

Hagen Lesch / Oliver Stettes

## Gewinnbeteiligung

Eine theoretische und empirische Analyse  
auf Basis des IW-Zukunftspanels

# Analysen

Forschungsberichte  
aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Hagen Lesch / Oliver Stettes

## Gewinnbeteiligung

Eine theoretische und empirische Analyse  
auf Basis des IW-Zukunftspanels



DEUTSCHER  
INSTITUTS-VERLAG

### **Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-602-14787-8

## **Die Autoren**

Dr. rer. pol. **Hagen Lesch**, geboren 1964 in Wissen/Sieg; Studium der Volkswirtschaftslehre und Promotion an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn; von 1991 bis 2000 wissenschaftlicher Mitarbeiter im Institut „Finanzen und Steuern“, Bonn; seit Juni 2000 im Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Arbeitsbereich Lohn- und Tarifpolitik, Gewerkschaftsökonomie und Arbeitskampfforschung innerhalb des Wissenschaftsbereichs Wirtschaftspolitik und Sozialpolitik; seit September 2002 Lehrbeauftragter für Wirtschaftspolitik an der Rheinischen Fachhochschule Köln.

Dr. rer. pol. **Oliver Stettes**, geboren 1970 in Leverkusen; Ausbildung zum Industriekaufmann; Studium der Volkswirtschaftslehre in Köln und Promotion in Würzburg; seit 2004 im Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Referent für Industrielle Beziehungen und Personalökonomie innerhalb des Wissenschaftsbereichs Bildungspolitik und Arbeitsmarktpolitik.

Herausgegeben vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln

© 2008 Deutscher Instituts-Verlag GmbH  
Gustav-Heinemann-Ufer 84–88, 50968 Köln  
Postfach 51 06 70, 50942 Köln  
Telefon 0221 4981-452  
Fax 0221 4981-445  
[div@iwkoeln.de](mailto:div@iwkoeln.de)  
[www.divkoeln.de](http://www.divkoeln.de)

Druck: Hundt Druck GmbH, Köln

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	4
<b>2</b>	<b>Theoretische Überlegungen</b>	5
2.1	Das Modell von Weitzman	5
2.2	Gewinnbeteiligung und Lohnbildungsprozess	11
2.3	Auswirkungen der Gewinnbeteiligung auf die Kapitalbildung	19
2.4	Beschäftigungswirkungen der Gewinnbeteiligung auf Firmen- und gesamtwirtschaftlicher Ebene	21
2.5	Gewinnbeteiligung und verteilungspolitische Aspekte	23
2.6	Zwischenfazit	28
<b>3</b>	<b>Verbreitung von Gewinnbeteiligungssystemen und empirische Ergebnisse nach Betrieben</b>	31
3.1	Verbreitung im Ausland	31
3.2	Verbreitung im Inland	33
3.3	Ergebnisse empirischer Studien über die Auswirkungen von Gewinnbeteiligungssystemen	37
<b>4</b>	<b>Verbreitung und Bestimmungsgründe von Gewinnbeteiligungs- systemen nach Unternehmen</b>	42
4.1	Das IW-Zukunftspanel	42
4.2	Verbreitungsgrad von Gewinnbeteiligungen	43
4.3	Determinanten für Gewinnbeteiligungsmodelle	49
4.4	Motive der Unternehmen	66
4.5	Zwischenfazit	69
<b>5</b>	<b>Gewinnbeteiligung und Tarifpolitik</b>	71
5.1	Tarifpolitische Regelungen zu Erfolgsbeteiligungen	71
5.2	Tarifpolitische Implikationen unter Berücksichtigung personalökonomischer Entwicklungen	78
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung</b>	81
	<b>Literatur</b>	87
	<b>Kurzdarstellung / Abstract</b>	92

# 1

## Einleitung

In der ersten Hälfte der achtziger Jahre schlug der damalige MIT-Professor<sup>1</sup> Martin L. Weitzman vor, Arbeitnehmer nicht mehr allein durch fixe Löhne, sondern auch durch variable Elemente zu entlohnen. Diese sollten sich am Unternehmensgewinn oder am Umsatz der Firma orientieren. Der Übergang von einem Fixlohnsystem zu einem Gewinn- oder Umsatzbeteiligungssystem sei eine geeignete Therapie zur Bekämpfung von Inflation und Arbeitslosigkeit (Weitzman, 1983; 1984; 1985).<sup>2</sup>

Eine Gewinnbeteiligung bezeichnet dabei ein System, bei dem die Mitarbeiter vom Arbeitgeber freiwillig oder aufgrund arbeitsrechtlicher oder tariflicher Regelungen über die feste Entlohnung hinaus am Geschäftsergebnis beteiligt werden. Die Gewinne werden entweder gleichmäßig oder individualisiert nach Jahreslohn an die einzelnen Arbeitnehmer ausgeschüttet. Hintergrund der Vorschläge war das Mitte und Ende der siebziger Jahre auftretende Problem der Stagflation – also eine steigende Inflation bei gleichzeitig rückläufiger Beschäftigung – im Gefolge der beiden Ölpreisschocks. Da sich die damaligen wirtschaftspolitischen Instrumente einer expansiven Fiskal- und Geldpolitik als ebenso untauglich zur Bekämpfung der Stagflation erwiesen wie eine an der Kaufkrafttheorie ausgerichtete Lohnpolitik (Bruno/Sachs, 1985), herrschte seinerzeit ein „eklatantes Defizit an geeigneten Therapieansätzen“ (Michaelis, 1998, 114).

Weitzmans These löste eine intensive politische und wissenschaftliche Debatte zum Für und Wider einzelner Lohnsysteme aus, die sich zunächst vor allem auf die kurzfristigen Beschäftigungseffekte konzentrierte. Langfristige Aspekte wie zum Beispiel die Effekte auf die Kapitalbildung waren nur von untergeordneter Bedeutung. Zudem fehlte eine mikroökonomische Fundierung des Lohnbildungsprozesses. Ungeachtet dieser Defizite in der theoretischen Ausarbeitung kehrt das Thema regelmäßig auf die Agenda der politischen Diskussion zurück. Aktuell steht jedoch der Aspekt der Mitarbeiterkapitalbeteiligung im Vordergrund. Die Bundesregierung beabsichtigt, die Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen zu fördern. Die Vor- und Nachteile derartiger Bestrebungen sollen

---

<sup>1</sup> MIT: Massachusetts Institute of Technology.

<sup>2</sup> In seinem ersten Artikel „Some Macroeconomic Implications of Alternative Compensation Systems“ (1983) zeigt der 1942 in New York geborene Weitzman auf einzelwirtschaftlicher Ebene, wie sich ein Beteiligungssystem auf die Arbeitsnachfrage eines einzelnen Unternehmens auswirkt. In „The Simple Macroeconomics of Profit-Sharing“ (1985) werden auf dieser Grundlage die gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen (auf Vollbeschäftigung und Preisniveaustabilität) des Beteiligungsmodells analysiert.

im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nicht diskutiert werden. Stattdessen konzentriert sich die Analyse auf Systeme der Erfolgsbeteiligung, insbesondere auf die Gewinnbeteiligung.

Die Untersuchung gliedert sich wie folgt: Kapitel 2 stellt das Modell von Weitzman vor und gibt einen Überblick über die wissenschaftliche Diskussion seiner Überschussnachfrage-These. Kapitel 3 widmet sich in seinen ersten beiden Abschnitten einigen Untersuchungen zur Verbreitung von Gewinnbeteiligungssystemen im Aus- und Inland. Im dritten Abschnitt folgt ein synoptischer Überblick über empirische Untersuchungen zur ökonomischen Wirkung von Beteiligungsmodellen, wobei sich dieser Überblick auf Untersuchungen für Deutschland beschränkt. Kapitel 4 stellt die Ergebnisse einer eigenen Befragung vor, die von der IW Consult im Frühjahr 2007 im Rahmen des IW-Zukunftspanels durchgeführt wurde. Die deskriptiven Angaben zum Verbreitungsgrad nach Wirtschaftszweig oder Unternehmensgröße werden ergänzt durch multivariate Analysen, mit deren Hilfe Determinanten identifiziert werden, welche die Existenz von Gewinnbeteiligungssystemen erklären. Ferner werden die Motive der Unternehmen präsentiert, die für die Entscheidung relevant sind, ob ein Beteiligungssystem eingeführt werden soll oder nicht. Aufbauend auf diesen quantitativen Befunden nimmt Kapitel 5 zunächst bestehende tarifvertragliche Regelungen in den Blick und zieht anschließend einige tarifpolitische Schlussfolgerungen. Eine kurze Zusammenfassung beschließt die Analyse.

## 2

## Theoretische Überlegungen

### 2.1 Das Modell von Weitzman

Die Grundidee von Martin Weitzman ist ebenso einfach wie bestechend (vgl. Eder, 1992, 4 f.; Gerlach, 1997, 315 ff.; Jerger/Landmann, 1999, 229 ff.; Michaelis, 1998, 114 ff.): Der fixe Arbeitslohn wird in einen ebenfalls festen Basislohn und einen gewinnabhängigen Lohnanteil transformiert – und zwar so, dass der Basislohn unter das gleichgewichtige Lohnniveau, also das Wertgrenzprodukt der Arbeit, gedrückt wird. Als Kompensation erhält der Arbeitnehmer einen festen Prozentsatz des Unternehmensgewinns. Sieht man von Einkommensrisiken durch eine flexible Lohngestaltung zunächst einmal ab, lässt sich der Gewinn-

anteil genau so festlegen, dass in beiden Systemen ein gleich hoher Gesamtlohn erzielt wird und somit keine Veränderungen auf der Arbeitsangebotsseite ausgelöst werden.

Im Fixlohnsystem lautet die Gewinnmaximierungsfunktion eines Unternehmens wie folgt:

$$(1) \max \pi = R(L) - wL$$

Hierbei bezeichnet  $\pi$  den Unternehmensgewinn,  $R(L)$  den Erlös in Abhängigkeit von der Beschäftigtenzahl,  $w$  den (realen) Fixlohn und  $L$  die Beschäftigungsmenge.<sup>3</sup>

Die gewinnoptimale Beschäftigung ergibt sich nun, indem Gleichung (1) nach  $L$  differenziert wird und die erste Ableitung gleich null gesetzt wird als:

$$(2) \frac{\partial R}{\partial L} = w$$

Das Gewinnmaximum ist demnach erreicht, wenn das Grenzprodukt der Arbeit dem (Real-)Lohnsatz entspricht. In diesem Fall deckt der Erlös einer zusätzlichen Einheit an Arbeit ( $\partial R/\partial L$ ) gerade deren Kosten ( $w$ ).

Bei einer Gewinnbeteiligung verändert sich die Kalkulationsgrundlage einer repräsentativen Firma (Weitzman, 1985, 943 f.). Formal besteht folgender Zusammenhang zwischen dem Gesamtlohn  $w$ , dem fixen Basislohn  $\hat{w}$  und der prozentualen Beteiligung  $\lambda$  am Nettogewinn je Beschäftigten, definiert als Erlös abzüglich der Basislohnkosten ( $R(L) - \hat{w}L$ ):

$$(3) w = \hat{w} + \lambda \left( \frac{R(L) - \hat{w}L}{L} \right)$$

Stellt Arbeit  $L$  den einzigen Produktionsfaktor dar, definiert sich der Nettogewinn des Unternehmens – das heißt nach Abführung des Gewinnbeteiligungsanteils – als:

$$(4) \pi = R(L) - \left( \hat{w} + \lambda \frac{R(L) - \hat{w}L}{L} \right) L$$

Aus Gleichung (4) erhält man dann als Gewinnmaximierungsansatz für das Unternehmen:

$$(5) \max \pi = (1 - \lambda) (R(L) - \hat{w}L)$$

Eine Differenzierung von Gleichung (5) nach  $L$  ergibt die gewinnmaximale Beschäftigung im Fall der Gewinnbeteiligung gemäß:

$$(6) \frac{\partial R}{\partial L} = \hat{w}$$

Die Veränderung der Kalkulationsgrundlage des Arbeitgebers zeigt sich beim Vergleich von (2) und (6). Während die Grenzkosten im Fixlohnsystem durch den

<sup>3</sup> Das Preisniveau ist exogen und wird gleich eins gesetzt. Daher entsprechen sich Nominal- und Reallohn.

Lohnsatz  $w$  bestimmt werden, sinken sie in der Beteiligungsökonomie auf den Basislohn  $\hat{w}$ . An allem, was ein zusätzlich eingestellter Arbeitnehmer über das Äquivalent dieses Basislohns hinaus produziert, hat der Arbeitgeber einen Anteil, der seinen Gewinn erhöht (Eder, 1992, 5). Gleichzeitig sinkt die Entlohnung pro Arbeitnehmer, da sich jetzt mehr Beschäftigte den anfallenden Gewinn zu teilen haben, der Pro-Kopf-Anteil der Gewinnausschüttung mithin sinkt (Eder, 1992, 17).<sup>4</sup> Eine zusätzlich eingestellte Arbeitskraft geht hingegen nur mit dem fixen Basislohn in die unternehmerische Grenzkostenkalkulation ein, weil die Finanzierung der Beteiligungskomponente (es wird ein fester Anteil am Unternehmensgewinn ausgeschüttet) nicht den Unternehmensgewinn belastet (Michaelis, 1998, 117).

Abbildung 1 illustriert diesen Zusammenhang. Die Kurve  $R_L$  markiert die Arbeitsnachfrage eines repräsentativen Unternehmens und damit den Grenzertrag der Arbeit, den es mit einer zunehmenden Anzahl von Mitarbeitern bei gegebenen Absatzmöglichkeiten und technologischen Bedingungen erwirtschaften kann ( $\partial R/\partial L = R_L$ ). Das Unternehmen bezahlt im Ausgangspunkt den Fixlohn  $w_{\text{fix}}$  und hat eine Belegschaftsgröße von  $L_0$ . Führt das Unternehmen eine Gewinnbeteiligung mit dem Basislohn  $\hat{w}$  ein, erhalten die Mitarbeiter zunächst eine Gesamtentlohnung gemäß der (kurzfristigen) Lohnkurve beziehungsweise gemäß Gleichung (3), welche der Höhe des alten Fixlohns  $w_{\text{fix}}$  entspricht. Der Grenzertrag der Arbeit übersteigt bei  $L_0$  nun im Unterschied zum Fixlohnregime die Grenzkosten der Arbeit, die durch den Basislohn determiniert werden ( $R_{L_0} > \hat{w}$ ). Damit ist die nachgefragte Anzahl der Beschäftigten im Beteiligungssystem größer als im Fixlohnsystem. Besteht im Ausgangszustand Unterbeschäftigung, kann das Unternehmen seine höhere Arbeitsnachfrage durch Neueinstellungen befriedigen. Dies geschieht so lange, bis die Grenzkosten der Arbeit wieder dem Grenzertrag der Arbeit entsprechen – gemäß Gleichung (6) – und wie sich in ausreichender Zahl Bewerber auf dem Arbeitsmarkt finden. Die Beschäftigung nimmt auf  $L_1$  zu ( $R_{L_1} = \hat{w}$ , Schritt 1 in Abbildung 1), und die Gesamtentlohnung für einen Mitarbeiter sinkt gemäß Gleichung (3) auf  $w_{\text{GB}}$ .

Aufgrund der Gewinnbeteiligung entsteht aus Sicht der Beschäftigten jedoch ein Anreizproblem. In einem Gewinnbeteiligungssystem führt jede Neueinstellung zu einer verminderten Pro-Kopf-Ausschüttung und damit zu einem niedrigeren Durchschnittslohn ( $w_{\text{fix}}$  auf  $w_{\text{GB}}$ ). Die Altbelegschaft hat deshalb im Grunde gar keinen Anreiz, eine Gewinnbeteiligung einzuführen, sodass eine Ausdehnung der Beschäftigungsmenge ausbleiben müsste (Meade, 1986).

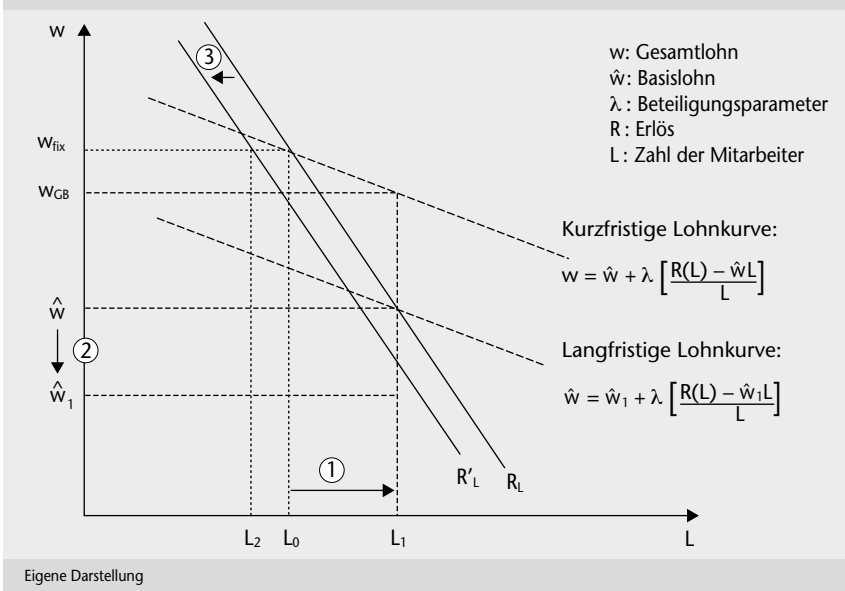
---

<sup>4</sup> Die neu eingestellten Arbeitskräfte erhöhen den zur Ausschüttung an die Arbeitnehmer anstehenden Nettogewinn. Da das Grenzprodukt der Arbeit mit zunehmendem Arbeitseinsatz abnimmt, senkt jede Neueinstellung aber den Durchschnittsgewinn, sodass die Pro-Kopf-Ausschüttung sinkt.



# Gewinnbeteiligung und Arbeitsnachfrage im Weitzman-Modell

Abbildung 1



Wenn jedoch die Belegschaft einen Nutzen aus einer Beschäftigungsausdehnung und/oder aus einer höheren Arbeitsplatzsicherheit erzielt, muss die Einführung einer Gewinnbeteiligung keineswegs am Widerstand der Insider scheitern (Michaelis, 1998, 119). Dies gilt insbesondere im Ausgangsfall eines Unterbeschäftigungsgleichgewichts. Die Lohnseinbuße der beschäftigten Insider, die erforderlich ist, um das Unternehmen zu Neueinstellungen zu bewegen, fällt in einem Gewinnbeteiligungsmodell geringer aus als bei Fixlöhnen (Jackman, 1988, 54).<sup>5</sup> In welcher Form sich eine Gewinnbeteiligung auf die Beschäftigung auswirkt, hängt also davon ab, wie die Arbeitnehmer ihren Zielkonflikt zwischen hohen Einkommen und großer Arbeitsplatzsicherheit lösen.

Mit steigender Beschäftigung gleichen sich das Fixlohnsystem und das Gewinnbeteiligungsmodell an – beide Systeme weisen im langfristigen Vollbeschäftigungsgleichgewicht eine identische Lohnhöhe auf. Zur Vereinfachung wird angenommen, dass der mit dem Vollbeschäftigungsgleichgewicht kompatible Fixlohn in Abbildung 1  $\hat{w}$  entspricht. Ein Beteiligungssystem kann unter diesen

<sup>5</sup> Aus Abbildung 1 ist ersichtlich, dass die Lohnseinbuße im Fixlohnsystem  $w_{\text{fix}} - \hat{w}$  beträgt, im Beteiligungssystem hingegen lediglich  $w_{\text{fix}} - w_{\text{GB}}$ .

Voraussetzungen nur existieren, wenn die Höhe der Gesamtentlohnung identisch ist mit  $\hat{w}$ . Der Gesamtlohn teilt sich dann auf in einen Basislohn  $\hat{w}_1$ , der niedriger ausfallen muss als der neue Gleichgewichtslohn  $\hat{w}$  (Schritt 2 in Abbildung 1), sowie in eine Beteiligungskomponente, welche die Differenz ( $\hat{w} - \hat{w}_1$ ) gerade kompensiert (langfristige Lohnkurve). Die bei Unterbeschäftigung noch existierende Lohndifferenz zwischen Fixlohnregime und Gewinnbeteiligungssystem ( $w_{\text{fix}} - w_{\text{GB}}$ ) ist im Vollbeschäftigungsgleichgewicht verschwunden. Auf welcher Höhe sich der neue Basislohn  $\hat{w}_1$  einpendelt, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Erstens wird der Basislohn beeinflusst durch das Alternativeinkommen der Mitarbeiter, welches diese im Fall der freiwilligen Nichtbeschäftigung beziehen können.<sup>6</sup> Zweitens muss der Basislohn die generelle Bereitschaft einer Person zur Aufnahme eines Arbeitsverhältnisses kompensieren, die durch das individuelle Arbeitsleid bestimmt wird. Im Unterschied zum Fixlohnsystem existiert bei einer Gewinnbeteiligung eine Überschussnachfrage nach Arbeit, die sich nicht durch zusätzliche Neueinstellungen befriedigen lässt.<sup>7</sup>

Diesen einfachen mikroökonomischen Zusammenhang überträgt Weitzman im Jahr 1985 auf die Makroebene. Dabei geht er von monopolistischer Konkurrenz aus, bezieht den Staat als wirtschaftspolitischen Akteur mit ein, beschränkt die Analyse aber weiterhin auf einen variablen Produktionsfaktor (Arbeit). Als wichtigstes Ergebnis lässt sich festhalten, dass der Beteiligungsparameter  $\lambda$  keinen Einfluss hat auf die Höhe des Outputs und dass der Output im Beteiligungsmodell höher ist als im Fixlohnsystem. Wenn viele Firmen Gewinnbeteiligungen einführen, sinkt das gesamtwirtschaftliche Preisniveau, und der Reallohn steigt. Die auf der Einzelebene hergeleiteten Beschäftigungseffekte gelten auch auf der aggregierten Ebene.

Ein Gewinnbeteiligungssystem erhöht nicht nur den Beschäftigungsstand. Es weist im Vergleich zum Fixlohnsystem noch einen zweiten Vorteil auf: Tritt bei Vollbeschäftigung ein negativer gesamtwirtschaftlicher Schock auf, der in allen Unternehmen zu einer Senkung des Grenzprodukts der Arbeit führt, so hat dies eine Senkung der gesamtwirtschaftlichen Arbeitsnachfrage zur Folge. Die Arbeitsnachfragekurve  $R_L$  in Abbildung 1 verschiebt sich zum Beispiel auf  $R'_L$  (Schritt 3 in Abbildung 1). In einer Fixlohnvolkswirtschaft ergäbe sich daraus bei kurzfristig starren Löhnen unweigerlich eine Reduzierung der Arbeitseinsatzmenge von  $L_1$  auf  $L_2$  mit entsprechender Arbeitslosigkeit. Im Beteiligungssystem

<sup>6</sup> In der Regel wird angenommen, dass der Basislohn exakt dem Alternativeinkommen entspricht, und die sonstigen Einflussfaktoren bleiben unberücksichtigt, weil sie häufig nicht in monetären Größen gemessen werden können.

<sup>7</sup> Die Überschussnachfrage existiert ebenfalls, wenn eine Gewinnbeteiligung zu einem Zeitpunkt eingeführt wird, in dem bereits Vollbeschäftigung herrscht. Die entsprechenden festen Lohnbestandteile sind im Fixlohnsystem  $w_{\text{fix}}$  und im Beteiligungsmodell  $\hat{w}$ .

führt eine Senkung des Grenzprodukts der Arbeit lediglich zu einer Verringerung der Überschussnachfrage nach Arbeit. Die tatsächlich eingesetzte Arbeitsmenge bleibt hingegen unverändert, und zwar so lange, wie das Grenzprodukt der Arbeit den einheitlichen Basislohn  $\hat{w}_1$  übersteigt. Weitzman (1985, 948) resümiert: „Thus, profit-sharing does more than simply introduce some flexibility of wages. It builds in a permanent incentive for firms to want to retain their employees, not because of low pay, but because the marginal cost of an extra worker is less than the marginal revenue product created by that worker.“ Damit lässt sich ein Gleichgewicht am Arbeitsmarkt erhalten, ohne dass ein aktives Eingreifen der Tarifparteien erforderlich wäre (Eder, 1992, 5). Der Arbeitsnachfrageüberschuss wirkt wie ein „automatischer Stabilisator“ (Michaelis, 1999, 229).

Das Wirken der Gewinnbeteiligung als Beschäftigungsstabilisator setzt jedoch im Weitzman-Modell Vollbeschäftigung voraus. Solange sich der im Ausgangszeitpunkt zu hohe Fixlohn  $w_{\text{fix}}$  noch nicht an das niedrigere Vollbeschäftigungsgleichgewichts-Niveau angeglichen hat und damit auch noch keine Absenkung des Basislohns auf  $\hat{w}_1$  erfolgt ist, verursacht jeder gesamtwirtschaftliche Nachfrageschock im Gewinnbeteiligungssystem den gleichen Beschäftigungsrückgang wie unter einem Fixlohnregime (Michaelis, 1998, 120). Eine Verschiebung der Arbeitsnachfrage in Abbildung 1 nach links bedeutet nämlich, dass die Mitarbeiter zwischen  $L_1$  und  $L_0$  ihre Grenzkosten genauso wenig erwirtschaften können und deshalb entlassen werden wie die Beschäftigten zwischen  $L_0$  und  $L_2$  im Fixlohnsystem. Erst wenn der Basislohn weiter reduziert wird – zum Beispiel auf  $\hat{w}_1$  – und die daraus resultierende Lohndifferenz durch eine Beteiligungskomponente kompensiert wird, entsteht wiederum eine die Beschäftigung stabilisierende Überschussnachfrage.

Die stabilisierende Funktion der Gewinnbeteiligung im Vollbeschäftigungsgleichgewicht gilt im Weitzman-Modell zudem auch nur im Fall eines gesamtwirtschaftlichen Schocks. Gehen hingegen nur in einzelnen Firmen die Auftragsgänge und damit die Arbeitsnachfrage zurück, sinkt die Beschäftigung in den betroffenen Betrieben im gleichen Umfang wie in einem Fixlohnsystem (Michaelis, 1998, 126). Der Grund dafür liegt darin, dass im Ausgangsgleichgewicht die Gesamtentlohnung in beiden Systemen eine identische Höhe aufweist. Andernfalls würde es Abwanderungen von Beschäftigten aus Unternehmen mit Gewinnbeteiligung zu Unternehmen mit Fixlöhnen geben oder umgekehrt. Sinkt nun bei einem firmenspezifischen Schock die Arbeitsnachfrage und aufgrund eines Gewinnbeteiligungsmodells die Gesamtentlohnung der Arbeitnehmer, werden diese das Unternehmen verlassen und zu jenen Betrieben wechseln, die weiterhin den höheren Gleichgewichtslohn zahlen. Mit anderen Worten: Eine

höhere Anpassungsflexibilität existiert im Weitzman-Grundmodell lediglich auf der makroökonomischen Ebene und nicht bei firmenspezifischen Nachfrageschocks.

So intuitiv einleuchtend das Grundmodell der Gewinnbeteiligung wegen seiner einfachen Ausgestaltung auch ist, es wird insbesondere in drei Punkten kritisiert (Michaelis, 1998, 128 ff.):

1. Der Lohnbildungsprozess selbst bleibt vage.
2. Die Auswirkungen auf das Investitionsverhalten und auf die Kapitalbildung bleiben unberücksichtigt.
3. Die Übertragung von der Unternehmensebene auf die Makroebene führt zu falschen Schlussfolgerungen.

Die nachfolgenden Erläuterungen greifen diese Kritikpunkte auf und integrieren sie in das Gewinnbeteiligungsmodell.

## 2.2 Gewinnbeteiligung und Lohnbildungsprozess

Die positive Beschäftigungswirkung der Gewinnbeteiligung beruht darauf, dass der (fixe) Basislohn unter dem allgemeinen Gleichgewichtslohn liegt. Entscheidend ist nun, auf welche Weise Basislohn und Beteiligungskomponente zwischen Unternehmen und Beschäftigten ausgehandelt werden. Es liegt nahe, zunächst davon auszugehen, dass eine Gewerkschaft oder eine andere Interessenvertretung auf Arbeitnehmerseite die Verhandlungen über die Ausgestaltung eines Gewinnbeteiligungsmodells übernimmt. Aus der Ökonomischen Theorie der Gewerkschaft ist bekannt, dass der Lohnsatz im Fixlohnmodell bei Existenz einer Gewerkschaft über dem Lohnsatz bei vollkommener Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt liegt (Oswald, 1985; Lesch, 2006, 12 ff.). Die Arbeitnehmer erhalten aufgrund einer besseren Verhandlungsposition einen Lohnaufschlag auf das alternative Einkommen, das sie zum Beispiel bei vollkommener Konkurrenz beziehen würden.

Weitzman (1987, 89 ff.) greift diesen Punkt selbst auf und betrachtet ein Modell endogener Lohnbildung, in welchem eine repräsentative Firma und eine Gewerkschaft über den Basislohn verhandeln.<sup>8</sup> Der Beteiligungsparameter allerdings wird durch den Staat festgelegt und ist damit nach wie vor exogen vorgegeben. Als Folge dieser Modellierung verschwindet die Überschussnachfrage nach Arbeit, auf der Firmenebene ergibt sich aber immer noch ein positiver Be-

---

<sup>8</sup> Auf Grundlage einer sogenannten Nash-Verhandlungslösung, wobei die jeweiligen Drohpunkte von Arbeitgeber und Gewerkschaft durch die entgangenen Einnahmen im Falle von Aussperrungen oder Streiks definiert werden und per Annahme null betragen (Weitzman, 1987, 91). Dabei wird ein zweistufiger Prozess unterstellt: Auf der ersten Stufe wird der Basislohn ausgehandelt und der Beteiligungsparameter gesetzlich bestimmt, auf der zweiten Stufe wählen die Firmen auf Basis der beiden Lohnparameter die gewinnoptimale Beschäftigungsmenge.

schäftigungseffekt gegenüber einem Fixlohnmodell. Der für die Arbeitsnachfrage relevante Basislohn liegt auch bei Existenz einer Gewerkschaft unter dem andernfalls ausgehandelten Fixlohn, jedoch oberhalb des Lohnniveaus, aus welchem Vollbeschäftigung resultieren würde. Verhandeln Arbeitgeber und Gewerkschaften auch über den Beteiligungsparameter, verwandelt sich das Gewinnbeteiligungssystem langfristig in ein Fixlohnregime, sodass die Verhandlungen letztlich zum gleichen (Unter-)Beschäftigungsniveau führen (Weitzman, 1987, 101).

Diese Erweiterung des Modells ist jedoch noch nicht hinreichend, um die Einführung eines Gewinnbeteiligungssystems realitätsnah abzubilden. Der Verhandlungsprozess, der ebenfalls den Beteiligungsparameter festsetzt, ist selbst nicht modelliert. Es bleibt deshalb offen, auf welche Weise über die Gewinnbeteiligung verhandelt wird und welche Auswirkungen dies auf die Höhe der Gesamtentlohnung der Beschäftigten, auf das Beschäftigungsniveau und auf den Nettogewinn eines Unternehmens hat. Die alternative Möglichkeit – also auf gesetzlicher Basis einen Beteiligungsparameter festzuschreiben – existiert in Deutschland nicht. Dem stehen sowohl die Tarifautonomie in Artikel 9 Grundgesetz als auch insbesondere die Eigentumsgarantie nach Artikel 14 im Wege.

In Verhandlungen über eine Gewinnbeteiligung wird genauso wie in Verhandlungen über Fixlöhne eine Aufteilung der geleisteten Wertschöpfung zwischen Unternehmen und Mitarbeitern beschlossen. Das Ergebnis hängt – neben dem Umfang der Verteilungsmasse – von der relativen Verhandlungsstärke der Arbeitnehmer- und der Arbeitgeberseite ab sowie von den jeweiligen Ausweichoptionen, auf die beide Seiten zurückfallen können, wenn die Verhandlungen scheitern (Booth, 1995, 123 ff.). Dabei lassen sich vier Szenarien unterscheiden, die im Folgenden kurz erläutert werden: kollektive Verhandlungen, in denen entweder simultan oder stufenweise über Basislohn und Beteiligungsparameter verhandelt wird, sowie individuelle Verhandlungen, in denen die beiden Variablen ebenfalls entweder simultan oder stufenweise verhandelt werden.

### **Simultane kollektive Verhandlungen über Basislohn und Beteiligungsparameter**

Zunächst ist eine Situation vorstellbar, bei der ein Unternehmen ohne vorherige Lohnvereinbarung simultan über die Höhe des Basislohns ( $\hat{w}$ ) und über die Höhe des Beteiligungsparameters ( $\lambda$ ) auf kollektiver Basis mit einer Gewerkschaft verhandelt, zum Beispiel auf Basis eines Firmentarifvertrags. Eine Einigung ist erforderlich, damit das Unternehmen die Produktion beginnen und die wirtschaftliche Leistung erstellt werden kann. In einer solchen Konstellation sind die relativen Verhandlungsstärken und die Ausweichoptionen identisch mit jenen, die bei Verhandlungen über Fixlöhne bestehen. Für das Unternehmen stellt in der einfachsten

Konstellation die Nichtaufnahme der Produktion die Ausweichoption dar, während die Arbeitnehmer auf das durch Sozialtransfers gesicherte Alternativeinkommen zurückfallen. Dies impliziert, dass die Arbeitnehmer de facto ein Streikrecht für die Einführung einer Gewinnbeteiligung besitzen (Stettes, 2004, 288).<sup>9</sup>

Unter diesen Annahmen entspricht im Gewinnbeteiligungsmodell die Summe aus Basislohn und Beteiligungskomponente der Höhe des Lohns, der bei Verhandlungen über Fixlöhne zustande gekommen wäre (Jeger/Michaelis, 1999, 265).<sup>10</sup> Der Lohnaufschlag auf das Alternativeinkommen der Arbeitnehmer ist gleich hoch. Das Gewinnmaximierungskalkül für die optimale Beschäftigungsmenge ist im Beteiligungsmodell jedoch identisch mit Gleichung (6). Da der Basislohn dem Alternativeinkommen entspricht und damit die Grenzkosten der Arbeit im Beteiligungsmodell niedriger sind als bei der potenziellen Fixlohnlösung, ist die Beschäftigungsmenge im Beteiligungsfall größer als im Fixlohnfall. Damit ist aber auch der Nettogewinn, den das Unternehmen realisieren kann, geringer (Punkt B in Abbildung 2). Die Nettogewinnkurve  $\pi_1$ , die durch Punkt B verläuft, liegt oberhalb der Nettogewinnkurve  $\pi_0$ , die das Gewinnniveau im Fixlohnregime anzeigt.<sup>11</sup> Die Unternehmen haben unter diesen Voraussetzungen keinen Anreiz, ein Beteiligungssystem einzuführen (Layard/Nickell, 1990; Holmlund, 1990). Die Gewinneinbuße wäre für ein einzelnes Unternehmen sogar noch größer, wenn es mit einer überbetrieblichen Gewerkschaft anstelle einer Firmengewerkschaft oder einer Interessenvertretung der Belegschaft verhandelte. Denn dann wäre die relative Verhandlungsstärke der Arbeitnehmerseite höher, sodass sich die Beschäftigten einen noch größeren Anteil an der wirtschaftlichen Leistung sichern könnten.<sup>12</sup>

## **Stufenweise kollektive Verhandlungen über Basislohn und Beteiligungsparameter**

Wenn zwischen dem Unternehmen und seiner Belegschaft oder der Gewerkschaft bereits vorab Vereinbarungen über Fixlöhne bestehen, zum Beispiel durch

---

<sup>9</sup> Nach Michaelis kollidiert zwar ein Streik für die Einführung einer Gewinnbeteiligung mit verfassungsrechtlichen Schranken (Michaelis, 1998), seine Erläuterungen erfassen aber lediglich den Fall eines Verbandstarifvertrags, nicht den eines Firmentarifvertrags.

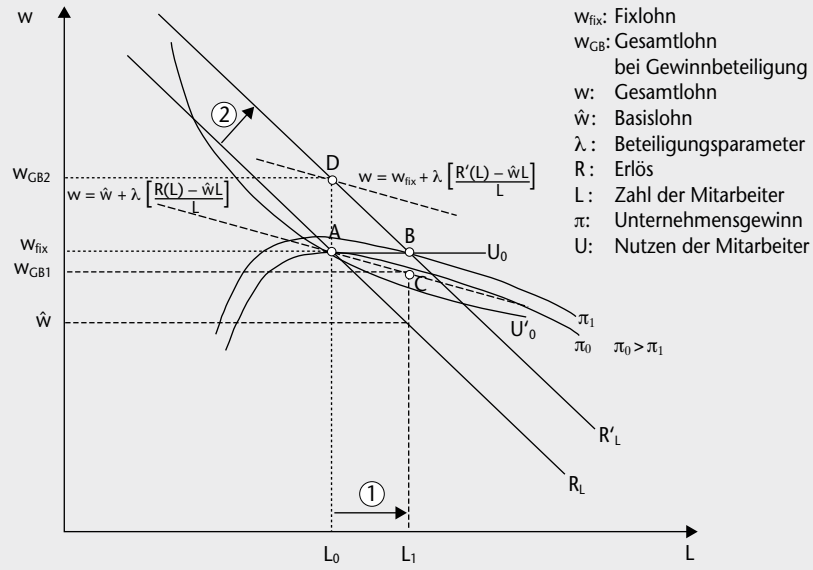
<sup>10</sup> Dieser Fall gilt zwar streng genommen nur bei Verwendung einer Cobb-Douglas-Produktionsfunktion, zeigt jedoch am besten die Auswirkungen von gleichzeitigen Verhandlungen über Basislohn und Beteiligungsparameter.

<sup>11</sup> Auf der Nettogewinnlinie (auch Iso-Gewinnlinie genannt) liegen alle Lohn-/Beschäftigtenkombinationen, die bei gegebenen technischen Bedingungen und Marktverhältnissen dem Unternehmen einen identischen Gewinn bescheren. Die Arbeitsnachfragekurve schneidet eine Schar von Iso-Gewinnlinien, die einen umso größeren Gewinn anzeigen, je weiter man sich entlang der Arbeitsnachfragekurve nach rechts unten bewegt.

<sup>12</sup> Das Ansteigen der Verhandlungsstärke ist durch eine höhere Streikbereitschaft zu erklären, weil eine überbetriebliche Gewerkschaft eher und länger in der Lage ist, räumlich oder betrieblich isolierte Streiks zu finanzieren, als eine Firmengewerkschaft oder eine Belegschaft (Stettes, 2004, 282).

# Gewinnbeteiligung und Arbeitsnachfrage im Verhandlungsmodell

Abbildung 2



Eigene Darstellung

einen Flächentarifvertrag, lässt sich eine Gewinnbeteiligung nicht durch einen Streik durchsetzen.<sup>13</sup> Die Rückfallposition im Fall gescheiterter Verhandlungen wird durch einen Fixlohnvertrag bestimmt. Die Einführung einer Gewinnbeteiligung, die das Unternehmen schlechter stellt als bei der existierenden Fixlohnlösung, ist damit nicht durchsetzbar (Berthold/Stettes, 2001, 299; Jerger/Michaelis, 1999, 263; Michaelis, 1998, 142).<sup>14</sup> Unternehmen und Beschäftigte werden sich daher nur dann auf eine Gewinnbeteiligung einigen, wenn sich beide Seiten gegenüber der existierenden Fixlohnlösung besserstellen. Eine Gewinnbeteiligung impliziert dann stets den Abschluss eines sogenannten effizienten Kontrakts (Anderson/Devereux, 1989; Jerger/Michaelis, 1999, 265).<sup>15</sup>

<sup>13</sup> Gleiches gilt auch, wenn eine Gewerkschaft gegen den Willen der Arbeitgeberseite lediglich Verhandlungen über den Basislohn durchsetzen kann.

<sup>14</sup> Dies gilt in ähnlicher Weise auch für die Option, dass ein Unternehmen die Verhandlungen über ein Beteiligungsmodell abbrechen und anschließend in Verhandlungen über eine Fixlohnlösung eintreten kann (Jerger/Michaelis, 1999, 262).

<sup>15</sup> Bei effizienten Kontrakten verhandeln Gewerkschaften und Unternehmen gleichzeitig über fixe Löhne und Beschäftigungsmenge. Im Vergleich zu einer Fixlohnlösung, bei der die Unternehmen nach den Verhandlungen einseitig die Beschäftigungsmenge festlegen, lässt sich ein höherer Beschäftigungsstand erzielen. Die Gewerkschaften kompensieren den erforderlichen Lohnverzicht unmittelbar durch eine höhere Zahl an Arbeitsplätzen. Im Hinblick auf Nutzen und Gewinn profitieren also beide Seiten (Lesch, 2006, 27 ff.).

Dabei ist zunächst die Situation vorstellbar, dass die Gesamtentlohnung bei der Gewinnbeteiligung gemäß der in Abschnitt 2.1 aufgeführten Lohnformel (1) im Ausgangszeitpunkt der Höhe des Fixlohns entspricht. Der neue Basislohn unterschreitet zwar das Niveau des bereits existierenden Fixlohns, jedoch sichert der Beteiligungsparameter den im Unternehmen bereits beschäftigten Arbeitnehmern eine Gewinnkomponente, welche die Differenz zwischen altem Fixlohn und neuem Basislohn genau kompensiert. Ob nun analog zum Weitzman-Modell die Beschäftigung bis zu jener Menge ansteigt, bei der das Wertgrenzprodukt des zuletzt eingestellten Mitarbeiters dem Basislohn entspricht und die Gesamtentlohnung eines Beschäftigten gemäß Lohnformel (1) unter das Niveau des alten Fixlohns absinkt, hängt nun maßgeblich von der Haltung der Altbeschäftigten zu Neueinstellungen ab (Berthold/Stettes, 2001, 300 ff.).

Sind die Mitarbeiter rein insiderorientiert, zum Beispiel aufgrund spezifischer Humankapitalinvestitionen, so verläuft ihre Nutzenkurve ab der Beschäftigungsmenge  $L_0$  waagrecht ( $U_0$  in Abbildung 2).<sup>16</sup> Obwohl der Basislohn unterhalb des alten Fixlohns liegt, unterbleibt eine Erhöhung der Mitarbeiterzahl, weil die Altbeschäftigten dies ablehnen (Berthold/Stettes, 2001, 300; Stettes, 2004, 184 ff.). Nur wenn diese eine Gesamtentlohnung auf dem Niveau des alten Fixlohns garantiert bekommen, werden sie der Einführung einer Gewinnbeteiligung zustimmen. Die andernfalls resultierende Minderung des Gesamtlohns bei einer Ausweitung der Beschäftigung würde hingegen bedeuten, dass die bisherigen Mitarbeiter ihren Finanzierungsanteil an den betriebspezifischen Humankapitalinvestitionen nicht mehr vollständig amortisieren könnten. Sie werden daher eine Lohnreduzierung ohne Vorliegen einer Notlage nicht akzeptieren. Die Gewinnbeteiligung impliziert aber trotz der Insiderorientierung weiterhin einen effizienten Kontrakt, denn die Zahl der möglichen Verhandlungslösungen reduziert sich auf die Ecklösung im Punkt A.<sup>17</sup>

Dennoch weist selbst diese eingeschränkte Lösung, in der nur über die Beteiligungskomponente verhandelt wird, eine wichtige beschäftigungspolitische Implikation auf. Da der Basislohn das Niveau des alten Fixlohns unterschreitet, erzeugt sie die Überschussnachfrage des Weitzman-Grundmodells, welche das Unternehmen nicht durch Neueinstellungen befriedigen kann und welche die

---

<sup>16</sup> Die Nutzenkurve zeigt den erwarteten Nutzen für die Mitglieder der Gewerkschaft oder die für eine Einstellung infrage kommenden Arbeitnehmer. Ein sinkender Lohn muss durch eine steigende Beschäftigung und damit durch eine höhere Einstellungswahrscheinlichkeit kompensiert werden. Nutzenkurven, die rechts beziehungsweise oberhalb von  $U_0$  liegen, implizieren daher einen höheren erwarteten Nutzen.

<sup>17</sup> Im Punkt A tangiert die Iso-Gewinnlinie  $\pi_0$  die Nutzenkurve  $U_0$ . Es existiert keine andere Lohn-/Beschäftigungskombination, die eine Partei besserstellen kann, ohne dass die andere Partei einen Nutzen- oder Gewinnverlust erleidet.



Arbeitsplätze selbst gegen adverse firmenspezifische Nachfrageschocks absichert. Die Existenz spezifischer Humankapitalinvestitionen und damit einhergehender Quasi-Renten führt nämlich dazu, dass die Mitarbeiter im Fall eines Auftragsrückgangs nicht das Unternehmen wechseln, wenn die Gesamtentlohnung aufgrund einer abnehmenden Gewinnkomponente unter das Ausgangsniveau sinkt. Ein Arbeitsplatzwechsel erfolgt nur dann, wenn ein Mitarbeiter davon ausgeht, dass seine Gesamtentlohnung dauerhaft geringer ist als sein erwartetes Alternativeinkommen in einem anderen Betrieb.<sup>18</sup>

Verfolgen die Altbeschäftigten oder ihre Interessenvertretungen hingegen neben dem Einkommensziel auch ein Beschäftigungsziel, können zusätzliche Mitarbeiter eingestellt werden. Die Nutzenkurve behält auch rechts von Punkt A ihren konvexen Verlauf ( $U'_0$  in Abbildung 2). Unter diesen Voraussetzungen werden sich die Beschäftigten und das Unternehmen auf ein Beteiligungsmodell einigen, das eine niedrigere Gesamtentlohnung, jedoch einen höheren Beschäftigungsstand aufweist (Punkt C) (Jerger/Michaelis, 1999, 266). Das Unternehmen realisiert einen höheren Gewinn, und auch die Arbeitnehmer stellen sich trotz Einkommenseinbuße – die Gesamtentlohnung sinkt auf  $w_{GB1}$  – besser.<sup>19</sup> Die Überschussnachfrage verschwindet jedoch, denn die Beschäftigung steigt von  $L_0$  auf  $L_1$  (Schritt 1 in Abbildung 2).

Alternativ ist aber auch denkbar, dass der Basislohn durch den bisherigen Fixlohn bestimmt wird ( $\hat{w} = w_{fix}$ ). Die Gewinnbeteiligung stellt dann eine zusätzliche Vergütungskomponente dar, deren Einführung sich für ein Unternehmen nur lohnt, wenn von der Beteiligung ein Anreizeffekt ausgeht, der die Produktivität im Unternehmen erhöht. In diesem Fall verschiebt sich die Arbeitsnachfragekurve  $R_L$  nach  $R'_L$ , (Schritt 2 in Abbildung 2). Die Beteiligungskomponente übernimmt dann die Funktion eines Effizienzlohns (vgl. ausführlich Stettes, 2004, 200 ff.). Die Höhe des Beteiligungsparameters hängt davon ab, welchen Anteil der Wertschöpfungssteigerung die Mitarbeiter als eine faire Entschädigung für ihre Mehrleistung empfinden. Die Wertschöpfungssteigerung führt zwar zu einer Verschiebung der Arbeitsnachfragekurve nach oben, eine Ausdehnung der Beschäftigung erfolgt jedoch analog zum Fall einer insiderorientierten Belegschaft nicht. Potenzielle Neueinstellungen würden die Gesamtentlohnung wieder vermindern und damit den Anreizeffekt zerstören. Die Höhe der Gesamtentlohnung steigt auf  $w_{GB2}$  (Punkt D in Abbildung 2).

---

<sup>18</sup> Zum Beispiel in Höhe von  $\hat{w}$  in Abbildung 2.

<sup>19</sup> Bei risikoneutralen Arbeitnehmern impliziert Punkt C einen Tangentialpunkt zwischen einer Iso-Gewinnkurve, die ein höheres Gewinnniveau als  $\pi_0$  anzeigt, und einer Nutzenkurve, die im Vergleich zu  $U'_0$  ein höheres Nutzenniveau der Beschäftigten signalisiert.

Wenn der neue Basislohn dem bisherigen Fixlohn entspricht, bleibt das Beschäftigungsniveau jedoch lediglich bei einem temporären Nachfrageeinbruch konstant. Die Mitarbeiter werden eine geringere Gesamtentlohnung, die durch die gesunkene Gewinnkomponente verursacht wird, als fair empfinden, wenn sie erstens umfangreich an Informations- und Entscheidungsprozessen partizipieren und zweitens für die kurzzeitige Lohnzurückhaltung automatisch bei einer Verbesserung der Auftragslage wieder durch eine steigende Gewinnkomponente entschädigt werden (Stettes, 2004, 206 ff.). Unter diesen Voraussetzungen erfolgt keine Leistungseinschränkung. Bei einem dauerhaften Nachfrageeinbruch gilt dies natürlich nicht, weil keine mittelfristige Kompensation der Lohnzurückhaltung mehr möglich ist. Damit die Mitarbeiter den gleichen Arbeitseinsatz erbringen wie vor Eintritt des wirtschaftlichen Schocks, ist das Unternehmen gezwungen, die Zahl der Beschäftigten zu reduzieren (Elbaum, 1995; John, 1991). Und auch der Lohn fällt dann langfristig insgesamt geringer aus als zum Ausgangszeitpunkt.

### **Simultane individuelle Verhandlungen über Basislohn und Beteiligungsparameter**

Die bisherigen Ausführungen zu den Verhandlungsmodellen gingen davon aus, dass ein Unternehmen kollektiv mit der Belegschaft, ihrer Interessenvertretung oder einer Gewerkschaft die Modalitäten einer Gewinnbeteiligung vereinbart. Jedoch unterlagen nach Angaben des IAB-Betriebspanels im Jahr 2006 in Westdeutschland (Ostdeutschland) nur 57 Prozent (41 Prozent) der Beschäftigten einem Flächentarifvertrag (Fischer et al., 2007, 48). Weitere 8 Prozent werden gemäß IAB-Betriebspanel kollektiv im Rahmen von Firmentarifverträgen erfasst. Dies bedeutet, dass für mehr als ein Drittel der Arbeitnehmer die Vergütungen auf individueller Basis festgelegt werden, also zwischen dem einzelnen Arbeitnehmer und seinem Arbeitgeber. Bei individuellen Arbeitsverträgen werden Gewinnbeteiligungsmodelle unter anderen Voraussetzungen eingeführt als in den oben diskutierten Konstellationen.

So könnte ein Unternehmen auch bereit sein, simultan mit den einzelnen Mitarbeitern Basislohn und Beteiligungsparameter zu verhandeln, und zwar unabhängig davon, ob im Unternehmen bereits eine Fixlohnvereinbarung existiert oder nicht. Der Grund liegt darin, dass der einzelne Arbeitnehmer keine glaubwürdige Streikandrohung oder Drohung eines Verhandlungsabbruchs aussprechen kann – mit der Konsequenz eines langfristigen Ausfalls der Produktion. Das Unternehmen kann stets parallel mit mehreren Arbeitnehmern auf individueller Basis über die Aufnahme eines Arbeitsverhältnisses verhandeln. Scheitert eine

Verhandlung, stehen dem Unternehmen noch andere Kandidaten zur Verfügung. Hinzu kommt, dass bereits die Bewerbung und die Aufnahme individueller Verhandlungen über die Höhe von Beteiligung und Basislohn dem Unternehmen die grundsätzliche Bereitschaft eines Bewerbers signalisieren, eine Arbeitsstelle anzutreten, die mit einem variablen, erfolgsabhängigen Vergütungsbestandteil verbunden ist. Die Vergütungsart ist daher – neben der Höhe der Vergütung und den Auszahlungsmodalitäten – für das Unternehmen ein personalpolitisches (Auswahl-)Instrument, um jene Mitarbeiter anzuwerben, welche die für die vorgesehenen Arbeitsaufgaben gewünschten Eigenschaften mitbringen (Milgrom/Roberts, 1992, 390; Prendergast, 1999, 14 f.; Wruck, 2000, 275 ff.).<sup>20</sup> Dies impliziert, dass es spezifische Umstände sind, die ein Unternehmen dazu bewegen, mit Mitarbeitern eine Gewinnbeteiligung zu vereinbaren.

Agiert ein Unternehmen in einem dynamischen, volatilen Umfeld, in dem insbesondere Produkt- und Prozessinnovationen über seine Wettbewerbsfähigkeit und Ertragslage entscheiden, sind nicht nur die Erträge unsicher. Das Unternehmen ist auch unter Umständen nicht mehr bereit, das volle Ertragsrisiko zu schultern und die Mitarbeiter durch Fixlohnverträge gegen Einkommensschwankungen abzusichern (Bertrand, 2004). Selbst risikoscheue Arbeitnehmer werden eine Gewinnbeteiligung als risikokompatible Vergütung akzeptieren, wenn die Einkommensunsicherheit durch eine höhere Arbeitsplatzsicherheit ausgeglichen wird (Schaes, 1996, 127). Zudem partizipieren die Mitarbeiter automatisch an den (unsicheren) Erträgen aus erfolgreichen Innovationen. Eine Gewinnbeteiligung ist daher für Unternehmen interessant, die auf gut qualifizierte Mitarbeiter zur Stärkung des Innovationspotenzials angewiesen sind, deren wirtschaftliche Lage aber nicht jene Auszahlung hoher Fixlöhne erlaubt, die diese Mitarbeiter in anderen, ertragsstärkeren Betrieben beziehen könnten. Die Gewinnbeteiligung umgeht dabei potenzielle Verteilungskonflikte ex post, also nach Realisierung der Innovation, weil keine weiteren Verhandlungen zur Aufteilung der entstandenen Innovationsrenten erforderlich sind. Auf diese Weise verringert sie als verbindliche Regelung ex ante die Unsicherheit sowohl aufseiten der Arbeitnehmer als auch aufseiten des Arbeitgebers (FitzRoy, 1995, 82).

Hinzu kommt ein Weiteres: Unternehmen, die sich in einem volatilen Umfeld bewegen, beteiligen ihre Mitarbeiter an Informations- und Entscheidungsprozessen, um eine adäquate Reaktion auf unvorhergesehene wirtschaftliche Schocks zu ermöglichen (Stettes, 2007, 6 ff.). Wenn es den Mitarbeitern gelingt, Schäden

---

<sup>20</sup> Dies gilt letztlich auch für Mitarbeiter, die bereits im Unternehmen beschäftigt sind oder deren befristete Verträge auslaufen: Über speziell ausgestaltete Vergütungsarten lassen sich Arbeitnehmer gezielt an das Unternehmen binden.

und Ertragsverluste zu vermeiden, erhöht sich die Verteilungsmasse. Der Beteiligungsparameter lässt sich somit als eine implizite Versicherungsprämie verstehen, die ein Unternehmen an seine Mitarbeiter auszahlt, wenn diesen eine adäquate Reaktion auf Veränderungen im wirtschaftlichen Umfeld gelingt (Berthold/Stettes, 2004, 415).<sup>21</sup> Gleichzeitig bietet die Gewinnbeteiligung die Gewähr, dass der größere Handlungsspielraum von den Mitarbeitern nicht zulasten des Unternehmens ausgenutzt wird (MacLeod, 1995, 10; Milgrom/Roberts, 1992, 221 ff.).

### **Stufenweise individuelle Verhandlungen über Basislohn und Beteiligungsparameter**

Bestand vor Aufnahme der Verhandlung über eine Gewinnbeteiligung bereits ein Arbeitsvertrag mit einem Fixlohn, gilt das Gleiche wie bei der stufenweisen kollektiven Verhandlung. Eine Absenkung des Lohns lässt sich nur durchsetzen, wenn der Mitarbeiter der gestiegenen Arbeitsplatzsicherheit einen höheren Nutzen zuweist, als ihm durch die Einkommensdifferenz zwischen Basis- und Fixlohn an Nutzen verloren geht. Für den Fall, dass bei einem Beteiligungsmodell Basis- und Fixlohn übereinstimmen, muss von der Gewinnbeteiligung ein positiver Anreizeffekt auf die Beschäftigten ausgehen, welcher deren Leistung, Kreativität und Innovationskraft erhöht und den Grenzertrag der Arbeit anhebt, damit das Unternehmen sich darauf einlässt.

## **2.3 Auswirkungen der Gewinnbeteiligung auf die Kapitalbildung**

Ein weiterer Kritikpunkt am Weitzman-Modell ist der, dass es die Auswirkungen eines Beteiligungssystems auf das Investitionsverhalten eines Unternehmens vernachlässigt (Michaelis, 1999, 232; Jerger/Landmann, 1999, 239). Es wird befürchtet, eine Gewinnbeteiligung senke die Investitionsbereitschaft, weil der Grenzerlös einer zusätzlichen Investition nicht mehr ausschließlich dem Investor zufließt, sondern mit der Belegschaft zu teilen ist. Eine Gewinnbeteiligung wirkt aus Sicht des Investors wie eine Besteuerung der Kapitalerträge. Aus seiner Sicht steigen damit die effektiven Grenzkosten des Kapitals; der Ausgleich von Grenzertrag und Grenzkosten erfolgt mithin bei einem geringeren Kapitalstock. Formal lässt sich dies zeigen, indem die Gewinnfunktion (1) aus Abschnitt 2.1 ergänzt wird durch die Berücksichtigung der Kapitalkosten  $rK$ :

$$(7) \max \pi = R(L) - wL - rK$$

---

<sup>21</sup> Der Ausdruck  $R(L)$  in Gleichung (1) (vgl. Abschnitt 2.1) enthält als Komponente den Erwartungswert der durch die Mitarbeiter abgewendeten Schäden, sodass die Verteilungsmasse größer ausfällt als in dem Fall, in dem eine adäquate Reaktion unterbleibt (vgl. für eine formale Ableitung: Stettes, 2004, 319 f.).

Dabei bezeichnet  $r$  den Zinssatz (Kapitalnutzungskosten) und  $K$  den Kapitaleinsatz (Kapitalstock). Im Fixlohnsystem führt die Maximierung des Gewinns nach dem Kapitaleinsatz zu Bedingungen erster Ordnung:

$$(8) \frac{\partial R}{\partial K} = r$$

Der Grenzerlös des Kapitals  $\partial R/\partial K$  stimmt überein mit den Kapitalnutzungskosten  $r$ , also den Grenzkosten des Kapitals.

In der Beteiligungsökonomie ergibt sich die Gewinnfunktion des Unternehmens, indem Gleichung (5) analog zu den Gleichungen (1) und (7) um die Kapitalkosten erweitert wird. Das Gewinnmaximierungskalkül lautet:

$$(9) \max \pi = (1 - \lambda) (R(L) - \hat{w}L) - rK$$

Differenzieren von (9) nach  $K$  ergibt einen gewinnmaximalen Kapitaleinsatz gemäß:

$$(10) \frac{\partial R}{\partial K} = \frac{r}{1 - \lambda}$$

Bei einem Vergleich der beiden Gleichungen (8) und (10) fällt unmittelbar auf, dass die Grenzkosten im Fall einer Beteiligung ( $\lambda > 0$ ) größer sind als in der Fixlohnökonomie. Unter sonst gleichen Bedingungen muss der Grenzerlös im Beteiligungssystem über den Kapitalnutzungskosten liegen. Bei abnehmenden Grenzerträgen wird der optimale Kapitalstock im Beteiligungssystem damit kleiner ausfallen als im Fixlohnsystem. Eine Gewinnbeteiligung induziert einen sogenannten Disincentive to invest, in der Literatur spricht man auch vom Meade-Effekt (vgl. Meade, 1986). Je höher der Beteiligungsparameter  $\lambda$  ausfällt, desto geringer fällt auch der optimale Kapitaleinsatz aus. Eine niedrigere Kapitalbildung hätte wiederum zur Folge, dass die Arbeitsnachfrage wieder sinkt und der ursprüngliche expansive Beschäftigungseffekt durch die Gewinnbeteiligung konterkariert wird.

Andererseits steht diesem Meade-Effekt ein expansiver Effekt gegenüber (Michaelis, 1999, 231; Jerger/Landmann, 1999, 240). Da zum gleichen Kapitalstock mehr Beschäftigte eingesetzt werden, nehmen auch Output und Gewinn zu. Damit steigt die Rentabilität des eingesetzten Kapitals. Dies gibt einen positiven Investitionsanreiz, der dem oben beschriebenen negativen Investitionsanreiz entgegenwirkt. Jerger und Michaelis zeigen, dass bei stufenweisen Verhandlungen über die Einführung einer Gewinnbeteiligung der positive Effekt einer höheren Beschäftigungsmenge auf den Grenzertrag des Kapitals den negativen Effekt der Beteiligung der Arbeitnehmer überkompensiert (Jerger/Michaelis, 1999, 268 f.). Nur im Fall simultaner Verhandlungen, deren Abbruch zu einem langfristigen Produktionsausfall führt, bleibt durch die implizite Beteiligung der Arbeitnehmer an den Kapitalerträgen der Disincentive to invest erhalten.

Der Investitionsanreiz durch eine Gewinnbeteiligung kann sich jedoch noch aus zwei weiteren Gründen erhöhen. Erstens impliziert eine Gewinnbeteiligung, die mit einer Überschussnachfrage nach Arbeit verbunden ist, die Konstanz des Auslastungsgrads des Sachkapitals (Lueb, 1999, 109; Weitzman, 1985, 947). Erfordert der Einsatz von spezifischem Sachkapital gleichzeitig den Einsatz von betriebspezifischem Humankapital, kann ein unerwartet starker Nachfrageeinbruch zu Entlassungen spezifisch qualifizierter Mitarbeiter führen. Dies bedeutet, dass bei einer Erholung der Auftragslage die Nutzung der vorhandenen Anlagen nicht ohne neue Humankapitalinvestitionen möglich ist. Im Extremfall wird das Unternehmen auf die notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen und damit auf die Nutzung der spezifischen Anlagen verzichten, wenn die Erholung auf den Absatzmärkten als nicht ausreichend eingeschätzt wird für eine Amortisation der zusätzlichen Humankapitalinvestitionen. Eine Gewinnbeteiligung dagegen erhöht die Arbeitsplatzsicherheit spezifisch qualifizierter Mitarbeiter, sodass sich für ein Unternehmen das Risiko irreversibler Stilllegungen von spezifischem Sachkapital verringert.

Zweitens steigt die Wertschöpfung, die ein Mitarbeiter erbringt, in jenen Unternehmen an, in denen die Gewinnbeteiligung als Effizienzlohn fungiert. Eine höhere Produktivität des einzelnen Arbeitnehmers impliziert jedoch zugleich einen höheren Grenzertrag des Kapitals, da die zusätzlich generierten Erlöse zwischen Arbeitnehmern und Unternehmen aufgeteilt werden. Der Anreiz zur Kapitalbildung nimmt unter diesen Umständen analog zu dem Beschäftigungseffekt zu.

## **2.4 Beschäftigungswirkungen der Gewinnbeteiligung auf Firmen- und gesamtwirtschaftlicher Ebene**

Das Weitzman-Modell hat aufgrund seiner Übertragung der firmenbezogenen Analyse auf die volkswirtschaftliche Ebene heftige Kritik ausgelöst (Layard/Nickell, 1990; Holmlund, 1990). Weitzman multipliziert einfach die Arbeitsnachfrage einer repräsentativen Firma mit der Zahl aller Firmen, um zur Gesamtnachfrage zu gelangen.<sup>22</sup> Dabei unterstelle er, dass auf der Makroebene die gleichen Transmissionsmechanismen bestünden wie auf der Mikroebene. Tatsächlich jedoch besteht ein Rückkopplungsmechanismus auf der Makroebene. Wenn nämlich viele oder gar alle Firmen eine Gewinnbeteiligung einführen, steigt die gesamtwirtschaftliche Arbeitsnachfrage. Damit verbessern sich die Chancen

---

<sup>22</sup> Es werden identische Firmen betrachtet, die in symmetrischer Weise differenzierte Produkte herstellen und dadurch einen monopolistischen Preissetzungsspielraum haben (Weitzman, 1987, 89).

eines Arbeitnehmers, bei einem anderen Arbeitgeber eine Beschäftigung zu bekommen – möglicherweise mit einer besseren Entlohnung. Hiermit ändert sich das Alternativeinkommen eines Individuums, was wiederum dessen Arbeitsangebotsentscheidung beeinflusst. Jedes Individuum wird denselben Arbeitseinsatz dann nur zu einem höheren Lohnsatz anbieten. Dieser erst durch Aggregation aller Firmen entstehende Effekt werde aber bei der Betrachtung eines einzelnen repräsentativen Individuums vernachlässigt. Berücksichtigt man den Rückkopplungseffekt zwischen Mikro- und Makroebene, geht der positive einzelwirtschaftliche Beschäftigungseffekt im Aggregat verloren, und zwar unabhängig vom Lohnsystem (Layard/Nickell, 1990; Holmlund, 1990).

Ähnliches gilt zunächst auch, wenn man statt von einem individuellen von einem kollektiven Arbeitsangebotsverhalten ausgeht, welches durch das Lohnsetzungsverhalten der Gewerkschaften bestimmt wird. Mit dem Übergang zu einem Beteiligungssystem verbessert sich die gewerkschaftliche Verhandlungsposition (Michaelis, 1999, 234). Weil die Gefahr, infolge einer hohen Lohnforderung arbeitslos zu werden, geringer geworden ist, sind die Gewerkschaften willens und auch in der Lage, höhere Basislöhne durchzusetzen. Dieser Effekt führt *ceteris paribus* wiederum zu einer Dämpfung der Arbeitsnachfrage, die den positiven Beschäftigungseffekt von Beteiligungssystemen infrage stellt. Ob nun die gesamtwirtschaftliche Beschäftigung in der Summe positiv oder negativ beeinflusst wird, hängt wiederum von den Konstellationen ab, unter denen zwischen Gewerkschaften und Unternehmen über eine Gewinnbeteiligung verhandelt wird (Jerger/Michaelis, 1999, 270 ff.). Im Fall simultaner Verhandlungen, die bei Abbruch zu einer Nichtaufnahme der Produktion führen, verschwindet der positive Beschäftigungseffekt, der in den einzelnen Unternehmen beobachtet werden könnte, auf der Makroebene wieder. Voraussetzung hierfür ist, dass Arbeit durch Kapital leicht ersetzbar ist.<sup>23</sup> Im Fall stufenweiser Verhandlungen steigt hingegen die Beschäftigungsmenge in jedem Fall an.

Bei einer Diskussion über makroökonomische Beschäftigungseffekte, die von der Einführung von Gewinnbeteiligungssystemen in den einzelnen Unternehmen ausgehen, ist zu beachten, dass die Ergebnisse dieser makroökonomischen Modelle auf einer restriktiven Annahme basieren: Im langfristigen Gleichgewicht ist die Höhe der Entlohnung in allen Unternehmen aufgrund ihrer Symmetrie (es wird ein repräsentatives Unternehmen betrachtet) identisch. Dies ist aber nur dann der Fall, wenn die Arbeitnehmer friktionslos von einem Arbeitgeber zum

---

<sup>23</sup> Technisch gesprochen liegt in diesem Fall eine Substitutionselastizität größer gleich eins vor (Jerger/Michaelis, 1999, 271).

nächsten wechseln können und überall die gleiche Produktivität aufweisen. In diesem Fall existieren weder Quasi-Renten aus betriebsspezifischen Humankapitalinvestitionen noch solche aus Innovationserträgen oder aus vermiedenen Ertragseinbußen, wenn auf firmenspezifische Schocks adäquat reagiert werden konnte. Unternehmen führen jedoch eine Gewinnbeteiligung ein, um Quasi-Renten zu schützen oder erst welche zu schaffen (Berthold/Stettes, 2001, 298), sodass sich die Unternehmen und damit die Arbeitsbedingungen unterscheiden. Die Symmetrieannahme gilt dann nicht, weil derselbe Mitarbeiter in seinem aktuellen Beschäftigungsverhältnis eine höhere Produktivität und Entlohnung aufweist, als er in einem neuen Beschäftigungsverhältnis in einem alternativen Betrieb erwarten darf. Dies impliziert dann, dass die genannten positiven Beschäftigungseffekte auf Unternehmensebene nicht durch Rückkopplungseffekte einer besseren gesamtwirtschaftlichen Beschäftigungssituation konterkariert werden.

## 2.5 Gewinnbeteiligung und verteilungspolitische Aspekte

Die Gewerkschaften fordern Lohnerhöhungen vor allem aus verteilungspolitischen Gründen. Das wird insbesondere an den drei Elementen der gewerkschaftlichen Lohnformel sichtbar: Die Beteiligung am Produktivitätswachstum soll die Teilhabe am wirtschaftlichen Fortschritt ermöglichen, der Teuerungsausgleich soll die Reallöhne der Beschäftigten sichern, und die Umverteilungskomponente soll Verschiebungen zwischen Lohn- und Gewinnquote korrigieren. Beschäftigungspolitische Aspekte treten demgegenüber ebenso in den Hintergrund wie andere makroökonomische Zielsetzungen.<sup>24</sup> Auf der Gegenseite konzentrieren sich die Arbeitgeberverbände im Allgemeinen darauf, gegen die Lohnforderungen der Gewerkschaften Widerstand zu leisten, um auf diese Weise keine allzu große Gewinnschmälerung hinnehmen zu müssen. Ihre lohnpolitische Position versuchen sie dadurch zu stärken, dass sie auf die negativen volkswirtschaftlichen Auswirkungen von Lohnerhöhungen verweisen – wie beispielsweise Preissteigerungen, Verringerung der Exportchancen oder Gefahr von Arbeitslosigkeit (Külp, 1994, 285 f.).

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob Gewinnbeteiligungen den Verteilungskonflikt zwischen den Tarifparteien entschärfen können. Ausgangspunkt der Überlegungen ist die Lohnquote. Diese setzt den Anteil der Arbeitnehmerentgelte in Relation zum Volkseinkommen und stellt daher aus gewerk-

---

<sup>24</sup> Das drückt sich durch einen waagerechten Verlauf der gewerkschaftlichen Nutzenkurve  $U_0$  aus, wie er in Abschnitt 2.2 in Abbildung 2 dargestellt ist.



schaftlicher Sicht einen wichtigen Verteilungsindikator dar.<sup>25</sup> Besondere Bedeutung kommt dabei den kurzfristigen antizyklischen Bewegungen der Lohnquote zu. Im Abschwung steigt die Lohnquote, um im Aufschwung wieder zu sinken, wobei sie im langfristigen Trend seit Mitte der achtziger Jahre lange Zeit relativ stabil geblieben ist (Grömling, 2006, 35). Seit Mitte der neunziger Jahre zeigt sich indes insgesamt ein Rückgang (siehe Abbildung 3). Die antizyklischen Bewegungen hängen damit zusammen, dass es den Gewerkschaften gelingt, in Zeiten der Rezession ein Absinken der Nominallöhne weitgehend zu verhindern, es ihnen im Aufschwung jedoch nicht immer gelingt, mit den Zuwachsraten der Produktivität und den Preissteigerungen Schritt zu halten. Da sich die Gewerkschaften vor allem an der Entwicklung der Gewinne und Preise des jeweils letzten Jahres orientieren, die Entgelt-Tarifverträge aber nur alle ein bis zwei Jahre gekündigt werden können, passen sich die Nominallöhne stets etwas verzögert an die allgemeine Konjunktorentwicklung an (Külp, 1994, 239).

Eine Gewinnbeteiligung könnte zu einer Glättung dieser antizyklischen Bewegung beitragen. Während der Basislohn nach wie vor vergleichsweise starr bliebe, würden die Arbeitnehmereinkommen im Aufschwung automatisch an die Gewinnentwicklung gekoppelt und im Gleichschritt mit den Gewinnen zunehmen können. Umgekehrt wäre im Abschwung sichergestellt, dass rückläufige Gewinne auch die Zuwächse der Arbeitnehmereinkommen bremsen. Neben diesem Preiseffekt stabilisiert auch der in Abschnitt 2.1 beschriebene Mengeneffekt die Lohnquote: Da im Abschwung weniger Arbeitnehmer entlassen werden, stabilisieren sich ganz automatisch die Arbeitnehmereinkommen und damit auch die Lohnquote. Denn im Vergleich zum Fixlohnmodell entsteht in der Beteiligungsökonomie weniger, im Extremfall sogar überhaupt kein Entlassungsdruck.

Darüber hinaus können Gewinnbeteiligungen den langfristigen Rückgang der Lohnquote zumindest teilweise korrigieren. Ausgangspunkt dieser Überlegung ist das an die Grenzproduktivitätstheorie angelehnte Konzept der produktivitätsorientierten Lohnpolitik. Hierbei orientiert sich die Erhöhung der Nominallohnsätze an der Steigerungsrate der durchschnittlichen volkswirtschaftlichen Arbeitsproduktivität (Ott, 1968, 48; Schnabel, 1997, 42; Lesch, 2002, 6). Steigen die Nominallöhne im gleichen Ausmaß wie die (reale) Produktivität, bleiben die nominalen Lohnstückkosten unter sonst gleichen Bedingungen konstant. Jedoch sinkt in diesem Fall die Lohnquote, wenn die Preise nicht stabil sind. Sie sinkt in dem Ausmaß, wie das Preisniveau (genauer: der Produzentenpreisindex) ansteigt.

---

<sup>25</sup> Zur Kritik an der Lohnquote als verteilungspolitischem Indikator siehe zum Beispiel Grömling (2006).

Nur wenn der Reallohn und die Arbeitsproduktivität mit der gleichen Rate wachsen, sind die Lohnpolitik verteilungsneutral und die Lohnquote konstant.

Ein Blick auf die Lohnentwicklung der vergangenen Jahre zeigt, dass die Gewerkschaften zwar eine (zumindest) verteilungsneutrale Lohnpolitik angestrebt haben, diese aber nicht durchsetzen konnten (Lesch, 2007). Von 1995 bis 2006 stiegen die Arbeitskosten nominal um 20,4 Prozent, die Produktivität stieg um 20 Prozent. Die Tarifentgelte legten mit 23,2 Prozent nur etwas stärker zu als die Produktivität. Die Verbraucherpreise stiegen im gleichen Zeitraum um 17,3 Prozent. Damit gelang den Gewerkschaften zwar ein Preisausgleich, der Produktivitätsfortschritt blieb aber zu mehr als zwei Dritteln in den Unternehmen und wurde damit zur Mehrung der Beschäftigung genutzt.

Abbildung 3 zeigt, dass sich dieser lohnpolitische Kurs auch in der Entwicklung der Lohnquote niedergeschlagen hat. Durch die Lohnzurückhaltung ging die Lohnquote von 71,4 Prozent im Jahr 1995 auf 65,6 Prozent im Jahr 2006 zurück. Diese Entwicklung verlief aber keineswegs stetig. Zwischen 1995 und 1998 ging die Lohnquote geringfügig um 1 Prozentpunkt zurück, danach stieg sie moderat an, um im Jahr 2000 mit 72,2 Prozent ein Zehnjahreshoch zu erreichen. Ab 2001 ist ein kräftiger Rückgang zu beobachten, der sich aber im Zuge des sich 2006 verstärkenden konjunkturellen Aufschwungs wieder korrigieren dürfte. In langfristiger Perspektive bewegt sich die Lohnquote meist um die 70-Prozent-Marke.

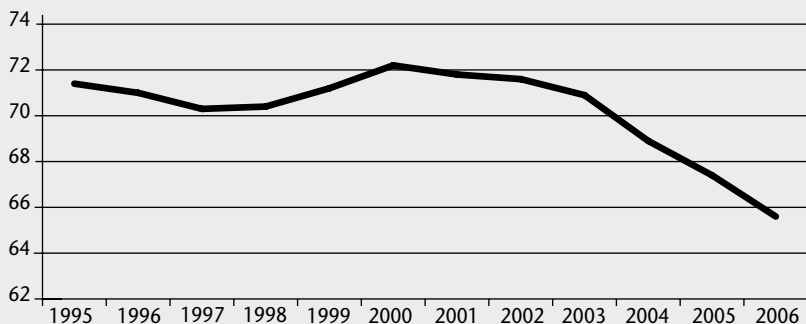
Im Umkehrschluss hat die Gewinnquote zwischen 1995 und 2006 von durchschnittlich 28,6 auf 34,4 Prozent zugenommen, wobei der Anstieg erst ab dem Jahr 2001 einsetzte. Die Gewinnquote misst allerdings nicht nur die Einkommen aus Unternehmertätigkeit, sondern auch Einkommen aus Vermögen wie Aktien, Mieten oder Zinsen. Ein Anstieg der Gewinnquote ist demnach vor dem Hintergrund zu bewerten, dass hiervon auch Lohnempfänger mit Aktienbesitz oder verzinsten Sparvermögen profitieren. Es besteht also keine strikte Trennung zwischen Lohnempfängern und Personen mit Kapitaleinkünften.

Der Rückgang der Lohnquote in Deutschland ist zwar rechnerisch eine Folge der Lohnzurückhaltung. Die eigentlichen Ursachen liegen aber tiefer und sind in der Globalisierung zu suchen. Rösch (2004, 186 ff.) weist darauf hin, dass sich die funktionale Einkommensverteilung globalisierungsbedingt ändert. Hierfür sind mehrere Anpassungsprozesse verantwortlich. Zum einen haben kapitalreiche Länder wie Deutschland komparative Vorteile bei der Produktion kapitalintensiver Güter, während arbeitsreiche Länder aufgrund ihrer relativ niedrigen Löhne komparative Kostenvorteile bei den arbeitsintensiv zu produzierenden Gütern haben. Internationaler Handel bewirkt, dass die Nachfrage und die Preise bei

## Entwicklung der Lohnquote 1995 bis 2006

Abbildung 3

in Prozent



Quellen: Statistisches Bundesamt; eigene Berechnungen

kapitalintensiv hergestellten Gütern im kapitalreichen Land steigen, während die Nachfrage und die Preise bei arbeitsintensiven Gütern sinken. Es kommt zu einer relativen Faktorpreisänderung: Kapitalintensive Güter werden vergleichsweise teurer. Nach dem Stolper-Samuelson-Theorem reduziert ein Anstieg des relativen Preises des kapitalintensiv hergestellten Gutes das Realeinkommen des Faktors Arbeit und erhöht das Realeinkommen des Faktors Kapital. Mit anderen Worten: Die Gewinneinkommensanteile steigen, während die Arbeitseinkommensanteile sinken (Rösch, 2004, 187; Lehment, 1998, 75).

Globalisierungsbedingte Änderungen der funktionalen Einkommensverteilung zuungunsten der Arbeitnehmer lassen sich durch Gewinnbeteiligungen korrigieren, weil die Arbeitnehmer dann automatisch an einer besseren Unternehmensperformance partizipieren. Einschränkend ist allerdings anzufügen, dass Unternehmen mit arbeitsintensiven Gütern unter einem Preisdruck leiden. Geraten solche Betriebe in Schwierigkeiten, müssen die dort beschäftigten Arbeitnehmer auf eine Gewinnbeteiligung verzichten. Und möglicherweise verlieren sie – bei Schließung des Betriebs – auch noch ihren Arbeitsplatz, nachdem sie zuvor schon ein geringeres Lohnwachstum in Kauf nehmen mussten. Folglich ist zwischen den Arbeitnehmern zu unterscheiden, die in human- und sachkapitalintensiven Branchen arbeiten und infolge der Globalisierung höhere Gewinnbeteiligungen erhalten, und jenen, die in arbeitsintensiven Branchen beschäftigt sind, wo Gewinnbeteiligungen als effektives Umverteilungsinstrument nahezu ausscheiden (Rösch, 2004, 194).

Kommen Faktorbewegungen hinzu, verstärkt sich der Druck auf die funktionale Einkommensverteilung. Die Zuwanderung von Arbeitskräften erhöht das Arbeits-

angebot und sorgt für zunehmenden Lohnwettbewerb, der die Löhne nach unten drückt. Die Kapitalexporte in (kapitalarme) Regionen mit höherer Rendite bewirken eine steigende Kapitalverzinsung (Rösch, 2004, 196). Auch hier kann eine Gewinnbeteiligung kompensierend wirken, weil sie die Beschäftigten global investierender Unternehmen an den höheren Renditemöglichkeiten im Ausland beteiligt. Voraussetzung dafür ist, dass die Arbeitnehmer am globalen Konzerngewinn statt am nationalen Ertrag beteiligt werden.

Tatsächlich hat der Rückgang der Lohnquote die Gewerkschaften aber bislang nicht veranlasst, Gewinnbeteiligungen auf breiter Front einzufordern (auf diesen Punkt wird Abschnitt 5.1 näher eingehen). Stattdessen diente die rückläufige Lohnquote in Kombination mit einem kräftigen Wirtschaftsaufschwung als Anlass, um die Tarifrunde des Jahres 2007 ganz unter das Motto der Verteilungsgerechtigkeit zu stellen. Die Gewerkschaften reklamierten einen Nachholbedarf und forderten angesichts „sprudelnder Unternehmensgewinne“ kräftige Reallohnzuwächse, die sie zum großen Teil auch durchsetzen konnten (Bispinck/WSI-Tarifarchiv, 2007). Ein vergleichbares Reaktionsmuster gab es auch in früheren Tarifrunden.

Würde der Fixlohn in einen Basislohn und eine Gewinnbeteiligung aufgesplittet, gäbe es wohl die Möglichkeit, ein strukturelles Absinken der Lohnquote dadurch zu dämpfen, dass die Summe aus Basislohn und Gewinnbeteiligung den Fixlohn übersteigt. Die Gewinnbeteiligung würde mithin on top gewährt. Diese Option scheidet allerdings aus, weil die Arbeitgeber einem solchen Beteiligungsmodell ihre Zustimmung verweigern würden.<sup>26</sup> Auf lange Sicht würde aufgrund der sinkenden Investitionsanreize ohnehin der Beschäftigungseffekt negativ ausfallen und damit den positiven Einkommenseffekt überkompensieren. Führt eine Gewinnbeteiligung indes zu Produktivitätsgewinnen, könnten die Arbeitgeber aus effizienzlohnpolitischen Erwägungen heraus einer Gewinnbeteiligung auch on top zustimmen.

Relevanter ist der Fall, in welchem der Fixlohn in einen Basislohn und eine Beteiligungskomponente aufgeteilt wird, die Gewinnbeteiligung also substitutiv ist. Rösch (2004, 90) betont, dass die Arbeitnehmer im Durchschnitt grundsätzlich nicht mehr an Einkommen bekämen als beim Fixlohnkontrakt. Damit könnte eine Gewinnbeteiligung zwar die antizyklische Entwicklung der Lohnquote glätten, nicht aber deren Trend umkehren. Mit Blick auf den einzelnen Arbeitnehmer ist zudem zu beachten, dass dessen monatliches Einkommen stärker

---

<sup>26</sup> Eine solche Lösung läge über dem Punkt B in Abbildung 2 (vgl. Abschnitt 2.2) und mithin auf einer Iso-Gewinnlinie, die einen noch niedrigeren Nettogewinn anzeigt.

schwankt, was möglicherweise Auswirkungen auf sein Konsumverhalten hat – es könnte volatiler werden. Mehreinkommen ließen sich nur erzielen, wenn es den Arbeitnehmern gelänge, ihre Produktivität zu steigern. In diesem Fall stiege auch die Lohnsumme. Wie sich das auf die Lohnquote auswirkt, hängt davon ab, in welchem Verhältnis sich Lohnsumme und Volkseinkommen entwickeln. Die Lohnquote steigt nur, wenn die Lohnsumme stärker wächst als das Volkseinkommen. Dazu müssten die Reallöhne schneller wachsen als die Produktivität. Entwickeln sich diese aber gleich, bleibt auch die Lohnquote konstant.

Kommt es zu der im Weitzman-Modell abgeleiteten Überschussnachfrage, nimmt die Beschäftigung zu, und folglich steigt auch die Lohnsumme an (Voraussetzung ist allerdings, dass im Ausgangszustand keine Vollbeschäftigung besteht, weil lediglich dann eine Überschussnachfrage bestünde). Da aber gleichzeitig mehr produziert wird, wächst auch das Volkseinkommen. Die Entwicklung der Lohnquote hängt also wiederum davon ab, ob die Reallohnzuwächse über dem Produktivitätsanstieg liegen. Sollte es tatsächlich zu einem Anstieg der Lohnquote kommen, wäre dies allerdings nur ein einmaliger Niveaueffekt. Entscheidender ist daher die Frage, wie sich eine Beteiligungsökonomie im Zeitablauf auf die Entwicklung der Lohnquote auswirkt. Dabei sind zwei Szenarien voneinander zu unterscheiden: das Aufschwung- und das Abschwungsszenario.

Im Aufschwung würden die Löhne in der Beteiligungsökonomie kräftiger steigen als in der Fixlohnökonomie, weil aus höheren Unternehmensgewinnen eine höhere Gewinnbeteiligung resultiert. Die Beschäftigungsentwicklung bliebe in beiden Lohnsystemen gleich, da für die Arbeitsnachfrage der Unternehmen allein der (fixe) Basislohn relevant ist, der sich wie der Fixlohn am Produktivitätszuwachs orientieren könnte. Per saldo erhöht sich die Lohnsumme. Die Lohnquote entwickelt sich in der Beteiligungsökonomie durch die zusätzliche Gewinnkomponente dynamischer als in der Fixlohnökonomie.

Im Abschwung würden die Löhne in der Beteiligungsökonomie aufgrund sinkender Unternehmensgewinne weniger stark ansteigen als im Fixlohnsystem, womit ein dämpfender Effekt auf die Entwicklung der Lohnsumme einhergeht. Dafür entfallen im Beteiligungssystem aber die negativen Beschäftigungseffekte. Dominiert der Mengeneffekt den Preiseffekt, geht die Lohnsumme in der Beteiligungsökonomie weniger stark zurück. Auch hier entwickelt sich die Lohnquote also dynamischer als im Fixlohnmodell.

## 2.6 Zwischenfazit

Aus makroökonomischer Sicht ist der Übergang von einem Fixlohnsystem zu einem Beteiligungssystem vorteilhaft. Weil der für die Arbeitsnachfrage der

Unternehmen entscheidende Basislohn geringer ist als der Fixlohn, fragen die Unternehmen mehr Arbeit nach und entlassen im Abschwung weniger oder gar keine Mitarbeiter. Dieses Ergebnis hat auch Bestand, wenn die Rolle der Gewerkschaften im Lohnbildungsprozess berücksichtigt wird. Auch der Einwand, dass die Kapitaleigner in der Beteiligungsökonomie weniger investieren, hält einer tieferen theoretischen Analyse nicht stand.

Aus mikroökonomischer Perspektive ist eine Gewinnbeteiligung vor allem für solche Unternehmen vorteilhaft, die sich in einem volatilen wirtschaftlichen Umfeld bewegen und ihre Arbeitsorganisation sowie ihre Arbeitsprozesse auf diese Bedingungen ausgerichtet haben. Unternehmen mit einer großen Zahl an Beschäftigten mit unternehmensspezifischen Qualifikationen könnten eine Gewinnbeteiligung dazu nutzen, das Risiko des Verlusts spezifischen Humankapitals infolge adverser Nachfrageschocks zu reduzieren. Voraussetzung für die Akzeptanz vonseiten der Mitarbeiter ist jedoch, dass diese wiederum gegen potenzielles opportunistisches Verhalten der Arbeitgeberseite ausreichend geschützt sind.

Schließlich können Gewinnbeteiligungen auch dazu beitragen, den verteilungspolitischen Konflikt zu entschärfen. Im zyklischen Verlauf entwickelt sich die Lohnquote in der Beteiligungsökonomie dynamischer als in der Fixlohnökonomie. Dadurch entfallen mögliche „Nachschlagsdebatten“, in denen die Gewerkschaften eine „Umverteilungskomponente“ als Reaktion auf nicht antizipierte Unternehmensgewinne fordern.

Damit stellt sich die Frage, warum Gewinnbeteiligungen in Deutschland nicht weiter verbreitet sind. Ein Erklärungsgrund könnte darin liegen, dass es empirisch umstritten ist, ob tatsächlich nur der Basislohn als Bestandteil der Grenzkosten aufgefasst wird (Michaelis, 1998, 117). Wäre dies nicht der Fall und würde also auch der variable Lohnanteil in das Grenzkostenkalkül eines Unternehmens eingehen, ginge die im Weitzman-Modell generierte Überschussnachfrage nach Arbeit zurück.

Ein weiterer Grund könnte sein, dass die Gewinnbeteiligung immer auch eine entsprechende Risikobeteiligung vonseiten der Beschäftigten impliziert. Wenn diese eine stärkere Risikoaversion aufweisen als die Unternehmen, ist es rational, das Risiko voll bei den Unternehmen zu belassen. Jedoch ist in diesem Fall zwischen unterschiedlichen Einkommensrisiken zu differenzieren.<sup>27</sup> Erstens kann bei einer flexiblen Vergütung das effektive Entgelt der Beschäftigten je nach Ertragslage des Unternehmens schwanken. Zweitens droht bei Fixlöhnen aber der Totalverlust des Arbeitseinkommens, wenn das Unternehmen nicht mehr

---

<sup>27</sup> Häufig wird auch von einem Einkommens- und einem Arbeitslosigkeitsrisiko gesprochen.

bereit ist, den impliziten Versicherungsvertrag zur Verstärkung des Einkommens zu erfüllen. Die Bereitschaft der Mitarbeiter, eine Gewinnbeteiligung zu akzeptieren, ist stets dann gering, wenn das Einkommensrisiko aus schwankenden Einkommensströmen höher gewichtet wird als das Einkommensrisiko, das mit einem Arbeitsplatzverlust einhergeht.

Einer Einführung von Beteiligungssystemen kann auch entgegenstehen, dass die Gewerkschaften vor allem die Interessen der Arbeitsplatzbesitzer (Insider) vertreten, während sie dem Beschäftigungsgewinn, der – im Vergleich zum Fixlohnmodell – zumindest teilweise durch Lohnzurückhaltung erreicht wird, keinen großen Nutzen abgewinnen können. Schließlich kann das Konfliktpotenzial von beiden Tarifparteien als so hoch angesehen werden, dass der Versuch der Einführung eines Beteiligungsmodells von vornherein unterbleibt (Jerger/Landmann, 1999, 241).

Hierbei spielen institutionelle Aspekte eine Rolle, die bislang in der theoretischen Analyse keine Beachtung gefunden haben. In Deutschland dominieren nicht Firmen-, sondern Flächentarifverträge. Bei den Verhandlungen orientieren sich die Tarifparteien mehr oder weniger am Durchschnitt. Damit bleibt nur den überdurchschnittlich produktiven Firmen die Möglichkeit, in der zweiten Runde auf der Betriebsebene eine Gewinnbeteiligung auszuhandeln. Dies setzt voraus, dass die Unternehmen den Mitarbeitern ihre Gewinne offenlegen. Dazu sind nicht publizitätspflichtige, eigentümergeführte Unternehmen häufig nicht bereit. Als Ausweg bietet sich unter diesen Umständen die Anwendung anderer geeigneter Proxy-Kenngrößen, die den Arbeitnehmern ausreichend Transparenz über die wirtschaftliche Lage ihres Betriebs verschaffen. Hinzu kommt, dass die Gewerkschaften den Arbeitnehmern neben dem Entlassungsrisiko nicht auch noch ein Einkommensrisiko aufbürden wollen und Gewinnbeteiligungen daher nur on top akzeptieren. Eine Absenkung des Basislohns, welche die Voraussetzung ist für sinkende Grenzkosten und eine Ausweitung der Arbeitsnachfrage, stellt bislang keine tarifpolitische Option dar. Lediglich bei der Jahressonderzahlung gibt es über Korridorlösungen einen vorsichtigen Einstieg (siehe dazu die Ausführungen in Abschnitt 5.1).

Eine Gewinnbeteiligung kann darüber hinaus den Verteilungskampf entschärfen, der auf Basis der Lohnquote ausgetragen wird. In einer Beteiligungsökonomie entwickelt sich die Lohnquote im zyklischen Verlauf – also dem Wechsel zwischen Auf- und Abschwungphasen – dynamischer. Die Löhne steigen in einem Aufschwung zumindest teilweise in gleicher Geschwindigkeit wie die Unternehmensgewinne. Eine Gewinnbeteiligung kann daher bezüglich des lohnpolitischen Verteilungskonflikts durchaus hilfreich sein.

## **Kapitel 2: Das Wichtigste in Kürze**

- Eine Gewinnbeteiligung flexibilisiert die Löhne, indem sie einen Keil zwischen die Vergütungen der Mitarbeiter und die beschäftigungspolitisch relevanten (Grenz-)Arbeitskosten treibt.
- Eine Gewinnbeteiligung kann daher zur Ausdehnung der Beschäftigungsmenge und/oder zur Erhöhung der Arbeitsplatzsicherheit führen. Dies gilt gleichermaßen für einzelne Unternehmen wie auch für die Volkswirtschaft insgesamt.
- Eine Gewinnbeteiligung kann darüber hinaus als Effizienzlohn und Rekrutierungsinstrument fungieren.
- Eine Gewinnbeteiligung kann lohnpolitische Verteilungskonflikte entschärfen, weil sich mit ihr ein Teil der Arbeitnehmereinkommen prozyklisch entwickelt.

# 3

## **Verbreitung von Gewinnbeteiligungssystemen und empirische Ergebnisse nach Betrieben**

### **3.1 Verbreitung im Ausland**

Internationale Vergleiche, welche die ganze Breite der Beteiligungsformen berücksichtigen, sind aufgrund unterschiedlicher rechtlich-institutioneller Ausgestaltung der Beteiligungssysteme und infolge fehlender statistischer Informationen nicht möglich (Hofmann/Holzner, 2002, 7). Dementsprechend liegen auch keine aktuellen Daten zu der Verbreitung von Erfolgsbeteiligungen im internationalen Vergleich vor (Bellmann/Möller, 2006, 2). In der Literatur werden in der Regel zwei ältere Studien aufgegriffen: die sogenannte EPOC-Studie (Employee Participation in Organisational Change) aus dem Jahr 1996 und die Carnet-Studie aus den Jahren 1999/2000, beide erstellt im Auftrag der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen.<sup>28</sup> Die Ergebnisse beider Studien sind nicht miteinander vergleichbar, da sie unterschiedliche Stichproben ziehen. Nach der EPOC-Studie lag die Verbreitung der Ge-

---

<sup>28</sup> Siehe auch Lesch (2000, 49 ff.).



## Gewinnbeteiligung im internationalen Vergleich: Ergebnisse der Carnet-Studie

Abbildung 4

in Prozent der Betriebe mit mindestens 200 Mitarbeitern und einer Beteiligung von mindestens 50 Prozent aller Mitarbeiter



Quelle: Pendleton et al., 2001

winnbeteiligung in Deutschland im Jahr 1996 bei 13 Prozent – wobei nur Betriebe mit mindestens 20 Mitarbeitern berücksichtigt wurden. Dieser Wert lag um 5 Prozentpunkte unter dem Durchschnitt aller zehn untersuchten EU-Länder (Poutsma, 2001; Hofmann/Holzner, 2002; Bellmann/Möller, 2006).

In der neueren Carnet-Studie, die sich auf Betriebe mit mindestens 200 Mitarbeitern bezieht und nur Betriebe berücksichtigt, die mindestens die Hälfte ihrer Belegschaft am Unternehmenserfolg beteiligen, ergibt sich für Deutschland ein Verbreitungsgrad von 19 Prozent (Abbildung 4). An der Spitze von 14 untersuchten

EU-Ländern liegt Frankreich, wo Gewinnbeteiligungen schon seit 1967 für Betriebe mit mehr als 100 Mitarbeitern und seit 1993 für Betriebe mit mehr als 50 Mitarbeitern gesetzlich vorgeschrieben sind. Der Staat bietet zur Förderung der Gewinnbeteiligung steuerliche Vergünstigungen an (Harden/Wickert, 2000, 70; Hofmann/Holzner, 2002, 9). Dies wirkt sich positiv auf die Verbreitung von Beteiligungssystemen aus. Mehr als 80 Prozent der französischen Betriebe mit mindestens 200 Mitarbeitern beteiligen über die Hälfte ihrer Belegschaft am Unternehmenserfolg. Auch in den Niederlanden spielt die Gewinnbeteiligung auf breiter Basis eine große Rolle. Mehr als die Hälfte ihrer Mitarbeiter beteiligen insgesamt 56 Prozent aller Betriebe mit mindestens 200 Mitarbeitern.

Die übrigen zwölf in der Studie berücksichtigten EU-Länder wenden Gewinnbeteiligungen weitaus seltener an – zumindest auf breiter Basis, das heißt bezogen auf mindestens die Hälfte aller Mitarbeiter. In Italien, Griechenland, Dänemark und Belgien finden breit gestreute Gewinnbeteiligungen nur in jedem zehnten bis dreizehnten Betrieb Anwendung. Neben den steuerlichen Rahmenbedingungen scheint die Verbreitung von Beteiligungssystemen auch von der Einstellung der

Gewerkschaften abzuhängen (Hofmann/Holzner, 2002, 9). In den Niederlanden etwa hat die Häufigkeit von Gewinnbeteiligungen zugenommen, seitdem die Gewerkschaften eine breitere Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmensgewinn positiver bewerten.

## 3.2 Verbreitung im Inland

### IAB-Betriebspanel

Über die Häufigkeit von Gewinnbeteiligungen in Deutschland geben verschiedene Studien Auskunft. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) befragt seit 1993 in den westdeutschen und seit 1996 in den ostdeutschen Bundesländern jährlich insgesamt fast 16.000 Betriebe aller Wirtschaftszweige und Betriebsgrößen mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Erfragt werden unter anderem betriebswirtschaftliche Kennziffern (Geschäftsvolumen, Ertragslage, Investitionen), Angaben zu Personalbestand und Personalentwicklung, zu Ausbildungs- und Weiterbildungsaktivitäten sowie zu einem jährlich wechselnden Schwerpunkt mit aktuellem politischen und wissenschaftlichen Bezug.

In der im Jahr 2005 durchgeführten Erhebung wurden die Betriebe gebeten, Angaben über Beteiligungsmodelle für ihre Mitarbeiter zu machen (Bellmann/Möller, 2006). Die konkrete Frage des IAB-Betriebspanels lautete: Gibt es in Ihrem Betrieb zusätzliche finanzielle Anreize für die Beschäftigten in Form einer Kapitalbeteiligung am Unternehmen oder in Form einer Gewinn- oder Erfolgsbeteiligung? Außerdem wurden die Betriebe danach gefragt, welcher Anteil der Beschäftigten in den Genuss der jeweiligen Leistung kommt (Bellmann/Möller, 2006, 2). Das IAB hatte bereits 1998 nach Beteiligungssystemen gefragt, dabei aber nicht zwischen Gewinn- und Kapitalbeteiligungen unterschieden (Möller, 2000). Eine solche Unterscheidung wurde erstmals in den Befragungen von 2000 und 2001 vorgenommen (Bellmann/Möller, 2005).

Bei der Befragung im Sommer 2005 gaben 9 Prozent der Betriebe an, Systeme der Gewinnbeteiligung zu haben, weitere 2 Prozent nannten Systeme der Kapitalbeteiligung (Bellmann/Möller, 2006, 3). Die Reichweite von Gewinnbeteiligungsmodellen erstreckt sich auf 12 Prozent der Beschäftigten in Deutschland (Tabelle 1). Mit Blick auf das Jahr 2001 stagniert die Verbreitung von Gewinnbeteiligungen, wenn auch in den ostdeutschen Betrieben mit Gewinnbeteiligung der Anteil der involvierten Mitarbeiter von 63 auf 69 Prozent gestiegen ist (Durchschnitt: 62 Prozent) (Bellmann/Leber, 2007).

Aus Tabelle 1 geht hervor, dass die Verbreitung von Gewinnbeteiligungen mit der Betriebsgröße zunimmt. Während lediglich 8 Prozent der kleineren Betriebe

## Betriebe mit Gewinnbeteiligung nach Betriebsgröße 2005

Tabelle 1

in Prozent aller Betriebe/aller Beschäftigten der jeweiligen Betriebsgrößenklasse

Betriebsgröße (Zahl der Mitarbeiter)	Deutschland		West		Ost	
	Betriebe	Beschäftigte	Betriebe	Beschäftigte	Betriebe	Beschäftigte
Klasse 1: 1 bis 49	8	6	8	6	8	6
Klasse 2: 50 bis 249	23	11	24	12	20	9
Klasse 3: 250 bis 499	28	15	30	15	22	10
Klasse 4: 500 und mehr	34	26	36	28	21	14
Insgesamt	9	12	9	13	8	8

Quelle: IAB-Betriebspanel (13. Befragungswelle West, 10. Befragungswelle Ost)

mit weniger als 50 Beschäftigten über Gewinnbeteiligungen verfügen, sind es bei den mittelgroßen Betrieben (250 bis 499 Mitarbeiter) schon 28 Prozent und

## Betriebe mit Gewinnbeteiligung nach Sektoren 2005

Tabelle 2

in Prozent aller Betriebe eines Sektors

Branche	Deutschland	West	Ost
Land- und Forstwirtschaft	6	k. A.	11
Bergbau/Energie/Wasser	25	28	k. A.
Verarbeitendes Gewerbe	10	10	10
Baugewerbe	5	5	3
Handel/Reparatur	11	12	9
Verkehr/Nachrichten	10	10	12
Banken/Versicherungen	26	23	k. A.
Unternehmensnahe Dienstleistungen <sup>1</sup>	13	13	10
Private Dienstleistungen <sup>2</sup>	5	4	5
Insgesamt	9	9	8

k. A. = keine Angabe aufgrund geringer Fallzahl;

<sup>1</sup> Datenverarbeitung, Forschung und Entwicklung, Rechts-, Steuer- und Unternehmensberatung, Werbung, Marktforschung, Grundstücks- und Wohnungswesen; <sup>2</sup> Gastronomie, soziale Dienste, Entsorgung, Reinigung/Körperpflege.

Quelle: IAB-Betriebspanel (13. Befragungswelle West, 10. Befragungswelle Ost)

bei den größeren (ab 500 Mitarbeiter) 34 Prozent. Regional gesehen zeigen sich hier deutliche Unterschiede. Im Osten Deutschlands sind Gewinnbeteiligungen nicht nur etwas seltener; dort zeigt sich auch kein Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und Gewinnbeteiligungs-dichte: In den obersten drei Betriebsgrößenklassen schwankt der Anteil der Betriebe mit gewinnabhängiger Entlohnungskomponente zwischen 20 und 22 Prozent. Im Westen entspricht der regionale Befund dem Gesamtbefund.

Eine Unterscheidung nach Wirtschaftszweigen zeigt, dass die Gewinnbeteiligung am häufigsten im Kredit- und Versicherungsgewerbe sowie bei Bergbau, Energie- und Wasserversorgung zu finden ist (Tabelle 2). In diesen beiden Sektoren gab rund jeder vierte Betrieb an, seine Mitarbeiter am Unternehmensgewinn zu beteiligen. Über dem Durchschnitt liegen auch die unternehmensnahen Dienstleister und der Handel. Die Industrie, wo jeder zehnte Betrieb über Gewinnbeteiligungssysteme verfügt, liegt ebenso wie der Verkehrs- und Nachrichtensektor kaum über dem Durchschnitt aller Branchen. Am seltensten findet man Gewinnbeteiligungssysteme in der Bauwirtschaft und in den privaten Dienstleistungsbranchen.

Interessant ist, dass ausländische Betriebe in Deutschland ihre Mitarbeiter häufiger am Gewinn beteiligen.<sup>29</sup> Fasst man – wie in der 2005er Befragungswelle geschehen – Gewinn- und Kapitalbeteiligungen zusammen, beteiligen 31 Prozent aller auslandskontrollierten Betriebe ihre Mitarbeiter, aber nur 9 Prozent der Betriebe in mehrheitlich inländischem Besitz. Da Mitarbeiterbeteiligungssysteme im Ausland häufiger praktiziert werden als hierzulande, lässt sich folgern, dass sich diese Praxis auch auf ausländische Betriebe in Deutschland auswirkt (Bellmann/Möller, 2006, 4).

### **WSI-Betriebsrätebefragung**

Aufschluss über die Verbreitung von Gewinnbeteiligungssystemen gibt auch die vom Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut (WSI) seit 1997 regelmäßig durchgeführte Betriebsrätebefragung in Betrieben mit mindestens 20 Beschäftigten. In der Befragungswelle des Jahres 2005 wurden die Betriebsräte Folgendes gefragt: „Werden in Ihrem Betrieb vom Betriebsergebnis abhängige Einkommensbestandteile gezahlt?“ – Insgesamt ergab sich eine Stichprobe aus 2.007 verwertbaren Interviews (Bispinck, 2007).

Da die Betriebsrätebefragung nicht repräsentativ ist – kleinere Betriebe bleiben ebenso unberücksichtigt wie solche ohne betriebliche Vertretungsstrukturen –, ist es keinesfalls überraschend, dass der Anteil von Betrieben mit Gewinnbeteiligung mit 36 Prozent deutlich über dem Verbreitungsgrad liegt, der sich auf Basis des IAB-Betriebspanels ergibt. Tabelle 3 gibt einen Überblick über die Verbreitung von Gewinnbeteiligungen nach Betriebsgröße. Im Vergleich zum IAB-Betriebspanel sind hier sieben statt nur vier Betriebsgrößenklassen abgebildet. Dies hat den Vorteil, genauere Informationen über den Zusammenhang zwischen Gewinnbeteiligungsichte und Betriebsgröße zu liefern. Nachteilig

---

<sup>29</sup> Ausländische Betriebe sind Betriebe, die mehrheitlich oder ausschließlich in ausländischem Eigentum stehen.

## Betriebe mit Betriebsrat und Gewinnbeteiligung nach Betriebsgröße 2005\*

Tabelle 3

in Prozent aller Betriebe mit mindestens 20 Mitarbeitern der jeweiligen Betriebsgrößenklasse

Betriebsgröße (Zahl der Mitarbeiter)	Gesamt	West	Ost
Klasse 1: 20 bis 49	19	21	6
Klasse 2: 50 bis 99	40	42	34
Klasse 3: 100 bis 199	32	32	33
Klasse 4: 200 bis 499	46	41	65
Klasse 5: 500 bis 999	30	37	(23)
Klasse 6: 1.000 bis 1.999	55	64	(8)
Klasse 7: 2.000 und mehr	75	72	(92)
Insgesamt	36	36	38

\* Umfrage unter 2.007 Betriebsräten; Werte in Klammern = geringe Aussagekraft aufgrund geringer Fallzahl.  
Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2005

wirkt sich hingegen aus, dass die Ergebnisse aufgrund geringer Fallzahlen verzerrt sein könnten. Das ist insbesondere bei den größeren Betrieben im Osten der Fall. Tendenziell deuten die Ergebnisse für die westdeutschen Bundesländer ebenso wie für Deutschland insgesamt einen positiven Zusammenhang an, der allerdings nicht ganz stetig verläuft: Betriebe mit 100 bis 199 Mitarbeitern weisen seltener Gewinnbeteiligungen auf als Betriebe mit 50 bis 99 Beschäftigten, Betriebe mit 500 bis 999 Arbeitnehmern (Klasse 5) seltener als die Betriebsgrößenklassen zwei bis vier.

Auf der Branchenebene sind Gewinnbeteiligungen besonders im Finanzsektor verbreitet. Dort gaben insgesamt gut zwei Drittel der Betriebsräte an, dass im

## Betriebe mit Betriebsrat und Gewinnbeteiligung nach Sektoren 2005\*

Tabelle 4

in Prozent aller Betriebe mit mindestens 20 Mitarbeitern der jeweiligen Branche

Branche	Gesamt	West	Ost
Verarbeitendes Gewerbe:			
Grundstoffverarbeitung	32	35	38
Investitionsgüter	42	44	30
Verbrauchsgüter	22	22	21
Baugewerbe	20	15	(45)
Handel	41	45	31
Verkehr/Nachrichten	48	49	41
Banken/Versicherungen	67	64	(88)
Sonstige Dienstleistungen	29	26	41
Insgesamt	36	36	38

\* Umfrage unter 2.007 Betriebsräten; Werte in Klammern = geringe Aussagekraft aufgrund geringer Fallzahl.  
Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2005

jeweiligen Betrieb erfolgs- oder gewinnabhängige Einkommensbestandteile üblich sind. Überdurchschnittlich häufig sind sie auch im Verkehrs- und Nachrichtensektor, im Handel sowie in der Investitionsgüterindustrie. Unterdurchschnittlich schneidet – zumindest im Westen – die Bauwirtschaft ab (auch hier vermitteln die Angaben für den Osten wegen geringer Fallzahl vermutlich ein stark verzerrtes Bild).

Eine Auswertung des IAB-Betriebspanels dahingehend, dass ebenfalls nur die Betriebe mit Betriebsrat und mindestens

20 Mitarbeitern einbezogen werden, liefert nur zum Teil vergleichbare Daten (vgl. die Übersicht bei Bispinck, 2007, 63). Im Baugewerbe sind Gewinnbeteiligungen um 15 Prozentpunkte stärker verbreitet als nach der Betriebsrätebefragung, im Finanzsektor liegen die IAB-Werte um 17 Prozentpunkte unter den WSI-Angaben. Zweistellige Abweichungen zeigen sich auch im Verkehrs- und Nachrichtensektor, während die Angaben für die Industrie in etwa gleich hoch liegen.

Die WSI-Betriebsrätebefragung hat zudem ergeben, dass bei den Betrieben mit variablen Einkommensbestandteilen ergebnisabhängige Jahressonderzahlungen dominieren (Bispinck, 2007, 60). In 94 Prozent aller Betriebe mit Gewinnbeteiligung ist die Jahressonderzahlung an das Betriebsergebnis gekoppelt, während dies bei den laufenden monatlichen Bezügen nur bei 28 Prozent der Fall ist. Die Betriebsräte wurden auch danach befragt, ob die variablen Anteile für alle Mitarbeiter oder nur für einzelne Mitarbeitergruppen gelten. Dabei zeigte sich, dass die ergebnisabhängige Jahressonderzahlung in etwa gleichem Umfang für alle Beschäftigten wie für einzelne Gruppen praktiziert wird. Ergebnisabhängige Monatsgehälter werden in der Regel nur für einzelne Gruppen eingesetzt.

### **3.3 Ergebnisse empirischer Studien über die Auswirkungen von Gewinnbeteiligungssystemen**

Empirische Studien über die wirtschaftlichen Auswirkungen von Gewinnbeteiligungen konzentrieren sich vor allem auf die Produktivitätswirkungen. Der grundsätzliche Ansatzpunkt für einen erwarteten positiven Produktivitätseffekt liegt darin, dass eine direkte innerbetriebliche Anreizstruktur zu einer höheren Leistung führt (Bellmann/Möller, 2005, 102). Dieser positive Effekt lässt sich theoretisch anhand eines Prinzipal-Agent-Ansatzes begründen (Hardes/Wickert, 2000; Hardes/Wickert, 2002). Der Arbeitgeber wünscht von seinen Mitarbeitern, dass sie nicht eigene Ziele, sondern die des Unternehmens verfolgen. Gleichzeitig sieht er sich einem Kontroll- und Informationsproblem ausgesetzt. Wegen der bestehenden Informationsasymmetrie zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer besitzt Letzterer einen gewissen Spielraum, seine Anstrengungen und die Qualität seiner Arbeit zu variieren. Bei gegebener Bezahlung besteht das moralische Risiko, dass der Mitarbeiter seine Anstrengungen reduziert. Eine Erfolgsbeteiligung soll dieses Problem entschärfen.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Setzt die Entlohnung am kollektiven Erfolg statt an der individuellen Leistung an, entsteht allerdings für die Mitarbeiter das sogenannte Gefangenendilemma, in dessen Konsequenz es zu einem Free-Rider-Verhalten einzelner Beschäftigter kommen kann: Sie maximieren ihren individuellen Nutzen, indem sie sich selbst weniger anstrengen, um dennoch in fast voller Höhe von den Anstrengungen der Kollegen zu profitieren. Dieses Problem lässt sich lösen, indem innerhalb der Teams Druck auf Einzelne ausgeübt wird, die individuelle Leistung der Gruppennorm anzugleichen.

Ältere und international vergleichende Übersichten zur Wirkung von Gewinnbeteiligungssystemen bieten der erste PEPPER-Bericht der Europäischen Kommission (Uvalic, 1991) sowie eine OECD-Studie (OECD, 1995). Die OECD wertet dabei vorliegende empirische Untersuchungen nach dem Einfluss von Gewinnbeteiligungen auf die Produktivität, die Beschäftigungsstabilität und das Beschäftigungsniveau aus (vgl. die Zusammenstellung in Lesch, 2000, 62 f.). In Bezug auf die Produktivitätswirkungen, so die OECD, stellen fast alle empirischen Untersuchungen einen positiven Zusammenhang fest – und zwar länderübergreifend sowie unabhängig von den zugrundeliegenden Methoden und Daten: „Overall, despite the limitations of many of the studies, the consistency of the findings is remarkable. Profit sharing is associated with higher productivity levels in every case, regardless of methods, model specification and data used“ (OECD, 1995, 160). Vorsichtige Schätzungen liegen bei Produktivitätssteigerungen zwischen 3,5 und 5 Prozent.

Weniger eindeutig sind die Ergebnisse im Hinblick auf das Beschäftigungsniveau und dessen Stabilität. Insgesamt lässt sich auf Basis der von der OECD ausgewerteten empirischen Analysen hier kein eindeutig positiver Zusammenhang feststellen – weder zwischen Beschäftigungshöhe und Gewinnbeteiligung noch zwischen Beschäftigungsstabilität und Gewinnbeteiligung. Ein positiver Beschäftigungseffekt ist allenfalls dann zu erwarten, wenn die induzierte Produktivitätssteigerung kapitalsparend ist. Allerdings sollten die Ergebnisse der ausgewerteten Studien nicht überbewertet werden (Schaes, 1996, 42 f.). Denn eine kritische Überprüfung der ihnen zugrundeliegenden ökonometrischen Schätzansätze weist auf eine Reihe methodischer Unzulänglichkeiten hin, welche die Aussagekraft der Ergebnisse stark relativieren.

Es ist daher sinnvoll, auf Studien zu blicken, die direkt der Frage nachgehen, welche Arbeitskosten bei einer Gewinnbeteiligung relevant sind: die Summe aus Basislohn und Beteiligungskomponente oder nur der Basislohn? Solche Studien geben nämlich einen Hinweis darauf, dass für die Arbeitsnachfrage nur der Basislohn und nicht die Beteiligungskomponente entscheidungsrelevant ist. Dies stützt die Weitzman-These, wonach der Übergang von einem Fixlohn- zu einem Beteiligungssystem die Chance bietet, die fixen Arbeitskosten zu senken und die Arbeitsnachfrage entsprechend zu erhöhen. Einschränkend sei allerdings angemerkt, dass es hierzu nur wenige Untersuchungen gibt (wie etwa Schaes, 1996, 48).

Die mangelnden Belege für eine positive Beschäftigungswirkung von Gewinnbeteiligungen können auch damit zusammenhängen, dass die variable Lohnkomponente zumindest in Deutschland überwiegend als übertarifliche Leistung

gezahlt wird. Hierfür spricht auch eine Untersuchung von Kraft/Ugarkovič (2005). Auf Basis des IAB-Betriebspanels untersuchten Kraft/Ugarkovič, ob Gewinnbeteiligungen den Basislohn im Vergleich zum Fixlohn reduzieren oder ob sie quasi zusätzlich zum Fixlohn gezahlt werden. Für den Zeitraum von 1998 bis 2002 zeigt sich, dass bei Firmen mit Gewinnbeteiligung die Basislöhne signifikant stärker wachsen als die Fixlöhne von Firmen ohne Gewinnbeteiligung. Hieraus lässt sich folgern, dass Gewinnbeteiligungen nicht substitutiv im Sinne Weitzmans sind. Vielmehr kommen sie additiv zum Fixlohn hinzu. Es ist daher nicht weiter überraschend, dass Beteiligungen vor allem die Produktivität erhöhen. Tabelle 5 stellt die Ergebnisse einiger Studien zusammen, welche die wirtschaftlichen Auswirkungen von Gewinnbeteiligungen in Deutschland untersucht haben.

Die Studien deuten nahezu ausnahmslos auf positive Produktivitätseffekte einer Gewinn- oder Mitarbeiterbeteiligung hin, wobei von besonderer Bedeutung ist, wie hoch die Gewinnbeteiligung je Mitarbeiter ausfällt beziehungsweise wie hoch die Mitarbeiterbeteiligung gemessen am Gesamtgewinn ist. Jüngere Studien (Möller, 2000; Bellmann/Möller, 2005; Strotmann, 2006; Kraft/Ugarkovič, 2006) beziehen sich dabei auf das IAB-Betriebspanel, das eine umfangreiche Stichprobe darstellt und nahezu alle Wirtschaftszweige berücksichtigt. Während die Untersuchungen von Möller (2000) und Bellmann/Möller (2005) die Befunde der anderen in Tabelle 5 zusammengefassten Untersuchungen bestätigen, bemängeln Strotmann (2006) und Kraft/Ugarkovič (2006), dass die auf Querschnittdaten basierenden ökonometrischen Schätzungen unter dem Problem der umgekehrten Kausalität leiden: Es könnten gerade die produktiven Betriebe mit günstigen Zukunftsaussichten sein, die sich für die Einführung einer Gewinnbeteiligung entscheiden, sodass die behaupteten Produktivitätsvorteile der Gewinnbeteiligung eventuell schon vor ihrer Einführung bestanden hatten. Bei den wenigen Längsschnittbetrachtungen bestehe das Problem, dass nicht explizit zwischen der Einführung von Gewinnbeteiligungsmodellen und bereits existierenden Gewinnbeteiligungsmodellen differenziert werde. Daher bleibe hier ebenfalls die Frage ungeklärt, ob eine Gewinnbeteiligung produktivitätssteigernd wirke oder vielmehr – in umgekehrter Wirkungsrichtung – die höhere Produktivität eines Unternehmens den Spielraum für eine Beteiligung der Mitarbeiter am Gewinn erst schaffe (Strotmann, 2006, 194).

Aus diesem Grund vergleicht Strotmann (2006) die kurzfristige (ein- und zweijährige) Entwicklung von Betrieben, die vom Jahr 2000 auf das Jahr 2001 eine Gewinnbeteiligung eingeführt haben, mit solchen Betrieben, die dies nicht getan haben. Die Ergebnisse zeigen, dass sich kurzfristig weder bei der Betrachtung



# Ausgewählte Studien über die wirtschaftlichen Auswirkungen von Gewinnbeteiligungen in Deutschland

Tabelle 5

Autor(en)	Untersuchungszeitraum	Datengrundlage	Ergebnisse
Cable/ Wilson, 1989	1977 und 1979	61 Firmen der metall- verarbeitenden Industrie in Westdeutschland	Beteiligungsbetriebe haben eine um 20 bis 30 Prozent höhere Produktivität als Nicht- Beteiligungsbetriebe.
Hübler, 1993	1984 bis 1988	Sozioökonomisches Panel: 1.328 abhängig Beschäftigte (ohne Ausländer)	Löhne beeinflussen Produktivität und umgekehrt; Gewinnbeteiligung erhöht die Produktivität.
Hübler, 1995	1990 bis 1993	351 Firmen aus Baden- Württemberg, Nieder- sachsen und Nordrhein- Westfalen	Positiver, aber statistisch nicht signifikanter Effekt auf die Produktivität.
Carstensen et al., 1995	1991 und 1992	89 Firmen aus Baden-Württemberg und Niedersachsen	Existenz einer Gewinnbeteiligung selbst hat keinen signifikanten Effekt, aber ihre Höhe und die Beteiligung pro Beschäftigten hat einen positiven Einfluss auf die Produktivität.
Jirjahn, 1998	1994	Hannoveraner Firmen- panel: Verarbeitendes Gewerbe Niedersachsen	Die Kombination der Variablen Betriebsrat, Erfolgsbeteiligung und Gruppenarbeit hat signifikanten Einfluss auf die Wertschöpfung.
Möller, 2000	1998	IAB-Betriebspanel: 4.600 Betriebe (davon 2.000 West und 2.600 Ost) aller Wirtschaftszweige	Überwiegend positive Wirkung von Mitarbeiterbeteiligung auf die Produktivität west- und ostdeutscher Betriebe.
Heywood et al., 2005	1995	Sozioökonomisches Panel (SOEP): Männliche Arbeitnehmer des privaten Sektors	Gewinnbeteiligungen reduzieren den Konflikt zwischen Vorgesetzten und überdurchschnitt- lich leistungsfähigen Mitarbeitern und erhöhen ihn zwischen Vorgesetzten und weniger leistungsfähigen Mitarbeitern.
Bellmann/ Möller, 2005	2000 und 2001	IAB-Betriebspanel: Rund 8.600 Betriebe aller Wirtschaftszweige	Betriebe mit Gewinnbeteiligung weisen höhere Produktivität und höheres Produktivitätswachstum auf; Fluktuationsrate ist in Gewinnbeteiligungsbetrieben höher, aber zumeist unsignifikant.
Kraft/ Ugarkovič, 2006	1998 bis 2002	IAB-Betriebspanel: 87 Betriebe mit Gewinn- beteiligung und 1.831 Betriebe ohne Gewinn- beteiligung	Gewinnsituation ist in Betrieben mit Gewinn- beteiligung besser; Einführung einer Beteili- gung führt zu Produktivitätsgewinnen.
Strotmann, 2006	2000 bis 2003	IAB-Betriebspanel: Bis zu 1.540 west- deutsche Betriebe	Kurzfristig (ein und zwei Jahre) lässt sich kein positiver Produktivitätseffekt aufgrund der Ein- führung einer Gewinnbeteiligung nachweisen.
Pannen- berg/ Spiess, 2007	1990 bis 2000	SOEP: Männliche Arbeit- nehmer in Westdeutsch- land	Gewinnbeteiligungen implizieren eine stärkere Ausrichtung der Löhne an der Produktivität.

Eigene Zusammenstellung auf Basis von Möller, 2000; Bellmann/Möller, 2005; Strotmann, 2006; Pannenberg/Spiess, 2007

tung der Produktivitätsniveaus noch bei der Betrachtung der absoluten Produktivitätsveränderungen ein positiver Effekt aufgrund der Einführung von Gewinnbeteiligungssystemen empirisch nachweisen lässt. Stattdessen ergibt sich ein negativer Effekt, der allerdings statistisch nicht signifikant ist. Dieses Ergebnis stellt die bisherige empirische Evidenz, die ganz überwiegend für positive Produktivitätswirkungen spricht, zumindest für die kurze Frist infrage. Allerdings ist dabei eine gewisse Vorsicht angebracht, insofern die vergleichende Untersuchung von Strotmann auf einem nur kurzen Zeitraum basiert und die Produktivitätswirkungen von Gewinnbeteiligungen in hohem Maße konjunkturabhängig sein können (Strotmann, 2006, 212). Die Studie von Kraft/Ugarković (2006) kommt nämlich – ebenfalls auf Basis des IAB-Betriebspanels – für einen ähnlichen Zeitraum zum gegenteiligen Ergebnis. Danach erzielten 40 Prozent aller Betriebe, die eine Gewinnbeteiligung eingeführt haben, steigende Gewinne – gegenüber 23 bis 26 Prozent aller Betriebe, die dies nicht getan haben. Allerdings ist auch hier die oben geschilderte Tendenz zu berücksichtigen, wonach profitablere Firmen eher dazu neigen, eine Gewinnbeteiligung einzuführen, als weniger profitable Firmen.

Heywood et al. (2005) führen eine indirekte Überprüfung der Produktivitätswirkung durch. Sie gehen dabei von einem Zusammenhang zwischen der Einführung oder der Existenz einer Gewinnbeteiligung und dem betrieblichen Konfliktpotenzial aus. Ihr Ansatz beruht darauf, dass es gesunde und damit produktive Mitarbeiter gibt und weniger gesunde, die weniger leistungsfähig sind. Gewinnbeteiligungen führen nun dazu, dass die produktiveren Beschäftigten einen Gruppendruck auf die weniger produktiven ausüben und dass Mitarbeiter eingesetzt werden, um die Leistungen zu kontrollieren sowie um das Trittbrettfahrerverhalten des Einzelnen zu reduzieren. Bestimmte Mitarbeitergruppen verhalten sich eher wie Manager und identifizieren sich stärker mit ihrem Unternehmen. Dies hat wiederum Auswirkungen auch auf die Konflikte zwischen den verschiedenen Mitarbeitergruppen und der Leitungsebene des Betriebs. Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass durch Gewinnbeteiligungen die Konflikte zwischen Vorgesetzten und Leistungsträgern abnehmen, während Konflikte zwischen Vorgesetzten und Leistungsschwachen zunehmen. Damit dürften einerseits positive, andererseits aber auch negative Produktivitätswirkungen entstehen.

# 4

## Verbreitung und Bestimmungsgründe von Gewinnbeteiligungssystemen nach Unternehmen

### 4.1 Das IW-Zukunftspanel

Im Folgenden werden die Ergebnisse einer Befragung zum Thema „Erfolg, Netzwerke und Kooperation“ vorgestellt, die im März 2007 von der IW Consult im Rahmen des IW-Zukunftspanels durchgeführt wurde (IW Consult, 2007). Das IW-Zukunftspanel befragt seit 2005 Unternehmen regelmäßig zu Themen des Strukturwandels. Dabei beschränkt sich die Auswahl auf jenen Teil der Unternehmen, der direkt oder indirekt im internationalen Wettbewerb steht. Dazu zählen die Industrie (einschließlich Bau) sowie Dienstleistungsunternehmen, die eng in den industriellen Wertschöpfungszusammenhang eingebunden sind. In den ersten vier Befragungswellen mit wechselnden Schwerpunkten befragte das IW-Zukunftspanel zwischen 1.500 und 6.000 Unternehmen. Dabei werden die Unternehmen nach dem Zufallsprinzip aus einer Datenbank der IW Consult ermittelt. Anschließend werden sie telefonisch kontaktiert und nach der Teilnahmebereitschaft gefragt. Die online durchgeführten Umfragen werden repräsentativ nach Umsatzgrößenklassen und Branchen hochgerechnet.<sup>31</sup>

Im Rahmen der vierten Befragungswelle vom Frühjahr 2007 liegen insgesamt 3.213 auswertbare Angaben zum Thema Gewinnbeteiligung vor.<sup>32</sup> In einem allgemeinen Teil wurde folgende Frage gestellt: „Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Form der Beteiligung am Unternehmenserfolg?“ Im Befragungsschwerpunkt „Gewinnbeteiligung“ sollten die Unternehmen dann detailliertere Angaben zu den verschiedenen Ausprägungen von Erfolgsbeteiligungssystemen machen. Das Spektrum reichte von der Frage „In welcher Form werden Ihre Mitarbeiter am Unternehmenserfolg beteiligt?“ bis zur Frage nach den Motiven, die für die Einführung einer Gewinnbeteiligung ausschlaggebend waren. In der Befragung wurden drei verschiedene Typen von Erfolgsbeteiligungen unterschieden:

- die Gewinnbeteiligung,
- die leistungsabhängige Bezahlung, die an eine Teamleistung anknüpft,
- die leistungsabhängige Bezahlung, die an die individuelle Leistung anknüpft.

<sup>31</sup> Die Hochrechnung erfolgt auf Basis der Angaben aus dem Unternehmensregister des Statistischen Bundesamts. Da die Beschäftigtenangaben im Unternehmensregister relativ unzuverlässig sind, wird der Umsatz als Größenvariable verwendet. Angesichts eines engen Zusammenhangs zwischen Umsatzvolumen und Beschäftigtenanzahl ist eine potenzielle Verzerrung akzeptabel.

<sup>32</sup> Aufgrund von Antwortausfällen bei anderen Gesichtspunkten kann die Zahl der Fälle in den nachfolgenden deskriptiven Tabellen zum Teil niedriger liegen.

Darüber hinaus wurde bei allen drei Beteiligungsformen danach gefragt, in welcher Breite sie angewendet werden. Kategorisiert wurde nach drei Beteiligungsumfängen: Erfolgsbeteiligungen für „einzelne Mitarbeiter“, „10 bis 50 Prozent der Mitarbeiter“ und „mehr als 50 Prozent der Mitarbeiter“.

## 4.2 Verbreitungsgrad von Gewinnbeteiligungen

Zunächst soll hier auf die nähere Kategorisierung verzichtet werden, um stattdessen einige Gesamtergebnisse vorzustellen. Die Frage, ob es eine Beteiligung am Unternehmenserfolg gibt, beantworteten 39,5 Prozent aller Unternehmen mit Ja und 60,5 Prozent mit Nein. Auf die Frage, in welcher Form die Mitarbeiter am Unternehmenserfolg beteiligt werden, gaben 25,5 Prozent der Unternehmen eine Gewinnbeteiligung an, 16,3 Prozent eine leistungsabhängige Bezahlung, die an der Teamleistung ansetzt, und 26,1 Prozent eine leistungsabhängige Bezahlung, die an der individuellen Leistung ansetzt.<sup>33</sup>

Tabelle 6 stellt den Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und Erfolgsbeteiligungssystemen dar. Fasst man alle drei Beteiligungsformen zusammen, zeigt sich ein positiver Zusammenhang: Mit der Betriebsgröße nimmt auch die Verbreitung der Erfolgsbeteiligung zu. Während

bei Kleinbetrieben mit weniger als fünf Mitarbeitern gut jedes dritte Unternehmen über ein Beteiligungssystem verfügt, sind es bei den mittelgroßen Betrieben (Klasse 4) schon zwei von drei und bei den Betrieben mit 2.000 und mehr Mitarbeitern acht von zehn.

Bei der Verbreitung speziell von Gewinnbeteiligungen zeigt sich ein ähnliches Bild. Die beiden unteren Betriebsgrößenklassen (Klassen 1 und 2) liegen mit 23,1 und 26 Prozent nahe am Durchschnitt aller Unternehmen. Beim Übergang

**Unternehmen mit Beteiligungssystemen in Deutschland nach der Größe der Belegschaft** Tabelle 6

in Prozent aller Unternehmen der jeweiligen Größenklasse

Unternehmensgröße (Zahl der Mitarbeiter)	Erfolgsbeteiligungen*	Gewinnbeteiligung allein
Klasse 1: 1 bis 4	34,3	23,1
Klasse 2: 5 bis 100	42,3	26,0
Klasse 3: 101 bis 199	52,4	41,5
Klasse 4: 200 bis 499	64,8	47,2
Klasse 5: 500 bis 1.999	58,3	35,4
Klasse 6: 2.000 und mehr	81,0	75,0
Ingesamt N = 3.153	39,5	25,5

\* Einzelbonus, Teambonus und Gewinnbeteiligung.  
Quelle: IW-Zukunftspanel (IW Consult, 2007)

<sup>33</sup> Aufgrund von Mehrfachantworten weicht die Summe der Anteilswerte bei den drei Formen der Erfolgsbeteiligung von dem Gesamtanteil in Höhe von 39,5 Prozent ab.

von Klasse 2 zu Klasse 3 zeigt sich dann ein deutlicher Sprung: Gut vier von zehn Betrieben mit 101 bis 199 Beschäftigten beteiligen diese am Gewinn. Mit wachsender Mitarbeiterzahl nimmt die Verbreitung von Gewinnbeteiligungen weiter zu.

Eine Besonderheit stellen die größeren Unternehmen mit 500 bis 1.999 Beschäftigten (Klasse 5) dar. In dieser Größenklasse fällt der Verbreitungsgrad der Gewinnbeteiligung niedriger aus als in den beiden Größenklassen unmittelbar darunter. Dies könnte zwar auf eine statistische Unschärfe zurückzuführen sein. Jedoch zeigt sich bei den Erfolgsbeteiligungen, die an die individuelle oder an eine Teamleistung anknüpfen, dass diese ebenfalls in Klasse 5 eine geringere Verbreitung aufweisen als in Klasse 4.<sup>34</sup> Hinzu kommt, dass auch bei der WSI-Betriebsrätebefragung ein isolierter Rückgang von Erfolgsbeteiligungen bei einer Betriebsgröße zwischen 500 und 999 Beschäftigten festzustellen ist. Eine Vermutung ist, dass arbeitsrechtliche Schwellenwerte, die zwischen 500 und 1.000 Mitarbeitern relevant werden, die Bereitschaft der Unternehmen mindern könnten, Erfolgsbeteiligungsmodelle zu implementieren. Von besonderer Bedeutung dürften verschiedene Schwellenwertregelungen des Betriebsverfassungsgesetzes sein. Zum einen steigen die Gesamtzahl der Betriebsratsmitglieder (von elf auf 13 Betriebsräte ab 701 Beschäftigten) und die Zahl der Freistellungen (auf zwei Betriebsräte ab 501 Beschäftigten und auf drei Betriebsräte ab 901 Beschäftigten). Zum anderen kann der Betriebsrat ab 501 Beschäftigten die Aufstellung allgemeiner Auswahlrichtlinien für Personalentscheidungen einfordern. Und für Kapitalgesellschaften wird ab einer regelmäßigen Beschäftigtenzahl von 501 bis 1.999 Mitarbeitern das Drittelbeteiligungsgesetz relevant, das Vertretern der Arbeitnehmer ein Drittel der Aufsichtsratsmandate zuweist. Letztlich wird jedoch auch in den weiter unten dargestellten multivariaten Verfahren (siehe Abschnitt 4.3) ungeklärt bleiben, ob diese Mitbestimmungsschwellenwerte den Beteiligungsrückgang in der Unternehmensgrößenklasse zwischen 500 und 1.999 Mitarbeitern verursachen.

Tabelle 7 stellt die Verbreitung aller Beteiligungssysteme der Verbreitung von Gewinnbeteiligungen nach Branchen gegenüber. Fasst man alle drei Systeme zusammen (Spalte „Erfolgsbeteiligungen“), zeigt sich im Finanzsektor (58,8 Prozent) ebenso eine überdurchschnittliche Verbreitung wie im Bereich Bergbau/Energie/Wasser (49,4 Prozent) sowie bei den unternehmensnahen und privaten Dienstleistungen (46 Prozent). Unterdurchschnittlich schneiden das Baugewerbe

---

<sup>34</sup> Der Rückgang des Verbreitungsgrads in Klasse 5 gegenüber Unternehmen mit 200 bis 499 Mitarbeitern (Klasse 4) beträgt bei der individuellen Leistungsvergütung knapp 9 Prozentpunkte, bei der teamorientierten Leistungsvergütung knapp 4 Prozentpunkte.

mit fast 30 Prozent und der Handel mit knapp 33 Prozent ab. Beim Blick auf die Gewinnbeteiligungen allein ist das Bild – auf einem niedrigeren Niveau – ähnlich: Weit über dem Durchschnitt von 25,5 Prozent liegen die Banken und Versicherungen mit wiederum 58,8 Prozent sowie der Bereich Bergbau/Energie/Wasser (knapp 44 Prozent). Auch die unternehmensnahen und privaten Dienstleistungen liegen über dem Durchschnitt (31 Prozent). Am wenigsten verbreitet ist die Beteiligung am Unternehmensgewinn im Baugewerbe mit knapp 17 Prozent sowie im Handel mit knapp 18 Prozent.

Der Verbreitungsgrad von Gewinnbeteiligungsmodellen ist im IW-Zukunftspanel deutlich höher als im IAB-Betriebspanel. Dies ist darauf zurückzuführen, dass das IAB Betriebe erfasst, während jedoch im IW-Zukunftspanel Unternehmen befragt werden. Da Unternehmen aus mehreren Betrieben bestehen können, von denen im Prinzip nur einer über ein Beteiligungssystem verfügen muss, ist die Verbreitung von Gewinnbeteiligungen im IW-Zukunftspanel automatisch höher.

## Unternehmen mit Beteiligungssystemen in Deutschland nach Branchen

Tabelle 7

in Prozent der Unternehmen der jeweiligen Branche

Branche	Erfolgsbeteiligungen*	Gewinnbeteiligung allein
Land- und Forstwirtschaft	(38,9)	(36,8)
Bergbau/Energie/Wasser	49,4	43,8
Verarbeitendes Gewerbe	39,6	26,9
Baugewerbe	29,9	16,6
Handel/Reparatur	32,9	17,8
Verkehr/Nachrichten	44,1	28,2
Banken/Versicherungen	58,8	58,8
Unternehmensnahe und private Dienstleistungen	46,0	31,0
Sonstige/nicht zurechenbare	16,7	3,3
Insgesamt N = 3.213	39,5	25,5

\* Einzelbonus, Teambonus und Gewinnbeteiligung. Werte in Klammern = geringe Aussagekraft aufgrund geringer Fallzahl.  
Quelle: IW-Zukunftspanel (IW Consult, 2007)

Eine Aufteilung nach Regionen zeigt, dass die Arbeitnehmer im Westen seltener an den Unternehmensgewinnen beteiligt werden als im Osten. Insgesamt beteiligen im Osten 31,1 Prozent aller Unternehmen ihre Mitarbeiter an den Gewinnen, während es im Westen lediglich 24,4 Prozent sind (Tabelle 8). Das Ost-West-Gefälle besteht unabhängig davon, wie viele der Beschäftigten eines Unternehmens eine Gewinnbeteiligung erhalten: Über die Hälfte ihrer Mitarbeiter beteiligen im Osten immerhin 14,6 Prozent der Unternehmen, im Westen hingegen gerade mal 11 Prozent. Gewinnbeteiligungen für einzelne Mitarbeiter gibt es in 12,9 Prozent der Ost-Firmen, aber nur in 10,6 Prozent der West-Firmen. In den

## Gewinnbeteiligung im West-Ost-Vergleich

Tabelle 8

in Prozent der Unternehmen

	West-deutschland	Ost-deutschland	Ins-gesamt
Gewinnbeteiligung für einzelne Mitarbeiter	10,6	12,9	11,5
Gewinnbeteiligung für 10 bis 50 Prozent der Mitarbeiter	2,9	3,6	3,0
Gewinnbeteiligung für mehr als die Hälfte aller Mitarbeiter	11,0	14,6	11,0
Gewinnbeteiligung insgesamt	24,4	31,1	25,5
Ausschließlich andere Formen der Erfolgsbeteiligung	13,4	17,7	13,9
Keine Erfolgsbeteiligung	62,1	51,2	60,5
N = 3.213			

Quelle: IW-Zukunftspanel (IW Consult, 2007)

ostdeutschen Bundesländern sind auch die anderen beiden Formen der Erfolgsbeteiligung weiter verbreitet: Einzel- und Teamboni gibt es dort in knapp 18 Prozent aller Unternehmen. Dagegen liegt der entsprechende Vergleichswert im Westen bei lediglich 13,4 Prozent.

In West wie in Ost gilt über alle Größenklassen hinweg, dass Gewinnbeteiligungen

für einzelne Mitarbeiter oder für die Mehrheit der Mitarbeiter häufiger verbreitet sind als für eine größere Minderheit der Beschäftigten (Tabelle 8). In 11,5 Prozent aller deutschen Unternehmen partizipieren nur einzelne Mitarbeiter, in 11 Prozent der Unternehmen mehr als 50 Prozent der Beschäftigten am Firmenerfolg. Nur 3 Prozent der Firmen beschränken die Gewinnbeteiligungen auf 10 bis 50 Prozent ihrer Mitarbeiter. Eine breite Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg gibt es demnach nur in etwa jeder neunten Firma.

Dieser Befund führt zu der Frage, ob eine breite Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg in größeren Unternehmen häufiger zu beobachten ist als

## Unternehmen mit Gewinnbeteiligung nach der Zahl der beteiligten Mitarbeiter

Tabelle 9

in Prozent der Unternehmen der jeweiligen Größenklasse

Unternehmensgröße (Zahl der Mitarbeiter)	Beteiligung für einzelne Mitarbeiter	Beteiligung für 10 bis 50 Prozent	Beteiligung für mehr als 50 Prozent
1 bis 4	9,0	1,7	12,4
5 bis 100	12,0	3,8	10,3
Mehr als 100	24,5	5,5	10,4
Alle N = 3.153	11,7	3,0	11,1

Quelle: IW-Zukunftspanel (IW Consult, 2007)

in kleineren. Leider wird die Differenzierung nach der Betriebsgröße durch geringe Fallzahlen etwas eingeschränkt. Um verlässliche Ergebnisse zu erhalten, wurden in Tabelle 9 nur drei Betriebsgrößenklassen gebildet. Die erste Klasse umfasst die Kleinstunternehmen mit weniger als fünf Mitarbeitern, die zweite Klasse Firmen mit fünf bis 100 Beschäftigten, und die dritte Gruppe fasst alle Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern zusammen. Unter den Kleinstunternehmen beteiligen gut 12 Prozent ihre Mitarbeiter mehrheitlich am Gewinn, in den größeren ab 101 Beschäftigten hingegen nur 10,4 Prozent. Dieses Ergebnis ist dennoch wenig überraschend, da der höhere Verbreitungsgrad in Kleinstunternehmen dadurch begünstigt wird, dass hier zwei mitarbeitende Eigentümer schon die Hälfte der Belegschaft ausmachen. In den größeren Firmen dominieren vor allem Gewinnbeteiligungen für einzelne Mitarbeiter – fast ein Viertel aller befragten Unternehmen gab dies an. In Unternehmen mit fünf bis 100 Arbeitnehmern waren es lediglich 12 Prozent, in den ganz kleinen Firmen sogar nur 9 Prozent. In allen drei Größenklassen ist die Beteiligung einer größeren Minderheit eher die Ausnahme. Je nach Betriebsgrößenklasse beteiligen nur 1,7 bis 5,5 Prozent der Unternehmen zwischen einem Zehntel und der Hälfte ihrer Arbeitnehmer am Gewinn.

Ein gutes Viertel der Unternehmen in der IW-Stichprobe unterliegt entweder den Bestimmungen eines Flächentarifvertrags oder hat mit einer Gewerkschaft einen Firmentarifvertrag abgeschlossen (Tabelle 10). Nach den Auswertungen des IAB-Betriebspanels liegt die Tarifbindung der Betriebe höher – mit 38 Prozent im Westen und 19 Prozent im Osten (Kohaut/Schnabel, 2007, 33). Der Unterschied erklärt sich möglicherweise wiederum aus der Zusammensetzung der Stichprobe. Im IW-Zukunftspanel gehören unter Umständen mehrere größere Betriebe, deren Wahrscheinlichkeit, an einen Tarifvertrag gebunden zu sein, größer ist, zu dem selben Unternehmen. Im IW-Zukunftspanel wird nur dieses eine Unternehmen als Untersuchungseinheit erfasst. Daher ist der Anteil tarifgebundener Unternehmen im Vergleich zum Anteil tarifgebundener Betriebe niedriger.

Kreuzt man die Merkmale Gewinnbeteiligung und Formen der Tarifbindung mit-

### Tarifbindung und Gewinnbeteiligung

Tabelle 10

in Prozent der Unternehmen

	Insgesamt	Davon mit Gewinnbeteiligung
Bindung an einen Flächentarifvertrag	23,0	20,8
Bindung an einen Firmentarifvertrag	3,2	34,6
Tarifgebunden	73,8	26,5
N = 3.212		

Quelle: IW-Zukunftspanel (IW Consult, 2007)



einander, zeigen sich deutliche Unterschiede (Tabelle 10): Unternehmen mit Firmentarifverträgen wenden überdurchschnittlich häufig Gewinnbeteiligungen an. In dieser Gruppe beteiligt mehr als jede dritte Firma ihre Mitarbeiter am Firmenerfolg. Demgegenüber nutzt nur rund jedes fünfte Unternehmen mit einem Flächentarifvertrag diese Möglichkeit. Dieser Verbreitungsgrad liegt auch deutlich unter dem in den nicht tarifgebundenen Unternehmen, von denen knapp 27 Prozent ihre Mitarbeiter am Gewinn beteiligen.

Eine erste Erklärung dieser Unterschiede könnte darin liegen, dass Flächentarifverträge selten Regelungen über Erfolgsbeteiligungen enthalten – eine tarifvertragliche Grundlage gab es nur in 3,4 Prozent der Unternehmen. Gewinnbeteiligungen basieren sogar nur in 2,3 Prozent der Fälle auf einer tarifvertraglichen Regelung. Mehr als jedes zweite Unternehmen – 52,4 Prozent – gab hingegen an, über die Höhe der Erfolgsbeteiligung einseitig zu entscheiden, also allein durch die Unternehmensleitung. Bei Unternehmen mit Gewinnbeteiligung ist der Anteil mit 50,8 Prozent nur unwesentlich geringer. Weitere 37,7 Prozent (38,0 Prozent) regeln die Erfolgsbeteiligungen (Gewinnbeteiligungen) außertariflich in Einzelarbeitsverträgen und weitere 6,4 Prozent (8,4 Prozent) außertariflich im Rahmen von Betriebsvereinbarungen. Dies bedeutet, dass Erfolgsbeteiligungen im Allgemeinen und Gewinnbeteiligungen im Besonderen fast ausschließlich als übertarifliche Leistungen eingeräumt werden. Die Ursache für den relativ geringen Verbreitungsgrad unter Firmen, die als Mitglied eines Arbeitgeberverbands einem Flächentarifvertrag unterliegen, ist dann vor allem darin zu suchen, dass die Verbandstarifverträge den verteilungspolitischen Spielraum so stark ausschöpfen, dass wenig Raum für zusätzliche freiwillige Beteiligungen bleibt. Die seit den neunziger Jahren zu verzeichnende negative Lohndrift belegt diese These (Deutsche Bundesbank, 2004, 48).<sup>35</sup>

Angesichts der Ausführungen in Abschnitt 2.2 überrascht zunächst, dass der Anteil der Unternehmen mit Gewinnbeteiligung unter denjenigen Unternehmen am größten ist, die einen Firmentarifvertrag abgeschlossen haben. Die Gefahr, dass die Tarifverhandlungen über Fixlöhne von der Gewerkschaftsseite missbraucht werden, um zugleich eine Gewinnbeteiligung zu erzwingen, sollte diese Unternehmen eigentlich von der Einführung einer Gewinnbeteiligung abhalten. Das IW-Zukunftspanel zeigt jedoch, dass Erfolgsbeteiligungen in dieser Unternehmensgruppe nicht mit den Gewerkschaften, sondern ausschließlich als außertarifliche Leistungen gewährt werden.

---

<sup>35</sup> Von dieser Entwicklung ausgenommen waren lediglich die Jahre 1996, 2000 und 2001.

Einer der Gründe dafür, dass Betriebsvereinbarungen ein eher seltenes Regelungsinstrument darstellen, ist der relativ geringe Verbreitungsgrad von Betriebsräten. Nur 11,4 Prozent der Unternehmen, in denen auf gesetzlicher Grundlage eine Interessenvertretung der Mitarbeiter gewählt werden kann, verfügen auch über einen Betriebsrat.<sup>36</sup>

## Betriebliche Interessenvertretung und Gewinnbeteiligung

Tabelle 11

in Prozent der Unternehmen mit fünf und mehr Beschäftigten

	Insgesamt*	Davon mit Gewinnbeteiligung
Betriebsrat	11,4	34,6
Gemeinsames Vertretungsorgan von Arbeitgeber und Arbeitnehmern	15,1	40,5
Sonstige alternative betriebliche Vertretung	9,6	39,9
Ohne jegliche kollektive Interessenvertretung	68,8	22,0
N = 1.911		

\* Mehrfachnennungen zulässig.  
Quelle: IW-Zukunftspanel (IW Consult, 2007)

Der Anteil der mitbestimmten Unternehmen ist im IW-Zukunftspanel damit ähnlich groß wie der Anteil der mitbestimmten Betriebe im IAB-Betriebspanel.<sup>37</sup> Weitere 15,1 Prozent verfügen über ein von Geschäftsführung und Belegschaftsvertretern gemeinsam besetztes Entscheidungsgremium und 9,6 Prozent über eine andere Form der betrieblichen Interessenvertretung wie zum Beispiel Mitarbeiterausschüsse oder Belegschaftssprecher (Tabelle 11). Wo Betriebsräte oder alternative Vertretungsorgane vorhanden sind, finden Gewinnbeteiligungen häufiger Anwendung. Der Verbreitungsgrad schwankt dort zwischen rund 35 und rund 40 Prozent, während nur in 22 Prozent der Fälle, in denen ein Unternehmen die Fragen nach einer betrieblichen Interessenvertretung jeweils verneinte, eine Gewinnbeteiligung existiert.

### 4.3 Determinanten für Gewinnbeteiligungsmodelle

Die deskriptive Darstellung im vorigen Abschnitt lässt weitgehend offen, warum der Verbreitungsgrad von Gewinnbeteiligungsmodellen in den verschiedenen Größenklassen oder Branchen, in Ost- und Westdeutschland, in tarifgebundenen und tarifungebundenen Unternehmen sowie in Unternehmen mit und ohne Interessenvertretung unterschiedlich hoch ausfällt. Institutionelle Gründe, die

<sup>36</sup> Das Betriebsverfassungsgesetz ermöglicht die Wahl eines Betriebsrats ab einer Beschäftigtenanzahl von fünf Mitarbeitern.

<sup>37</sup> Unternehmen und Betriebe stellen unterschiedliche Abgrenzungen dar. Der Vergleich ist jedoch hilfreich, weil die Wahrscheinlichkeit hoch ist, dass sich in der Größenklasse mit dem geringsten Mitbestimmungsgrad – dies sind Betriebe mit bis zu 49 Mitarbeitern – die Begriffe Betrieb und Unternehmen sehr häufig synonym verwenden lassen.

zum Beispiel auf Unterschiede im Arbeitsmarktregime oder in der Steuergesetzgebung zurückzuführen sind und die bei einem internationalen Vergleich maßgeblich sein können, spielen für die auf Deutschland begrenzte Untersuchung mit den Daten des IW-Zukunftspanels keine Rolle. Die rechtlichen Rahmenbedingungen sind innerhalb Deutschlands einheitlich.

Die theoretischen Ausführungen zu den Effekten von Gewinnbeteiligungsmodellen in Kapitel 2 legen aber nahe, dass die Wahrscheinlichkeit, ob ein Unternehmen eine Gewinnbeteiligung einführt, einerseits mit spezifischen Eigenschaften des Unternehmens und seines wirtschaftlichen Umfelds zusammenhängt und andererseits mit spezifischen Eigenschaften der Mitarbeiter, die dort beschäftigt sind. Die Ballung von Unternehmen und Beschäftigten mit jeweils spezifischen Eigenschaften in einer Größenklasse, Branche oder Region sowie unter tarifgebundenen oder (im weiten Sinne) mitbestimmten Unternehmen könnte dann den unterschiedlichen Verbreitungsgrad von Gewinnbeteiligungsmodellen erklären.

Um diesem Gesichtspunkt nachzugehen, soll anhand eines ökonometrischen Modells überprüft werden, wie sich bestimmte Tatbestände auf die Wahrscheinlichkeit auswirken, dass ein Unternehmen eine Gewinnbeteiligung aufweist. Wie schon im deskriptiven Teil wird nach dem Verbreitungsgrad der Gewinnbeteiligung differenziert, und zwar zwischen der Einführung für einzelne Mitarbeiter, für eine Gruppe von 10 bis 50 Prozent der Mitarbeiter und für eine Mehrheit der Mitarbeiter. Als Verfahren wird die multinomiale logistische Regression gewählt. Die zu erklärende Variable „Wahrscheinlichkeit einer Gewinnbeteiligung“ weist den Wert 2 auf, wenn die Gewinnbeteiligung lediglich für einzelne Mitarbeiter reserviert ist, den Wert 3, wenn 10 bis 50 Prozent der Beschäftigten am Gewinn beteiligt werden, und den Wert 4, wenn die Gewinnbeteiligung für mehr als die Hälfte der Belegschaft gilt. Den Wert 1 erhält die Variable, wenn ausschließlich andere Formen der Erfolgsbeteiligung eingeführt sind. Dieser Fall wird jedoch im Folgenden nicht weiter beachtet. Die erklärende Variable erhält den Wert 0, wenn überhaupt keine Form einer Erfolgsbeteiligung implementiert ist. Diese Gruppe von Unternehmen bildet die Referenzkategorie für die betrachteten drei Fälle mit Gewinnbeteiligung.

### **Operationalisierung der Einflussgrößen**

Als erklärende Einflussgrößen werden in der Modellschätzung zunächst berücksichtigt: die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Branche (Referenz: Unternehmensnahe und private Dienstleistungen), der Sitz des Unternehmens in Westdeutschland (Referenz: Ostdeutschland), die Bindung an einen Flächen-/Fir-

mentarifvertrag sowie die drei Formen der betrieblichen Interessenvertretung (Betriebsrat, gemeinsames Beratungsgremium, alternative betriebliche Vertretung) (Tabelle 12). Während Tabelle 10 nahelegt, dass die Bindung an einen Flächentarifvertrag die Wahrscheinlichkeit der Existenz von Gewinnbeteiligungen verringert, sollte die Existenz einer betrieblichen Interessenvertretung diese Wahrscheinlichkeit erhöhen. Die Mitarbeiter werden in diesem Fall in Informations- und Entscheidungsprozesse eingebunden. Dies senkt bei einer erfolgsabhängigen Vergütungskomponente aus Beschäftigtensicht das Risiko, dass sich die Unternehmensleitung opportunistisch verhält und ihren Informationsvorsprung hinsichtlich der Geschäftslage ausnutzt, um den Mitarbeitern die erfolgsabhängige Prämie vorzuenthalten, obwohl der Erfolgsfall vorliegt. Ferner darf man erwarten, dass Gewinnbeteiligungen in Ostdeutschland sowie in den Branchen Bergbau/Energie/Wasser und Banken/Versicherungen überdurchschnittlich oft anzutreffen sind.

Die Belegschaftsgröße wird das eine Mal durch die logarithmierte Anzahl der Beschäftigten und das andere Mal als ordinale Variable abgebildet, um die in Tabelle 6 aufgeführten Größenklassen zu erfassen. Bestätigt sich der Eindruck aus Tabelle 6, dass die Wahrscheinlichkeit einer Gewinnbeteiligung mit wachsender Unternehmensgröße ansteigt, ließe sich dies als Beleg dafür werten, dass die Trittbrettfahrer- oder Free-Rider-Problematik nicht so bedeutend ist wie vielfach angenommen und die Unternehmen somit nicht abschreckt, das Gruppengut Gewinnbeteiligung anzubieten. Ein positiver Einfluss der Variable Belegschaftsgröße könnte sogar vielmehr ein Indiz dafür sein, dass die Gewinnbeteiligung als ein Instrument zur Überwindung von Anreizproblemen innerhalb größerer Gruppen genutzt wird. Zum einen entlastet die gegenseitige Kontrolle der Gruppenmitglieder die Geschäftsleitung von der Aufgabe, die Leistung von Mitarbeitern insbesondere bei interdependenten Aufgaben zu überwachen (FitzRoy/Kraft, 1995; Möller, 2000, 567). Zum anderen lassen sich über eine Gewinnbeteiligung die Anpassungsbereitschaft der Mitarbeiter erhöhen und der Widerstand gegen innerbetriebliche Reorganisationsmaßnahmen verringern. Dies ist für größere Unternehmen relevanter. Denn je größer ein Unternehmen ist, desto eher kann zwischen dem Management und dem einzelnen Arbeitnehmer die erforderliche persönliche Vertrauensbasis verloren gehen, die den Mitarbeiter von der Notwendigkeit betrieblicher Anpassungsmaßnahmen überzeugt. Und in kleineren Unternehmen ist die persönliche Beziehung enger, die Kommunikation zwischen Leitung und dem einzelnen Beschäftigten kann leichter face-to-face erfolgen.

Ein positiver Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und der Existenz einer Gewinnbeteiligung könnte schließlich auch darauf zurückzuführen sein,

dass die Implementierung dieser Vergütungsform mit relativ hohen fixen Transaktionskosten verbunden ist. Zum Beispiel weil ein professionalisiertes Personalwesen eingerichtet sein muss, um ein durchdachtes Gewinnbeteiligungsmodell einzuführen. Auch die Wahl eines Betriebsrats oder die Implementierung alternativer Mitbestimmungsformen, die den einzelnen Mitarbeitern Hilfestellung beim Umgang mit dieser variablen Vergütungsform leisten sollen, können für den Betrieb die Transaktionskosten einer Gewinnbeteiligung anheben.

Da sich eine Gewinnbeteiligung auch als Personalrekrutierungsinstrument ansehen lässt, ist anzunehmen, dass nicht nur die Größe der Belegschaft, sondern auch ihre Struktur einen Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit hat, mit der ein Unternehmen eine solche Beteiligung einführt. Ein hoher Anteil hochqualifizierter Beschäftigter sollte diese Wahrscheinlichkeit vergrößern. Erstens ist bei Hochqualifizierten der Anteil betriebs- oder tätigkeitsspezifischer Qualifikationen an allen Kenntnissen und Fähigkeiten der Person geringer, als dies bei Facharbeitern und Ungelernten der Fall ist (Stettes, 2004, 55 ff.).<sup>38</sup> Dies führt dazu, dass bei gleicher Risikoneigung ein größerer Anteil der Vergütung durch variable Bestandteile bestimmt werden kann. Spezifisch ausgebildete Arbeitnehmer werden stattdessen aus Angst vor opportunistischem Verhalten der Arbeitgeberseite die Auszahlung von Fixlöhnen als Voraussetzung für eine Beteiligung an betriebs- oder tätigkeitsspezifischen Humankapitalinvestitionen fordern (Stettes, 2007, 9). Zweitens ist der Anteil hochqualifizierter Mitarbeiter in denjenigen Unternehmen größer, die sich in einem Innovationsumfeld bewegen (Henke, 2004, 222) oder deren wirtschaftliches Umfeld so volatil ist, dass die Mitarbeiter die Funktion übernehmen müssen, das Unternehmen gegen unerwartete Schocks abzusichern (Bulmahn/Kräkel, 2002; Pull/Schneider, 1998). Daher erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass diese Mitarbeiter als zusätzliche Effizienzlohnkomponente einen als fair erachteten Anteil an den unsicheren Erträgen fordern (Stettes, 2004, 203 ff.). Das ökonometrische Modell berücksichtigt daher den Anteil der Mitarbeiter mit einem akademischen Abschluss als erklärende Variable.

Als zusätzliche Kontrollvariablen für die Beschäftigtenstruktur werden der Anteil der Mitarbeiter mit einer Berufsausbildung sowie der Anteil der Mitarbeiter an ausländischen Standorten berücksichtigt. Der Einfluss des Anteils von Arbeitnehmern mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung ist im Unterschied zum Akademikeranteil nicht eindeutig. Einerseits senkt der höhere Spezifitätsgrad der Qualifikationen innerhalb dieser Mitarbeitergruppe deren Bereitschaft, ex

---

<sup>38</sup> Dafür spricht zum Beispiel, dass die Abschreibungsrate von beruflichem Wissen, das Inhalt einer Berufsausbildung ist, seit Ende der siebziger Jahre angestiegen ist, während die Abschreibungsrate des beruflichen Wissens bei Akademikern sich nicht signifikant von null unterscheidet (Ludwig/Pfeiffer, 2005).

ante variable Vergütungsbestandteile zu akzeptieren (Hashimoto/Yu, 1980). Das Risiko für den Arbeitnehmer, dass sich der Arbeitgeber ex post opportunistisch verhält, sinkt durch Einigung auf einen Fixlohn. Andererseits legen die theoretischen Ausführungen in Abschnitt 2.2 aber auch nahe, dass unter besonderen Umständen spezifisch qualifizierte Mitarbeiter ebenfalls einer Gewinnbeteiligung zustimmen. Dies gilt vor allem dann, wenn sie im Ausgangszeitpunkt die Gewähr erhalten, dass ohne Vorliegen eines Nachfrageschocks auf den Absatzmärkten das Niveau ihrer Gesamtentlohnung dem Niveau ihres alten Fixlohns entspricht, und wenn die steigende Arbeitsplatzsicherheit das höhere Einkommensrisiko bei Nachfrageschwankungen ausgleicht. Die Wirkungsrichtung eines steigenden Anteils der Beschäftigten an ausländischen Standorten ist ebenfalls nicht eindeutig. Denkbar ist zunächst, dass der beträchtlich größere Verbreitungsgrad von Gewinnbeteiligungssystemen in Teilen des Auslands (vgl. Abbildung 4, Seite 32) bei denjenigen transnational aufgestellten deutschen Unternehmen, die mehr Arbeitnehmer an ausländischen als an deutschen Standorten beschäftigen, die Bereitschaft erhöht, an deutschen Standorten eine Gewinnbeteiligung einzuführen. Der gewohnte Umgang mit Beteiligungsmodellen im Ausland überträgt sich dann auf die inländischen Standorte. Andererseits ist vorstellbar, dass der Anteil von Arbeitnehmern im Ausland gerade bei solchen Unternehmen größer ist, denen es nicht gelungen ist, durch die Einführung einer Gewinnbeteiligung an inländischen Standorten die Grenzkosten der Arbeit zu senken und die Lohnkosten zu flexibilisieren.

Es wurde bereits mehrfach darauf hingewiesen, dass Gewinnbeteiligungen vor allem für diejenigen Unternehmen ein adäquates Vergütungsinstrument darstellen, die sich durch Innovationen auf den Absatzmärkten von ihren Konkurrenten abheben möchten und deren Erträge daher unsicherer sind als bei Unternehmen mit etablierten Produkten. Aus diesem Grund wird die Innovationsaktivität eines Unternehmens in einer ersten Modellvariante zunächst allein durch den Anteil der Forschungs- und Entwicklungsausgaben am Umsatz abgebildet. Dieser Anteil spiegelt jedoch lediglich die Innovationsaktivitäten von der Inputseite her wider. In den anderen Modellvarianten werden mit dem Umsatzanteil von Marktneuheiten am Gesamtumsatz und mit Dummy-Variablen für die erfolgte Einführung neuer Produkte und neuer Verfahren in den Jahren 2005 und 2006 sowie für geplante Produkt- und Prozessinnovationen im Jahr 2007 fünf zusätzliche Kenngrößen integriert, welche die Innovationsaktivitäten eines Unternehmens differenzierter beschreiben (jeweils Referenz für Dummies: keine Innovation). Wenn in einem Innovationsumfeld die Gewinnbeteiligung als Instrument für einen teilweisen Risikotransfer vom Arbeitgeber zu den Beschäftigten dient, so sollten

die genannten sechs Variablen positive Effekte auf die Wahrscheinlichkeit anzeigen, dass ein Unternehmen eine Gewinnbeteiligung eingeführt hat.

Schließlich wird zur Beschreibung des Umfelds, in dem sich ein Unternehmen bewegt, der Anteil der Exporte am Gesamtumsatz als Kontrollgröße in allen Modellvarianten berücksichtigt. Ein steigender Auslandsumsatzanteil bedeutet, dass ein Unternehmen seine Produkte und Vertriebsstrategien stärker an den Bedürfnissen ausländischer Kunden ausrichten muss als ein Unternehmen, das vorwiegend auf heimischen Märkten agiert. Die Bedürfnisse im Ausland können sich jedoch erheblich von den gewohnten und bekannten Anforderungen einheimischer Kunden unterscheiden. Es ist daher oftmals deutlich schwieriger einzuschätzen, wie sich die Kundenanforderungen entwickeln werden. Ein höherer Auslandsumsatzanteil kann deshalb die Gefahr unvorhergesehener Nachfrageschocks und damit die wirtschaftliche Unsicherheit eines Unternehmens erhöhen. Vor diesem Hintergrund sollte die Wahrscheinlichkeit, dass eine Gewinnbeteiligung existiert, mit einem wachsenden Auslandsumsatzanteil ansteigen.

Materielle und immaterielle Maßnahmen (etwa die Dezentralisierung der Entscheidungsbefugnisse) der unmittelbaren Mitarbeiterbeteiligung ergänzen einander in der Regel, und zwar insbesondere in Fällen, in denen die Aufgaben und Tätigkeiten der Mitarbeiter interdependent sind und ein hohes Ausmaß an Kooperation untereinander erfordern (Appelbaum et al., 2000, 204 f.; Mangel/Useem, 2000; OECD, 1999, 197 ff.). Die Wahrscheinlichkeit der Einführung einer Gewinnbeteiligung sollte daher in Unternehmen größer sein, die Entscheidungskompetenzen und Verantwortung unmittelbar an einzelne Mitarbeiter oder ganze Mitarbeitergruppen delegieren, sowie in Unternehmen, die Arbeitnehmer in wechselnden Tätigkeitsbereichen einsetzen. Die Modellschätzung berücksichtigt daher zunächst mit der Dummy-Variable HPWS, ob in einem Unternehmen irgendein Element sogenannter High Performance Work Systems (HPWS) implementiert ist (vgl. Ichniowski et al., 1996).<sup>39</sup> In den anderen Modellvarianten wird die umfassende Reorganisationsvariable dann durch spezifischere Dummy-Variablen ersetzt: die Existenz (teil-)autonomer Arbeitsgruppen, die Delegation an einzelne Mitarbeiter und das Vorhandensein von Job-Rotation. Dies sind die drei wichtigsten immateriellen Beteiligungsformen der HPWS. In allen Fällen ist ein positiver Zusammenhang mit der Existenz von Gewinnbeteiligungsmodellen zu erwarten.

---

<sup>39</sup> Darunter fallen insbesondere: Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen und Abbau von Hierarchieebenen, Einrichtung von (teil-)autonomer Gruppen- oder Teamarbeit, bei der die Mitglieder die Arbeitsprozesse (zumindest teilweise) selbst planen, steuern und kontrollieren, sowie Maßnahmen, die der Flexibilisierung der Tätigkeiten und Aufgaben jedes Beschäftigten dienen (Job-Rotation, Job-Enrichment, Job-Enlargement). Ergänzt werden diese Maßnahmen häufig noch durch zusätzliche Qualifizierungen.

Während die Rechtsform eines Unternehmens einen erheblichen Einfluss auf die Möglichkeit hat, eine Kapitalbeteiligung einzurichten (Pendleton et al., 2001), ist sie für eine Erfolgs- oder Gewinnbeteiligung keinesfalls ausschlaggebend. Entscheidender ist hier vielmehr die Führungskultur in einem Unternehmen. Diese könnte dadurch geprägt sein, ob es als Tochterunternehmen eines Konzerns eine übergeordnete Strategie verfolgen muss oder aber als Obergesellschaft die Strategie vorgibt. Die Führungskultur in einem Unternehmen wird auch davon beeinflusst, ob der oder die Eigentümer das operative Geschäft allein leiten oder im Verbund mit angestellten Geschäftsführern oder ob das Unternehmen vollständig von einem angestellten Manager geleitet wird. Deshalb werden zwei Dummy-Variablen (Mischführung; Managerführung) berücksichtigt, welche die Führungsstruktur widerspiegeln (Referenz: Unternehmen wird allein vom Eigentümer geführt). Vor dem Hintergrund der Prinzipal-Agent-Theorie sollten Unternehmen, in denen angestellte Manager teilweise oder vollständig die Verantwortung für die Leitung des operativen Geschäfts übernehmen, mit höherer Wahrscheinlichkeit eine Gewinnbeteiligung aufweisen (zumindest für einzelne Beschäftigte). Auf diese Weise ließen sich die Interessen der Geschäftsführung auf die Interessen der Eigentümer abstimmen. Ferner charakterisieren zwei weitere Dummy-Variablen (Unternehmenszentrale; Unternehmenstochter) die Stellung des Unternehmens (Referenz: selbstständiges Unternehmen). Die Ausrichtung des Handelns der Mitarbeiter auf gemeinsame strategische Ziele von Mutter- und Tochtergesellschaften innerhalb des Konzernverbunds kann durch eine Gewinnbeteiligung gestärkt werden. Die Einbettung in eine Konzernstruktur sollte die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass in einem Unternehmen ein Gewinnbeteiligungsmodell existiert.

Es liegt nahe, dass Beschäftigte einer Erfolgsbeteiligung umso eher zustimmen, wenn sie erwarten können, dass die Geschäftsentwicklung sich bereits in näherer Zukunft in einem entsprechenden Unternehmensgewinn niederschlägt. Bei neu gegründeten oder relativ jungen Unternehmen ist die Geschäftsentwicklung zum einen noch nicht absehbar, zum anderen werden die Gewinne – wenn überhaupt – nur verhalten ausfallen, weil diese Unternehmen ihre Märkte erst noch erschließen müssen oder sich noch in der Wachstumsphase befinden. Beides erfordert einen erheblichen gewinnmindernden Investitionsaufwand. Deshalb sollte die Wahrscheinlichkeit, dass eine Gewinnbeteiligung existiert, in jüngeren Unternehmen geringer sein als in älteren.<sup>40</sup> Die Modellschätzung berücksichtigt

---

<sup>40</sup> Das Argument, dass die Mitarbeiter die Gewinnbeteiligung akzeptieren, weil sie ihre Beschäftigungssicherheit erhöht, ist bei neu gegründeten oder sehr jungen Unternehmen nicht einleuchtend. Erstens ist das Konkursrisiko unter jüngeren Unternehmen deutlich höher als unter etablierten (Creditreform, 2006, 14). Dies wissen auch die



zunächst eine ordinale Kontrollvariable für das Unternehmensalter. In den anderen Modellvarianten gehen die einzelnen Altersklassen als Dummy-Variablen in die Schätzung ein (Referenz: Unternehmen besteht erst seit höchstens zwei Jahren).

In Abschnitt 3.3 wurde darauf hingewiesen, dass zwischen der Existenz von Gewinnbeteiligungen und dem wirtschaftlichen Erfolg – gemessen an verschiedenen Erfolgskennziffern – ein Zusammenhang besteht. Deshalb berücksichtigen alle vier Varianten der Modellschätzung den logarithmierten Umsatz pro Mitarbeiter als Näherungsgröße für die Produktivität in einem Unternehmen (die Ergebnisse dieser vier Varianten I bis IV sind in Tabelle 13 dargestellt). Zusätzlich wird der Zusammenhang zwischen der Ertragslage – gemessen an der Nettoumsatzrendite – und der Wahrscheinlichkeit geprüft, dass eine Gewinnbeteiligung existiert. In den Varianten I und III wird hierfür eine ordinale Variable verwendet, die bei niedrigen Werten eine bessere Ertragslage anzeigt. In den anderen beiden Schätzvarianten II und IV werden stattdessen vier Renditeklassen als Dummy-Variablen verwendet (Referenz: Rendite 0 bis 2 Prozent).

Welche Wirkungsrichtung die Renditevariablen anzeigen, ist allerdings ex ante unklar. Das IW-Zukunftspanel erlaubt keine Überprüfung des Zeitpunkts, in dem eine Gewinnbeteiligung eingeführt worden ist. Zum einen könnten Gewinnbeteiligungen vorrangig in solchen Unternehmen implementiert worden sein, in denen aufgrund einer guten Ertragslage der entsprechende Verteilungsspielraum vorhanden ist. Die ordinale Renditevariable ist so skaliert, dass ein positiver Zusammenhang zwischen zunehmender Nettoumsatzrendite und Wahrscheinlichkeit der Existenz einer Gewinnbeteiligung ein negatives Koeffizientenvorzeichen impliziert, ein negativer Zusammenhang hingegen ein positives Vorzeichen. Ob die Gewinnbeteiligung über positive Motivations- und Produktivitätseffekte erst zu der besseren Ertragslage geführt hat oder nicht, kann das Schätzverfahren jedoch nicht klären. Zum anderen könnten aber auch gerade Unternehmen mit einer relativ unbefriedigenden Ertragslage vermehrt eine Gewinnbeteiligung eingeführt haben. Vorstellbar ist hier erstens, dass sich solche Unternehmen von einer Beteiligung der Mitarbeiter positive Anreizeffekte erhoffen, die eine Verbesserung der Ertragslage herbeiführen. Zweitens könnte die Gewinnbeteiligung auch als defensive Reaktion auf die unbefriedigende Ertragslage eingeführt worden sein – wenn die Geschäftsleitung weitere adverse Nachfrageschocks erwartet, welche die Ertragslage noch weiter eintrüben. Die Gewinnbeteiligung ist unter diesen Umständen ein Instrument, um die Akzeptanz der Beschäftigten

---

Mitarbeiter und beziehen es in ihre Entscheidungen ein. Zweitens haben die Mitarbeiter aufgrund einer kürzeren Beschäftigungsdauer im Fall eines Konkurses noch relativ gute Ausweichmöglichkeiten. Sie weisen damit ein geringeres Risiko auf, Quasi-Renten einzubüßen.

für die notwendige Lohnflexibilisierung und eine temporäre Lohnsenkung zu erhöhen. Sie ist dann Teil eines Anpassungsbündnisses für Arbeit (vgl. hierzu Berthold et al., 2003).<sup>41</sup>

In Abschnitt 2.3 wurde auf eine Kritik an den Weitzman-Hypothesen eingegangen: dass nämlich eine Gewinnbeteiligung den Grenzertrag des Kapitals für die Arbeitgeberseite reduziere – mit den Folgen negativer Investitionsanreize und damit einer schwächeren Kapitalbildung (Meade-Effekt). Die Modellschätzungen berücksichtigen daher die Investitionspläne der Unternehmen als weiteren Bestimmungsfaktor. In die Ausgangsvariante wird eine ordinale Kontrollvariable für die Investitionsbereitschaft der Unternehmen integriert, bei welcher niedrigere Werte eine höhere Investitionsbereitschaft anzeigen. In den anschließenden Modellvarianten bilden vier Dummy-Variablen die Investitionspläne der Unternehmen ab (Referenz: geplantes Investitionsvolumen ist identisch zum Vorjahr). Existiert der Meade-Effekt, sollten die ordinal skalierte Investitionsvariable sowie die beiden Dummy-Variablen, die niedrigere geplante Investitionen signalisieren, ein positives Vorzeichen erhalten. Die beiden Dummy-Variablen, die ein größeres geplantes Investitionsvolumen anzeigen, sollten unter diesen Bedingungen negative Koeffizientenwerte aufweisen.

Tabelle 12 zeigt noch einmal alle Einflussgrößen sowie ihre Bezeichnungen in einer Übersicht.

### **Schätzergebnisse**

Die ökonometrische Schätzung umfasst vier Modellvarianten. In zwei reduzierten Varianten (I und III) wird als Maß für die Innovationsaktivität eines Unternehmens lediglich der Ausgabenanteil für Forschung und Entwicklung (FuE) berücksichtigt. Die verschiedenen Formen der High Performance Work Systems (HPWS) werden lediglich durch eine umfassende Dummy-Variable abgebildet. Ferner werden das Unternehmensalter, die Ertragslage und die Investitionsbereitschaft jeweils als ordinale Einflussgröße einbezogen. Die Schätzungen II und IV integrieren die zusätzlichen Dummy-Variablen für die Innovationsaktivitäten eines Unternehmens. Die Dummy-Variable HPWS sowie die ordinalen Variablen Unternehmensalter, Ertragslage und Investitionsbereitschaft werden durch eine Reihe von mehreren Dummy-Variablen ersetzt.

---

<sup>41</sup> Bei einem Anpassungsbündnis ist im Unterschied zu einem Präventionsbündnis der Krisenfall bereits eingetreten, zum Beispiel eine unbefriedigende Ertragslage. Einer Studie über betriebliche Bündnisse für Arbeit zufolge haben knapp 16 Prozent der Unternehmen, deren Beschäftigungssicherungsmaßnahmen als Anpassungsbündnis bezeichnet werden können, eine Gewinnbeteiligung implementiert (Berthold et al., 2003, 45).

# Potenzielle Bestimmungsfaktoren einer Gewinnbeteiligung

Tabelle 12

Logarithmierte Beschäftigtenzahl (Beschäftigte)	
Beschäftigtengrößenklasse ordinal (Größenklasse)	1 = Einpersonunternehmen; 2 = 2 bis 4 Mitarbeiter; 3 = 5 bis 100 Mitarbeiter; 4 = 101 bis 199 Mitarbeiter; 5 = 200 bis 499 Mitarbeiter; 6 = 500 bis 1.999 Mitarbeiter; 7 = mehr als 2.000 Mitarbeiter
Anteil der Mitarbeiter mit Hochschulabschluss (Hochqualifizierte)	in Prozent
Anteil der Mitarbeiter mit einer Berufsausbildung (Facharbeiter)	in Prozent
Anteil der Mitarbeiter an ausländischen Standorten (Auslandsbeschäftigung)	in Prozent
Anteil der FuE-Ausgaben am Umsatz (FuE-Anteil)	in Prozent
Umsatzanteil von Marktneuheiten (Marktneuheiten)	in Prozent
Produktinnovation in 2005/2006 (Produktinnovation Vorjahre)	1 = ja
Prozessinnovation in 2005/2006 (Prozessinnovation Vorjahre)	1 = ja
Geplante Produktinnovation in 2007 (Geplante Produktinnovation)	1 = ja
Geplante Prozessinnovation in 2007 (Geplante Prozessinnovation)	1 = ja
Anteil des Auslandsumsatzes (Auslandsumsatz)	in Prozent
Existenz von High Performance Work Systems (HPWS)	1 = ja
Autonome Arbeitsgruppen (Teamwork)	1 = ja
Entscheidungsdezentralisierung (Delegation)	1 = ja
Wechselnde Aufgaben- oder Tätigkeitsbereiche für Mitarbeiter (Job-Rotation)	1 = ja
Unternehmen ist eine Obergesellschaft (Unternehmenszentrale)	1 = ja
Unternehmen ist eine Tochtergesellschaft (Unternehmenstochter)	1 = ja
Unternehmen wird von einem Manager geführt (Managerführung)	1 = ja
Unternehmen wird vom Eigentümer und von einem Manager geführt (Mischführung)	1 = ja
Unternehmensalter ordinal	1 = bis 2 Jahre; 2 = mehr als 2 bis 5 Jahre; 3 = mehr als 5 bis 10 Jahre; 4 = mehr als 10 Jahre
Unternehmensalter mehr als 2 bis 5 Jahre (2–5 Jahre)	1 = ja
Unternehmensalter mehr als 5 bis 10 Jahre (5–10 Jahre)	1 = ja
Unternehmen ist älter als 10 Jahre (älter als 10 Jahre)	1 = ja
Bindung an Flächentarifvertrag (Flächentarifvertrag)	1 = ja
Bindung an Firmentarifvertrag (Firmentarifvertrag)	1 = ja
Unternehmen hat Betriebsrat (Betriebsrat)	1 = ja
Unternehmen hat ein gemeinsam besetztes Informations-, Beratungs- und Entscheidungsgremium (Gemeinsames Gremium)	1 = ja
Unternehmen hat eine andere alternative Interessenvertretung (Andere Vertretung)	1 = ja
Unternehmenssitz ist in Westdeutschland (Westdeutschland)	1 = ja
Nettoumsatzrendite ordinal (Renditeklassen)	1 = größer als 10 Prozent; 2 = 5 bis 10 Prozent; 3 = 2 bis 5 Prozent; 4 = 0 bis 2 Prozent; 5 = negativ

Nettoumsatzrendite ist größer als 10 Prozent (Rendite größer 10 Prozent)	1 = ja
Nettoumsatzrendite ist 5 bis 10 Prozent (Rendite 5–10 Prozent)	1 = ja
Nettoumsatzrendite ist 2 bis 5 Prozent (Rendite 2–5 Prozent)	1 = ja
Nettoumsatzrendite ist negativ (Rendite negativ)	1 = ja
Logarithmierter Umsatz pro Mitarbeiter (Produktivität)	
Investitionsplanung ordinal	1 = deutlich höher; 2 = höher; 3 = gleich; 4 = niedriger; 5 = deutlich niedriger
Geplante Investitionen in 2007 sind deutlich höher als 2006 (Investition deutlich höher)	1 = ja
Geplante Investitionen in 2007 sind höher als 2006 (Investition höher)	1 = ja
Geplante Investitionen in 2007 sind niedriger als 2006 (Investition niedriger)	1 = ja
Geplante Investitionen in 2007 sind deutlich niedriger als 2006 (Investition deutlich niedriger)	1 = ja
Branchendummys	

In Klammern: Bezeichnungen der Schätzvariablen.  
Eigene Zusammenstellung

Die Zahl der Unternehmen, die in den Schätzungen berücksichtigt werden konnten, sank aufgrund von Antwortausfällen in einzelnen Fragekategorien auf 2.139 beziehungsweise 2.287 Unternehmen. Die Werte für den Log-Ratio-Test zeigen, dass das Gesamtmodell einen hochsignifikanten Beitrag liefert, um die Umstände aufzuzeigen, die Unternehmen dazu bewegen, ihre Mitarbeiter am Unternehmenserfolg zu beteiligen. Das McFadden- $R^2$  (Pseudo- $R^2$ ) bewegt sich mit einem Wert von 0,101 und 0,099 in den beiden differenzierten Modellvarianten (II und IV) in einem akzeptablen Rahmen und ist vergleichbar mit den Untersuchungen von Bellmann/Möller (2005) und Strotmann (2005).

Die in Tabelle 13 dargestellten Schätzungen bestätigen den deskriptiven Befund, dass größere Unternehmen eher eine Gewinnbeteiligung implementiert haben. Unabhängig von der Modellvariante ist die Beschäftigtenvariable für alle Formen der Gewinnbeteiligung auf dem 1%-Fehlerniveau hochsignifikant.

Die Chancen, dass ein Unternehmen eine Gewinnbeteiligung eingeführt hat, steigen ebenfalls hochsignifikant, wenn der Anteil der Hochqualifizierten wächst. Dies gilt unabhängig davon, ob die Gewinnbeteiligung für einzelne Mitarbeiter reserviert ist oder ob sie eine größere Gruppe oder sogar die Mehrheit der Mitarbeiter erfasst. Zudem erhöht auch die Existenz von High Performance Work Systems (HPWS) und darunter insbesondere die Delegation von Entscheidungsbefugnissen an einzelne Mitarbeiter signifikant die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen eine Gewinnbeteiligung aufweist.<sup>42</sup> Beide Befunde gemeinsam sind

<sup>42</sup> Die Variable Teamwork ist in Modellvariante IV bei einer Einbindung von mehr als 50 Prozent der Mitarbeiter in das Gewinnbeteiligungsmodell lediglich auf dem 10%-Fehlerniveau signifikant. Gleiches gilt für Job-Rotation bei Gewinnbeteiligungssystemen für einzelne Mitarbeiter; jedoch ist das Vorzeichen hier negativ.

## Determinanten der Einführung von Gewinnbeteiligungsmodellen in Deutschland: Multinomiale Logitschätzung

Tabelle 13

Referenz: keine Form der Erfolgsbeteiligung	Gewinnbeteiligung für einzelne Mitarbeiter				Gewinnbeteiligung für 10 bis 50 Prozent der Mitarbeiter				Gewinnbeteiligung für mehr als die Hälfte der Belegschaft			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Beschäftigte	0,396*** (0,057)	0,375*** (0,061)	0,459*** (0,082)	0,449*** (0,088)	0,504*** (0,090)	0,537*** (0,095)	0,691*** (0,128)	0,753*** (0,135)	0,309*** (0,058)	0,288*** (0,063)	0,297*** (0,088)	0,270*** (0,094)
Größenklasse			0,012*** (0,004)	0,011*** (0,004)	0,029*** (0,007)	0,027*** (0,008)	0,026*** (0,007)	0,024*** (0,008)	0,020*** (0,004)	0,018*** (0,004)	0,017*** (0,004)	0,015*** (0,004)
Hochqualifizierte	0,005 (0,004)	0,005 (0,004)	0,003 (0,004)	0,004 (0,004)	0,012* (0,007)	0,014* (0,008)	0,011 (0,007)	0,012 (0,008)	0,006 (0,004)	0,004 (0,004)	0,004 (0,004)	0,003 (0,004)
Facharbeiter	0,004 (0,005)	0,005 (0,005)	0,004 (0,005)	0,005 (0,005)	0,004 (0,007)	0,003 (0,007)	0,003 (0,007)	0,002 (0,008)	-0,005 (0,006)	-0,007 (0,006)	-0,005 (0,005)	-0,006 (0,006)
Auslandsbeschäftigung	0,011* (0,006)	0,004 (0,006)	0,010* (0,006)	0,004 (0,006)	-0,006 (0,012)	-0,020 (0,013)	-0,006 (0,012)	-0,021 (0,013)	0,006 (0,006)	-0,004 (0,006)	0,006 (0,006)	-0,004 (0,006)
FuE-Anteil												
Marktneuheiten		-0,040 (0,049)		-0,053 (0,048)		0,093 (0,083)		0,083 (0,084)		0,039 (0,049)		0,029 (0,049)
Produktinnovation Vorjahre		0,308* (0,176)		0,340* (0,175)		0,413 (0,314)		0,470 (0,314)		0,518*** (0,184)		0,551*** (0,182)
Prozessinnovation Vorjahre		-0,078 (0,151)		-0,071 (0,151)		0,072 (0,253)		0,050 (0,255)		-0,186 (0,151)		-0,161 (0,150)
Geplante Produktinnovation		0,266 (0,160)		0,282* (0,159)		0,165 (0,277)		0,174 (0,277)		0,104 (0,162)		0,117 (0,161)
Geplante Prozessinnovation		0,446*** (0,158)		0,469*** (0,158)		0,080 (0,271)		0,107 (0,271)		0,207 (0,163)		0,216 (0,185)
Auslandsumsatz	0,005* (0,003)	0,004 (0,003)	0,006** (0,003)	0,004 (0,003)	-0,002 (0,005)	-0,005 (0,005)	-0,001 (0,005)	-0,004 (0,005)	0,004 (0,003)	0,003 (0,003)	0,005* (0,003)	0,004 (0,003)
HPWS	0,723*** (0,222)		0,767*** (0,221)		1,640*** (0,602)		1,661*** (0,601)		0,598*** (0,214)		0,666*** (0,213)	
Teamwork		0,086 (0,154)		0,140 (0,153)		0,080 (0,250)		0,131 (0,250)		0,230 (0,154)		0,288* (0,152)
Delegation		0,655*** (0,227)		0,692*** (0,226)		1,221*** (0,534)		1,249** (0,534)		0,394* (0,215)		0,452** (0,214)

Job-Rotation		-0,243 (0,172)			0,240 (0,260)		0,185 (0,260)		0,200 (0,164)		0,176 (0,163)
Unternehmenszentrale <sup>1</sup>	0,557** (0,276)	0,448 (0,287)	0,685** (0,274)	0,539* (0,286)	0,564 (0,400)	0,497 (0,407)	0,626 (0,401)	0,520 (0,411)	0,449 (0,298)	0,346 (0,309)	0,600** (0,296)
Unternehmensstochter <sup>1</sup>	0,600*** (0,224)	0,527** (0,234)	0,656*** (0,224)	0,582** (0,234)	0,326 (0,389)	0,308 (0,400)	0,395 (0,390)	0,364 (0,403)	0,534** (0,243)	0,505** (0,251)	0,589** (0,242)
Managerführung <sup>2</sup>	-0,028 (0,212)	-0,088 (0,223)	0,051 (0,211)	-0,018 (0,222)	-0,452 (0,371)	-0,656* (0,388)	-0,402 (0,373)	-0,600 (0,390)	-0,172 (0,226)	-0,259 (0,235)	-0,081 (0,224)
Mischführung <sup>2</sup>	0,619*** (0,211)	0,673*** (0,220)	0,674*** (0,211)	0,719*** (0,220)	0,280 (0,357)	0,252 (0,366)	0,318 (0,374)	0,284 (0,367)	0,054 (0,246)	0,042 (0,256)	0,015 (0,246)
Unternehmensalter ordinal	-0,009 (0,889)		0,034 (0,088)		0,076 (0,165)		0,116 (0,164)		-0,085 (0,086)		-0,042 (0,085)
2-5 Jahre <sup>3</sup>		-0,111 (0,486)		-0,128 (0,485)		17,176*** (1,184)		17,181*** (1,225)		-0,362 (0,457)	
5-10 Jahre <sup>3</sup>		0,298 (0,465)		0,299 (0,463)		18,190*** (1,124)		18,204*** (1,169)		0,286 (0,433)	
älter als 10 Jahre <sup>3</sup>		0,012 (0,444)		0,076 (0,442)		17,554*** (1,119)		17,624*** (1,164)		-0,300 (0,418)	
Flächentarifvertrag	0,107 (0,172)	0,197 (0,181)	0,182 (0,170)	0,254 (0,180)	-0,317 (0,318)	-0,260 (0,332)	-0,258 (0,321)	-0,220 (0,336)	-0,628*** (0,199)	-0,543*** (0,207)	-0,541*** (0,197)
Firmentarifvertrag	-0,335 (0,272)	-0,439 (0,284)	-0,258 (0,271)	-0,376 (0,283)	0,429 (0,364)	0,258 (0,380)	0,474 (0,368)	0,290 (0,386)	0,091 (0,247)	0,025 (0,253)	0,187 (0,245)
Betriebsrat	-0,451** (0,204)	-0,405* (0,213)	-0,258 (0,201)	-0,234 (0,210)	0,020 (0,307)	0,045 (0,321)	0,126 (0,313)	0,144 (0,330)	-0,162 (0,198)	-0,042 (0,209)	0,031 (0,195)
Gemeinsames Gremium	0,487*** (0,168)	0,450*** (0,176)	0,481*** (0,167)	0,433** (0,175)	0,551** (0,258)	0,549** (0,268)	0,534** (0,259)	0,530** (0,269)	0,661*** (0,162)	0,533*** (0,172)	0,639*** (0,200)
Andere Vertretung	-0,321 (0,223)	-0,283 (0,233)	-0,272 (0,220)	-0,233 (0,231)	0,190 (0,298)	0,205 (0,310)	0,230 (0,300)	0,255 (0,312)	0,181 (0,190)	0,265 (0,200)	0,193 (0,191)
Westdeutschland <sup>4</sup>	0,051 (0,176)	0,023 (0,184)	0,020 (0,175)	-0,002 (0,183)	0,350 (0,325)	0,281 (0,334)	0,323 (0,324)	0,259 (0,333)	0,357* (0,184)	0,362* (0,193)	0,340* (0,183)
Renditeklassen	-0,119** (0,056)		-0,122** (0,056)		-0,161 (0,100)		-0,165* (0,099)		-0,176*** (0,057)		-0,177*** (0,057)
Rendite größer 10 Prozent <sup>5</sup>		0,483** (0,227)		0,453** (0,226)		0,811** (0,376)		0,788** (0,376)		0,711*** (0,250)	0,673*** (0,249)

Referenz: keine Form der Erfolgsbeteiligung	Gewinnbeteiligung für einzelne Mitarbeiter				Gewinnbeteiligung für 10 bis 50 Prozent der Mitarbeiter				Gewinnbeteiligung für mehr als die Hälfte der Belegschaft			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Rendite 5-10 Prozent <sup>5</sup>		0,453** (0,209)		0,457** (0,208)	0,204 (0,379)		0,216 (0,378)		0,761*** (0,235)			0,760*** (0,235)
Rendite 2-5 Prozent <sup>5</sup>		0,159 (0,215)		0,178 (0,215)	0,063 (0,386)		0,094 (0,386)		0,590*** (0,239)			0,608** (0,239)
Rendite negativ <sup>5</sup>		0,252 (0,321)		0,186 (0,320)	0,798 (0,524)		0,721 (0,524)		0,227 (0,362)			0,161 (0,362)
Produktivität	0,028 (0,026)	0,028 (0,027)	0,012 (0,025)	0,014 (0,027)	0,076* (0,043)	0,074* (0,045)	0,062 (0,043)	0,060 (0,044)	-0,020 (0,028)	-0,033 (0,030)	-0,034 (0,028)	-0,046 (0,029)
Investitionsplanung ordinal	-0,208*** (0,062)		-0,221*** (0,620)		-0,227** (0,108)		-0,237** (0,108)		-0,268*** (0,065)		-0,280*** (0,065)	
Investition deutlich höher <sup>6</sup>		0,181 (0,206)		0,218 (0,205)	0,190 (0,346)		0,217 (0,347)		0,453** (0,196)			0,485** (0,195)
Investition höher <sup>6</sup>		0,311** (0,157)		0,330** (0,156)	0,383 (0,262)		0,390 (0,262)		0,030 (0,165)			0,047 (0,164)
Investition niedriger <sup>6</sup>		-0,369 (0,264)		-0,362 (0,263)	-0,558 (0,482)		-0,570 (0,480)		-0,489* (0,274)			-0,482* (0,273)
Investition deutlich niedriger <sup>6</sup>		-0,315 (0,284)		-0,309 (0,284)	-0,364 (0,514)		-0,367 (0,515)		-0,482 (0,310)			-0,475 (0,310)
Branchendummies	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja
Konstante	-3,021***	-4,364***	-3,191***	-4,542***	-6,630***	-25,659***	-7,221***	-26,315***	-2,216***	-3,988***	-2,202***	-3,955***
N	2.287	2.139	2.287	2.139	2.287	2.139	2.287	2.139	2.287	2.139	2.287	2.139
Pseudo-R <sup>2</sup>	0,087	0,101	0,084	0,099	0,087	0,101	0,084	0,099	0,087	0,101	0,084	0,099
Log likelihood	-2,846,42	-2,649,51	-2,857,46	-2,655,53	-2,846,42	-2,649,51	-2,857,46	-2,655,53	-2,846,42	-2,649,51	-2,857,46	-2,655,53
LR chi <sup>2</sup> (172)	543,30	597,02	521,22	584,97	543,30	597,02	521,22	584,97	543,30	597,02	521,22	584,97
Prob > chi <sup>2</sup>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

\*\*\* = Signifikanz auf 1%-Fehlerniveau; \*\* = Signifikanz auf 5%-Fehlerniveau; \* = Signifikanz auf 10%-Fehlerniveau; Standardfehler in Klammern.

<sup>1</sup> Referenz: Selbstständiges Unternehmen; <sup>2</sup> Referenz: Eigentümergeführtes Unternehmen; <sup>3</sup> Referenz: Unternehmen ist bis zu 2 Jahre alt; <sup>4</sup> Referenz: Ostdeutschland; <sup>5</sup> Referenz: Nettoumsatzrendite

0 bis 2 Prozent; <sup>6</sup> Referenz: Geplante Investition in 2007 gleich hoch wie im Vorjahr.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis des IW-Zukunftspanels (IW Consult, 2007)

ein Beleg für die Gültigkeit der theoretischen Erwägungen in Abschnitt 2.2, dass nämlich Gewinnbeteiligungen Effizienzlöhne darstellen und für ihre Implementierung insbesondere unternehmensspezifische Anreizerwägungen eine entscheidende Rolle spielen.

Die Hypothese, dass ein Innovationsumfeld die Wahrscheinlichkeit für die Existenz einer Gewinnbeteiligung erhöht, bestätigt sich zumindest teilweise. Die Chance, dass eine Mehrheit der Belegschaft am Gewinn beteiligt wird, steigt signifikant an, wenn ein Unternehmen in den Vorjahren neue Produkte auf seinen Absatzmärkten eingeführt hat. Offen bleibt wiederum, ob dies lediglich einen erweiterten Verteilungsspielraum signalisiert, an dem die Mitarbeiter ex post beteiligt werden, oder ob die Gewinnbeteiligung erst die positiven Anzeffekte bewirkte, die zu dem erweiterten Verteilungsspielraum geführt haben. Unabhängig davon erhärten beide Gesichtspunkte ebenfalls die Hypothese, dass Gewinnbeteiligungen als Effizienzlöhne fungieren.

Tabelle 13 zeigt darüber hinaus, dass künftige Innovationsaktivitäten die Chance erhöhen, dass eine Gewinnbeteiligung nur für einzelne Mitarbeiter eingerichtet wird. Der Zusammenhang ist auf dem 1%-Fehlerniveau hochsignifikant. Überraschenderweise ist die Wahrscheinlichkeit, dass eine Gewinnbeteiligung eine größere Gruppe der Mitarbeiter einbindet, unabhängig vom Innovationsverhalten des Unternehmens. Und die Ausdehnung der Vertriebsaktivitäten auf ausländische Absatzmärkte spielt für keines der drei Gewinnbeteiligungsmodelle eine signifikante Rolle. Gleiches gilt auch für die FuE-Intensität. Dies erlaubt den vorsichtigen Schluss, dass der Transfer unternehmerischer Risiken vom Arbeitgeber auf die Arbeitnehmer, wenn überhaupt, nur ein untergeordnetes Ziel bei der Einführung von Gewinnbeteiligungsmodellen darstellt.

Die aus der Prinzipal-Agent-Theorie abgeleitete Hypothese, dass eine Beteiligung am Unternehmenserfolg dazu dient, das Handeln von Mitarbeitern in bestimmten Positionen – zum Beispiel in der Geschäfts- oder Abteilungsführung – auf übergeordnete Ziele auszurichten, wird durch die Schätzungen weitgehend bestätigt. Die Einbindung eines Unternehmens in eine Konzernstruktur, insbesondere als Tochterunternehmen, erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass eine Gewinnbeteiligung für einzelne Mitarbeiter oder für die Mehrheit der Belegschaft eingeführt worden ist. Überraschenderweise ist in ausschließlich managergeführten Unternehmen die Wahrscheinlichkeit, dass eine Gewinnbeteiligung für einzelne Mitarbeiter existiert, nicht höher als in Unternehmen, die ausschließlich von ihrem Eigentümer geleitet werden. Die signifikant häufigere Inzidenz von Gewinnbeteiligungen in Unternehmen, die in Mischform geführt werden, deutet darauf hin, dass das Antwortverhalten der befragten Geschäftsführungen für



diesen Befund ausschlaggebend sein könnte. Angestellte Manager verstehen sich unter Umständen selbst nicht als angestellte Mitarbeiter; sie könnten die Frage nach Gewinnbeteiligungen für einzelne Mitarbeiter verneinen, obwohl sie selbst in der Funktion als Geschäftsführer am Unternehmenserfolg partizipieren. Im Unterschied dazu ist es wahrscheinlich, dass Eigentümer, die in der Geschäftsleitung aktiv sind und den Fragebogen für ihr Unternehmen beantwortet haben, ihre angestellten Manager als Mitarbeiter betrachten.

Die Hypothese, dass das Unternehmensalter die Wahrscheinlichkeit für die Existenz einer Gewinnbeteiligung beeinflusst, erhärtet sich lediglich im Fall der Beteiligung einer größeren Belegschaftsgruppe von 10 bis 50 Prozent der Mitarbeiter. Ein belastbarer Grund für diesen eher überraschenden Befund ist auf Basis der vorliegenden Unternehmensantworten nicht zu ermitteln. Der Standort des Unternehmens übt keinen isolierten Effekt aus, was angesichts einheitlicher rechtlicher Rahmenregelungen auch nicht anders zu erwarten war. Im Gegensatz zur deskriptiven Statistik aus Tabelle 7 fallen Branchenunterschiede nach Kontrolle gegen andere Einflussfaktoren sehr verhalten aus. Gewinnbeteiligungen für mehr als die Hälfte der Belegschaft sind im Bereich Verkehr und Nachrichten seltener als in den anderen Wirtschaftszweigen. Bei einem Abdeckungsgrad von 10 bis 50 Prozent der Mitarbeiter gilt dies auch für das Verarbeitende Gewerbe und zumindest auf 10%-Fehlerniveau für den Bau (nicht in der Tabelle 13 ausgewiesen).

Die Bindung an einen Flächentarifvertrag erweist sich auch in der multivariaten Schätzung und damit nach Kontrolle gegen andere Einflussgrößen als Hemmnis für die Einführung von Gewinnbeteiligungssystemen, bei denen die Mehrheit der Belegschaft am Erfolg ihres Unternehmens partizipiert. Dagegen wirkt sich der Abschluss eines Firmentarifvertrags nicht signifikant auf die Wahrscheinlichkeit aus, dass die Mitarbeiter am Unternehmenserfolg teilhaben. Der in Tabelle 10 dargestellte hohe Anteil von 34,6 Prozent ist daher auf die Häufung von anderen signifikanten Determinanten unter den Unternehmen zurückzuführen, die einen Firmentarifvertrag geschlossen haben.<sup>43</sup>

Die Schätzergebnisse bestätigen ferner, dass die Existenz eines von Arbeitgebern und Mitarbeitern gemeinsam besetzten alternativen Mitbestimmungsgremiums die Wahrscheinlichkeit der Existenz einer Gewinnbeteiligung signifikant erhöht. Dieser Zusammenhang ist für alle Gewinnbeteiligungsmodelle in allen Schätzvarianten mindestens auf dem 5%-Fehlerniveau abgesichert. Das bedeutet: Etablieren Geschäftsführung sowie Belegschaft gemeinsam einen offenen, ver-

---

<sup>43</sup> Eine Identifizierung dieser Faktoren erfordert eine eigenständige ökonometrische Analyse der Merkmale von Unternehmen, die an einen Firmentarifvertrag gebunden sind.

trauensvollen, kooperativen Umgang durch die Implementierung eines auf ihre Bedürfnisse abgestimmten freiwilligen Mitbestimmungsmodells, schaffen sie die erforderliche Basis für die umfangreiche Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg.

In Tabelle 11 lag zwar der Anteil der Unternehmen mit Betriebsrat, die eine Gewinnbeteiligung eingeführt haben, mit knapp 35 Prozent deutlich höher als in Unternehmen ohne jegliche Interessenvertretung. Die ökonomischen Schätzungen zeigen jedoch, dass von der gesetzlich legitimierten Mitbestimmungsform kein signifikanter Effekt auf die Wahrscheinlichkeit ausgeht, dass eine Gewinnbeteiligung existiert.<sup>44</sup> Betriebsrat und gemeinsam besetztes Informations-, Beratungs- und Entscheidungsgremium sind dabei eher Substitute als Komplemente: Nicht einmal in 10 Prozent der Unternehmen mit einer Gewinnbeteiligung, die ein betriebliches Mitbestimmungsgremium aufweisen, existieren sowohl ein Betriebsrat als auch ein zusätzliches gemeinsam besetztes Gremium. Daher ist der Schluss unzulässig, dass die alternative Mitbestimmungsform lediglich einen potenziellen Einfluss der Betriebsratsvariablen verdeckt. Schließlich kann für die sonstigen alternativen Formen einer Interessenvertretung (wie etwa Mitarbeiterausschüsse und Belegschaftssprecher) ebenfalls kein signifikanter Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit festgestellt werden, dass in einem Unternehmen eine Gewinnbeteiligung existiert.

Die Chance, dass ein Unternehmen eine Beteiligung für einzelne Mitarbeiter oder für die Mehrheit der Belegschaft implementiert hat, erhöht sich signifikant, wenn Unternehmen über eine bessere Ertragslage berichten. Dies gilt gleichermaßen bei der Betrachtung der ordinalen Renditevariablen wie bei den einzelnen Renditeklassen. Analog zur Innovationsaktivität bleibt jedoch unklar, ob die bessere Ertragslage einen höheren Verteilungsspielraum signalisiert, der den Mitarbeitern zugutekommt, oder ob die Gewinnbeteiligung über positive Anzeigeneffekte ursächlich zur besseren Ertragslage beigesteuert hat. Für das Erstgenannte spricht zunächst, dass sich kein statistisch abgesicherter Zusammenhang zwischen der Existenz einer Gewinnbeteiligung und der Produktivitätsvariable herstellen lässt. Es bleibt aber ein Fragezeichen, weil die Produktivitätsvariable aufgrund der Datenlage erstens nicht gegen unterschiedliche Vorleistungsquoten kontrolliert werden kann. Zweitens kommt hinzu, dass die Schätzergebnisse insgesamt den Eindruck verstärken, dass Unternehmen mit Gewinnbeteiligung andere Organisationsstrukturen aufweisen und sich in einem anderen wirtschaft-

---

<sup>44</sup> In zwei Modellvarianten – I und II – existiert bei Gewinnbeteiligungen für einzelne Mitarbeiter sogar ein schwach signifikanter negativer Zusammenhang.

lichen Umfeld bewegen als Unternehmen ohne Gewinnbeteiligung. Potenzielle Produktivitätsunterschiede zwischen Unternehmen mit und ohne Gewinnbeteiligung, die sich im gleichen Umfeld bewegen, bleiben in diesem Verfahren jedoch verborgen. In diesem Fall kann die Insignifikanz der Produktivitätsvariablen auch damit zusammenhängen, dass in Unternehmen, die sich in einem volatilen Umfeld bewegen, in der Regel eine Gewinnbeteiligung existiert, während Unternehmen in einem relativ stabilen Umfeld auf eine Beteiligung am Unternehmenserfolg verzichten und dieser Verzicht aus Effizienzgründen angemessen ist.

Die Schätzungen in Tabelle 13 verdeutlichen, dass von Gewinnbeteiligungen kein abschreckender Effekt auf die Investitionsbereitschaft eines Unternehmens ausgeht und somit die Kritik am Weitzman-Modell hinsichtlich der Effekte auf die Kapitalbildung unberechtigt ist. Wenn zwischen Gewinnbeteiligung und Investitionsbereitschaft ein Zusammenhang existiert, so ist dieser positiv. Die ordinal skalierte Variable für die Investitionsbereitschaft weist das hierfür erforderliche negative Vorzeichen auf (kleinere Werte implizieren eine höhere Investitionsbereitschaft) und ist auf dem 1%-Fehlerniveau hochsignifikant. Auch die Dummy-Variablen haben bei einer Beteiligung am Unternehmenserfolg für einzelne Mitarbeiter und für mehr als 50 Prozent der Mitarbeiter die korrekten Vorzeichen und signifikante Koeffizientenwerte.

#### **4.4 Motive der Unternehmen**

Ebenso wenig wie andere Betriebs- oder Unternehmenserhebungen ermöglicht das IW-Zukunftspanel Rückschlüsse darauf, ob eine Gewinnbeteiligung eine relativ gute Ertragslage voraussetzt oder eine solche erst schafft. Es erlaubt jedoch im Unterschied zu den bisher existierenden Erhebungen Aussagen über die handlungsleitenden spezifischen Motive der antwortenden Unternehmen. Diese wurden im Rahmen der vierten Befragungswelle des IW-Zukunftspanels gebeten, ihre Gründe für die Einführung einer Beteiligung zu nennen. Insgesamt liegen für 704 Unternehmen, die eine Gewinnbeteiligung implementiert haben, verwertbare Antworten auf Fragen zu den Motiven vor. Die Antworten wurden zunächst 34 Einzelmotiven zugeordnet. Diese wiederum wurden anschließend zu zehn Motivgruppen zusammengefasst:

- 1.** Antwortete ein Unternehmen dahingehend, dass die Einrichtung einer Gewinnbeteiligung sein Image verbessern solle, eine Beteiligung in der Branche oder Region üblich sei oder der Wettbewerb dazu zwänge, so wurden diese Antworten der Kategorie „Externer Einfluss“ zugeordnet.
- 2.** Wenn ein Unternehmen darauf verwies, dass Mitarbeiter zugleich Miteigentümer des Unternehmens seien, eine Beteiligung am Firmenerfolg Bestandteil

der Unternehmensphilosophie sei oder in der Tradition des Unternehmens läge, wurden die Antworten in der Rubrik „Interner Betriebskontext“ erfasst.

**3.** Soll mit einer Gewinnbeteiligung die Identifikation mit dem Unternehmen verstärkt, die Zufriedenheit der Mitarbeiter erhöht oder das Betriebsklima verbessert werden, so fungiert sie in dem betreffenden Unternehmen als „Hygienefaktor“, mit dem einem abweichenden, effizienzschädigenden Verhalten vorgebeugt werden soll.

**4.** Angaben, die auf eine beabsichtigte Steigerung der Attraktivität des Unternehmens für bereits beschäftigte Mitarbeiter oder für potenzielle Bewerber hindeuten, wurden der Rubrik „Personalauswahl“ zugeteilt.

**5.** Hat ein Unternehmen mit seinen Mitarbeitern Zielvereinbarungen getroffen oder beabsichtigte es, die unternehmerische und die Eigenverantwortung der Mitarbeiter zu stärken, so wurden die Angaben zur Rubrik „Zielorientierung/Delegation“ zusammengefasst.

**6.** Motive, die auf eine Steigerung von Produktivität und Qualität sowie von Kreativität, Innovationsaktivität und Anpassungsbereitschaft schließen ließen, wurden zur Gruppe „Anreizinstrument“ aggregiert.

**7.** Wenn für das antwortende Unternehmen eine Gewinnbeteiligung dazu dient, dass die Mitarbeiter für geleistete Überstunden oder den Ausfall von Weihnachts- und Urlaubsgeld entschädigt werden sollen, wurde dies in der Kategorie „Kompensationsleistung“ erfasst.

**8.** Sollen durch Gewinnbeteiligungen die Mitarbeiter in fairem Umfang am Erfolg der Unternehmung partizipieren, oder soll die Beteiligung eine gerechte Lohndifferenzierung ermöglichen, wurden die entsprechenden Aussagen der Motivgruppe „Lohngerechtigkeit“ zugeteilt.

**9.** Eine Reihe von Antworten deutete darauf hin, dass die Gewinnbeteiligung der Schaffung von Verteilungsspielräumen dient oder aber deren Existenz voraussetzt. Da eine Trennung dieser beiden Aspekte nicht möglich war, wurden sie zu der einheitlichen Rubrik „Verteilungsspielraum“ zusammengefasst.

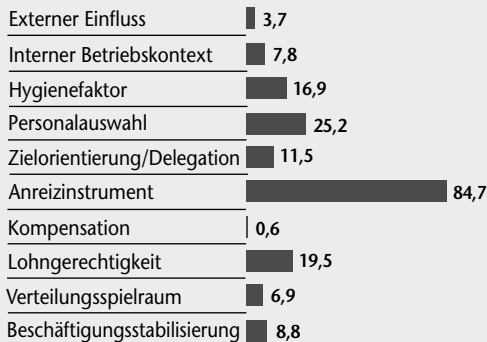
**10.** Dient die Gewinnbeteiligung den Zielen der Lohnflexibilisierung, der Kosteneinsparung oder der Standortsicherung, wurden die Angaben der Motivkategorie „Beschäftigungsstabilisierung“ zugeordnet.

Die Motivgruppen „Anreizinstrument“, „Lohngerechtigkeit“ und „Verteilungsspielraum“ lassen sich den verschiedenen Effizienzlohnansätzen zuordnen. Abbildung 5 zeigt, dass Effizienzlohnerrwägungen das Hauptmotiv für die Einführung von Gewinnbeteiligungssystemen bilden. Fast 85 Prozent der befragten Unternehmen sehen in der Gewinnbeteiligung ein „Anreizinstrument“, 19,5 Prozent möchten mit ihr „Lohngerechtigkeit“ herstellen, und knapp 7 Prozent der Unter-

## Motive der Unternehmen bei Einführung von Gewinnbeteiligungen 2007

Abbildung 5

in Prozent der Unternehmen (Mehrfachantworten)



Quelle: IW-Zukunftspanel (IW Consult, 2007)

nehmen verwiesen auf das Motiv „Schaffung oder Existenz eines Verteilungsspielraums“. Untersuchungen dazu, dass Unterschiede zwischen Unternehmen bestehen, welche die Gewinnbeteiligung auf einen unterschiedlich hohen Anteil der Belegschaft ausdehnen, existieren aber kaum. Der Chi<sup>2</sup>-Test signalisiert zwar, dass für Unternehmen, die eine Gewinnbeteiligung für eine Gruppe von 10 bis 50 Prozent der Mitarbeiter einrichten, das Motiv Schaffung oder Existenz eines „Ver-

teilungsspielraums“ signifikant häufiger eine Rolle gespielt hat als bei Beteiligungsformen, die nur einzelne Mitarbeiter oder aber mehr als die Hälfte der Belegschaft am Gewinn beteiligen. Da jedoch die Motivgruppe „Verteilungsspielraum“ unter den Effizienzlohnmotiven jene mit der geringsten Antwortintensität ( $N_{ja} = 49$ ) ist, darf insgesamt davon ausgegangen werden, dass die verschiedenen Effizienzlohnabwägungen für alle drei Gewinnbeteiligungsformen gleichermaßen relevant sind.

Für rund ein Viertel der Unternehmen dienen Gewinnbeteiligungen als Instrument, um geeignete Mitarbeiter zu rekrutieren und zu binden („Personalauswahl“). Dabei gilt dies erwartungsgemäß vor allem für Beteiligungsmodelle, die für einzelne Mitarbeiter reserviert sind. Gut 30 Prozent der Unternehmen, die eine derartige konzentrierte Gewinnbeteiligung implementiert haben, gaben dieses Motiv an. In den anderen beiden Formen waren es lediglich zwischen 18 und 22 Prozent.<sup>45</sup>

In knapp 17 Prozent der Fälle dient eine Gewinnbeteiligung der Verbesserung oder dem Erhalt eines Betriebsklimas, das unerwünschten Verhaltensweisen der Mitarbeiter vorbeugt („Hygienefaktor“). Und knapp 8 Prozent der Unternehmen verwiesen auf Motive, die auf den „internen Betriebskontext“ hindeuten – also auf Miteigentümerschaft oder Firmenphilosophie.

<sup>45</sup> Der Chi<sup>2</sup>-Test ist auf dem 5%-Fehlerniveau signifikant.

Mehr als jedes neunte Unternehmen sieht in einer Gewinnbeteiligung ein Instrument, um die Zielorientierung und die unternehmerische Verantwortung seiner Mitarbeiter zu stärken. Obwohl bei Gewinnbeteiligungsmodellen für einzelne Mitarbeiter der Anteil mit 14,5 Prozent die entsprechenden Anteilswerte bei den beiden anderen Gewinnbeteiligungsformen erwartungsgemäß übersteigt, signalisiert der Chi<sup>2</sup>-Test, dass dieser Zusammenhang lediglich auf dem 10%-Fehlerniveau und damit nur schwach signifikant ist.

Überraschend ist vor allem, dass das Motiv „Beschäftigungsstabilisierung“ mit nur knapp 9 Prozent der Unternehmen lediglich eine untergeordnete Rolle bei der Einführung von Gewinnbeteiligungsmodellen spielt. Bei den Firmen jedoch, für die dieses Motiv relevant ist, erstreckt sich die Beteiligung erwartungsgemäß signifikant häufiger auf größere Belegschaftsgruppen oder die Mehrheit der Beschäftigten.

## 4.5 Zwischenfazit

Alles in allem bestätigen die empirischen Befunde auf der Basis des IW-Zukunftspanels (IW Consult, 2007) die Ergebnisse älterer Studien mit Daten aus dem IAB-Betriebspanel (Bellmann/Möller, 2005; Strotmann, 2005). Die Wahrscheinlichkeit, dass in einem Unternehmen eine Gewinnbeteiligung existiert, hängt positiv zusammen mit:

- der Größe des Unternehmens gemessen an der Zahl der Beschäftigten,
- der Höhe des Anteils der Hochqualifizierten in der Belegschaft,
- der unmittelbaren Einbindung der Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse beziehungsweise der Implementierung sogenannter High Performance Work Systems,
- der Einbindung in eine Konzernstruktur,
- einer verbesserten Ertragslage sowie
- der Investitionsbereitschaft.

Darüber hinaus zeigt das IW-Zukunftspanel drei weitere Einflussfaktoren, die von den anderen empirischen Untersuchungen nicht identifiziert worden sind:

- Erstens erhöht die Einrichtung alternativer, freiwilliger Mitbestimmungsformen jenseits der Betriebsverfassung ebenfalls die Wahrscheinlichkeit, dass in einem Unternehmen eine Gewinnbeteiligung existiert. Gemeinsam besetzte Informations-, Beratungs- und Entscheidungsgremien können die für eine Gewinnbeteiligung erforderliche Vertrauensgrundlage schaffen.
- Zweitens existiert eine Beteiligung am Unternehmenserfolg umso eher, je aktiver das Unternehmen neue Produkte auf seinen Absatzmärkten platziert hat (Beteiligungsumfang: Gewinnbeteiligung für mehr als die Hälfte der Belegschaft)

oder je aktiver es Prozessinnovationen umzusetzen versucht (Beteiligungsumfang: Gewinnbeteiligung für einzelne Mitarbeiter).

- Drittens reduziert die Bindung an einen Flächentarifvertrag die Wahrscheinlichkeit für die Existenz einer Gewinnbeteiligung.<sup>46</sup>

Das IW-Zukunftspanel bietet im Unterschied zu den anderen empirischen Erhebungen auch einen direkten Zugang zu den Motiven, welche die Unternehmen bei der Implementierung einer Gewinnbeteiligung gelenkt haben. Dabei zeigt sich, dass die überwiegende Mehrzahl der Unternehmen eine Gewinnbeteiligung als Effizienzlohn verwendet, der die Mitarbeiter zu einer Steigerung ihrer Leistung, Kreativität und Anpassungsbereitschaft bewegen oder diese erhalten soll. Ein gutes Viertel der Firmen sieht in der Gewinnbeteiligung zudem ein adäquates Instrument für die betriebliche Personalpolitik, um die Attraktivität als Arbeitgeber für bestimmte Beschäftigtengruppen zu erhöhen.

#### **Kapitel 4: Das Wichtigste in Kürze**

- In gut einem Viertel der Unternehmen in der Industrie und den industrienahen Verbundbranchen existiert eine Gewinnbeteiligung. In jeweils 11 Prozent der Unternehmen erstreckt sich diese entweder auf die Mehrheit der Mitarbeiter oder auf einzelne Mitarbeiter.
- Die Wahrscheinlichkeit, dass eine Gewinnbeteiligung existiert, steigt mit zunehmender Zahl der Beschäftigten in einem Unternehmen.
- Die Bindung an einen Flächentarifvertrag reduziert die Wahrscheinlichkeit, dass eine Gewinnbeteiligung existiert. Nur jedes fünfte tarifgebundene Unternehmen hat eine solche implementiert, während dies für jedes vierte tarifungebundene Unternehmen gilt.
- Ein von Mitarbeitern und Geschäftsleitung gemeinsam besetztes alternatives Mitbestimmungsgremium fördert die Verbreitung von Gewinnbeteiligungen. In vier von zehn Unternehmen, in denen Arbeitnehmervertreter und Management über unternehmens- und betriebspolitische Aspekte beraten und entscheiden, existiert eine Gewinnbeteiligung. Dies gilt hingegen nur für ein Drittel der Unternehmen, in denen ein Betriebsrat die Interessen der Beschäftigten vertritt, und sogar nur in 22 Prozent der Unternehmen ohne jede Interessenvertretung.
- Gewinnbeteiligungen sind insbesondere in Unternehmen verbreitet, die sich in einem Effizienzlohumfeld bewegen. Darauf deuten nicht nur der höhere

---

<sup>46</sup> In der Untersuchung von Strotmann (2005) ist dieser Zusammenhang lediglich auf dem 10%-Fehlerniveau signifikant.

Anteil von Hochqualifizierten in der Belegschaft und eine tendenziell stärkere Innovationsaktivität der Unternehmen mit Gewinnbeteiligung hin, sondern vor allem die ausgeprägteren Tendenzen, Entscheidungsbefugnisse zu dezentralisieren.

- Unternehmen, die eine Gewinnbeteiligung für einzelne oder für mehr als 50 Prozent der Mitarbeiter eingerichtet haben, weisen höhere Nettoumsatzrenditen auf als Unternehmen ohne Gewinnbeteiligung.
- Entgegen vielfach geäußerten Befürchtungen haben Gewinnbeteiligungen eher einen stimulierenden Effekt auf die Investitionsbereitschaft der Unternehmen.
- Positive Anreizeffekte auf die Mitarbeiter sind die Hauptmotive der Unternehmen für die Implementierung von Gewinnbeteiligungen. Auch für die Personalauswahl spielen Gewinnbeteiligungen eine wichtige Rolle – insbesondere solche, die für ausgesuchte Mitarbeiter reserviert sind. Das Motiv der Beschäftigungssicherung ist hingegen für die Unternehmen weniger häufig handlungsleitend.

## 5

## Gewinnbeteiligung und Tarifpolitik

### 5.1 Tarifpolitische Regelungen zu Erfolgsbeteiligungen

In der Tarifpolitik stößt die Einführung von Erfolgsbeteiligungen auf das Problem, ob diese zusätzlich zum bisherigen Fixlohn – also on top – gewährt werden, wie es die Gewerkschaften fordern, oder ob ein Teil des bisherigen Fixlohns variabel gestaltet wird, wie es die Arbeitgeberverbände in der Regel fordern. Die Gewerkschaften lehnen es ab, den Arbeitnehmern neben ihrem Beschäftigungsrisiko auch noch ein Einkommensrisiko aufzubürden. Und infolge dieser Risikoaversion sind sie nicht bereit, einen sicheren Fixlohnanteil gegen einen variablen Einkommensanteil zu tauschen, auch wenn der Erwartungswert der variablen Zahlung höher ist als der (sichere) Wert der festen Zahlung. Sie ziehen daher grundsätzlich Fixlohnmodelle Beteiligungssystemen vor. Dennoch haben in den vergangenen Jahren Gewinnbeteiligungen und leistungsabhängige Vergütungsformen in einige Tarifverträge Eingang gefunden.



Tabelle 14 gibt einen Überblick über tarifliche Regelungen zu Gewinnbeteiligungen. Diese Regelungen knüpfen nicht an die Monatseinkommen, sondern an die Jahressonderzahlung an. Da Letztere nur einmal im Jahr anfällt, sind die Gewerkschaften hier eher bereit, einen sicheren Ertrag gegen einen unsicheren einzutauschen. Die tariflichen Regelungen sehen vor, dass die Sonderzahlungen in einem bestimmten Korridor schwanken können. Den Orientierungspunkt bildet dabei der tarifvertraglich vereinbarte Regelsatz. Dieser entspricht beispielsweise in der Chemischen Industrie in den westdeutschen Bundesländern 95 Prozent eines Monatseinkommens (ME) und in den ostdeutschen Bundesländern 65 Prozent. In wirtschaftlich guten Zeiten sieht die Chemie-Regelung vor, dass die Betriebe in Abstimmung mit ihren Betriebsräten bis zu 125 Prozent beziehungsweise bis zu 95 Prozent eines Monatseinkommens zahlen, je nachdem ob der West- oder der Ost-Tarif gilt. Bei schlechter Auftragslage ist eine Absenkung um bis zu 15 Prozentpunkte auf 80 Prozent (West) beziehungsweise 50 Prozent (Ost) möglich.

## Tarifliche Regelungen zur erfolgsorientierten Entlohnung bei der Jahressonderzahlung (Auswahl)

Tabelle 14

Tarfbereich	Gewerkschaft	Variable Sonderzahlungen in Abhängigkeit vom Unternehmenserfolg <sup>1</sup>
<b>Bergbau</b>		
Kali- und Steinsalzbergbau	IG BCE	80–120 Prozent (Normalsatz: 100 Prozent eines ME)
Kalk- und Dolomitindustrie	IG BCE + IG BAU	90–135 Prozent (Normalsatz: 105 Prozent eines ME)
<b>Verarbeitendes Gewerbe</b>		
Ernährungsgewerbe	NGG	Bandbreite von +/-20 Prozentpunkten (um den je nach Branche unterschiedlichen Normal- satz)
Brauereien (Baden-Württemberg, Hessen, Rheinland-Rhein Hessen)	NGG	BW: 80–140 Prozent; Hessen, Rheinland-Rhein- hessen: 80–120 Prozent (Normalsatz: jeweils 100 Prozent eines ME)
Feinkost-, Nahrungsmittel- und Teigwarenindustrie (Hessen, Rheinland-Pfalz)	NGG	90–130 Prozent (Normalsatz: 110 Prozent eines ME)
Obst- und gemüseverarbeitende Industrie (NRW)	NGG	80–120 Prozent (Normalsatz: 100 Prozent eine ME)
Süßwarenindustrie (West)	NGG	80–120 Prozent (Normalsatz: 100 Prozent eines ME)
Chemische Industrie	IG BCE	West: 80–125 Prozent; Ost: 50–95 Prozent (Normal- satz: 95/65 Prozent eines ME für West/Ost)

Feinkeramische Industrie (West)	IG BCE	80–125 Prozent (Normalsatz: 100 Prozent eines ME)
Kunststoffverarbeitende Industrie (Baden-Württemberg, Bayern, Hessen)	IG BCE	BW: 75–125 Prozent (Normalsatz: 100 Prozent eines ME); Bayern: 77–122 Prozent (Normalsatz: 97 Prozent eines ME); Hessen: 80–125 Prozent (Normalsatz: 100 Prozent eines ME)
Holz- und kunststoffverarbeitende Industrie (Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz, Westfalen-Lippe, Niedersachsen/Bremen)	IG Metall	BW: 50–90 Prozent (Normalsatz: 70 Prozent eines ME); Rheinland-Pfalz: 42,4–82,5 Prozent (Normalsatz: 62,5 Prozent eines ME); Westfalen-Lippe, Niedersachsen-Bremen: 37,5–77,5 Prozent (Normalsatz: 57,5 Prozent eines ME)

### Energie

Vattenfall Europe (Konzern-tarifvertrag)	IG BCE, ver.di, IG Metall	Zusätzliche ertragsabhängige Sonderzahlung (14. Monatsvergütung) von 30–100 Prozent eines ME (Normalsatz bei Erreichen eines bestimmten Konzern-Planwerts: 65 Prozent eines ME)
E.ON (Konzern-tarifvertrag)	IG BCE, ver.di	Zusätzliche erfolgsabhängige Jahresleistung (14. Monatsvergütung) von 20–100 Prozent eines ME (Normalsatz: 60 Prozent eines ME)

### Dienstleistungen/ Handwerk

Privates Bankgewerbe	ver.di	90–120 Prozent (Normalsatz: 100 Prozent eines ME)
Reisebürogewerbe	ver.di	70–140 Prozent (0–200 Prozent, falls von der Möglichkeit einer teilweise variablen Monatsvergütung kein Gebrauch gemacht wird) (Normalsatz: nicht festgelegt; bis 2002: 100 Prozent eines ME; 2003/04: 90 Prozent eines ME)
Deutsche Telekom (Firmen-tarifvertrag)	ver.di	Festbetrag plus leistungs- und ergebnisbezogene Komponente
Elektrohandwerk (Hessen, Rheinland-Pfalz)	IG Metall	Bandbreite von +/-15 Prozent (um den Normalsatz von maximal 50 Prozent eines ME)
Kfz-Gewerbe (Hessen)	IG Metall	Bandbreite von 15–92,5 Prozent (um den Normalsatz von maximal 50 Prozent eines ME)
Metallhandwerk (Niedersachsen)	IG Metall	Bandbreite von +/-50 Prozent (um den Normalsatz von maximal 50 Prozent eines ME)
Textilreinigungsgewerbe	DHV	Bei wirtschaftlichem Erfolg des Arbeitgebers über den Grundbetrag von maximal 150 Euro hinausgehende Jahressonderzahlung

<sup>1</sup> Angegeben ist die Bandbreite, innerhalb derer durch eine Betriebsvereinbarung vom maximal erreichbaren Normalsatz (Werte in Klammern) nach unten/oben abgewichen werden kann;

ME = Monateinkommen; DHV = Deutscher Handels- und Industriearbeitstellerverband im CGB.

Quellen: BDA-Tarifarchiv; WSI-Tarifarchiv

Die IG Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) hat auch in anderen Tarifbereichen, für die sie zuständig ist, Regelungen getroffen, die mit denen in der Chemischen Industrie vergleichbar sind – im Bergbau ebenso wie in der Feinkeramischen Industrie, in der Kunststoffverarbeitung oder im Energiesektor, wo Gewinnbeteiligungen im Rahmen von Firmentarifverträgen (etwa bei Vattenfall Europe oder E.ON) geregelt sind. Neben der IG BCE hat vor allem die Gewerkschaft Nahrung, Genuss, Gaststätten (NGG) tarifliche Regelungen über variable Sonderzahlungen getroffen. Die NGG stimmte für das gesamte Ernährungsgewerbe einer Öffnung der Sonderzahlung zu. Diese muss allerdings in den einzelnen Tarifbereichen dieses Wirtschaftszweigs noch nach und nach ausgefüllt werden. Bislang sehen die Korridore in der Obst- und gemüseverarbeitenden Industrie Nordrhein-Westfalen und in der westdeutschen Süßwarenindustrie eine Schwankung von plus/minus 20 Prozent um die feste Jahressonderzahlung in Höhe eines Monatseinkommens vor. In den Brauereien Baden-Württembergs ist eine Abweichung nach oben um bis zu 40 Prozent möglich.

Den größten Korridor allerdings weist das Reisebürogewerbe auf. Hier hat die Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) schrittweise einer vollständigen Öffnung der Jahressonderzahlung zugestimmt. Die tariflich vereinbarte feste Jahressonderzahlung wurde zunächst von 100 auf 90 Prozent gesenkt und dann vollständig variabilisiert. Sofern die Monatsentgelte eine variable Leistungskomponente vorsehen, kann die Sonderzahlung zwischen 70 und 140 Prozent eines Monatseinkommens betragen. Ohne Leistungskomponente bei den Monatsentgelten ist ein Korridor von 0 bis 200 Prozent eines Monatseinkommens vorgesehen. Auch im Handwerk hat die Gewerkschaft (IG Metall) einigen Korridorlösungen mit großen Bandbreiten zugestimmt. Im niedersächsischen Metallhandwerk kann die Jahressonderzahlung um plus/minus 50 Prozent um den festen Normalsatz von 50 Prozent schwanken.

Bislang ist die Anzahl der Tarifbereiche, in denen eine erfolgsabhängige Jahressonderzahlung gilt, noch überschaubar. Große Branchen wie der Handel, der Öffentliche Dienst oder die Metall- und Elektroindustrie kennen noch keine variablen Sonderzahlungen. Der Arbeitgeberverband Gesamtmetall hatte zwar bereits 1997 in seiner „Frankfurter Erklärung“ gefordert, das Urlaubs- und Weihnachtsgeld sowie die vermögenswirksamen Leistungen erfolgsabhängig zu gestalten. Damit ließen sich in der Metallbranche 10 Prozent der Entgeltsumme flexibilisieren. Dieser Vorstoß wurde von der IG Metall allerdings nicht aufgegriffen. Erst im Herbst 2006 unternahm der damalige IG-Metall-Vorsitzende Jürgen Peters einen ähnlichen Vorstoß, jedoch ohne dass in der Tarifrunde 2007 über diese Option verhandelt wurde.

Ohnehin stellen die bislang vereinbarten Regelungen nur einen ersten Schritt in Richtung Beteiligungskomponente dar. Bezieht man etwa den variablen Anteil von insgesamt 45 Prozentpunkten in der Chemischen Industrie auf ein Jahreseinkommen, sind gerade einmal 3,5 Prozent des Jahresentgelts flexibel. Deutlich höher fällt dieser Anteil mit über 16 Prozent im Reisebürogewerbe aus, wo im Extremfall zwei Monatseinkommen als Sonderzahlung anfallen können.

Bei den Erfolgsbeteiligungen handelt es sich in der Regel nicht um reine On-top-Zusatzleistungen, da bei schlechter Ertragslage auch Abweichungen nach unten möglich sind. Dabei sind die Bandbreiten in einigen Branchen asymmetrisch angelegt: Sie sehen nach oben eine größere Abweichung vor als nach unten – so zum Beispiel in der Chemischen und der Feinkeramischen Industrie oder im Bankgewerbe. Lediglich in der Textilreinigung kommt der Bonus oben drauf. Bei den dort aufgeführten Firmentarifverträgen werden die Erfolgsbeteiligungen zusätzlich zur festen Jahressonderzahlung als 14. Monatsgehalt gewährt.

Eine Alternative zur erfolgsabhängigen Gestaltung von Sonderzahlungen sind variable tarifliche Einmalzahlungen in Abhängigkeit vom Unternehmenserfolg (Tabelle 15). Unter tariflichen Einmalzahlungen werden im Folgenden Tarifentgelte verstanden, die in einer Tarifrunde zusätzlich zu oder anstelle von linearen Entgelterhöhungen gezahlt werden, aber nicht in die Lohn- und Gehaltstabellen eingehen. In früheren Tarifverhandlungen wurden solche Einmalzahlungen häufig in Form von Pauschalzahlungen gewährt, die zum Ausgleich von sogenannten Nullmonaten dienten, welche einer tabellenwirksamen Entgelterhöhung oftmals vorausgingen. Diese Pauschalzahlungen fielen in der Regel für alle Arbeitnehmer gleich hoch aus, unabhängig vom Monatseinkommen. In den jüngsten Tarifverhandlungen sind sie zu variablen Einmalzahlungen weiterentwickelt worden. In der Tarifrunde 2005 stimmte die IG BCE einer Regelung zu, wonach – neben einer Erhöhung der Tarifentgelte um 2,7 Prozent – eine tariflich ausgehandelte Einmalzahlung geleistet werden sollte, die umgerechnet 22,8 Prozent eines Monatseinkommens ausmachte, aber flexibel gehandhabt werden konnte. Arbeitgeber und Betriebsrat konnten sie aus wirtschaftlichen Gründen per Betriebsvereinbarung verschieben, kürzen oder wegfallen lassen. Auch die folgende Tarifrunde 2007 griff diese Regelung auf. Zusätzlich zur Tarifierhöhung von 3,6 Prozent wurde eine nicht in die Tarifbasis (Lohn- und Gehaltstabellen) eingehende variable Einmalzahlung von umgerechnet bis zu 9,8 Prozent eines Monatseinkommens gewährt.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Angabe des Bundesarbeitgeberverbands Chemie. Diese Angabe bezieht sich auf Arbeitnehmer in Normalschicht. Bei Wechselschichten erhöht sich dieser Wert nach Verbandsangaben auf bis zu 12,8 Prozent eines monatlichen Tarifentgelts.

## Tarifliche Regelungen zur erfolgsorientierten Entlohnung bei Einmalzahlungen (Auswahl)

Tabelle 15

Tariffbereich	Gewerkschaft	Variable Einmalzahlungen in Abhängigkeit vom Unternehmenserfolg
<b>Verarbeitendes Gewerbe</b>		
Chemische Industrie	IG BCE	Tarifabschlüsse 2005, 2007: Flexible Einmalzahlung in Abhängigkeit von der wirtschaftlichen Entwicklung (2007: 9,8–12,8 Prozent eines Monatseinkommens)
Holz- und kunststoffverarbeitende Industrie (Berlin-Brandenburg, Hessen, Niedersachsen-Bremen, Westfalen-Lippe)	IG Metall	Tarifabschlüsse 2006: Flexible Einmalzahlungen jeweils in Abhängigkeit vom wirtschaftlichen Erfolg: Berlin-Brandenburg: 0–270 Euro (Normalsatz: 135 Euro); Hessen: 100–300 Euro (Normalsatz: 200 Euro); Niedersachsen-Bremen, Westfalen-Lippe: 0–700 Euro (Normalsatz: 350 Euro); Tarifabschluss 2007: Flexible Einmalzahlungen jeweils in Abhängigkeit vom wirtschaftlichen Erfolg von 0–600 Euro (für 2007) und 0–700 Euro (für 2008)
Metall- und Elektroindustrie	IG Metall	Tarifabschluss 2006: Flexible Einmalzahlungen in Abhängigkeit von der wirtschaftlichen Entwicklung von 0–620 Euro (Normalsatz: 310 Euro); Tarifabschluss 2007: Die tarifliche Entgelterhöhung von 1,7 Prozent sowie fünf Einmalzahlungen von monatlich 0,7 Prozent in 2008 können je nach wirtschaftlicher Lage um bis zu vier Monate verschoben werden
Textil- und Bekleidungsindustrie (West)	IG Metall	Tarifabschluss 2006: Flexible Einmalzahlung in Abhängigkeit von der wirtschaftlichen Entwicklung von jeweils 0–340 Euro (Normalsatz: zweimal 170 Euro)

### Dienstleistungen

Einzelhandel	ver.di	Tarifabschluss 2006: Flexible Einmalzahlung von 0–400 Euro (Normalsatz: 200 Euro) für 2006 und 0–300 Euro (Normalsatz: 150 Euro) für 2007 und 2008 in Abhängigkeit vom wirtschaftlichen Erfolg
Tischlerhandwerk (NRW)	DHV, GKH	Tarifabschluss 2007: Erfolgsabhängige Einmalzahlung (140–220 Euro je nach Lohngruppe) in 2008, wenn die Wertschöpfung je Arbeitnehmer 2007 um mindestens 3 Prozent steigt

DHV = Deutscher Handels- und Industrieangestelltenverband im CGB; GKH = Gewerkschaft Kunststoffgewerbe und Holzverarbeitung.

Quelle: BDA-Tarifarchiv

In anderen Branchen setzte vor allem die IG Metall die Idee der variablen Einmalzahlung um. Im Jahr 2006 wurde eine flexible Einmalzahlung in Höhe von 310 Euro je Arbeitnehmer vereinbart, die auf der Betriebsebene je nach wirtschaftlicher Lage zwischen null und 620 Euro variiert werden konnte. Ähnlichen Regelungen stimmte die Gewerkschaft auch in der Textil- und Bekleidungsindustrie sowie in der Holz- und kunststoffverarbeitenden Industrie zu. In der Tarifrunde 2007 strebten die Metallarbeitgeber eine ähnliche Regelung an, um die besondere Konjunkturlage ihrer Branche angemessen in den Einkommen der Beschäftigten abzubilden, ohne dauerhaft mit – konjunkturbedingt hohen – tabellenwirksamen prozentualen Lohnzuwächsen konfrontiert zu werden. Als Kompromiss stimmte die IG Metall einer Regelung zu, die Verschiebungen der für das Jahr 2008 vorgesehenen zweiten tabellenwirksamen Lohnerhöhung und der ausgehandelten Einmalzahlung um bis zu vier Monate vorsieht.

Im Dienstleistungssektor und im Handwerk haben flexible Einmalzahlungen bislang kaum Eingang gefunden. Ver.di stimmte in der Tarifrunde 2006 einer flexiblen Lösung zu, die für 2007 und 2008 – in Abhängigkeit von der wirtschaftlichen Lage – eine Streichung, aber auch eine Verdopplung der jeweils ausgehandelten Einmalzahlungen erlaubt (vgl. Tabelle 15).

Auch bei den variablen Einmalzahlungen handelt es sich nicht um reine On-top-Zusatzleistungen, sondern um eine Variabilisierung bislang fixer Einkommensbestandteile. Neben diesen erfolgsabhängigen Sonder- und Einmalzahlungen gibt es tarifliche Regelungen zur leistungsorientierten Entlohnung (Tabelle 16). Diese konzentrieren sich – abgesehen von einer Vereinbarung der Christlichen Metallgewerkschaft für das Tarifgebiet Ost – bislang auf den Dienstleistungssektor. Im Bankgewerbe wurde ebenso wie im Öffentlichen Dienst vereinbart, dass ein Teil des bislang fixen Monatseinkommens leistungsbezogen gezahlt wird. In den Banken können bereits 8 Prozent des Einkommens an das Erreichen individueller oder teambezogener Zielvereinbarungen geknüpft werden, im Öffentlichen Dienst ist hier für 2007 zunächst nur 1 Prozent vorgesehen. Dieser Anteil soll aber schrittweise ebenfalls auf 8 Prozent angehoben werden.

Im Reisebürogewerbe wird nicht ein Teil des Fixlohns variabel gestaltet, sondern eine Korridorlösung gewählt. Je nach Leistung lässt sich das Monatseinkommen absenken oder anheben. Bei einer Erfüllung der Zielvereinbarungen wird ein volles Monatsgehalt fällig, im Falle einer Nichterfüllung kann es um bis zu 5 Prozentpunkte abgesenkt werden. Nach oben ist je nach Vergütungsgruppe eine Öffnung um 5 bis 10 Prozentpunkte vorgesehen. Diese Regelung folgt der Ausgestaltung der variablen Sonderzahlungen, die in Tabelle 14 dargestellt wurden.

## Tarifliche Regelungen zur leistungsorientierten Entlohnung (Auswahl)

Tabelle 16

Tarfbereich	Gewerkschaft	Regelungsgegenstand
<b>Verarbeitendes Gewerbe</b>		
Metall- und Elektroindustrie (Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen)	CGM (Phönix-Tarifwerk)	Je nach Leistungserfüllung wird das Grundentgelt um bis zu 20 Prozent erhöht.
<b>Dienstleistungen</b>		
Privates Bankgewerbe	ver.di	Bis zu 8 Prozent der tariflichen Jahresgehälter können aufgrund individueller und/oder teambezogener Leistungs- und/oder Erfolgskriterien variabel gestaltet werden.
Öffentlicher Dienst (Gebietskörperschaften)	ver.di	Leistungsorientierte Stufenaufstiege (in der Regel jeweils sechs) innerhalb der verschiedenen Entgeltgruppen; zusätzlich zum Tabellenentgelt wird eine variable leistungsorientierte Bezahlung eingeführt, die schrittweise von 1 Prozent (2007) auf 8 Prozent eines Monatseinkommens steigen soll.
Reisebürogewerbe	ver.di	Möglichkeit, die Monatsvergütung je nach individueller, team- oder gruppenbezogener Leistung innerhalb einer Bandbreite von 95 bis 105/107/109/110 Prozent (je nach Beschäftigungsgruppe) zu variieren.
Wohnungswirtschaft	IG BAU, ver.di	Je nach Leistungserfüllung kann die tarifliche Jahresvergütung zwischen 13 (tarifliches Fixgehaltsminimum) und 14 Monatseinkommen liegen.

Quelle: BDA-Tarifarchiv

## 5.2 Tarifpolitische Implikationen unter Berücksichtigung personalökonomischer Entwicklungen

Aus den empirischen Schätzungen geht hervor, dass eine Branchentarifbindung die Wahrscheinlichkeit senkt, mit der Unternehmen eine Gewinnbeteiligung einführen. Eine Firmentarifbindung erwies sich hingegen nicht als statistisch signifikante Einflussgröße und damit weder als Hemmnis noch als Katalysator für Gewinnbeteiligungen. Der negative Einfluss der Flächentarifverträge kann damit zusammenhängen, dass der lohnpolitische Verteilungsspielraum bereits mit den Basislohnverhandlungen ausgeschöpft worden ist. Wo ein finanzieller Spielraum über die Tariflohnsteigerungen hinaus besteht, werden bislang auf freiwilliger betrieblicher Basis Arbeitnehmer am Gewinn beteiligt. Dass größere

Unternehmen häufiger über Gewinnbeteiligungen verfügen als kleinere, könnte daher neben den in Abschnitt 4.3 genannten Gründen (Transaktionskosten, Effizienzlohn für Gruppen) auch damit zusammenhängen, dass der lohnpolitische Spielraum durch Flächentarifverträge in größeren Unternehmen weniger ausgeschöpft wird, dort also ein größerer finanzieller Spielraum besteht.

Vor diesem Hintergrund ist der von einigen Tarifparteien eingeschlagene Weg zu begrüßen, Sonderzahlungen zu variabilisieren. Auf diese Weise werden Möglichkeiten geschaffen, auf Unternehmensebene Gewinnbeteiligungen oder gewinnbeteiligungsähnliche Vergütungsformen zu implementieren, bei denen ein Teil der auf das Jahr bezogenen ursprünglich fixen Entlohnung durch variable Entgeltbestandteile ersetzt wird. Die geschaffenen Korridorlösungen führen nur bei positiver Gewinnentwicklung zu einer über ein reines Fixlohnregime hinausgehenden finanziellen Belastung. Dies bedeutet, dass sie keinesfalls automatisch die Lohn- und Gehaltssumme der Unternehmen auf ein höheres Niveau heben als bei einem Fixlohnregime. Dennoch haben laut IW-Zukunftspanel (IW Consult, 2007) kaum Unternehmen von dieser Möglichkeit Gebrauch gemacht, obwohl hierfür in einigen Branchen die tarifpolitischen Freiräume bestehen. Ein Grund könnte darin liegen, dass die Öffnung einiger Flächentarifverträge für auf der Betriebsebene auszuhandelnde Gewinnbeteiligungen eine recht junge Entwicklung ist, die eine gewisse Anlaufzeit benötigt, um sich durchzusetzen.

Eine andere Erklärung dürfte aber darin zu suchen sein, dass Gewinnbeteiligungen aus personalpolitischen Gründen vor allem bei größeren Unternehmen vielfach schon auf der Firmenebene bestanden haben und für diese keine Veranlassung besteht, ihre on top gewährte Erfolgsbeteiligung zu ändern oder zu ergänzen. Hierzu passt der empirische Befund hinsichtlich der Motive der Unternehmen. Demzufolge dienen Erfolgsbeteiligungen vor allem als Anreizinstrument, als Kriterium der Personalauswahl und als Instrument, um mehr Lohngerechtigkeit herzustellen. Beteiligungen werden hingegen selten eingesetzt, um einen vorhandenen Verteilungsspielraum zu nutzen oder – effizienzlohntheoretisch argumentiert – einen neuen Verteilungsspielraum zu schaffen. Interessant ist auch, dass sie nur in fast jedem elften Unternehmen eingesetzt werden, um die Beschäftigung im Unternehmen zu stabilisieren. Gerade dieses Motiv spielt aber in der theoretischen Diskussion eine entscheidende Rolle.

Diese Befunde lassen den vorsichtigen Schluss zu, dass Gewinnbeteiligungen für Unternehmen und Arbeitnehmervertretungen derzeit weder als Wunderwaffe zur Entschärfung lohnpolitischer Verteilungskämpfe noch als Instrument der Beschäftigungsstabilisierung dienen. Gewinnbeteiligungen sind momentan vielmehr Folge einer bestimmten Unternehmensstruktur und Firmenkultur. Sie bilden



zusammen mit der Einführung von High Performance Work Systems ein kohärentes Maßnahmenbündel zur Anpassung von Arbeitsorganisation und -prozessen an die Anforderungen des unternehmensspezifischen wirtschaftlichen Umfelds. Entsprechend unterschiedlich fallen Gewinnbeteiligungssysteme aus, zum Beispiel was ihren Geltungsbereich innerhalb der Belegschaft anbelangt.

In dem Maße, wie Gewinnbeteiligungen als personalpolitisches Instrument genutzt werden, verringert sich die Regelungsnotwendigkeit auf der tariflichen Ebene. Angesichts der im Rahmen des IW-Zukunftspanels ermittelten Motive können die Tarifparteien die Verbreitung von Gewinnbeteiligungen durch tarifliche Regelungen wohl nicht entscheidend vorantreiben. Das bedeutet aber nicht, dass die Tarifpolitik gar keinen Einfluss nehmen kann. Durch Öffnungsklauseln und moderate Lohnzuwächse lassen sich die Anreize stärken und die Möglichkeiten erweitern, Gewinnbeteiligungsmodelle einzurichten. Der von Weitzman geforderte Wechsel von der Fixlohn- zur Beteiligungsökonomie würde auf diese Weise tarifpolitisch flankiert. Dazu wären bisherige Fixlohnbestandteile zu flexibilisieren. Neben den Sonderzahlungen (Urlaubs- und Weihnachtsgeld) ließe sich auch ein bestimmter Teil des regelmäßigen Monatseinkommens erfolgsabhängig gestalten. Hiervon könnten tarifgebundene Betriebe profitieren, die Erfolgsbeteiligungen dann als Anreizinstrument und Effizienzlohn einsetzen würden, bei denen aber die potenziellen Leistungs- und Produktivitätssteigerungen nicht in einem Ausmaß entstünden, dass sie einen ausreichenden finanziellen Spielraum für on top gewährte Lösungen schüfen. Und schließlich erweitern sich für die Betriebsparteien unter diesen Voraussetzungen auch die Möglichkeiten, Gewinnbeteiligungsmodelle zur Sicherung der Arbeitsplätze in einem Unternehmen zu vereinbaren.

In der Weise, wie Gewinnbeteiligungen bislang Eingang in Tarifverträge gefunden haben, hat dies keine Implikationen für das Eigentumsrecht der Unternehmen oder das Streikrecht der Gewerkschaften. Nach Michaelis (1998, 142 ff.) kollidiert ein Streikrecht zur Durchsetzung einer höheren Gewinnbeteiligung mit den Ordnungsprinzipien marktwirtschaftlicher Systeme. Damit stehe es im Gegensatz zu den institutionellen Rahmenbedingungen, unter denen Lohnverhandlungen stattfinden. Aus der Tarifautonomie leite sich zwar das Recht ab, für ein tariflich regelbares Ziel streiken zu dürfen. Gleichzeitig seien aber Tarifvereinbarungen, die in den grundgesetzlich geschützten Individualbereich von Arbeitgebern und Arbeitnehmern eingreifen, rechtlich unzulässig. Konkreter: Werde auf der Verbandsebene eine Gewinnbeteiligung vereinbart, sei dies als Eingriff in die unternehmerische Entscheidungsfreiheit und damit als Verstoß gegen die Eigentumsgarantie von Artikel 14 Absatz 1 des Grundgesetzes anzu-

sehen. Eine verbandstarifvertraglich festgelegte Gewinnbeteiligung sei grundgesetzwidrig, folglich sei auch ein Streik mit dem Ziel einer Gewinnbeteiligung rechtswidrig.

Eine tarifliche Regelung, die lediglich einen Rahmen für eine freiwillige, auf der Betriebsebene zu konkretisierende Gewinnbeteiligung vorsieht, stellt allerdings keinen Eingriff in die Unternehmerfreiheit dar. Sie begründet auch nicht das Recht, eine Gewinnbeteiligung auf der Betriebsebene erstreiken zu dürfen. Zum einen sind Betriebsräte nach dem Betriebsverfassungsgesetz zur vertrauensvollen Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung verpflichtet, was ein Streikrecht ausschließt. Zum anderen haben die Gewerkschaften kein Recht, einen Betrieb, der keine Gewinnbeteiligung einführen will, zu bestreiken, weil das Recht auf Gewinnbeteiligung kein tarifvertraglicher Inhalt ist. Der Tarifvertrag beschränkt sich in diesem Punkt nur darauf, den Betriebsparteien eine bestimmte Option zu eröffnen, etwas abweichend von diesem Vertrag regeln zu dürfen. Er delegiert sozusagen tarifpolitische Kompetenz an die Betriebsparteien, die sich letztlich einigen müssen. Ohne Einigung von Betriebsrat und Management gilt der Tarifvertrag als Rückfallposition. Im Falle der tariflichen Regelungen über erfolgsabhängige Sonderzahlungen gilt ohne eine betriebliche Einigung die im Tarifvertrag vorgesehene Fixlohnlösung.

## 6

## Zusammenfassung

Gewinnbeteiligungen sind eine Form der Entlohnung, bei der die Mitarbeiter über ihre feste Lohnzahlung hinaus vom Arbeitgeber freiwillig oder aufgrund arbeitsrechtlicher oder tariflicher Regelungen am Geschäftsergebnis des Unternehmens beteiligt werden. In der wirtschaftspolitischen Diskussion wird Gewinnbeteiligungen eine die Produktivität erhöhende Wirkung zugeschrieben, weil die Beschäftigten durch verstärkte Anstrengungen den Firmengewinn, an dem sie beteiligt werden, steigern können. Zwar wird in diesem Zusammenhang auf ein Trittbrettfahrerproblem (auch: Gefangenendilemma) hingewiesen, weil der Einzelne im Vertrauen auf die Leistungen anderer darauf verzichten könnte, seine eigene Leistung zu steigern. Empirische Untersuchungen deuten dennoch auf positive Produktivitätseffekte hin.

Ein weiterer Vorteil wird darin gesehen, dass Gewinnbeteiligungen das Beschäftigungsniveau erhöhen und für mehr Beschäftigungsstabilität sorgen können. Voraussetzung hierfür ist, dass sie nicht komplementär gezahlt werden, sondern einen Teil des Fixlohns substituieren. In diesem Fall sinken die Grenzkosten der Arbeit, und die Unternehmen fragen mehr Arbeit nach. Im Extremfall kommt es zu einer permanenten Überschussnachfrage. Im Abschwung geht die Nachfrage zwar zurück; solange die Grenzkosten aber unterhalb des Grenzprodukts liegen, wirkt sich dies nicht beschäftigungsmindernd aus.

Diese auf den Forschungsergebnissen von Martin Weitzman basierenden Grundüberlegungen sind nicht unwidersprochen geblieben. Die tatsächlichen Beschäftigungs- und Lohneffekte von Gewinnbeteiligungen hängen von der konkreten Verhandlungsstruktur ab. Die positiven Beschäftigungswirkungen verschwinden, wenn eine Gewerkschaft die Beteiligung am Unternehmenserfolg per Streikandrohung erzwingen kann. Dies ist jedoch lediglich dann vorstellbar, wenn die Verhandlungen auf Unternehmensebene stattfinden und wenn sowohl Basislohn als auch Beteiligungsparameter gleichzeitig Gegenstand dieser Verhandlungen sind. Für die Unternehmen existiert unter diesen Voraussetzungen kein Anreiz, sich überhaupt auf Verhandlungen über ein Beteiligungsmodell einzulassen.

Positive Beschäftigungseffekte bleiben jedoch erhalten, wenn das Unternehmen die Verhandlungen mit der Arbeitnehmerseite abbrechen kann, ohne einen langfristigen Produktionsausfall befürchten zu müssen – und zwar unabhängig davon, ob auf Arbeitnehmerseite eine Gewerkschaft oder Einzelpersonen am Verhandlungstisch sitzen. Entweder dient ein bereits im Vorfeld ausgehandelter Fixlohn als Auffangregelung, oder das Unternehmen kann auf alternative Verhandlungspartner ausweichen, die eine hohe Präferenz für erfolgsabhängige Lohnbestandteile aufweisen. Ein Anstieg der Beschäftigung ist allerdings nur in dem Fall zu erwarten, in dem die Belegschaft oder die Gewerkschaft Neueinstellungen gegenüber positiv gestimmt ist, selbst wenn dafür ein Lohnverzicht erforderlich wäre. Der Tradeoff zwischen Beschäftigungsmenge und Lohnhöhe fällt bei einer Gewinnbeteiligung stets günstiger aus als bei Fixlöhnen. Lehnen die Arbeitnehmer jedoch Lohnverzicht ab, bleibt bei Einführung einer Gewinnbeteiligung die Beschäftigungsmenge unverändert. Dies ist dann zu erwarten, wenn die Mitarbeiter unternehmensspezifisches Humankapital aufgebaut haben oder wenn die Gewinnbeteiligung als Effizienzlohn fungiert. Im ersten Fall bleibt der Lohn des Arbeitnehmers im Vergleich zum Fixlohnregime konstant, die Arbeitsplatzsicherheit nimmt jedoch zu. Im Effizienzlohnfall hingegen ist die Arbeitsplatzsicherheit nur bei temporären Schocks höher als im Fixlohnmodell. Dafür übersteigt die Gesamtentlohnung das Niveau des alternativen Fixlohns.

Diskutiert wurde auch, ob bei Gewinnbeteiligungen die Gefahr bestehen könnte, dass sie die Investitionsbereitschaft der Unternehmen senken – weil der Grenzerlös einer zusätzlichen Investition nicht mehr ausschließlich dem Investor zufließt, sondern mit der Belegschaft geteilt werden muss. Eine Gewinnbeteiligung wirkt aus Sicht des Investors wie eine Besteuerung der Kapitalerträge, was einen sogenannten Disincentive to invest auslöst. Dem stehen bei der Gewinnbeteiligung allerdings mehrere positive Investitionsimpulse gegenüber. Erstens werden zum gleichen Kapitalstock mehr Beschäftigte eingesetzt. Dadurch nehmen Output und Gewinn zu, die Rentabilität des eingesetzten Kapitalstocks steigt. Zweitens erhöht eine Gewinnbeteiligung die Arbeitsplatzsicherheit spezifisch qualifizierter Mitarbeiter, wodurch sich gemeinsam finanzierte Investitionen in betriebspezifisches Humankapital eher lohnen. Und drittens steigt die Wertschöpfung des Einzelnen in Unternehmen an, in denen die Gewinnbeteiligung als Effizienzlohn fungiert und damit positive Produktivitätseffekte anstößt. Das impliziert einen höheren Grenzertrag des Kapitals, was den Investitionsanreiz erhöht.

Schließlich wurde kritisch gegen die Weitzman-Thesen eingewendet, dass auf der Makroebene andere Transmissionsmechanismen greifen als auf der Mikroebene. Wenn viele oder gar alle Firmen eine Gewinnbeteiligung einführen, steigt die gesamtwirtschaftliche Arbeitsnachfrage. Dadurch verbessern sich die Chancen eines Arbeitnehmers, bei einem anderen Arbeitgeber eine besser bezahlte Beschäftigung zu erhalten. Das aber beeinflusst die individuelle Arbeitsangebotsentscheidung – jedes Individuum wird denselben Arbeitseinsatz nur zu einem höheren Lohnsatz anbieten. Dieser Rückkopplungsmechanismus wird im einfachen Weitzman-Modell, das von einem repräsentativen Unternehmen ausgeht, nicht berücksichtigt. Dasselbe gilt, wenn man die Rolle der Gewerkschaften für kollektive Lösungen mit einbezieht. Durch die Einführung von Gewinnbeteiligungen und die damit korrespondierende höhere Arbeitsnachfrage steigt die Verhandlungsmacht der Gewerkschaften, was wiederum zu höheren Lohnforderungen führt. Damit könnten die von Weitzman erwarteten positiven Beschäftigungseffekte verschwinden. Jedoch bleiben sie auch in dieser Perspektive erhalten, wenn die Arbeitnehmerseite Verhandlungen über eine Gewinnbeteiligung nicht erzwingen kann oder wenn die Existenz von Quasi-Renten die Ausweichoptionen der Mitarbeiter einschränkt.

Die Frage, ob eine Gewinnbeteiligung den Verteilungskonflikt zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften in Tarifverhandlungen entschärfen könnte, hat in der Literatur wenig Aufmerksamkeit gefunden. Das überrascht, weil einige Arbeitgeberverbände schon häufiger betont haben, dass Gewinnbeteiligungen dazu beitragen könnten, Nachschlagsdebatten bei Lohnrunden zu vermeiden.

Denn die Beschäftigten würden auch bei niedrigeren Tariflohnabschlüssen an einer guten Ertragssituation der Firmen partizipieren. Tatsächlich ist zu erwarten, dass die Lohnsumme in der Beteiligungsökonomie weniger konjunkturanfällig ist als in der reinen Fixlohnökonomie. Zwar schwanken die Löhne im Beteiligungsmodell stärker als im Fixlohnmodell mit dessen nach unten hin starren Kollektivlöhnen. Dafür entwickelt sich aber im Beteiligungsmodell die Beschäftigung stabiler, was die Lohnschwankungen kompensieren könnte. Außerdem ließen sich durch Gewinnbeteiligungen globalisierungsbedingte Änderungen der funktionalen Einkommensverteilung, die zuungunsten der Beschäftigten wirken, korrigieren, weil die Arbeitnehmer automatisch an einer besseren Unternehmensperformance teilhaben. Allerdings ist dies nur in (human-)kapitalintensiven Betrieben möglich, die von der Globalisierung profitieren. In arbeitsintensiven Betrieben, die unter der Lohnkostenkonkurrenz vonseiten der Niedriglohnstandorte leiden, können Gewinnbeteiligungen den Druck auf das heimische Lohnniveau hingegen kaum abmildern.

Obwohl Gewinnbeteiligungen positive Produktivitäts-, Beschäftigungs- und Verteilungswirkungen anstoßen können, sind sie in Deutschland vergleichsweise wenig verbreitet. Nach dem IAB-Betriebspanel beteiligen lediglich 9 Prozent aller Betriebe hierzulande ihre Mitarbeiter am Unternehmensgewinn. Dabei ist allerdings ein Betriebsgrößeneffekt feststellbar. Während kleinere Betriebe mit weniger als 50 Mitarbeitern selten Beteiligungen einführen, beteiligt mehr als jeder dritte Betrieb mit mindestens 500 Beschäftigten seine Mitarbeiter am Unternehmenserfolg.

Das IW-Zukunftspanel, das seit 2005 regelmäßig Unternehmen zu Themen des Strukturwandels befragt, kommt zu ähnlichen Ergebnissen. Die vierte Befragungswelle vom Frühjahr 2007 zeigt auf der Grundlage von 3.213 auswertbaren Angaben, dass 25,5 Prozent aller Unternehmen der Industrie sowie der eng in den industriellen Wertschöpfungsverbund eingebundenen Dienstleistungsbranchen ihre Belegschaft am Gewinn beteiligen. Die Betriebsgröße ist auch dem IW-Zukunftspanel zufolge relevant. In Großunternehmen mit 2.000 und mehr Mitarbeitern verfügen drei Viertel aller Firmen über ein Gewinnbeteiligungsmodell, während dies nur für ein Viertel der Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern gilt. Eine multivariate Schätzung mithilfe einer multinomialen logistischen Regression bestätigt den Einfluss der Betriebsgröße auf die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Unternehmen eine Gewinnbeteiligung einführt.

Die Chancen, dass ein Unternehmen eine Gewinnbeteiligung implementiert, steigen ebenfalls hochsignifikant, wenn der Anteil der Hochqualifizierten wächst. Dies gilt unabhängig davon, ob die Gewinnbeteiligung für einzelne Mitarbeiter

vorgesehen ist oder ob eine größere Gruppe von Mitarbeitern oder sogar die Mehrheit der Belegschaft partizipiert. Des Weiteren erhöht auch die Existenz von High Performance Work Systems (HPWS) und dabei vor allem die Delegation von Entscheidungsbefugnissen signifikant die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen eine Gewinnbeteiligung aufweist.

Das zentrale Motiv der Unternehmen für die Implementierung einer Gewinnbeteiligung liegt in der Verbesserung der Leistung, der Erhöhung von Motivation und Kreativität sowie der Anhebung der Anpassungsbereitschaft bei den Beschäftigten (Motivgruppe „Anreizinstrument“). Dies gaben mehr als acht von zehn der befragten Firmen an. Zusammen mit den Ergebnissen der multivariaten Analyse bestätigen die Unternehmensantworten damit die Hypothese, dass Gewinnbeteiligungen Effizienzlöhne darstellen. Die Beschäftigungsstabilisierung nannte dagegen nur fast jede elfte Firma als Motiv. Damit rangiert dieser Beweggrund auch deutlich hinter den anderen personalökonomischen Motiven wie Personalauswahl oder Verbesserung des Betriebsklimas.

Eine Gewinnbeteiligung ist ebenfalls wahrscheinlicher, wenn in einem Unternehmen ein gemeinsam von Arbeitgebern und Arbeitnehmern besetztes alternatives Mitbestimmungsorgan existiert. Die Arbeitnehmer werden auf diese Weise effektiv und effizient in Informations- und Entscheidungsprozesse eingebunden. Damit ist die Gefahr abgewendet, dass die Vertrauensbasis durch die Furcht vor einem potenziellen opportunistischen Verhalten der Geschäftsleitung zerstört wird. Die Existenz eines Betriebsrats stellt sich dagegen als insignifikant heraus.

Während der Abschluss eines Firmentarifvertrags keinen signifikanten Einfluss ausübt, erweist sich die Bindung an einen Flächentarifvertrag als ein Hemmnis. Zum einen ist der Spielraum tarifgebundener Unternehmen für übertariflich geleistete Gewinnbeteiligungen zu klein. Zum anderen existieren erst in einigen wenigen Tarifbereichen Regelungen, bei denen ein Teil des Fixlohns variabilisiert und so die Einführung einer Gewinnbeteiligung ermöglicht wird. In einigen Branchen lässt sich die Auszahlung des Weihnachtsgelds zumindest teilweise an den Unternehmenserfolg koppeln. Doch nutzen selbst hier nur wenige Unternehmen solche Regelungen. Dies kann daran liegen, dass vor allem größere Unternehmen zum Zeitpunkt der Einführung tariflicher Regelungen bereits über eigene Gewinnbeteiligungssysteme verfügten. Ein weiterer Grund könnte darin zu suchen sein, dass die Öffnung einiger Flächentarifverträge für auf der Betriebsebene auszuhandelnde Gewinnbeteiligungen eine recht junge Entwicklung ist, die eine gewisse Anlaufzeit benötigt, um sich durchzusetzen.

Ganz offensichtlich dienen Gewinnbeteiligungen derzeit weder als Wunderwaffe zur Entschärfung lohnpolitischer Verteilungskämpfe noch als Instrument

der Beschäftigungsstabilisierung. Gewinnbeteiligungen sind momentan vielmehr Folge einer bestimmten Unternehmensstruktur und Firmenkultur. Sie bilden zusammen mit der Einführung von High Performance Work Systems ein kohärentes Maßnahmenbündel und unterstützen die Anpassung von Arbeitsorganisation und Arbeitsprozessen an die Anforderungen des unternehmensspezifischen wirtschaftlichen Umfelds.

Wenn Gewinnbeteiligungen vorwiegend als personalpolitisches Instrument genutzt werden, entfällt eine über die bisherigen Regelungen hinausgehende Regelungsnotwendigkeit auf der tariflichen Ebene. Angesichts der im Rahmen des IW-Zukunftspanels ermittelten Motive können die Tarifparteien die Verbreitung von Gewinnbeteiligungen durch tarifliche Regelungen wohl nicht entscheidend vorantreiben. Gleichwohl kann die Tarifpolitik darauf Einfluss nehmen, dass die Einführung von Gewinnbeteiligungsmodellen auf Unternehmensebene erleichtert wird. Öffnungsklauseln und moderate Lohnzuwächse könnten den notwendigen finanziellen Spielraum erweitern, Beteiligungsmodelle einzurichten. Dazu ließen sich über die Jahressonderzahlung hinaus weitere Fixlohnbestandteile erfolgsabhängig gestalten. Hiervon würden tarifgebundene Betriebe profitieren, die Erfolgsbeteiligungen als Anreizinstrument und Effizienzlohn einsetzen könnten, bei denen aber potenzielle Leistungs- und Produktivitätssteigerungen nicht in einem Ausmaß entstünden, dass sie einen ausreichenden finanziellen Spielraum für on top gewährte Lösungen schüfen. Und schließlich erweitern sich für die Betriebsparteien unter diesen Voraussetzungen auch die Möglichkeiten, Gewinnbeteiligungsmodelle zur Sicherung der Arbeitsplätze in einem Unternehmen zu vereinbaren.

## Literatur

- Anderson**, Simon / **Devereux**, Michael, 1989, Profit Sharing and Optimal Labour Contracts, in: Canadian Journal of Economics, 22. Jg., Nr. 2, S. 425–433
- Appelbaum**, Eileen / **Bailey**, Thomas / **Berg**, Peter / **Kalleberg**, Arne L., 2000, Manufacturing Advantage – Why High-Performance-Work-Systems Pay Off, Ithaca/London
- Bellmann**, Lutz / **Leber**, Ute, 2007, Materielle Mitarbeiterbeteiligung – geringe Verbreitung, aber hohe Intensität, IAB-Kurzbericht, Nr. 13, Nürnberg
- Bellmann**, Lutz / **Möller**, Iris, 2005, Produktivität, Fluktuation und Gewinnbeteiligung, in: Bellmann, Lutz / Hübler, Olaf / Meyer, Wolfgang / Stephan, Gesine (Hrsg.), Institutionen, Löhne und Beschäftigung, Nürnberg, S. 101–115
- Bellmann**, Lutz / **Möller**, Iris, 2006, Die Betriebe in Deutschland haben Nachholbedarf, IAB-Kurzbericht, Nr. 13, Nürnberg
- Berthold**, Norbert / **Brischke**, Marita / **Stettes**, Oliver, 2003, Betriebliche Bündnisse für Arbeit – Eine empirische Erhebung für den deutschen Maschinen- und Anlagenbau, Frankfurt am Main
- Berthold**, Norbert / **Stettes**, Oliver, 2001, Die Gewinnbeteiligung – Wundermittel im organisatorischen Wandel?, in: Jahrbuch für Wirtschaftswissenschaften, 52. Jg., Nr. 3, S. 287–315
- Berthold**, Norbert / **Stettes**, Oliver, 2004, Die betriebliche Weiterbildung im organisatorischen Wandel, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, Band 224, Nr. 4, S. 399–419
- Bertrand**, Marianne, 2004, From the Invisible Handshake to the Invisible Hand?: How Import Competition Changes the Employment Relationship, in: Journal of Labor Economics, Vol. 22, No. 4, S. 723–765
- Bispinck**, Reinhard, 2007, Bezahlung nach Erfolg und Gewinn – Verbreitung und tarifliche Regulierung, in: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut in der Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Tarifhandbuch 2007, Frankfurt am Main, S. 57–81
- Bispinck**, Reinhard / **WSI-Tarifarchiv**, 2007, Tarifpolitischer Halbjahresbericht: Eine Zwischenbilanz der Lohn- und Gehaltsrunde, Informationen zur Tarifpolitik, Juli, Frankfurt am Main
- Booth**, Alison, 1995, The Economics of the Trade Union, Cambridge (Mass.)
- Bruno**, Michael / **Sachs**, Jeffrey D., 1985, The Economics of Worldwide Stagflation, Oxford
- Bulmahn**, Guido / **Kräkel**, Matthias, 2002, Overeducated Workers as an Insurance Device, in: Labour, Vol. 16, No. 2, S. 383–402
- Cable**, John R. / **Wilson**, Nicholas, 1989, Profit Sharing and Productivity – Some Further Evidence, in: Economic Journal, Vol. 100, No. 396, S. 550–555
- Carstensen**, Vivian / **Gerlach**, Knut / **Hübler**, Olaf, 1995, Profit-sharing in German Firms: Institutional Framework, Participation, Microeconomic Effects, and Comparisons with the United States, in: Buttler, Friedrich / Franz, Wolfgang / Schettkat, Ronald (Hrsg.),



Institutional Frameworks and Labour Market Performance: Comparative Views on the US and German Economies, London, S. 168–207

**Creditreform**, 2006, Insolvenzen, Neugründungen, Löschungen – Jahr 2006, Neuss

**Deutsche Bundesbank**, 2004, Mehr Flexibilität am deutschen Arbeitsmarkt, in: Deutsche Bundesbank Monatsbericht, September, S. 43–58

**Eder**, Markus, 1992, Beschäftigungsstabilisierung durch das Beteiligungssystem? Eine Auseinandersetzung mit dem Weitzman-Plan, Böventer, Edwin / Kuhnier, Peter (Hrsg.), Volkswirtschaftliche Forschung und Entwicklung, Nr. 76, München

**Elbaum**, Bernard, 1995, The Share Economy with Efficiency Wages, in: Industrial Relations, Vol. 34, No. 2, S. 299–323

**Fischer**, Gabriele / **Wahse**, Jürgen / **Dahms**, Vera / **Frei**, Marek / **Riedmann**, Arnold / **Janik**, Florian, 2007, Standortbedingungen und Beschäftigung in den Regionen West- und Ostdeutschlands: Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 2006, in: IAB-Forschungsbericht, Nr. 05/2007, Nürnberg

**FitzRoy**, Felix, 1995, Comment on Martin L. Weitzman, „Incentive Effects of Profit Sharing“, in: Siebert, Horst (Hrsg.), Trends in Business Organization: Do Participation and Cooperation Increase Competitiveness?, Tübingen, S. 79–87

**FitzRoy**, Felix / **Kraft**, Kornelius, 1995, On the Choice of Incentives in Firms, in: Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 26, No. 1, S. 145–160

**Gerlach**, Knut, 1997, Beschäftigungsförderung durch Gewinnbeteiligung?, in: Sadowski, Dieter / Schneider, Martin (Hrsg.), Vorschläge zu einer neuen Lohnpolitik, Frankfurt am Main, S. 311–329

**Grömling**, Michael, 2006, Die Lohnquote – ein statistisches Artefakt und seine Interpretationsgrenzen, in: IW-Trends, 33. Jg., Nr. 1, S. 35–48

**Hardes**, Heinz-Dieter / **Wickert**, Heiko, 2000, Erfolgsabhängige Beteiligungsentgelte in vergleichender europäischer Perspektive: Empirische Befunde und Erklärungsansätze, in: Zeitschrift für Personalforschung, 14. Jg., Nr. 1, S. 52–77

**Hardes**, Heinz-Dieter / **Wickert**, Heiko, 2002, Zum Risikocharakter variabler Beteiligungsformen – Überlegungen aus arbeitsökonomischer Sicht, in: Zeitschrift für Personalforschung, 16. Jg., Nr. 3, S. 309–341

**Hashimoto**, Masanori / **Yu**, Ben T., 1980, Specific Human Capital, Employment Contracts and Wage Rigidity, in: Bell Journal of Economics, Vol. 11, No. 2, S. 536–549

**Henke**, Christina, 2004, Zum Wandel der zwischen- und innerbetrieblichen Qualifikationsstrukturen in der Bundesrepublik Deutschland – eine empirische Untersuchung auf Basis des IAB-Betriebspanels, Frankfurt am Main

**Heywood**, John S. / **Jirjahn**, Uwe / **Tertsvadze**, Georgi, 2005, Does Profit Sharing Reduce Conflict with the Boss? Evidence of Germany, in: International Economic Journal, Vol. 19, No. 2, S. 235–250

**Hofmann**, Herbert / **Holzner**, Christian, 2002, Mitarbeiterkapitalbeteiligung – Ein internationaler Vergleich, in: ifo Schnelldienst, 55. Jg., Nr. 12, S. 7–13

- Holmlund**, Bertil, 1990, Profit Sharing, Wage Bargaining, and Unemployment, in: *Economic Inquiry*, Vol. 28, No. 2, S. 257–268
- Hübler**, Olaf, 1993, Productivity, Earnings, and Profit Sharing – an Econometric Analysis of Alternative Models, in: *Empirical Economics*, Vol. 18, No. 2, S. 357–380
- Hübler**, Olaf, 1995, Produktivitätssteigerung durch Mitarbeiterbeteiligung in Partnerschaftsunternehmen?, in: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 28. Jg., Nr. 2, S. 214–233
- Ichniowski**, Casey / **Kochan**, Thomas A. / **Levine**, David / **Olson**, Craig / **Strauss**, George, 1996, What Works at Work, in: *Industrial Relations*, 35. Jg., Nr. 3, S. 299–333
- IW Consult**, 2007, 4. Werkstattbericht, Köln
- Jackman**, Richard A., 1988, Profit-sharing in an Unionized Economy with Imperfect Competition, in: *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 6, No. 1, S. 47–57
- Jerger**, Jürgen / **Landmann**, Oliver, 1999, *Beschäftigungstheorie*, Berlin
- Jerger**, Jürgen / **Michaelis**, Jochen, 1999, Profit Sharing, Capital Formation and the NAIRU, in: *Scandinavian Journal of Economics*, Vol. 101, No. 2, S. 257–275
- Jirjahn**, Uwe, 1998, Effizienzwirkungen von Erfolgsbeteiligung und Partizipation: Eine mikroökonomische Analyse, Frankfurt am Main
- John**, Andrew, 1991, Employment Fluctuations in a Share Economy, in: *Oxford Economic Papers*, Vol. 43, No. 1, S. 75–84
- Kohaut**, Susanne / **Schnabel**, Claus, 2007, Tarifliche Öffnungsklauseln – Verbreitung, Inanspruchnahme und Bedeutung, in: *Sozialer Fortschritt*, 56. Jg., Nr. 2, S. 33–40
- Kraft**, Kornelius / **Ugarković**, Marija, 2005, Profit-Sharing: Supplement or Substitute?, Working Paper, Universität Dortmund
- Kraft**, Kornelius / **Ugarković**, Marija, 2006, Profit Sharing and the Financial Performance of Firms: Evidence of Germany, in: *Economic Letters*, Vol. 92, S. 333–338
- Külp**, Bernhard, 1994, *Verteilung: Theorie und Politik*, Stuttgart
- Layard**, Richard / **Nickell**, Stephen, 1990, Is Unemployment Lower if Unions Bargain over Employment?, in: *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 105, No. 3, S. 773–787
- Lehment**, Harmen, 1998, Geldpolitik und lohnpolitischer Verteilungsspielraum in der Europäischen Währungsunion, in: *Die Weltwirtschaft*, 1/1998, S. 72–84
- Lesch**, Hagen, 2000, Erfolgsabhängige Entlohnung – Mehr Flexibilität bei Lohnfindung und Lohngestaltung, in: *IW-Gewerkschaftsreport*, 34. Jg., Nr. 4, S. 46–67
- Lesch**, Hagen, 2002, Streitpunkt „lohnpolitischer Verteilungsspielraum“, Köln
- Lesch**, Hagen, 2006, *Ökonomik des Tarifrechts*, IW-Analysen, Nr. 19, Köln
- Lesch**, Hagen, 2007, Lohnpolitik, Beschäftigung und Konsum, in: *IW-Trends*, 34. Jg., Nr. 1, S. 31–45
- Ludwig**, Volker / **Pfeiffer**, Friedhelm, 2005, Abschreibungsraten allgemeiner und beruflicher Ausbildungsinhalte, ZEW Diskussionspapier, Nr. 36, Mannheim

- Lueb**, Thomas, 1999, Die Implementierung einer Share Economy zur Reduzierung der Arbeitslosigkeit in Deutschland, Frankfurt am Main
- MacLeod**, W. Bentley, 1995, Incentives in Organizations: An Overview of some of the Evidence and Theory, in: Siebert, Horst (Hrsg.), Trends in Business Organization: Do Participation and Cooperation Increase Competitiveness?, Tübingen, S. 3–42
- Mangel**, Robert / **Useem**, Michael, 2000, The Strategic Role of Gainsharing, in: Journal of Labor Research, Vol. 21, No. 2. S. 327–343
- Meade**, James A., 1986, Alternative Systems of Business Organization and of Workers' Remuneration, London
- Michaelis**, Jochen, 1998, Zur Ökonomie von Entlohnungssystemen, Böventer, Edwin / Gahlen, Bernhard / Hesse, Helmut (Hrsg.), Schriften zur angewandten Wirtschaftsforschung, Nr. 78, Tübingen
- Michaelis**, Jochen, 1999, Der Weitzman-Plan – was ist geblieben?, in: WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 28. Jg., Nr. 5, S. 229–234
- Milgrom**, Paul / **Roberts**, John, 1992, Economics, Organization, and Management, New Jersey
- Möller**, Iris, 2000, Produktivitätswirkung von Mitarbeiterbeteiligung, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 33. Jg., Nr. 4, S. 565–582
- OECD** – Organisation of Economic Co-operation and Development, 1995, Profit-sharing in OECD Countries, in: Employment Outlook, Paris, S. 139–169
- OECD**, 1999, New Enterprise Work Practices and Their Labour Market Implications, in: Employment Outlook, Paris, S. 177–221
- Oswald**, Andrew J., 1985, The Economic Theory of Trade Unions: An Introductory Survey, in: Scandinavian Journal of Economics, Vol. 87, No. 2, S. 11–24
- Ott**, Alfred E., 1968, Leitlinien für die branchenmäßige Lohnfindung: Ein Beitrag zur Lohnpolitik, Schriftenreihe der Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie zur Wirtschafts- und Industriepolitik, Heft 10, Düsseldorf
- Pannenberg**, Markus / **Spiess**, Martin, 2007, GEE Estimation of a Two-Equation Panel Data Model: An Analysis of Wage Dynamics and the Incidence of Profit-Sharing in West Germany, DIW-Discussion Paper, No. 663, Berlin
- Pendleton**, Andrew E. / **Poutsma**, Eric / **Ommeren**, Jos van / **Brewster**, Chris, 2001, Employee Share Ownership and Profit Sharing in the European Union, Luxemburg
- Poutsma**, Eric, 2001, Recent Trends in Employee Financial Participation in the European Union, Luxemburg
- Prendergast**, Canice, 1999, The Provision of Incentives in Firms; in: Journal of Economic Literature, Vol. 37, No. 1, S. 7–63
- Pull**, Kerstin / **Schneider**, Martin, 1998, Beschäftigungs- und Lohndynamik in hochqualifizierten Unternehmen, in: Backes-Gellner, Uschi / Kräkel, Matthias / Geil, Linus (Hrsg.), Quantitative und qualitative Personalanpassungsstrategien – personalökonomische Analysen ihrer institutionellen Bedingtheit und ihrer Konsequenzen, München/Mehring, S. 119–139

- Rösch**, Matthias, 2004, Die Bedeutung von Investivlöhnen und Gewinnbeteiligungen für Einkommensverteilung und Beschäftigung, Frankfurt am Main
- Schaes**, Christoph, 1996, Lohnform und Arbeitslosigkeit – Beschäftigungseffekte einer Gewinn- und Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern, Köln
- Schnabel**, Claus, 1997, Tarifpolitik und Effektivlohnfindung, Frankfurt am Main
- Stettes**, Oliver, 2004, Der organisatorische Wandel – Betriebliche Bildung, betriebliche Mitbestimmung und Entlohnungssysteme, Hamburg
- Stettes**, Oliver, 2007, Effiziente Mitbestimmung: Eine ökonomische Analyse, IW-Positionen, Nr. 26, Köln
- Strotmann**, Harald, 2005, Determinanten der betrieblichen Einführung von Gewinnbeteiligungsmodellen – eine empirische Analyse mit Betriebspaneldaten, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 75. Jg., Nr. 12, S. 1193–1221
- Strotmann**, Harald, 2006, Hat die Einführung von Gewinnbeteiligungsmodellen kurzfristige positive Produktivitätswirkungen? Ergebnisse eines Propensity-Score-Matching-Ansatzes, in: Institut für Wirtschaftsforschung Halle (Hrsg.), Beschäftigungsanalysen mit den Daten des IAB-Betriebspanels, Halle, S. 193–215
- Uvalic**, Milicia, 1991, PEPPER-Bericht I: Die Förderung der Gewinn- und Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer in den Mitgliedstaaten der Europäischen Gemeinschaft, Florenz/Brüssel
- Weitzman**, Martin L., 1983, Some Macroeconomic Implications of Alternative Compensation Systems, in: Economic Journal, Vol. 93, No. 4, S. 763–783
- Weitzman**, Martin L., 1984, The Share Economy, Cambridge (Mass.)
- Weitzman**, Martin L., 1985, The Simple Macroeconomics of Profit-Sharing, in: American Economic Review, Vol. 75, No. 4, S. 937–953
- Weitzman**, Martin L., 1987, Steady State Unemployment Under Profit Sharing, in: Economic Journal, Vol. 97, No. 1, S. 86–105
- Wruck**, Karen H., 2000, Compensation, Incentives and Organizational Change: Ideas and Evidence from Theory and Practice, in: Beer, Michael / Nohria, Nitin (Hrsg.), Breaking the Code of Change, Boston, S. 269–305

## Kurzdarstellung

Von einer Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg erhofft man sich positive Arbeitsmarkteffekte, wenn aufgrund der Flexibilisierung der Löhne entweder die Beschäftigungsmenge wächst oder die Arbeitsplatzsicherheit zunimmt. Zusätzlich versprechen sich viele Firmen von Gewinnbeteiligungen, dass diese die Mitarbeiter zu einer höheren Leistung und einer größeren Anpassungsbereitschaft motivieren. Dennoch existieren Gewinnbeteiligungsmodelle gerade einmal in jedem vierten Unternehmen in der Industrie und den industrienahen Dienstleistungsbranchen. Sie werden vorwiegend in Firmen eingerichtet, die sich in einem sogenannten Effizienzlohnnumfeld bewegen, in dem hochqualifizierte Arbeitnehmer Entscheidungsverantwortung übernehmen und die Geschäftsführung mit ihren Mitarbeitern unternehmenspolitische Fragen erörtert und entscheidet. Effizienzlohnargumente bilden daher auch das Hauptmotiv für Unternehmen, eine Gewinnbeteiligung zu implementieren. Die Bindung an einen Flächentarifvertrag erweist sich hingegen tendenziell als Hemmnis. Gleichwohl hat es die Tarifpolitik in der Hand, den erforderlichen Handlungsspielraum zu schaffen, den Unternehmen für die Einführung von Gewinnbeteiligungen brauchen. In einigen Tarifbereichen sind hierfür erste Ansätze vorhanden.

## Abstract

It is hoped that giving employees a share in the profit of their company will have positive effects on the labour market. This could happen if greater wage flexibility leads to either employment growth or increased job security. In addition, many firms are counting on profit sharing to motivate their workforce to perform better and show a greater willingness to adapt. However, profit sharing models are to be found in barely one in four companies in industry and related service sectors. They have mainly been established in companies operating in a so-called efficiency wage environment, in which highly qualified employees take on decision-making responsibility and the management discuss and decide company policy with their workforce. Efficiency wage arguments are therefore the main incentive for companies to introduce profit sharing. By contrast, the compliance with a sectoral collective wage agreement has turned out to be an obstacle. Nevertheless, those involved in collective wage bargaining have it in their power to create the negotiating leeway needed by companies if they are to introduce profit sharing. Indeed, in some fields of collective bargaining the first steps have already been taken.