

Gewinnbeteiligung

In jedem vierten Unternehmen praktiziert

Während die Politik noch recht komplizierte Modelle diskutiert, wie Mitarbeiter am Kapital und damit indirekt am Erfolg ihrer Unternehmen beteiligt werden können, gehen viele Firmen bereits einen erheblich einfacheren Weg. Rund ein Viertel der deutschen Industriefirmen und industriellen Dienstleister koppelt Entgeltbestandteile an die Geschäftslage – wie das Zukunftspanel der Institut der deutschen Wirtschaft Köln Consult in einer Befragung ermittelt hat. In Großunternehmen mit mehr als 2.000 Mitarbeitern sind Gewinnbeteiligungen sogar nahezu Standard, und auch von den Betrieben mit 100 bis 500 Beschäftigten setzt fast jeder zweite auf dieses variable Vergütungsinstrument. Allerdings kommt nur in jedem neunten Unternehmen mehr als die Hälfte der Belegschaft in den Genuss einer derartigen Erfolgsbeteiligung.

Dabei spricht vieles dafür, den Kreis der Beteiligten zu vergrößern. Jedenfalls versprechen sich rund 85 Prozent aller Unternehmen, die ihre Beschäftigten am Gewinn beteiligen, von diesen mehr Einsatzbereitschaft und Kreativität. Einem Viertel der Unternehmen hilft die Gewinnbeteiligung zudem dabei, besonders qualifizierte Kräfte anzulocken.

Hagen Lesch, Oliver Stettes: Gewinnbeteiligung – Eine theoretische und empirische Analyse auf Basis des IW-Zukunftspanels, IW-Analysen Nr. 35, Köln 2008, 92 Seiten, 19,80 Euro. Bestellung über Fax: 0221 4981-445 oder unter: www.divkoeln.de

Gesprächspartner im IW: **Dr. Hagen Lesch, Telefon: 0221 4981-778**
Dr. Oliver Stettes, Telefon: 0221 4981-697

Gewinnbeteiligung Vom Erfolg profitieren

Läuft die Konjunktur rund und die Unternehmen verkünden gute Gewinne, ertönt regelmäßig die Klage, davon komme bei den Arbeitnehmern zu wenig an. Der Grund dafür liegt auf der Hand: Tarifverhandlungen können sich nur an den Geschäftsergebnissen der Vergangenheit orientieren. Schneller profitieren würden die Beschäftigten, gäbe es mehr Entgeltbestandteile, die direkt an den Unternehmenserfolg gekoppelt sind.*)

Mitarbeiterbeteiligung ist derzeit ein Lieblingswort von Politikern aller Couleur. Ob Bundespräsident Horst Köhler, Bundeskanzlerin Angela Merkel oder SPD-Parteichef Kurt Beck – alle machen sich für Kapitaleinkommen in Arbeitnehmerhand stark. Hinter diesem Ansinnen steckt der Wunsch, den in Zeiten der Globalisierung nicht gerade in den Himmel wachsenden Arbeitseinkommen etwas auf die Sprünge zu helfen.

Inzwischen zerbricht sich eine Arbeitsgruppe der Großen Koalition den Kopf darüber, wie die Unternehmen ihre Beschäftigten finanziell am besten ins Boot holen. Zwei Modelle stehen zur Wahl:

- **Beim Deutschlandfonds der SPD** würden die Beschäftigten Anteile an einem überbetrieblichen Fonds erwerben. Das Vermögensrisiko kann durch eine Bundesgarantie, die im Falle des Falls greifen würde, völlig ausgeschlossen werden. Die Unternehmen erhalten jeweils zusätzliches Beteiligungskapital aus dem Fonds in Höhe der Einlagen ihrer Mitarbeiter.

- **Die Soziale Kapitalpartnerschaft der Unionsparteien** will die Mitarbeiter via Belegschaftsaktien direkt am eigenen Unternehmen beteiligen. Hier bestünde die staatliche Förderung in einer Steuerbegünstigung und Sozialabgabenbefreiung der angelegten Lohnbestandteile.

Dieses politische Engagement auf einem Feld, das eigentlich von Arbeitgebern und Arbeitnehmern in Eigenregie bestellt wird, ist durchaus gut gemeint. Doch die Sache hat einen Haken: Kapitalbeteiligungen erfreuen sich bis dato weder bei den Unternehmen noch bei

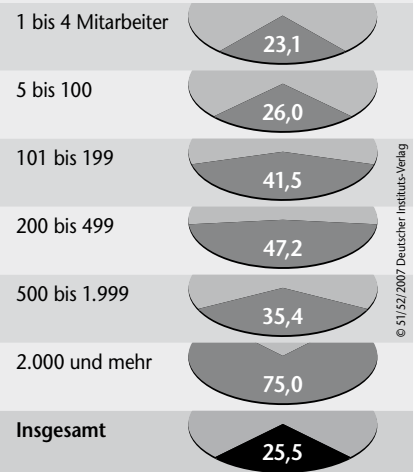
ihren Beschäftigten großer Beliebtheit. Zudem gibt es einen weitaus weniger komplizierten Weg, Mitarbeiter am Unternehmenserfolg teilhaben zu lassen.

Die Lösung heißt allerdings nicht Kapital-, sondern Gewinnbeteiligung, wie das Zukunftspanel des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IW) zeigt. Von den Industrieunternehmen und industrienahe Dienstleistern, die im Frühjahr 2007 für das Panel befragt wurden, hatte bereits ein Viertel Entgeltbestandteile an die Geschäftslage gekoppelt (Grafik):

In Großunternehmen mit mehr als 2.000 Mitarbeitern sind Erfolgsbeteiligungen heute nahezu Standard, und auch von den mittelgroßen Betrieben mit 100 bis 500 Beschäftigten setzt fast jeder zweite auf dieses variable Vergütungselement.

Gewinnbeteiligungen: Noch ausbaufähig

So viel Prozent der Unternehmen dieser Größe beteiligten ihre Mitarbeiter 2007 am Gewinn



*) Vgl. Hagen Lesch, Oliver Stettes: Gewinnbeteiligung – Eine theoretische und empirische Analyse auf Basis des IW-Zukunftspanels, IW-Analysen Nr. 35, Köln 2008, 92 Seiten, 19,80 Euro. Bestellung über Fax: 0221 4981-445 oder unter: www.divkoeln.de

Befragung von 3.153 Unternehmen aus Industrie und industrienahe Branchen im Frühjahr 2007 für das IW-Zukunftspanel

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Kleinere Unternehmen zeigen sich in Sachen Mitarbeiterbeteiligung jedoch noch sehr zu zurückhaltend. Generell ist festzustellen: Selbst viele Firmen mit erfolgsorientierter Vergütung lassen nur einen ausgewählten Kreis von Arbeitnehmern daran partizipieren. Daher kommt nur in jedem neunten Unternehmen mehr als die Hälfte der Belegschaft in den Genuss einer Gewinnbeteiligung.

Warum der Kreis der Mitarbeiter größer sein sollte, wird schnell klar, wenn Unternehmen, die sich für eine Erfolgsbeteiligung entschieden haben, ihre Gründe nennen:

Rund 85 Prozent aller Unternehmen, die ihre Beschäftigten am Gewinn beteiligen, tun dies, um sie zu motivieren.

Die Firmen erhoffen sich mehr Einsatzbereitschaft und wollen die Kreativität fördern. Auf diese Weise soll sich die Qualität der Arbeit verbessern und die Produktivität steigen. Im Prinzip steckt hinter der Mitarbeiterbeteiligung eine simple Idee: Wenn Sekretärinnen, Buchhalter oder Ingenieure spüren, dass ihre Kompetenz gefragt ist, setzen sie sich auch stärker für die gemeinsame Sache ein – und freuen sich, wenn ihr Engagement am Ende honoriert wird.

Eine erfolgsabhängige Vergütung hat aber noch weitere Vorzüge, wie das IW-Zukunftspanel ergab:

- Einem Viertel der Unternehmen hilft die Gewinnbeteiligung dabei, besonders qualifizierte Kräfte anzulocken.

- Für etwa ein Fünftel ist entscheidend, dass die Beschäftigten eine gute Geschäftslage fast unmittelbar auf dem Konto spüren – umgekehrt steigern bei schlechter Auftragsituation keine überschwänglich erhöhten Löhne die Kosten. Dadurch entsteht letztlich sogar finanzieller Spielraum, um neue Mitarbeiter einzustellen.

- Jedes sechste Unternehmen knüpft an die Gewinnbeteiligung die Hoffnung auf ein besseres Betriebsklima.

Trotz all dieser Vorteile für Arbeitnehmer und Arbeitgeber tun sich die Tarifparteien noch schwer, Mitarbeiter ins Wohl und Wehe ihres Unternehmens einzubinden. Lediglich zwei Spielarten der Gewinnbeteiligung halten peu à peu Einzug in die Vertragswerke:

Gewinnbeteiligungen: Was in den Tarifverträgen steht

Erfolgsabhängige Jahressonderzahlung in Prozent eines Monatsentgelts

Bergbau	
Kali- und Steinsalzbergbau	Normalsatz: 100, Spanne: 80 bis 120
Kalk- und Dolomit-Industrie	Normalsatz: 105, Spanne: 90 bis 135
Verarbeitendes Gewerbe	
Brauereien	Normalsatz: 100, Spanne: Baden-Württemberg 80 bis 140, Hessen und Rheinland-Rhein Hessen 80 bis 120
Chemische Industrie	Normalsatz Westdeutschland: 95, Spanne: 80 bis 125; Normalsatz Ostdeutschland: 65, Spanne: 50 bis 95
Feinkeramische Industrie (Westdeutschland)	Normalsatz: 100, Spanne: 80 bis 125
Feinkost-, Nahrungsmittel- und Teigwarenindustrie (Hessen und Rheinland-Pfalz)	Normalsatz: 110, Spanne: 90 bis 130
Holz und Kunststoff verarbeitende Industrie (IG Metall)	Normalsatz Baden-Württemberg: 70, Spanne: 50 bis 90; Normalsatz Rheinland-Pfalz: 62,5, Spanne: 42,5 bis 82,5; Normalsatz Westfalen-Lippe, Niedersachsen/Bremen: 57,5, Spanne: 37,5 bis 77,5
Kunststoff verarbeitende Industrie (IG BCE)	Normalsatz Baden-Württemberg und Hessen: 100, Spanne: Baden-Württemberg 75 bis 125, Hessen 80 bis 125; Normalsatz Bayern: 97, Spanne 77 bis 122
Obst und Gemüse verarbeitende Industrie (NRW)	Normalsatz: 100, Spanne: 80 bis 120
Süßwarenindustrie (Westdeutschland)	Normalsatz: 100, Spanne: 80 bis 120
Energie	
EON (Konzerntarif)	Zusätzliche erfolgsabhängige Jahresleistung (14. Monatsentgelt), bei normalem Unternehmenserfolg: 60, Spanne: 20 bis 100
Vattenfall Europe (Konzerntarif)	Zusätzliche erfolgsabhängige Sonderzahlung (14. Monatsentgelt), Normalsatz bei Erreichen eines bestimmten Konzern-Planwerts: 65, Spanne: 30 bis 100
Dienstleistungen und Handwerk	
Deutsche Telekom (Firmentarif)	Festbetrag plus leistungs- und ergebnisbezogene Komponente
Elektrohandwerk (Hessen, Rheinland-Pfalz)	Normalsatz: maximal 50, Spanne: +/- 15 Prozentpunkte
Kfz-Gewerbe (Hessen)	Normalsatz: maximal 50, Spanne: 15 bis 92,5
Metallhandwerk (Niedersachsen)	Normalsatz: maximal 50, Spanne: +/- 50 Prozentpunkte
Privates Bankgewerbe	Normalsatz: 100, Spanne: 90 bis 120
Reisebürogewerbe	Normalsatz: nicht festgelegt, Spanne: 70 bis 140 bzw. 0 bis 200, falls keine teilvariable Monatsvergütung
Textilreinigungsgewerbe	Grundbetrag: maximal 150 Euro, kann bei wirtschaftlichem Erfolg des Arbeitgebers aufgestockt werden

Spanne: möglicher Spielraum für die Jahressonderzahlung
Quelle: BDA-Tarifarchiv

 Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Zum einen werden Einmalzahlungen mit Öffnungsklauseln kombiniert, sodass jeder Betrieb individuell entscheiden kann, ob das Zusatzbonbon überhaupt drin ist.

Zum anderen vereinbarten Arbeitgeber und Gewerkschaften in vielen Branchen für das Weihnachtsgeld einen Korridor. Je nach wirtschaftlicher Lage eines Unternehmens kann die Jahressonderzahlung dabei über oder unter dem Normalsatz liegen (Tableau):

Das Bankgewerbe beispielsweise zahlt regulär ein volles Monatsgehalt als vorweihnachtliches Extra. Sollte es jedoch nötig sein, darf das Weihnachtsgeld mit Zustimmung des Betriebsrats um bis zu 10 Prozent gekürzt werden. Liefen die Geschäfte dagegen gut, sind

bis zu 20 Prozent mehr Weihnachtsgeld drin.

In anderen Branchen – etwa bei den Brauereien, in der Süßwarenindustrie, in der Kunststoffverarbeitung und im Handwerk – ist die mögliche Spanne noch um einiges größer und bietet damit durchaus beachtliche Chancen auf einen zusätzlichen Verdienst.

Noch ein Grund spricht für den verstärkten Einsatz von Gewinnbeteiligungen in den Tarifverträgen: So ließe sich manch gefürchtete Nachschlagsdebatte unterbinden, die die Gewerkschaften im Gefolge einer guten Konjunktur anzuzetteln pflegen. Die Gefahr dabei ist nämlich, dass die Unternehmen erst zur Kasse gebeten werden, wenn der Aufschwung längst wieder vorbei ist.