S. 583-592.

Ziel der Untersuchung von 482 Unternehmen war es, erstens herauszufinden, ob Mitarbeiterbeteiligungsmodelle die Korrelation zwischen der Unternehmensleistung und der (anschließenden) Mitarbeiterbezahlung erhöhen und zweitens, wenn die Mitarbeiterbezahlung wirklich mit der Unternehmensleistung zusammen hängt, wird diese dann auch positiv beeinflusst. Die zugrunde gelegten Daten stammen aus der „Internal Revenue Service Form 5500 series of pension plan filings“ der USA aus den Jahren 1979 bis 1988. Diese Daten wurden benutzt, um das durchschnittliche Einkommen jedes Mitgliedes eines Pensionsfonds aus der Pensionsplanbeteiligung des jeweiligen Jahres zu errechnen. Aus der Standard and Poor's Compustat Datenbank wurden danach alle Informationen zu Löhnen und Gehältern der Jahre 1979-1988 herausgesucht. Es wurden nur Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern in die Untersuchung mit einbezogen.

Ergebnis der Studie war, daß die meisten Mitarbeiterbeteiligungsmodelle das Verhältnis zwischen Mitarbeiterbezahlung und Unternehmensgewinnen nicht erhöhen. Dennoch scheinen Unternehmen mit einer hohen Rate von Eventual-Zahlungen an Mitarbeiter in nicht-leitenden Positionen besser zu sein als Unternehmen mit geringeren Eventual-Zahlungen. Dieses Ergebnis bleibt konstant über mehrere bedeutende Industriebranchen hinweg.

3.1.5 Untersuchung von Rooney aus dem Jahre 1992

ROONEY, Patrick Michael, 1992, *ESOPS, Producer Co-ops, and Traditional Firms: Are They Different?*, in: *Journal of Economic Issues*, Vol. 26, No. 2, June 1992, S. 593 – 603.

Es werden Unternehmen mit Aktien-Mitarbeiterbeteiligungen (ESOPs), Genossenschaften (co-ops) und traditionelle, gewinn-maximierende Unternehmen (PMFs) verglichen. Die Erhebung der Daten erfolgte durch schriftliche Befragungen aller Unternehmen mit und ohne Mitarbeiterbeteiligungen, die durch einen „SIC code“ (ROONEY 1992, S. 594) und die Anzahl der Mitarbeiter charakterisiert wurden. Zur Auswertung wurden t-Tests verwendet.

Genossenschaften scheinen ihren Mitgliedern ein anderes „Güterbündel“ anzubieten als herkömmliche Unternehmen und Unternehmen mit Aktien-Mitarbeiterbeteiligungen. Genossenschaften besitzen eine größere Mitarbeiterzufriedenheit als traditionelle Unternehmen und eine größere oder zumindest gleich große im Vergleich zu ESOPs. Unternehmen mit Aktien-Mitarbeiterbeteiligungen haben eine größere oder gleich große Mitarbeiterzufriedenheit als Unternehmen ohne eine Beteiligung von Mitarbeitern. Diese Relationen bleiben auch beim

Vergleich des Mitspracherechts zwischen den drei Formen erhalten. ESOPs scheinen etwas zwischen co-ops und PMFs zu liegen, wobei sie mehr den PMFs ähneln als den co-ops. Zum Beispiel gab es keine signifikanten Unterschiede zwischen PMFs und ESOPs hinsichtlich der Unternehmensgröße, der Produktivität, der Mitarbeiterüberwachungskosten und dem Fernbleiben vom Arbeitsplatz. Allerdings haben Unternehmen mit Aktien-Mitarbeiterbeteiligungen eine kleinere Fluktuation und eine signifikant höhere Mitarbeiter-Partizipation als traditionelle, gewinn-maximierende Unternehmen.

3.2 Produktivitätswirkungen von Mitarbeiterbeteiligungen

In internationalen wissenschaftlichen Zeitschriften gilt das Hauptaugenmerk bei Untersuchungen von Mitarbeiterbeteiligungen den Produktivitätsgewinnen und nicht den direkten Unternehmensgewinnen. So werden vor allem das Profit Sharing, d.h. Bonussysteme, und ESOP (employee stock ownership programs) herangezogen. Letzteres folgt allerdings nicht unserer Unterscheidung von Kapitalbeteiligungen, sondern konzentriert sich lediglich auf Aktiengesellschaften, die in unserer Untersuchung einen verschwindend geringen Anteil einnehmen. Im folgenden soll deshalb kurz ein Überblick über die wichtigsten Ergebnisse aus der internationalen Forschung gegeben werden.

KRUSE (1992) untersucht den Zusammenhang zwischen Profit Sharing und Produktivität in den USA. Seine Stichprobe beinhaltet 1.382 Unternehmen mit Daten aus dem Zeitraum von 1971-1985 sowohl aus dem verarbeitenden Gewerbe als auch aus dem Dienstleistungssektor. Er verwendet einen Panel-Data-Ansatz mit dem er Produktionsfunktionen schätzt. Je nach verwendetem Produktionsfunktionstyp ergibt sich eine Produktivitätssteigerung durch Profit Sharing zwischen 2,5 – 4,2 %. Die Aktienprogramme (ESOP) wirken wesentlich weniger und damit teilweise auch insignifikant. KRUSE beobachtet hierbei allerdings eine sich im Zeitablauf verstärkende Wirkung.

KUMBHAKAR und DUNBAR (1993) untersuchen den Zusammenhang zwischen ESOP und Produktivitätssteigerungen, indem sie auf Unternehmensebene die Produktionsfunktionen schätzen. Sie verwenden sowohl Variablen für ESOP als auch Profit Sharing, allerdings gemessen in deren Alter. Nach ihrer Literaturrecherche sei zu vermuten, daß die Wirkungen von ESOP weniger eindeutig als die zumeist bestätigten Produktivitätssteigerungen durch Erfolgsbeteiligungen seien. Die Autoren verwenden einen Panel-Data-Ansatz für 1.700 Unternehmen für die Jahre 1982-1987, wovon 123 Unternehmen eine MAB hatten. Die jeweils signifikanten Wirkungen eines ESOP liegen bei knapp 2 %, die von Profit Sharing bei knapp 4 %.

HÜBLER (1995) untersucht die Produktivitätssteigerungen durch Mitarbeiterbeteiligungen, insbesondere auch im Zusammenhang mit begleitenden Personalmaßnahmen wie Qualitätszirkeln, Partizipation bei der Lohn- bzw. Arbeitsplatzgestaltung, in 351 Unternehmen in Deutschland. Insgesamt kann er in einem Querschnittsmodell, welches nur Produktivitätsunterschiede verschiedener Branchen berücksichtigen kann, nicht signifikante Produktivitätszuwächse in Höhe von 30 - 40 % feststellen. Am günstigsten erscheinen ihm die Mitsprache bei der Jobgestaltung und die Einführung von Qualitätszirkeln im Verbund mit Erfolgsbeteiligungen. HÜBLER betont, daß die univariaten Ergebnisse eindeutiger sind als die multivariaten.

JONES und KATO (1995) untersuchen das japanische System von Profit Sharing und ESOP, welches einige Besonderheiten aufweist. So sind die Partizipationsraten auch in den niedrige-

ren Einkommensgruppen sowie der durchschnittlich gebundene Wert außergewöhnlich hoch. Zudem gehen die Aktien aus dem ESOP erst nach ca. 20 Jahren in den privaten Besitz über. Die Studie basiert auf den Daten von 109 Firmen während des Zeitraumes von 1973-1980. Ein ESOP bewirkt demnach erst nach ca. 3-4 Jahren ein um 4-5 % erhöhtes Produktionsvolumen. Werden hingegen die Bonuszahlungen um 1 % angehoben, so führt dies zu einem Outputwachstum von ca. 0,1 %.

4. Eigene empirische Untersuchung

4.1 Untersuchungsraum, Erhebungszeitraum und Eigenschaften der Stichprobe

Als Untersuchungsräume wurden der Freistaat Sachsen, der Freistaat Bayern und das Land Baden-Württemberg gewählt. Bei den Unternehmen mit MAB erfolgte eine „Vollerhebung“ in den drei Ländern. Die (Kontroll-) Unternehmen ohne MAB wurden aus den Kammerbezirken Sachsen, Oberfranken (inkl. Coburg) und Stuttgart gewählt, weil diese einerseits Kriterien wie Wirtschafts- und Gruppenstruktur nahelegten, zum anderen wurde damit auch eine weite technologische Palette erfaßt. Der Schwerpunkt lag auf Unternehmen mit 20 bis 500 Mitarbeitern – hier wird der Akzentsetzung des sächsischen Ansatzes Rechnung getragen - den Branchen Verarbeitendes Gewerbe, Verkehr und Nachrichtenübermittlung (ohne Schifffahrt und Luftfahrt) sowie Datenverarbeitung und Datenbanken, Forschung und Entwicklung, Erbringung von Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen (KA 72 – 74) und Unternehmen, die produktionsorientierte Dienstleistungen anbieten oder im Software-Bereich tätig sind. Danach wurden die Unternehmen ohne MAB zufällig und proportional ausgewählt.

Der erste Teil der anonymen schriftlichen Befragung wurde in der Zeit vom Juli 1998 bis Oktober 1998 durchgeführt. Die Länge der Periode war erforderlich wegen der Sommerferien und umfangreicher Nachfaßaktionen. Die angeschriebenen 670 Unternehmen teilten sich in 223 Unternehmen mit MAB und 401 Unternehmen ohne MAB auf. Bei 46 der angeschriebenen Betriebe war unbestimmt, ob diese bereits eine MAB eingeführt hatten oder nicht. In Tabelle 3 ist die Verteilung des Sample auf die Bundesländer erkennbar.

	Sachsen	Bayern	Baden-Württemberg	Summe
mit MAB	116*	43	64	223
ohne MAB	101	150	150	401
unbestimmt	10	22	14	46
Summe	227	215	228	670

* davon 10 aus anderen NBL

Tabelle 3: Aufteilung der befragten Unternehmen (erste Aktion)

Da bei der Auswahl der Unternehmen mit MAB auf keine zentrale, vollständige Adreßdatenbank zurückgegriffen werden konnte, wurden hier sämtliche Unternehmen angeschrieben, bei denen bekannt war, daß sie Mitarbeiterbeteiligungsmodelle eingeführt hatten. Dabei bezogen wir uns auf Studien des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) und der Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit (GIZ), von Prognos, der Bertelsmann Stiftung und des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI). Es handelt sich auf der Basis der bekannten Adressen also um eine „Vollerhebung“ in den drei Bundesländern. Die im Vergleich zu 2.500 Unternehmen mit MAB bundesweit (laut AGP) relativ gering erscheinende Zahl der angeschriebenen Betriebe – auf den Freistaat Sachsen, den Freistaat Bayern und das Land Baden-Württemberg hochgerechnet ergäben sich ungefähr 500 – 600 Unternehmen - kann dadurch erklärt werden, daß bei der Bestandsaufnahme der AGP auch Unternehmen erfaßt wurden, die bisher lediglich ein Interesse an der Einführung einer Beteiligung geäußert haben, ein sonstiges allgemeines Interesse an der Arbeit der AGP zeigen oder eine von uns

nicht betrachtete Form der MAB im Rahmen eines Management-Buy-Out (MBO) oder Management-Buy-In (MBI) besitzen.

Befragt wurden in der ersten Aktion jeweils Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertreter. Während letztere ausschließlich Fragen zum Thema „Ihre Meinung zu der Erfolgswirkung einer MAB“, „Charakteristika der MAB“ und „Beobachtete Erfolgswirkung einer MAB“ beantworteten, sollte die Unternehmensleitung zusätzlich Aufschluß über die Unternehmenssituation und den –erfolg geben (siehe Fragebögen im Anhang).

Aufgrund der nicht zufriedenstellenden Rücklaufquote vor allem in der Kontrollgruppe wurde Mitte Oktober eine zweite Befragungsaktion gestartet. Die Firmen wurden ebenso ausgewählt wie bei der vorangegangenen Befragung. Um einen genügend großen und raschen Rücklauf zu erhalten, wurde diesmal auf den Fragebogen an die Arbeitnehmervertreter verzichtet. Insgesamt erhielten dabei 509 Unternehmen unseren Fragebogen (156 in Sachsen, 178 in Bayern, 175 in Baden-Württemberg). Bei diesen Unternehmen war nicht bekannt, ob sie bereits eine Mitarbeiterbeteiligung eingeführt haben oder nicht.

Den Fragebogen der Unternehmensleitung sandten insgesamt (erste und zweite Aktion) 87 der angeschriebenen Unternehmen ausgefüllt zurück, beantwortete Fragebögen von Arbeitnehmervertretern gingen 21 ein. Die Differenz ist hauptsächlich darauf zurückzuführen, daß in einigen der befragten Unternehmen keine Betriebsräte bzw. andere Vertreter der Mitarbeiter vorhanden sind und bei dem zweiten Teil der Umfrage der Arbeitnehmer-Fragebogen nicht verschickt wurde. Tabelle 4 zeigt die Verteilung des Rücklaufs auf Neue und Alte Bundesländer sowie auf Unternehmen mit und ohne MAB. Die zurückgesandten Fragebögen entsprechen einer durchschnittlichen Rücklaufquote von 7,6 %. Diese geringe Beteiligung liegt in dem umfangreichen Fragebogen begründet, welcher der Komplexität des Themas und der gewählten Analysemethodik, die hohe Ansprüche an das Datenmaterial stellt, geschuldet ist.

	NBL		ABL		Summe
	UL	AN	UL	AN	
mit MAB	11	4	17	11	43
ohne MAB	28*	6	30**	0	64
Summe	40	10	47	11	107

* davon planen 6 Unternehmen die Einführung

** davon planen 4 Unternehmen die Einführung

Tabelle 4: Rücklauf nach Bundesland sowie MAB und nicht MAB

Wie aus Tabelle 5 zu entnehmen ist, handelt es sich bei den im folgenden zu analysierenden Unternehmen hauptsächlich um selbständige Firmen in der Rechtsform der GmbH bzw. der GmbH&Co.KG. Wie zu erwarten war, dominiert auch hier die AG bei den Mitarbeiterbeteiligungen.

	Unternehmen mit MAB	Unternehmen ohne MAB
Rechtsform	n = 28 (%)	n = 58 (%)
AG	4 (14,3)	4 (6,9)
GmbH	11 (39,3)	36 (62,1)
GmbH&Co.KG	9 (32,1)	12 (20,7)
KG	3 (10,7)	3 (5,2)
OHG	1 (3,6)	0
Einzelunternehmen	0	3 (5,2)
Sonstiges	0	1 (1,7)
Selbständigkeit	n = 28 (%)	n = 57 (%)
selbständiges U.	23 (82,1)	47 (81,0)
Tochterunternehmen	5 (17,9)	9 (15,5)
unselbst. Zweigniederlassg.	0	1 (1,7)

Tabelle 5: Rücklauf nach Rechtsform und Selbständigkeit

Die zu betrachtenden Unternehmen stammen zum größten Teil aus dem Verarbeitenden Gewerbe. Eine Aufstellung der Branchenzugehörigkeit der Unternehmen mit und ohne MAB befindet sich im Tabellenanhang in Tabelle 22.

Die Repräsentativität der Stichprobe wurde im Fall der Kontrollgruppe (Unternehmen ohne MAB) durch die Anwendung des Zufallsprinzips bei der Stichprobenziehung gewährleistet. Bezüglich der Unternehmen mit MAB handelt es sich (wie oben bereits erwähnt) um eine „Vollerhebung“, so daß damit die Repräsentativität ebenfalls gegeben ist.

Zu prüfen ist, ob auch der eingegangene Rücklauf die Grundgesamtheit charakteristisch widerspiegelt. Mit dem hierfür verwendeten Chi-Square Goodness-of-Fit Test wird überprüft, ob die beobachteten Häufigkeiten signifikant von den erwarteten in einer Kategorie abweichen. Es handelt sich um einen Einstichprobentest, bei dem untersucht wird, ob die in einer Stichprobe beobachtete Verteilung mit der für die Verteilung der Grundgesamtheit gemachten Annahmen in Widerspruch steht oder nicht. Die hier verwendete Nullhypothese des Tests ist, daß die Stichprobe mit der durch die Branchenverteilung in Deutschland approximierten theoretischen Verteilung übereinstimmt. Dabei werden die in der Stichprobe beobachteten Häufigkeiten in bestimmten Branchen O_b und die erwarteten Häufigkeiten E_b mit einander verglichen. Daraus ergibt sich folgende Teststatistik:

$$(1) \quad \chi^2 = \sum_{b=1}^n \frac{(O_b - E_b)^2}{E_b}$$

Die Freiheitsgrade betragen einen weniger als es Branchen sind, nämlich $(n-1)$.

Konkret wurde die tatsächliche Anzahl der Fälle je Branche (im Rücklauf) mit der sich aus der Verteilung der Unternehmensanzahl auf die entsprechenden Branchen in der Grundgesamtheit ergebenden erwarteten Anzahl verglichen (vgl. Bundesbankbericht 1997). Zu beachten ist, daß der Test nur auf Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes ($n = 58$) angewendet wurde, da nur dieses vollständig bei der Stichprobenziehung (Kontrollgruppe) einbezogen wurde. Außerdem werden 4 Fälle aufgrund widersprüchlicher Daten bei dieser und den folgenden Analysen nicht berücksichtigt. Der berechnete Testwert von 47,5 ist mit dem Wert aus

der Chi-Quadrat Verteilung bei 21 Freiheitsgraden und einem Signifikanzniveau von 5 % zu vergleichen ($\chi^2 = 32,7$)¹⁴. Demnach muß in diesem Fall die Nullhypothese (beobachtete und erwartete Häufigkeiten sind gleich) abgelehnt werden, d.h. es besteht ein signifikanter Unterschied zwischen den erwarteten und beobachteten Häufigkeiten. Dies wiederum würde bedeuten, daß der Rücklauf laut Test nicht stellvertretend für die Grundgesamtheit herangezogen werden kann. Jedoch besteht die größte Differenz, die hauptsächlich zur Ablehnung von H_0 führt, bei der Branche Textilgewerbe. Unsere Stichprobe betont jedoch bewußt die sächsische Unternehmensstruktur. Da das Textilgewerbe in Sachsen im Vergleich zu Gesamtdeutschland überrepräsentiert ist – mit einem Anteil von 6,8 % im Vergleich zu 3,2 % am Verarbeitenden Gewerbe in Deutschland –, war auch eine Verzerrung des Rücklaufes in dieser Richtung zu erwarten. Weiterhin basiert unsere Stichprobe auf Betrieben und nicht auf den in der Statistik gezählten Unternehmen. Auch die in den Neuen Bundesländern stets zu beobachtende erhöhte Antwortbereitschaft legt eine Verzerrung hin zur sächsischen Sektoralstruktur nahe. Unter Vernachlässigung des Textilgewerbe ergibt ein erneuter Test keine signifikante Abweichung zwischen beobachteten und erwarteten Häufigkeiten mehr (Testwert = 28,8 / $\chi^2 = 31,4$), so daß die gewonnenen Ergebnisse aus dem Rücklauf aussagekräftig sind.

4.2 Charakteristika der analysierten Mitarbeiterbeteiligungsmodelle

In diesem Abschnitt werden die Eigenschaften der Mitarbeiterbeteiligungsvarianten der Unternehmen mit MAB im Rücklauf näher beschrieben. Betrachtet werden 28 Unternehmen mit MAB, wovon 22 eine Kapitalbeteiligung und 19 eine Erfolgsbeteiligung eingeführt haben. Lediglich 4 Unternehmen beteiligen ihre Mitarbeiter auch immateriell.

Die Gründe für die Einführung einer MAB sind in der nachfolgenden Tabelle sowohl für die Unternehmensleitung als auch die Arbeitnehmervertreter aufgeführt und nach der Wichtigkeit für erstere geordnet. Die Ränge sind über die beiden Gruppen sehr ähnlich, eine Rangkorrelation von 0,85 bringt dies zum Ausdruck.

14 Siehe zu den einzelnen Abweichungen Tabelle 23 im Tabellenanhang.

UL - AN	N	Mittelwert UL	Mittelwert AN	Rang UL	Rang AN
Steigerung des Interesses am Unternehmen, der Identifikation mit dem Unternehmen, des Informationsbedürfnisses der Mitarbeiter	14	1,29	1,79	1	1
Verbesserung des Betriebsklimas und der innerbetrieblichen Zusammenarbeit	14	1,86	2,43	2	3
Reduzierung der Fluktuationen von Mitarbeitern, Mitarbeiterbindung ans Unternehmen, Mitarbeitergewinnung	14	1,86	2,5	2	6
Steigerung der Arbeitszufriedenheit	13	1,92	2,46	4	5
Verbesserung des Verständnisses für wirtschaftliche Zusammenhänge	14	2,07	2,71	5	9
Steigerung des Kostenbewußtseins	14	2,21	2,43	6	3
Steigerung der Produktivität der Mitarbeiter	13	2,38	2,62	7	7
Ausnutzung staatlicher Vergünstigungen (bspw. § 19a EStG)	11	2,45	2,64	8	8
Verbesserung der Vermögensbildung	13	2,46	2,38	9	2
Erhöhung der Sicherheit der Arbeitsplätze	14	2,57	2,93	10	11
Mentoren, Besuch bei Unternehmen, die bereits eine MAB eingeführt haben	12	2,67	3,25	11	15
Senkung der Zahl der Reklamationen	13	2,69	3,46	12	18
Steigerung der Umsatzrendite	14	2,71	3,36	13	16
Reduzierung des Krankenstandes und der Fehlzeiten	14	2,93	3,21	14	13
Senkung des Produktionsausschusses	14	2,93	3,21	14	13
Erhöhung der Liquidität	13	3	2,92	16	10
Steigerung der Zahl der Verbesserungsvorschläge	14	3,07	3	17	12
Beratende Starthilfe	12	3,08	3,5	18	19
Verbilligung der Refinanzierung durch Stärkung der Eigenkapitalbasis	14	3,29	3,64	19	20
Finanzielle Starthilfe	11	3,73	3,45	20	17
Reduzierung des Unternehmensrisikos	14	4,14	3,79	21	21

Tabelle 6: Gründe für die Einführung einer MAB für Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertreter

Durch die Einführung einer MAB sammeln sowohl die Arbeitnehmervertreter als auch die Unternehmensleitung Erfahrungen über die tatsächlichen Wirkungsweisen ihrer MAB. Dabei drehen sich die Einschätzungen über die Wichtigkeit der Gründe um, was durch die Rangkorrelation von $-0,71$ zum Ausdruck kommt. Die Arbeitnehmervertreter drehen ihre vorherige Auffassung noch stärker auf den Kopf, was auch die Korrelation von $-0,82$ bestätigt. Dennoch stimmen beide Seiten noch weitgehend überein (Korrelation $0,51$), wengleich auch nicht mehr so überzeugend wie bei der Einführung. Der Meinungsumschwung von vor der Einführung auf nach der Einführung zeigt deutlich, daß Informationsasymmetrien auf beiden Seiten bestehen, die MAB also ein Erfahrungsgut ist. Dieser Gedanke wird in Abschnitt 4.5.3 vertieft.

UL - AN	N	Mittelwert UL	Mittelwert AN	Rang UL	Rang AN
Reduzierung des Unternehmensrisikos	24	2,07	2,64	1	1
Steigerung der Zahl der Verbesserungsvorschläge	23	2,40	3,07	2	10
Steigerung der Umsatzrendite	23	2,64	2,71	3	2
Verbilligung der Refinanzierung durch Stärkung der Eigenkapitalbasis	23	2,73	2,87	4	6
Reduzierung des Krankenstandes und der Fehlzeiten	24	2,76	3,00	5	7
Reduzierung der Fluktuationen von Mitarbeitern, Mitarbeiterbindung ans Unternehmen, Mitarbeitergewinnung	25	2,76	3,12	5	12
Steigerung des Kostenbewußtseins	25	3,00	3,19	7	13
Senkung der Zahl der Reklamationen	22	3,13	2,75	8	4
Senkung des Produktionsausschusses	23	3,25	2,81	9	5
Erhöhung der Liquidität	23	3,27	3,07	10	10
Steigerung der Produktivität der Mitarbeiter	23	3,29	3,06	11	8
Steigerung der Arbeitszufriedenheit	25	3,31	3,06	12	8
Verbesserung des Betriebsklimas und der innerbetrieblichen Zusammenarbeit	24	3,41	3,24	13	14
Erhöhung der Sicherheit der Arbeitsplätze	24	3,47	2,73	14	3
Verbesserung des Verständnisses für wirtschaftliche Zusammenhänge	24	3,50	3,25	15	15
Steigerung des Interesses am Unternehmen, der Identifikation mit dem Unternehmen, des Informationsbedürfnisses der Mitarbeiter	24	3,53	3,41	16	16

Tabelle 7: Wirkungen einer MAB eingeschätzt durch Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertreter desselben MAB-Unternehmens

Interessant ist, in welcher wirtschaftlichen Situation sich ein Unternehmen befinden soll, wenn es die Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung plant. Abbildung 4 zeigt einen Vergleich der relativen Anteile der Antwortkategorien - einmal auf die Frage, in welcher wirtschaftlichen Situation die Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung in Frage käme und auf die Frage, in welcher Situation sich die Unternehmen mit MAB zum Zeitpunkt der Einführung befanden. Nach Auffassung der Unternehmensleitungen ist eine MAB-Einführung nur bei mindestens durchschnittlichen Gewinnen sinnvoll. Dies wird auch durch die Empirie gestützt, nach der der große Teil (80,8 %) der Unternehmen nur dann eine MAB einführte.

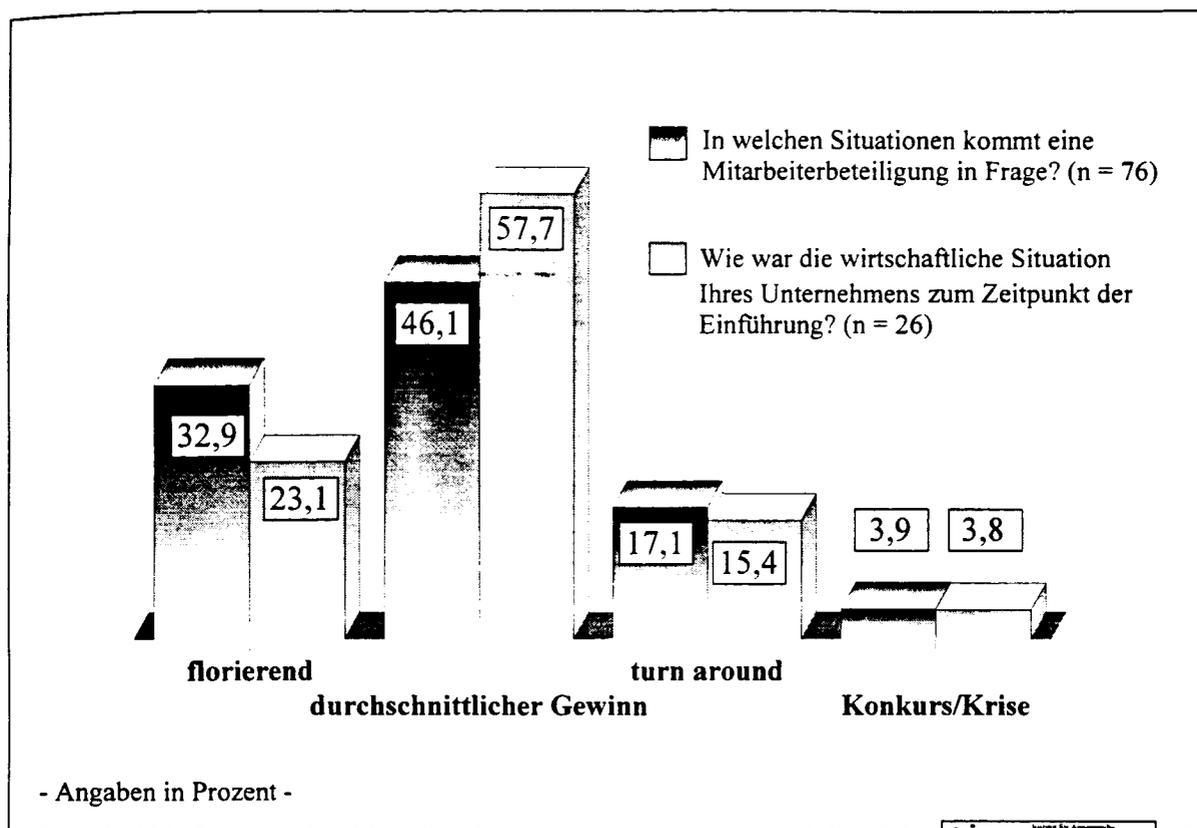


Abbildung 4: Wirtschaftliche Situation des Unternehmens im Zeitpunkt der Einführung einer MAB

Auffällig ist, daß die Beteiligungsquote (unter Berücksichtigung der Berechtigungsquote) der Einkommensklasse bis zu 2.500,- DM bei den meisten Unternehmen unter dem Durchschnitt liegt. Dagegen entspricht die Beteiligung von Mitarbeitern mit mittleren Einkünften (zwischen 2.500,- und 4.500,- DM) bei dem Gros der Unternehmen dem Durchschnitt, Mitarbeiter mit einem Einkommen ab 4.500,- DM werden überdurchschnittlich an ihrem Unternehmen beteiligt. Der Grund dafür liegt nicht auf der Seite der Unternehmensleitung, daß nämlich nur bei höheren Einkommen diese Art der Verhaltenssteuerung verstärkt eingesetzt wird. Es gilt daher, auch Arbeitnehmer der unteren Einkommensklassen in den Prozeß der Einführung einer MAB stärker einzubeziehen und ihnen gegenüber Ziel und Vorteile der MAB zu kommunizieren.

Im Rahmen einer Erfolgsbeteiligung stellt sich die Frage, an welcher Art von Erfolg die Beteiligung ansetzt. Vorstellbar in diesem Zusammenhang sind die Leistungserstellung (Produktion, Produktivität, Kosten), der Ertrag (Umsatz, Wertschöpfung, Nettoertrag) oder der Gewinn (Ausschüttungsgewinn, Substanzgewinn, Bilanzgewinn). Von den 19 Unternehmen, die eine Erfolgsbeteiligung eingeführt haben, wählten 14 die Beteiligung am Gewinn, 8 am Ertrag und lediglich 5 an der Leistung. Das Volumen von Erfolgsbeteiligungsmodellen läßt sich anhand des Anteils am Gewinn und an den Personalkosten darstellen. Im Durchschnitt umfassen die 19 Erfolgsbeteiligungen 15 Prozent des Gewinns und 5 Prozent der Personalkosten.

Aus Abbildung 5 kann entnommen werden, welche konkreten Varianten der Kapitalbeteiligung die antwortenden Firmen umgesetzt haben. Die häufigsten Varianten sind dabei die typisch stille Gesellschaft und das Mitarbeiterdarlehen. Der Umfang einer Kapitalbeteiligung

gemessen als Anteil am Eigenkapital ergab durchschnittlich 27 Prozent, als Anteil an der Bilanzsumme 4 Prozent oder als Kapital pro Beteiligten knapp 14.000,- DM.

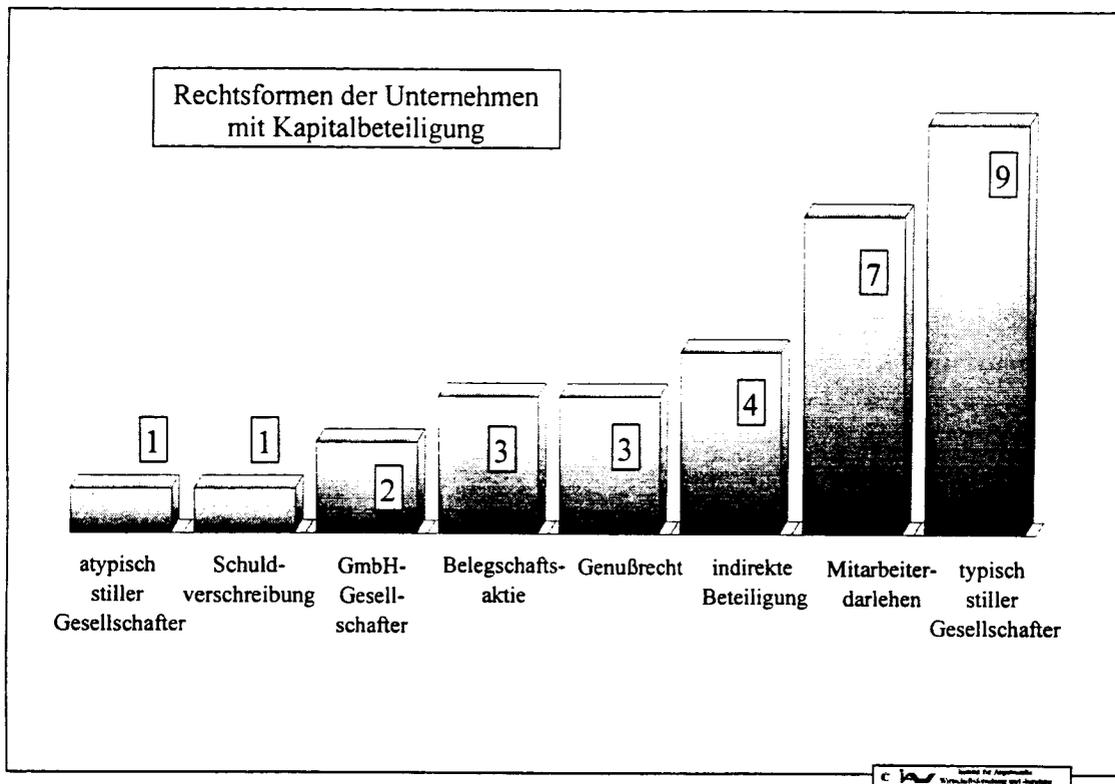


Abbildung 5: Rechtsformen der Unternehmen mit Kapitalbeteiligung

Wie der (Umsetzungs- bzw. Durchdringungs-) Erfolg bei bestimmter Ausgestaltung der Mitarbeiterbeteiligung von den Unternehmensleitungen der Unternehmen mit MAB eingeschätzt wird, zeigt Tabelle 8. Hier wurde eine Skala 1 (sehr hoher Erfolg) bis 6 (Mißerfolg) verwendet (siehe die Frage IV.B.20 im Fragebogen im Anhang)¹⁵. Ersichtlich ist, daß durchschnittlich lediglich einer Erfolgsbeteiligung, einer Beteiligung mit 100 % Ausschüttung und bei Verzicht auf eine Verlustbeteiligung eine hohe Erfolgschance eingeräumt wird. Den geringsten Erfolg erwarten die befragten Unternehmensleitungen dagegen bei einer Mitarbeiterbeteiligung mit Verlustbeteiligung oder vollständiger Thesaurierung.

15 Allen im Fragebogen verwendeten Skalen (z.B. sehr wichtig bis unwichtig) können jeweils Ziffern zwischen 1 und 5 bzw. 6 so zugeordnet werden, daß (für das Unternehmen) sehr positive Aussagen mit 1 gleichgesetzt werden, dagegen sehr negative Antwortkategorien mit 5 bzw. 6 bewertet werden. Die somit vergebenen Zahlen können dann als Schulnoten interpretiert werden, die aus diesen Zensuren errechneten Mittelwerte sind auch in diesem Sinn interpretierbar.

Erfolgschance bei ...	Mittelwert
Erfolgsbeteiligung	1,80
Eigen-/Fremdkapitalbeteiligung	3,18
fester Verzinsung	3,04
variabler Verzinsung	3,12
Verlustbeteiligung	4,33
ohne Verlustbeteiligung	2,52
100 % Ausschüttung	2,43
50 % Ausschüttung	3,33
vollständiger Thesaurierung	3,75
bis zu 5.000 DM Vermögensbeteiligung	3,32
bis zu 20.000 DM Vermögensbeteiligung	3,17
mehr als 20.000 DM Vermögensbeteiligung	3,41

Tabelle 8: Erfolgseinschätzung der Varianten der MAB durch Unternehmensleitung

Die steuerlichen Fördermöglichkeiten bei der Einführung einer MAB nutzen 17 der 28 analysierten Unternehmen mit MAB. Ausschließlich das Vermögensbildungsgesetz wandten 5 Unternehmen, einzig den § 19a EStG ein Unternehmen an. Am häufigsten jedoch (10 Unternehmen) wurde dabei die Kombination aus Vermögensbildungsgesetz und § 19a EStG gewählt. Lediglich ein Unternehmen nutzte zusätzlich die Möglichkeit der Steuerstundung. Von den 17 Unternehmen, die steuerliche Fördermöglichkeiten nutzen, stammen nur unterproportional viele (vier) aus den NBL. Dies ist ein Hinweis darauf, daß die Einführung einer MAB in den NBL nicht primär durch die Vermögensbildungsförderung erreicht werden kann.

Gefragt nach wünschenswerter Unterstützung im Prozeß der Implementierung einer Mitarbeiterbeteiligung war für Unternehmensleitungen eine erweiterte steuerliche Fördermöglichkeit am wichtigsten. Im Gegensatz dazu erbaten sich Arbeitnehmervertreter hauptsächlich mehr Informationen, ganz im Sinne der sächsischen Initiative.

4.3 Die Grundhypothesen zu den Produktivitäts- und Erfolgswirkungen

Die Fragebögen wurden jeweils an Unternehmen mit und ohne MAB und dort jeweils an die Arbeitgeber- und an die der Arbeitnehmerseite geschickt. Dabei ist es auch aufgrund der Ausgestaltung des Fragebogens möglich zu überprüfen, ob die Einschätzungen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern in demselben Betrieb/Unternehmen voneinander abweichen, da die Unternehmen beide Fragebögen mit einer gemeinsamen Kennung versehen sollten – wodurch zugleich die Anonymität erhalten blieb.

Es stellt sich zunächst die Frage, ob die Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg oder am Unternehmenskapital überhaupt einen Einfluß hat, d.h. zumindest einer der beteiligten Gruppen einen zusätzlichen Nutzen einbringt. Deshalb sollen im folgenden zunächst die Auswirkungen auf die Produktivität untersucht werden. Lassen sich Produktivitätssteigerungen feststellen, so kann anschließend die Frage gestellt werden, wem diese zufließen. Prinzi-

piell in Betracht kommen dabei die Nachfrager, die Mitarbeiter oder die Unternehmenseigentümer. Bei letzteren stellt sich auch das Problem der Meßbarkeit des Erfolgsbeitrages, da die zufließenden Produktivitätseffekte beim Kapital auch zu einem höheren Kapitalwert führen können und nicht unbedingt zu einem höheren Jahresüberschuß führen müssen.

Herrscht starker Wettbewerb auf den Märkten, dann kann das Unternehmen aufgrund einer gesteigerten Produktivität noch wettbewerbsfähig bleiben, muß allerdings sämtliche Produktivitätsgewinne an die Nachfrager weiterreichen. Weiterhin wäre möglich, daß die Mitarbeiter zwar einen erfolgsabhängigen Lohn oder eine Erfolgsbeteiligung erhalten, aber für den Unternehmer nichts mehr übrig bleibt, d.h. die Produktivitätssteigerung und eine erhöhte Arbeitsplatzsicherheit fließt voll den Arbeitnehmern zu. Außerdem wäre denkbar, daß beim Unternehmen der Gewinn, die Eigen- oder Gesamtkapitalrendite steigen oder daß das Risiko, also die Ertragsschwankung, zurückgeht. Letzterer Effekt läßt sich empirisch nur mit nicht zur Verfügung stehenden Längsschnittdaten, also Zeitreihen- oder Panel-Data-Analysen, nachweisen.

Die oben angeführten internationalen Studien lassen Effekte in einer Größenordnung zwischen 2 % und 10 % erwarten, mit Ausnahme der Querschnittsuntersuchung von HÜBLER, der auf Werte von über 30 % kommt. Die ökonomische Signifikanz auch von geringen Produktivitätssteigerung gemessen in Wertschöpfung ist enorm. Läßt sich beispielsweise die Produktivität durch eine MAB um 3 % steigern, so müßte bei einer Einkommenselastizität des Kapitals von 0,3 der Kapitaleinsatz um 10 % gesteigert werden, was einer annähernden Verdopplung der Investitionen entsprechen würde.

Im folgenden sollen die aufgeführten Grundthesen zu den Produktivitätswirkungen, Erfolgswirkungen und den bestehenden Informationsasymmetrien empirisch getestet werden:

- (1) Hypothesen zur Produktivität der Unternehmen: Hier wurde durch den Vergleich von Unternehmen festgestellt, ob solche mit MAB produktiver sind.
- (2) Hypothesen zu Meinungen über die Wirkungsweise einer MAB: Unternehmen und Arbeitnehmer mit MAB sollten eine positive **Meinung** zu der Wirkungsweise einer MAB haben. Bei den Gegenparts ohne MAB ist dies offen. Es wird jedoch vermutet, daß die **Informationsasymmetrie** zwischen den Beteiligten mit der Einführung einer MAB kleiner wird.
- (3) Hypothesen zur Abweichung von tatsächlichen und vermuteten Wirkungsweisen einer MAB: Die tatsächliche Erfolgswirkung einer Mitarbeiterbeteiligung wird von den Unternehmen und den Arbeitnehmern mit MAB leicht und von den Gegenparts ohne MAB stark unterschätzt.

4.4 Ökonometrisches Modell zur Analyse der Mitarbeiterbeteiligungen (MAB)

4.4.1 Formaler Ansatz

Hier soll durch den Vergleich von Unternehmen festgestellt werden, ob solche mit MAB produktiver sind. Generell wird davon ausgegangen, daß Unternehmen mit MAB nicht eine generell stärkere Produktivitätssteigerung haben, sie sind lediglich um den geschätzten Abstand

produktiver. Letztendlich läßt sich auch im Nachhinein nicht feststellen, ob die erhöhte Produktivität von der Kapital- oder Arbeitsseite herrührt. Dies könnte sich in einem erhöhten Arbeitseinsatz, einer verbesserten Organisation, einem verbesserten Informationsfluß innerhalb der Organisation, einer verbesserten Technologie oder einem höheren Humankapital wiederfinden.

Es wird eine Produktionsfunktion vom Typ Cobb-Douglas angenommen, bei der die MAB über eine Produktivitätssteigerung beider Inputfaktoren Kapital (K) und Arbeit (L) wirkt:

$$(1.4.2) \quad Y = f(\theta_K K, \theta_L L) \text{ mit}$$

$$(1.4.3) \quad \theta_K = \exp(\beta_K \cdot MAB) \text{ und } \theta_L = \exp(\beta_L \cdot MAB)$$

Hat die Variable den Wert 1, es handelt sich also um ein MAB-Unternehmen, dann wird das Kapital- bzw. das Arbeitsvolumen um den Faktor $\exp(\beta_K)$ bzw. $\exp(\beta_L)$ erhöht. Bei einem Nicht-MAB-Unternehmen gilt $MAB=0$, so daß dann der Koeffizient $\theta_K = 1$ bzw. $\theta_L = 1$ ist.

Die Schätzgleichung der Cobb-Douglas-Produktionsfunktion sieht dann wie folgt aus:

$$(1.4.4) \quad \ln Y_i = \alpha_0 + \alpha_K \ln K_i + \alpha_L \ln L_i + \theta_M MAB_i + \mu_i \text{ mit}$$

$$(1.4.5) \quad \theta_M = \alpha_K \beta_K + \alpha_L \beta_L$$

Der Index i bezeichnet das Unternehmen ($i = 1, \dots, U$). Eine Rückrechnung auf die Wirkungspfade über Kapital und Arbeit ist nicht möglich. Der Parameter θ_M kann wie folgt interpretiert werden:

$$(1.4.6) \quad \theta_M = E(\ln Y \mid MAB \text{ Unternehmen}) - E(\ln Y \mid \text{Nicht-MAB Unternehmen})$$

Dies ist gleichbedeutend mit einem um $100 \cdot (\exp(\theta_M) - 1)$ % höheren Output Y .

4.4.2 Variablen

Im Idealzustand würden die Faktoren Kapital und Arbeit in gleicher Qualität in allen Unternehmen in der Produktion eingesetzt, so daß über eine geeignete Produktionsfunktion, mit der Wertschöpfung als Output, ein Zusammenhang ermittelt werden kann. In empirischen Untersuchungen sind diese Größen zu operationalisieren, wobei hierbei auch die Meßbarkeit und Verfügbarkeit von Daten eine gewichtige Rolle spielen. Die Wertschöpfung liegt nicht vor und wird durch den Umsatz (*Inums97*) angenähert, als Kapital wird das gesamte Investment, also die Bilanzsumme (*Inbils97*), die trotz aller zu stillen Reserven führenden Bilanzierungsfreiheiten aufgrund der Vernachlässigung von Risikomaßen am geeignetsten erscheint, herangezogen. Für den Faktor Arbeit werden die Personalkosten (*Inpers97*) der Beschäftigtenzahl vorgezogen, da bei letzteren nicht sichergestellt ist, wie die Teilzeitkräfte und gering Beschäftigte gezählt wurden. Die Variable *Abläufe* soll bereits bekannte und auf einer Notenskala erfaßte Werte für die Effektivitätsunterschiede der einzelnen Unternehmen berücksichtigen, d.h. die Note 1 verspricht einen Vorsprung vor der Konkurrenz, die Note 5 entspricht einem Nachteil. Hier gilt es zu bedenken, daß darunter auch bekannte Effektivitätsgewinne durch MAB zumindest teilweise subsumiert sind. Die Wirkungen der Mitarbeiterbeteiligung werden

durch eine Dummy-Variable abgebildet, wobei aufgrund der mäßigen Datenlage auf eine Unterscheidung zwischen Erfolgs- und Kapitalbeteiligung verzichtet wird. Schlußendlich werden dann noch Branchendummies herangezogen, durch die unterschiedliche Konjunkturverläufe berücksichtigt werden.

4.4.3 Ergebnisse der Schätzung

Bei 50 der insgesamt 86 Unternehmen waren alle für die Schätzung benötigten Daten vorhanden. Die bei den in der Tabelle 9 aufgeführten vier unterschiedlichen Modellen erreichten Erklärungswerte der Varianz liegen stets bei guten 0,96. Diese Modelle unterscheiden sich durch die Anzahl der einbezogenen Branchendummies.

Angegeben sind in der Tabelle – neben den jeweiligen Variablen – der jeweilige geschätzte Koeffizient (bei den Produktionsfaktoren sind dies die Elastizitäten) und die beiden Qualitätsmaße Standardfehler und T-Statistik. Schließlich ist auch das Signifikanzniveau angegeben; dadurch wird gemessen, wie wahrscheinlich es ist, daß der geschätzte Parameter tatsächlich Null ist, aber ein anderer (positiver oder negativer) Wert errechnet wurde.

Grundlegende Ergebnisse:

Die Elastizitäten für Kapital liegen zwischen 0,31 und 0,35, für Arbeit zwischen 0,67 und 0,71, jeweils hoch signifikant und äußerst plausibel. Die Variable *Abläufe* trägt das erwartete negative Vorzeichen, d.h. eine verbesserte Organisationseffizienz führt auch zu einer erhöhten Produktivität. Die Signifikanz variiert zwischen dem 5 % und 8 % Niveau. Die Dummy-Variable für Mitarbeiterbeteiligung, *MAB*, deutet auf außerordentlich hohe Produktivitätsgewinne zwischen 14 % und 21 % hin. Allerdings variiert das Signifikanzniveau stark, nämlich zwischen 4 % und 15 %.

Branchendummies:

Durch die Aufnahme von Branchendummies wird die Signifikanz der Variable *MAB* beeinflusst. Bei allen anderen, hier nicht dokumentierten Schätzungen, variierte der Koeffizient zwischen 14 % und mehr als 30 %, wurde jedoch nie negativ. Daraus läßt sich folgern, daß die *MAB* einen (schwach) signifikanten positiven Einfluß auf die Produktivität hat, diese also steigert.

Zieht man zur Beurteilung der Ergebnisse die angeführten internationalen wissenschaftlichen Untersuchungen heran, so wird klar, daß in der hier verwendeten Querschnittsanalyse tendenziell die Produktivitätswirkung überschätzt wird. Dies könnte daran liegen, daß eine *MAB* in den produktiveren Betrieben eingeführt wird. Gerade die Kontrolle unternehmensinterner Produktivitäten kann aber nur in einem Panel-Data-Ansatz erfolgen.

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		T-Wert	Signifikanz	
	B	Standardfehler			
1	(Konstante)	,668	,578	1,156	,255
	LN BILS97	,312	,067	4,674	,000
	LN PERK97	,711	,074	9,599	,000
	ABLÄUFE	-,158	,078	-2,033	,049
	MAB	,208	,097	2,138	,039
	B201DUMY	,654	,238	2,744	,009
	B203DUMY	,439	,201	2,181	,036
	B205DUMY	,400	,325	1,228	,227
	B206DUMY	,319	,195	1,635	,110
	B210DUMY	,213	,175	1,218	,231
	B214DUMY	,207	,151	1,368	,180
	B500DUMY	,541	,318	1,703	,097
	B700DUMY	,480	,191	2,507	,017
	Korrigiertes R ²	,961	,306		
2	(Konstante)	,885	,563	1,572	,123
	LN BILS97	,348	,064	5,451	,000
	LN PERK97	,667	,072	9,235	,000
	ABLÄUFE	-,154	,077	-1,997	,052
	MAB	,139	,096	1,453	,154
	B201DUMY	,543	,241	2,248	,030
	B203DUMY	,328	,201	1,635	,110
	B700DUMY	,378	,193	1,959	,057
	Korrigiertes R ²	,958	,316		
	3	(Konstante)	1,553	,546	2,844
LN BILS97		,309	,068	4,554	,000
LN PERK97		,670	,073	9,233	,000
ABLÄUFE		-,123	,069	-1,771	,084
MAB		,149	,092	1,625	,112
B201DUMY		,487	,231	2,108	,041
B208DUMY		-,277	,162	-1,714	,094
B215DUMY		-,401	,145	-2,771	,008
B800DUMY		-,326	,154	-2,114	,041
Korrigiertes R ²		,962	,300		
4	(Konstante)	1,345	,562	2,393	,022
	LN BILS97	,309	,068	4,543	,000
	LN PERK97	,684	,073	9,391	,000
	ABLÄUFE	-,149	,073	-2,055	,047
	MAB	,144	,091	1,578	,123
	B201DUMY	,501	,229	2,186	,035
	B203DUMY	,222	,193	1,153	,256
	B208DUMY	-,228	,163	-1,395	,171
	B215DUMY	-,355	,146	-2,428	,020
	B700DUMY	,248	,188	1,318	,195
	B800DUMY	-,268	,157	-1,705	,096
	Korrigiertes R ²	,963	,297		

Tabelle 9: Koeffizienten der Produktionsfunktion nach Cobb-Douglas

4.5 Hypothesentests zu Mitarbeiterbeteiligungen (MAB)

4.5.1 Vergleich von Unternehmen mit und ohne MAB

These 1: Die Unternehmen mit MAB unterscheiden sich von Unternehmen ohne MAB.

Mit Hilfe des Mittelwertvergleichs soll ein erster Eindruck entstehen, ob sich Unternehmen mit MAB von solchen ohne MAB signifikant unterscheiden. Bei diesem Verfahren wird die Signifikanz der Differenz zweier Mittelwerte über ein Konfidenzintervall abgeschätzt. Dabei wird unterstellt, daß aus zwei sehr großen Grundgesamtheiten zwei große Stichproben gezogen werden. Nach dem Zentralen Grenzwertsatz ist dann auch die Differenz normalverteilt. Vor der Analyse der Mittelwerte muß jedoch sichergestellt werden, daß ein Vergleich überhaupt zulässig ist. Dazu muß die Unabhängigkeit beider Stichproben sichergestellt sein und außerdem sollen die Varianzen beider Stichproben (Grundgesamtheiten) gleich hoch sein, was durch den Levene-Test überprüft wird. Ergibt sich bei letzterem ein signifikantes Ergebnis, so besteht keine Varianzhomogenität und es müssen zur Beurteilung der Mittelwerte nicht die Angaben des T-Tests für gleiche sondern eine ähnliche Teststatistik mit niedrigeren Freiheitsgraden für unterschiedliche Varianzen herangezogen werden. Die jeweiligen Vergleiche für die metrischen Variablen sind der folgenden Tabelle zu entnehmen.

Mittelwertvergleich Unternehmen ohne/mit MAB							
	n	n	Mittelwert	Mittelwert	T	df	Sig. (2-seitig)
	not MAB	MAB	not MAB	MAB			
Unternehmensalter	54	25	48,39	69,88	-1,60	77	0,114
Umsatz 1997	49	26	65.206.041	149.352.956	-1,43	73	0,157
Beschäftigte 1997	56	26	233,59	427,15	-1,15	80	0,255
Personalkosten zu Umsatz	35	21	0,39	0,28	2,26	54	0,028
Eigenkapitalquote	31	18	0,24	0,26	-0,43	47	0,673
Materialkosten zu Umsatz	27	18	0,33	0,47	-2,36	43	0,023
Gewinn 1997	32	19	6.707.465	4.333.651	0,32	49	0,750
Umsatzrendite	32	19	0,05	0,04	0,11	49	0,912

Tabelle 10: Mittelwertvergleich von Unternehmen mit und ohne Mitarbeiterbeteiligung

Bei dieser Analyse fällt auf, daß sich lediglich die Verhältnisse von Personal- und Materialkosten zum Umsatz signifikant unterscheiden, nämlich daß die materialintensiven Unternehmen eine Mitarbeiterbeteiligung haben. Eine potentielle Erklärung könnte sein, daß die MAB-Unternehmen stärker unter Wettbewerbsdruck stehen, der offensichtlich im material- bzw. kapitalintensiven Branchen aufgrund der leichteren Ersetzbarkeit des Personals größer ist. Nicht signifikant, aber dennoch bemerkenswert ist der niedrigere Gewinn bei höherem Umsatz der MAB Unternehmen. Dies bedeutet, daß vielleicht mit multivariaten Verfahren ein Erfolgsbeitrag der MAB gezeigt werden kann, nicht jedoch mit uni- bzw. bivariaten Analysen. Die Trennschärfe von Diskriminanzanalysen war niedrig.

4.5.2 Produktivitätssteigerung durch MAB

These 2: Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligungen haben Anreize sowohl den Faktor Kapital als auch Arbeit effektiver einzusetzen, welche dann in einer erhöhten Produktivität sichtbar wird.

Für die Produktivität gibt es keine isolierte Kennzahl, die sich über beliebige Unternehmen aus verschiedenen Branchen vergleichen läßt. Zur Messung sind zumindest Produktionsfunktionen mit mehreren Inputfaktoren heranzuziehen. Deshalb verbietet sich hier auch die sonst übliche Anwendung von univariaten und bivariaten Methoden, d.h. es lassen sich Effekte mit der multivariaten Regressionsanalyse isolieren. Wie bereits in Abschnitt 4.4 auf Seite 31 dokumentiert, kann eine erhöhte Produktivität von MAB-Unternehmen nachgewiesen werden.

4.5.3 Informationsasymmetrien

4.5.3.1 Informationsasymmetrien zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertreter

These 3: Die Unternehmensleitung zeigt im Vergleich zu den Arbeitnehmern (-vertretern) eine positivere Einschätzung der (Erfolgs-) Wirkungen einer MAB.

Bei dieser These bietet sich an, einen gepaarten Mittelwert-Vergleich durchzuführen. Hierbei werden lediglich Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertreter aus demselben Unternehmen herangezogen. Hierdurch wird berücksichtigt, daß sich beide Vertreter in einer vergleichbaren Situation befinden. Zur Analyse werden die Antworten zur Frage IV.A.2 nach der Stärke der Wirkungen einer MAB auf verschiedene Größen herangezogen. Das folgende Skalogramm gibt einen raschen Überblick über die Ergebnisse.

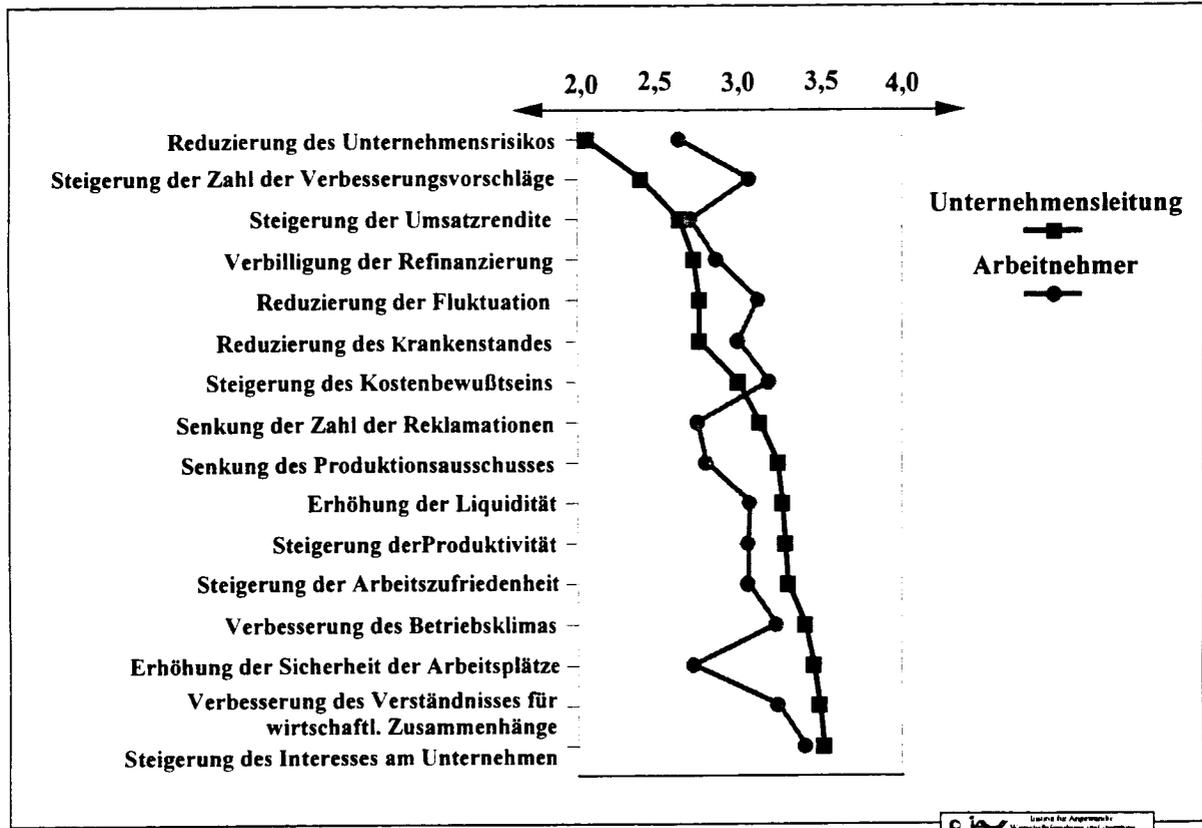


Abbildung 6: Wirkungen einer MAB aus Sicht der Unternehmensleitung und der Arbeitnehmervertreter (gepaart)

In der nachfolgenden Tabelle 11 werden, wie in allen (in diesem Abschnitt) nachfolgenden, nur die signifikanten oder kontrainduktiven Ergebnisse aufgeführt. Es fällt dabei auf, daß sowohl die Unternehmensleitung als auch die Arbeitnehmervertreter eine eigene Sicht der Wirklichkeit haben. Die Beeinflussbarkeit des Unternehmensrisiko wird von beiden Seiten unternehmensintern vergleichbar beurteilt, dies drückt die hohe positive und signifikante Korrelation aus. Die Unternehmensleitung geht jedoch von einem wesentlich positiveren Einfluß auf diese Größe aus. Die Arbeitnehmervertreter hingegen sehen eine stärkere Wirkung auf die Arbeitsplatzsicherheit. Für die Einführungswahrscheinlichkeit einer MAB muß dies jedoch nicht hinderlich sein, wenn jede Partei auf ein anderes Pferd setzt.

Gepaarte Differenzen UL-AN, alle, IV.A.2									
Wirkung von MAB auf...	n	Korrelation	Signifikanz	Mittelwert UL	Mittelwert AN	Mittelwert Differenz	T	df	Sig. (2-seitig)
Reduzierung des Unternehmensrisikos	14	,756	,002	2,07	2,64	-,57	-2,511	13	,026
Erhöhung der Sicherheit der Arbeitsplätze	15	-,080	,776	3,47	2,73	,73	1,911	14	,077

Tabelle 11: Gepaarte Differenzen zu den Wirkungen einer MAB – Unternehmensleitung versus Arbeitnehmervertreter

Bei den weiteren Meinungen zu den Wirkungen einer MAB (Fragen IV.A.3-12) gibt auch das Skalogramm einen schnellen Überblick. Da bei diesen Fragen uneinheitliche Skalen verwendet wurden, sind die Mittelwerte in der folgenden Tabelle nicht vergleichbar. Beim Skalogramm wurden die Werte zuvor auf eine einheitliche Skala von 1 bis 5 abgebildet. Bei den Fragen nach der Absicherung entspricht der Verzicht darauf der Note 1 und die Absicherung durch den Staat der schlechtesten Note (hier hochgerechnet auf 5). Bei der Einführungssituation für eine MAB bedeutet die Note 1, daß die Implementierung nur bei einem florierenden Unternehmen erfolgen sollte, die Note 5, daß dies auch bei einem vor der Insolvenz stehenden Unternehmen möglich ist. Ansonsten sind die Noten wieder direkt als Schulnoten zu interpretieren.

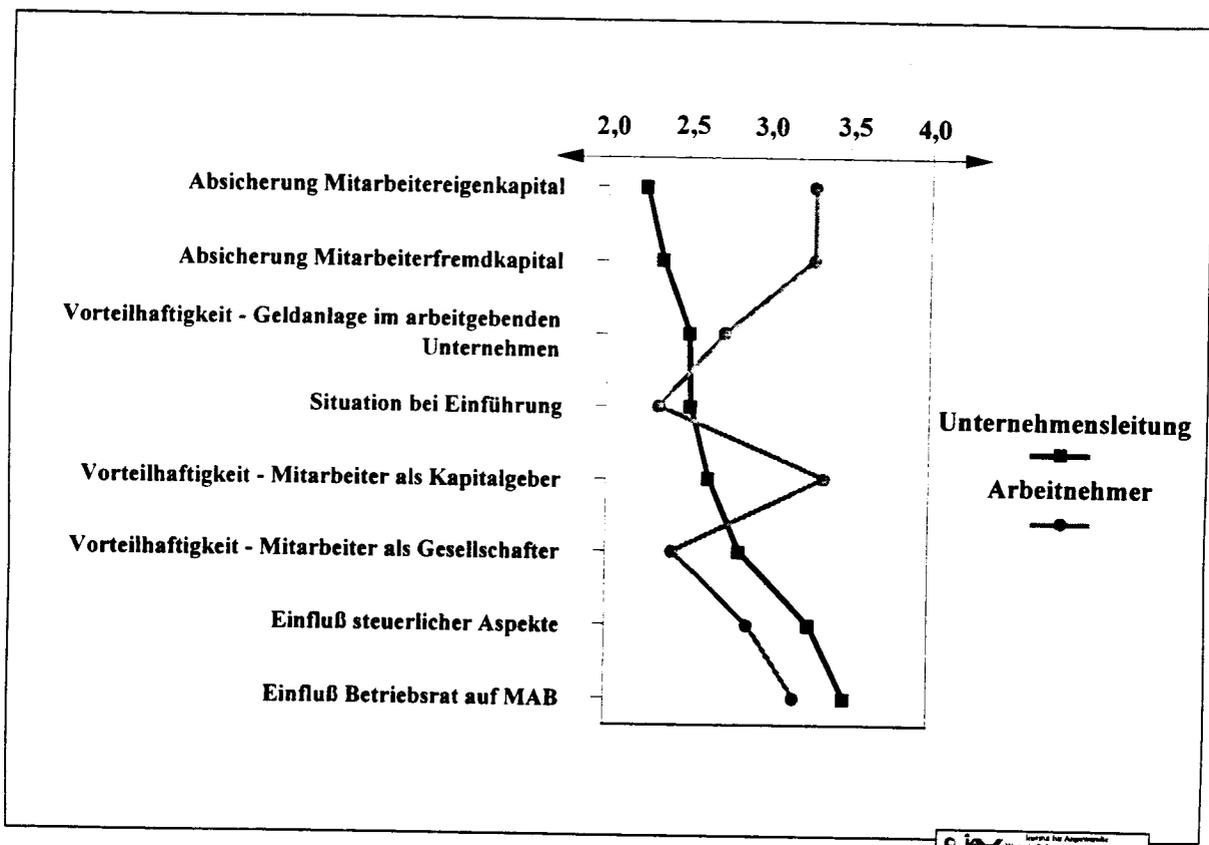


Abbildung 7: Weitere Meinungen bzgl. MAB aus Sicht der Unternehmensleitung und der Arbeitnehmervertreter (Fragen IV.A.3-12)

Einheitlich wird sowohl von Arbeitgeber- als auch von Arbeitnehmerseite die Bedeutung von Betriebsrat, steuerlicher Förderung und finanzieller Starthilfe hervorgehoben; die signifikanten Korrelationen deuten das an. Es überrascht nicht, daß bei der Absicherungsfrage der auch von den Gewerkschaften postulierte Dissens zwischen der Arbeitgeber- und der Arbeitnehmerseite zu Tage tritt, nämlich daß die Absicherung für letztere wesentlich wichtiger ist. Erfreulich ist jedoch, daß die Bedeutung der Absicherung auch bei den Arbeitnehmern lediglich einen mittleren Wert einnimmt, also keine "Conditio sine qua non" für eine MAB ist. Die Arbeitgeber sind erwartungsgemäß gegen eine Zwangsabsicherung.

Gepaarte Differenzen UL-AN, alle, IV.A.3-12									
Variablen UL – AN	n	Korre- lation	Signifi- kanz	Mittelwert UL	Mittelwert AN	Mittelwert Differenz	T	df	Sig. (2-seitig)
Einfluß des Betriebs- rats bzw. der Gewerk- schaften bei der Um- setzung bzw. Ausge- staltung einer MAB	16	,544	,030	3,50	3,19	,31	1,046	15	,312
Absicherung des Kon- kursrisikos für das Mitarbeitereigenkapi- tal?	19	,082	,738	1,68	2,47	-,79	-2,276	18	,035
Absicherung des Kon- kursrisikos für das Mitarbeiterfremdkapi- tal?	17	,423	,091	1,76	2,47	-,71	-2,509	16	,023
Einfluß steuerlicher Aspekte für die Einfüh- rung und den Erfolg von MAB	18	,591	,010	3,28	2,89	,39	1,511	17	,149
Unterstützung bei MAB durch finanzielle Stärkhilfe	15	,680	,005	2,40	2,13	,27	1,293	14	,217

Tabelle 12: Gepaarte Differenzen zu weiteren Meinungen bzgl. MAB – Unternehmensleitung versus Arbeitnehmervertreter

Beim gepaarten Mittelwert-Vergleich von Unternehmensleitungen und Arbeitnehmern bzgl. der Bedeutung der Gründe für die Einführung einer MAB (siehe Tabelle 13) fällt auf, daß die Gründe für die Unternehmensleitung fast ausschließlich als wichtiger erschienen als für die Arbeitnehmervertreter. Dies kann so verstanden werden, daß bisher die Unternehmensleitung die treibende Kraft bei der Einführung einer MAB war und somit dieser auch positiver gegenüberstanden. Daraus könnte die Aufforderung abgeleitet werden, auch auf Arbeitnehmerseite verstärkt die Einführung von MAB als Aktivposten anzugehen.

Als besonders wichtig erscheint beiden Seiten die Steigerung des Interesses am Unternehmen, der Identifikation mit dem Unternehmen sowie des Informationsbedürfnisses der Mitarbeiter bei einer hohen Korrelation, d.h. die Wichtigkeit wird auch von beiden Seiten identisch beurteilt. Bei der Verbesserung des Betriebsklimas und der innerbetrieblichen Zusammenarbeit, dem zweitwichtigsten Grund für die Unternehmensleitung und dem drittwichtigsten für die Arbeitnehmervertreter, fällt die gegenläufige Einschätzung in den Betrieben, ausgedrückt in einer negativen und signifikanten Korrelation, auf, d.h. bei einem gegebenen Betriebsklima ist für die Unternehmensleitung die Verbesserung wichtig und für die Arbeitnehmervertreter unwichtig und umgekehrt.

Gepaarte Differenzen UL-AN, MAB, IV.C									
Gründe für MAB	N	Korre- lation	Signifi- kanz	Mittelwert UL	Mittelwert AN	Mittelwert Differenz	T	df	Sig. (2-seitig)
Reduzierung der Fluk- tuation von Mitarbei- tern, Mitarbeiterbin- dung ans Unterneh- men, Mitarbeiter- gewinnung	14	,000	1,000	1,86	2,5	-,64	-2,223	13	,045
Steigerung des In- teresses am Unter- nehmen, der Identifika- tion mit dem Unter- nehmen, des Informa- tionsbedürfnisses der Mitarbeiter	14	,585	,028	1,29	1,79	-,50	-2,876	13	,013
Verbesserung des Verständnisses für wirtschaftliche Zu- sammenhänge	14	,187	,523	2,07	2,71	-,64	-2,590	13	,022
Verbesserung des Betriebsklimas und der innerbetrieblichen Zusammenarbeit	14	-,564	,035	1,86	2,43	-,57	-1,593	13	,135
Senkung der Zahl der Reklamationen	13	,506	,078	2,69	3,46	-,77	-2,739	12	,018
Mentoren, Besuch bei Unternehmen, die bereits eine MAB ein- geführt haben	12	,697	,012	2,67	3,25	-,58	-2,244	11	,046

**Tabelle 13: Gepaarte Differenzen zu den Gründen der Einführung einer MAB – Unter-
nehmensleitung versus Arbeitnehmervertreter von MAB-Unternehmen**

4.5.3.2 Informationsasymmetrien zwischen Unternehmensleitung mit / ohne MAB

These 4: Die Unternehmensleitungen, in deren Unternehmen bereits Mitarbeiterbeteili-
gungen eingeführt sind, zeigen eine signifikant verschiedene Einschätzung über
die Wirkungen einer MAB gegenüber denen ohne Mitarbeiterbeteiligung.

Unternehmensleitungen vor der Einführung einer MAB vermuten die Wirkungen eher im ide-
ellen Bereich, nämlich der Steigerung der Arbeitszufriedenheit und der Steigerung des Interes-
ses am Unternehmen, der Identifikation mit dem Unternehmen, des Informationsbedürfnisses
der Mitarbeiter, wohingegen der Umgang mit einer MAB die Wirkungen in Richtung sogenan-
nter „hard facts“, nämlich der Verbilligung der Refinanzierung durch Stärkung der Eigen-
kapitalbasis und der Reduzierung des Unternehmensrisikos, erfahren läßt. Die MAB als Er-
fahrungsgut offenbart, daß sich tatsächlich die Unternehmenssituation verbessern läßt. Da die
Unternehmen ohne MAB das aber nicht wissen, entschließen sich zu wenige, eine MAB ein-
zuführen. Diese Art von Informationsasymmetrie rechtfertigt offensichtlich einen staatlichen
Eingriff im Sinne einer Informationsoffensive.

Mittelwertvergleich UL, IV.A.2							
	n not MAB	n MAB	Mittelwert not MAB	Mittelwert MAB	T	df	Sig. (2-seitig)
Verbilligung der Refinanzierung durch Stärkung der Eigenkapitalbasis	41	26	3,61	2,92	2,00	43,1	0,051
Reduzierung des Unternehmensrisikos	43	27	3,63	2,70	2,91	68,0	0,005
Steigerung der Arbeitszufriedenheit	45	27	2,64	3,19	-2,92	70,0	0,005
Steigerung des Interesses am Unternehmen, der Identifikation mit dem Unternehmen, des Informationsbedürfnisses der Mitarbeiter	45	26	2,33	3,31	-3,33	69,0	0,001

Tabelle 14: Mittelwertvergleiche zu den Wirkungen einer MAB – Unternehmensleitung mit/ohne MAB

Die Ergebnisse in Tabelle 15 zeigen sehr deutlich, daß die Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung in erheblichem Maße ein Informations- / Einschätzungsproblem ist. Die Unternehmensleitungen von MAB-Unternehmen schätzen Mitarbeiter sowohl als Gesellschafter als auch als Kapitalgeber deutlich günstiger ein als diejenigen ohne MAB, wobei sie auch ihr Angebot an den Mitarbeiter als äußerst attraktiv empfinden. Nicht aufzulösen ist an dieser Stelle jedoch das „Henne-Ei-Problem“, d.h. es läßt sich nicht sagen, ob nun Unternehmen, die diese Einschätzung haben, eine MAB einführen oder ob die Einschätzung erst nach der Einführung entstanden ist.

Mittelwertvergleich UL, IV.A3 - 12							
	n not MAB	n MAB	Mittelwert not MAB	Mittelwert MAB	T	df	Sig. (2-seitig)
Mitarbeiter als Gesellschafter günstiger als unabhängige dritte Person?	53	27	2,04	1,52	2,62	78,0	0,010
Mitarbeiter als (Fremd- oder Eigen-) Kapitalgeber günstiger als Darlehen bei einer Bank?	54	26	2,07	1,42	3,34	59,6	0,001
Günstiger für Mitarbeiter im Unternehmen anzulegen als bei Bank / am Kapitalmarkt	50	27	1,92	1,30	3,49	66,3	0,001

Tabelle 15: Mittelwertvergleiche zu weiteren Meinungen bzgl. MAB – Unternehmensleitung mit/ohne MAB

4.5.3.3 Informationsasymmetrien zwischen Unternehmensleitung in den alten und neuen Bundesländern

These 5: Die Unternehmensleitungen in den alten (ABL) und in den neuen Bundesländern (NBL) haben eine signifikant verschiedene Einschätzung zu den Wirkungen bzw. Einstellung zu einer MAB.

Die Unternehmensleitung in den ABL schätzt generell alle Wirkungen (siehe Frage IV.A.2) besser ein als die in den NBL, lediglich bei der Wirkung auf die Sicherheit der Arbeitsplätze dreht sich die Einschätzung um. Es kann also vermutet werden, daß in den NBL einer MAB erhebliche Arbeitsmarkteffekte zugetraut werden. Signifikant besser werden in den ABL die Wirkungen jedoch nur bei der Reduzierung des Krankenstandes und der Fehlzeiten und bei der Steigerung der Zahl der Verbesserungsvorschläge eingeschätzt.

Mittelwertvergleich UL, alle, IV.A.2							
	N NBL	N ABL	Mittelwert NBL	Mittelwert ABL	T	df	Sig. (2- seitig)
Reduzierung des Krankenstandes und der Fehlzeiten	29	38	3,41	2,79	2,38	65,0	0,020
Steigerung der Arbeitszufriedenheit	29	39	3,07	2,69	1,92	66,0	0,059
Steigerung der Zahl der Verbesserungsvorschläge	27	38	3,11	2,50	2,27	63,0	0,027
Senkung der Zahl der Reklamationen	29	36	3,52	2,97	1,91	63,0	0,060

Tabelle 16: Mittelwertvergleiche zu den Wirkungen einer MAB – Unternehmensleitung in ABL versus NBL

Wechselt man nun noch zur Sichtweise der Unternehmensleitungen, die auch eine MAB eingeführt haben, so läßt dies Rückschlüsse auf deren Einsatzgebiet zu. Generell werden auch von den Leitern eines MAB-Unternehmens in den ABL die Wirkungen einer MAB wesentlich günstiger eingeschätzt als dies die entsprechenden Chefs in den NBL tun. Signifikant besser sind in den ABL die Beurteilungen über die Steigerung des Kostenbewußtseins, die Steigerung der Zahl der Verbesserungsvorschläge sowie die Senkung der Zahl der Reklamationen, d.h. die MAB wird zur Verbesserung einer guten Organisation eingesetzt. Lediglich bei der Verbilligung der Refinanzierung durch die Stärkung der Eigenkapitalbasis und der Erhöhung der Liquidität wird der MAB im Osten eine stärkere Wirkung zuerkannt. Dies läßt darauf schließen, daß eine MAB in Ostdeutschland eine andere Funktion/Einsatzbereich hat, nämlich zur Sicherung von Arbeitsplätzen eingesetzt wird.

Mittelwertvergleich UL, MAB, IV.A.2							
	N NBL	N ABL	Mittelwert NBL	Mittelwert ABL	T	df	Sig. (2- seitig)
Verbilligung der Refinanzierung durch Stärkung der Eigenkapitalbasis	8	16	2,25	3,00	-1,23	22,0	0,231
Steigerung des Kostenbewußtseins	8	16	3,63	2,50	2,40	22,0	0,026
Steigerung der Zahl der Verbesserungsvorschläge	8	15	3,38	2,33	2,26	21,0	0,034
Senkung der Zahl der Reklamationen	8	15	3,88	2,60	2,42	21,0	0,025
Erhöhung der Liquidität	8	15	2,38	3,20	-1,52	21,0	0,143

Tabelle 17: Mittelwertvergleiche zu den Wirkungen einer MAB – Unternehmensleitung mit MAB in ABL versus NBL

Die Unternehmensleitung von nicht MAB-Unternehmen in den ABL ist stärker sicherheitsorientiert als die Kollegen in den NBL. So wird vorgetragen, die Einführung einer MAB solle nur bei einem gut gehenden Unternehmen erfolgen und die steuerlichen Aspekte seien nicht zu vernachlässigen. Geht man davon (wie die Unternehmensleitungen in den ABL) aus, daß MAB nur in erfolgreichen Unternehmen eingeführt werden, so ist nicht verwunderlich, daß auch die Geldanlage als sehr vorteilhaft angesehen wird. Überraschenderweise stellt jedoch trotzdem die Absicherung des Fremdkapitals in den NBL eine wesentlich bedeutsamere Frage dar als in den ABL.

Mittelwertvergleich UL, alle, IV.A.3 - 12							
	n NBL	n ABL	Mittelwert NBL	Mittelwert ABL	T	df	Sig. (2- seitig)
Absicherung des Konkursrisikos für das Mitarbeiterfremdkapital?	30	38	2,13	1,45	2,83	66,0	0,006
Situationen in denen Mitarbeiterbeteiligung in Frage kommt	28	44	2,18	1,70	2,49	70,0	0,015
Einfluß steuerlicher Aspekte für die Einführung und den Erfolg von MAB	29	44	3,55	2,93	2,25	71,0	0,027
Günstiger für Mitarbeiter im Unternehmen anzulegen als bei Bank / am Kapitalmarkt	32	41	1,94	1,51	2,15	71,0	0,035

Tabelle 18: Mittelwertvergleiche zu weiteren Meinungen bzgl. MAB – Unternehmensleitung in ABL versus NBL

Aus der folgenden Tabelle wird deutlich, daß die Gründe für die Einführung einer MAB in den NBL nicht im Ausnutzen einer staatlichen Förderung liegen, wie dies hauptsächlich vor der Wiedervereinigung in den ABL eingeführten Modellen der Fall war, sondern auf die Steigerung der Produktivität und damit auf die Erreichung der Wettbewerbsfähigkeit zielen. Aufgrund der niedrigen Fallzahlen ist die statistische Aussagefähigkeit allerdings an der Grenze ihrer Möglichkeiten.

Mittelwertvergleich UL, MAB, IV.C							
	N NBL	N ABL	Mittelwert NBL	Mittelwert ABL	T	df	Sig. (2- seitig)
Ausnutzung staatlicher Vergünstigungen (bspw. § 19a EStG)	5	16	4,00	2,56	2,10	19,0	0,049
Steigerung der Produktivität der Mitarbeiter	7	18	1,86	2,56	-2,06	23,0	0,051

Tabelle 19: Mittelwertvergleiche zu den Wirkungen einer MAB – Unternehmensleitung mit MAB in ABL versus NBL

4.5.3.4 Der Lernprozeß bei der Unternehmensleitung durch die Einführung einer MAB

These 6: Die Unternehmer mit MAB haben ihre Einschätzung der Wirkungen einer MAB durch die Einführung einer MAB verändert.

Durch diese These soll begründet werden, daß die an einer MAB Interessierten a priori eine zu schlechte oder auch falsche Einschätzung der Wirkungen haben; demzufolge unterstellt die These die MAB sei ein Erfahrungsgut. Der Staat kann dadurch aufgefordert sein, diese „Informationsasymmetrie“ zu beseitigen. Speziell eine Startförderung der MAB könnte dadurch gerechtfertigt werden. Das nachfolgende, stark variiierende Skalogramm, bei dem die Einführungsgründe einer MAB von Unternehmensleitungen und die später tatsächlich erfahrenen Wirkungen einander gegenübergestellt werden, unterstreicht diesen enormen Lernprozeß, der sich nach der Einführung einer MAB ergibt.

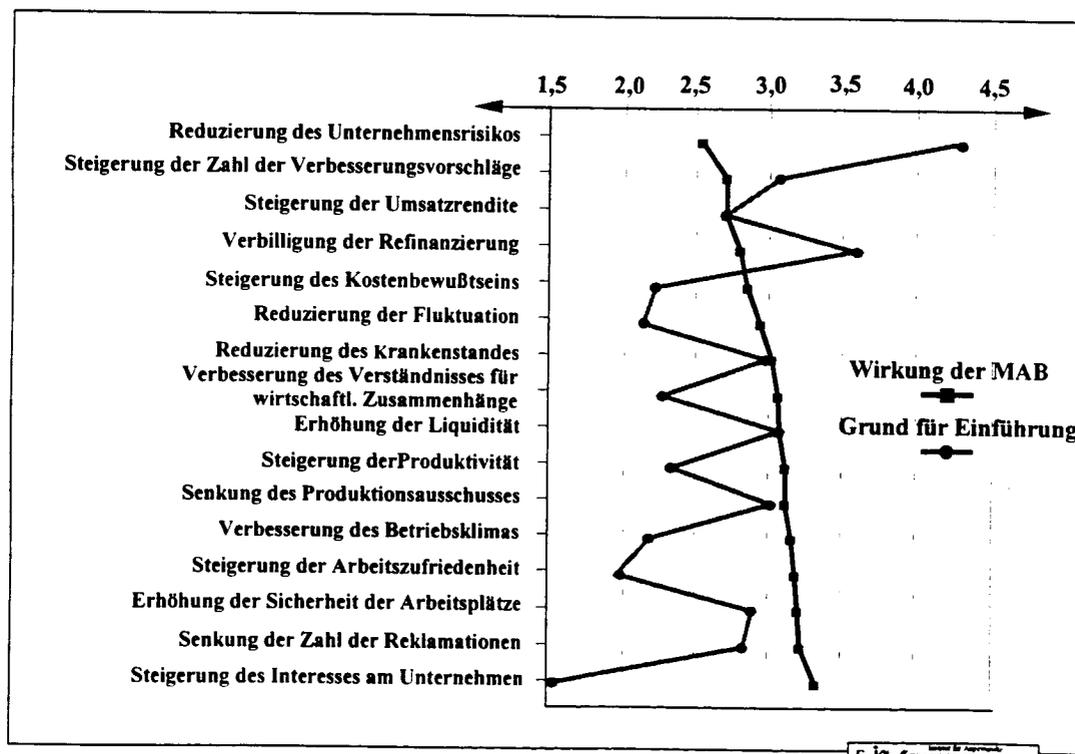


Abbildung 8: Einführungsgründe und später tatsächlich erfahrenen Wirkungen einer MAB aus der Sicht von Unternehmensleitungen mit MAB

Die nachfolgende Tabelle 20 (Unternehmensleitungen mit MAB) ist äußerst interessant. Die überwiegend negativen Korrelationen deuten auf einen Meinungsumschwung seit der Einführung hin; wieder bestätigt sich, daß die MAB ein Erfahrungsgut ist. Im übrigen zeigen Unternehmensleitung und Arbeitnehmer hier eine ähnliche Lernkurve infolge der praktischen Erfahrung. Bei der Einführung wurden die Wirkungen einer Verbilligung der Refinanzierung durch Stärkung der Eigenkapitalbasis bei einem Signifikanzniveau von 12,1 % (UL) und 2,6 % (AN) und einer Reduzierung des Unternehmensrisikos bei einem Signifikanzniveau von 0 % (UL) und 1,8 % (AN), also bei zwei sogenannten "harten" Faktoren, stark unterschätzt. Bei allen weiteren vermuteten Wirkungsbeziehungen einer MAB, auch speziell bei einigen latenten Erfolgsfaktoren, konnten die Erwartungen nicht erfüllt werden. Dieses Bild stimmt durchaus mit unseren Produktivitäts- und Erfolgsanalysen überein. Die gesteigerte Produktivität senkt das Unternehmensrisiko deutlich, die Erfolgswirkungen für die Unternehmer sind eher diffus.

Im einzelnen wurden seitens der Unternehmensleitung die wichtigsten Gründe bei der Einführung, nämlich die Steigerung des Interesses am Unternehmen, der Identifikation mit dem Unternehmen, des Informationsbedürfnisses der Mitarbeiter sowie die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit, stark überschätzt. Weiterhin wurden bei den Items "Reduzierung der Fluktuationen von Mitarbeitern, Mitarbeiterbindung ans Unternehmen, Mitarbeitergewinnung", "Steigerung des Kostenbewußtseins", "Verbesserung des Verständnisses für wirtschaftliche Zusammenhänge", "Verbesserung des Betriebsklimas und der innerbetrieblichen Zusammenarbeit" und "Steigerung der Produktivität der Mitarbeiter" die Erwartungen nicht erfüllt. Speziell bei letzterem spricht unsere ökonometrische Analyse für Produktivitätsgewinne, so daß hier vermutlich die Erwartungen überzogen waren, sich die Produktivitätszuwächse kaum merklich über einen längeren Zeitraum vollzogen haben oder die Unternehmensleitungen die Frage in Richtung einer Steigerung des Erfolges verstanden haben.

Gepaarte Differenzen UL-Wirkungen – UL-Gründe, MAB, IV.A.2-IV.C									
Variablen UL	n	Korrelation	Signifikanz	Mittelwert UL-Wirk	Mittelwert UL-Grund	Mittelwert Differenz	T	df	Sig. (2-seitig)
Verbilligung der Refinanzierung durch Stärkung der Eigenkapitalbasis	23	-,198	,366	2,83	3,57	-,74	-1,612	22	,121
Reduzierung des Unternehmensrisikos	24	-,136	,527	2,58	4,21	-1,62	-4,643	23	,000
Reduzierung der Fluktuation von Mitarbeitern, Mitarbeiterbindung ans Unternehmen, Mitarbeitergewinnung	25	-,130	,537	2,96	2,20	,76	2,216	24	,036
Steigerung der Arbeitszufriedenheit	25	-,412	,041	3,20	2,04	1,16	4,044	24	,000
Steigerung des Kostenbewußtseins	25	,095	,651	2,88	2,28	,60	1,964	24	,061
Steigerung des Interesses am Unternehmen, der Identifikation mit dem Unternehmen, des Informationsbedürfnisses der Mitarbeiter	24	-,374	,072	3,33	1,63	1,71	4,905	23	,000
Verbesserung des Verständnisses für wirtschaftliche Zusammenhänge	24	-,161	,452	3,08	2,33	,75	2,387	23	,026
Verbesserung des Betriebsklimas und der innerbetrieblichen Zusammenarbeit	24	,050	,815	3,17	2,25	,92	3,501	23	,002
Steigerung der Produktivität der Mitarbeiter	23	-,201	,357	3,13	2,39	,74	2,341	22	,029

Tabelle 20: Gepaarte Differenzen zu Wirkungen einer MAB seitens der Unternehmensleitung zu verschiedenen Zeitpunkten

Auch bei den Arbeitnehmervertretern mit MAB (siehe hierzu Tabelle 21) wurde das stärkste Argument für die Einführung einer MAB, nämlich die Steigerung des Interesses am Unternehmen, der Identifikation mit dem Unternehmen, des Informationsbedürfnisses der Mitarbeiter, enttäuscht¹⁶. Im Tenor ist die Fehleinschätzung in vielen Bereichen ähnlich zu denen der Unternehmensleitung, lediglich bei der Senkung der Reklamationen scheinen die Sichtweisen nicht die gleiche Wirklichkeit widerzuspiegeln.

16 Bei dieser Analyse sind die Fallzahlen relativ gering, so daß nur ein qualitatives Bild gezeichnet werden soll.

Gepaarte Differenzen AN-Wirkungen – AN-Gründe, MAB, IV.A.2-IV.C									
Variablen AN	N	Korre- lation	Signi- fikanz	Mittelwert AN-Wirk	Mittelwert AN-Grund	Mittelwert Differenz	T	df	Sig. (2- seitig)
Verbilligung der Refinanzierung durch Stärkung der Eigenkapitalbasis	12	,000	1,000	2,75	3,67	-,92	-2,561	11	,026
Reduzierung des Unternehmensrisikos	11	-,092	,787	2,55	3,82	-1,27	-2,834	10	,018
Steigerung der Arbeitszufriedenheit	12	-,205	,523	3,33	2,50	,83	1,968	11	,075
Steigerung des Kostenbewußtseins	13	-,130	,672	3,23	2,46	,77	1,949	12	,075
Steigerung des Interesses am Unternehmen, der Identifikation mit dem Unternehmen, des Informationsbedürfnisses der Mitarbeiter	14	-,141	,630	3,50	1,79	1,71	4,639	13	,000
Verbesserung des Verständnisses für wirtschaftliche Zusammenhänge	13	,261	,389	3,31	2,69	,62	2,125	12	,055
Senkung der Zahl der Reklamationen	13	-,313	,298	2,46	3,46	-1,00	-1,975	12	,072

Tabelle 21: Gepaarte Differenzen zu Wirkungen einer MAB seitens der Arbeitnehmervertreter zu verschiedenen Zeitpunkten

5. Fazit

Die ökonomische Untersuchung deutet darauf hin, daß bei Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung erhebliche Produktivitätsgewinne in einer Höhe zwischen 14 % und 21 % realisiert werden. Allerdings variiert das Signifikanzniveau, nämlich zwischen 4 % und 15 %. Typischerweise werden allerdings die Ergebnisse in dieser Art von Analyse leicht überschätzt.

Bei den Unternehmen mit und ohne MAB unterscheiden sich lediglich die Verhältnisse von Personal- und Materialkosten zum Umsatz signifikant. So produzieren MAB-Unternehmen materialintensiver als die übrigen. Eine potentielle Erklärung könnte sein, daß die MAB-Unternehmen unter erhöhtem Wettbewerbsdruck stehen, der offensichtlich im material- bzw. kapitalintensiven Branchen aufgrund der leichteren Ersetzbarkeit des Personals größer ist.

Die Gründe für die Einführung einer MAB erschienen der Unternehmensleitung fast immer wichtiger als den Arbeitnehmervertretern. Anscheinend war bisher stets die Unternehmensleitung die treibende Kraft bei der Einführung einer MAB und stand somit dieser auch positiver gegenüber. Daraus könnte die Aufforderung abgeleitet werden, auch auf Arbeitnehmerseite verstärkt die Einführung von MAB als Aktivposten anzugehen.

Vor der Einführung einer MAB vermuten die Unternehmensleitungen die Wirkungen eher im ideellen Bereich, nämlich der Steigerung der Arbeitszufriedenheit, des Interesses am Unternehmen, der Identifikation mit dem Unternehmen, des Informationsbedürfnisses der Mitarbeiter, wohingegen erst der konkrete Umgang mit einer MAB die Wirkungen in Richtung sogenannter „hard facts“, nämlich der Verbilligung der Refinanzierung durch Stärkung der Eigenkapitalbasis und der Reduzierung des Unternehmensrisikos, erfahren läßt.

Die Unternehmensleitungen von MAB-Unternehmen schätzen Mitarbeiter sowohl als Gesellschafter als auch als Kapitalgeber deutlich günstiger ein als diejenigen ohne MAB, wobei sie auch ihr Angebot an den Mitarbeiter als äußerst attraktiv empfinden.

Die MAB als Erfahrungsgut offenbart, daß sich tatsächlich die Unternehmenssituation verbessern läßt. Da die Unternehmen ohne MAB das aber nicht wissen, entschließen sich zu wenige, eine MAB einzuführen. Diese Art von Informationsasymmetrie rechtfertigt offensichtlich einen staatlichen Eingriff im Sinne einer Informationsoffensive. Insbesondere eine Startförderung der MAB könnte dadurch gerechtfertigt werden.

Generell werden von den Leitern eines MAB-Unternehmens in den alten Bundesländern die Wirkungen einer MAB günstiger eingeschätzt als in den neuen Bundesländern. Signifikant besser sind in den alten Bundesländern die Steigerung des Kostenbewußtseins und der Zahl der Verbesserungsvorschläge sowie die Senkung der Zahl der Reklamationen, d.h. die MAB wird zur Verbesserung einer guten Organisation eingesetzt. Lediglich der Verbilligung der Refinanzierung durch die Stärkung der Eigenkapitalbasis und der Erhöhung der Liquidität wird im Osten eine stärkere Wirkung zuerkannt als im Westen. Dies läßt darauf schließen, daß eine MAB in Ostdeutschland einen anderen Einsatzbereich besitzt, nämlich zur Sicherung von Arbeitsplätzen eingesetzt wird.

In den neuen Bundesländern liegen die Gründe für die Einführung einer MAB nicht im Ausnutzen einer staatlichen Förderung, wie dies hauptsächlich vor der Wiedervereinigung in den ABL eingeführten Modellen war, sondern in der Steigerung der Produktivität und damit in der Erreichung der Wettbewerbsfähigkeit.

6. Literatur

- BACKHAUS, K.; ERICHSON, B.; PLINKE, W.; WEIBER, R., 1994:** Multivariate Analyseverfahren, 7. Auflage, Berlin.
- BECK'SCHES HANDBUCH DER GMBH, 1995**
- BLUM, U., 1986:** Raumwirkungen des Budgets der Gesetzlichen Rentenversicherung (Regional Effects of the Old Age Insurance Budget), in: Karlsruher Beiträge zur Wirtschaftspolitik und Wirtschaftsforschung 13.
- BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN ARBEITGEBER, 1998:** Vermögensbildung für Arbeitnehmer – Was ändert sich '99?, Der Arbeitgeber Nr. 17 (Sept.), S. 46.
- BUNDESVERBAND DEUTSCHER BANKEN, 1998:** Vermögenspolitik: Vor neuen Weichenstellungen, in Interesse 5/98, S. 7.
- BUSCH, T., 1994:** Aktienrechtliche Probleme der Begebung von Genußrechten zwecks Eigenkapitalverbreiterung, in: Die Aktiengesellschaft, S. 93ff.
- CONTE, M. A., 1992:** Contingent Compensation: (How) Does It Affect Company Performance?, Journal of Economic Issues, Vol. 26, No. 2, June 1992, S. 583-592.
- DERLIEN, H. U.; SZABLOWSKI, G. J., 1993:** Regime Transitions, Elites, and Bureaucracies, in: Eastern Europe, Governance Vol. 6, Nr. 3.
- FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG, 1998:** Die Betriebliche Altersversorgung soll neue Impulse bekommen, 25, Sept., S. 27
- GRANGER, C. W. J.; NEWBOLD, P., 1974:** Spurious Regressions in Econometrics, in: Journal of Econometrics, 2, S. 111-120.
- GUSKI, H.-G.; SCHNEIDER, H. J., 1977:** Die betriebliche Vermögensbeteiligung in der Bundesrepublik Deutschland, Köln.
- GUSKI, H.-G.; SCHNEIDER, H. J., 1983:** Die betriebliche Vermögensbeteiligung in der Bundesrepublik Deutschland, Teil II: Ergebnisse, Erfahrungen und Auswirkungen in der Praxis, Köln.
- GUSKI, H.-G.; SCHNEIDER, H. J., 1987:** Mitarbeiterbeteiligung. Handbuch für die Praxis, Band 1 und 2 (mit Ergänzungslieferungen), Neuwied, Kriftel, Berlin 1987.
- GUSKI, H.-G.; SCHNEIDER, H. J., 1988:** Die betriebliche Vermögensbeteiligung in der Bundesrepublik Deutschland, - Bestandsaufnahme 1987, in: Guski, H.-G.; Schneider, H. J., (Hrsg.), 1987, S. 4100.
- GUSKI, H.-G.; SCHNEIDER, H. J., 1994:** Die betriebliche Vermögensbeteiligung in Niedersachsen - Bestandsaufnahme 1993, in: Guski, H.-G.; Schneider, H. J., (Hrsg.), 1987, Band 1, 4110, Ziffer 1-68 und Anhang.
- HILLMER, M., 1993:** Kausalanalyse makroökonomischer Zusammenhänge mit latenten Variablen, Heidelberg.
- HÜBLER, O., 1995:** Produktivitätssteigerung durch Mitarbeiterbeteiligung in Partnerschaftsunternehmen, MittAB 2/95, 214-223.
- IAWW, 1997:** Umfang und Struktur der Produktionslücke in Sachsen, Dresden.

- JONES, D.; KATO, T., 1995:** The Productivity Effects of Employee Stock-Ownership Plans and Bonuses: Evidence from Japanese Panel Data, in *American Economic Review*, 85 (3), June 1995, 391-414.
- KOMMISSION FÜR ZUKUNFTSFRAGEN DER FREISTAATEN BAYERN UND SACHSEN:** Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland, Band I, 1996; Band II, 1997a; Band III, 1997b; Band IV, 1997c.
- KRUSE, D., 1992:** Profit Sharing and Productivity: Microeconomic Evidence from the United States, *The Economic Journal*, 102, January 1992, 24-36.
- KUMBHAKAR, S.; DUNBAR, A., 1993:** The elusive ESOP-productivity link - Evidence from U.S. firm level data, *Journal of Public Economics*, 52, 1993, 273-283.
- ROONEY, P. M., 1992:** ESOPS, Producer Co-ops, and Traditional Firms: Are They Different?, *Journal of Economic Issues*, Vol. 26, No. 2, June 1992, S. 593 – 603.
- SCHÄFER, C., 1992:** Betriebliche Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer – Verbreitung, Strukturen, Wirkungen, in: Köbele, B.; Schütt, B. (Hrsg.): *Erfolgsbeteiligung - Ein neuer Weg zur Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand*, S 99-143.
- SCHANZ, G., 1985:** Befunde zur Praxis der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung, in: *zfbf, Sonderheft 19 (Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen)*, S. 69-81.
- SCHNEIDER, H. J.; ZANDER, E., 1993:** *Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter in Klein- und Mittelbetrieben*, 4. Aufl., Freiburg.
- SETHE, R., 1993:** Genußrechte: Rechtliche Rahmenbedingungen und Anlegerschutz, in: *Die Aktiengesellschaft*, S. 293 ff.

7. Tabellenanhang

	Anzahl der Unternehmen			
	mit MAB		ohne MAB	
	absolut	relativ	absolut	relativ
Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden	0	0,0	2	3,4
Verarbeitendes Gewerbe	20	71,4	38	64,4
Ernährungsgewerbe	1	3,6	3	5,1
Tabakverarbeitung	0	0,0	0	0,0
Textilgewerbe	1	3,6	6	10,2
Bekleidungs-gewerbe	0	0,0	1	1,7
Ledergewerbe	0	0,0	2	3,4
Holzgewerbe (ohne Herstellung von Möbeln)	0	0,0	4	6,8
Papiergewerbe	0	0,0	1	1,7
Verlags- und Druckgewerbe	3	10,7	2	3,4
Kokerei, Mineralölverarbeitung, Herstellung und Verarbeitung von Spalt- und Brutstoffen	0	0,0	0	0,0
Chemische Industrie	1	3,6	6	10,2
Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren	0	0,0	0	0,0
Glasgewerbe, Keramik, Verarbeitung von Steinen- und Erden	2	7,1	1	1,7
Metallerzeugung und -bearbeitung	1	3,6	1	1,7
Herstellung von Metallerzeugnissen	3	10,7	4	6,8
Maschinenbau	2	7,1	5	8,5
Herstellung von Büromaschinen, Datenverarbeitungsgeräten und -einrichtungen	0	0,0	0	0,0
Elektrotechnik	5	17,9	0	0,0
Feinmechanik und Optik	0	0,0	1	1,7
Herstellung von Kfz und Kfz-Teilen	0	0,0	1	1,7
sonstige Fahrzeugteile	0	0,0	0	0,0
Herstellung von Möbeln, Schmuck, Musikinstrumenten, Sportgeräten, Spielwaren und sonstige Erzeugnisse, Recycling	1	3,6	0	0,0
Energie- und Wasserversorgung	2	7,1	0	0,0
Baugewerbe	3	10,7	5	8,5
Großhandel und Handelsvermittlung	0	0,0	1	1,7
Einzelhandel (einschl. Kfz-Handel, Tankstellen)	0	0,0	1	1,7
Verkehr (ohne Eisenbahn)	1	3,6	5	8,5
Dienstleistung	2	7,1	7	11,9
SUMME	28	100	59	100

Tabelle 22: Rücklauf nach Branchen

	tatsächliche Häufigkeit (H_i)	erwartete Häufigkeit (H_e)	Differenz ($H_i - H_e$)	quadrierte Differenz ($H_i - H_e$) ²	Quotient ($H_i - H_e$) ² / H_e
Ernährungsgewerbe	4	5,8	-1,8	3,4	0,6
Tabakverarbeitung	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Textilgewerbe	7	1,6	5,4	29,5	18,7
Bekleidungs-gewerbe	1	1,1	-0,1	0,0	0,0
Ledergewerbe	2	0,4	1,6	2,6	6,9
Holzgewerbe (ohne Herstellung von Möbeln)	3	2,4	0,6	0,3	0,1
Papiergewerbe	1	1,3	-0,3	0,1	0,1
Verlags- und Druckgewerbe	5	3,4	1,6	2,5	0,7
Kokerei, Mineralölverarbeitung, Herstellung und Verarbeitung von Spalt- und Brutstoffen	0	0,1	-0,1	0,0	0,1
Chemische Industrie	7	2,1	4,9	24,3	11,7
Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren	0	3,5	-3,5	12,6	3,5
Glasgewerbe, Keramik, Verarbeitung von Steinen- und Erden	3	4,5	-1,5	2,4	0,5
Metallerzeugung und -bearbeitung	2	1,3	0,7	0,5	0,4
Herstellung von Metallerzeugnissen	7	7,8	-0,8	0,7	0,1
Maschinenbau	6	7,8	-1,8	3,4	0,4
Herstellung von Büromaschinen, Datenverarbeitungsgeräten und -einrichtungen	0	0,9	-0,9	0,9	0,9
Elektrotechnik	3	2,7	0,3	0,1	0,0
Feinmechanik und Optik	1	2,4	-1,4	2,0	0,8
Herstellung von Kfz und Kfz-Teilen	1	1,2	-0,2	0,0	0,0
sonstige Fahrzeugteile	0	0,5	-0,5	0,2	0,5
Herstellung von Möbeln, Schmuck, Musikinstrumenten, Sportgeräten, Spielwaren und sonstige Erzeugnisse, Recycling	1	2,9	-1,9	3,7	1,3
Testwert					47,5

Tabelle 23: Test auf Repräsentativität des Rücklaufs innerhalb des Verarbeitenden Gewerbes (Chi-Quadrat-Goodness-of-Fit-Test)

8. Fragebogen

8.1 *Fragebogen an die Unternehmensleitung*



Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung und Wirtschaftsberatung
Prof. Dr. Ulrich Blum und Dr. Frank Leibbrand



WIMA – Gesellschaft für angewandte Betriebswirtschaft mbH

Fragebogen für die UNTERNEHMENSLEITUNG

zum Thema

„Mitarbeiterbeteiligung:

Die neue Art der Unternehmensführung und –finanzierung“

Bitte füllen Sie die freien Antwortfelder entsprechend Ihrer Einschätzung aus. Falls Ihnen bei der einen oder anderen Frage die exakten Zahlen nicht zur Verfügung stehen, genügt eine Schätzung; selbst wenn Sie einige Fragen nicht beantworten können oder wollen, sind Ihre Antworten zu den übrigen Fragen für uns noch äußerst wertvoll.

Tragen Sie bitte sowohl auf diesem Fragebogen als auch auf dem Fragebogen für den Betriebsrat in die dafür vorgesehenen Felder eine identische willkürliche Buchstabenfolge ein (nicht ABCD!), so daß wir die Fragebögen von Betriebsrat und Unternehmensleitung auch nach getrennter Rücksendung wieder zusammensetzen können und gleichzeitig die Anonymität wahren.

Buchstabenfolge					
------------------------	--	--	--	--	--

Für die Beantwortung Ihrer **Fragen** steht Ihnen Frau Anja Leuteritz zu den folgenden Zeiten gern zur Verfügung - ☎ **0351/463-4043**: Montag, Mittwoch und Freitag von 10.00 – 12.00 Uhr und Donnerstag von 14.00 – 16.00 Uhr. Sie können uns auch zu jeder beliebigen anderen Zeit eine Nachricht auf unserem Anrufbeantworter hinterlassen, wir rufen Sie dann umgehend zurück.

I. Unternehmensklassifikation

1. Rechtsform:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> AG | <input type="checkbox"/> OHG |
| <input type="checkbox"/> GmbH | <input type="checkbox"/> Einzelunternehmen |
| <input type="checkbox"/> GmbH & Co. KG | <input type="checkbox"/> Sonstiges <i>↗</i> _____ |
| <input type="checkbox"/> KG | |

2. Unternehmen:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> selbständiges Unternehmen | <input type="checkbox"/> unselbständige Zweigniederlassung |
| <input type="checkbox"/> Tochterunternehmen | |

5. Sind Sie mit der **Qualifikation Ihrer Mitarbeiter** zufrieden?
- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Voll und ganz. | <input type="checkbox"/> Es gibt deutliche Defizite. |
| <input type="checkbox"/> Weitgehend. | <input type="checkbox"/> Gar nicht. |
| <input type="checkbox"/> Mehr oder weniger. | |
6. Sind Sie mit der **Motivation Ihrer Mitarbeiter** zufrieden?
- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Voll und ganz. | <input type="checkbox"/> Es gibt deutliche Defizite. |
| <input type="checkbox"/> Weitgehend. | <input type="checkbox"/> Gar nicht. |
| <input type="checkbox"/> Mehr oder weniger. | |
7. Wie beurteilen Sie die Effizienz und Geschwindigkeit der internen **Arbeitsabläufe** in Ihrem Unternehmen?
- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Hocheffizient und schnell. | <input type="checkbox"/> Langsam und weniger effizient. |
| <input type="checkbox"/> Mehr oder weniger reibungslos. | <input type="checkbox"/> Langsam und ineffizient (häufige Unterbrechungen). |
| <input type="checkbox"/> Im großen und ganzen gut, aber störanfällig. | |
8. Wie hat sich die **Ertragssituation** Ihres Unternehmens in den **letzten fünf Jahren** im Vergleich zur Konkurrenz entwickelt?
- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Deutlich besser und stark gestiegene Umsatzrendite. | <input type="checkbox"/> Etwa gleich. |
| <input type="checkbox"/> Besser. | <input type="checkbox"/> Schlechter. |
| | <input type="checkbox"/> Deutlich schlechter. |
9. Wie schätzen Sie die **Marktattraktivität**, insbesondere die zukünftigen Wachstumschancen, Ihres Hauptgeschäftsfeldes ein? (*≈ Hilfestellung zur Beantwortung finden Sie im Anhang B.*)
- | | |
|-------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sehr hoch. | <input type="checkbox"/> Gering. |
| <input type="checkbox"/> Hoch. | <input type="checkbox"/> Sehr gering. |
| <input type="checkbox"/> Mittel. | |
10. Wie klar werden in Ihrem Unternehmen **Aufgabenverteilung** und **Verantwortungsbereiche** geregelt und eingehalten?
- Klar geregelt und eingehalten.
 - Regelungen vorhanden und meist befolgt.
 - Prinzipielle Regelungen vorhanden, gelegentlich treten Probleme auf.
 - Probleme mit der Aufgaben- und Kompetenzverteilung treten relativ oft auf.
 - Es gibt sehr häufig Unklarheiten und Kompetenzunsicherheit.
11. Wie beurteilen Sie die **Produktivität** Ihrer Produktion (Fertigungsanlagen) im Vergleich zur Konkurrenz?
- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Deutlich höher. | <input type="checkbox"/> Geringer. |
| <input type="checkbox"/> Höher. | <input type="checkbox"/> Deutlich geringer. |
| <input type="checkbox"/> Etwa gleich. | |
12. Wie schätzen Sie den durchschnittlichen **Produktionsausschuß** in Ihrem Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz ein (fehlerhafte Teile im Verhältnis zur Gesamtproduktion)?
- | | |
|-------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sehr hoch. | <input type="checkbox"/> Gering. |
| <input type="checkbox"/> Hoch. | <input type="checkbox"/> Sehr gering. |
| <input type="checkbox"/> Mittel. | |

13. Haben Sie ein selbst gesetztes **Unternehmensziel** (Umsatz, Rendite) für die nächsten fünf Jahre und wenn ja, wie hoch ist dieses?

- Ja, starkes Umsatzwachstum von 100 % oder mehr bei nachhaltig steigender Rendite.
- Ja, hohes Umsatzwachstum von 50 - 100 % bei gleichbleibender oder steigender Rendite.
- Ja, Umsatzwachstum von bis zu 50 % bei gleichbleibender oder steigender Rendite.
- Ja, allerdings kaum Umsatzwachstum, aber Steigerung der Rendite um festen Zielwert.
- Nein, das Geschäft ist zu wechselhaft, um sich feste Ziele zu setzen.

14. Bieten Sie ein Produkt oder eine Leistung an, die sich z.B. durch besondere Qualität oder Zusatzleistungen deutlich von Ihrer Konkurrenz abheben (**Differenzierung**)?

- Ja, sehr deutliche Differenzierung.
- Ja, deutliche Differenzierung.
- Mittlere Differenzierung.
- Es gibt nur relativ wenige Möglichkeiten zur Differenzierung.
- Produkte und Leistungen heben sich nicht besonders von der Konkurrenz ab.

15. Wie beurteilen Sie den **Standort** Ihres Unternehmens?

- Sehr gut.
- Gut (mit seltenen negativen Einflüssen auf das Unternehmen).
- Durchschnittlich (immer wiederkehrende negative Einflüsse).
- Schlecht.
- Sehr schlecht (über Umzug wird nachgedacht).

III. Unternehmenskennzahlen

***Wichtig:** Die folgenden vertraulichen Angaben verwenden wir selbstverständlich nur für unsere wissenschaftliche Untersuchung. An dieser Stelle sei nochmals darauf hingewiesen, daß wir die Befragung anonym durchführen, so daß nach Erhalt der beantworteten Fragebögen ein Rückschluß auf ein einzelnes Unternehmen ausgeschlossen ist. Falls Ihnen die genauen Daten nicht bzw. noch nicht zur Verfügung stehen, verwenden Sie bitte vorläufige Zahlen oder Schätzwerte.*

1. Wie hoch waren folgende Größen im Jahr 1997?

Umsatz	_____ DM	Personalkosten	_____ DM
Gewinn vor Ertragssteuern	_____ DM	Bilanzsumme	_____ DM
Abschreibungen	_____ DM	Eigenkapital	_____ DM
Anlagevermögen	_____ DM	Bankverbindlichkeiten	_____ DM
Umlaufvermögen (Vorräte und Forderungen)	_____ DM	Kosten für Material und Fremdleistungen (direkte Materialkosten)	_____ DM

2. Wie hoch waren **Umsatz** und **Gewinn** jeweils in den **letzten fünf Jahren** (in DM)?

	1992	1993	1994	1995	1996
Umsatz					
Gewinn vor Ertragssteuern					

3. Wie hoch war das **Wachstum** folgender Größen in den **letzten fünf Jahren**?

Umsatz	_____ %	Beschäftigte	_____ %
Gewinn vor Ertragssteuern	_____ %	Cash Flow	_____ %
Bilanzsumme	_____ %	direkte Materialkosten	_____ %

4. Wie hoch sollen die folgenden Größen **in fünf Jahren** sein?

Umsatzsteigerung um ...	_____ %
Umsatzrendite	_____ %
Eigenkapitalrendite	_____ %

5. Wie hoch ist der Umsatzanteil von Produkten, die jünger als 3 Jahre sind?

_____ %

6. Wie hoch war dieser Umsatzanteil vor fünf Jahren?

_____ %

7. Ist Ihr Unternehmen nach DIN EN ISO 9000ff. zertifiziert?

Ja.

Nein.

8. Anzahl der Kunden 1997 \approx _____

9. Anzahl der Aufträge 1997 \approx _____

10. Sortieren Sie Ihre Kunden nach Umsatzgrößen (beginnend mit den größten Umsätzen; **ABC-Analyse**). Wie viele Kunden muß man mindestens summieren, um einen Umsatzanteil am Gesamtumsatz von ca. 50% zu erhalten?

\approx _____

VI. Mitarbeiterbeteiligung (MAB)

A. Ihre Meinung zu Mitarbeiterbeteiligungen

Wichtig: Hier interessiert uns Ihre ganz persönliche Einschätzung unabhängig davon, ob Sie bereits eine MAB eingeführt haben oder nicht. Falls Sie also keine MAB in Ihrem Unternehmen haben, geben Sie hier bitte an, welche Konsequenzen Sie von der Einführung einer MAB erwarten.

1. Wie weit sind Ihre Pläne zur Mitarbeiterbeteiligung gediehen?

- bereits eingeführt seit _____
 Einführung geplant zum _____
 (vorerst) abgelehnt
 Sonstiges _____

2. Welche Wirkung hatte die Einführung einer MAB in Ihrem Unternehmen?

Wirkung von MAB auf ...	sehr groß	groß	mittel	gering	keine
Verbilligung der Refinanzierung durch Stärkung der Eigenkapitalbasis	<input type="checkbox"/>				
Reduzierung des Unternehmensrisikos	<input type="checkbox"/>				
Reduzierung der Fluktuationen von Mitarbeitern, Mitarbeiterbindung ans Unternehmen, Mitarbeitergewinnung	<input type="checkbox"/>				
Reduzierung des Krankenstandes und der Fehlzeiten	<input type="checkbox"/>				
Steigerung der Arbeitszufriedenheit	<input type="checkbox"/>				
Steigerung des Kostenbewußtseins	<input type="checkbox"/>				
Steigerung der Zahl der Verbesserungsvorschläge	<input type="checkbox"/>				
Steigerung des Interesses am Unternehmen, der Identifikation mit dem Unternehmen, des Informationsbedürfnisses der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>				
Verbesserung des Verständnisses für wirtschaftliche Zusammenhänge	<input type="checkbox"/>				
Verbesserung des Betriebsklimas und der innerbetrieblichen Zusammenarbeit	<input type="checkbox"/>				
Steigerung der Produktivität der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>				
Steigerung der Umsatzrendite	<input type="checkbox"/>				
Senkung des Produktionsausschusses	<input type="checkbox"/>				
Senkung der Zahl der Reklamationen	<input type="checkbox"/>				
Erhöhung der Liquidität	<input type="checkbox"/>				
Erhöhung der Sicherheit der Arbeitsplätze	<input type="checkbox"/>				
_____	<input type="checkbox"/>				
_____	<input type="checkbox"/>				
_____	<input type="checkbox"/>				

3. Wie hoch ist der **Einfluß** des **Betriebsrats** bzw. der **Gewerkschaften** bei der Umsetzung bzw. Ausgestaltung einer MAB?
- Sehr hoch. Niedrig.
 Hoch. Sehr niedrig.
 Mittel.
4. Sollte das **Konkursrisiko** für das **Mitarbeitereigenkapital** abgesichert werden?
- Nein, es sollten keine unterschiedlichen Qualitäten von Eigenkapital eingeführt werden.
 Nein, jeder kann das Konkursrisiko privat absichern, diversifizieren oder tragen.
 Ja, der Unternehmer muß die Sicherungskosten tragen.
 Ja, der Staat muß die Sicherungskosten tragen.
5. Sollte das **Konkursrisiko** für das **Mitarbeiterfremdkapital** abgesichert werden?
- Nein, die vorrangige Bedienung des Darlehens im Konkursfall ist Absicherung genug.
 Nein, jeder kann das Konkursrisiko privat absichern, diversifizieren oder tragen.
 Ja, der Unternehmer muß die Sicherungskosten tragen.
 Ja, der Staat muß die Sicherungskosten tragen.
6. In welchen **Situationen** kommt eine Mitarbeiterbeteiligung in Frage?
- Unternehmen steht vor dem Konkurs.
 Turn around Situation (nach Bewältigung einer existentiellen Krise).
 Unternehmen arbeitet mit durchschnittlichen Gewinnen.
 Florierendes Unternehmen.
7. Wie hoch ist der Einfluß **steuerlicher Aspekte** für die Einführung und den Erfolg von MAB?
- Sehr hoch. Gering.
 Hoch. Sehr gering.
 Mittel.
8. Ist es für ein Unternehmen günstiger, den **Mitarbeiter als Gesellschafter** aufzunehmen im Vergleich zu einer unabhängigen dritten Person?
- Eher ja. Gleich günstig. Eher nein.
9. Ist es für ein Unternehmen günstiger, den **Mitarbeiter als (Fremd- oder Eigen-) Kapitalgeber** aufzunehmen im Vergleich zu einem Darlehen bei einer Bank?
- Eher ja. Gleich günstig. Eher nein.
10. Ist es für einen **Mitarbeiter** günstiger, im Unternehmen anzulegen im Vergleich zu einer Anlage bei einer Bank / am Kapitalmarkt?
- Eher ja. Gleich günstig. Eher nein.
11. Wer berät Sie (bzw. würde Sie beraten) bei der Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung?
- Wirtschaftsprüfer Steuerberater
 Anwalt eigene Rechtsabteilung
 Sonstige _____

12. Wie wichtig sind folgende Dinge für die Einführung einer MAB?

Unterstützung bei MAB durch...	sehr wichtig	wichtig	mittel	weniger wichtig	unwichtig
Finanzielle Starthilfe	<input type="checkbox"/>				
Beratende Starthilfe	<input type="checkbox"/>				
Mentoren, Besuch bei Unternehmen, die bereits eine MAB eingeführt haben	<input type="checkbox"/>				
_____	<input type="checkbox"/>				
_____	<input type="checkbox"/>				
_____	<input type="checkbox"/>				

Wichtig: Die folgenden Fragen sind nur von Unternehmen zu beantworten, die bereits eine Mitarbeiterbeteiligung eingeführt haben. Für andere Unternehmen ist die nahezu vollständige Kategorisierung von MABs äußerst informativ.

B. Charakteristika der MAB1. Welchen **Beteiligungstyp** haben Sie gewählt? (☞ Mehrfachnennungen möglich)

- Erfolgsbeteiligung Kapitalbeteiligung immaterielle Beteiligung

(☞ immaterielle Beteiligung ... Informationsrechte der Mitarbeiter, weitergehende Mitbestimmungsrechte als gesetzlich vorgegeben, Einrichtung „partnerschaftlicher Gremien“)

2. Welche **vertragliche Basis** haben Sie gewählt? (☞ Mehrfachnennungen möglich)

- Einzelvertrag Betriebliche Übung Gesamtzusage
 Betriebsvereinbarung Tarifvertrag Gesellschaftervertrag
 Sonstiges ☞ _____

3. Welche **Variante** der Mitarbeiterbeteiligung haben Sie gewählt?

(☞ Mehrfachnennungen möglich)

- Belegschaftsaktien GmbH Gesellschafter Kommanditist
 indirekte Beteiligung Genußschein / -recht Obligation
 Schuldverschreibung partiarisches Darlehen Mitarbeiterdarlehen
 atypisch stiller Gesellschafter
 typisch stiller Gesellschafter
 Sonstiges ☞ _____

4. Welche Form der **Verzinsung** wählen Sie?

- fest variabel

5. Werden die teilnehmenden Mitarbeiter am **Verlust beteiligt**?

- Verlustbeteiligung keine Verlustbeteiligung

6. Ist die Teilnahme an der MAB für jeden einzelnen Mitarbeiter freiwillig?
 Ja. Nein.
7. Ist die Teilnahme / Beendigung an der MAB für Mitarbeiter **jederzeit** möglich?
 Ja. Nein.
8. Wie werden die **Interessen der Mitarbeiter** im Unternehmen vertreten?
 Betriebsrat Wirtschaftsausschuß
 Sonstiges *↪* _____
9. Haben die Arbeitnehmervetreter bei der Konzeption und Einführung der MAB mitgewirkt?
 Ja. Nein.
10. Haben die Arbeitnehmervetreter bei der Konzeption und Einführung der MAB mitgewirkt?
 Ja. Nein.
11. Welche **Mitbestimmungsrechte** durch die MAB haben die Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen?
 gesetzliche Rechte weitergehende Rechte
12. Welcher Anteil Ihrer Beschäftigten ist zur **Teilnahme** an der MAB berechtigt?
 _____ %
13. Woran wird die **Teilnahmeberechtigung** festgemacht?
 Mindestbetriebszugehörigkeit _____ Jahre
 Lohnniveau _____ DM
 Sonstiges *↪* _____
14. Welcher Anteil Ihrer berechtigten Beschäftigten nimmt an der MAB teil (**Beteiligungsquote**)?
 _____ %
15. Wie war die **wirtschaftliche Situation** Ihres Unternehmens zum Zeitpunkt der Einführung?
 florierend durchschnittlicher Gewinn
 turn around Konkurs/Krise
(↪ turn around ... nach Bewältigung einer existentiellen Krise)
16. In wie vielen Jahren erfolgte keine oder eine negative **Auszahlung** auf die MAB?
 In _____ Jahren.

17. Geben Sie nun für die jeweilige Unterklasse an, wie hoch die **Beteiligungsquote** im Vergleich zu der von Ihnen angegebenen durchschnittlichen Quote ist.

Beteiligungsquote	unterdurchschnittlich	durchschnittlich	überdurchschnittlich
Lohn bis DM 2.500,--	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lohn bis DM 4.500,--	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lohn bis DM 7.000,--	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lohn über DM 7.000,--	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebszugehörigkeit bis 5 Jahre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebszugehörigkeit bis 15 Jahre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebszugehörigkeit über 15 Jahre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alter: bis 30 Jahre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alter: zwischen 30 und 50 Jahre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alter: über 50 Jahre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Erfolgsbeteiligung

- a) An welcher **Art** von **Erfolg** werden die Mitarbeiter beteiligt?

- | | | |
|--|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Leistungserstellung | <input type="checkbox"/> Produktivität | <input type="checkbox"/> Kosten |
| <input type="checkbox"/> Ertragsbeteiligung | <input type="checkbox"/> Wertschöpfung | <input type="checkbox"/> Nettoertrag |
| <input type="checkbox"/> Gewinnbeteiligung | <input type="checkbox"/> Substanzgewinn | <input type="checkbox"/> Bilanzgewinn |
| <input type="checkbox"/> Produktion | | |
| <input type="checkbox"/> Umsatz | | |
| <input type="checkbox"/> Ausschüttungsgewinn | | |

- b) Welches **Volumen** hat die Mitarbeiterbeteiligung?

Anteil der Erfolgsbeteiligung am Gewinn: _____ %
 Anteil der Erfolgsbeteiligung an den Personalkosten: _____ %

19. Kapitalbeteiligung

- a) Welches **Volumen** hat die Mitarbeiterkapitalbeteiligung?

Anteil des Mitarbeiterkapitals am Eigenkapital: _____ %
 Anteil des Mitarbeiterkapitals an der Bilanzsumme: _____ %
 Kapital (Vermögen) pro Beteiligtem: _____ DM

- b) Haben die Mitarbeiter **Mitspracherechte** bei der Verwendung des Kapitals?

- Ja. Nein.

c) Wie lang können die beteiligten Mitarbeiter nicht über ihren Anteil verfügen (**Sperrfrist** für Kündigung bzw. Veräußerung)?

- keine unter 5 Jahre
 5 bis unter 15 Jahre über 15 Jahre

d) Wie hoch ist die durchschnittliche **Kündigungsquote** des kündbaren Volumens in Ihrem Unternehmen?

☞ _____

e) Wie wird das **Kapital** der Mitarbeiter aufgebracht? (☞ *Mehrfachnennungen möglich*)

- Erfolgsbeteiligung Lohnersatz Lohnnebenkosten
 Eigenleistung Unternehmenszuwendung
 Sonstiges ☞ _____

20. Wie schätzen Sie den **Erfolg** der möglichen Variante der Mitarbeiterbeteiligung ein? Berücksichtigen Sie dabei, wie viele Mitarbeiter wahrscheinlich jeweils an der Einführung der MAB teilnehmen würden.

Erfolg bei ...	sehr hoch	hoch	mittel	gering	kein	Mißerfolg
Erfolgsbeteiligung	<input type="checkbox"/>					
Eigen-/Fremdkapitalbeteiligung	<input type="checkbox"/>					
fester Verzinsung	<input type="checkbox"/>					
variabler Verzinsung	<input type="checkbox"/>					
Verlustbeteiligung	<input type="checkbox"/>					
ohne Verlustbeteiligung	<input type="checkbox"/>					
100 % Ausschüttung	<input type="checkbox"/>					
50 % Ausschüttung	<input type="checkbox"/>					
vollständiger Thesaurierung	<input type="checkbox"/>					
bis zu 5.000 DM Vermögensbeteiligung	<input type="checkbox"/>					
bis zu 20.000 DM Vermögensbeteiligung	<input type="checkbox"/>					
mehr als 20.000 DM Vermögensbeteiligung	<input type="checkbox"/>					

21. Welche **steuerlichen Fördermöglichkeiten** nutzen Sie bei der MAB?

(☞ *Mehrfachnennungen möglich*)

- keine
 § 19a des Einkommenssteuergesetzes in Höhe von _____ DM
 Vermögensbildungsgesetz
 Steuerstundung
 Sonstiges ☞ _____

22. Verwenden Sie ein „**Leveraged Employee Ownership Program**“, bei dem das Unternehmen den Mitarbeitern zunächst einen Kredit zur Beteiligung am Unternehmenskapital zur Verfügung stellt?

- Ja. Nein.

23. Wie entwickelten sich seit der Einführung der MAB die **Löhne / Einkommen** von beteiligten Mitarbeitern im Vergleich zu nicht beteiligten Mitarbeitern?

- Gleich. Besser. Schlechter.

24. Wurden aufgrund der Einführung der MAB die **Löhne** oder **Arbeitsinhalte flexibler**?

- Löhne: Ja. Nein.
Arbeitsinhalte: Ja. Nein.

25. Stieg aufgrund der Einführung der MAB die **durchschnittliche Arbeitszeit** pro Mitarbeiter?

- Ja. Nein.

26. Wo wäre Ihrer Meinung nach eine **Unterstützung** im Prozeß der Einführung einer MAB notwendig?

1. ✂ _____
2. ✂ _____
3. ✂ _____
4. ✂ _____

C. Gründe für die Einführung der MAB

Welche Gründe waren für die Einführung der MAB in Ihrem Unternehmen maßgeblich?

Gründe für MAB	sehr wichtig	wichtig	mittel	weniger wichtig	unwichtig
Verbesserung der Vermögensbildung	<input type="checkbox"/>				
Verbilligung der Refinanzierung durch Stärkung der Eigenkapitalbasis	<input type="checkbox"/>				
Reduzierung des Unternehmensrisikos	<input type="checkbox"/>				
Ausnutzung staatlicher Vergünstigungen (bspw. §19a EstG)	<input type="checkbox"/>				
Reduzierung der Fluktuationen von Mitarbeitern, Mitarbeiterbindung ans Unternehmen, Mitarbeitergewinnung	<input type="checkbox"/>				
Reduzierung des Krankenstandes und der Fehlzeiten	<input type="checkbox"/>				
Steigerung der Arbeitszufriedenheit	<input type="checkbox"/>				
Steigerung des Kostenbewußtseins	<input type="checkbox"/>				
Steigerung der Zahl der Verbesserungsvorschläge	<input type="checkbox"/>				
Steigerung des Interesses am Unternehmen, der Identifikation mit dem Unternehmen, des Informationsbedürfnisses der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>				

Anhang A

Branche:	Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden	100
Branche:	Verarbeitendes Gewerbe	200
Unterbranche:	Ernährungsgewerbe	201
	Tabakverarbeitung	202
	Textilgewerbe	203
	Bekleidungsgewerbe	204
	Ledergewerbe	205
	Holzgewerbe (ohne Herstellung von Möbeln)	206
	Papiergewerbe	207
	Verlags- und Druckgewerbe	208
	Kokerei, Mineralölverarbeitung, Herstellung und Verarbeitung von Spalt- und Brutstoffen	209
	Chemische Industrie	210
	Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren	211
	Glasgewerbe, Keramik, Verarbeitung von Steinen- und Erden	212
	Metallerzeugung und -bearbeitung	213
	Herstellung von Metallerzeugnissen	214
	Maschinenbau	215
	Herstellung von Büromaschinen, Datenverarbeitungsgeräten und -einrichtungen	216
	Elektrotechnik	217
	Feinmechanik und Optik	218
	Herstellung von Kfz und Kfz-Teilen	219
	sonstige Fahrzeugteile	220
	Herstellung von Möbeln, Schmuck, Musikinstrumenten, Sportgeräten, Spielwaren und sonstige Erzeugnisse, Recycling	221
Branche:	Energie- und Wasserversorgung	300
Branche:	Baugewerbe	400
Branche:	Großhandel und Handelsvermittlung	500
Branche:	Einzelhandel (einschl. Kfz-Handel, Tankstellen)	600
Branche:	Verkehr (ohne Eisenbahn)	700
Branche:	Dienstleistung	800

Anhang B

Eine starke **Wettbewerbsintensität** ist gekennzeichnet durch z. B.:

- intensive Preiskämpfe,
- Kampf um Marktanteile.

Für eine hohe **Marktattraktivität** spricht z. B.:

- großes Marktvolumen,
- niedrige Konjunkturabhängigkeit,
- hohe Eintrittsbarrieren für neue Wettbewerber,
- starkes Marktwachstum,
- hohe Branchenrentabilität, (Gewinnspannen in der Branche)
- wenig soziale Probleme,
- keine Probleme durch Umweltschutz, Politik, Rechtslage etc.

8.2 Notenvergabe bei häufig verwendeten Fragen

Frage 2 – Teil IV.A

Wirkung von MAB auf ...	1	2	3	4	5
Verbilligung der Refinanzierung durch Stärkung der Eigenkapitalbasis	<input type="checkbox"/>				
Reduzierung des Unternehmensrisikos	<input type="checkbox"/>				
Reduzierung der Fluktuationen von Mitarbeitern, Mitarbeiterbindung ans Unternehmen, Mitarbeitergewinnung	<input type="checkbox"/>				
Reduzierung des Krankenstandes und der Fehlzeiten	<input type="checkbox"/>				
Steigerung der Arbeitszufriedenheit	<input type="checkbox"/>				
Steigerung des Kostenbewußtseins	<input type="checkbox"/>				
Steigerung der Zahl der Verbesserungsvorschläge	<input type="checkbox"/>				
Steigerung des Interesses am Unternehmen, der Identifikation mit dem Unternehmen, des Informationsbedürfnisses der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>				
Verbesserung des Verständnisses für wirtschaftliche Zusammenhänge	<input type="checkbox"/>				
Verbesserung des Betriebsklimas und der innerbetrieblichen Zusammenarbeit	<input type="checkbox"/>				
Steigerung der Produktivität der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>				
Steigerung der Umsatzrendite	<input type="checkbox"/>				
Senkung des Produktionsausschusses	<input type="checkbox"/>				
Senkung der Zahl der Reklamationen	<input type="checkbox"/>				
Erhöhung der Liquidität	<input type="checkbox"/>				
Erhöhung der Sicherheit der Arbeitsplätze	<input type="checkbox"/>				
_____	<input type="checkbox"/>				
_____	<input type="checkbox"/>				
_____	<input type="checkbox"/>				

Fragen 3 bis 10 – Teil IV.A.

3. Wie hoch ist der **Einfluß** des **Betriebsrats** bzw. der **Gewerkschaften** bei der Umsetzung bzw. Ausgestaltung einer MAB?
- | | | | |
|---|------------|---|---------------|
| 1 | Sehr hoch. | 4 | Niedrig. |
| 2 | Hoch. | 5 | Sehr niedrig. |
| 3 | Mittel. | | |
4. Sollte das **Konkursrisiko** für das **Mitarbeitereigenkapital** abgesichert werden?
- 1 Nein, es sollten keine unterschiedlichen Qualitäten von Eigenkapital eingeführt werden.
 - 2 Nein, jeder kann das Konkursrisiko privat absichern, diversifizieren oder tragen.
 - 3 Ja, der Unternehmer muß die Sicherungskosten tragen.
 - 4 Ja, der Staat muß die Sicherungskosten tragen.
5. Sollte das **Konkursrisiko** für das **Mitarbeiterfremdkapital** abgesichert werden?
- 1 Nein, die vorrangige Bedienung des Darlehens im Konkursfall ist Absicherung genug.
 - 2 Nein, jeder kann das Konkursrisiko privat absichern, diversifizieren oder tragen.
 - 3 Ja, der Unternehmer muß die Sicherungskosten tragen.
 - 4 Ja, der Staat muß die Sicherungskosten tragen.
6. In welchen **Situationen** kommt eine Mitarbeiterbeteiligung in Frage?
- 4 Unternehmen steht vor dem Konkurs.
 - 3 Turn around Situation (nach Bewältigung einer existentiellen Krise).
 - 2 Unternehmen arbeitet mit durchschnittlichen Gewinnen.
 - 1 Florierendes Unternehmen.
7. Wie hoch ist der Einfluß **steuerlicher Aspekte** für die Einführung und den Erfolg von MAB?
- | | | | |
|---|------------|---|---------------|
| 1 | Sehr hoch. | 4 | Niedrig. |
| 2 | Hoch. | 5 | Sehr niedrig. |
| 3 | Mittel. | | |
8. Ist es für ein Unternehmen günstiger, den **Mitarbeiter als Gesellschafter** aufzunehmen im Vergleich zu einer unabhängigen dritten Person?
- | | | | | | |
|---|----------|---|-----------------|---|------------|
| 1 | Eher ja. | 2 | Gleich günstig. | 3 | Eher nein. |
|---|----------|---|-----------------|---|------------|
9. Ist es für ein Unternehmen günstiger, den **Mitarbeiter als (Fremd- oder Eigen-) Kapitalgeber** aufzunehmen im Vergleich zu einem Darlehen bei einer Bank?
- | | | | | | |
|---|----------|---|-----------------|---|------------|
| 1 | Eher ja. | 2 | Gleich günstig. | 3 | Eher nein. |
|---|----------|---|-----------------|---|------------|
10. Ist es **für einen Mitarbeiter** günstiger, im Unternehmen anzulegen im Vergleich zu einer Anlage bei einer Bank / am Kapitalmarkt?
- | | | | | | |
|---|----------|---|-----------------|---|------------|
| 1 | Eher ja. | 2 | Gleich günstig. | 3 | Eher nein. |
|---|----------|---|-----------------|---|------------|

Frage Teil IV.C.

Gründe für MAB	1	2	3	4	5
Verbesserung der Vermögensbildung	<input type="checkbox"/>				
Verbilligung der Refinanzierung durch Stärkung der Eigenkapitalbasis	<input type="checkbox"/>				
Reduzierung des Unternehmensrisikos	<input type="checkbox"/>				
Ausnutzung staatlicher Vergünstigungen (bspw. § 19a EstG)	<input type="checkbox"/>				
Reduzierung des Krankenstandes und der Fehlzeiten	<input type="checkbox"/>				
Reduzierung der Fluktuationen von Mitarbeitern, Mitarbeiterbindung ans Unternehmen, Mitarbeitergewinnung	<input type="checkbox"/>				
Steigerung der Arbeitszufriedenheit	<input type="checkbox"/>				
Steigerung des Kostenbewußtseins	<input type="checkbox"/>				
Steigerung der Zahl der Verbesserungsvorschläge	<input type="checkbox"/>				
Steigerung des Interesses am Unternehmen, der Identifikation mit dem Unternehmen, des Informationsbedürfnisses der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>				
Beratende Starthilfe	<input type="checkbox"/>				
Mentoren, Besuch bei Unternehmen, die bereits eine MAB eingeführt haben	<input type="checkbox"/>				

Gründe für MAB	1	2	3	4	5
Verbesserung des Verständnisses für wirtschaftliche Zusammenhänge	<input type="checkbox"/>				
Verbesserung des Betriebsklimas und der innerbetrieblichen Zusammenarbeit	<input type="checkbox"/>				
Steigerung der Produktivität der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>				
Steigerung der Umsatzrendite	<input type="checkbox"/>				
Senkung des Produktionsausschusses	<input type="checkbox"/>				
Senkung der Zahl der Reklamationen	<input type="checkbox"/>				
Erhöhung der Liquidität	<input type="checkbox"/>				
Erhöhung der Sicherheit der Arbeitsplätze	<input type="checkbox"/>				
Finanzielle Starthilfe	<input type="checkbox"/>				
Beratende Starthilfe	<input type="checkbox"/>				
Mentoren, Besuch bei Unternehmen, die bereits eine MAB eingeführt haben	<input type="checkbox"/>				
_____	<input type="checkbox"/>				
_____	<input type="checkbox"/>				
_____	<input type="checkbox"/>				