

MÖGLICHKEITEN UND GRENZEN DER GEWINNBETEILIGUNG

Ist die Gewinnbeteiligung ein echter Beitrag zur sozialen Frage?

Auf einem Diskussionsabend sagte kürzlich ein Unternehmer, der die bei ihm seit fünf Jahren eingeführte Gewinnbeteiligung als erfolgreich bezeichnete, die Arbeiter erwarteten nicht nur von den Gewerkschaften, sondern auch von den Unternehmern neue Ideen. Auch von anderen Betriebsinhabern wurde in letzter Zeit mehrfach an den Willen der Unternehmer zur sozialen Pionierarbeit appelliert. Man begegnet solchen Äußerungen in den Kreisen der Arbeitnehmer und Gewerkschaften mit verständlicher Zurückhaltung. Immerhin sind die Aussichten, zu einer organischen Neuordnung in der sozialen Frage zu gelangen, besser, wenn beide Teile mit gutem Willen und eigenen Ideen an ihr arbeiten. Ein echter Leistungswettbewerb der Ideen und Impulse wäre zu begrüßen. Geht die Initiative immer nur von dem einen Sozialpartner aus und wird die neue Ordnung durch den Gesetzgeber nur einem mehr oder weniger offen widerstrebenden Unternehmertum aufgezwungen, so fragt sich, ob der notwendige Strukturwandel sich in der wünschenswerten Weise vollziehen kann. Es geht ja um die Entwicklung sozialer Methoden und nicht um einen sozialen Mechanismus. Deshalb kommt es nicht nur auf die gesetzlichen Regelungen, sondern auch auf den Geist an, in dem sie durchgeführt werden, und d. h. auf die menschlichen Beziehungen im Betrieb. Diese können nur mit gutem Willen auf beiden Seiten geschaffen und von klassenkämpferischen Tendenzen gereinigt werden. Die von der Unternehmenseite in letzter Zeit in zunehmendem Maße in die Diskussion geworfenen Vorschläge sollen daher hier unvoreingenommen geprüft werden. Versuche aus neuerer Zeit geben bereits Anhaltspunkte für eine Beurteilung.

Bisher beschränkten sich die sozialen Bestrebungen der Unternehmer auf betriebliche Fürsorgeeinrichtungen und ohne Rechtsanspruch gewährte Gratifikationen. Neuerdings treten in diesen Bestrebungen die Dinge in den Vordergrund, die sich um die Begriffe der Betriebspsychologie, der Gewinn- oder Ertragsbeteiligung und der Substanzbeteiligung gruppieren. Hierbei besteht Übereinstimmung, daß Gewinn- und Substanzbeteiligung zur Befriedung des Betriebslebens nur führen können, wenn Vertrauen zwischen den Sozialpartnern im Betrieb erreicht wird. Das aber ist eine Frage der menschlichen Haltung, der Anerkennung des Arbeitnehmers in seinem menschlichen Wert schlechthin — also nicht nur eine materielle Frage. Daher kann die Gewinnbeteiligung nur insoweit ernsthaft erörtert werden, als sie aus einer solchen menschlichen Haltung des Unternehmers einem *gleichberechtigten* Partner gegenüber erwächst.

Der Gedanke der Gewinnbeteiligung entspringt *wirtschaftlichen* und *sozialen* Gründen. Die ersteren gehen nüchtern vom Produktionszweck des Betriebes aus, der möglichst viele Güter zur Befriedigung der menschlichen Bedürfnisse erzeugen soll. Vor wenigen Jahrzehnten versprach man sich eine Zunahme der Produktivität in den Betrieben vor allem von der technischen Rationalisierung, vom Fließband und anderen arbeitswissenschaftlichen Methoden. Man erwartete eine Steigerung des Leistungswillens der arbeitenden Menschen von der Mechanisierung des Arbeitsganges und dem Anreiz des Akkordlohnes. Die so erlangte Intensivierung ist tatsächlich beträchtlich. Jedoch werden die Grenzen dieser Methode mehr und mehr erkannt. So ist z. B. das Akkordsystem meist

nur auf einen Teil der Belegschaft anwendbar, und dieser Teil nimmt in dem Maße ab, in dem sich mit der Mechanisierung das Schwergewicht von den Fertigungs- zu den Gemeinkostenlöhnen verschiebt. Die Arbeitnehmer, die nicht im Akkord beschäftigt werden können und dadurch von den höheren Akkordverdiensten ausgeschlossen sind, fühlen sich benachteiligt und sind dadurch in ihrem Leistungswillen gehemmt. Diese ungewollte Ungerechtigkeit zeigt die Unzulänglichkeit der bestehenden Lohnsysteme. Die als Ausweg vielfach eingeführten sogenannten unechten Akkorde, die statt auf Grund ordnungsgemäßer Zeitstudien an Hand von Schätzungen der Meister für jeden individuellen Arbeitsauftrag vorgegeben werden, ermöglichen eine gewisse Willkür. Ihr Wert ist daher problematisch. Auch wo der Akkord ein wirksamer Leistungsanreiz ist, liegt die Gefahr nahe, daß der einzelne Arbeiter vor allem nach Ablieferung einer möglichst großen Stückzahl des von ihm hergestellten Teiles strebt, ohne viel nach Materialpreis, Energiekosten usw. zu fragen. Die bisherigen Methoden setzen eben den Arbeitnehmer mehr als ausführendes Organ („exekutive“ Arbeit), d. h. mehr oder weniger als Werkzeug in den Produktionsprozeß ein. Demgegenüber dringt jetzt zunehmend die Erkenntnis durch, daß eine wesentliche Steigerung der Produktivität und damit des Sozialprodukts möglich ist, wenn der einzelne Arbeiter und Angestellte sich mehr *als wirtschaftlich denkender Mensch* mit eigenem Willen in den Arbeitsprozeß einordnet. Die menschliche Arbeit ist eben immer außer einer physischen auch eine geistige Leistung und kann insofern weder durch das Tier noch durch die Maschine ersetzt, sondern durch sie nur erleichtert werden. Das aber setzt zweierlei voraus. Der Arbeitende muß als denkender Mensch angesprochen werden und am wirtschaftlichen Erfolg seiner Leistung interessiert sein.

Soweit die Gewinnbeteiligung diesem wirtschaftlichen Zweck dienen soll, liegt die so erzielte Steigerung der Produktivität im Interesse beider Teile. Sie kann den Arbeitnehmern helfen, ihre materiellen Verhältnisse zu verbessern und außerdem das wichtige seelische Problem ihrer menschlichen Isoliertheit zu überwinden. Das Interesse des Unternehmers, eine Steigerung des Einkommens seiner Belegschaft durch eine mit deren Mitarbeit erzielte Kostensenkung auszugleichen, liegt gleichzeitig im Interesse der Konsumenten, d. h. der Allgemeinheit.

Freilich würde es auf den berechtigten Widerstand der Belegschaft stoßen, wenn eine solche Kostensenkung einseitig durch Erhöhung der physischen Leistung, der sogenannten Knochenarbeit, angestrebt würde. Das wäre ein Rückschritt hinter die Ergebnisse der Arbeitswissenschaft, nach deren Methoden z. B. in die Akkorde entsprechende Erholungszeiten eingerechnet werden müssen. Es kommt vielmehr darauf an, durch die Gewinnbeteiligung die einzelnen Belegschaftsmitglieder für das kostenmäßige Denken zu gewinnen. Die Aktivierung der persönlichen Initiative des Millionenheeres der Arbeitnehmer in dieser Richtung ist (nach *Kuss*, Duisburger Kupferhütte) zumindest ebenso wichtig wie die gewiß bedeutsame Initiative der weit geringeren Zahl von Unternehmern. Die durch die Gewinnbeteiligung angestrebte Kostensenkung soll sich aus der geistigen Mitarbeit der Belegschaft ergeben, die sich in Ersparnis von Material, Energie, Gemeinkostenlöhnen, Maschinenreparaturen usw. niederschlägt.

Die *sozialen* Gründe, die zu dem Unternehmervorschlag in der Frage der Gewinnbeteiligung geführt haben, kreisen im Grunde genommen um das Problem der Überwindung des Begriffs der Arbeit als einer Ware. Mit der Erkenntnis, daß die Arbeit keinen Warencharakter hat und nicht als Ware behandelt werden darf, ist nicht viel gewonnen, solange diese Erkenntnis nicht in die Tat umgesetzt wird. Das aber ist nicht der Fall, wenn der Lohn praktisch der Preis

der Arbeit bleibt, der an dem — wenn auch durch Tarifverträge geregelt — Arbeits-“Markt“) ausgehandelt wird. Der eigentliche Sinn der Tarifverträge ist die Sicherung des Mindestlohnes. Ob sie allein zur gerechten Entlohnung führen können, wird bezweifelt. Kuss meint: Sind die Tariflöhne so hoch, daß sie den Arbeitern den gerechten Anteil am Ertrag auch in Konjunkturzeiten gewähren, so gehen die Unternehmen an diesen hohen Löhnen in Krisenzeiten zugrunde. Liegen sie aber in einer Höhe, die den Unternehmen auch in Krisenzeiten die Existenz ermöglicht, so wird in Konjunkturzeiten den Arbeitern der gerechte Anteil am Ertrag vorenthalten. Das Einkommen der Belegschaftsmitglieder müsse daher — so wird gefolgert — aus dem Ertrag des Unternehmens abgeleitet werden, der zwischen den beiden Sozialpartnern im Betrieb im angemessenen Verhältnis aufzuteilen sei. Daß hierbei die Tariflöhne in jedem Fall die untere Grenze sind, wird allgemein anerkannt. Indem man den Lohn nicht nach Angebot und Nachfrage, die ja auch beim Zustandekommen der kollektiven Tarifverträge eine gewisse Rolle spielen, sondern nach dem gemeinsam erarbeiteten Ertrag bestimmen will, soll die Arbeit auch praktisch ihres Warencharakters entkleidet und durch gerechte Entlohnung eine soziale Befriedung des Betriebslebens erreicht werden.

Gegenargumente

Diese Gedankengänge haben einen richtigen Kern. Es lassen sich aber auch gewichtige Gegengründe geltend machen. Die Erträge der Unternehmen sind sehr verschieden. Daher würden auch die von ihnen aus bestimmten Einkommen der Belegschaften stark differieren. Ein Lohngefälle würde entstehen, das das Gefühl ungerechter Behandlung und soziale Spannungen bei den Belegschaften ertragsmäßig schlecht gestellter Unternehmen zur Folge haben muß. Notleidende Industrien würden von den zu ertragsreichen Industrien abwandernden qualifizierten Arbeitskräften entblößt, was volkswirtschaftlich bedenklich ist. Weiterhin würde das Einkommen der Belegschaft — soweit es den Tariflohn übersteigt — auf Gedeih und Verderb mit Entscheidungen der Unternehmensleitung verknüpft, auf die die Belegschaft keinen Einfluß hat. Bei günstigen Rohstoffspekulationen z. B. könnte auch eine schlecht leistende Belegschaft zu hohen Gewinnanteilen kommen, während im anderen Fall gute Leistungen der Belegschaft nichts nützen könnten, weil ungünstige Rohstoffspekulationen die Gewinne aufzehren.

Der Rahmen dieser Arbeit ermöglicht nur, einige wenige Gesichtspunkte zu behandeln. Will man zu den vorgebrachten Argumenten Stellung beziehen, so nimmt man zweckmäßig Bezug auf die bekanntgewordenen Versuche, wie z. B. den „Neuen Weg“ der Duisburger Kupferhütte, den „Spindler-Plan“ in Deutschland, den „Rucker-Plan“ in den USA, den „Schueller-Plan“ in Frankreich usw., auf die hier ebenfalls nicht näher eingegangen werden kann.²⁾ Man sollte diese Versuche nicht als taktische Manöver eines gesteigerten Unternehmeregöismus ablehnen. Denn es gehört ein gewisser Mut dazu, aus der Anonymität des Arbeitgeber-Kollektivs mit neuen Ideen auf den sozialen Plan zu treten und sich damit der Kritik sowohl von seiten der Berufsgenossen als auch des anderen Sozialpartners auszusetzen. Andererseits lassen sich gerade aus dieser Kritik Anhaltspunkte für eine Stellungnahme zur Frage der Gewinnbeteiligung gewinnen.

1) Mit Recht wies kürzlich Prof. Wilken (Freiburg) darauf hin, daß der Arbeitsmarkt nur ein Pseudomarkt ist, da die Arbeit keine Ware ist und daher auch nicht marktmäßig behandelt werden dürfe.

2) Kurze, übersichtliche Darstellung siehe in der von der Volkswirtschaftlichen Gesellschaft e. V., Hamburg-Altona vor kurzem herausgegebenen Schrift „Voraussetzungen und Wege zur Verwirklichung einer betrieblichen Gemeinschaft“.

Die „Stimme der Arbeit aus Bayern“ vom 21. September 1951 nahm zu der Gewinnbeteiligung bei Südchemie Stellung. Kritisiert wurde vor allem, daß Südchemie die Gewinnbeteiligung ohne Rechtsanspruch gewährt, also jederzeit vor ihr zurücktreten kann. Weiterhin stelle diese Form der Entlohnung nur eine Anpassung an das Lohnniveau bei anderen Betrieben der gleichen Branche dar. Da aber kein Rechtsanspruch besteht, gewinne Südchemie die Möglichkeit, bei zukünftigen Erhöhungen der Tariflöhne durch Ermäßigung oder Streichung der Gewinnbeteiligung auszuweichen. Es ist allerdings fraglich, ob durch die Maßnahmen der Südchemie tatsächlich der Teil der Entlohnung, der über die Tariflöhne hinausgeht, aus dem allgemeinen Lohnkampf herausgehalten und dem gewerkschaftlichen Einfluß entzogen wird. Diesen letzteren Einwand wird man im Zusammenhang mit dem mangelnden Rechtsanspruch sehen müssen. Die durch Kollektivvereinbarung der Gewerkschaften mit den Arbeitgeberverbänden festgesetzten Tariflöhne sind Mindestsätze. Ob und wie der einzelne Betrieb über diese Mindestsätze hinausgeht, wird unter Mitwirkung der Betriebsräte betriebsindividuell geregelt werden müssen. Bedenklich erscheint es allerdings in diesem Zusammenhang, wenn — wie im Falle Südchemie — diese Regelung durch Gewinnbeteiligung ohne Rechtsanspruch erfolgt und der Unternehmer somit seinen Plan jederzeit ändern oder aufgeben kann. Das bringt die Belegschaft in eine gewisse Abhängigkeit. Eine Gewinnbeteiligung ohne Rechtsanspruch unterscheidet sich kaum von der geschenkweise gewährten Gratifikation und ist damit kaum noch als Beteiligung eines gleichberechtigten Partners zu bezeichnen. Echte Gewinnbeteiligung setzt also *einen klaren Rechtsanspruch* der Belegschaft voraus.

Das Zurechnungsproblem

Die zentrale Frage aller bisherigen Versuche ist das Zurechnungsproblem. Welcher Teil des Gewinns ist dem Kapital und welcher der Arbeit zuzurechnen? Diese Frage wird bei den bisherigen Versuchen stets mehr oder weniger willkürlich beantwortet. Man kann den Gewinn im Verhältnis des betriebsnotwendigen Kapitals zum Umsatz aufteilen (z. B. Kupferhütte Duisburg). Man kann auch (z. B. Demag) bestimmen, daß die Arbeitnehmer als Gewinnbeteiligung soviel Prozente des Jahreslohnes wie die Aktionäre an Dividenden auf ihre Aktien erhalten. Diese und ähnliche Regelungen sind aber zu grob, um als eine betriebswirtschaftlich begründete Lösung angesehen werden zu können. Es ist daher ganz richtig, wenn die Demag ihr Verfahren nur als einen Startpunkt für ein noch zu entwickelndes verfeinertes Verfahren ansieht. Die Lösung dieses Problems ist für die Beurteilung der Gewinnbeteiligung von erheblicher Bedeutung; denn es ist nicht unbedenklich, wenn die Belegschaft im Rahmen der Gewinnbeteiligung Risiken tragen soll, die allein vom Arbeitgeber zu verantworten sind. Man kann wohl wie *Spindler* versuchen, das Risikoproblem durch Bildung von Rücklagen aus dem Gewinn zu lösen. Aber im Grundsatz scheint es doch richtiger, wenn die Belegschaft weder an Gewinnen noch an Verlusten aus ausgesprochenen Risikogeschäften beteiligt wird.

Das Zurechnungsproblem ist deshalb so schwierig, weil im allgemeinen der Gewinn als eine einheitliche Masse ungegliedert aus der Bilanz herausfällt. Man kann vielleicht den steuerrechtlichen Gewinn als einigermaßen objektiv errechnet bezeichnen. Jedoch auch dieser läßt fast nie das vom Unternehmer zu tragende Risiko bzw. den diesem entsprechenden Gewinnanteil einigermaßen klar erkennen. Was nötig ist, ist die Aufspaltung des Gewinns in einen *konjunktur-* und einen *leistungsbedingten Teil*. Die Beteiligung der Belegschaft an dem konjunkturbedingten Teil, auf den sie keinen Einfluß hat, kann ein zweiseitiges

Schwert sein. Dagegen ist zweifellos der Gedanke richtig, daß sie an dem leistungsbedingten Gewinnanteil beteiligt werden muß. Ein leistungsbedingter Gewinn bedeutet immer gleichzeitig, daß das Sozialprodukt gesteigert wurde. Es entspricht dem volkswirtschaftlichen Zusammenhang zwischen Sozialprodukt und Einkommensbildung, wenn sich das Einkommen der Belegschaft, die eine Steigerung des Sozialproduktes bewirkt hat, vermehrt. Es fragt sich hier nur, ob eine saubere Aufteilung des Gewinns in einen konjunktur- und einen leistungsbedingten Teil möglich ist.

Für eine solche Aufspaltung stellt die Betriebswirtschaftslehre mit der *Plankosten-Rechnung* entsprechende Mittel zur Verfügung. W. W. Neumayer legt den hierfür zu beschreitenden Weg in zwei Aufsätzen dar.³⁾ Der Betrieb wird nach diesem Verfahren in die einzelnen Abteilungen und Werkstätten als feste Verantwortungsbereiche eingeteilt, und für jeden dieser Bereiche werden die Sollkosten vorgeplant. Hierbei wird der Wechsel der Preise und der Beschäftigungslage berücksichtigt, indem für die Fertigungs- und Betriebsstoffe, Energie, interne Betriebsleistungen usw. durch die gesamte Betriebsabrechnung hindurch feste Verrechnungspreise verwendet werden. Die schwankende Beschäftigung wird so erfaßt, daß die jedem Beschäftigungsgrad angemessenen Sollkosten aus einer Kurve abgelesen werden können. Die Sollkosten werden nicht von oben (vom grünen Tisch) herunter geplant. Sie werden mit allen Beteiligten bis zum Meister und Vorarbeiter herunter gemeinsam errechnet, damit einerseits die Erfahrungen aller Beteiligten zur Wirkung kommen, andererseits der Sollkostenplan die Zustimmung aller finden kann. Alle müssen sich von der Richtigkeit der Sollkosten überzeugen können. Der Sollkosten-Plan stellt also die nach objektiven Daten getroffene Vereinbarung einer festen Abrechnungsgrundlage unter den Beteiligten dar. Die dann nach Ablauf der jeweiligen Abrechnungsperiode (z. B. ein Monat) durch die Betriebsabrechnung durchzuführende Gegenüberstellung der Soll- und Istkosten ergibt für jeden Verantwortungsbereich einen exakt errechneten Leistungsgrad. Je nachdem, ob und wie weit die Sollkosten, die auch angemessene Faktoren für alle normalen Verlustposten enthalten, durch die Istkosten unterschritten werden, können nach mit der Betriebsvertretung fest vereinbarten Regeln entsprechend abgestufte Leistungsprämien beansprucht werden.

Dieses von Neumayer als „Direkt-Gewinnbeteiligung bezeichnete Verfahren scheint geeignet, die oben gekennzeichneten Ziele der Gewinnbeteiligung so zu verwirklichen, daß damit beiden Sozialpartnern im Betrieb gedient ist. Die Leistungen werden durch eine mit unbestechlicher Objektivität durchzuführende Sollplanung meßbar gemacht. Die als Direkt-Gewinnbeteiligung verdienten Leistungsprämien geben einen Anreiz zur Leistungssteigerung, und zwar in erster Linie in der Richtung, daß die Arbeitnehmer zum kostengemäßen Denken veranlaßt, d. h., auf ihre geistigen Fähigkeiten angesprochen werden. Die Hebung des Einkommens beruht auf einer Steigerung des Sozialproduktes und wird nicht mit den Dispositionen des Unternehmers so verkoppelt, daß gegebenenfalls Fehlentscheidungen eine Verkürzung mit sich bringen können. Eine solche Gewinnbeteiligung kann zu einer gerechteren Entlohnung führen, ohne daß dies neue Ungerechtigkeiten und Spannungen durch ein übermäßiges Lohngefälle von Betrieb zu Betrieb zur Folge haben muß. Schließlich können auch die Arbeitnehmer, die sich im eigenen Interesse in den Dienst des wirtschaftlichen Planes stellen, in dieser Gemeinschaftsarbeit aus jener Isoliertheit heraus-

3) Zeitschr. F. Betr.-Wirtsch., Jg. 21 (1951), S. 269 ff. „Direkt-Gewinnbeteilig. durch Leistungslohn u. Plankostenrechnung“, „Berücksichtig. d. Auftr.- u. Verfahrenswechsel d. doppelflexible Plankostenrechnung“.

gelangen, die nun einmal ein tatsächliches Problem des modernen Arbeiters ist. Bei richtiger Handhabung eines solchen Verfahrens bilden die Ausweise des Soll/Istkosten-Vergleichs wie von selbst die geeignete Grundlage für interne Betriebsbesprechungen, in denen jeder Einzelne als mitverantwortlich seine Stimme zur Geltung bringen kann.

Das andeutungsweise beschriebene Verfahren der Plankostenrechnung ergibt durch den Soll/Istkosten-Vergleich den *leistungsbedingten Teil des Gesamtgewinns*. An ihm können die Arbeitnehmer mit vertraglich gesichertem Rechtsanspruch beteiligt werden. Natürlich schließt das darüber hinausgehende Zuwendungen des Unternehmers aus dem konjunkturbedingten Teil des Gewinns für die sozialen Einrichtungen des Betriebes oder auch in Form von Gratifikationen nicht aus. Ob und in welcher Form eine Beteiligung am konjunkturbedingten Gewinn als eine feste Vereinbarung anzustreben ist, ist eine zweite Frage. Wesentlich scheint im hier gemeinten Zusammenhang vor allem, ob das Problem der Gewinnbeteiligung durch die Anwendung von Methoden, die von Wissenschaft und Praxis gemeinsam erarbeitet wurden, so gegliedert und vereinfacht werden kann, daß manche Bedenken gegen sie zurückgestellt werden können. Diese Frage wird man bejahen dürfen. Nimmt man den Vorschlag der Gewinnbeteiligung als einen von fortschrittlichen Unternehmern ausgehenden Beitrag zur Lösung des sozialen Problems ernst, so wäre das auf jeden Fall zu begrüßen.