

Ausgabe Nr. 9 / 30.5.2001

*In aller Kürze*

- Die Beteiligung von Mitarbeitern am Erfolg oder Kapital ihres Betriebes soll insbesondere produktivitätssteigernd wirken: Auf direktem Weg durch die Verknüpfung von betrieblichem Erfolg und Entlohnung sowie indirekt über eine stärkere Identifikation des Mitarbeiters mit dem Betrieb, was wiederum zu größerem Engagement führen dürfte.
- Daten des IAB-Betriebspanels weisen aus, dass es 1998 in rd. 5% aller Betriebe und bei 15% (West) bzw. 8,5% (Ost) der Mitarbeiter solche Beteiligungsmodelle gab.
- Diese Betriebe sind in der Regel größer, innovativer, haben höhere Qualifizierten- und Exportanteile, bilden mehr aus und sind häufiger in Tarifverträgen gebunden als der Durchschnitt.
- Der Produktivitätsvergleich zwischen Betrieben mit und ohne Mitarbeiterbeteiligung zeigt eindeutige Ergebnisse: Im Westen liegt die Wertschöpfung pro Beschäftigten in Beteiligungsbetrieben bei durchschnittlich 125.000 DM, in den anderen bei 79.400 DM. Im Osten ist die Differenz zwar kleiner, aber statistisch ebenso nachweisbar.
- Der positive Zusammenhang von Mitarbeiterbeteiligung und Produktivität konnte zusätzlich mit einem ökonometrischen Modell belegt werden, bei dem auch andere potenzielle Einflussfaktoren berücksichtigt wurden.

*Autor/in*

*Iris Möller*

## Mitarbeiterbeteiligung

### Ein Weg zu höherer Produktivität

*Besonders in Westdeutschland liegt die Wertschöpfung in Beteiligungsbetrieben deutlich über dem Durchschnitt*

In der beschäftigungs-, verteilungs- und rentenpolitischen Diskussion spielt die Beteiligung von Mitarbeitern an Erfolg oder Kapital ihres Unternehmens in letzter Zeit wieder eine größere Rolle (Kühlewind 2000). Der Ausgangsgedanke für die Einführung solcher Beteiligungssysteme ist jedoch betriebswirtschaftlicher Natur: Es sollen Anreize für höhere Leistungen geschaffen und damit die Produktivität des Betriebes gesteigert werden. Davon könnten dann alle Beteiligten profitieren – die Mitarbeiter über eine höhere Entlohnung, die Unternehmer über höhere Gewinne. Ob dieser Zusammenhang auch in der Realität vorzufinden ist, wurde mit Daten des IAB-Betriebspanels untersucht.

#### Mitarbeiterbeteiligung – eine Begriffserklärung

Unter „Mitarbeiterbeteiligung“ (im folgenden auch „MAB“) in einem Betrieb versteht man die Gewinnbeteiligung oder die Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter an diesem Betrieb. Gerlach/Hübler (1994) definieren den Begriff Gewinnbeteiligung als „Prämien und Gratifikationen, die zusätzlich zu den üblichen Löhnen an Teile der Belegschaft oder die gesamte Belegschaft gezahlt werden und die an Indikatoren wie den Unternehmensgewinn, das Produktivitätswachstum oder die Umsatzentwicklung gebunden sind“. Während bei der Gewinnbeteiligung der einzelne Arbeitnehmer nur einen Anspruch auf einen Anteil am Unternehmenserfolg der laufenden Periode hat, vermittelt eine Kapitalbeteiligung auch Ansprüche auf zukünftige Unternehmenserträge. Ferner ergeben sich daraus eine ganze Reihe von Eigentumsrechten und -pflichten.

Darüber hinaus sind Kombinationen von Gewinn- und Kapitalbeteiligung möglich. In Deutschland lässt sich eine Gewinnbeteiligung in Form von Aktien oder Genussscheinen kaum von einer kapitalmäßigen Beteiligung der Arbeitnehmer

durch den Erwerb von Belegschaftsaktien unterscheiden (Uvalic 1991). Zwischen den beiden Formen der Mitarbeiterbeteiligung wird deshalb im Folgenden nicht unterschieden.

#### Wirkungsmechanismen von Mitarbeiterbeteiligung

Der Einführung von Beteiligungssystemen liegt – wie eingangs erwähnt – der Gedanke zugrunde, eine direkte innerbetriebliche Anreizstruktur für mehr Leistung zu schaffen. Die Verknüpfung der Arbeitnehmerentlohnung mit dem Erfolg des Betriebes soll über eine Leistungssteigerung der Arbeitnehmer zu einer Verbesserung des Gesamterfolgs des Unternehmens führen und damit zu einer höheren individuellen Entlohnung beitragen.

Eine weitere produktivitätsfördernde Wirkung von Beteiligungsmodellen kann auch indirekt über eine stärkere Identifikation der Arbeitnehmer mit dem Unternehmen ausgelöst werden. Dies kann zu einer größeren Bereitschaft der Arbeitnehmer führen, Initiativen zu entfalten, die für die Firma in vielfacher Weise von Nutzen sind:

- Verbesserung des Betriebsklimas;
- verbesserter Informationsfluss (horizontal und vertikal);
- Mitarbeiter, die sich Gedanken über Verbesserungen im Arbeitsprozess machen und diese mitteilen;
- höhere Bereitschaft der Beschäftigten zur Investition in firmenspezifisches Humankapital;
- größere Sorgfalt im Umgang mit Material oder beim Einsatz mit Maschinen;
- stärkeres Kostenbewusstsein;
- zunehmende Interessensidentität bei den Arbeitern und damit verbesserte Zusammenarbeit;
- höhere Bereitschaft zu technologischen, auch arbeitssparenden Veränderungen;
- sinkende Mitarbeiterfluktuation;
- Rückgang an Fehlzeiten.

Darüber hinaus wird ein Unternehmen, das Leistung belohnt, für Arbeitnehmer mit überdurchschnittlichen Fähigkeiten und überdurchschnittlicher Leistungsbeurteilung attraktiver.<sup>1</sup>

In theoretischen Analysen werden der Mitarbeiterbeteiligung sowohl positive als auch negative Produktivitätseffekte zugeschrieben. Es überwiegen aber die Gesichtspunkte, die eine produktivitätsfördernde Wirkung erwarten lassen.

## Die Verbreitung von Mitarbeiterbeteiligung

Im Jahr 1998 wurde im IAB-Betriebspanel (6. Welle West- und 3. Welle Ostdeutschland) die Frage gestellt, ob es Modelle der Erfolgs- oder Kapitalbeteiligung für Mitarbeiter gibt (näheres zum IAB-Betriebspanel siehe **Kasten 1**, Seite 3). Die Grundlage für die folgenden Berechnungen sind Angaben von 9.194 Betrieben, 4.289 in den alten und 4.905 in den neuen Bundesländern.

Hochgerechnet beträgt der Anteil der Betriebe mit Beteiligungsmodellen sowohl in West- als auch in Ostdeutschland ca.

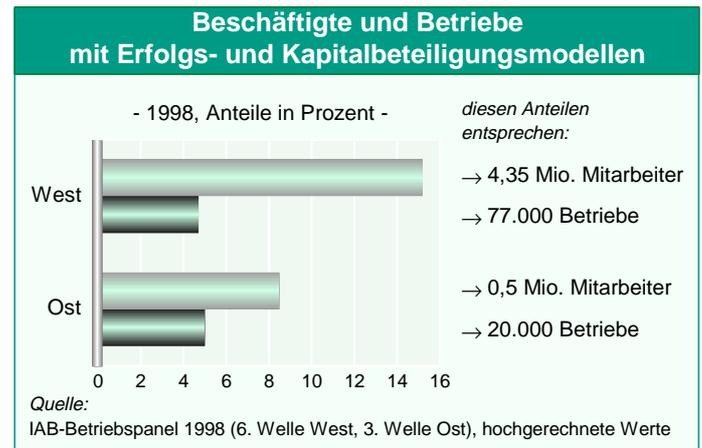
<sup>1</sup> Es können aber auch Spannungsfelder im Betrieb durch Mitarbeiterbeteiligung entstehen, die produktivitätsmindernd sein können. Beispielsweise das „free-rider-Problem“, aber auch Risikoprobleme, Forderung nach mehr Mitbestimmung der Arbeitnehmer. Eine ausführlichere Diskussion dazu siehe Möller (2000).

5%. Das bedeutet, dass rund 77.000 der westdeutschen und 20.000 der ostdeutschen Betriebe in ein Beteiligungsmodell eingebunden sind (vgl. **Abbildung 1**). In diesen Betrieben arbeiten in Westdeutschland 4,35 Mio. Mitarbeiter, also rund 15% der Beschäftigten, und in Ostdeutschland 500.000 Mitarbeiter (8,5% der Beschäftigten).

Die ostdeutsche Betriebslandschaft ist durch eine Reihe von Besonderheiten gekennzeichnet, beispielsweise den hohen Anteil der Betriebe in „nicht-ostdeutschem“ Eigentum. Im IAB-Betriebspanel werden die Eigentumsverhältnisse deshalb gesondert abgefragt. **Abbildung 2** zeigt, dass sich 10% der ostdeutschen Betriebe in westdeutschem Eigentum befinden, von diesen jedoch fast jeder fünfte Betrieb Beteiligungsmodelle besitzt. Von den ostdeutschen Betrieben hingegen, die sich in ostdeutschem Eigentum befinden, geben nur 3% an, ein Beteiligungsmodell einzusetzen.

Noch deutlicher ist das Beteiligungsverhältnis bei ausländischem Eigentum: Über ein Viertel der ausländischen Betriebe in Ostdeutschland gibt an, die Mit-

Abbildung 1

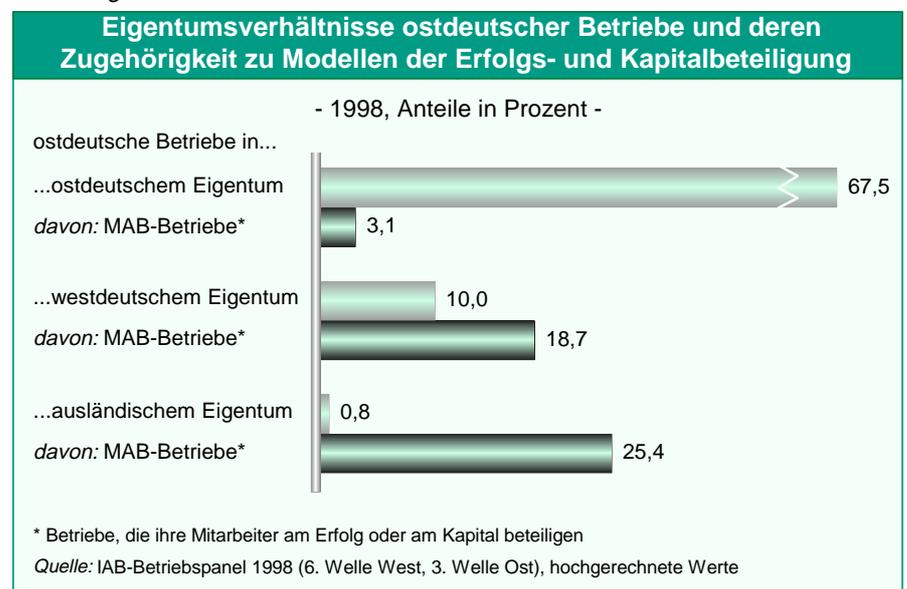


arbeiter am Erfolg oder Kapital des Betriebes zu beteiligen. Da ausländische Betriebe aber nur knapp ein Prozent des gesamten Betriebsstandes in den neuen Bundesländern ausmachen, fällt diese Gruppe weniger ins Gewicht.

## Was charakterisiert Betriebe mit Mitarbeiterbeteiligung?

Beteiligungsbetriebe sind größer, haben einen höheren Qualifizierten- und Exportanteil, sind innovativer, bilden mehr aus und haben häufiger tarifvertragliche Bindungen als der Durchschnitt. Betriebe der Chemischen Industrie und Finanzdienstleister sind sowohl in West- als auch in Ostdeutschland in hohem Maße erfolgs- oder kapitalbeteiligt. In den neuen Bundesländern spielen Beteiligungsmodelle in der Papier- und Druckindustrie eine bedeutende Rolle.

Abbildung 2



## Mitarbeiterbeteiligung und Produktivität

Produktivität wird im Folgenden als Bruttowertschöpfung erfasst, also als Differenz von Umsatz und Vorleistungen (pro Beschäftigten).

In **Abbildung 3** ist die Produktivität der MAB- und Nicht-MAB-Betriebe in Ost- und Westdeutschland dargestellt. Die Betriebe sind beginnend mit dem Betrieb der niedrigsten Produktivität bis zum produktivsten Betrieb abgetragen (unter Ausschluss der jeweils höchsten und niedrigsten 5%). In beiden Teilen Deutschlands liegen die Produktivitätswerte der Beteiligungsbetriebe über denen der Nicht-Beteiligungsbetriebe. Für Westdeutschland gilt: Im Durchschnitt haben Betriebe mit Mitarbeiterbeteiligung eine deutlich höhere Wertschöpfung pro Beschäftigten mit 125.000 DM gegenüber denjenigen ohne MAB mit einem Wert von 79.400 DM (es wurde hier der Median gemessen). In den neuen Bundesländern ist diese Tendenz ebenso feststellbar, wenn auch nicht in so ausgeprägter Form; die beiden Produktivitätskurven und die Durchschnittswerte liegen enger zusammen.

Nahezu über alle Betriebsgrößen und Branchen weisen mitarbeiterbeteiligte

### Kasten 1

#### Das IAB-Betriebspanel

Bei dem IAB-Betriebspanel handelt es sich um eine jährliche Wiederholungsbefragung, die seit 1993 für die alten und seit 1996 für die neuen Bundesländer erhoben wird. Grundlage der Stichprobenziehung ist die über die Betriebsnummer zum 30.06. eines Jahres aggregierte Beschäftigtenstatistik. Grundgesamtheit sind somit alle Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Der Fragebogen umfasst neben betriebswirtschaftlichen Kennziffern (Geschäftsvolumen, Ertragslage, Investition) detaillierte Angaben zum Personalbestand, zu Personalbewegungen und zur Personalpolitik (vgl. als Überblick Bellmann 1997).

Das IAB-Betriebspanel (Basisstichprobe) wird mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert.

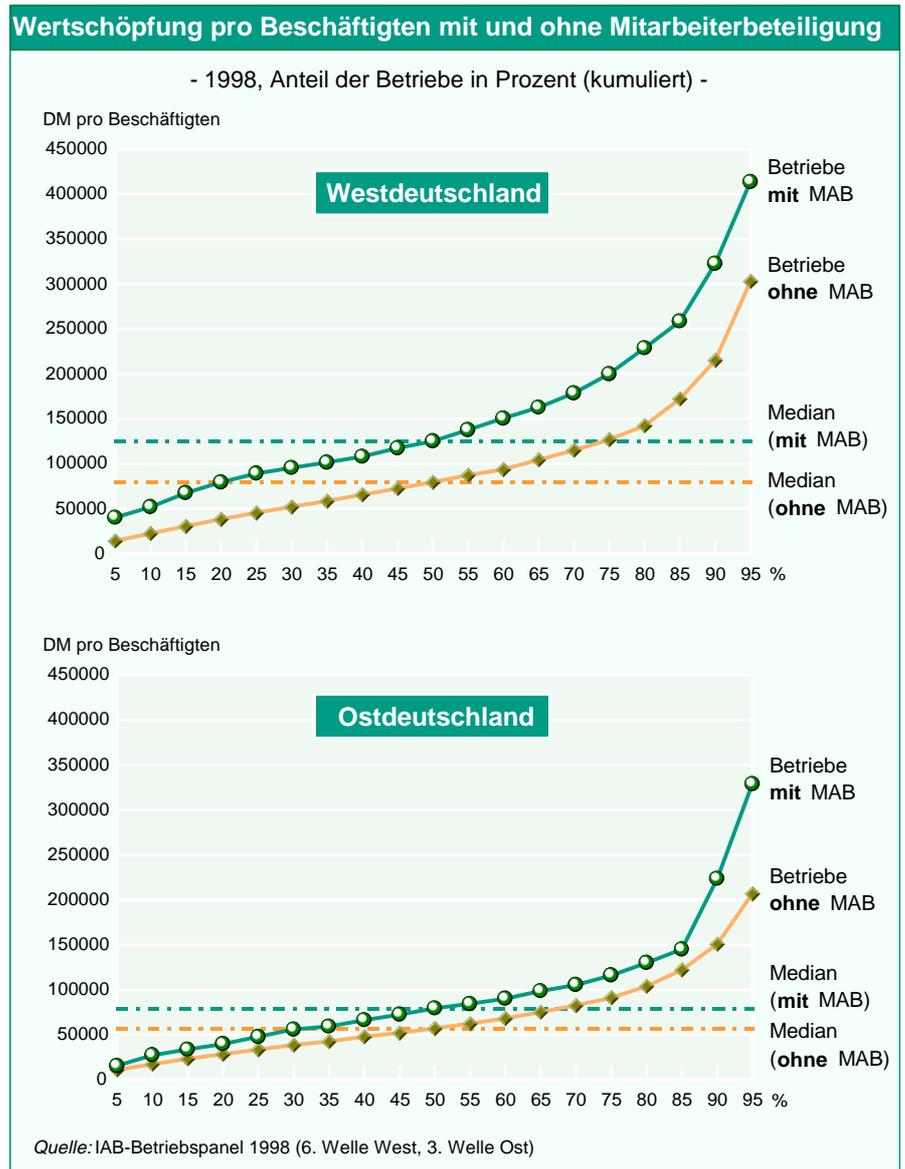
Betriebe eine durchweg höhere Wertschöpfung auf. Dies gilt auch unabhängig von ihrer Innovationstätigkeit: Ob die Betriebe innovativ sind oder nicht – die Betriebe mit Mitarbeiterbeteiligung besitzen eine höhere Produktivität. Außerdem sind Beteiligungsbetriebe mit besser qualifizierten Mitarbeitern produktiver als Nicht-Beteiligungsbetriebe mit Mitarbeitern gleichen Qualifikationsniveaus.

Um die deskriptiven Ergebnisse zu überprüfen und die potenziellen Einflussfaktoren in ihrer Gesamtheit zu erfassen wurde ein ökonomisches Modell geschätzt (Näheres dazu siehe **Kasten 2**, Seite 4). Mit dem Modell kommt man zu dem Ergebnis, dass auch unter Kontrolle weiterer Einflussfaktoren sowohl

in West- als auch in Ostdeutschland ein positiver Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein von Beteiligungsvereinbarungen und der Produktivität besteht. Einen wesentlichen, ebenfalls statistisch abgesicherten Erklärungsbeitrag zur betrieblichen Wertschöpfung liefert außerdem der Anteil an qualifizierten Beschäftigten und die Betriebsgröße<sup>2</sup>. Darüber hinaus spielen insgesamt die Prozessinnovationen, in Westdeutschland die Höhe des Exportanteils und in Ostdeutschland die tarifvertragliche Bindung eine Rolle bei der Erklärung der Produktivität auf einzelbetrieblicher Ebene.

<sup>2</sup> Die Betriebsgröße wird mittels der Variablen „Faktor Arbeit“ erfasst (Wochenarbeitszeit x Anzahl der Beschäftigten).

Abbildung 3



## Fazit

Insofern kann einerseits die aus der Literatur bekannte, überwiegend positive Wirkung der Mitarbeiterbeteiligung bestätigt werden. Auch werden die in der deskriptiven Analyse berechneten Produktivitätsunterschiede zugunsten der Beteiligungsbetriebe durch die Schätzergebnisse bestätigt. Der positive Effekt der Mitarbeiterbeteiligung erweist sich als stabil und statistisch abgesichert. Bemerkenswert sind die unterschiedlichen Ergebnisse für Betriebe in den alten und neuen Bundesländern.

Darüber hinaus gibt es vielfältige Möglichkeiten der Gestaltung der betrieblichen Leistungsanreize. Durch ein breites Bündel von Maßnahmen bei der Mitarbeiterrekrutierung, Weiterbildung und Teamentwicklung kann ein modernes Human Resource Management die betriebliche Performance erhalten und verbessern. Zukünftig wird deshalb insbesondere das Zusammenspiel verschiedener personalpolitischer Elemente und ihre Wirkung auf die betriebliche Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit Gegenstand anwendungsbezogener Forschung im IAB sein.

## Literatur

*Bellmann, Lutz (1997):* Das Betriebspanel des IAB. In: Hujer, Reinhard/ Rendtel, Ulrich/ Wagner, Gert (Hrsg.): Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Panel-Studien. Sonderheft des Allgemeinen Statistischen Archivs, Heft 30, Göttingen, S. 169-182.

*Gerlach, Knut/ Hübler, Olaf (1994):* Gewinnbeteiligung in Europa: empirische Ergebnisse, institutionelle Besonderhei-

ten und mögliche Harmonisierungstendenzen. In: Gahlen, Bernd/ Hesse, Helmut/ Ramser, Hans-Jürgen (Hrsg.): Europäische Integrationsprobleme aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht. Schriftenreihe des wirtschaftswissenschaftlichen Seminars Ottobeuren, Bd. 23, Tübingen, S. 365-401.

*Hübler, Olaf (1995):* Produktivitätssteigerung durch Mitarbeiterbeteiligung in Partnerschaftsunternehmen? In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 28. Jg., Heft 2, S. 214-223.

*Kühlewind, Gerhard (2000):* Drei auf einen Streich. In: IAB-Kurzbericht, Nr. 8.

*Möller, Iris (2000):* Produktivitätswirkung von Mitarbeiterbeteiligung. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. 33. Jg., Heft 4, S. 565-582.

*OECD (1995):* Profit-Sharing in OECD Countries. In: Employment Outlook, Paris, S. 139-169.

*Uvalic, Milica (1991):* Der „Pepper-Bericht“ – Die Förderung der Gewinn- und Betriebsergebnisbeteiligung der Arbeitnehmer in den Mitgliedstaaten der Europäischen Gemeinschaft, Florenz, Brüssel.

*Weitzman, Martin L. (1984):* The Share Economy, Cambridge (deutsch: Das Beteiligungsmodell. Vollbeschäftigung durch flexible Löhne, Frankfurt, New York).

## Kasten 2

### Das ökonometrische Modell

*Die OLS-Regression (Ordinary Least Square) wird geschätzt, um den „reinen“ Effekt der Mitarbeiterbeteiligung auf die Produktivität zu erfassen. Weitere mögliche Einflussfaktoren auf die betriebliche Produktivität, wie beispielsweise die Größe eines Betriebes, werden konstant gehalten. Darum fließen neben der zentralen Variablen „Mitarbeiterbeteiligung“ weitere sog. „erklärende Variablen“, in das Modell ein. Da es sich bei den zugrundeliegenden Schätzgleichungen um Produktionsfunktionen handelt, wird darüber hinaus der Produktionsfaktor Arbeit und Kapital berücksichtigt. Die jeweiligen Regressionskoeffizienten geben die Richtung und die Stärke des Einflusses auf die Produktivität an. Der dazugehörige t-Wert signalisiert, ob der Effekt signifikant, d.h. statistisch abgesichert ist. Ist dies der Fall, ist die Aussage des Koeffizientenwertes verallgemeinerbar. Die Güte des Modells gibt das sog. korrigierte Bestimmtheitsmaß an (korrigiertes  $R^2$ ), das zwischen den Werten Null und Eins liegt. Je höher der Wert ist, desto genauer ist die Schätzung. Die vorliegenden Schätzungen basieren auf einer sehr guten Anpassung des Modells; das korrigierte  $R^2$  nimmt Werte von 0,88 bis 0,9 (West) und 0,8 (Ost) an. Die Produktivität eines Betriebes (abhängige Variable) wird durch die Bruttowertschöpfung, hier in logarithmierter Form, erfasst. Die Schätzungen erfolgen in Anlehnung an drei unterschiedliche Produktionsfunktionen (Cobb-Douglas, CES und Translog), für die jeweils drei Modelle zur Produktivitätsschätzung berechnet werden. Ausführliche Beschreibung zum ökonometrischen Modell siehe Möller (2000).*



---

## Die letzten Ausgaben des **IAB**Kurzbericht im Überblick

---

- Nr. 12      Arbeitsmarktpolitik  
1.9.00      **Befristete Arbeitsverträge sind bald neu zu regeln**
- Nr. 13      Beschäftigungspolitik  
15.9.00      **Frankreich geht andere Wege – und erzielt Erfolge**
- Nr. 14      Strukturwandel der Erwerbsarbeit  
25.10.00      **Was ist eigentlich noch „normal“?**
- Nr 15      BIBB/IAB-Erhebung  
31.10.00      **„Unsichere“ Beschäftigung trifft vor allem die Niedrigqualifizierten**
- Nr. 16      Ländervergleich Dänemark – Deutschland  
6.12.00      **Erosion oder Renaissance der Normalarbeit?**
- Nr. 17      Beschäftigung im Strukturwandel  
28.12.00      **Sättigungstendenzen in einer veränderten Bürolandschaft**
- Nr. 1      Bundesrepublik Deutschland  
14.2.01      **Der Arbeitsmarkt im Jahr 2001**
- Nr. 2      Arbeitsmarktanalyse  
16.2.01      **Alleinerziehende Frauen haben besondere Beschäftigungsprobleme**
- Nr. 3      Arbeitszeit und Arbeitsvolumen – Teil I  
20.2.01      **Arbeitsvolumen steigt wieder dank mehr Beschäftigung**
- Nr. 4      Arbeitszeit und Arbeitsvolumen – Teil II  
21.2.01      **Arbeitszeitkonten stabilisieren die Beschäftigung**
- Nr. 5      Existenzgründungen  
28.3.01      **Das Geheimnis des Erfolges**
- Nr. 6      Immigrationspolitik Schweiz  
30.3.01      **Selbst im Lande Tells gab's keinen „goldenen Schuss“**  
Gleichwohl kann die Diskussion um neue Zuwanderungsregeln für Deutschland von den Erfahrungen dort profitieren
- Nr. 7      Erwerbsbeteiligung von Frauen  
12.4.01      **Wie bringt man Beruf und Kinder unter einen Hut?**  
Die meisten ost- wie westdeutschen Mütter wünschen sich, dass ein Partner voll und der andere Teilzeit arbeitet
- Nr. 8      Bildungsexpansion in Westdeutschland  
18.4.01      **Stillstand ist Rückschritt**  
Wirtschaftlicher und demographischer Wandel erfordern einen neuen Anlauf in den Bildungsanstrengungen auf allen Ebenen

Die Reihe **IAB**Kurzbericht gibt es seit 1976. Eine Übersicht über die letzten Jahrgänge finden Sie im Internet oder in der kostenlosen Broschüre „**Veröffentlichungen**“ des IAB (Tel. 0911/179-3025).

---

### **IAB**Kurzbericht

Nr. 9 / 30.5.2001

#### **Redaktion**

Ulrich Möller, Elfriede Sonntag

#### **Graphik & Gestaltung**

Monika Pickel, Elisabeth Strauß

#### **Technische Herstellung**

Hausdruckerei der BA

#### **Rechte**

Nachdruck - auch auszugsweise - nur mit Genehmigung des IAB gestattet

#### **Bezugsmöglichkeit**

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung,  
Regensburger Str. 104,  
D-90327 Nürnberg  
Tel.: 0911/179-3025

#### **IAB im Internet:**

<http://www.iab.de>

Dort finden Sie unter anderem auch diesen Kurzbericht im Volltext zum Download

**Rückfragen zum Inhalt an**  
Iris Möller, Tel. 0911/179-1185

**ISSN** 0942-167X