

## Helmut P. Krause

### Die Mitarbeitergesellschaft - Von der Betriebs- zur Konsortialverfassung

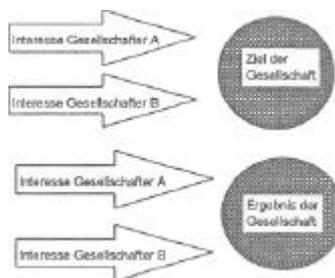
"Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht die Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer."

Mit diesem Zitat von Antoine de Saint-Exupery (1900 - 1944) möchte ich Sie einladen zu einer Reise auf dem Meer der Möglichkeiten bei der Neugestaltung unserer Arbeitswelt. Dabei geht es mir vordringlich um eine Vertragsart, die es zwar schon seit tausenden von Jahren gibt, die aber in unseren Unternehmen immer noch ein Schattendasein führt.

Ich meine das Gesellschaftsrecht, das "ius socii" der alten Römer. Das Wort Sozium ist verwandt mit dem lateinischen Wort sors, sortis, das "Anteil, Teil" bedeutet. Damit sind wir bei "con-sors", "gleichen Anteil habend", und bei der "Gelegenheitsgesellschaft". Nach Creifelds Rechtswörterbuch ist ein Konsortium eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts, die nur vorübergehend zur Vornahme einzelner Rechtsgeschäfte oder Arbeiten eingegangen wird.

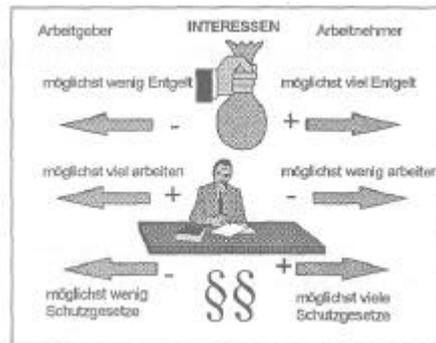
#### Vereinbarung einer ergebnisabhängigen Vergütung

Die Gesellschafter verbindet ein gemeinsames Ziel, der Gesellschaftszweck, und ein gemeinsames Interesse an einem möglichst guten Ergebnis. Angenommen zwei Gesellschafter vereinbaren eine 50-50-Gewinnverteilung, dann haben beide das größte Interesse daran, daß der Partner möglichst viel verdient; die -



ser wiederum würde alles daransetzen, daß die Gesellschaftsziele auf das vollkommenste erreicht werden. Welche Dynamik würde sich in einem Unternehmen entwickeln, wenn alle Beteiligten das größte Interesse daran hätten, daß die anderen und damit auch der einzelne möglichst viel verdienen?

Dieser Situation stelle ich die tatsächliche in vielen Betrieben gegenüber: Der Arbeitgeber hat ein natürliches Interesse daran, Arbeitskraft möglichst billig, notfalls auch im Ausland einzukaufen. Am einfachsten und billigsten ist es für ihn, wenn er bei der Beschäftigung von Mitarbeitern möglichst wenig Schutzrechte beachten muß und wenn er für sein Geld möglichst viel Arbeitsleistung erhält. Der Arbeitnehmer hat von Natur aus genau die gegenteiligen



Interessen: Er möchte meist möglichst viel verdienen, möglichst wenig Zeit am Arbeitsplatz verbringen und, wenn es einmal kritisch wird, einen möglichst hohen (sozialen) Schutz in Anspruch nehmen. Dies kann letztlich nicht gut gehen. 4,6 Millionen Arbeitslose sind der Beweis dafür, daß sich dieser Interessengegensatz, dieser Systemfehler inzwischen tatsächlich auswirkt. Meine Empfehlung sowohl an Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer lautet deshalb: Stellen Sie alle Vergütungen so schnell und so weit wie irgend möglich auf eine Ergebnisbeteiligung um! Der Arbeitnehmer sichert damit seinen Arbeitsplatz. Und der Arbeitgeber steigert durch eine Ergebnisbeteiligung das unmittelbare Interesse seiner Mitarbeiter am Betriebsergebnis und wird, wenn überhaupt, erst zu einem viel späteren Zeitpunkt gezwungen, aus Kostengründen wertvolles Know-how in die "Arbeitslosigkeit" zu schicken.

Zwischen der Höhe des Fixums und der Sicherheit eines Arbeitsplatzes besteht ein unmittelbarer Zusammenhang, der sich auch aus der betriebswirtschaftlichen Überlegung ergibt, daß nicht mehr Geld ausgegeben werden sollte als eingenommen wird.

Erstes Gebot der Betriebswirtschaft:

**Du sollst nicht mehr Geld ausgeben als Du einnimmst**

(- oder aus übergeordneten strategischen Gesichtspunkten auszugeben bereit bist)

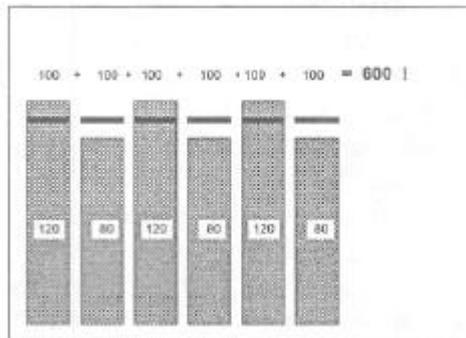
Deshalb sollten die Gehälter der Mitarbeiter dem Ergebnis angepaßt werden. Den Einstieg in die Ergebnisbeteiligung des Mitarbeiters könnte man folgendermaßen gestalten: Angenommen, der Mitarbeiter hat derzeit ein festes Einkommen von 100.000 DM pro Jahr, dann wird das künftige Einkommen mit 90.000 DM pro Jahr festgesetzt. Gleichzeitig wird vereinbart, daß er in guten Jahren eine Gewinnbeteiligung von maximal 20.000 DM erhält. Bei einer Herabsetzung des festen Jahreseinkommens auf

80.000 DM würde die mögliche Gewinnbeteiligung 40.000 DM ausmachen, d. h. immer das Doppelte der zuvor vereinbarten Einkommenssenkung.

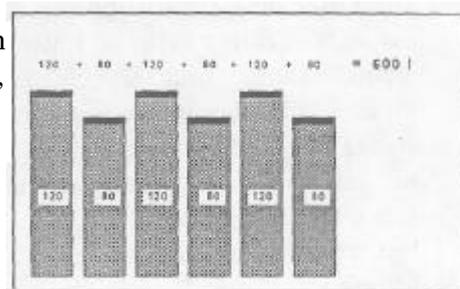
Die einfachste Bezugsgröße für die Ergebnisbeteiligung des Mitarbeiters wäre der (ggf. vorläufige Roh-) Gewinn des

Unternehmens. Denkbar wäre aber auch jede andere sinnvolle Bezugsgröße. So könnte der Arbeitgeber mit seinem Mitarbeiter beispielsweise vereinbaren, daß dieser als Ergebnisbeteiligung x Prozent des Betrages erhält, um den der für das laufende Jahr zu erwartende Verlust vermindert wurde.

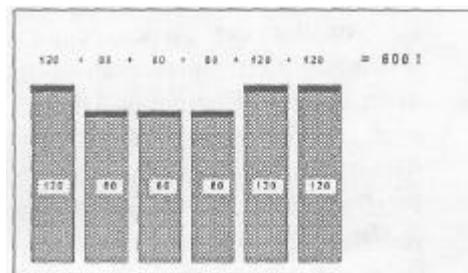
Festgehalten werden sollte an dieser Stelle, daß sich langfristig am Durchschnittseinkommen des Mitarbeiters trotz neuer Berechnungsweise seines Entgelts, nichts geändert hat. Dies zeigen die folgenden Zahlenreihen:



Wechseln sich die schlechten und die guten Jahre regelmäßig ab, ergibt sich folgende Verteilung:



Bei einem unregelmäßigen Verlauf ergibt sich folgende Zahlenreihe:



In beiden Fällen verdient der Mitarbeiter, trotz der unterschiedlichen Verteilung, die gleiche Summe.

Die größte Arbeitsplatzsicherheit besitzt der Mitarbeiter, der ausschließlich für einen Anteil am Gewinn arbeitet. Mit der Vereinbarung einer ergebnisabhängigen Vergütung geht der Mitarbeiter den ersten und wichtigsten Schritt zum Mitunternehmer. Ein zweiter Schritt neben dem gemeinsamen Interesse an einem möglichst guten Betriebsergebnis ist die gemeinsame Geschäftsführung.

### Für mehr Selbständigkeit

Im Arbeitsverhältnis hat grundsätzlich immer einer das Sagen: der Arbeitgeber. Wenn sich der gegenwärtige Trend des dramatischen Arbeitsplatzabbaus und -exports fortsetzt, werden sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer in Deutschland bald einer aussterbenden Spezies angehören. Eine Mitursache dieser Entwicklung könnte die ungleiche Verteilung der Entscheidungsbefugnis im Arbeitsverhältnis sein.

Wie wäre es, wenn in § 709 BGB, der vorsieht, daß die Geschäfte der Gesellschaft von allen Gesellschaftern gemeinschaftlich geführt und verantwortet werden, ein universelles Prinzip für gedeihliche berufli-

che Zusammenarbeit verborgen ist? Wäre es dann nicht so, daß auch der Arbeitnehmer mehr an Entscheidungen beteiligt und ihm größere Verantwortung und Entscheidungskompetenz übertragen werden müßte? Dies aber würde bedeuten, daß sich das Arbeitsverhältnis, so wie es Adomeit schon in seinem Buch "Arbeitsrecht für die 90er Jahre" beschrieben hat, immer weiter dem Gesellschaftsrecht annähert. Das wäre zu begrüßen.

Ein interessantes Phänomen ist z.B., daß in dem Maße, wie einer Mitarbeitergruppe Verantwortung und Entscheidungskompetenz übertragen werden, der Krankenstand in dieser Gruppe sinkt. Nach einer im Auftrag der Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer durchgeführten repräsentativen Befragung leiden viele Mitarbeiter, nicht nur im öffentlichen Dienst, darunter, ungenügend gefordert zu sein. Eine Langzeitstudie hat ergeben, daß 45 Prozent aller deutschen Arbeitnehmer bereits "innerlich" gekündigt haben. Werfen wir deshalb einen Blick auf das Besondere an einem Arbeitsverhältnis im Gegensatz zu einem Gesellschaftsverhältnis und einem freien Mitarbeiterverhältnis. Nach der einschlägigen Literatur und Rechtsprechung zeichnet sich der Arbeitnehmer dadurch aus, daß

- ihm jemand vorschreibt, wie er eine bestimmte Tätigkeit wann und wo auszuführen hat;
- er sich der betrieblichen Ordnung unterwerfen muß;
- ihm die Arbeitsmaterialien, mit denen er umgeht, nicht gehören, sondern von einem Dritten zur Verfügung gestellt werden;
- er nur stark begrenzte Chancen hat, durch die Übernahme von Verantwortung seine monatlichen Bezüge zu erhöhen;
- er sich bei seiner Arbeit nicht vertreten lassen darf;
- er keine eigene Betriebsstätte und kein eigenes Betriebskapital besitzt;
- er nicht in der Lage ist, sich um seine eigene Daseinsvorsorge zu kümmern. Deswegen muß der Staat ihn, selbstverständlich unabhängig von seinem Einkommen und von seinem Bildungsgrad, einer Zwangssozialversicherung zuführen;
- er von einem Arbeitgeber persönlich und wirtschaftlich abhängig ist;
- er die Art und Weise seiner Leistungserbringung nicht eigenverantwortlich gestalten kann;

- O er nur für einen Auftraggeber arbeiten und keine Mitarbeiter einsetzen darf;
- O er seine Arbeitsunfähigkeitszeiten durch Attest belegen muß;
- O er ggf. Schulungen zu besuchen hat, die ihn gar nicht interessieren, während er an Veranstaltungen nicht teilnehmen kann, zu denen er gerne gehen würde;
- O er "arbeitslos" werden muß, wenn sein Vertragspartner keine Arbeit mehr für ihn hat;
- O seine Leistung typischerweise nicht nach dem Ergebnis oder nach dem Erfolg sondern immer noch nach der dafür aufgewendeten Zeit "bewertet" wird.

Mich wundert es nicht, daß Menschen bei solch einer Behandlung krank werden!

Diesen Katalog für die Abgrenzung der "lohnabhängigen Beschäftigung" von der freien (!) Mitarbeit und der Beteiligung an einer Gesellschaft, könnte man auch mit der Überschrift versehen: "So verderbe ich meinen Partnern die Freude an der Arbeit". Dabei ist es gerade der Spaß an seiner beruflichen Tätigkeit, die den Arbeitnehmer motiviert; vergällt wird ihm der zusätzlich auch noch durch eine kaum mehr erträgliche Steuer- und Abgabenlast.

Der heutige Arbeitnehmer befindet sich sozusagen in einem Teufelskreis: Weil er Arbeitnehmer ist, wird er - so sagen es zumindest die Gewerkschaften - viel stärker als andere Erwerbstätige zu Steuern und Sozialabgaben herangezogen. Dadurch verringert sich sein Spielraum, Kapital für die Gründung einer eigenen Existenz anzusparen. Gelänge es ihm, diesen Teufelskreis an einer Stelle zu durchbrechen, könnte er seine Lebensqualität beträchtlich steigern - wenn da nicht diejenigen wären, die ein elementares Interesse daran haben, daß für ihn alles "beim Alten" bleibt.

Weder die gesetzliche Rentenversicherung noch die Gewerkschaften können darüber glücklich sein, daß sich Menschen in zunehmendem Maße der Zwangsbeglückung durch den Sozialstaat zu entziehen suchen - sei es durch Schwarzarbeit oder durch eine selbständige Tätigkeit. Beide Institutionen wetzen deshalb schon die Messer zum Gegenschlag. Ihr Gegner, ja ihr Todfeind ist der Scheinselbständige. Mit immer spitzfindigeren Definitionen und neuen Gesetzen versuchen beide diesen "sozialen Sumpf endlich auszutrocknen. Dabei gibt es

Bereiche, in denen es für die staatlichen und halbstaatlichen Kontrollorgane ein "Kinderspiel" ist, die Missetäter dingfest zu machen. Wenn frühere als Lkw-Fahrer beschäftigte Arbeitnehmer plötzlich in der bisherigen Firma mit ihren bisherigen Fahrzeugen als selbständige Spediteure auftreten, oder wenn Kellner zu selbständigen Warenvermittlungsgagenten mutieren, haben die Kontrolleure leichtes Spiel. Andererseits kann der Staat gar nicht so viele Kontrolleure einstellen wie er brauchte, um jeden, der sich in den nächsten Jahren freiwillig oder gezwungenermaßen aus dem Arbeitnehmerdasein verabschiedet, kontrollieren zu können. Und was macht der Sozialstaat, wenn es einer immer größeren Zahl von Menschen gelingt - etwa über die Gründling der von mir skizzierten Mitarbeitergesellschaften - in eine unstreitig "echte" Selbständigkeit auszuweichen?

### Sozialrechtliche Folgen

Wenn wir über neue Formen der Zusammenarbeit im Betrieb nachdenken, müssen wir uns gleichzeitig auch über das Schicksal der aus Beiträgen finanzierten Bismarck'schen Sozialversicherung klarwerden. Was passiert mit den Sozialversicherungssystemen, wenn sich Menschen in zunehmendem Maße, freiwillig oder gezwungen, aus deren Finanzierung verabschieden?

Eine steuerfinanzierte Sozialhilfe zur Linderung existenzieller materieller Not für alte, kranke und behinderte Menschen sowie für bedürftige Familien wird es auch weiterhin geben, auch wenn von den Empfängern keiner auch nur eine Mark in die Gemeinschaftskasse eingezahlt hat. Das ist gut so!

Zur Finanzierung des Lebensunterhalts von arbeitsunfähigen schwangeren Frauen stehen grundsätzlich drei mögliche Finanzierungsquellen zur Verfügung: die Familie der Frau, die Gesamtheit der Steuerzahler oder der Arbeitgeber der Frau.

Bei emotionsloser Betrachtungsweise ist die Finanzierung schwangerschaftsbedingter Einnahmeausfälle durch die Familie der Frau die naheliegendste, die im übrigen seit Jahrhunderten weltweit funktioniert hat. Ich stelle deshalb die Forderung auf, schwangerschaftsbedingte Einkommensausfälle zumindest bei den "Besserverdienenden" durch die Familien der Frauen auszugleichen.

Die zweitbeste Finanzierungsquelle schwangerschaftsbedingter Einnahmeausfälle für Alleinerziehende oder weniger wohlhabende Eltern ist der Steuerzahler. Die aus gesellschafts- und arbeitsmarktpolitischen Gründen allerungünstigste und mit rationalen Argumenten auch nicht zu rechtfertigende ist die des Arbeitgebers. Diese Finanzierungsquelle wird mit der Zunahme selbständiger Erwerbsformen versiegen. Das ist gut so!

Was wird aus der Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall? Bei nüchterner Betrachtungsweise ist jene nichts weiter als eine von den Arbeitnehmern selbst finanzierte und von den Arbeitgebern verwaltete große Versicherung: Ein Arbeitnehmer, dessen Arbeitsleistung pro Monat 5.000 DM wert ist, erhält von seinem Arbeitgeber nur 4.500 DM, weil der Arbeitgeber gezwungen ist, ca. 500 DM zur Abdeckung des durchschnittlichen "Krankheitsrisikos" einzubehalten. Bei einem monatlichen Durchschnittsgehalt von 4.000 DM und einer gesetzlich oder tariflich garantierten Entgeltfortzahlung von sechs Wochen besteht ein versichertes Risiko von 6.000 DM pro Jahr. Geht man von einer durchschnittlichen Fehlzeitenquote von 4 Wochen pro Jahr aus, beträgt die Wahrscheinlichkeit des Schadenseintritts 66 Prozent (2/3). Wenn wir dann noch bedenken, daß selbst in den neuen Bundesländern das Geldvermögen eines Durchschnittshaushalts bereits bei über 50.000 DM liegt, erkennen wir, daß die Entgeltfortzahlungsversicherung für jedermann (auch der Manager mit 30.000 DM Monatseinkommen hat schließlich einen Anspruch auf Entgeltfortzahlung) angesichts des mit ihr verbundenen hohen Verwaltungsaufwands und Mißbrauchsrisikos eine schlechte Versicherung ist. Nicht zuletzt auch aus diesem Grund hat sich der Gesetzgeber im vergangenen Jahr, wenn auch etwas zögerlich und weitgehend erfolglos, Gedanken über eine Neugestaltung der Entgeltfortzahlung gemacht. Ich hätte keine Einwände dagegen, wenn nach einer Erhöhung des Entgelts um ca. 10 Prozent ab nächsten Monat die Entgeltfortzahlung für alle diejenigen abgeschafft würde, die ein Barvermögen von mindestens 6.000 DM nachweisen können.

Ich komme jetzt zur "paritätisch" finanzierten Sozialversicherung. Warum werden die Sozialversicherungsbeiträge seit Bismarck je zur Hälfte von Arbeitgeber und Arbeitnehmer getragen, obwohl es letztlich ausschließlich der Arbeitnehmer ist, der durch seine Arbeit die

Die zweitbeste Finanzierungsquelle schwangerschaftsbedingter Einnahmeausfälle für Alleinerziehende oder weniger wohlhabende Eltern ist der Steuerzahler. Die aus gesellschafts- und arbeitsmarktpolitischen Gründen allerungünstigste und mit rationalen Argumenten auch nicht zu rechtfertigende ist die des Arbeitgebers. Diese Finanzierungsquelle wird mit der Zunahme selbständiger Erwerbsformen versiegen. Das ist gut so!

Was wird aus der Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall? Bei nüchterner Betrachtungsweise ist jene nichts weiter als eine von den Arbeitnehmern selbst finanzierte und von den Arbeitgebern verwaltete große Versicherung: Ein Arbeitnehmer, dessen Arbeitsleistung pro Monat 5.000 DM wert ist, erhält von seinem Arbeitgeber nur 4.500 DM, weil der Arbeitgeber gezwungen ist, ca. 500 DM zur Abdeckung des durchschnittlichen "Krankheitsrisikos" einzubehalten. Bei einem monatlichen Durchschnittsgehalt von 4.000 DM und einer gesetzlich oder tariflich garantierten Entgeltfortzahlung von sechs Wochen besteht ein versichertes Risiko von 6.000 DM pro Jahr. Geht man von einer durchschnittlichen Fehlzeitenquote von 4 Wochen pro Jahr aus, beträgt die Wahrscheinlichkeit des Schadenseintritts 66 Prozent (2/3). Wenn wir dann noch bedenken, daß selbst in den neuen Bundesländern das Geldvermögen eines Durchschnittshaushalts bereits bei über 50.000 DM liegt, erkennen wir, daß die Entgeltfortzahlungsversicherung für jedermann (auch der Manager mit 30.000 DM Monatseinkommen hat schließlich einen Anspruch auf Entgeltfortzahlung) angesichts des mit ihr verbundenen hohen Verwaltungsaufwands und Mißbrauchsrisikos eine schlechte Versicherung ist. Nicht zuletzt auch aus diesem Grund hat sich der Gesetzgeber im vergangenen Jahr, wenn auch etwas zögerlich und weitgehend erfolglos, Gedanken über eine Neugestaltung der Entgeltfortzahlung gemacht. Ich hätte keine Einwände dagegen, wenn nach einer Erhöhung des Entgelts um ca. 10 Prozent ab nächsten Monat die Entgeltfortzahlung für alle diejenigen abgeschafft würde, die ein Barvermögen von mindestens 6.000 DM nachweisen können.

Ich komme jetzt zur "paritätisch" finanzierten Sozialversicherung. Warum werden die Sozialversicherungsbeiträge seit Bismarck je zur Hälfte von Arbeitgeber und Arbeitnehmer getragen, obwohl es letztlich ausschließlich der Arbeitnehmer ist, der durch seine Arbeit die

finanziellen Voraussetzungen für die Zahlung beider Teile schafft? Der Grund für die "paritätische" Finanzierung der Sozialversicherung ist, daß damit die Arbeitgeberverbände das Recht erwerben, bei der Verwendung der Mittel mitzureden. Wenn die Arbeitgeberverbände dieses "Privileg" irgendwann verlören, wäre ich nicht traurig. Ansonsten glaube ich, daß die gesetzliche Kranken-, Pflege- und Arbeitslosenversicherung bei entsprechendem Bemühen durchaus in der Lage sein könnte, den privaten Wettbewerbern Paroli zu bieten.

Kritischer sieht es bei einer verstärkten Zunahme selbständiger Erwerbsformen allerdings für die gesetzliche Rentenversicherung aus, weil die Hypothesen, auf denen sie aufgebaut war, nicht mehr zutreffen. Uns fehlt das zur Finanzierung erforderliche ständige Wirtschaftswachstum. Die Alterspyramide ist inzwischen zur Altersbirne mutiert und das Verhältnis zwischen Arbeitnehmern und Nichtarbeitnehmern, sprich Rentnern, Kindern, Arbeitslosen und Selbständigen, verschlechtert sich täglich. Die Lösung des Problems sehe ich letztlich nur in einer zu 100 Prozent aus Steuermitteln finanzierten Rente. Neben der Beendigung jeglicher Diskussion über versicherungsfremde Leistungen hätte eine steuerfinanzierte Rente den entscheidenden Vorteil, daß bei dieser wirklich eine ganze Generation den Generationenvertrag erfüllt und nicht nur eine immer kleiner werdende Gruppe von Erwerbstätigen, deren hervorstechendstes Merkmal ihre Abhängigkeit ist.

Bisher verlief die "Flucht aus den Verbänden" und die "Flucht aus den Arbeitsverhältnissen" eher unregelt und spontan. Dies wird sich ändern!

Je nach Betrachtungsweise stellen die 4 bis 8 Millionen "Arbeitslosen" eine "schallende Ohrfeige" für Gesetzgeber und Tarifvertragsparteien dar. Andererseits sind Krisen immer auch Chancen. In diesem Fall für eine Neubelebung des Gedankens der Mitarbeitergesellschaft.

Nicht auszuschließen ist außerdem, daß es der Bundesregierung bei einer flächendeckenden Einführung von Mitarbeitergesellschaften tatsächlich gelingen könnte, ihr Versprechen, bis zum Jahre 2000 die Zahl der "Arbeitslosen" um 2 Millionen zu verringern, einzulösen: Ein Unternehmer wird nicht "arbeitslos"!