Partnerschaft

Gedanken zur Neuordnung des Arbeitsverhältnisses

Im Heft 25 (Dezember 1961) der »Fragen der Freiheit« [1]) wurde das Einleitungsreferat zu einem Kursus des Seminars für freiheitliche Ordnung über das Arbeitsverhältnis abgedruckt. Es zeigt die Ausgangsposition der folgenden Überlegungen auf. Diese sollen skizzenhaft die neue Ordnung des Arbeitsverhältnisses, wie sie sich mit der weiteren Verbesserung unserer Wirtschaftsordnung voraussichtlich entwickeln wird, umreißen. Diese Ausführungen sollen zu weiteren Untersuchungen anregen, als deren Frucht dann hoffentlich eine systematische Gesamtdarstellung entstehen wird.

Da das Arbeitsverhältnis eine Erscheinung des Wirtschaftslebens ist, ist es ratsam, die Überlegungen damit zu beginnen, die wirtschaftlichen Interessen aufzudecken, die ihm direkt oder indirekt zugrundeliegen.

In Betracht kommen hier die Interessen der Arbeiter, der Unternehmer und der Kapitalgeber; alle drei streben ein möglichst hohes Einkommen an; als Gegenleistung stellen die Arbeiter ihre Arbeitskraft und die Kapitalgeber Vermögenswerte zur Verfügung und zwar zur Verfügung des Unternehmers, der sie zusammen mit seiner eigenen Arbeitskraft und seinem eigenen Vermögen unter Übernahme des wirtschaftlichen Risikos zum Zwecke der Erstellung einer wirtschaftlichen Leistung kombiniert. Die Kombinations- und Koordinationstätigkeit des Unternehmers ist der Hauptteil seiner Arbeitsleistung. Der Unternehmer hat also eine eigenartige Doppelstellung; er ist Arbeiter und Kapitalgeber zugleich; aber damit ist er noch nicht ausreichend charakterisiert; was ihn wesentlich von diesen beiden Gruppen unterscheidet, ist die Übernahme des wirtschaftlichen Risikos, die persönliche Haftung, und zwar auch dafür, dass die Kapitalgeber und die Arbeiter ihr Einkommen erhalten, denn sie erhalten es von ihm.

Daraus folgt, dass Erhöhungen der Einkommen der Arbeiter und Kapitalgeber unmittelbar das Einkommen des Unternehmers schmälern. Zwischen dem Unternehmer und seinen Kapitalgebern und zwischen dem Unternehmer und seinen Arbeitern bestehen also unmittelbare wirtschaftliche Interessengegensätze; nicht dagegen zwischen Kapitalgebern und Arbeitern; der Interessengegensatz zwischen ihnen ist nur ein mittelbarer: geringe Kapitaleinkommen erhöhen die Leistungsfähigkeit des Unternehmers zugunsten der Arbeiter und umgekehrt. Warum dieser Interessengegensatz zwischen Kapital und Arbeit zugunsten der Arbeit gelöst werden

[1] Irene Lauer, »Über Partnerschaft in der Wirtschaft«

sollte, und dass dies nur gesamtwirtschaftlich geschehen kann, darf hier als bekannt vorausgesetzt werden. An dieser Stelle ist es nur wesentlich zu erkennen, dass das Arbeitsverhältnis von einem anderen Interessengegensatz geprägt wird, nämlich dem zwischen Unternehmer und Arbeitern; nur zwischen ihnen besteht das Arbeitsverhältnis.

Dem Arbeitsverhältnis liegt aber nicht nur der Interessengegensatz hinsichtlich des Einkommens – der Gegenleistung – zugrunde; auch hinsichtlich der Leistung selbst, der Arbeitsleistung, besteht ein Interessengegensatz: die Arbeiter haben ein wirtschaftliches Interesse daran, wenig tun zu müssen, während der Unternehmer ein wirtschaftliches Interesse daran hat, dass sie viel tun. Der Unternehmer hat an jedem produktiven Handschlag der Arbeiter ein unmittelbares Interesse, weil er sein Vermögen vermehrt; die Arbeiter haben an der Produktivität ihres Tuns allenfalls ein mittelbares Interesse; sie leisten in das Vermögen des Unternehmers; sie steigern mit einer Produktivitätserhöhung zwar dessen Fähigkeit, einen höheren Lohn zu zahlen, aber keineswegs mit Sicherheit auch ihren Lohn.

Das wirtschaftliche Interesse des Unternehmers an einer größeren Produktivität seiner Arbeiter ist also wesentlich stärker als das Interesse der Arbeiter selbst. Was Wunder, dass er sie zu höheren Leistungen drängt und was Wunder, dass sie sich dem zu entziehen suchen? Muss nicht beim Unternehmer eine ständige Unzufriedenheit mit den Leistungen seiner Arbeitnehmer lebendig sein und bei diesen das Gefühl, dass mehr als billig von ihnen verlangt wird? Das wäre doch nur natürlich.

Aber vielleicht ist diese Betrachtung zu einseitig, weil nur auf das Interesse an höheren Einkommen, nicht auch auf das Interesse an der Vermeidung von Verlusten abgestellt wurde. Wer näher mit der marktwirtschaftlichen Ordnung vertraut ist, weiß, dass das tägliche Handeln in ihr wohl weit häufiger durch das Bestreben, Verlusten vorzubeugen, als dem Gewinne zu machen, bestimmt wird; Stillstand bedeutet Rückschritt (Verluste)!

Dass sich das Interesse des Unternehmers an der Produktivität seiner Arbeiter bei der Berücksichtigung seines Bestrebens, Verluste zu vermeiden, nur noch weiter erhöht, ist ganz offensichtlich – der Lohn muss selbst dann gezahlt werden, wenn nichts geleistet wurde.

Aber was können die Arbeiter verlieren, wenn sie nicht genügend leisten? – Ihren Arbeitsplatz und damit ihr Einkommen. Das sind zwar keine unmittelbaren Vermögensverluste, aber es trifft die Arbeiter ebenso hart. Doch gilt das nur, so lange sie keinen anderen Arbeitsplatz finden, der ein ebenso hohes Einkommen mit sich bringt. Das Motiv der Vermeidung von Arbeitslosigkeit, welches als einziges ein unmittelbares Interesse jedes Arbeiters an einer hohen Produktivität seiner Leistung begründet, fällt also bei allgemeiner Vollbeschäftigung weg.

Mit der Sicherstellung einer Dauervollbeschäftigung wird das Arbeitsverhältnis in seiner überkommenen Form funktionsunfähig, weil sich der Wettbewerb unter den Arbeitnehmern um die Arbeitsplätze vermindert und damit deren Interesse an der Produktivität ihrer Leistung sinkt.

Es ist also kein Zufall, wenn in den letzten Jahren, die Deutschland die Vollbeschäftigung brachten, die Interesselosigkeit der Arbeiterschaft nach allgemeinem Urteil erheblich zugenommen hat. Das ist zweifellos eine volkswirtschaftlich schädliche Nebenwirkung der so wünschenswerten Vollbeschäftigung, denn man kann sich nicht gut auf den Standpunkt stellen, dass vor der Vollbeschäftigung ein übermäßiges Interesse der Arbeiter an ihrer eigenen Produktivität vorhanden gewesen sei, das nun erst auf ein normales und vernünftiges Maß zurückgeführt werde; dass eine solche Beurteilung des Nachlassens des Interesses nicht zutreffend sein kann, zeigen die weiter oben schon angestellten Überlegungen, deren Ergebnis war, dass auch in Zeiten ohne Vollbeschäftigung das Interesse der Unternehmer an der Produktivität der Leistungen ihrer Arbeiter größer war als das der Arbeiter selbst.

Ein solcher Unterschied im Grad des Interesses an der Arbeitsleistung spricht Begriffen wie »betriebliche Leistungsgemeinschaft« und »Mitarbeiter« einfach Hohn. Gewiss sollte das Arbeitsverhältnis so gestaltet sein, dass die Arbeitnehmer zu wahren Mitarbeitern des Unternehmers werden und so eine produktive betriebliche Leistungsgemeinschaft entsteht. Aber die Verwendung dieser Worte, ja selbst guter Wille von beiden Seiten werden nie in der Lage sein, die gegenläufigen Tendenzen, die von der Grundstruktur des Arbeitsverhältnisses, dem ganz elementaren wirtschaftlichen Interessengegensatz ausgehen, vollständig zu kompensieren. Und wenn schon: wäre es nicht weiser, diese moralischen Kräfte statt auf die Kompensation auf die Beseitigung des Interessengegensatzes zu verwenden?

Die Produktivität der marktwirtschaftlichen Ordnung beruht darauf, dass sie die wirtschaftlichen Interessen der Unternehmer mit dem volkswirtschaftlichen Interesse in Einklang bringt und in Einklang hält. Nur diejenige Ordnung des Arbeitsverhältnisses verspricht die denkbar größte Produktivität, bei der die Interessen der Arbeiter mit denen der Unternehmer in Einklang gebracht und gehalten werden. Ein Interessengegensatz bezüglich der zu erbringenden Leistung zwischen Unternehmer und Arbeitern ist betriebswirtschaftlich ebenso sinnlos und nachteilig wie volkswirtschaftlich ein Interessengegensatz zwischen Unternehmer und Gesamtwirtschaft.

Jeder Marktwirtschaftler weiß, dass die Unternehmer erst von dem Moment an ihre Produktivität erhöhen, von dem an eine marktwirtschaftliche Ordnung dafür sorgt, dass ihnen unmittelbar und wie automatisch die Früchte dieser Anstrengung zukommen. Warum sollte es bei der Arbeiter-

schaft anders sein? Auch sie wird an der Steigerung der Produktivität des Unternehmens erst dann ein Interesse haben, und sich deshalb aus eigenem Antrieb um sie bemühen, wenn ihr Einkommen ganz unmittelbar vom Wert ihrer Leistung, d. h. vom Ertrag des Unternehmens abhängt und zwar ausschließlich abhängt.

Also: Kein Fixum, nur eine Gewinnbeteiligung für die Arbeiter!

Das Fixum, der feste Lohn bringt den geschilderten Interessengegensatz mit sich. Die Beteiligung an dem Gewinn bewirkt, dass die Arbeiterschaft ebenso wie bisher nur der Unternehmer ein Interesse an einem möglichst großen Gewinn bekommt. Die Arbeiter sind damit an jeder Produktivitätssteigerung unmittelbar interessiert; sie kommt ihnen unmittelbar und wie automatisch zugute.

Die Gewinnbeteiligung geht nicht auf Kosten des Unternehmers, weil sich der Gewinn um die Lohnsumme und um die Produktivitätssteigerung erhöht. Er braucht der Arbeiterschaft keine Beteiligungsquote zuzubilligen, bei der sie im Endeffekt mehr erhält als die sonst von ihm aufzubringende Lohnsumme und ihren Anteil an dem durch Produktivitätssteigerung erzielten zusätzlichen Gewinn; die Arbeiterschaft muss sich damit deshalb zufrieden geben, weil sie bei jedem anderen Unternehmer weniger – nämlich nur die Lohnsumme – erhalten würde. Die Höhe der Beteiligungsquote richtet sich also ganz wie die Höhe der Lohnsumme nach der Lage auf dem Arbeitsmarkt. Kein Arbeiter wird einen Betrieb verlassen, in dem er ein höheres Einkommen erzielt als anderswo, bloß weil er meint, der Gewinnanteil des Unternehmers sei zu groß.

Kein Unternehmer braucht deshalb Sorgen wegen der notwendigen Offenlegung der Bilanzen zwecks Ermittlung des zu verteilenden Gewinnes zu haben. Gewiss, der schöne Zustand, dass die Rentabilität des Unternehmens seine Privatsache ist, hört auf. Er ist ja eine Interessengemeinschaft mit seinen Arbeitern eingegangen, er will ja, dass sie mit ihm zusammen das Ziel verfolgen, das Unternehmen möglichst produktiv zu gestalten –, dass sie mit ihm zusammen einen möglichst großen Gewinn erwirtschaften –, dass sie endlich wirklich seine Mitarbeiter werden und eine lebendige Betriebsgemeinschaft mit ihm bilden.

Der gemeinschaftliche Zweck und das gemeinschaftliche Interesse bewirken den Wegfall der entwürdigenden Notwendigkeit, die Arbeitsleistung durch laufende Kontrollen und Befehle seitens des Unternehmers gegen die Interessen des Arbeiters zu erpressen. Eine Kontrolle, dass sich der einzelne nicht auf Kosten der Gemeinschaft schadlos hält, wird es nach wie vor geben; aber diese Kontrolle wird nicht mehr nur vom Unternehmer ausgehen, sondern von allen Arbeitskollegen und diese Kontrolle ist naturgemäß weit, weit wirksamer! Ja, es kann gar nicht anders sein, als dass die

Arbeiterschaft auch ständig mit wachem Blick den Fleiß des Unternehmers beobachtet; denn seine Entscheidungen haben den größten Einfluss auf die Entwicklung des gemeinsamen Gewinnes.

Der Befehlston wird recht bald ganz verschwinden. Wer aus eigenem Interesse das wirtschaftlich Sinnvollste tun möchte, dem braucht nicht befohlen zu werden, ihm muss nur das Richtige empfohlen werden. Natürlich wird der Arbeitsleiter den Arbeitsleister von der Richtigkeit seiner Empfehlung hin und wieder erst überzeugen müssen; aber erfahrungsgemäß ist es doch erheblich leichter, jemand von etwas zu überzeugen, das in seinem eigenen Interesse liegt, als von etwas, an dem er kein Interesse hat.

All das zeigt, dass es ein Verhältnis der Über- und Unterordnung im bisherigen Sinne dann nicht mehr gibt, sondern nur noch ein Verhältnis der Gleichordnung. Das mag dem Unternehmer zunächst als ein Nachteil erscheinen, weil ihm klar ist, dass auch eine solche echte Betriebsgemeinschaft von ihm geleitet und geführt werden muss. Hier gilt es zu erkennen, dass die Über- und Unterordnung im Betrieb, die wirtschaftliche Macht des Unternehmers und die Abhängigkeit der Arbeiter nicht erst durch die Ersetzung des Lohnverhältnisses durch ein Ertragsbeteiligungsverhältnis zu Fall gebracht wird, sondern – auch bei Fortbestehen des Lohnverhältnisses – allein durch die Dauervollbeschäftigung! Das ist es ja eben, was das Lohnverhältnis funktionsunfähig macht: Das Schwinden der Befehlsmacht des Unternehmers wegen des Schwindens der Abhängigkeit der Arbeiter von ihm. Die Dauervollbeschäftigung bewirkt die Gleichordnung, macht das Befehlen und Kontrollieren unmöglich, während die an die Stelle der Befehle tretenden Emfehlungen wegen des im Lohnverhältnis begründeten Interessengegensatzes auf taube Ohren stoßen. Infolge der durch die Vollbeschäftigung bewirkten Gleichordnung bleibt als Mittel der Leitung und Führung der Arbeiterschaft nur die Empfehlung und weil diese nur dann wirksam ist, wenn sie dem Interesse dessen entspricht, dem sie erteilt wird, wird die Betriebsführung durch die Schaffung dieses Interesses mittels einer Ertragsbeteiligung überhaupt erst wieder voll funktionsfähig.

Im Folgenden soll nun auf einige Einzelheiten der neuen Ordnung des Arbeitsverhältnisses eingegangen werden, um die praktische Anwendung der entwickelten Grundsätze zu zeigen und das Bild von ihnen anschaulicher werden zu lassen. Da sind zunächst die rechtliche Konstruktion und der Name nur kleine Probleme.

Juristisch betrachtet wäre ein so gestaltetes Rechtsverhältnis zwischen Unternehmer und Arbeitern entweder ein partiarischer Dienstvertrag oder ein Gesellschaftsvertrag. Die Frage braucht hier nicht entschieden werden; es sei nur angedeutet, dass vieles dafür spricht, dass es sich um ein echtes

Gesellschaftsverhältnis handelt und zwar sind dies vor allem der eindeutig gemeinsame Zweck (die gemeinschaftliche Erstellung bestimmter wirtschaftlicher Leistungen zwecks Gewinnerzielung), zu dessen Erreichung sich Unternehmer und Arbeiter gegenseitig zu bestimmten Beiträgen verpflichten (§ 705 BGB) und die Anerkennung der Gleichordnung, also die Abwesenheit eines Abhängigkeitsverhältnisses. Auf jeden Fall handelt es sich dann nur um eine sogenannte Innengesellschaft; d. h., dass die Gesellschaft nach außen gegenüber den Kunden, Lieferanten und Kapitalgebern nicht in Erscheinung tritt, vielmehr stets nur der Unternehmer aus solchen Rechtsverhältnissen berechtigt und verpflichtet wird. Auch fehlt es an einem gemeinsamen Vermögen; sämtliche zum Betrieb gehörenden Gegenstände bleiben Eigentum des Unternehmers, einschließlich der gemeinsam produzierten Waren. Die Beziehungen zwischen Unternehmer und Arbeitern sind, wie beim Lohnverhältnis, rein schuldrechtlicher Natur. Der Unternehmer erwirbt, wie bisher, das Eigentum an den produzierten Gegenständen und die Arbeiter einen schuldrechtlichen Anspruch gegen ihn auf Rechnungslegung und Auszahlung ihres Gewinnanteils. Es ist wie bei einer Stillen Gesellschaft, nur dass der Stille hier nicht Kapital, sondern Arbeit zur Erreichung des gemeinsamen Zwecks beiträgt.

Der Name der neuen Ordnung des Arbeitsverhältnisses könnte als Gegensatz zum »Lohnverhältnis« »Ertragsbeteiligungsverhältnis« oder ähnlich lauten. Damit wird jedoch ein wenig einseitig nur auf die wirtschaftliche Seite des Arbeitsverhältnisses abgestellt, es kommt nicht genügend zum Ausdruck, dass der Arbeiter vom Mietling zum Mitarbeiter wird; er bekommt die Stellung eines Gesellschafters des Unternehmers oder – ich habe das offen gelassen – wenigstens eine gesellschafterähnliche Stellung. Es erscheint mir daher richtig, den Arbeiter als »Partner« und dieses Arbeitsverhältnis als »Partner-« oder »Partnerschaftsverhältnis« zu bezeichnen.

Allerdings werden diese Worte schon von der weitverbreiteten Partnerschaftsbewegung verwendet, die in den vielfältigsten Formen ebenfalls anstrebt, aus dem Arbeiter einen Mitarbeiter, einen Partner zu machen, die aber so weit ich sehe, noch nirgends das Lohnverhältnis angetastet hat.[2]) Statt dieses alte längst baufällige Haus einzureißen, versucht sie, es mit den

[2] Siehe dazu die grundlegenden und umfassend informierenden Werke R. S. Hartman, »Die Partnerschaft von Kapital und Arbeit«, Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen; G. Fischer, »Partnerschaft im Betrieb«, Verlag Quelle und Meyer, Heidelberg. Hinweisen möchte ich auch noch auf die glänzende Rede, die Ernst Abbe am 28. Januar 1897 »Über Gewinnbeteiligung der Arbeiter in der Großindustrie« gehalten hat. Sie ist dankenswerterweise in der dtv-Taschenbuchreihe im Band 13 »Deutsche Reden und Rufe« wieder leicht zugänglich gemacht worden.

phantasievollsten Um-, An- und Aufbauten vor dem Einsturz zu bewahren; gewiss nicht aus der bösen Absicht heraus, das Lohnverhältnis zu bewahren; es geht vielmehr darum, das Arbeitsverhältnis wenigstens einigermaßen funktionsfähig zu erhalten und es wird – wie schon gesagt – tatsächlich ebenso wie hier angestrebt, den Arbeiter zum Partner zu machen; es wird nur leider noch nicht gesehen, dass das Lohnverhältnis als Kernbestandteil des Arbeitsverhältnisses, das Hauptübel ist und dass es daher nicht um seine Ergänzung, sondern um seine Ersetzung geht. Die Identität der Intentionen wirtschaftlicher und moralischer Art und die – bei aller Unvollkommenheit der Mittel – bewundernswerten Erfolge in der hier angestrebten Richtung rechtfertigen meines Erachtens ebenso wie der Wunsch und die Hoffnung, dass gerade die experimentierfreudige Partnerschaftsbewegung die hier vorgeschlagene Gestaltung des Arbeitsverhältnisses aufgrund ihrer reichen Erfahrungen prüfen möge, die Verwendung der Worte »Partner« und »Partnerschaft«.

Warum hat man an dem Lohnverhältnis als Kernbestandteil des Arbeitsverhältnisses bisher festgehalten? Neben der Macht der Gewohnheit war es wohl vor allem die Meinung, anders dem Arbeiter keine genügende Sicherheit bieten zu können. Eine genauere Betrachtung der hier vorgeschlagenen Gestaltung des Arbeitsverhältnisses im Zeitablauf seiner Wirksamkeit zeigt, dass diese Befürchtung unbegründet ist. Die Macht der Tatsachen wirkt hier wie überall in einer richtig geordneten freien Wirtschaft selbstregulierend. Kurz gesagt: Bei rückläufigen Gewinnen wird sich der Unternehmer genötigt sehen, die Beteiligungsquote der Arbeiterschaft am Gewinn zu ihren Gunsten zu ändern, weil die Arbeiter anderenfalls zu anderen Unternehmern abwandern werden. Die Beteiligungsquote der Arbeiterschaft wird also elastisch der Gewinnentwicklung angepasst werden, um ihre Auswirkungen auf die absolute Höhe der Einkommen der Arbeiterschaft zu kompensieren oder – besser gesagt – zu dämpfen. Die Gewinnschwankungen und damit das Risiko des Unternehmens werden also nach wie vor im wesentlichen den Unternehmer treffen und zwar einfach deshalb, weil er sich dem Schicksal des Unternehmens nicht entziehen kann, während es die Arbeiter können.

Nun wird sicher mancher am Sinn der ganzen Einrichtung heftig zweifeln: Wieso erst Abhängigkeit der Arbeitereinkommen vom Gewinn und dann Dämpfung des Einflusses der Gewinnschwankungen auf die Arbeitereinkommen? Hier muss daran erinnert werden, dass es der Zweck der Gewinnbeteiligung der Arbeiterschaft ist, sie an Produktivitätssteigerungen zu interessieren; es ist nicht ihr Zweck, die Arbeitereinkommen den Schwankungen des Marktes für das Produkt des Unternehmens zu unterwerfen, woran die Arbeiter kein Interesse haben können. Der erste Zweck

wird bereits dann erreicht, wenn zu Beginn einer Arbeits- und Abrechnungsperiode (Jahr, Halbjahr, Quartal) die Beteiligungsquote der Arbeiterschaft am Gewinn dieser Periode festgelegt wurde. Infolge der Festlegung kommt jede Produktivitätssteigerung der Arbeiterschaft zugute. Ebenso aber wird ihr Einkommen von den Marktschwankungen während dieser Periode berührt. Je kürzer die Periode ist, um so exakter lässt sich jedoch die Marktentwicklung voraussehen und bei der Vorausschätzung des Gewinns der Periode berücksichtigen.

Grundlage für die Quotenfestsetzung ist stets die vorausgeschätzte Höhe des Gewinnes. Wird mit einem hohen Gesamtgewinn gerechnet, wird es dem Unternehmer möglich, für sich eine hohe Quote zu erreichen, weil die Arbeiter anderswo auch nicht mehr verdienen könnten. Wird mit einer Verringerung des Gewinnes gerechnet, wird sich der Unternehmer mit einer Änderung der Quote zugunsten der Arbeiterschaft einverstanden erklären müssen, damit sie nicht zu anderen Unternehmen abwandert.

Man glaube nun aber nicht, dass sich auf eben diesem Wege die während einer Arbeitsperiode durch Produktivitätssteigerung erzielten Gewinnerhöhungen in den nächsten Perioden in den Gewinnanteil des Unternehmers verschieben ließen; zu einer andauernd höheren Leistung ist jeder nur bei andauernd höherem Einkommen bereit. Jeder Versuch eines Unternehmers in dieser Richtung würde also von vornherein am Widerstand der Arbeiterschaft scheitern, die einfach beginnen würde, abzuwandern. Es kann also damit gerechnet werden, dass diejenigen Gewinnerhöhungen, welche auf Produktivitätssteigerungen beruhen, der Arbeiterschaft zugute kommen und erhalten bleiben, während sie von den durch die Marktlage bedingten Schwankungen des Gesamtgewinnes verschont bleibt und zwar umso besser, je kürzer die Periode und je exakter die Methode der Gewinnvorausschätzung ist.

Hierzu noch zwei Ergänzungen: Erstens gibt es Jahre, in denen der Unternehmer bei Bestehen des Lohnverhältnisses einen Verlust tragen müsste. – Es ist klar, dass der Unternehmer in solchen Perioden die Arbeiter auch nicht dadurch zufrieden stellen kann, dass er ihnen den gesamten Gewinn zur Verfügung stellt, denn dieser wäre immer noch geringer als das, was die Arbeiterschaft anderwärts verdienen könnte (genau so groß ist er nur, wenn der Unternehmer bei Lohnverhältnis weder Gewinn noch Verlust hätte). Der Unternehmer wird in solchen Fällen der Arbeiterschaft außer dem Gesamtgewinn der Periode auch noch einen bestimmten Geldbetrag versprechen müssen; in Höhe dieses Betrages hat er dann einen Verlust. Den Arbeitern kommen auch in solchen Perioden die Produktivitätssteigerungen voll zugute. – Als zweite Ergänzung sei noch erwähnt, dass es nun einmal Zufälle und unvorhersehbare Entwicklungen gibt, wie z. B. große Betriebs-

unfälle, Behinderung des Exports durch Regierungsmaßnahmen, Aufwertungen und sonstige typische Unternehmerrisiken, die den Gesamtgewinn schmälern können. In der Regel sind derartige Ereignisse klar fassbar und ihre Auswirkungen quantifizierbar, so dass es möglich ist, in den Partnerschaftsvertrag eine Klausel aufzunehmen, dass derartige Verluste allein zu Lasten des Unternehmers gehen. Eine konziliante Regelung in diesem Sinne wird der Unternehmer bei Eintritt eines solchen Ereignisses stets treffen, um eine Verärgerung der Arbeiterschaft, die zum größten Teil sehr leicht abwandern kann, zu vermeiden; der Unternehmer wird dies selbst dann tun, wenn es an einer entsprechenden Klausel im Vertrag fehlt.

Es versteht sich von selbst, dass die der Gewinnermittlung dienende Bilanz den tatsächlich erwirtschafteten Gewinn ausweisen muss, in ihr also keine stillen Reserven verborgen werden dürfen. Dass das möglich ist, beweist eine nunmehr dreißigjährige Praxis im amerikanischen Aktienrecht[3]). Zur Bilanzprüfung können sowohl unabhängige Wirtschaftsprüfer als auch Gewerkschaften von der Arbeiterschaft herangezogen werden, je nach Vereinbarung im Partnerschaftsvertrag.

Bei der Partnerschaft ist die Höhe des Gewinnes für das Einkommen des Partners (Mitarbeiters) entscheidend und zwar des ausgewiesenen Gewinnes, weil der Partner – im Gegensatz zum Unternehmer oder zu Aktionären – nicht an der Substanz des Unternehmens beteiligt ist. Der Aktionär kann sich damit trösten, dass der nichtausgewiesene und nicht ausgeschüttete Gewinn ihm in Form von Wertsteigerungen des Unternehmens und der Aktien zugute kommt – der Partner kann das nicht.

Die Verteilung des Gewinnanteils der Arbeiterschaft unter den Arbeitern wird zweckmäßigerweise nach einem Punktsystem erfolgen; der Wert der Arbeitsleistung jedes Arbeiters wird in einer bestimmten Punktzahl ausgedrückt. Die Summe der Arbeitseinkommen wird dann durch die Summe der Punkte dividiert, um die Höhe des auf den einzelnen Punkt entfallenden Gewinnes zu ermitteln. Der Arbeiter erhält dann ein seiner Punktzahl entsprechendes Vielfaches dieses Betrages.

Ein solches Punktsystem empfiehlt sich vor allem deshalb, weil die Punktzahl im Gegensatz zu einer festen Quote bei einer Änderung der Zahl der Arbeiter nicht ebenfalls geändert zu werden braucht. Das ist zweckmäßig, weil sich auch das Einkommen der bisherigen Arbeiter durch Neueinstellung nicht absolut vermindert, da die neuen Arbeiter durch ihre Leistungen den Gesamtgewinn und den Betrag ihres eigenen Einkommens erhöhen.

[3] vgl. Kronstein-Claussen, Publizität und Gewinnverteilung im neuen Aktienrecht. Verlag V. Klostermann, Frankfurt am Main.

Das mag im ersten Moment kompliziert erscheinen. Wer sich ein Zahlenbeispiel bildet, wird sich jedoch leicht davon überzeugen können, dass es keinem Arbeiter unmöglich sein wird zu begreifen, wie sein Einkommen sich errechnet, zumal der Wert des einzelnen Punktes für alle stets gleich ist, also vom Betrieb errechnet und vom Wirtschaftsprüfer geprüft wird.

Über die Höhe seiner Punktzahl wird sich der Arbeiter mit seinen Kollegen verständigen müssen; ihr Einkommen wird durch sein Einkommen geschmälert, nicht das des Unternehmers. Mit dem Unternehmer wird nur vereinbart, welcher Teil des Gesamtgewinnes ihm – und welcher der Arbeiterschaft zufällt. Das Verhältnis der Punktzahlen der einzelnen Arbeiter zueinander bringt die gegenseitige Wertschätzung ihrer Arbeitsleistung zum Ausdruck. Einem fähigen und fleißigen Arbeiter werden die Kollegen, um ihn im Betrieb zu halten, eine hohe Punktzahl zubilligen, – einem zwar ordentlich, aber langsam arbeitenden eine niedrigere. Wem wegen geringerer Leistungen nur eine niedrige Punktzahl zugestanden wurde, wird sich damit früher oder später zufrieden geben, weil die Kollegen sich in ihren Leistungsanforderungen an ihn stets an der Punktzahl orientieren werden; wem sie eine hohe Punktzahl zubilligen, von dem verlangen sie dann auch entsprechend hohe Leistungen. Wer eine zu hohe Punktzahl hat, wird seine Kollegen nie zufriedenstellen, d. h. ständig mit ihnen in Unfrieden leben. Wesentlich ist, dass auch derjenige, der glaubt, eine zu niedrige Punktzahl zu haben, das Interesse an einem möglichst großen Betriebsgewinn behält. Die Interessengegensätze beziehen sich also nur auf das Einkommen, nicht auf die Arbeitsleistung.

Dass die Arbeiterschaft die Entscheidungen des Unternehmers in einem Partnerschaftsunternehmen mit lebhaftem Interesse verfolgen wird, wurde schon einmal angedeutet. Sicher wird sie alle Entscheidungen lebhaft mit ihm diskutieren, aber sie wird ihm das Entscheidungsrecht nicht streitig machen, denn es liegt in ihrem eigenen Interesse, dass der Klügste entscheide und kein Arbeiter wird mit einem Unternehmer ein Partnerschaftsverhältnis eingehen, in dessen Fähigkeiten er kein Vertrauen hat. Diese grundsätzliche Lage schließt jedoch nicht aus, dass der Unternehmer umso mehr Rücksicht auf die Vorstellungen und Wünsche der Arbeiter zu nehmen hat, je stärker seine Entscheidungen ihre persönlichen Interessen berühren; das ist beim Lohnverhältnis gar nicht anders. Wo es um die Arbeitsplatzgestaltung, die Zusammenstellung von Arbeitergruppen und ähnliches geht, werden die Arbeiter jeweils ihre ganze wirtschaftliche Machtstellung im Betrieb in die Waagschale werfen, um eine ihren Vorstellungen entsprechende Entscheidung zu erreichen; wo es um die Frage geht, ob neue Investitionen gemacht und Kredite aufgenommen werden sollen, wird das

Interesse der Arbeiter sehr gering sein, weil es nicht sie, sondern das Vermögen des Unternehmers betrifft.

Abschließend sei noch der praktische Vorteil erwähnt, dass nicht alle Arbeitnehmer in das Partnerschaftsverhältnis aufgenommen zu werden brauchen. Diejenigen, die nicht mitmachen möchten, können ebenso wie Neueingestellte, im Lohnverhältnis bleiben.

Ausfeilen konnte ich diese Gedankenskizze aus Zeitmangel in dem wünschenswerten Maße vorerst leider nicht; ich hoffe aber sehr, dass von der nun gegebenen Basis aus einige Freunde an diesen Fragen weiterarbeiten werden. Es geht schließlich um nicht weniger als die Überwindung des Warencharakters der Arbeitskraft!