

VERÖFFENTLICHUNGEN  
DER WIRTSCHAFTSHOCHSCHULE MANNHEIM

Reihe 2: Reden · Band 1

---

FRANZ HAAS

Wesen und Formen  
der Gewinnbeteiligung

KOHLHAMMER

VERÖFFENTLICHUNGEN  
DER WIRTSCHAFTSHOCHSCHULE MANNHEIM

Reihe 2: Reden · Band 1

---

Wesen und Formen  
der Gewinnbeteiligung

Von

Franz Haas

W. KOHLHAMMER VERLAG

BIBLIOTHEK DER  
WIRTSCHAFTSHOCHSCHULE  
MANNHEIM

B 3221

57

Nachdruck verboten — Alle Rechte vorbehalten  
© by Verlag W. Kohlhammer GmbH. Stuttgart, erstmalig 1957  
Recht zur fotomechanischen Wiedergabe nur nach Rückfrage beim Verlag  
Druck: W. Kohlhammer Stuttgart

## INHALTSÜBERSICHT

I. Die Gewinnbeteiligung als Mittel der sozialen Gestaltung des Betriebes	7
II. Arten und Formen der Gewinnbeteiligung .....	9
III. Betriebswirtschaftliche Grundlegung .....	13
a) Wirtschaftliche Auswirkungen .....	13
b) Verfahrenstechnik .....	14
Schrifttum .....	16

## WESEN UND FORMEN DER GEWINNBETEILIGUNG <sup>1)</sup>

### *I. Die Gewinnbeteiligung als Mittel der sozialen Gestaltung des Betriebes*

Es sind Menschen, die Betriebe schaffen. Sie sind die Zellen und Bausteine, aus denen sich die Betriebe als gesellschaftliche Organisationsformen schlechthin bilden. Dem einzelnen Menschen werden durch den Betrieb Arbeitsmethoden und Verhaltensmaßregeln vorgeschrieben, seine Verantwortlichkeit wird damit festgelegt und begrenzt. Der im Betrieb arbeitende Mensch ist sich dieser Einordnung bewußt, ebenso wie auch der Tatsache, daß er von einer Vielzahl anderer im Betrieb tätigen Menschen umgeben ist. Damit tritt für ihn ein neues Moment hinzu. Es ist zum Unterschied vom Gefühl bloßer räumlicher gegenseitiger Nähe das „Bewußtsein der Zusammengehörigkeit“, dem eine große Bedeutung für die gesamte Entwicklung und Gestaltung des Betriebes zukommt.

Diese Tatsache mit all den aus ihr erwachsenden Problemen wurde oft nur zum Teil erkannt. Zunächst wurde der Wirtschaftsbetrieb weitgehend unter dem sachlichen Einfluß von Technisierung und Mechanisierung gesehen. Rationalisierungsformen wurden entwickelt, die zwar auch auf den Menschen abhoben, in ihm aber lediglich ein Objekt der Gestaltung erblickten, einen sachlichen Produktionsfaktor und bloßen Beteiligten am technischen Betriebsprozeß. Nur ausnahmsweise gelangten patriarchalische Ideen zum Durchbruch.

Die Einseitigkeit dieser Betrachtungsweise, die nur Beziehungen zwischen Objekten sah, mußte sich bald als Ursache von Störungen und Schwierigkeiten innerhalb des Betriebes erweisen. Es erwuchsen Spannungen, die von den im Betrieb tätigen Menschen ihren Ausgang nahmen, als Folge der Vernachlässigung der zwischenmenschlichen Beziehungen. Sie wurden über den Betrieb hinaus zur „sozialen Frage“.

Diese Probleme der zwischenmenschlichen Beziehungen sind aber ebenso wie jene sachtechnischen von erheblicher wirtschaftlicher Bedeutung. Allerdings sind sie weit komplexer, überaus vielgestaltig und daher schwieriger zu übersehen und zu erfassen. Immer resultieren sie aber irgendwie daraus, daß der Mensch nicht als Persönlichkeit gewertet wird und eine Störung des Bewußtseins der Zusammengehörigkeit eingetreten ist, das die im Betrieb tätigen Menschen aneinander und an den Betrieb bindet.

Es gibt vielerlei Mittel zur Erhaltung und Stärkung jenes Zusammengehörigkeits-Bewußtseins, zur Schaffung einer harmonischen Betriebsgemeinschaft. Die Störungsursachen und die Maßnahmen zu deren Beseitigung können sowohl personengebunden sein, d. h. etwa auf psychischen, ideologischen, gefühlsbetonten Tatbeständen beruhen, oder rein sachlicher Natur sein.

<sup>1)</sup> Vortrag gehalten anlässlich der Rektoratsübernahme an der Wirtschaftshochschule Mannheim am 10. 12. 1952. Zur Drucklegung wurden einige Änderungen vorgenommen.



Das immer stärker in den Vordergrund der öffentlichen Diskussion rückende Problem der Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer soll eines jener Mittel zur Beseitigung sozialer Spannungen sein. Man darf allerdings nicht übersehen, daß diese Lösung keinesfalls als Allheilmittel zur Besserung zwischenmenschlicher Beziehungen angesehen werden kann. Andererseits darf man auch nicht in eine kurzsichtige wirtschaftsmechanische Kritik verfallen und jede Möglichkeit einer Gewinnbeteiligung von vornherein ablehnen.

Man muß vielmehr bestrebt sein, das Problem der Gewinnbeteiligung von den verschiedensten Seiten her, so der soziologischen, der psychologischen, der volkswirtschaftlichen und der betriebswirtschaftlichen zu erkennen und zu beurteilen.

So ist bekannt, daß Gewinnbeteiligungssysteme bereits in der Mitte des vorigen Jahrhunderts entwickelt wurden. Thünen hat in seinem Werk „Der isolierte Staat“ (1842—1863) in der Trennung des Arbeiters von seinem Erzeugnis die „Quelle allen Übels“ gesehen und 1847 auf seinem Gut in Teltow (Mecklenburg) eine Beteiligung der Arbeiter an den Gutseinnahmen eingeführt. In ähnlicher Weise sind auch von anderen Unternehmern Gewinnbeteiligungssysteme, insbesondere in den Jahren nach dem letzten Weltkrieg, geschaffen worden. Erinnert sei an die Gewinnbeteiligungssysteme der Zeiss-Werke, Jena und der Siemens-Halske AG, Berlin, usw.

Hinsichtlich einer allgemeinen Ordnung und der Erkenntnis ihrer Wirkung stehen wir aber noch am Anfang. Die Verfahren und Möglichkeiten einer Gewinnbeteiligung werden vielfach überschätzt und die wahre Bedeutung des Problems wird zu leicht vergessen. Es kommt sowohl darauf an, eine betriebswirtschaftlich richtige, für den Betrieb tragbare Lösung der Gewinnzurechnung auf Arbeit und Kapital zu finden, als auch darauf, daß die Gewinnbeteiligung auf die Gestaltung der zwischenmenschlichen Beziehungen im Betrieb einwirkt, was letztlich dem Betrieb selbst wiederum wirtschaftliche Vorteile und Erfolge bringt.

Unternehmer, Arbeiter und Kapitalgeber arbeiten gemeinsam an der Weiterentwicklung des Betriebes. Ihr Interesse an der Erhaltung des Betriebes ist bedingt aus der Sicherung der eigenen Existenzgrundlage. So wird auch ein dauerhafter wirtschaftlicher Gesamterfolg wesentlich nur durch das harmonische Zusammenwirken aller im Betrieb Tätigen herbeigeführt werden können.

Da der Gewinn aus der Zusammenarbeit aller im Betrieb Tätigen in einer innig verflochtenen Volks- und Weltwirtschaft entstanden ist, wird man ihn niemals ursachgemäß auf die Wirkung der beiden Faktoren Kapital und Arbeit zurückführen können. Es ist daher auch unmöglich anzugeben, welchen Gewinn der Faktor Arbeit und welchen der Faktor Kapital verursacht hat.

Im Vordergrund steht daher keineswegs — wie vielfach angenommen wird — die Frage nach der „rechnerischen“ Verteilung des Gewinnes auf Kapital und Arbeit, sondern

- a) die Frage, wie die zwischenmenschlichen Beziehungen durch irgendeine der vielen möglichen Arten und Formen von Gewinnbeteiligungen zu bessern sind,

- b) im Falle einer Beteiligung der Arbeitnehmer am entstandenen Gewinn, die Frage nach zweckgerechter Verteilung im Hinblick auf die Erhaltung, Erweiterung und Fortschritt des Betriebes zugunsten der Gesamtwirtschaft,
- c) die methodische Frage nach der Einfachheit und praktischen Brauchbarkeit des Verfahrens der Gewinnzuteilung, bzw. Verlustbeteiligung.

Der letzte Problemkreis steht hier im Vordergrund. Dabei kann nicht auf das viel weiter gehende Problem der „Zurechnung“ schlechtweg eingegangen werden, das in der Volkswirtschaftslehre und Wirtschaftstheorie die besten Köpfe bemühte, ohne daß man zu einer befriedigenden Lösung kam.

## II. Arten und Formen der Gewinnbeteiligung

Hat man die Bedeutung der Gewinnbeteiligung als Mittel einer primär sozialen Gestaltung und Rationalisierung mit sekundär auch wirtschaftlichen Folgen erkannt, so wird zu entscheiden sein, welche Art der Gewinnbeteiligung man als zweckmäßig ansieht.

Die zu wählende Art wird den individuellen Bedürfnissen des Betriebes anzupassen sein, da es doch darauf ankommt, die in jedem der wirtschaftlich sehr verschiedenen Betriebe unterschiedlich gelagerten zwischenmenschlichen Beziehungen zu bessern.

Im wesentlichen sind es 3 typische Arten von Gewinnbeteiligungsformen, die vom Standpunkt der Betriebswirtschaft hauptsächlich zur Diskussion stehen:

- a) die uneigentliche (indirekte) Gewinnbeteiligung,
- b) die echte Gewinnbeteiligung,
- c) die qualifizierte bzw. mitunternehmerische Gewinnbeteiligung.

Die Eigenart einer uneigentlichen Gewinnbeteiligung — man kann sie auch als unechte Beteiligung bezeichnen — liegt darin, daß sie nicht von einem tatsächlich entstandenen rechnerisch angewachsenen Gewinn ausgeht, sondern entweder den an die Arbeitnehmer auszuschüttenden Anteil schätzt bzw. pauschaliert oder den Anteil aus einer anderen wirtschaftlichen Größe, z. B. dem Umsatz, bestimmt, sodaß ein Betrag als Gewinn ausgeschüttet wird, selbst wenn tatsächlich ein Verlust entsteht.

Der wesentlichste Vorteil einer solchen Art der Gewinnbeteiligung dürfte im Falle der pauschalen Festlegung des Anteiles für mehrere Jahre vor allem für den Arbeiter darin zu erblicken sein, daß er vom Risiko der Gewinnschwankungen enthoben wird. Sein Gewinnanteil wird für den rechnenden und kalkulierenden Betrieb damit aber zu einer feststehenden, kalkulierbaren Größe, zu einem Kostenfaktor und setzt damit eine bestimmte Ertragslage voraus.



Gleiches trifft zu, wenn der Gewinnanteil etwa aus dem Umsatz bestimmt und er so zu einem proportionalen Kostenbestandteil umgewandelt wird.

Auch im Hinblick auf die Beeinflussung der zwischenmenschlichen Beziehungen im Betrieb scheint es, als könnten aus der Umwandlung in einen Kostenfaktor Gefahren entstehen, die mit der Zeit eine Abstumpfung und Schwächung des Wirkungsgrades der Gewinnbeteiligung hervorrufen. Das Gefühl der gemeinsamen Verbundenheit an der Entwicklung des Betriebes wird geringer; der Anteil wird zum bloßen Entgelt für die eigene Leistung und nicht — wie es sein sollte — für die gemeinschaftliche Zusammenarbeit.

Schon diese Kritik bewahrt davor, etwa in dem Plan der General-Motors, oder den Verhältnislohnverfahren, oder dem Rucker-Plan, dem Scanlon-Plan die allein günstigste Lösungsmöglichkeit zu sehen. Mitunter ist es fraglich, ob Gewinnbeteiligung vorliegt, so wenn es sich um Korrekturen der Inflation und Sicherung des Reallohnes handelt.

Die General Motors koppeln so den Stundenlohn mit den Lebenshaltungskosten und wollen damit die Kaufkraft des Stundenlohnes aufrechterhalten. Darüber hinaus garantieren sie dem Arbeiter eine automatische Erhöhung seines Stundenlohnes, die sie als den Fortschritts-Beteiligungsfaktor bezeichnen. Diese soll es dem Arbeiter ermöglichen, seine Kaufkraft mit der industriellen Leistungsfähigkeit des ganzen Landes ebenfalls zu erhöhen. Der jährliche Verbesserungsfaktor ist wieder betriebsintern vom technischen Fortschritt abhängig gemacht, von besseren Arbeitsmethoden und von dem Geist der Zusammenarbeit aller an diesem Fortschritt Beteiligten.

In Ländern, in denen die Inflation Dauererscheinung ist, tritt das Bedürfnis nach Lohnkorrekturen nicht nur vereinzelt auf, sondern ist ein ständiges Anliegen.

Der Verhältnislohn, (beispielsweise der Schuellersche Proportionallohn<sup>2)</sup>, wie er im letzten Jahrzehnt in einer Vielzahl von französischen Betrieben eingeführt wurde, beruht auf der Erfahrung, daß der Lohnanteil an den Erzeugungskosten eine nahezu unveränderliche Größe darstellt. Aus dem jeweiligen Monatsumsatz wird mit Hilfe des einmalig festgelegten Prozentsatzes eine Rechengröße ermittelt, die den Anteil der Arbeit am Gesamtumsatz bestimmt. Ist er größer als die Summe der garantierten Löhne und Sozialausgaben, so wird zum Grundlohn noch ein Ergänzungslohn ausbezahlt. Daneben wird in umsatzgünstigen Monaten ein Ausgleichsfond gebildet, der die Auszahlung des garantierten Grundlohnes dann ermöglichen soll, wenn der Anteil der Arbeit am Monatsumsatz kleiner ist als der garantierte Grundlohn. Damit wird das Problem der Verlustbeteiligung, wenn auch nur schwach, berührt.

Während der Verhältnislohn vom Umsatz ausgeht, beruht der Prämienlohn des Ruckerplanes<sup>3)</sup> auf dem „added value“ als dem Unterschied zwischen Umsatz und Materialkosten im weitesten Sinne (Rohstoffe, Kraftstrom, sonstige Hilfsstoffe usw.). Dieser Verarbeitungswert stellt gleichsam das im Betrieb erzeugte und verteilbare Einkommen dar.

<sup>2)</sup> Vgl. dazu, Schueller, E., Le salaire proportionnel, Paris 1945.

<sup>3)</sup> Vgl. dazu Lang, Bodo, Produktionssteigerung nach dem Rucker-Plan, NB 1953, S. 41 ff.

Wird über das konstante Verhältnis Lohnsumme : Verarbeitungswert der zur Verteilung gelangende Lohnanteil berechnet, so wirken sich Schwankungen des allgemeinen Preisniveaus in der Lohnhöhe aus. Damit werden Lohnstreitigkeiten, die sich aus der Preis-Lohn-Spirale ergeben, vermieden. Hier ist aber die Wirkung auch auf die Betriebsbefriedigung in der Deflation erfreulich.

Freilich fallen rechnerisch die Risiken und Nachteile der gewinnbezogenen Pläne weg, ebenso erübrigen sich kostspielige Arbeitszeitstudien, lediglich müssen vor Einführung dieser Prämienlohnart sorgfältige Studien die wissenschaftlich einwandfreie Ermittlung der Werte gewährleisten, die dieses Prämiensystem bestimmen.

Diesen Möglichkeiten und Plänen steht eine andere Art der Gewinnbeteiligung gegenüber: die sogenannte echte Gewinnbeteiligung.

Sie will gerade durch Zugrundelegung des tatsächlich erwirtschafteten Gewinnes das gemeinsame Interesse an einer normalerweise mit Schwankungen behafteten wirtschaftlichen Entwicklung des Betriebes stärken.

Gerade die Tatsache, daß jede echte Gewinnbeteiligung keinen Lohncharakter annimmt, verleiht ihr eine mitunter weitaus stärkere Wirkung auf die Betriebsgemeinschaft, als es die unechte Gewinnbeteiligung vermag.

Es gibt hier keinen vertraglich zustehenden und auf längere Zeit hin festgelegten Zuschlag auf den Lohn, sondern etwas vom Lohn völlig Verschiedenes, nämlich einen Anteil an dem gemeinschaftlich erarbeiteten Erfolg.

Das hat zur Folge, daß das Zusammengehörigkeits-Bewußtsein klar und deutlich in den Vordergrund rückt. Dabei kommt es weniger darauf an, nach welchem Verfahren die Gewinnanteile errechnet werden, wenn nur den lebensnotwendigen Interessen der Betriebsgemeinschaft am Betrieb Genüge getan wird.

So ist etwa die von der Duisburger Kupferhütte vgenommene Gewinnbeteiligung als echte Gewinnbeteiligung anzusehen. Grundlage für die Beteiligung ist das Betriebsergebnis, d. h. das kalkulatorische Jahresergebnis vor Abzug der Zinsen, Körperschaftsteuer und desjenigen Lohnanteils, der als Ergebnislohn bezeichnet wird.

Der Anteil des Kapitals wird bemessen nach dem sogenannten betriebsnotwendigen Kapital, d. i. die Summe von Anlage- und Umlaufvermögen. Als Verteilungsgröße für die Ermittlung des Gewinnanteils der Arbeiterschaft gilt die Umsatzsumme. Grundlage für die Aufteilung des Arbeitsanteiles auf die einzelnen Belegschaftsmitglieder ist der gezahlte Tariflohn unter Berücksichtigung der Dauer der Werkszugehörigkeit des Arbeitnehmers. Der Tariflohn beruht auf der Arbeitsplatzbewertung (fachliches Wissen und Können, Qualität der Arbeit, Verantwortung u. a.). Entsprechend dieser Bewertung ergibt sich für jede Arbeit eine bestimmte Anzahl von Punkten, deren Summe als Maß für die Bewertung der Arbeit dient.

Ein Beispiel soll dies verdeutlichen<sup>4)</sup>.

Ein Arbeiter, der z. B. 20 Jahre im Werk tätig ist und einen durchschnittlichen Monatslohn von DM 300.— erhält, bekommt 300 Punkte gutgeschrieben. Außerdem erhält er für jedes Dienstjahr 1 % der Lohnpunkte, also insgesamt

<sup>4)</sup> Entnommen aus: Heinz, Arno, Ein neuer Weg, Ratingen, 1949, S. 47.



360 Punkte, mit denen er im Verhältnis zur Gesamtpunktzahl aller Belegschaftsmitglieder an dem an die Arbeiterschaft zur Verteilung kommenden Gewinn partizipiert.

Ähnliche Gewinnbeteiligungspläne sind auch von anderen Unternehmern entwickelt worden, so u. a. der Berkenkopf-Fels-Plan, der die Gewinnbeteiligung mit einer Lebensversicherung koppelt und sonstige.

Zumeist aber wird wegen der Vielfältigkeit der Formen einer echten Gewinnbeteiligung der Grund und Zweck vergessen. Zweifellos ist auch die Häufigkeit der aufgestellten Pläne abträglich für die Verwirklichung des Gedankens, die Durchschlagkraft der Idee. Kaufmännisch und technisch besonders erfolgreiche mit Phantasie begabte Leiter von Unternehmungen erhalten Spielraum für ihre Experimente.

Über die echte Gewinnbeteiligung hinaus gehen die Pläne einer mitunternehmerischen Gewinnbeteiligung.

Nicht nur der durch gemeinsame Arbeit geschaffene wirtschaftliche Erfolg des Betriebes soll allen mit dem Betrieb Verbundenen zugute kommen, vielmehr sollen sämtliche im Betrieb Tätige unternehmerische Stellung erhalten und an den Risiken, Rechten und Pflichten des Unternehmers in irgend einer Form teilhaben, wodurch das Bewußtsein der Verbundenheit und Zusammengehörigkeit besonders gestärkt wird. Das gilt insbesondere auch für die Zeiten der Verluste bei schlechtem Geschäftsgang.

Die Pläne der Gewinnbeteiligung und des Mitunternehmertums, wie sie beispielsweise von Spindler<sup>5)</sup> entwickelt wurden, gehen nach dieser Richtung. Für Spindler bedeutet es keinen Unterschied, ob das erzielte Ergebnis Gewinn oder Verlust ist, doch darf ein bestimmter Grundlohn nicht durch Verluste gekürzt werden. Substanzminderungen gehen ausschließlich zu Lasten des Kapitals. Dem Arbeitnehmer fallen außer dem Grundlohn bzw. Gehalt diejenigen Ergebnisanteile zu, die sich nach einem festliegenden Maßstab der Mitleistung aus dem Gesamtergebnis errechnen.

Aus diesen Gewinnanteilen wird für jeden Arbeiter eine Rücklage in Höhe eines durchschnittlichen Monatslohnes gebildet. Diese Rücklage stellt einerseits die Kapitalbeteiligung und andererseits die Mithaftungssumme der Arbeitnehmer dar. Die Haftung beschränkt sich nur auf die Höhe der Rücklage. Darüber hinausgehende Verlustanteile werden auf die Mitunternehmer nicht umgelegt. Gewinne, die diese Rücklage überschreiten, werden ausbezahlt oder können als verzinsliches und jederzeit kündbares Darlehen im Betrieb belassen werden.

Den Gedanken des Mitunternehmertums, der mitunternehmerischen Gewinnbeteiligung, hat Spindler in seinen Betrieben auch praktisch verwirklicht. Er ist davon überzeugt, daß nur diese echte Partnerschaft den Gedanken einer harmonischen Betriebsgemeinschaft in die Tat umsetzen kann.

Alle diese Versuche haben die Feuerprobe der Depression noch nicht bestanden. Aber auch so sind die Versuche beachtenswert und rollen neue Probleme auf. Man braucht nur an die steuerliche Behandlung zu denken; aber auch sonstige wichtige betriebswirtschaftliche Fragen sind zu lösen.

<sup>5)</sup> Spindler, Gert, Mitunternehmertum, Lüneburg 1951.

Demjenigen, der die Gründe und den Zweck der Gewinnbeteiligung erkannt hat, erscheint es zweifellos als Mangel, daß man sich bisher vorwiegend nur vom Praktiker aus auf Grund von Augenblickserfahrung mit der Aufstellung von Gewinnbeteiligungsplänen befaßt hat, weniger aber mit einer Erforschung des Problems vom Standpunkt der einzelnen Wissenschaften. Wohl spricht man vielfach von einer Theorie der Gewinnbeteiligung, man meint aber damit zumeist nur die aufgestellten Verfahrenstechniken.

Auch an die Betriebswirtschaftslehre werden also Aufgaben herangetragen; es entstehen Forderungen nach wissenschaftlicher Durchdringung, wobei die tatsächlichen und möglichen wirtschaftlichen Auswirkungen auf den Betrieb zu untersuchen und die theoretischen Grundlagen der Verfahrenstechniken zu entwickeln wären.

#### a) Wirtschaftliche Auswirkungen

Die Arbeiten der Sozialpsychologen haben gezeigt, daß jedes Mittel der Bessergestaltung der zwischenmenschlichen Beziehungen im Betrieb schließlich auch zu einer günstigeren wirtschaftlichen Entwicklung des Betriebes beiträgt. Es ist nur eine Fortsetzung der Rationalisierung, wenn die verstandesmäßige Ordnung von der technischen Gestaltung auf personale Beziehungen übergreift. Wenn es auch vermessen sein dürfte, zu behaupten, daß „schlechte Bilanzen oft von schlechten sozialen Beziehungen herrühren“ (Meyenberg), so kann doch prinzipiell die Tatsache, daß durch soziale Rationalisierungsmaßnahmen der wirtschaftliche Erfolg gesteigert wird, nicht geleugnet werden.

Die Gewinnbeteiligung ist vielleicht sogar eines der wirksamsten Mittel zur sozialen Rationalisierung. Die vorliegenden Ergebnisse über die wirtschaftlichen Auswirkungen der Gewinnbeteiligung sind wie gesagt, noch spärlich und weitgehend ungeprüft. Die diesbezüglichen Angaben erscheinen vielfach durchsetzt mit subjektiven Faktoren der Rechtfertigung eigener Maßnahmen, mitunter auch der Eitelkeit und des Stolzes zu einer Gruppe fortschrittlichster Unternehmer zu zählen.

Gegen die in der Praxis entwickelten Verfahrenstechniken wird man mancherlei berechtigte Einwände erheben können, nicht aber gegen die Notwendigkeit der Gewinnbeteiligung selbst.

Noch fehlt es der Betriebswirtschaftslehre an genügendem Erfahrungsmaterial, noch fehlen wissenschaftliche Prüfungen all dieser Erfolgsbeteiligungspläne, doch bleibt zu hoffen, daß sich die Wissenschaft und Praxis zur wirtschaftlichen Erforschung des Problems der Gewinnbeteiligung zusammenfinden werden.

Unabhängig davon sollte die Betriebswirtschaftslehre schon jetzt die Folgen ins Auge fassen, die sich aus der Gewinnbeteiligung ergeben, wobei man in ihr eine neue Form notwendiger Investitionen sehen kann. Es sind Investitionen, die sich nicht nur auf Sachwerte, sondern auch auf Menschenwerte, ins-



besondere auf Investitionen in den Arbeitswillen erstrecken, die durch die Gewinnbeteiligung als eine Art Selbstfinanzierung ermöglicht werden soll. Solche Betrachtung ist der Betriebswirtschaftslehre nicht fremd, hat sie doch ihre ethische Richtung.

Verfahrenstechnisch ist es im rein kapitalistischen System Aufgabe des Unternehmers, ihn volkswirtschaftlich günstigst anzulegen, wobei die Klassiker von dem Glauben getragen waren, daß die erwartete jeweils höchste Verzinsung den Gewinn zur dringendsten Anlage hinzieht. Dazu mußte der Gewinn ganz ausgeschüttet werden. Das Verhalten des Kapitalbesitzes vom Aktionär bis zur dritten und vierten Unternehmergeneration macht das zweifelhaft. Staats- und Parteimacht aktivieren die Zweifel. Daraus entspringen neue Prinzipien, die mit der alten Mechanik ausgeglichen werden sollen.

### b) Verfahrenstechnik

Die Gewinnbeteiligung als eine Investition durch Selbstfinanzierung zu betrachten, könnte die bisherige Diskussion um die Ermittlung und Verteilungsart des Gewinnes in eine andere Bahn lenken.

Man wird dann davor bewahrt, die Zurechnungsmöglichkeit auf Kapital und Arbeit zu überschätzen<sup>6)</sup> und gelangt damit aus einem begrenzten Verursachungsdenken an die Funktionalität und die Abhängigkeiten der Wirklichkeit heran.

Mehr als ein Programm kann hier nicht aufgestellt werden. Zunächst wäre zu ergründen, welcher Gewinn, Betriebs- oder Unternehmungsgewinn, für die Ermittlung der Gewinnbeteiligung in Betracht kommt (Ermittlungsproblem). Dabei wird man sicherlich mehr zum Betriebsgewinn neigen, der den Erfolg des Betriebes, bereinigt von allen betriebsfremden und außerordentlichen Einflüssen aufzeigt, denn nur an ihm ist die Arbeit als Produktionsfaktor beteiligt.

Ist die Grundlage, der Gewinn, rechnerisch ermittelt, dann wird zu prüfen sein, welche Notwendigkeiten der Investition in Sachgütern (Gebäude, Maschinen, Anlagen) und menschlichen Werten (Betriebsgemeinschaft) innerhalb des Betriebes bestehen.

Aber das ist nur ein kleiner Teilbereich der Entscheidungen. Sie bauen auf der Selbstfinanzierung des florierenden Betriebes auf.

Bereits in den ersten Entwicklungsjahren der Betriebswirtschaftslehre haben sich namhafte Forscher, insbesondere Nicklisch in seiner Ertragsverteilungslehre, mit der Frage beschäftigt, in wieweit auch den Arbeitnehmern ein Gewinnanteil zukommen müsse. Diese Erörterungen trugen überwiegend ethischen Charakter. Vieles ist durchaus brauchbar. Aber es sind für die Durchführbarkeit betriebswirtschaftlich nur unternehmerische Erfolgsvoraussetzungen gemacht, die meist sicher zutreffen. Das Zurechnungsproblem aber wurde immer wieder überschätzt, wenn auch gerade Nicklisch erkannt hat, daß vor der Verteilung auf

<sup>6)</sup> Über den Zurechnungsstreit vergl.: Mohrmann, Warthold, Dogmengeschichte der Zurechnungslehre, Jena 1914.

Kapital und Arbeit der Betrieb mit all seinen Investitionsbedürfnissen berücksichtigt werden müsse. Nicht aber ist die volkswirtschaftlich etwa nötige Liquidierung veralteter Betriebe und überholter Techniken behandelt worden.

Wenn man aber in der Gewinnbeteiligung ein Investitionsproblem, einen betriebsnotwendigen Einsatz in den Arbeitswillen sieht, wie dies auch Gross betont hat, dann wird aus dem so bedeutungsvoll erachteten und doch wegen der Funktionalität theoretisch nie lösbaren Zurechnungsproblem ein Abwägen von notwendigem und möglichem Einsatz einerseits sowie zu erwartendem Erfolg andererseits, und darüber hinaus zu einem Liquidierungsproblem. Es ist umso bedeutsamer, als die Sicherung des Arbeitsplatzes höher einzuschätzen ist als die Lohnhöhe.

Ist das Ausmaß der Gewinnbeteiligung festgelegt, dann geht es um eine den Verhältnissen des Betriebes entsprechende individuelle Zurechnung, vor allem um die Aufschlüsselung und Verteilung auf die einzelnen Arbeitnehmer. Diese Frage ist zwar einfacher, aber doch auch nicht selbstverständlich zu lösen. Entscheidend hierbei ist die Frage der Beurteilung und Bewertung des Arbeitswillens und der Arbeitsleistung des einzelnen, wobei von der Betriebsgemeinschaft, dem Zusammenwirken aller, auszugehen wäre. Es ist klar, daß hier vage Vorstellungen mitsprechen, die nicht von selbst rechenbare Form annehmen. Unter diesen nur kurz angedeuteten Gesichtspunkten wäre das Problem der Gewinnbeteiligung von Seiten der Betriebswirtschaftslehre zu untersuchen und die einzelnen Pläne, sowie deren praktische Auswirkungen zu prüfen.

Nie wird man nach all dem vergessen dürfen, daß es primär nicht auf die Form und die Verfahrenstechnik ankommt, sondern auf die Bessergestaltung der zwischenmenschlichen Beziehungen; daß aber auch Grenzen gesetzt sind und bei fehlerhafter Fundierung der Ordnung der ganze Betrieb dann einstürzt und der Arbeiter dann elend wird.

Es ist anzuerkennen, daß ein Großteil unserer Unternehmer eine überaus beachtenswerte Aufgeschlossenheit für die Lösung der sozialen Frage zeigt, ebenso auch eine weitgehende Verständigungsbereitschaft. Es wäre zu wünschen, daß auch von Seiten der Gewerkschaften diese Bemühungen unterstützt werden, um in gemeinsamer Zusammenarbeit einen Weg zum sozialen Frieden im Betrieb zu finden. Es scheint aber, daß die Vertretung der Arbeiterschaft noch nicht die Schwierigkeiten ahnt und nur zögernd zu einer Verallgemeinerung der Gewinnbeteiligung bereit ist.

Für die wissenschaftliche Behandlung ergibt sich, daß weniger als zuvor bei der innigen Verflechtung wirtschaftlicher Beziehungen, ein Teilbereich herausgegriffen und isoliert behandelt werden kann.



*Schrifttum:*

- Bayer, Hans Gewinnbeteiligung, Wien 1952.
- Bussmann, K. F. Zur Frage der Gewinnbeteiligung, BFuP 1950, S. 420 ff.
- Debatin, Otto Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer, Stuttgart 1951.
- Fischer, G. Mensch und Arbeit im Betrieb, Stuttgart, 1949.
- Flemmig, W. Gewinnbeteiligung und Umsatzrückgang, ZfB 1951, S. 322 ff.
- Hage, S. Rechtsfragen der Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer, ZfB 1951, S. 305 ff.
- Heinz, Arno Ein neuer Weg, Ratingen, 1949.
- Henzler, Reinhold Gewinnbeteiligung der Gefolgschaft, Frankfurt/M., 1937
- „ „ Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer, Idee und Wirklichkeit, ZfB 1951, S. 257 ff.
- Jastrow, Fritz Gewinnbeteiligung, Berlin, 1923.
- Jenny, Hans Die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer, Zürich 1950.
- Kalveram, W. Einige grundsätzliche Fragen zur Gewinnbeteiligung, ZfB 1951, S. 317 ff.
- Kartzke, K. Formen der Gewinnbeteiligung in den Vereinigten Staaten. ZfB 1951, S. 310 ff.
- Kuss, Ernst Mitbestimmung und gerechter Lohn als Element einer Neuordnung der Wirtschaft, Duisburg, 1950.
- Lang, Bodo Produktivitätssteigerung nach dem Ruckerplan, NB 1953, S. 41 ff.
- Neumayer, W. W. „Direkt“-Gewinnbeteiligung durch Leistungslohn und Plankostenrechnung, ZfB 1951, S. 269 ff.
- Schradt, Robert Die Beteiligung der Arbeitnehmer an industriellen Unternehmungen, Emsdetten, 1933.
- Schueller, E. Le salaire proportionnel, Paris, 1945.
- Spindler, Gert Mitunternehmertum, Lüneburg, 1951.
- Tewes, Helmut Die Erfolgsteilung der Gefolgschaft, Quakenbrück, 1938.
- Tuchfeldt, Egon Zur Problematik der Gewinnbeteiligung. Gewerkschaftl. Monatshefte 1950, S. 259 ff.