

# WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

---

Nummer 111, Dezember 2018

## Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland

**Gewinn- und Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern:  
Eine Studie vor dem Hintergrund des  
Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetzes und der  
Wirtschaftskrise 2008**

Axel Czaya und Wenzel Matiaske

---

## Die Autoren:

**Dr. Axel Czaya** ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Personal und Arbeit an der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg. Seine Forschungsinteressen gelten neben der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung, der Arbeitszeitpolitik, der Digitalisierung und der Standardisierung in der Arbeitswelt.

**Prof. Dr. Wenzel Matiaske** leitet das Institut für Personal und Arbeit an der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg und ist Research Fellow am DIW/SOEP Berlin. Seine aktuellen Forschungsschwerpunkte sind Arbeitszeitpolitik, Wandel der Standards „guter Arbeit“, Digitalisierung, Methoden der Organisations- und Personalforschung.

© 2018 by Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)



„Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland“ von Axel Czaya und Wenzel Matiaske ist lizenziert unter

### **Creative Commons Attribution 4.0 (BY).**

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.  
(Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

**ISSN 2509-2359**

# Inhalt

Zusammenfassung .....	5
1. Einleitung.....	8
2. Eine theoretische Rahmung: Der Ressourcenabhängigkeitsansatz .....	13
3. Design der Befragungen .....	18
4. Ergebnisse der Betriebsbefragungen .....	21
4.1 Die Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland .....	21
4.2 Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung und Arbeitsbeziehungen.....	35
4.3 Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung und wirtschaftliche Lage.....	40
4.4 Die praktische Umsetzung der FMB .....	45
4.5 Zwischenfazit der Betriebsbefragungen.....	54
5. Ergebnisse der Betriebsrätebefragungen .....	59
5.1 Allgemeine Merkmale der Betriebsrätebefragung .....	59
5.2 Die Motive des Betriebsrats, ein Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssystem einzuführen .....	61
5.3 Die Beteiligung des Betriebsrats an der Ausgestaltung des Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssystems .....	69
5.4 Die Wirkung der materiellen Mitarbeiterbeteiligung auf die Arbeitsbeziehungen.....	75
5.5 Zwischenfazit der Betriebsrätebefragungen.....	88
6 Ergebnisse der Experteninterviews .....	93
6.1 Design der Interviews, Merkmale der befragten Betriebe .....	94
6.2 Ergebnisse der Experteninterviews .....	95
6.4 Zwischenfazit der Experteninterviews.....	109
7 Herausforderungen und Probleme der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung.....	111
7.1 Herausforderungen und Probleme der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung aus Sicht der Betriebsleitung .....	111

7.2 Herausforderungen und Probleme der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung aus Sicht des Betriebsrates .....	115
7.3 Die Komplexität von Systemen der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung und die assoziierten Risiken .....	118
7.4 Die dunkle Seite der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung.....	119
8 Diskussion der Ergebnisse, Handlungsempfehlungen .....	121
8.1 Zusammenfassung der Ergebnisse der Befragungen .....	121
8.2 Vorschläge zur Gestaltung von Systemen der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung .....	128
9 Abschließende Bemerkungen, Ausblick .....	138
Literaturverzeichnis .....	143

## Zusammenfassung

Die Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung, so die weithin einhellige Meinung in der Praxis, der Wissenschaft und auf staatlicher Seite, ist nicht nur ein ausgesprochen wirkmächtiges Instrument, die Arbeitsbeziehungen zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in einem breiten Spektrum in beiderseitigem Einvernehmen auszuformen, sondern weist überdies gesellschaftliches Gestaltungspotential auf, indem es beispielsweise als verteilungspolitisches Instrument eingesetzt werden kann.

Trotz ihrer Vorzüge und der Gestaltungsmöglichkeiten, die die Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung bietet, hinkt deren die Nutzung in Deutschland im internationalen Vergleich hinterher.

Mit dem Projekt „Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland: Gewinn- und Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern“ wurde nicht nur das Ziel einer aktuellen Bestandsaufnahme der Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland verfolgt; es galt zudem zu untersuchen, ob sich die Finanzkrise von 2008 auf die Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung als Instrument der Krisenbewältigung ausgewirkt hat. Weiterhin richtete sich das Erkenntnisinteresse darauf, welchen Einfluss das 2009 in Kraft getretene „Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz“ auf die Nutzung von Kapitalbeteiligungsmodellen ausgeübt hat.

Die Studie ist als Panelstudie ausgelegt und wurde 2013 und 2015 in zwei Wellen durchgeführt, die sich jeweils aus einer Betriebsbefragung und einer Betriebsrätebefragung zusammensetzen. Befragt wurden die Betriebsräte und Betriebsleitungen von deutschen Betrieben mit wenigstens 150 Mitarbeitern. Außerdem wurde als Referenz die Studie „Erfolgs- und Kapitalbeteiligung von Beschäftigten in Deutschland“ hinzugezogen, die 2008 ebenfalls vom Institut für Personal und Arbeit durchgeführt worden war, sodass ein dritter Beobachtungszeitpunkt unmittelbar vor Ausbruch der Finanzkrise bzw. vor Einführung des Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetzes zur Verfügung stand.

Die Ergebnisse der Studie lauten kurzgefasst:

- Im Zeitraum 2008 bis 2013 weist die Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung, die in Modelle der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung und Kapitalbeteiligung unterschieden wird, ein deutliches Wachstum auf, das sich im Fall der Kapitalbeteiligung allerdings auf einem niedrigen absoluten Niveau vollzieht. Im Beobachtungszeitraum 2013 bis 2015 sinkt die Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung hingegen geringfügig.

- Die Finanzkrise von 2008 übte einen nur geringfügigen Einfluss auf die Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung aus.
- Vom Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz ging im gesamten Beobachtungszeitraum kein messbarer Einfluss auf die Einführung oder die Modifikation von Modellen der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung aus.
- Betriebsrat und Betriebsleitung kooperieren in den überwiegenden Fällen bei der Ausgestaltung und der Einführung von Modellen der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung. Hierbei haben Betriebsräte häufig einen erheblichen Gestaltungsspielraum.
- Die Motive, die Betriebsrat und Betriebsleitung an die Einführung von Finanziellen Mitarbeiterbeteiligungen knüpfen, stimmen in einem erstaunlichen Maße überein: In beiden Fällen bilden weiche Motive wie die Motivation der Mitarbeiter die Spitze der Rangliste, während harte, betriebswirtschaftliche Motive an deren Ende stehen.
- In Deutschland herrschen einfache Ausgestaltungsformen der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung vor.
- Betriebe mit Finanzieller Mitarbeiterbeteiligungen sind in der Regel in einer besseren wirtschaftlichen Verfassung als Betriebe ohne Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung.
- Betriebe mit Finanziellen Mitarbeiterbeteiligungen kommunizieren tendenziell enger mit ihren Mitarbeitern als Betriebe ohne Beteiligungssysteme.
- Mitarbeiter mit höherer Qualifikation und Führungsverantwortung kommen eher in den Genuss der Vergünstigungen der Modelle der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung.

Um der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland zu einer größeren Verbreitung zu verhelfen, empfehlen die Autoren in Anlehnung an das oben erwähnte Ranking der Motive, zunächst bei den weichen Faktoren ansetzen, also bei der Bildung bzw. der Bewusstseinsbildung in Angelegenheiten der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung und bei der Entscheidungsunterstützung.

Zu einem Umfeld, das der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung förderlich ist, können nicht nur der Staat (und politische Initiativen auf EU-Ebene), sondern auch Arbeitswissenschaftler und Praktiker und nicht zuletzt auch die Gewerkschaften beitragen.

Selbstverständlich können auch ökonomische Anreize einen Beitrag leisten, die Finanziellen Mitarbeiterbeteiligungen in Deutschland zu fördern. In seiner jetzigen Form ist das Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz praktisch wirkungslos und sollte, wie beispielsweise im „Berliner Appell“ vom Oktober 2017 vorgeschlagen, angemessen modifiziert werden.

Die Abwesenheit bzw. die Nicht-Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung in einem Unternehmen muss nicht immer ein Defizit darstellen. Je nach Situation kann „keine Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung“ durchaus die beste Wahl darstellen.

# 1. Einleitung

Wann immer die Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung (FMB) in Deutschland Gegenstand öffentlicher Diskussionen ist, herrscht in der Regel Einigkeit darüber, dass es sich hierbei um ein ausgesprochen nützliches Instrument handelt, die Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern in einem beiderseitigen Interesse auszugestalten<sup>1</sup>. Die Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung, die sich als Erfolgs- und Gewinnbeteiligung oder als Kapitalbeteiligung ausformt, ermögliche es beispielsweise Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, am Unternehmenserfolg teilzuhaben oder Anteile am Unternehmen zu erwerben. Die Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung könne weiterhin durch die Unternehmensleitung und die Mitarbeiter dazu eingesetzt werden, gemeinsam Unternehmenskrisen zu bewältigen oder einvernehmlich die Unternehmensnachfolge zu arrangieren.

US-amerikanische Unternehmen, die mit *employee stock ownership plans* (ESOPs) die wohl am höchsten entwickelte Form der Kapitalbeteiligung eingeführt haben, mussten jüngsten Untersuchungen zufolge im Zuge der Finanzkrise von 2008 nur halb so viele Mitarbeiter entlassen und seltener die Geschäftstätigkeit einstellen als Unternehmen ohne ESOPs (vgl. Kurtulus/Kruse 2017).

Über die unternehmensinterne Dimension hinaus wird insbesondere der Kapitalbeteiligung gesellschaftliches Gestaltungspotential zugeschrieben. Die bereits erwähnten ESOPs verheißen ihrem „Erfinder“ L. O. Kelso zufolge beispielsweise die Möglichkeit eines gesellschaftspolitischen dritten Weges zwischen Laissez-faire-Liberalismus und Sozialismus (Kelso 1986): Durch die umfangreiche Beteiligung der Mitarbeiter am Kapital eines Unternehmens werden die gesellschaftlichen Gegensätze zwischen Kapital und Arbeit kurzerhand aufgehoben. ESOPs wurden außerdem in Osteuropa im Zuge des Transformationsprozesses in großem Maßstab eingesetzt, um die Privatisierung des Volkseigentums auf eine breite sozialverträgliche Basis zu stellen (vgl. zur Nutzung der Kapitalbeteiligung in Osteuropa beispielsweise Lowitzsch/Hashi/Woodward 2009 und Lowitzsch/Hashi/Hashani 2016).

Trotz der Vorzüge und des beachtlichen Spektrums an Gestaltungsmöglichkeiten, die die Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung bietet, stagniert insbesondere die Nutzung der Kapitalbeteiligung in deutschen Unternehmen im internationalen Vergleich auf einem eher niedrigen Niveau

---

1 Für die Gewerkschaften gilt dies allerdings nur bedingt, weil es dort Strömungen gibt, die der Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung eher skeptisch gegenüberstehen. Auf die Rolle der Gewerkschaften in FMB-Angelegenheiten wird insbesondere in Abschnitt 8.2.3 näher eingegangen.

(vgl. für jüngste Bestandsaufnahmen auf europäischer Ebene beispielsweise Fietze/Matiaske 2016, Matiaske/Pendleton/Poutsma 2016 und Mathieu 2016).

Zielsetzung der Studie „Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland: Gewinn- und Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern“, die diesem Bericht zugrunde liegt, ist es, Erkenntnisse bezüglich der folgenden Fragestellungen zu gewinnen<sup>2</sup>:

- Wie ist es grundsätzlich um die Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung in deutschen Unternehmen bzw. Betrieben<sup>3</sup> bestellt, d. h. wie hat sich der Umfang der Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung in deutschen Betrieben verändert und wie gestalten Betriebe diese konkret aus?
- Hat sich das Gesetz zur steuerlichen Förderung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung vom 01.04.2009 (BGBL I, S. 451, auch geläufig als „Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz“) auf die Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland ausgewirkt? Der Blick über die Grenzen Deutschlands hinaus, insbesondere nach Frankreich, Großbritannien und die USA, zeigt, dass geeignete Maßnahmen staatlicher Förderung bzw. entsprechende ordnungspolitische Rahmensetzungen den unterschiedlichen Formen der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung durchaus zu größerer Geltung verhelfen können (vgl. beispielsweise Kabst et al. 2003). Hinsichtlich der deutschen Verhältnisse sollte der allgemeine Eindruck überprüft werden, das Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz habe, trotzdem es verschiedentlich als ein Schritt in die richtige Richtung gewürdigt wurde, bislang keine maßgeblichen Impulse bei der Verbreitung von Mitarbeiterkapitalbeteiligungen in Deutschland setzen können (vgl. etwa Loitzsch et al. 2009, S. 47 ff.).
- Wie hat sich die Finanzkrise von 2008 auf die Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland ausgewirkt? Zwar wird die Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung in der Literatur regelmäßig als Instrument der Krisenbewältigung ins Rampenlicht gerückt, findet in dieser Rolle in der betrieblichen Praxis, so die bisherige Wahrneh-

---

2 Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland: Gewinn- und Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern. Eine Studie vor dem Hintergrund des Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetzes und der Wirtschaftskrise 2008. Gefördert durch die Hans-Böckler-Stiftung, Projekt-Nr. S-2012-584-2.

3 Die zentrale Untersuchungseinheit bildet im Rahmen dieses Berichts der Betrieb. Der Begriff ‚Betrieb‘ bezeichnet (im Einklang mit der Abgrenzung des IAB-Betriebspanels) Betriebsstätten im engeren Sinne, d.h. es kann sich bei den befragten Betrieben beispielsweise auch um Filialen oder Tochtergesellschaften eines Konzerns handeln. Die Autoren grenzen die Begriffe ‚Betrieb‘ und ‚Unternehmen‘ im Rahmen dieses Berichts nicht immer streng voneinander ab, da vielen Fällen Aussagen, die für Betriebe gemacht werden, auch für Unternehmen zutreffen und umgekehrt.

mung, aber offenbar kaum Anwendung (vgl. etwa Bontrup/Springob 2002, S. 163 ff.).

- Über diese Erkenntnisziele hinaus ist das Anliegen der Studie, die politische Meinungsbildung und die öffentliche und wissenschaftliche Diskussion zur Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung mit aussagekräftigen quantitativen Daten zu unterstützen.

Die Studie „Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland“ (im folgenden FMD 2) bildet die Nachfolgestudie zur repräsentativen Befragung „Erfolgs- und Kapitalbeteiligung von Beschäftigten in Deutschland“ (im folgenden FMD 1), die 2008 vom Institut für Personal und Arbeit, ebenfalls gefördert durch die Hans-Böckler-Stiftung, durchgeführt wurde (vgl. Matiaske/Tobsch/Fietze 2008). Diese Befragung fand kurz vor Ausbruch der Finanzkrise 2008 und der Einführung des Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetzes statt und stellt insofern einen Referenzmesspunkt zur Verfügung, der Vorher-Nachher-Vergleiche ermöglicht. Folglich wird im Rahmen dieses Berichts ausführlich auf die Studie FMD 1 Bezug genommen (eine ausführliche Zusammenfassung deren Ergebnisse findet sich bei Fietze/Matiaske/Tobsch 2009).

Zur theoretischen Rahmung der Darstellung und Diskussion der Ergebnisse der Studie greifen die Autoren auf den Ressourcenabhängigkeitsansatz (*resource dependence theory*) zurück. Im zweiten Abschnitt werden zunächst dessen Kernelemente dargelegt und auf dieser Grundlage eine Reihe von Schlussfolgerungen in Hinblick auf die Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung gezogen, auf die dann bei der Diskussion der Ergebnisse der Studie Bezug genommen wird. Gleichmaßen findet das Resümee am Ende des Berichts auf Grundlage des Ressourcenabhängigkeitsansatzes statt, dessen Erklärungskraft bei dieser Gelegenheit kurz gewürdigt wird.

Abschnitt 3 widmet sich den allgemeinen Merkmalen des Untersuchungsdesigns, insbesondere den Merkmalen der erhobenen Grundgesamtheit und den Modalitäten der Durchführung der Befragungen.

In Abschnitt 4 werden die Ergebnisse Betriebsbefragungen dargestellt und diskutiert, die in den Jahren 2008, 2013 und 2015 mit Vertretern der Betriebsleitung vorgenommen wurden. Dies richtet sich auf die Veränderung der Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung im Beobachtungszeitraum, den Zusammenhang zwischen strukturellen Merkmalen der befragten Betriebe und der Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung, sowie die Motive, FMB-Modelle einzuführen. Außerdem wird den Zusammenhang zwischen der Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung und unterschiedlichen Aspekten der Arbeitsbeziehungen und der wirtschaftlichen Lage der befragten Betriebe und

der Einfluss der Finanzkrise von 2008 auf die Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung untersucht. Abschnitt 4 schließt mit einer Betrachtung der FMB-Modelle, die in Deutschland in der betrieblichen Praxis Anwendung finden.

Die Befragungen der Betriebsleitungen wurden in allen drei Beobachtungsjahren mit Befragungen von Betriebsräten flankiert, um eine zweite Perspektive auf den Untersuchungsgegenstand zu erschließen. Abschnitt 5 richtet sich in Analogie zu Abschnitt 4 auf die Motive der Betriebsräte, ein FMB-Modell einzuführen, die Beteiligung der Betriebsräte an der Ausgestaltung und Einführung des hauseigenen FMB-Systems und dem Zusammenhang zwischen Finanzieller Mitarbeiterbeteiligung und unterschiedlichen Aspekten der Arbeitsbeziehungen. Dies sind beispielsweise Arbeitsplatzsicherheit, unternehmerisches Denken der Mitarbeiter, die Auswirkungen der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung auf innerbetriebliche Konflikte, die Rolle der Gewerkschaften in Angelegenheiten der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung, und nicht zuletzt die Auswirkungen der Finanzkrise auf die Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung.

In Abschnitt 6 werden die Ergebnisse einer Reihe von qualitativen Interviews vorgestellt, die im Laufe des Projekts mit neun Betrieben geführt wurden, um zusätzlichen Aufschluss in Hinblick auf einige Fragen zu erlangen, die in den standardisierten Befragungen nicht oder nur unzureichend erfasst werden konnten. Diese Experteninterviews richten sich neben dem Einfluss der Finanzkrise von 2008 und des Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetzes auf die Merkmale des hauseigenen FMB-Modells und die Zusammenarbeit zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat in Angelegenheiten der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung.

Abschnitt 7 hebt auf die Probleme und Herausforderungen ab, die mit der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung einhergehen. Hierbei wird zunächst die Sicht der Betriebsleitung und dann die der Betriebsräte dargelegt und diskutiert. Weiterhin wird auf den Aspekt der Komplexität von FMB-Systemen eingegangen und außerdem die „dunkle Seite“ der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung beleuchtet, die sich gleichsam spiegelbildlich zu den positiven Eigenschaften verhält, die der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung zugeschrieben werden. Die ausführliche Auseinandersetzung mit den Problemen, die im Kontext der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung auftreten können, soll insbesondere dazu dienen, Fehler und Fallstricke bei der Einführung von FMB-Modellen zu vermeiden.

Die Abschnitte 4, 5 und 6 enden jeweils mit einer Ergebniszusammenfassung, die in Abschnitt 8 nochmals gebündelt und in einer Zusammenschau diskutiert werden. Hierbei wird ein Fazit gezogen bezüglich des Einflusses der Finanzkrise von 2008 und des Mitarbeiterkapital-

beteiligungsgesetzes, sowie des Einflusses der wirtschaftlichen Entwicklung und der institutionellen Rahmenbedingungen auf die Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland. Daraufhin werden auf Grundlage der Ergebnisse der Studie eine Reihe von Vorschlägen über die Ausgestaltung von FMB-Systemen unterbreitet. Diese Vorschläge richten sich auf das Design von FMB-Modellen, kulturelle Aspekte der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung und die Gestaltung der institutionellen und rechtlichen Rahmenbedingungen der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung.

Dieser Bericht schließt in Abschnitt 9 mit einem Ausblick auf die zukünftige Entwicklung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland und zeigt etwaige zukünftige Handlungs- und Forschungsfelder im Bereich der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung auf.

## 2. Eine theoretische Rahmung: Der Ressourcenabhängigkeitsansatz

In diesem Abschnitt werden zunächst die wesentlichen Charakteristika des Ressourcenabhängigkeitsansatzes erläutert, und dann auf dieser Grundlage einige Schlussfolgerungen bezüglich des Untersuchungsgegenstandes, die Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland, abzuleiten.

Der Ressourcenabhängigkeitsansatz, der auf Pfeffer/Salancik (1978) zurückgeht (vgl. für eine Einführung auch Nienhüser 2008 und Hillman/Withers/Collins 2009), ist im Wesentlichen organisationstheoretisch ausgerichtet, integriert aber auch andere Konzepte wie etwa Emersons Macht-Abhängigkeits-Theorie (Emerson 1962) oder Simons Ansatz der begrenzten Rationalität (Simon 1957).

Wie viele Organisationstheorien stellt auch der Ressourcenabhängigkeitsansatz auf die Beziehungen von Organisation und Umwelt ab, um Struktur und Verhalten von Organisationen zu erklären. Dem Ressourcenabhängigkeitsansatz zufolge hängen Organisationen maßgeblich von kritischen Ressourcen ab, die durch die Umwelt zur Verfügung gestellt werden. Ohne Zugriff auf diese kritischen Ressourcen können Organisationen ihre Kernfunktionen (wie etwa die Produktion von Gütern oder die Bereitstellung von Dienstleistungen) nicht mehr ausüben und sind früher oder später in ihrer Existenz gefährdet. Organisationales Entscheiden und Organisationsstruktur richten sich insofern daran aus, den Zugang zu kritischen Ressourcen zu sichern (Nienhüser 2008, S. 10).

Es ist dem Ressourcenabhängigkeitsansatz zufolge also die Umwelt, die den Zugriff auf kritischen Ressourcen gewährt, einschränkt oder gar unterbindet und so die Kerncharakteristika und Entscheidungskalküle von Organisationen formt und organisationale Handlungsspielräume eröffnet oder verschließt. Letzteres impliziert, dass in bestimmten Situationen eigentlich erwünschte Handlungsalternativen nicht zur Verfügung stehen, in anderen Situationen hingegen ein Zwang auf Organisationen ausgeübt wird, unerwünschte Handlungsalternativen ergreifen zu müssen, d. h. insbesondere Konflikte einzugehen, um den Zugang zu kritischen Ressourcen zu sichern oder zu erstreiten.

Die Umwelt bildet für Organisationen weiterhin eine Quelle der Komplexität und Unsicherheit (Nienhüser 2008, S. 12). Die Komplexität der Interaktion zwischen Organisation und Umwelt hängt von der Anzahl und der Qualität der Beziehungen zwischen Organisation und den organisationsrelevanten externen Akteuren ab, und von der Anzahl und Qualität der Beziehungen zwischen diesen (externen) Akteuren. Je höher die

Komplexität des Umsystems, desto höher die kognitive Last für die Organisation und desto schwieriger die Prognosen über das Verhalten des Umsystems, was ein Unsicherheitsmoment erzeugt und das Risiko von Konflikten (um kritische Ressourcen) erhöht. Unsicherheit besteht zudem – durchaus auch bei niedriger Komplexität im Umsystem – über das zukünftige Verhalten von Besitzern kritischer Ressourcen bzw. über das Ausmaß, in dem kritische Ressourcen in Zukunft zur Verfügung stehen bzw. den Preis, der in Zukunft für den Zugang zu kritischen Ressourcen zu entrichten ist.

Organisationen stehen also einerseits in Austauschverhältnissen zur Umwelt, andererseits üben externe Akteure, die Ressourcen kontrollieren, Macht über die Organisationen aus, die hiervon abhängig sind. Der Machtdimension, die sich in Austauschverhältnissen widerspiegelt, wird im Ressourcenabhängigkeitsansatz durch die Integration der Macht-Abhängigkeits-Theorie (*power dependency theory*) von Emerson Rechnung getragen (Emerson 1962). Macht bezeichnet hierbei das Ausmaß, in dem ein Akteur Kontrolle über die Struktur und das Verhalten von Organisationen ausüben kann (Pfeffer/Salancik 2003, S. 44) und gestaltet sich in Austausch- bzw. Abhängigkeitskategorien folgendermaßen (Emerson 1962, S. 32):

- Je größer die Abhängigkeit einer Organisation A von dem Anbieter B einer kritischen Ressource, desto größer die Macht, die B über A ausübt (vorausgesetzt A kontrolliert keine Ressourcen, die kritisch für B sind).
- Je höher die „Kritikalität“ einer Ressource für A, desto größer die Abhängigkeit von B (und desto größer die Macht, die B über A ausübt).
- Je größer die Verfügbarkeit der kritischen Ressource außerhalb der A-B-Beziehung, desto geringer die Abhängigkeit von B (und desto geringer die Macht, die B über A ausübt).

Je nach Situation existieren unterschiedliche Machtverteilungen und zwar innerhalb des Umsystems der Organisation, zwischen Organisation und Umsystem, aber auch innerhalb der Organisation. Beispielsweise hat B volle Kontrolle über A, wenn B der alleinige Anbieter einer Ressource ist, die für A kritisch ist. Ist eine für A kritische Ressource hingegen im Überfluss vorhanden und kann diese aus mehreren Quellen bezogen werden, so übt B keine oder nur geringe Macht über A aus.

Die Verhaltensimplikationen, die sich aus dem Ressourcenabhängigkeitsansatz ergeben, lauten:

- Organisationen streben nach höherer Unabhängigkeit (bzw. nach mehr Macht über die Umwelt).

- Organisationen streben danach, die Unsicherheit und Komplexität, die durch die Umwelt erzeugt wird, zu verringern.

So wie die Macht-Abhängigkeits-Theorie ist der Ressourcenabhängigkeitsansatz ebenfalls situativ ausgerichtet, d. h. eine Ressource, die in einer Situation kritisch ist, kann in einer anderen Situation unkritisch sein.

Organisationen handeln hierbei dem Ressourcenabhängigkeitsansatz zufolge nicht etwa vollrational, wie z. B. in der ökonomischen Theorie häufig unterstellt, sondern nur begrenzt rational (Simon 1957, S. 198). Entscheidungsträger in Organisationen stehen angesichts ihrer kognitiven Limitationen vor der Herausforderung, die Organisationsumwelt wahrzunehmen, zu interpretieren und diese „Sicht der Dinge“ an die Organisationsmitglieder zu kommunizieren und zu Entscheidungen zu gelangen, die den Zielen der Organisation dienen – ein Unterfangen, das beispielsweise durch kognitive Defizite beeinträchtigt wird und anfällig für Fehler ist. Die gemeinsame Sicht der Welt ist durch die Organisationsmitglieder also weitgehend sozial rekonstruiert und hängt zudem vom Informationssystem ab, das den Zufluss an Information aus dem Umsystem kanalisiert und filtert.

Organisationsmitglieder (und insbesondere die Entscheidungsträger in Organisationen) haben dem Ressourcenabhängigkeitsansatz gemäß einen verhältnismäßig kleinen diskretionären Handlungsspielraum, der im Wesentlichen durch die Organisationsumwelt begrenzt wird (Pfeffer/Salancik 2003, S. 16). Dies heißt aber nicht, dass die Entscheidungen, die die Leitungsinstanz einer Organisation trifft, grundsätzlich irrelevant wären: Nicht nur können sich diese nachhaltig auf die Entwicklung der Organisation auswirken; sie legitimieren die Organisation außerdem gegenüber den Stakeholdern in der Organisationsumwelt, und dies sind insbesondere die Anbieter kritischer Ressourcen (Pfeffer/Salancik 2003, S. 18).

Die folgenden Annahmen leiten sich aus den Kernthesen des Ressourcenabhängigkeitsansatzes für die Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland ab:

- „Abhängigkeit von kritischen Ressourcen“ impliziert eine niedrigere Priorität organisationaler Aktivitäten, die sich nicht auf die Sicherung kritischer Ressourcen richten. FMB-Modelle, die in Betrieben implementiert sind, beanspruchen in der Regel weder kritische Ressourcen noch wirken sie sich auf die Verfügbarkeit kritischer Ressourcen aus und sind insofern in der „Domäne nichtkritischer Ressourcen“ verortet. FMB-Modelle haben in den Augen organisationsinterner Stake-

holder daher einen eher optionalen Charakter und keine oder nur eine geringe strategische Relevanz.

- Ereignisse und Veränderungen in der Organisationsumwelt, die sich nicht auf das Angebot bzw. die Verfügbarkeit kritischer Ressourcen auswirken, haben keine oder nur geringfügige Auswirkungen auf die Organisationsstruktur und organisationale Entscheidungen. Dies gilt nicht nur für Veränderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen, sondern auch für krisenhafte Zustände, die keine nachhaltigen Auswirkungen auf die Verfügbarkeit kritischer Ressourcen haben. Da deutsche Unternehmen die Finanzkrise von 2008 weitgehend unbeschadet überstanden haben und die Gesetzgebung zur Förderung der Kapitalbeteiligung in Deutschland sich ausschließlich auf die Domäne nichtkritischer Ressourcen richtet, ist in beiden Fällen von vernachlässigbaren bzw. geringfügigen Effekten auf die Nutzung der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland auszugehen.
- Dem Ressourcenabhängigkeitsansatz zufolge gestalten Organisationen externe als auch interne Beziehungen dergestalt, dass Komplexität und Unsicherheit minimiert werden (Nienhüser 2008, S. 12). Aufgrund dessen lautet die Erwartung, insbesondere solche FMB-Modelle vorzufinden, die a) einfach gestaltet sind, und b) die (wahrgenommenen) Risiken der internen Stakeholder, d. h. der Eigner, des Managements und der Mitarbeiter, minimieren. Dies gilt insbesondere dann, wenn diese Stakeholder tendenziell risikoscheu veranlagt sind.
- Organisationen sind insbesondere dann bereit Konflikte einzugehen, wenn die Versorgung mit kritischen Ressourcen (und letzten Endes die eigene Existenz) auf dem Spiel steht (vgl. etwa Dunford 1987). In der Domäne der Nicht-Kritikalität sind Konflikte hingegen sehr viel unwahrscheinlicher, da es sich in den entsprechenden Fällen unverhältnismäßig ist, „mit Kanonen auf Spatzen zu schießen“, also sich angesichts eines geringen „Streitwerts“ auf massive Konfrontationen einzulassen und diese bis zum äußersten auszufechten. Die Annahme auf Grundlage des Ressourcenabhängigkeitsansatzes lautet daher, dass Konflikte im nicht-kritischen Bereich der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung, sofern sie überhaupt auftreten, von niedriger Intensität sind und vornehmlich nicht-konfliktär, d. h. insbesondere auf konsensualer Basis, gelöst werden. Betriebsleitung und Mitarbeiter bzw. Betriebsrat werden, so die Schlussfolgerung, beim Entwurf und der Implementierung von FMB-Modellen tendenziell kooperieren.
- Dass die tiefgreifenden Konflikte in erster Linie in der Domäne kritischer Ressourcen stattfinden, schließt Konflikte in der Domäne nichtkritischer Ressourcen allerdings nicht gänzlich aus. Erstens werden Konflikte innerhalb und außerhalb von Organisationen keineswegs

immer als offene Feldschlacht ausgetragen. Zum Repertoire der Konfliktführung gehören auch Täuschungs- und Tarnmanöver, die den Kontrahenten austricksen sollen, oder etwa subtile Sticheleien und Geplänkel auf Nebenschauplätzen. Insofern können Konflikte, die im Bereich der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung auftreten, Stellvertretercharakter haben und Ausdruck tiefgreifender Konflikte in anderen Bereichen sein. Zweitens ist, wie der Leser später feststellen wird, im Kontext der der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung ein originäres Konfliktpotential insbesondere dann gegeben, wenn durch das installierte FMB-System die (mitunter ausgesprochen empfindlichen) Gerechtigkeitsvorstellungen der Mitarbeiter verletzt werden<sup>4</sup>. Zusammengefasst lauten die Schlussfolgerungen aus diesem und dem vorhergehenden Punkt, dass Betriebsleitung und Betriebsrat in der Regel in Angelegenheiten der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung kooperieren, es mitunter aber auch zu Konflikten kommen kann. Diesbezüglich ist das Forschungsinteresse, erstens den Gründen für diese Konflikte nachzugehen, und zweitens Aufschluss darüber zu erlangen, ob insbesondere in den Gestaltungsvorschlägen der Betriebsleitung Konflikte sublimiert sind bzw. hiermit eine „*hidden agenda*“ verfolgt wird, die sich gegen die Interessen der Belegschaft richtet.

- Die obigen Überlegungen zum Konfliktpotential der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung werden auch durch die Betrachtung betrieblicher Machtkonstellationen gestützt. Zwar kann von einer Machtparität zwischen Betriebsleitung und Belegschaft nicht die Rede sein, dennoch existiert ein Abhängigkeitsverhältnis zwischen beiden Seiten, insofern sie sich wechselseitig mit kritischen Ressourcen versorgen (Arbeitsleistung und der Einsatz von Wissen wird gegen Gehalt und immaterielle Ressourcen wie Sinnstiftung getauscht). Hinzu kommen die verhältnismäßig weitreichende Rechte der Mitbestimmung in Deutschland, die der Belegschaft ein im internationalen Vergleich hohes Maß an Einfluss zubilligt. Daher legt das Denken in Machtkategorien die Annahme nah, dass ein FMB-Modell in der Regel nicht gegen den Widerstand einer Partei eingeführt wird.

Die Ergebnisse der beiden Studien (FMD 1 und FMD 2), die im Folgenden zu Darstellung kommen, werden, wann immer zweckmäßig, innerhalb des hier aufgespannten theoretischen Rahmens diskutiert und interpretiert. In Abschnitt 8.1.5 wird zudem die Erklärungskraft des Ressourcenabhängigkeitsansatzes im Rahmen dieser Studie gewürdigt.

---

<sup>4</sup> Die Gerechtigkeitsdimension in der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung wurde durch die Befragten insbesondere in den Antworten auf offene Fragen häufig thematisiert und wird insbesondere in Abschnitt 7.3 näher behandelt.

### 3. Design der Befragungen

FMD 2 ist als Panelstudie ausgelegt und wurde in zwei Wellen durchgeführt, die sich jeweils aus einer Betriebsbefragung und einer Betriebsrätebefragung zusammensetzen. Die Betriebsbefragung der ersten Welle startete im Oktober 2013 und die Betriebsrätebefragung Mitte 2014, während die Betriebsbefragung und die Betriebsrätebefragung der zweiten Welle im August 2015 gemeinsam ins Feld gingen.

Den Adressatenkreis der Betriebsbefragung bildeten Personalleitungen, sofern vorhanden, leitende Angestellte oder Mitglieder der Geschäftsführung. Neben der Betriebsleitung wurde auch der Betriebsrat befragt, was dem Zweck dient, die Sicht beider betrieblicher Akteursgruppen auf das Untersuchungsobjekt zu erschließen. Hierbei ist insbesondere von Interesse, inwieweit sich deren Auffassungen ähneln bzw. unterscheiden und welche Aspekte der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung jeweils als bedeutsam erachtet werden. Außerdem betrachten die Autoren die Betriebsräte als die „kritische Instanz“ im Betrieb, die eher geneigt ist, Probleme im Zusammenhang mit der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung zu benennen als die Betriebsleitung.

Grundgesamtheit aller Befragungen sind alle privatwirtschaftlichen und gemeinnützigen Betriebe in Deutschland mit mindestens 150 Mitarbeitern. In allen Fällen handelt es sich um standardisierte Befragungen, die durch das Umfragezentrum Bonn (uzbonn) als Telefoninterview (CATI) vorgenommen wurden und sich wie erwähnt an geeignete Ansprechpartner wie etwa Personalverantwortliche, leitende Angestellte, Geschäftsführer oder Betriebsrats- bzw. Arbeitnehmervertreter richteten.

An der Betriebsbefragung 2013 haben 941 Betriebe und an der Betriebsbefragung 2015 und 1001 Betriebe mit einer Betriebsgröße von mindestens 150 Mitarbeitern teilgenommen. Bei der zweiten Betriebsbefragung waren 509 Betriebe bereits an der ersten Befragung 2013 beteiligt, während 492 Betriebe im Zuge der Betriebsbefragung 2015 zum ersten Mal an der Studie teilgenommen haben. In 273 von 509 Fällen waren die Gesprächspartner dieselben wie auch bereits beim ersten Interview im Herbst 2013.

Für die Betriebsrätebefragung wurden aus den 941 Betrieben, die an der ersten Betriebsbefragung teilgenommen hatten, 125 Betriebsratsbefragungen, und aus den 1001 Betrieben der zweiten Betriebsbefragung 128 Betriebsratsbefragungen generiert.

Die Grundgesamtheit der Vorgängerstudie setzte sich ebenfalls aus allen Betrieben in Deutschland zusammen, die eine Mindestgröße von 150 Mitarbeitern aufweisen. Wie im Falle FMD 2 wurde eine standardisierte Befragung per Telefoninterview vorgenommen. Der Stichproben-

umfang betrug hierbei 1201 Befragungen, die Anzahl der Betriebsratsbefragungen 121.

Die Betriebsbefragungen 2013 und 2015 wurden wie auch bereits bei der Vorgängerstudie gewichtet. Der Grund hierfür sind Größeneffekte, die zu Ungleichgewichten in der Stichprobe führen. So war insbesondere davon auszugehen, dass größere Betriebe eher dazu bereit sind, an der Befragung teilzunehmen als kleinere Betriebe, und demzufolge in der Stichprobe überrepräsentiert sind. Ursächlich hierfür ist, dass das Personalmanagement in größeren Betrieben einen höheren Institutionalisierungs- bzw. Professionalisierungsgrad aufweist als in kleineren Betrieben. Zudem sind die Ansprechpartner in größeren Betrieben in der Regel besser mit der Thematik vertraut als ihre Pendanten in kleineren Betrieben und daher auch eher willens bzw. fachlich dazu in der Lage, fundiert Auskunft zu geben<sup>5</sup>.

Im Falle der Betriebsrätebefragung konnte auf eine Hochrechnung verzichtet werden, weil für die Interviews ausschließlich gezielt Betriebe aus dem Sample der Betriebsbefragung angesprochen werden konnten, und die Verzerrungen, die im Sample der Betriebsbefragung aufgrund von Betriebsgrößeneffekten auftreten, sich in der Betriebsrätebefragung nicht auswirken. Außerdem werden auf Grundlage der Befragung keine Aussagen getroffen, die sich auf die Gesamtheit aller Betriebsräte in Deutschland beziehen, was ebenfalls eine entsprechende Gewichtung entbehrlich macht.

Inhaltlich richten sich die Betriebsbefragungen unter anderem auf organisationsdemographische Informationen wie beispielsweise Mitarbeiter- und Altersstruktur, die Motive für die Einführung eines FMB-Systems und dessen praktische Ausgestaltung, die Erfahrungen mit dem System, die allgemeinen Gründe dafür, ein FMB-Modell nicht einzuführen, immaterielle Beteiligungsformen und strukturelle Merkmale der befragten Betriebe wie beispielsweise Rechtsform oder die wirtschaftliche Entwicklung.

---

<sup>5</sup> Zur Anwendung kommt wie auch bereits bei der Vorgängerstudie die Methode der Zellengewichtung (vgl. hierzu etwa Kalton/Flores 2003). Kennt man die Verteilung der ganzen Population bezüglich bestimmter „Hilfsvariablen“, so kann man diese Information nach Erhebung der Daten, dazu verwenden, Verzerrungen in der Stichprobe zu vermindern. Im Falle der vorliegenden Studie wird auf die Hilfsvariablen „Wirtschaftsabschnitte“ und „Betriebsgröße“ zurückgegriffen. Die Verteilungen aller Betriebe in Deutschland mit einer Betriebsgröße von mindestens 150 Mitarbeitern über diese beiden Merkmale wurde durch den Zentralen Statistik-Service der Bundesagentur für Arbeit per Sonderziehung vom 30.09.2014 zur Verfügung gestellt (Statistik der Bundesagentur für Arbeit: Beschäftigungsstatistik, Betriebe und sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in den Wirtschaftsabteilungen der WZ 2008 nach ausgewählten Betriebsgrößeklassen in Deutschland zum Stichtag 30.09.2013, Nürnberg, Datenstand Mai 2014).

Die Betriebsrätebefragungen richtet sich ebenfalls auf die Motive für die Einführung eines FMB-Systems, und zwar beurteilt aus der eigenen Perspektive und aus der Sicht der Betriebsleitung, und auf die Zufriedenheit mit der Erreichung der daran geknüpften Ziele. Weiterhin wurden das Ausmaß, in dem der Betriebsrat an der Ausarbeitung und Einführung des FMB-Systems beteiligt war, und die Auswirkungen der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung auf unterschiedliche innerbetrieblichen Beziehungsstrukturen erfragt. Hierbei wurde unter anderem auf die Gehaltsstruktur, das Betriebsklima, das unternehmerische Bewusstsein der Mitarbeiter, die Veränderung der Überstunden und die Rolle der Gewerkschaften bei der Einführung und Pflege eines FMB-Systems abgehoben.

Auf das Design der Experteninterviews wird zum Auftakt von Abschnitt 6 eingegangen.

## 4. Ergebnisse der Betriebsbefragungen

In diesem Abschnitt wird zunächst auf Entwicklung der Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung im Beobachtungszeitraum eingegangen (Abschnitt 4.1). Diese umfasst die Veränderungen in der Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung bei den Betrieben, die sowohl 2013 als auch 2015 an den Befragungen teilgenommen haben, die Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung nach unterschiedlichen betrieblichen Strukturmerkmalen, die Logit-Analyse des Zusammenhangs zwischen betrieblichen Strukturvariablen und der Existenz von FMB-Modellen und die Untersuchung der Motive, ein FMB-System einzuführen.

In Abschnitt 4.2 wird die Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung nach verschiedenen Aspekten der Arbeitsbeziehungen differenziert. Dies umfasst die Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung nach Beschäftigtengruppen, nach materieller und immaterieller Beteiligung und nach Informiertheit der Mitarbeiter über die wirtschaftliche Entwicklung des eigenen Betriebs. Abschnitt 4.3 widmet sich dem Vergleich der wirtschaftlichen Lage von Betrieben mit und ohne FMB-System, geplanten Änderungen des FMB-Systems und nicht zuletzt dem Einfluss der Finanzkrise von 2008 auf die Entscheidung, ein FMB-System einzuführen. Abschnitt 4.4 richtet sich auf die praktische Umsetzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung in deutschen Betrieben, wobei die Instrumente der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung und der Kapitalbeteiligung getrennt betrachtet werden. In Abschnitt 4.5 wird alsdann ein Zwischenfazit dieses Abschnitts gezogen.

### 4.1 Die Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland

Tabelle 1 gibt darüber Auskunft, wie sich die Nutzung der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung bzw. Kapitalbeteiligung über den Betrachtungszeitraum der Studie in den befragten Betrieben entwickelt hat und in welchem Ausmaß die Einführung und Abschaffung von Erfolgs- und Gewinnbeteiligungs- bzw. Kapitalbeteiligungsmodellen geplant wurden<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Da bei den Betrieben, die bereits an der Befragung 2013 teilgenommen hatten, der Anteil an Teilnehmern mit FMB-Systemen systematisch erhöht ist finden in Tabelle 1 im Erhebungsjahr 2015 nur die 492 Unternehmen Eingang in die Betrachtung, die im Zuge der Befragung 2015 zusätzlich per Zufallsauswahl erhoben worden waren.

Tabelle 1: Die Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland in den Jahren 2008, 2013 und 2015

Ein Modell der FMB* ist...	Erfolgs- und Gewinnbeteiligung			Kapitalbeteiligung		
	2008	2013	2015*	2008	2013	2015**
vorhanden	31 % (391)	46 % (443)	45 % (226)	5 % (59)	7 % (68)	6 % (34)
geplant	6 % (76)	3 % (33)	2 % (11)	1 % (14)	1 % (5)	1 % (4)
abgeschafft	1 % (16)	2 % (18)	3 % (15)	1 % (7)	1 % (6)	2 % (9)
nicht vorhanden	62 % (718)	49 % (447)	51 % (240)	94 % (1093)	92 % (862)	92 % (445)
n	1201	941	492	1173	941	492

\* FMB = Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung, \*\* Betriebe, die 2015 zum ersten Mal an der Befragung teilgenommen hatten

Quelle: Eigene Darstellung, gewichtet (vgl. Abschnitt 3), Fallzahlen in Klammern.

2013 kann bei der Nutzung der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung gegenüber dem Beobachtungsjahr 2008 eine Steigerung von 31 Prozent auf 46 Prozent verzeichnet werden, während im Beobachtungszeitraum 2013 bis 2015 ein leichter Rückgang in der Nutzung der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung zu verzeichnen ist. Über den gesamten Betrachtungszeitraum sinkt weiterhin der Anteil an geplanten Einführungen eines Systems der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung, während der Anteil an abgeschafften Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssystemen steigt, wenngleich sich diese Veränderungen insgesamt auf einem sehr niedrigen absoluten Niveau bewegen und die Fallzahl für das Jahr 2015 nur ca. halb so groß ist wie bei den beiden vorhergehenden Erhebungen. Dennoch ist 2015 der Nettoeffekt erstmals negativ: es werden mehr Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssysteme abgeschafft als Neueinführungen geplant. Dies kann insbesondere unter Berücksichtigung der „Veränderungsanalyse“ im folgenden Abschnitt als ein Indiz dafür interpretiert werden, dass unter den gegebenen Struktur- und Rahmenbedingungen

eine Sättigungsphase in der Nutzung der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung erreicht wird.

Bei der Kapitalbeteiligung gibt es im Betrachtungszeitraum von 2008 bis 2013 eine Steigerung von 5 Prozent auf 7 Prozent, während im Beobachtungszeitraum 2013 bis 2015 ein Rückgang in der Nutzung der Kapitalbeteiligung von einem Prozentpunkt zu verzeichnen ist. Bemerkenswert ist, dass die Zuwächse im Erfolgs- und Gewinnbeteiligungs- wie auch im Fall der Kapitalbeteiligung anteilig praktisch identisch ausfallen (47 Prozentpunkte), allerdings ist das absolute Niveau im Fall der Kapitalbeteiligung weiterhin niedrig (nur 68 Betriebe gaben 2013 an, über ein Kapitalbeteiligungsmodell zu verfügen). Die Fallzahlen bei der Abschaffung und der geplanten Einführung von Kapitalbeteiligungsmodellen bewegen sich auf einem noch niedrigeren Niveau. 2015 werden deutlich mehr Kapitalbeteiligungsmodelle abgeschafft als deren Einführung geplant, was ähnlich wie im Fall der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung auf eine Stagnation bei der Nutzung von Kapitalbeteiligungsmodellen hindeutet.

Tabelle 1 nimmt ein „Standardmuster“ vorweg, das insbesondere die Ausdifferenzierung der Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung nach Strukturmerkmalen kennzeichnet: Merkliches Wachstum im Fall der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung im Befragungszeitraum 2008 bis 2013, auf das 2015 geringfügige Veränderungen bzw. Fluktuationen auf dem Niveau von 2013 folgen.

#### **4.1.1 Veränderungen in der Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung im Beobachtungszeitraum 2013 bis 2015**

Im Folgenden richtet sich das Augenmerk auf die Veränderungen bei der Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung derjenigen Betriebe, die ein FMB-Modell aufweisen und sowohl 2013 als auch 2015 an der Befragung teilgenommen hatten<sup>7</sup>. Hierbei werden in Ergänzung des vorhergehenden Abschnitts zunächst die quantitativen Veränderungen betrachtet und dann auf die strukturellen Veränderungen eingegangen, die die betreffenden Betriebe im Beobachtungszeitraum 2013 bis 2015 an den FMB-Modellen vorgenommen haben<sup>8</sup>.

---

7 Von den 509 Betrieben, die bereits an beiden Befragungen teilgenommen hatten, weisen im Jahr 2015 257 (44 Prozent) ein Erfolgs- und Gewinnbeteiligungsmodell, 10 (2 Prozent) ein Kapitalbeteiligungsmodell und 32 (6 Prozent) sowohl ein Erfolgs- und Gewinnbeteiligungs- als auch ein Kapitalbeteiligungsmodell auf.

8 Da hier in erster Linie die tatsächlichen Fallzahlen von Interesse sind, wird in diesem Abschnitt auf eine Gewichtung der Ergebnisse verzichtet.

**Quantitative Veränderungen im Befragungszeitraum 2013 bis 2015**

In Hinblick auf Veränderungen in der Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung ist es von Interesse, in welchem Ausmaß FMB-Modelle im Zeitraum 2013 bis 2015 eingestellt bzw. geplante Einführungen von FMB-Modellen auch realisiert wurden. 23 Betriebe hatten bei der Befragung 2013 angegeben, die Einführung eines FMB-Modells zu planen (20 Modelle der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung, ein Kapitalbeteiligungsmodell, und in zwei Fällen sowohl ein Erfolgs- und Gewinnbeteiligungs- als auch ein Kapitalbeteiligungsmodell). Tatsächlich realisiert wurden 12 Modelle der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung und eines der drei geplanten Kapitalbeteiligungsmodelle.

Im Gegenzug gaben 14 Betriebe mit Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssystem und drei der 42 Betriebe mit Kapitalbeteiligungssystem an, das hauseigene Erfolgs- und Gewinnbeteiligungs- bzw. Kapitalbeteiligungssystem zwischenzeitlich abgeschafft zu haben.

Der Nettoeffekt fällt bei den Betrieben, die an der Befragung 2013 teilgenommen hatten und über ein FMB-Modell verfügten, insofern ausgesprochen überschaubar aus: Es wurden im Fall der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung wie im Fall der Kapitalbeteiligung jeweils zwei Modelle mehr abgeschafft als neu eingeführt.

Das Fazit an dieser Stelle lautet, dass die Veränderungen im Sinne einer geplanten Einführung bzw. Abschaffung eines FMB-Modells im Betrachtungszeitraum 2013 bis 2015 ausgesprochen gering ausfallen:

**Strukturelle Veränderungen des FMB-Systems im Befragungszeitraum 2013 bis 2015**

Im Folgenden wird darauf eingegangen, in welchem Ausmaß im Befragungszeitraum 2013 bis 2015 strukturelle Veränderungen an den FMB-Modellen vorgenommen wurden. Dabei richtet sich das Augenmerk angesichts der ausgesprochen niedrigen Fallzahlen bei der Kapitalbeteiligung in erster Linie auf die Erfolgs- und Gewinnbeteiligung.

Tabelle 2 gibt Auskunft auf die Frage nach dem Ausmaß der Veränderung des hauseigenen Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssystems in 34 der befragten Betriebe:

Tabelle 2: In welchem Ausmaß wurde ihr System der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung verändert?

Geringfügig	Kaum	Mittel	Stark	Umfassend
12	1	12	4	5

Quelle: eigene Darstellung (n=34).

Nur 9 von 509 Betrieben weisen wenigstens eine starke Veränderung des FMB-Systems auf. Waren die Veränderungen des Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssystems wenigstes von mittlerem Umfang, wurden die Gesprächspartner gebeten, diese Veränderungen kurz zu beschreiben. Die maßgeblichen Veränderungstreiber lassen sich folgendermaßen klassifizieren:

- Exogene Einflüsse wie z. B. gesetzliche Anforderungen oder Eigentümerwechsel.
- Effizientere bzw. kostengünstigere Gestaltung des Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssystems wie z. B. durch Vereinfachung, Vereinheitlichung oder transparentere Gestaltung des Systems oder durch die Umstellung auf aussagekräftigere Indikatoren.
- Strategische Neuausrichtungen bzw. Neuausrichtungen des betriebseigenen Zielsystems, die z. B. die Umstellung der Bemessungsgrundlagen des Modells der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung nach sich ziehen.
- Ausweitung des Modells der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung auf Gruppen von Beschäftigten, die zuvor nicht in dessen Genuss gekommen waren.

#### 4.1.2 Die Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung nach strukturellen betrieblichen Merkmalen

Im Folgenden wird der Zusammenhang zwischen der Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung und einer Reihe struktureller Merkmale der befragten Betriebe untersucht und die wichtigsten Ergebnisse skizziert<sup>9</sup>. Betrachtet wird hierbei die Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbe-

<sup>9</sup> Auf eine ausführliche tabellarische Darstellung der Ergebnisse wird an dieser Stelle der Übersichtlichkeit halber verzichtet, vgl. hierzu Matiaske/Czaya 2016, S. 20 ff. Stellenweise werden bei Ergebnissen, die auf Kreuztabellen basieren, die p-Werte des Chi-Quadrat-Tests auf Unabhängigkeit, bezogen auf die Erhebungsjahre, angegeben. Der p-Wert besagt, wie wahrscheinlich das ermittelte Stichprobenergebnis ist,

teilung nach Rechtsform, Betriebsgröße, Branchenzugehörigkeit, den Hauptsitz des Unternehmens, (Existenz eines) Betriebsrats, Tarifbindung und gewerkschaftlichem Organisationsgrad.

### **Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung nach Rechtsform**

FMB-Modelle sind insbesondere unter Kapitalgesellschaften (AGs bzw. KGaAs) verbreitet, wenngleich die Nutzung der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung im Beobachtungszeitraum 2008–2015 einen deutlichen Zuwachs über alle Rechtsformen erfahren hat. Die Nutzung der Kapitalbeteiligung weist 2013 und 2015 bei Kapitalgesellschaften verhältnismäßig niedrige Anteile auf, die unter dem Niveau von 2008 liegen. Die Nutzung der Kapitalbeteiligung fällt 2013 und 2015 überraschend niedrig aus: zwar übersteigt sie immer noch deutlich die Anteile aller anderen Rechtsformen; allerdings würde man angesichts der hohen Fungibilität von Aktien, deren besonderen Eignung für Kapitalbeteiligungsmodelle und einer ausgeprägten Beteiligungskultur in Kapitalgesellschaften (auf Aktienbasis) mit höheren Anteilen rechnen. Möglicherweise handelt es sich hierbei um einen Stichprobeneffekt, der den niedrigen Fallzahlen geschuldet ist.

### **Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung nach Betriebsgröße**

Von der Nutzung der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung in Jahre 2015 abgesehen kann über alle Beobachtungszeitpunkte eine positive Abhängigkeit der Erfolgs- und Gewinnbeteiligungs- und Nutzung der Kapitalbeteiligung von der Betriebsgröße verzeichnet werden<sup>10</sup>. Dies ist grundsätzlich mit den Erwartungen in Einklang, dass größere Betriebe (bzw. Unternehmen) eher ein institutionalisiertes FMB-System unterhalten als kleinere Betriebe. Bei der Nutzung der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung im Jahre 2015 lässt ein p-Wert von 0,187 die Ablehnung der Nullhypothese („Unabhängigkeit der Nutzung der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung von der Betriebsgröße“) hingegen nicht zu.

### **Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung nach Branche**

Die Nutzung der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung und der Kapitalbeteiligung weist in Hinblick auf die Branchenzugehörigkeit das besagte Stan-

---

gegeben dass die Nullhypothese wahr ist. Fällt der p-Wert kleiner als 0,05 aus, wird die Nullhypothese (die betrachteten Kategorien, nach denen die Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung ausdifferenziert ist, sind voneinander unabhängig) verworfen; fällt der p-Wert hingegen größer als 0,05 aus, kann die Nullhypothese hingegen nicht abgelehnt werden.

<sup>10</sup> Betrachtet wurden die Größenklassen ‚150-249 Mitarbeiter‘, ‚250-499 Mitarbeiter‘ und ‚500 und mehr Mitarbeiter‘.

dardmuster auf, wobei im Fall der Kapitalbeteiligung je nach Branche die z. T. sehr geringen Fallzahlen zu berücksichtigen sind. Es sind in erster Linie Betriebe aus dem produzierenden Gewerbe und dem Dienstleistungsgewerbe, die vermehrt auf die Instrumente der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung bzw. Kapitalbeteiligung zurückgreifen. An der Spitze der Nutzung von FMB-Systemen stehen die Branchen Bergbau, Energie und Wasserversorgung und das Kredit- und Versicherungsgewerbe.

**Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung nach Hauptsitz des Unternehmens**

Tabelle 3 gibt Auskunft über die Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung nach Hauptsitz des Unternehmens:

*Tabelle 3: Anteil von Betrieben mit finanzieller Mitarbeiterbeteiligung nach Hauptsitz des Unternehmens*

	Erfolgs- und Gewinnbeteiligung			Kapitalbeteiligung		
	2008	2013	2015	2008	2013	2015
Deutschland	30 % (339)	45 % (407)	51 % (442)	4 % (47)	6 % (56)	6 % (60)
Ausland	48 % (48)	60 % (35)	62 % (35)	11 % (12)	20 % (12)	19 % (11)
p-Wert	0,010	0,323	0,573	0,003	0,001	0,003

*Quelle: Eigene Darstellung, gewichtet (vgl. Abschnitt 3), Fallzahlen in Klammern.*

Die Nutzung der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung nach deutschem und ausländischem Hauptsitz des Unternehmens zeigt ein ambivalentes Bild: Numerisch weisen Betriebe mit einem ausländischen Hauptsitz anteilig einen deutlich höheren Anteil bei der Nutzung der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung auf; andererseits fallen der p-Wert in den Beobachtungsjahren 2013 und 2015 so hoch aus, dass die Nullhypothese (Die Nutzung der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung ist von den Kategorien „Hauptsitz in Deutschland oder im Ausland“ unabhängig) nicht abgelehnt werden kann. Es kann jedoch festgehalten werden, dass Betriebe mit deutschem Hauptsitz gegenüber Betrieben mit ausländischem Hauptsitz über den Betrachtungszeitraum in der Nutzung der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung aufgeholt haben.

Bei der Nutzung der Kapitalbeteiligung zeigen sich hingegen eindeutige Ergebnisse: Nicht nur liegt die anteilige Nutzung der Kapitalbeteiligung in allen Beobachtungsjahren Betriebe mit ausländischem Hauptsitz deutlich höher als bei Betrieben mit deutschem Hauptsitz; auch die p-Werte liegen weit im Ablehnungsbereich der Nullhypothese. Dieses Ergebnis ist durchaus in Einklang mit den Erwartungen: Zum einen ist insbesondere die Kapitalbeteiligung im Ausland weiter verbreitet als in Deutschland, zum anderen übertragen Konzernmütter bzw. Mutterunternehmen häufig ihre Regeln, Strukturen und Prozesse (und insbesondere ihre FMB-Systeme) auf ihre (ausländischen wie inländischen) Tochterunternehmen<sup>11</sup>.

#### **Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung nach Betriebsrat**

Betriebe mit Betriebsrat weisen anteilig eine höhere Nutzung der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung auf als Betriebe mit anderen Formen der Interessenvertretung und Betriebe ohne Arbeitnehmervertretung, wenngleich die beiden letzten Klassen bis 2015 bei der Nutzung der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung deutlich aufholen. Die Nutzung der Kapitalbeteiligung erfährt bei Betrieben mit Betriebsrat einen Zuwachs im Zeitraum von 2008 bis 2013, während die Nutzung der Kapitalbeteiligung über den Beobachtungszeitraum auf einem niedrigen Niveau verharrt.

#### **Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung nach Tarifbindung und gewerkschaftlichem Organisationsgrad**

Differenziert man die Nutzung der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung nach Tarifbindung zeigen sich in der Nutzung der Erfolgs- und Gewinnbeteiligungs- bzw. der Kapitalbeteiligung neben dem oben erwähnten Standardmuster keine signifikanten Unterschiede zwischen den drei Kategorien „Branchentarifvertrag“, „mit den Gewerkschaften geschlossenen Haustarif- oder Firmenvertrag“ und „kein Tarifvertrag“.

Der gewerkschaftliche Organisationsgrad wirkt insgesamt kaum auf die Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung aus, auch wenn der p-Wert im Fall der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung im Beobachtungsjahr 2015 unter dem Signifikanzniveau von 0,05 liegt.

---

11 Ist dies der Fall, so hat der Tochterbetrieb häufig keinen großen eigenen Spielraum bei der Ausgestaltung des FMB-Modells, sondern muss die Vorgaben der Mutter übernehmen. Bei zwei der Betriebe, mit denen Experteninterviews geführt wurden, war genau dies der Fall (hierbei handelte es sich um dieselbe Konzernmutter, vgl. Abschnitt 6.2).

### 4.1.3 Der Zusammenhang zwischen betrieblichen Strukturvariablen und der Existenz von FMB-Modellen (Logit-Analyse)

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse einer Logit-Analyse dargestellt, vermittels derer einer Reihe betrieblicher Strukturvariablen, die teilweise bereits erörtert wurden, auf die Wahrscheinlichkeit abgebildet werden, dass ein Betrieb über ein Modell der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung zu verfügt<sup>12</sup>. Besteht ein enger Zusammenhang zwischen den strukturellen Variablen und der Existenz eines FMB-Systems, dann kann man auf Grundlage der Logit-Analyse vorhersagen, ob ein bestimmter Betrieb mit bestimmten strukturellen Merkmalen über ein FMB-System verfügt oder nicht.

Folgende Strukturvariablen bilden allen in drei Beobachtungsjahren die Menge der abhängigen Variablen:

- *Finanzielle Partizipation*: Für den Fall, dass die Wahrscheinlichkeit ein Erfolgs- und Gewinnbeteiligungs- bzw. Kapitalbeteiligungsmodell die abhängige Variable bildet: Existiert zusätzlich das jeweils andere Modell?
- *Indirekte organisatorische Partizipation*: Existiert ein Betriebsrat/eine Arbeitnehmerversammlung?
- *Direkte organisatorische Partizipation*: Summenscore standardisierter Einzelvariablen über das Vorhandensein von: Team Work, Qualitätszirkeln, Mitarbeiterbefragungen, Zielvereinbarungsgesprächen, Entscheidungsverlagerung nach unten, und sonstige (z. B. betriebliches Vorschlagswesen).
- *Branche*: Verarbeitendes Gewerbe (Grundstoffverarbeitung, Investitionsgüter, Verbrauchsgüter, Energie und Bergbau), Dienstleistungen (Kredit- und Versicherungsgewerbe, sonstige Dienstleistungen), Sonstiges (Bau, Handel, Verkehr, Nachrichtenwesen).
- *Region*: Sitz der Betriebsstätte (West-/Ostdeutschland), Hauptsitz des Unternehmens (Deutschland/Ausland).
- *Betriebsgröße* (logarithmiert).
- *Rechtsform*: GmbH/GmbH & Co. KG, Kapitalgesellschaft (AG, KGaA), sonstige.

Geschätzt wurden die „marginalen Effekte“, die als Änderung der Wahrscheinlichkeit, ein FMB-System aufzuweisen, interpretiert werden kön-

---

<sup>12</sup> Vgl. das fünfte Kapitel aus Backhaus et al. 2016 für eine Einführung in die Logit-Analyse.

nen, wenn die entsprechende Strukturvariable um eine Einheit erhöht wird (vgl. hierzu Fernihough 2011)<sup>13</sup>.

Als signifikant (d. h. die p-Werte nehmen durchweg Werte  $< 0,05$  an, vgl. Fußnote 9) wird unter anderem der Einfluss der folgenden Strukturvariablen ausgewiesen<sup>14</sup>:

- Existiert ein Modell der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung, dann erhöht dies signifikant die Wahrscheinlichkeit der Existenz eines Kapitalbeteiligungsmodells und umgekehrt.
- Das Kredit- und Versicherungsgewerbe weist in allen drei Beobachtungsjahren signifikant häufiger Modelle der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung auf als andere Branchen.
- Weist ein Unternehmen einen ausländischen Hauptsitz, so erhöht dies in allen drei Beobachtungsjahren signifikant die Wahrscheinlichkeit, dass ein Kapitalbeteiligungsmodell existiert.
- Die Wahrscheinlichkeit, ein Erfolgs- und Gewinnbeteiligungs- oder Kapitalbeteiligungsmodell aufzuweisen, hängt signifikant positiv von der Betriebsgröße ab.

Die Erklärungskraft der Strukturvariablen in den Logit-Schätzungen ist allerdings gering. Dies äußert sich niedrigen Werten für das sogenannte Pseudo  $R^2$ , das hierfür ein Maß bildet. Die Strukturparameter der befragten Betriebe, die in das Modell eingegangen sind, können, so die Schlussfolgerung, nicht besonders gut vorhersagen, ob in einem Betrieb ein FMB-System existiert oder nicht.

Dieses Ergebnis ist durchaus in Einklang mit den Erwartungen, die aus der theoretischen Rahmung des Ressourcenabhängigkeitsansatzes hervorgehen (vgl. Abschnitt 2): Die strukturellen Merkmale eines Betriebs verweisen grundsätzlich auf die Domäne der kritischen Ressourcen, indem sie auf die Sicherung des Zugangs zu kritischen Ressourcen und die Aufrechterhaltung der betrieblichen Kernfunktionen abzielen. Im Gegenzug sind die strukturellen Merkmale von Betrieben nicht gut geeignet, Phänomene in der nichtkritischen Domäne, in die die Finanzielle

---

13 Bei der Schätzung der marginalen Effekte werden nunmehr die Ableitungen des Logit-Modells nach den Strukturvariablen geschätzt, die Auskunft darüber geben, wie sich die abhängige Variable, also die Wahrscheinlichkeit, ein FMB-Modell aufzuweisen, verändert, wenn sich die entsprechende Strukturvariable um eine Einheit erhöht. Da die Ableitungen über die Wertebereiche der Strukturvariablen nicht konstant sind, werden die Schätzungen an einem Referenzpunkt, nämlich dem Mittelwert der Ausprägungen der Strukturvariablen, vorgenommen. Durch die Schätzung der marginalen Effekte wird insbesondere das Problem behoben, dass sich die geschätzten Koeffizienten eines „klassischen“ Logit-Ansatzes einer unmittelbaren Interpretation entziehen.

14 Eine tabellarische Darstellung der Ergebnisse der Logit-Schätzung findet sich in Matiaske/Czaya 2016, S. 34.

Mitarbeiterbeteiligung wie erwähnt fällt, zu erklären. Welche Motive für die Betriebsleitung bei der Einführung eines Erfolgs- und Gewinnbeteiligungs- bzw. Kapitalbeteiligungssystems bedeutsam sind, wird im folgenden Abschnitt untersucht.

#### 4.1.4 Zur Motivation der Betriebsleitung, ein FMB-System einzuführen

Im Rahmen der Betriebsbefragungen wurden die Befragungsteilnehmer gebeten, die Relevanz einer Reihe von Gründen für die Einführung des hauseigenen Erfolgs- und Gewinnbeteiligungs- bzw. Kapitalbeteiligungssystems auf einer fünfstufigen Skala von sehr wichtig bis gar nicht wichtig zu beurteilen. Tabelle 4 weist die entsprechenden Mittelwerte über alle Befragungsjahre aus und ist nach dem Befragungsjahr 2013 aufsteigend geordnet.

*Tabelle 4: Welche Bedeutung haben einzelne Motive für die Einführung/die Veränderung des Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssystems in Ihrem Betrieb?*

	2008	2013	2015
Die Motivationssteigerung der Beschäftigten	1,56	1,47	1,45
Die stärkere Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen	2,07	1,68	1,74
Ein ausgeprägtes unternehmerisches Verhalten der Beschäftigten	1,80	1,88	1,89
Aufgrund der guten Ertragslage des Unternehmens	–*	2,02	2,00
Bessere Chancen bei der Rekrutierung von Mitarbeitern	2,66	2,23	2,27
Die Imageverbesserung des Unternehmens (Employer Branding)	2,79	2,33	2,43
Ein besseres Unternehmensklima	2,46	2,34	2,40
Die geringere Fluktuation bei den Mitarbeitern	2,87	2,44	2,54
Die Flexibilisierung des Entgelts der Beschäftigten	2,34	2,64	2,64

Die Reduktion von Fehlzeiten	3,28	3,14	3,27
Bewältigung einer Unternehmenskrise	–*	3,61	3,70
Eine fehlende Nachfolgeregelung im Unternehmen	–*	3,88	4,00
Steuerliche Aspekte	–*	3,94	3,94
Schutz vor fremder Übernahme	–*	3,98	4,02

\* 2008 nicht erhoben

Quelle: Eigene Darstellung, Mittelwerte, fünfstufige Likert-Skala (sehr wichtig (1), wichtig (2), teils-teils wichtig (3), weniger wichtig (4), gar nicht wichtig (5)), geordnet nach dem Befragungsjahr 2013, ungewichtet.

Bei der Betrachtung von Tabelle 4 fällt ins Auge, dass die Rangfolgen der Mittelwerte der Erhebungsjahre 2013 und 2015 weithin identisch sind. An der Spitze stehen in beiden Fällen weiche Faktoren wie Motivationssteigerung, stärkere Bindung der Mitarbeiter und ausgeprägtes unternehmerisches Verhalten der Beschäftigten, während harte betriebswirtschaftliche (und z. T. strategische) Faktoren wie Reduktion von Fehlzeiten, Bewältigung einer Unternehmenskrise, Schutz vor fremder Übernahme oder steuerliche Aspekte am Ende rangieren.

Vergleicht man die Erhebungsjahre 2008 und 2013, so finden sich allerdings auch Unterschiede: „Pull-Faktoren“ wie „stärkere Bindung an das Unternehmen“, „bessere Rekrutierung“ und „Verringerung der Fluktuation“, sowie Imageverbesserung sind 2013 allesamt deutlich wichtiger als noch 2008. Dieser Befund ist möglicherweise auf eine gute allgemeine wirtschaftliche Lage und einen verschärften Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte zurückzuführen.

Tabelle 5 weist die Rangfolgen der Motive für den Fall der Kapitalbeteiligung aus, ist um eine Reihe kapitalbeteiligungsspezifischer Items ergänzt<sup>15</sup> und erneut aufsteigend nach den Mittelwerten des Befragungsjahrs 2013 geordnet.

<sup>15</sup> Dies sind die Items „Erhöhung der Liquidität des Unternehmens“, „Erhöhung des Eigenkapitals des Unternehmens“, und „Mitarbeiter werden zu Mitunternehmern“.

*Tabelle 5: Welche Bedeutung haben einzelne Motive für die Einführung eines Kapitalbeteiligungssystems in Ihrem Betrieb?*

	<b>2008</b>	<b>2013</b>	<b>2015</b>
Die stärkere Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen	1,92	1,73	1,65
Die Motivationssteigerung der Beschäftigten	1,88	1,74	1,76
Ein ausgeprägtes unternehmerisches Verhalten der Beschäftigten	2,10	2,09	2,07
Mitarbeiter werden zu Mitunternehmern	2,04	2,19	2,19
Die Imageverbesserung des Unternehmens (Employer Branding)	2,40	2,21	2,12
Ein besseres Unternehmensklima	2,54	2,59	2,53
Die geringere Fluktuation bei den Mitarbeitern	2,65	2,60	2,62
Aufgrund der guten Ertragslage des Unternehmens	–*	2,64	2,52
Bessere Chancen bei der Rekrutierung von Mitarbeitern	2,90	2,73	2,60
Die Erhöhung des Eigenkapitals des Unternehmens	3,26	3,28	3,32
Steuerliche Aspekte	–*	3,30	3,22
Die Erhöhung der Liquidität des Unternehmens	3,29	3,31	3,21
Die Flexibilisierung des Entgelts der Beschäftigten	3,50	3,59	3,62
Die Reduktion von Fehlzeiten	3,49	3,81	3,81
Schutz vor fremder Übernahme	–*	3,85	3,84

Bewältigung einer Unternehmenskrise	—*	3,91	3,76
Eine fehlende Nachfolgeregelung im Unternehmen	—*	4,17	4,24

\* 2008 nicht erhoben

Quelle: Eigene Darstellung, Mittelwerte, fünfstufige Likert-Skala (sehr wichtig (1), wichtig (2), teils-teils wichtig (3), weniger wichtig (4), gar nicht wichtig (5)), geordnet nach dem Befragungsjahr 2013, ungewichtet.

Vergleicht man die Mittelwerte über den Beobachtungszeitraum, dann fällt unmittelbar eine hohe Übereinstimmung ins Auge, was darauf hindeutet, dass die Ziele, die Unternehmen mit der Einführung von Kapitalbeteiligungssystemen verfolgen, im Zeitablauf verhältnismäßig stabil sind. Im Vergleich zum Fall der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung zeigen sich in den Erhebungsjahren 2013 und 2015 aber auch Unterschiede im Ranking der Motive: so verdrängt beispielsweise das Motiv „Bindung der Mitarbeiter“ das Motiv „Motivation“ von Platz eins, was möglicherweise auf den verschärften Wettbewerb in Deutschland um qualifizierte Arbeitskräfte zurückgeht.

Ansonsten stehen auch im Fall der Kapitalbeteiligung die weichen Faktoren an der Spitze des Rankings der Motive, während betriebswirtschaftliche Faktoren die hinteren Plätze belegen.

In Hinblick auf das zentrale Anliegen der Studie, nämlich die Untersuchung des Einflusses der Finanzkrise von 2008 auf die Anwendung und Verbreitung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung, ist bemerkenswert, dass insbesondere die Bewältigung von Unternehmenskrisen (neben möglicherweise ebenfalls krisenbehafteten Herausforderungen wie z. B. einer Nachfolgeregelung) keinen besonderen Motivator für die Einführung weder eines Erfolgs- und Gewinnbeteiligungs- noch eines Kapitalbeteiligungssystems darstellt. Auf die Rolle der Finanzkrise von 2008 bei der Einführung von FMB-Systemen wird in Abschnitt 4.3.3 eingegangen<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> Die Frage nach der Motivation für die Einführung eines FMB-Systems wird nochmals in Abschnitt 5 aufgegriffen. Dort wird überprüft, inwieweit die Motive der Betriebsleitung mit den Motiven des Betriebsrates/der Arbeitnehmervertretung, ein FMB-System einzuführen übereinstimmen.

## 4.2 Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung und Arbeitsbeziehungen

### 4.2.1 Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung nach Beschäftigtengruppen

Tabelle 6 gibt Auskunft über die Nutzung der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung und der Kapitalbeteiligung nach Beschäftigtengruppen<sup>17</sup>:

*Tabelle 6: Erfolgs- und Gewinnbeteiligung und Kapitalbeteiligung nach Beschäftigtengruppen (in Prozent)*

	Erfolgs- und Gewinnbeteiligung		Kapitalbeteiligung	
	2013	2015	2013	2015
Beschäftigte mit einfachen Tätigkeiten	47 % (202)	45 % (226)	48 % (37)	50 % (38)
Beschäftigte mit qualifizierten Tätigkeiten	79 % (340)	77 % (357)	71 % (50)	76 % (55)
Beschäftigte mit hochqualifizierten Tätigkeiten	87 % (374)	87 % (404)	81 % (55)	75 % (55)
Beschäftigte mit umfassenden Führungsaufgaben	94 % (406)	92 % (439)	90 % (62)	91 % (64)

*Quelle: Eigene Darstellung, gewichtet (vgl. Abschnitt 3),  $p \leq 0,001$  über beide Erhebungsjahre und Beteiligungsformen.*

Die Ergebnisse in Tabelle 6 sind in Einklang mit den allgemeinen Erwartungen: Je besser die Mitarbeiter qualifiziert sind, je größer deren Führungsverantwortung, desto eher kommen sie in den Genuss der Leistungen des hauseigenen FMB-Systems. Ein Ausreißer bildet diesbezüglich allerdings die Kapitalbeteiligung im Jahre 2015: Hier fällt der (ge-

<sup>17</sup> Das Beobachtungsjahr 2008 kommt in Tabelle 6 nicht zur Darstellung, weil in FMD 1 nach anderen Beschäftigtengruppen kategorisiert worden war und insofern eine Vergleichbarkeit nicht gegeben ist.

wichtete) Anteil der Beschäftigten mit hochqualifizierten Tätigkeiten deutlich niedriger aus als 2013 und unterschreitet sogar – bei identischen Fallzahlen – den Anteil der Beschäftigten mit qualifizierten Tätigkeiten. Hierbei handelt es sich möglicherweise um eine Stichprobeneffekt, der auf die niedrige Fallzahl von jeweils 55 zurückzuführen ist.

Betrachtet man die Entwicklung zwischen 2013 und 2015, so zeichnen sich im Fall der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung keine großen Veränderungen ab, während für den Fall der Kapitalbeteiligung, wie bereits bei vielen Befunden zuvor, Fluktuationen ohne klaren Aufwärts- oder Abwärtstrend ausgewiesen werden.

In Tabelle 7 werden in Ergänzung zu Tabelle 6 zusätzlich die durchschnittlichen Intensitäten über alle Befragungsteilnehmer ausgewiesen. Als Intensität wird hierbei der Anteil der Mitarbeiter eines Betriebes bezeichnet, die in den Genuss eines Erfolgs- und Gewinnbeteiligungs- bzw. Kapitalbeteiligungsmodells kommen<sup>18</sup>.

*Tabelle 7: Durchschnittlicher Anteil beteiligter Beschäftigter pro Betrieb (Intensität, in Prozent)*

	Erfolgs- und Gewinnbeteiligung			Kapitalbeteiligung		
	2008	2013	2015	2008	2013	2015
Gesamt	67 % (371)	82 % (433)	81 % (464)	86 % (53)	91 % (49)	88 % (52)

*Quelle: Eigene Darstellung, gewichtet (vgl. Abschnitt 3), Fallzahlen in Klammern.*

Auch im Falle der Intensitäten wird das bereits hinlänglich bekannte Muster reproduziert: Ein deutliches Wachstum im ersten Beobachtungszeitraum (was insbesondere für den Fall der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung gilt), auf das im zweiten Beobachtungszeitraum keine bzw. nur geringfügige Veränderungen folgen.

<sup>18</sup> Untersucht man nur den Sachverhalt, ob bestimmte Beschäftigungsgruppen in den Genuss der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung kommen oder nicht, kann dies durchaus das Bild verzerren. Wenn etwa ein Betrieb angibt, Beschäftigte mit einfachen Tätigkeiten nicht am Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung teilhaben zu lassen, kann dies beispielsweise zur Ursache haben, dass es dort gar keine Beschäftigte mit einfachen Tätigkeiten gibt, was aber dennoch als ein Fall von Ungleichbehandlung erfasst werden würde. Gleichmaßen ist denkbar, dass bestimmte Beschäftigungsgruppen, die nicht in den Genuss der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung kommen, nur einen sehr geringen Anteil an der gesamten Belegschaft bilden.

## 4.2.2 Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung nach materieller und immaterieller Beteiligung

Im Folgenden ist von Interesse, ob Betriebe mit FMB-Modellen ihre Mitarbeiter häufiger auf der immateriellen Ebene partizipieren lassen als Betriebe ohne FMB-Modelle. Tabelle 8 weist die Unterschiede in der Teilhabe an Entscheidungen in Unternehmen mit und ohne FMB-System für die Jahre 2013 und 2015 aus.

*Tabelle 8: Beteiligt Ihr Unternehmen Beschäftigte an Entscheidungen im Unternehmen? (in Prozent)*

	2013		2015	
	FMB*	Keine FMB*	FMB*	Keine FMB*
ja	59 % (262)	56 % (254)	57 % (270)	57 % (238)
nein	41 % (189)	44 % (219)	43 % (218)	43 % (188)

\* FMB = *Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung*

*Quelle: Eigene Darstellung, gewichtet (vgl. Abschnitt 3), Fallzahlen in Klammern.*

In Hinblick auf die Beteiligung der Beschäftigten an unternehmerischen Entscheidungen weisen Betriebe mit FMB-Modellen und ohne FMB-Modelle 2013 nur geringfügige und 2015 praktisch keine Unterschiede auf. (2015 übersteigt sogar der Anteil der Unternehmen ohne Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung knapp den Anteil der Unternehmen mit Finanzieller Mitarbeiterbeteiligung geringfügig, die Mitarbeiter an Entscheidungen teilhaben lassen.)

Tabelle 9 richtet sich darauf, ob schriftliche Vereinbarungen in Fragen der Technikgestaltung, Arbeitsorganisation und Leistungsregelung existieren. Schriftliche Vereinbarungen zwischen Betriebsleitung und Belegschaft schaffen nicht nur „Rechtssicherheit im Innenverhältnis“, sondern können auch als Ausdruck einer Kommunikationskultur der Einvernehmlichkeit interpretiert werden.

*Tabelle 9: Gelten in Ihrem Unternehmen schriftliche Vereinbarungen/Regelungen zu Technikgestaltung und Technikfolgen, Arbeitsorganisation, Mitarbeiterbeteiligung und Leistungsregelungen? (in Prozent)*

	2013		2015	
	FMB*	Keine FMB*	FMB*	Keine FMB*
Technikgestaltung und Technikfolgen	51 % (204)	47 % (191)	40 % (196)	39 % (153)
p-Wert	0,074		0,049	
Arbeitsorganisation, Mitarbeiterbeteiligung (Gruppenarbeit, Qualitätssicherung u. a.)	65 % (306)	54 % (257)	66 % (336)	47 % (201)
p-Wert	0,000		0,000	
Leistungsregelungen (z. B. Zielvereinbarungen)	81 % (363)	62 % (300)	77 % (396)	57 % (250)
p-Wert	0,000		0,000	

\* FMB = *Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung*

Quelle: *Eigene Darstellung, gewichtet (vgl. Abschnitt 3), Fallzahlen in Klammern.*

Tabelle 9 weist in allen drei Kategorien schriftlicher Vereinbarungen höhere Anteile für Unternehmen mit Finanzieller Mitarbeiterbeteiligung aus<sup>19</sup>; allerdings sinkt 2015 in den beiden Kategorien „Technikgestaltung und Technikfolgen“ und „Leistungsregelungen“ insgesamt der Anteil der Unternehmen, die schriftliche Vereinbarungen getroffen haben.

<sup>19</sup> Der hohe Anteil in der Kategorie Leistungsregelungen überrascht deswegen nicht, weil dergleichen häufig Bestandteil von FMB-Modellen ist, die eine Leistungskomponente aufweisen (vgl. Abschnitt 4.4).

### **4.2.3 Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung und die Informiertheit der Mitarbeiter über Unternehmensstrategie, Geschäftsverlauf und Arbeitsorganisation**

Die Befragungsteilnehmer wurden gebeten darüber Auskunft zu geben, inwieweit unterschiedliche Mitarbeitergruppen in ihren Betrieben regelmäßig über Unternehmensstrategie, Geschäftsverlauf und Arbeitsorganisation informiert werden. Die wichtigsten Ergebnisse lauten diesbezüglich<sup>20</sup>:

- Je besser qualifiziert und je umfangreicher Mitarbeiter mit Führungskompetenzen ausgestattet sind, desto besser sind diese in der Regel über die Geschicke des Betriebs informiert. Betriebe mit Finanzieller Mitarbeiterbeteiligung weisen dabei in der Regel höhere Anteilswerte auf als Betriebe ohne Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung.
- Die Unternehmensstrategie wird – unabhängig von der An- oder Abwesenheit eines FMB-Modells – weniger häufig kommuniziert als Angelegenheiten der Arbeitsorganisation.
- Über den Betrachtungszeitraum und alle Beschäftigtengruppen erhöht sich bei Betrieben mit Finanzieller Mitarbeiterbeteiligung fast ausnahmslos der Anteil der Mitarbeiter, die über die Unternehmensstrategie, den Geschäftsverlauf oder die Arbeitsorganisation in Kenntnis gesetzt werden.
- Bei Betrieben ohne Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung ist dies tendenziell eher umgekehrt: Im Betrachtungszeitraum sinkt über alle Mitarbeitergruppen der Anteil an Mitarbeitern die über die Unternehmensstrategie, den Geschäftsverlauf oder die Arbeitsorganisation in Kenntnis gesetzt werden.

Die Ergebnisse dieses Abschnitts liefern Indizien dafür, dass Unternehmen mit FMB-System eine ausgeprägtere Kommunikationskultur aufweisen als Unternehmen ohne FMB-System. Ein höheres Maß an Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Betriebsleitung ist vielen FMB-Modellen allerdings immanent: so erfordern Zielvereinbarungen, die häufig Bestandteil von FMB-Modellen sind, ohne Frage einen intensiveren Austausch zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten. Insofern dürften die Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung und die Kommunikationskultur in einem Betrieb einander gegenseitig beeinflussen bzw. verstärken: Eine ausgeprägte Kommunikationskultur erhöht einerseits die Wahrscheinlichkeit, dass die Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung themati-

---

20 Vgl. Matiaske/Czaya 2016, S. 32 für eine tabellarische Darstellung der Ergebnisse.

siert und ein FMB-System (einvernehmlich) durch Betriebsleitung und Belegschaft eingeführt wird; andererseits erhöht ein existierendes FMB-System den Kommunikationsbedarf innerhalb eines Betriebes und wirkt sich so positiv auf die Kommunikationskultur aus.

## 4.3 Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung und wirtschaftliche Lage

### 4.3.1 Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung und wirtschaftliche Entwicklung der letzten zwei Jahre

Von Interesse ist nunmehr, inwiefern die sich die wirtschaftliche Lage der befragten Betriebe mit FMB-Modell von der wirtschaftlichen Lage der Betriebe ohne FMB-Modell unterscheidet. Hierzu werden die Veränderungen der Beschäftigtenzahl, des Umsatzes und des Gewinns der letzten zwei Jahre betrachtet, entsprechend nach der An- bzw. Abwesenheit eines FMB-Systems ausdifferenziert.

Bei der Entwicklung der Mitarbeiterzahl in den letzten zwei Jahren ergibt sich folgendes Bild:

*Tabelle 10: Wie hat sich die Zahl der Beschäftigten in den letzten zwei Jahren entwickelt? (in Prozent)*

	2013		2015	
	FMB*	Keine FMB*	FMB*	Keine FMB*
Verringert	17 % (71)	16 % (77)	16 % (69)	17 % (72)
Keine merkliche Veränderung	29 % (126)	37 % (160)	30 % (150)	32 % (126)
Erhöht	54 % (245)	49 % (233)	54 % (268)	51 % (217)
p-Wert	0,155		0,392	

\* FMB = Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung

Quelle: Eigene Darstellung, gewichtet (vgl. Abschnitt 3), Fallzahlen in Klammern.

Tabelle 10 kann entnommen werden, dass der Anteil der Betriebe mit Finanzieller Mitarbeiterbeteiligung, die ihre Mitarbeiterzahl in den letzten zwei Jahren erhöht haben, den Anteil der Betriebe ohne Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung in beiden Beobachtungsjahren übersteigt. Allerdings lassen die hohen p-Werte den Schluss auf signifikante Unterschiede bei zwischen Betrieben mit FMB-Modell und ohne FMB-Modell nicht zu.

Tabelle 11 veranschaulicht die Entwicklung des Umsatzes bei Betrieben mit FMB-Modell und ohne FMB-Modell in den Beobachtungsjahren 2013 und 2015:

*Tabelle 11: Wie hat sich der Umsatz Ihres Unternehmens in den letzten zwei Jahren entwickelt? (in Prozent)*

	2013		2015	
	FMB*	Keine FMB*	FMB*	Keine FMB*
Verringert	9 % (46)	14 % (57)	10 % (51)	13 % (54)
Keine merkliche Veränderung	22 % (95)	30 % (130)	26 % (118)	27 % (103)
Erhöht	68 % (289)	56 % (248)	65 % (304)	60 % (236)
p-Wert	0,008		0,267	

\* FMB = Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung

Quelle: Eigene Darstellung, gewichtet (vgl. Abschnitt 3), Fallzahlen in Klammern.

Während die Unterschiede zwischen Betrieben mit FMB-Modell und ohne FMB-Modell in Umsatzkategorien 2013 noch signifikant ausfallen, ist dies 2015 angesichts eines p-Wertes von 0,267 hingegen nicht mehr gegeben. Ein Grund hierfür könnte die gute allgemeine wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland sein, die Betriebe beider Kategorien gleichermaßen betrifft und die Unterschiede, die mit der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung korrespondieren, überlagern.

In Gewinnkategorien, dem zweifelsohne sensitivsten Indikator der wirtschaftlichen Leistungskraft eines Betriebes, fallen die Unterschiede zwischen Betrieben mit FMB-Modell und ohne FMB-Modell hingegen in beiden Beobachtungsjahren signifikant aus, wie aus Tabelle 12 hervorgeht.

Tabelle 12: Wie hat sich der Gewinn Ihres Unternehmens in den letzten zwei Jahren entwickelt? (in Prozent)

	2013		2015	
	FMB*	Keine FMB*	FMB*	Keine FMB*
Verringert	16 % (74)	26 % (90)	15 % (72)	21 % (71)
Keine merkliche Veränderung	35 % (140)	38 % (146)	40 % (168)	39 % (147)
Erhöht	49 % (196)	36 % (141)	46 % (202)	41 % (133)
p-Wert	0,010		0,038	

\* FMB = Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung

Quelle: Eigene Darstellung, gewichtet (vgl. Abschnitt 3), Fallzahlen in Klammern.

In den Erhebungsjahren 2013 und 2015 ist im FMB-Fall der Anteil an Betrieben mit verringerten bzw. erhöhten Gewinnen kleiner bzw. höher als bei Betrieben ohne FMB-System. Über den Betrachtungszeitraum hinweg zeigt sich ein ähnliches Bild wie bei den Umsätzen, insofern sich 2015 bei Betrieben ohne FMB-System die Anteilswerte in den Kategorien Gewinnverringering und Gewinnerhöhung der Betriebe mit Finanzieller Mitarbeiterbeteiligung annähern.

Betriebe mit Finanzieller Mitarbeiterbeteiligung weisen in den Kategorien Beschäftigtenzahl, Umsatz und Gewinn Vorteile gegenüber Betrieben ohne Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung auf, auch wenn sich deren Vorsprung, sehr wahrscheinlich aufgrund der guten allgemeinen wirtschaftlichen Lage, 2015 verringert hat.

Die Frage, ob die Existenz eines FMB-Systems eine Folge der guten wirtschaftlichen Lage eines Betriebs, oder die gute wirtschaftliche Lage eine Folge der Existenz eines FMB-Systems ist, wird in der einschlägigen Literatur häufig diskutiert (vgl. beispielsweise Poutsma/de Nijs 2006). Diesbezüglich legen die Antworten auf die offene Frage nach den Motiven für die Einführung eines FMB-Systems indes ersteres nahe: Dort heißt es in der Regel „aufgrund der guten Ertragslage“, und nicht etwa „um die Ertragslage zu verbessern“ (vgl. hierzu auch Abschnitt 4.1.4). Diesen Schluss legt auch der Ressourcenabhängigkeitsansatz nahe (siehe hierzu Abschnitt 4.5).

### 4.3.2 Geplante Änderungen des betrieblichen FMB-Systems

Tabelle 13 gibt Auskunft darüber, inwieweit die befragten Betriebe planen, ihr FMB-Modell zu modifizieren.

*Tabelle 13: Planen Sie aufgrund der Erfahrungen mit dem jetzigen Entgeltkonzept größere Änderungen? (in Prozent)*

	2013	2015
Abschaffungen	–*	–*
Erweiterungen	7 % (29)	10 % (43)
Neugestaltung	12 % (53)	16 % (67)
Keine Änderungen geplant	84 % (359)	80 % (382)
n	442	495

\*  $n < 5$

*Quelle: Eigene Darstellung, gewichtet (vgl. Abschnitt 3), Fallzahlen in Klammern.*

Tabelle 13 veranschaulicht das Beharrungsvermögen von den FMB-Modellen: Einerseits plant der überwiegende Teil der befragten Betriebe keine Änderungen des FMB-Systems (84 Prozent im Jahre 2013 bzw. 80 Prozent im Jahre 2015), andererseits planten 2013 nur ein Betrieb und 2015 nur drei Betriebe, ihr FMB-Modell abzuschaffen.

In der Kategorie Neugestaltung wurde unter anderem die folgenden Ursachen, Ziele und Maßnahmen angegeben:

- Höhere Flexibilität, Leistungsorientierung, Zielorientierung, Transparenz
- Fokussierung auf den individuellen Mitarbeiter (individuelle Zielvereinbarungen, individuelle Leistungsmessung)
- Änderung der Gehaltsstruktur, neue Entlohnungsmodelle (z. B. Akkord, variabler Lohnanteil, Einführung eines neuen Haustarifs, neue Lohngruppen), Neuregelungen im Bereich der Altersvorsorge
- Anpassung/Verbesserung des Ziel- bzw. Kennzahlensystems, das dem FMB-System zugrunde liegt, was mitunter auch den Abbau eines kennzahlenbasierten Systems bedeuten kann
- Ausdehnung des Geltungsbereichs des FMB-Modells

- Technologische und strukturelle Änderungen (z. B. im Bereich der Produktion oder der Informationstechnologie), die eine Anpassung des FMB-Systems nach sich ziehen
- Änderung der rechtlichen Rahmenbedingungen
- Marktgerechte Anpassung im Nachgang zur Finanzkrise

In den obigen Antworten zeichnet sich ein breites Spektrum an Ursachen für die Neugestaltung des FMB-Systems bzw. von Zielen ab, die daran geknüpft sind. Hierbei sind die Wirkrichtungen der entsprechenden Maßnahmen einander mitunter entgegengesetzt sein (z. B. Verringerung versus Erweiterung des variablen Entgeltanteils oder Abschaffung versus Ausbau des kennzahlbasierten Systems).

Folgende Gründe wurden im Rahmen der „Veränderungsanalyse“ (vgl. Abschnitt 4.1.1) dafür benannt, warum im Beobachtungszeitraum 2013–2015 die geplante Einführung von FMB-Systemen *nicht* zustande kommt:

- anderer Fokus des Betriebs
- andere Themen waren wichtiger
- Zeitmangel
- Mangel an Ressourcen, das geplante FMB-System aufzubauen.

Diese Antworten verweisen unmittelbar auf den Ressourcenabhängigkeitsansatz und verorten die Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung nicht nur fest in der Domäne nichtkritischer Ressourcen, sondern deuten auch auf einen eher niedrigen Stellenwert der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung hin – jedenfalls in den Entscheidungssituationen, in denen gegen ein FMB-Modell optiert wurde<sup>21</sup>. Einlassungen wie anderer Fokus, andere Themen, die wichtiger waren, oder Zeitmangel deuten jedenfalls darauf hin, dass die Ressourcen, die für die Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung vorgesehen waren (z. B. Zeit oder finanzielle Mittel), in andere, wichtigere, d. h. kritische Verwendungen umgeleitet wurden.

### 4.3.3 Der Einfluss der Finanzkrise von 2008 auf die Einführung von FMB-Systemen

Tabelle 14 gibt Auskunft über den Einfluss der Finanzkrise auf die Einführung von FMB-Systemen, die nach 2008 vorgenommen worden wa-

---

<sup>21</sup> Wie in Abschnitt 2 dargelegt ist der Ressourcenabhängigkeitsansatz situativ ausgerichtet: Eine Ressource, die in Situation A noch nicht-kritischen Charakter für eine Organisation hat, kann durch eine entsprechende Situationsänderung sehr wohl zu einer kritischen Ressource wandeln.

ren. Das Ergebnis lautet kurzgefasst, dass die Finanzkrise nach ihrem Ausbruch 2008 keine besondere Rolle bei der Einführung von Erfolgs- und Gewinnbeteiligungs- bzw. Kapitalbeteiligungssystemen gespielt hat. Im Erhebungsjahr 2015, also sieben Jahre Ausbruch der Finanzkrise, ist deren Einfluss im Erfolgs- und Gewinnbeteiligungs- wie auch im Fall der Kapitalbeteiligung erwartungsgemäß nochmals zurückgegangen.

*Tabelle 14: Spielte die Finanzkrise bei der Entscheidung über die Einführung des Erfolgs- und Gewinnbeteiligungs- bzw. des Kapitalbeteiligungssystems eine Rolle?*

	EB* (2013)	EB* (2015)	KB* (2013)	KB* (2015)
ja	14 % (11)	12 % (12)	—**	—**
nein	86 % (48)	88 % (81)	84 % (9)	93 % (14)

\* EB = Erfolgs- und Gewinnbeteiligung, KB = Kapitalbeteiligung, \*\* n < 5  
 Quelle: Eigene Darstellung, gewichtet (vgl. Abschnitt 3), Fallzahlen in Klammern.

Der Hauptgrund für diesen Befund dürfte darin bestehen, dass die deutschen Unternehmen verhältnismäßig unbeschadet aus der Finanzkrise von 2008 hervorgegangen sind und insofern schlichtweg keine Notwendigkeit bestand, die Instrumente der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung zum Zwecke der Krisenbewältigung einzusetzen<sup>22</sup>.

## 4.4 Die praktische Umsetzung der FMB

Im Folgenden wird das Augenmerk darauf gerichtet, wie sich die Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung in der Praxis ausgestaltet und welche FMB-Modelle in deutschen Betrieben bevorzugt eingesetzt werden. Da die niedrigen Fallzahlen im Fall der Kapitalbeteiligung weithin keine statistisch belastbaren Aussagen zulassen, liegt der Schwerpunkt hierbei im Wesentlichen auf der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung.

<sup>22</sup> Die Rolle der Finanzkrise von 2008 wird im Rahmen der Betriebsrätebefragung aufgegriffen, um zu überprüfen, ob sich diesbezüglich die Sichtweisen der Betriebsleitung und des Betriebsrates unterscheiden (vgl. Abschnitt 5.4.10).

#### 4.4.1 Die Instrumente der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung

Zunächst wurden die Vertreter der Betriebsleitung befragt, in welcher Form Beschäftigte ohne und mit Führungsfunktion am Erfolg oder Gewinn des Betriebes beteiligt werden. Dies richtete sich auf die Beteiligungsformen der Leistungsbeteiligung, Ertragsbeteiligung, und Gewinnbeteiligung (vgl. Tabelle 15):

*Tabelle 15: In welcher Form beteiligt Ihr Unternehmen Beschäftigte mit und ohne Führungsfunktion am Erfolg oder Gewinn? (in Prozent)*

	ohne Führungsfunktion		
	2008	2013	2015
Leistungsbeteiligung	28 % (92)	33 % (109)	36 % (129)
Ertragsbeteiligung	35 % (92)	32 % (106)	42 % (148)
Gewinnbeteiligung	55 % (146)	55 % (189)	50 % (178)
Sonstiges	–	6 % (21)	7 % (25)
	mit Führungsfunktion		
	2008	2013	2015
Leistungsbeteiligung	32 % (137)	45 % (190)	44 % (216)
Ertragsbeteiligung	34 % (122)	33 % (141)	43 % (201)
Gewinnbeteiligung	59 % (223)	59 % (259)	56 % (256)
Sonstiges	–	4 % (18)	6 % (24)

*Quelle: Eigene Darstellung, Beschäftigte ohne und mit Führungsfunktion, gewichtet (vgl. Abschnitt 3), Mehrfachnennungen möglich, Fallzahlen in Klammern.*

Bei Mitarbeitern mit und ohne Führungsfunktion dominiert über alle drei Erhebungsjahre die Gewinnbeteiligung, wenngleich im Beobachtungszeitraum von 2013 bis 2015 auch die die Leistungs- und Ertragsbeteiligung deutliche Zuwächse erfahren. In der Kategorie „Sonstiges“ wurden 2013 und 2015 über die Leistungs-, Ertrags- und Gewinnbeteiligung hinaus z. B. folgende Beteiligungsformen genannt:

- In Abhängigkeit von Qualitäts- und/oder Sicherheitszielen
- Anwesenheitsbeteiligung
- Der Chef entscheidet über Ausschüttung
- Auf Grundlage einer Kennzahl, die aus verschiedenen Faktoren ermittelt wird (z. B. Rentabilitätskennziffern)

- mehr Urlaubstage
- Mischung aus Erlösbeteiligung und Ranking
- Eine angemessene Summe als eine Art Würdigung des Mitarbeiters, die nicht zwingend abhängig vom Ergebnis ist
- Zielerreichung

Leistungs-, Ertrags- und Gewinnbeteiligung werden in der Praxis vornehmlich folgendermaßen umgesetzt<sup>23</sup>:

- Die Leistungsbeteiligung konkretisiert sich überwiegend als Beteiligung an der Produktivität, wobei im Zeitraum 2008 bis 2013 insbesondere bei Mitarbeitern mit Führungsfunktion ein deutlicher Zuwachs zu verzeichnen ist.
- Im Falle der Ertragsbeteiligung werden die Beteiligung am Netto- bzw. Rohertrag und die Beteiligung am Umsatzvolumen deutlich häufiger eingesetzt als die Beteiligung am Wertschöpfungsvolumen, die dritte geläufige Variante der Ertragsbeteiligung. Netto- bzw. Rohertrag und die Beteiligung am Umsatzvolumen weisen Häufigkeiten zwischen ca. 45 Prozent und 60 Prozent auf, zeigen über den Betrachtungszeitraum keine großen Veränderungen und kommen bei Mitarbeitern mit Führungsfunktion häufiger zur Anwendung als bei Mitarbeitern ohne Führungsfunktion.
- Die Gewinnbeteiligung ist überwiegend als Beteiligung am Bilanzgewinn ausgeformt, wobei der Anteil der Mitarbeiter mit Führungsfunktion gegenüber denen ohne Führungsfunktion leicht erhöht ist.

Die unterschiedlichen Beteiligungsformen der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung folgen dem in Abschnitt 4.1 identifizieren „Standardmuster“: Einer teils deutlichen Erhöhung in der Nutzungsintensität im Beobachtungsraum 2008 bis 2013 folgen 2015 kleinere Fluktuationen um das Niveau des Beobachtungsjahres 2013. Grundsätzlich bilden die Beteiligung an der Produktivität und die Beteiligung am Bilanzgewinn die am weitesten verbreiteten Beteiligungsformen der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung.

Tabelle 16 gibt darüber Auskunft, wie die Höhe des individuellen Gewinn- oder Erfolgsanteils festgelegt wird.

---

<sup>23</sup> Auf eine tabellarische Darstellung der Ergebnisse wird an dieser Stelle der Übersichtlichkeit halber verzichtet, siehe hierzu Matiaske/Czaya 2016, S. 43 f.

Tabelle 16: Wie wird die Höhe des individuellen Gewinn- oder Erfolgsanteils bei Beschäftigten ohne und mit Führungsfunktion festgelegt? (in Prozent)

	ohne Führungsfunktion		
	2008	2013	2015
leistungsorientiert	42 % (116)	47 % (151)	48 % (169)
orientiert an der Einkommenshöhe	29 % (90)	41 % (130)	34 % (128)
orientiert an der Hierarchiestufe (Organisationsstruktur)	11 % (29)	17 % (54)	20 % (73)
gleich hoher Betrag für alle	36 % (96)	29 % (111)	36 % (133)
nach Dauer der Betriebszugehörigkeit	4 % (9)	12 % (38)	10 % (36)
nach Fehlzeiten	8 % (22)	14 % (52)	10 % (44)
Sonstiges	3 % (9)	7 % (25)	8 % (25)
	mit Führungsfunktion		
	2008	2013	2015
leistungsorientiert	49 % (188)	63 % (269)	64 % (302)
orientiert an der Einkommenshöhe	26 % (109)	41 % (176)	38 % (188)
orientiert an der Hierarchiestufe (Organisationsstruktur)	18 % (76)	38 % (170)	35 % (180)
gleich hoher Betrag für alle	20 % (68)	17 % (69)	20 % (84)
nach Dauer der Betriebszugehörigkeit	5 % (10)	7 % (26)	6 % (27)
nach Fehlzeiten	3 % (13)	5 % (24)	4 % (20)
Sonstiges	7 % (20)	8 % (35)	8 % (34)

Quelle: Eigene Darstellung, Beschäftigte ohne und mit Führungsfunktion, gewichtet (vgl. Abschnitt 3), Mehrfachnennungen möglich, Fallzahlen in Klammern.

Die Festlegung der Höhe des individuellen Gewinn- oder Erfolgsanteils erfolgt insbesondere bei Mitarbeitern mit Führungsfunktion am häufigsten leistungsorientiert, gefolgt von der Orientierung an der Einkommens-

höhe. An Mitarbeiter ohne Führungsfunktion werden Gewinn- oder Erfolgsanteile zudem häufig in gleicher Höhe ausgeschüttet. In der Kategorie „Sonstiges“ wurde unter anderem benannt:

- Erfüllungsgrad von Messgrößen
- Mehrarbeit kommt auf ein gewisses Konto; wird abhängig vom operativen Ergebnis mit gewissen Zuschlägen ausgestattet
- nach der wöchentlichen Arbeitszeit
- nach Standorten
- auf Verhandlungsbasis
- künstlerische Komponente und soziale Kompetenzen

Die Festlegung der Höhe des Gewinn- oder Erfolgsanteils wird im Falle der Leistungsorientierung überwiegend auf Basis von Zielvereinbarungen vorgenommen, gefolgt von Leistungsbeurteilungen. Erneut findet im Beobachtungsraum 2008 bis 2013 – von der Ausnahme der Zielvereinbarung bei Mitarbeitern ohne Führungsfunktion abgesehen – ein mitunter beträchtlicher Zuwachs in der Nutzungsintensität der unterschiedlichen Instrumente der leistungsorientierten Festlegung der Höhe der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung statt. Ein bemerkenswerter Befund ist weiterhin, dass der Ermessensentscheid des Vorgesetzten bzw. des Geschäftsführers bei Mitarbeitern ohne Führungsfunktion häufiger zum Einsatz kommt als bei Mitarbeitern mit Führungsfunktion.

Zum Abschluss dieses Abschnittes sei noch auf die durchschnittliche Erfolgs- oder Gewinnbeteiligung pro Beschäftigten eingegangen<sup>24</sup>:

---

24 Hierbei wird auf die Darstellung der Ergebnisse der Studie von 2008 verzichtet, weil dort die Beschäftigtengruppen anders kategorisiert wurden und eine Vergleichbarkeit nicht gegeben ist (vgl. Fietze et al. 2008, S. 30).

*Tabelle 17: Höhe der durchschnittlichen Erfolgs- oder Gewinnbeteiligung pro Beschäftigten (in Euro)*

	<b>2013</b>	<b>2015</b>
Beschäftigte mit einfachen Tätigkeiten	1174,97 (119)	1296,17 (119)
Beschäftigte mit qualifizierten Tätigkeiten	2206,11 (186)	5014,68 (201)
Beschäftigte mit hochqualifizierten Tätigkeiten oder Leitungsfunktion	5296,34 (209)	7692,92 (226)
Beschäftigte mit umfassenden Führungsaufgaben	13703,00 (211)	11476,23 (229)

*Quelle: Eigene Darstellung, Mittelwerte, ungewichtet, Fallzahlen in Klammern.*

Bei der durchschnittlichen Erfolgs- oder Gewinnbeteiligung pro Beschäftigten zeigt sich ein progressiver Zuwachs in Abhängigkeit vom Qualifikationsgrad der Beschäftigungsgruppen – ein Verlauf, der durchaus mit den Erwartungen in Einklang ist. Bemerkenswert ist indes, dass Beschäftigte mit qualifizierten und hochqualifizierten Tätigkeiten im Erhebungsjahr 2015 im Durchschnitt sehr viel stärker begünstigt sind als noch 2013, und Beschäftigte mit umfassenden Führungsaufgaben im Durchschnitt Einbußen hinnehmen mussten. Insofern sind durchaus gewisse Egalisierungstendenzen bei der durchschnittlichen Erfolgs- oder Gewinnbeteiligung zu verzeichnen.

#### **4.4.2 Die Instrumente der Kapitalbeteiligung**

Im Folgenden wird das Ausmaß der Anwendung der unterschiedlichen Instrumente der Kapitalbeteiligung näher betrachtet. Dabei kommen in erster Linie Ergebnisse zur Darstellung, die auf hinreichend großen Fallzahlen beruhen und einen Überblick über die allgemeine Lage in Angelegenheiten der Kapitalbeteiligung bieten.

Ähnlich wie im Falle der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung wurden die Vertreter der Betriebsleitung zunächst befragt, in welcher Form Beschäftigte ohne und mit Führungsfunktion am Kapital des Betriebes beteiligt werden. Dies richtete sich auf die Beteiligungsformen Fremdkapitalbeteiligung, Mischkapitalbeteiligung und Eigenkapitalbeteiligung, in die Kapitalbeteiligungen üblicherweise unterschieden werden:

*Tabelle 18: In welcher Form beteiligt Ihr Unternehmen Beschäftigte ohne und mit Führungsfunktion am Unternehmenskapital? (in Prozent)*

	<b>ohne Führungsfunktion</b>		
	2008	2013	2015
Fremdkapitalbeteiligung	7 % (5)	–*	–*
Mischkapitalbeteiligung	–*	17 % (7)	9 % (5)
Eigenkapitalbeteiligung	69 % (38)	85 % (36)	84 % (39)
Sonstiges	0 %	–*	–*
	<b>mit Führungsfunktion</b>		
	2008	2013	2015
Fremdkapitalbeteiligung	8 % (6)	–*	–*
Mischkapitalbeteiligung	–*	14 % (7)	9 % (5)
Eigenkapitalbeteiligung	77 % (44)	87 % (50)	80 % (49)
Sonstiges	0 %	–*	5,4 % (6)

\*  $n < 5$

*Quelle: Eigene Darstellung, Beschäftigte ohne und mit Führungsfunktion, gewichtet (vgl. Abschnitt 3), Mehrfachnennungen möglich, Fallzahlen in Klammern.*

Tabelle 18 kann entnommen werden, dass die Eigenkapitalbeteiligung die mit Abstand dominierende Form der Kapitalbeteiligung in deutschen Betrieben darstellt. Hierbei kann erneut, wie bereits mehrfach in den vorhergehenden Abschnitten verzeichnet, ein deutlicher Nutzungszuwachs im Beobachtungszeitraum 2008 bis 2013 festgestellt werden. Die geringen Fallzahlen in den Kategorien Fremdkapitalbeteiligung und Mischkapitalbeteiligung lassen hingegen keine statistisch belastbaren Aussagen zu<sup>25</sup>, insofern wird im Folgenden auf eine eingehende Schilderung der Fremd- und Mischkapitalbeteiligungsmodelle verzichtet.

*Tabelle 19: Um welche Form der Eigenkapitalbeteiligung handelt es sich konkret? (in Prozent)*

	<b>ohne Führungsfunktion</b>		
	2008	2013	2015
GmbH-Beteiligung	–*	14 % (5)	15 % (5)
Belegschaftsaktien	18 % (21)	44 % (18)	45 % (21)

<sup>25</sup> Selbst der Anteilsrückgang bei der Eigenkapitalbeteiligung der Beschäftigten mit Führungsfunktion im Beobachtungszeitraum 2013 bis 2015 ist trügerisch, weil der Anteilswert höchst sensibel auf marginale Änderungen der Fallzahl reagiert.

Kommanditbeteiligung	–*	–*	–*
Genossenschaftsbeteiligung	–*	36 % (7)	34 % (8)
Aktienoptionsplan	30 % (8)	9 % (5)	9 % (6)
Virtuelle Aktienoptionen, sog. Stock Appreciation Rights (SARs)	0 %	0 %	0 %
	<b>mit Führungsfunktion</b>		
	2008	2013	2015
GmbH-Beteiligung	11 % (6)	19 % (9)	13 % (7)
Belegschaftsaktien	25 % (17)	47 % (23)	48 % (24)
Kommanditbeteiligung	–*	–*	–*
Genossenschaftsbeteiligung	–*	25 % (7)	29 % (8)
Aktienoptionsplan	33 % (10)	16 % (9)	11 % (9)
Virtuelle Aktienoptionen, sog. Stock Appreciation Rights (SARs)	–*	0 %	–*

\*  $n < 5$

Quelle: Eigene Darstellung, Beschäftigte ohne und mit Führungsfunktion, gewichtet (vgl. Kapitel 3), Mehrfachnennungen möglich, Fallzahlen in Klammern.

Tabelle 19 gibt Auskunft über die konkrete Ausgestaltung der Eigenkapitalbeteiligung. Während 2008 sowohl bei Mitarbeitern ohne wie auch mit Führungsfunktion noch Aktienoptionspläne dominieren, werden diese 2013 durch Belegschaftsaktien abgelöst. Außerdem erfährt 2013 die Genossenschaftsbeteiligung einen erheblichen Zuwachs, was auf die mittlerweile gestiegene Popularität des Genossenschaftsmodells zurückgeführt werden kann. „Exoten“ wie virtuelle Aktienoptionen<sup>26</sup> treten 2008 und 2015 nur vereinzelt bei Mitarbeitern mit Führungsfunktion auf.

Zum Abschluss dieses Abschnitts sei der Blick auf Beschränkungen gerichtet, die es beim Verkauf der Kapitalanteile durch die Beschäftigten gibt:

<sup>26</sup> SARs lassen Mitarbeiter an der (etwaigen zukünftigen) Steigerung des Unternehmenswertes teilhaben, gewähren darüber hinaus keine weiteren Rechte (vgl. Leuner 2009 S. 25 ff.).

Tabelle 20: Beschränkungen beim Verkauf von Kapitalanteilen für Beschäftigte ohne und mit Führungsfunktion (in Prozent)

	ohne Führungsfunktion		
	2008	2013	2015
Kapitalanteile dürfen nur direkt an das Unternehmen verkauft werden.	36% (12)	33% (18)	40% (18)
Der Verkauf von Kapitalanteilen ist zeitlich beschränkt.	33% (20)	44% (24)	40% (21)
Der Verkaufspreis ist durch das Unternehmen festgelegt.	12% (5)	31% (12)	32% (12)
Es gibt keine Beschränkung.	9% (7)	31% (13)	26% (14)
Sonstiges	15% (8)	—*	—*
	mit Führungsfunktion		
	2008	2013	2015
Kapitalanteile dürfen nur direkt an das Unternehmen verkauft werden.	28% (15)	42% (24)	35% (20)
Der Verkauf von Kapitalanteilen ist zeitlich beschränkt.	34% (23)	46% (30)	42% (26)
Der Verkaufspreis ist durch das Unternehmen festgelegt.	10% (6)	30% (15)	30% (13)
Es gibt keine Beschränkung.	15% (10)	25% (14)	26% (18)
Sonstiges	—*	—*	—*

\*  $n < 5$

Quelle: Eigene Darstellung, Beschäftigte ohne und mit Führungsfunktion, gewichtet (vgl. Abschnitt 3), Mehrfachnennungen möglich, Fallzahlen in Klammern.

Wie bereits mehrfach zuvor in diesem Abschnitt kann im Beobachtungszeitraum von 2008 bis 2013 weithin eine Intensivierung der Nutzung über das gesamte Spektrum der zur Verfügung stehenden Alternativen

verzeichnet werden. Bemerkenswert sind in diesem Zusammenhang vor allem „Liberalisierungstendenzen“, d. h. der 2013 und 2015 deutlich höhere Anteil derjenigen Betriebe, die ihren Beschäftigten keinerlei Beschränkungen bei der Veräußerung ihrer Kapitalanteile auferlegen. Darüber hinaus weist im Beobachtungszeitraum von 2013 bis 2015 der Vergleich der Mitarbeiter mit und ohne Führungsfunktion keine großen Unterschiede auf.

## 4.5 Zwischenfazit der Betriebsbefragungen

Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse des vierten Abschnitts zusammengefasst und innerhalb des in Abschnitt 2 eingeführten theoretischen Rahmens diskutiert:

Die Nutzung der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung wächst in deutschen Betrieben mit mindestens 150 Mitarbeitern im Betrachtungszeitraum 2008 bis 2013 von 31 Prozent auf 46 Prozent, was einer Steigerung von 15 Prozentpunkten entspricht (vgl. Abschnitt 4.1). Die Nutzung der Kapitalbeteiligung steigt in demselben Zeitraum von 5 Prozent auf 7 Prozent, was ebenfalls einem Wachstum von ca. 2 Prozentpunkten entspricht, wenngleich sich dies auf einem deutlich niedrigeren absoluten Niveau vollzieht als im Fall der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung. Im Betrachtungszeitraum 2013 bis 2015 sinkt die Nutzung der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung und der Kapitalbeteiligung hingegen geringfügig.

Das besagte Standardmuster zeigt sich auch dann, wenn man die Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung nach unterschiedlichen Strukturvariablen differenziert: Ein (teils) beachtliches Wachstum im Betrachtungszeitraum 2008 bis 2013 über alle betrachteten Kategorien wird gefolgt von unsystematischen Schwankungen kleineren Ausmaßes auf dem Niveau 2013. Darüber hinaus zeigt die Untersuchung der Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung nach Strukturvariablen keine überraschenden Ergebnisse: So hängt die Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung beispielsweise positiv von der Betriebsgröße ab, während die Nutzung der Kapitalbeteiligung in Betrieben mit ausländischen Hauptsitz signifikant höher ausfällt als in Betrieben mit Hauptsitz in Deutschland.

Allerdings zeigt die Logit-Analyse in Abschnitt 4.1.3, dass die untersuchten Strukturvariablen nur verhältnismäßig schlecht die Existenz eines FMB-Systems erklären können. Dieses Ergebnis ist wiederum in Einklang mit der theoretischen Rahmung durch den Ressourcenabhängigkeitsansatz, der die Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung in der Domäne nichtkritischer Ressourcen verortet, während die Strukturmerkmale ei-

nes Betriebs auf die Sicherung kritischer Ressourcen, die Aufrechterhaltung der betrieblichen Kernfunktionen ausgerichtet sind, also in die Domäne kritischer Ressourcen abbilden.

Das Ergebnis der Logit-Analyse wird durch die Untersuchung der Motive der Betriebsleitung gestützt, ein FMB-System einzuführen (vgl. Abschnitt 4.1.4). Hier dominieren in der Rangliste der Motive in erster Linie die weichen über die „harten“ strukturellen und wirtschaftlichen Faktoren.

Bei der Partizipation unterschiedlicher Beschäftigtengruppen an der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung zeigt sich ebenfalls ein Bild, das den allgemeinen Erwartungen entspricht: Je besser die Mitarbeiter qualifiziert, je größer deren Führungsverantwortung, desto eher kommen Sie in den Genuss des hauseigenen FMB-Systems (vgl. Abschnitt 4.2.1).

Betriebe mit FMB-System geht es wirtschaftlich in der Regel besser als Betrieben ohne FMB-System (vgl. Abschnitt 4.2.2). Auf die Frage, was hierbei Ursache, was Wirkung ist, gibt die theoretischen Rahmung des Ressourcenabhängigkeitsansatzes indes eine Antwort: Gewinnanteile, die an die Belegschaft oder andere Stakeholder ausgeschüttet werden können, sind geradezu definitionsgemäß nichtkritische Ressourcen, denn andernfalls wären sie in kritische Verwendungen wie z. B. Investitionen, Rücklagen oder den Schuldenabbau geflossen (und stünden nicht zur Ausschüttung zur Verfügung). Jeder Euro, der beispielweise im Rahmen einer Gewinnbeteiligung an die Mitarbeiter ausgeschüttet wird, ist gewissermaßen „übrig“<sup>27</sup>.

Betriebe mit FMB-System kommunizieren in der Regel intensiver mit ihren Mitarbeitern, auch wenn dies FMB-Systemen z. T. immanent ist (vgl. Abschnitt 4.2.3). Hinsichtlich der Teilhabe der Mitarbeiter an Unternehmensentscheidungen weisen Unternehmen mit FMB-Modell und ohne FMB-Modell hingegen keine nennenswerten Unterschiede auf (vgl. Tabelle 21).

Einmal eingeführt weisen FMB-Systeme ein ausgeprägtes Beharrungsvermögen auf, insofern deren Abschaffung nur in den seltensten Fällen geplant ist. Modifikationen des existierenden FMB-Systems treten hingegen deutlich häufiger auf, was aber nicht notwendigerweise auf eine Schwäche des betreffenden Systems zurückzuführen ist<sup>28</sup>.

Der Einfluss der Finanzkrise auf die Entscheidung von Betrieben, ein FMB-System einzuführen, bleibt überschaubar. Die Erklärung hierfür

---

27 Wie gesagt ist der Ressourcenabhängigkeitsansatz situativ ausgerichtet und „Universalressourcen“ wie Geld oder Energie können je nach Situation in die kritische oder nichtkritische Domäne fallen.

28 Auf diese Frage wird in der Zusammenfassung in Abschnitt 8.2.1 nochmals Bezug genommen.

lautet, dass sich die Krise in vielen deutschen Betrieben schlichtweg nicht ausgewirkt hatte und demzufolge keine ausgeprägte Notwendigkeit bestand, zur Krisenbewältigung auf die Instrumente der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung zurückzugreifen.

In Hinblick auf die praktische Ausgestaltung der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung und der Kapitalbeteiligung lauten die Befunde kurzgefasst (vgl. Abschnitt 4.4):

- Erneut tritt das bereits mehrfach erwähnte Standardmuster auf: ein deutlicher Zuwachs in der Nutzung der Gestaltungsformen der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung über das gesamte zur Verfügung stehende Spektrum im Beobachtungszeitraum von 2008 bis 2013 wird gefolgt von Fluktuationen geringfügigeren Ausmaßes auf dem Niveau von 2013.
- Im Fall der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung bildet die Gewinnbeteiligung die am häufigsten eingesetzte Beteiligungsform, wobei Mitarbeiter mit Führungsfunktion häufiger in deren Genuss kommen als Mitarbeiter ohne Führungsfunktion. Gewinnbeteiligungen werden am häufigsten als Beteiligung am Bilanzgewinn ausgestaltet.
- Die Höhe des individuellen Gewinn- oder Erfolgsanteils orientiert sich am häufigsten an der Leistung und an der Einkommenshöhe, wobei ersteres in der Regel auf der Basis von Zielvereinbarungen vorgenommen wird.
- Kapitalbeteiligungen werden in allen drei Betrachtungsjahren in den weit überwiegenden Fällen als Eigenkapitalbeteiligung ausgeformt. Das Instrument der Eigenkapitalbeteiligung bildet in den Erhebungsjahren 2013 und 2015 in ungefähr 45 Prozent der Fälle Belegschaftsaktien, die in den überwiegenden Fällen Beschränkungen bei der Weiterveräußerung unterworfen sind, wenngleich in den Befragungen von 2013 und 2015 diesbezüglich Liberalisierungstendenzen verzeichnet werden können.
- Angesehen von der Genossenschaftsbeteiligung stellen andere Formen der Eigenkapitalbeteiligung die Ausnahme dar. „Exoten“ wie z. B. virtuelle Aktienoptionen, die in den USA eine gewisse Verbreitung gefunden haben (vgl. Menke/Hanisch/Lowitzsch 2009), spielen in Deutschland praktisch keine Rolle.

Gemäß der theoretischen Rahmung in Abschnitt 2 streben Betriebe danach, Unsicherheit und Komplexität zu vermindern, was auf die Annahme führt, in deutschen Betrieben vornehmlich auf solche FMB-Instrumente zu stoßen, die einfach strukturiert und in der betrieblichen Praxis einfach zu handhaben sind. Diese Erwartung mag angesichts der Befunde als bestätigt gelten: Deutsche Betriebe setzen bei der Ausge-

staltung ihrer FMB-Systeme ein weithin erprobtes Standardrepertoire einfacher Instrumente ein (wenngleich über den Beobachtungszeitraum eine Nutzungsintensivierung über alle zur Verfügung stehenden Gestaltungsmöglichkeiten verzeichnet werden kann).

Allerdings ist hierbei zu berücksichtigen, dass eine ganze Reihe von Betrieben FMB-Systeme unterhalten, die sich aus mehreren Komponenten zusammensetzen, was möglicherweise mit einem erhöhten Komplexitätsgrad einhergeht<sup>29</sup>. In welchem Ausmaß diese Komplexität zunimmt, hängt indes von den spezifischen Komponenten des gegebenen FMB-Systems und deren Beziehungsstrukturen untereinander ab. Hierbei ist grundsätzlich das ganze Spektrum von keinem bzw. geringfügigem Komplexitätszuwachs bis zu einem beträchtlichen Komplexitätszuwachs denkbar. Auf das Thema der Komplexität von FMB-Systemen wird nochmals in Abschnitt 7.3 und Abschnitt 8.2 ausführlich eingegangen.

Weiterhin liefert die Annahme, Betriebe zielten auf die Minimierung von Unsicherheit und Komplexität ab, einen Erklärungsansatz dafür, warum insbesondere Kapitalbeteiligungsmodelle in Deutschland trotz der ermittelten Zuwächse in der Nutzung im internationalen Vergleich immer noch unterrepräsentiert sind. Kapitalbeteiligungsmodelle wie beispielsweise ESOPs weisen mitunter nicht nur eine beträchtliche Komplexität auf, sondern übertragen zudem (unternehmerische) Risiken, also Unsicherheit, auf die Mitarbeiter, die je nach Risikoattitüde dieser Akteursgruppe unerwünschte Ausmaße annehmen kann.

Zum Abschluss dieses Abschnittes kann festgehalten werden, dass insbesondere der beobachtete beachtliche Zuwachs in der Nutzung der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung auf die positive wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland im Beobachtungszeitraum zurückgeführt werden kann, wobei die Finanzkrise von 2008 nur einen vernachlässigbaren Einfluss auf die betriebliche Entscheidung, ein FMB-System einzuführen, ausgeübt hat. Unter dem Rückgriff auf erprobte, einfache Instrumente der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung, und ohne die Übertragung unerwünschter Risiken oder Pflichten, kommen dabei finanzielle Mittel zur Ausschüttung, die naturgemäß in der Domäne der nichtkritischen Ressourcen verortet sind.

---

29 Addiert man die Prozentzahlen in Tabelle 15 (vertikal), so führt dies auf Werte über 100 Prozent, was bedeutet, dass ein Teil der befragten Betriebe ein „Mehrkomentensystem“ aufweist. Beispielsweise unterhalten Betriebe, die über ein Kapitalbeteiligungssystem verfügen, häufig auch über ein Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssystem (im Falle der Befragung 2013 weisen beispielsweise 52 von 68 Betrieben mit Kapitalbeteiligungssystem auch ein Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssystem auf). Dieser Umstand spiegelt sich auch in den Ergebnissen der Logit-Analyse wider (vgl. Abschnitt 4.1.3).

Im folgenden Abschnitt wird nunmehr auf die Ergebnisse der Betriebsrätebefragungen eingegangen.

## 5. Ergebnisse der Betriebsrätebefragungen

Abschnitt 5 zielt insbesondere darauf ab, die spezifische Sicht der Betriebsräte auf das Untersuchungsobjekt zu erschließen und mit der Sichtweise der Betriebsleitung zu vergleichen. Hierbei wird aufgrund mangelnder Fallzahlen im Fall der Kapitalbeteiligung in erster Linie auf die Erfolgs- und Gewinnbeteiligung abgehoben.

In Abschnitt 5.1 wird zunächst überprüft, wie sich die Nutzung der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung und der Kapitalbeteiligung der Betriebe der befragten Betriebsratsvertreter verteilen, und wie gut die Gesprächspartner über die Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung informiert sind. Abschnitt 5.2 widmet sich den Motiven des Betriebsrats, die an die Einführung des Modells der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung geknüpft sind, und der Zufriedenheit mit dem Grad der Erreichung der entsprechenden Ziele. Außerdem werden die Gesprächspartner gebeten, sich die Frage nach den Motiven für die Einführung des FMB-Systems aus Sicht der Betriebsleitung zu beantworten. In Abschnitt 5.3 wird darauf eingegangen, in welchem Ausmaß der Betriebsrat bei dem Entwurf und der Einführung des Modells der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung beteiligt war, und wie die Belegschaft durch den Betriebsrat über das geplante FMB-Modell informiert wurde. Abschnitt 5.4 richtet sich auf den Einfluss, den das Modell der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung auf diverse Aspekte der Arbeitsbeziehungen wie z. B. Arbeitsplatzsicherheit hat, die Auswirkungen des FMB-Modells auf betriebsinterne Konflikte oder die Auswirkungen der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung auf das unternehmerische Denken der Mitarbeiter. Wie auch im Fall der Betriebsbefragung schließt Abschnitt 5 mit einem Zwischenfazit (vgl. Abschnitt 5.5).

### 5.1 Allgemeine Merkmale der Betriebsrätebefragung

#### 5.1.1 Die FMB-Modelle der befragten Betriebsräte

Tabelle 22 gibt Auskunft über die Nutzung der Erfolgs- und Gewinnbeteiligungs- und Kapitalbeteiligungsmodelle, in den Unternehmen der befragten Betriebsratsvertreter.

Tabelle 22: Über welche Form der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung verfügt ihr Unternehmen? (in Prozent)

	2008	2013	2015
EB*	81 %	94 %	93 %
KB*	4 %	2 %	2 %
EB* & KB*	15 %	4 %	5 %
n	121	125	127

\* EB = Erfolgs- und Gewinnbeteiligung, KB = Kapitalbeteiligung, \*\* n < 5  
Quelle: Eigene Darstellung.

Insbesondere 2013 und 2015 dominieren Modelle der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung mit Anteilen über 90 Prozent, während für den Fall der Kapitalbeteiligung so niedrige Fallzahlen ausgewiesen werden, dass diesbezüglich keine statistisch belastbaren Aussagen möglich sind. Im Folgenden wird daher ausschließlich der Fall der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung betrachtet<sup>30</sup>.

Die „Veränderungsanalyse“ fällt bei den Betriebsräten, die sowohl 2013 und 2015 an den Befragungen teilgenommen hatten, ausgesprochen übersichtlich aus: Von den 40 einschlägigen Befragungsteilnehmern gaben 39 an, dass das Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssystem zwischenzeitlich nicht abgeschafft worden sei. In nur einem Fall hieß es, das Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssystem sei durch den eigenen Betrieb geringfügig verändert worden.

### 5.1.2 Zur Informiertheit der Betriebsratsvertreter bezüglich der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung

Für valide Befragungsergebnisse ist es unabdingbar, dass die Befragungsteilnehmer hinreichende Sachkenntnis über das entsprechende Gesprächsthema aufweisen. Wie aus Tabelle 23 hervorgeht, sind die befragten Betriebsratsvertreter zu allen Erhebungszeitpunkten sowohl im Allgemeinen wie auch in Hinblick auf das eigene Unternehmen verhältnismäßig gut über die Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung informiert<sup>31</sup>.

30 Auf die Angabe absoluter Fallzahlen wird im Folgenden dann verzichtet, wenn aus den Anteilen auf die Fallzahlen geschlossen werden kann.

31 Die Frage nach der Informiertheit bzw. Bildung des Betriebsrats in Angelegenheiten der Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung ist mehr als nur eine Formsache. Die Autoren kommen in Abschnitt 8.2.3 nochmals darauf zurück.

*Tabelle 23: Wie gut sind Sie über die Erfolgs- und Gewinnbeteiligung im Allgemeinen bzw. das eigene Unternehmen betreffend informiert? (in Prozent)*

	Im Allgemeinen			Das eigene Unternehmen betreffend		
	2008	2013	2015	2008	2013	2015
sehr gut	25,9 %	27,0 %	29,0 %	42,2 %	33,6 %	33,1 %
gut	42,2 %	39,3 %	42,7 %	42,2 %	37,7 %	45,2 %
teils-teils	23,3 %	20,5 %	18,5 %	11,2 %	20,5 %	10,5 %
wenig	6,9 %	11,5 %	7,3 %	2,6 %	5,7 %	8,1 %
gar nicht	1,7 %	1,6 %	2,4 %	1,7 %	2,5 %	3,2 %
n	116	122	124	116	122	124

*Quelle: Eigene Darstellung.*

2013 gaben 66 Prozent bzw. 71 Prozent der Gesprächspartner an, gut bis sehr gut über die Belange der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung im Allgemeinen bzw. im eigenen Unternehmen informiert zu sein. 2015 waren in diesen beiden Kategorien 72 Prozent bzw. 78 Prozent zu verzeichnen; 2008 lagen die entsprechenden Anteile bei 68 Prozent bzw. 84 Prozent.

## **5.2 Die Motive des Betriebsrats, ein Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssystem einzuführen**

In diesem Abschnitt wird zunächst auf die Motive eingegangen, die der Betriebsrat mit der Einführung des Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssystems verknüpft. Die Motivlagen der Betriebsräte und der Betriebsleitung werden alsdann verglichen, was eine erstaunliche Übereinstimmung der Rangfolgen der Motive zum Ergebnis hat. Daraufhin wird dargelegt, wie die Betriebsratsvertreter die Motivlage der Betriebsleitung einschätzen, ein Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssystem einzuführen. Dieser Vergleich bringt bemerkenswerte Unterschiede hervor (in dem Sinne, dass die Einschätzung der Betriebsräte durchaus von den Motiven der Betriebsleitung abweicht).

### 5.2.1 Zur Motivlage des Betriebsrats ein Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssystem einzuführen

Die Ermittlung der Motive des Betriebsrates, ein Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssystem einzuführen, erfolgt dreistufig<sup>32</sup>:

- Zunächst wurden die Gesprächspartner gebeten, drei Motive zu benennen, die für den Betriebsrat eine Rolle bei der Einführung des Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssystems gespielt haben.
- Daraufhin wurde in Analogie zur Betriebsbefragung darauf abgestellt, wie wichtig die jeweiligen Motive sind, die die Befragten zuvor benannt hatten.
- Zuletzt wurde erfragt, wie zufrieden die Betriebsratsvertreter mit der Erreichung der entsprechenden Ziele sind.

Hinsichtlich der Motive, die für die Befragten relevant sind, gibt Tabelle 24 Auskunft (die benannten Motive sind nach der Häufigkeit ihrer Nennung im Jahr 2013 absteigend geordnet).

*Tabelle 24: Welche Motive haben für den Betriebsrat/die Arbeitnehmervertretung bei der Einführung der Erfolgs- oder Gewinnbeteiligung eine Rolle gespielt? (in Prozent)*

<b>Erfolgs- und Gewinnbeteiligung</b>	<b>2013</b>	<b>2015</b>
Die Motivationssteigerung und bessere Leistung der Beschäftigten	75 % (90)	74 % (90)
Aufgrund der guten Ertragslage des Unternehmens	72 % (88)	64 % (79)
Die stärkere Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen	68 % (82)	71 % (87)
Bessere Chancen bei der Rekrutierung von Mitarbeitern	59 % (72)	59 % (73)
Ein ausgeprägtes unternehmerisches Verhalten der Beschäftigten	59 % (71)	55 % (66)
Ein besseres Unternehmensklima	58 % (69)	53 % (64)
Die geringere Fluktuation der Mitarbeiter	48 % (57)	40 % (49)
Die Imageverbesserung des Unternehmens	36 % (49)	31 % (38)

<sup>32</sup> Da in FMD 1 die Motivlage des Betriebsrates gänzlich anders erhoben wurde, sei im Folgenden auf den Vergleich mit FMD 2 verzichtet (zur Motivlage im Jahre 2008 vgl. Matiaske et al. 2008, S. 53 ff.).

Die Flexibilisierung des Entgelts der Beschäftigten	35 % (42)	39 % (48)
Bewältigung einer Unternehmenskrise	23 % (28)	16 % (20)
Die Reduktion von Fehlzeiten	21 % (25)	19 % (23)
Steuerliche Aspekte	17 % (20)	13 % (16)
Eine fehlende Nachfolgeregelung im Unternehmen	8 % (10)	7 % (9)
Schutz vor fremder Übernahme	6,6 % (8)	6,5 % (8)

*Quelle: Eigene Darstellung, bis zu drei Nennungen möglich, Fallzahlen in Klammern.*

In Tabelle 24 zeichnet sich ein ähnliches Muster ab wie im Falle der Betriebsbefragung (vgl. Abschnitt 4.1.4): Weiche Faktoren stehen an der Spitze, während „harte“ betriebswirtschaftlichen Faktoren eher am Ende des Feldes zu finden sind. Ein bemerkenswerter Unterschied zwischen den Befragungen 2013 und 2015 besteht an der Spitze des Rankings darin, dass 2015 die Bindung der Mitarbeiter um einen Platz vorrückt und die Ertragslage um einen Platz zurückgestuft wird.

Die Antworten auf die Frage nach weiteren Motiven für die Einführung eines Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssystems fallen durchaus umfangreich aus. Hierbei spannen sich im Wesentlichen folgende Kategorien von Gründen auf (die sich teilweise mit den Kategorien von Gründen decken, die bereits in Abschnitt 4.1.1 bei der „Veränderungsanalyse“ identifiziert worden waren):

- Exogene Einflüsse (z. B. Vorgaben von der Konzernmutter, Insolvenzen, Änderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen, tarifliche Vorgaben, die umgesetzt werden müssen, die „Branchenüblichkeit“ von FMB-Modellen).
- Die „kreative“ Verwendung der Instrumente der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung, um versiegte Einkommensquellen zu ersetzen (z. B. Weihnachts- oder Urlaubsgeld), Einkommensungleichheiten zwischen unterschiedlichen Beschäftigungsgruppen zu nivellieren (und nicht etwa zu erzeugen) oder übertariflich vergüten zu können.
- Fairness und Gerechtigkeitsüberlegungen (gerechte Entlohnung, Honorierung der Leistung der Mitarbeiter, Erschwerniszulagen/Gefährdungszulagen).
- Die Einführung von Bewertungssystemen.
- Leistungsbezogene Entlohnung, allerdings auf Wunsch der Mitarbeiter, was den Erwartungen zuwiderläuft, wenn man unterstellt, dass derartige Initiativen in erster Linie von der Unternehmensleitung ausgehen.

- Praktische Erwägungen (z. B. die transparentere Gestaltung des Systems).
- (Strategische) Neuausrichtungen (Anpassung der Gehaltsstruktur aufgrund des Austritts aus dem Arbeitgeberverband, Restrukturierungen des Betriebs/Unternehmens).

Während Tabelle 24 Auskunft über die Motive des Betriebsrats bei der Einführung des Modells der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung gibt, richtet sich Tabelle 25 auf die Frage, wie wichtig dem Betriebsrat diese Motive waren. Hierbei wurden die Befragten wie bereits im Abschnitt 4.1.4 gebeten, auf einer fünfstufigen Skala anzugeben, wie wichtig die jeweiligen Motive sind.

*Tabelle 25: Wie wichtig waren die von Ihnen benannten Motive im Zusammenhang mit der Einführung der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung? Welche Bedeutung haben einzelne Motive für die Einführung/die Veränderung des Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssystems in Ihrem Betrieb?*

	Betriebsrätebefragung		Betriebsbefragung	
	Mittelwert 2013	Mittelwert 2015	Mittelwert 2013	Mittelwert 2015
Ein besseres Unternehmensklima	1,74 (68)	1,84 (63)	2,34	2,40
Aufgrund der guten Ertragslage des Unternehmens	1,95 (84)	2,09 (77)	2,02	2,00
Die Motivationssteigerung und bessere Leistung der Beschäftigten	2,03 (89)	2,00 (90)	1,47	1,45
Die stärkere Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen	2,05 (81)	2,20 (85)	1,68	1,74
Bewältigung einer Unternehmenskrise	2,07 (27)	2,05 (19)	3,61	3,70
Die geringere Fluktuation der Mitarbeiter	2,13 (56)	2,50 (48)	2,44	2,54
Schutz vor fremder Übernahme	2,25 (8)	1,75 (8)	3,98	4,02
Die Reduktion von Fehlzeiten	2,28 (25)	2,65 (23)	3,14	3,27

Ein ausgeprägtes unternehmerisches Verhalten der Beschäftigten	2,35 (69)	2,29 (65)	1,88	1,89
Die Imageverbesserung des Unternehmens	2,43 (42)	2,47 (38)	2,33	2,43
Bessere Chancen bei der Rekrutierung von Mitarbeitern	2,44 (71)	2,47 (73)	2,23	2,27
Bewältigung der Finanzkrise	2,44 (9)	–*	–**	–**
Steuerliche Aspekte	2,45 (20)	2,44 (16)	3,94	3,94
Eine fehlende Nachfolgeregelung im Unternehmen	2,50 (10)	2,56 (9)	3,88	4,00
Die Flexibilisierung des Entgelts der Beschäftigten	2,51 (41)	2,56 (48)	2,64	2,64

\*  $n < 5$ , \*\* In den Betriebsbefragungen nicht erhoben

Quelle: Eigene Darstellung, Mittelwerte, fünfstufige Likert-Skala (sehr wichtig (1), wichtig (2), teils-teils (3), weniger wichtig (4), gar nicht wichtig (5)), geordnet nach der Betriebsrätebefragung 2013, ungewichtet, Fallzahlen in Klammern.

Tabelle 25 ist nach dem Mittelwert der Betriebsrätebefragung von 2013 absteigend geordnet. Der Vergleich der beiden Betriebsrätebefragungen weist die Gemeinsamkeit auf, dass in beiden Fällen „harte Faktoren“ wie steuerliche Aspekte, eine fehlende Nachfolgeregelung im Unternehmen, oder die Flexibilisierung des Entgelts der Beschäftigten auf den hinteren Positionen rangieren. Dies deckt sich im erstaunlichen Umfang mit der Bewertung dieser Motive durch die Betriebsleitung (vgl. die beiden rechten Spalten der obigen Tabelle 25, die aus Abschnitt 4.1.4 übernommen wurden). Einen vorderen Platz belegt bei beiden Betriebsrätebefragungen hingegen das Betriebsklima, das den Vertretern der Betriebsleitung im Durchschnitt weniger wichtig ist.

Grundsätzlich zeichnet sich in den Bewertungen der Betriebsrätebefragungen ein ausgeprägtes Interesse an der Bestandssicherung des Betriebes und an der Teilhabe der Beschäftigten an der guten Ertragslage ab. Es gibt aber auch Unterschiede zwischen den Betriebsrätebefragungen, die die jeweiligen spezifischen Interessenlagen in den Erhe-

bungsjahren widerspiegeln dürften. So besteht 2015 beispielsweise ein deutlich größeres Interesse am Schutz vor feindlichen Übernahmen (bei identischen Fallzahlen), was möglicherweise mit der erhöhten „Bedrohungslage“ im Jahre 2015 zusammenhängt<sup>33</sup>. Gleichmaßen wird 2015 das Motiv der Bewältigung der Finanzkrise deutlich höher bewertet als 2013, wobei allerdings die ausgesprochen niedrigen Fallzahlen zu berücksichtigen sind.

In Hinblick auf das Ausmaß der Zufriedenheit mit der Zielerreichung bezüglich der zuvor benannten Motive liegen die Mittelwerte im Intervall zwischen 2 und 3 (dem Mittelwert bei Gleichverteilung), was auf eine moderate bis gute Zufriedenheit mit dem Wirkungsgrad der jeweiligen Motive hindeutet. Hiervon gibt es zwei Ausnahmen: Im Jahre 2015 wird der Zielerreichungsgrad bei fehlenden Nachfolgeregelungen größer als 3 bewertet, und der Zielerreichungsgrad im Jahre 2015 im Falle der Bewältigung der Finanzkrise niedriger als 2 (wobei die Bewältigung „allgemeiner“ Unternehmenskrisen in beiden Jahren durchschnittliche Werte erzielt). Wird die Erfolgsbeteiligung als Instrument der Krisenbewältigung eingesetzt, dann fallen die Ergebnisse – aus Sicht des Betriebsrates – in der Regel gut aus. Dies kann als Indiz für die gute Eignung der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung als Instrument der Krisenbewältigung interpretiert werden, wenngleich hierbei die niedrigen Fallzahlen zu berücksichtigen sind (n = 9 im Falle der Eignung des Modells der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung zur Bewältigung der Finanzkrise).

### **5.2.2 Die Motive der Betriebsleitung für die Einführung des FMB-Systems, beurteilt aus Sicht des Betriebsrats**

In einem weiteren Schritt wurden die Betriebsratsvertreter gebeten, von der eigenen Perspektive bei der Beurteilung des Modells der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung Abstand zu nehmen und sich die Sichtweise des gesamten Unternehmens bzw. der Unternehmensleitung zu eigen zu machen.

---

<sup>33</sup> Das Jahr 2015 bildete in Hinblick auf Mergers & Acquisitions und insbesondere feindliche Übernahmen ein Rekordjahr (vgl. M&A Insights 2015).

*Tabelle 26: Wie bedeutend sind einzelne Motive für die Einführung der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung aus Sicht des Gesamtunternehmens?*

	Betriebsrätebefragung		Betriebsbefragung	
	2013	2015	2013	2015
Die Motivationssteigerung und bessere Leistung der Beschäftigten	1,38 (89)	1,51 (88)	2,33	2,43
Die Reduktion von Fehlzeiten	1,52 (25)	1,96 (23)	1,47	1,45
Die Imageverbesserung des Unternehmens	1,58 (43)	1,66 (38)	2,44	2,54
Schutz vor fremder Übernahme	1,63 (8)	1,88 (8)	3,88	4,00
Ein ausgeprägtes unternehmerisches Verhalten der Beschäftigten	1,69 (70)	1,60 (65)	1,68	1,74
Ein besseres Unternehmensklima	1,74 (69)	1,94 (64)	1,88	1,89
Die stärkere Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen	1,84 (81)	1,91 (86)	3,14	3,27
Bessere Chancen bei der Rekrutierung von Mitarbeitern	1,92 (71)	1,90 (72)	2,23	2,27
Die Flexibilisierung des Entgelts der Beschäftigten	1,93 (42)	1,92 (48)	3,61	3,70
Bewältigung einer Unternehmenskrise	1,96 (28)	2,25 (20)	–	–
Eine fehlende Nachfolgeregelung im Unternehmen	2,00 (10)	2,44 (9)	2,34	2,40
Steuerliche Aspekte	2,06 (17)	2,13 (15)	3,98	4,02
Die geringere Fluktuation der Mitarbeiter	2,15 (68)	2,10 (49)	2,64	2,64
Aufgrund der guten Ertragslage des Unternehmens	2,19 (86)	2,23 (77)	2,02	2,00

*Quelle: Eigene Darstellung, Mittelwerte, fünfstufige Likert-Skala (sehr wichtig (1), wichtig (2), teils-teils (3), weniger wichtig (4), gar nicht wichtig (5)), geordnet nach der Betriebsrätebefragung 2013, ungewichtet, Fallzahlen in Klammern.*

Tabelle 26 ist erneut aufsteigend nach der Betriebsbefragung aus dem Jahre 2013 geordnet, um überprüfen zu können, wie gut die Betriebsratsvertreter in der Lage sind, die Motivlage der Betriebsleitung einzuschätzen. Während die „Trefferquote“ auf den vorderen Rängen, bei den wichtigen Motiven noch durchaus gut ausfällt, verschlechtert sich diese im Mittelfeld und am Ende des Feldes spürbar. Wie bereits beim Vergleich der Motive fällt die Spannbreite bei den Betriebsratsvertretern deutlich schmäler aus als bei den Vertretern der Betriebsleitung. Außerdem kann eine „Linksverschiebung“ im Spektrum beobachtet werden, d. h. die Betriebsratsvertreter schätzen die Wichtigkeit der einzelnen Items für die Betriebsleitung höher ein als letztere es aus der eigenen Perspektive getan haben.

Dies sind Ergebnisse von durchaus praktischer Relevanz. Unter Umständen kann es, und dies betrifft nicht nur die Angelegenheiten der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung, bei Verhandlungen zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung hilfreich sein, sich über die Präferenzen, Einschätzungen und Motive offen auszutauschen, um ein einvernehmlicheres Gesprächsklima zu schaffen und etwaige Missverständnisse und Konfliktquellen auszuräumen. Beispielsweise ist denkbar, dass der Betriebsrat davon ausgeht, dass die Betriebsleitung mit der Einführung des FMB-Modells die Reduktion von Fehlzeiten im Auge hat, und seine Verhandlungsstrategie daran ausrichtet, obwohl dieses Motiv für die Betriebsleitung nur eine untergeordnete Rolle spielt. Eine offene Kommunikation beider Parteien über Ziele, Interessen und Motive hilft, derartige Missverständnisse zu vermeiden, auch wenn erfahrene Verhandlungsführer beider Seiten möglicherweise einwenden werden, dass sehr wohl eine probate Verhandlungsstrategie sein kann, die Gegenseite über die eigenen Interessen im Unklaren zu lassen.

Die Betriebsratsvertreter wurden zudem gebeten, weitere Motive anzugeben, die aus Sicht der Betriebsleitung für die Einführung des Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssystems relevant waren. Ohne auf Details eingehen zu wollen, kann festgehalten werden, dass sich die benannten Motive gut mit den Motiven decken, die die Betriebsratsvertreter im vorherigen Abschnitt aus eigener Sicht geltend gemacht haben und sich gut in das dort entwickelte Kategoriensystem einfügen. Bemerkenswert ist hierbei trotz vereinzelter kritischer Stimmen, dass keine „*hidden agenda*“ auf Seiten der Betriebsleitung unterstellt wird. Diese Übereinstimmung kann erneut als Bekräftigung der Annahme interpretiert werden, dass zwischen der Unternehmensleitung und dem Betriebsrat in Fragen der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung in der Regel Einklang herrscht.

## 5.3 Die Beteiligung des Betriebsrats an der Ausgestaltung des Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssystems

In diesem Abschnitt wird zunächst überprüft, von wem Initiative ausging, ein Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssystem einzuführen, und dann die Einbindung und der Mitbestimmungsspielraum des Betriebsrats bei der Ausgestaltung und Einführung des Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssystems betrachtet. Zuletzt wird auf die Informationspolitik des Betriebsrats in Angelegenheiten der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung gegenüber der Belegschaft abgehoben.

### 5.3.1 Der Ausgangspunkt der Initiative, ein Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssystem einzuführen

Tabelle 27 gibt Auskunft darüber, von welchem betrieblichen Akteur die Initiative ausging, ein Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssystem einzuführen:

*Tabelle 27: Auf wessen Initiative wurde die Erfolgs- und Gewinnbeteiligung in Ihrem Unternehmen eingeführt? (in Prozent)*

	2008	2013	2015
Unternehmensleitung	52 %	44 %	45 %
Betriebsrat/Arbeitnehmervertretung	24 %	16 %	13 %
Beide	20 %	35,0 %	38 %
Sonstiges:	4 %	5 %	4 %
n	109	120	124

*Quelle: Eigene Darstellung.*

Der Betriebsrat war in den Erhebungsjahren 2013 und 2015 in ca. 50 Prozent der Fälle an der Initiative, ein Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssystem einzuführen, beteiligt bzw. alleiniger Initiator. Hierbei weist insbesondere der Anteil an Fällen, in denen Betriebsrat und Betriebsleitung bei der Einführung kooperierten, ein deutliches Wachstum über den Beobachtungszeitraum auf.

### 5.3.2 Die Einbindung des Betriebsrats in die Ausarbeitung des Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssystems

Die folgenden Fragen richten sich darauf, ob, und wenn ja, in welchem Ausmaß der Betriebsrat bei der Ausgestaltung und Implementierung des Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssystems beteiligt worden war. Tabelle 28 legt dar, ob der Betriebsrat bei der Ausarbeitung und Organisation des Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssystems beteiligt worden war.

*Tabelle 28: Wurden Sie bei der Ausarbeitung (und Organisation) des Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssystems in Ihrem Unternehmen beteiligt bzw. eingebunden? (in Prozent)*

	2008	2013	2015
ja	76 %	74 %	72 %
nein	24 %	26 %	28 %
n	116	120	121

*Quelle: Eigene Darstellung.*

Insgesamt zeigen sich über den Beobachtungszeitraum nur geringfügige Veränderungen: 2008 und 2013 wurden 75 Prozent der befragten Betriebsratsvertreter an der Ausarbeitung und Organisation des Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssystems beteiligt, während 2015 ein geringer Rückgang um 3 Prozent zu verzeichnen ist.

Über die Intensität der Einbindung des Betriebsrats bei dem Entwurf und der Einführung eines FMB-Systems gibt Tabelle 29 Auskunft.

*Tabelle 29: Wurden Sie bei der Ausarbeitung (und Organisation) des Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssystems in Ihrem Unternehmen beteiligt bzw. eingebunden? (in Prozent)*

	2008	2013	2015
sehr stark eingebunden	38 %	41 %	32 %
stark eingebunden	37 %	30 %	33 %
teils-teils	19 %	19 %	26 %
wenig eingebunden	5 %	8 %	8 %
sehr wenig eingebunden	1 %	2 %	0 %
n	86	88	87

*Quelle: Eigene Darstellung.*

Insofern der Betriebsrat bei dem Entwurf und der Einführung des Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssystems eingebunden war, fiel dies 2008 in 76 Prozent und 2013 in 70 Prozent der Fälle stark bis sehr stark aus, während diesbezüglich im Betrachtungszeitraum 2013–2015 ein Rückgang um 5 Prozent zu verzeichnen ist. Dies wird über alle drei Beobachtungszeitpunkte hinweg durch einen Zuwachs in der Kategorie „teils-teils“ begleitet, sodass über den gesamten Betrachtungszeitraum tendenziell eine Verringerung des Einflusses des Betriebsrats in Angelegenheiten der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung abzeichnet.

Folgende Gründe wurden dafür geltend gemacht, dass der Betriebsrat nicht am Entwurf und der Einführung eines Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssystems beteiligt wurde:

- Alleinige Konzernentscheidung
- Betraf nur leitende Angestellte
- Das Beteiligungssystem basiert auf einzelvertraglichen Vereinbarungen
- Es handelt sich um eine rein freiwillige Leistung, über die man keine Vereinbarung darüber treffen möchte
- Die Idee entstand auf Seiten der Geschäftsführung, und der Betriebsrat wurde vor vollendete Tatsachen gestellt
- Der Betriebsrat hat keine Mitsprache in Angelegenheiten der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung
- Das Management denkt nicht in derartigen Kategorien
- Es existierte kein Betriebsrat, als die entsprechenden Entscheidungen getroffen wurden
- Der Betriebsrat hat eine Beteiligung nicht eingefordert
- Das FMB-System wurde nur angesprochen
- Angelegenheiten der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung hatten keine Rolle für den Betriebsrat gespielt

In der obigen Auflistung wird ein Spektrum an Gründen für die Nicht-Beteiligung des Betriebsrats an der Einführung des Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssystems abgebildet, das von „höherer Gewalt“ (im Sinne einer Konzernentscheidung, der Folge zu leisten ist) bis zu „für den Betriebsrat spielte dies keine Rolle“, also der freien Entscheidung des Betriebsrats gegen ein Engagement, reicht. Dabei erstrecken sich einige der benannten Gründe in Hinblick auf die Annahme, Betriebsleitung und Betriebsrat kooperierten in der Regel in Angelegenheiten der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung, von „unproblematisch“ (etwa, weil es noch keinen Betriebsrat gab oder der Betriebsrat Angelegenheiten der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung aus freien Stücken als „*non-issue*“ betrach-

tet hat), bis „höchst problematisch“ (etwa im Falle der aktiven Ausgrenzung der Mitarbeitervertretung durch die Betriebsleitung).

### 5.3.3 Der Mitbestimmungsspielraum des Betriebsrats Ausgestaltung und Einführung des Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssystems

Die Befragungsteilnehmer wurden gebeten, Auskunft über den spezifischen Einfluss zu geben, den der Betriebsrat im Zusammenspiel mit der Unternehmensleitung bei der Konzeption und Einführung des Modells der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung hatte (vgl. Tabelle 30). Hierbei sollte auf einer fünfstufigen Skala beurteilt werden, inwieweit die in Tabelle 30 aufgeführten Aussagen zutreffen.

*Tabelle 30: Welchen Mitbestimmungsspielraum hatten Sie bei der Ausgestaltung und Einführung des Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssystems?*

	2008	2013	2015
Unternehmensleitung und Betriebsrat haben in etwa gleicher Weise engagiert an dem Modell der Erfolgs- oder Gewinnbeteiligung gearbeitet, so dass die verschiedenen Interessen mit dem gleichen Gewicht eingeflossen sind.	2,57 (106)	2,74 (120)	2,89 (122)
Der Betriebsrat hat Vorschläge für das Modell der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung unterbreitet.	2,24 (107)	2,47 (116)	2,38 (123)
Der Betriebsrat hat (lediglich) seine Zustimmung zum Modell der Unternehmensleitung gegeben.	3,77 (107)	3,74 (117)	3,57 (123)

*Quelle: Eigene Darstellung, Mittelwerte, fünfstufige Likert-Skala (trifft voll und ganz zu (1), trifft zu (2), teils-teils (3), trifft weniger zu (4), trifft gar nicht zu (5)), ungewichtet, Fallzahlen in Klammern.*

Im Falle der ersten beiden Aussagen („gleichberechtigt engagiert“ und „Unterbreitung von Vorschlägen“) gibt es in allen drei Erhebungsjahren durch die Befragten im Durchschnitt eine moderate Zustimmung, während im Falle des dritten Statements („lediglich Zustimmung“) eine deutliche Ablehnung zu verzeichnen ist. Wenn für den Betriebsrat ein Mitbestimmungsspielraum bei der Ausgestaltung des Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssystems besteht, dann geht dieser in der Regel über eine bloße Abgabe der Zustimmung hinaus. Im Betrachtungsjahr 2013 erfahren die Durchschnittswerte der ersten beiden Items eine geringfügige Erhöhung, was auf eine Verringerung des Mitgestaltungsspielraums bei der Ausgestaltung des Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssystems hindeutet.

Die Fragen in Tabelle 30 wurden den Betriebsratsvertretern ein zweites Mal gestellt, und zwar mit spezifischem Bezug auf den Mitbestimmungsspielraum des Betriebsrats bei der Verteilung des variablen Entgelts. Variable Entgeltanteile dienen typischerweise Unternehmenszielen wie der höheren Motivation oder einer leistungsgerechteren Entlohnung der Mitarbeiter. Insofern können komplexe Entgelt- bzw. FMB-Modelle das Resultat der Bestrebung sein, unterschiedliche Leistungsniveaus möglichst differenziert und präzise auf ein entsprechendes Lohnniveau abzubilden. Es ist aber auch denkbar, dass ein komplexes Entgeltmodell im Sinne einer *hidden agenda* dazu dient, die eigentlichen Absichten der Unternehmensleitung, die sich in der Regel gegen die Interessen der Mitarbeiter richten, zu verschleiern<sup>34</sup>.

Die Befragten wurden erneut gebeten, auf einer fünfstufigen Skala anzugeben, inwieweit die in Tabelle 31 aufgeführten Aussage zutreffen.

*Tabelle 31: Welchen Mitbestimmungsspielraum hatten Sie bei der Verteilung des variablen Entgelts in Ihrem Unternehmen?*

	2008	2013	2015
Unternehmensleitung und Betriebsrat haben in etwa gleicher Weise engagiert an den Kriterien zur Verteilung des variablen Entgelts gearbeitet, so dass die verschiedenen Interessen mit dem gleichen Gewicht eingeflossen sind.	2,36 (97)	2,75 (118)	3,00 (120)
Der Betriebsrat hat Vorschläge für die Kriterien zur Verteilung des variablen Entgelts unterbreitet.	2,01 (97)	2,41 (116)	2,40 (119)

<sup>34</sup> Die tatsächlichen Ziele könnten beispielsweise sein, die Lohnkosten zu senken oder den Leistungsdruck unter den Mitarbeitern zu erhöhen.

Der Betriebsrat hat (lediglich) seine Zustimmung zu den Kriterien der Unternehmensleitung gegeben.	3,82 (97)	3,73 (114)	3,66 (119)
--	--------------	---------------	---------------

*Quelle: Eigene Darstellung, Mittelwerte, fünfstufige Likert-Skala (trifft voll und ganz zu (1), trifft zu (2), teils-teils (3), trifft weniger zu (4), trifft gar nicht zu (5)), ungewichtet, Fallzahlen in Klammern.*

Im Wesentlichen fallen die Durchschnittswerte in Tabelle 31 ähnlich aus wie in Tabelle 30, was als Indiz dafür betrachtet werden kann, dass die Unternehmensleitungen in Angelegenheiten des variablen Entgelts keine wesentlich andere Beteiligungs- bzw. Informationspolitik gegenüber den Mitarbeitervertretern verfolgen als in anderen Belangen der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung.

### 5.3.4 Die Informationspolitik des Betriebsrats gegenüber der Belegschaft

Die Beteiligung an der Ausgestaltung eines FMB-Systems betrifft nicht nur das Verhältnis zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat, sondern auch zwischen Betriebsrat und Belegschaft, die ein legitimes Interesse daran hat, über die Entwicklungen in Angelegenheiten der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung hinreichend informiert zu werden. Tabelle 32 gibt darüber Auskunft, inwieweit der Betriebsrat die Belegschaft an der Ausarbeitung und Einführung des Modells der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung beteiligt hat.

*Tabelle 32: Wie haben Sie als Betriebsrat/Arbeitnehmervertretung die Belegschaft an der Ausarbeitung und Einführung der Gewinn- und Erfolgsbeteiligung beteiligt? (in Prozent)*

	2008	2013	2015
Wir haben eine Befragung der Belegschaft durchgeführt.	11 % (12)	16 % (19)	15 % (18)
Wir haben durch Arbeitsgruppen bzw. Arbeitskreise in der Belegschaft deren Interessen aufgenommen.	23 % (25)	40 % (46)	45 % (55)
Wir haben das Modell der EB bzw. KB auf der Betriebsversammlung diskutiert.	52 % (57)	47 % (54)	47 % (57)

Wir haben die Belegschaft über das eingeführte Modell der EB bzw. KB informiert (z. B. über Betriebsrat-Zeitung, E-Mail, betriebsinternes Intranet).	77 % (84)	66 % (77)	76 % (94)
Sonstiges:	–	32 % (29)	23 % (26)

*Quelle: Eigene Darstellung, Fallzahlen in Klammern, Mehrfachnennungen möglich.*

2013 wurde die Einstellung der Belegschaft zum geplanten FMB-Modell deutlich häufiger in Befragungen und Arbeitskreisen ermittelt als noch 2008. Insgesamt wurde die Belegschaft in den meisten Fällen jedoch durchaus umfänglich durch den Betriebsrat über das geplante Modell der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung in Kenntnis gesetzt, was auch in den Antworten in der Kategorie „Sonstiges“ widerspiegelt. Unter anderem wurden die folgenden Maßnahmen angegeben, die Mitarbeiter einzubinden bzw. zu informieren:

- Einbindung von Vertrauensleuten
- Einzelgespräche, Diskussion mit Kollegen in kleinerem Kreis
- Beteiligungen einzelner Mitarbeiter aus den verschiedenen Bereichen an der Projektgruppe, die das Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssystem erarbeitet hat.
- Kommissionen (im Fall der Kapitalbeteiligung)

## **5.4 Die Wirkung der materiellen Mitarbeiterbeteiligung auf die Arbeitsbeziehungen**

Dieser Abschnitt richtet sich darauf, wie die Befragten die Auswirkungen der materiellen Mitarbeiterbeteiligung auf unterschiedliche Aspekte der Arbeitsbeziehungen einschätzen. Dementsprechend wird nicht mehr nach den FMB-Modellen unterschieden, die in den Betrieben der Gesprächspartner gegeben sind.

### 5.4.1 Die Auswirkungen der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung auf Einkommen und Arbeitsplatzsicherheit

Zum Auftakt wurde den Befragten eine Reihe allgemeiner Aussagen vorgelegt, die sich auf die Wirkung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung auf unterschiedliche Aspekte der Arbeitsbeziehungen richten und auf einer fünfstufigen Skala von „trifft voll und ganz zu“ bis „trifft gar nicht zu“ bewertet werden sollten. Tabelle 33 weist die entsprechenden Mittelwerte aus und ist nach den Erhebungsjahr 2013 aufsteigend sortiert.

*Tabelle 33: Inwieweit treffen die folgenden Aussagen zur materiellen Mitarbeiterbeteiligung zu?*

	2008	2013	2015
Es ist eine angemessene Möglichkeit, um die Mitarbeiter an einer guten wirtschaftlichen Situation des Unternehmens teilhaben zu lassen.	1,74 (121)	1,60 (125)	1,61 (127)
Die Mitarbeiter beschäftigen sich mehr mit der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens.	2,46 (121)	2,50 (125)	2,51 (127)
Die Mitarbeiter möchten stärker an wichtigen Entscheidungen des Unternehmens teilhaben.	2,49 (121)	2,75 (123)	2,87 (126)
Materielle Mitarbeiterbeteiligung führt zu einer gerechteren Entlohnung.	3,17 (121)	3,00 (123)	3,04 (126)
Die Beschäftigungssicherheit erhöht sich.	3,04 (121)	3,01 (123)	3,06 (125)
Materielle Mitarbeiterbeteiligung wirkt sich nachteilig auf die Einkommenssicherheit aus, z. B. bei einer wirtschaftlichen Tiefphase des Unternehmens müssen die Mitarbeiter starke Einkommenseinbußen hinnehmen.	3,25 (121)	3,48 (120)	3,26 (125)
Die Kurzarbeit verringert sich.	3,92 (97)	3,52 (108)	3,89 (119)
Es lassen sich nur geringere fixe Lohnerhöhungen durchsetzen.	3,50 (119)	3,62 (122)	3,38 (125)

Durch materielle Mitarbeiterbeteiligung ist der Spielraum für Lohnverhandlungen stark begrenzt.	3,50 (121)	3,77 (122)	3,55 (125)
Die Mitarbeiter haben Schulungen besucht, um betriebswirtschaftliche Kennzahlen zu verstehen.	3,97 (119)	3,89 (123)	3,94 (127)

*Quelle: Eigene Darstellung, Mittelwerte, fünfstufige Likert-Skala (trifft voll und ganz zu (1), trifft eher zu (2), teils-teils (3), trifft eher nicht zu (4), trifft gar nicht zu (5)), nach dem Erhebungsjahr 2013 geordnet, ungewichtet, Fallzahlen in Klammern.*

Bemerkenswert an den Ergebnissen in Tabelle 33 ist, dass die ersten fünf Items in allen drei Erhebungsjahren eine fast identische Rangfolge belegen und hinsichtlich der Durchschnittswerte nur geringfügige Unterschiede aufweisen. Die befragten Betriebsratsvertreter bestätigen hierbei in allen drei Erhebungsjahren die Eignung der Instrumente der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung, die Mitarbeiter am Erfolg des Unternehmens teilhaben zu lassen. Zugleich wird eine latente Verbesserung des Denkens und Handels in unternehmerischen Kategorien bei den Mitarbeitern ausgewiesen. Die Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung wirkt sich weder auf die Lohngerechtigkeit noch die Beschäftigungssicherheit aus (die Mittelwerte der Items 4 und 5 nehmen über alle Beobachtungsjahre den Wert 3 an, was dem Erwartungswert bei Gleichverteilung über die Fünf-Punkte-Skala entspricht). Ab dem sechsten Item („die Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung wirkt sich nachteilig auf die Einkommenssicherheit aus“) sind die Durchschnittswerte über alle drei Erhebungsjahren deutlich größer als 3, treffen den Befragten zufolge also immer weniger zu. Allerdings spielen auch die potentiellen negativen Begleiterscheinungen der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung keine bedeutende Rolle: Die Antworten auf die Fragen nach den potentiell nachteiligen Effekten auf die Einkommenssicherheit, dem etwaigen verringerten Spielraum für Lohnverhandlungen bzw. der Erhöhung fixer Lohnbestandteile fallen deutlich größer als der Erwartungswert bei Gleichverteilung aus.

#### **5.4.2 Das vom Betriebsrat bevorzugte Lohnsystem**

Tabelle 34 gibt Auskunft über die von den befragten Betriebsratsvertretern bevorzugten Lohnsysteme.

*Tabelle 34: Welches Lohnsystem bevorzugt der Betriebsrat/die Arbeitnehmervertretung? (in Prozent)*

	<b>2008</b>	<b>2013</b>	<b>2015</b>
ausschließlich einen festen und stabilen Lohn	24 %	33 %	35 %
einen Lohn, der nur von der individuellen Leistung (Leistungslohn) abhängig ist	2 %	1 %	1 %
einen Lohn, der nur vom Gewinn und/oder dem Aktienkurs des Unternehmens abhängig ist	1 %	0 %	0 %
eine Kombination aus fixem und Leistungslohn	28 %	19 %	15 %
eine Kombination aus fixem und Erfolgslohn	15 %	15 %	18 %
eine Kombination aus fixem, Leistungs- und Erfolgslohn	31 %	33 %	31 %
n	121	123	126

*Quelle: Eigene Darstellung.*

Zunächst erfahren Modelle, bei denen ausschließlich ein fester und stabiler Lohn gezahlt wird, 2013 einen Zuwachs von 10 Prozent. Gleichermäßen erfreuen sich Kombinationen aus fixem, Leistungs- und Erfolgslohn mit Anteilswerten über 30 Prozent einer ungebrochenen Beliebtheit über alle drei Erhebungsjahre, wobei allerdings der Anteil der Befragten, die eine Kombination aus fixem Lohn und Leistungslohn bevorzugen, von ca. 28 Prozent im Jahre 2008 auf ca. 15 Prozent im Jahre 2013 sinkt. Die Kombination aus fixem, Leistungs- und Erfolgslohn weist in allen drei Beobachtungsjahren Anteile knapp über 30 Prozent auf.

Es können im Wesentlichen zwei Strömungen identifiziert werden: Erstens die Betriebsratsvertreter, die einfache, transparente und klar strukturierte Lohnsysteme ohne Erfolgs- bzw. Leistungskomponente bevorzugen, und zweitens diejenigen Betriebsratsvertreter, die ausdifferenzierten Modellen mit Erfolgs- bzw. Leistungskomponenten zusprechen. Letztere weisen eine höhere Komplexität auf, eröffnen den Mitarbeitern aber zusätzliche Spielräume beim eigenen (geldwerten) Engagement und bei der Erschließung zusätzlicher Einkommensquellen. Hierbei wird zweifelsohne ein angemessener Grundlohn vorausgesetzt wird, der keinen zusätzlichen Leistungsdruck ausübt. Der Aspekt der

Komplexität von FMB-Modellen wird in den Abschnitten 7.3 und 8.1 nochmals aufgegriffen werden.

Einen reinen „Unternehmerlohn“ – und dem entspricht im Wesentlichen einem Lohn, der nur vom Gewinn und/oder dem Aktienkurs des Unternehmens abhängig ist – möchte, bis auf eine Ausnahme im Erhebungsjahr 2008, keiner der Befragten in seinem Unternehmen für die Mitarbeiter verwirklicht wissen. Diese Angaben zeugen von einer ausgeprägten Risikoaversion der befragten Betriebsratsvertreter: während das risikominimale Entlohnungsmodell (fester und stabiler Lohn) 2013 und 2015 den Spitzenplatz belegt, beträgt der Anteil der Befragten, die dem Modell mit dem maximalen Risiko zusprechen (reiner Unternehmerlohn) gleich Null. Dies wirft ein Schlaglicht auf die Akzeptanz von FMB-Modellen durch die Mitarbeiter (bzw. deren Vertreter), die mit einem erhöhten Risiko einhergehen und liefert einen Erklärungsansatz für die mangelnde Verbreitung bestimmter Modelle in Deutschland, insbesondere risikobehafteter Varianten der Kapitalbeteiligung. Auf den Einfluss der Risikoattitüden der relevanten Akteure auf die Ausformung von FMB-Modellen wird in Abschnitt 7.3 nochmals eingegangen werden.

### 5.4.3 Die Umwandlung fester in variable Entgeltbestandteile durch die Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung

Tabelle 35 gibt darüber Auskunft, in welchem Ausmaß durch die Einführung eines FMB-Systems feste Entgeltbestandteile in variable Entgeltbestandteile umgewandelt wurden.

*Tabelle 35: Wurden mit der Einführung der materiellen Mitarbeiterbeteiligung in Ihrem Unternehmen feste Entgeltbestandteile in variable Entgeltbestandteile umgewandelt? (in Prozent)*

	<b>2008</b>	<b>2013</b>	<b>2015</b>
Ja	21 %	15 %	20 %
Nein	79 %	85 %	80 %
n	119	122	124

*Quelle: Eigene Darstellung.*

Während 2008 und 2013 im Zuge der Einführung des FMB-Systems in ca. 20 Prozent der Fälle feste Entgeltbestandteile in variable Entgeltbestandteile umgewandelt wurden, ist 2013 ein Rückgang auf ca.

15 Prozent zu verzeichnen. Die Spannweite des Anteils des Entgelts, das variabel gestaltet wird, reicht bei der Befragung 2013 von 2 Prozent bis zu erstaunlichen 60 Prozent, und bei der Befragung 2015 von 2 Prozent bis 35 Prozent.

#### 5.4.4 Zur Nachvollziehbarkeit der Ermittlung des variablen Entgelts

Die Ausgestaltung des variablen Entgelts bildet, wie bereits in Abschnitt 5.3.3 angedeutet, eine Steuerungsvariable, mittels derer bestimmt wird, welche Mitarbeiter in welchem Ausmaß durch ein FMB-System begünstigt werden. Die Nachvollziehbarkeit der Ermittlung des variablen Entgelts kann zudem als ein Indikator für die Komplexität von Entgeltmodellen interpretiert werden.

*Tabelle 36: Wie nachvollziehbar ist für Sie die Ermittlung des variablen Entgelts, das an die Belegschaft verteilt wird? (in Prozent)*

	2008	2013	2015
voll und ganz nachvollziehbar	32 %	40 %	39 %
eher nachvollziehbar	33 %	22 %	21 %
teils-teils	26 %	20 %	21 %
eher nicht nachvollziehbar	8 %	10 %	9 %
überhaupt nicht nachvollziehbar	2 %	8 %	10 %
N	104	117	122

*Quelle: Eigene Darstellung.*

Tabelle 36 weist im Betrachtungszeitraum 2008 bis 2013 eine „Stärkung der Ränder“ aus: Einerseits wächst der Anteil der Probanden, die angeben, die Ermittlung des variablen Entgelts sei voll und ganz nachvollziehbar, um 8 Prozent, andererseits steigt der Anteil der Befragungsteilnehmer, für die die Ermittlung des variablen Entgelts überhaupt nicht nachvollziehbar ist, um 6 Prozent. War 2008 für 10 Prozent der Befragten die Ermittlung des variablen Entgelts eher nicht bzw. überhaupt nicht nachvollziehbar, war dieser Anteil 2015 bereits auf 19 Prozent gestiegen.

In diesem Befund spiegelt sich eine Zweiteilung der befragten Betriebe in solche wider, die einfache und transparente Entlohnungsmodelle

aufweisen, und solche, die komplexere Modelle der leistungsorientierten variablen Entlohnung unterhalten, was erneut auf den Aspekt der Komplexität von FMB-Systemen verweist. Je komplexer das FMB-Modell ist, desto schwieriger wird es für die Mitarbeiter, dessen Funktionsweise zu verstehen, insbesondere zu entziffern, wie das variable Entgelt ermittelt wird. Die Komplexität und die daraus resultierende Intransparenz eines FMB-Modells kann sich zweifelsohne negativ auf dessen Akzeptanz in der Belegschaft auswirken: Einerseits entsteht dort der Eindruck willkürlicher oder ungerechter Mittelzuweisung; andererseits keimt das Misstrauen bezüglich der tatsächlichen Absichten, die die Betriebsleitung mit dem FMB-Modell verfolgt.

#### 5.4.5 Die Auswirkungen des FMB-Modells auf betriebsinterne Konflikte

Im Folgenden ist von Interesse, wie sich die Einführung des FMB-Modells auf die Konflikte innerhalb der Belegschaft und zwischen der Belegschaft und der Betriebsleitung ausgewirkt haben. Tabelle 37 gibt darüber Auskunft, wie sich der Zusammenhalt bzw. die gegenseitige Unterstützung unter den Kolleginnen und Kollegen nach Einführung des FMB-Systems verändert haben.

*Tabelle 37: Haben sich aufgrund der Einführung der materiellen Mitarbeiterbeteiligung der Zusammenhalt und die Unterstützung unter den Kolleginnen und Kollegen verändert? (in Prozent)*

	2008	2013	2015
verringert	9 %	9 %	12 %
keine merkliche Veränderung	72 %	71 %	75 %
erhöht	19 %	20 %	13 %
n	117	122	124

*Quelle: Eigene Darstellung.*

In den Jahren 2008 und 2013 geben 9 Prozent und 2015 12 Prozent der Befragten an, der Zusammenhalt unter den Mitarbeitern habe sich durch die Einführung des FMB-Systems verringert. Gleichermäßen sinkt der Anteil der Befragten, die eine Erhöhung des Zusammenhalts angeben, von 20 Prozent im Jahre 2013 auf 13 Prozent im Jahre 2015.

Tabelle 38 legt dar, wie sich die Konflikte zwischen Belegschaft und Unternehmensleitung durch die Einführung eines FMB-Systems verändert haben.

*Tabelle 38: Haben sich die Konflikte zwischen Belegschaft und Unternehmensleitung bzw. Mitarbeitern und Vorgesetzten aufgrund der Einführung der materiellen Mitarbeiterbeteiligung quantitativ verändert? (in Prozent)*

	<b>2008</b>	<b>2013</b>	<b>2015</b>
verringert	10 %	3 %	6 %
keine merkliche Veränderung	75 %	80 %	75 %
erhöht	15 %	17 %	19 %
n	116	121	126

*Quelle: Eigene Darstellung.*

Über die drei Erhebungsjahre ist ein Anstieg der Konflikte zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten bzw. der Belegschaft und der Unternehmensleitung von 15 auf 19 Prozent zu verzeichnen. Die Befunde in Tabelle 38 lassen darauf schließen, dass FMB-Systemen ein Konfliktpotential innewohnen kann. Allerdings kann für den Betrachtungszeitraum auch festgehalten werden, dass die Einführung eines FMB-Systems in über 80 Prozent der Fälle keine negativen Effekte auf das Verhältnis zwischen Belegschaft und Betriebsleitung ausübt. Dies mag als ein Indiz dafür gelten, dass Unternehmensleitung und Belegschaft (bzw. deren Vertreter) das jeweilige FMB-System in der Regel nicht nur einvernehmlich einführen, sondern auch einvernehmlich betreiben.

#### **5.4.6 Der Einfluss der materiellen Mitarbeiterbeteiligung auf das unternehmerische Denken der Mitarbeiter**

Tabelle 39 umfasst eine Reihe von Aussagen über die Auswirkungen der Einführung des FMB-Systems auf das unternehmerische Denken unter den Mitarbeitern, die erneut auf einer fünfstufigen Skala bewertet werden sollten. Die Items sind erneut aufsteigend nach dem Erhebungsjahr 2013 geordnet.

*Tabelle 39: Inwieweit hat die materielle Mitarbeiterbeteiligung unternehmerisches Denken bei den Mitarbeitern ausgelöst?*

	<b>2008</b>	<b>2013</b>	<b>2015</b>
Die Mitarbeiter sind bereit, ihre Arbeitszeit nach den gestellten Erfordernissen zu richten.	2,40 (113)	2,40 (122)	2,37 (125)
Die Mitarbeiter geben sich mit der Arbeit ihres Vorgesetzten nicht mehr zufrieden, wenn sie die eigene Leistung negativ beeinflusst.	2,73 (116)	2,74 (117)	2,76 (123)
Die Mitarbeiter unterbreiten Vorschläge, wie die Arbeit rationalisiert werden kann.	2,77 (114)	2,81 (124)	2,73 (127)
Die Mitarbeiter geben sich mit der Zuarbeit anderer Bereiche nicht mehr zufrieden, wenn dadurch die eigene Leistung negativ beeinflusst wird.	2,69 (113)	2,87 (120)	2,75 (123)
Die Arbeitsbelastung hat generell zugenommen.	2,24 (116)	2,90 (129)	2,85 (126)
Die Mitarbeiter sind durch die Übernahme unternehmerischen Risikos belastet.	3,61 (116)	3,82 (122)	3,70 (125)

*Quelle: Eigene Darstellung, Mittelwerte, fünfstufige Likert-Skala (trifft voll und ganz zu (1), trifft eher zu (2), teils-teils (3), trifft eher nicht zu (4), trifft gar nicht zu (5)), nach dem Erhebungsjahr 2013 geordnet, ungewichtet, Fallzahlen in Klammern.*

Vom letztplatzierten Item abgesehen zeichnen sich die Antworten in allen drei Erhebungsjahren durch eine moderate Zustimmung aus (Mittelwerte zwischen 2,2 und 2,9), was auf eine nur leichte und weithin zeitunabhängige Steigerung des unternehmerischen Denkens und Han-

delns in den Betrieben der Gesprächspartner hindeutet. Die hohen Durchschnittswerte bei der letzten Frage überraschen deshalb kaum, weil die FMB-Systeme der befragten Betriebe keine unternehmerischen Risiken auf die Mitarbeiter übertragen (vgl. Abschnitt 4.4).

### 5.4.7 Die allgemeine Bewertung der materiellen Mitarbeiterbeteiligung durch den Betriebsrat

Tabelle 40 gibt darüber Auskunft, wie die Befragten die Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung grundsätzlich bewerten.

*Tabelle 40: Wie bewerten Sie als Betriebsrat/Arbeitnehmervertretung die materielle Mitarbeiterbeteiligung ganz allgemein? (in Prozent)*

	2008	2013	2015
sehr gut	12 %	13 %	12 %
gut	47 %	38 %	38 %
befriedigend	28 %	35 %	33 %
ausreichend	9 %	10 %	9 %
mangelhaft	3 %	5 %	8 %
n	125	125	127

*Quelle: Eigene Darstellung.*

Beurteilten 2008 noch 60 Prozent der Befragten die Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung wenigstens als gut, waren dies 2013 und 2015 nur noch 50 Prozent. Gleichmaßen erhöht sich über den Betrachtungszeitraum der Anteil derjenigen Gesprächsteilnehmer, die die Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung nur noch als befriedigend oder gar mangelhaft bewerten.

### 5.4.8 Zur Einheitlichkeit der Position des Betriebsrats zur Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung

Grundsätzlich ist man geneigt zu unterstellen, dass Akteursgruppen wie z. B. Betriebsräte in Belangen wie der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung einheitliche Positionen vertreten und mit einer Stimme sprechen. Dies muss aber keineswegs der Fall sein, wie die folgenden Ausführungen veranschaulichen: Bei der ersten Erhebung 2008 gaben 24 Prozent ( $n_{2008}=121$ ) der Befragten an, dass der Betriebsrat über keine einheitliche Position bezüglich der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung verfüge;

2013 waren dies 26 Prozent ( $n_{2013}=121$ ) und 2015 27 Prozent ( $n_{2015}=124$ ). Die Quellen von Meinungsverschiedenheiten, die hierfür geltend gemacht werden, geben bereits Auskunft über das Konfliktpotential, dass mit der Einführung von FMB-Systemen verbunden sein kann (siehe hierzu auch Abschnitt 7):

- Wer sollte durch das System begünstigt werden, wer nicht?
- Ist die ungleiche Behandlung unterschiedlicher Gruppen von Mitarbeitern durch das FMB-System gerecht oder ungerecht?
- Unterschiedliche Betriebsratsmitglieder werden durch das FMB-System unterschiedlich begünstigt (oder unterliegen unterschiedlichen FMB-Systemen), was unterschiedliche Auffassungen in diesen Angelegenheiten nach sich zieht.
- Was soll die konkrete Ausgestaltung des FMB-Modells sein?
- Meinungsverschiedenheiten bezüglich der Höhe und Verteilung der Beteiligung.
- Die Festlegung bestimmter Kennziffern oder Verteilungsschlüssel bzw. die Höhe von Ober- oder Untergrenzen von Bemessungsgrundlagen, Messkriterien und ähnliches.
- Gestaltung von Ausnahme- bzw. Sonderregelungen.
- Meinungsverschiedenheiten darüber, ob das FMB-System im Betriebsrat überhaupt thematisiert werden sollte.
- Unterschiedliche Bewertung von Zielvorgaben.

Es ist angesichts dieser Bandbreite von Meinungsverschiedenheiten festzuhalten, dass keineswegs eine einheitliche Position eines Betriebsrats zur Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung gegeben sein muss. An den obigen Antworten kann man zudem ablesen, dass die Gerechtigkeitsdimension eine gewichtige Rolle bei Meinungsverschiedenheiten spielt und der Teufel mitunter im Detail steckt. Nicht zuletzt wirken sich unterschiedliche Positionen zur Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung innerhalb des Betriebsrats auf die Validität der Befragung aus. Bei ausgeprägten Meinungsverschiedenheiten innerhalb des Betriebsrates, kann der Gesprächspartner kaum anders als nur seine eigene Meinung zu Protokoll zu geben.

#### **5.4.9 Die Unterstützung durch die Gewerkschaften in der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung**

Im Folgenden ist von Interesse, wie gut sich die Befragungsteilnehmer in Angelegenheiten der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung durch die Gewerkschaften unterstützt sehen. Referenzpunkt bildet dabei, wie die Be-

fragten die Unterstützung durch die Gewerkschaften *insgesamt* einschätzen (vgl. Tabelle 41 und Tabelle 42).

*Tabelle 41: Wie bewerten Sie die Unterstützung durch die Gewerkschaften bei der Einführung der materiellen Mitarbeiterbeteiligung? (in Prozent)*

	<b>2008</b>	<b>2013</b>	<b>2015</b>
sehr gut	18 %	17 %	15 %
gut	26 %	34 %	25 %
befriedigend	30 %	20 %	28 %
ausreichend	10 %	12 %	11 %
mangelhaft	16 %	17 %	21 %
n	96	86	100

*Quelle: Eigene Darstellung.*

*Tabelle 42: Wie bewerten Sie die Unterstützung durch die Gewerkschaften bei der Arbeit des Betriebsrats/der Arbeitnehmervertretung insgesamt? (in Prozent)*

	<b>2008</b>	<b>2013</b>	<b>2015</b>
sehr gut	17 %	25 %	26 %
gut	35 %	43 %	37 %
befriedigend	35 %	11 %	16 %
ausreichend	9 %	11 %	8 %
mangelhaft	5 %	11 %	13 %
n	107	114	114

*Quelle: Eigene Darstellung.*

Es zeigt sich, dass sich die befragten Betriebsratsvertreter in allen drei Erhebungsjahren auf dem spezifischen Feld der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung schlechter durch die Gewerkschaften unterstützt sehen, als in allgemeinen Angelegenheiten. Dies dürfte nicht zuletzt darin begründet sein, dass wenigstens in Teilen der Gewerkschaften nach wie vor eine skeptische Grundhaltung gegenüber der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung gegeben ist. Hierauf wird in der Zusammenfassung in Abschnitt 8.2.4 nochmals eingegangen.

### 5.4.10 Die Rolle der Finanzkrise von 2008 bei der Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung: Die Sicht des Betriebsrates

Wie bereits im Fall der Betriebsbefragung wurden die Betriebsratsvertreter der Unternehmen, die ihr Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssystem 2008 oder später eingeführt haben, danach befragt, ob hierbei die Finanzkrise von 2008 eine Rolle gespielt habe (vgl. Tabelle 43).

*Tabelle 43: Spielte die Finanzkrise von 2008 für den Betriebsrat/ die Arbeitnehmervertretung eine Rolle bei der Entscheidung über die Einführung des Erfolgs- oder Gewinnbeteiligungssystems? (in Prozent)*

	<b>2013</b>	<b>2015</b>
ja	29 %	15 %
nein	71 %	85 %
n	31	27

*Quelle: Eigene Darstellung.*

In der Wahrnehmung der Betriebsratsvertreter hat die Finanzkrise von 2008 sowohl 2013 wie auch 2015 häufiger eine Rolle bei der Einführung eines Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssystems gespielt als von den Vertretern der Betriebsleitung angegeben (2013 waren dies 14 Prozent und 2015 12 Prozent der Befragten, vgl. Abschnitt 4.3.3), wobei auch bei der Betriebsrätebefragung 2015 eine deutliche Anteilsverringerung zu verzeichnen ist.

Wie bereits in Abschnitt 5.2.2 wurden die Betriebsratsvertreter gebeten, sich in die Rolle der Betriebsleitung zu versetzen und aus dieser Perspektive die Frage nach der Rolle der Finanzkrise von 2008 bei der Einführung des eigenen Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssystems zu beantworten (vgl. Tabelle 44).

*Tabelle 44: Spielte die Finanzkrise von 2008 eine Rolle bei der Entscheidung Ihres Unternehmens über die Einführung des Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssystems? (in Prozent)*

	<b>2013</b>	<b>2015</b>
ja	37 %	18 %
nein	63 %	82 %
n	32	28

*Quelle: Eigene Darstellung.*

Versetzen sich die Betriebsratsvertreter in die Sichtweise der Betriebsleitung, so geben diese deutlich häufiger als die Vertreter der Betriebsleitung an, die Finanzkrise von 2008 habe eine Rolle bei der Einführung des Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssystems gespielt (vgl. Abschnitt 4.3.3). Ein denkbarer Grund für diesen Befund ist beispielsweise, dass die Betriebsleitung während der Finanzkrise ein drastisch zugespitztes Bild der Lage gegenüber der Belegschaft gezeichnet hat, um ihre eigenen Gestaltungsziele besser durchsetzen zu können, oder das Urteil des Betriebsrats durch die öffentliche Berichterstattung über die Krise verzerrt wurde.

## **5.5 Zwischenfazit der Betriebsrätebefragungen**

Die Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen der Betriebsrätebefragung lauten folgendermaßen:

Die Motive der befragten Betriebsräte, ein Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssystem einzuführen, decken sich in erstaunlichem Umfang mit den Motiven der befragten Betriebsleitungen: in beiden Fällen belegen weiche Faktoren die vorderen, und strukturelle, betriebswirtschaftliche Faktoren die hinteren Plätze auf der Rangliste. Es zeigen sich selbstverständlich aber auch Unterschiede, die den unterschiedlichen Interessenlagen der beiden Akteursgruppen geschuldet sein dürften: Beispielsweise ist dem Betriebsrat deutlich mehr am Betriebsklima gelegen, während die Betriebsleitung der Motivation und der Bindung der Mitarbeiter und dem verbesserten unternehmerischen Verhalten der Beschäftigten einen größeren Stellenwert einräumt.

Die Teilnehmer der Betriebsbefragung weisen im Mittel eine gute Zufriedenheit mit der Erreichung der Ziele auf, die an die entsprechenden Motive geknüpft sind. Bemerkenswert im gegebenen Kontext ist, dass

im Erhebungsjahr 2013 die Zufriedenheiten mit der Bewältigung der Finanzkrise und die Bewältigung einer (allgemeinen) Unternehmenskrise die beiden vorderen Plätze belegen. Dieser Befund kann als Indiz für die gute Eignung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung als Instrument der Krisenbewältigung interpretiert werden (wenngleich hierbei die niedrigen Fallzahlen zu berücksichtigen sind).

Betriebsräte haben durchaus einen Spielraum, die Initiative bei der Einführung von FMB-Systemen zu ergreifen bzw. hierbei eine gestalterische Rolle zu übernehmen, auch wenn die Betriebs- bzw. Unternehmensleitung in der Regel (Mit-)Initiator ist (vgl. Abschnitt 5.3). In den Erhebungsjahren 2013 und 2015 hatte der Betriebsrat in 50 Prozent der Fälle entweder alleine oder gemeinsam mit der Unternehmensleitung Initiative bei der Einführung eines Modells der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung ergriffen, was durchaus von der Einvernehmlichkeit zeugt, mit der die beiden Akteursgruppen in Angelegenheiten der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung agieren.

In den drei Erhebungsjahren waren ca. drei Viertel der Betriebsräte in die Ausarbeitung und Organisation des Modells der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung eingebunden. Hierbei waren 2013 70 Prozent und 2015 65 Prozent der Befragten stark bis sehr stark beteiligt – unabhängig davon, von wem hierbei die Initiative ausging. Dabei beschränkt sich die Rolle des Betriebsrates üblicherweise nicht auf das Absegnen der Vorgaben der Betriebsleitung. Auch wird in Belangen der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung in der Regel nicht über die Köpfe der Belegschaft hinweg entschieden, deren legitimes Informationsinteresse insbesondere durch den Betriebsrat umfänglich bedient wird (vgl. Abschnitt 5.3.4)<sup>35</sup>.

Die Frage nach den Möglichkeiten der Einflussnahme auf die Höhe des variablen Entgelts führt auf ähnliche Ergebnisse wie die Frage nach dem Einfluss, den der Betriebsrat *im Allgemeinen* auf die Ausgestaltung des hauseigenen FMB-Modells hatte. Dies deutet darauf hin, dass Betriebsleitung (und Betriebsrat) die Höhe des flexiblen Entgelts beim Entwurf des FMB-Modells als einen Gestaltungsparameter von vielen betrachtet – und nicht etwa als eine strategische Variable, mittels derer das

---

<sup>35</sup> Allerdings sollte aus dem Umstand, dass der Betriebsrat nicht ausdrücklich in den Entwurf und die Einführung des FMB-Systems eingebunden war, nicht zwingend geschlossen werden, dass der Betriebsrat bzw. die Mitarbeiter hierbei ausgegrenzt worden wären. Mitunter berufen Unternehmen, und zwar durchaus im Einvernehmen mit dem Betriebsrat, ein eigenes Gremium ein, in dem die Mitarbeiter direkt an der Ausgestaltung des FMB-Systems beteiligt werden. Dies ging beispielsweise aus einem Gespräch zum Thema Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung mit Herrn Jörg-Uwe Goldbeck, Geschäftsführer der Firma Goldbeck GmbH hervor, das einer der Autoren im Herbst 2014 im Rahmen der Reihe „Gespräch im Foyer“ der 52° NORD führen durfte (vgl. <https://www.nordlb-mittelstand.de/ausgabe-8/gesprach-im-foyer/>, gesehen am 22.01.2018).

„trojanische Pferd“ der Flexibilisierung der Lohnzahlung eingeführt wird, deren *hidden agenda* in der Senkung der absoluten Lohnzahlungen oder der Erhöhung des Leistungsdrucks auf die Mitarbeiter besteht.

Die Betriebsratsvertreter schreiben der Finanzkrise von 2008 eine größere Rolle zu als die Vertreter der Betriebsleitung und überschätzen zudem den Stellenwert, den die Krise für die Betriebsleitung gespielt hat (vgl. Abschnitt 5.4.10). Dies kann auf subjektive Momente bzw. Informationsasymmetrien zurückgeführt werden, insofern die Betriebsleitung in der Regel besser über die (kurzfristige) wirtschaftliche Lage des Betriebs informiert sein dürfte als der Betriebsrat bzw. die Belegschaft. Auch ist denkbar, dass Betriebsleitungen die wirtschaftliche Lage des Betriebs nach Ausbruch der Finanzkrise dramatischer geschildert hatte als sie tatsächlich war, um den Beschäftigten in Verhandlungssituationen Zugeständnisse abringen zu können, oder aber, dass das Urteil des Betriebsrats durch die öffentliche Berichterstattung über die Krise beeinflusst war.

In Hinblick auf die Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften ist bemerkenswert, dass sich die befragten Betriebsräte durch die Gewerkschaften in Angelegenheiten der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung schlechter unterstützt sehen als in allgemeinen Belangen. Die liegt, wie schon angedeutet, möglicherweise in der eher skeptischen Grundhaltung der Gewerkschaften gegenüber der Vermögenspolitik (vgl. hierzu auch Abschnitt 5.4.9).

Die Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung bietet den Betriebsratsvertretern zufolge zwar eine angemessene Möglichkeit, die Mitarbeiter an einer guten wirtschaftlichen Situation des Unternehmens teilhaben zu lassen, übt allerdings auf andere Aspekte der Arbeitsbeziehungen wie beispielsweise Lohngerechtigkeit, Beschäftigungssicherheit, Kurzarbeit oder den Spielraum bei Lohnverhandlungen kaum Effekte aus (vgl. Abschnitt 5.4.1). Gleichermäßen konstatieren die Betriebsratsvertreter eine nur moderate Erhöhung des unternehmerischen Denkens und Handelns der Belegschaft nach Einführung eines FMB-Modells (vgl. Abschnitt 5.4.6).

Einige Ergebnisse der Betriebsrätebefragung suggerieren einen sinkenden Einfluss des Betriebsrates in Angelegenheiten der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung:

- Über den Beobachtungszeitraum sinkt der Anteil derjenigen Betriebsräte, die an der Ausarbeitung des Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssystems beteiligt waren, von 76 Prozent auf 72 Prozent; gleichermäßen sinkt der Anteil derjenigen Befragten, die hierbei wenigstens stark eingebunden waren, von 76 Prozent auf 66 Prozent.

- Die durchschnittliche Zustimmung zur Aussage, Unternehmensleitung und Betriebsrat hätten in etwa gleicher Weise engagiert am Entwurf des Modells der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung bzw. an den Kriterien zur Verteilung des variablen Entgelts gearbeitet, verringert sich über den Betrachtungszeitraum.
- Während 2008 noch 60 Prozent der Befragten die Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung wenigstens als gut beurteilten, waren dies 2013 und 2015 nur noch 50 Prozent.
- Andererseits steigt im Beobachtungszeitraum der Anteil der Fälle, in denen der Betriebsrat wenigstens an der Initiative beteiligt war, ein Erfolgs- und Gewinnbeteiligungsmodell einzuführen, von 44 auf 51 Prozent.

Im Wesentlichen sind die Ergebnisse der Betriebsrätebefragung in Einklang mit der theoretischen Rahmung durch den Ressourcenabhängigkeitsansatz:

- Betriebsleitung und Betriebsräte bewegen sich in Angelegenheiten der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung in der Domäne nichtkritischer Ressourcen, in der, so die Befunde, in der Regel kooperiert wird, Betriebsräte einen beachtlichen Gestaltungsspielraum haben und Konflikte selten sind.
- Gleichmaßen gibt es keine Hinweise darauf, dass die Betriebsleitungen mit ihren Vorschlägen zur Ausgestaltung von FMB-Systemen so etwas wie eine *hidden agenda* verfolgen würden, oder dass in Bereich der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung Stellvertreterkonflikte ausgetragen würden.
- Der Einfluss der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung auf Teilbereiche der Arbeitsbeziehungen, die tendenziell in der kritischen Domäne verortet sind (z. B. Beschäftigungs- oder Einkommenssicherheit), wird eher als gering eingeschätzt (vgl. Abschnitt 5.4.1).
- Allerdings ist das Feld der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung nicht gänzlich konfliktfrei, wie sich bereits in den Abschnitten 5.4.5 und 5.4.8 abgezeichnet hat: Immerhin geben 2013 17 Prozent und 2015 19 Prozent der Betriebsratsvertreter an, die Konflikte mit der Unternehmensleitung hätten sich aufgrund der Einführung des FMB-Systems erhöht. *Innerhalb* des Betriebsrates, von dem man in einem nichtkritischen Feld wie der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung eher eine einheitliche Haltung erwarten würde, können zudem Meinungsverschiedenheiten über die Ausgestaltung von FMB-Systemen auftreten. Auf das Konfliktpotential, dass der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung innewohnt, wird in Abschnitt 7 näher eingegangen.

- In Hinblick auf die Komplexität von FMB-Modellen ergibt sich ein mehrschichtiges Bild: Zwar bevorzugt 2013 und 2015 jeweils ca. 1/3 der befragten Betriebsratsvertreter das (Komplexitäts- bzw. Unsicherheitsminimale) Lohnsystem „ausschließlich einen festen und stabilen Lohn“, andererseits bevorzugen ca. 2/3 der Befragten Modelle mit variable Lohnanteilen (vgl. Abschnitt 5.4.2). Dies kann, durchaus in Einklang mit Simons Konzept der intendierten Rationalität, dadurch erklärt werden, dass je nach Zielsystem der relevanten Akteure ein Trade-off zwischen unterschiedlichen Zielen besteht. So sind besagte 2/3 der Betriebsratsvertreter offenbar bereit, bei der Wahl von Lohnsystemen einen Komplexitätszuwachs hinzunehmen, wenn dies durch Vorteile auf anderen Ebenen (z. B. durch erweiterte Spielräume der Mitarbeiter beim geldwerten Engagement) überwogen wird.

Der folgende Abschnitt widmet sich nunmehr den Experteninterviews, die zur Ergänzung der standardisierten Befragungen durchgeführt wurden.

## 6 Ergebnisse der Experteninterviews

Maßgeblich für die Durchführung der Experteninterviews war ein erweitertes Erkenntnisinteresse, das im Laufe des Projekts erwuchs und durch die standardisierten Befragungen nicht hinreichend bedient werden konnte:

- In Abschnitt 5 wurde gezeigt, dass die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung in Angelegenheiten der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung überwiegend konstruktiv und einvernehmlich verläuft. Wie gestaltet sich allerdings *im konkreten Fall* die Zusammenarbeit zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat, und zwar nicht nur in Bezug auf die materielle, sondern auch immaterielle Mitarbeiterbeteiligung?
- Die Finanzkrise hat einen überschaubaren Einfluss in Deutschland und damit auf die Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland ausgeübt, wie insbesondere aus Abschnitt 4.3.3 hervorgeht. Hier war die Absicht, vermittels der Experteninterviews ein plastischeres Bild von dem Einfluss der Finanzkrise von 2008 und des Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetzes auf die Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung zu erlangen.
- Von Interesse ist insbesondere in Hinblick auf die theoretische Rahmung in Abschnitt 2 außerdem, ob Betriebsleitungen mit der Einführung eines FMB-Systems einen Stellvertreterkonflikt führen oder eine *hidden agenda* verfolgen, also Ziele, die nicht offen benannt, sondern durch Gestaltungsvorschläge eher maskiert werden und sich in der Regel gegen die Interessen der Belegschaft richten. Außerdem zielten die Interviews darauf ab in Erfahrung zu bringen, ob bei den befragten Betrieben ein übergeordnetes Gesamtkonzept existiert, das materielle Mitarbeiterbeteiligung und immaterielle Partizipation integriert. Da auf diese Frage in den standardisierten Befragungen nicht abgestellt worden war, existierte an dieser Stelle eine Erkenntnislücke<sup>36</sup>.

---

<sup>36</sup> In der Zusammenfassung der Ergebnisse wird näher darauf eingegangen werden, warum die Frage nach einem Gesamtkonzept, dass die materielle Mitarbeiterbeteiligung und immaterielle Partizipation integriert, von Interesse ist.

## 6.1 Design der Interviews, Merkmale der befragten Betriebe

Die Experteninterviews wurden im Herbst 2015 im Rahmen einer Masterarbeit von Timo Heise und Ramon Wegener, zwei Studenten der Betriebswirtschaftslehre an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg, unter Federführung des Projektteams in Form telefonischer leitfadenbasierter Interviews durchgeführt.

Bei der Betriebsbefragung 2013 hatten sich elf Betriebe dazu bereit erklärt, für weiterführende Interviews zur Verfügung zu stehen und zu neun dieser elf Betriebe konnte der Zugang gefunden werden. Wie bei den standardisierten Befragungen wurden sowohl die Betriebsleitung als auch der Betriebsrat befragt, um etwaige Unterschiede in den Sichtweisen dieser Akteursgruppen auf den Untersuchungsgegenstand zu erfassen.

Der halbstrukturierte Fragebogen, der für die Interviews die Grundlage bildete, zielt auf die folgenden Fragenstellungen ab:

- Was sind die Merkmale des installierten FMB-Systems und wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat in Angelegenheiten der materielleren und immaterielleren Mitarbeiterbeteiligung? Existiert so etwas wie ein übergeordnetes Konzept, das die Modelle der materielleren und immaterielleren Mitarbeiterbeteiligung integriert? Werden die hauseigenen FMB-Systeme regelmäßig überprüft und ggf. angepasst?
- Was ist die Rolle des Kapitalbeteiligungsgesetzes und der Finanzkrise von 2008 bei der Ausgestaltung des eigenen FMB-Systems, was sind die allgemeinen Hinderungsgründe für die Einführung von FMB-Systemen.
- Inwieweit stimmen die Ziele, die die Betriebsleitung und der Betriebsrat mit dem FMB-System verfolgen, überein? Was sind Rahmenbedingungen, innerhalb derer die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung in Angelegenheiten der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung stattfindet? Identifiziert der Betriebsrat möglicherweise eine *hidden agenda*, die die Betriebsleitung mit dem FMB-Modell verfolgt?

Die Betriebe, die durch das uzbonn für die Experteninterviews gezogen wurden, weisen eine Reihe von Ähnlichkeiten, aber auch Unterschieden auf<sup>37</sup>:

---

<sup>37</sup> Aus datenschutzrechtlichen Gründen sind die Unternehmen anonymisiert.

- Vier Betriebe (A, C, H, I) sind dem produzierenden Gewerbe zuzuordnen.
- Betrieb B ist im Vertrieb aktiv.
- Bei vier Betrieben (D, E, F, G) handelt es sich um mittelständische, regional operierende Banken. D und E sind zudem Genossenschaften.
- Betriebe A und B sind Töchter desselben ausländischen Konzerns. Hier war in beiden Fällen der Ansprechpartner in der Betriebsleitung dieselbe Person. Gleichermaßen unterhalten Betrieb A und Betrieb B ein weitgehend identisches FMB-System, das von der ausländischen Mutter im gesamten Konzern eingeführt worden war.

Die Auswahl der Betriebe ist selbstverständlich in keiner Weise repräsentativ, eröffnet aber dennoch eine Reihe interessanter Einblicke, so z. B. auf den Einfluss der Finanzkrise von 2008 auf die an den Interviews beteiligten Banken.

## 6.2 Ergebnisse der Experteninterviews

Im Folgenden handelt es sich um Fallbeschreibungen, in denen die wesentlichen Ergebnisse der Interviews mit den Betrieben A bis I zusammengefasst sind.

### 6.2.1 Betrieb A

Betrieb A stellt Metallerzeugnisse für Unternehmen und Privathaushalte her, ist als GmbH aufgestellt und Tochter eines international operierenden ausländischen Aktienkonzerns. Entscheidungen, die die Mitarbeiterbeteiligung betreffen, werden auf Konzernebene getroffen, was die Möglichkeiten der Einflussnahme des Betriebsrats auf die Ausgestaltung des FMB-Systems naturgemäß erheblich einschränkt.

Das FMB-Modell von Betrieb A beruht auf Freiwilligkeit und weist sowohl Erfolgs- als auch Kapitalbeteiligungskomponenten auf:

- Die Kapitalbeteiligungskomponente von Betrieb A ist aktienbasiert. So besteht für die Mitarbeiter die Möglichkeit, einmal jährlich fünf Prozent ihres Gehalts zu vergünstigten Konditionen in Aktien wandeln zu können. Die entsprechenden Konditionen werden jährlich von der Konzernmutter neu festgelegt, wobei die Aktien, die an die Mitarbeiter ausgegeben werden, mit einer zweijährigen Sperrfrist belegt sind. Leitende Angestellte kommen zudem in den Genuss eines Options-

programms, im Rahmen dessen Boni in Aktien umgewandelt werden können, was pro umgewandelte Aktie mit einer Option auf eine weitere Aktie einhergeht.

- Die Erfolgsbeteiligungskomponente ist leistungsorientiert und richtet sowohl an den individuellen Mitarbeiter wie auch an die gesamte Belegschaft des Betriebes: Die Unternehmensleitung befindet über eine jährliche Abschlusszahlung, die allen Mitarbeitern zugutekommt und sich nach dem Geschäftserfolg richtet. Zudem gibt es eine individuelle Komponente der Leistungsvergütung, die auf einem Bewertungssystem basiert und monatlich ausgeschüttet wird. Erreicht eine Mitarbeiterin beispielsweise 100 von 100 möglichen Punkten, werden ihr zusätzlich 10 Prozent zum Tarifgehalt ausgezahlt.

Auch wenn der Betriebsrat über die gesetzlich verbrieften Mitspracherechte hinaus kaum über Möglichkeiten verfügt, auf die Ausgestaltung des FMB-Systems Einfluss zu nehmen, und die Betriebsleitung im Rahmen der rechtlichen Bestimmungen in erster Linie ihren Informationspflichten nachkommt, betonen der Vertreter der Betriebsleitung wie auch der Betriebsratsvertreter gleichermaßen die hervorragende, kooperative und offene Zusammenarbeit. Auch wenn es unterschiedliche Ansichten zu bestimmten Themen gäbe, so der Betriebsratsvertreter, fänden Betriebsleitung und Betriebsrat doch stets zu tragfähigen Kompromissen. Bezüglich der Ziele, die mit dem FMB-System verfolgt werden, herrsche grundsätzlich Einigkeit. Diese seien beispielsweise die stärkere Bindung des Mitarbeiters an den Betrieb und eine Zunahme unternehmerischen Denkens und Handelns, was darauf beruht, dass die Mitarbeiter vermehrt die Rolle eines Gesellschafters einnehmen. Der Betriebsrat stehe hinter dem FMB-Modell, das sich außerdem einer hohen Akzeptanz in der Belegschaft erfreue.

Die Finanzkrise von 2008 hatte weder auf die Geschäfte von Betrieb A noch auf die Ausgestaltung des hauseigenen FMB-Systems einen Einfluss. Gleiches gilt für das Kapitalbeteiligungsgesetz.

Insofern Mitarbeiter jährlich Unternehmensaktien zu vergünstigten Konditionen erwerben können und die entsprechenden Konditionen jährlich neu bestimmt werden, findet auch eine regelmäßige Anpassung des FMB-Systems statt.

Die immaterielle Beteiligung findet statt in Form eines internen Vorschlagswesens. Hierbei prüft eine eigens eingerichtete interne Kommission die Qualität der eingereichten Vorschläge und die damit einhergehenden Einsparungspotentiale, die dann entsprechend vergütet werden. Vorschläge, die zu Verbesserungen führen, sich aber nicht unmittelbar in monetären Größen ausdrücken lassen, werden ebenfalls honoriert.

Wenngleich die Modelle der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung und der immateriellen Partizipation keine Bestandteile eines übergeordneten Konzepts darstellen, existieren nichtsdestoweniger „nicht-intendierte positive Synergieeffekte“, etwa indem durch beide Modelle das Zugehörigkeitsgefühl gesteigert wird.

Auf die möglichen Hinderungsgründe angesprochen, die ein Unternehmen davon abhalten könnten, ein FMB-System einzurichten, ging der Vertreter von Betrieb A auf den Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und FMB-Modell ein. Zunächst könnten bei großen Unternehmen Komplexitätsprobleme auftreten. Ein multinationales Unternehmen habe aufgrund unterschiedlicher rechtlicher Rahmenbedingungen auf nationaler Ebene u. U. Schwierigkeiten, ein konzernweit einheitliches System einzuführen. Außerdem sei es für ein großes Unternehmen nicht einfach abzuschätzen, in welchem Ausmaß die Mitarbeiter dem Angebot (beispielsweise Vorzugsaktion, die entsprechend kontingiert werden müssen) zusprechen. Bei kleinen Unternehmen scheuten die Gesellschafter hingegen die Einführung eines FMB-Systems (insbesondere eines Kapitalbeteiligungssystems, bei dem Anteile an die Mitarbeiter abgetreten werden), weil diese hierdurch eine Verringerung ihres Einflusses hinnehmen müssten.

### **6.2.2 Betrieb B**

Betrieb B gehört zum gleichen Konzern wie Betrieb A, beschäftigt zwischen 1300 und 1400 Mitarbeitern und ist ebenfalls als GmbH aufgestellt. Im Gegensatz zu Betrieb A hat B sein Geschäftsfeld in der Sparte Vertrieb. Insofern war nicht nur der Gesprächspartner aus der Betriebsleitung derselbe wie im Falle von Betrieb A, auch waren, von einigen betriebsspezifischen Regelungen abgesehen, die installierten Modelle der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung und der immateriellen Partizipation in den Betrieben A und B identisch.

Wie auch im Falle von Betrieb A betont der Betriebsratsvertreter die sehr gute Zusammenarbeit mit der Betriebsleitung, wenn auch unter dem Hinweis, dass der Arbeitgeber natürlich über das Letztbestimmungsrecht verfügt. Gleichmaßen, so der Betriebsratsvertreter, sei das FMB-System durch die Konzernmutter eingeführt worden, ohne dass der Betriebsrat hierbei ein besonderes Mitspracherecht gehabt hätte. Bei der Einführung des leistungsbezogenen Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssystems sei der Betriebsrat hingegen von Anfang an durch die Betriebsleitung einbezogen worden. Die Modalitäten des FMB-Modells seien in einer Betriebsvereinbarung niedergelegt.

Der Betriebsratsvertreter von Betrieb B weist außerdem auf eine hohe Arbeitsbelastung hin, zu der auch die leistungsbezogene Erfolgsbeteiligung beitragen würde. Auch wenn diese formell freiwillig sei und auf das (unverminderte) Gehalt aufgeschlagen würde, existiere dennoch ein interner Druck, der das Gros der Mitarbeiter dazu ansporne, entsprechende Mehrleistungen zu erbringen.

Der Betriebsratsvertreter bezeichnet die Systeme der finanziellen und immateriellen Mitarbeiterbeteiligung als voneinander unabhängig.

Wie auch im Falle von Betrieb A hätten, so der Betriebsratsvertreter, weder die Finanzkrise noch das Kapitalbeteiligungsgesetz eine Rolle bei der Ausgestaltung des FMB-Systems gespielt.

Als mögliche Hinderungsgründe für die Einführung von FMB-Systemen nennt der Betriebsratsvertreter etwaige Liquiditätsengpässe oder die schlechte wirtschaftliche Lage eines Betriebs.

### **6.2.3 Betrieb C**

Betrieb C ist eine mittelständische Kommanditgesellschaft, die Wandbekleidungen produziert und sich seit bereits der 7. Generation im Besitz der Gründungsfamilie befindet. Betrieb C beschäftigt 300 bis 400 Mitarbeiter.

Bei dem installierten FMB-System handelt es sich um eine leistungsabhängige Erfolgsbeteiligung, die auf der Erreichung von Unternehmenszielen bzw. persönlichen Zielen basiert und Mitarbeitern zugutekommt, die durch überdurchschnittliche Leistungen auf sich aufmerksam machen. Die Modalitäten des FMB-Systems sind in einer Betriebsvereinbarung niedergelegt.

Dem Vertreter der Betriebsleitung zufolge sei der Betriebsrat bei der Einführung des FMB-Systems stets eingebunden gewesen. Gleichermaßen sei man sich über die Ziele, die man mit der Einführung des FMB-Systems verfolgt, einig gewesen. Hierbei habe sich die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat stets unkompliziert gestaltet.

Weder die Finanzkrise von 2008 noch das Kapitalbeteiligungsgesetz habe dem Vertreter der Betriebsleitung zufolge einen Einfluss auf die Ausgestaltung des hauseigenen FMB-Systems gehabt. Die Überprüfung des FMB-Systems finde nicht regelmäßig, sondern „bedarfsabhängig“ statt.

In Betrieb C existiert ein internes Vorschlagswesen. Verbesserungsvorschläge, die sich nicht nur auf die Reduktion von Kosten oder die Optimierung von Prozessen, sondern auch auf die Arbeitssicherheit richten können, werden ähnlich wie bei Betrieb A von einem Gremium bewertet

und ggf. prämiert. Auch im Falle von Betrieb C existiert kein übergeordnetes Konzept, dass Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung und immaterielle Partizipation integrieren würde.

Die Einführung eines FMB-Systems mache aus Sicht des Vertreters der Betriebsleitung nur dann Sinn, wenn es sich das Unternehmen tatsächlich auch leisten kann, die entsprechenden Gelder auszuschütten. Andernfalls überwiege der Verwaltungsaufwand etwaige positive Effekte wie etwa die Motivationssteigerung. Die Motivation könne sich, und dieses Argument berührt erneut die bereits mehrfach erwähnte Gerechtigkeitsdimension, sogar ins Gegenteil verkehren, beispielsweise dann, wenn die Beteiligung an den Erfolg gekoppelt ist und dieser negativ ausfällt. Unter einem derartigen Regime würden auch herausragende individuelle Leistungen nicht honoriert – mit der Folge entsprechender negativer Motivations- und Anreizeffekte.

Das Gespräch mit dem Betriebsratsvertreter fiel indes weniger gehaltvoll aus, weil sich dieser eher lückenhaft über das FMB-Modell in seinem Betrieb informiert zeigte (vgl. zur Notwendigkeit der hinreichenden Bildung in Angelegenheiten der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung Abschnitt 8.2.3). Zwar konzidierte der Betriebsratsvertreter im Laufe des Gesprächs, dass es mitunter „Sonderzahlungen“ gäbe, wusste diese aber nicht als Bestandteile eines FMB-Modells einzuordnen. Der Vertreter der Betriebsleitung hatte wie oben angedeutet das gute Verhältnis zum Betriebsrat betont und auf die weitreichenden Informationspflichten diesem gegenüber hingewiesen.

#### **6.2.4 Betrieb D**

Bei Betrieb D handelt es sich um eine mittelständische, regional operierende Genossenschaftsbank, die 400 bis 500 Mitarbeiter beschäftigt. Betrieb D hat die Finanzkrise von 2008 praktisch unbeschadet überstanden (wenngleich er, wie der gesamte Bankensektor, von den einschlägigen Gesetzesverschärfungen betroffen ist, die als Reaktion auf Krise in Kraft gesetzt wurden).

Eine Kapitalbeteiligung, die über die genossenschaftsübliche Beteiligung hinausgehen würde, existiert bei Betrieb D nicht. Stattdessen werden an den Vorstand und die zweite Führungsebene auf jährlicher Basis Prämien ausgeschüttet, die auf einer Balanced Scorecard beruhen, und an die Mitarbeiter Tantiemen, was ebenfalls auf jährlicher Basis vorgenommen wird. Hierbei erfordern insbesondere die Prämien, die an die erste und zweite Führungsebene fließen, keine Zustimmung des Betriebsrats, der durch den Vorstand nichtsdestoweniger über Höhe und

Umfang dieser Zahlungen in Kenntnis gesetzt wird. Die Ausschüttung der Tantiemen an die Mitarbeiter durch den Vorstand erfolgt auf freiwilliger Basis.

Der Vertreter der Betriebsleitung erläutert im Gespräch, warum Beteiligungsmodelle, die sich an der Höhe des Erfolges (des individuellen Mitarbeiters oder des gesamten Unternehmens) orientieren, im operativen Geschäft von Banken fehl am Platze seien: Hierdurch schaffe man für die Mitarbeiter einen Anreiz, bei ihren Geschäften, Transaktionen bzw. Vertragsabschlüssen unbotmäßig hohe Risiken eingehen, die mit der „Risikoneigung“ des Unternehmens und nicht zuletzt mit den Kundeninteressen nicht vereinbar sind. Das Tantiemenmodell ermögliche es einerseits, die Leistung der Mitarbeiter zu honorieren, dies andererseits von der Höhe des Erfolges zu entkoppeln und so etwaige schädliche Anreize im operativen Geschäft zu vermeiden.

Weder die Finanzkrise noch das Kapitalbeteiligungsgesetz hätten eine Rolle dabei gespielt, das Mitarbeiterbeteiligungssystem einzuführen bzw. zu modifizieren.

Auf das Verhältnis zwischen materieller Mitarbeiterbeteiligung und immaterieller Partizipation angesprochen hob der Vertreter der Betriebsleitung auf die Familienfreundlichkeit des Unternehmens ab. Dies stehe weit oben auf der Agenda, weise immateriellen Charakter auf und diene nicht zuletzt auch der Bindung der Mitarbeiter ans Unternehmen. Ein institutionalisiertes Vorschlagswesen wie in den drei vorhergehenden Fällen existiere hingegen nicht, allerdings gebe es in 14tägigen Abständen Meetings der Vertriebsteams, bei denen auch Vorschläge eingebracht werden könnten.

Als allgemeinen Hinderungsgrund für die Einführung eines Systems der Mitarbeiterbeteiligung benannte der Vertreter der Betriebsleitung insbesondere die Tendenz zur staatlichen Überregulierung und sich stetig verschärfende Darlegungspflichten, die es dem einzelnen Unternehmen zusehends erschweren, sich für die Einführung eines Systems der Mitarbeiterbeteiligung zu entscheiden.

Das Interview mit dem Vertreter des Betriebsrats des Betriebs D bestätigt im Wesentlichen die Einlassungen des Vertreters der Betriebsleitung und führt zu keinen zusätzlichen Erkenntnissen.

### **6.2.5 Betrieb E**

Bei Betrieb E handelt es sich ebenso wie bei Betrieb D um eine regional operierende, mittelständische Genossenschaftsbank, die 200 bis 300 Mitarbeiter beschäftigt. Das FMB-Modell gestaltet sich als eine Erfolgs-

beteiligung, die rückwirkend in unterschiedlicher Höhe an die Mitarbeiter ausgezahlt wird.

Der Vertreter der Betriebsleitung betont die einvernehmliche Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat in den Angelegenheiten der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung. Grundlage hierfür ist nicht zuletzt die Anerkennung des Umstands durch beide Seiten, dass unterschiedliche Auffassungen bezüglich der Verteilungsgerechtigkeit existieren, die nicht immer zur Deckung gebracht werden könnten und letztlich Kompromisse erforderten. Eingedenk dieses Umstands betrachte man das eigene FMB-System dennoch stets gemeinschaftlich, um Verbesserungspotentiale zu identifizieren. Letztlich verfolgten Betriebsleitung und Betriebsrat hierbei gemeinsame Oberziele, nämlich „...*, dass es dem Unternehmen gut geht, dass es den Mitarbeitern gut geht und das ist bei uns ein sehr gutes Miteinander*“ gibt, wie es im Interview hieß.

Der Vertreter der Betriebsleitung weist darauf hin, dass keine konzeptionelle Verbindung zwischen Erfolgs- und Gewinnbeteiligungsmodell und dem Vorschlagswesen bestehe. Zudem sei die Erfolgs- und Gewinnbeteiligung (wenigstens im Bankensektor) aufgrund einschlägiger restriktiver rechtlicher Regelungen (wie etwa dem Anlegerschutz- und Funktionsverbesserungsgesetz, AnsFuG) mittlerweile von eher untergeordneter Bedeutung. Vielmehr käme es der Betriebsleitung darauf an, die Ideen der Mitarbeiter für die Unternehmensentwicklung nutzbar zu machen und insb. Innovationen mehr Raum zu geben.

Weiterhin gibt der Vertreter der Betriebsleitung als Grund für Neugestaltung des FMB-Systems an, nach einer Reihe von Fusionen diverse koexistierende heterogene Teilsysteme konsolidieren zu müssen. So wurden durch die Neugestaltung des FMB-Systems diverse „Streuleistungen“ an unterschiedlichen Standorten „einkassiert“ und durch eine einheitliche Regelung ersetzt. Zielsetzung sei es hierbei indes gewesen, keinen Mitarbeiter durch die neue, einheitliche Regel schlechter zu stellen.

Auf die allgemeinen Hinderungsgründe, ein FMB-System einzuführen, weist der Vertreter der Betriebsleitung unter dem Rekurs auf eigene Erfahrungen darauf hin, dass die Wirksamkeit von FMB-Systemen, z. B. in Hinblick auf die Motivationssteigerung von Mitarbeitern, mitunter schnell nachlässt. Insofern sei ein FMB-System nicht nachhaltig. Außerdem erfolgt erneut der Hinweis auf eine Gerechtigkeitsproblematik: Macht ein Unternehmen die Erfolgsbeteiligung z. B. an „globalen Größen“ wie dem Gewinn fest, kann ein individueller Mitarbeiter noch so gute Arbeit geleistet oder vereinbarte Ziele übererfüllt haben: bei schmalen oder gar negativen Gewinn wird dies nicht honoriert werden. Hierbei besteht die Gefahr, dass Gerechtigkeitsvorstellungen bei den Mitarbeitern

verletzt werden, mit den entsprechenden negativen Auswirkungen auf deren Motivation oder das Betriebsklima.

Der Vertreter der Betriebsleitung kommt letztlich zu dem Schluss, dass er unter den jetzigen Gegebenheiten ein FMB-System nicht mehr einführen würde. Zwar will man sehr wohl die Leistung der Mitarbeiter honorieren und diese motivieren, allerdings hält der Gesprächspartner ein rein pekuniär ausgerichtetes System diesbezüglich für ungeeignet und setzt vielmehr auf „*nicht-antizipierbare, weil neue, andere Goodies*“. Eine weitere prägnante, bedenkenswerte Einlassung des Vertreters der Betriebsleitung lautete: „*Geld ist sowieso ein schlechter Motivator.*“

Der Betriebsratsvertreter von Betrieb E äußert sich ausführlich zu den technischen Modalitäten des FMB-Modells und gibt an, dass der Betriebsrat stets im vollen Umfang an der Ausgestaltung des FMB-Systems beteiligt gewesen sei. Allerdings seien die Vorschläge im Wesentlichen vom Vorstand gekommen, während die kreativen Eingaben des Betriebsrats in der Regel nicht im vollen Umfang berücksichtigt worden seien. Letztlich habe man sich aber immer auf eine Kompromissformel einigen können.

Veränderungen des FMB-Systems werden durchaus regelmäßig bzw. in rascher Folge vorgenommen und können, so der Betriebsratsvertreter, mitunter auch technologiegetrieben sein. So werde im kommenden Jahr ein vollintegriertes IT-basiertes Beratungssystem eingeführt, das die Beratungsleistungen auf eine neue Stufe heben und sich zweifelsohne auch auf die leistungs- und erfolgsorientierte Vergütung auswirken werde.

Der Betriebsratsvertreter konzediert ähnlich wie der Vertreter der Betriebsleitung, dass so etwas wie eine absolute Gerechtigkeit grundsätzlich nicht erreicht werden könne und führt hierfür als Beispiel an, dass zu einem bestimmten Zeitpunkt der Betriebsrat eher eine Teamlösung präferiert hätte, während die Betriebsleitung eher auf die Honorierung individueller Leistungsträger abzielte. Letztlich habe sich das Modell der Betriebsleitung durchgesetzt, wobei die Anzahl der Mitarbeiter, die hierdurch in keiner Weise begünstigt werden, allerdings verhältnismäßig niedrig ausfällt.

Die Finanzkrise habe ebenso wie im Falle des Betriebs D keinen negativen Einfluss auf die Geschäfte von Betrieb E gehabt und sich dementsprechend auch nicht auf die Ausgestaltung des FMB-Systems ausgewirkt. Ebenso wenig habe das Kapitalbeteiligungsgesetz einen Einfluss auf das FMB-System von Betrieb E ausgeübt, bei dem es sich, wie gesagt, um eine Genossenschaftsbank handelt.

Als Haupthinderungsgrund für die Einführung eines FMB-Systems führt der Betriebsratsvertreter die bereits mehrfach erwähnte Gerechtig-

keitsproblematik an. Nehmen die Mitarbeiter bei einem FMB-System Gerechtigkeitsungleichgewichte wahr, hat dies fast zwangsläufig negative Konsequenzen für die Akzeptanz des Systems und die Motivation der Mitarbeiter.

Im Gegensatz zum Vertreter von Betrieb D hält der Gesprächspartner eine leistungsbezogene Erfolgsbeteiligung im Bankensektor nicht zuletzt aufgrund der neuen, strengen Gesetzgebung (so insbesondere in Form des AnsFuG, auf das auch in einer Betriebsvereinbarung Bezug genommen würde), die nach der Finanzkrise in Kraft getreten ist, durchaus für eine gangbare Variante. Hierdurch würden die Anreize, unbotmäßige Risiken im operativen Geschäft einzugehen, erheblich reduziert.

### 6.2.6 Betrieb F

Betrieb F ist, ebenso wie die Betriebe D und E, eine mittelständische, regional operierende Bank mit ca. 200–300 Mitarbeitern. Bei dem Beteiligungsmodell von Betrieb F handelt es sich um eine Erfolgsbeteiligung, die sich aus drei Komponenten zusammensetzt:

- Eine basale Gewinnbeteiligungskomponente, bei der je nach Betriebsergebnis alle Mitarbeiter auf jährlicher Basis mit einem bestimmten Prozentsatz ihres Monatsgehalts am Erfolg des Unternehmens beteiligt werden.
- Eine Erfolgsbeteiligungskomponente, die sich an die „Vertriebler“, d. h. die Kundenberater und Verkäufer des Betriebs, richtet und vom Grad der Erreichung individuell vereinbarter Ziele abhängig ist.
- Eine Beteiligungskomponente, in deren Genuss die Geschäftsstellenteams kommen und deren Höhe von dem Ergebnis der jeweiligen Geschäftsstelle abhängt.

Der Vertreter der Betriebsleitung betont die gute Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat in Angelegenheiten der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung. Nicht nur sei dieser von Anfang an in die Ausgestaltung des FMB-Modells eingebunden gewesen; man habe auch stets, trotz naturgemäßer Auffassungsunterschiede, zu guten Kompromisslösungen finden können.

Den Katalog der Ziele, die die Betriebsleitung mit der Einführung des FMB-Systems verfolgt, kann man durchaus als typisch bezeichnen: Es soll die Mitarbeiterbindung, die Mitarbeiterzufriedenheit und die Identifikation mit dem eigenen Unternehmen gestärkt und außerdem die Attraktivität des Unternehmens bei potentiellen Mitarbeitern und Auszubildenden gesteigert werden.

Betrieb F unterhält neben einem internen Vorschlagswesen auch ein „Innovationsteam“, das regelmäßig in wechselnden Zusammensetzungen tagt, um, wie dessen Name bereits nahelegt, innovative Ideen zu entwickeln und im Unternehmen umzusetzen. Je nach Höhe ihres Kostenreduzierungspotentials werden Vorschläge anteilig monetär vergütet. Vorschläge, die zu Verbesserungen führen, sich aber nicht unmittelbar in monetären Größen messen lassen, erfahren ebenfalls Anerkennung durch die Betriebsleitung, z. B. in Form kleinerer Prämien oder Einladungen zum Abendessen. Dies ist durchaus bemerkenswert, deutet es doch auf ein Bewusstsein der Betriebs- bzw. Unternehmensleitung hin, dass sich nicht jeder strukturelle oder organisationale Fortschritt im Unternehmen (unmittelbar) in monetären Größen ausdrücken lässt.

Das Kapitalbeteiligungsgesetz habe keine Auswirkung auf das FMB-System des Betriebs F gehabt. Die Finanzkrise von 2008 und die sich anbahnende Verschärfung der gesetzlichen Rahmenbedingungen für das Bank- und Kreditwesen veranlasste die Betriebsleitung, das eigene FMB-System unter Einbeziehung externer Stakeholder einer strengeren Prüfung zu unterziehen, als es im jährlichen Turnus üblicherweise der Fall gewesen wäre. Allerdings ergab sich aus dieser Prüfung keine Veranlassung, das hauseigene FMB-System zu modifizieren.

Auf die möglichen Hinderungsgründe für die Einführung eines FMB-Systems angesprochen hob der Vertreter der Betriebsleitung auf das Problem der Fairness ab: Viele Unternehmen scheuten die Einführung eines FMB-Systems deshalb, weil es unmöglich erscheine, ein System zu installieren, das von allen Angehörigen als fair, als gerecht angesehen würde. Dies sollte aber, so der Vertreter der Unternehmensleitung, kein Hinderungsgrund sein, ein so wichtiges und effektives Instrument der Mitarbeiterbindung und -gewinnung einzusetzen.

Der Betriebsratsvertreter beruft sich zunächst auf das Betriebsverfassungsgesetz und die dort niedergelegten Standardformeln wie „gegenseitiges Interesse“ oder „vertrauensvolle Zusammenarbeit“, um das Verhältnis zur Betriebsleitung zu charakterisieren. Gleichermaßen heißt es, der Betriebsrat sei in Angelegenheiten der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung selbstverständlich eingebunden, dies gehe aber nicht über die gesetzlich verbrieften Informationspflichten der Betriebsleitung gegenüber dem Betriebsrat hinaus. Das FMB-System des Betriebs basiere in erster Linie auf dem Goodwill der Betriebsleitung; weder existiere hierzu eine Betriebsvereinbarung, noch eine originäre Möglichkeit für den Betriebsrat, Einfluss auf die Ausgestaltung des FMB-Systems zu nehmen.

Der Vertreter des Betriebsrats bestätigt, dass Betriebsleitung und Betriebsrat im Wesentlichen die gleichen Ziele mit dem FMB-System verfolgen, also den Beitrag der Mitarbeiter am Erfolg des Betriebs honorie-

ren zu wollen, weist bei der Gelegenheit aber auf die zurzeit eher schwierige Lage des Bankgewerbes hin, die hierfür keinen großen Spielraum ließe.

Auf die Beweggründe der Betriebsleitung angesprochen, das FMB-System einzuführen, hebt der Gesprächspartner zunächst auf die Absicht ab, die Attraktivität des Arbeitgebers zu erhöhen. Im Rahmen des alten Systems seien nur bestimmte Produkte wie z. B. Lebensversicherungen oder Bausparverträge provisioniert worden, was durch die Unternehmensleitung offenbar als zu selektiv (und insofern als nicht fair, nicht gerecht) betrachtet worden sei. Das neue System beziehe nunmehr das ganze Spektrum an Leistungen und die Gesamtheit der Mitarbeiter ein. In Hinblick auf die leistungsabhängige Komponente des FMB-Systems hieß es, die gesteckten Ziele seien zwar anspruchsvoll, aber auch im Rahmen des Machbaren.

Auf die Frage, ob das FMB-System und die immateriellen Beteiligungsformen des Betriebs zusammenhängen bzw. Bestandteile eines umfassenderen Konzepts der Mitarbeiterbeteiligung seien, hebt der Gesprächspartner auf eine ganze Reihe von immateriellen Leistungen ab, die das Unternehmen seinen Mitarbeitern zugutekommen lässt. Diese Programme zielen insbesondere darauf ab, die Mitarbeiter in schwierigen Lebenslagen zu unterstützen:

- Ein Programm dient der Unterstützung von Mitarbeitern, die mit einem Pflegefall in der Familie konfrontiert sind.
- Es wurden Arbeitszeitspendenkonten eingerichtet, in die Mitarbeiter wie auch der Arbeitgeber einzahlen können, um Mitarbeiter in schwierigen privaten Situationen zu entlasten.
- Jährliche Stimmungsbarometer geben den Mitarbeitern die Möglichkeit, sich anonym und unverblümt darüber äußern können, was gut läuft und was nicht so gut.
- Der Gesundheit der Mitarbeiter wird ein hoher Stellenwert beigemessen. So werden Gesundheitstage und Vorträge zu Gesundheitsthemen veranstaltet.

Der Vertreter des Betriebsrats bezeichnet seinen Betrieb in Hinblick auf die Familienfreundlichkeit zudem als „federführend“.

### **6.2.7 Betrieb G**

Betrieb G ist wie die vorhergehenden Betriebe eine mittelständische Bank, die ca. 700–800 Mitarbeiter beschäftigt. Als öffentlich-rechtliche Anstalt unterliegt Betrieb G besonderen Regeln, was die Verwendung

der Einlagen der Kunden anbetrifft. Leider war die Betriebsleitung von Betrieb G zum Zeitpunkt der Interviewanfrage aufgrund laufender Umstrukturierungsmaßnahmen, die auch das FMB-System betreffen, nicht dazu in der Lage, hierüber fundiert Auskunft zu geben. Insofern beruhen die folgenden Ausführungen ausschließlich auf den Einlassungen des Betriebsratsvertreters.

Betrieb G unterhält ein Kapitalbeteiligungsmodell, im Rahmen dessen den Mitarbeitern auf freiwilliger Basis Beteiligungen in Höhe von 400 Euro mit einer Laufzeit von 10 Jahren angeboten werden. Die Verzinsung dieser Anteile beträgt wenigstens 8 Prozent, nicht aber mehr als 12 Prozent; 40 Euro legt der Mitarbeiter ein, 360 Euro das Unternehmen, wobei unter anderem steuerliche Vorteile geltend gemacht werden. 80 Prozent der Mitarbeiter nehmen an dem Modell teil.

Der Betrieb verfolge, so der Betriebsratsvertreter, gleichsam die „klassischen“ Ziele mit seinem Beteiligungsmodell wie z. B. eine Motivationssteigerung oder eine intensivere Bindung an den Betrieb. Zwar gebe es „naturgemäß“ in bestimmten Bereichen unterschiedliche Sichtweisen und der Vorstand sei durchaus „streitbar“, letzten Endes werde aber in der Regel Einvernehmlichkeit angestrebt. Außerdem herrsche Einklang bezüglich der Ziele, die Betriebsleitung und Betriebsrat anstreben. So wurde der Betriebsrat bei der Ausgestaltung des FMB-Systems auch zu Rate gezogen und konnte dabei, dem Betriebsratsvertreter zufolge, seine Vorstellungen auch artikulieren und zur Geltung bringen.

Der Betriebsrat werfe jedes Jahr einen prüfenden Blick auf das FMB-System, sähe grundsätzlich aber keine Veranlassung, daran fundamentale Veränderungen vorzunehmen, weil das Modell weithin positiv beurteilt würde.

Die Finanzkrise von 2008 habe bei der Ausgestaltung des FMB-Modells keine Rolle gespielt, und das Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz nur insofern, als dass man dessen Einführung zunächst abgewartet hat, bevor das eigene FMB-System installiert wurde. Einen Einfluss auf dessen Gestaltung hatte das Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz indes nicht.

Die Frage, ob das finanzielle Mitarbeiterbeteiligungssystem Bestandteil eines umfassenderen Konzeptes sei, wurde vom Betriebsratsvertreter bejaht: So gäbe es ein Bündel finanzieller Anreize, wenn auch kein institutionalisiertes Vorschlagswesen. Außerdem gäbe es Sportgruppen, Kinderferienlager, Kitas und ähnliches, die vom Unternehmen finanziell unterstützt würden.

Als mögliche Hinderungsgründe für die Einführung eines FMB-Systems benannte der Betriebsratsvertreter einen zu großen Arbeits-

aufwand und eine mangelnde Vereinbarkeit mit der Unternehmensphilosophie.

### **6.2.8 Betrieb H**

Betrieb H ist ähnlich wie Betrieb A eine mittelständische GmbH & Co. KG des produzierenden Metallgewerbes, das 400–500 Arbeitnehmer beschäftigt und vornehmlich im Business-to-Business-Bereich aktiv ist.

Betrieb H unterhält ein Gewinnbeteiligungsmodell, das auf einer Reihe von Kennzahlen basiert.

Im Gegensatz zu den vorhergehenden Betrieben, so der Vertreter der Betriebsleitung, sei das FMB-System weitgehend ohne Beteiligung des Betriebsrats eingerichtet worden. Außerdem würden die Ziele in erster Linie einzelvertraglich zwischen der Betriebsleitung und dem Mitarbeiter ausgehandelt. Ebenso wenig existiere eine Betriebsvereinbarung, in der die Modalitäten des FMB-Modells niedergelegt worden wären.

Die Betriebsleitung informiere weiterhin den Wirtschaftsausschuss des Betriebsrats im Rahmen der gesetzlichen Pflichten und trete mit diesem offenbar aus eher pragmatischen Gründen in Verhandlungen, etwa um die Festlegung des Kennzahlensystems nicht für jeden Mitarbeiter individuell vornehmen zu müssen. Eine aktive Einbindung des Betriebsrats bei der Ausgestaltung des FMB-Systems ist darüber hinaus nicht gegeben.

Die Finanzkrise von 2008 und das Kapitalbeteiligungsgesetz haben bei der Ausgestaltung des FMB-Modells von Betrieb H keine Rolle gespielt.

Als Gründe, ein FMB-System nicht einzuführen, bezieht sich der Vertreter der Betriebsleitung auf Rechtsformen jenseits der Aktiengesellschaft und führt einen zu großen Einfluss durch die Mitarbeiter auf die Geschicke des Unternehmens an bzw. zu viel Transparenz für die Mitarbeiter.

Da der in Angelegenheiten der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung geeignete Ansprechpartner im Betriebsrat zum Zeitpunkt der Kontaktaufnahme mit Betrieb H für längere Zeit verreist war, kam kein Interview mit dem Betriebsrat zustande.

### **6.2.9 Betrieb I**

Bei Betrieb I handelt es sich um eine mittelständische GmbH, die zwischen 200 und 300 Mitarbeiter beschäftigt und auf internationaler Ebene

in der Holzverarbeitung tätig ist. Betrieb I existiert in seiner jetzigen Form erst seit 2008. Gleichermäßen hatte der Ansprechpartner aus der Betriebsleitung seine Stelle erst vor kurzem angetreten und war daher nicht in dem Ausmaß über alle Facetten des hauseigenen FMB-Modells informiert wie es ein alteingesessener Stelleninhaber möglicherweise gewesen wäre. Ebenso war der Betriebsrat in seiner jetzigen Form erst vor kurzem gegründet worden und der Betriebsratsvertreter dementsprechend erst seit kurzem im Amt. Beide Gesprächspartner befanden sich zum Zeitpunkt des Interviews also mehr oder weniger in einer Lern- bzw. Eingewöhnungsphase.

Bei dem FMB-Modell von Betrieb I handelt es sich dem Vertreter der Betriebsleitung zufolge um eine Gewinnbeteiligung folgenden Zuschnitts:

- Die Mitarbeiter erhalten je nach Geschäftserfolg einmal im Jahr eine Bonuszahlung, deren (nicht-individuelle) Höhe von der Betriebsleitung festgelegt wird. Die Modalitäten des FMB-Modells sind in einer Betriebsvereinbarung geregelt.
- Zielvereinbarungen zur Gewinnbeteiligung richten sich insbesondere auf die Staffelung der Bonuszahlungen und finden, im Rahmen der üblichen Auffassungsunterschiede, im Einvernehmen mit dem Betriebsrat statt.

Insgesamt entstand bei den Gesprächsführern während der Interviews der Eindruck, dass zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat ein gutes Klima herrscht und die Zusammenarbeit gut funktioniert.

Leider kann die Auskunftsperson nur darüber mutmaßen, inwiefern die Finanzkrise von 2008 Einfluss auf das FMB-Modell des Betriebs I hatte. Allerdings heißt es, das aktuelle System habe alte Zuwendungsstrukturen ersetzt bzw. gebündelt, die unter anderem auch das Weihnachts- und Urlaubsgeld umfassten. Dies legt eher den Gedanken nahe, dass es sich bei der Einführung des neuen Modells – ähnlich wie bei Betrieb E – um eine Konsolidierungs- bzw. Modernisierungsmaßnahme handelte und weniger um eine Reaktion auf eine Krisensituation. In der Tat bestätigt später das Interview mit dem Betriebsratsvertreter, dass weder die Finanzkrise noch das Kapitalbeteiligungsgesetz einen Einfluss auf die Ausgestaltung des FMB-Systems gehabt habe.<sup>38</sup>

Es existiert ein Vorschlagswesen, in dessen Rahmen Vorschläge je nach deren Einsparungspotential mit Prämien honoriert werden, und über deren Höhe der Betriebsrat mitbestimmt. Ein übergeordnetes Kon-

---

<sup>38</sup> Die Finanzkrise hatte allerdings sehr wohl einen negativen Effekt auf die Geschäfte von Betrieb I, so der Vertreter des Betriebsrats.

zept, dass immaterielle und materielle Partizipation vereinen würde, existiere in Betrieb I nicht.

Der Betriebsratsvertreter weist darauf hin, dass der Betriebsrat in seiner jetzigen Form zwar erst seit kurzem existiert, seitdem aber nicht nur in Angelegenheiten der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung durchaus gut und konstruktiv mit der Betriebsleitung zusammengearbeitet habe. Bei der Gelegenheit werden auch die naturgemäß gegebenen Auffassungsunterschiede, die Betriebsräte und Betriebsleitung aufweisen, angesprochen: so betrachtete die Betriebsleitung ein materielles Beteiligungsmodell bzw. leistungsabhängige Entlohnung als Instrument der Leistungssteigerung, und der Betriebsrat dies eher als ein Vehikel, Lohnzusätze zu ermöglichen. Dennoch herrsche, so der Betriebsratsvertreter, zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat bei den Fundamentalzielen weit- hin Einklang: *„dass es hier vernünftig läuft und die Leute vernünftig verdienen; da sind wir schon, glaube ich, einig“*.

Zum Abschluss des Interviews legt der Vertreter des Betriebsrats den Gedanken dar, angesichts der ungünstigen Rentenentwicklung Lohnanteile bzw. Komponenten der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung zur Rente- sicherung zu verwenden, z. B. indem aus diesen Quellen in Betriebs- rentenfonds eingezahlt wird.

## 6.4 Zwischenfazit der Experteninterviews

Zunächst ist festzuhalten, dass die Auswahl der Betriebe, mit denen die Experteninterviews geführt worden, in keiner Weise repräsentativ ist. Vielmehr ist das Gegenteil der Fall: beispielsweise sind mittelständische, regional operierende Banken deutlich überrepräsentiert. Allerdings darf dies in Hinblick auf den Untersuchungsgegenstand geradezu als Vorteil betrachtet werden, insofern Banken durch die Finanzkrise von 2008 (und die darauffolgende Verschärfung in der Bankenregulierung) besonders betroffen waren. Umso erstaunlicher ist das Ergebnis, dass die Finanzkrise gerade bei den befragten Banken, aber auch bei allen anderen befragten Betrieben keinen Einfluss auf das hauseigene FMB-Modell ausgeübt hat. Weitere Ergebnisse der Experteninterviews lauten:

- Die konstruktive und einvernehmliche Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung wurde, trotz naturgemäßer Auffassungsunterschiede, praktisch ausnahmslos betont. Trotz des einen oder anderen entsprechenden schwachen Signals, das im Laufe der Interviews aufgefasst worden war, ergeben sich keine Hinweise auf eine *hidden agenda* seitens der Betriebsleitung. Die konstruktive Kommunikationskultur im Innenverhältnis spiegelt sich im Außenverhältnis

darin wider, dass in allen Fällen Betriebsleitung als auch Betriebsrat zu den Interviews bereit waren.

- Einvernehmlichkeit in Angelegenheiten der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung sehen die Autoren in 2/3 der Fälle gegeben. In den übrigen Fällen kommt die Betriebsleitung im Wesentlichen ihren gesetzlichen Informationspflichten nach.
- Die Interviewer hatten bereits während der Feldphase darauf hingewiesen, dass die meisten Befragungsteilnehmer Schwierigkeiten hatten, die Frage nach einem übergeordneten Konzept, das materielle und immaterielle Beteiligungsformen integriert würde, auf Anhieb zu beantworten. In sieben von neun Fällen konnte ein derartiges übergeordnetes Konzept nicht nachgewiesen werden, in den übrigen Fällen gibt es rudimentäre Ansätze eines integrierten Konzepts.
- Alle befragten Betriebe überprüfen ihre FMB-Systeme regelmäßig.
- Weiterhin erachtet ein Großteil der Gesprächspartner die Fortführung bzw. Vertiefung und Erweiterung des FMB-Systems als wünschenswert. Einzig der Vertreter des Betriebs E gab an, das hauseigene FMB-Modell nicht erneut einführen zu wollen, wenn er nochmals die Wahl hätte<sup>39</sup>.

Die Ergebnisse der Experteninterviews fügen sich nahtlos in die theoretische Rahmung: Betriebsleitung und Betriebsrat kooperieren in Angelegenheiten der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung praktisch konfliktfrei in der nicht-kritischen Domäne.

Zwar erzeugen die Experteninterviews im Rahmen dieser Studie naturgemäß keine statistische Masse, die für belastbare verallgemeinernde Aussagen hinreichend wäre, erweisen sich dennoch aber als nützliche Ideen- bzw. Inspirationsquellen. Auf die Experteninterviews wird in den folgenden Abschnitten immer wieder Bezug genommen, da diese sowohl die Problemdimension der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung betreffen als auch zu Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen Anlass geben, die zweckmäßigerweise in der Zusammenschau mit den Ergebnissen der anderen Abschnitte diskutiert werden.

---

<sup>39</sup> Dass die Abschaffung des FMB-Modells für den Vertreter von Unternehmen E grundsätzlich nicht zur Disposition steht, darf als Hinweis auf das Beharrungsvermögen von FMB-Systemen gewertet werden.

## 7 Herausforderungen und Probleme der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung

Das Konfliktpotential, das der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung innewohnt, wurde im Laufe dieses Berichts bereits mehrfach thematisiert (vgl. insbesondere die Abschnitte 5.4.5 und 5.4.8). Im Rahmen dieses Abschnitts wird nunmehr ausführlich auf die Herausforderungen und Probleme eingegangen, die aus Sicht der Befragten mit der Einführung und dem „Betrieb“ eines FMB-Systems verbunden sein können. Dies bedient nicht nur ein akademisches Erkenntnisinteresse, sondern verhilft Unternehmen, die sich mit dem Gedanken tragen ein FMB-Modell einzuführen, dazu, Fehler zu vermeiden, die das Projekt behindern oder sogar zum Scheitern bringen können.

Zunächst wird auf die Herausforderungen und Probleme, die Betriebsleitungen und Betriebsratsvertreter identifiziert haben, eingegangen, und dann die Aspekte der Komplexität und der Unsicherheit im FMB-Kontext diskutiert. Zum Abschluss dieses Abschnitts wird zudem auf die „dunkle Seite“ eingegangen, die der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung innewohnt.

### 7.1 Herausforderungen und Probleme der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung aus Sicht der Betriebsleitung

Die Vertreter der Betriebsleitungen *aller* befragten Betriebe (also auch der Betriebe, die über kein FMB-Modell verfügen) wurden gebeten, sich zu den Gründen zu äußern, warum Unternehmen kein Erfolgs- und Gewinnbeteiligungs- bzw. Kapitalbeteiligungsmodell für ihre Beschäftigten einführen<sup>40</sup>. Hierzu wurde den Befragten zunächst eine Itembatterie mit Gründen vorgelegt, die auf einer fünfstufigen Skala von „trifft voll und ganz zu“ bis „trifft gar nicht zu“ bewertet werden sollte, und dann Gelegenheit eingeräumt, offenen Antworten zum Thema gegeben. Tabelle 45 gibt Auskunft über die Mittelwerte der Fragebatterie (die Items sind erneut aufsteigend nach dem Mittelwert der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung der Befragung 2013 sortiert).

---

<sup>40</sup> Da die Ergebnisse im Fall der Kapitalbeteiligung sehr ähnlich wie im Fall der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung ausfallen, kommen diese der Übersichtlichkeit halber nicht zu Darstellung, vgl. hierzu Matiaske/Czaya 2016, S. 91.

*Tabelle 45: Welche Aspekte spielen Ihrer Meinung nach eine Rolle, warum Unternehmen keine Gewinn- oder Erfolgsbeteiligung für Ihre Beschäftigten einführen?*

	<b>2008</b>	<b>2013</b>	<b>2015</b>
Ertragslage des Unternehmens	–*	2,87	2,75
Widerstand der Eigentümer/Geschäftsführer	–*	2,91	2,96
zu hohe Kosten	3,18	3,00	3,05
zu großer Arbeitsaufwand	3,27	3,18	3,29
zu kompliziert	3,29	3,24	3,28
kein direkter Nutzen erkennbar gewesen	3,49	3,56	3,58
Rechtsunsicherheit	3,56	3,57	3,60
Mitarbeiter erhielten zu großen Einblick in die Finanzdaten	3,67	3,60	3,66
Zu unterschiedliche Rahmenbedingungen in verschiedenen Ländern	–*	3,82	3,79
Probleme beim Ausscheiden der Mitarbeiter	–*	3,84	3,85
Steuerliche Aspekte	–*	3,87	3,85
kein Interesse der Mitarbeiter	3,87	3,98	4,06
Widerstand der Gewerkschaften/Arbeitnehmervertretung	3,80	4,01	3,96
Souveränität des Unternehmens ging verloren	3,86	4,02	4,09
Widerstand der Mitarbeiter	4,05	4,25	4,26

*\* 2008 nicht erhoben*

*Quelle: Eigene Darstellung, Mittelwerte über jeweils alle Befragungsteilnehmer, fünfstufige Likert-Skala (trifft voll und ganz zu (1), trifft eher zu (2), teils-teils (3), trifft eher nicht zu (4), trifft gar nicht zu (5)), nach Erhebungsjahr 2013 geordnet, ungewichtet.*

Die Mittelwerte in Tabelle 45 zeichnen sich sowohl im Fall der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung (wie auch im Fall der Kapitalbeteiligung, der hier indes nicht zur Darstellung kommt) durch eine weitgehende Übereinstimmung über alle drei Erhebungsjahre aus. Bemerkenswert ist hierbei, dass die angebotenen Erklärungen für die Nichteinführung von Erfolgs- und Gewinnbeteiligungs- bzw. Kapitalbeteiligungsmodellen – von Ausnahmen wie der Ertragslage des Unternehmens und dem Widerstand

der Eigentümer/Geschäftsführer abgesehen – durchweg hohe bis sehr hohe Durchschnittswerte aufweisen. Dies lässt darauf schließen, dass die Antworten, die in Tabelle 45 dargestellt werden, die tatsächlichen Probleme, die im Zusammenhang mit der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung auftreten können, eher unzulänglich erfassen. Tatsächlich sind die offenen Antworten auf die Frage nach den Hinderungsgründen für die Einführung eines FMB-Systems sehr viel aufschlussreicher als die Ergebnisse in Tabelle 45, wobei über die Erhebungsjahre 2013 und 2015 gebündelt und nicht mehr nach Erfolgs- und Gewinnbeteiligung und Kapitalbeteiligung unterschieden werden.

### **Komplexität des FMB-Systems, institutionelle, strukturelle und rechtliche Restriktionen**

- Das FMB-Modell ist zu komplex und kann den Mitarbeitern nicht kommuniziert werden
- Es gibt ein unfängliches Instrumentarium, Mitarbeiter zu beteiligen, man kann nicht alles machen
- Es ist das Aktienrecht des ausländischen Mutterkonzerns maßgeblich (wirkt als Komplexitätstreiber)
- Vorgaben „von oben“, beispielsweise durch den Mutterkonzern
- Unternehmenszweck bzw. die Rechtsform des Unternehmens sind nicht mit FMB-Modellen vereinbar
- Bürokratische Hürden
- Tarifgebundenheit
- Hoher Anteil ausländischer Mitarbeiter, hohe Fluktuation
- Inhaber/Anteilseigner wollen die Kontrolle nicht abgeben
- Bei Familienunternehmen unüblich
- Ungünstige Eigentümer- bzw. Kapitalstruktur

### **Strategische Erwägungen**

- Schwierigkeiten etwa bei Veränderungen der Unternehmens- bzw. Eigentümerstruktur; dadurch bedingte Schwierigkeiten z. B. bei der Veräußerung des Unternehmens
- Zersplitterung des Eigentums
- Entscheidungssouveränität geht verloren
- Andere Prioritäten
- Bindung langfristig/irreversibel

### **Kulturelle Aspekte**

- Ein FMB-System ist mit den Gepflogenheiten der Branche nicht in Einklang
- Ein FMB-System ist mit der Unternehmenstradition nicht in Einklang

- Ein FMB-System ist mit der Firmenphilosophie nicht in Einklang

### **Wirtschaftliche Lage**

- Grundsätzlich existiert ein hohes Lohnniveau

### **Informationsdefizite**

- Das Thema Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung ist unbekannt, es besteht eine schlechte Informationslage
- Es wird grundsätzlich nicht angedacht
- FMB-Modelle werden in Deutschland nicht genug beworben

### **Risiko-Aspekte**

- Risiken sollen nicht auf die Mitarbeiter verlagert werden
- Rechtsunsicherheit (zu Ungunsten des Unternehmens) bei Einführung des FMB-Systems
- Risikoaversion der Mitarbeiter, die Mitarbeiter wollen es nicht
- Die Unternehmensleitung weiß mitunter nicht, wie teuer das FMB-System dem Unternehmen zu stehen kommt
- Der Mehrwert eines Kapitalbeteiligungsmodells kann im Vorfeld nicht quantifiziert werden

### **Motivationale Aspekte**

- Motivationseffekte sind nicht von Dauer

Die obige Auflistung zeichnet sich durch eine Kombination aus harten und weichen Restriktionen bzw. Hemmnissen aus. Harte Restriktionen verunmöglichen in der Regel die Einführung eines FMB-Systems. In diese Kategorie fallen beispielsweise viele der obigen institutionellen, strukturellen und rechtlichen Restriktionen, aber beispielsweise auch die mangelnde Bereitschaft der Eigentümer, Anteile bzw. Kontrolle abzugeben. Letzteres wirkt sich zwar wie eine harte Restriktion bei der Einführung eines FMB-Systems aus, hat aber mitunter auch dezisionistischen Charakter (im Sinne der Ausübung eines freien Willensakts).

Der strategische Stellenwert der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung besteht im Wesentlichen offenbar darin, dass man sich aus strategischen Erwägungen *gegen* ein FMB-Modell entscheidet, und nicht etwa *dafür*.

Als weiche Restriktionen können beispielsweise kulturelle Aspekte oder Informationsdefizite bezeichnet werden. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass sie bis zu einem gewissen Grad beeinflusst werden können, beispielsweise durch Aufklärungskampagnen oder durch geeig-

nete Maßnahmen, die sich auf die Veränderung der jeweiligen relevanten Kulturkreise richten (vgl. hierzu auch Abschnitt 8.2.3).

Außerdem können noch Zwischenstufen unterschieden werden, wie z. B. die Komplexität des FMB-Systems und die (wahrgenommenen) Risiken, die hiermit verknüpft sind. Hierzu mehr in Abschnitt 8.2.2.

## 7.2 Herausforderungen und Probleme der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung aus Sicht des Betriebsrates

Den Betriebsratsvertretern wurden dieselbe Item-Batterie über die Nicht-Einführung von FMB-Systemen zur Bewertung vorgelegt wie den Vertretern der Betriebsleitung (vgl. Tabelle 45). Da sich die Ergebnisse im Erfolgs- und Gewinnbeteiligungs- wie auch Fall der Kapitalbeteiligung kaum von den Ergebnissen des vorherigen Abschnitts unterscheiden, wird im Folgenden unmittelbar die offenen Antworten der Betriebsratsvertreter auf die Frage nach der Nicht-Einführung von FMB-Modellen eingegangen<sup>41</sup>. Wie bereits im vorhergehenden Abschnitt werden auch hier die Antworten in geeigneten Kategorien zusammengefasst und daraufhin kurz diskutiert. Erneut wird über die Erhebungsjahre 2013 und 2015 gebündelt nicht mehr nach Erfolgsbeteiligung und Kapitalbeteiligung unterschieden.

### Gerechtigkeitsproblematik

- Mangelnde Transparenz des Systems
- Ungleichbehandlung, z. B. ist nur ein Teil (etwa leitende Angestellte) in das System der Mitarbeiterbeteiligung eingebunden
- Starke Differenzierung zwischen Stammmannschaft und sonstigen, z. B. kurzfristig Beschäftigten (unter 2 Jahren)
- Subjektivität, Gutdünken des Vorgesetzten/der Betriebsleitung, wer in den Genuss der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung kommt („Nasenfaktor“)
- Der individuelle Beitrag eines Mitarbeiters zum Erfolg wird nicht ausreichend berücksichtigt
- Neid unter den Kollegen
- Erzeugt Abhängigkeiten
- *„Sie werden nie ein Modell finden, das von allen als gerecht angesehen und akzeptiert wird.“*

---

<sup>41</sup> Erneut sei an dieser Stelle auf eine eingehende Darstellung der Ergebnisse verzichtet, die auf Wunsch durch die Autoren zur Verfügung gestellt werden können.

- Ungleiche Risikoverteilung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber
- Senioritätsprinzip begünstigt ältere Mitarbeiter/benachteiligt jüngere, leistungsfähigere Mitarbeiter
- Die Mitarbeiterschaft wird gerankt

### **Arbeitsbeziehungen und Motivationsprobleme**

- Man bindet die Mitarbeiter des Unternehmens an Ziele des Unternehmens, aber bei Nichterreicherung ist dies ein Demotivationsfaktor
- Negative Motivationseffekte, wenn Zahlungen ausbleiben, z. B. aufgrund der schlechten wirtschaftlichen Lage
- Erfolgszwang
- Negative Auswirkungen auf das Betriebsklima
- Förderung der Konkurrenz unter den Mitarbeitern
- Erhöhung des Leistungsdrucks auf Mitarbeiter, Zahlenziele zu erreichen
- Ist der finanzielle Anreiz wirklich ein Anreiz für die Mitarbeiter?
- Die Mitarbeiter arbeiten viel zu viel, finden die Grenze nicht mehr
- Wird teilweise zur Kontrolle/Maßregelung der Mitarbeiter eingesetzt
- Förderung des Egoismus, weniger Teamarbeit, mehr Einzelkämpfer
- Gesundheitsschutz wird nicht berücksichtigt
- FMB-Systeme erzeugen Erwartungshaltungen und sind als Motivationsinstrumente nicht geeignet

### **Organisatorische Probleme**

- Hoher Zeitaufwand, ein FMB-System aufzusetzen
- Das FMB-System ist ein Projekt von vielen, hierdurch kommt es zu einem „Overload“, der eine sinkende Motivation zur Folge hat
- Schwankungen in den Vergütungen
- Das FMB-Modell wurde zunächst in ausgewählten Abteilungen eingeführt und löste teils Futterneid in den anderen Abteilungen aus
- Die Gestaltung der Regeln beim Ausscheiden von Personal
- Komplexität des Systems, das den Mitarbeitern kaum vermittelbar ist
- Dauernde Korrekturen am System schaffen wenig Transparenz und Kontinuität

### **Probleme der Zieldefinition/der Quantifizierung von Unternehmenszielen**

- Messbarkeitsprobleme (nicht alle Leistungen sind messbar)
- Identifikation geeigneter Berechnungsgrundlagen
- Fixierung auf Zielvorgaben und die daran geknüpften Boni, ohne das Drumherum wahrzunehmen

- Die Zieldefinition muss nachvollziehbar sein, die Ziele müssen erreichbar sein
- Das Ausmaß der Zielerreichung wird teilweise von den Mitarbeitern unterschiedlich bewertet
- Die Ziele werden immer höhergeschraubt („Zieleskalation“)

#### **Weitere benannte Probleme**

- Abnutzungserscheinungen, Gewöhnungseffekte beim FMB-System
- Altersversorgung sollte vorgehen
- Höhe der Beteiligung fällt zu gering aus
- Auslegungsspielraum von Vereinbarungen zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern/Betriebsrat

Zunächst ist festzuhalten, dass die offenen Antworten in den Auflistungen in diesem und dem vorherigen Abschnitt in der Regel Einzelmeinungen darstellen. Dennoch leuchten die Antworten das Spektrum an Problemen aus, die in Zusammenhang mit der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung auftreten können. Die Antworten der Betriebsratsvertreter unterscheiden sich von denen der Betriebs- bzw. Unternehmensleitung. So wird die Gerechtigkeitsdimension bei der Betriebsratsbefragung betont, und in der Tat dürfte diese eine Rolle bei der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung spielen: Ist das Gerechtigkeitsgefühl der Mitarbeiter durch wahrgenommene Gerechtigkeitsungleichgewichte nachhaltig gestört, wird sich das zwangsläufig auf die Akzeptanz eines FMB-Systems auswirken.

Es ist nicht verwunderlich, dass die Probleme in den Bereichen Arbeitsbeziehungen/Motivation und Zielsetzung/Quantifizierung von Unternehmenszielen bei der Betriebsrätebefragung eine prominente Rolle spielen. Weist ein FMB-Modell Defizite auf diesen Ebenen auf, ist es die Belegschaft, die dies unmittelbar zu spüren bekommt. Probleme bei der Zielformulierung bzw. der Quantifizierung von Unternehmenszielen können sich beispielsweise folgendermaßen manifestieren: Mitunter ist es schwierig, Ziele festzulegen oder Ziele (bzw. den Grad deren Erreichung) zu quantifizieren – eine Übung, die je nach FMB-Modell zur Bemessung der entsprechenden „*benefits*“ notwendig ist. Gleichermäßen deuten einige Antworten darauf hin, dass das FMB-Modell ein Vehikel für die Einführung eines formal-rationalistischen Leistungsbeurteilungssystems darstellen kann, und zwar nunmehr „durch die Hintertür“: Was vordergründig als Wohltat für die Mitarbeiter deklariert wird, dient tatsächlich möglicherweise dazu, ein technisches, kennzahlenbasiertes Kontrollinstrument zu etablieren – eine Vorgehensweise, die in der Tat

als manipulatives Handeln gegenüber den Mitarbeitern im Sinne einer „*hidden agenda*“ ausgelegt werden kann.

Nicht zuletzt sei noch auf die (allerdings seltenen) Fälle hingewiesen, in denen das Verhältnis zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat nachhaltig zerrüttet ist oder der Führungsstil der Betriebsleitung es nicht zulässt, ein FMB-Modell einzuführen bzw. die Mitarbeiter (bzw. deren Vertreter) an dessen Gestaltung teilhaben zu lassen. In solchen Fällen ist eine konsensuale bzw. einvernehmliche Vorgehensweise bei der Einführung und Umsetzung eines FMB-Modells selbstverständlich nur schwer vorstellbar.

### **7.3 Die Komplexität von Systemen der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung und die assoziierten Risiken**

Kernelement des Ressourcenabhängigkeitsansatzes ist, dass Organisationen (die sich in dem gegebenen Kontext als Betriebe bzw. Unternehmen konkretisieren) grundsätzlich bestrebt sind, Komplexität und Unsicherheit insbesondere in Hinblick auf die Versorgung mit kritischen Ressourcen zu verringern bzw. zu minimieren. Die Schlussfolgerung hieraus lautete in Abschnitt 2 bezüglich der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung, dass Betriebe solche FMB-Modelle bevorzugen, die einfach gestaltet sind und die (wahrgenommenen) Risiken der internen Stakeholder minimieren.

Sowohl die Betriebsratsvertreter als auch die Vertreter der Betriebsleitung benennen vereinzelt die Komplexität von FMB-Systemen als ein potentiell Problem. Komplexität hat eine kognitive Dimension, indem die Mitarbeiter beispielsweise damit überfordert sein können zu durchschauen, wie die Elemente des FMB-Systems zusammenhängen, wie diese funktionieren und wie die „Outputs“ des Systems zustande kommen. Dies kann sich zu einem Hemmnis auswachsen, das die Einführung eines FMB-Systems be- bzw. verhindert oder gar dessen Abschaffung zur Folge hat. So dürfte es in der Regel schwerfallen, die Mitarbeiter von einem FMB-System zu überzeugen, wenn dessen Funktionsweise und Vorteile nicht verständlich erklärt werden können.

Höhere Komplexität führt zu höherer Unsicherheit: Je komplexer ein FMB-System, desto größer die Unsicherheit unter den Mitarbeitern über dessen Funktionsweise und die Ziele, die mit dem System tatsächlich verfolgt werden. Risiken, die mit FMB-Systemen einhergehen, werden aber nicht von den Mitarbeitern wahrgenommen, sondern auch auf Seiten der Betriebsleitung: So wurden beispielsweise neben der Rechtsun-

sicherheit auch die Unsicherheit über die tatsächlichen gesamten Kosten eines FMB-Systems benannt. Das Beharrungsvermögen von FMB-Systemen erweist sich ebenfalls als Risikofaktor, weil sich diese, einmal eingeführt, schwer wieder abschaffen lassen (vgl. hierzu auch Abschnitt 8.2.2). Scheuen Eigner das Risiko, Kontrolle über das Unternehmen abzugeben (und scheuen die Mitarbeiter im Gegenzug die Übernahme unternehmerischer Risiken), wirkt sich dies selbstverständlich unmittelbar auf die Verbreitung solcher FMB-Modelle aus, bei denen Eigentumsanteile (und unternehmerische Risiken) auf die Mitarbeiter transferiert werden.

Ob und in welcher Form ein FMB-Modell zur Einführung kommt, hängt sicherlich auch von den Risikoattitüden der beteiligten Akteure ab. Wenn sowohl die Betriebsleitung als auch die Mitarbeiter risikoavers eingestellt sind und vor allem die Risiken wahrnehmen, die mit der Einführung eines FMB-Systems einhergehen, stehen hierfür die Chancen für zweifelsohne schlecht<sup>42</sup>.

## 7.4 Die dunkle Seite der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung

Was sich in den Antworten insbesondere in Abschnitt 7.2 abzeichnet, ist gewissermaßen eine Gegenwelt, in der die negativen Gegenspieler der positiv belegten Charakteristika residieren, die den Instrumenten der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung üblicherweise zugeschrieben werden. Die negativen Spiegelbilder von „höherer Motivation“ sind beispielsweise „höherer Leistungsdruck“ oder auch „höherer Konkurrenzdruck unter den Mitarbeitern“, die negativen Spiegelbilder von „unternehmerischen Denken und Handeln“ beispielsweise „Erfolgszwang“ oder „erhöhtes Risiko der Mitarbeiter“.

Diese Dualität ist stets gegeben, und so besteht im Prinzip immer das Risiko, dass die positive Wahrnehmung eines FMB-Systems, z. B. aufgrund einer Abfolge von ungünstigen Ereignissen, oder aufgrund des „Mindsets“ der relevanten Akteure, ins Gegenteil umschlägt. Deren Mindset bzw. Wahrnehmung spielt zweifelsohne (und selbstverständlich

---

42 Jüngere Studien stützen die These, dass ein Zusammenhang zwischen Risikoattitüde und den Präferenzen für FMB-Systeme besteht: Je größer die Risikoaversion desto größer tendenziell die Abneigung gegenüber den Modellen der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung, vgl. Daly/Diaye/Koskievic 2016 und Kruse/Blasi/Park 2010. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass Risikoneigungen graduelle Phänomene sind, d.h. es ist nicht ausgeschlossen, dass ein risikoaverser Akteur, der mit der Wahl zwischen zwei FMB-Modellen konfrontiert wird, das „riskantere“ Modell wählt, wenn nur der erwartete Nutzenzuwachs hinreichend groß ausfällt.

nicht nur im Feld der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung) eine Rolle: Ist letztere eher negativ selektiv, dann wird sich das Augenmerk der Mitarbeiter in erster Linie auf die dunkle Seite der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung richten (und umgekehrt). Zweifelsohne sollte nicht nur diese dunkle Seite der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung, sondern auch die Wahrnehmung und das Mindset der relevanten Akteure bei der Ausgestaltung von FMB-Modellen berücksichtigt werden. Möglicherweise wirken sich bereits kleinere wahrgenommene Gerechtigkeitsungleichgewichte negativ auf die Akzeptanz eines FMB-Modells aus; insofern ist es vor Einführung eines FMB-Modells zweifelsohne zweckmäßig zu überprüfen, ob dessen Design mit dem Gerechtigkeitsempfinden der relevanten Akteure bzw. Stakeholder vereinbar ist.

## 8 Diskussion der Ergebnisse, Handlungsempfehlungen

In Abschnitt 8.1 werden zunächst die wichtigsten Ergebnisse der Betriebsbefragungen der Betriebsratsbefragungen und der Experteninterviews gebündelt, wobei der Einfluss der Finanzkrise von 2008 und des Mitarbeiterkapitalgesetzes auf die Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung, zwei für die Studie zentrale Fragestellungen, nochmals eine gesonderte Betrachtung erfahren. Auf dieser Grundlage werden alsdann volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Ursachen für die immer noch eher geringe Verbreitung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland diskutiert, einige methodische Bemerkungen gemacht und die Erklärungskraft der theoretischen Rahmung durch den Ressourcenabhängigkeitsansatz gewürdigt. In Abschnitt 8.2 werden daraufhin einige Vorschläge über die Gestaltung von FMB-Systemen und geeigneter institutioneller bzw. rechtlicher Rahmenbedingungen diskutiert, die dazu verhelfen sollen, das Potential der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland besser zu erschließen.

### 8.1 Zusammenfassung der Ergebnisse der Befragungen

Die wichtigsten Befunde im Rahmen dieser Studie lauten:

- Die Nutzung der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung in deutschen Betrieben mit mindestens 150 Mitarbeitern wächst im Betrachtungszeitraum 2008 bis 2013 von 32 Prozent auf 46 Prozent und die Nutzung der Kapitalbeteiligung von 5 Prozent auf 7 Prozent, (was in beiden Fällen einem Wachstum von 47 Prozentpunkten entspricht). Im Betrachtungszeitraum 2013 bis 2015 sinkt die Nutzung der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung geringfügig und im Fall der Kapitalbeteiligung um einen Prozentpunkt von 7 auf 6 Prozent.
- Die Ergebnisse der Betriebsbefragungen weisen über weite Strecken (insbesondere bei der Ausdifferenzierung der Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung nach Strukturmerkmalen wie Rechtsform oder Betriebsgröße) das besagte Standardmuster auf: Deutliches Wachstum im Befragungszeitraum 2008 bis 2013, auf das 2015 geringfügige Schwankungen auf dem Niveau von 2013 folgen.
- Je besser die Mitarbeiter qualifiziert sind, je größer deren Führungsverantwortung, desto eher kommen Sie in den Genuss der Vergünstigungen des hauseigenen FMB-Systems.

- Betriebe mit FMB-System stehen in der Regel wirtschaftlich besser da und kommunizieren enger mit ihren Mitarbeitern als Betriebe ohne FMB-System.
- In Deutschland herrschen einfache und erprobte Formen der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung vor; „Exoten“ wie SARs oder ESOPs, die z. B. in den USA eine gewisse Verbreitung gefunden haben, bilden in Deutschland hingegen die Ausnahme. FMB-Systeme, die sich aus mehreren Komponenten zusammensetzen, findet man z. B. in bestimmten Branchen vor (z. B. im Bankenwesen), oder sie werden von Konzernmüttern eingeführt, die ihren Hauptsitz im Ausland haben.
- Die Motive der Betriebsräte, ein Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssystem einzuführen, decken sich in erstaunlichem Umfang mit den Motiven der befragten Betriebsleitungen: in beiden Fällen belegen weiche Faktoren die vorderen, und strukturelle, betriebswirtschaftliche Faktoren die hinteren Plätze auf der Rangliste.
- In den überwiegenden Fällen arbeiten Betriebsleitung und Betriebsrat bei Ausgestaltung und Einführung von FMB-Modellen einvernehmlich zusammen, wobei der Betriebsrat mitunter erheblichen Einfluss auf die Ausgestaltung des FMB-Systems hat. Gleichzeitig liefern praktische alle Experteninterviews anschauliche Beispiele dafür, wie trotz naturgemäßer Auffassungs- und Meinungsunterschiede zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat, ein konstruktives Kommunikationsklima entstehen kann, dass sich nicht nur auf den Bereich der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung erstreckt.
- Einige Ergebnisse der Betriebsrätebefragung suggerieren im Beobachtungszeitraum einen sinkenden Einfluss des Betriebsrates in Hinblick auf die Beteiligung an der Ausarbeitung des eigenen FMB-Modells; andererseits steigt im Beobachtungszeitraum der Anteil der Betriebsräte, die wenigstens an der Initiative beteiligt war, ein Erfolgs- und Gewinnbeteiligungsmodell einzuführen.

### **8.1.1 Der Einfluss der Finanzkrise von 2008 auf die Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung**

Wie schon mehrfache betont hat die Finanzkrise von 2008 bei den befragten Betrieben eine eher untergeordnete Rolle gespielt (vgl. insb. Abschnitt 4.3.3). Der Grund hierfür besteht im Wesentlichen darin, dass deutsche Unternehmen bzw. Betriebe weithin unbeschadet aus der Finanzkrise hervorgegangen sind. Es erstaunt auch wenig, dass der Einfluss der Finanzkrise in sieben Jahre nach deren Ausbruch in der Befragung 2015 nochmals geringer eingeschätzt wurde. Interessanterweise

schätzen die Betriebsräte die Bedrohung durch die Finanzkrise höher ein als die Betriebsleitung (vgl. Abschnitt 5.4.10). Dies kann möglicherweise auf die größere Beunruhigung der Betriebsräte durch die Finanzkrise zurückgeführt werden, die einerseits Arbeitsplätze hierdurch unmittelbar gefährdet sahen, andererseits aber nicht so gut über den tatsächlichen Einfluss der Krise auf die wirtschaftliche Lage des Betriebs informiert sind wie es die Betriebsleitung üblicherweise sein dürfte. Wie schwach der Einfluss der Finanzkrise (und des Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetzes, vgl. den folgenden Abschnitt) auf die Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland letztlich ist, kann man auch daran ablesen, dass selbst die Banken, die an den Experteninterviews teilgenommen hatten, sich durch die Finanzkrise nicht veranlasst sahen, das eigene Mitarbeiterbeteiligungssystem zu modifizieren. Dies gilt unbeschadet der Tatsache, dass es sich hierbei um regional operierende mittelständische Banken handelt, die nicht im Investmentbanking aktiv sind.

### **8.1.2 Der Einfluss des Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetzes auf die Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung**

Das Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz war gleichsam die Antwort des Gesetzgebers auf die öffentliche Diskussion der Mitarbeiterkapitalbeteiligung als Instrument der Vermögensbildung, die im Herbst 2005 durch eine Rede Horst Köhlers angestoßen worden war<sup>43</sup>. Die Erwartungen an die Effekte des Gesetzes waren allerdings bereits im Vorfeld verhalten, und zwar nicht bei vielen Experten, sondern auch bei der Bundesregierung selbst (vgl. Bontrup 2009, S. 3, und Thüsing 2009).

Im Rahmen dieser Studie konnte praktisch kein Hinweis darauf gefunden werden, dass das Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz eines der befragten Betriebe dazu veranlasst hätte, ein FMB-Modell einzuführen oder ein existierendes Modell zu modifizieren. Zwar wurde in den offenen Antworten vereinzelt auf steuerliche Aspekte als Beweggrund für die

---

<sup>43</sup> Das Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz sieht beispielsweise vor, dass Unternehmen ihren Mitarbeitern Anteile bis zu einer Höhe von 360 Euro jährlich steuer- und sozialabgabenfrei überlassen können (solange dieses Angebot an alle Mitarbeiter geht, die wenigstens ein Jahr im Unternehmen beschäftigt sind und die Beteiligung nicht mit bestehenden oder zukünftigen Forderungen des Unternehmens verrechnet wird). Eigenleistungen des Mitarbeiters aus Lohn und Gehalt bis zu einer Höhe von 360 Euro sind hingegen nur steuerfrei; wobei die Höchstgrenze von 360 Euro unabhängig davon gilt, wie sich der Betrag aus Eigenleistung und Unternehmensleistung zusammensetzt. Die Höhe der Arbeitnehmersparzulage beträgt 20 Prozent vermögenswirksamer Leistungen in Höhe von maximal 400 Euro pro Jahr und Mitarbeiter (Einkommensobergrenzen: Alleinverdiener 20.000 Euro, Verheiratete: 40.000 Euro).

Einführung bzw. Modifikation eines FMB-Systems abgestellt; hierbei fand aber zu keiner Zeit das Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz explizit Erwähnung. Bei den Experteninterviews wurde die Frage, ob das Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz einen Einfluss in Angelegenheiten der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung habe, durchweg mit einem kategorischen ‚Nein‘ geradezu abgeblockt.

### **8.1.3 Wirtschaftliche und institutionelle Ursachen für die Befunde der Studie**

Im Wesentlichen richtet sich diese Studie auf die betriebliche Ebene der Nutzung der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung, allerdings ist selbstverständlich auch ein kurzer Blick auf die volkswirtschaftliche bzw. gesellschaftliche Ebene hilfreich, und die Ergebnisse einordnen bzw. erklären zu können.

Die Finanzkrise von 2008 hatte auf die gesamtwirtschaftliche Entwicklung in Deutschland keinen nachhaltigen Einfluss. Sehr bald hatte die deutsche Wirtschaft auf ihren Wachstumspfad zurückgefunden (vgl. etwa Buslei 2014). Die gute wirtschaftliche Entwicklung und der Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter ist mutmaßlich auch ein Grund dafür, dass bereits 2013 Motive wie stärkere Bindung, bessere Rekrutierungschancen und Verringerung der Fluktuation, sowie Imageverbesserung bei der Einführung von FMB-Modellen höher rangieren als 2008.

Wenn man die Verbreitung bestimmter FMB-Modelle im Ausland auf eine Antwort auf bestimmte Problemlagen bzw. Sachzwänge betrachtet, dann kann man die Abwesenheit dieser FMB-Modelle in Deutschland als die Abwesenheit dieser Problemlagen interpretieren. Beispielsweise spielen Varianten der Kapitalbeteiligung wie ESOPs in den USA eine ungleich größere Rolle in der Altersvorsorge als in Deutschland, wo die staatliche Altersvorsorge, trotz ausgeprägter Privatisierungstendenzen, immer noch einen prominenten Platz einnimmt. In den USA walten also bestimmte Sachzwänge, die in Deutschland nicht gegeben sind und daher auch keinen Impuls auf die Nutzung bestimmter FMB-Modelle ausüben.

Angesicht der wachsenden Ungleichheit in Deutschland (vgl. z. B. Bach/Thiemann/Zucco 2018) gewinnt die Kapitalbeteiligung als volkswirtschaftliches Instrument der Vermögensverteilung zusehends an Bedeutung in der öffentlichen Diskussion (vgl. beispielsweise den Blog des Deutschen Aktieninstituts, der sie dieses Themas widmet). Es ist durchaus denkbar, dass die Kapitalbeteiligung vor dem Hintergrund dieser gesellschaftlichen Entwicklung eine größere Aufmerksamkeit erlangt.

### 8.1.4 Methodische Bemerkungen

Die Zusammenschau der wichtigsten Ergebnisse der Studie gibt Anlass zu einigen methodischen Bemerkungen.

Bei der Interpretation der Befunde ist zu berücksichtigen, dass zwischen den Befragungen der ersten Studie (diese wurden im Herbst 2007 durchgeführt) und den Befragungen der ersten Welle der zweiten Studie, die 2013 durchgeführt wurden, sechs Jahre liegen, und zwischen den Befragungswellen der zweiten Studie nur zwei Jahre. Daher hatten Entwicklungen im ersten Beobachtungszeitraum einen ca. dreimal so großen zeitlichen Spielraum sich zu entfalten als im zweiten Beobachtungszeitraum, und insofern ist es nicht verwunderlich, dass Veränderungen im ersten Beobachtungszeitraum stärker ausfallen als im zweiten Beobachtungszeitraum.

Zwei Studien mit insgesamt drei Beobachtungszeitpunkten, an denen jeweils eine Betriebsbefragung und eine Betriebsrätebefragung durchgeführt wurden, führen zweifelsohne zu einem reichhaltigen Datensatz, der fundierte Aussagen über den aktuellen Stand der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland ermöglicht. In Zeitreihen kategorien betrachtet sind drei Beobachtungszeitpunkte allerdings zu wenig, um statistisch belastbare Prognosen über die zukünftige Entwicklung der Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland machen zu können. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Fallzahlen niedrig sind (was insbesondere im Fall der Kapitalbeteiligung häufig gegeben war) und die Veränderungen in den Bereich statistischer Schwankungen fallen, tatsächlich aber keine strukturellen Veränderungen oder Zusammenhänge ausweisen.

Insofern sind die Tendenzaussagen zur Entwicklung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland, die im Rahmen dieser Studie gemacht wurden, mit der gebotenen Umsicht zu vermitteln und aufzunehmen. Ob in Deutschland tatsächlich eine Sättigungsphase in der Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland erreicht ist, der Einfluss des Betriebsrats in Angelegenheiten der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung möglicherweise zurückgeht oder es sich dabei nur um Zufallsschwankungen handelt, kann letztlich nur durch fortgesetzte Beobachtungen, vorzugsweise in regelmäßigen und hinreichend großen Intervallen, überprüft werden.

### 8.1.5 Zur Erklärungskraft des Ressourcenabhängigkeitsansatzes

Der Ressourcenabhängigkeitsansatz hat diesem Bericht nicht nur einen theoretischen Rahmen, eine Struktur gegeben, sondern vermochte eine ganze Reihe der Phänomene gut zu erklären, die im FMB-Kontext beobachtet werden konnten:

- Die weithin beobachtete Abwesenheit von Konflikten in Belangen der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung bzw. die Einvernehmlichkeit, mit der Betriebsleitung und Betriebsrat in diesem Feld zusammenarbeiten kann darauf zurückgeführt werden, dass die Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung in die Domäne nichtkritischer Ressourcen fällt. In der nichtkritischen Domäne lohnen sich tiefgreifende Konflikte nicht nur nicht; im Gegenteil ist die Kooperation der bevorzugte Modus der Interaktion.
- Die schlechte „Performance“ von Strukturvariablen bei der Erklärung der Existenz von FMB-Modellen kann darauf zurückgeführt werden, dass betriebliche Strukturvariablen auf die Domäne der kritischen Ressourcen abbilden und Phänomene, die dort verortet sind, gut, Phänomene in der Domäne der nichtkritischen Ressourcen hingegen weniger gut erklären können.
- Betriebe weisen dem Ressourcenabhängigkeitsansatz zufolge ein FMB-System auf, weil es ihnen wirtschaftlich gut geht, und nicht umgekehrt (d. h. weil ein FMB-System existiert, geht es Betrieben wirtschaftlich gut): Gelder, die beispielsweise im Rahmen eines Gewinnbeteiligungsmodells zur Ausschüttung kommen, sind quasi definitionsgemäß nichtkritische Ressourcen. Kapitalbeteiligungsmodelle tasten hingegen mitunter Ressourcen an, die für bestimmte Akteure durchaus kritisch sein können (z. B. Verfügungsrechte über Eigentumsanteile), was unmittelbar einen Erklärungsansatz dafür liefert, dass in bestimmten Situationen und gesellschaftlichen Kontexten bestimmte Kapitalbeteiligungsmodelle keine besondere Verbreitung finden.
- Die Dominanz einfacher Erfolgs- und Gewinnbeteiligungs- und Kapitalbeteiligungsmodelle in Deutschland kann darauf zurückgeführt werden, dass Betriebe danach streben, Komplexität und Unsicherheit zu verringern bzw. zu minimieren. Werden komplexere Modelle der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung beobachtet, kann im Sinne der intendierten Rationalität Simons darauf zurückgeführt werden, dass der Komplexitätszuwachs auf der einen Ebene durch Vorteile auf anderen Ebenen (über-) kompensiert wird.

Der Ressourcenabhängigkeitsansatz vermag also viele, aber keineswegs alle der im Kontext der der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung beobachteten Phänomene zu erklären. So liefert der Ressourcenabhängigkeitsansatz keinen Erklärungsansatz dafür, warum im Bereich der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung mitunter dennoch Konflikte auftreten, die z. T. durchaus erbittert geführt werden (vgl. insbesondere Abschnitt 7). Gleichermäßen vermag der Ressourcenabhängigkeitsansatz das Beharrungsvermögen von eingeführten FMB-Modellen nicht zu erklären. Warum verhärten sich mitunter die Interessen in der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung, die ja in die Domäne der nichtkritischen Ressourcen fällt?

In diesem Zusammenhang liefert die „Prospect Theory“, eine verhaltenspsychologisch inspirierte Nutzentheorie, die auf Kahneman und Tversky zurückgeht, einen Erklärungsansatz (Kahneman/Tversky 1992): Ökonomische Kalküle und Vergleiche werden erstens an Referenzpunkten festgemacht. Diese Referenzpunkte können sich subjektiv unterscheiden, wobei Einnahmen, die über dem Referenzpunkt liegen, als Gewinn betrachtet werden, und Einnahmen unterhalb dieses Referenzpunktes als Verlust. Wird beispielsweise eine Gewinnbeteiligung eingeführt, die jährlich in gleicher Höhe zur Ausschüttung kommt, dann gibt es Gewöhnungseffekte: Nicht das alte Basisgehalt bildet den Referenzpunkt, sondern vielmehr das neue Gesamtgehalt (altes Basisgehalt plus Gewinnbeteiligung).

Das zweite Element der Prospect Theory ist die sogenannte „Verlustaversion“: Verluste (d. h. Einnahmen, die kleiner sind als der Referenzwert) in einer bestimmten Höhe wiegen subjektiv stärker als Gewinne desselben Betrages. Bildet nun das Basisgehalt plus Gewinnbeteiligung den Referenzpunkt und ist die Verlustaversion in der Belegschaft besonders ausgeprägt, so erklärt dies den unverhältnismäßig hohen Widerstand, die unverhältnismäßig hohe Unzufriedenheit der Belegschaft mit der Abschaffung oder Aussetzung selbst kleinerer Bonuszahlungen (und die verhaltene Begeisterung bei Erhöhung der Bonuszahlungen um denselben Betrag).

Bildet das Einkommen anderer Mitarbeiter den Referenzpunkt und ist beispielsweise das eigene Einkommen (oder das anderer Akteursgruppen) niedriger (etwa aufgrund eines Erfolgs- und Gewinnbeteiligungssystems, das Gewinnbeteiligungen nach Leistung ausdifferenziert) so wähnt man sich in der Verlustzone und ist aufgrund einer ausgeprägten Verlustaversion möglicherweise dazu bereit, trotz objektiv geringfügiger

Einkommensdifferenzen unverhältnismäßig schwere Konflikte auszulösen<sup>44</sup>.

Die Prospect Theory vermag also den Ressourcenabhängigkeitsansatz zu ergänzen, indem sie Erklärungsansätze dafür anbietet, warum in nichtkritischen Domänen mitunter Konflikte auftreten, die man in diesem Ausmaß nicht erwarten würde und mit den Erwartungen an ein rationales Verhalten der Akteure nicht in Einklang sind<sup>45</sup>.

## **8.2 Vorschläge zur Gestaltung von Systemen der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung**

### **8.2.1 Der Ausgangspunkt: die Ziele und Motive, die mit einem FMB-System verknüpft sind**

Der erste und möglicherweise wichtigste Schritt bei dem Design eines FMB-Modells ist es, sich der Ziele bewusst zu werden, die mit dessen Einführung erreicht werden sollen. Diese Ziele sind im Jargon des rationalen Entscheidens sogenannte „Fundamentalziele“, also Ziele, die frei sind, um ihrer selbst willen verfolgt werden und keiner Rechtfertigung bedürfen (vgl. Eisenführ/Weber/Langer 2010, S. 63 ff.). Hierbei sollte man keine Angst haben, auch die großen ethischen Grundsatzfragen anzudenken, die für die eigene Zielbildung maßgeblich sind. Im Rahmen des Zielbildungsprozesses kann es durchaus hilfreich, wenn nicht gar geboten sein, auch die Meinung anderer einholen – insbesondere derer, die durch das FMB-System begünstigt werden bzw. betroffen sind: Plant man das FMB-Modell an den Bedürfnissen und Interessen der Begünstigten bzw. Stakeholder vorbei, dann läuft man möglicherweise Gefahr, das Gegenteil dessen zu erreichen, was eigentlich beabsichtigt ist, also etwa Unzufriedenheit, Demotivation oder Spannungen in der Belegschaft.

Es kann festgehalten werden, dass der Zielbildungsprozess in Angelegenheiten der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung ein ausgeprägtes

---

44 Das dritte Element der Prospect Theory, auf das im Rahmen der obigen Ausführungen allerdings nicht zurückgegriffen werden musste, die ist die abnehmende Empfindlichkeit des Nutzens (vgl. hierzu Kahnemann 2012, S. 342 ff.).

45 Kahnemans und Tverskys „Biases & Fallacies“-Ansatz, dem die Prospect Theory zuzurechnen ist (Kahnemann 2012), setzt sich mit den kognitiven Verzerrungen und Defiziten auseinander, die regelmäßig zu Abweichung vom rationalem Verhalten führen, und ist ohnehin anschlussfähig an Simons Konzept der intendierten Rationalität, die, wie in Abschnitt 2 dargelegt, ein Element des Ressourcenabhängigkeitsansatz ist.

kommunikatives Moment innewohnt: Plant beispielsweise die Unternehmensleitung die Einführung eines FMB-Systems, erfordert bereits die Identifikation der maßgeblichen Ziele, die damit verfolgt werden sollen, in einen Diskurs mit der Belegschaft einzutreten. Weiterhin sollte sich das Design des FMB-Modells selbstverständlich an den Zielen orientieren, die man in dieser spezifischen Entscheidungssituation als maßgeblich identifiziert hat.

Wie in den Abschnitten 4.1.4 und 5.2 gezeigt, sind für befragten Betriebsleitungen und Betriebsräte „weiche“ Motive für die Einführung von FMB-Systemen maßgeblich und nicht etwa „harte“ betriebswirtschaftliche Motive. Daran sollten sich der Auffassung der Autoren zufolge auch die institutionellen Rahmenbedingungen orientieren, d. h. die relevanten Entscheidungsträger in der Belegschaft sollten bei der Zielbildung und der Entscheidungsfindung unterstützt werden, also beispielsweise durch Beratung oder die Bereitstellung entscheidungsrelevanter Informationen. Eine FMB-freundliche Kultur erscheint insofern mindestens so wichtig wie Anreizsysteme, die an das ökonomische Rationalkalkül der einschlägigen Akteure appellieren, deren Effektivität aber möglicherweise dadurch eingeschränkt ist, dass die eigentliche Entscheidung für oder gegen ein FMB-System zuvor auf einer anderen, grundsätzlicheren Ebene getroffen wurde. Dies gilt auch für steuerliche Anreize, und dies umso mehr, wenn diese so schwach ausfallen wie beim Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz. Ein FMB-freundliches kulturelles und institutionelles Umfeld äußert sich darin, dass es die Entscheidungsfindung und -durchführung unterstützt und der Einführung eines FMB-Systems keine bürokratischen oder rechtlichen Hürden in den Weg rollt, was durch angemessene ökonomische Anreize zweifelsohne effektiv ergänzt werden kann.

### 8.2.2 Zum Design von FMB-Modellen

Im Folgenden sollen bzw. können keine allgemeingültigen Vorschläge zum Design von FMB-Modellen im Sinne einer „*first best solution*“ unterbreitet werden, weil die Akteurskonstellationen, deren Zielsetzungen und die Rahmenbedingungen im Einzelfall zu spezifisch sind. Vielmehr werden einige grundsätzliche Bemerkungen und Empfehlungen zu Ausgestaltung von FMB-Modellen gemacht, die auf den Ergebnissen und Einsichten dieser Studie beruhen.

### **Keep it simple – oder komplex, je nach Zielsetzung und Rahmenbedingungen**

„*Keep it simple*“ ist angesichts der theoretischen Rahmung und der Ergebnisse der Studie ein naheliegender Ratschlag hinsichtlich der Auslegung von FMB-Modellen. Einfache FMB-Modelle sind im Vergleich zu komplexen Modellen transparenter, daher für die Mitarbeiter leichter zu verstehen (und zu akzeptieren), leichter zu implementieren und anzuwenden<sup>46</sup>. Die Attraktivität einfacher FMB-Modelle spiegelt sich auch darin, dass einfache FMB-Designs in deutschen Betrieben überwiegen (vgl. Abschnitt 4.4).

Der Komplexitätszuwachs eines FMB-Modells sollte stets durch Zusatznutzen auf einer anderen Ebene kompensiert werden und mit den Zielen der Stakeholder in Einklang sein. Komplexe FMB-Modelle, die sich beispielsweise aus unterschiedlichen Beteiligungskomponenten zusammensetzen, können den Mitarbeitern ein größeres Spektrum an Möglichkeiten bieten, das eigene Engagement im Unternehmen an den eigenen Bedürfnissen, z. B. hinsichtlich des angestrebten Einkommensniveaus oder der aufgewendeten Arbeitszeit, zu orientieren, als einfache FMB-Modelle. Voraussetzung hierfür ist allerdings eine weitreichende Wahlfreiheit der Mitarbeiter bezüglich der zur Verfügung stehenden Beteiligungskomponenten, also die Abwesenheit von Zwangsmomenten.

Gleichermaßen kann sich das Streben nach einem gerechten FMB-Modell als Komplexitätstreiber erweisen. Wird mit dem FMB-Modell z. B. eine höhere Leistungsgerechtigkeit angestrebt, so erfordert dies fast zwangsläufig die Einrichtung eines mehr oder minder komplexen Systems der Leistungsmessung, das die Ermittlung und den Vergleich unterschiedlicher Leistungsniveaus ermöglicht, die dann entsprechend unterschiedlich honoriert werden. Abgesehen davon, dass Messbarkeitsprobleme bei der Quantifizierung von Leistungen früher oder später unausweichlich sind, kann ein solches System insbesondere dann, wenn es hoch auflöst und unterschiedliche Leistungsniveaus differenziert messen soll, von der Belegschaft als Kontroll- bzw. Zwangsinstrument empfunden werden. Dies zieht widerständiges und evasives Verhalten nach sich und konterkariert so die eigentlichen Zielsetzungen, die mit der Einführung des FMB-Systems verknüpft waren.

Ein problematisches Ausmaß an Komplexität ist zweifelsohne dann erreicht, wenn die Mitarbeiter die Funktionsweise des FMB-Systems nicht mehr verstehen und nicht mehr überblicken können, welche Gruppen von Mitarbeitern in welchem Ausmaß auf welcher Grundlage be-

---

<sup>46</sup> Das möglicherweise einfachste denkbare FMB-Modell ist ein hohes Lohnniveau. Hierbei wird kurzerhand auf die Ausschüttungs- und Bemessungsmodalitäten eines komplexen FMB-Modells verzichtet und schlicht ein hoher Lohn gezahlt.

günstigt werden. Dies kann den Verdacht in der Belegschaft schüren, dass die eigentlichen Zielsetzungen durch die Komplexität des FMB-Systems verschleiert werden sollen.

Trotz des Appeals, das unmittelbar von einfachen FMB-Modellen ausgeht, kann es je nach Situation, Zielsetzung und Interessenlage im Betrieb bzw. Unternehmen also durchaus zweckmäßig sein, komplexere FMB-Modelle einzuführen. Insofern sich keine allgemeingültige Aussage bezüglich des (optimalen) Komplexitätsgrades von FMB-Systemen machen lässt, rücken die spezifische Situation und die Ziele und Interessen der relevanten Stakeholder in den Fokus, die sich maßgeblich auf die Ausgestaltung von FMB-Systemen auswirken.

### **Die Gerechtigkeitsdimension der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung**

Die Gerechtigkeitsdimension der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung zieht sich wie ein roter Faden durch die Antworten auf die offenen Fragen der standardisierten Interviews und die Experteninterviews. Eine ganze Reihe von Einlassungen legen den Schluss nahe, dass die Mitarbeiter ausgesprochen empfindlich auf wahrgenommene Gerechtigkeitsungleichgewichte bei der Ausgestaltung von FMB-Modellen reagieren<sup>47</sup>.

Die Betriebsleitung sollte sich folglich im Vorfeld der Einführung eines FMB-Modells ein Bild von dem Gerechtigkeitsempfinden in der Belegschaft machen, da Akzeptanzprobleme unausweichlich sind, wenn das FMB-Modell den Gerechtigkeitsvorstellungen der Mitarbeiter nicht entspricht. Hierfür bildet die Kommunikation mit den Mitarbeitern eine wichtige Voraussetzung.

Die Gerechtigkeitsdimension in der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung ist ein ausgesprochen vielschichtiges Thema, das an dieser Stelle nicht erschöpfend behandelt werden kann. Der in den Tiefeninterviews vom Vertreter des Betriebs F artikulierte Gedanke, dass Unternehmen möglicherweise aufgrund von Gerechtigkeitsüberlegungen davon Abstand nehmen, ein FMB-Modell einzuführen, ist allerdings bedenkenswert. Beispielsweise ist vorstellbar, dass die Gerechtigkeitssauffassungen unterschiedlicher Teilgruppen in der Belegschaft einander dermaßen widersprechen (z. B. Leistungsgerechtigkeit versus Egalitarismus versus Generationengerechtigkeit), dass kein FMB-Modell existiert, das diese Widersprüche versöhnen könnte. In so einem Fall ist der Verzicht auf die Einführung eines FMB-Modells möglicherweise die beste Entscheidung.

---

<sup>47</sup> Die Prospect Theory, die in Abschnitt 8.1.5 skizziert worden war, hatte hierfür bereits Erklärungsansätze geliefert.

### **Die Persistenz und abnehmende Wirksamkeit von FMB-Systemen**

Einmal eingeführt weisen FMB-Systeme ein hohes Beharrungsvermögen auf<sup>48</sup>. Gleichmaßen wird in einigen Antworten auf die offenen Fragen und in den Interviews (siehe insbesondere die Einlassungen des Vertreters von Betrieb E in Abschnitt 6.2.5) stellenweise darauf hingewiesen, dass die Wirksamkeit von FMB-Systemen, z. B. in Hinblick auf die Motivationssteigerung von Mitarbeitern, früher oder später nachlässt. FMB-Systeme, insbesondere solche, die nach ihrer Einführung kaum noch Veränderungen unterliegen, werden von der Belegschaft schnell als Selbstverständlichkeit eingeordnet und laufen Gefahr zu „verblassen“ oder schlimmstenfalls gar als Störquelle wahrgenommen zu werden<sup>49</sup>. Die Schlussfolgerung lautet in dieser Hinsicht, dass in regelmäßiger Folge „Stimuli“ gesetzt werden sollten, etwa durch Anpassungen des Modells, die der Belegschaft sicht- bzw. spürbare Verbesserungen zuteilwerden lassen. Diese Verbesserungen müssen sich indes keineswegs nur auf die monetäre Dimension beschränken. Hier liegt es auf der Hand, die Instrumente der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung in einem erweiterten Kontext zu betrachten, der nicht nur die materielle Dimension der Mitarbeiterbeteiligung berücksichtigt.

Die Anpassung bzw. Modifikation eines FMB-Modells muss also keineswegs ein Beleg für etwaige Schwächen sein, eher im Gegenteil: Ein gutes FMB-Modell sollte durchaus regelmäßig modifiziert werden. Dementsprechend sollten FMB-Modelle hinreichend anpassungs- bzw. wachstumsfähig bzw. skalierbar sein, etwa um auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren oder einem veränderten Zielkatalog der beteiligten Interessenträger Genüge tun zu können.

### **Betriebsvereinbarungen**

Die Merkmale des installierten FMB-Systems und die damit verbundenen Rechte und Pflichten für die Betriebsleitung und die Beschäftigten sind häufig in Betriebsvereinbarungen niedergelegt. Betriebsvereinbarungen „institutionalisieren“ das vereinbarte Arrangement, erzeugen Transparenz und gleichsam „Rechtssicherheit im Innenverhältnis“ und bewahren so die Mitarbeiter bzw. den Betriebsrat vor der Willkür der Unternehmensleitung. Betriebsvereinbarungen (bzw. der Vorschlag, eine solche einzuführen) sind gewissermaßen Bestandteil des verhandlungstaktischen Repertoires von Betriebsräten. Vermittels des Vorschlags, eine Betriebsvereinbarung zu schließen, kann der Betriebsrat z. B. sondie-

---

48 Die Irreversibilität der Einführung von FMB-Systemen kann bereits ein hinreichender Grund dafür sein, dass die Unternehmensleitungen von einem solchen Schritt Abstand nehmen.

49 Die in Abschnitt 8.1.5 skizzierte Prospect Theory konnte auch hierfür Erklärungsansätze liefern.

ren, wie ernst es der Unternehmensleitung mit der Einführung des FMB-Modells und der diesbezüglichen einvernehmlichen Zusammenarbeit tatsächlich ist. Zweifelsohne ist aber auch denkbar, dass die Unternehmensleitung dergleichen vorschlägt, um das FMB-Modell auf solide Füße zu stellen (und sich vor spontanen, als abwegig empfundenen Forderungen der Belegschaft bzw. des Betriebsrats zu schützen).

### **8.2.3 Unternehmenskultur und Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung**

#### **Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung und Kommunikationskultur**

Wie sich spätestens in den Ausführungen zur Gerechtigkeitsdimension in der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung abgezeichnet hat, vertreten die Autoren die Ansicht, dass es vornehmlich Unternehmen mit einer Kultur der Kommunikativität, der Einvernehmlichkeit und Teilhabe sind, die FBM-Systeme unterhalten, was im Rahmen der Studie ansatzweise bestätigt wurde (vgl. insbesondere Abschnitt 4.2.2). Hierbei liegt eine sich selbst verstärkende rekursive Beziehungsschleife vor: Einerseits erfordert die Einführung eines FMB-Systems (und bereits die Definition des zugrundeliegenden Zielsystems) eine engere Kommunikation zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern, andererseits begünstigt eine ausgeprägte Kommunikationskultur die Einführung eines FMB-Systems, insofern die Wahrscheinlichkeit erhöht ist, dass dieses Thema früher oder später auf der unternehmensinternen Agenda steht.

#### **Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung und Kompromiss- bzw. Konsenskultur**

Üblicherweise existieren zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat Auffassungsunterschiede bezüglich der Ausgestaltung des FMB-Systems, die mit den unterschiedlichen Interessen dieser Akteursgruppen korrespondieren. Dennoch findet man – und dies wird in den Experteninterviews von den Vertretern beider Seiten häufig betont – zu Kompromissen, die nicht nur für beide Seiten tragfähig sind, sondern auch von den Mitarbeitern in der Regel gut angenommen werden.

Was sich hierbei abzeichnet, ist die Ausübung einer Kulturtechnik, oder präziser ausgedrückt: einer „Unternehmenskulturtechnik“ der Konsensfindung: Trotz bestimmter, z. T. fest verankerter Meinungs- bzw. Auffassungsunterschiede finden beide Seiten nach einem Verhandlungsprozess zu einer tragfähigen Lösung, bei der nicht nur die eigenen Interessen, sondern auch die als legitim betrachteten Interessen der Gegenseite gewahrt sind (vgl. hierzu weiterführend die Überlegungen zur Fortschrittsfähigkeit von Nienhüser 2013).

Die Fähigkeit zur Konsensfindung, und dies macht deren kulturelles Niveau aus, ist voraussetzungs-voll: beide Seiten respektieren, dass die Gegenseite als Träger bzw. Vertreter legitimer Interessen auftritt, die nicht immer perfekt mit den eigenen Interessen in Einklang sein müssen. Bereits diese Haltung ist ausgesprochen kulturbehaftet und impliziert ein spezifisches Akteurs- bzw. Menschenbild. So bringen beide Seiten wenigstens implizit ein gegenseitiges Vertrauen auf, nicht nur die eigenen Interessen, sondern auch die Interessen der Gegenseite angemessen zu berücksichtigen.

In einer „idiosynkratisch-wettbewerbsorientierten“, konfliktorientierten Kultur würden beide Seiten eher das Augenmerk auf die Unterschiede, Widersprüche, Gegensätze und Interessenkonflikte zwischen den Akteursgruppen legen: Was die Gegenseite unternimmt, ist, stilisiert ausgedrückt, dem eigenen Interesse stets diametral entgegengerichtet. Die Möglichkeit, dass die Interessensgegensätze – wenigstens situativ – ganz oder teilweise aufgehoben sein könnten und der Spielraum für einvernehmliche Lösungen existiert, wird nicht nur nicht in Erwägung gezogen, sondern liegt jenseits des Wahrnehmungshorizonts.

Die Kulturtechnik der Konsensfähigkeit korrespondiert mit einer langfristigen Orientierung der Beziehungen der Akteure. So ist man in einer spezifischen Verhandlungssituation im Interesse des gemeinsamen Arrangements eher dazu bereit, von der eigenen Position abzurücken, wenn man darauf vertrauen kann, dass die Gegenseite später in anderen Verhandlungssituationen ebenfalls bereit sein wird, von ihrer Position abzurücken. Beide Seiten vertrauen in dem Augenblick auf einen langfristigen Interessensausgleich, wobei sich die langfristigen Erwartungen und das entsprechende Arrangement wechselseitig stabilisieren. In idiosynkratisch-wettbewerbsorientierten Kulturen ist man tendenziell eher kurzfristig orientiert und dazu geneigt, Handlungsalternativen zu wählen, die einen kurzfristigen Nutzen stiften, und weniger zu „Investitionen“ in langfristige Beziehungen bereit<sup>50</sup>.

Aus den obigen Ausführungen zur Konsensfähigkeit lässt sich durchaus schlussfolgern, dass die einvernehmliche Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung Ausdruck einer spezifischen (Unternehmens-)Kultur ist. Gleichmaßen können Betriebsrat wie auch Unternehmensleitung vermittlels der Einführung eines FMB-Systems versuchen, sich in der Kulturtechnik der Konsensfähigkeit zu üben, was man durchaus als einen höheren Wert bezeichnen kann, der über die reinen Belange der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung hinausgeht.

---

<sup>50</sup> Diese Zusammenhänge sind auch spieltheoretisch gut belegt (vgl. Axelrod 1984).

### **Die Bildung der relevanten in Angelegenheiten der finanziellen Mitarbeit**

Bei den Experteninterviews war in einem Fall der Eindruck entstanden, dass ein Betriebsratsvertreter eher lückenhaft über das Modell der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung und der immaterielleren Partizipation im eigenen Betrieb informiert gewesen war. Das ist angesichts der stetig wachsenden Ansprüche an die Expertise von Betriebsräten verzeihlich, allerdings lautet die Schlussfolgerung, die Bildung – nicht etwa nur der Betriebsräte, sondern aller relevanten Akteure – in Angelegenheiten der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung und immateriellen Partizipation durch geeignete Maßnahmen zu verbessern. Dies verweist erneut auf ein konstruktives kulturelles und institutionelles Umfeld (vgl. auch den folgenden Abschnitt), allerdings liegt die Beseitigung von Wissensdefiziten bezüglich der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung auch im Verantwortungsbereich der jeweiligen Akteure. Für Betriebsräte (und das Umfeld, das sie unterstützt) ist dieses Wissen unabdingbar, um in der Lage zu sein, in Angelegenheit der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung und immateriellen Partizipation auf Augenhöhe mit der Unternehmensleitung verhandeln und tragfähige Konzepte vorlegen zu können.

## **8.2.4 Institutionelle und rechtliche Rahmenbedingungen der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung**

### **Die Schaffung eines FMB-freundlichen Umfelds**

Wie schon zuvor betont, sind in erster Linie weiche Motive für die Entscheidungen maßgeblich, ein FMB-System einzuführen. Auf dieser Ebene sollte folglich zunächst die Gestaltung der institutionellen Rahmenbedingungen der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung ansetzen. Da strukturelle Anreize, die an ein ökonomisches Rationalkalkül der einschlägigen Entscheidungsträger appellieren, möglicherweise einen eher sekundären Einfluss auf die eigentliche Willensbildung, ein FMB-System einzuführen, haben (vgl. Abschnitt 8.2.1), sollten die Maßnahmen zur Förderung der Nutzung der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung zunächst auf der Ebene der Bildung bzw. Bewusstseinsbildung zur finanziellen Mitarbeiterbeteiligung ansetzen. Außerdem sollten entsprechende Maßnahmen auf den Abbau institutioneller und rechtlicher Hürden der Einführung von FMB-Modellen abzielen. Unternehmen, die sich zu dem Schritt entschließen, ein FMB-System einzuführen sollten eine einladende Infrastruktur vorfinden, die nicht etwa bürokratische Hürden aufbaut, sondern kompetent berät, unterstützt und aufklärt.

### **Staatliche Maßnahmen zur Förderung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung**

Der Staat kann sicherlich mehr zur Förderung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland beitragen. Dieser Ansicht sind auch die Unterzeichner des im Oktober 2017 veröffentlichten „Berliner Appells zu mehr Vermögensbildung in Mitarbeiterhand“, die der Bundesregierung unter anderem folgende Maßnahmen vorschlagen:

- Erhöhung des jährlichen Steuerfreibetrags für Mitarbeiterkapitalbeteiligungen von derzeit im internationalen Vergleich sehr niedrigen 360 Euro (vgl. Abschnitt 8.1.2) auf mindestens 3.000 Euro.
- Keine Besteuerung von Dividenden und Zinserträgen, solange diese dem langfristigen Vermögensaufbau dienen.
- Steuerliche Begünstigung von Anlegern, die langfristig handeln und denken.
- Allgemeine Überprüfung steuerlicher, regulatorischer und gesellschaftsrechtlicher Hemmnisse für Mitarbeiterkapitalbeteiligungen.
- Verfügbarmachung der Instrumente der Mitarbeiterkapitalbeteiligung auch für Klein- und Kleinstunternehmen, mittlere Unternehmen und Start-ups unter Bezugnahme auf die Erfahrungen aus dem europäischen Ausland.
- Abbau EU-weiter regulatorischer und steuerlicher Hindernisse bei der grenzüberschreitenden Implementierung von Mitarbeiterkapitalbeteiligungsprogrammen durch die Forcierung der Kapitalmarktunion.
- Der deutsche Staat sollte grundsätzlich eine aktivere Rolle in Angelegenheiten der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung einnehmen.

Kurtulus/Kruse diskutieren im US-Kontext eine Reihe staatlicher Maßnahmen zur Förderung der ESOP-Nutzung, die ansatzweise auch auf deutsche Verhältnisse und andere Formen der Kapitalbeteiligung übertragen werden können (vgl. Kurtulus/Kruse 2017, S. 1648 ff.). Dies umfasst beispielsweise diverse Steuerprivilegien für ESOP-Unternehmen, die steuerliche Begünstigung von Investitionen in ESOP-Unternehmen, die Bevorzugung von ESOP-Unternehmen bei der Vergabe staatlicher Aufträge, und den Aufbau einer umfänglichen staatlichen Infrastruktur zur Förderung von ESOPs.

Grundsätzlich befürworten die Autoren dieser Studie die Abwesenheit jeder Form des Zwangs bei der Förderung der Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung. Hier wäre zu prüfen, welchen Beitrag die sogenannte „Nudge Theory“ im Kontext der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung leisten kann (vgl. Thaler/Sunstein 2009). Die Nudge Theory bezeichnet eine sanfte Form der Verhaltenssteuerung, die insbesondere auf die Erkenntnisse der Verhaltenspsychologie zurückgreift. Hierbei werden sogenannte „Choice Architekturen“ dermaßen gestaltet, dass ein

gesellschaftlich erwünschtes Handeln auch ohne strenge Gebote oder Verbote oder starke ökonomische Anreize zustande kommt.

In der Schlussbetrachtung wird nochmals auf die Gestaltungsvorschläge eingegangen, die im „Berliner Appell“ niedergelegt sind.

### **Maßnahmen der FMB-Gemeinde zur Förderung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung**

Nicht nur der Staat, sondern auch die „FMB-Gemeinde“, also Praktiker, Berater mit der einschlägigen Erfahrung und Arbeitswissenschaftler, die auf dem Feld der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung aktiv sind, können – möglicherweise mit staatlicher Unterstützung – einen aktiven Beitrag zur Verbreitung der Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland leisten. Dies umfasst in erster Linie die Bildung bzw. die Bewusstseinsbildung bezüglich der der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung, aber auch die Unterstützung und Beratung von Unternehmen bei der Ausgestaltung und Einführung von FMB-Systemen.

### **Die Rolle der Gewerkschaften bei der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung**

Nicht zuletzt können sich die Gewerkschaften in der der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung stärker engagieren, Die Grundhaltung der Gewerkschaften gegenüber der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung war in der Nachkriegszeit eher durch Skepsis geprägt. So hatte man einer Vermögenspolitik bereits in den 1950er Jahren eine Absage erteilt und die Lohnpolitik zur zentralen strategischen Steuerungsvariable erklärt (vgl. Bontrup/Springob 2002, S. 19 ff.). Auch wenn sich diese skeptische, wenn nicht gar ablehnende Haltung in jüngerer Zeit und gerade unter dem Eindruck der Finanzkrise von 2008 zumindest ansatzweise gewandelt hat (vgl. hierzu insbesondere Hexel 2010), besteht sicherlich noch Spielraum, sich stärker für die Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung einzusetzen.

## 9 Abschließende Bemerkungen, Ausblick

Ein Kernergebnis der vorliegenden Studie lautet, dass im Zeitraum 2008 bis 2013 die Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung ein deutliches Wachstum aufweist, das sich im Fall der Kapitalbeteiligung allerdings auf einem niedrigen absoluten Niveau vollzieht. Im Beobachtungszeitraum 2013 bis 2015 sinkt die Nutzung der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung als auch der Kapitalbeteiligung hingegen geringfügig.

Weiterhin hat die Finanzkrise von 2008 einen nur geringfügigen Einfluss auf die Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung, der sich im Beobachtungszeitraum von 2013 bis 2015 nochmals verringert. Vom Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz ging im gesamten Beobachtungszeitraum hingegen kein messbarer Einfluss auf die Einführung oder die Modifikation von FMB-Systemen aus.

Betriebsrat und Betriebsleitung kooperieren in den überwiegenden Fällen bei der Ausgestaltung und der Einführung von FMB-Modellen. Hierbei haben Betriebsräte mitunter einen erheblichen Gestaltungsspielraum.

Die Motive, die Betriebsrat und Betriebsleitung an die Einführung von Finanziellen Mitarbeiterbeteiligungen knüpfen, stimmen in einem erstaunlichen Maße überein: In beiden Fällen bilden weiche Motive die Spitze der Rangliste, während harte, betriebswirtschaftliche Motive am Ende der Rangliste stehen.

Darüber hinaus fördert die Studie eine Reihe von Ergebnissen zutage, die mit den Erwartungen in Einklang sind:

- In Deutschland herrschen einfache Ausformungen der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung und der Kapitalbeteiligung vor.
- Betriebe mit FMB-System sind in der Regel in einer besseren wirtschaftlichen Verfassung als Betriebe ohne FMB-System.
- Betriebe mit FMB-System kommunizieren tendenziell enger mit ihren Mitarbeitern als Betriebe ohne FMB-System.
- Mitarbeiter mit höherer Qualifikation und Führungsverantwortung kommen eher in den Genuss der Vergünstigungen des FMB-Systems.

Die Fragen, die sich nunmehr aus diesen Ergebnissen ableiten, lauten: Was sind die Gründe dafür, dass insbesondere die Nutzung der Kapitalbeteiligung in Deutschland auf einem vergleichsweise niedrigen Niveau stagniert? Welche Maßnahmen kann man zweckmäßigerweise ergreifen, um der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland zu einer

größeren Verbreitung zu verhelfen? Und was ist die zukünftige Entwicklung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland?

Die folgenden Gründe sind für die Ergebnisse der Studie für die Ergebnisse der Studie maßgeblich: Die Finanzkrise von 2008 wurde von vielen deutschen Unternehmen entweder gut bewältigt oder wirkte sich dort gar nicht erst aus. Die volkswirtschaftlichen Nachwirkungen der Finanzkrise wurden sehr bald durch die positive allgemeine wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland überlagert und sind mittlerweile kaum noch zu spüren (was allerdings nicht ausschließt, dass ähnliches jederzeit wieder passieren kann).

Die Verbreitung bestimmter FMB-Modelle im Ausland bildet mitunter eine Antwort auf bestimmte Problemlagen bzw. Sachzwänge, die in Deutschland in diesem Ausmaß nicht gegeben sind (beispielsweise die Notwendigkeit in den USA, private Arrangements für die Altersvorsorge treffen zu müssen). Vor diesem Hintergrund ist die unterdurchschnittliche Nutzung insbesondere der Kapitalbeteiligung in Deutschland nicht notwendigerweise als ein Defizit auszulegen, sondern vielmehr als die Abwesenheit bestimmter Problemlagen.

In Abschnitt 7.4 wurde auf die „dunkle Seite“ der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung eingegangen, in der die negativen Gegenspieler der positiven Effekte der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung, residieren. Beide Seiten bedingen sich gegenseitig, aber worauf man den Blick im Wesentlichen richtet, hängt von der jeweiligen Einstellung, der jeweiligen Sicht der Dinge ab. Ist man tendenziell misstrauisch oder sieht man stets nur die negativen Aspekte (in der Verhaltenspsychologie ist mitunter vom „*negativity bias*“ die Rede), so wird man eher den Blick auf die dunkle Seite, die Probleme, die mit der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung verknüpft sein können, richten. Ist weiterhin das Verhältnis zwischen Belegschaft und der Unternehmensleitung bzw. den Eignern von wechselseitigem Misstrauen geprägt, dann sind die Voraussetzungen für die Einführung von FMB-Modellen zweifelsohne schlecht: die eine Seite wird die Vorschläge der jeweils anderen Seite stets beargwöhnen und finstere Absichten, eine „*hidden agenda*“, hineininterpretieren.

Wie kann nunmehr der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland zu einer größeren Verbreitung verholfen werden?

Der erste und möglicherweise wichtigste Schritt besteht in den Augen der Autoren darin, Betriebsleitungen und Mitarbeitern bzw. deren Vertretungen bei der Bewusstseinsbildung, Zielformulierung und Entscheidung für ein FMB-Modells und bei dessen Einführung zu unterstützen. Hierbei könnte neben dem Staat auch die FMB-Gemeinde, also Praktiker, Berater Gewerkschaften und Wissenschaftler, die dieses Gebiet beforschen, eine aktive (bzw. aktivere) Rolle spielen. Entsprechende Maßnahmen

könnten beispielsweise in einer intensivierten Öffentlichkeitsarbeit bestehen, dem Angebot von Fortbildungsmöglichkeiten, die die Gestaltungsmöglichkeiten der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung aufzeigen, Workshops, Konferenzen, Forschung, Beratung, Mediation im Konfliktfall und nicht zuletzt der institutionellen Verankerung des Themas innerhalb staatlicher Strukturen.

Für die angesprochene Bewusstseinsbildung wird kontinuierliche Überzeugungsarbeit zu leisten sein, d. h. eine Mentalitätswandel wird man, insbesondere bei Skeptikern der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung, nicht über Nacht erreichen. Hier könnte der „Bildungsauftrag“ des Staates und der FMB-Gemeinde lauten, Unternehmen zu veranschaulichen, dass es bei der Einführung und dem Betrieb eines FMB-Systems geradezu um eine Kulturtechnik handelt, die das Potential hat, das Verhältnis zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern auf eine neue Stufe des Miteinanders und der Einvernehmlichkeit zu heben.

Ein FMB-freundliches kulturelles und institutionelles Umfeld äußert sich darin, das Unternehmen, die sich entschlossen haben, ein FMB-System einzuführen, jedwede Unterstützung erhalten bzw. keine rechtlichen oder regulativen Hürden in den Weg geräumt bekommen. Es ist ausgesprochen bedauerlich, wenn Unternehmen ihre Bemühungen, ein FMB-System einzuführen, aufgrund unüberwindbarer rechtlicher Hindernisse und möglicherweise nach langen Bemühungen einstellen.

In Hinblick auf die Gestaltung der institutionellen Rahmenbedingungen der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung sind die entsprechenden Initiativen auf EU-Ebene zu begrüßen. Hierbei sollte, wie in der Berliner Erklärung gefordert, den Belangen der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung insbesondere in der angestrebten Kapitalmarktunion angemessen Geltung verschafft werden (vgl. Lowitzsch/Hashi 2014 und European Commission 2017).

Weiterhin könnte man ausloten, und das verweist bereits ansatzweise auf denkbare zukünftige Forschungsaktivitäten, die im Folgenden skizziert werden, welchen Spielraum es für die Standardisierung bzw. Normung im Bereich der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung gibt. Ein Katalog standardisierter FMB-Modelle, ggf. auf europäischer Ebene veröffentlicht, würde Unternehmen beispielsweise davon entlasten, „das Rad neu erfinden“ zu müssen. Diese Standards könnten nicht nur struktursondern auch prozessorientiert ausgelegt sein, also neben Strukturmerkmalen auch die Prozessschritte der Einführung von FMB-Modellen umfassen.

Schließlich sind auch ökonomische Anreize denkbar, die sich, wie sie in Abschnitt 8.2.4 dargelegt, beispielsweise als steuerliche Begünstigung von FMB-Modellen ausformen können. Zweifelsohne macht eine „sym-

bolische Gesetzgebung“, wie es das Mitarbeiterkapitalgesetz in seiner jetzigen Form darstellt, wenig Sinn und sollte, wie z. B. in der Bonner Erklärung vorgeschlagen, in der Weise angepasst werden, dass tatsächlich auch hinreichende Anreizeffekte erzeugt werden.

Der Bogen, der hier von den weichen zu den harten Faktoren aufgespannt wird, orientiert sich im Wesentlichen an der Rangfolge der Motive der Betriebsleitung bzw. der Betriebsräte, Erfolgs- und Gewinnbeteiligungs- bzw. Kapitalbeteiligungssysteme einzuführen (vgl. Abschnitt 4.1.4). In der Tat plädieren die Autoren dafür, bei der Promotion von FMB-Systemen zunächst bei den weichen Faktoren wie der Bildung bzw. dem Bewusstsein zur Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung anzusetzen. Die Entscheidung für die Einführung eines FMB-Systems ist möglicherweise nicht immer durch ein ökonomisches Kalkül, sondern eher durch (ethisch fundierte) Grundsatzüberlegungen und das Bewusstsein geprägt, welche Gestaltungsmöglichkeiten FMB-Systeme bieten. Ökonomische Anreize können die Entscheidung zugunsten eines FMB-Modells natürlich befördern; ist die Entscheidung gegen ein FMB-Modell aber bereits zuvor auf einer grundsätzlichen Ebene gefallen, werden mutmaßlich auch ökonomische Anreize wenig daran ändern.

Zukünftige Forschungsaktivitäten können sich beispielsweise auf folgende Fragestellungen richten:

- Das Augenmerk könnte verstärkt auf die die Betriebe gerichtet werden, die kein FMB-System aufweisen, um mehr über die die entsprechenden Gründe zu erfahren. Daran könnten sich dann Strategien der Förderung der Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland orientieren.
- Eine konkrete Auseinandersetzung mit dem Design von FMB-Modellen, an der sich selbstverständlich auch Praktiker beteiligen sollten, könnte auf die Entwicklung standardisierter FMB-Modelle führen, die Unternehmen unmittelbar zur Anwendung zur Verfügung stehen, ohne dass das Rad der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung neu erfunden werden müsste. Hierbei könnte man sich auch mit der Frage beschäftigen, wie man insbesondere Mehrkomponentensysteme derart gestaltet, dass deren Komplexität beherrschbar bleibt.
- Die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen den Risikoattitüden der Stakeholder und der Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung kann zu besseren einem Verständnis der entsprechenden Zusammenhänge führen, mit den entsprechenden Implikationen für die Ausgestaltung von FMB-Systemen.
- Um fundierte Aussagen über die Entwicklung der Nutzung der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland machen zu können, sind regelmäßige repräsentative Erhebungen unentbehrlich.

Während die Erfolgs- und Gewinnbeteiligung in deutschen Unternehmen ihren festen Platz als Gestaltungsinstrument der Arbeitsbeziehungen eingenommen hat, ist das Potential der Kapitalbeteiligung hierzulande noch nicht in vollem Umfang erschlossen. Hierzu können neben den betrieblichen Akteuren insbesondere der Staat und die Gewerkschaften einen Beitrag leisten, ebenso wie Praktiker, Berater und Wissenschaftler, die auf dem Gebiet der Finanziellen Mitarbeiterbeteiligung aktiv sind.

## Literaturverzeichnis

- Axelrod, Robert (1984): *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books.
- Bach, Stefan/Thiemann, Andreas/Zucco, Aline (2018): *Looking for the Missing Rich: Tracing the Top Tail of the Wealth Distribution*. DIW Discussion Papers, Berlin: DIW.
- Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R. (2016): *Multivariate Analysemethoden*. 14. Ausgaben, Berlin: Springer.
- Bontrup, Heinz-J./Springob, Kai (2002): *Gewinn- und Kapitalbeteiligung: Eine mikro- und makroökonomische Analyse*. Wiesbaden: Gabler.
- Buslei, Hermann (2014): *Entwicklung der Unternehmensgewinne: positiv, aber uneinheitlich*. In: *DIW Wochenbericht* 44/45, S. 1163–1176.
- Daly, Rahma/Diaye, Marc-Arthur/Koskiewicz, Jean-Max (2016): *Workers' risk attitude and financial participation*. In: Fietze, Simon/Matiaske, Wenzel (Hrsg.): *Dimensions and Perspectives on Financial Participation in Europe*. Baden-Baden: Nomos: S. 459–471.
- Dunford, R. (1987): *The Suppression of Technology as a Strategy for Controlling Resource Dependence*. In: *Administrative Science Quarterly* 32, H. 4, S. 512–525.
- Eisenführ, Franz/Weber, Martin/Langer, Thomas (2010): *Rationales Entscheiden*. 5. Auflage, Berlin: Springer.
- Emerson, Richard M. (1962): *Power-Dependence Relations*. In: *American Sociological Review* 27, H. 1, S. 32–41.
- European Commission (2015): *Economic Analysis Accompanying the Action Plan on Building a Capital Markets*. Staff Working Document. Brüssel: Europäische Kommission.
- Fernihough, Alan (2011): *Simple logit and probit marginal effects in R*. UCD Centre for Economic Research Working Paper Series, Dublin: University College Dublin. School of Economics, <http://hdl.handle.net/10197/3404> (Abruf am 29.01.2018).
- Fietze, Simon/Matiaske, Wenzel/Tobsch, Verena (2009): *Erfolgs- und Kapitalbeteiligung von Beschäftigten in Deutschland: Ergebnisse einer repräsentativen Befragung*. Bericht Nr. 18, Berlin: Werkstatt für Organisations- und Personalforschung.
- Fietze, Simon/Matiaske, Wenzel (Hrsg.) (2016): *Dimensions and Perspectives on Financial Participation in Europe*. Baden-Baden: Nomos.

- Hexel, Dietmar (2010): Belegschaftskapital als attraktiver Baustein einer Krisenlösung. Verzicht ist keine Alternative. DGB Diskurs, Berlin: DGB,  
[https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_hexel\\_belegschaftskapital\\_2010.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_hexel_belegschaftskapital_2010.pdf)  
 (Abruf am 29.11.2018).
- Hillman, Amy J./Withers, Michael C./Collins, Brian J. (2009): Resource Dependence Theory: A Review. In: *Journal of Management* 35, H. 6, S. 1404–1427.
- Kabst, Rüdiger/Matiaske, Wenzel/Schmelter, Anja (2003): Gewinn- und Kapitalbeteiligung in britischen, französischen und deutschen Unternehmen – Eine institutionalistisch orientierte empirische Untersuchung. In: *Zeitschrift für Personalforschung* 17, H. 4, S. 259–277.
- Kahneman, Daniel (2012): Schnelles Denken, Langsames Denken. Aus dem amerikanischen Englisch von Thorsten Schmidt, München: Siedler Verlag.
- Kalton, Graham/Flores-Cervantes, Ismael (2003): Weighting Methods. In: *Journal of Official Statistics*, 19, H. 2, S. 81–97.
- Kelso, Louis O./Kelso, Patricia H. (1986): *Democracy and Economic Power: Extending the Esop Revolution*. Cambridge, Mass.: Ballinger Publishing.
- Kruse, Douglas L./Freeman, Richard B./Blasi, Joseph R. (2010): Do Workers Gain by Sharing? Employee Outcomes under Employee Ownership, Profit Sharing, and Broad-Based Stock Options. In: Kruse, Douglas L./Freeman, Richard B./Blasi, Joseph R. (Hrsg.): *Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing, and Broad-Based Stock Options*. Chicago: University of Chicago Press, S. 257–289.
- Kurtulus, Fidan A./Kruse, Douglas L. (2017): *How Did Employee Ownership Firms Weather the Last Two Recessions?: Employee Ownership, Employment Stability, and Firm Survival: 1999–2011*. Kalamazoo, MI: W.E. Upjohn Institute for Employment Research. Kindle-Version.
- Leuner, R. (2009): *Mitarbeiterbeteiligung. Recht, Steuern, Beratung*. Wiesbaden: Gabler.
- Lowitzsch, Jens/Hashi Iraj (2014): *The Promotion of Employee Ownership and Participation*. Brüssel: European Commission General Directorate MARKT.
- Lowitzsch, Jens/Hashi, Iraj/Woodward, Richard (Hrsg.) (2009): *The PEPPER IV Report: Benchmarking of Employee Participation in Profits and Enterprise Results in the Member and Candidate Countries of the European Union*. Berlin: Free University of Berlin.

- Lowitzsch, Jens/Spitsa, Natalia/Roggemann, Herwig/Waas, Bernd (2009): Gesetz zur steuerlichen Förderung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Eine gutachterliche Stellungnahme zur Einführung und Weiterentwicklung des Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetzes. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Lowitzsch, Jens/Hashi, Iraj/Hashani, Alban (2016): The role of employee share ownership for corporate governance in the aftermath of the financial crisis – a closer look at the Central Eastern European EU Member States. In: Fietze, Simon/Matiaske, Wenzel (Hrsg.): Dimensions and Perspectives on Financial Participation in Europe. Baden-Baden: Nomos, S. 13–38.
- M&A Insights (2015): Internationales M&A-Rekordjahr 2015 – In Deutschland bestimmten feindliche Übernahmen und ein starker Kapitalmarkt das Bild, <http://www.allenoverly.com/news/de-de/articles/Pages/Internationales-MA-Rekordjahr-Jahr-2015---In-Deutschland-bestimmten-feindliche-%C3%9Cbernahmen-und-ein-starker-Kapitalmarkt-das-asp> (Abruf am 17.12.2015).
- Mathieu, M. (2016): Annual Economic Survey of Employee Share Ownership in European Countries. Brussels: European Federation of Employee Share Ownerships Brussels.
- Matiaske, Wenzel/Czaya, Axel (2016): Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland: Gewinn- und Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern. Eine Studie vor dem Hintergrund des Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetzes und der Wirtschaftskrise 2008. Abschlussbericht. Hamburg: Helmut-Schmidt-Universität, Mimeo.
- Matiaske, Wenzel/Tobsch, Verena/Fietze, Simon (2008): Erfolgs- und Kapitalbeteiligung von Beschäftigten in Deutschland. Ergebnisse einer repräsentativen Befragung. Hamburg: Helmut-Schmidt-Universität, Hamburg.
- Matiaske, Wenzel/Pendleton, Andrew. D./Poutsma, Erik (Hrsg.) (2016): Financial Participation in Europe. Special Issue of Management Revue 25, H. 3.
- Menke, John/Hanisch, Stefan/Lowitzsch, Jens (2009): The US ESOP as an Example of an Advanced Model. In: Lowitzsch, Jens (Hrsg.): Financial Participation of Employees in the EU-27. Basingstoke: Palgrave Macmillan: S. 136–155.
- Nienhüser, W. (2008): Resource Dependence Theory: How Well Does It Explain Behavior of Organizations? In: Management Revue 19, H. 1+2, S. 9–32.

- Pfeffer, Jeffrey/Salancik, Gerald R. (1978): *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Poutsma, E./de Nijs, W. (2006): Guest Editorial Introduction: Financial Participation Revisited. In: *Economic and Industrial Democracy* 27, H. 2, S. 539–542.
- Simon, Herbert A. (1957): *Models of Man*. New York: Wiley and Sons.
- Thaler, Richard H./Sunstein Cass R. (2008): *Nudge – Improving decisions about health, wealth and happiness*. London: Yale University Press.
- Thüsing, Gregor (2009): Zum Entwurf eines Gesetzes zur steuerlichen Förderung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung. In: *Betriebsberater Special* 1, S. 6–8.
- Tversky, Amos/Kahneman, Daniel (1992): Advances in prospect theory: Cumulative representation of uncertainty. In: *Journal of Risk and Uncertainty* 5, H. 4, S. 297–323.

---

Die finanzielle Mitarbeiterbeteiligung wird zwar gerne als Instrument mit vielfältigen Vorzügen gelobt. Gleichwohl hinkt ihre die Nutzung in Deutschland im internationalen Vergleich hinterher. Auf Grundlage dreier repräsentativer Befragungen im Zeitraum von 2007 bis 2015 untersuchen die Autoren die Hintergründe. Während Erfolgs- und Gewinnbeteiligungen ihren festen Platz in deutschen Betrieben einnehmen, wird das Potential von Kapitalbeteiligungen kaum erschlossen. Daran haben auch die Finanzkrise von 2008 und das Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz von 2009 wenig geändert.

---