



Mitarbeiterbeteiligung in Österreich Anreize und Hemmnisse

Endbericht



Diese Studie wurde im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit durchgeführt.

Verfasserinnen des Berichts:

Irene Mandl (Projektleitung)
Andrea Dorr
Heidi Scheichenbauer

Internes Review/Begutachtung:

Thomas Oberholzner

Layout:

Martina Gugerell

Die vorliegende Studie wurde nach allen Maßstäben der Sorgfalt erstellt.
Die KMU FORSCHUNG AUSTRIA übernimmt jedoch keine Haftung für Schäden oder Folgeschäden, die auf diese Studie oder auf mögliche fehlerhafte Angaben zurückgehen.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung		1
1	Einleitung - Hintergrund und Zielsetzungen der Studie	7
2	Öffentliche Rahmenbedingungen der materiellen Mitarbeiterbeteiligung in Österreich	9
3	Ausgestaltungsformen der materiellen Mitarbeiterbeteiligung in Österreich	13
3.1	Theoretischer Überblick	13
3.2	Allgemeiner Überblick über die materielle Mitarbeiterbeteiligung in Österreich	17
3.3	Rechtliche Rahmenbedingungen für die Gewinnbeteiligung in Österreich	21
3.4	Rechtliche Rahmenbedingungen für die Kapitalbeteiligung in Österreich	24
4	Verbreitung von materiellen Mitarbeiterbeteiligungsmodellen in Österreich	41
4.1	Status Quo	41
4.2	Nachhaltigkeit der Mitarbeiterbeteiligungsmodelle in Österreich	44
5	Förderliche und hinderliche Faktoren für materielle Mitarbeiterbeteiligungen	47
5.1	Förderliche Faktoren	47
5.1.1	Offensive Motivatoren	49
5.1.2	Defensive Motivatoren	56
5.2	Hemmnisse	58
5.2.1	Kulturelle und behavioristische Hemmnisse	61
5.2.2	Informationsbasierende Hemmnisse	66
5.2.3	Strukturelle Hemmnisse	68
5.2.4	Institutionelle Hemmnisse	71
5.2.5	Umweltfaktoren	72
6	Materielle Mitarbeiterbeteiligung in der Praxis – Ausgewählte Fallbeispiele aus Österreich	75
6.1	Allgemeine Aspekte	75
6.2	Gewinnbeteiligung	78
6.3	Kapitalbeteiligung	90
6.4	Abschließende Betrachtungen	92



7	Schlussfolgerungen und Handlungsoptionen	97
7.1	Allgemeines.....	97
7.2	Handlungsempfehlungen auf betrieblicher Ebene	99
7.3	Handlungsempfehlungen für die öffentliche Hand	101
8	Literaturverzeichnis	105
Anhang I: Executive Summary		111
Anhang II: Glossar		117
Anhang III: Länderkurzbezeichnungen.....		119
Anhang IV: Methodik und Aufbau der Studie		121

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Ausgestaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiterbeteiligung in Österreich ...	17
Tabelle 2	Anteil von Unternehmen mit Gewinn- und Kapitalbeteiligungsmodellen laut Cranet-Studie aus dem Jahr 1999/2000 in %.....	42
Tabelle 3	Übersicht der Unternehmensinterviews	123

Grafikverzeichnis

Grafik 1	Kategorisierung der materiellen Mitarbeiterbeteiligung.....	13
Grafik 2	Anteil der 2.500 größten börsennotierten Konzerne mit Mitarbeiterkapitalbeteiligung und Aktienoptionsplänen in %, 2007.....	43
Grafik 3	Systematisierung der förderlichen Faktoren für materielle Mitarbeiterbeteiligung	48
Grafik 4	Übersicht der hemmenden Faktoren für materielle Mitarbeiterbeteiligung	60
Grafik 5	Empfohlene Vorgehensweise bei der Implementierung einer materiellen Mitarbeiterbeteiligung auf betrieblicher Ebene	101
Grafik 6	Überblick über die angewandte Methodik.....	121



Zusammenfassung

Hintergrund und Zielsetzungen der Studie

Materielle Mitarbeiterbeteiligungsmodelle (Kapital- oder Gewinnbeteiligung) rücken sowohl auf europäischer als auch auf nationaler Ebene in den letzten Jahren zunehmend in den Mittelpunkt der wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischen Diskussion um die Verteilung des Unternehmenserfolgs zwischen den Produktionsfaktoren Arbeit (d. h. unselbstständig Beschäftigte) und Kapital (d. h. UnternehmenseignerInnen). Während Österreich hinsichtlich der öffentlichen Rahmenbedingungen für die materielle Mitarbeiterbeteiligung europaweit im „unteren Spitzenfeld“ rangiert, hält sich das Ausmaß, in dem die Unternehmen Mitarbeiterbeteiligungsmodelle für ihre Belegschaften initiieren im Vergleich zu anderen EU-Mitgliedstaaten in Grenzen. Vor dem Hintergrund, dass eine höhere Produktivität und Motivation von am Unternehmen materiell beteiligten Arbeitskräften (zumindest punktuell) empirisch belegt ist, kann Mitarbeiterbeteiligung jenseits von Verteilungsfragen allerdings zu einer Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft insgesamt beitragen.

Da bislang jedoch vergleichsweise wenige Informationen darüber vorliegen, welches die maßgeblichen Hemmnisse bzw. Anreize für die materielle Mitarbeiterbeteiligung in der betrieblichen Praxis sind, zielt die gegenständliche Studie darauf ab,

- die derzeit¹ bestehenden (rechtlichen) Möglichkeiten für die materielle Mitarbeiterbeteiligung in Österreich systematisch zusammenzufassen,
- die in diesem Zusammenhang bestehenden förderlichen und hinderlichen Faktoren für Unternehmen – und KMU im Speziellen – zu identifizieren,
- geeignete (und weniger geeignete) Modelle anhand von exemplarischen und illustrativen Fallbeispielen darzustellen, und
- Schlussfolgerungen in Bezug auf Handlungsoptionen zur Förderung der Mitarbeiterbeteiligung in Österreich abzuleiten.

Die nachfolgend angeführten Studienergebnisse beruhen in erster Linie auf einer umfassenden Dokumenten- und Literaturanalyse (insbesondere in Hinblick auf die in Österreich rechtlich festgelegten Rahmenbedingungen der materiellen Mitarbeiterbeteiligung). Zur Darstellung der förderlichen und hemmenden Faktoren für UnternehmerInnen und ArbeitnehmerInnen wurde die (inter)nationale Literaturanalyse um halbstandardisierte, qualitative Interviews mit Unternehmen und ExpertInnen ergänzt.

Öffentliche Rahmenbedingungen der materiellen Mitarbeiterbeteiligung in Österreich

Materielle Mitarbeiterbeteiligungsmodelle werden in Österreich bereits seit Anfang der 1950er Jahre in der öffentlichen bzw. politischen Diskussion behandelt, eine praxisorientierte Umsetzung derartiger Instrumente in der Wirtschaft gab es zu diesem Zeitpunkt jedoch kaum.

¹ Stand Herbst/Winter 2007



Eine Belebung der breiteren Eigentumsstreuung fand in Österreich auf Grund zahlreicher Börsengänge in Folge von Privatisierungsvorhaben in den 1980er und 1990er Jahren statt. Da dennoch keine intensive Mitarbeiterbeteiligung erreicht werden konnte, wurden in den 1990er und zu Beginn des neuen Jahrtausends u. a. steuerliche Anreize geschaffen und legislative Änderungen (z. B. Kapitalmarktoffensive-Gesetz) vorgenommen.

In den letzten zwei bis drei Jahren wurde dem Thema auch aus wissenschaftlicher Sicht vermehrt Aufmerksamkeit gezollt und (empirische) Erhebungen unter der Federführung der Regierung bzw. der Sozialpartner durchgeführt, um die Positionen von ArbeitnehmerInnen und UnternehmerInnen zum Personalmanagementinstrument „Mitarbeiterbeteiligung“ zu erheben. Darüber hinaus werden auch Veranstaltungen und Plattformen zum Thema angeboten, um dieses stärker in das öffentliche Bewusstsein zu rücken.

Um Mitarbeiterbeteiligung weiter zu fördern, ist im aktuellen Regierungsprogramm eine entsprechende Forderung enthalten, und auch die Sozialpartner haben in den letzten Jahren Forderungen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen der materiellen Mitarbeiterbeteiligung in Österreich formuliert.

Ausgestaltungsformen der materiellen Mitarbeiterbeteiligung in Österreich

Österreich verfügt über eine vergleichsweise große Regelungsdichte für die materielle Mitarbeiterbeteiligung (insbesondere in Zusammenhang mit der Kapitalbeteiligung), d. h. in der Legistik findet sich ein breites Spektrum an rechtlichen Grundlagen, die die Ausgestaltungsmöglichkeiten derartiger Instrumente bestimmen. Gleichzeitig sind die diesbezüglichen heimischen Gesetze weitgehend als Rahmenbedingungen zu verstehen, die zwar bestimmte Vorgaben liefern, den UnternehmerInnen und ArbeitnehmerInnen jedoch Raum geben, individuelle/spezifische Systeme innerhalb dieser Regelungen festzulegen. Dadurch wird der in der Praxis bestehenden großen Heterogenität der materiellen Mitarbeiterbeteiligung Rechnung getragen, während zur selben Zeit gewisse Mindeststandards (auch zum Schutz der UnternehmerInnen und ArbeitnehmerInnen) festgelegt werden.

Im Allgemeinen lassen sich folgende Kategorien der materiellen Mitarbeiterbeteiligung auf Basis von rechtlichen Grundlagen aufzeigen:

- Geldmäßige Gewinnbeteiligung: die Beschäftigten erhalten neben ihrem fixen Entgelt zusätzliche Einkommenselemente bar ausbezahlt, die von der Erreichung gewisser vorab definierter Unternehmenskennzahlen abhängig sind; in der Praxis erfolgt die Verteilung des Gesamtbetrags auf die einzelnen Begünstigten nach bestimmten Kriterien (z. B. als Prozentwert des Einkommens oder nach bestimmten Leistungsaspekten); in der Regel ergeben sich keine steuerlichen Begünstigungen der Beteiligungsanteile
- Virtuelle Kapitalbeteiligung: die MitarbeiterInnen erhalten einen Bonus, der sich an der Entwicklung des künftigen Unternehmenswertes orientiert; sie erhalten fiktive Kapitalanteile oder Bezugsrechte und profitieren von allfälligen auf diese Anteile entfallende Gewinnanteile, es wird aber kein tatsächlicher Besitz an Unternehmensanteilen begründet



- Gewinnbeteiligung auf der Grundlage von Kapitalbeteiligungen: ähnlich wie bei der geldmäßigen Gewinnbeteiligung sind die MitarbeiterInnen direkt am Unternehmenserfolg beteiligt, erhalten ihre Ansprüche jedoch nicht als Geldleistung, sondern in Form von Unternehmensanteilen; diese Form der Mitarbeiterbeteiligung ist nur in Kapitalgesellschaften möglich und ist mit gewissen steuerlichen Begünstigungen verbunden
- Mitarbeiterkapitalbeteiligung: MitarbeiterInnen werden durch Aktien oder GmbH-Anteile am Unternehmen beteiligt; der Ertrag setzt sich aus Dividendenzahlungen und Kursgewinnen bzw. Kursverlusten zusammen und ist mit gewissen steuerlichen Begünstigungen verbunden
- Mitarbeiterkapitalbeteiligungspläne: die Kapitalanteile der ArbeitnehmerInnen werden diesen nicht direkt zugesprochen, sondern von einer zwischengeschalteten Einrichtung (Treuhandschaften, Belegschaftsbeteiligungsstiftung, Kapitalgesellschaft, GesbR) verwaltet; je nach Ausgestaltungen können gewisse steuerliche Begünstigungen erzielt werden
- Aktienbezugsrechte: Aktienoptionen ermöglichen den MitarbeiterInnen den Erwerb von Aktien zu einem späteren Zeitpunkt zu einem bestimmten vorab vereinbarten Übernahmepreis; die Ausübung der Optionen ist mit gewissen steuerlichen Begünstigungen verbunden

Verbreitung der materiellen Mitarbeiterbeteiligung in Österreich

Obwohl die materielle Mitarbeiterbeteiligung in Österreich stark diskutiert wird, ist diese (noch) nicht weit verbreitet. In Österreich sind ca. 6 % der Beschäftigten an ihren Unternehmen beteiligt. Damit weist Österreich im Vergleich zu anderen europäischen Staaten – insbesondere zu den Vorreiterländern Frankreich und dem Vereinigten Königreich – eine geringe Beteiligungsquote auf.

In Hinblick auf die Art der Beteiligung ist in Österreich eine starke Tendenz zu Gewinn- bzw. Erfolgsbeteiligungsmodellen zu beobachten. Kapitalbeteiligungen (inkl. Bezugsrechten) sind in Österreich nicht nur vergleichsweise wenig verbreitet, sondern auch seltener zu finden als im europäischen Durchschnitt.

Unternehmen mit materiellen Mitarbeiterbeteiligungsmodellen sind tendenziell größer (kaum Mikrobetriebe mit weniger als 10 Beschäftigten) und als Kapitalgesellschaft ausgestaltet. Überdurchschnittlich häufig findet sich materielle Mitarbeiterbeteiligung im Bereich Bank/Sparkassen.

Der Großteil der heimischen Beteiligungsmodelle ist nicht der gesamten Belegschaft, sondern einem ausgewählten Kreis an MitarbeiterInnen (insbesondere Führungs- und Schlüsselkräfte) zugänglich.

Die Instrumente sind im Vergleich zu den betrieblichen Modellen in anderen Ländern vergleichsweise jung, allerdings in den letzten Jahren von einer steigenden Verbreitung gekennzeichnet.



Förderliche und hinderliche Faktoren für die materielle Mitarbeiterbeteiligung in Österreich

Die Motivation der UnternehmerInnen für die Einführung von materiellen Beteiligungssystemen ist in erwarteten Vorteilen zu finden. Diese können sich aus antizipierten positiven Auswirkungen (offensive Motivatoren, pull-Faktoren; z. B. höhere Kreativität, Produktivität etc.) ergeben oder auf defensiveren Gründe (push-Faktoren, wie die Abwehr von Übernahmen, die Finanzierung von Unternehmen in Schwierigkeiten oder die Zurückdrängung des Gewerkschaftseinflusses) beruhen. In der Praxis zeigt sich, dass die Etablierung eines Mitarbeiterbeteiligungsmodells selten durch ein einziges Motiv begründet wird, sondern eher durch ein Motivbündel hervorgerufen wird.

Wenngleich in der Literatur eine Vielfalt an möglichen Motivatoren genannt wird, zeigt sich, dass die österreichischen Unternehmen materielle Mitarbeiterbeteiligungsmodelle in erster Linie einführen, um dadurch das innere Engagement (direkte Beteiligung im Sinn von „Intrapreneurship“, d. h. stärkere Identifikation mit den Unternehmenszielen und Zufriedenheit am Arbeitsplatz) der MitarbeiterInnen zu fördern. In Folge erhoffen sie eine stärkere Motivation der ArbeitnehmerInnen, die auch mit einem besseren Verständnis für betriebliche Abläufe (z. B. höheres Kostenbewusstsein) verbunden ist.

Insbesondere bei florierenden Unternehmen ist jedoch auch der Wunsch, die Belegschaft am Unternehmenserfolg direkt teilhaben zu lassen und zu einer leistungsgerichteten Lohnpolitik zu gelangen, ein maßgeblicher förderlicher Faktor.

Die oben angesprochenen defensiven Motivatoren spielen eine eher untergeordnete Rolle.

In Bezug auf die hemmenden Faktoren – die ebenso wie die förderlichen Aspekte nicht isoliert, sondern in ihrer Zusammenwirkung zu betrachten sind - sind bei den Unternehmen in erster Linie strukturelle Gründe ausschlaggebend. Während die Kleinbetriebe die unzureichende Unternehmensgröße anführen, die eine Mitarbeiterbeteiligung wirtschaftlich nicht tragbar macht, führt auch bei größeren Betrieben die Eigentümerstruktur (insbesondere bei Familienunternehmen) dazu, dass kein Mitarbeiterbeteiligungsmodell implementiert wird. Ein ebenso grundlegendes „Problem“ ist bei den Klein- und Mittelbetrieben das mangelnde Bewusstsein, materielle Mitarbeiterbeteiligung als Instrument des Personalmanagements einsetzen zu können. Auch die Befürchtung, dass die zusätzliche Prämie nur kurzfristig motivierend wirkt, mittel- bis langfristig jedoch als Selbstverständlichkeit angesehen wird oder bei Nichterreichung von Gewinnen demotivierend wirken könnte, hält UnternehmerInnen davon ab, ihre Belegschaft am Unternehmenserfolg zu beteiligen.

Mangelnde Informationen über die Gestaltungsmöglichkeiten und die rechtlichen Rahmenbedingungen sowie die als unzureichend empfundenen öffentlichen Förderungen (inkl. Steueranreize) sind ebenfalls als wesentliche Hemmnisse für die (weitere) Verbreitung der materiellen Mitarbeiterbeteiligung anzusehen.



Schlussfolgerungen und Handlungsoptionen

Materielle Mitarbeiterbeteiligung stellt eines der Instrumente im Portfolio des Personalmanagements dar und ist nicht für alle Unternehmen und ArbeitnehmerInnen gleichermaßen geeignet. Generell gilt, dass mit der Komplexität der Ausgestaltung der individuellen Modelle der benötigte finanzielle und/oder zeitliche Ressourcenaufwand steigt, und dies in vielen Fällen für Kleinst- und Kleinunternehmen nicht angemessen ist.

Beteiligungen am Substanzwert des Betriebs lassen sich am praktikabelsten in Aktiengesellschaften umsetzen, und insbesondere Aktienoptionen dürften v. a. für größere Unternehmen und Führungskräfte interessant sein. Gewinnbeteiligungen sind vergleichsweise breiter einsetzbar, für alle Organisationsformen geeignet und entsprechend den Wünschen bzw. Bedürfnissen der ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen gestaltbar.

Im Rahmen der gegenständlichen Studie konnten einige Erfolgsfaktoren für die materielle Mitarbeiterbeteiligung identifiziert werden. Diese können zwar nicht als Garant für das Funktionieren (im Sinn des Erzielens einer Win-Win-Situation für Unternehmen und Beschäftigte) von Gewinn- oder Kapitalbeteiligungsmodellen verstanden werden - ihre Berücksichtigung dürfte jedoch wesentlich zum Erfolg derartiger Instrumente für alle Beteiligten beitragen. Diese Aspekte umfassen im Wesentlichen:

- Einfachheit und Verständlichkeit des Modells
- Klarheit und Transparenz des Modells
- eine gewisse „Grundorganisation“ des Unternehmens (z. B. Vorhandensein eines standardisierten Rechnungswesens), die in den meisten Fällen auch eine gewisse Mindestbetriebsgröße (mehr als 5 unselbstständig Beschäftigte) und einen bestimmten Reifegrad des Betriebs erfordern wird
- gerechte Ausgestaltung des Modells
- Festlegung einer „ausgewogenen Mischung“ an Bemessungs- bzw. Verteilungskriterien bei der Gewinnbeteiligung
- Einbindung der MitarbeiterInnen in das Design des Modells
- Beobachtung der Resonanz bei den MitarbeiterInnen und gegebenenfalls Anpassung des Modells, auch an geänderte externe Rahmenbedingungen
- vorhandenes Bewusstsein der MitarbeiterInnen über betriebliche Abläufe und betriebswirtschaftliche Kennzahlen, Verständnis der Mitarbeiterbeteiligung als „keine Selbstverständlichkeit“, sondern der Unternehmensziele als etwas, das gemeinsam zu erreichen ist

Diese Aspekte eröffnen einerseits gewisse Handlungsempfehlungen für UnternehmerInnen, die sich mit dem Gedanken tragen, eine materielle Mitarbeiterbeteiligung in ihrem Betrieb einzuführen. Diese umfassen in erster Linie eine im Vorfeld stattfindende Abklärung, ob mit einem Mitarbeiterbeteiligungsmodell tatsächlich die intendierten Ziele erreicht werden können sowie die „idealtypische Vorgehensweise“ bzw. zu beachtende Dimensionen bei der Ausgestaltung, Einführung und laufenden Abwicklung des Instruments.



Andererseits deuten einige der o. a. Punkte darauf hin, dass die materielle Mitarbeiterbeteiligung in Österreich mit Rahmenbedingungen konfrontiert ist, die eine umfassende Ausschöpfung des Potenzials, das diesem Personalmanagementinstrument inhärent ist, verhindert. Dies eröffnet diverse Handlungsoptionen für die öffentliche Hand. Neben Maßnahmen zur Bewusstseinsförderungen von UnternehmerInnen und ArbeitnehmerInnen für das personalpolitische Instrument der Mitarbeiterbeteiligung ist hierbei insbesondere die praxisorientierte Bereitstellung von Informationen und Beratung (inkl. Praxisbeispiele und „Leitfäden“ für die Ausgestaltung von unternehmensspezifischen Beteiligungsmodellen anzuführen). Des Weiteren lässt sich Verbesserungspotenzial in Zusammenhang mit dem Steuerrecht (v. a. Vereinfachung und Vereinheitlichung der geltenden Regelungen) und dem Gesellschaftsrecht (insbesondere in Zusammenhang mit der Belegschaftsbeteiligungsstiftung) aufzeigen.



1 Einleitung - Hintergrund und Zielsetzungen der Studie

(Materielle) Mitarbeiterbeteiligungsmodelle (Kapital- oder Gewinnbeteiligung) rücken sowohl auf europäischer als auch auf nationaler Ebene in den letzten Jahren zunehmend in den Mittelpunkt der wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischen Diskussion um die Verteilung des Unternehmenserfolgs zwischen den Produktionsfaktoren Arbeit (d. h. unselbstständig Beschäftigte) und Kapital (d. h. UnternehmenseignerInnen). Die österreichische Regierung misst diesem Thema hohe Bedeutung bei, und auch die Sozialpartner beschäftigen sich in zunehmendem Ausmaß mit der Frage der Vor- und Nachteile der möglichen Ausgestaltungsformen für die Wirtschaft und die ArbeitnehmerInnen.

Während Österreich hinsichtlich der öffentlichen Rahmenbedingungen für die materielle Mitarbeiterbeteiligung europaweit im „unteren Spitzenfeld“ rangiert, hält sich das Ausmaß, in dem die Unternehmen Mitarbeiterbeteiligungsmodelle für ihre Belegschaften initiieren im Vergleich zu anderen EU-Mitgliedstaaten in Grenzen. Dies gilt insbesondere für Kleine und Mittlere Unternehmen (KMU), die auf Grund der Rahmenbedingungen bzw. ihrer strukturellen Charakteristika (Rechtsform, Familienunternehmen) vielfach wenig Anreize und/oder bedeutende Hemmnisse sehen, materielle Mitarbeiterbeteiligungsmodelle einzuführen.

Das Ausmaß der Verbreitung materieller Mitarbeiterbeteiligungsmodelle in Österreich variiert je nach Erhebungsmethode und Definition der „Mitarbeiterbeteiligung“². Konsens besteht allerdings darüber, dass derartige Modelle in erster Linie von größeren, börsennotierten Aktiengesellschaften angeboten werden. Da die überwiegende Mehrheit der heimischen KMU – die mit einem Anteil von 99,7 % der Unternehmen der Gewerblichen Wirtschaft³ die österreichische Volkswirtschaft eindeutig dominieren – keine materiellen Mitarbeiterbeteiligungsmodelle anwendet, besteht entsprechendes Potenzial zur weiteren Verbreitung solcher Instrumente in Österreich. Dies gilt selbst dann, wenn berücksichtigt wird, dass materielle Mitarbeiterbeteiligung lediglich ein Instrument im Portfolio des Personalmanagement darstellt und nicht gleichermaßen für alle Unternehmen und DienstnehmerInnen geeignet ist.

Vor dem Hintergrund, dass eine höhere Produktivität und Motivation von am Unternehmen materiell beteiligten Arbeitskräften (zumindest punktuell) empirisch belegt ist, kann Mitarbeiterbeteiligung jenseits von Verteilungsfragen auch zu einer Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft insgesamt beitragen.

Hierfür ist es aber in einem ersten Schritt nötig, jene maßgeblichen Hindernisse und Faktoren zu identifizieren, die hauptsächlich dafür verantwortlich sind, dass Mitarbeiterbeteiligungsmodelle für KMU aktuell vergleichsweise wenig attraktiv sind. Derartige Hindernisse können neben unklaren oder als zu komplex empfundenen rechtlichen Grundlagen auch in fehlenden, mangelnden oder zielgruppeninadäquaten Anreizen bestehen. Bislang wurden zwar einige wissenschaftliche Studien in Österreich zur Mitarbeiterbeteiligung durchgeführt, systematisch aufbereitete Informationen – insbesondere unter Einbeziehung der tiefer gehenden Sichtweise der Unternehmen und Beschäftigten – liegen aber kaum vor.

² Z. B. ausschließliche Betrachtung von Kapitalbeteiligung vs. auch Berücksichtigung von Gewinnbeteiligung; bei Kapitalbeteiligung: Fokussierung auf Aktiengesellschaften vs. alle Rechtsformen

³ Quelle: WKO, Beschäftigungsstatistik, die Daten beziehen sich auf Ende 2006



Um diesem Informationsdefizit entgegen zu wirken, zielt die gegenständliche Studie darauf ab,

- die derzeit⁴ bestehenden (rechtlichen) Möglichkeiten für die materielle Mitarbeiterbeteiligung in Österreich systematisch zusammenzufassen,
- die in diesem Zusammenhang bestehenden förderlichen und hinderlichen Faktoren für Unternehmen – und KMU im Speziellen – zu identifizieren,
- geeignete (und weniger geeignete) Modelle anhand von exemplarischen und illustrativen Fallbeispielen darzustellen, und
- Schlussfolgerungen in Bezug auf Handlungsoptionen zur Förderung der Mitarbeiterbeteiligung in Österreich abzuleiten.

Entsprechend diesen Zielsetzungen erfolgt nach einem kurzen Überblick über die öffentlichen Rahmenbedingungen der materiellen Mitarbeiterbeteiligung in Österreich (Kapitel 2) eine umfassende Analyse der rechtlichen Ausgestaltungsmöglichkeiten für Gewinn- und Kapitalbeteiligungsmodelle (siehe Kapitel 3), sowie ein kurzer Überblick über die Verbreitung der einzelnen Modelltypen in Österreich (siehe Kapitel 4). Anschließend werden maßgebliche förderliche und hemmende Faktoren für die Implementierung materieller Mitarbeiterbeteiligung, basierend auf einer Literaturanalyse und qualitativen Interviews mit UnternehmerInnen und ExpertInnen dargestellt (siehe Kapitel 5). Ausgewählte Praxisbeispiele der Implementierung von Gewinn- und Kapitalbeteiligungen in österreichischen Unternehmen finden sich in Form von Fallbeispielen in Kapitel 6. Abschließend erfolgt eine Synthese der Forschungsergebnisse, wobei die Analyseresultate aufbereitet und Schlussfolgerungen sowie Handlungsempfehlungen für die öffentliche Hand abgeleitet werden (siehe Kapitel 7).

⁴ Stand Herbst/Winter 2007



2 Öffentliche Rahmenbedingungen der materiellen Mitarbeiterbeteiligung in Österreich

(Materielle) Mitarbeiterbeteiligungsmodelle stellen in Österreich grundsätzlich keine neuen Konzepte dar, jedoch haben sich deren Zielsetzungen im Laufe der Zeit gewandelt. Während Anfang der 1950er Jahre Fragen der Verteilungsgerechtigkeit im Vordergrund standen, verschob sich in den letzten Jahren der Fokus auf die spezifischen Nutzengedanken der ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen (vgl. *Kronberger et al.*, 2007).

Trotz zahlreicher Initiativen, wie z. B. vom Österreichischen ArbeitnehmerInnen und Arbeitnehmer Bund (ÖAAB) oder vom Österreichischen Gewerkschaftsbund (ÖGB), beschränkte sich die Anwendung der materiellen Mitarbeiterbeteiligung in Österreich bis in die 1970er Jahre auf Einzelfälle. Eine 1976/77 von der Bundeswirtschaftskammer durchgeführte Erhebung zeigte, dass lediglich eine Minderheit ihrer Mitglieder Kapitalbeteiligungsmodelle implementiert hatte. Davon bezog sich ein kleiner Teil auf Aktienbeteiligungen, während der Großteil vorwiegend mit Fremdkapitalbeteiligungsmodellen, wie Darlehensvereinbarungen und Schuldverschreibungen, operierte. (vgl. *Langer*, 1978, zitiert nach *Puchegger*, 2004)

Eine Belebung der breiteren Eigentumsstreuung fand in Österreich auf Grund zahlreicher Börsengänge in Folge von Privatisierungsvorhaben in den 1980er und 1990er Jahren statt. Insbesondere im Jahr 1985 verzeichnete die Wiener Börse einen massiven Aufschwung und zog daher auch breitere Anlegerschichten an. Dennoch konnte im Rahmen der Privatisierungswelle keine intensive Mitarbeiterbeteiligung erreicht werden. Daher wurden u. a. steuerliche Anreize geschaffen. So sah z. B. die Reform des Einkommensteuergesetz (EStG) im Jahr 1993 eine steuerliche Befreiung von unentgeltlich oder verbilligt an MitarbeiterInnen abgegebenen Unternehmensanteilen unter gewissen Voraussetzungen und in bestimmtem Ausmaß vor.

Seit dem Jahr 2000 stieg auf Grund der haussierenden Börsen die Nachfrage nach Aktienoptionen. Diese gewannen insbesondere für Führungskräfte und in neuen Branchen (wie z. B. New Economy) an Bedeutung. Daher wurden auch legislative Änderungen notwendig. Am 1. Jänner 2001 wurde dementsprechend das Kapitalmarkt-offensive-Gesetz (KMOG) implementiert, das die steuer-, sozialversicherungs- und arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen für die Gewährung von Aktienoptionen regelt. Die gesellschaftsrechtlichen Rahmenbedingungen wurden im am 1. Mai 2001 in Kraft getretenen Aktienoptionengesetz (AOG) fixiert. (vgl. *Puchegger*, 2004)

Auch die wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Thema Mitarbeiterbeteiligung ist in Österreich seit Anfang der 1990er Jahre gestiegen, insbesondere auf Basis der Erkenntnisse des ersten PEPPER-Berichts⁵, der von der Europäische Kommission 1990/91 erstellt wurde und einen ersten umfassenden Überblick über den Stellenwert und Stand der Entwicklung der Gewinn- und Kapitalbeteiligung in den Staaten der Europäischen Union lieferte. Eine umfassende nationale Erhebung wurde im Jahr 2005 auf Initiative der Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ) und der Arbeiterkammer Wien (AK) in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Wiener Neustadt durchgeführt. Dabei wurde großen Wert darauf gelegt, sowohl die Perspektiven der ArbeitnehmerInnen als

⁵ PEPPER – Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results



auch jene der ArbeitgeberInnen gleichermaßen einfließen zu lassen. Daher wurden BetriebsrätInnen und Unternehmen im Sommer 2005 befragt, wobei 905 Fragebögen von BetriebsrätInnen sowie 1.752 Unternehmensdaten einer genaueren Analyse unterzogen wurden (vgl. *Veveřa, 2005*). Eine weitere umfassende nationale Erhebung erfolgte im Oktober 2007 im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit (BMWA), wobei die Einstellungen der UnternehmerInnen und der MitarbeiterInnen zum Thema Mitarbeiterbeteiligung von euroSEARCH erhoben wurden. Dabei gingen die Daten von 1.346 Unternehmen und 1.775 MitarbeiterInnen ein (siehe auch: www.erfolgsbeteiligung.at). Eine weitere Studie, die auch im Jahr 2007 im Auftrag des BMWA durchgeführt wurde, verglich verschiedene Modelle der materiellen Mitarbeiterbeteiligung in den Ländern der EU-27 und prüfte, inwieweit identifizierte Good Practice-Elemente der rechtlichen Ausgestaltungsmöglichkeiten im österreichischen Kontext umsetzbar sind (vgl. *Mandl/Dorr, 2007*).

Neben der Durchführung von Forschungsarbeiten zu Mitarbeiterbeteiligungen werden auch Veranstaltungen und Plattformen zum Thema angeboten, um dieses stärker in das öffentliche Bewusstsein zu rücken. So wurde z. B. von der Bundesarbeitskammer und der Wirtschaftskammer Österreich die Plattform Mitarbeiterbeteiligung⁶ initiiert, um über Mitarbeiterbeteiligung zu informieren und in der Öffentlichkeit das Bewusstsein für die Bedeutung, die Chancen, den Nutzen aber auch die Risiken, die damit verbunden sind, zu schärfen. Eine weitere öffentlichkeitswirksame Maßnahme war eine Enquete zum Thema Mitarbeiterbeteiligung, die vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit gemeinsam mit dem Bundesministerium für Finanzen am 19. November 2007 veranstaltet wurde.

Spezifische Förderungen, die Unternehmen gezielt bei der Implementierung von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen unterstützen, werden z. B. in Form von Eigenkapitalgarantien von der Austria Wirtschaftsservice GmbH (aws) oder der Österreichischen Hotel- und Tourismusbank (ÖHT) angeboten. Dabei übernehmen die angeführten Einrichtungen im Fall von Mitarbeiterkapitalbeteiligungen am arbeitgebenden Unternehmen unter bestimmten Voraussetzungen und bis zu einem bestimmten Ausmaß die Haftung für die Investitionen der ArbeitnehmerInnen (siehe auch Kapitel 3.4).

Um Mitarbeiterbeteiligung weiter zu fördern, ist eine entsprechende Maßnahme auch im aktuellen Regierungsprogramm vereinbart. Diese bezieht sich auf die „nachhaltige Forcierung der Mitarbeiterbeteiligung mit Zugangsmöglichkeiten für alle ArbeitnehmerInnen (Gewinn- und/oder Kapitalbeteiligung)“ (vgl. *Regierungsprogramm für die XXIII. Gesetzgebungsperiode, 2007*). Auch die Sozialpartner setzen sich bereits seit einigen Jahren intensiv mit diesem Thema auseinander, nehmen aber unterschiedliche Positionen dazu ein. Während die Arbeitgebervertretung Mitarbeiterbeteiligung positiv gegenüber steht, nehmen die Bundesarbeitskammer (BAK) und der Österreichische Gewerkschaftsbund (ÖGB) eine eher kritische Haltung ein, auch wenn sie sich nicht prinzipiell gegen die Mitarbeiterbeteiligung aussprechen. Die Interessenvertretung der ArbeitnehmerInnen ist der Ansicht, dass kollektivvertragliche Bestimmungen und Rechte durch eine Mitarbeiterbeteiligung nicht unterspült werden dürfen und dass sich der arbeitsrechtliche, sozialversicherungs- und steuerrechtliche Status von ArbeitnehmerInnen dadurch nicht verändern oder verschlechtern darf. Auch wirtschaftlich darf den ArbeitnehmerInnen durch eine materielle Mitarbeiterbeteiligung kein Nachteil erwachsen. Neben diesen Befürchtungen kann die Mitarbeiterbeteiligung aus Sicht der Arbeitnehmervertretung für die Beschäftigten auch neue Möglichkeiten und Chancen in

⁶ Plattform Mitarbeiterbeteiligung: www.mitarbeiterbeteiligung.net



Hinblick auf Partizipation an Gewinn und Substanzwert, Informations- und Mitwirkungsrechten eröffnen (vgl. *Leitsmüller, 2007*). Von Seiten der Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ) erscheint Mitarbeiterkapitalbeteiligung insbesondere für KMU als interessantes Instrument, um spezifische Probleme, wie Finanzierung, Fachkräftemangel oder Unternehmensnachfolge, zu lösen. Mitarbeiterkapitalbeteiligung stellt nach Meinung der WKÖ eine wichtige Chance für die österreichische Wirtschaft dar. (vgl. *Kronberger et al., 2007*) Ein konkretes Beispiel für die Forcierung von materiellen Mitarbeiterbeteiligungen zeigte sich bereits bei den Entgeltverhandlungen für die MetallarbeiterInnen im Herbst 2007, bei denen sowohl eine Erhöhung des Fixgehalts als auch eine Einmalzahlung in Abhängigkeit vom Unternehmenserfolg festgelegt wurden. Die ArbeitnehmerInnen aus Metallindustrie und Bergbau erhalten im März 2008 eine Einmalzahlung in der Höhe von grundsätzlich € 200,-. In Betrieben mit einem Betriebserfolg (gemessen am EBIT⁷) von weniger als 6 % ist eine Einmalzahlung von € 150,- vorgesehen, wenn kein Betriebserfolg verzeichnet wurde, entfällt diese Zahlung. Lehrlingen gebührt jeweils die Hälfte dieser Einmalzahlung (d. h. € 100,- bzw. € 75,-). Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretung fordern gemeinsam eine verstärkte Förderung der materiellen Mitarbeiterbeteiligung. Die öffentlichen Rahmenbedingungen werden – abgesehen von börsennotierten Aktiengesellschaften – als nicht ideal eingestuft und sollten verbessert werden. Die gemeinsamen Forderungen beziehen sich z. B. auf die Überarbeitung der bestehenden Förderungen von Mitarbeiterbeteiligung oder eine steuerliche Begünstigung für Modelle im KMU-Sektor.

Auch das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) und das Bundesministerium für Finanzen (BMF) sprechen sich im Rahmen der Enquete von 19. November 2007 für maßgeschneiderte Rahmenbedingungen, die die spezifischen Erfordernisse der Arbeitgeber- und ArbeitnehmerInnenseite berücksichtigen, aus. Neben entsprechender Flexibilität ist es erforderlich, dass die Mitarbeiterbeteiligungsmodelle den Prinzipien „Zusätzlichkeit für ArbeitnehmerInnen“ und „Freiwilligkeit für ArbeitgeberInnen“ folgen und nicht dazu eingesetzt werden, fixe Entgeltbestandteile zu substituieren. In Hinblick auf zukünftige Entwicklungen wurde vom Wirtschafts- und Arbeitsminister vorgeschlagen, Erfolgsbeteiligungen in Form von Prämien in ein Altersvorsorgemodell einzuzahlen, um die zweite und dritte Säule der Altersvorsorge verstärkt aufzubauen. Dabei wäre zu überlegen, die Einzahlung der Erfolgsbeteiligung in die Altersvorsorge gegenüber der Sofortauszahlung steuerlich zu begünstigen.⁸

⁷ EBIT – earnings before interest and tax, dies entspricht dem Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT)

⁸ Quelle: www.bmwa.gv.at



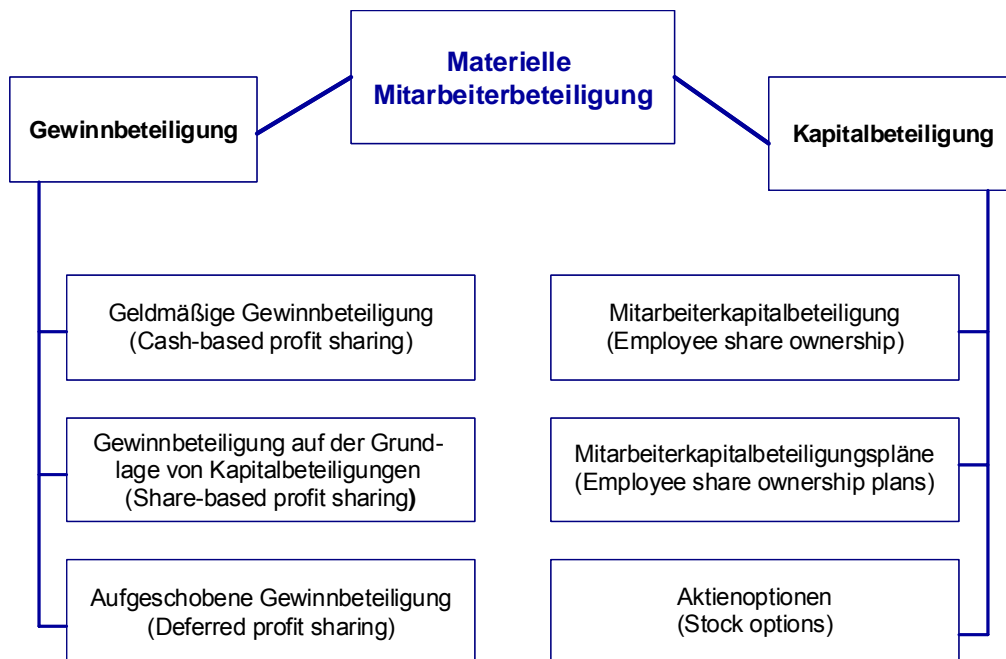
3 Ausgestaltungsformen der materiellen Mitarbeiterbeteiligung in Österreich

3.1 Theoretischer Überblick

Bei der materiellen Mitarbeiterbeteiligung handelt es sich um ein vergleichsweise heterogenes Feld im Sinn eines breiten Spektrums an verschiedenen Ausgestaltungsmöglichkeiten. In der wissenschaftlichen bzw. wirtschaftspolitischen Diskussion werden je nach Hintergrund der AutorInnen/DiskutantInnen und dem Inhalt/Zweck der Publikation/Diskussion unterschiedliche Klassifizierungs-/Abgrenzungskriterien herangezogen.

Eine wesentliche Basis für die Klassifikation von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen bilden die PEPPER-Studien⁹ der Europäischen Kommission (vgl. *Europäische Kommission* 1991, 1996 sowie *Lowitzsch*, 2006), die darauf abzielten, die betriebliche Praxis der materiellen Mitarbeiterbeteiligung in der Europäischen Union auf nationaler Ebene abzubilden, wobei auf die vorherrschenden situativen bzw. rechtlichen Rahmenbedingungen eingegangen wurde. Auf dieser Grundlage sowie unter Heranziehung weiterer Forschungsliteratur (vgl. *Poutsma*, 2001 oder *Pendleton et al.*, 2001) zum gegenständlichen Thema entwickelte die KMU FORSCHUNG AUSTRIA im Rahmen eines internationalen Vergleichs materieller Mitarbeiterbeteiligungsmodelle (vgl. *Mandl/Dorr*, 2007) eine Klassifizierung, die zwischen Gewinn- und Kapitalbeteiligung unterscheidet und dabei jeweils drei Modelltypen differenziert.

Grafik 1 Kategorisierung der materiellen Mitarbeiterbeteiligung



Quelle: KMU FORSCHUNG AUSTRIA

⁹ PEPPER – Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results

Gewinnbeteiligungsmodelle

Gewinnbeteiligung entspricht der Aufteilung der Gewinne auf diejenigen, die das Kapital und die Arbeitskraft bereitstellen, indem die ArbeitnehmerInnen zusätzlich zu ihrem Arbeitsentgelt eine variable Einkommenskomponente erhalten, die an den Gewinn oder eine andere Erfolgskennzahl des Betriebsergebnisses gekoppelt ist. Die Prämien aus den Unternehmensgewinnen sind nicht in erster Linie an die persönliche Leistung (wie z. B. Akkordzuschläge) gebunden. Gewinnbeteiligungen sind ein kollektives System, das allen oder zumindest einer großen Gruppe von ArbeitnehmerInnen zugute kommt. (vgl. *Europäische Kommission*, 1996)

In den folgenden Ausführungen wird nicht zwischen der klassischen Gewinnbeteiligung (profit sharing) und der Leistungsbeteiligung (gain sharing) differenziert. In der Literatur wird unter letzterem die Beteiligung am Produktivitätszuwachs verstanden. Das sind in der Regel produktivitätssteigernde oder kostensenkende Maßnahmen, die nicht unmittelbar mit dem erwirtschafteten Unternehmensgewinn verbunden sind. Häufig sind die Leistungsbeteiligungspläne auf eine bestimmte Unternehmenseinheit ausgerichtet, während Gewinnbeteiligungen zumeist unternehmensweite Programme darstellen (vgl. *Poutsma*, 2001). In der Praxis zeigt sich jedoch, dass diese beiden Ausgestaltungsmöglichkeiten kaum trennscharf zu unterscheiden sind, weshalb in der nachfolgenden Analyse nicht näher auf die Unterscheidung eingegangen wird.

Geldmäßige Gewinnbeteiligung (Cash-based profit sharing)

Die Prämien der geldmäßigen Gewinnbeteiligungen sind direkt mit der Unternehmensleistung verknüpft (Gewinn, Ertrag, Wertschöpfung oder ähnliches) und werden in bar ausbezahlt. Dadurch ist der Termin der Zuwendung aus der geldmäßigen Gewinnbeteiligung deutlich näher am Datum der vergüteten Leistung als bei der aufgeschobenen Gewinnbeteiligung (siehe unten). Dies und die sofortige Verfügbarkeit der finanziellen Mittel in bar erhöht im Allgemeinen den Anreiz dieser Zuwendung aus Sicht der MitarbeiterInnen. Es bedeutet jedoch in vielen Fällen auch, dass die erhaltene Summe bereits im Jahr der Auszahlung an die MitarbeiterInnen zu versteuern ist (vgl. *Poutsma*, 2001), und das Unternehmen einen Liquiditätsabfluss erlebt.

Gewinnbeteiligung auf der Grundlage von Kapitalbeteiligungen (Share-based profit sharing)

Die MitarbeiterInnen erwerben in Abhängigkeit vom erwirtschafteten Gewinn oder einer anderen Unternehmenskennziffer eine Anzahl von Unternehmensanteilen (vgl. *Poutsma*, 2001). Somit sind derartige Modelle grundsätzlich nur in Kapitalgesellschaften realisierbar. In der Folge sind die ArbeitnehmerInnen am Kapital des Unternehmens beteiligt (somit fließender Übergang zur Mitarbeiterkapitalbeteiligung) und profitieren – sofern nicht anders vereinbart – von den mit den Anteilen verbundenen Vorteilen (z. B. jährliche Dividendenausschüttung, Stimmrechte).

Aufgeschobene Gewinnbeteiligung (Deferred profit sharing)

Hierbei handelt es sich um eine aufgeschobene Vergütung, bei der der Gewinnanteil für die MitarbeiterInnen nicht unmittelbar verfügbar ist, sondern durch eine dafür eigens errichtete Einrichtung (z. B. Treuhandfonds, Stiftung, Zwischengesellschaft) verwaltet wird. Im Allgemeinen wird der auf die MitarbeiterInnen entfallende Gewinnanteil für die ArbeitnehmerInnen veranlagt (vgl. *Europäische Kommission*, 1996). Im Rahmen der aufgeschobenen Gewinnbeteiligung kann prinzipiell sowohl in das arbeitgebende Unternehmen als auch in andere Vermögenswerte investiert werden (es gibt somit



Überschneidungen zum Mitarbeiterkapitalbeteiligungsplan). Bei einigen Programmen wird hingegen der Gewinnanteil auf ein ArbeitnehmerInnenkonto überwiesen, das nach Ablauf einer bestimmten Mindestsperrfrist frei verfügbar ist (vgl. *Poutsma*, 2001). Auch virtuelle Kapitalbeteiligungen bzw. virtuelle Aktienoptionen werden in Anlehnung an die internationale Studie (vgl. *Mandl/Dorr*, 2007) als aufgeschobene Gewinnbeteiligung verstanden. Dabei handelt es sich um eine vergleichsweise junge Form der materiellen Mitarbeiterbeteiligung, bei der den ArbeitnehmerInnen virtuell Unternehmensanteile übertragen werden. Dies bedeutet, dass die MitarbeiterInnen nicht tatsächlich EigentümerInnen dieser Anteile werden, aber im Fall einer Ertragsausschüttung (z. B. Dividenden) anderen AnteilseignerInnen gleichgestellt werden und somit Anspruch auf die Gewinnausschüttung haben.

Kapitalbeteiligungsmodelle

Kapitalbeteiligungen sind im Allgemeinen nur bei Kapitalgesellschaften wie Aktiengesellschaften (AG) oder Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH) möglich¹⁰. Kapitalbeteiligungen erlauben eine indirekte Beteiligung der MitarbeiterInnen an den Betriebsergebnissen, die sie entweder in Form einer Dividende, durch Wertsteigerung ihres Kapitals oder durch eine Mischform aus beidem erhalten. Obwohl diese Formen der Beteiligung nicht direkt an die Unternehmensgewinne gekoppelt sind, besteht ein Zusammenhang mit der Rentabilität des Unternehmens und somit profitieren die ArbeitnehmerInnen indirekt von der Wertschöpfung des Unternehmens (vgl. *Europäische Kommission*, 1996). Kapitalbeteiligungen können direkt (Beteiligung am arbeitgebenden Unternehmen, z. B. durch GmbH-Anteile oder Aktien) oder indirekt (Beteiligung an einer Zwischengesellschaft, die ihrerseits am arbeitgebenden Unternehmen beteiligt ist) ausgestaltet werden (vgl. *Austria Wirtschaftsservice*, 2004). Bei letzterem ist die Trennschärfe zwischen Mitarbeiterkapitalbeteiligung und Mitarbeiterkapitalbeteiligungsplänen (siehe unten) kaum gegeben.

Modelle, die eine Kapitalbeteiligung auf Fremdkapitalbasis darstellen (z. B. Mitarbeiterdarlehen¹¹, Genussscheine¹²) finden in der gegenständlichen Studie keine Berücksichtigung. Ebenso werden Anteile als stille GesellschafterInnen, Übernahmen durch die MitarbeiterInnen (employee buy-out) oder das Management (management buy-out) sowie Genossenschaften, in denen die Belegschaft Kollektiveigentümer aller Unternehmensanteile ist, nicht als materielle Mitarbeiterbeteiligung verstanden.

¹⁰ Die am Kapital von Personenunternehmen beteiligten MitarbeiterInnen gelten als MitunternehmerInnen.

¹¹ Dabei stellt der/die MitarbeiterIn dem Unternehmen für einen festgesetzten Zeitraum ein verzinsliches Darlehen zur Verfügung, das am Ende der vereinbarten Laufzeit zurückzuzahlen ist. Somit nimmt der/die MitarbeiterIn die Position des/r Kreditgebers/in ein und hat daher auch keine Kontroll- und Mitbestimmungsrechte. Darüber hinaus ist der/die MitarbeiterIn nicht am Wertzuwachs des Unternehmens beteiligt. Eine Erfolgsbeteiligung ist nur dann realisierbar, wenn die Höhe der Darlehenszinsen an den Unternehmenserfolg gekoppelt wird. (vgl. *Backes-Gellner et al.*, 2002)

¹² Genussscheine sind gesetzlich nicht geregelte Wertpapiere, die je nach individueller Ausgestaltung der verbrieften Rechte eher einer Aktie oder einer Anleihe ähneln. Es handelt sich hierbei jedoch um keine Eigenkapitalbeteiligung, sondern im juristischen Sinne um Fremdkapital, wodurch auch keine ausgeprägten Mitarbeiterkontrollrechte trotz eigenkapitalähnlicher Eigenschaft bestehen.



Mitarbeiterkapitalbeteiligung (Employee share ownership)

In der Regel wird ein Teil der Aktien oder Kapitalanteile eines Unternehmens für die MitarbeiterInnen reserviert und ihnen zu Vorzugsbedingungen (günstigerer Preis oder kostenlose Übertragung) angeboten (vgl. *Poutsma*, 2001). Dies kann entweder bei der Ausgabe junger Aktien im Rahmen einer Kapitalerhöhung erfolgen, oder den MitarbeiterInnen werden bestehende Unternehmensanteile zugesprochen. Durch den Aktienbesitz sind die MitarbeiterInnen am Wertzuwachs des Unternehmens sowie am jährlichen Gewinn (Stichwort: Dividende) gemäß ihres Anteils beteiligt. Der Aktienbesitz gewährt ihnen außerdem - sofern nicht anders geregelt - die Rechte (Informations- und Stimmrechte) von AktionärInnen. Zu den weiteren Vorteilen von Belegschaftsaktien zählt, dass die Haftung der MitarbeiteraktionärInnen auf die Höhe der Einlage beschränkt ist. Außerdem können sich die ArbeitnehmerInnen mit kleinen Beträgen beteiligen und diese – im Fall eines börsennotierten Unternehmens – zu jedem beliebigen Termin verkaufen, da eine Bewertung der Aktien jederzeit möglich ist. Darüber hinaus steht dem Unternehmen das Kapital nachhaltig zur Verfügung (vgl. *Backes-Gellner et al.*, 2002).

Mitarbeiterkapitalbeteiligungspläne (Employee share ownership plans)

Im Rahmen eines Mitarbeiterkapitalbeteiligungsplans (ESOP) wird eine Treuhandstelle eingerichtet, die in Unternehmensanteile investiert, die den ESOP-Konten der einzelnen ArbeitnehmerInnen in regelmäßigen Abständen zugewiesen werden. Des Weiteren kann die Kapitalbeteiligung über einen Sparplan erfolgen, in den Beiträge (Stock Options, Teile des Arbeitsentgelts und/oder Bargeldersparnisse) von dem/der ArbeitnehmerIn und/oder dem/der ArbeitgeberIn eingezahlt werden (vgl. *Poutsma*, 2001). In manchen Fällen werden die von der Belegschaft geleisteten „Einzahlungen“ durch Zuschüsse des/r Arbeitgebers/in und/oder staatliche Prämien aufgestockt. Mitarbeiterkapitalbeteiligungspläne führen - ähnlich den aufgeschobenen Gewinnbeteiligungen - zu einer zeitlichen Verzögerung der Ausschüttung der Vorteile für die MitarbeiterInnen.

Aktienoptionen (Stock options)

Bezugsrechte gewähren einem/r MitarbeiterIn das Recht, eine festgelegte Anzahl von Aktien des arbeitgebenden Unternehmens zu einem festgelegten Preis (Basispreis) innerhalb einer festgelegten Zeitspanne zu beziehen. Ob und in welchem Umfang die MitarbeiterInnen von diesen Aktienoptionen Gebrauch machen können, wird fallweise an das Erreichen bestimmter Kenngrößen (wie z. B. Anstieg des Unternehmensgewinns, des Aktienkurses oder der Dauer der Betriebszugehörigkeit) gekoppelt. Wenn der Aktienkurs bei der Ausübung über dem Basispreis liegt, wird der/die MitarbeiterIn, der/die von seinem/ihrer Optionsrecht Gebrauch macht, einen Gewinn in der Höhe der Differenz erzielen. Im anderen Fall wird der/die MitarbeiterIn sein/ihr Ausübungsrecht nicht wahrnehmen (vgl. *Backes-Gellner et al.*, 2002).



3.2 Allgemeiner Überblick über die materielle Mitarbeiterbeteiligung in Österreich

Die im vorhergehenden Kapitel angeführten Formen der materiellen Mitarbeiterbeteiligung spiegeln auch in den österreichischen rechtlichen Grundlagen zur Beteiligung der ArbeitnehmerInnen am Unternehmenserfolg wider. Insbesondere die Kapitalbeteiligung beruht auf einer vergleichsweise großen Regelungsdichte, wobei vor allem bei Mitarbeiterkapitalbeteiligungsplänen zahlreiche Ausgestaltungsformen rechtlich verankert sind.

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die grundsätzlichen Ausgestaltungsmöglichkeiten der materiellen Mitarbeiterbeteiligung in Österreich, die in den nachfolgenden Kapiteln näher erläutert werden.

Tabelle 1 Ausgestaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiterbeteiligung in Österreich

Modell	Kategorie	Kurzbeschreibung	Öffentliche Anreize
Geldmäßige Gewinnbeteiligung	Geldmäßige Gewinnbeteiligung	gewinnbezogene Prämien, steuer- und sozialversicherungsrechtliche Behandlung als Gehaltsbestandteil, keine Beteiligung am Verlust	unter gewissen Umständen steuerrechtlich bevorzugte Behandlung durch Einbeziehung in das „Jahressechstel“ (in der Praxis geringe Relevanz)
virtuelle Kapitalbeteiligung	aufgeschobene Gewinnbeteiligung	a) Stock Appreciation Rights (virtuelle Kapitalanteile, phantom stocks): Recht an Wertsteigerung von Unternehmensanteilen zu partizipieren, ohne dass diese tatsächlich erworben werden b) Virtuelle Optionen: Auszahlung der Differenz zwischen dem aktuellen Aktienkurs und vereinbarten Basispreis innerhalb eines bestimmten Zeitraums oder zu einem bestimmten Zeitpunkt	
Gewinnbeteiligung auf der Grundlage von Kapitalbeteiligungen	Gewinnbeteiligung auf der Grundlage von Kapitalbeteiligungen	Gewinnanteile der Kapitalbeteiligungen (Aktien, GmbH-Anteile) werden ausgeschüttet, Abführung der KEST durch das Unternehmen	Siehe Mitarbeiterkapitalbeteiligung (im Gegensatz zur geldmäßigen und aufgeschobenen Gewinnbeteiligung (virtuelle Kapitalbeteiligung) werden die Gewinnanteile hier mit 25 % KEST besteuert)

Modell	Kategorie	Kurzbeschreibung	Öffentliche Anreize
Mitarbeiterkapitalbeteiligung	Mitarbeiterkapitalbeteiligung	Verbilligte Abgabe von Aktien oder GmbH-Anteilen; Bindungsfrist 5 Jahre wenn steuerrechtliche Begünstigung in Anspruch genommen wird; bei Nichteinhaltung Nachversteuerung	Steuer- und sozialversicherungsrechtliche Begünstigung bis zu € 1.460,- pro Jahr je MitarbeiterIn bei Einhaltung einer 5-jährigen Bindungsfrist; für AG Spezialbestimmungen für den Erwerb eigener Aktien zwecks Mitarbeiterbeteiligung
Treuhandenschaft	Mitarbeiterkapitalbeteiligungsplan	Treuhänder wird Gesellschafter, scheidet im Firmenbuch auf und hält Beteiligungen, MitarbeiterInnen sind Treugeber	siehe Mitarbeiterkapitalbeteiligung
Stiftung/Belegschaftsbeteiligungsstiftung	Mitarbeiterkapitalbeteiligungsplan	MitarbeiterInnen an Zinsen und Dividenden beteiligt; Anteile bleiben in der Regel in der Stiftung; Belegschaftsbeteiligungsstiftung Sonderform für Durchleitung von Ausschüttungen der Arbeitgebergesellschaft	Zuwendung an Stiftung bis € 1.460,- pro Jahr und Begünstigten bei Weiterleitung steuerfrei, bei Ausschüttung an Begünstigten sind nur 25 % KEST zu entrichten, Zuwendungen über € 1.460,- sind lohnsteuer- und sozialversicherungspflichtig; steuermindernde Geltendmachung der Zuwendungen als Betriebsausgabe



Modell	Kategorie	Kurzbeschreibung	Öffentliche Anreize
Kapitalgesellschaft als Zwischengesellschaft	Mitarbeiterkapitalbeteiligungsplan	MitarbeiterInnen halten Beteiligungen an einer Beteiligungskapitalgesellschaft; komplexe Organisation, mit hohen Kosten verbunden	siehe Mitarbeiterkapitalbeteiligung
GesbR als Zwischengesellschaft	Mitarbeiterkapitalbeteiligungsplan	MitarbeiterInnen halten Beteiligungen an einer GesbR; die GesbR sammelt die Einlagen der MitarbeiterInnen und gibt diese an das arbeitgebende Unternehmen weiter	
Aktienbezugsrechte	Aktienoptionen	Recht, nach Ablauf einer bestimmten Frist Kapitalanteile zu einem im Vorhinein bestimmten Kurs zu erwerben	Für unübertragbare Optionen, die allen oder bestimmten Gruppen der ArbeitnehmerInnen gewährt werden, gelten Steuererleichterungen, Begünstigungsausmaß hängt von der Behaltdauer der Option ab

Quelle: KMU FORSCHUNG AUSTRIA

Die **Grundlage** für die Einführung eines materiellen Mitarbeiterbeteiligungsmodells können Einzelarbeitsverträge, Betriebsvereinbarungen, Kollektivverträge und – rein rechtlich gesehen – auch das Gesetz sein.

Die Kompetenz zur Regelung von Mitarbeiterbeteiligungen in **Kollektivverträgen** ergibt sich aus § 2 Abs. 2 Z. 2 des Arbeitsverfassungsgesetzes (ArbVG), welcher festlegt, dass ein Kollektivvertrag alles beinhalten kann, was typischer, wesentlicher bzw. regelmäßig wiederkehrender Inhalt eines Arbeitsvertrages sein kann. Davon sind jedenfalls Gewinn- und Erfolgsbeteiligungssysteme umfasst:

Das Arbeitsverfassungsgesetz gibt durch § 97 Abs. 1 Z. 16 ArbeitgeberInnen und BetriebsrätInnen die Möglichkeit, im Rahmen einer freiwilligen **Betriebsvereinbarung** „Systeme der Gewinnbeteiligung“ festzulegen. Nach herrschender Auffassung und Rechtsprechung werden darunter alle gewinnbezogenen Erfolgsbeteiligungssysteme verstanden, nicht jedoch Modelle, die sich nur auf sonstige betriebliche Kennzahlen beziehen. In einer Betriebsvereinbarung ist daher eine Bezugnahme auf andere betriebswirtschaftliche Kennzahlen (z. B. Umsatz, Zahl von Geschäftsabwicklungen) oder eine Regelung über sonstige Beteiligungen am Unternehmen nicht möglich¹³. Betriebsvereinbarungen können nicht vorsehen, dass arbeitsvertragliche Entgeltansprüche im Ausgleich zur Beteiligung am Unternehmensgewinn reduziert werden. Solche Re-

¹³ Siehe z. B. Entscheidung des Obersten Gerichtshofes vom 13.6.1996 8 ObA 239/95. Zudem ist eine Betriebsvereinbarung für leitende Angestellte mangels Anwendbarkeit des Arbeitsverfassungsgesetzes rechtlich nicht durchführbar.



gelungskompetenzen sind jedoch für die so genannten Öffnungsklauseln in Kollektivverträgen möglich (vgl. *Aschl*, 2005).

Ob Gewinnbeteiligungen auf der Grundlage von Kapitalbeteiligungen durch Betriebsvereinbarung geregelt werden können, ist umstritten. Einerseits ist fraglich, ob z. B. im Fall von Belegschaftsaktien von Systemen der Gewinnbeteiligung gesprochen werden kann, da dies voraussetzt, dass Aktien den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens widerspiegeln. Andererseits handelt es sich nicht um typische regelmäßig wiederkehrende Arbeitsvertragsinhalte. Daher ist höchstens vertretbar, dass nur die entsprechenden arbeitsvertraglichen Rechtsbeziehungen (z. B. der umfasste Personenkreis, die Einzelheiten über die Bezugsberechtigung, zeitlicher Rahmen) wirksam festgelegt werden können. Für die Regelung gesellschaftsrechtlicher Rahmenbedingungen ist die Betriebsvereinbarung ungeeignet. Ohne die erforderlichen gesellschaftsrechtlichen Beschlüsse zur Kapitalbeschaffung können MitarbeiterInnen keine gesellschaftsrechtlichen Positionen eingeräumt werden (vgl. *Aschl*, 2005).

Des Weiteren ist fraglich, ob auch Kapitalbeteiligungsmodelle und Aktienoptionen vom Begriff Gewinnbeteiligung umfasst sind. Generell ist zu beachten, dass materielle Mitarbeiterbeteiligungsmodelle in der Praxis sehr heterogen sind und somit tendenziell einer betriebsspezifischen Ausgestaltung auf betrieblicher Ebene bedürfen. Allgemeinen Regelungsinstrumenten in Form von Gesetzen oder Kollektivverträgen mangelt es jedoch vielfach an der notwendigen Flexibilität (vgl. *Aschl*, 2005).

Materielle Mitarbeiterbeteiligungen müssen entweder allen ArbeitnehmerInnen oder bestimmten Gruppen von ArbeitnehmerInnen (z. B. bestimmten Abteilungen) eingeräumt werden. ArbeitgeberInnen dürfen nicht willkürlich bestimmte ArbeitnehmerInnen von derartigen Modellen ausnehmen. Dies folgt aus dem allgemein geltenden und im Rahmen der Rechtsprechung des Obersten Gerichtshofes näher ausjudizierten **arbeitsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatz**¹⁴. Zudem wird die Beachtung des Gleichbehandlungsgrundsatzes in bestimmten Fällen für die Inanspruchnahme von steuerrechtlichen Vorteilen direkt im Gesetz verlangt¹⁵.

Teilzeitbeschäftigte dürfen gegenüber Vollzeitangestellten gemäß § 19d des Arbeitszeitgesetzes (AZG) nicht ungleich behandelt werden, sondern haben aliquote Zuteilungsansprüche (vgl. *Aschl*, 2005). Zulässig sind jedoch Stichtagsregelungen, bei denen bestimmte Leistungen ArbeitnehmerInnen, welche nach einem bestimmten Stichtag in das Unternehmen eintreten, nicht mehr gewährt werden.

Durch Wiederholung von materiellen Mitarbeiterbeteiligungsmaßnahmen kann eine Leistung den Charakter der Freiwilligkeit verlieren. Die ArbeitnehmerInnen erwerben unter bestimmten Umständen durch die Verfestigung einer **betrieblichen Übung** schlüssig einen Anspruch auf die Leistung¹⁶. Dies gilt auch dann, wenn der/die ArbeitgeberIn keinen Verpflichtungswillen hat. Kapitalbeteiligungs- und Optionsprogramme basieren im Normalfall auf Grund ihrer gesellschaftsrechtlichen Erfordernisse auf besonderen vertraglichen Rechtsgrundlagen. Daher wird die betriebliche Übung in der Praxis nicht zum Tragen kommen (vgl. *Aschl*, 2005). Wird eine Leistung, die ihren Ursprung in einer Betriebsübung hat, in wechselnder Höhe gewährt, ist davon auszu-

¹⁴ Siehe z. B. Entscheidung des Obersten Gerichtshofes vom 4.9.2002, 9 ObA 24/02y

¹⁵ Siehe etwa § 3 Abs. 1 Z. 15 Bundesgesetz vom 7. Juli 1988 über die Besteuerung des Einkommens natürlicher Personen 1988 BGBl. I Nr. 400/1988 zuletzt geändert durch BGBl. I Nr. 45/2007.

¹⁶ Siehe etwa Entscheidung des Obersten Gerichtshofes vom 25.11.1998 9 ObA 217/98x



gehen, dass diese den ArbeitnehmerInnen dem Grunde nach zusteht, der/die ArbeitgeberIn aber ein Gestaltungsrecht hinsichtlich der Höhe hat.

Haben ArbeitnehmerInnen bereits Anspruch auf die Teilhabe an einem materiellen Mitarbeiterbeteiligungssystem, gebührt ihnen im laufenden Jahr **bei vorzeitiger Beendigung** des Arbeitsvertrags gemäß § 16 Angestelltengesetz der Anspruch **aliquot**.

Manche Kollektivverträge lassen im Rahmen von „Öffnungsklauseln“ schlechter stellende Betriebsvereinbarungen betreffend Lohnverzicht oder Lohnumwandlung in eine andere Entgeltform zu (vgl. *Grau*, 2005).

In § 2a Arbeitsvertragsrechtsanpassungsgesetz (AVRAG) wird geregelt, dass Vorteile aus Beteiligungen am Unternehmen des/r Arbeitgebers/in und aus Optionen nicht in die **Bemessungsgrundlage für Entgeltfortzahlungs- und Beendigungsansprüche** einzubeziehen sind. Gewinn- und Erfolgsbeteiligungen sind jedoch nach dem Wortlaut der Regelung nicht von dieser Bestimmung betroffen und somit in die Bemessungsgrundlage mit einzubeziehen (vgl. *Aschl*, 2005).

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass auf Grund der Heterogenität der materiellen Mitarbeiterbeteiligung in der Praxis das öffentliche Regelungsumfeld lediglich die Rahmenbedingungen festlegen kann. Die konkrete und individuelle Ausgestaltung obliegt den bilateralen Vereinbarungen zwischen Unternehmen und Belegschaft(svertretung) innerhalb der vom Gesetz vorgegebenen Parameter (d. h. im Wesentlichen, dass alles, was nicht verboten ist, grundsätzlich erlaubt und möglich ist, wenn sich die Parteien darauf einigen).

3.3 Rechtliche Rahmenbedingungen für die Gewinnbeteiligung in Österreich

Geldmäßige Gewinnbeteiligung

Die einfachste Form der Mitarbeiterbeteiligung ist die finanzielle Beteiligung am Unternehmenserfolg. Bei der Erfolgsbeteiligung erhalten die Beschäftigten neben ihrem fixen Entgelt zusätzliche Einkommenselemente, die von der Erreichung gewisser vorab definierter Unternehmenskennzahlen abhängig sind. Werden solche Gewinnbeteiligungen im Rahmen von arbeitgebenden Personengesellschaften eingeführt, liegt eine außergewöhnliche Maßnahme vor, über die von allen GesellschafterInnen gemeinsam zu entscheiden ist. Die Einführung von schuldrechtlichen Gewinnbeteiligungsmodellen im Rahmen von GmbH liegt grundsätzlich in der Kompetenz der Geschäftsführer, wobei dieser die Zustimmung der Generalversammlung einzuholen hat. Im Rahmen von AG ist der Vorstand zur Einführung von Gewinnbeteiligungsmodellen befugt, Vorwegbeschlüsse durch die Hauptversammlung sind nicht vorgesehen.

Die **Ausgestaltung** von Gewinnbeteiligungen kann grundsätzlich **beliebig** erfolgen. Die Regelung in § 14 Angestelltengesetz (AngG), wonach die Abrechnung von Gewinnbeteiligungen auf Basis der Bilanz stattfindet, stellt dispositives Recht dar.

Sind die Erfolgsbeteiligungen Bestandteil des laufenden Gehalts, liegen bei den MitarbeiterInnen stets Einkünfte aus nichtselbstständiger Arbeit vor, die in der Regel auch **voll einkommensteuerpflichtig** sind.

Gewinnanteile können jedoch auch sonstige Bezüge gemäß § 67 EStG darstellen. Für die Beurteilung als sonstige Bezüge kommt es darauf an, dass diese durch vertragliche



Festsetzung und tatsächliche Auszahlung deutlich von den laufenden Bezügen zu unterscheiden sind. Es liegt im Wesen eines sonstigen Bezuges, dass er neben, also zusätzlich zum laufenden Bezug, bezahlt wird. Dies muss aus äußeren Merkmalen ersichtlich sein¹⁷.

Erhalten die ArbeitnehmerInnen neben dem laufenden Arbeitslohn von dem/derselben ArbeitgeberIn sonstige Bezüge, beträgt die Lohnsteuer, soweit die sonstigen Bezüge innerhalb eines Kalenderjahres € 620,- übersteigen, 6 %. Die Besteuerung der sonstigen Bezüge mit dem festen Steuersatz unterbleibt, wenn das Jahressechstel höchstens € 2.000,- beträgt.

Soweit die sonstigen Bezüge ein Sechstel der bereits zugeflossenen, auf das Kalenderjahr umgerechneten laufenden Bezüge übersteigen, sind sie dem laufenden Bezug des Lohnzahlungszeitraumes zuzurechnen, in dem sie ausgezahlt werden. Eine Steuerermäßigung kommt nicht zum Tragen. Bei der Berechnung des Sechstels ist derjenige laufende Bezug, der zusammen mit dem sonstigen Bezug ausgezahlt wird, bereits zu berücksichtigen. Wird ein sonstiger Bezug in einem Kalenderjahr vor Fälligkeit des ersten laufenden Bezuges ausgezahlt, ist dieser erste laufende Bezug in seiner voraussichtlichen Höhe auf das Kalenderjahr umzurechnen. Da das so genannte Jahressechstel zumeist schon durch andere Sonderzahlungen in Form von kollektivvertraglich oder einzelvertraglich gewährtem Urlaubsgeld oder Weihnachtsgeld ausgeschöpft wird, kommt der einkommensteuerrechtlichen Begünstigung für Gewinnbeteiligungen in der Praxis nur eingeschränkte Bedeutung zu¹⁸.

Gewinnanteile fallen auch unter den sozialversicherungsrechtlichen Entgeltbegriff des § 49 ASVG, werden meist als Sonderzahlungen gemäß § 49 Abs. 2 ASVG ausbezahlt und sind sozialversicherungspflichtig¹⁹. Unter Sonderzahlungen ist jenes Entgelt zu verstehen, das in größeren Zeiträumen als den Beitragszeiträumen (wiederkehrend) gewährt wird. Dazu gehören wiederkehrende Zahlungen wie z. B. das Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld, Gewinnanteile, Bilanzgeld, 13. und 14. Monatsbezug. Sie erhöhen die arbeits- und sozialrechtlichen Bemessungsgrundlagen (etwa die der Abfertigung, der Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall oder des Arbeitslosengeldes).

Im Rahmen der Gewinnbeteiligung bestehen keine Ansprüche über die Dauer des Dienstverhältnisses hinaus. Durch gewinnabhängige Schwankungen darf das kollektivvertragliche Mindestentgelt nicht unterschritten werden. Wird diese Grenze unterschritten, hat der/die ArbeitnehmerIn einen Nachverrechnungsanspruch, Verlustbeteiligungen können nicht rechtswirksam vereinbart werden (vgl. *Aschl*, 2005).

Bei der **Verteilung** des Erfolges auf die ArbeitnehmerInnen sind mehrere Varianten möglich, diese sind abhängig vom unternehmensspezifisch verfolgten Ziel des jeweiligen Mitarbeiterbeteiligungsmodells. Es kann ein gleich hoher absoluter Betrag auf alle ArbeitnehmerInnen verteilt werden. Es ist aber auch möglich, nach bestimmten

¹⁷ Siehe Lohnsteuerrichtlinien 2002, Rz 1050 bis 1056.

¹⁸ Eine Optimierung der steuerlichen Belastung kann erfolgen, wenn ein Teil der Gewinnbeteiligung monatlich zum laufenden Gehalt ausbezahlt wird. Diese Beträge sind normal zu versteuern und erhöhen das Jahressechstel. Wird das Jahressechstel dann durch den 13. und 14. Bezug nicht voll ausgeschöpft, wird der Rest der Erfolgsbeteiligung dem festen Steuersatz von 6 % unterliegen.

¹⁹ Lediglich bei Überschreitung der Höchstbeitragsgrundlage des ASVG entfällt die Abgabepflicht. Die Höchstbeitragsgrundlage im ASVG beträgt 2007 täglich € 128,- bzw. monatlich € 3.840,-, für Sonderzahlungen jährlich € 7.680,-



Kriterien wie Leistung, Belegschaftsgruppe (z. B. Angestellte – ArbeiterInnen), Betriebszugehörigkeitsdauer etc. zu differenzieren.

Wenn Erfolgsbeteiligungen nicht ausbezahlt werden, sondern sich ArbeitnehmerInnen verpflichten, den Betrag für einen bestimmten Zeitraum im Unternehmen zu belassen, entsteht ein so genanntes **Investivlohnmodell**. Hat der/die MitarbeiterIn keine Möglichkeit, zwischen Auszahlung und „Gutschrift“ zu wählen und somit auch keine wirtschaftliche Verfügungsmöglichkeit, erfolgt in dem Jahr, in dem der Betrag veranlagt wird, kein steuerlich relevanter Zufluss. Die Fälligkeit der Lohnsteuer und der Sozialversicherungsbeiträge kann bis zum Ende der vereinbarten Sperrfrist hinausgeschoben werden. (vgl. *Wratschko*, 2007)

Gewinnausschüttungen, die im Rahmen von Gewinnbeteiligungsmodellen zusätzlich zum laufenden Gehalt erfolgen, können beim arbeitgebenden Unternehmen als Betriebsausgaben gewinnmindernd geltend gemacht werden.

Virtuelle Kapitalbeteiligungen und virtuelle Optionen

Virtuelle Eigenkapitalinstrumente stellen Unterformen der Gewinnbeteiligung, nämlich aufgeschobene Gewinnbeteiligung, dar. Bei virtuellen Eigenkapitalinstrumenten erhalten die MitarbeiterInnen einen Bonus, der sich an der Entwicklung des künftigen Unternehmenswertes orientiert. Es wird dabei aber **kein Besitz an Unternehmensanteilen** begründet.

Virtuelle Kapitalanteile (stock appreciation rights, phantom stocks) räumen den Begünstigten das Recht ein, an der Wertsteigerung der Unternehmensanteile zu partizipieren, ohne diese tatsächlich zu erwerben. Die berechtigten MitarbeiterInnen erhalten eine Anzahl virtueller Kapitalanteile (z. B. Aktien) zu einem bestimmten Wert. Die virtuellen Kapitalanteile werden wie reale Kapitalanteile behandelt, d. h. MitarbeiterInnen sind am Gewinn und Verlust beteiligt und partizipieren an der Wertsteigerung der virtuellen Anteile. Die MitarbeiterInnen werden somit finanziell einem echten Gesellschafter fiktiv gleichgestellt. Nach Ablauf des festgelegten Zeitrahmens wird der aktuelle Wert der Kapitalanteile mit dem Einstiegswert verglichen und ein positiver Differenzbetrag an die MitarbeiterInnen ausbezahlt. Die erzielte Wertsteigerung wird als Erfolgsanteil in Form von Geldleistungen an die MitarbeiterInnen ausbezahlt.

Virtuelle Instrumente können auch als Optionen ausgestaltet werden. Dabei erhalten die MitarbeiterInnen das fiktive Recht, Unternehmensanteile zu einem bestimmten Zeitpunkt zum vereinbarten Preis zu „erwerben“. Wurde zum besagten Zeitpunkt eine Wertsteigerung erzielt, wird diese als Geldleistung an die berechtigten ArbeitnehmerInnen ausbezahlt. Die schuldrechtliche Gestaltung entspricht der von realen Aktienoptionen, mit der Ausnahme, dass Vertragsinhalte, die sich auf die Transaktion beziehen, wegfallen. Im Gegensatz zu echten Stock Options kann keine Liquiditätszuführung erfolgen (vgl. *Aschl*, 2005).

Virtuelle Beteiligungen und Optionen sind, da es sich um rein schuldrechtliche Modelle handelt, gesellschaftsformunabhängig.



Gewinnbeteiligung auf der Grundlage von Kapitalbeteiligungen

Materielle Mitarbeiterbeteiligung in der Form von Gewinnbeteiligung auf der Grundlage von Kapitalbeteiligungen ist nur in Kapitalgesellschaften möglich, da in Personengesellschaften ArbeitnehmerInnen, die Unternehmensanteile halten, zu MitunternehmerInnen werden (und somit Einkünfte aus Gewerbebetrieb vorliegen würden). Ähnlich wie bei der geldmäßigen Gewinnbeteiligung sind die MitarbeiterInnen direkt am Unternehmenserfolg beteiligt, erhalten ihre Ansprüche jedoch nicht als Geldleistung, sondern in Form von Unternehmensanteilen.

Gewinnanteile aus Kapitalbeteiligungen in Form von Aktien und GmbH-Anteilen unterliegen (neben anderen Beteiligungserträgen) der 25 %igen Kapitalertragsteuer gemäß § 93 Einkommensteuergesetz. Das Unternehmen ist verpflichtet, die Kapitalertragsteuer einzubehalten und an das Finanzamt abzuführen. Damit ist die Einkommensteuer abgegolten (Endbesteuerung). Die Ausschüttung von Gewinnanteilen auf Grundlage von Kapitalbeteiligungen an gesellschaftsrechtlich beteiligte MitarbeiterInnen stellt körperschaftsteuerlich eine reine Gewinnverwendung dar. Es ist kein Betriebsausgabenabzug möglich.

Der Veranlagungsfreibetrag in Höhe von € 730,- gemäß § 41 Einkommensteuergesetz entfaltet keine Wirkung für Dividendenerträge. Das bedeutet, dass Dividendenerträge für ArbeitnehmerInnen nicht steuerbefreit sind und somit die Kapitalertragsteuer nicht rückerstattet wird. Dennoch kann eine Veranlagung in der Einkommensteuererklärung für ArbeitnehmerInnen unter Umständen von Vorteil sein, weil bei der Veranlagung die Dividendenerträge mit dem halben Durchschnittsteuersatz versteuert werden. Für ArbeitnehmerInnen mit niedrigen bis durchschnittlichen Lohneinkünften kann sich so eine Steuerbelastung ergeben, die geringer als die 25 %ige Kapitalertragsteuer ist. Eine Differenz zwischen bezahlter Kapitalertragsteuer und ermittelter Einkommensteuer wird vom Finanzamt rückerstattet.

3.4 Rechtliche Rahmenbedingungen für die Kapitalbeteiligung in Österreich

Die Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist einerseits ein Instrument zur Motivation und Bindung der ArbeitnehmerInnen, zum anderen auch eine Form der längerfristigen Unternehmensfinanzierung. Wird ein Teil der Löhne und Gehälter nicht ausbezahlt sondern verbleibt im Unternehmen, führt dies zu einer Stärkung der Eigenkapitalbasis des Unternehmens und der Liquidität. Kosten des Mitarbeiterkapitals sind für die Betriebe in der Regel niedriger als die Kosten für Fremdfinanzierungen.

Bei der Mitarbeiterkapitalbeteiligung sind die MitarbeiterInnen über eine **Kapitaleinlage an der arbeitgebenden Gesellschaft beteiligt**. Sie werden neben ihrer Eigenschaft als DienstnehmerInnen auch (im Gegensatz zu einer Fremdkapitalbeteiligung) GesellschafterInnen des Unternehmens.

Die Beteiligung an **Personengesellschaften** wie an der Offenen Gesellschaft oder Kommanditgesellschaft zieht eine Mitunternehmerschaft sämtlicher beteiligter GesellschafterInnen nach sich. Die Qualifikation als Mitunternehmerschaft (die Arbeitnehmereigenschaft geht verloren) schließt jedoch das Vorliegen einer Mitarbeiterbeteiligung wie im Rahmen der gegenständlichen Studie verstanden aus. In diesem Sinn ist die **Beteiligung am Kapital von Personengesellschaften** als Mitarbeiterbeteiligungsmodell **ungeeignet**.



Wenn sich MitarbeiterInnen als EigentümerInnen an Kapitalgesellschaften beteiligen, riskieren sie, dass ihre Anteile im Fall von Verlusten oder bei Insolvenz an Wert einbüßen. Im Insolvenzfall haben die MitarbeiterInnen keine Gläubigerstellung gegenüber der Gesellschaft.²⁰ Steuerrechtliche Begünstigungen des Einkommensteuergesetzes können nur bei Modellen mit Kapitalrisiko in Anspruch genommen werden.

Verzichten ArbeitnehmerInnen auf Arbeitslohn (auch über dem Mindestlohn) und erhalten dafür die **Mitarbeiterkapitalbeteiligung** als Ersatz, dürfen sie durch das **Substitut nicht schlechter gestellt werden als ohne Lohnverzicht**. Ist die Gewährung der Beteiligung lohnsteuerfrei, der Lohn auf den verzichtet wurde, wäre jedoch steuerpflichtig gewesen, ist die Steuerbelastung in diese Beurteilung miteinzubeziehen. Je nach Grenzsteuersatz wäre demnach trotz eines Kursverlustes von 21 % bis 50 % keine Schlechterstellung der MitarbeiterInnen gegeben (vgl. *Leitsmüller/Naderer, 2007*).

Einkommensteuerbegünstigt ist nur der Vorteil aus der unentgeltlichen oder verbilligten Abgabe von Kapitalanteilen. Werden Beteiligungen anstelle des Entgelts oder einer Lohnerhöhung gewährt, sind diese nicht als unentgeltlich anzusehen. Daher ist in einem solchen Fall der entgeltliche Teil auch nicht steuer- und sozialversicherungsfrei. Bei der verbilligten Abgabe einer Beteiligung bleibt die Differenz zwischen dem Wert der Beteiligung und dem zu leistenden Entgelt steuerfrei, sofern der Freibetrag nicht überschritten wird (vgl. *Leitsmüller/Naderer, 2007*).

Das Arbeitsvertragsrechtsanpassungsgesetz idF KMOG sieht vor, dass ab 2001 Mitarbeiterkapitalbeteiligungen **weder in die Bemessungsgrundlage für das Entgeltfortzahlungsgesetz noch für Beendigungsansprüche einbezogen werden**²¹. Die Bindung des begünstigten Kapitalanteils an das aufrechte Dienstverhältnis ist dann sittenwidrig, wenn bei Kündigung durch den/die ArbeitgeberIn den ArbeitnehmerInnen Entgelt in der Form entzogen wird, dass sie die Anteile zurückgeben müssen. Durch den/die ArbeitgeberIn darf keine einseitige Einflussnahme auf bereits verdientes Entgelt genommen werden.

MitarbeiterInnen dürfen in ihrer **Kündigungsentscheidung** nicht schlechter gestellt werden, als bei einer Arbeitgeberkündigung. Haben ArbeitnehmerInnen im Voraus die begünstigte Mitarbeiterbeteiligung erhalten, so ist eine Rückzahlungsverpflichtung bei Kündigung rechtlich möglich (vgl. *Leitsmüller/Naderer, 2007*).

²⁰ Auch bei Fremdkapitalanteilen (z. B. Mitarbeiter-Darlehen) kann das ursprünglich eingesetzte Kapital im Verlustfall verloren gehen. Die ArbeitnehmerInnen haben jedoch im Insolvenzfall eine Gläubigerstellung.

²¹ Siehe § 2a AVRAG.



Exkurs: Garantien für Mitarbeiterkapitalbeteiligungen durch die Wirtschaftsförderung

Durch gesetzliche Maßnahmen zur Förderung der KMU wurden in den 1990er Jahren zwei Instrumente eingesetzt, welche unter anderem darauf abzielen, die Eigenkapitalbasis der Unternehmen durch Garantien/Haftungsübernahmen zu verbreitern. Die Austria Wirtschaftsservice GmbH (aws)²² und die Österreichische Hotel- und Tourismusbank GesmbH (ÖHT)²³ bieten Eigenkapitalgarantien bzw. Haftungsübernahmen, welche auch für die Schaffung von Mitarbeiterkapitalbeteiligungsmodellen eingesetzt werden können. Zwischen der Eigenkapitalgarantie der aws und der ÖHT besteht kein operativer Zusammenhang. Es werden dieselben im Gesetz festgelegten Funktionen wahrgenommen, jedoch in zwei unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen.

Das Ziel der **aws**-Eigenkapitalgarantie für Mitarbeiterbeteiligung ist die Unterstützung von stabilen Unternehmen, die durch eine Kapitalbeteiligung eine stärkere Bindung der MitarbeiterInnen an das Unternehmen erreicht wollen. Die Eigenkapitalgarantie für Mitarbeiterbeteiligungszwecke ist nicht als eigenes „Produkt“ etabliert, vielmehr handelt es sich um eine Ausgestaltungsmöglichkeit innerhalb des Instruments der allgemeinen Eigenkapitalgarantie. Das Instrument der Eigenkapitalgarantie für Mitarbeiterbeteiligung wurde 1997 eingeführt. Es ist seit 2006 auf Unternehmen beschränkt, die max. 5 Jahre alt sind (seit Gründung oder Übernahme durch eine/n MehrheitseigentümerIn).

Die Zielgruppe der Eigenkapitalgarantie sind KMU gemäß der bestehenden EU-Definition. Auf Grund der Fokussierung auf KMU wird die Förderung kaum von Aktiengesellschaften (AG) in Anspruch genommen - typischerweise handelt es sich bei den Kunden um Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH). Das Eigenkapital wird dem Unternehmen vom Financier (in diesem Fall MitarbeiterInnen) in Form einer Beteiligung oder als eigenkapitalähnliche Einlage (z. B. stille Einlagen, partiarische Darlehen etc.) zur Verfügung gestellt. Das Kapital ist vom Kapitalgeber in Form von zusätzlichen Barmitteln zu Verfügung zu stellen, die das Risikokapital des Unternehmens entsprechend erhöhen. Dabei darf es sich nur um eine Minderheitsbeteiligung handeln (weniger als 50 % der Gesellschaftsanteile). Eine Garantieübernahme ist auch dann ausgeschlossen, wenn trotz Vorliegen einer Minderheitsbeteiligung durch den Kapitalgeber ein beherrschender Einfluss auf das Unternehmen ausgeübt werden kann. Die Mittel sind dem Unternehmen auf eine Dauer von mindestens 10 Jahren zu Verfügung zu stellen. Das Entgelt für die Zurverfügungstellung des Eigenkapitals muss ertragsabhängig sein. Für den Fall der Eröffnung eines gerichtlichen Ausgleichs- oder Konkursverfahrens über das Vermögen des Unternehmens ist im Beteiligungsvertrag ausdrücklich die Nachrangigkeit gegenüber den Forderungen anderer Gläubiger zu vereinbaren. Vom Instrument ausgeschlossen sind Beteiligungen, die von Vorstandsmitgliedern oder GeschäftsführerInnen gehalten werden, ebenso Beteiligungen von deren Ehegatten, Verwandten sowie von Dritten, die auf Rechnung der genannten Personen handeln.

²² Errichtet als „Bürges“ durch das Bundesgesetz über besondere Förderungen von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU-Förderungsgesetz) BGBl. Nr. 432/1996, durch BGBl. I Nr. 130/2002 in die Austria Wirtschaftsservice GmbH übertragen.

²³ Errichtet durch das Bundesgesetz, mit dem das Bundesgesetz über besondere Förderungen von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU-Förderungsgesetz) geändert wurde; BGBl. I Nr. 34/1999.



Für den Fall von Beteiligungen von MitarbeiterInnen des Unternehmens ist im Sinne von § 3 des Kautionschutzgesetzes²⁴ Voraussetzung, dass die Beteiligung (insbesondere stille Beteiligung, partiarisches Darlehen oder vergleichbares Finanzierungsinstrument) seitens der MitarbeiterInnen freiwillig eingegangen wird, und dass der Abschluss oder die Aufrechterhaltung des Dienstvertrages nicht von der Beteiligung abhängig gemacht wurde.

Die Eigenkapitalgarantien bieten dem Kapitalgeber im Konkursfall bis zu 50 % Absicherung gegen den Verlust von Beteiligungskapital. Die betragsmäßige Haftungsgrenze und Höhe der Garantiequote im Rahmen der aws-Eigenkapitalgarantie beträgt maximal € 1 Mio. Bei Inanspruchnahme ist ein einmaliges Bearbeitungsentgelt in der Höhe von 0,5 % vom beantragten Beteiligungsvolumen und ein Garantieentgelt (Höhe abhängig vom Risiko, mindestens 0,5 % pro Jahr) vom Beteiligungsbetrag im Ausmaß der Garantiequote zu entrichten.

In der Anfangsphase wurde das Instrument breit beworben. In der Praxis werden die Unternehmen jedoch vorwiegend durch die Hausbanken darauf aufmerksam gemacht. Die Banken sind somit wichtige Intermediäre und werden von der aws als Partner angesehen. Seit 1997 wurden über 200 Anträge mit mehr als 900 zu beteiligenden MitarbeiterInnen gestellt. Bei 35 Anträgen waren mehr als 5 MitarbeiterInnen beteiligt. Es wurden rd. 100 Anträge (mit rd. 500 MitarbeiterInnen) genehmigt, die Gesamtbemessungsgrundlage betrug rd. € 13,5 Mio mit einem Obligo durch die aws von rd. € 10,7 Mio.²⁵

Bei mehr als der Hälfte der beantragten Fälle handelt es sich um eine typische stille Gesellschaft, bei jeweils einem Zehntel um Anteile an Kapitalgesellschaften bzw. nachrangige Darlehen.

Im Rahmen der Bewilligung der Anträge erfolgt eine Prüfung der betriebswirtschaftlichen Situation des arbeitgebenden Betriebs sowie dessen strategischer Ausrichtung und Pläne. Seitens der an einer Beteiligung interessierten MitarbeiterInnen muss plausibel dargestellt werden, dass das zu investierende Vermögen liquide zur Verfügung steht (z. B. Vermögensauskunft einer Bank). Etwa die Hälfte der abgelehnten Anträge scheidet nach der betriebswirtschaftlichen Prüfung aus. Die andere Hälfte der Anträge scheidet im Zuge der Verhandlungen betreffend die Ausgestaltung des konkreten Modells aus, weil das Mitarbeiterbeteiligungsmodell und/oder das Instrument nicht den Erwartungen (lange Kapitalbindung des bereitgestellten Kapitals, keine Mindestverzinsung, Informationsrechte der MitarbeiterInnen) der MitarbeiterInnen und/oder der UnternehmerInnen entsprechen.

Im Rahmen des Eigenkapitalgarantie-Instruments werden die Unternehmen und MitarbeiterInnen kostenlos beraten (Ausgestaltungsmöglichkeiten, mögliche Vor- und Nachteile, Auswirkungen im Betrieb etc.). Zudem bietet die aws auch eine Informationsbroschüre über Mitarbeiterbeteiligungsmodelle an.

Nach positiver Erledigung des Antrages wird ein Beteiligungsvertrag abgeschlossen. Bewilligte Anträge unterliegen keinem laufenden Monitoring. Die beteiligten Unternehmen sind nicht verpflichtet, regelmäßig Bilanzen o. ä. vorzulegen.

²⁴ Bundesgesetz betreffend Kautionen, Darlehen und Geschäftseinlagen von Dienstnehmern (Kautionschutzgesetz) StF: BGBl. Nr. 229/1937 idF BGBl. I Nr. 98/2001.

²⁵ Bis 2006 konnte für Beteiligungen bis € 20.000,- eine 100 % Garantie übernommen werden.



Die aws beabsichtigt, die Eigenkapitalgarantie für Mitarbeiterbeteiligung auch weiterhin anzubieten, gegebenenfalls könnte es allerdings zu Modifikationen der Grundparameter kommen.

Auch im Rahmen der Haftungsinstrumente der **ÖHT** wird die Möglichkeit geboten, dass die Haftung für Mitarbeiterbeteiligungsmodelle auf Eigenkapitalbasis übernommen wird. Dies ist für einen Zeitraum von max. 20 Jahren ab einem Mindesthaftungsbetrag von € 50.000,- pro MitarbeiterIn möglich. Die Haftungsobergrenze beträgt € 2 Mio, die Garantie wird für maximal 80 % der eingebrachten Beteiligung übernommen. Garantien stehen im Wesentlichen den Unternehmen, die Mitglieder der Sparte Tourismus und Freizeitwirtschaft der WKÖ sind, zur Verfügung.

Das Instrument existiert seit dem Jahr 1999 und richtet sich – wie bei der aws – ausschließlich an KMU lt. gemeinschaftsrechtlicher Definition. Im Gegensatz zur aws kann es jedoch von allen Unternehmen unabhängig vom Unternehmensalter in Anspruch genommen werden.

Das Ziel ist die Bereitstellung einer Garantie, um einen vermehrten Zufluss von Eigenkapital ins Unternehmen zu fördern. Dadurch soll die Eigenkapitalbasis von Unternehmen verbreitert, und gleichzeitig das Risiko der investierenden MitarbeiterInnen reduziert werden. Zudem soll die Bindung der MitarbeiterInnen an das Unternehmen gestärkt werden.

In der Praxis zeigt sich jedoch, dass rd. 95 % der übernommenen Haftungen für Tourismusbetriebe für Fremdfinanzierung erbracht werden. Ansuchen betreffend die Förderung von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen werden selten gestellt.

Die Gründe für die mangelnde Inanspruchnahme des Instruments sind vermutlich struktureller Natur: Im Tourismusbereich besteht kaum Bedarf nach Mitarbeiterbeteiligungsmodellen, weil in diesem Sektor (genauso wie im Bauwesen) eine hohe Belegschaftsfluktuation zu finden ist. Viele Saisoniers arbeiten jede Saison für andere DienstgeberInnen, wodurch es von beiden Seiten kein ausgeprägtes Gefühl der Verbundenheit gibt.

Wie bei der aws muss vor Einführung eines Modells die Freiwilligkeit der Beteiligung geprüft werden. Im Rahmen der Prüfung des Förderantrags informieren MitarbeiterInnen der ÖHT das ansuchende Unternehmen und die MitarbeiterInnen über das Modell (Ausgestaltungsmöglichkeiten, Chancen, Risiken etc.). Die betriebswirtschaftliche Situation des Unternehmens wird einer genauen Überprüfung unterzogen. Bei Inanspruchnahme des Instruments ist ein laufendes Monitoring vorgesehen. Die geförderten Unternehmen müssen regelmäßig betriebswirtschaftliche Daten vorlegen.

Wird ein Ansuchen genehmigt, ist eine Bearbeitungsgebühr von 1 % der Haftungssumme, maximal jedoch € 10.000,- und eine Haftungsprovision in Höhe von 1 % p. a. zu zahlen. Bei vorzeitiger Kündigung sind zudem noch 2 % Kündigungsprovision zu entrichten.



Mitarbeiterkapitalbeteiligung an Aktiengesellschaften und GmbH

Die **Beteiligung** in Form von Eigenkapital an Kapitalgesellschaften kann in Österreich **an Aktiengesellschaften und Gesellschaften mit beschränkter Haftung** erfolgen. MitarbeiterInnen werden durch Aktien oder GmbH-Anteile am Unternehmen beteiligt. Der Ertrag aus Kapitalanteilen setzt sich aus Dividendenzahlungen und Kursgewinnen bzw. Kursverlusten zusammen²⁶.

Das Kapitalmarktoffensive-Gesetz²⁷ (KMOG) hat steuer- und beitragsrechtliche Begünstigungen, das Aktienoptionengesetz²⁸ (AOG) zu einer Verbesserung der aktienrechtlichen Rahmenbedingungen für die Beteiligung von MitarbeiterInnen am Kapital geschaffen. Seit dem Jahr 1994 wird die **kostenlose bzw. verbilligte Abgabe von Kapitalanteilen** an MitarbeiterInnen steuerrechtlich gefördert. Bis zu einem Betrag von € 1.460,- pro Jahr und MitarbeiterIn kommt es nur zu einer **Versteuerung der aus der Beteiligung resultierenden Kapitalerträge (Dividenden) mit 25 % Kapitalertragsteuer**, die verbilligte bzw. kostenlose Abgabe der Anteile selbst wird steuerfrei gestellt. Kommt es jedoch zu keiner Übertragung des wirtschaftlichen Eigentums (dies ist der Fall, wenn über die Beteiligung nicht frei verfügt werden kann), sind die Erträge aus der Beteiligung Einkünfte aus nichtselbständiger Arbeit (vgl. *Wratschko*, 2007).

Ob die erzielten Kursgewinne bei Verkauf der Anteile der Einkommensteuer unterliegen, hängt vom Zeitraum ab, der zwischen dem Kauf und Verkauf der Anteile liegt. Werden Aktien innerhalb der gesetzlichen Spekulationsfrist (derzeit ein Jahr) ab Kauf wieder verkauft, muss der Kursgewinn in der Einkommensteuererklärung deklariert werden²⁹. Außerhalb der Spekulationsfrist unterliegt ein Veräußerungsgewinn gemäß § 31 Einkommensteuergesetz nur bei einer Beteiligung von mindestens 1 % am Stammkapital der Besteuerung. Es ist zu beachten, dass die steuerrechtlichen Begünstigungen jedoch nur in Anspruch genommen werden können, wenn die Aktien mindestens 5 Jahre lang gehalten werden. Diese Frist soll verhindern, dass die Anteile aus spekulativen Gründen rasch wieder veräußert werden. Wird die Frist nicht eingehalten, hat eine Nachversteuerung des durch die verbilligte bzw. kostenlose Abgabe erzielten Vermögensvorteils als sonstiger Bezug zu erfolgen.

Voraussetzung für die Inanspruchnahme der steuerrechtlichen Begünstigung der verbilligten Abgabe gemäß § 3 Z. 15 lit b EStG ist zudem, dass die erworbene Beteiligung bei einem inländischen Kreditinstitut hinterlegt wird. Anstelle der **Hinterlegung bei einem inländischen Kreditinstitut** können die erworbenen Beteiligungen einem von

²⁶ Außerdem haben die GesellschafterInnen gemäß § 212 Aktiengesetz (AktG) einen Anspruch auf Beteiligung am Liquidationserlös. Zudem stehen den GesellschafterInnen noch die Verwaltungsrechte der Aktionäre zu: das Recht auf Teilnahme in der Hauptversammlung (§ 112 AktG), Auskunftsrecht, Stimmrecht (§§ 12, 133f AktG) und das Klage- und Anfechtungsrecht (§§ 195 ff AktG).

²⁷ Bundesgesetz, mit dem das Einkommensteuergesetz 1988, das Körperschaftsteuergesetz 1988, das Erbschafts- und Schenkungssteuergesetz 1955, das Investmentfondsgesetz 1993, das Börsegesetz, das Bankwesengesetz, das Wertpapieraufsichtsgesetz, das Kapitalmarktgesetz, das Allgemeine Sozialversicherungs- und das Arbeitsvertragsrechts- Anpassungsgesetz geändert werden (Kapitalmarktoffensive-Gesetz – KMOG) BGBl I 2001/2

²⁸ Bundesgesetz, mit dem im Aktiengesetz, im Handelsgesetzbuch und im Börsegesetz Regelungen über Optionen auf Aktien getroffen werden (Aktienoptionengesetz – AOG) BGBl I 2001/42

²⁹ Bei einer Beteiligung an nicht öffentlich börsennotierten Aktiengesellschaften stellt sich die Frage nach der Bestimmung des Veräußerungswertes der Anteile. Bei Aktien, die an der Börse notieren, ist der Kurs jederzeit feststellbar. Bei nicht börsennotierten AG und bei GmbH besteht jedoch das Problem der Bewertung der Anteile. Bei jeder Fluktuation von beteiligten Beschäftigten müsste theoretisch eine Unternehmensbewertung vorgenommen werden, um aus- bzw. einstiegswilligen MitarbeiterInnen jenen Preis verrechnen zu können, der dem Anteil am tatsächlichen Unternehmenswert entspricht.



Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretung bestimmten Rechtsträger zur (treuhändigen) Verwaltung übertragen werden³⁰. ArbeitnehmerInnen müssen bis 31. März jeden Jahres die Hinterlegung dem/der ArbeitgeberIn nachweisen. Der Nachweis ist zum Lohnkonto zu nehmen. Erfolgt eine Übertragung der Beteiligung, ist dies dem/der ArbeitgeberIn unverzüglich zu melden.

Der **Freibetrag** von € 1.460,- gilt gemäß § 49 Abs. 3 Z. 18, lit c ASVG **auch für die Sozialversicherung** und die Lohnnebenkosten (Dienstgeberbeitrag, Zuschlag zum Dienstgeberbeitrag und Kommunalsteuer). Wird der Freibetrag überschritten, ist der übersteigende Betrag voll sozialversicherungspflichtig.

Je nach Ausstattung bzw. Gattung der Aktie kann mit der materiellen Mitarbeiterbeteiligung auch das **Stimmrecht in der Hauptversammlung** der Aktionäre verbrieft sein. Während bei Stammaktien das Stimmrecht in jedem Fall gegeben ist, ist dieses bei Vorzugsaktien zumeist gegen Gewährung einer höheren Dividende ausgeschlossen³¹. Nur wenn die Vorzugsdividende nicht gezahlt werden kann, lebt das Stimmrecht auf. Wenn es gelingt, den Anteil der Belegschaftsaktien auf das Maß eines „Kernaktionärs“ zu erhöhen (z. B. ab 10 % Kapitalanteil), kann der Belegschaft bei bestimmten strategischen Entscheidungen Gewicht zukommen³². Der Einfluss der Mitarbeiteraktionäre ist allgemein auf Grund geringer Kapitalbeteiligung eher unbedeutend. Sind die MitarbeiterInnen direkt – also ohne Zwischenschaltung einer Gesellschaft, einer Stiftung oder eines Treuhänders - beteiligt, ist das Gewicht der Beteiligung bei uneinheitlicher Stimmausübung eher schwach.

In Gesellschaften mit beschränkter Haftung verfügen beteiligte MitarbeiterInnen über ein **Stimmrecht in der Generalversammlung** und haben das Recht auf Bucheinsicht und Zusendung des Jahresabschlusses. Die GesellschafterInnen können den GeschäftsführerInnen einer GmbH in allen Angelegenheiten der Geschäftsführung mittels Gesellschaftsbeschluss bindende Weisungen erteilen, was in einer AG (außer im Konzern) nicht möglich ist. Hier kann die Hauptversammlung über Geschäftsführungsfragen nur entscheiden, wenn der Vorstand oder der Aufsichtsrat (in Bezug auf die an seine Zustimmung gebundenen Geschäfte) eine bestimmte Angelegenheit der Hauptversammlung vorlegt³³.

³⁰ Diese Form der Hinterlegung soll laut den erläuternden Bemerkungen der Regierungsvorlage insbesondere ein Alters(Pensions)vorsorgesystem ermöglichen, bei dem die den ArbeitnehmerInnen während ihrer Tätigkeit im Unternehmen des/r Arbeitgebers/in übertragenen Mitarbeiterbeteiligungen bis zur endgültigen Aushändigung anlässlich des Ausscheidens oder der Pensionierung verwaltet werden. Die treuhänderische Verwaltung umfasst neben der Depotführung auch die Ausübung des Stimmrechts für die Beteiligungen der ArbeitnehmerInnen.

³¹ Vorzugsaktien ohne Stimmrecht dürfen gemäß § 115 (2) AktG nur in Höhe bis zu einem Drittel des Grundkapitals ausgegeben werden.

³² Minderheitenrechte, z. B. 5 % können die Einberufung einer Hauptversammlung sowie die Aufnahme bestimmter Tagesordnungspunkte verlangen; Lehnt die Hauptversammlung einen Antrag auf Bestellung von PrüferInnen zur Prüfung eines Vorgangs bei der Gründung oder eines nicht über zwei Jahre zurückliegenden Vorgangs bei der Geschäftsführung ab, hat das Gericht auf Antrag einer Minderheit, deren Anteile zusammen 10 % des Grundkapitals erreichen, PrüferInnen zu bestellen. Hat die Hauptversammlung PrüferInnen bestellt, kann eine Minderheit, deren Anteile zusammen 10 % des Grundkapitals erreichen, beim Gericht beantragen, dass andere Personen zu PrüferInnen bestellt werden; der Antrag ist binnen zwei Wochen seit dem Tage der Hauptversammlung zu stellen.

³³ Weitere Minderheitenrechte: Verfolgung der Ansprüche für die Gesellschaft, wenn durch Beschluss der Gesellschafter abgelehnt oder nicht zur Beschlussfassung gebracht; Antrag auf gerichtliche Bestellung von Revisoren, wenn Antrag zur Bestellung von Revisoren zur Jahresabschlussprüfung durch Gesellschafterbeschluss abgelehnt wurde; Aufnahme von Gegenständen zur Behandlung in die Tagesordnung.



Grundsätzlich hat jeder Aktionär das Recht, auf sein Verlangen einen dem bisherigen Anteil am Grundkapital entsprechenden Anteil an den jungen Aktien zugeteilt zu bekommen. Bei jeder Form einer Kapitalerhöhung muss das Bezugsrecht der Altaktionäre ausgeschlossen werden, um MitarbeiterInnen beteiligen zu können. Bezugsrechte können nur dann ausgeschlossen werden, wenn dies dem Interesse der Gesellschaft dient, erforderlich und verhältnismäßig ist. Sollte eines dieser Kriterien nicht erfüllt sein, muss ein einstimmiger Beschluss der Hauptversammlung erfolgen (vgl. *Wratschko*, 2007).

Kapitalbeteiligungen **aus Gesellschaftsmitteln** nach dem Kapitalberichtigungsgesetz (KapBG) sind für die Zwecke der Ausgabe von Kapitalbeteiligungen an MitarbeiterInnen oder zur Bedienung von Optionsprogrammen nicht geeignet, da ein **Ausschluss des Bezugsrechts** der bisherigen Aktionäre gemäß § 3 (4) KapBG **rechtlich nicht möglich** ist. Damit MitarbeiterInnen von einer nachfolgenden Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln profitieren könnten, müssten ihnen somit schon im Zeitpunkt der Gründung der Aktiengesellschaft Aktionärsrechte eingeräumt werden.

Zu den in Frage kommenden Formen der Kapitalbeschaffung für die unmittelbare Beteiligung der MitarbeiterInnen am Kapital bleiben somit die **ordentliche Kapitalerhöhung**, das **genehmigte Kapital** sowie der **Rückerwerb eigener Anteile**.

Bei der **ordentlichen Kapitalerhöhung** kommt es zur Einbringung neuer Mittel durch Einlagen der Aktionäre gegen die Ausgabe junger Aktien. Bei der ordentlichen Kapitalerhöhung ist in der Hauptversammlung eine einfache Stimmenmehrheit sowie eine drei Viertel Mehrheit des vertretenen Grundkapitals erforderlich. Der Beschluss über den Ausschluss des Bezugsrechts der Altaktionäre ist untrennbar mit dem Beschluss über die Kapitalerhöhung verbunden. Ist der Bezugsrechtsausschluss unwirksam, ist die gesamte Kapitalerhöhung unwirksam. Der Bezugsrechtsausschluss muss als Beschlussgegenstand rechtzeitig (mindestens 14 Tage vorher) und ausdrücklich angekündigt worden sein.

Beim **genehmigten Kapital** ermächtigt die Satzung den Vorstand des Unternehmens für die Dauer von höchstens fünf Jahren das Grundkapital durch Ausgabe neuer Aktien zu erhöhen. Der Beschluss der Hauptversammlung bedarf einer Mehrheit, die mindestens drei Viertel des bei der Beschlussfassung vertretenen Grundkapitals umfasst. Die Satzung kann diese Mehrheit durch eine größere Kapitalmehrheit ersetzen und zusätzlich andere Erfordernisse aufstellen. Das Ausmaß einer derartigen Ermächtigung kann bis **zu 50 % der zum Zeitpunkt des Beschlusses zur Satzungsänderung ausgegebenen Aktien betragen**. Die Ermächtigung kann vorsehen, dass der Vorstand über den Ausschluss des Bezugsrechts entscheidet. Ist dies nicht vorgesehen, kann das Bezugsrecht ganz oder teilweise nur im Beschluss über die Erhöhung des Grundkapitals ausgeschlossen werden. Das genehmigte Kapital bietet somit die Möglichkeit, eine Beschlussfassung über das genehmigte Kapital durchzuführen und Bezugsrechte der Altaktionäre auszuschließen, noch bevor es zur Einführung der Mitarbeiterbeteiligung kommt.

Um Belegschaftsaktien bedienen zu können, kann die Gesellschaft auch **eigene Aktien verwenden**. Dabei ist es bedeutungslos, ob die Aktien schon auf Grund anderer Rückkäufe im Unternehmen vorhanden sind oder erst neu erworben werden müssen. Die Regelung des § 65 Aktiengesetz unterwirft den **Rückerwerb eigener Aktien** bestimmten Beschränkungen, da der Rückerwerb einer Einlagengewähr gleichkommt und somit den Haftungsfonds der Gläubiger gefährdet. Auf Grund von § 65 Abs. 1 Z. 4 Aktiengesetz kann es zu einem Rückerwerb eigener Aktien kommen, wenn sie Mitar-



beiterInnen angeboten werden sollen³⁴. Für diese Zwecke wird der Vorstand durch die Hauptversammlung für einen Zeitraum von höchstens 30 Monaten zum Rückerwerb ermächtigt. Börsennotierte Gesellschaften dürfen darüber hinaus **zweckneutral gemäß § 65 Abs. 1 Z. 8 eigene Aktien erwerben**. Solche Aktien können ebenfalls als Mitarbeiteraktien verwendet werden. Die Zulässigkeit ist mit einer für höchstens 30 Monate geltenden Ermächtigung³⁵ und der Notierung der Aktien an einem geregelten Markt verknüpft.

Wenn der Vorstand darüber entscheidet, die Aktien an die ArbeitnehmerInnen auszugeben, wird dies als impliziter Bezugsrechtsausschluss gemäß § 159 Abs. 2 Z. 3 und Abs. 3 des Aktiengesetzes angesehen, da die Übernahme der Aktien als ausreichender Grund für den Ausschluss des Bezugsrechts angesehen wird (vgl. *Wicke*, 2002).

Entfallen auf die zulässigerweise erworbenen Aktien mehr als 10 % des Grundkapitals, ist der übersteigende Anteil innerhalb von drei Jahren nach dem Erwerb zu veräußern. Sind eigene Aktien innerhalb der vorgesehenen Frist nicht veräußert worden, sind sie gemäß § 65a einzuziehen. Daraus folgt, dass Aktiengesellschaften grundsätzlich **nur 10 % ihrer Aktien besitzen dürfen**.

Bei allen Erwerbsvorgängen ist das in § 47a normierte Gleichbehandlungsgebot der Aktionäre zu beachten. Der Erwerb über die Börse genügt dem Gleichbehandlungsgebot, ebenso wie ein öffentliches Rückkaufgebot bei nicht zum amtlichen Handel zugelassenen Aktiengesellschaften.

Werden für die Zwecke der Mitarbeiterbeteiligung eigene Aktien entgeltlich erworben, stellen die getätigten Ausgaben für den/die ArbeitgeberIn bei der Abgabe an die ArbeitnehmerInnen Betriebsausgaben dar. Umstritten ist die Betriebsausgabeneigenschaft, wenn Anteile im Zuge einer Kapitalerhöhung abgegeben werden, da die Gesellschaft keine neuen Mittel aufwenden muss (vgl. *Aschl*, 2005).

Aktien sind zumeist formlos übertragbar. Auf Grund des Aktiengesetzes besteht die Möglichkeit, **Namensaktien** zu schaffen. Diese sind nur mit Zustimmung der Gesellschaft übertragbar. Der generelle Ausschluss der Übertragbarkeit ist jedoch unzulässig. Gesellschaftsrechtlich können Veräußerungsverbote nur über vinkulierte Namensaktien garantiert werden (vgl. *Aschl*, 2005).

Es bestehen jedoch auch schuldrechtliche Möglichkeiten, weitere Beschränkungen zu schaffen, um eine Abschottung der AG gegen Außenstehende zu erreichen (vgl. *Thiele*, 2001). Es können z. B. mit schuldrechtlicher Wirkung Vorkaufsrechte und Aufgriffsrechte vereinbart werden. Schuldrechtliche Bindungen hinsichtlich der Verfügung über Aktien können nicht nur gegenüber Mitaktionären und außenstehenden Dritten, sondern auch gegenüber der AG eingegangen werden. Gegen solche Vereinbarungen verstoßende Verfügungen sind jedoch rechtlich Dritten gegenüber wirksam und führen nur zu Schadenersatzansprüchen gegenüber den Verfügenden.

Wenden MitarbeiterInnen **Eigenmittel** für den Erwerb von jungen Aktien auf, können diese Anschaffungskosten in begrenztem Rahmen von den MitarbeiterInnen als Sonderausgaben geltend gemacht werden.

³⁴ Diese Regelung wurde im Jahre 1996 durch das EU-Gesellschaftsrechtsänderungsgesetz BGBl 1996/304 geschaffen. Der Kreis der möglichen Begünstigten umfasst ArbeitnehmerInnen, leitende Angestellte und Mitglieder des Vorstands oder Aufsichtsrats der Gesellschaft.

³⁵ Diese Frist wurde durch das BGBl. I Nr. 72/2007 von 18 auf 30 Monate geändert.



Bei der **Gesellschaft mit beschränkter Haftung** spricht vielfach die **Notariatsaktspflicht** für die Anteilsübertragung gegen die Verwendung einer Kapitalbeteiligung. Eine GmbH darf laut § 81 GmbH-Gesetz keine eigenen Anteile erwerben. Zu Zwecken der Beteiligung von MitarbeiterInnen können bestehende Anteile übertragen, eine ordentliche Kapitalerhöhung durchgeführt oder eine nominelle Kapitalerhöhung (durch die Umwandlung offener Rücklagen in Stammkapital) vorgenommen werden. Nominelle Kapitalerhöhungen sind jedoch praktisch gesehen ungeeignet, da die neuen Anteile den Altgesellschaftern kraft Gesetzes zwingend zuwachsen³⁶ und diese daher ihre Anteile weitergeben müssten. Kapitalerhöhungen bedürfen der Beschlussfassung durch eine drei Viertel Mehrheit des Stammkapitals. Die Altgesellschafter haben gemäß § 52 Abs. 3 GmbH-Gesetz einen vorrangigen Anspruch auf die neuen Anteilsrechte. Das Bezugsrecht kann jedoch durch Beschlussfassung (drei Viertel Mehrheit erforderlich) der Altgesellschafter ausgeschlossen werden. Ein Bezugsrechtsausschluss ist nur bei Vorliegen sachlich gerechtfertigter Gründe möglich (vgl. *Mader*, 2002). Hier kommt es vor allem darauf an, ob der Bezugsrechtsausschluss „erforderlich“ ist, d. h. das Ziel durch andere Mittel nicht erreichbar wäre. Da es sich bei Mitarbeiterbeteiligungen selten um essenzielle, betriebsnotwendige Maßnahmen handeln kann und andere Maßnahmen, wie etwa Gewinn- oder Erfolgsbeteiligungen, Alternativen darstellen können, wird es in den meisten Fällen an der Erforderlichkeit mangeln. Eine Analogie zu den entsprechenden Bestimmungen im Aktienrecht kann mangels vergleichbarer Sachlage und Anhaltspunkte nicht gezogen werden (vgl. *Aschl*, 2005). Wie auch im Fall von Aktien, kann eine Vinkulierung der GmbH-Anteile vorgesehen werden, womit für ihre Übertragung die Zustimmung der GesellschafterInnen erforderlich wird. Ebenso ist die Vereinbarung von Vorkaufs- und Aufgriffsrechten, die jedoch nur schuldrechtliche Wirkungen besitzen, möglich.

Mitarbeiterkapitalbeteiligungspläne

Bei Mitarbeiterkapitalbeteiligungsplänen erhalten die ArbeitnehmerInnen ihre Kapitalbeteiligungen nicht direkt. Vielmehr werden diese von einer zwischengeschalteten Einrichtung verwaltet. Diese kann als Pool für das Mitarbeiterkapital dienen und in unterschiedlichen Rechts- bzw. Gesellschaftsformen ausgestaltet sein. Einzelverträge bestehen hier nicht mehr zwischen MitarbeiterInnen und dem Unternehmen, sondern zwischen MitarbeiterInnen und der Zwischengesellschaft: Die Zwischengesellschaft sammelt die Einlagen der MitarbeiterInnen und beteiligt sich damit am arbeitgebenden Unternehmen.

Zwischengesellschaften können unterschiedliche Rechtsformen annehmen, die im Folgenden näher erläutert werden.

Treuhandschaft (Mitarbeiterkapitalbeteiligungsplan)

Die Treuhandschaft ist ein Vertrag im Innenverhältnis zwischen Treugeber und Treuhänder. Der Treuhänder erhält Rechte übertragen, die er im eigenen Namen, jedoch auf Grund einer besonderen schuldrechtlichen Bindung zu einer anderen Person auf eine bestimmte Art und Weise ausüben soll.

³⁶ Denkbar ist in diesem Kontext jedoch die Beteiligung von MitarbeiterInnen unmittelbar bei der GmbH-Gründung. Erfolgen später nominelle Kapitalerhöhungen, wachsen diese Anteile zwingend den GesellschafterInnen zu. Dabei handelt es sich gemäß § 3 Abs. 1 Z. 29 EStG um steuerbefreite Einkünfte aus Kapitalvermögen. Kommt es binnen 10 Jahren nach der Kapitalerhöhung zu einer Kapitalherabsetzung, erfolgt eine steuerliche Nacherfassung.



Anders als bei der Unterbeteiligung basiert sie nicht auf einem schuldrechtlichen Verhältnis, sondern auf einem Geschäftsbesorgungsverhältnis.

Ein **Treuhänder hält die Geschäftsanteile für die DienstnehmerInnen** und führt die Anteilsverwaltung durch. Im Firmenbuch scheint nur der Treuhänder als Gesellschafter des Unternehmens auf. Die DienstnehmerInnen sind rechtlich gesehen hingegen Treugeber und scheinen Dritten gegenüber nicht als GesellschafterInnen auf.

Da der Treuhänder Gesellschafter und rechtlich gesehen Anteilsinhaber ist, wird bei allfälligen Mitarbeiterfluktuationen keine Anteilsübertragung nötig. Dies ist insbesondere bei der GmbH, deren Anteilsübertragung die Notariatspflicht vorsieht (siehe oben) vorteilhaft. Da ein Treuhänder Dritten gegenüber als Anteilsinhaber aufscheint und rechtlich gesehen somit mehr Kompetenzen hat, als im Innenverhältnis (den MitarbeiterInnen bzw. TreugeberInnen gegenüber) vorgesehen, ist es entscheidend, dass es sich um eine Vertrauensperson der ArbeitnehmerInnen bzw. des Betriebsrates handelt. Um Konflikte zu vermeiden, muss im Treuhandvertrag zwischen MitarbeiterInnen und Treuhänder genau geregelt sein, welche Entscheidungsbefugnisse der Treuhänder haben soll. Überschreitet der Treuhänder seine Kompetenzen, sind die Rechtshandlungen jedenfalls gültig, es entsteht jedoch Schadenersatzanspruch gegenüber den MitarbeiterInnen.

Die **Stimmrechtsausübung** in der Haupt- oder Generalversammlung erfolgt ebenfalls durch den Treuhänder. Eine unterschiedliche Ausübung der Stimmrechte für die vertretenen Anteile ist möglich. Bei Aktiengesellschaften wird die Zulässigkeit der uneinheitlichen Stimmausübung bejaht, bei GmbH-Anteilen kommt es darauf an, ob die Gesellschaftsanteile teilbar sind (vgl. *Aschl*, 2005).

Stiftung/Belegschaftsbeteiligungsstiftung (Mitarbeiterkapitalbeteiligungsplan)

Auch die Rechtsform der Privatstiftung kann als Verwaltungsstelle für Mitarbeiterbeteiligungen herangezogen werden.

Im Jahr 2001 wurde die **Belegschaftsbeteiligungsstiftung** als eigene Stiftungsonderform für Mitarbeiterbeteiligungen geschaffen. Eine Privatstiftung ist dann eine Belegschaftsbeteiligungsstiftung (§ 4 Abs. 11 Z. 1 lit c EstG), wenn sie nach der Stiftungsurkunde und der tatsächlichen Geschäftsführung ausschließlich und unmittelbar der Durchleitung von Ausschüttungen der arbeitgebenden Gesellschaft oder verbundener Konzernunternehmen dient. Die Stiftung darf kein fremdes Vermögen verwalten, sondern muss die Anteile am arbeitgebenden Unternehmen selbst besitzen, sie kann insbesondere nicht als Treuhänder für ArbeitnehmerInnen fungieren (vgl. *Aschl*, 2005).

Da es sich gemäß den Stiftungssteuerrichtlinien 2001 ertragsteuerlich um einen Leistungsaustausch handelt, wird der Zuwendungsvorgang an die Stiftung als nicht erbschafts- und schenkungssteuerpflichtig betrachtet³⁷.

Stifter können nur der/die ArbeitgeberIn, die Konzernunternehmen oder der (Zentral)Betriebsrat(sfonds) sein. Belegschaftsbeteiligungsstiftungen eignen sich **gut zur Bildung von strategischem Eigentum**, da das Kapital in der Regel langfristig gebunden wird.

³⁷ Siehe Stiftungssteuerrichtlinien 2001, Rz 276



Begünstigt werden dürfen ausschließlich ArbeitnehmerInnen (einschließlich früherer ArbeitnehmerInnen sowie Partner und Kinder).

Die **Zuwendungen** an die Stiftung können auf maximal 10 Jahre verteilt werden und müssen in der **Stiftung als Betriebseinnahme versteuert** werden. Steuerrechtliche Begünstigungen zur Belegschaftsbeteiligungsstiftung sind im § 4 Abs. 11 Z. 1 lit. c EStG vorgesehen. Demnach sind Zuwendungen des Stifters an die Stiftung bis zu einem Höchstbetrag von jährlich € 1.460,- für die Begünstigten sachlich **steuerbefreit**. Darüber hinaus sind Zuwendungen bei der Stiftung jedoch als Betriebseinnahme zu versteuern. Die **Weiterleitung der Beteiligungserträge** der Belegschaftsbeteiligungsstiftung an die Begünstigten (ArbeitnehmerInnen) muss **im Wirtschaftsjahr des Zuflusses** erfolgen, damit die Begünstigung in Anspruch genommen werden kann. Eine Thesaurierung und ein Ansparen werden somit verhindert. Geldbeträge die für die Deckung der Stiftungsverwaltungskosten zugewendet werden, sind steuerpflichtige Betriebseinnahmen.

Für ArbeitgeberInnen sind Zuwendungen an Belegschaftsbeteiligungsstiftungen **unter bestimmten Voraussetzungen gewinnmindernde Betriebsausgaben**. Im Fall einer Geldzuwendung ist diese auf den erforderlichen Anschaffungspreis von Beteiligungen, Gründungskosten und die Finanzierung des laufenden Betriebsaufwandes (z. B. Aufwendungen für den Stiftungsvorstand) beschränkt (vgl. *Aschl*, 2005).

Zuwendungen der Belegschaftsbeteiligungsstiftung an die MitarbeiterInnen stellen bis zu € 1.460,- pro Jahr keinen steuerbaren Arbeitslohn dar, sondern zählen zu den Einkünften aus Kapitalvermögen und unterliegen der **25 %igen KEST**. Übersteigende Zuwendungen sind als Vorteil aus dem Dienstverhältnis steuerpflichtig³⁸. Da es sich um Einkünfte aus Kapitalvermögen handelt, unterliegen die Zuwendungen auch nicht den Lohnnebenkosten (vgl. *Wratschko*, 2007).

Der steuerliche Anreiz scheint fraglich. Dividenden aus Aktien, die MitarbeiterInnen aus einer direkten Beteiligung angesammelt haben, unterliegen ohne Betragsbeschränkung der Endbesteuerung mit 25 % KEST. Dividenden, die aus einer Belegschaftsbeteiligungsstiftung stammen, unterliegen jedoch nur bis zu € 1.460,- dem 25 %igen KEST-Steuersatz (vgl. *Grau*, 2005). Anders als bei Einkünften aus gewöhnlichen Gewinnbeteiligungen, ermöglicht die Belegschaftsbeteiligungsstiftung jedoch, dass die Erträge mit 25 % endbesteuert werden, anstatt nach dem normalen progressiven Steuersatz bei Ausschöpfung das Jahressechstels versteuert zu werden.

Die Stiftung eignet sich auch als Zwischengesellschaft für eine GmbH. Umstritten ist, ob die Bestimmungen über den Rückerwerb eigener Aktien für die Zwecke der Mitarbeiterbeteiligung (§ 65 Abs. 1 Z. 4 AktG) auch dann anwendbar sind, wenn die Aktien vom arbeitgebenden Unternehmen der Belegschaftsbeteiligungsstiftung zur Verfügung gestellt werden sollen (vgl. *Aschl*, 2005). Es besteht jedoch auch die Möglichkeit, der Privatstiftung liquide Mittel zum Aktienerwerb zur Verfügung zu stellen.

Der Privatstiftung muss bei der Gründung ein Vermögen von mindestens € 70.000,- gewidmet werden. Die aufwändigen Verwaltungsprozeduren (Organe, Jahresabschluss, Prüfung etc.) führen zu beträchtlichen laufenden Kosten.

³⁸ ArbeitnehmerInnen haben die Möglichkeit, die Einkünfte aus der Stiftung in die Veranlagung einzu beziehen. In diesem Fall unterliegen sie dem halben Durchschnittssteuersatz.



Kapitalgesellschaft als Zwischengesellschaft

Da die AG für einen großen Gesellschafterkreis konzipiert ist, kommt sie als Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft erst ab einer gewissen Größenordnung in Frage. Bei Klein- und Mittelbetrieben würde sich auch die Zwischenschaltung einer GmbH anbieten, wobei die Übertragungsschwierigkeiten nicht außer Acht gelassen werden dürfen (siehe oben). Für die Verwendung einer Kapitalgesellschaft als indirekte Beteiligungsform spricht, dass sie rechtlich stabil, selbstständig und unabhängig sowie durch die Einbettung in den Gesellschaftsrechtsrahmen für die MitarbeiterInnen verständlich und vertrauenswürdig ist. Darüber hinaus ist die Haftung der MitarbeiterInnen auf ihre Einlage beschränkt.

Es ist jedoch auf die Problematik einer anfallenden Mindestkörperschaftssteuer gemäß § 24 Abs. 4 KStG hinzuweisen. Ist eine Zwischengesellschaft als reine Beteiligungsgesellschaft konzipiert, sind die Beteiligungserträge laut § 10 KStG von der Körperschaftssteuer befreit. Erzielt die Zwischengesellschaft somit keine steuerpflichtigen Einkünfte, fällt die Mindestkörperschaftssteuer umso stärker ins Gewicht (vgl. *Aschl*, 2005).

GesbR als Zwischengesellschaft

Bei dieser Form der indirekten Kapitalbeteiligung wird die unmittelbare Bindung zwischen ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen aufgehoben. Stattdessen wird zwischen die MitarbeiterInnen und das arbeitgebende Unternehmen eine Gesellschaft nach bürgerlichem Recht eingeschoben. Alle MitarbeiterInnen sind gegenüber dem Unternehmen des/r Arbeitgebers/in einzeln berechtigt. Im Normalfall sollen lediglich ausgewählte Ansprechpartner die Interessen der Beteiligten wahrnehmen (vgl. *Aschl*, 2005). Die GesbR besitzt keine eigene Rechtspersönlichkeit. Steuerlich wird sie wie eine Mitunternehmerschaft behandelt, das bedeutet, es wird durch sie „hindurchgegriffen“.

Die GesbR-GesellschafterInnen haben ein nicht übertragbares Informations- und Kontrollrecht. GesellschafterInnen, die von der Geschäftsführung ausgeschlossen sind, müssen von den Angelegenheiten der Gesellschaft persönlich unterrichtet werden. Außerdem steht ihnen die Einsicht in Geschäftsbücher und Papiere zu. Die mit den Anteilen an der arbeitgebenden Gesellschaft verbundenen Stimmen der GesellschafterInnen können gebündelt werden, wodurch in der Hauptversammlung trotz meist geringer Kapitalanteile ein entsprechendes Gewicht erreicht werden kann.

Beteiligt sich eine GesbR an einer Aktiengesellschaft, bilden die GesbR-GesellschafterInnen eine Rechtsgemeinschaft nach § 63 AktG, was dazu führt, dass die Rechte der Aktien nur noch durch einen gemeinsamen Vertreter ausgeübt werden könne. Der Dividendenanspruch bleibt von der Bestellung des Vertreters unabhängig (vgl. *Aschl*, 2005).

Nachteile sind jedoch, dass auf Grund der hohen Flexibilität und der geringen gesetzlichen Bestimmungen genau ausgestaltete gesellschaftsvertragliche Regelungen getroffen werden müssen.

Aktienbezugsrechte

Aktienbezugsrechte (Stock options) sind keine klassische Form der breit angelegten Mitarbeiterbeteiligung, weil die Begünstigten fast immer Führungskräfte und leitende Angestellte sind. Dieses aus Amerika stammende Modell ist mittlerweile auch in Österreich als Entlohnungs- und Anreizsystem für ManagerInnen verbreitet. Aktien-



optionen ermöglichen den Erwerb von Aktien zu einem bestimmten vorab vereinbarten Übernahmepreis. Oft sind Optionen mit einer Ausübungshürde verknüpft. Ausübungshürden sind im Vorhinein festgelegte Börsenkurse, die erreicht werden sollen. Erst bei Überschreiten dieser Kurse kann die Option ausgeübt werden. Optionen können sowohl auf Stammaktien als auch auf Vorzugsaktien gewährt werden. Um den raschen Verkauf der Anteile nach Ablauf der Optionsfrist zu verhindern, können für die Zeit nach Ausübung der Option Behaltefristen vereinbart werden.

In Österreich werden Arbeitnehmeroptionen im Allgemeinen zum Ausübungszeitpunkt besteuert. Nur übertragbare Optionen werden bei Zuteilung besteuert, da in diesem Fall schon bei Einräumung ein wirtschaftlicher Vorteil zufließt³⁹. Der steuerbare Vorteil (der Unterschiedsbetrag zwischen dem Aktienkurs zum Ausübungszeitpunkt und dem Bezugspreis) gilt als Vorteil aus dem Dienstverhältnis und ist grundsätzlich sowohl einkommensteuer- als auch sozialbeitragspflichtig. Für Optionen mit vorgegebenem Ausübungszeitraum, die nicht übertragbar sind und sämtlichen ArbeitnehmerInnen oder bestimmten sachlich differenzierbaren Gruppen von ArbeitnehmerInnen (z. B. sämtlichen MitarbeiterInnen der Forschungsabteilung) eingeräumt werden, gelten jedoch bestimmte Steuererleichterungen.

Durch § 3 Abs. 1 Z. 15 lit c Einkommensteuergesetz wurde die Möglichkeit einer steuerlichen Begünstigung für die Gewährung von verbilligten Optionen an MitarbeiterInnen geschaffen. Die steuerliche Begünstigung hängt von der Laufzeit der Option ab. Die Option muss tatsächlich ausgeübt werden, eine reine Abfindungszahlung des/r Arbeitgebers/in in Höhe des fiktiven Vorteils bei Ausübung ist nicht steuerbegünstigt. Werden mehrere Optionen in einem Kalenderjahr eingeräumt, sind die Werte der Beteiligungen zusammenzurechnen. Die Steuerbefreiung beträgt 10 % des Differenzbetrages zwischen dem Wert der Beteiligung im Einräumungszeitpunkt und dem Wert der Beteiligung im Ausübungszeitpunkt für jedes abgelaufene Jahr nach dem Zeitpunkt der Einräumung der Option, höchstens jedoch 50 %. Eine begünstigte Ausübung der Option kann frühestens nach einem Jahr erfolgen, wobei sich die steuerliche Bemessungsgrundlage jährlich um 10 % vermindert, höchstens jedoch um 50 %.

Es ist nicht erforderlich, die Aktien nach der Ausübung weiter zu halten. Allerdings hat die Nichtveräußerung der Aktien einen Aufschub der Steuerzahlung zur Folge, da die Steuer erst zu einem der folgenden Zeitpunkte fällig wird (je nachdem, welcher früher eintritt):

- beim Verkauf der Aktien,
- bei Beendigung des Dienstverhältnisses,
- oder am 31. Dezember des siebten auf die Einräumung der Optionen folgenden Kalenderjahres.

Der Vorteil ist jedoch nur insoweit **steuerfrei**, als der **Wert der Beteiligung** im Zeitpunkt der Einräumung der Option nicht mehr als **€36.400,- pro** Kalenderjahr beträgt. Wird eine Option auf eine höhere Beteiligung eingeräumt, steht die Steuerbegün-

³⁹ In diesem Fall liegen bei Optionseinräumung gemäß § 67 Einkommensteuergesetz 1988 sonstige Bezüge vor. Mit Gewährung der Option beginnt die einjährige Spekulationsfrist zu laufen. Veräußerungen nach der einjährigen Spekulationsfrist sind steuerfrei. Die Bewertung übertragbarer Optionen erfolgt gemäß § 7 der Verordnung über die bundeseinheitliche Bewertung bestimmter Sachbezüge ab 2002.



stigung für den auf € 36.400,- entfallenden Vorteil zu. Für jene Teile, die den begünstigten Rahmen von € 36.400,- übersteigen, kann, sofern die Voraussetzungen erfüllt werden, der Freibetrag in der Höhe von maximal € 1.460,- für Mitarbeiterbeteiligungen in Anspruch genommen werden. Es können jedoch nicht gleichzeitig beide Befreiungen in Anspruch genommen werden. Analog zur Einkommensteuerbefreiung geldwerter Vorteile aus Mitarbeiterbeteiligungen und bestimmter Optionen wurde auch bei der Sozialversicherung ein entsprechender Ausnahmetatbestand festgesetzt. Die Einräumung von nicht übertragbaren Optionen führt im Zeitpunkt der Einräumung zu keinem Liquiditätsabfluss und ist nicht gewinnmindernd. Erst die Ausübung der Option führt zu einem Lohnaufwand und somit zu Betriebsausgaben.

Die Einräumung der Option muss bei **aufrechtem Dienstverhältnis** erfolgen, die Ausübung der Option kann auch nach Beendigung des Dienstverhältnisses stattfinden.

Im Zusammenhang mit der Kapitalmarktoffensive wurden auch die Optionen auf den Erwerb von Arbeitgeberaktien durch Senkung der Lohnnebenkosten attraktiver gestaltet. Daher sind Vorteile aus Beteiligungen und aus regelmäßig gewährten Optionen auf den Erwerb von Aktien in die Bemessungsgrundlage weder der Entgeltfortzahlungsansprüche noch der Beendigungsansprüche einzubeziehen. Die Aliquotierungsregel gemäß § 16 Abs. 1 Angestelltengesetz ist im Rahmen von Kapitalbeteiligungen somit nicht anwendbar. Ob dies auch für Aktienoptionen zutrifft, ist jedoch in der Literatur umstritten. Wird das Arbeitsverhältnis vor Ablauf der Wartefrist aus Gründen beendet, die vom/von der MitarbeiterIn zu vertreten sind, ist der Verlust der Option rechtlich gedeckt. Liegen Verschuldensgründe auf Arbeitgeberseite (ungerechtfertigte Entlassung), muss dieser jedoch seinen ArbeitnehmerInnen grundsätzlich alle Nachteile ausgleichen, die diese aus der Beendigung des Arbeitsverhältnisses haben (vgl. *Wicke*, 2002). Einschlägige Entscheidungen des Obersten Gerichtshofes liegen noch nicht vor⁴⁰.

Zur Bedienung der eingeräumten Optionen kann gesellschaftsrechtlich wie bei der unmittelbaren Weitergabe der Anteile auf verschiedene Art und Weise vorgegangen werden. Es können **ordentliche Kapitalerhöhungen** und **bedingte Kapitalerhöhungen** vorgenommen werden, oder die Möglichkeit des **genehmigten Kapitals** und des **bedingten genehmigten Kapitals** in Anspruch genommen werden. Außerdem ist die **Bedienung** der Aktienoptionen **durch eigene Aktien** möglich.

Ordentliche Kapitalerhöhungen sind jedoch für Optionsmodelle nur begrenzt geeignet. Damit die neuen Aktien zur Bedienung von Aktienoptionen verwendet werden können, muss im Hauptversammlungsbeschluss über die Kapitalerhöhung das Bezugsrecht ausgeschlossen werden. Vorweg-Beschlüsse sind nicht zulässig. Es besteht somit die Gefahr, dass bei Eintritt des optionsauslösenden Ereignisses keine Genehmigung der Altaktionäre erlangt werden kann.

Die Hauptversammlung kann eine Erhöhung des Grundkapitals beschließen, die nur so weit durchgeführt werden soll, als von einem unentziehbaren Umtausch- oder Bezugsrecht Gebrauch gemacht wird. Die Kapitalerhöhung wird erst sukzessive mit der Ausgabe der einzelnen Aktien wirksam. Durch die bloße Ausgabe der Optionen entsteht noch keine Kapitalerhöhung. Diese Vorgehensweise wird **bedingte Kapitalerhöhung** genannt und ist im § 159 Abs. 1 Aktiengesetz geregelt. **Ein separater Bezugsrechtsausschluss ist nicht mehr erforderlich.** Die Bezugsberechtigten haben ein unent-

⁴⁰ Stand Dezember 2007.



ziehbares Bezugsrecht (vgl. *Wicke*, 2002). Der Nennbetrag des bedingten Kapitals darf insgesamt die Hälfte des zur Zeit der Beschlussfassung bestehenden Grundkapitals nicht übersteigen, wobei zu beachten ist, dass der Nennbetrag für Mitarbeiter-Aktienoptionen nur maximal 10 % des Grundkapitals ausmachen kann. Diese Form der Kapitalerhöhung ermöglicht die Ausübung von Optionen über einen langfristigen Zeitraum. Da es nur im Ausmaß der Optionsausübung zur Kapitalerhöhung kommt, ist diese Art der Kapitalerhöhung für Mitarbeiterbeteiligungsmodelle gut geeignet.

Wird der Vorstand im Rahmen von **genehmigtem Kapital** zur Kapitalerhöhung bis zu einem bestimmten Nennbetrag ermächtigt, ist zu beachten, dass die Rechtsstellung der Optionsberechtigten schwächer ausgeprägt ist, als bei der bedingten Kapitalerhöhung. Es existiert vor allem kein unentziehbares Bezugsrecht. Insofern ist es möglich, dass die Hauptversammlung die Satzungsermächtigung zur Kapitalerhöhung durch einen Gegenbeschluss wieder beseitigt. Der Vorstand hat mehr Flexibilität dahingehend, wann er die Kapitalerhöhung durchführt, jedoch muss er die Kapitalerhöhung unverzüglich durchführen, nachdem der Erhöhungsbeschluss gefallen ist. Dies erweist sich bei längeren Warte- und Ausübungszeiträumen im Rahmen von Optionsmodellen als problematisch.

Bei der **genehmigten bedingten Kapitalerhöhung** gemäß § 159 Abs. 3 AktG **ermächtigt die Hauptversammlung den Vorstand**, mit der Zustimmung des Aufsichtsrats eine bedingte Kapitalerhöhung zur Gewährung von – erst näher auszugestaltender – **Optionen** an ArbeitnehmerInnen, leitende Angestellte und Vorstandsmitglieder der Gesellschaft bis zu einem bestimmten Nennbetrag zu beschließen. Die Ermächtigung besteht also darin, dass bis zu einem bestimmten Nennbetrag eine bedingte Kapitalerhöhung vorgenommen werden kann. Bei dieser Form der Kapitalerhöhung werden erst im Zeitpunkt der Optionsausübung neue Aktien geschaffen. Das Bezugsrecht der Altgesellschafter ist hier bereits ex lege ausgeschlossen. Die für höchstens fünf Jahre erteilte Ermächtigung zur Optionsgewährung ist auf einen bestimmten Betrag zu begrenzen und kann weiteren inhaltlichen Schranken unterworfen werden.

Das gesamte Kapital zur Unterlegung von Aktienoptionen darf unabhängig von der Art der Kapitalbeschaffungsmaßnahme nicht mehr als 20 % des Grundkapitals betragen (§ 159 Abs. 5 und 6 AktG idF AOG § 2a AVRAG). Diese Gesamtgrenze gilt für alle eingeräumten und noch nicht ausgeübten Optionen. Werden die Optionen in Folge ausgeübt, besteht die Möglichkeit wieder neue Optionen bis zum Höchstausmaß einzuräumen. Optionsinhaber besitzen, im Gegensatz zu den Aktionären, **keine Stimmrechte** in der Hauptversammlung.



4 Verbreitung von materiellen Mitarbeiterbeteiligungsmodellen in Österreich

4.1 Status Quo

Um die Verbreitung der Mitarbeiterbeteiligungsmodelle in Österreich darzustellen, wird auf die zwei aktuellen nationalen Erhebungen von *Vevera* (2005) und *euroSEARCH* (2007) zurückgegriffen (siehe auch Kapitel 2). In die Erhebung aus dem Jahr 2005 gingen die Antworten von 905 BetriebsrätInnen und 1.752 UnternehmerInnen ein (vgl. *Vevera*, 2005). Von *euroSEARCH* wurden im Herbst 2007 1.346 Unternehmen und 1.775 MitarbeiterInnen befragt. Beide Erhebungen umfassen Unternehmen und MitarbeiterInnen bzw. BetriebsrätInnen, die über Mitarbeiterbeteiligungsmodelle verfügen als auch jene, die noch kein solches Modell implementiert haben. Insbesondere im Rahmen der Studie von *Vevera* (2005) werden diese beiden Gruppen getrennt analysiert, wobei speziell jene Unternehmen, die ein Kapitalbeteiligungsmodell (teilweise inklusive Stock Options)⁴¹ eingeführt haben, näher betrachtet werden.

Neben diesen nationalen Studien werden auch europäische Erhebungen, die Österreich berücksichtigten, wie z. B. die Cranet-Studie aus dem Jahr 1999/2000, die unter Unternehmen mit mehr als 200 MitarbeiterInnen durchgeführt wurde (vgl. *Pendelton et al.*, 2001), herangezogen, ebenso wie eine Analyse der EFES⁴²-Datenbank, die auf die 2.500 größten europäischen börsennotierten Konzerne in den EU-15 Ländern (mit Ausnahme von Italien, Luxemburg und dem Vereinigten Königreich, jedoch inklusive Schweiz und Norwegen) zurückgreift, wovon 41 aus Österreich stammen (vgl. *EFES*, 2007).

Obwohl die (materielle) Mitarbeiterbeteiligung in Österreich stark diskutiert wird (siehe auch Kapitel 2), ist diese noch nicht weit verbreitet. In Österreich sind ca. 6 % der Beschäftigten an ihren Unternehmen beteiligt. Damit weist Österreich im Vergleich zu anderen europäischen Staaten – insbesondere zu den Vorreiterländern Frankreich und dem Vereinigten Königreich – eine geringe Beteiligungsquote auf (vgl. *Leitsmüller/Naderer*, 2007). In der aktuellen nationalen Erhebung von *euroSEARCH* im Herbst 2007 gab knapp ein Fünftel der befragten UnternehmerInnen an, dass sie über ein Beteiligungsmodell verfügen bzw. meldeten rd. 28 % der MitarbeiterInnen, an einem solchen beteiligt zu sein (vgl. *euroSEARCH*, 2007). Die Umfrage von *Vevera* im Jahr 2005 zeigte, dass in ca. einem Drittel der Unternehmen irgendeine Form der Beteiligung angeboten wird.

In Hinblick auf die **Art der Beteiligung** ist in Österreich eine starke Tendenz zu Gewinn- bzw. Erfolgsbeteiligungsmodellen zu beobachten. Im Rahmen der *euroSEARCH*-Studie bezogen sich 85 % der UnternehmerInnen und 73 % der MitarbeiterInnen, die bereits über ein Mitarbeiterbeteiligungsmodell verfügen bzw. an einem beteiligt sind, auf ein Erfolgsbeteiligungsmodell. 15 % der UnternehmerInnen und 27 % der ArbeitnehmerInnen verwiesen auf ein Kapitalbeteiligungsmodell (vgl. *euroSEARCH*, 2007). Auch bei *Vevera* (2005) ist eine Dominanz von Gewinnbeteiligungsmodellen zu beo-

⁴¹ Bei der Darstellung der Ergebnisse von *Vevera* (2005) werden Unternehmen mit Kapitalbeteiligungsmodellen zur Erhöhung der Lesbarkeit in den folgenden Kapiteln als „Unternehmen mit Beteiligungsmodell“ bezeichnet.

⁴² EFES – European Federation of Employee Share Ownership



bachten. Im Rahmen dieser Erhebung gab rd. ein Viertel der Unternehmen an, die ArbeitnehmerInnen am Erfolg des Unternehmens in Form einer Prämie zu beteiligen. 8 % der UnternehmerInnen verfügen über ein Mitarbeiterkapitalbeteiligungsmodell und 1 % gibt Aktienoptionen an ihre Beschäftigten aus (vgl. *Vevera*, 2005). In etwa zwei Drittel der Unternehmen mit einem Mitarbeiterkapitalbeteiligungsmodell wird die Belegschaft in Form einer Miteigentümerschaft beteiligt und in knapp einem Fünftel der Unternehmen fungieren die MitarbeiterInnen als FremdkapitalgeberInnen. Bei einem Großteil der Unternehmen mit einem Kapitalbeteiligungsmodell (86 %) sind die ArbeitnehmerInnen direkt am Unternehmen beteiligt und nur bei 14 % an einer Zwischengesellschaft. (vgl. *Vevera*, 2005) Auch die Konjunkturerhebungen der KMU FORSCHUNG AUSTRIA im IV. Quartal 2007 zeigen ein ähnliches Bild: Etwa 7 % der rd. 4.000 befragten Gewerbe- und Handwerksbetriebe gaben an, dass ihre MitarbeiterInnen am Eigentum des Unternehmens beteiligt sind. (Quelle: KMU FORSCHUNG AUSTRIA, Konjunkturdatenbank, 2007)

Ähnliche Ergebnisse sind auch in europäischen Erhebungen zu finden. Die Cranet-Studie aus 1999/2000, die sich auf Unternehmen mit mehr als 200 Beschäftigten bezog, zeigte z. B., dass zwei Drittel der großen österreichischen Unternehmen über Gewinnbeteiligungsmodelle verfügen, während „lediglich“ 9 % Kapitalbeteiligungsmodelle implementiert hatten.

Tabelle 2 Anteil von Unternehmen mit Gewinn- und Kapitalbeteiligungsmodellen laut Cranet-Studie¹ aus dem Jahr 1999/2000 in %

	Narrow-based schemes	Broad-based schemes ²	insgesamt	Anteil Broad-based schemes
Gewinnbeteiligung	41	25	66	38
Kapitalbeteiligung	5	4	9	41

¹ Unternehmen mit mehr als 200 Beschäftigten

² Das sind Modelle, die mindestens 50 % der Belegschaft zugänglich sind.

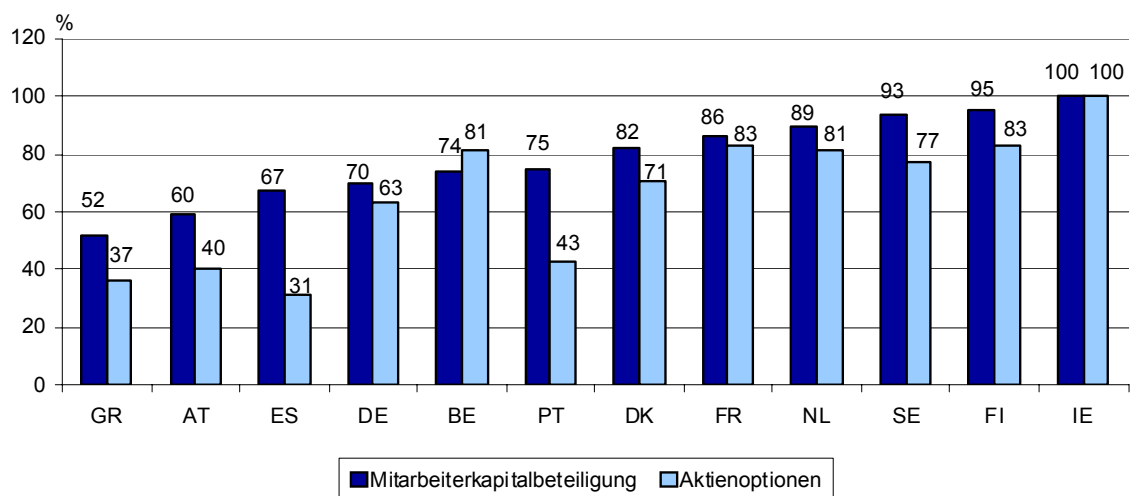
Quelle: Pendleton et al., 2001

In Österreich sind auch in börsennotierten Konzernen Kapitalbeteiligungsmodelle deutlich weniger verbreitet als in anderen Ländern, wie die Analyse der EFES-Datenbank zeigt. Es verfügen lediglich rd. 60 % der Konzerne über Mitarbeiterkapitalbeteiligung, womit Österreich gemeinsam mit Griechenland das Schlusslicht im europäischen Vergleich darstellt. Im europäischen Durchschnitt⁴³ weisen rd. 80 % der Konzerne Kapitalbeteiligungsmodelle auf. (vgl. *EFES*, 2007)

⁴³ EU-15 ohne Italien, Luxemburg und dem Vereinigten Königreich, jedoch inklusive Schweiz und Norwegen



Grafik 2 Anteil der 2.500 größten börsennotierten Konzerne mit Mitarbeiterkapitalbeteiligung und Aktienoptionsplänen in %, 2007



Quelle: EFES-Datenbank, Stand 21.11.2007

Ein ähnliches Bild zeigt sich auch bezüglich Aktienoptionen. Während durchschnittlich zwei Drittel der größten börsennotierten Konzerne der EU-15⁴⁴ über Aktienoptionspläne verfügen, sind es in Österreich „lediglich“ 40 % (vgl. EFES, 2007).

Jene österreichischen Unternehmen, die Mitarbeiterbeteiligungsmodelle implementieren, sind folgendermaßen zu charakterisieren:

- In Hinblick auf die **Unternehmensgröße** zeigt sich, dass vor allem große Unternehmen Mitarbeiterbeteiligungsmodelle umsetzen. Daher ist der Anteil an Mitarbeiterkapitalbeteiligungsmodellen (inklusive Aktienoptionen) und Prämien bei großen Unternehmen mit mehr als 250 ArbeitnehmerInnen deutlich höher als bei KMU.
- Bezüglich der **Rechtsformen** zeigt sich, dass Mitarbeiterkapitalbeteiligungsmodelle am häufigsten in (börsennotierten) Aktiengesellschaften zu finden sind. Auch Beteiligungen in Form einer Prämie sind laut befragten Unternehmen vor allem unter (börsennotierten) Aktiengesellschaften und GmbH verbreitet.
- In Hinblick auf die verschiedenen **Wirtschaftsbereiche** zeigt sich, dass Kapitalbeteiligungsmodelle am häufigsten im Bank/Sparkassenbereich (55 %) zu finden sind, während Prämienmodelle in allen Sparten zum Einsatz kommen (vgl. Vevera, 2005). In Gewerbe- und Handwerksbetrieben halten laut den Konjunkturerhebungen der KMU FORSCHUNG AUSTRIA MitarbeiterInnen insbesondere im Sektor Metall/Elektro, im baunahen Gewerbe, aber auch im Bauwesen und im Nahrungsmittelbereich, Unternehmensanteile (Quelle: KMU FORSCHUNG AUSTRIA, Konjunkturdatenbank, 2007).

⁴⁴ EU-15 ohne Italien, Luxemburg und dem Vereinigten Königreich, jedoch inklusive Schweiz und Norwegen

- Auch **regionale Unterschiede** sind bezüglich der Verbreitung von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen zu beobachten. Beteiligungen am Unternehmenskapital sind laut den Konjunkturerhebungen der KMU FORSCHUNG AUSTRIA vor allem in der Steiermark, Nieder- und Oberösterreich weit verbreitet, während diese Modelle seltener in Gewerbe- und Handwerksbetrieben in Tirol, Salzburg und dem Burgenland zum Einsatz kommen (Quelle: KMU FORSCHUNG AUSTRIA, Konjunkturdatenbank, 2007).

78 % der befragten BetriebsrätInnen und 92 % der Unternehmen, die über ein Mitarbeiterkapitalbeteiligungsmodell verfügen, überlassen die Entscheidung, ob eine Beteiligung gewünscht wird, den ArbeitnehmerInnen. Lediglich bei etwa einem Fünftel der befragten BetriebsrätInnen und bei 7 % der Unternehmen ist die Beteiligung obligatorisch (d. h. für die MitarbeiterInnen nicht optional). (vgl. *Vevera*, 2005)

In Hinblick auf das Ausmaß der Einbindung der MitarbeiterInnen liegen unterschiedliche Ergebnisse vor. Laut internationalen Erhebungen sind Systeme, die einem weiten Kreis der MitarbeiterInnen⁴⁵ angeboten werden (sog. „broad-based schemes“) weniger verbreitet als Modelle, die einem ausgewählten Kreis an ArbeitnehmerInnen (sog. „narrow-based schemes“) angeboten werden. (Siehe z. B. die Ergebnisse der Cranet-Studie, Tabelle 2) Laut dieser sind z. B. 41 % der Gewinnbeteiligungsmodelle in großen Unternehmen nur ausgewählten MitarbeiterInnen zugänglich, während „nur“ 25 % einer breiten Zielgruppe offen stehen (vgl. *Pendleton et al.*, 2001). Auch laut EFES-Datenbank verfügen nur rd. 38 % der größten österreichischen börsennotierten Konzerne über Kapitalbeteiligungsmodelle, die an alle Beschäftigten gerichtet sind, während dies z. B. bei 80 % der Unternehmen in Frankreich der Fall ist (vgl. *EFES*, 2007). Die österreichische Erhebung von *Vevera* (2005) zeigte jedoch, dass sich in der Mehrheit der Unternehmen mit Kapitalbeteiligungsmodellen (58 %) die gesamte Belegschaft am Kapital des Unternehmens beteiligen konnte. In 42 % der Unternehmen wurde die Beteiligung auf einen Teil der Belegschaft beschränkt, wobei vorrangig leitende Angestellte zum Kreis der Begünstigten zählten. (vgl. *Vevera*, 2005)

Bezüglich des **Ausmaßes des Kapitals**, das von den Beschäftigten gehalten wird, zeigt sich, dass dieser Anteil relativ niedrig ist. Bei 42 % der im Sommer 2005 befragten Unternehmen mit Kapitalbeteiligungen beträgt die Anteilshöhe der Beschäftigten am Kapital des Unternehmens weniger als 5 %. Bei rd. 30 % der Unternehmen liegt der Kapitalanteil der ArbeitnehmerInnen zwischen 5 % und 25 %, über 25 % werden nur in 21 % der Unternehmen gehalten (vgl. *Vevera*, 2005). In den größten europäischen börsennotierten Konzernen halten die Beschäftigten laut EFES-Datenbank durchschnittlich 2,1 % des Kapitals. Hier nimmt Österreich mit 2,6 % eine Spitzenposition gemeinsam mit Frankreich (3,9 %) und Irland (2,6 %) ein. Dieser vergleichsweise höhere Anteil in Österreich ist vorrangig auf die Implementierung von Belegschaftsbeteiligungsstiftungen zurückzuführen. (vgl. *EFES*, 2007)

⁴⁵ In den verfügbaren Studien zur Verbreitung der materiellen Mitarbeiterbeteiligung in Europa bzw. in Österreich liegen keine Informationen über die Verbreitung der Modelle unter den ArbeitnehmerInnen, differenziert nach Geschlecht, vor.



4.2 Nachhaltigkeit der Mitarbeiterbeteiligungsmodelle in Österreich

Mitarbeiterkapitalbeteiligungsmodelle wurden in Österreich laut Erhebung von *Vevera* (2005) vor allem nach 1990 implementiert, wobei 43 % der UnternehmerInnen ein solches Modell zwischen 1990 und 2000 sowie weitere 45 % dieses nach dem Jahr 2000 eingeführt haben. Vor allem ab 1994 kam es zu einer wachsenden Zahl von Mitarbeiterkapitalbeteiligungsmodellen, die ihren Höhepunkt im Jahr 2000 erreicht (vgl. *Vevera*, 2005). Auch die EFES-Datenbank zeigt, dass der Großteil der ersten Kapitalbeteiligungsmodelle in österreichischen börsennotierten Konzernen im Jahr 2001 implementiert wurde. Im europäischen Durchschnitt war dies bereits im Jahr 1999 der Fall, in Irland und Frankreich sogar schon 1994 bzw. 1995. Auch die Dynamik bei der Entwicklung von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen ist in Österreich vergleichsweise gering. „Nur“ 24 % der österreichischen börsennotierten Konzerne haben im Jahr 2006 neue Mitarbeiterkapitalbeteiligungspläne eingeführt, während dies z. B. mehr als 40 % der börsennotierten dänischen und französischen Konzerne taten. (vgl. *EFES*, 2007)

Dennoch sind in Österreich eine steigende Nachfrage nach sowie ein steigendes Interesse an Mitarbeiterbeteiligungen zu beobachten. 44 % der im Jahr 2007 von *euroSEARCH* befragten UnternehmerInnen sowie 32 % der MitarbeiterInnen glauben, dass die Entwicklung grundsätzlich mehr in Richtung Mitarbeiterbeteiligung geht (vgl. *euroSEARCH*, 2007). In Unternehmen mit Beteiligungsmodellen sprechen sich auch jeweils mehr als 80 % der BetriebsrätInnen und der Unternehmen für eine Wiederholung und gegebenenfalls sogar eine Ausweitung ihrer Mitarbeiterkapitalbeteiligungsmodelle aus. In jenen Unternehmen, in denen bisher kein Kapitalbeteiligungssystem eingeführt wurde, zeigt ein Viertel der befragten BetriebsrätInnen und 14 % der Unternehmen Interesse an der Einführung eines solchen Modells. Mehr als 40 % der Befragten sind sich diesbezüglich noch nicht sicher und nur 28 % der BetriebsrätInnen und 43 % der befragten Unternehmen lehnen dies explizit ab. (vgl. *Vevera*, 2005)

Im Rahmen der *euroSEARCH*-Erhebung sprechen sich mehr als 80 % der befragten UnternehmerInnen und MitarbeiterInnen für die Implementierung von Erfolgs- bzw. Gewinnbeteiligungsmodellen aus. Während die UnternehmerInnen eine Erfolgsbeteiligung vor allem am Gewinn messen wollen (69 %), sind nur 39 % der MitarbeiterInnen für das Heranziehen des Gewinns; 33 % befürworten eine Beteiligung am Gesamtumsatz des Unternehmens. Die meisten UnternehmerInnen könnten sich eine Ausschüttung von 10 % bis 15 % des Unternehmensgewinns an die MitarbeiterInnen vorstellen. Von Seiten der Beschäftigten ist die Bandbreite größer, besonders häufig wird ein Anteil von 5 % bis 20 % am Unternehmensgewinn erwähnt. Sowohl die befragten UnternehmerInnen als auch die MitarbeiterInnen würden im Fall einer Erfolgsbeteiligung die Prämie vorzugsweise bar an die Beschäftigten auszahlen, wie jeweils rd. zwei Drittel der Befragten angeben. Nur 15 % der UnternehmerInnen möchten die Beschäftigten in Form einer Kapitalbeteiligung an ihrem Unternehmen beteiligen und auch nur 17 % der MitarbeiterInnen sprechen sich für diese Beteiligungsform aus. Auch für eine steuerlich begünstigte Einzahlung in eine Pensionskasse sprechen sich nur 19 % der befragten UnternehmerInnen und 15 % der MitarbeiterInnen aus. (vgl. *euroSEARCH*, 2007)



5 Förderliche und hinderliche Faktoren für materielle Mitarbeiterbeteiligungen

Förderliche und hinderliche Faktoren für die Implementierung von materiellen Beteiligungsmodellen werden in diesem Kapitel in erster Linie aus Sicht der UnternehmerInnen beleuchtet, da diese letztendlich die Entscheidung darüber fällen, ob ein Beteiligungsmodell im Unternehmen eingeführt wird oder nicht. Es werden jedoch auch jene Aspekte beleuchtet, die ArbeitnehmerInnen dazu veranlassen, sich am arbeitgebenden Unternehmen (nicht) zu beteiligen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass ein Faktor für eine Personengruppe ein Motivator sein kann, für die andere jedoch ein Hemmnis darstellen kann und umgekehrt (weswegen es auch zu Überschneidungen im Sinne von gegensätzlich dargestellten Aspekten zwischen Kapitel 5.1 und 5.2 kommen kann).

Die dargestellten Informationen beruhen in einem ersten Schritt auf einer nationalen und internationalen Literaturrecherche. Um die in diversen Publikationen bzw. wissenschaftlichen Studien gefundenen Informationen für die aktuelle österreichische Situation zu validieren, wurden in einem zweiten Schritt qualitative, halbstandardisierte Interviews mit UnternehmerInnen⁴⁶ und ExpertInnen aus dem Bereich der materiellen Mitarbeiterbeteiligung sowie JuristInnen mit Fokus Gesellschafts-, Steuer- und Arbeitsrecht durchgeführt. Die Ergebnisse dieser Gespräche fließen in die nachfolgenden Aufstellungen ein, wobei *kursiv* dargestellte Aussagen Originalzitate aus den Interviews sind.

5.1 Förderliche Faktoren

Die Motivation der UnternehmerInnen für die Einführung von materiellen Beteiligungsmodellen ist in erwarteten Vorteilen zu finden. Unternehmen wollen dadurch sowohl das innere Engagement (direkte Beteiligung im Sinn von „Intrapreneurship“, d. h. stärkere Identifikation mit den Unternehmenszielen und Zufriedenheit am Arbeitsplatz) als auch das äußere Engagement (z. B. Investitionen) erhöhen, um auf diese Weise die Wirtschaftskraft und Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu stärken.

Neben den diversen positiven Auswirkungen (pull-Faktoren) von Mitarbeiterbeteiligungen können allerdings auch defensivere Gründe (push-Faktoren), wie die Abwehr von Übernahmen, die Finanzierung von Unternehmen in Schwierigkeiten oder die Zurückdrängung des Gewerkschaftseinflusses eine Rolle spielen, um materielle Beteiligungsformen zu implementieren. Insbesondere die Verbesserung der Kapitalstruktur (Erhöhung des Eigenkapitalanteils bzw. Verbesserung der Liquidität) kann den Ausschlag für die Einführung von Mitarbeiterbeteiligung geben. (vgl. *Poutsma, 2001*)

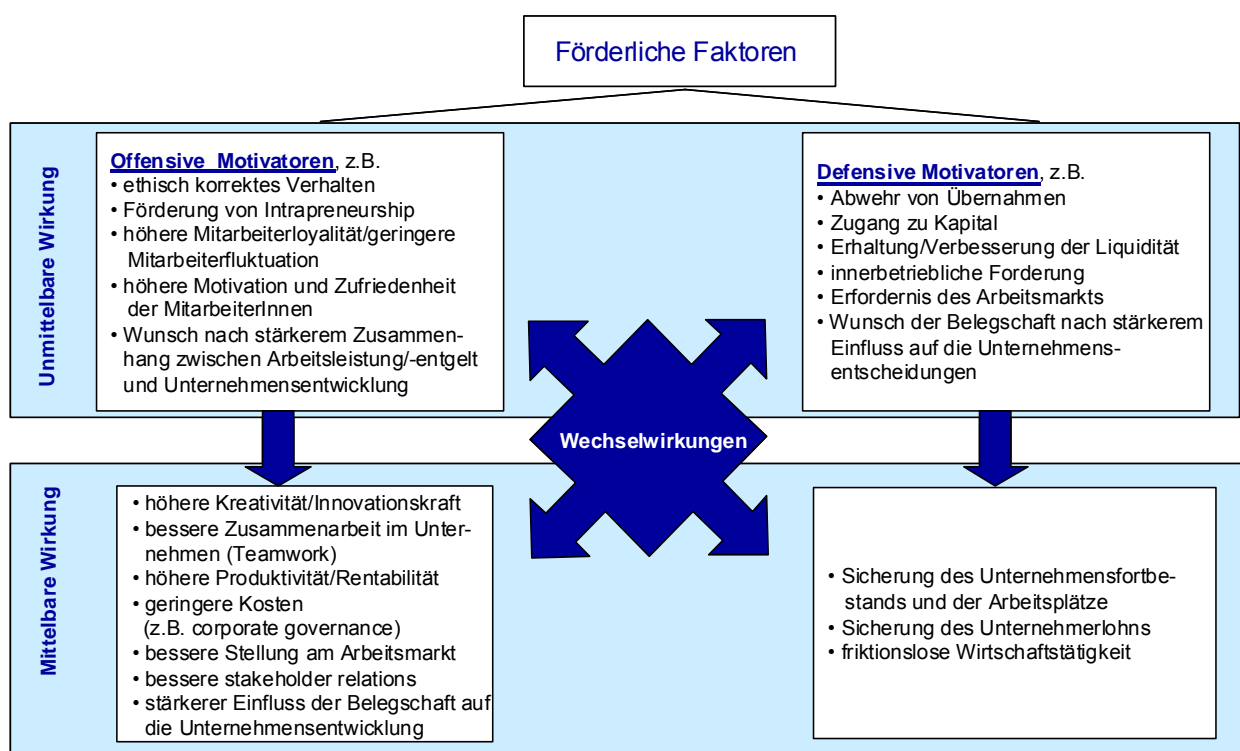
⁴⁶ Mit rd. 140 Betrieben, die zum Befragungszeitpunkt (Winter 2007) kein Mitarbeiterbeteiligungsmodell implementiert hatten, aber zumindest mit dem Konzept vertraut waren, wurde ein Kurzinterview über die maßgeblichen Hinderungsgründe für die Einführung einer Gewinn- oder Kapitalbeteiligung geführt. Mit weiteren rd. 30 Unternehmen, die sich schon näher mit der Thematik beschäftigt hatten (und teilweise auch ein Modell eingeführt haben) wurden tiefer gehende Gespräche (Dauer jeweils rd. eine halbe Stunde) geführt. Für Details zur Befragung siehe Anhang IV.



Neben dieser Unterscheidung können die maßgeblichsten Gründe für den Entschluss für eine materielle Mitarbeiterbeteiligung nach dem Zeitpunkt der Realisierung der erwarteten Auswirkungen differenziert werden. Hierbei lassen sich unmittelbare, d. h. sich sofort materialisierende Aspekte (wie eine geringere Fluktuation der MitarbeiterInnen oder eine Verbesserung der Liquidität des Betriebs) aufzeigen. Diesen stehen Erwartungen gegenüber, die sich erst mittel- bis langfristig und in Ableitung der oben angeführten Punkte erfüllen lassen (z. B. höhere Produktivität, nachhaltige Unternehmenssicherung).

Der Übergang zwischen diesen vier Bereichen ist fließend und durch Wechselwirkungen gekennzeichnet.

Grafik 3 Systematisierung der förderlichen Faktoren für materielle Mitarbeiterbeteiligung



Quelle: KMU FORSCHUNG AUSTRIA

Die Beteiligungsmotive sind in der Praxis sehr vielfältig und können sich von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden. Auch eine Veränderung im Zeitablauf ist möglich, d. h. dominante Erwartungen aus der Vergangenheit können aus unterschiedlichen Gründen an Gewicht verlieren und andere Motive auf Grund gesellschaftspolitischer, betriebswirtschaftlicher und personalpolitischer Veränderungen an Bedeutung gewinnen. Generell werden Mitarbeiterbeteiligungsmodelle nicht aus einem einzigen Motiv, sondern auf Grund eines Motivbündels eingeführt. (vgl. *Gaugler*, 1987, zitiert nach *Augustin*, 2003).

Die Wahl der Art des Beteiligungsmodells wird auch von den Zielsetzungen beeinflusst. In Gewinnbeteiligungen wird eher ein Mittel zur Steigerung der Produktivität, Rentabilität sowie zur Verbesserung der Motivation gesehen, während bei Kapitalbeteiligungssystemen das Engagement der ArbeitnehmerInnen für das Unternehmen im Vordergrund steht und Fragen der Produktivität und Rentabilität eine geringere Rolle spielen. (vgl. Poutsma, 2001) Dies heißt jedoch nicht, dass Gewinnbeteiligungen offensiv und Kapitalbeteiligungen defensiv motiviert sind. Im Folgenden werden die einzelnen offensiven und defensiven Motivatoren im Detail erläutert.

5.1.1 Offensive Motivatoren

Ein intrinsisches Motiv für die Einführung von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen ist das **ethisch korrekte Verhalten** der UnternehmerInnen, d. h. sie wollen ihre MitarbeiterInnen auf Grund eines Gerechtigkeitsempfindens am Unternehmenserfolg teilhaben lassen bzw. herausragende Leistungen der ArbeitnehmerInnen für den Betrieb belohnen:

„Also, wenn ein Mitarbeiter zum Wohle des Unternehmens beiträgt, soll er auch einen Anteil bekommen.“

„Aber unsere Firmenphilosophie ist einfach so, wenn es gut läuft, gibt man gerne mehr aus und wenn es aber einmal schlecht laufen sollte, dann kommt halt nichts raus.“

„[Das Modell] wurde aus der Überlegung geboren: Man will [die MitarbeiterInnen] für gute oder schlechte Zeiten angemessen partizipieren lassen. Wenn es einem schlecht geht, wenig Gewinne macht, dann wollen wir die Mitarbeiter nicht freisetzen, sondern wir wollen, dass die die negative Seite mittragen und auf ihre Schmerzgrenze [niedrige Fixgehälter] runter gehen. Umgekehrt gibt es keinen Deckel nach oben - sollen bei einer Gewinnsituation überdurchschnittlich davon profitieren können.“

„Grund für den Beginn [der Gewinnbeteiligung] waren jahrelang gute Erträge, die wir dann genutzt haben, um die Motivation der Mitarbeiter zu stärken. Es war unser eigener Wunsch, den Erfolg des Unternehmens wirtschaftlich mit unseren Mitarbeitern zu teilen.“

„Ich wollte einfach als Dankeschön für die Leistung der Mitarbeiter belohnen.“

Dies trifft laut Meinung der heimischen ExpertInnen vor allem auf Unternehmen zu, denen es wirtschaftlich gut geht. Jeweils ein Viertel der in einer Erhebung befragten österreichischen UnternehmerInnen und MitarbeiterInnen⁴⁷ führt als Grund für die Implementierung von Beteiligungsmodellen an, dass die MitarbeiterInnen stärker am Unternehmenserfolg teilhaben sollen (vgl. euroSEARCH, 2007). Auch von einigen der im Rahmen der gegenständlichen Studie befragten UnternehmerInnen wird angeführt, dass durch die materielle Mitarbeiterbeteiligung eine leistungsbezogene Bezahlung der ArbeitnehmerInnen erreicht werden soll:

⁴⁷ Befragung von 1.346 UnternehmerInnen (bis zu 250 Beschäftigte) und 1.775 MitarbeiterInnen durch euroSEARCH im Herbst 2007. Im Sample finden sich sowohl Befragte mit als auch solche ohne Erfahrungen mit der materiellen Mitarbeiterbeteiligung.



„Manche [MitarbeiterInnen] sind hoch motiviert und andere möchten z. B. nur ihre acht Stunden runterklopfen. Wenn es ein Problem gibt, dann hoffen sie, dass es sich irgendwie löst, aber sie selbst zeigen wenig Antrieb. Und es gibt andere, die das als Herausforderung ansehen und angehen. Und wenn man da dann keinen Unterschied macht, dann glaube ich, ist das für das System ein Nachteil.“

Ein Mitarbeiterbeteiligungsmodell wird dabei als nachvollziehbarer und fairer (da individueller ausgestaltbar) eingestuft als klassische Prämienmodelle.

Dabei ist auch der Vermögenszuwachs der MitarbeiterInnen von Bedeutung, wie die Studie von Vevera (2005)⁴⁸ zeigt. Etwa zwei Fünftel der befragten BetriebsrätInnen und beinahe die Hälfte der befragten Unternehmen, die über ein Kapitalbeteiligungsmodell verfügen, sehen ihren Beitrag zur Einkommenserhöhung bzw. Vermögensbildung der ArbeitnehmerInnen als sehr oder eher bedeutendes Motiv für die Einführung ihres Mitarbeiterkapitalbeteiligungsmodells an (vgl. Vevera, 2005). Auch die ArbeitnehmerInnen erwarten von einer Mitarbeiterbeteiligung in erster Linie monetäre Verbesserungen (vgl. Hofmann et al., 1993, zitiert nach Augustin, 2003).

Durch Beteiligungsmodelle wird sowohl von MitarbeiterInnen als auch von Führungskräften das Ziel verfolgt, den Wert des Betriebs zu steigern, da dadurch beide Seiten gleichermaßen profitieren können. Auch bei Aktienoptionen steht das vermögensbildende Element auf Grund der immanenten Hebelwirkung im Vordergrund, welche den MitarbeiterInnen die Chance auf überproportionale Gewinne einräumt (vgl. Puchegger, 2004). Durch Gleichschaltung dieses Zieles werden die Chancen gesteigert, dieses auch zu erreichen (vgl. Mitterlehner, 2007). In einzelnen Untersuchungen wurde beobachtet, dass bei einer Gewinnbeteiligung das Entgelt nach einigen Jahren tendenziell höher ist, dass aber die Höhe des Festgehalts niedriger ist, als es sonst der Fall wäre (vgl. Pérotin/Robinson, 2003).

Mit dem Einsatz von Beteiligungsprogrammen wollen die Unternehmen somit vor allem eine Veränderung in den Einstellungen und Verhaltensweisen der MitarbeiterInnen bewirken und damit die unternehmerische Einstellung der MitarbeiterInnen stärken bzw. das „**Intrapreneurship**“ forcieren. Die Einführung von Mitarbeiterbeteiligungen kann somit auch eine Änderung der Unternehmenskultur zum Ziel haben, wobei dies vor allem Modelle mit einer breiten Beteiligung der ArbeitnehmerInnen bewirken (vgl. Europäische Kommission, 2003). Es wird erwartet, dass sich die MitarbeiterInnen selbst als UnternehmerInnen verstehen und die Unternehmensinteressen stärker beachten (vgl. Poutsma, 2001) bzw. ein besseres Verständnis für den Hintergrund ihrer Tätigkeiten entwickeln. 52 % der befragten BelegschaftsvertreterInnen und 83 % der Unternehmen mit Kapitalbeteiligung halten dieses Motiv für sehr bzw. eher zutreffend (vgl. Vevera, 2005), und auch von den im Rahmen der gegenständlichen Studie befragten ArbeitgeberInnen wird der Wunsch, die Belegschaft zu einem höheren Maß an Eigeninitiative und -verantwortung (d. h. mehr Engagement, sich selbst mehr überlegen und einbringen, sich stärker einbinden anstatt „aktiv zu warten“) zu bringen, als maßgeblicher Grund für die Einführung einer materiellen Mitarbeiterbeteiligung genannt:

„Der Einsatz für das Unternehmen ist anders, es werden gemeinsame Strategien entwickelt.“ „Es gibt eine stärkere Erfolgsorientierung, um das Unternehmensziel langfristig zu sichern.“

⁴⁸ Befragung von 905 BetriebsrätInnen und 1.752 UnternehmerInnen mit und ohne Erfahrung in der materiellen Mitarbeiterbeteiligung im Sommer 2005 (vgl. Vevera, 2005).



Neben einer höheren Leistungsbereitschaft wird davon ausgegangen, dass die Beschäftigten ein sensibleres Kostenbewusstsein entwickeln („*sorgfältigerer Umgang mit Ausgaben bzw. Aufwendungen, Erhaltung des Vorhandenen, bessere Kostenorientierung*“), mehr Verständnis für wirtschaftliche Zusammenhänge und Maßnahmen der Effizienzsteigerung (z. B. Rationalisierungen, Auslagerungen) aufbringen und unternehmerisch denken lernen. (vgl. z. B. Schaschl, 2000 oder Mitterlehner, 2007) Dadurch wird auch eine stärkere Markt- und Kundenorientierung gefördert und dem eigenen Beitrag zum Gesamterfolg des Unternehmens stärkere Bedeutung beigemessen (vgl. Schaschl, 2000).

„[Das Beteiligungsmodell] hat eine Bedeutung insofern, weil sich der Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren kann. [...] Ganz stark kennt man es an der Loyalität gegenüber der Firma - wie man mit Informationen umgeht, wie man mit Ressourcen umgeht, wie man mit Kunden umgeht - dort unterscheidet es sich sehr.“

Weitere erhoffte Wirkungen beziehen sich auf das erhöhte Interesse der MitarbeiterInnen am Unternehmen und der Arbeit, eine stärkere Ausrichtung der individuellen Ziele auf die Unternehmensziele sowie eine stärkere Fokussierung auf die Unternehmensstrategie (vgl. Puchegger, 2004).

Darüber hinaus soll eine Beteiligung der MitarbeiterInnen eigenverantwortliches Handeln fördern, denn jeweils rd. 60 % der befragten UnternehmerInnen und MitarbeiterInnen sind der Ansicht, dass Beteiligungsmodelle mehr Eigenverantwortung bewirken (vgl. euroSEARCH, 2007). Insbesondere die Vergabe von GmbH-Anteilen an die MitarbeiterInnen fördert – im Bewusstsein VollgesellschafterIn zu sein – das Verständnis für betriebliche Belange. Hinzu kommt – wie von den im Rahmen der gegenständlichen Studie befragten UnternehmerInnen vereinzelt angemerkt –, dass die Kapitalbeteiligung der MitarbeiterInnen zu einer stärkeren Aufteilung des unternehmerischen Risikos (und somit zu einem Vorteil für die ursprünglichen EigentümerInnen) führen kann. Diese Art der Beteiligung ist jedoch nur für einen kleinen, gut ausgebildeten Personenkreis geeignet, da die breite Einbeziehung betriebswirtschaftlich nicht vorgebildeter MitarbeiterInnen, die außerdem nur bedingt Einfluss auf die tatsächliche Unternehmensentwicklung haben, eher eine demotivierende Wirkung haben kann (vgl. Caspari, 2000).

Ein weiterer förderlicher Faktor für die Einführung bzw. Teilhabe an Mitarbeiterbeteiligung ist die erwartete **höhere Identifikation** der MitarbeiterInnen mit ihrem Unternehmen. Rd. 70 % der befragten BetriebsrätInnen und 83 % der befragten Unternehmen, die über Kapitalbeteiligungen verfügen, messen diesem Motiv eine hohe Bedeutung bei (vgl. Vevera, 2005). Bei Aktienbeteiligungen fördert z. B. die Vergabe von Namensaktien die Identifikation mit der Gesellschaft (vgl. Caspari, 2000).

Insbesondere im Fall der Mitarbeiterbeteiligung am Unternehmenskapital wird den ArbeitnehmerInnen auch eine gewisse **Mitbestimmung** ermöglicht (vgl. Poutsma, 2001). Knapp 40 % der befragten BelegschaftsvertreterInnen und 35 % der Unternehmen mit einem Beteiligungsmodell sehen die Stärkung der Mitbestimmung als einen sehr bzw. eher maßgeblichen Grund, Mitarbeiterkapitalbeteiligung in ihrer Organisation zu realisieren (vgl. Vevera, 2005). Auch für die ArbeitnehmerInnen erhöht sich der Anreiz von materiellen Beteiligungsmodellen erheblich, wenn sie mit größeren Beteiligungsmöglichkeiten am Entscheidungsprozess verbunden sind (vgl. Poutsma, 2001). Insbesondere in kleineren Unternehmen hat der/die einzelne MitarbeiterIn tendenziell mehr Einflussmöglichkeiten und es ist ein offensichtlicherer und direkter Zusammen-



hang zwischen der Leistung des/der Einzelnen und des Unternehmenserfolgs gegeben, sodass ein größerer Motivationseffekt entsteht⁴⁹ (vgl. *Europäische Kommission*, 2003). Im Falle von aktienbasierten Mitarbeiterbeteiligungsmodellen verfügen die MitarbeiterInnen großteils über Mitbestimmungsrechte, welche das Gesetz und die Statuten vorsehen. Allerdings wird davon ausgegangen, dass der Anteil der Mitarbeiteraktien am Stammkapital mindestens 5 % betragen sollte und die Stimmrechte der MitarbeiterInnen in irgendeiner Form gebündelt sein sollten, um rudimentäre Mitwirkungsrechte sicherzustellen (vgl. *Caspari*, 2000).

Als Aktionäre können die MitarbeiterInnen an Hauptversammlungen teilnehmen und haben einen leichteren Zugang zu Lageberichten, Jahresabschlüssen und erhalten Aktionärsbriefe etc. Die verbesserte Information der MitarbeiterInnen kann außerdem zu einem gesteigerten Interesse an der Gesellschaft und damit zu einer höheren Identifikation mit dem Unternehmen führen (siehe unten) (vgl. *Puchegger*, 2004). 81 % der 2007 befragten UnternehmerInnen und 76 % der MitarbeiterInnen erwarten durch die Schaffung eines Mitarbeiterbeteiligungsmodells mehr Information über den Geschäftsgang und eine stärkere Einbindung der ArbeitnehmerInnen in die Geschäftsentwicklung (vgl. *euroSEARCH*, 2007).

Eine stärkere Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen führt entsprechend den Erwartungen der ArbeitgeberInnen auch zu einer **höheren Loyalität** der ArbeitnehmerInnen und zu einer **geringeren Fluktuation** in der Belegschaft. 58 % der befragten BetriebsrätInnen und beinahe drei Viertel der befragten Unternehmen mit einem Beteiligungsmodell nennen die Mitarbeiterbindung als einen ausschlaggebenden Grund für die Einführung eines Mitarbeiterkapitalbeteiligungsmodells (vgl. *Vevera*, 2005). Auch die *euroSEARCH*-Erhebung zeigt, dass die Bindung der ArbeitnehmerInnen für die Einführung eines Beteiligungskonzeptes wesentlich ist, wobei dies auf knapp ein Viertel der befragten Unternehmen und ein Fünftel der MitarbeiterInnen zutrifft (vgl. *euroSEARCH*, 2007). Insbesondere in Zeiten alternder Belegschaften, die durch ein höheres Pensionsantrittsalter und geburtenschwache Jahrgänge zunehmend entstehen, kommt der Mitarbeiterbindung eine besondere Bedeutung zu (vgl. *Elšik*, 2007).

Vor allem Aktienoptionen können zur **Personalbindung** beitragen, da sie oftmals erst nach mehreren Jahren verfügbar sind und vereinbart werden kann, dass sie verfallen, wenn ein/e MitarbeiterIn das Unternehmen verlässt. Bei einer günstigen Kursentwicklung werden die meisten Begünstigten nicht auf ihren Anspruch verzichten wollen. Selbst wenn die Optionen beim Ausscheiden nicht verfallen, aber kurz danach ausgeübt werden müssen, können sie als „goldene Handschellen bzw. Fesseln“ fungieren, sofern sie zeitlich gestaffelt (z. B. in jährlichen Tranchen) zugeteilt werden. Somit können Aktienoptionen dazu dienen, schwer zu ersetzendes Fachpersonal an das Unternehmen zu binden und eine nachhaltige Zusammenarbeit mit bestimmten MitarbeiterInnen sicherzustellen (vgl. *Europäische Kommission*, 2003 oder *Mayrhofer*, 1993, zitiert nach *Augustin*, 2003).

In ähnlicher Weise (wenngleich auch nicht ausschließlich auf Optionen bezogen, aber mit einer gewissen Betonung von Kapitalbeteiligungen bzw. Gewinnbeteiligungen auf der Grundlage von Kapitalbeteiligungen) führen die im Rahmen der gegenständlichen Studie befragten UnternehmerInnen an, dass materielle Mitarbeiterbeteiligungsmodelle

⁴⁹ In kleinen, eher patriarchisch/hierarchisch geführten Unternehmen wird der Einfluss der MitarbeiterInnen stark eingeschränkt sein.



dazu beitragen können, eine stärkere Bindung der ArbeitnehmerInnen an das Unternehmen zu erwirken. Insbesondere für Schlüsselkräfte kann der Arbeitsplatz durch eine Beteiligung attraktiver gestaltet werden, und die Bereitschaft, „dem Unternehmen beiseite zu stehen, mehr zu geben“ steigt. Diese stärkere Verbundenheit resultiert einerseits in einem höheren Maß an Verantwortung (siehe Intrapreneurship oben), und andererseits in einem unmittelbaren Markteffekt, da die KundInnen mit weniger häufig wechselnden Ansprechpersonen konfrontiert sind und sich dadurch vielfach besser betreut fühlen.

Des Weiteren sollen kollektive materielle Beteiligungssysteme im Gegensatz zur individuellen leistungsabhängigen Entlohnung zu einer Verbesserung der **Teamarbeit** und Kooperation führen. Es wird erwartet, dass psychische Barrieren und Vorurteile zwischen ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen reduziert und Konflikte rascher gelöst werden (vgl. Schaschl, 2000 und Mitterlehner, 2007). Dadurch kann das Zusammengehörigkeitsgefühl von KapitaleignerInnen und MitarbeiterInnen entwickelt bzw. verstärkt werden (vgl. Puchegger, 2004). Jedoch vertreten jeweils „nur“ 23 % der befragten UnternehmerInnen und MitarbeiterInnen die Meinung, dass Beteiligungen ein besseres Betriebsklima bewirken (vgl. euroSEARCH, 2007). Auch von den im Rahmen der gegenständlichen Studie befragten UnternehmerInnen wird die Erwartung, dass Mitarbeiterbeteiligungsmodelle zu einer stärkeren Teambildung beitragen können, äußerst selten genannt, und dann auch nur in Zusammenhang mit Modellen, an denen die gesamte Belegschaft (und nicht nur z. B. Schlüsselkräfte) beteiligt ist:

„Wenn es um Teambildung geht, müsste man wahrscheinlich alle mit einbeziehen, damit alle das Gefühl haben, an einem Strang zu ziehen.“

Generell wird jedoch davon ausgegangen, dass Mitarbeiterbeteiligungsmodelle nicht als einziges Instrument zum Abbau von Konflikten auf Grund eines schlechten Betriebsklimas oder mangelhaften Führungsverhaltens dienen können. Hier gilt es zuerst die Ursachen dieser Konflikte zu beseitigen (vgl. Hofmann et al., 1993, zitiert nach Augustin, 2003).

Im Gegensatz dazu gehen die ArbeitgeberInnen – selbst jene, die zum gegenwärtigen Zeitpunkt kein Beteiligungsmodell anbieten - allerdings vielfach davon aus, dass Mitarbeiterbeteiligungsmodelle zu einer **Steigerung** der **Motivation** der ArbeitnehmerInnen führen:

„Jemand, der sich für die Belange einer Firma einsetzt, soll eine Belohnung bekommen [...]. Man kann Motivation verstärken und bestärken. Das ist ein Dankeschön dafür.“

Eine höhere Motivation der MitarbeiterInnen ist umso eher zu erwarten, je stärker sie das Modell akzeptieren. Die Akzeptanz ist laut Schneider und Zander (1983, zitiert nach Augustin, 2003) sowie Vevera (2005) umso höher, je

- weniger manipulierbar die Gesamtkonzeption ist,
- durchschaubarer und verständlicher Konzeptionen und Berechnungsmodalitäten (d. h. leichte Nachvollziehbarkeit) sind,
- intensiver die MitarbeiterInnen und ihre VertreterInnen in die Einarbeitung des Modells einbezogen wurden,
- realistischer die vereinbarten Ziele zu erreichen sind,



- größer die Bemühungen sind, die MitarbeiterInnen über das Modell zu informieren,
- stärker das Management hinter dem Modell steht,
- stärker es der Unternehmensführung gelingt, ihre Bemühungen den ArbeitnehmerInnen glaubhaft zu machen,
- stärker der Zusammenhang der Leistung des/der Einzelnen mit dem Unternehmenserfolg ist (und somit die Möglichkeit, die Einkommenssituation zu beeinflussen),
- höher der persönliche Erfolgsanteil des/der MitarbeiterIn in Relation zum Grundgehalt ist („es muss sich für die ArbeitnehmerInnen auszahlen“),
- näher in zeitlicher Hinsicht die Auszahlung bzw. Gutschrift des Erfolgsanteils an der erbrachten Arbeitsleistung liegt.

Auch 75 % der im Jahr 2007 befragten österreichischen Unternehmen und 85 % der MitarbeiterInnen sind der Ansicht, dass Beteiligungsmodelle eine höhere Motivation der ArbeitnehmerInnen bewirken (vgl. *euroSEARCH*, 2007). Der Motivationseffekt äußert sich darin, dass die ArbeitnehmerInnen mit größerem Engagement die Aufgaben erledigen, und auch deren Eigeninitiative (siehe „Intrapreneurship“ oben) wird dadurch gefördert (vgl. *Mitterlehner*, 2007). Die im Rahmen der gegenständlichen Studie befragten UnternehmerInnen führen beispielsweise an, dass durch materielle Mitarbeiterbeteiligung die ArbeitnehmerInnen „zu Höchstleistungen motiviert werden können“, wodurch in Folge einer höheren Kompetenz der ArbeitnehmerInnen und einer größeren Bedachtnahme auf die Qualität der erbrachten Leistung eine Steigerung der Wertschöpfung des gesamten Betriebs erwartet wird. Andere ArbeitgeberInnen – insbesondere jene, die das Beteiligungsmodell ausschließlich Führungs- bzw. Schlüsselkräften anbieten - gehen zwar von einer höheren Motivation, nicht jedoch von einem Kompetenzzuwachs bei den MitarbeiterInnen aus:

„Die Mitarbeiter, denen die Beteiligung zu Gute kommt, werden durch die Beteiligung nicht besser. Die Leute, die jetzt alles [das Gesamtausmaß der möglichen Gewinnbeteiligung je ArbeitnehmerIn] erreichen, waren auch vorher die, die alle ihre Ziele erreicht haben - aber ohne dafür extra Geld zu bekommen. Leute, die grundsätzlich schwach in der Führung sind, werden dadurch nicht viel besser, aber eventuell ergibt sich in ihrer Tätigkeit ein gewisser Fokus, auf was sie alles schauen sollten.“

Neben den bereits erwähnten erwarteten positiven Effekten von materiellen Mitarbeiterbeteiligungsmodellen, die unmittelbar nach Einführung eines solchen Konzepts eintreten können, werden gewisse Zielsetzungen erst nach einiger Zeit wirksam. Die Forcierung des unternehmerischen Denkens und die Motivationssteigerungen, die von Beteiligungsmodellen erhofft werden, können mittel- bis langfristig auch die **Kreativität** und **Innovationskraft** der ArbeitnehmerInnen erhöhen. Von den im Rahmen der gegenständlichen Studie befragten UnternehmerInnen wird allerdings vereinzelt angeführt, dass die Kreativität der MitarbeiterInnen durch eine Beteiligung zwar unmittelbar steigt, „der Effekt aber mit der Zeit nachlässt“.

Eines der wichtigsten langfristigen Motive der Mitarbeiterbeteiligung ist die Aussicht, die **Produktivität/Rentabilität** des Unternehmens durch eine Erhöhung der Motivation der MitarbeiterInnen zu steigern. Untersuchungen aus über 20 Ländern zeigen, dass sich die materielle Beteiligung positiv oder neutral auf die Produktivität auswirkt,



während sich keine negativen Effekte nachweisen lassen (vgl. *Pérotin/Robinson*, 2003). Etwa zwei Fünftel der befragten österreichischen BelegschaftsvertreterInnen sowie beinahe 60 % der befragten Unternehmen mit einem Kapitalbeteiligungsmodell sehen die Steigerung der Produktivität als sehr bzw. eher zutreffenden Grund, in ihren Betrieben Mitarbeiterkapitalbeteiligung einzuführen (vgl. *Vevera*, 2005). Auch 32 % der 2007 befragten MitarbeiterInnen und rd. ein Viertel der Unternehmen will bzw. hat ein Beteiligungsmodell implementiert, um eine Steigerung der Produktivität zu erreichen (vgl. *euroSEARCH*, 2007), und auch von einem Teil der im Rahmen der gegenständlichen Studie befragten UnternehmerInnen wäre die Aussicht auf eine höhere Produktivität (und in Ableitung hiervon auf einen höheren Gewinn bzw. Umsatz) ein Grund, ein Mitarbeiterbeteiligungsmodell einzuführen. Jene ArbeitgeberInnen, die bereits ein Beteiligungsmodell implementiert haben, sind - mit sehr wenigen Ausnahmen - auch vom Kosten-/Nutzenverhältnis des Instruments überzeugt:

„Für den Arbeitgeber ist es insgesamt betrachtet neutral. Die Auszahlungen an die Mitarbeiter werden durch die höhere Produktivität ausgeglichen. Es ergibt sich weder ein Vorteil noch ein Nachteil für das Unternehmen.“

„Ich würd's positiv sehen - Leistungsträger bekommen mehr Geld, wenn's dem Unternehmen gut geht, sie ihre Ziele erreichen, und die Umwegrentabilität des Unternehmens passt.“

„Das Zehnfache kommt zurück.“

„Schon einzelne Punkte bringen so viel, wie das Ganze kostet.“

Dabei ist auch eine Wechselwirkung zwischen Mitarbeiterbeteiligung und Produktivität zu beobachten: Mitarbeiterbeteiligung führt nicht nur zu einer höheren Produktivität; vielmehr ist auch eine hohe Produktivität ein Anreiz für die Implementierung bzw. Teilhabe an einer Mitarbeiterbeteiligung (siehe oben – Bestreben die MitarbeiterInnen am Unternehmenserfolg zu beteiligen bzw. Wunsch der Einkommensmaximierung).

Die Gewinnbeteiligung hat vermutlich eine etwas stärkere Wirkung auf die Produktivität als die Kapitalbeteiligung, wobei wiederum Regelungen, die eine langfristige Komponente vorsehen, zu einer höheren Produktivität führen (unmittelbare Barausschüttung vs. z. B. Gewinnbeteiligung auf der Grundlage von Kapitalbeteiligungen). (vgl. *Pérotin/Robinson*, 2003)

Generell ist von einer höheren Wirkung auf die Produktivität auszugehen, wenn die ArbeitnehmerInnen über die Geschäfte des Unternehmens gut informiert sind, die Kommunikation mit der Unternehmensführung funktioniert und die MitarbeiterInnen an unternehmerischen Entscheidungen beteiligt werden. Die ArbeitnehmerInnen sind durch eine Beteiligung auch eher dazu bereit, Informationen, die den Produktionsprozess effizienter gestalten, an das Management weiterzuleiten und technologische Veränderungen zu akzeptieren.

Ein weiterer mittelbarer, erwarteter Vorteil von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen bezieht sich auf **geringere Kosten**, die sich durch einen niedrigeren Aufwand bei der Motivation bzw. Kontrolle der MitarbeiterInnen ergibt. Durch das u. a. stärkere Engagement der ArbeitnehmerInnen wird von einer stärkeren Konformität des Mitarbeiterverhaltens mit den Unternehmenszielen ausgegangen, wodurch weniger Zeitressourcen für „Überwachungstätigkeiten“ (Stichwort: corporate governance) entfallen. Auch durch Effizienzsteigerungen erwarten die UnternehmerInnen eine Kostenreduktion („*Es kommt*



zu *Kosteneinsparungen, wenn die MitarbeiterInnen das Gefühl haben, dass es um ihre eigene Geld geht.*“), und im Fall von Kapitalbeteiligungen können eventuell auch Finanzierungskosten vermieden werden.

Darüber hinaus wird neben den vielfältigen unternehmensinternen Wirkungen auch eine **Beeinflussung des Unternehmensimages** nach außen – nämlich eine Verbesserung der Beziehungen zu unternehmensrelevanten Stakeholdern – erwartet. Durch Mitarbeiterbeteiligungsmodelle werden die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und der soziale Fortschritt des Unternehmens demonstriert, was dazu führt, dass das Vertrauen von LieferantInnen, KundInnen und der Öffentlichkeit in den Betrieb steigt. Auch die Position auf dem Absatzmarkt kann gefestigt werden. (vgl. *Kilian*, 1978 zitiert nach *Augustin*, 2003) Insbesondere KMU, die am Arbeitsmarkt häufig weniger attraktiv erschienen (weniger Aufstiegschancen, geringeres Gehaltsniveau, weniger Reputation des arbeitgebenden Betriebs, geringere Sicherheit der Arbeitsplätze etc.), können das Vorhandensein eines Mitarbeiterbeteiligungsmodells zu ihrem Vorteil nutzen, um Arbeitskräfte (insbesondere Schlüsselkräfte) zu rekrutieren. Dies gilt umso mehr für Unternehmen in der Gründungs- bzw. Wachstumsphase, die ihren MitarbeiterInnen eventuell zum aktuellen Zeitpunkt nur ein vergleichsweise niedriges Einkommen, aber gute zukünftige Erträge bei Gewinn- oder Kapitalbeteiligung bieten können. (vgl. *Poutsma*, 2001 bzw. *Europäische Kommission*, 2003)

5.1.2 Defensive Motivatoren

Mitarbeiterbeteiligungsmodelle können auch zum Einsatz kommen, um **Unternehmensübernahmen abzuwehren** (z. B. Vergabe eines bestimmten Prozentsatzes an Unternehmensanteilen an die MitarbeiterInnen zur Verhinderung eines Squeeze-out) und den **Zugang zu Kapital** zu verbessern, wobei letzteres vor allem für Kleinunternehmen relevant ist (vgl. *Leitsmüller/Naderer*, 2007 bzw. *Kronberger et al.*, 2007). Den Vorteil der Erhöhung des Eigenkapitalanteils empfindet mehr als ein Viertel der BetriebsrätInnen und etwa ein Drittel der Unternehmen mit einem Beteiligungsmodell als sehr oder eher wichtigen Grund, ein solches Modell zu etablieren (vgl. *Vevera*, 2005). Im Gegensatz dazu stehen die Ergebnisse der Umfrage 2007, bei der nur 3 % der befragten Unternehmen und 8 % der MitarbeiterInnen ein Beteiligungsmodell eingeführt haben, um eine Verbesserung der Kapitalstruktur zu erreichen (vgl. *euroSEARCH*, 2007). Eine verbesserte Kapitalstruktur erhöht u. a. die Kreditwürdigkeit und damit den Fremdfinanzierungsspielraum des Unternehmens (vgl. *Kilian* 1978, zitiert nach *Augustin*, 2003). Außerdem wird das Vertrauen der MitarbeiterInnen in das Unternehmen als positives Signal für potenzielle Investoren gewertet (vgl. *Mitterlehner*, 2007). Zur internen Verbesserung der Kapitalstruktur kommen theoretisch sowohl eine Aktienbeteiligung als auch eine Beteiligung als GmbH-GesellschafterIn in Frage. Ein Vorteil der Aktienbeteiligung ist die endgültige Kapitalzufuhr, da ein möglicher späterer Verkauf der Anteile für die AG einen finanzwirtschaftlich neutralen Vorgang darstellt. Auch die administrativ und rechtlich eher unkomplizierte Handhabung sprechen für eine solche Beteiligungsform, während GmbH-Anteile weniger dafür geeignet sind, da die GmbH starke personalistische Züge aufweist und nicht auf eine Vielzahl an ständig wechselnden GesellschafterInnen ausgerichtet ist (vgl. *Caspari*, 2000).

Ein weiteres defensives Motiv bezieht sich auf die Erhaltung bzw. Verbesserung der **Liquidität** des Unternehmens. Insbesondere durch Gewinnbeteiligungsprämien, die den ArbeitnehmerInnen bar ausgezahlt werden, lässt sich das Vergütungssystem flexibler gestalten (vergleichsweise niedrigeres Grundgehalt, dafür Aussicht auf Gewinnbeteiligung bei guter Unternehmensentwicklung - während bei moderater Unternehmens-



situation die Liquidität des Betriebs durch niedrigere Personalkosten belastet wird). Im Falle aktienbasierender Modelle wird den UnternehmerInnen die Möglichkeit eingeräumt, Dividenden statt Prämien auszugeben. Jedoch findet dieser Vorteil kaum Zusppruch, denn jeweils rd. 60 % der befragten BelegschaftsvertreterInnen und Unternehmen mit Beteiligungsmodell sehen darin überhaupt keinen bzw. eher keinen Grund, Mitarbeiterkapitalbeteiligung zu realisieren (vgl. *Vevera, 2005*).

In Hinblick auf die Verbesserung der Unternehmensliquidität ist auch die **Nutzung steuerlicher Vorteile** für die Entscheidung für Mitarbeiterbeteiligungsmodelle relevant. 53 % der befragten BelegschaftsvertreterInnen und rd. 40 % der befragten Unternehmen, die über ein Beteiligungsmodell verfügen, empfinden das Motiv der Nutzung steuerlicher Vorteile für die Implementierung eines Kapitalbeteiligungsmodells als sehr oder eher wichtig (vgl. *Vevera, 2005*). Die steuerlich privilegierte Behandlung von Kapitalbeteiligungen kann zum Teil steuerfreie Kapitalgewinne, eine Reduktion der Steuerlast – vielfach in Folge einer Behaltfrist – oder eine aufgeschobene Steuerschuld umfassen (vgl. *Puchegger, 2004*). Weitere Steuereffekte (auch bei Gewinnbeteiligungen) beziehen sich auf den Steuervermeidungseffekt bei den Betrieben (Gewinnanteile der MitarbeiterInnen sind Betriebsausgaben), den Splittingeffekt (die Besteuerung des Gewinnanteils ist unter Umständen bei ArbeitnehmerInnen geringer als bei ArbeitgeberInnen) und den Steuerstundungseffekt (kann der Zuflusszeitpunkt des Gewinnanteils an die MitarbeiterInnen hinausgeschoben werden, steht dem/r ArbeitgeberIn der gesamte Betrag „brutto“ und ohne Lohnnebenkosten zur Verfügung (vgl. *Haslinger, 1997*, zitiert nach *Augustin, 2003*)).

Des Weiteren sind **innerbetriebliche Forderungen** (durch die ArbeitnehmerInnen oder die Belegschaftsvertretung) von Bedeutung. Mitarbeiterbeteiligungen können auch eingeführt werden, weil es in der jeweiligen Branche üblich ist, Beteiligungskonzepte anzubieten. Des Weiteren kann es von Seiten des **Arbeitsmarktes** erforderlich sein, ein Mitarbeiterbeteiligungsmodell umzusetzen, um so qualifizierte MitarbeiterInnen rekrutieren zu können (vgl. *Augustin, 2003*). Insbesondere Aktienoptionen, die in erster Linie Führungskräften angeboten werden, erhöhen aus Sicht der ArbeitnehmerInnen die Attraktivität eines Arbeitsplatzes (vgl. *Mitterlehner, 2007*). Vor allem in ausgedünnten Arbeitsmarktsegmenten können Mitarbeiterbeteiligungsmodelle die Rekrutierungschancen eines Unternehmens erhöhen und somit einen Wettbewerbsvorteil darstellen (vgl. *Elšik, 2007*).

Auf längere Sicht werden mit Hilfe von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen durch die Erhöhung des Eigenkapitalanteils und der Verbesserung der Liquidität eines Unternehmens auch der **Fortbestand eines Betriebes** sowie dessen **Arbeitsplätze gesichert**. Für die MitarbeiterInnen reduziert sich dadurch die Gefahr, auf Grund von wirtschaftlichen Engpässen den Arbeitsplatz zu verlieren (vgl. *Schaschl, 2000*). In diesem Zusammenhang kann eine Mitarbeiterbeteiligung auch als erster Schritt für eine Unternehmensnachfolge angesehen werden, insbesondere in Bezug auf die Kapitalbeteiligung von Führungs- oder Schlüsselkräften (Stichwort: Management Buy-Out):

„... bin ich in einem Alter, an dem ich an mein Ausscheiden von der Firma denken muss, und ich damit auch an eine stabile Weiterführung des Unternehmens denken muss, und die Mitarbeiter [dem Management wird eine Kapitalbeteiligung angeboten] dies dann weiterführen, um für mich ein Income in der Pension zu generieren und in Folge auch für sie und die nächsten. Das war eigentlich der Sinn und Zweck, warum ich Mitarbeiter ins Unternehmen integrieren wollte.“



Außerdem dienen die Möglichkeiten der Entgeltflexibilisierung (wenn Mitarbeiterbeteiligung als Ausgleich für ein tendenziell niedrigeres Einkommensniveau etabliert wird) dazu, das **Unternehmerentgelt zu sichern**, da sich die Personalkosten in Phasen einer suboptimalen Unternehmensentwicklung reduzieren. Dies kann vor allem für eine/n GeschäftsführerIn eines Start-up-Unternehmens relevant sein, wenn relativ geringe Fixbezüge mit der Option auf Unternehmensanteile kombiniert werden (vgl. *Mitterlehner*, 2007). Abschließend sei noch das Motiv der **friktionslosen Wirtschaftstätigkeit** erwähnt, die nach Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung zu erwarten ist, wenn diese von der Belegschaft(svertretung) gefordert wird.

5.2 Hemmnisse

Im Folgenden werden die Hemmnisse für die Implementierung von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen dargestellt. Je nachdem, ob die Perspektive des/der Unternehmers oder des/r ArbeitnehmerIn eingenommen wird, kann ein Hindernis gleichzeitig auch einen Motivator für die jeweils andere Seite darstellen.

Bei der Analyse der Barrieren für materielle Beteiligungen wurden einerseits interne Faktoren, die das Unternehmen und die Einstellungen der darin agierenden Personen betreffen, sowie externe Faktoren bzw. hinderliche Rahmenbedingungen identifiziert. Insgesamt wurden die Hindernisse in fünf Gruppen eingeteilt (siehe auch Grafik 4):

- **Kulturelle/behavioristische Hindernisse** beziehen sich in erster Linie auf die Unternehmenstradition und -strategie bzw. das vorherrschende Klima im Unternehmen, welche sich für die Implementierung von Beteiligungsmodellen als hinderlich erweisen können, sowie auf die Risikoaversion der involvierten Personen. Auch die mangelnde Etabliertheit dieses Instruments als Managementinstrument sowie Bedenken bezüglich Trittbrettfahrern zählen zu bedeutenden Barrieren.
- **Informationsbasierende Hemmnisse**: Diese betreffen vorrangig Informationsdefizite in Hinblick auf Ausgestaltungs- und Umsetzungsmöglichkeiten, öffentliche Unterstützungsangebote sowie ein mangelndes Verständnis für die Vor- und Nachteile von Beteiligungsmodellen.
- **Strukturelle Hemmnisse** nehmen eine Zwischenstellung ein, da sie sowohl unternehmensinterne als auch externe Faktoren betreffen und von beiden Seiten beeinflusst werden. Diese beziehen sich in erster Linie auf die Rechtsform, Größenklasse und die Eigentümerstruktur des Unternehmens. Auch die wirtschaftliche Lage des Unternehmens, die benötigten Ressourcen sowie die Opposition der Belegschaft können die Einführung von Beteiligungsmodellen verhindern.⁵⁰
- **Institutionelle Barrieren** betreffen unklare oder als komplex erachtete rechtliche Rahmenbedingungen, subjektiv empfundene Unterstützungsmängel durch die Regierung und die Sozialpartner sowie fehlende steuerliche und sozialversicherungsrechtliche Anreize.

⁵⁰ Hier zeigt sich ein Gegenpol zu den im vorhergehenden Kapitel angeführten Motivatoren (gute wirtschaftliche Lage, Wunsch nach Beteiligung der MitarbeiterInnen am Unternehmenserfolg bzw. Druck durch die Belegschaft(svertretung)).



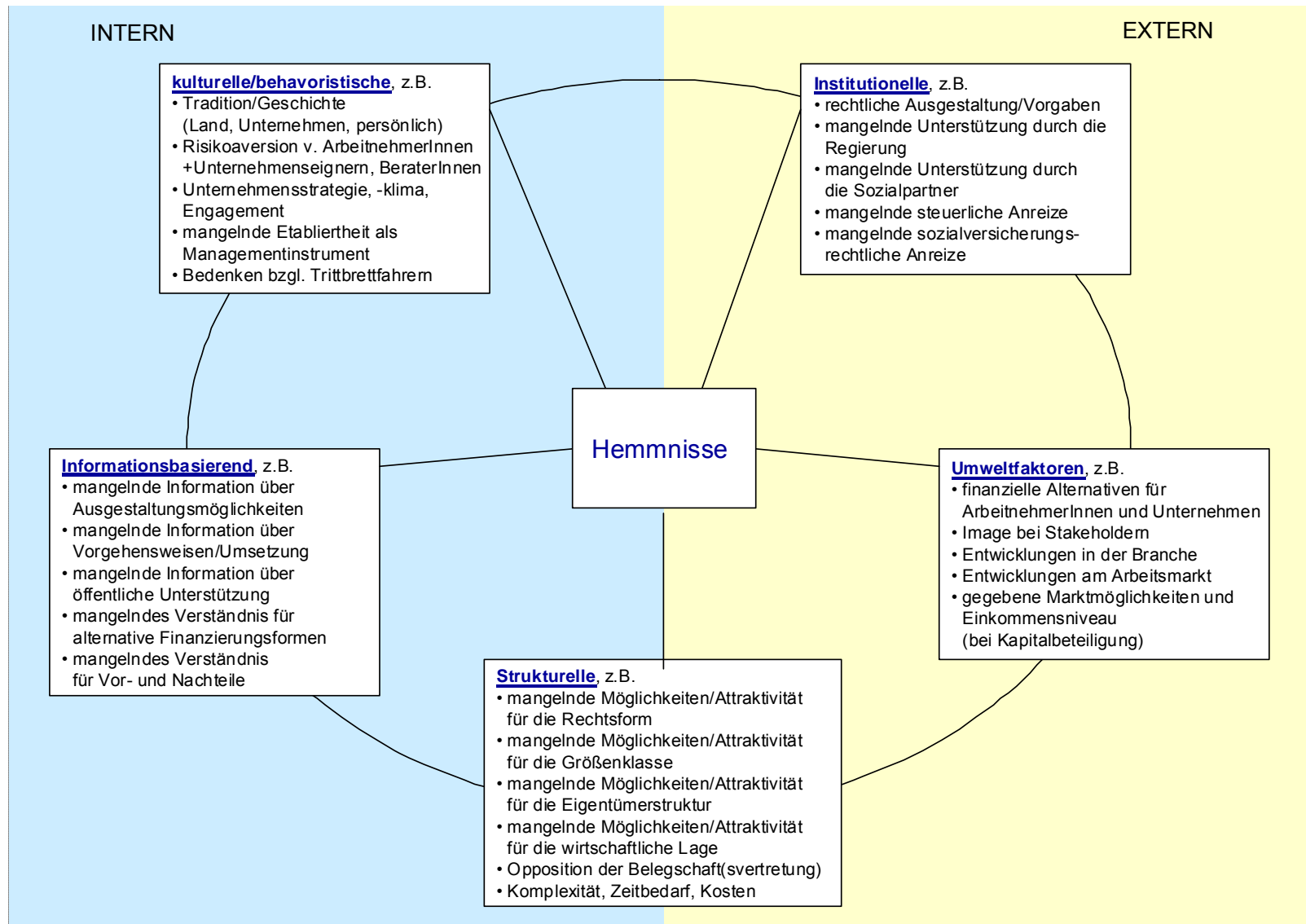
- **Umweltfaktoren:** Diese Hemmnisse umfassen einerseits finanzielle Alternativen und das Unternehmensimage bei relevanten Stakeholdern sowie andererseits Entwicklungen in der Branche und am Arbeitsmarkt sowie die gegebenen Marktmöglichkeiten.⁵¹

Die einzelnen Hinderungsfaktoren, die in Grafik 4 zusammengefasst dargestellt sind, sind – wie bereits die Motivatoren – nicht gesondert zu betrachten, sondern bedingen einander teilweise und stehen somit in vielfältiger Wechselwirkung miteinander. Auch hier wird in der Praxis selten ein einzelner Grund den Ausschlag geben, kein Mitarbeiterbeteiligungsmodell einzuführen bzw. sich daran zu beteiligen, sondern mehrere Hemmnisse in unterschiedlichen Ausprägungen zum Tragen kommen.

⁵¹ Im Gegensatz zur entsprechend förderlichen Ausgestaltung dieser Aspekte als Motivatoren.



Grafik 4 Übersicht der hemmenden Faktoren für materielle Mitarbeiterbeteiligung



5.2.1 Kulturelle und behavioristische Hemmnisse

Die **Tradition** und **Geschichte** eines **Landes** beeinflusst auch die Offenheit der UnternehmerInnen und MitarbeiterInnen gegenüber materiellen Mitarbeiterbeteiligungsformen. Eine negative Einstellung kann beispielsweise durch Assoziationen aus der Vergangenheit, wie mit Arbeitsgenossenschaften oder kollektiven Arbeitsstrukturen im Rahmen des Kommunismus hervorgerufen werden und bis in die Gegenwart wirken. Ebenso spielt die individuelle **Unternehmenskultur** eine entscheidende Rolle. Wenn es bisher nicht üblich war, die MitarbeiterInnen einzubinden, wird sich die Implementierung von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen schwierig gestalten, und selbst Steuervorteile oder andere öffentliche Anreize können entsprechend der Meinung der im Rahmen der gegenständlichen Studie befragten UnternehmerInnen nur bedingt dazu beitragen, dass die Mitarbeiterbeteiligung einen breiteren Anklang findet. Der/die UnternehmerIn selbst kann diese Beteiligungsformen persönlich ablehnen und weder Gewinne noch Kapital zur Verfügung stellen wollen. Dies dürfte insbesondere in traditionell geführten Betrieben bzw. in Familienunternehmen (siehe auch Kapitel 5.2.3) zum Tragen kommen, bzw. wenn die EigentümerInnen oder das Management früher bereits negative Erfahrungen mit materieller Mitarbeiterbeteiligung gemacht haben. 60 % der befragten BetriebsrätInnen ohne Beteiligungsmodell sehen es als Hinderungsgrund, dass die Unternehmen nicht bereit sind, Kapital zur Verfügung zu stellen und weitere 18 % stimmen diesem Motiv zumindest teilweise zu (vgl. *Vevera*, 2005). Auch bei den ArbeitnehmerInnen kann die **Bereitschaft** gering sein, Kapital in das arbeitgebende Unternehmen zu investieren, sondern sie bevorzugen andere Anlageformen, wie z. B. Sparbücher (siehe auch Umweltfaktoren Kapitel 5.2.5).

Ein weiterer wesentlicher Faktor, welcher die Verbreitung von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen einschränken kann, ist die **Risikoaversion**. Sowohl ArbeitnehmerInnen als auch UnternehmenseigentümerInnen oder deren BeraterInnen können das für sie damit verbundene Risiko scheuen. Vor allem Kapitalbeteiligungen sind für die **ArbeitnehmerInnen** mit einem „doppelten Risiko“ verbunden. Zum Arbeitsplatzrisiko (und damit der gegenwärtigen bzw. zukünftigen Einkommensquelle) kommt die Gefahr hinzu, dass das in das arbeitgebende Unternehmen investierte Kapital im Fall einer Insolvenz des Unternehmens verloren geht oder durch Wertverluste betroffen ist. (vgl. *Schaschl*, 2000 bzw. *Leitsmüller/Naderer*, 2007) Hinzu kommt, dass die MitarbeiterInnen bei einer Kapitalbeteiligung ein wirtschaftliches Risiko eingehen, dass sie in der Regel nur marginal beeinflussen können. D. h. ein Teil des Unternehmerrisikos wird auf die Beschäftigten abgewälzt (vgl. *Poutsma*, 2001). Rd. 35 % der befragten österreichischen BetriebsrätInnen ohne Beteiligungsmodell empfinden, dass das Anlageisiko bei Mitarbeiterkapitalbeteiligungen zu groß ist und weitere 27 % schätzen dieses zumindest teilweise als zu hoch ein, um ein Beteiligungsmodell zu implementieren (vgl. *Vevera*, 2005). Besonders hohes Risiko (aber auch Potenzial) für die MitarbeiterInnen besteht bei Start-Ups, die noch über keine Erfahrungen verfügen, die zur Einschätzung der gegenwärtigen und künftigen Geschäftslage herangezogen werden können sowie bei Unternehmen, die starken Ertragsschwankungen ausgesetzt sind (vgl. *Leitsmüller*, 2007).

Ein weiterer Risikofaktor ist bei Aktien bzw. Aktienoptionen gegeben, da Kursschwankungen nicht nur von unternehmensspezifischen, sondern auch von makroökonomischen Faktoren (wie z. B. Zinsniveau, Konjunkturverlauf, politische Entscheidungen) beeinflusst werden. Das kann sowohl zu Zufallsgewinnen (so genannten „windfall profits“), die ohne Zutun des Managements erreicht wurden, als auch zu „windfall losses“, zufälligen, unbeeinflussbaren Kursverlusten führen. D. h. auch der/die einzelne ArbeitnehmerIn kann kaum auf den Aktienkurs Einfluss nehmen, wodurch Aktien-



optionen als Motivationsinstrument an Bedeutung verlieren (vgl. *Lehner*, 2006). Bei Gewinnbeteiligungen besteht nur dann ein Risiko, wenn der Gewinnanteil der MitarbeiterInnen als Ausgleich zu einem niedrigen Grundeinkommen vereinbart wird und die ArbeitnehmerInnen dadurch starke Einkommensschwankungen realisieren (vgl. *Poutsma*, 2001).

Eine weitere Befürchtung von Seiten der ArbeitnehmerInnen ist, dass Entgeltbestandteile durch Dividenden oder Gewinnbeteiligungen ersetzt werden können. 57 % der befragten BelegschaftsvertreterInnen ohne Beteiligungsmodell befürchten eine Ersetzung von Entgeltbestandteilen durch die Mitarbeiterbeteiligung und sehen deswegen von einer Implementierung ab (vgl. *Vevera*, 2005). Im Vergleich zu anderen hemmenden Faktoren ist somit das erwartete Risiko sowohl für UnternehmerInnen als auch für die ArbeitnehmerInnen ein weniger prioritärer Grund, keine Mitarbeiterbeteiligung anzubieten bzw. sich an einer zu beteiligen. Auch von den im Rahmen der gegenständlichen Studie befragten Betrieben, wird das Risiko für Unternehmen und/oder Belegschaft nur sehr selten angeführt, ist aber zumindest manchmal gegeben:

„Aber das Misstrauen [der MitarbeiterInnen] war ein bisschen da: Warum macht die Firma das freiwillig, wenn sie nicht muss?“

„Bezüglich der Mitarbeiter war es schwierig, die Skepsis zu überwinden, dass das Ganze einen Haken hat, also ein gewisses Misstrauen.“

Auch für die **UnternehmenseignerInnen** ist die materielle Beteiligung von MitarbeiterInnen mit einem gewissen Risiko verbunden, insbesondere bei Kapitalbeteiligungen. Hier befürchten die UnternehmerInnen an Einfluss, Kontrolle und Macht zu verlieren, wenn die MitarbeiterInnen Unternehmensanteile erwerben (vgl. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, 2004). Beinahe die Hälfte der befragten österreichischen Unternehmen ohne Kapitalbeteiligungsmodell hat das Gefühl, dass die Beteiligung der ArbeitnehmerInnen die Entscheidungsfreiheit des Unternehmens einschränkt (vgl. *Vevera*, 2005) bzw. die Entscheidungsfindung langwieriger und aufwändiger wird. Die UnternehmerInnen haben daher laut Expertenmeinung, aber auch nach eigenen Aussagen, oft Vorbehalte, Entscheidungskompetenz abzugeben, und sind fallweise auch skeptisch, ob die MitarbeiterInnen überhaupt in der Lage wären, vernünftig an Prozessen der Entscheidungsfindung im Unternehmen mitzuwirken. Bei der Mehrheit der Mitarbeiterkapitalbeteiligungsmodelle findet jedoch auf Grund der geringen anteilmäßigen Beteiligung der MitarbeiterInnen (siehe auch Kapitel 4) keine bedeutende Verlagerung der Entscheidungsbefugnisse von der Unternehmensleitung auf die einzelnen ArbeitnehmerInnen statt. Ein anderes „Gefahrenpotenzial“, dass von den im Rahmen der gegenständlichen Studie befragten UnternehmerInnen in Zusammenhang mit Kapitalbeteiligungen angesprochen wird, ist die Frage, wie/ob die ArbeitnehmerInnen verpflichtet werden können, ihre Anteile wieder rückzuübertragen, falls das Modell sich in der Praxis nicht bewährt.

Verstärkt wird diese Skepsis durch die Gefahr der Verwässerung der Unternehmensanteile, d. h. einer Wertreduktion der Anteile der ursprünglichen EigentümerInnen, wenn den MitarbeiterInnen ohne entsprechende Erhöhung der Kapitalbasis Unternehmensanteile übereignet werden (vgl. *Puchegger*, 2004).

Darüber hinaus sind Befürchtungen seitens der UnternehmerInnen bzw. des Managements möglich, dass im Rahmen von Beteiligungsplänen ihr eigener Beitrag zum Unternehmenserfolg nicht ausreichend Berücksichtigung findet. Durch die Beteiligung



verzichten die ArbeitgeberInnen auf einen Teil ihres Gewinns, wodurch die Möglichkeit, etwas „für schlechte Zeiten auf die Seite zu legen“, reduziert wird. Dies bezieht sich einerseits auf die EigentümerInnen selbst, aber auch auf das finanzielle Polster des Unternehmens. Es wird somit von einer „natürlichen Systemgrenze des Sich-Leisten-Könnens“ ausgegangen, die das Ausmaß der materiellen Mitarbeiterbeteiligung begrenzt.

Gewinnbeteiligungsmodelle können die beteiligten MitarbeiterInnen außerdem dazu verleiten, Ziele nur kurzfristig auszurichten und die aktuellen Gewinne zu optimieren. Solche Eigeninteressen – insbesondere von leitenden Angestellten – können eine nachteilige Auswirkung auf das Unternehmen haben, z. B. Verzicht auf notwendige Investitionen, um den gegenwärtigen Gewinn nicht zu reduzieren („mit Scheuklappen alles andere außer Acht lassen“). In der Praxis wird allerdings eine Schlechterstellung der UnternehmerInnen durch eine Mitarbeiterbeteiligung kaum erwartet: nur ein Viertel der befragten Betriebe ohne Beteiligungsmodell sieht darin ein Hemmnis für die Einführung von Mitarbeiterkapitalbeteiligungen (vgl. Vevera, 2005). Auch von den im Rahmen der gegenständlichen Studie befragten UnternehmerInnen wird eine derartige Befürchtung nur vereinzelt geäußert, da im Grunde davon ausgegangen wird, dass das individuelle Mitarbeiterbeteiligungsmodell so ausgestaltet ist, dass die MitarbeiterInnen das Gesamtziel des Betriebs sehen (und verfolgen) und ein gewisses Verständnis der ArbeitnehmerInnen für die Unternehmensstrategie vorausgesetzt wird.

Auch die **SteuerberaterInnen** und **Rechtsanwälte**, die von den UnternehmerInnen oftmals unterstützend zur Implementierung von materiellen Mitarbeiterbeteiligungsmodellen herangezogen werden, stehen diesen manchmal skeptisch gegenüber und raten von deren Einführung ab (vgl. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, 2004).

Ebenso kann die vorherrschende **Unternehmensstrategie** ein hemmender Faktor für die Implementierung von materiellen Beteiligungsmodellen sein, insbesondere bei Unternehmen mit unsicherer Ertragsersparung oder unklarer strategischer Ausrichtung (vgl. *Leitsmüller*, 2007). Vor allem für KMU kann es schwierig sein, Kapitalbeteiligungsmodelle einzuführen, da diese langfristige Strategien und Planungen erfordern. In KMU hat jedoch oft das Tagesgeschäft Vorrang. Für diese Zielgruppe könnten beispielsweise Gewinnbeteiligungen, für die ein kurzfristigerer Planungshorizont ausreicht, besser geeignet sein (vgl. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, 2004).

Die Unternehmensstrategie kann jedoch auch durch frühere negative Erfahrungen (des Unternehmens oder aber der EntscheidungsträgerInnen) mit materieller Mitarbeiterbeteiligung geprägt sein. In einigen, wenigen der für die gegenständliche Studie befragten Unternehmen war zu einem früheren Zeitpunkt bereits ein derartiges Instrument etabliert, das jedoch für den Betrieb zu Nachteilen führte (z. B. Streitigkeiten innerhalb der Belegschaft, finanzielle Einbußen des Unternehmens bzw. der EigentümerInnen), weshalb es wieder eingestellt wurde.

Durch eine Mitarbeiterbeteiligung am Unternehmenserfolg befürchten manche UnternehmerInnen eine **Belastung des Betriebsklimas**, die auf **Entsolidarisierung** und die Förderung egoistischer Grundhaltungen zurückzuführen ist (vgl. *Mitterlehner*, 2007). Insbesondere wenn die vom Unternehmen angebotene Gewinn- oder Kapitalbeteiligung nur einem ausgewählten Kreis an MitarbeiterInnen (z. B. Führungs-/Schlüsselkräften) angeboten wird oder die Bemessungsgrundlage/-kriterien nicht umfassend kommuniziert oder transparent sind, kann es zu Unstimmigkeiten zwischen den Arbeit-



nehmerInnen bzw. zwischen den DienstnehmerInnen und ArbeitgeberInnen kommen, die für das Betriebsklima abträglich sind. Darüber hinaus können Rivalitäten zwischen den ArbeitnehmerInnen auftreten, wobei vor allem „schwächere“ Beschäftigte, die nicht so viel zum Unternehmensgewinn beitragen, Mobbingaktivitäten ausgeliefert sein können (vgl. *Wicke, 2002*). Von den im Rahmen der gegenständlichen Studie befragten UnternehmerInnen wird diese Befürchtung jedoch nicht geteilt. Auf Grund der Objektivität und Transparenz der Mitarbeiterbeteiligungsmodelle sowie der generellen „Verschwiegenheit bezüglich des Einkommens“ kommt es in den Unternehmen mit Beteiligungsmodellen kaum zu entsprechenden Friktionen, und auch von den Betrieben, die aktuell keine Mitarbeiterbeteiligung anbietet, wird derartiges nur in den seltensten Fällen befürchtet.

Auch das **Engagement** der ArbeitnehmerInnen kann durch Beteiligungsmodelle negativ beeinflusst werden. Z. B. können Gewinnbeteiligungen die ArbeitnehmerInnen auf Grund der Leistungsabhängigkeit der Bezahlung einem erhöhten Leistungsdruck und Stress aussetzen (vgl. *Poutsma, 2001*). Diese Beteiligungsform ist außerdem mit Unsicherheiten für die ArbeitnehmerInnen verbunden und kann dementsprechend Motivation und Arbeitsmoral beeinflussen. Wenn nach einigen erfolgreichen Unternehmensjahren und der Auszahlung von Gewinnanteilen Einkommenseinbußen zu verzeichnen sind, könnte dadurch die Arbeitsmoral auf Grund der bereits erwarteten finanziellen Anreize leiden (vgl. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2004*). Auch von den im Rahmen der gegenständlichen Studie befragten UnternehmerInnen wird teilweise befürchtet, dass die finanziellen Vorteile aus der Mitarbeiterbeteiligung von den ArbeitnehmerInnen mittel- bis langfristig als **Selbstverständlichkeit** aufgefasst werden. Nach wiederholter Auszahlung auf Grund einer positiven Unternehmensentwicklung könnten die MitarbeiterInnen das Zusatzeinkommen als „*empfundenes Grundrecht*“ auffassen:

„...ist immer die Gefahr, wenn ein Modell vier bis fünf Jahre läuft, dass die Begehrlichkeit steigt, und die Mitarbeiter das schon als Teil des regulären Einkommens sehen“

„Mittlerweile ist es [das Gewinnbeteiligungsmodell] bis auf wenige Ausnahmen zur Selbstverständlichkeit verkommen. Das gefällt mir nicht, und darum werde ich auch einige Parameter ändern.“

„Die jährlich ausgeschütteten [Prämien] werden zu einer Selbstverständlichkeit, dass es fast wieder wertlos ist.“

In diesen Fällen kann es auch vorkommen, dass eine Nichtlukrierung in Phasen einer schlechteren wirtschaftlichen Entwicklung dementsprechend demotivierend wirkt, oder die oben angeführte Motivationswirkung nicht nachhaltig ist:

„Ein Bonus wird sehr schnell zur Gewohnheit [...]. Dass man sagt, damit rechne ich schon. Und dann gibt es ein Jahr, wo es das nicht gibt. Kann dann ins Gegenteil umschlagen und sehr demotivierend wirken.“

„Sollte dann ein Jahr schlechter ausfallen, dann gibt es beim normalen Mitarbeiter, der ja auf die finanzielle Gebarung des Unternehmens keinen Einfluss hat, Enttäuschung.“



„Kurzfristig wurde die Motivation gesteigert. Mittelfristig gehen die Mitarbeiter davon aus, dass es selbstverständlich ist, eine Prämie zu bekommen und die Motivation schlägt dann wieder in die Gegenrichtung aus. Die Leistung als solches wird wieder weniger - wenn ich etwas als selbstverständlich empfinde, dann brauche ich mich nicht darum bemühen.“

Bei Kapitalbeteiligungen können Verärgerung und Frustrationen auftreten, wenn sich die Erwartungen in Hinblick auf mehr Mitsprachemöglichkeiten in den unternehmerischen Entscheidungsprozessen nicht erfüllen.

Ein weiterer hemmender Faktor ist die in Österreich zu beobachtende **mangelnde Etabliertheit** von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen als Managementinstrument, insbesondere soweit Kapitalbeteiligungen betroffen sind. ManagerInnen und Unternehmens-eigentümerInnen scheuen oft davor zurück, Beteiligungsmodelle zu implementieren, wenn dies noch unüblich ist und KollegInnen kaum Erfahrungen damit gemacht haben (vgl. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, 2004).

Schließlich ist auch von Relevanz, dass materielle Mitarbeiterbeteiligung selten so ausgestaltet werden kann, dass kein Anreiz zum **Trittbrettfahrerverhalten** besteht (vgl. *Europäische Kommission*, 2003). Bei Gruppenanreizsystemen erhält der/die einzelne MitarbeiterIn insbesondere in großen Unternehmen nur einen kleinen Bruchteil des aus seinen Anstrengungen resultierenden zusätzlichen Gewinns. Dadurch könnten sich MitarbeiterInnen veranlasst sehen, ihre Anstrengungen und ihre Produktivität zu reduzieren, um ohne „Gegenleistung“ von der Regelung zu profitieren (vgl. *Poutsma*, 2001). Bei der Vergabe von Gruppenanreizen besteht somit die Gefahr, manche MitarbeiterInnen zu stark zu belohnen, während für andere ihr Gewinnanteil im Verhältnis zu ihrer Leistungen zu niedrig ausfällt (vgl. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, 2004). Auch beinahe jede/r Zweite der befragten österreichischen BelegschaftsvertreterInnen, die über kein Kapitalbeteiligungsmodell in ihrem Unternehmen verfügen, findet, dass die ausgeschütteten Ertragsanteile die Leistung des Einzelnen nicht ausreichend widerspiegeln (vgl. *Vevera*, 2005). Um solche Ungerechtigkeiten zu vermeiden, verzichten Unternehmen gänzlich auf die Einführung von Konzepten der Mitarbeiterbeteiligung.

In ähnlicher Weise wird auch von einigen der im Rahmen der gegenständlichen Studie befragten UnternehmerInnen angeführt, dass ein wesentlicher Grund für sie, kein Mitarbeiterbeteiligungsmodell einzuführen, die Schwierigkeit ist, dieses gerecht auszugestalten:

„Da gibt es Leistungsträger und Mitarbeiter. [...] Man kann nicht alle gleich behandeln, weil das führt bei den Leistungsträgern zu Frustration, wenn die gleich viel bekommen. Das wäre nicht gerecht.“

Hinzu kommt, dass bei Modellen, die auf Projekt- oder Abteilungsbasis eingeführt werden, äußere Umstände zum Erfolg oder Misserfolg beitragen können, die von den einzelnen MitarbeiterInnen nicht beeinflussbar sind. Es kann dadurch vorkommen, dass ArbeitnehmerInnen, die das gleiche Engagement und die gleiche Leistung erbringen in unterschiedlichem Ausmaß von der Beteiligung profitieren, weil sie mit unterschiedlichen Rahmenbedingungen konfrontiert sind.



5.2.2 Informationsbasierende Hemmnisse

Ein wesentlicher Grund, dass die materielle Mitarbeiterbeteiligung in Österreich weniger verbreitet ist als in anderen europäischen Ländern (siehe Kapitel 4) ist das **mangelnde Bewusstsein** der UnternehmerInnen – aber auch der ArbeitnehmerInnen – über die Vor- und Nachteile dieses Instruments des Personalmanagements. Neben der Unternehmensgröße und der Eigentümerstruktur (siehe Kapitel 5.2.3) führen die im Rahmen der gegenständlichen Studie befragten UnternehmerInnen, die gegenwärtig kein Mitarbeiterbeteiligungsmodell anbieten, als Grund hierfür insbesondere an, „*sich über dieses Thema noch keine Gedanken gemacht zu haben*“. Interessanterweise wird dieser Aspekt nicht von den kleinsten Betrieben, sondern eher von Klein- und Mittelunternehmen (rd. 15 – 20 ArbeitnehmerInnen, teilweise auch von Betrieben mit 50 – 70 Beschäftigten) angeführt.

Den **Unternehmen** fehlt es häufig an Information über materielle Mitarbeiterbeteiligungsmöglichkeiten, wobei sowohl über die **Ausgestaltungsmöglichkeiten** als auch über die **Umsetzung** von Beteiligungsmodellen **Informationsdefizite** (bzw. auch darüber, wo entsprechende Informationen verfügbar wären) bestehen. 27 % der von euroSEARCH befragten MitarbeiterInnen und 18 % der UnternehmerInnen geben an, dass sie zu wenig Information zu diesem Thema haben (vgl. *euroSEARCH*, 2007). Auch beinahe zwei Drittel der im Jahr 2005 befragten UnternehmerInnen ohne Beteiligungsmodell verfügen über zu wenig Information über Mitarbeiterkapitalbeteiligungen (vgl. *Vevera*, 2005). 36 % der von euroSEARCH befragten UnternehmerInnen und rd. ein Fünftel der MitarbeiterInnen führen rechtliche Unklarheiten als Hindernis für die Einführung eines Beteiligungsmodells an (vgl. *euroSEARCH*, 2007). Insbesondere in KMU bestehen Informationsmängel. Oftmals fehlt den UnternehmerInnen die Zeit und/oder die Ressourcen, sich mit Mitarbeiterbeteiligungsmodellen zu befassen. Außerdem können sie meist nicht auf professionelle PersonalmanagerInnen oder -beraterInnen zurückgreifen, die ihnen die Vorteile und Prinzipien dieser Modelle näherbringen könnten (vgl. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, 2004). Darüber hinaus empfindet mehr als die Hälfte der im Jahr 2005 befragten BelegschaftsvertreterInnen, die über kein Mitarbeiterkapitalbeteiligungsmodell in ihrem Unternehmen verfügen, die Beteiligungsinstrumente als nicht ausreichend erklärt bzw. zu kompliziert (vgl. *Vevera*, 2005). Die für die gegenständliche Studie befragten ArbeitgeberInnen führen überdies an, dass keine Informationen darüber vorliegen, wie Mitarbeiterbeteiligungsmodelle in der Praxis ausgestaltet sind und mit welchen Auswirkungen eine konkrete Implementierung verbunden ist.

In Bezug auf die ArbeitnehmerInnen beziehen sich die Informationsdefizite nicht nur auf die allgemeinen Möglichkeiten, sondern auch auf das konkrete unternehmensspezifische Modell (z. B. Basis und Prozess der Ermittlung der individuellen Beteiligungsansprüche).

Weitere Informationsdefizite bestehen bezüglich möglicher **öffentlicher Anreize**, die bei der Implementierung von Beteiligungsmodellen in Anspruch genommen werden können. Auch das Beratungsangebot zur Mitarbeiterkapitalbeteiligung wird von mehr als der Hälfte der UnternehmerInnen ohne Beteiligungsmodell, die 2005 befragt wurden, als sehr oder eher unzureichend wahrgenommen (vgl. *Vevera*, 2005). Daher sind auch die im Rahmen dieser Studie befragten österreichischen ExpertInnen der Meinung, dass es notwendig wäre, den UnternehmerInnen mehr Beratung und Informationen zu den Ausgestaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiterbeteiligungen anzubieten.



ArbeitnehmerInnen fehlt oftmals ein tiefer gehendes Verständnis für die betrieblichen Abläufe und das Bewusstsein, dass *„Unternehmensgewinne nicht von selbst kommen, und nicht nur von außen gesteuert sind, sondern diese sehr wohl von einem guten Management und von guten Mitarbeitern abhängig sind“*. Dementsprechend besteht in vielen Fällen eine gewisse Grundskepsis gegenüber Beteiligungsmodellen.

Hinzu kommt, dass die MitarbeiterInnen oftmals schlecht über finanzielle Angelegenheiten informiert sind und sich bei der Veranlagung ihres Vermögens in erster Linie auf klassische Anlageformen (z. B. Sparbuch, Bausparen) konzentrieren. Dadurch haben sie im Allgemeinen **wenig Verständnis für alternative Finanzierungsformen**:

„Es kommt immer wieder vor, dass Leute nicht wirklich ein Gefühl haben, sich nicht wirklich auskennen, und sich nicht sicher sind, welche Verpflichtungen das mit sich bringt. [...] Wenn ein Angestellter nicht im klassischen Sinn Unternehmer ist und sich dann denkt: hatte ich dann mit, oder was darf ich dann, was hab ich davon?“

Vielfach wird wenig Verständnis für **längere Kapitalbindungen** aufgebracht, wie die Befragung der BetriebsrätInnen zeigt. Rd. 30 % der ArbeitnehmervorteilerInnen, die in kein Beteiligungsmodell involviert sind, halten den Grund, dass das eingesetzte Kapital der MitarbeiterInnen zu lange gebunden ist, für sehr bzw. eher und weitere 34 % für teilweise entscheidend, kein Mitarbeiterkapitalbeteiligungsmodell zu unterstützen (vgl. *Vevera, 2005*). Insbesondere bei aufgeschobenen Gewinnbeteiligungssystemen, Arbeitnehmersparplänen und Optionen besteht für die MitarbeiterInnen ein deutlicher Nachteil darin, dass die Entnahmemöglichkeiten teilweise eingeschränkt sind. Oft haben die ArbeitnehmerInnen erst nach Ablauf bestimmter (gesetzlich vorgeschriebener) Behaltefristen Zugriff auf die Mittel. Innerhalb dieser Behaltefristen ist eine Entnahme entweder gar nicht möglich oder mit erheblichen finanziellen Nachteilen verbunden. (vgl. *Poutsma, 2001*) Laut Expertenmeinung wirken sich Sperr- bzw. Behaltefristen vor allem für NiedrigverdienerInnen negativ aus, da es sich diese vielfach nicht leisten können, ihre finanziellen Mittel lange unberührt angelegt zu lassen.

Doch auch seitens der UnternehmerInnen kann ein mangelndes Verständnis für Finanzierungsformen dazu führen, dass eher auf Bank- oder Lieferantenkredite als auf Mitarbeiterkapitalbeteiligung zurückgegriffen wird. Zwar ist die Intention der Mitarbeiterbeteiligung nicht, eine generelle Finanzierung für Betriebe darzustellen, in eingeschränktem Ausmaß kann sie jedoch durchaus hierfür genutzt werden. In der Praxis können aber neben dem mangelnden Bewusstsein hierfür die oben angeführten Aspekte (Informations- und Mitspracherechte) als wesentliche Hemmnisse angesehen werden. Hinzu kommt, dass manche UnternehmerInnen ohne Beteiligungsmodell andere Finanzierungsformen kostengünstiger finden als Mitarbeiterkapitalbeteiligung (rd. 30 % laut *Vevera, 2005*). Ebenso haben die UnternehmerInnen oftmals generell **wenig Information über die Vor- und Nachteile** von Mitarbeiterbeteiligungen (*„Es fehlen konkrete Überlegungen darüber, was das Unternehmen davon haben könnte.“*). Im Rahmen der österreichischen Unternehmensbefragung waren rd. 70 % der Unternehmen ohne Kapitalbeteiligungen der Ansicht, dass zu wenige Vorteile über Mitarbeiterkapitalbeteiligung bekannt sind (vgl. *Vevera, 2005*). Insbesondere KMU sind sich oftmals der Vorteile dieser Modelle nicht bewusst oder erachten diese als nicht ausreichend, um solche Beteiligungsformen zu implementieren.

Interessanterweise führen einige der im Rahmen der gegenständlichen Studie befragten UnternehmerInnen, die zwar (noch) kein Mitarbeiterbeteiligungsmodell anbieten, sich allerdings mit dem Thema schon etwas beschäftigt haben, an, dass grund-



sätzlich (und insbesondere über das Internet) eine Fülle an Informationen zur Verfügung steht:

„Das [Informationen] ist oft nicht so einfach zugänglich und man muss suchen. Aber wenn man sich mit einer Sache beschäftigt, dann findet man auch die Medien, v. a. über das Internet gibt es eine Überfülle an Material. Es kommt immer drauf an, wie tief man sich damit beschäftigt.“

„Wenn ich ‚Mitarbeiterbeteiligungsmodell‘ eingebe über das Internet, gibt es sicher viel Information – also, wenn man Interesse hat, findet man auch etwas – aber ich muss erst motiviert sein, nachzuschauen.“

Ein Problem dürfte in diesem Zusammenhang vielmehr die Motivation sein, nach diesen Informationen zu suchen, (siehe mangelndes Bewusstsein, oben), bzw. der Aufwand, aus den verfügbaren Informationen jene herauszufiltern, die für die individuelle Ausgestaltung eines Mitarbeiterbeteiligungsmodells relevant sind.

5.2.3 Strukturelle Hemmnisse

Eine wesentliche strukturelle Barriere betrifft die **Rechtsform** des Unternehmens. Für manche Rechtsformen erweisen sich Kapitalbeteiligungen weniger bis gar nicht geeignet.⁵² Insbesondere Bezugsrechte sind aus Sicht der ExpertInnen nur bei Aktiengesellschaften relevant.

„Es [die Aktiengesellschaft] ist die einzige Form, die [für Kapitalbeteiligungen/ Aktienoptionen] wirklich funktioniert. Alles andere ist problematisch. Man hat bei den anderen Rechtsformen irgendwann Schwierigkeiten.“

Dennoch sind etwa zwei Drittel der befragten Unternehmen und rd. drei Viertel der MitarbeiterInnen der Meinung, dass eine Beteiligung der MitarbeiterInnen (am Gewinn oder Kapital) für jede Rechtsform Sinn macht (vgl. *euroSEARCH*, 2007).

Ebenso ist die **Größenklasse** eines Unternehmens ein bedeutender struktureller Faktor, der für die Implementierung von materiellen Mitarbeiterbeteiligungsmodellen hinderlich sein kann. Diese Modelle finden z. B. in KMU weniger Verbreitung als in großen Unternehmen, weil ihnen – wie oben dargestellt – Informationen sowie Zeit und Ressourcen fehlen, sich mit diesem Thema auseinander zu setzen. Für die im Rahmen der gegenständlichen Studie befragten UnternehmerInnen, die zum aktuellen Zeitpunkt kein Mitarbeiterbeteiligungsmodell anbieten, ist die Unternehmensgröße (in Kombination mit der Eigentümerstruktur, siehe unten) der maßgebliche Grund, sich nicht näher mit dem Thema zu befassen. Insbesondere jene Betriebe, die fünf oder weniger angestellte ArbeitnehmerInnen beschäftigen, sehen in der Kleinheit ihres Unternehmens ein Hemmnis für derartige Instrumente. Vereinzelt wird dieses Argument allerdings auch von Unternehmen mit rd. 20 Beschäftigten angeführt. In einigen Fällen wird den MitarbeiterInnen statt einer Beteiligung am Unternehmenserfolg eine individuelle Leistungsprämie angeboten, um auf diese Weise die Vorteile der Mitarbeiterbeteiligung (insbesondere die Motivations- und dadurch in Folge die Produktivitäts-/Rentabilitätswirkung) erzielen zu können. Interessanterweise wurde von einem der befragten

⁵² Bei Personengesellschaften führt eine Kapitalbeteiligung zu Mitunternehmertum, welches einer Mitarbeiterbeteiligung entgegensteht. Bei einer GmbH ist eine Kapitalbeteiligung auf Grund der Notariatspflicht bei der Übertragung der Anteile vielfach nicht praktikabel.



Großunternehmen (Sachgüterproduktion, rd. 270 MitarbeiterInnen) angeführt, dass gerade diese hohe Zahl an ArbeitnehmerInnen die Etablierung eines Mitarbeiterbeteiligungsmodells nicht erlaubt. Im Gegensatz dazu stehen die Ergebnisse der jüngsten standardisierten Befragungen, bei denen jeweils knapp 60 % der befragten UnternehmerInnen und MitarbeiterInnen angeben, dass Mitarbeiterbeteiligung für jede Unternehmensgröße Sinn macht. Mehr als die Hälfte der befragten MitarbeiterInnen (53 %) sprechen sich sogar dafür aus, ab einer bestimmten Unternehmensgröße Mitarbeiterbeteiligungsmodelle gesetzlich zu verpflichten, jedoch sind 90 % der UnternehmerInnen gegen eine solche gesetzliche Vorschrift. (vgl. *euroSEARCH*, 2007)

Auch die **Eigentümerstruktur** kann in verschiedenen Ausprägungen hinderlich für die Einführung einer materiellen Mitarbeiterbeteiligung sein. Kleine, traditionelle Unternehmen sind laut Expertenmeinung oft relativ hierarchisch organisiert. Sie wurden vielfach von einzelnen Personen aufgebaut, weshalb die dort vorherrschende Unternehmenskultur nur schwer mit Beteiligungsmodellen vereinbar ist. Zahlreiche der im Rahmen der gegenständlichen Studie befragten UnternehmerInnen, die gegenwärtig kein Mitarbeiterbeteiligungsmodell anbieten, führen als Grund hierfür an, ein Familienbetrieb zu sein bzw. im Eigentum von einem/einer oder wenigen GründerInnen zu stehen. Die EigentümerInnen „*wollen das Ruder nicht aus der Hand geben*“, befürchten eine erhöhte Informations- und Offenlegungspflicht gegenüber den MitarbeiterInnen oder einen zu geringen Unternehmerlohn, sollte ein derartiges Instrument implementiert werden. Dieses Argument wird überdurchschnittlich häufig im Bereich der persönlichen Dienstleistungen, und tendenziell von etwas größeren Unternehmen (etwa 10 – 20 MitarbeiterInnen) angeführt.

In großen Unternehmen ist es jedoch schwieriger, alle MitarbeiterInnen in Beteiligungsmodelle einzubinden, da diese umfassende Ausgestaltungsregeln erfordern, höhere Kosten verursachen und einigen Begünstigten auch das Verständnis für solche Beteiligungsformen fehlt (siehe oben). Hinzu kommt, dass die Entscheidungsfreiheit einzelner Unternehmenseinheiten in großen Betrieben mitunter eingeschränkt ist. So führen einige der im Rahmen dieser Studie befragten UnternehmerInnen an, dass sie einem Konzern unterstellt sind und dadurch derartige Entscheidungen nicht selbstständig treffen dürfen.

In Hinblick auf die Implementierung von materiellen Mitarbeiterbeteiligungsmodellen spielt auch die **wirtschaftliche Lage** eine entscheidende Rolle (siehe entsprechend Kapitel 5.1.1). Rd. ein Viertel der befragten Unternehmen weist darauf hin, dass es ihrem Unternehmen nicht gut genug geht, um eine Mitarbeiterbeteiligung zu implementieren (vgl. *euroSEARCH*, 2007). Vor allem Kapitalbeteiligungen können beispielsweise dem/der UnternehmerIn dazu dienen, in einer schlechteren wirtschaftlichen Situation an Kapital zu kommen. Wenn das Unternehmen in eine Krise gerät, besteht jedoch die Gefahr, dass die ArbeitnehmerInnen ihre Aktien verkaufen, um ihr eigenes Geld zu retten. Dadurch kann die Kreditwürdigkeit bzw. Liquidität des Unternehmens beeinträchtigt werden (vgl. *Fisseler*, 2003).

Gewinnbeteiligungsmodelle können – je nach Ausgestaltung – für die Unternehmen teuer werden. Deswegen wird als wesentliche Grundvoraussetzung – auch seitens der UnternehmerInnen – angeführt, dass der Betrieb über einen guten Wachstumspfad (in Bezug auf die Umsatzentwicklung) sowie ein sicheres Kundenportfolio verfügen muss. Implizit deutet dies darauf hin, dass Mitarbeiterbeteiligungsmodelle für sehr junge Unternehmen, die einerseits gerade erst im Aufbau und andererseits mitunter sehr unterschiedliche Geschäftsentwicklungen aufweisen, weniger geeignet sind, insbeson-



dere wenn sich die Unternehmensleitung (noch) nicht vollends über die Qualität bzw. Nachhaltigkeit der MitarbeiterInnen im Klaren ist:

„Wir sind im Moment überhaupt einmal dabei, das Unternehmen aufzubauen – ist ein Start-Up-Unternehmen. Wir sind jetzt am Ende des zweiten Geschäftsjahres und somit muss erst geschaut werden, wie sich das mit den Mitarbeitern entwickelt und welchen Stab man hat, bevor man so etwas [ein Mitarbeiterbeteiligungsmodell] dann einführt.“

Die spezifische strukturelle wie konjunkturelle Situation in einzelnen Branchen kann die Implementierung von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen hemmen. Beispielsweise besteht im Tourismus – genauso wie im Bauwesen – wenig Bedarf nach Mitarbeiterkapitalbeteiligungen, da in diesem Bereich sehr viele Saisoniers arbeiten und die Mitarbeiterfluktuation sehr hoch ist. D. h. hier besteht sowohl von Seiten der UnternehmerInnen aus auch von den ArbeitnehmerInnen selten der Wunsch, Mitarbeiterbeteiligungsmodelle zu implementieren, da die Bindung zum arbeitgebenden Unternehmen relativ gering ist.

Neben der wirtschaftlichen und branchenspezifischen Situation stellt auch die **Opposition der Belegschaft(svertretung)** ein wesentliches strukturelles Hindernis dar. Die ArbeitnehmerInnen schrecken v. a. auf Grund des erwarteten Risikos (siehe oben) und der Angst, finanzielle Mittel zu verlieren (bzw. auf Grund von Behaltfristen nicht jederzeit darauf zurückgreifen zu können), vor Mitarbeiterbeteiligungsmodellen zurück und versuchen, deren Implementierung im Unternehmen zu verhindern. Vor allem die unzureichende Unterrichtung und Teilhabe an der Unternehmensführung (siehe oben) könnte zu Konflikten mit der Unternehmensleitung führen. In diesem Zusammenhang wird z. B. auch von einigen der im Rahmen der gegenständlichen Studie befragten UnternehmerInnen angeführt, dass ein Grund, kein Mitarbeiterbeteiligungsmodell einzuführen, die Befürchtung ist, dass es innerhalb der Belegschaft bzw. zwischen den ArbeitnehmerInnen und den ArbeitgeberInnen zu Konflikten oder zumindest Diskussionen über die Gewinnermittlung, Ausschüttungshöhe oder Verteilungskriterien kommen könnte („*Da könnte es Reibereien geben.*“).

Weitere strukturelle Barrieren betreffen die **Komplexität** von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen sowie die (erwarteten) **zeitlichen** und **finanziellen Ressourcen**, die für deren Design, Implementierung⁵³ und Verwaltung erforderlich sind, wobei diese insbesondere für KMU ein erhebliches Hindernis darstellen können. Daher besteht vor allem bei kleineren Unternehmen die Gefahr, dass die durch die Mitarbeiterbeteiligung anfallenden Verwaltungskosten die potenziellen Steuervergünstigungen aufwiegen. (vgl. *Poutsma/Van den Tillaart*, 1996, zitiert nach *Poutsma*, 2001) Rd. 35 % der befragten Unternehmen ohne Beteiligungsmodell sind daher sehr bzw. eher der Ansicht, dass der hohe finanzielle Aufwand sie davon abhält, Mitarbeiterkapitalbeteiligung zu verwirklichen (vgl. *Vevera*, 2005). Auch jeweils mehr als ein Viertel der im Jahr 2007 befragten UnternehmerInnen und MitarbeiterInnen sind der Ansicht, dass Mitarbeiterbeteiligung das Unternehmen zu viel kostet (vgl. *euroSEARCH*, 2007). Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen, die kein Beteiligungsmodell implementiert haben, gibt an, dass der zeitliche Aufwand zu hoch ist, um ein Mitarbeiterkapitalbeteiligungsmodell zu verwirklichen (vgl. *Vevera*, 2005). Von den im Rahmen der gegenständlichen Studie befragten UnternehmerInnen werden jedoch die erwarteten Kosten (bzw. die Finan-

⁵³ Erwähnenswert sind in diesem Zusammenhang z. B. auch Gesellschaftssteuern oder Nebengebühren bei der Übertragung von Kapitalanteilen.



zierbarkeit) oder die Komplexität eines derartigen Instruments nur selten als Grund für die Abstandnahme von der Implementierung angeführt. Vielmehr stellt der (erwartete) Zeitbedarf im Vorfeld der Einführung (Informationseinholung, Ausgestaltung des Modells, Abstimmung mit den bzw. Information der MitarbeiterInnen etc.) ein Problem dar, da hierfür vielfach nicht die nötigen Ressourcen zur Verfügung stehen.

Neben diesen vorwiegend unternehmensinternen Hindernissen spielen auch externe Faktoren eine entscheidende Rolle. Hier sind sowohl institutionelle Barrieren als auch Umweltfaktoren relevant.

5.2.4 Institutionelle Hemmnisse

Zu den institutionellen Hemmnissen zählen die **rechtlichen Ausgestaltungsmöglichkeiten** und **Vorgaben**, die u. a. die Anwendbarkeit von materiellen Beteiligungsformen einschränken können. Das rechtliche Regelungsumfeld kann für die UnternehmerInnen einerseits zu komplex, andererseits zu restriktiv gestaltet sein oder bietet im anderen Extremfall zu wenig konkrete Ausgestaltungsvarianten an (Stichwort: Unsicherheit durch „Rechtsvakuum“), wobei dies sowohl die Rechtsvorschriften im Bereich Gesellschaftsrecht als auch das Arbeits- und Steuerrecht betreffen kann. Jeweils rd. ein Drittel der befragten BetriebsrätInnen und der Unternehmen ohne Beteiligungsmodell sehen z. B. in den komplizierten Rechtsvorschriften im Bereich Gesellschaftsrecht einen ausschlaggebenden Grund, dass bisher noch kein Mitarbeiterkapitalbeteiligungsmodell in ihrem Unternehmen eingeführt wurde (vgl. *Vevera*, 2005). Auch 29 % der im Jahr 2007 befragten UnternehmerInnen wünschen sich Verbesserungen im Gesellschaftsrecht (vgl. *euroSEARCH*, 2007). Weitere rd. 38 % der befragten UnternehmerInnen und 24 % der ArbeitnehmervertreterInnen ohne Beteiligungsmodell führen die Komplexität im Bereich Arbeitsrecht als ein sehr bzw. eher entscheidendes Hindernis an (vgl. *Vevera*, 2005). Auch 45 % der im Jahr 2007 befragten Unternehmen wünschen sich bessere Rahmenbedingungen im Bereich Arbeitsrecht, um Mitarbeiterbeteiligungsmodelle einzuführen (vgl. *euroSEARCH*, 2007). Darüber hinaus bewerteten 36 % der befragten Unternehmen sowie ein Drittel der BelegschaftsvertreterInnen, die über keine Mitarbeiterkapitalbeteiligungen verfügen, die komplexen Rechtsvorschriften im Bereich Steuerrecht als ein sehr oder eher zutreffendes Hemmnis (vgl. *Vevera*, 2005). Sogar 86 % der 2007 befragten UnternehmerInnen sprechen sich für Verbesserungen im Bereich des Steuerrechts aus (vgl. *euroSEARCH*, 2007). Um Mitarbeiterbeteiligungsmodelle zu forcieren, ist es daher wesentlich, rechtliche Rahmenbedingungen zu implementieren, die einfach gestaltet sind (vgl. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, 2004).

Ein weiteres institutionelles „Hemmnis“ betrifft die **mangelnde Unterstützung durch die öffentliche Hand**. Grundsätzlich sind Regierungen in einer starken Position, materielle Beteiligungen entweder durch aktive Anreize (meist Steuererleichterungen), beteiligungsfreundliche gesetzliche Rahmenbedingungen (wie z. B. bezüglich Gesellschafts- oder Arbeitsrecht) oder die Koordination einer entsprechenden Infrastruktur, die die Implementierung von Beteiligungsmodellen unterstützt, zu fördern. Auch Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen können eine maßgebliche Rolle spielen (vgl. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, 2004).

Neben einer mangelnden Unterstützung wirkt sich auch ein **Mangel an (wahrgenommenen) steuerlichen bzw. sozialversicherungsrechtlichen Anreizen** für UnternehmerInnen und ArbeitgeberInnen „hinderlich“ aus, materielle Beteiligungsmodelle einzuführen bzw. daran teilzunehmen. Für Gewinnbeteiligungen stehen in Österreich



kaum steuerliche Begünstigungen zur Verfügung, und Steuervorteile bei Kapitalbeteiligungen werden vielfach insbesondere für ManagerInnen und Führungskräfte als zu niedrig bewertet. Rd. 43 % der befragten Unternehmen ohne Beteiligungsmodell empfinden die unzureichende steuerliche Begünstigung von Mitarbeiterkapitalbeteiligung als sehr oder eher und weitere 38 % als teilweise ausschlaggebenden Grund, kein solches Modell zu implementieren (vgl. *Vevera*, 2005). In ähnlicher Weise sind rd. zwei Drittel der im Jahr 2007 befragten UnternehmerInnen der Ansicht, dass wesentliche rechtliche Rahmenbedingungen und steuerliche Anreize fehlen, um Mitarbeiterbeteiligung zu etablieren. 80 % der befragten MitarbeiterInnen halten steuerliche Anreize für erforderlich, um ein Beteiligungsmodell zu akzeptieren (vgl. *euroSEARCH*, 2007). Auch die im Rahmen der gegenständlichen Studie befragten UnternehmerInnen führen ungenügende Steueranreize für ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen als wesentliches Hemmnis für die Einführung bzw. Teilnahme an einem materiellen Mitarbeiterbeteiligungsmodell an. Einige UnternehmerInnen befürchten, dass ein Großteil dessen, was an die MitarbeiterInnen verteilt werden soll, bei diesen auf Grund der Besteuerung nicht realisiert werden kann:

„Es ist nicht besonders attraktiv, das, was man den Mitarbeitern geben möchte, dann zu einem großen Teil eigentlich dem Finanzamt zu geben – das sind verlorene Kosten.“

„Die hinderlichen Rahmenbedingungen sind, dass jede Freude, die man den Mitarbeitern macht, vom Finanzminister oder von allen Abgabestellen streng bestraft wird. Das ist sicherlich ein Wermutstropfen. Da überlegen wir sicherlich alle anderen Formen lieber, weil man ihnen [den MitarbeiterInnen] etwas vergönnen würde.“

„Ich sag, die Mitarbeiterbeteiligungen oder Erfolgsbeteiligungsmodelle sind ja keine schlechte Sache, weil wenn's der Firma gut geht, bindet man sich die Mitarbeiter ja mit dem, weil sie einfach noch eine Sonderzahlung bekommen. Und wenn's nicht so gut läuft, bekommen sie halt einmal nichts. Aber dann kommt die große Steuer und nimmt sich die Hälfte. Das ist ein Wahnsinn.“

Hinzu kommt, dass für das Unternehmen im Fall der Gewinnbeteiligung außerdem noch Lohnnebenkosten anfallen.

5.2.5 Umweltfaktoren

Ein umweltbezogenes Hemmnis betrifft das **Image** des Unternehmens. Eine Substanzbeteiligung von MitarbeiterInnen könnte **bei relevanten Stakeholdern**, wie KundInnen, LieferantInnen, PartnerInnen oder Institutionen (wie Banken) ein schlechtes Unternehmensbild hervorrufen (Stichwort: Finanzierung des Unternehmens durch die Arbeitskräfte). Dieser Aspekt wird jedoch von den im Rahmen der gegenständlichen Studie befragten UnternehmerInnen durchwegs als irrelevant eingestuft. Es wird davon ausgegangen, dass das Bild, das der Betrieb bei KundInnen und anderen Stakeholdern hat, durch seine Leistungen am Markt bestimmt wird und interne Abläufe (wie das Vorhandensein eines Mitarbeiterbeteiligungsmodells) – sofern diese überhaupt öffentlich bekannt sind – dazu nur rudimentär beitragen können. Eines der befragten Unternehmen mit einem Gewinnbeteiligungsmodell hat dieses sogar gezielt (auch) als Marketinginstrument eingeführt, um den Betrieb in der Öffentlichkeit als „*modernes, dynamisches Unternehmen*“ darzustellen.



Ein Problem, mit dem vor allem KMU bzw. nicht-börsennotierte Unternehmen konfrontiert sind, betrifft die **Bewertung bzw. Handelbarkeit von Anteilen** der MitarbeiterInnen. Bei einer erfolgreichen Geschäftsentwicklung können die MitarbeiterInnen auf lange Sicht Anteile erwerben, die von bedeutendem Wert sind. Ein Verkauf dieser Anteile von z. B. ausscheidenden MitarbeiterInnen kann sich schwierig gestalten, da es für ihre Anteile keinen öffentlichen Markt gibt und andere ArbeitnehmerInnen eventuell auf Grund des hohen Preises davor zurückschrecken diese zu kaufen bzw. diese auf Grund der Ausgestaltung des Mitarbeiterbeteiligungsmodells nicht erwerben dürfen (vgl. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, 2004). Seitens des Unternehmens kann es daher erforderlich sein, dafür einen internen Markt zu schaffen, um diese Anteile zurückzukaufen – was mitunter eine schwierige Aufgabe sein kann.

Des Weiteren können die **Einkommensniveaus** der ArbeitnehmerInnen ein bedeutendes Hemmnis sein. Insbesondere Kapitalbeteiligungsmodelle erscheinen für ArbeitnehmerInnen mit geringen Löhnen eher uninteressant, da diese entweder kein frei verfügbares Vermögen für Investitionen zur Verfügung haben oder lediglich so geringe Beteiligungen erwerben können, dass diese keine nennenswerten Auswirkungen zeigen.



6 Materielle Mitarbeiterbeteiligung in der Praxis – Ausgewählte Fallbeispiele aus Österreich

6.1 Allgemeine Aspekte

Wie bereits an verschiedener Stelle (siehe z. B. Kapitel 3.2) angeführt, sind die Gestaltungsmöglichkeiten der materiellen Mitarbeiterbeteiligung in der Praxis sehr vielfältig. Den UnternehmerInnen und ArbeitnehmerInnen steht frei, im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben (siehe Kapitel 3.3 und 3.4) individuelle Modelle so zu gestalten, dass die Zielsetzungen und Bedürfnisse/Wünsche beider Interessengruppen berücksichtigt werden. Daraus ergibt sich, dass auf betrieblicher Ebene nicht von „der Mitarbeiterbeteiligung“ gesprochen werden kann, da jedes Unternehmen - und im Extremfall sogar jede/r Beschäftigte/r innerhalb eines Betriebs - ein eigenes Modell anbietet bzw. an ihm teilnimmt.

Genau diese Diversität ist jedoch vielfach ein Aspekt, der ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen, die sich zum ersten Mal mit dem Thema der Mitarbeiterbeteiligung auseinandersetzen, vor eine große Herausforderung stellt (welche Möglichkeiten gibt es, was sind die Vor- und Nachteile bzw. Auswirkungen, welches Modell ist für den konkreten Fall am besten geeignet etc.). Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden einige Mitarbeiterbeteiligungsmodelle - sowohl Gewinn- als auch Kapitalbeteiligungen - von heimischen Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen und Unternehmensgrößenklassen vorgestellt. Diese Beispiele sollen einerseits die Bandbreite der Möglichkeiten, andererseits aber auch die Erfahrungen der Betriebe illustrativ darstellen. Sie können für andere Unternehmen als Orientierungspunkt oder „Ideenspeicher“ herangezogen werden, wobei jedoch darauf hingewiesen wird, dass eine vollständige Übernahme eines Modells in ein anderes Unternehmen auf Grund der unterschiedlichen Rahmenbedingungen in den seltensten Fällen gänzlich erfolgreich sein wird - eine Anpassung auf die Situation und Eigenheiten des jeweiligen Betriebs ist jedenfalls erforderlich.

Trotz der Unterschiedlichkeit der Mitarbeiterbeteiligungsmodelle auf betrieblicher Ebene lassen sich aus den analysierten Fallbeispielen gewisse Gemeinsamkeiten aufzeigen. So hat sich z. B. bei allen Modellen gezeigt, dass die **Initiative** zur Implementierung der Mitarbeiterbeteiligung von der Unternehmensleitung ausging, und diese auch für die Entwicklung/Ausgestaltung und Verwaltung des Instruments verantwortlich ist. Entsprechend den oben diskutierten Motiven (siehe insbesondere Kapitel 5.1.1) war das **Hauptziel** der Einführung des Mitarbeiterbeteiligungsmodells die Stärkung der Motivation und unternehmerischen Einstellung der beteiligten ArbeitnehmerInnen (besserer Fokus auf Kundenwünsche, Effizienz, Qualität, Kostenbewusstsein etc.), sowie der Wunsch, das Personal für seine (herausragenden) Leistungen für das Unternehmen zu belohnen (Anerkennung/Wertschätzung).

In einigen (wenigen) Fällen wurde ein Erstentwurf des Modells mit den zu beteiligenden MitarbeiterInnen oder der Belegschaftsvertretung diskutiert (bzw. in gemeinsamen Arbeitsgruppen weiterentwickelt) und dem gemeinsamen Konsens entsprechend eingeführt. Oftmals wurden im Prozess der Ausgestaltung des unternehmensspezifischen Modells auch externe ExpertInnen (z. B. SteuerberaterInnen, vereinzelt auch JuristInnen) konsultiert oder themenspezifische Literatur, aber auch Beispiele von Mitarbeiterbeteiligungen in anderen Unternehmen herangezogen. Das konkrete **Design**



wurde von mehreren UnternehmerInnen als Herausforderung bezeichnet, insbesondere in Hinblick auf die Festlegung der Verteilungskriterien bei der Gewinnbeteiligung oder der Höhe der Mitarbeiterbeteiligung (Finden eines Mittelwegs, um dem Unternehmen bzw. den EigentümerInnen nicht zu schaden, gleichzeitig aber einen adäquaten Anreiz für die ArbeitnehmerInnen zu schaffen).

In fast allen Fällen erfolgte eine umfassende **Information** der (betroffenen) MitarbeiterInnen über die intendierte Ausgestaltung des Modells (inkl. Konditionen bzw. Voraussetzungen). Je nach Organisation und Größe des Betriebs erfolgte dies entweder mündlich im Rahmen einer Mitarbeitersitzung oder schriftlich (insbesondere bei Kapitalbeteiligungen) durch Informationsfolder, die Firmenzeitung oder das Intranet. Während in den meisten Unternehmen der Vorschlag der Geschäftsleitung positiv aufgenommen wurde, waren manche BetriebsleiterInnen mit Misstrauen oder Skepsis der ArbeitnehmerInnen konfrontiert. Dem wurde durch weitere Kommunikationsmaßnahmen (z. B. durch den Betriebsrat oder in Einzelgesprächen) entgegengewirkt.

Im Rahmen der Einführungsphase wurde in einigen Unternehmen zunächst ein „**Pilotprojekt**“ durchgeführt, d. h. das Modell an wenigen ausgewählten MitarbeiterInnen „getestet“ und erst nachdem es sich bewährt hatte (zwischen einem und vier Jahren), auf den gesamten geplanten Begünstigtenkreis ausgedehnt. Die guten Erfahrungen der ersten involvierten DienstnehmerInnen konnte auch als unternehmensinternes „Marketinginstrument“ für die Mitarbeiterbeteiligung verwendet werden, d. h. die Zufriedenheit der Begünstigten trug dazu bei, die o. a. Skepsis der KollegInnen abzubauen. In anderen Betrieben wurde das Modell sofort global eingeführt, aber im Lauf der Zeit entsprechend den damit gemachten Erfahrungen adaptiert.

In den meisten Fällen wurde das Mitarbeiterbeteiligungsmodell schriftlich festgelegt, wobei es vielfach einen gesonderten Vertrag neben dem eigentlichen Dienstvertrag gibt.

Die **laufende Administration** bzw. Abwicklung der Mitarbeiterbeteiligung wird einhellig als problemlos bezeichnet. Dies betrifft sowohl die Akzeptanz bzw. Zufriedenheit der MitarbeiterInnen als auch den Aufwand für die UnternehmerInnen. Nur in Ausnahmefällen wird der administrative Aufwand der Verwaltung als hoch eingestuft - und dies dann, wenn die zur Berechnung der Beteiligungsanteile nötigen Daten nicht automationsgestützt vorliegen.

Die eingeführten Modelle sollen auf Grund der guten Resonanz bei den MitarbeiterInnen und der realisierten Ziele für das Unternehmen durchgängig **weitergeführt** werden, wenngleich bei einigen Modellen geringfügige Adaptionen geplant sind, die auf Grund geänderter Rahmenbedingungen (z. B. Marktsituation, aber auch unternehmensinterne Veränderungen) als nötig erachtet werden. Die analysierten Mitarbeiterbeteiligungen haben sich dahingehend bewährt, dass die begünstigten ArbeitnehmerInnen ein zusätzliches Einkommen lukrieren, und die Unternehmen gleichzeitig durch die höhere Motivation und das stärkere unternehmerische Denken der Beschäftigten profitieren.

Grundsätzlich gehen die UnternehmerInnen davon aus, dass ihre Modelle - mit gewissen Anpassungen - auch für andere Betriebe interessant sein könnten, wobei in fast allen Fällen keine Einschränkungen auf bestimmte Branchen oder Größenklassen angeführt werden.



Als maßgebliche **Erfolgsfaktoren** für die materielle Mitarbeiterbeteiligung (im Sinn einer Win-Win-Situation für Unternehmen und Beschäftigte) führen die ArbeitgeberInnen die folgenden Aspekte an:

- Einfachheit und Verständlichkeit des Modells (z. B. auch Bedachtnahme auf die Wortwahl/Sprache bei der Kommunikation des Modells)
- Klarheit und Transparenz des Modells (z. B. Bemessungsgrundlagen und Kriterien) sowie objektive und nachvollziehbare/überprüfbare Berechnung der individuellen Beteiligungsanteile der MitarbeiterInnen (in diesem Zusammenhang auch: Offenlegung der Betriebsergebnisse)
- dies erfordert auch eine gewisse „Grundorganisation“ des Unternehmens (z. B. Vorhandensein eines objektiven, standardisierten Rechnungswesens)
- Gerechte Ausgestaltung des Modells (z. B. bei Gewinnbeteiligung objektiv messbare Indikatoren, realistisch erreichbare Ziele, gemeinsame Bewertung der Zielerreichung, direkter Zusammenhang zwischen eigenem Leistungsbeitrag⁵⁴ und dem Beteiligungsanteil, Gewährleistung der Handelbarkeit der Anteile bei Kapitalbeteiligung; aber auch z. B. die Festlegung eines Höchstbetrages bei der Gewinnbeteiligung, damit eine Kalkulationsbasis für das Unternehmen besteht und die zusätzliche finanzielle Belastung planbar ist etc.)
- Festlegung einer „ausgewogenen Mischung“ an Kriterien zur Verteilung der Gewinnbeteiligung, um einen einseitigen oder kurzfristigen Fokus der Bemühungen der ArbeitnehmerInnen zu vermeiden
- Einbindung der MitarbeiterInnen in das Modell (im Idealfall bereits in die Ausgestaltung, zumindest aber umfassende Kommunikation vor, während und nach der Einführung⁵⁵ sowie in der laufenden Abwicklung des Modells) und Einräumung einer Möglichkeit, Bedenken oder Änderungsvorschläge offen vorzutragen zu können
- Beobachtung der Resonanz bei den MitarbeiterInnen und gegebenenfalls Anpassung des Modells, auch an geänderte externe Rahmenbedingungen (dementsprechend z. B. keine zu starren, langfristig fixierten Konditionen)
- Vorhandenes Bewusstsein der MitarbeiterInnen über betriebliche Abläufe und betriebswirtschaftliche Kennzahlen, Verständnis der Mitarbeiterbeteiligung als „keine Selbstverständlichkeit“, Verständnis der Unternehmensziele als etwas, das gemeinsam zu erreichen ist

⁵⁴ Je nach Zielsetzung des individuellen Mitarbeiterbeteiligungsmodells kann es z. B. zielführender sein, dezidiert nur die LeistungsträgerInnen und nicht die gesamte Belegschaft nach dem Gießkannenprinzip zu beteiligen.

⁵⁵ Vor bzw. bei der Einführung ist es wichtig, dass die MitarbeiterInnen eine Ansprechperson haben, die ihre Fragen zum Beteiligungsmodell beantwortet. Eventuell - zum Abbau von Skepsis und Misstrauen - könnte das auch ein/e externe/r BeraterIn sein.



6.2 Gewinnbeteiligung

Im Gegensatz zu Kapitalbeteiligungen die grundsätzlich nur in Kapitalgesellschaften etabliert werden können, eignen sich Gewinnbeteiligungen prinzipiell für alle Gesellschaftsformen und Unternehmensgrößenklassen. Da es seitens der rechtlichen Rahmenbedingungen kaum Einschränkungen für die Gewinnbeteiligung in Österreich gibt, sind den bilateralen Vereinbarungen zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen nahezu keine Grenzen gesetzt.

In der Praxis resultiert dies - ausgehend vom gemeinsamen Ziel, die MitarbeiterInnen unmittelbar am Unternehmenserfolg partizipieren zu lassen - in einer großen Vielfalt an Gewinnbeteiligungsmodellen auf betrieblicher Basis.

In der „einfachsten“ Variante erhalten die ArbeitnehmerInnen einmal jährlich einen bestimmten Anteil am erzielten Unternehmensgewinn. Dieser Gewinnanteil kann für die MitarbeiterInnen insgesamt als Absolutbetrag oder Prozentwert des Unternehmensgewinns festgelegt werden. Dieser auf die DienstnehmerInnen entfallende Gesamtbetrag kann überdies nach unterschiedlichen Kriterien auf die einzelnen Begünstigten verteilt werden: je Kopf, als Prozentwert des Einkommens oder nach bestimmten Leistungsaspekten (z. B. verrechenbare/produktive Stunden, Umsätze/Kundenakquisition etc.). Im Allgemeinen führt ein derartiges System zu einem vergleichsweise geringen administrativen Aufwand, sowohl bei der Ausgestaltung als auch bei der Abwicklung. Dies gilt umso mehr, wenn es keine schriftlichen Vereinbarungen gibt und die Erreichung der Kriterien einseitig seitens der ArbeitgeberInnen erfolgt⁵⁶, wie das folgende Fallbeispiel zeigt.

Ein Installateurunternehmen bietet seinen 24 MitarbeiterInnen seit dem Jahr 2003 eine jährliche Zusatzprämie an, um die Motivation seiner Arbeitskräfte zu stärken und den wirtschaftlichen Erfolg mit dem Personal zu teilen.

Die Kriterien für die Ausschüttung der Prämie sowie die Verteilungssystematik an die MitarbeiterInnen werden vom Unternehmerehepaar kurzfristig und nach eigenem Ermessen festgelegt, wobei sowohl der Unternehmensgewinn als auch die jährliche Arbeitsleistung der MitarbeiterInnen herangezogen werden. Neben wirtschaftlichen Erfolgsfaktoren, die die Grundlage für die Gesamthöhe der Mitarbeiterbeteiligung bilden (d. h. ein bestimmter Anteil des erzielten Gewinns), wird die individuelle Prämie der einzelnen MitarbeiterInnen an deren jeweilige Produktivität angepasst. Dafür zieht das Unternehmerehepaar z. B. den Prozentsatz der verrechenbaren Arbeitsstunden der einzelnen MitarbeiterInnen heran, aber auch die subjektive Beurteilung des Engagements der Arbeitskräfte, d. h. die Bereitschaft, Überstunden zu leisten oder am Wochenende notwendige Arbeiten zu erledigen, sowie die Eigeninitiative und Bemühungen des Personals. Weder zum allgemeinen Modell noch zu den einzelnen Kriterien oder der Bewertung durch das Unternehmerehepaar liegen bislang Aufzeichnungen vor (entsprechendes ist jedoch für die Zukunft geplant). Die Beschäftigten werden jährlich im Rahmen einer Mitarbeiterbesprechung über die Ausschüttung der Prämie informiert.

⁵⁶ Obwohl sich das nachfolgende Beispiel in der Praxis bewährt hat, ist prinzipiell davon auszugehen, dass ein transparenteres und objektives, nachvollziehbares Mitarbeiterbeteiligungsmodell zielführender ist (siehe auch die oben angeführten Erfolgsfaktoren).



Die Prämie wird an alle MitarbeiterInnen (inklusive Lehrlinge und nicht fachliches Personal) ausbezahlt und beträgt pro Jahr und MitarbeiterIn zwischen € 200,- und € 1.500,-, je nach Position der Beschäftigten. Die Höhe der individuellen Prämie wird so gewählt, dass – entsprechend den jeweiligen Grundeinkommen – eine tatsächliche Anreizwirkung besteht.

Die Arbeitskräfte des Installateurunternehmens sind mit dem Gewinnbeteiligungsmodell zufrieden. Die individuelle Prämienhöhe der einzelnen MitarbeiterInnen und die Festlegung auf zum Teil subjektiven Einschätzungen des Unternehmerehepaars haben bisher zu keinen Diskussionen geführt.

Der Unternehmer beobachtete, dass das Gewinnbeteiligungsmodell vor allem kurz nach seiner Implementierung – die von den MitarbeiterInnen „positiv überrascht“ aufgenommen wurde – eine Motivationssteigerung und damit indirekt eine höhere Produktivität bewirkte. Mittlerweile wird die Auszahlung der Prämie jedoch zumindest von einem Teil der MitarbeiterInnen als selbstverständlich wahrgenommen und hat daher nicht mehr die erhoffte positive Wirkung auf die Arbeitsmotivation. Um dieser Tendenz entgegenzuwirken, möchte der Unternehmer in Zukunft einige Parameter des Beteiligungsmodells ändern. Neben der Adaptierung der Verteilungskriterien sollen auch nachvollziehbare Aufzeichnungen eingeführt werden, um den MitarbeiterInnen gegenüber eine gewisse Transparenz und Erklärbarkeit sicherzustellen.

Geldmäßige Gewinnbeteiligungen können jedoch auch unterjährig ausbezahlt werden und sich weniger auf die aktuelle als auf die frühere Geschäftsentwicklung beziehen. Dementsprechend wird es in diesen Fällen von beiden Seiten (ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen) als gerechter empfunden, dass MitarbeiterInnen erst nach einer gewissen Mindestbetriebszugehörigkeitsdauer in den Begünstigtenkreis aufgenommen werden (da Leistungen aus vergangenen Perioden belohnt werden). In Bezug auf die mitarbeiterbezogenen Verteilungskriterien können dabei außerdem unterschiedliche Kategorien herangezogen werden. Im nachfolgenden Beispiel wird z. B. zwischen statischen (wie der Position im Unternehmen oder der Ausbildung der MitarbeiterInnen) und dynamischen (wie der aktuellen Arbeitsleistung) Faktoren unterschieden, die kumuliert das Ausmaß der individuellen Gewinnbeteiligung bestimmen.

Ein Soft- und Hardwareunternehmen, das sich auf die Entwicklung von IT-Werkzeugen für diverse Industriezweige spezialisiert hat, wurde 1987 gegründet und beschäftigt neben den drei GesellschafterInnen 26 MitarbeiterInnen in Österreich sowie 6 Arbeitskräfte in seinem Tochterunternehmen in Deutschland, das Vertriebs- und Dienstleistungsagenden übernimmt. Vor fast 10 Jahren wurde ein Gewinnbeteiligungsmodell implementiert, um das unternehmerische Denken der MitarbeiterInnen zu fördern. Im Konkreten sollen die ArbeitnehmerInnen einerseits von den geschäftlichen Erfolgen profitieren, andererseits aber auch wirtschaftlich schwierigere Phasen mittragen, um so Personalfreisetzen vermeiden zu können.

Der Implementierungsprozess des Gewinnbeteiligungsmodells hat sich sehr offen und dynamisch gestaltet: Die Geschäftsführung hat den MitarbeiterInnen einen Vorschlag für die Ausgestaltung der Beteiligung unterbreitet. Dieser wurde mit den ArbeitnehmerInnen umfassend diskutiert und anschließend in Arbeitsgruppen überarbeitet, um auch die Wünsche und Vorschläge der MitarbeiterInnen zu integrieren. Die Belegschaft musste gemeinschaftlich über die Implementierung des Modells entscheiden, da von Seiten der Geschäftsleitung der Wunsch bestand, den Großteil des Personals einzubeziehen und die Beteiligung nicht nur an einzelnen Arbeitskräften auszurichten.



Die Gewinnbeteiligung wird auf Basis der quartalsweisen Berechnung des freien Cash Flow ermittelt und entsprechend eines vordefinierten Verteilungsschemas auf die MitarbeiterInnen aufgeteilt. Die Höhe der individuellen Beteiligung basiert einerseits auf statischen Faktoren, die den „grundsätzlichen Beitrag“ des/r MitarbeiterIn zum Unternehmen definieren und sich auf Kriterien wie die Position im Unternehmen, Dauer der Betriebszugehörigkeit und das Ausbildungsniveau beziehen. Andererseits erfolgt eine dynamische Bewertung der unmittelbaren, aktuellen Leistungen des/r jeweiligen DienstnehmerIn. Die beiden Bewertungskriterien (statisch und dynamisch) gehen zu gleichen Teilen in die Ermittlung der individuellen Beteiligungshöhe ein. Eine genaue Darstellung des Gewinnbeteiligungsmodells wird den ArbeitnehmerInnen im Rahmen einer schriftlichen Vereinbarung übermittelt.

Die Arbeitskräfte bekommen ihre individuelle Gewinnbeteiligung als variablen Gehaltsanteil ausbezahlt. MitarbeiterInnen, die neu in das Unternehmen eintreten, sind in ihrem ersten Jahr der Betriebszugehörigkeit nicht in das Gewinnbeteiligungsmodell involviert, da dieses auf bisher erbrachten Leistungen (Cash Flow des Vorquartals) aufbaut.

Die ArbeitnehmerInnen sind mit dem Gewinnbeteiligungsmodell des Unternehmens zufrieden. Auf Grund der positiven Geschäftsentwicklung waren bisher noch keine wirtschaftlichen Engpässe gemeinsam zu bewältigen. Die Geschäftsführung erwartet sich aber auch in solchen Phasen ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl und eine rasche Bewältigung der wirtschaftlichen Probleme durch den Erhalt aller Mitarbeiterkapazitäten.

Als wesentliche Erfolgsfaktoren des Beteiligungsmodells werden die Transparenz sowie die Leistungsorientierung angesehen, d. h. die Beiträge der einzelnen MitarbeiterInnen werden transparent gemacht und die Arbeitskräfte wissen, dass sie von ihren Arbeitsleistungen direkt profitieren können.

Ein anderes Unternehmen - ebenfalls aus der Softwarebranche - orientiert sein Mitarbeiterbeteiligungsmodell ausschließlich auf eher „weiche“ Faktoren. Diese lassen sich - entsprechend der Zielsetzung, das unternehmerische Denken der MitarbeiterInnen zu stärken - in erster Linie auf die Kundenzufriedenheit und -loyalität zurückführen.

Ein Wiener IT-Lösungsanbieter, der sich mit 16 MitarbeiterInnen auf die Bereiche Business Consulting, Systemintegration, Softwareentwicklung sowie Projekt- und Prozessmanagement konzentriert, ist als Aktiengesellschaft organisiert, die im Eigentum von drei AktionärInnen mit unterschiedlichem Beteiligungsgrad steht.

Die Initiative für die Einführung eines Erfolgsbeteiligungsmodells haben die EignerInnen des IT-Unternehmens ergriffen, um die ArbeitnehmerInnen stärker an das Unternehmen zu binden. Bevor es zur Implementierung eines Modells kam, haben sich die InhaberInnen über Beteiligungsmodelle in ihnen bekannten Unternehmen informiert. Im Rahmen eines informellen Austausches wurden andere BetriebsinhaberInnen über deren Beteiligungsmodelle befragt und von diesen Praktiken jene Elemente übernommen, die für das eigene Unternehmen als passend eingestuft wurden. Zu Beginn wurde nur ein ausgewählter, kleiner Kreis an MitarbeiterInnen, die in bestimmten Funktionsbereichen (z. B. Technik) tätig waren, am Unternehmenserfolg beteiligt, im Lauf der Zeit wurde es auf die gesamte Belegschaft ausgeweitet.



Der Entwicklungsprozess des Beteiligungsmodells nahm etwa vier Jahre in Anspruch, da laufend Änderungen und Verbesserungen vorgenommen wurden. Im Rahmen der Implementierungsphase wurden die MitarbeiterInnen umfassend über das Erfolgsbeteiligungsmodell, sowohl bei großen Veranstaltungen als auch im Rahmen von bilateralen Einzelgesprächen, informiert.

Das entwickelte Erfolgsbeteiligungsmodell, an dem mittlerweile alle MitarbeiterInnen beteiligt sind – bei neuen Anstellungen erfolgt eine automatische Berücksichtigung –, orientiert sich weniger am buchhalterischen Unternehmenserfolg als an den „weichen“ Faktoren der Kundenzufriedenheit und -loyalität. Dieser Ansatz wurde gewählt, da davon ausgegangen wird, dass gewinnorientierte Kennzahlen als Bemessungsgrundlage für die MitarbeiterInnen intransparent und schwer fassbar sind, und dadurch das intendierte Ziel der Verfolgung gemeinsamer Unternehmensziele und der Erreichung einer höheren Identifikation mit dem Betrieb nur bedingt erreicht werden kann. Zur Bewertung der Kundenzufriedenheit werden einerseits quantitative Berechnungen auf Basis der verrechenbaren Stundensätze pro Kunde/in – auf der Annahme beruhend, dass zufriedene KundInnen höhere Stundensätze akzeptieren – ermittelt. Andererseits werden die AuftraggeberInnen befragt, ob sie sich noch einmal zur Lösung von IT-Fragen an das Unternehmen wenden würden. Auf Basis dieser Ergebnisse setzt sich die individuelle Erfolgsprämie aus drei verschiedenen Komponenten, nämlich persönlichen Zielen, Gruppen- und Unternehmenszielen, zusammen und orientiert sich auch an der Einkommenshöhe. Die individuelle Ausgestaltung der Erfolgsbeteiligung ist dienstvertraglich geregelt.

Bei der Einführung standen die MitarbeiterInnen dem Beteiligungsmodell skeptisch gegenüber, da sie die Möglichkeiten der persönlichen Einflussnahme auf den Unternehmenserfolg und die Teamergebnisse zu gering wahrnahmen. Es wurde daher nach speziellen Bewertungskriterien gesucht, die für die ArbeitnehmerInnen beeinflussbar und nachvollziehbar sind. Dabei sollten insbesondere jene Arbeitskräfte belohnt werden, die fleißig arbeiten, effizient und erfolgreich sind.

Die anfängliche Skepsis von Seiten der MitarbeiterInnen konnte auf Grund positiver Erfahrungen sowie der Überzeugungsarbeit der UnternehmenseignerInnen rasch beseitigt werden. Seither wird das Beteiligungsmodell von ArbeitnehmerInnen- und Arbeitgeberseite als faires Instrument wahrgenommen, das gerechter gestaltet ist als z. B. ein zeitabhängiges Entgeltmodell, das auf die Absolvierung von Überstunden fokussiert. Das Erfolgsbeteiligungsmodell stößt bei allen Beteiligten auf hohe Zufriedenheit. Jedoch konnte bisher trotz entsprechender Zielsetzung nicht beobachtet werden, dass die Bindung der MitarbeiterInnen seit Einführung der finanziellen Beteiligung gestiegen bzw. deren Fluktuation gesunken ist. Nachteilig erlebt die Geschäftsführung den etwas höheren administrativen Aufwand für die Abwicklung des Beteiligungskonzepts, das z. B. auch die Entwicklung eines eigenen Softwareprogramms erforderlich machte. Als aufwändig haben sich jedoch vorrangig die Konzipierung des Beteiligungsmodells und die Sicherung der Akzeptanz der ArbeitnehmerInnen herausgestellt. Für die Zukunft plant das IT-Unternehmen sein Erfolgsbeteiligungsmodell in Hinblick auf die Ausgestaltung weiter zu verbessern und auf (potenzielle) Kritikpunkte von Seiten der Belegschaft einzugehen.

Im Gegensatz dazu stehen Gewinnbeteiligungsmodelle, die ein umfassendes Spektrum an Kriterien zur Bemessung des Gewinnanteils der einzelnen Beschäftigten heranziehen. Ein derartiger Ansatz dürfte insbesondere bei auf Führungskräfte beschränkten Modellen interessant sein, da so gewährleistet werden kann, dass es zu keiner einseitigen Ausrichtung der Aktivitäten kommt oder ein isoliertes, kurzfristiges



Ziel verfolgt wird. Werden dabei neben den klassischen Finanzziele auch qualitative Kundenziele oder Aspekte der internen Organisationsgestaltung berücksichtigt, wird nicht nur eine nachhaltige externe Ausrichtung auf den Markt bzw. die Kunden sichergestellt, sondern auch ein Beitrag zur Erhaltung oder Verbesserung des Betriebsklimas erreicht.

Ein international tätiges Logistikunternehmen beschäftigt in Österreich über 1.000 MitarbeiterInnen. Im Jahr 2004 wurde auf Anregung der Konzernleitung ein ergebnisorientiertes Incentivemodell für Führungskräfte des gesamten Konzerns konzipiert. In dieses Modell ist auch theoretisches Vorwissen der mit der Umsetzung beauftragten MitarbeiterInnen eingeflossen. Das Ziel der Implementierung eines solchen Modells war, herausragende Leistungen von Führungskräften zu belohnen und sie am Unternehmenserfolg teilhaben zu lassen.

Die Konzernleitung, die sich mit dem entwickelten Incentivemodell einverstanden erklärte, stellte dieses im Rahmen einer Konzerntagung vor. Es wurde aber den einzelnen Zweigstellen freigestellt, ob sie das Modell einführen wollen, und auch die konkrete Ausgestaltung sowie die Wahl des jeweiligen Begünstigtenkreises wird den einzelnen Betriebsstätten überlassen. Zu Beginn wurde das Modell im Probetrieb jeweils an einem/r bis zwei MitarbeiterInnen pro Zweigstelle über einen Zeitraum von ein bis zwei Jahren „getestet“.

Das Beteiligungsmodell des Logistikunternehmens richtet sich an Führungskräfte, die am Unternehmenserfolg auf der Basis von Balanced Scorecards beteiligt werden. Mit den einzelnen ManagerInnen in Österreich werden in gemeinsamer Absprache Ziele festgelegt, die es für die Auszahlung der individuellen Erfolgsprämie zu erreichen gilt. Diese quantitativ und qualitativ orientierten Zielsetzungen umfassen in den österreichischen Betriebsstätten folgende vier Bereiche:

- Finanzielle Ziele, die vom Unternehmens-/Betriebsstättenerfolg, und damit vom Erreichen gewisser Schwellenwerte, abhängig sind
- Markt- und kundenbezogene Ziele, die sich z. B. auf die Akquisition und Erhaltung von Kundenkontakten sowie das Erschließen neuer Marktsegmente beziehen
- Optimierung der Geschäftsprozesse, wie z. B. Verbesserung der Qualität und fachlicher Kompetenzen, Optimierung der internen Arbeitsabläufe und Steigerung der organisatorischen Effizienz
- Mitarbeiterbezogene Ziele, die Personalmanagement und -entwicklung umfassen und sich z. B. auf die individuelle Karriereplanung der MitarbeiterInnen, persönliche und fachliche Qualifikationsmaßnahmen oder Nachfolge Regelungen beziehen

Diese vier Zielbereiche – die individuell unterschiedlich gewichtet werden – wurden ausgewählt, um die Gewinnbeteiligung nicht ausschließlich von finanziellen Erfolgen abhängig zu machen. D. h. selbst bei einem nicht optimalen Geschäftsjahr sollen individuelle Leistungen belohnt werden. Dadurch soll auch vermieden werden, dass die MitarbeiterInnen einen zu einseitigen Fokus auf die wirtschaftlichen Erfolge legen und den eher qualitativen Aspekten weniger Bedeutung beigemessen wird.



Die individuellen, jährlich festgelegten Zielvorgaben werden mit den Führungskräften anhand einer standardisierten Vorlage besprochen und gemeinsam bestimmt. Das Unternehmen überprüft laufend den jeweiligen Grad der Zielerreichung und führt im Fall von Problemen bilaterale Gespräche mit den Betroffenen. Einmal jährlich wird gemeinsam mit dem/der Beteiligten die Realisierung der einzelnen Ziele diskutiert und das Ausmaß der individuellen Prämie festgelegt. Auf Grund der Objektivität der Kriterien und der Transparenz der Indikatoren verläuft dieser Prozess problemlos. Insgesamt beträgt die Erfolgsbeteiligung maximal 15 % des Bruttojahreseinkommens der Führungskraft und wird nach Abschluss des Geschäftsjahres ausbezahlt.

Den Führungskräften wird das Gewinnbeteiligungsmodell in der Regel erst nach einer gewissen Dauer der Betriebszugehörigkeit (in etwa nach drei Jahren) angeboten, wenn sich der/die MitarbeiterIn im Unternehmen bewährt hat. Die Handhabung ist jedoch flexibel, und das Beteiligungsmodell kann auch bereits zur Rekrutierung von „begehrten“ Arbeitskräften herangezogen werden.

Die Führungskräfte des Logistikunternehmens sind mit dem angebotenen Gewinnbeteiligungsmodell zufrieden und empfinden die Ausgestaltung, die sich sowohl am allgemeinen Geschäftserfolg als auch an individuellen Leistungszielen orientiert, als transparent und fair. Auch für das Unternehmen entstehen durch die Mitarbeiterbeteiligung deutliche Vorteile im Sinne der Umwegrentabilität, denn schon das Beachten einzelner Punkte der Zielvorgaben führt zu Kosteneinsparungen, Umsatzsteigerungen oder einer Weiterentwicklung der Organisation.

Als wesentlicher Erfolgsfaktor des Beteiligungsmodells wird die Ausgewogenheit der Indikatoren, die zur Ermittlung der individuellen Beteiligungshöhe herangezogen werden, gesehen. Dadurch wird vermieden, dass die MitarbeiterInnen nur ein Ziel kurzfristig verfolgen und die mittel- und langfristigen Unternehmensziele außer Acht lassen. Auch klare und transparente Ausgestaltungsstrukturen sowie leicht verständliche Erklärungen haben sich für die MitarbeiterInnen als äußerst hilfreich erwiesen. Für das Unternehmen hat sich die Festlegung des Höchstbetrags der Gewinnbeteiligung je MitarbeiterIn als vorteilhaft erwiesen, da dadurch die potenziellen zusätzlichen Kosten gut im Vorhinein planbar sind.

Das Unternehmen möchte das gegenwärtige Incentivemodell in Zukunft weiterführen und plant dieses auch auf andere Hierarchieebenen, die gute Leistungen erbringen, auszuweiten. Die Einführung eines breiteren Beteiligungsmodells ist auf Konzernebene spätestens für das Jahr 2009 in Österreich vorgesehen. In die Entwicklung des erweiterten Beteiligungsmodells wird – im Gegensatz zu jenem der Führungsebene – der Betriebsrat involviert, um inhaltlichen Missverständnissen vorzubeugen. Bei der Einführung des breiten Modells wird mit einem höheren Konzeptionsaufwand als beim Design des Modells für die Führungskräfte gerechnet, da eine gerechte Festlegung von Indikatoren und Zielen als komplexer empfunden wird. Hinzu kommt, dass mit Anpassungsaufwand in Bezug auf das EDV-System und die Personalverrechnung gerechnet wird.

Eine weitere Differenzierungsmöglichkeit im Bereich der geldmäßigen Gewinnbeteiligung stellt die Bezugsgröße der Bemessungsgrundlage dar. Während in den bislang dargestellten Unternehmen der Gesamtgewinn herangezogen wurde, wählte der nachfolgend dargestellte Betrieb einen „noch leistungsbezogeneren“ Ansatz. Die Grundlage für die Berechnung der Gewinnbeteiligungsanteile der MitarbeiterInnen stellen die Einnahmen abzüglich jener Kosten dar, die die Belegschaft direkt beeinflussen kann. Im Sinn des oben dargestellten Ziels der Stärkung von Intrapreneurship erscheint ein der-



artiger Ansatz adäquat. Hinzu kommt der von manchen Unternehmen als Vorteil angesehene Aspekt, dass nicht das gesamte Rechnungswesen (z. B. nicht das Ausmaß der nicht durch die MitarbeiterInnen beeinflussbaren Gemeinkosten) offen gelegt werden muss, trotzdem aber eine umfassende Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Berechnungen für die MitarbeiterInnen gegeben ist.

Eine Wiener PR-Agentur mit 10 MitarbeiterInnen, die von zwei gleichberechtigten Gesellschaftern geleitet wird, hat Anfang 2005 ein Gewinnbeteiligungsmodell implementiert. Die Belegschaft soll dadurch motiviert und im Unternehmen gehalten werden, da der Erfolg in dieser Branche stark von den Fähigkeiten und Kenntnissen der handelnden Personen abhängt. Die Geschäftsführer wollten daher ihre MitarbeiterInnen am Unternehmenserfolg teilhaben lassen und ihnen damit ihre Anerkennung und Wertschätzung vermitteln.

Das Erfolgsbeteiligungsmodell beruht auf den Gesamterlösen des Unternehmens, wovon die Gemeinkosten, die durch die MitarbeiterInnen beeinflussbar sind (wie z. B. Strom- oder Personalkosten) abgezogen werden. Fixkosten, die nicht im Einflussbereich der Belegschaft stehen, wie z. B. die Büromiete, bleiben unberücksichtigt. Von den erwirtschafteten Erlösen abzüglich der oben erwähnten Kosten sowie von einer allfälligen Erlössteigerung fließen bestimmte Anteile in die Erfolgsbeteiligung ein. Diese Bemessungsgrundlagen wurden gewählt, um vor dem Personal nicht alle betriebswirtschaftlichen Daten offenlegen zu müssen.

Gleichzeitig sollte durch die herangezogenen Indikatoren eine gewisse Wirkung im Sinne des Intrapreneurship erzielt, d. h. die MitarbeiterInnen zu Kosteneinsparungen angeregt werden.

Die Prämienleistung, die in einer schriftlichen Vereinbarung festgehalten ist, deren Ausgestaltung von einem Steuerberater unterstützt wurde, wird einmal im Jahr nach Fertigstellung der Bilanz im Februar oder März an die MitarbeiterInnen ausbezahlt. Für die Aufteilung der Erfolgsprämien wurde ein Punktesystem je nach Qualifikation des Personals konzipiert. Das administrative Personal (mit jeweils einem Punkt) erhält jeweils eine Einheit der Erfolgsbeteiligung. BeraterInnen, die über ein höheres Ausbildungsniveau verfügen, jeweils das Doppelte, da sie mit zwei Punkten bewertet werden. Sowohl die Berechnungsmodalität der Bemessungsgrundlage als auch jene der individuellen Prämie ist den MitarbeiterInnen bekannt und die konkrete Berechnung nachvollziehbar. Die Höhe der individuellen Erfolgsbeteiligung liegt – je nach wirtschaftlicher Situation des Unternehmens – zwischen ein paar Hundert Euro und eineinhalb Monatsgehältern.

Das PR-Unternehmen hat das Gewinnbeteiligungsmodell seit der Einführung geändert und an individuellen Umsatzzielen ausgerichtet, um die BeraterInnen zu vermehrten Akquisitionstätigkeiten anzuregen. Wenn die BeraterInnen die individuell vereinbarte Umsatzhöhe überschritten hatten, erhielten sie eine Prämie auf Basis dieser Umsatzsteigerung. Dieses System hat sich jedoch nicht bewährt, da es sich negativ auf das Betriebsklima auswirkte und die Konkurrenz zwischen den MitarbeiterInnen verstärkte, während keine wesentlichen Effekte bei den Akquisitionstätigkeiten erzielt wurden. Daher kehrt das Unternehmen wieder zu seinem ursprünglich entwickelten Modell zurück.



Durch das Erfolgsbeteiligungsmodell wird das Bewusstsein der MitarbeiterInnen stärker auf betriebswirtschaftliche Kennzahlen gerichtet und das unternehmerische Denken gefördert. Außerdem ist das Personal besser über die wirtschaftliche Situation informiert, da die Erlösentwicklung laufend kommuniziert wird. Bezüglich der Motivation der Arbeitskräfte wird durch das Beteiligungsmodell kein Effekt beobachtet, da im Unternehmen ein motiviertes, gut qualifiziertes, junges Team tätig ist, das auch ohne Erfolgsbeteiligung eine hohe Leistungsbereitschaft zeigen würde. Als nachteilig für die MitarbeiterInnen wird vor allem die hohe Besteuerung der Prämienleistungen erlebt. Darüber hinaus wird befürchtet, dass bei zunehmender Größe des Unternehmens das Problem des Trittbrettfahrens auftreten könnte. D. h. es wird die Gefahr wahrgenommen, dass einige Beteiligte die mangelnde Arbeitsleistung von einzelnen KollegInnen mittragen müssen. Auf Grund der überschaubaren Anzahl an MitarbeiterInnen hat sich dieses Problem in der Praxis jedoch bisher noch nicht gestellt.

In ähnlicher Weise kann eine Offenlegung der Unternehmensunterlagen vermieden werden, wenn die Beteiligung der MitarbeiterInnen nicht prozentuell vom Gewinn (oder einer anderen Erfolgskennzahl) bemessen wird, sondern ein Absolutbetrag, der bei Erzielung eines Gewinns an die ArbeitnehmerInnen verteilt wird, festgelegt wird. Eine derartige Vorgehensweise bietet überdies den Vorteil, dass der Gewinnbeteiligungsanteil der Belegschaft „fix“ ist und dadurch in die Plankalkulationen einbezogen werden kann.

Ein Salzburger Transportunternehmen mit Schwerpunkt Verkrantung mit sieben MitarbeiterInnen, die in erster Linie als FahrerInnen tätig sind, und das gemeinschaftlich von drei Geschwistern geleitet wird, hat im Jahr 2006 ein geldmäßiges Gewinnbeteiligungsmodell eingeführt. Die Initiative hierfür ging von einem der Gesellschafter aus, der für die Konzipierung Beispiele erfolgreicher Unternehmen mit Erfolgsbeteiligung als Vorbild herangezogen hat. Das Modell wurde mit den zwei weiteren Gesellschaftern sowie einem Steuerberater diskutiert, wobei gegenüber den anderen EigentümerInnen Überzeugungsarbeit zu leisten war, die viel Zeit in Anspruch nahm. Insbesondere die Festlegung der Gesamthöhe der Ausschüttung sowie der Leistungskriterien zur Ermittlung der individuellen Prämienhöhe gestalteten sich schwierig. Nach erfolgter Einigung wurde das konzipierte Modell den MitarbeiterInnen präsentiert. Auch hierbei ergab sich ein ausgeprägter Erklärungs- und Überzeugungsbedarf, da sie solchen Beteiligungsformen misstrauisch und skeptisch gegenüber standen und nicht ausreichend darüber informiert waren.

Für die Implementierung dieses Mitarbeiterbeteiligungsmodells spielten vielfältige Motive eine Rolle. Durch eine Beteiligung der ArbeitnehmerInnen am Unternehmenserfolg sollte die Effizienz der Arbeitskräfte gesteigert, deren Bindung an das Unternehmen erhöht sowie die Einstellung zum Unternehmen verbessert werden. Darüber hinaus sollten Fahrzeugschäden minimiert sowie unbeliebte Sonderaufgaben besser verteilbar werden. Ein weiterer bedeutender Grund für die Implementierung des Gewinnbeteiligungsmodells war, den Betrieb dadurch als modernes, dynamisches Unternehmen besser vermarkten zu können.

Im Rahmen des Gewinnbeteiligungsmodells wird jährlich ein Gesamtbonus für alle MitarbeiterInnen von den Gesellschaftern festgelegt. Dieser wird von ihnen nach Ablauf eines Kalenderjahres einstimmig beschlossen und liegt bei rd. € 5.000,-. Dieser Bonus wird anhand von Leistungskriterien unter den ArbeitnehmerInnen aufgeteilt.



Diese beziehen sich auf:

- das Verhältnis direkt ertragbringende/administrative Stunden der MitarbeiterInnen
- verursachte Schäden am Fuhrpark
- die Erledigung von Sonderaufgaben (wie z. B. Schneeräumung, Müllentsorgung)
- die persönliche Einstellung (wie Pünktlichkeit, Umgang mit Fahrzeugen/Geräten, Verhalten gegenüber KundInnen etc.)

Zur Ermittlung dieser Kriterien führen die Gesellschafter ohne großen Aufwand laufend Aufzeichnungen über ihre MitarbeiterInnen. Das Beteiligungsmodell ist jedoch nicht vertraglich geregelt und kann jederzeit durch die Gesellschafter wieder abgeschafft werden. Tritt ein/e neue MitarbeiterIn während eines Kalenderjahres in das Transportunternehmen ein, erhält er/sie einen aliquoten Anteil seiner/ihrer Prämie ausbezahlt. Verlässt ein/e MitarbeiterIn vor Auszahlung des Bonus das Unternehmen, verliert er/sie den Anspruch darauf. Dadurch soll u. a. eine höhere Bindung an das Unternehmen erreicht werden.

Durch die Implementierung des Mitarbeiterbeteiligungsmodells haben sich verschiedene positive Auswirkungen gezeigt. Die ArbeitnehmerInnen identifizieren sich etwas mehr mit dem arbeitgebenden Unternehmen, zeigen ein höheres „commitment“ und nehmen ihre Aufgaben ernster. Dies hat auch positive Auswirkungen auf ihre Produktivität. Außerdem zeigt sich eine leichte Verringerung der Kontrollkosten und eine geringere Mitarbeiterfluktuation. Des Weiteren ist eine nachhaltige Sicherung des Unternehmensimages gegenüber relevanten Stakeholdern – wie z. B. Banken, Versicherungen – zu beobachten, die das Transportunternehmen durch sein Mitarbeiterbeteiligungsmodell als moderner und dynamischer wahrnehmen. Auch in der Öffentlichkeit sowie gegenüber (potenziellen) KundInnen wird das gute Unternehmensimage gefestigt und erleichtert die Rekrutierung von neuen Arbeitskräften.

Obwohl noch keine negativen Erfahrungen mit dem Erfolgsbeteiligungsmodell gemacht wurden, wird vermutet, dass auch gewisse Nachteile eintreten könnten, wenn kein Gewinnanteil ausgeschüttet wird. Dies könnte Unzufriedenheit bei den ArbeitnehmerInnen hervorrufen. Dies würde insbesondere dann zum Tragen kommen, wenn sowohl die Leistung des/der Einzelnen als auch des Unternehmens insgesamt zufriedenstellend waren, aber auf Grund außergewöhnlicher Belastungen (verursacht z. B. durch Schäden) keine Prämie ausgeschüttet werden könnte. Darüber hinaus wird befürchtet, dass es auf Grund der individuellen Bonushöhe zu Konflikten zwischen MitarbeiterInnen kommen könnte. Insgesamt überwiegen jedoch die positiven Effekte der Mitarbeiterbeteiligung gegenüber den möglichen negativen Auswirkungen.

Gewinnbeteiligungen müssen jedoch nicht notwendigerweise das gesamte Unternehmen umfassen, sondern können z. B. auch auf Abteilungsebene etabliert werden, wie etwa von einem österreichischen Unternehmen des Baunebengewerbes. Interessant ist in diesem Fallbeispiel auch, dass - ähnlich wie weiter oben dargestellt - nur MitarbeiterInnen mit einer bestimmten Mindestbetriebszugehörigkeit beteiligt werden, die bis dahin „theoretisch kumulierten“ Ansprüche nach Ablauf dieser Frist jedoch nachbezahlt werden.



Ein oberösterreichisches Unternehmen, das sich mit etwa 100 MitarbeiterInnen in erster Linie der Herstellung von Glasdächern und Glaswänden widmet, hat im Jahr 2002 ein Gewinnbeteiligungsmodell implementiert. Dieses wurde von der Betriebsleitung und Geschäftsführung konzipiert, um die ArbeitnehmerInnen am Unternehmenserfolg teilhaben zu lassen und sie an das Unternehmen zu binden. Die Einführung des Modells, an dem im Lauf der Zeit noch geringfügige Anpassungen vorgenommen wurden, war mit einem gewissen administrativen Aufwand verbunden und hat viel Informationsarbeit gefordert, um es den MitarbeiterInnen näher zu bringen.

Das Erfolgsbeteiligungsmodell baut auf dem Deckungsbeitrag, der in den einzelnen Abteilungen erwirtschaftet wird, auf. Von diesem wird jährlich ein gewisser Prozentsatz an die MitarbeiterInnen einer Abteilung ausgeschüttet. Dieser Betrag ist für alle Arbeitskräfte einer Abteilung grundsätzlich gleich hoch. Die Höhe der Erfolgsprämie wird jedoch durch Berücksichtigung der geleisteten Arbeitszeit der einzelnen MitarbeiterInnen individualisiert, wobei z. B. Krankenstände, die nicht durch Arbeitsunfälle verursacht wurden, prämiemindernd wirken. Dieses Ausschüttungsprinzip kommt in allen Abteilungen mit der Ausnahme von jenen, die keine operativen Tätigkeiten verrichten und daher keine Deckungsbeiträge erwirtschaften, zum Einsatz. In diesen wird der durchschnittliche Deckungsbeitrag der anderen Abteilungen zur Ermittlung der Grundlage der individuellen Beteiligungshöhe herangezogen.

Das Erfolgsbeteiligungsmodell des Glasbauunternehmens ist auch an eine bestimmte Dauer der Betriebszugehörigkeit geknüpft. Die ArbeitnehmerInnen müssen bereits einhalb Jahre im Unternehmen gearbeitet haben, um eine Prämienleistung zu bekommen. Da die Prämienhöhe auf Basis der Daten des vergangenen Jahres (zu dessen Erfolg „neue“ MitarbeiterInnen naturgemäß nicht beitragen) ermittelt wird, wurde dieses Zugangskriterium gewählt. Außerdem soll dadurch eine höhere Bindung an das Unternehmen erreicht werden. Ist der/die MitarbeiterIn nach Ablauf der im Modell vereinbarten Mindestbetriebszugehörigkeitsdauer noch im Unternehmen tätig, erhält er/sie nicht nur Anspruch auf die aktuelle Prämie, sondern auch die Auszahlung der „fiktiven Ansprüche“ aus dem bisherigen Beschäftigungsverhältnis im Glasbauunternehmen. Jeder/e MitarbeiterIn, der/die das Gewinnbeteiligungsmodell in Anspruch nehmen möchte, muss einen zeitlich unbefristeten Vertrag unterzeichnen, indem die Berechnungsmodalitäten und Leistungsbedingungen erläutert werden.

Die Möglichkeit, am Erfolg des Unternehmens teilhaben zu können, wird von den DienstnehmerInnen als vorteilhaft wahrgenommen, auch wenn die MitarbeiterInnen zu Beginn dem Angebot der Geschäftsführung etwas misstrauisch gegenüberstanden. Das Beteiligungsmodell hat sich positiv auf die Bindung der MitarbeiterInnen ausgewirkt. Als nachteilig für die Beschäftigten wird die hohe Steuerbelastung der jährlichen Prämienauszahlung erlebt, welche auch von zahlreichen Arbeitskräften beklagt wird. Trotzdem ist das Glasbauunternehmen bestrebt, sein Erfolgsbeteiligungsmodell in Zukunft weiterzuführen.

Für manche Organisationsformen eignet sich eine Gewinnbeteiligung auf Projektbasis besser als eine Orientierung am Gesamtunternehmenserfolg, um die intendierten Motivations- und Produktivitätsziele zu erreichen. In diesen Fällen stellt sich jedoch die Frage, in welcher Form die Leistungen des allgemeinen Verwaltungspersonals berücksichtigt werden können. Auch diese MitarbeiterInnen tragen zum Erfolg der einzelnen Projekte bei, ihre Aktivitäten sind jedoch nicht direkt zurechenbar. Vor diese Herausforderung gestellt, fand ein heimisches IT-Unternehmen eine interessante Möglichkeit, einerseits die projektbezogenen LeistungsträgerInnen zu belohnen und andererseits das Verwaltungspersonal ebenfalls zu motivieren.



Das IT-Unternehmen, das im Jahr 1995 gegründet wurde und im Bereich Netzwerktechnik tätig ist, hat im Jahr 2000 ein Gewinnbeteiligungsmodell implementiert. In dem Unternehmen sind regelmäßig 10 bis 15 Personen tätig, die sich aus fest Angestellten (4 Vollzeitkräfte sowie einige TeilzeitmitarbeiterInnen) und freien DienstnehmerInnen zusammensetzen.

Die Beteiligung der MitarbeiterInnen erfolgt auf Basis einzelner Projekte und hat sich im Zuge der Abrechnung eines Projektes entwickelt. Mit Hilfe dieses Modells will das Unternehmen in erster Linie eine Steigerung der Effizienz und der Kundenzufriedenheit erreichen. Die ArbeitnehmerInnen sollen genauer und schneller arbeiten sowie verstärkt auf die Bedürfnisse der KundInnen eingehen. Daneben sollen auch das unternehmerische Denken und die Motivation der MitarbeiterInnen gefördert und eine höhere Bindung an das Unternehmen erreicht werden, denn der IT-Betrieb hatte eine Zeit lang Schwierigkeiten, gut qualifizierte ProgrammierInnen zu finden.

Das Gewinnbeteiligungsmodell des IT-Unternehmens orientiert sich am Deckungsbeitrag eines Projekts. Dieser geht zur Hälfte an den Betrieb, die andere Hälfte wird zu gleichen Teilen (d. h. „je Kopf“) unter allen MitarbeiterInnen, die am Projekt gearbeitet haben, aufgeteilt.

Bei dieser Aufteilung ist nicht von Bedeutung, welche Position (feste Anstellung oder freie/r DienstnehmerIn) oder Funktion (MitarbeiterIn/Geschäftsführung) der/die Mitwirkende hat. Bei der Auszahlung der Gewinne wird auf eine möglichst steuerschonende Handhabung Wert gelegt. Da es bei einer Barauszahlung zu einer vergleichsweise hohen Steuerbelastung der MitarbeiterInnen kommt, gibt das Unternehmen auch Essensbons und Warengutscheine aus. Darüber hinaus wird darauf geachtet, dass durch die Gewinnauszahlung der/die MitarbeiterIn die jeweilige Steuerklasse nicht überschreitet. Bei den fest angestellten Beschäftigten werden die Gewinnbeiträge im Lauf des Jahres gesammelt. Einmal jährlich wird in gemeinsamer Absprache die Auszahlungsmodalität entschieden. Für diese Belegschaftsgruppe wird z. B. auch ein Beitrag zur Zusatzpension geleistet.

Für jene MitarbeiterInnen, die in keine IT-Projekte eingebunden sind, wurde eine eigene Beteiligungsvariante konzipiert. Diese erhalten einen kleinen Anteil vom Jahresgewinn des Unternehmens als Bonus oder Prämie ausbezahlt. Generell ist das Gewinnbeteiligungsmodell nicht vertraglich festgelegt, sondern basiert auf einer gemeinsamen, mündlichen Vereinbarung.

Das IT-Unternehmen hat mit dem Mitarbeiterbeteiligungsmodell bisher vorwiegend positive Erfahrungen gemacht. Die MitarbeiterInnen lernen dadurch unternehmerisch zu denken und entwickeln ein höheres Kostenbewusstsein. Auch die Mitarbeiterbindung ist hoch, denn zahlreiche ArbeitnehmerInnen sind schon lange für das Unternehmen tätig. Das einzige Problem, das sich bisher ergeben hat, war auf eine ungleichmäßige Projektauslastung zurückzuführen, die sich auch in uneinheitlichen Einkünften der fest angestellten MitarbeiterInnen widerspiegelte. Geringe Gehaltszahlungen im Vergleich zu den Vormonaten, in denen Projektgewinne realisiert wurden, wirkten für die Beschäftigten demotivierend und frustrierend. Um diesen negativen Motivationseffekt zu vermeiden, hat das Unternehmen beschlossen, in einem Monat nicht mehr als einen gewissen Betrag auszuzahlen und den restlichen Gewinnanteil nachzureichen.



Als wesentlichen Erfolgsfaktor des Gewinnbeteiligungsmodells sieht das IT-Unternehmen die Transparenz des Beteiligungssystems. Es ist wichtig, alle Projektzahlen und -kosten sowie die Zahlen der zurechenbaren Overheadkosten offenzulegen und den Abrechnungsmodus des Beteiligungsmodells transparent zu gestalten. Das Modell muss von allen MitarbeiterInnen verstanden werden, nachvollziehbar und überprüfbar sein, damit keine Unstimmigkeiten entstehen.

Neben der klassischen geldmäßigen Gewinnbeteiligung lassen sich auch aufgeschobene Gewinnbeteiligungen bzw. Gewinnbeteiligungen auf der Grundlage von Kapitalbeteiligungen in der betrieblichen Praxis finden. Eine Kombination aus beiden wendet etwa das nachfolgend beschriebene Unternehmen aus der Kreativwirtschaft an. In dessen Beteiligungsmodell werden die Gewinnbeteiligungsanteile der MitarbeiterInnen nicht in bar ausbezahlt, sondern über einen bestimmten Zeitraum veranlagt. Nach Ablauf der vereinbarten Frist werden mit dem angesparten Kapital Unternehmensanteile erworben. Auf Grund von Ressentiments der Belegschaft hat sich das Modell jedoch nicht durchgesetzt.

Ein Wiener Unternehmer, der mit 14 MitarbeiterInnen in der Film- und Werbebranche tätig ist, hat ein Gewinnbeteiligungsmodell konzipiert, das auch den Erwerb von Unternehmensanteilen ermöglicht. Dieses Modell stellt die Weiterentwicklung eines bereits seit längerem angebotenen geldmäßigen Gewinnbeteiligungssystems dar. Dieses richtet sich an die Führungsebene und beruht auf allgemeinen betrieblichen (EGT – Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit bzw. EBIT - betrieblicher Gewinn) oder persönlichen Zielen (z. B. Gewinnung von Neukunden).

Hintergrund für die Konzipierung des erweiterten Modells – in die auch Steuerberater eingebunden waren – war das Anliegen, das altersbedingte Ausscheiden des Unternehmers, der alleiniger Eigentümer ist, zeitgerecht vorzubereiten und eine stabile Weiterführung des Unternehmens sicherzustellen. Auch die Verantwortlichkeiten für den Betrieb sollten auf eine breitere Basis gestellt werden. Ein weiterer Grund für die gewünschte Umwandlung des bestehenden Gewinnbeteiligungsmodells war, dass der Unternehmer bereits die Erfahrung gemacht hat, dass die ausgeschütteten Erfolgsprämien von den MitarbeiterInnen im Lauf der Zeit als Selbstverständlichkeit betrachtet wurden und sich damit kaum mehr Motivationseffekte erzielen ließen.

Im Rahmen des neu entwickelten Beteiligungsmodells war vorgesehen, auf Basis eines vereinbarten Jahreszieles für die MitarbeiterInnen einen bestimmten prozentuellen Anteil des Unternehmensgewinns auf ein Konto zu legen. Nach Ablauf eines gewissen Zeitraums könnten mit diesen finanziellen Mitteln Unternehmensanteile erworben werden. Dabei wurde von Seiten des Unternehmers angedacht, diese Anteile entweder zum halben Preis abzugeben oder zu verdoppeln, um den ArbeitnehmerInnen für ihre Leistungen einen finanziellen Vorteil zukommen zu lassen.

Auf Grund von inhaltlichen Differenzen mit der Führungsebene kam das konzipierte Gewinnbeteiligungsmodell auf der Grundlage von Kapitalbeteiligungen nicht zum Einsatz. Den leitenden Angestellten war es teilweise wichtiger, möglichst rasch viel Geld zu verdienen als die Zukunft des Unternehmens langfristig zu sichern. Der wesentliche Hinderungsgrund war jedoch, dass keine der Führungskräfte bereit war, das finanzielle Risiko im Fall von wirtschaftlichen Problemen mitzutragen.



6.3 Kapitalbeteiligung

Wie in Kapitel 3 dargestellt, lassen sich auch für Kapitalbeteiligungen unterschiedliche Ausgestaltungsformen finden. Unternehmensanteile können allen oder einem ausgewählten Kreis an MitarbeiterInnen gratis, zu einem vergünstigten Preis oder zu Marktkonditionen zugänglich gemacht werden. Dies ist entweder durch Ausgabe junger Aktien im Rahmen einer Kapitalerhöhung oder durch Vergabe bestehender Anteile an die ArbeitnehmerInnen denkbar.

Wie bei der Gewinnbeteiligung kann auch die Kapitalbeteiligung unmittelbar (Mitarbeiterkapitalbeteiligung) oder mittelbar (Kapitalbeteiligungspläne oder Optionen) erfolgen.

In der Praxis zeigt sich, dass Kapitalbeteiligungen in erster Linie für (börsennotierte) Aktiengesellschaften interessant sind, da hier vergleichsweise weniger Probleme in Bezug auf die Unternehmensbewertung und Handelbarkeit der Anteile bestehen. Dementsprechend ist es wenig überraschend, dass auch das nachfolgende Unternehmensfallbeispiel dieser Betriebskategorie zurechenbar ist. Das dargestellte Mitarbeiterbeteiligungsmodell zeigt, dass Kapitalbeteiligungen sowohl für das Gros der Belegschaft (Zugänglichkeit der Aktien für alle MitarbeiterInnen) als auch für die gezielte Motivation einer bestimmten Mitarbeitergruppe (Vergabe von Aktienoptionen an die Führungskräfte) geeignet sind.

Eine österreichische Großbank mit mehr als 50.000 MitarbeiterInnen bietet ihren MitarbeiterInnen zwei Beteiligungsmodelle an: Einerseits wird allen Beschäftigten ermöglicht, einmal jährlich Unternehmensaktien zu einem begünstigten Preis zu zeichnen, und andererseits steht Führungskräften und LeistungsträgerInnen ein Optionsprogramm zur Verfügung.

Das Beteiligungsprogramm, das an alle MitarbeiterInnen gerichtet ist, wurde im Jahr 2002 im Rahmen einer Kapitalerhöhung implementiert, wobei die Initiative dafür vom Management ausging. Im Zuge der Einführung des Beteiligungsmodells wurden Informationsfolder für die MitarbeiterInnen des gesamten Konzerns in der jeweiligen Landessprache erstellt. Dieses Mitarbeiterbeteiligungsmodell wurde auch in den Tochtergesellschaften in Mittel- und Zentraleuropa eingeführt, in denen es die rechtlichen Rahmenbedingungen erlaubten, dass MitarbeiterInnen ausländische Wertpapiere halten. In diesen Foldern wurde auf die Möglichkeit des begünstigten Aktienkaufes aufmerksam gemacht und die Beschäftigten informiert, mit welchen Rechten und Pflichten ein solcher Erwerb verbunden ist. Administrative Vorbereitungen betrafen die Abwicklung des Aktienkaufs, um eine hohe Anzahl an kleinen Ordermengen reibungslos bewältigen zu können.

Der Preis, zu dem die MitarbeiterInnen die Aktien erwerben können, basiert auf dem Durchschnittskurs eines Kalendermonats abzüglich eines Abschlags von 20 %. Die Zeichnungsfrist umfasst üblicherweise zwei Wochen und findet jeweils im Mai statt. Der Aktienerwerb steht allen MitarbeiterInnen, unabhängig von etwaig wahrgenommenen Managementfunktionen, zu gleichen Bedingungen offen, jedoch wurden eine Mindest- und eine Höchstordermenge festgelegt. In Österreich liegt diese Mindestordermenge bei 10 Aktien und die Höchstmenge bei 200 Aktien pro MitarbeiterIn und Jahr. In den Tochtergesellschaften Osteuropas wird keine Mindestordermenge vorgegeben (die Höchstordermenge gilt).



Das Aktienoptionsprogramm richtet sich an Führungskräfte und LeistungsträgerInnen, wobei LeistungsträgerInnen keine Führungsfunktion ausüben müssen. Im Rahmen dieses Kapitalbeteiligungsprogramms erhalten die Teilnahmeberechtigten Optionen eingeräumt, die zum begünstigten Erwerb – zu einem im Vorhinein fixierten Ausübungspreis – von Unternehmensaktion berechtigen. Wenn die Option ausgeübt wird, können die Aktien zum gemäß Optionsbedingungen festgelegten Preis erworben werden. Auf Basis der Bedingungen des Optionsprogramms ist sichergestellt, dass Optionen nicht ausgeübt und die Aktien vor Ablauf der definierten Behaltefrist von einem Jahr wieder verkauft werden können. Die TeilnehmerInnen am Optionsprogramm halten somit im Fall der Optionsausübung für die gesamte Behaltefrist das gesamte Investitionsrisiko. Wenn Führungskräfte ihr Dienstverhältnis beenden, aber noch nicht von ihrem Optionsrecht Gebrauch gemacht haben, wird dieses nicht länger eingeräumt. Wurden jedoch bereits Aktien erworben, stehen diese im Eigentum des/der MitarbeiterIn, in das nach Beendigung des Dienstverhältnisses nicht eingegriffen wird.

In beiden Beteiligungsprogrammen, dem allen MitarbeiterInnen offenstehenden Kapitalbeteiligungsmodell als auch dem Optionsprogramm, beläuft sich die Behaltefrist auf ein Jahr. D. h. im ersten Jahr nach dem Erwerb können die AktieninhaberInnen nicht auf das veranlagte Vermögen zugreifen. Darüber hinaus bestehen je nach Land unterschiedliche steuerrechtliche Behaltefristen, die vom Gesetzgeber vorgegeben werden (in Österreich z. B. 5 Jahre). Durch die Teilnahme an den Beteiligungsprogrammen anfallende Steuern sind von den ArbeitnehmerInnen zu tragen.

Beide Beteiligungsmodelle sind – unabhängig vom Dienstverhältnis – geregelt. Die vertraglichen Vereinbarungen der beiden Beteiligungsmodelle beinhalten die Definition des Kreises der teilnahmeberechtigten MitarbeiterInnen, den Ausübungs- bzw. Zeichnungspreis, zur Anwendung kommende Mindest- und Höchstordermengen und ähnliche Aspekte. In den Bedingungen wird auch erläutert, wie der Preis in Zusammenhang mit der Rabattgewährung festgesetzt wird, welche Behaltefristen bestehen und welche Folgen sich aus der Nichteinhaltung der Bedingungen ergeben.

Die Mitarbeiterbeteiligungsmodelle der Großbank werden von den MitarbeiterInnen gerne in Anspruch genommen.

Die Analyse der Forschungsliteratur, aber auch die im Rahmen der gegenständlichen Studie durchgeführten Unternehmens- und Expertengespräche haben gezeigt, dass Kapitalbeteiligungen vielfach mit Befürchtungen seitens der UnternehmerInnen und/oder ArbeitnehmerInnen belegt sind (siehe Kapitel 5.2.1). Gleichzeitig weist die Darstellung der rechtlichen Rahmenbedingungen (siehe Kapitel 3.4) jedoch auch darauf hin, dass auch bei Kapitalbeteiligungen ein breiter Ausgestaltungsspielraum für die Beteiligten gegeben ist. Durch bilaterale Vereinbarungen besteht somit die Möglichkeit, das zu erwartende Risiko einzugrenzen. Derartiges wurde etwa vom nachfolgend dargestellten Beratungsunternehmen in Bezug auf die Rücklegungspflicht der Unternehmensanteile durch die Führungskräfte, wenn diese den Betrieb verlassen, geregelt.

Ein Wiener Consulting-Unternehmen, das in einen internationalen Konzern eingebunden ist und in Österreich über 25 MitarbeiterInnen beschäftigt, verfügt über ein Aktienoptionsmodell. Diese Aktienoptionen wurden im Rahmen der internationalen Übernahme einem kleinen Kreis ausgewählter Arbeitskräfte – in erster Linie auf Führungsebene – kostenlos angeboten, um die MitarbeiterInnen im Unternehmen zu halten.



Die Aktienoptionen berechtigen die InhaberInnen zum Kauf von Aktien des Konzerns. Der Verkauf der Aktien darf in Folge jedoch nicht auf einmal erfolgen, sondern muss gestückelt werden. Die Führungskräfte dürfen nach drei Jahren etwa 30 % und nach 5 Jahren ca. 60 % ihrer Aktien veräußern. Damit soll gewährleistet werden, dass die (Team-)LeiterInnen über einen längeren Zeitraum zumindest einen Teil des Aktienpaketes behalten. Im Fall des Ausscheidens aus dem Unternehmenskonzern sind alle Unternehmensanteile, die im Besitz der jeweiligen Führungskraft stehen, zu veräußern.

Durch die Implementierung des Mitarbeiterbeteiligungsmodells werden im Consulting-Unternehmen eine Stärkung des Zusammenhalts der einzelnen Teams und eine Verbesserung des internen Informationsaustausches beobachtet. Die Informationspflichten wurden seitens des Arbeitgebers bereits vor Einführung des Modells umfassend wahrgenommen, indem die Bekanntgabe der Geschäftszahlen an alle MitarbeiterInnen im Rahmen von quartalweisen Meetings erfolgte. Die Rücklegungspflicht der Aktien führt gemäß der Einschätzung der involvierten Führungskräfte nicht zu einer starken Mitarbeiterbindung, denn die Aktien stellen für die gut verdienenden ManagerInnen keinen maßgeblichen finanziellen Vorteil dar. Daher können diese für die Zielgruppe auch nicht als „goldene Handschellen“ fungieren.

6.4 Abschließende Betrachtungen

Die im Rahmen dieser Studie durchgeführten Analysen - sowohl in Bezug auf das rechtliche Regelungsumfeld als auch auf die Sichtweisen der heimischen UnternehmerInnen und ArbeitnehmerInnen - haben gezeigt, dass das Feld der materiellen Mitarbeiterbeteiligung ein sehr heterogenes ist, das in der Praxis durch die individuelle Ausgestaltung unternehmensspezifischer Instrumente gekennzeichnet ist.

Dementsprechend ist es schwierig, „Mitarbeiterbeteiligung“ zu definieren (und in Folge zu kommunizieren), insbesondere, da die Grenze zu anderen Instrumenten des Personalmanagements (z. B. Umsatzprovisionen) fließend ist.

Neben Beteiligungsmodellen, die direkt auf dem Unternehmensgewinn basieren, verstehen zahlreiche UnternehmerInnen etwa auch Provisionszahlungen und individuell leistungsorientierte Gehaltsmodelle als Mitarbeiterbeteiligungen. In diesen Fällen ist die Höhe der Prämien von der - isoliert betrachteten - Leistung der ArbeitnehmerInnen abhängig und basiert nur am Rande auf dem Gewinn des gesamten Unternehmens.⁵⁷

Eine heimische Werbeagentur orientiert sich beispielsweise an der Umsatzsteigerung. Wenn es dem Unternehmen gelingt, den Umsatz des Vorjahres zu steigern bzw. zu verdoppeln, erhalten die MitarbeiterInnen einen gewissen Prozentsatz ihres Gehaltes zusätzlich ausbezahlt. Dieser Prozentsatz wird auf Basis der Umsatzsteigerungen laufend angepasst und fällt für alle MitarbeiterInnen – unabhängig von der jeweiligen Funktion – ähnlich hoch aus.

⁵⁷ Entsprechend des Verständnisses von „Mitarbeiterbeteiligung“, das im Rahmen der gegenständlichen Studie zur Anwendung kommt (siehe Kapitel 3) werden derartige „Umsatzprovisionen“ nicht als Beteiligungsmodell verstanden. Da allerdings zahlreiche der befragten UnternehmerInnen ein anderes Begriffsverständnis haben, werden an dieser Stelle einige „Modelle der Grauzone“ kurz dargestellt.



Ein Handelsunternehmen ermittelt für sein Vertriebsteam den Umsatz pro Arbeitstag und zahlt auf dieser Basis eine bestimmte Prämie aus. Um auch den Innendienst zu berücksichtigen - es wird davon ausgegangen, dass der Unternehmenserfolg nicht nur vom Verkaufstalent, sondern auch von organisatorischen und logistischen Fähigkeiten abhängt - erhält dieser in ähnlicher Weise eine Prämie, die auf diversen individuellen Kriterien beruht.

In einem Betrieb, der im Bereich der Maschinenproduktion tätig ist, wird die Auszahlung der Prämien an die Erreichung von Leistungszielen gekoppelt. Es werden Zielzeiten für die Herstellung der Maschinenteile sowie für die Montage der Maschinen vorgegeben. Wenn diese Zeiten eingehalten werden, wird den MitarbeiterInnen, die in diesen Bereichen tätig sind, eine Zusatzprämie ausbezahlt.

Auch einige Provisionsmodelle, die auf erfolgreichen Vertragsabschlüssen basieren, wurden im Rahmen der Unternehmensinterviews identifiziert. In einem Gastronomiebetrieb (Franchisekonzept) wird z. B. den MitarbeiterInnen eine Prämie ausbezahlt, wenn sie neue FranchisepartnerInnen gewinnen. Die neuen FranchisenehmerInnen müssen eine Einstiegsgebühr an das Unternehmen entrichten. Davon erhalten die MitarbeiterInnen, die den Vertragsabschluss erzielt haben, 20 % als Prämie ausbezahlt. Auch in einem Wiener Fitnesscenter wird den MitarbeiterInnen die Möglichkeit geboten, Zusatzprovisionen für neue Kundenverträge zu erhalten. Wenn die TrainerInnen neue KundInnen gewinnen, die Mitgliedschaften abschließen und persönliche Trainings vereinbaren, erhalten sie pro unterzeichnetem Vertrag € 7,-.

Dem gegenüber stehen jedoch auch sehr umfassende Modelle der „tatsächlichen“ materiellen Mitarbeiterbeteiligung, die z. B. gleichzeitig eine Kapital- und eine Gewinnbeteiligung inkludieren. Im nachfolgenden Beispiel wird bei der Gewinnbeteiligungskomponente außerdem zwischen zwei Modellen (einem für die Belegschaft ohne Führungsposition und einem für die Führungskräfte) unterschieden.

In einem großen Unternehmen, das im Bereich der Papierherstellung tätig ist und zu einem internationalen Konzern gehört, wird den Beschäftigten sowohl eine Beteiligung am Gewinn- als auch am Unternehmenskapital angeboten. Das Unternehmen beschäftigt mehr als 500 MitarbeiterInnen und stellt jährlich 125.000 Tonnen Zeitungsdruckpapier sowie 255.000 Tonnen Magazinpapier her.

Beide Mitarbeiterbeteiligungsmodelle wurden im Jahr 2001 eingeführt, um einerseits die Beschäftigten an das Unternehmen zu binden und sie andererseits am wirtschaftlichen Erfolg teilhaben zu lassen. Auch die Steigerung der Motivation der ArbeitnehmerInnen spielte für die Einführung der Beteiligungssysteme eine Rolle. Die Konzipierung der Beteiligungsmodelle erfolgte gemeinsam durch die Geschäftsleitung und den Betriebsrat, wobei sowohl ArbeiterInnen- als auch Angestelltenvertretung mitgewirkt haben. Im Rahmen des Implementierungsprozesses wurden umfassende Informationsarbeit, u. a. via Firmenzeitung und Intranet geleistet.

In Bezug auf die Gewinnbeteiligung werden zwei verschiedene Systeme angeboten. Eines richtet sich an alle MitarbeiterInnen ohne Führungsfunktion, und ein weiteres ist speziell an Führungskräfte adressiert. Beide Belegschaftsgruppen erhalten eine allgemeine Erfolgsprämie, die auf Basis von Wirtschaftskennzahlen (Key Performance Indicators) ermittelt wird. Diese werden in Rahmenverträgen festgehalten und haben für drei Jahre ihre Gültigkeit.



Für die Jahre 2006 bis 2008 werden folgende Kriterien zur Ermittlung der Erfolgsprämie herangezogen:

- Health, Environment, Safety (HES)
- Qualität der Arbeit
- Wirkungsgrade (verkaufsfähige Produktionsmenge)
- EBITDA-Margin (finanzieller Erfolg)
- Umwelt

Diese Kriterien werden jeweils auf einer 5 stufigen Skala (von 0 - niedrigste bis 5 - höchste Stufe) von der Geschäftsleitung beurteilt. Nach Ausmaß der Zielerreichung in jeder Kennzahl wird die allgemeine Erfolgsprämie festgelegt. Die Kennzahlen werden laufend angepasst, in der vorigen 3-Jahresperiode (von 2002 bis 2005) wurde z. B. statt des EBITDA-Margin die Kennzahl ROCE (Prozentsatz des Betriebsgewinnes zum eingesetzten Kapital) herangezogen.

Die Erfolgsprämie wird allen MitarbeiterInnen einmal im Jahr mit dem Februargehalt ausbezahlt. Darüber hinaus werden besondere individuelle Leistungen der MitarbeiterInnen ohne Führungsfunktion (wie z. B. ein bedeutender Einsatz in Projekten) mit Hilfe von Sonderquoten zusätzlich belohnt.

Das Erfolgsprämienmodell ist in der Betriebsvereinbarung geregelt und ist für alle ArbeitnehmerInnen zugänglich, die zum Auszahlungszeitpunkt seit mindestens 6 Monaten im Unternehmen tätig sind.

Führungskräfte (so genannte BonusbezieherInnen) erhalten zusätzlich zu der allgemeinen Erfolgsprämie eine weitere Prämie. Der Anspruch auf diese Prämie ist grundsätzlich funktions- und nicht personenorientiert. Der Anspruch hängt u. a. davon ab, zu welcher der drei Bonusgruppen bzw. Führungskräfteebenen ein/e LeiterIn gehört. Darüber hinaus wird die individuelle Leistung der Führungskräfte durch den/die direkte/n Vorgesetzte/n beurteilt. Die Prämien der Führungskräfte werden in Einzelverträgen festgelegt und fallen umso höher aus, je mehr Führungsverantwortung ein/e LeiterIn hat.

Sowohl Führungskräfte als auch Beschäftigte ohne Leitungsfunktion, die unterjährig freiwillig aus dem Unternehmen ausscheiden, bekommen ihre Prämie aliquot ausbezahlt. Jedoch erhalten ArbeitnehmerInnen, die entlassen wurden oder unberechtigterweise vorzeitig austreten, keine Prämie.

Neben diesen Gewinnbeteiligungsmodellen bietet der steirische Papiererzeuger seinen MitarbeiterInnen auch die Möglichkeit zur Kapitalbeteiligung an. Die Beschäftigten können jährlich Unternehmensaktien zu einem günstigeren Preis kaufen. Einmal im Jahr werden die Dividenden der Aktien ausgeschüttet. Die Inanspruchnahme des Kapitalbeteiligungsmodells ist stark von der Höhe des Aktienkurses abhängig. Abgesehen von der gesetzlichen Spekulationsfrist von einem Jahr werden keine internen Sperrfristen für den Aktienverkauf vorgegeben.



Das Unternehmen hat bisher gute Erfahrungen mit seinen Mitarbeiterbeteiligungsmodellen gemacht, auch wenn schon Anpassungen der Ausgestaltung erforderlich waren. Durch die Implementierung der Mitarbeiterbeteiligungsmodelle hat sich das gute Image des Unternehmens als Arbeitgeber noch weiter gefestigt und auch Motivationssteigerungen bei der Belegschaft sind zu beobachten. Als nachteilig hat sich nur der hohe administrative und zeitliche Aufwand für die Ermittlung der individuellen Prämien erwiesen. Auch die Kommunikations- und Informationsarbeit, die in Zusammenhang mit den Beteiligungssystemen zu leisten ist, nimmt (auf Grund des hohen Individualisierungsgrades der auf die einzelnen MitarbeiterInnen entfallenden Beteiligungserträge) auch nach der Implementierungsphase viel Zeit in Anspruch. Dennoch hat sich die Beteiligung der MitarbeiterInnen aus Sicht des Unternehmens gelohnt.

Auch das nachfolgend dargestellte Beteiligungsmodell einer österreichischen Holding aus dem Immobilienbereich folgt einem holistischen Ansatz. Neben einer unmittelbaren Gewinnbeteiligung, bei der nicht nur eine individuelle Bemessung am Gehaltsniveau, sondern auch eine Glättung der Einzelprämien mit dem Abteilungserfolg berücksichtigt wird, wird den MitarbeiterInnen nach einer gewissen Mindestbetriebszugehörigkeit die Möglichkeit geboten, Aktien bzw. Aktienoptionen zu erwerben. Wie im obigen Beispiel handelt es sich um ein größeres Unternehmen, was darauf hindeutet, dass besonders umfassende Beteiligungsmodelle in Kleinbetrieben schwierig zu realisieren sind.

Eine Immobilienholding mit Hauptsitz in Oberösterreich, die sich aus drei GmbH zusammensetzt und in Form einer Aktiengesellschaft organisiert ist, bietet seinen rd. 215 MitarbeiterInnen sowohl ein Gewinnbeteiligungsmodell als auch Kapitalbeteiligungen auf der Basis von Namensaktien verbunden mit Stockoptionen an. Um diese beiden Beteiligungsmodelle der Belegschaft näher zu bringen, wird laufend eine umfassende Informationsarbeit im Rahmen von Meetings und Seminaren geleistet und eine sehr offene Informationspolitik betrieben.

Das Kapitalbeteiligungsmodell wurde im Zuge der Gründung der Aktiengesellschaft vor mehr als zehn Jahren auf Initiative der beiden Vorstände eingeführt, um das Personal verstärkt an das Unternehmen zu binden. Es sieht vor, dass Arbeitskräfte, die bereits zwei Jahre im Unternehmen tätig sind, jedes Jahr Aktien erwerben können. Aktien im Wert bis zu € 10.000,- pro MitarbeiterIn sind mit einer Stockoption ausgestattet. Nach fünf Jahren berechtigen die Optionen zur Zeichnung des dreifachen Volumens zum Kurswert des Kaufdatums der Optionen. Um sicherzustellen, dass die MitarbeiterInnen ihre Aktien jederzeit verkaufen können, wurde ein interner Sekundärmarkt geschaffen. Eine jährlich Unternehmensbewertung und eine „Kursempfehlung“ für den internen Handel ermöglicht eine gute Orientierung für den Kauf und Verkauf. Eigene Aktien der Aktiengesellschaft machen einen Rückkauf von verkaufswilligen MitarbeiterInnen und einen Verkauf an kaufwillige MitarbeiterInnen möglich. Aktienoptionen gehen jedoch im Fall eines Austritts eines/r MitarbeiterIn aus dem Unternehmen verloren.

Neben der Möglichkeit zum Erwerb von Aktien wird der gesamten Belegschaft unabhängig von der Dauer ihrer Betriebszugehörigkeit eine unmittelbare Teilhabe am Unternehmenserfolg geboten. Im Rahmen dieses Erfolgsbeteiligungsmodells werden 15 % des jährlichen Gewinnes an alle DienstnehmerInnen ausgeschüttet. Die individuelle Beteiligungshöhe wird auf der Grundlage des jeweiligen Gehaltsniveaus ermittelt und auf Basis des Erfolgs der jeweiligen Abteilungen gewichtet. Dabei kommt auch ein Solidaritätsausgleich zum Tragen, d. h. wirtschaftlich schwächere Abteilungen werden von besonders erfolgreichen subventioniert.



Mit beiden Beteiligungsmodellen wurden sowohl von Seiten der Vorstände der Immobilienholding als auch seitens des Personals gute Erfahrungen gemacht. Die Modelle führen zu finanziellen Vorteilen für die Belegschaft, und diese lernt dadurch das Unternehmen sowie Gehalts- und Leistungsunterschiede besser zu verstehen. Vor allem die Erfolgsbeteiligung wirkt für die Arbeitskräfte als Motivator, da der Zusammenhang zwischen Leistung und Ertrag direkt spürbar ist. Die Kapitalbeteiligung führt laut Beobachtung der Geschäftsführung zu einer stärkeren Identifizierung der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen, da ihnen ein breiteres Informationsspektrum durch die Teilnahme an Haupt- und Aktionärsversammlungen sowie Stimmrechte zur Verfügung stehen.

Die Immobilienholding plant in Zukunft insbesondere das Kapitalbeteiligungsmodell weiter auszubauen und den Aktienkauf durch MitarbeiterInnen zu verstärken. Es wird erwartet, dass der Belegschaftsanteil am Unternehmen in den nächsten Jahren zwischen 20 % und 25 % liegen wird.

Für die Umsetzung der Mitarbeiterbeteiligungsmodelle hat sich vor allem die Rechtsform der Aktiengesellschaft als vorteilhaft erwiesen. Der etwas erhöhte administrative Aufwand wird durch weitere Erfolgsfaktoren ihrer Beteiligungsmodelle wie Transparenz, Ernsthaftigkeit und die Ehrlichkeit in der täglichen Arbeit bei weitem kompensiert. Wesentlich erscheint für den Erfolg eines Beteiligungsmodells tatsächlich das Personal am Eigentum und Erfolg des Unternehmens beteiligen zu wollen, anstatt ausschließlich den Motivationsgedanken in den Vordergrund zu stellen oder gar das Personal für die Eigenmittelversorgung des Unternehmens heranziehen zu wollen.



7 Schlussfolgerungen und Handlungsoptionen

7.1 Allgemeines

Das Thema der materiellen Mitarbeiterbeteiligung findet in Österreich zunehmend Einzug in die öffentliche bzw. politische Diskussion, aber auch in die betriebliche Praxis. Mit dem Ziel, das unternehmerische Denken der MitarbeiterInnen (und in Folge davon deren Motivation, Eigeninitiative und -eigenverantwortung) zu stärken und gleichzeitig den Beitrag der ArbeitnehmerInnen zum Unternehmenserfolg angemessen zu würdigen, suchen immer mehr ArbeitgeberInnen nach Möglichkeiten, ihre Belegschaft am Gewinn und/oder Kapital des Betriebs zu beteiligen. Dennoch zeigt sich - insbesondere im europäischen Vergleich - ein Potenzial zur weiteren Verbreitung der materiellen Mitarbeiterbeteiligung in Österreich.

Dabei muss jedoch betont werden, dass Gewinn- oder Kapitalbeteiligungen der Belegschaft lediglich ein Instrument im Portfolio des Personalmanagements darstellen und nicht für alle Unternehmen und ArbeitnehmerInnen gleichermaßen geeignet sind. So lassen sich z. B. **Beteiligungen am Substanzwert** des Betriebs am praktikabelsten in Aktiengesellschaften umsetzen, und insbesondere Aktienoptionen dürften v. a. für größere Unternehmen und Führungskräfte interessant sein. Dies bedeutet allerdings nicht, dass Kapitalbeteiligungen per se für andere Unternehmen nicht in Frage kommen. Über Zwischengesellschaften unterschiedlicher Rechtsform (Kapitalgesellschaften, Stiftungen, Treuhandschaften etc.) können sogar Mitarbeiterkapitalbeteiligungen an Personengesellschaften begründet werden, ohne die ArbeitnehmerInnen in den Status von MitunternehmerInnen zu rücken. Dabei muss allerdings bedacht werden, dass mit der Komplexität der Ausgestaltung derartiger Konstrukte auch der damit verbundene administrative Aufwand (sowohl beim Design als auch bei der laufenden Verwaltung) steigt. Die dafür benötigten finanziellen und/oder zeitlichen Ressourcen sind in vielen Fällen von Kleinst- und Kleinunternehmen kaum tragbar.

Als weniger aufwändig - zumindest soweit die laufende Abwicklung betroffen ist - werden im Allgemeinen klassische geldmäßige **Gewinnbeteiligungen** eingestuft. Da es hierbei vergleichsweise wenige rechtliche Vorgaben gibt, ist dieses Instrument breit einsetzbar, für alle Organisationsformen geeignet und entsprechend den Wünschen bzw. Bedürfnissen der ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen (z. B. Orientierung der individuellen Gewinnbeteiligung an unternehmensspezifischen Indikatoren und/oder Leistungskriterien) gestaltbar.

Wenngleich in der Literatur eine Vielfalt an möglichen **Motivatoren** genannt wird, zeigt sich, dass die österreichischen Unternehmen materielle Mitarbeiterbeteiligungsmodelle in erster Linie einführen, um dadurch das innere Engagement (direkte Beteiligung im Sinn von „Intrapreneurship“, d. h. stärkere Identifikation mit den Unternehmenszielen und Zufriedenheit am Arbeitsplatz) der MitarbeiterInnen zu fördern. In Folge erhoffen sie eine stärkere Motivation der ArbeitnehmerInnen, die auch mit einem besseren Verständnis für betriebliche Abläufe (z. B. höheres Kostenbewusstsein) verbunden ist.

Insbesondere bei florierenden Unternehmen ist jedoch auch der Wunsch, die Belegschaft am Unternehmenserfolg direkt teilhaben zu lassen und zu einer leistungsge-rechten Lohnpolitik zu gelangen, ein maßgeblicher förderlicher Faktor.



In Bezug auf die **hemmenden Faktoren** – die ebenso wie die förderlichen Aspekte nicht isoliert, sondern in ihrer Zusammenwirkung zu betrachten sind – sind bei den Unternehmen in erster Linie strukturelle Gründe ausschlaggebend. Während die Kleinstbetriebe die unzureichende Unternehmensgröße anführen, die eine Mitarbeiterbeteiligung wirtschaftlich nicht tragbar macht, führt auch bei größeren Betrieben die Eigentümerstruktur (insbesondere bei Familienunternehmen) dazu, dass kein Mitarbeiterbeteiligungsmodell implementiert wird.

Ein ebenso grundlegendes „Problem“ ist bei den Klein- und Mittelbetrieben das mangelnde Bewusstsein, materielle Mitarbeiterbeteiligung als Instrument des Personalmanagements einsetzen zu können. Auch die Befürchtung, dass die zusätzliche Prämie nur kurzfristig motivierend wirkt, mittel- bis langfristig jedoch als Selbstverständlichkeit angesehen wird oder bei Nichterreichung von Gewinnen demotivierend wirken könnte, hält UnternehmerInnen davon ab, ihre Belegschaft am Unternehmenserfolg zu beteiligen.

Mangelnde Informationen über die Ausgestaltungsmöglichkeiten und die rechtlichen Rahmenbedingungen sowie die als unzureichend empfundenen öffentlichen Förderungen (inkl. Steueranreize) sind ebenfalls als wesentliche Hemmnisse für die (weitere) Verbreitung der materiellen Mitarbeiterbeteiligung anzusehen.

Im Rahmen der gegenständlichen Studie konnten einige **Erfolgsfaktoren** für die materielle Mitarbeiterbeteiligung identifiziert werden. Diese können zwar nicht als Garant für das Funktionieren (im Sinn des Erzielens einer Win-Win-Situation für Unternehmen und Beschäftigte) von Gewinn- oder Kapitalbeteiligungsmodellen verstanden werden – ihre Berücksichtigung dürfte jedoch wesentlich zum Erfolg derartiger Instrumente für alle Beteiligten beitragen. Diese Aspekte umfassen im Wesentlichen:

- Einfachheit und Verständlichkeit des Modells
- Klarheit und Transparenz des Modells
- eine gewisse „Grundorganisation“ des Unternehmens (z. B. Vorhandensein eines standardisierten Rechnungswesens), die in den meisten Fällen auch eine gewisse Mindestbetriebsgröße (mehr als 5 unselbstständig Beschäftigte) und einen bestimmten Reifegrad des Betriebs erfordern wird
- gerechte Ausgestaltung des Modells
- Festlegung einer „ausgewogenen Mischung“ an Bemessungs- bzw. Verteilungskriterien bei der Gewinnbeteiligung
- Einbindung der MitarbeiterInnen in das Design des Modells
- Beobachtung der Resonanz bei den MitarbeiterInnen und gegebenenfalls Anpassung des Modells, auch an geänderte externe Rahmenbedingungen
- vorhandenes Bewusstsein der MitarbeiterInnen über betriebliche Abläufe und betriebswirtschaftliche Kennzahlen, Verständnis der Mitarbeiterbeteiligung als „keine Selbstverständlichkeit“, Verständnis der Unternehmensziele als etwas, das gemeinsam zu erreichen ist

Diese Aspekte eröffnen gewisse Handlungsempfehlungen für UnternehmerInnen, die sich mit dem Gedanken tragen, eine materielle Mitarbeiterbeteiligung in ihrem Betrieb einzuführen (siehe Kapitel 7.2).



Die Analyse der Hemmnisse für Mitarbeiterbeteiligung in diesem Bericht deutet darauf hin, dass eine Reihe von Faktoren eine umfassende Ausschöpfung des Potenzials der Beteiligung von ArbeitnehmerInnen verhindert. Manche dieser Hemmnisse können durch Interventionen der öffentlichen Hand reduziert werden. Dementsprechend lassen sich neben Empfehlungen auf betrieblicher Ebene auch Handlungsoptionen für die öffentliche Hand aufzeigen (siehe Kapitel 7.3).

7.2 Handlungsempfehlungen auf betrieblicher Ebene

In der Praxis hat sich gezeigt, dass die Initiative für materielle Mitarbeiterbeteiligung durchgängig seitens der ArbeitgeberInnen ergriffen wird. Dementsprechend sollte in einem ersten Schritt überlegt werden, ob die Beteiligung der ArbeitnehmerInnen tatsächlich das adäquate personalpolitische Instrument zur Erreichung der unternehmerischen Ziele - auch unter Berücksichtigung der Wünsche und Bedürfnisse sowie der Charakteristika der Belegschaft - ist. Dabei ist zu bedenken, dass nicht nur der finanzielle Aspekt, sondern auch immaterielle Faktoren, wie z. B. Unternehmenskultur, Delegation, das Verhältnis von Management zur Belegschaft, Entwicklungsperspektiven etc. für die Produktivität und den Erfolg eines Unternehmens eine Rolle spielen. Mitarbeiterbeteiligungsprogramme sollen daher gemeinsam mit anderen Personalmanagementinstrumenten zum Einsatz kommen, da sie nur dann in betriebswirtschaftlicher Sicht ihre volle Wirkung entfalten können (vgl. *Augustin, 2003*).

Ist - im Idealfall bilateral - die Entscheidung für ein materielles Mitarbeiterbeteiligungsmodell gefallen, gilt es, die konkrete Ausgestaltung zu definieren. Basierend auf Informationen aus Publikationen, anderen themenspezifischen Veröffentlichungen (z. B. Informationsbroschüren, Internet) und/oder Erfahrungsberichten anderer UnternehmerInnen, die bereits ein derartiges Modell betreiben, wird ein auf die individuelle Situation (Schnittstelle ArbeitgeberIn-ArbeitnehmerIn) angepasstes Modell entwickelt. Eine umfassende Informationseinholung wird auch zeigen, dass viele vermeintliche Hinderungsgründe und Schwierigkeiten tatsächlich nicht bestehen.

Bewährt haben sich dabei zwei Vorgehensweisen:

- Der/die UnternehmerIn entwickelt einen Vorschlag - gegebenenfalls unter Heranziehung externer BeraterInnen (z. B. SteuerberaterIn, JuristIn, UnternehmensberaterIn) - und diskutiert diesen mit den geplanten Begünstigten (oder deren VertreterInnen).
- Eine Arbeitsgruppe aus ArbeitnehmerInnen und Management erarbeitet gemeinschaftlich das unternehmensspezifische Modell.

Eine kooperative Vorgehensweise wird deswegen empfohlen, um durch eine frühzeitige Einbindung der Belegschaft deren Akzeptanz für das Modell zu gewährleisten bzw. allfällige Skepsis/Misstrauen bereits von Beginn an abzubauen. Bei der konkreten Ausgestaltung sind die o. a. Erfolgsfaktoren (siehe Kapitel 6.1 bzw. 7.1) zu beachten.



Ein weiterer wesentlicher Punkt ist die umfassende Kommunikation des Modells (Charakteristika, Konditionen, Vor- und Nachteile, mögliche Auswirkungen) an die begünstigten MitarbeiterInnen, um deren Verständnis für die Möglichkeiten und Grenzen sicher zu stellen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch, dass (ähnlich wie bei der Ausgestaltung) kein ausschließlicher top-down-Ansatz gewählt wird, sondern den MitarbeiterInnen die Möglichkeit geboten wird, (jederzeit) Fragen zu stellen oder Befürchtungen zu äußern ohne dafür sanktioniert zu werden. In einigen Unternehmen wurde diese Herausforderung so gelöst, dass das Grundmodell der Mitarbeiterbeteiligung den ArbeitnehmerInnen im Rahmen einer Arbeitersitzung vorgestellt wurde und im Anschluss tiefer gehende Einzelgespräche mit den Begünstigten geführt wurden. Eine derartige Vorgehensweise ist naturgemäß nur bei einer überschaubaren Anzahl an beteiligten MitarbeiterInnen möglich. In größeren Unternehmen, in denen die gesamte Belegschaft in den Genuss der Mitarbeiterbeteiligung kommen soll, könnten beispielsweise schriftliche Informationen (Firmenzeitung, Intranet) ausgegeben oder spezielle Anlaufstellen/Kontaktpersonen (z. B. BetriebsrätInnen) bestimmt werden, an die sich die ArbeitnehmerInnen mit Fragen oder Bedenken wenden können. Genauso wichtig ist es, dass die beteiligten Beschäftigten auch im Rahmen der laufenden Abwicklung des Modells kontinuierlich über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens und die daraus ableitbaren Auswirkungen auf die Beteiligungserträge informiert werden.

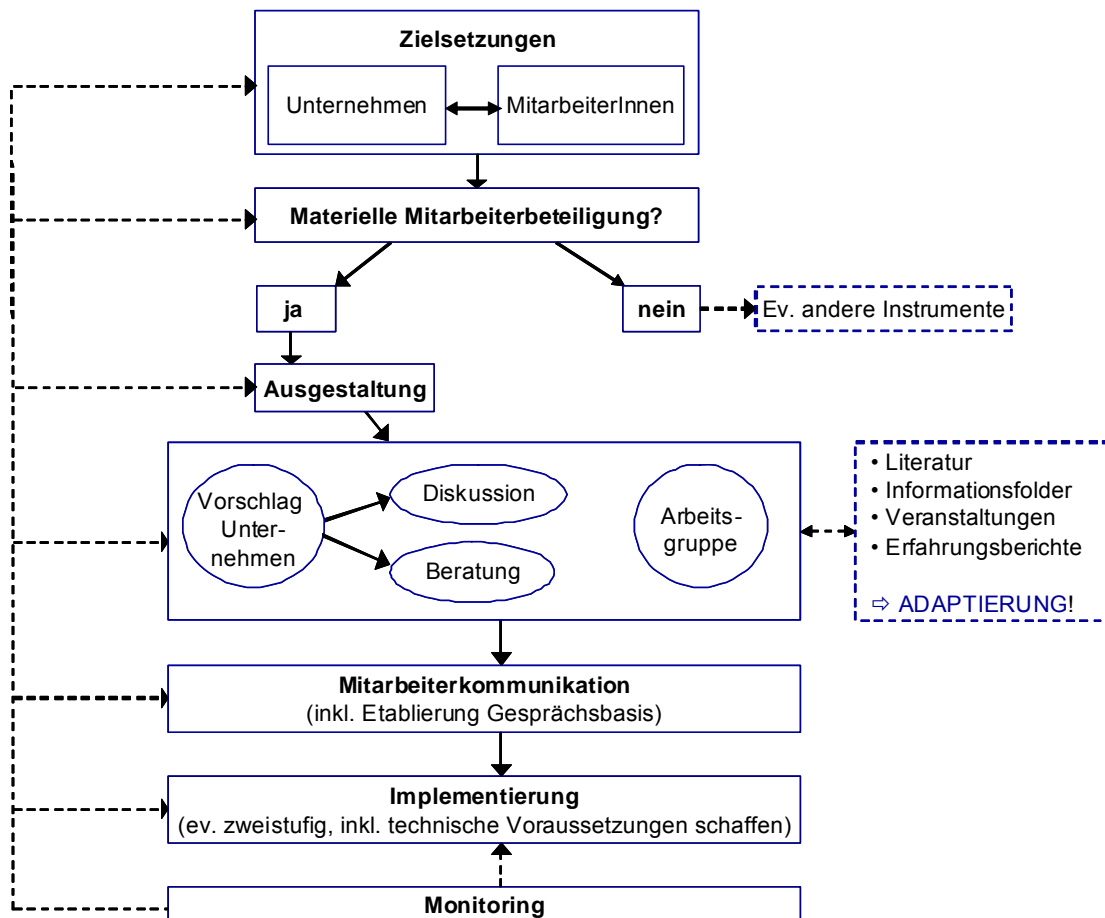
Im Zuge der operativen Implementierung des Instruments ist es - zur Reduzierung des laufenden administrativen Aufwands - wesentlich, dass die technischen Voraussetzungen für die Mitarbeiterbeteiligung geschaffen werden (z. B. automationsgestützte Bereitstellung der Bemessungsindikatoren etc.). In einigen Unternehmen hat es sich überdies als erfolgreich erwiesen, nicht sofort den gesamten geplanten Begünstigtenkreis einzubinden, sondern das neue Modell zunächst mit einem kleineren Empfängerkreis zu erproben. Auf diese Weise können konzeptuelle Fehler, die sich erst in der operativen Durchführung zeigen, entdeckt und behoben werden, ohne Unfrieden oder Skepsis bei den MitarbeiterInnen hervorzurufen. Im Gegenteil können derartige „Pilotprojekte“ auf Grund der kommunizierbaren positiven Erfahrungen der Begünstigten dazu beitragen, allfälliges Misstrauen der KollegInnen gegenüber dem Instrument abzubauen.

Ein letzter, aber nicht zu vernachlässigender Aspekt, der zu einer fiktionlosen Abwicklung einer materiellen Mitarbeiterbeteiligung beitragen kann, ist die Etablierung eines laufenden Monitoring. Eine kontinuierliche Beobachtung der Auswirkungen des Instruments ist nicht nur aus betriebswirtschaftlicher Sicht empfehlenswert (Stichwort: Kosten-/Nutzenverhältnis), sondern auch in Hinblick auf sich wandelnde interne und externe Rahmenbedingungen eine Grundvoraussetzung für das nachhaltige Funktionieren der Mitarbeiterbeteiligung. Wird im Rahmen des Monitoring aufgedeckt, dass es gewisse Reibungspunkte gibt, gilt es diese zu analysieren und zu beheben.

Die nachstehende Grafik fasst die o. a. Überlegungen zur empfehlenswerten Vorgehensweise bei der Ausgestaltung und Implementierung eines Mitarbeiterbeteiligungsmodells auf betrieblicher Ebene zusammen.



Grafik 5 Empfohlene Vorgehensweise bei der Implementierung einer materiellen Mitarbeiterbeteiligung auf betrieblicher Ebene



Quelle: KMU FORSCHUNG AUSTRIA

7.3 Handlungsempfehlungen für die öffentliche Hand

Neben den Empfehlungen für UnternehmerInnen und ArbeitnehmerInnen lassen sich aus den Erhebungen der gegenständlichen Studie auch Handlungsoptionen für die öffentliche Hand ableiten. Grundsätzlich soll es dabei jedoch nicht um eine „wahllose Forcierung“ der Verbreitung der materiellen Mitarbeiterbeteiligung in Österreich gehen, sondern eher um die Schaffung adäquater Rahmenbedingungen für jene Betriebe und Belegschaften, die dieses Instrument für sich als vorteilhaft bewerten.

Da sich gezeigt hat, dass sowohl unter den UnternehmerInnen (insbesondere bei Kleinbetrieben mit etwa 10 - 20 Beschäftigten) als auch unter den ArbeitnehmerInnen trotz der steigenden öffentlichen Diskussion wenig Bewusstsein über das Thema der materiellen Mitarbeiterbeteiligung herrscht, wären in einem ersten Schritt **Maßnahmen zur Bewusstseinsförderung** empfehlenswert. Dabei gilt es die Möglichkeiten und Rahmenbedingungen aufzuzeigen sowie auf mögliche Vor- und Nachteile bzw. Auswirkungen für beide Seiten hinzuweisen. Derartiges könnte z. B. über Informationskampagnen, -veranstaltungen oder auch Unternehmenswettbewerbe stattfinden und sollte neben den zuständigen Behörden (zur Gewährleistung der Objektivität der Inhalte) auch die Sozialpartner (als direkte Ansprechpartner der Wirtschaft und der ArbeitnehmerInnen) einbinden. Eine effektive Erreichung der Zielgruppe (sowohl Arbeit-

geberInnen als auch ArbeitnehmerInnen) könnte wesentlich dazu beitragen, dass die materielle Mitarbeiterbeteiligung als Management-Instrument anerkannt wird und vorherrschende Vorurteile (z. B. „ist nur etwas für große Unternehmen“, „ist nur etwas für Führungskräfte“) abgebaut werden. Darüber hinaus könnte es dadurch gelingen, das breite Spektrum der Mitarbeiterbeteiligung mehr in das Blickfeld der UnternehmerInnen und ArbeitnehmerInnen zu rücken (vielfach wird die materielle Mitarbeiterbeteiligung mit Kapitalbeteiligung gleichgesetzt, wodurch sich z. B. gewisse Ressentiments seitens Familienunternehmen erklären lassen).

Entsprechende Maßnahmen dürften am zielführendsten sein, wenn sie durch umfassendes und laufend aktualisiertes **Informationsmaterial** begleitet werden, am besten angeboten über das Internet⁵⁸. Zwar wird von den befragten UnternehmerInnen geäußert, dass generell viel Information zum Thema zur Verfügung steht, es jedoch einen nicht zu vernachlässigenden Aufwand bedeutet, die für den Einzelfall relevanten Aspekte zu identifizieren. Wünschenswert wäre somit ein kompaktes und praxisorientiertes Kompendium, das einen guten Überblick über die Möglichkeiten und Rahmenbedingungen der materiellen Mitarbeiterbeteiligung in Österreich bietet.

Ergänzt werden könnte dies durch eine Art **Leitfaden**, der die konkrete Ausgestaltung eines individuellen, unternehmensspezifischen Mitarbeiterbeteiligungsmodells unterstützt. Dieser könnte einerseits die Vor- und Nachteile bzw. möglichen Auswirkungen der einzelnen Modelltypen auflisten und andererseits Hinweise auf die o. a. Erfolgsfaktoren bieten. Darüber hinaus wären Tipps, was bei der Ausgestaltung eines Mitarbeiterbeteiligungsmodells (auch in Hinblick auf die relevanten rechtlichen Rahmenbedingungen) beachtet werden sollte, hilfreich. Dies könnte beispielsweise die folgenden Themen umfassen:

- Welche Zielsetzungen sollen seitens der ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen mit dem Beteiligungsmodell erreicht werden?
- Darstellung der rechtlichen Rahmenbedingungen
- Möglichkeiten der Festlegung der Bemessungsgrundlage, Verteilungskriterien und Berechnung der auf die einzelnen MitarbeiterInnen entfallenden Anteile bei der Gewinnbeteiligung
- Differenzierungsmöglichkeiten innerhalb der Belegschaft, die mit dem Gleichbehandlungsgrundsatz vereinbar sind
- Diskussion über die Einführung einer absoluten oder relativen Höchstgrenze der auf die MitarbeiterInnen entfallenden Beteiligung
- Diskussion über die Regelung von Ausstiegsszenarien bei Kapitalbeteiligungen (Rückkaufsrecht bzw. -pflicht des Unternehmens im Fall von good und bad leavers), inklusive vorab Festlegung der Voraussetzungen und Konditionen (z. B. Bewertungszeitpunkt und -systematik)
- Hinweis auf Kapitalgarantien für MitarbeiterInnen bei Kapitalbeteiligungen

⁵⁸ Hierbei würde sich beispielsweise eine Zusammenführung und laufende Wartung der bereits bestehenden Foren (www.erfolgsbeteiligung.at und www.mitarbeiterbeteiligung.net) anbieten.



In übersichtlicher und systematischer Weise aufbereitet könnte ein derartiger Leitfaden auch die Rolle eines „**Mustermodells**“ (differenziert nach den einzelnen Kategorien der materiellen Mitarbeiterbeteiligung) übernehmen, wobei jedoch dezidiert darauf hingewiesen werden muss, dass der Erfolg eines derartigen Instruments maßgeblich von der Ausrichtung auf die individuelle Situation abhängt. Um in diesem Zusammenhang ein möglichst breites Spektrum an Ideen zugänglich zu machen, wäre es z. B. auch hilfreich, **Praxisbeispiele** von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen in unterschiedlichen Unternehmen zu veröffentlichen oder einen Erfahrungsaustausch zwischen den Betrieben anzuregen oder zu unterstützen.

Neben den UnternehmerInnen gilt es allerdings auch, die ArbeitnehmerInnen besser über das Thema zu informieren und für diese zielgruppenadäquates Informationsmaterial (z. B. Hinweise auf das mögliche „doppelte Risiko“ oder Mitbestimmungsrechte bei Kapitalbeteiligungen) bereitzustellen.

In Bezug auf die konkrete Ausgestaltung bzw. Implementierung von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen ist das Angebot einer spezifischen, individuellen **Beratung** von ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen wünschenswert. Diese könnte durch Spezialisten in den Einrichtungen der Interessenverbände oder durch geförderte Unterstützungsleistungen privater Anbieter realisiert werden. In Bezug auf Kapitalbeteiligungen an nicht-börsennotierten Unternehmen dürfte ein wesentlicher Punkt hierbei auch die Durchführung der Unternehmensbewertung sein.

In Bezug auf die öffentlichen Rahmenbedingungen wird von den befragten UnternehmerInnen und ExpertInnen in erster Linie Verbesserungspotenzial im Bereich des **Steuerrechts** angeführt. Insbesondere eine Vereinfachung bzw. Vereinheitlichung der Regelungen erscheint hierbei vorrangig. Des Weiteren kann - je nach politischer Zielsetzung und Abwägung der Finanzierbarkeit derartiger Maßnahmen - erwogen werden, die vorhandenen Steuerbegünstigungen im Bereich der Kapitalbeteiligung anzuheben oder von den gegenwärtigen Behaltefristen loszulösen bzw. auch für Gewinnbeteiligungen (z. B. virtuelle Kapitalbeteiligungen) entsprechende Begünstigungen zu etablieren. Diese müssten allerdings jedenfalls so ausgestaltet werden, dass Missbrauchsmöglichkeiten vermieden werden.

Hinsichtlich des **Gesellschaftsrechts** wäre das spezielle Instrument der Belegschaftsbeteiligungsstiftung auf seine breite Anwendbarkeit für Mitarbeiterbeteiligungen in allen Unternehmenstypen und die Attraktivität für die gesamte Arbeitnehmerschaft zu prüfen (Stichworte: Höhe des bei der Gründung zu widmenden Vermögens, steuerliche Anreize).

8 Literaturverzeichnis

- Allgemeines Bürgerliches Gesetzbuch, JGS Nr. 946/1811 idF BGBl. I Nr. 113/2006
- Aschl, F. (2005): Die rechtliche Gestaltung von Mitarbeiterbeteiligungen und Aktienoptionsprogrammen. Linz.
- Augustin, M. (2003): Mitarbeiterbeteiligung – ein Instrument zur Motivationssteigerung im Unternehmen? Diplomarbeit, Karl-Franzens Universität Graz.
- Austria Wirtschaftsservice (2004): Mitarbeiterbeteiligung am Gewinn von kleinen und mittleren Unternehmen mit aws Eigenkapitalgarantie. Wien: Austria Wirtschaftsservice Gesellschaft mbH.
- Backes-Gellner, U./Kay, R./Schröer, S./Wolff, K. (2002): Mitarbeiterbeteiligung in kleinen und mittleren Unternehmen. Verbreitung, Effekte, Voraussetzungen. Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 92. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung
- Bontrup, H.-J. (2000): Lohn und Gewinn. München/Wien, R. Oldenburg Verlag. [zitiert nach Augustin, 2003]
- Bundesgesetz vom 11. Mai 1921 über den Dienstvertrag der Privatangestellten BGBl. Nr. 292/1921 idF BGBl. I Nr. 35/2006
- Bundesgesetz vom 31. März 1965 über Aktiengesellschaften BGBl. Nr. 98/1965 idF BGBl. I Nr. 72/2007
- Bundesgesetz vom 9. September 1955 über die Allgemeine Sozialversicherung BGBl. Nr. 189/1955 idF BGBl. I Nr. 76/2007
- Bundesgesetz vom 11. Dezember 1969 über die Regelung der Arbeitszeit (Arbeitszeitgesetz) (AZG) StF: BGBl. Nr. 461/1969 idF BGBl. I Nr. 61/2007
- Bundesgesetz vom 14. Dezember 1973 betreffend die Arbeitsverfassung BGBl. Nr. 22/1974 idF BGBl. I Nr. 77/2007
- Bundesgesetz vom 7. Juli 1988 über die Besteuerung des Einkommens natürlicher Personen BGBl. I Nr. 400/1988 idF BGBl. I Nr. 45/2007
- Bundesgesetz über besondere Förderungen von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU-Förderungsgesetz) BGBl. Nr. 432/1996
- Bundesgesetz, mit dem das Bundesgesetz über besondere Förderungen von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU-Förderungsgesetz) geändert wird; BGBl. I Nr. 34/1999
- Bundesgesetz, mit dem das Einkommensteuergesetz 1988, das Körperschaftsteuergesetz 1988, das Erbschafts- und Schenkungssteuergesetz 1955, das Investmentfondsgesetz 1993, das Börsegesetz, das Bankwesengesetz, das Wertpapieraufsichtsgesetz, das Kapitalmarktgesetz, das Allgemeine Sozialversicherungsgesetz und das Arbeitsvertragsrechts- Anpassungsgesetz geändert werden (Kapitalmarkt-offensive-Gesetz – KMOG) BGBl. I 2001/2
- Bundesgesetz betreffend Kautionen, Darlehen und Geschäftseinlagen von Dienstnehmern (Kautionsschutzgesetz) StF: BGBl. Nr. 229/1937 idF BGBl. I Nr. 98/2001.
- Bundesgesetz, mit dem im Aktiengesetz, im Handelsgesetzbuch und im Börsegesetz Regelungen über Optionen auf Aktien getroffen werden (Aktienoptionengesetz – AOG) BGBl. I 2001/42



- Caspari, B. (2000): Die betriebswirtschaftliche Behandlung der Mitarbeiterbeteiligung unter Berücksichtigung von steuer- und gesellschaftsrechtlichen Aspekten. Dissertation, Karl-Franzens Universität Graz.
- Einkommensteuerrichtlinien 2000 GZ 06 0104/9-IV/6/00 idF GZ BMF-010203/0154-VI/6/2007 vom 05. April 2007
- Elšik, W. (2007): Die Mitarbeiterbeteiligung aus personalpolitischer Sicht. In Kronberger, R./ Leitsmüller, H. /Rauner, A. (Hrsg.) (2007): Mitarbeiterbeteiligung in Österreich. Wien: Linde Verlag. S. 91 – 102.
- EFES (European Federation of Employee Share Ownership) (2007): Picture of European employee share ownership in 2007 – Comparing 14 European countries and Austria. 21.11.2007
- Entscheidung des Obersten Gerichtshofes vom 13.6.1996, 8 ObA 239/95
- Entscheidung des Obersten Gerichtshofes vom 25.11.1998, 9 ObA 217/98x
- Entscheidung des Obersten Gerichtshofes vom 4.9.2002, 9 ObA 24/02y
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2004): Financial Participation for small and medium-sized enterprises: Barriers and potential solutions. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions
- EU-Gesellschaftsrechtsänderungsgesetz BGBl 1996/304
- Europäische Kommission (1991): The Pepper Report. Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results in the Member States of the European Community. Florenz/Brüssel
- Europäische Kommission (1996): PEPPER II Report, Promotion of participation by employed persons in profits and enterprise results (including equity participation) in Member States, Report from the Commission of the European Communities, Brussels, 08.01.1997/COM(96)697 final, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 1996
- Europäische Kommission (2003): Aktienoptionen für Arbeitnehmer: Die rechtlichen und administrativen Rahmenbedingungen für Arbeitnehmeraktienoptionen in der EU. Abschlussbericht der Sachverständigengruppe. Brüssel
- euroSEARCH (2007): Projekt: www.erfolgsbeteiligung.at – Ergebnisse Unternehmer- und Mitarbeiterumfrage. Wien: Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit/euroSEARCH dialog
- Fisseler, F. (2003): Arbeitsrechtliche Probleme im Zusammenhang mit Mitarbeiterbeteiligungsmodellen in Deutschland und in Österreich. Dissertation: Paris-Lodron Universität Salzburg.
- Gaugler, E. (1987): Mitarbeiterbeteiligung am Unternehmenserfolg. In FitzRoy F.R., Kraft K. (Hrsg.): Mitarbeiter-Beteiligung und Mitbestimmung im Unternehmen. Berlin/New York: Verlag Walter de Gruyter & Co. [zitiert nach Augustin, M. 2003]
- Gesetz vom 6. März 1906, über Gesellschaften mit beschränkter Haftung RGBl. Nr. 58/1906 idF BGBl. I Nr. 72/2007
- Grau, P. (2005): Leitfaden Mitarbeiterbeteiligung, Graz.
- Guski, H.G. (1978): Mitarbeiterbeteiligung: Tatsachen, Meinungen, Möglichkeiten. Köln, Deutscher Instituts-Verlag. [zitiert nach Augustin, 2003]



- Guski, H.G./ Schneider H.J. (1983): Betriebliche Vermögensbeteiligung in der Bundesrepublik Deutschland, Teil II: Ergebnisse, Erfahrungen und Auswirkungen in der Praxis. Köln, Deutscher Instituts-Verlag. [zitiert nach Augustin, 2003]
- Haslinger, S. (1997): Mitarbeiterkapitalbeteiligung: Betriebswirtschaftliche, gesellschaftsrechtliche und steuerrechtliche Aspekte. Wien, Verlag Orac. [zitiert nach Augustin, 2003]
- Hofmann, I./ Leitsmüller, H./ Naderer, R. (1993): Betroffene melden sich zu Wort – die Meinung der Arbeitnehmer zur Mitarbeiterbeteiligung. In: Hofmann, I./ Kraus, A./ Leitsmüller, H./ Naderer, R. (Hrsg.) (1993): Arbeitnehmer als Eigentümer: Ist Mitarbeiterbeteiligung ein gangbarer Weg? Wien/München/Zürich, Verlag Orac, S. 70-104. [zitiert nach Augustin, M. 2003 bzw. Caspari, 2000]
- Kilian, H. (1978): Betriebliche Kapitalbeteiligungsmodelle: Verbreitung, Einführungsmotive und Auswirkungen in der Bundesrepublik Deutschland und den Vereinigten Staaten von Amerika. Wiesbaden, Verlag Dr. Th. Gabler KG. [zitiert nach Augustin, 2003]
- KMU FORSCHUNG AUSTRIA (2007): Sonderauswertung der Konjunkturdatenbank im IV: Quartal 2007, Wien: KMU FORSCHUNG AUSTRIA
- Körperschaftsteuerrichtlinien 2001 des Bundesministeriums für Finanzen, GZ 06 5004/11-IV/6/01
- Kraus, A. (1993): Arten der Mitarbeiterbeteiligung. In: Hofmann, I./ Kraus, A./ Leitsmüller, H./ Naderer, R. (Hrsg.) (1993): Arbeitnehmer als Eigentümer: Ist Mitarbeiterbeteiligung ein gangbarer Weg? Wien/München/Zürich, Verlag Orac, S. 11-17. [zitiert nach Caspari, 2000]
- Kronberger, R./ Rauner, A./ Past, H. (2007): Mitarbeiterkapitalbeteiligung aus Sicht der Arbeitgeber. In Kronberger, R./ Leitsmüller, H./ Rauner, A. (Hrsg.) (2007): Mitarbeiterbeteiligung in Österreich. Wien: Linde Verlag. S. 13 - 41
- Kronberger, R./ Leitsmüller, H./ Rauner, A. (Hrsg.) (2007): Mitarbeiterbeteiligung in Österreich. Wien: Linde Verlag.
- Langer, E. (1978): Freiwillige vermögenswirksame Leistungen österreichischer Industrieunternehmen an ihre Arbeitnehmer, WBI 1978, 71 [zitiert nach Puchegger, 2004]
- Leitsmüller, H. (2007): Mitarbeiterbeteiligung aus Sicht der Beschäftigten. In Kronberger, R./ Leitsmüller, H./ Rauner, A. (Hrsg.) (2007): Mitarbeiterbeteiligung in Österreich. Wien: Linde Verlag. S. 42 – 79
- Leitsmüller, H./ Naderer, R. (2007): Mitarbeiterbeteiligung. Motive – Modelle – Risiken – Tipps. Wien: AK Wien
- Lehner, Ch. (2006): Aktienoptionen und Insiderrecht. Dissertation. Johannes Kepler Universität Linz.
- Lohnsteuerrichtlinien 2002 des Bundesministeriums für Finanzen GZ 07 2501/4-IV/7/01
- Lowitzsch, J. (2006): The PEPPER III Report: Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results in the New Member and Candidate Countries of the European Union. Rom/Berlin: Inter-University Centre at the Institute for Eastern European Studies/Free University of Berlin
- Mader (2002): Kapitalgesellschaften in: Aschl, F. (2005): Die rechtliche Gestaltung von Mitarbeiterbeteiligungen und Aktienoptionsprogrammen, Linz.



- Mandl, I./Dorr, A. (2007): Europäischer Vergleich der Mitarbeiterbeteiligung. Wien: KMU FORSCHUNG AUSTRIA/Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit.
- Mayrhofer, W. (1993): Kapitalbeteiligung für Mitarbeiter – eine betriebswirtschaftliche Analyse. In: Hofmann, I./Kraus, A./Leitsmüller, H./Naderer, R. (Hrsg.) (1993): Arbeitnehmer als Eigentümer: Ist Mitarbeiterbeteiligung ein gangbarer Weg? Wien/München/Zürich, Verlag Orac, S. 70-104. [zitiert nach Augustin, 2003]
- Mitterlehner, K. (2007): Motive für Mitarbeiterbeteiligungen. In Kronberger, R./Leitsmüller, H./Rauner, A. (Hrsg.) (2007): Mitarbeiterbeteiligung in Österreich. Wien: Linde Verlag. S. 103 - 106.
- Neumann, M./Böbel, I./Haid, A. (1980): Marktmacht, Gewerkschaften und Lohnlöhne in der Industrie der Bundesrepublik Deutschland. In Kyklos, 1980, S. 230-245. [zitiert nach Caspari, 2000]
- Poutsma, E. (2001): Jüngste Entwicklungstendenzen bei der finanziellen Beteiligung der Arbeitnehmer in der europäischen Union. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions
- Poutsma, E. / Tillaart, H. van den (1996): Financiële werknemersparticipatie in Nederland: tijd voor beleid!, The Hague: Nederlands Participatie Instituut. [zitiert nach Poutsma, 2001]
- Pendleton, A./Poutsma, E./Ommeren J./Brewster, C. (2001): Employee share ownership and profit sharing in the European Union. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions
- Pérotin, V./Robinson, A. (2003): Arbeitnehmerbeteiligung am Gewinn und Kapital: Überblick über Fragen und Befunde. Luxemburg: Europäisches Parlament.
- Puchegger, I. (2004): Stock-Option-Pläne in international tätigen Unternehmen. Dissertation: Wirtschaftsuniversität Wien.
- Regierungsprogramm (2007): Regierungsprogramm für die XXIII. Gesetzgebungsperiode.
- Schaschl, T. (2000). Stock Options - Mitarbeiterbeteiligung über Aktienoptionen. Wien: MANZ'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung GmbH.
- Schneider, F. (1995): Volkswirtschaftliche Aspekte der Mitarbeiterbeteiligung. In: Strasser (Hrsg.): Sozialpartnerschaft und Mitarbeiterbeteiligung. Wien, Manz'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, S. 13 – 19. [zitiert nach Caspari, 2000]
- Schneider, H.J./Zander, E. (1982): Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter in Klein- und Mittelbetrieben. Freiburg. Rudolf Haufe Verlag. [zitiert nach Augustin, 2003]
- Schwetzer, B. (1989): Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmensfinanzierung. Wiesbaden, Verlag Dr. Th. Gabler KG. [zitiert nach Augustin, 2003]
- Stiftungssteuerrichtlinien 2001 des Bundesministeriums für Finanzen GZ 06 5004/12-IV/6/01 idF GZ BMF-010216/0135-VI/6/2005 vom 02. Jänner 2006
- Thiele, C. (2001): Mitarbeiterbeteiligung unter Auflagen - Besondere Gestaltungsprobleme bei Ausgabe von Belegschaftsaktien, Fundstelle: RdW.
- Verordnung über die bundeseinheitliche Bewertung bestimmter Sachbezüge ab 2002



Vevera, D. (2005): Mitarbeiterbeteiligung am Kapital im EU Mitgliedstaat Österreich – umfassende Erhebung über Verbreitung, Motive und Anforderungen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern. Wiener Neustadt/Wien: Fachhochschule Wr. Neustadt für Wirtschaft und Technik/Arbeiterkammer Wien/Wirtschaftskammer Österreich

Wicke, N. (2002): Rechtliche Grundlagen der Mitarbeiterbeteiligung innerhalb der Aktiengesellschaften in Österreich. Diplomarbeit. Universität Wien Fakultät für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften.

Wratschko, M. (2007): Die abgabenrechtliche Attraktivität und Qualität von Mitarbeiterbeteiligungen in Österreich, Klagenfurt.

Homepages:

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit: www.bmwa.gv.at

EuroSEARCH-Erhebung: www.erfolgsbeteiligung.at

Plattform Mitarbeiterbeteiligung: www.mitarbeiterbeteiligung.net



Anhang I: Executive Summary

Background and objectives of the study

Financial employee participation models (employee share ownership or profit sharing) have increasingly been spotlighted by economic and labour market policy discussions on the distribution of enterprise profits between the production factors labour (i.e. employees) and capital (i.e. enterprise owners), at European but also national level. While Austria is in the lower “top level” with regard to public framework conditions for financial employee participation in Europe, the share of enterprises initiating respective models for their employees is limited compared to other EU Member States. With a view to (at least in selected cases) empirically proven higher productivity and motivation of employees who are financially participating in the enterprise, employee participation can, apart from questions concerning distribution/allocation, contribute to an improvement of the competitiveness of the economy.

As there are so far comparatively few information about the barriers respectively incentives for financial employee participation in enterprises, the present study aims at

- systematically summarising the currently⁵⁹ existing (legal) possibilities for financial employee participation in Austria,
- identifying the existing conducive and hindering factors for enterprises - and especially for SMEs - in this connection,
- presenting suitable (and less suitable) models on the basis of examples and illustrative case studies,
- deriving recommendations with regard to options for actions to support employee participation in Austria.

The following results of the study are mainly based on comprehensive document and literature analysis (especially with regard to the legal framework conditions of financial participation in Austria). The (inter)national literature analysis was complemented by half-standardised, qualitative interviews with enterprises and experts in order to present the conducive and hindering factors for entrepreneurs and employees.

Public framework conditions of financial employee participation in Austria

Financial employee participation models have already been discussed in Austria since the beginning of the 1950s in public and political discussions, a practice oriented realisation of these instruments in economy, however, hardly existed at that time.

In Austria, an activation of broader spreading of property took place in the 1980s and 1990s by frequent initial public offering following privatisation. As intensive employee participation could still not be reached, legal incentives were created and legal changes were made in the 1990s and the beginning of the new millennium (e.g. Capital Market Offensive Act).

⁵⁹ Status autumn/winter 2007



During the last two or three years, more and more attention was paid to this topic from the scientific view and (empirical) surveys were made lead-managed by the government and the social partners, respectively, to analyse the position of employees and entrepreneurs towards the personnel management instrument “employee participation”. Furthermore, events and platforms were offered to raise public awareness.

To further promote financial employee participation, the present government programme includes a respective demand and the social partners have been formulating demands to improve the framework conditions for financial employee participation in Austria.

Forms of financial employee participation in Austria

Austria disposes of a comparably large amount of regulations for financial employee participation (especially regarding share ownership), i.e. there is a broad range of legal regulations for the various forms of this instrument. These regulations have to be seen as framework conditions, providing certain specifications, but at the same time allowing the employers and employees to define individual/specific systems. This takes into account the wide heterogeneity of financial employee participation that can be found in practice while ensuring that minimum standards (to protect the entrepreneurs and employees) are fixed.

In general, the following categories of financial employee participations are legally regulated in Austria:

- Cash-based profit sharing: employees receive additional income elements in cash in addition to the fixed payments, depending on achieving certain enterprise ratios that were fixed before; practically, the overall sum is distributed to the individual beneficiaries according to certain criteria (e.g. as a percentage of income or according to certain aspects of performance); in general, there are no tax privileges
- Virtual share ownership: the employees receive a bonus that depends on the development of the future enterprise value; they receive virtual capital shares or options and benefit from capital gains that are allotted to the shares, but no real ownership of enterprise shares is constituted
- Share-based profit sharing: similarly to cash-based profit sharing the employees are directly participating in the enterprise success, but they do not receive their claims in form of money, but in form of enterprise shares; this form of employee participation is only possible in corporations and results in certain tax privileges
- Employee share ownership: employees hold shares of public or private limited liability companies; the return is composed of dividend payment and capital gains or losses and results in certain tax privileges
- Employee share ownership plans: employees do not receive the capital shares directly, but an intermediary institution (trust, foundations (“Belegschaftsbeteiligungsstiftung”), corporations etc.) administers the shares that are devoted to the employees; depending on the set-up, certain tax privileges are possible



- **Share options:** share options allow the employee to obtain a certain number of shares at a later point of time at a certain price being fixed beforehand; the options result in certain tax privileges

Spread of financial employee participation in Austria

Although financial employee participation is highly discussed in Austria, it is not (yet) widely spread. In Austria, about 6 % of the employees participate in their enterprises. Thus, the spread of employee participation is rather low in Austria compared to other European countries - and especially compared to the pioneer countries France and United Kingdom.

Regarding the kind of participation in Austria, there is a strong tendency towards profit sharing models. Share ownership (including options) is not only comparatively rare in Austria, but even rarer than in the European average.

Enterprises with financial employee participation models tend to be larger (hardly any micro-enterprises with less than 10 employees) and tend to be corporations. The number of banks/savings institutions offering financial employee participation is above average.

The majority of the Austrian employee participation models are not open for the entire staff, but only to a selected group of employees (mainly management and key personnel).

The instruments are rather young compared to the entrepreneurial models in other countries, but characterised by increasing occurrence during the last years.

Conducive and hindering factors for financial employee participation in Austria

The motivation for entrepreneurs to introduce financial participation systems is grounded in the expected advantages. These may result from anticipated positive effects (offensive motivators, pull-factors; e.g. higher creativity, productivity) or from more defensive reasons (push-factors, as the averting of take-overs, the financing of enterprises in difficulties or the pushing back of the influence of labour unions). In reality it turns out that the establishment of employee participation models is hardly the result of a single reason, but the result of a bundle of reasons.

Although literature lists a variety of possible motivators it turns out that the Austrian enterprises introduce financial employee participation models mainly to strengthen the internal engagement (direct participation in the sense of "intrapreneurship", i.e. stronger identification with the objectives of the enterprise and satisfaction at the work place) of the employees. As a result they expect stronger motivation of the employees, combined with a better understanding for entrepreneurial procedures (e.g. cost consciousness).

Especially in prospering enterprises the wish to let the staff directly benefit from the success of the enterprise and, thus, arrive at a wage policy according to performance, is a relevant conducive factor.

The above mentioned defensive motivators are of minor importance.



Regarding the hindering factors – that also shall not be considered in an isolated way, but in interaction – structural reasons are first and foremost decisive for the enterprises. While micro-enterprises mention the inadequate size of the enterprise as a factor making employee participation economically not feasible, the ownership structure of larger enterprises (especially family enterprises) results in the situation that no financial membership participation model is implemented. Another “basic” problem is the lacking awareness of small and medium sized enterprises that financial enterprise participation can be used as an instrument of personnel management. The fear that an additional bonus is only motivating for a short time, but is regarded as a matter of course in the medium- and long-term or has discouraging effects, if the benefits are not reached, prevents entrepreneurs from letting their staff participate in the enterprise’s success.

Lack of information about the possibilities and the legal framework conditions as well as insufficient promotion (including tax incentives) are also major barriers for (further) spreading financial employee participation.

Conclusions and policy recommendations

Financial employee participation represents one of the instruments of the personnel management portfolio and is not applicable for all enterprises and employees to the same extent. In general, the required input of financial and/or human resources increases with the complexity of the design of individual models and this is in many cases not appropriate for very small and small enterprises.

Employee share ownership can be realised in the most feasible way in public limited companies and share options might be most interesting for larger enterprises and management staff. Profit participation is wider applicable and suitable for all forms of organisations as it can be designed according to the wishes and needs of entrepreneurs and employees.

In the present study some success factors could be identified for financial employee participation. They can, however, not be regarded as a guarantee for the functioning of profit sharing or share ownership models (in terms of reaching a win-win situation for employers and employees) – their consideration could nevertheless contribute considerably to the success of such instruments for all actors involved. These aspects mainly comprise:

- Simplicity and comprehensibility of the model
- Clarity and transparency of the model
- A certain “basic organisation” of the enterprise (e.g. existence of a standardised accounting system) which requires in most cases a certain minimum enterprise size (more than 5 employees) and a certain maturity of the enterprise
- Fair design of the model
- Definition of a “balanced mixture” of assessment basis and allocation criteria in profit sharing models
- Integration of the employees in the design of the model



- Supervision of the feedback of the employees and adjustment of the model if necessary, also to changing external framework conditions
- Existing awareness of the employees about internal procedures and economic ratios, understanding of employee participation as being “no matter of course”, but awareness of the enterprise’s objectives as a common objective

These aspects result on the one hand in certain recommendations for entrepreneurs intending to introduce financial employee participation models in their enterprise. These comprise primarily a prior clarification whether the intended objectives can really be reached with an employee participation model as well as the “ideal” proceeding and the dimensions that have to be kept in mind in the design, introduction and the day-to-day handling of the instrument.

On the other hand some of the above mentioned facts suggest that financial employee participation in Austria is confronted with framework conditions that prevent a comprehensive use of the potential being inherent in this personnel management instrument. This pinpoints certain options for action for public authorities. Besides measures to foster awareness of entrepreneurs and employees for the instrument of employee participation, the practical provision of information and consulting (incl. practical examples and “guidelines” for the design of enterprise specific participation models) has to be mentioned. Furthermore, there is potential for improvement in connection with tax law (above all simplification and standardisation of the regulations) and corporate law (especially in connection with foundations (“Belegschaftsbeteiligungsstiftung”)).



Anhang II: Glossar

Abkürzung	Bezeichnung
AK	Arbeiterkammer
ABGB	Allgemeines bürgerliches Gesetzbuch
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
AngG	Angestelltengesetz
AOG	Aktienoptionengesetz
ArbVG	Arbeitsverfassungsgesetz
ASVG	Allgemeines Sozialversicherungsgesetz
AVRAG	Arbeitsvertragsrechtsanpassungsgesetz
AZG	Arbeitszeitgesetz
aws	Austria Wirtschaftsservice GmbH
BAK	Bundesarbeitskammer
BGBL	Bundesgesetzblatt
BMWA	Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit
BMF	Bundesministerium für Finanzen
BPS	Bond-based profit sharing/Anleihenbasierte Gewinnbeteiligung
CPS	Cash-based profit sharing/Geldmäßige Gewinnbeteiligung
DPS	Deferred profit sharing/Aufgeschobene Gewinnbeteiligung
DSO	Discretionary share option/treuhänderisch verwaltete Aktienoptionen
EBO	Employee buy-out/Übernahme durch die MitarbeiterInnen
EFP	Employee financial participation/finanzielle Beteiligung der MitarbeiterInnen
ESO	Employee share ownership/Mitarbeiterkapitalbeteiligung
ESOP	Employee share ownership plan/Mitarbeiterkapitalbeteiligungsplan



ESOT	Employee share ownership trust/Mitarbeiterkapitalbeteiligungsfonds
ESTG	Einkommensteuergesetz
GesbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
idF	in der Fassung
KapBG	Kapitalberichtigungsgesetz
KEST	Kapitalertragsteuer
KMOG	Kapitalmarktoffensive-Gesetz
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
KStG	Körperschaftsteuergesetz
MBO	Management buy-out/Übernahme durch das Management
MKB	Mitarbeiterkapitalbeteiligung
ÖAAB	Österreichischer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer Bund
ÖGB	Österreichischer Gewerkschaftsbund
ÖHT	Österreichische Hotel- und Tourismusbank
PEPPER	Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results
PS	Profit sharing/Gewinnbeteiligung
SO	Stock option/Aktienoption
SPS	Share-based profit sharing/Anteilsbasierte Gewinnbeteiligung
WKÖ	Wirtschaftskammer Österreich



Anhang III: Länderkurzbezeichnungen

Kürzel	Ländername
EU-15	EU-Mitgliedstaaten bis zum 30. April 2004
EU-27	EU-Mitgliedstaaten ab dem 1. Jänner 2007
AT	Österreich
BE	Belgien
DE	Deutschland
DK	Dänemark
ES	Spanien
FI	Finnland
FR	Frankreich
GR	Griechenland
IE	Irland
NL	Niederlande
PT	Portugal
SE	Schweden

Quelle: KMU FORSCHUNG AUSTRIA

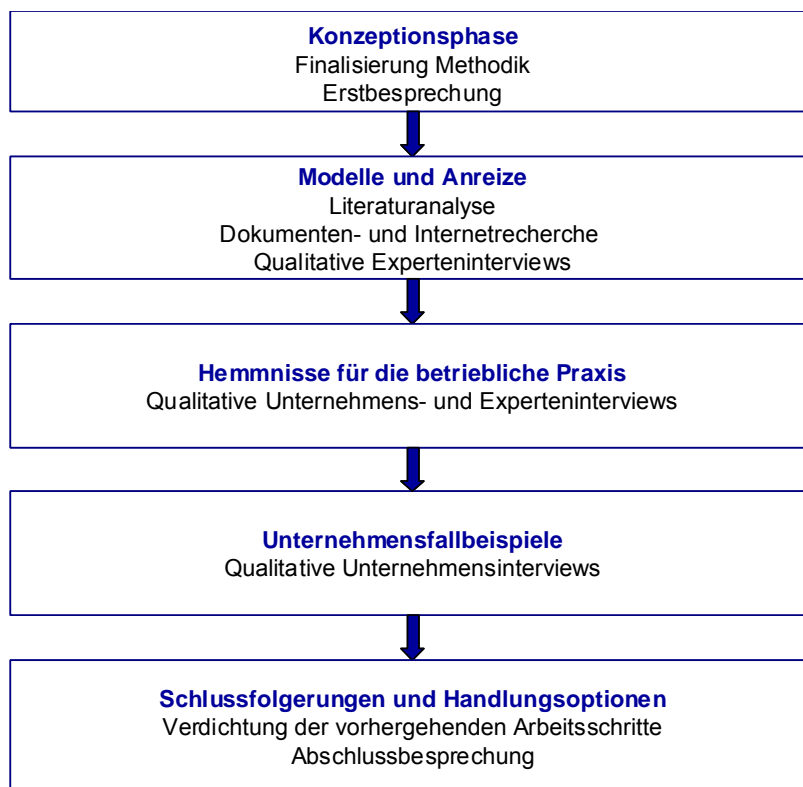


Anhang IV: Methodik und Aufbau der Studie

Zur Erreichung der o. a. Ziele kamen im Rahmen der Studie umfassende Literatur- und Dokumentenrecherchen zum Einsatz, ergänzt um qualitative Befragungen von UnternehmerInnen und ExpertInnen auf dem Gebiet der materiellen Mitarbeiterbeteiligung. Die folgende Grafik bietet einen Überblick über die einzelnen Analyseschritte, die im Anschluss daran näher beschrieben werden.

Grundsätzlich wird darauf hingewiesen, dass die gegenständliche Studie auf die materielle Mitarbeiterbeteiligung fokussiert, und hierbei insbesondere auf Formen der direkten oder indirekten Beteiligung der MitarbeiterInnen am Unternehmenserfolg unter Beibehaltung der Dienstnehmereigenschaft. Andere Beteiligungsmöglichkeiten (z. B. Mitbestimmung, Mitarbeiterdarlehen, stille Gesellschaft) werden nur am Rande behandelt (siehe auch Kapitel 3).

Grafik 6 Überblick über die angewandte Methodik



Quelle: KMU FORSCHUNG AUSTRIA

Im ersten Arbeitsschritt erfolgte in Absprache mit dem Auftraggeber eine detaillierte Festlegung der Analyseinhalte und -methoden (**Projektkonzeption**). Wesentlich waren in diesem Zusammenhang die thematische Abgrenzung des Forschungsprojekts in Hinblick auf die Arten der zu analysierenden Ausgestaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiterbeteiligung (Fokussierung auf materielle Modelle) sowie die Bestimmung relevanter Literatur- und Datenquellen.

Im Rahmen einer **Literatur- und Dokumentenanalyse**, die in erster Linie auf programmatischen Dokumenten der Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik (Regierung sowie Sozialpartner) beruht, erfolgte eine Analyse der Positionen der öffentlichen Akteure gegenüber der materiellen Mitarbeiterbeteiligung sowie eine Darstellung der allgemeinen diesbezüglichen Rahmenbedingungen, mit denen Unternehmen und ArbeitnehmerInnen konfrontiert sind (siehe Kapitel 2).

Im Anschluss wurde eine umfassende **Dokumenten- und Internetrecherche** zu den rechtlichen Ausgestaltungsmöglichkeiten der materiellen Mitarbeiterbeteiligung in Österreich durchgeführt. Auf Basis von diversen Publikationen und Gesetzestexten aus den Bereichen Gesellschafts-, Arbeits-, Sozialversicherungs- und Steuerrecht wurden die in Österreich anwendbaren, gesetzlich geregelten Formen aufbereitet und systematisch dargestellt (siehe Kapitel 3).

Ergänzt wurde dies durch eine **Literaturanalyse**, die zentral verfügbare, nationale Studien und Publikationen (sowie internationale Werke, die auch Österreich behandeln) umfasste. Auf diese Weise konnten einerseits Informationen über die Verbreitung der materiellen Mitarbeiterbeteiligung in Österreich (siehe Kapitel 4), und andererseits ein Überblick über die allgemein propagierten förderlichen und hemmenden Faktoren für derartige Instrumente gewonnen werden (siehe Kapitel 5).

Diese literaturbasierte Vorgehensweise wurde aus Gründen der Gewährleistung von Aktualität und Passgenauigkeit der Aussagen für die österreichische Situation durch halbstandardisierte, **qualitative Interviews mit Unternehmerinnen und Unternehmern** ergänzt. Dabei wurden sowohl Betriebe befragt, die zum aktuellen Zeitpunkt (Stand: Herbst/Winter 2007) ein Modell der materiellen Mitarbeiterbeteiligung betreiben, als auch solche, die dies nicht tun. Auf diese Weise konnten nicht nur die Herausforderungen der materiellen Mitarbeiterbeteiligung auf betrieblicher Ebene in unterschiedlichen Entwicklungsstadien erhoben, sondern auch die Erfahrungen der Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligungsmodellen abgebildet werden.

Um ein möglichst breites Spektrum an unterschiedlichen Unternehmenscharakteristika (z. B. Branche, Größe, Rechtsform, Eigentümerstruktur, Alter etc.) zu erfassen, wurden rd. 500 österreichische Unternehmen nach der Methode des „theoretical sampling“ kontaktiert. Von diesen waren rd. 72 % in keiner Form mit dem Thema der materiellen Mitarbeiterbeteiligung vertraut bzw. hatten sich auch nur am Rande damit beschäftigt. 28 % bzw. rd. 140 UnternehmerInnen hatten sich zumindest schon Gedanken zu materieller Mitarbeiterbeteiligung gemacht und konnten Auskünfte darüber geben, welches die für sie maßgeblichsten Hemmnisse sind, keine derartigen Modelle für ihre MitarbeiterInnen anzubieten.

Rd. 30 UnternehmerInnen hatten sich bereits konkreter mit dem Thema beschäftigt bzw. schon spezifische Modelle geplant oder eingeführt. Mit diesen Betrieben wurden qualitative Tiefeninterviews (telefonisch oder persönlich) durchgeführt, um einerseits hinderliche Faktoren und andererseits ihre Erwartungen und Erfahrungen aufzudecken.

Die nachstehende Tabelle bietet einen Überblick über die wesentlichen Charakteristika der befragten Betriebe:



Tabelle 3 Übersicht der Unternehmensinterviews

Branche	Ge- samt	5-20 AN	21-50 AN	51-100 AN	101+ AN	Einzelun- ternehmen Personen- gesell- schaften	Kapital- gesell- schaften
ÖNACE D Sachgüter- erzeugung	4	2		2			4
ÖNACE 45 Bauwesen	2		2				2
ÖNACE 52 Einzelhandel	3	1		2		1	2
ÖNACE 55.1/55.3 Hotels/Restaurants	2	1			1		2
ÖNACE 60.24/63.4 Transport/Spedition	2	1			1		2
ÖNACE 65/66 Kredit/Versicherung	2	1			1		2
ÖNACE 72.2 IT/Software	4	3	1				4
ÖNACE 74 Wirtschaftsdienstleis- tungen	7	6			1	2	5
ÖNACE 92.3 Kultur	1	1				1	
ÖNACE 93 Persönl. Dienstleistungen	1		1				1
Gesamt	28	16	12			4	24

AN =- ArbeitnehmerInnen

Quelle: KMU FORSCHUNG AUSTRIA

Die Interviews wurden nach den gängigen Methoden der qualitativen Sozialforschung ausgewertet und fließen zusammengefasst in die Darstellung der maßgeblichen förderlichen und hemmenden Faktoren für den Einsatz materieller Mitarbeiterbeteiligung in der betrieblichen Praxis ein (siehe Kapitel 5).

Neben den Betrieben wurden - zur Gewährleistung einer objektiven Sichtweise - auch **ExpertInnen** aus den Bereichen Gesellschafts-, Arbeits- und Steuerrecht sowie VertreterInnen der Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretung und anderer öffentlicher Einrichtungen zu deren Einschätzung über die Situation und das Potenzial der materiellen Mitarbeiterbeteiligung in Österreich befragt. Auch diese Erkenntnisse finden in Kapitel 5 Widerspiegelung.

Ausgewählte Praxisbeispiele der Implementierung von Gewinn- und Kapitalbeteiligungen in österreichischen Unternehmen finden sich in Form von **illustrativen Fallbeispielen** in Kapitel 6.

Abschließend erfolgte eine **Synthese der Forschungsergebnisse**, wobei die Analyseergebnisse aufbereitet und Schlussfolgerungen sowie Handlungsempfehlungen für die öffentliche Hand abgeleitet wurden (siehe Kapitel 7).

