**Zeitschrift:** Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur
**Herausgeber:** Gesellschaft Schweizer Monatshefte
**Band:** 39 (1959-1960)
**Heft:** 1

**Artikel:** Die Erfolgsbeteiligung
**Autor:** Egli, Gustav
**DOI:** https://doi.org/10.5169/seals-160927

**Nutzungsbedingungen**
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

**Conditions d'utilisation**
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

**Terms of use**
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

**Download PDF:** 13.12.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch**

# DIE ERFOLGSBETEILIGUNG

VON GUSTAV EGLI

## *Begriffsbestimmung*

Auf Arbeitgeber- und auf Arbeitnehmerseite suchen und ringen seit Jahren alle, die guten Willens sind, nach einem Lohnsystem, das dem sozial-ethischen Begehren nach Gerechtigkeit und dem wirtschaftlichen Erfordernis der Leistungssteigerung nach Möglichkeit entspricht. Weil diese beiden Bedingungen vom Zeitlohn nicht erfüllt werden können, sind eine Fülle neuerer Entlöhnungssysteme eingeführt worden, unter denen der Akkordlohn die weiteste Verbreitung gefunden hat. Aber auch dieser befriedigt nicht, denn er kann nicht für alle Arbeitnehmer in Anwendung gebracht werden und schließt die Gefahr in sich, sie zu Egoisten zu erziehen, anstatt die gute Zusammenarbeit zu fördern, das Arbeitstempo ohne genügende Rücksicht auf die Gesundheit zu steigern und Produktionsmenge und Umsatz zu erhöhen, während die Qualität der Erzeugnisse, die Zuverlässigkeit usw. zu sehr außer acht bleiben können. Darum wird jetzt nach einem gerechteren und wirtschaftlich zweckmäßigeren Entlöhnungssystem gesucht, welches die Nachteile des Akkordlohnes ausschließt. Viele glauben, in der Erfolgsbeteiligung eine gute Lösung gefunden zu haben.

Die Erfolgsbeteiligung ist ein Entlöhnungssystem, bei welchem nach Abdeckung des vereinbarten üblichen Entgeltes und der Risiken des Kapitals, der Unternehmung und der Arbeitnehmer (gestützt auf eine freiwillige Abmachung) eine kollektive Beteiligung am Erfolg der Unternehmung vereinbart wird, mit dem Ziel, die Arbeitsfreude, die Zusammenarbeit, die Leistungen, den Ertrag der Unternehmung und das Einkommen aller Beteiligten zu verbessern. In die Erfolgsbeteiligung können auch die Kunden einbezogen werden.

Somit besteht das Arbeitsentgelt eines Arbeitnehmers in einem Betrieb mit Erfolgsbeteiligung aus einem Grundlohn, welcher mindestens den gesamtarbeitsvertraglichen oder orts- und branchenüblichen Ansätzen entsprechen muß, und einer zusätzlichen Erfolgsprämie.

Die Erfolgsbeteiligung soll nicht mit der Gewinnbeteiligung verwechselt werden. Bei der Gewinnbeteiligung handelt es sich nämlich um eine Ermessens- und bei der Erfolgsbeteiligung um eine Messensfrage; die Gewinnbeteiligung stellt die Teilnahme an einem Resteinkommen dar, die Erfolgsbeteiligung aber ist eine Leistungsprämie. Der Gewinnbeteiligungsanteil ergibt sich am Jahresende, während die Erfolgsbeteiligungsquote von allen in einem Betrieb Tätigen, im Hinblick auf diese Erfolgsprämie, herausgewirtschaftet wird.

Damit die Erfolgsbeteiligung in einem Betrieb mit Erfolg durchgeführt werden kann, müssen einige Voraussetzungen erfüllt sein. Die Zusammenarbeit der Betriebsangehörigen und die Finanz- und Ertragslage der Unternehmung müssen in Ordnung sein. Der Unternehmer muß über einen guten Charakter verfügen und von einem unerschütterlichen Glauben an die Richtigkeit der Erfolgsbeteiligung erfüllt sein. Er darf in diesem Entlöhnungssystem nicht eine willkommene Einrichtung zur Erhöhung seines persönlichen Profits erblicken, sondern muß die materiellen Überlegungen in den Hintergrund treten lassen. Im Vordergrund muß bei ihm der Wunsch stehen, auch die Mitarbeiter am guten Geschäftsgang, zu dem sie auch ihren Teil beigetragen haben, partizipieren zu lassen. In der Erfolgsbeteiligung muß er ein Mittel erblicken, um der Lohngerechtigkeit näher zu kommen. Darum wird sie auch nicht als ein materielles Problem, sondern als eine Denkart, als eine hohe geistige Gesinnung bezeichnet.

Trotz allen guten Auswirkungen, welche die Erfolgsbeteiligung zeitigt, dürfen an sie keine übertriebenen Hoffnungen geknüpft werden.

## *Wie entsteht die Erfolgsprämie?*

Der Erfolg einer Unternehmung wird um so größer sein, je mehr alle potentiellen Leistungsfaktoren ausgenutzt werden. Wo alle Glieder einer Gemeinschaft das gleich große Interesse haben, daß der Erfolg erhöht wird, wie dies bei einem Betrieb mit Erfolgsbeteiligung immer der Fall sein wird, besteht auch die Gewähr für eine möglichst gute Mobilisierung und Aktivierung aller materiellen, physischen, geistigen und seelischen Kräfte. Somit wohnt der Erfolgsbeteiligung automatisch die Kraft inne, die in jedem Betrieb latent vorhandenen, großen Reserven freizulegen, sei es durch die Erhöhung der Leistungen, durch die Senkung der Kosten oder durch beides zusammen. Die Leistungssteigerung, die Kostenersparnis oder eine Kombination dieser beiden Faktoren müssen deshalb auch als die Wurzeln der Erfolgsprämie angesprochen werden.

Die Steigerung der menschlichen Leistungen soll bei der Erfolgsbeteiligung nicht durch eine größere Strapazierung der menschlichen Arbeitskraft erlangt werden. Nein, der Arbeitnehmer soll nicht mehr krampfen müssen als zuvor, sondern er soll die Ohren und die Augen besser offenhalten, mehr überlegen und denken, bei der Arbeit intensiv nach Verbesserungsvorschlägen suchen, unnütze Leerläufe und Doppelspurigkeiten ausschalten (keiner steht mehr unnütz herum oder leistet einem andern Gesellschaft) und seine Arbeit noch intelligenter verrichten, als dies früher der Fall war. Aus Eigeninteresse wird er auch Selbstdisziplin üben und pünktlich sein und auch seine Kollegen ermahnen, ihre Pflicht zu erfüllen. Schlechte Arbeitnehmer, die sich nicht bessern

und sich nicht richtig ins Arbeits-Team einfügen, werden von den andern, sofern sie nicht selber gehen, fast zwangsläufig ausgesondert. Im übrigen findet, wegen den der Erfolgsbeteiligung für die Arbeitnehmer anhaftenden Vorteilen, kaum mehr ein Personalwechsel statt. Der kostspielige betriebliche Überwachungsapparat, der doch nie lückenlos sein konnte, wird überflüssig. Anstelle des Neben- oder Gegeneinanderarbeitens tritt jetzt die Hand-in-Hand-Arbeit und die gegenseitige Unterstützung von Mann zu Mann und von Abteilung zu Abteilung, denn das Motto der Erfolgsbeteiligung lautet: Jeder hilft dem andern, und alle helfen einander. Es liegt auf der Hand, daß unter solchen Voraussetzungen die Arbeit nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ besser wird. Die Erzeugnisse verlassen den Betrieb in einwandfreier Qualität, und die Beanstandungen, Ausbesserungen, Rücknahmen oder Ersatzlieferungen werden seltener.

Auf der andern Seite bringt die Erfolgsbeteiligung auch eine wesentliche Senkung der Kosten zustande. Was früher nie möglich war, weil es den Arbeitnehmern doch nichts eingetragen hätte, das wird nun, dank des sich daraus für jeden Einzelnen ergebenden Vorteils, plötzlich zur nie geahnten Wirklichkeit. Die Werkzeuge, Maschinen, Fabrikationsanlagen, Transportmittel usw. werden mit einem Male sorgfältig und schonungsvoll behandelt, und mit allen Roh- und Hilfsstoffen, mit Wasser, Heizung, Strom, Licht usw. kann jetzt sehr sparsam umgegangen werden. Die Materialverluste, Verschleiße, Verschnitte, Abfälle, Ausschußwaren usw. gehen stark zurück. Auf dem Gebiet der Material- und Produktions-, wie auch der Verwaltungs- und Vertriebskosten, sind uns aus schweizerischen Erfolgsbeteiligungsbetrieben eine große Menge interessanter Beispiele bekannt, die zu großen Einsparungen geführt haben.

Der Betriebserfolg stammt nicht aus einer einheitlichen Quelle. Er ist ein kombiniertes Ergebnis aus exogenen (betriebsfremden) und endogenen (betriebsinternen) Ursachen. Auf die exogenen Ursachen, wie Naturereignisse, Ernteverhältnisse, politische Zustände, Kriege, Fortschritte der Wissenschaft und Technik, Änderung der Konsumverhältnisse, der Bedürfnisse und der Mode usw. vermögen weder die Kapitalgeber noch der Unternehmer oder die Arbeitnehmer eines Betriebes einen Einfluß auszuüben. Und doch wird das Geschäftsergebnis durch derartige Faktoren außerordentlich stark und entscheidend beeinflußt. Die endogenen Ursachen hingegen sind von der Tätigkeit der am Betrieb Beteiligten abhängig. Die stärkere Beteiligung der Kapitalgeber macht sich vorteilhaft bemerkbar, indem sie die Anschaffung besserer Maschinen, die Vergrößerung der Produktionsanlagen, die Durchführung einträglicher Werbefeldzüge usw. ermöglicht. Die Unternehmer sind in der Lage, den Erfolg durch gewinnbringende Ideen oder Dispositionen (vorteilhafter Einkauf, rationellere Produktionsmethoden, Erschließung neuer Absatzmärkte, rasche Ausnutzung der Konjunktur, günstiger Ver-

kauf usw.) sehr stark zu beeinflussen. Aber auch der Einfluß der Arbeitnehmer auf das Resultat eines Betriebes ist, wie aus den oben gemachten Darlegungen hervorgeht, unverkennbar. Zieht man in Betracht, daß durch die Erfolgsbeteiligung besonders das Mitdenken der Arbeitnehmer gefördert werden soll, wie es z. B. im Vorschlagswesen zum Ausdruck kommt, so wird man ihnen auch eine gewisse schöpferische Tätigkeit, die mit unternehmerischen Funktionen viel gemeinsam hat, nicht absprechen können.

Nach diesen Feststellungen scheint es uns nicht richtig zu sein, daß am Ertrag, der aus exogenen Ursachen stammt, einseitig nur die Kapitalgeber und der Unternehmer partizipieren sollen. («Inoffiziell» profitiert natürlich auch der Arbeitnehmer durch höhere Löhne, Gratifikationen, Einzahlungen in Hilfsfonds usw. etwas daran.) Dieser günstige Einfluß auf das Geschäftsergebnis ist von ihnen so wenig wie von den Arbeitnehmern herbeigeführt worden. Bei den endogenen Erfolgsursachen wird es kaum möglich sein, eine exakte Aufteilung auf die verschiedenen Komponenten vorzunehmen. Einmal wird das Verdienst für eine Verbesserung des Ertrages vor allem bei den Kapitalgebern oder beim Unternehmer und das andere Mal bei den Arbeitnehmern liegen. Darum scheint es uns gerecht zu sein, daß am Betriebserfolg, ohne darauf Rücksicht zu nehmen, von wem er geschaffen worden ist, alle an einer Unternehmung Beteiligten nach einem bestimmten Schlüssel teilnehmen sollen. Eine solche Konzeption des Gesamterfolges ist geradezu unerläßlich, damit im Betrieb die auseinanderstrebenden Kräfte vernichtet werden und eine wahre Gemeinschaft entstehen kann.

## *Die Berechnung der Erfolgsprämie*

Die Erfolgsbeteiligung läßt sich grundsätzlich mit jedem Lohnsystem verbinden. Bei ihrer Einführung ist es empfehlenswert, drei aufeinanderfolgende Phasen vorzusehen:

1. Vorbereitung: Der Einführung der Erfolgsbeteiligung müssen eingehende Analysen und Studien vorausgehen. Es ist sehr wichtig, daß sich der Unternehmer genügend Zeit läßt, um alle Vorbereitungsarbeiten gründlich zu treffen und keine überstürzten Beschlüsse fassen zu müssen. Er muß sich höchstpersönlich mit der Frage befassen und darf sie niemals einfach einem Mitarbeiter übertragen. Auch ist es fast unerläßlich, daß er einen versierten Fachmann der Erfolgsbeteiligung zuzieht, welcher die Erfahrungen aus andern Unternehmungen mit sich bringt. Neben den allgemeinen Grundzügen, die in allen Erfolgsbeteiligungssystemen wiederkehren, müssen aber noch die spezifischen Verhältnisse und Eigenheiten des eigenen Betriebes berücksichtigt werden. So wird sich aus fremdem und eigenem Gedankengut ein auf den Betrieb genau zuge-

schnittenes Erfolgsbeteiligungssystem ergeben, das der Unternehmer und die Mitarbeiter jedesmal neu erarbeiten und miterleben müssen.

Es ist auch möglich, die Erfolgsbeteiligung vorerst einmal, ohne Teilnahme der Belegschaft, nur auf dem Papier zu erproben (Schein-Erfolgsbeteiligung).

2. Anlauf: Haben sich alle Betriebsangehörigen nach reiflicher Überlegung auf ein bestimmtes System geeinigt, so kann zur praktischen Verwirklichung geschritten werden. Die Einführung sollte in einer Periode steigender Konjunktur- und Beschäftigungslage vorgenommen werden. Trotzdem werden noch gewisse Anfangsschwierigkeiten fast unvermeidlich sein. Vor allem ist für den Anfang auch mit einer argwöhnischen oder ablehnenden Haltung eines Teiles der Belegschaft zu rechnen, der in dieser Neuerung einen klugen Schachzug des Unternehmers für seine persönliche Bereicherung, ein neues Ausbeutungssystem wittert. Es empfiehlt sich, das System vorerst noch beweglich zu halten und den sich zeigenden Bedürfnissen fortwährend anzupassen, wobei die Abänderungen allerdings nicht einseitig und willkürlich vom Unternehmer diktiert, sondern in Übereinstimmung mit der Belegschaft vorgenommen werden sollten.

3. Endgültige Regelung: Nach ein bis zwei Versuchsjahren soll die endgültige Regelung erfolgen, indem dann die definitiven Statuten der Erfolgsbeteiligung erstellt und jedem Betriebsangehörigen in einem Exemplar ausgehändigt werden.

Die Zahlenerfassung und -auswertung für die Erfolgsbeteiligung soll dem betrieblichen Rechnungswesen angepaßt sein. Das System soll sich durch Offenheit, Klarheit und Verständlichkeit für jeden Arbeitnehmer auszeichnen, und es soll einfach sein und keinen unnützen Mehraufwand verursachen. Für die Errechnung der Erfolgsprämie wird in einem Betrieb mit 100 Arbeitnehmern mit einer Mehrarbeit für eine Person von etwa einem Tag pro Monat gerechnet.

Von den unzähligen Varianten der Berechnung (Monatsabrechnung) der Erfolgsbeteiligung möchten wir nur das Beispiel auf S. 6 aus einem schweizerischen Fabrikationsbetrieb anführen.

Für die Aufteilung des verteilbaren Ergebnisses sind uns aus der schweizerischen Praxis u. a. folgende Schlüssel bekannt:

$^3/_{10}$ Mitarbeiter, $^3/_{10}$ Kapital, $^2/_{10}$ Risiko, $^2/_{10}$ Sonderkosten des Vertriebes;

$^1/_3$ Mitarbeiter, $^1/_3$ Unternehmer und Kapitalverzinsung, $^1/_3$ Marktreserve;

50% Mitarbeiter, 50% Unternehmen;

60% Mitarbeiter, 40% Unternehmen;

$^1/_3$ Mitarbeiter, $^1/_3$ Unternehmer für den Ausbau des Betriebes, $^1/_3$ Kunden für Preisverbilligungen;

35% Mitarbeiter, 20% Unternehmen und Kapital, 45% Reserve für Rückschläge und Preissenkungen;

$^3/_{10}$ Aktionäre, $^3/_{10}$ Personal, $^4/_{10}$ Arbeitsplatzsicherungsreserve.

*Berechnungsbeispiel aus einem schweizerischen Fabrikationsbetrieb:*

| | | | |
|---|---|---|---|
| Brutto-Umsatz | | 175 000.— | |
| Erlösverminderungen | | 5 000.— | |
| Netto-Umsatz | | | 170 000.— |
| Rohmaterialverbrauch | 50 000.— | | |
| Hilfsmaterialverbrauch | 1 500.— | | |
| Unternehmer- und Arbeitnehmerlöhne | 36 000.— | | |
| Unkosten, Fabrikation | 11 000.— | | |
| Unkosten, Verwaltung | 5 500.— | | |
| Total beeinflußbare Kosten | | 104 000.— | |
| Unkosten Vertrieb | 4 500.— | | |
| Entwicklungskosten | 2 000.— | | |
| Kapitalkosten | 5 500.— | | |
| Abschreibungen | 13 000.— | | |
| Kapitalverzinsung | 3 500.— | | |
| Total Fixkosten | | 28 500.— | |
| Kosten Total | | | 132 500.— |
| Verteilbares Ergebnis | | | 37 500.— |

Der Kundenanteil kann in Rückvergütungen, höheren Rabatten oder Skonti, in einem Umsatzbonus, einem tieferen Listenpreis, im Verkauf zu gleichen Preisen trotz Materialverteuerungen usw. bestehen.

Für das Problem der Zurechnung gibt es auch bei der Erfolgsbeteiligung kein Rezept, das den Anspruch auf absolute Gültigkeit, Richtigkeit und Gerechtigkeit erheben könnte. Kapitalgeber, Unternehmer und Arbeitnehmer werden sich von Fall zu Fall über die Aufschlüsselung des verteilbaren Ergebnisses verständigen müssen.

Der Erfolgsanteil der Arbeitnehmer wird nach ganz verschiedenen Grundsätzen verteilt. Er kann individuell oder kollektiv und in bar, auf ein Sparkonto, in die Altersversorgung, in einen Hilfsfonds, in Form von Mitarbeiter-Aktien usw. ausgerichtet werden.

In einem uns bekannten schweizerischen Betrieb wird der Anteil der Mitarbeiter in drei Teile eingeteilt:

1/3 wird monatlich in bar ausbezahlt,
1/3 wird jeden Monat für die Jahresschlußprämie zurückgestellt,
1/3 dient der Speisung des Fürsorgefonds zugunsten der Mitarbeiter.

Ausgehend von der Überlegung, daß für jeden Betrieb vom Lehrling bis zum Direktor alle Mitarbeiter unentbehrlich sind, erhalten jeweils alle, auf ihren Lohn berechnet, den gleichen Prozentsatz an monatlicher Erfolgsprämie ausbezahlt. Nur die Jahresschluß-Prämie wird da und dort nach Dienstalter etwas variiert.

Es ist ein Charakteristikum, daß kaum in einem Betrieb mehrere Monate nacheinander eine gleich große Erfolgsprämie verabfolgt werden kann. Die Schwankungen bewegen sich zwischen 0 und 20%, wobei

auf einige gute Monate mehrere ohne Erfolgsprämie folgen können. Im Durchschnitt beträgt bei uns die monatliche Erfolgsprämie 5 bis 10% des Lohnes. Aus der Jahresreserve, welche dem Auffang der Verluste dient, die sich in schlechten Monaten ergeben (was einer gewissen Verlustbeteiligung der Arbeitnehmer gleichkommt), werden den Mitarbeitern, wenn möglich, zusätzlich zu den monatlichen Erfolgsprämien Jahresschlußprämien ausgerichtet, die oft größer sind als ein ganzer Monatslohn.

Das Schwergewicht kann von Fall zu Fall entweder auf die monatlich oder aber auf die am Jahresende zur Auszahlung gelangenden Prämien gelegt werden. Obschon der Arbeitnehmer mit einem einzigen großen Geldbetrag am Jahresende eher nützliche Anschaffungen tätigen wird als mit zwölf kleineren Prämien, sollte doch nach einer möglichst großen monatlichen Auszahlung gestrebt werden. Die monatlich wiederkehrende Erinnerung an das Betriebsgeschehen und an die gemeinsamen Anstrengungen wird das Kostendenken gut entwickeln. Und die von einem Erfolgsanteil begleitete Erinnerung wird wirksamer sein als eine bloße Ermahnung oder Aufforderung zu besserer Arbeitsleistung.

## *Praktische Erfahrungen*

In Großbritannien sind zum Teil sehr große Fabrikationsunternehmungen, wie der Chemiekonzern Imperial Chemical Industries, schon vor 100 Jahren zur Einführung der Erfolgsbeteiligung übergegangen. Der Rowntrees-Schokoladekonzern kennt die Erfolgsbeteiligung seit 1922, die Associated Portland Cement Cos. seit 1926, die Vauxhall Motors seit 1935, die Automobilzubehörfirma Joseph Lucas seit 1949 und die Zuckerfabrik Tate & Lyle seit 1950. In den USA arbeitet man schon seit 70 Jahren, bei verschiedenen Planbezeichnungen, unter dem Regime der Erfolgsbeteiligung. Heute sind in Nordamerika in 25 000 verschiedenen Betrieben etwa 4 Millionen Arbeitnehmer unter der Erfolgsbeteiligung tätig. Der französische Industrielle Eugen Schneller macht in seinem Lande seit 1938 für den Verhältnislohn (salaire proportionnel), der eine besondere Art der Erfolgsbeteiligung darstellt, Propaganda. Heute gibt es in Frankreich 3000 Betriebe mit 400 000 Arbeitnehmern, welche dieses Entlöhnungssystem eingeführt haben. In der Deutschen Bundesrepublik werden es etwa 500 Firmen sein, unter denen die Duisburger Kupferhütte, die Volkswagenwerke GmbH in Wolfsburg und die Spindler-Werke in Hilden die bekanntesten sind, welche seit 1945 ihre Belegschaften am Erfolg beteiligen. Auch in Österreich und Italien macht die Erfolgsbeteiligung in letzter Zeit erfreuliche Fortschritte.

Ferner ist die Erfolgsbeteiligung in Mexiko seit 1917, in Chile seit 1931, in Venezuela seit 1936 und in Kolumbien seit 1946, für Betriebe mit

einer bestimmten Mindestgröße, gesetzlich vorgeschrieben. Dänemark hat am 10. April 1957 zur Förderung der Erfolgsbeteiligung ein Gesetz erlassen, das zwar kein Obligatorium für die Einführung dieses Entlöhnungssystems stipuliert, aber eine staatliche Beratungsstelle dafür geschaffen hat. Neuerdings verlangt auch die Liberale Partei in Großbritannien die zwangsweise Einführung der Erfolgsbeteiligung, und die amerikanische Automobilgewerkschaft erhebt ebenfalls einen gesetzlichen Rechtsanspruch darauf.

In der Schweiz sind mit dem geschilderten System der Erfolgsbeteiligung erst seit etwa 6 Jahren Erfahrungen gesammelt worden. Etwa 50 Firmen, die einzeln zwischen 4 und 1200 und gesamthaft etwa 4000 Arbeitnehmer beschäftigen, haben die Erfolgsbeteiligung eingeführt. Darunter befinden sich Fabrikationsunternehmungen (metall-, holzverarbeitende, Texil-, Bau- und übrige Firmen) sowie Handelsunternehmungen und Dienstleistungsbetriebe.

Eine kürzlich durchgeführte Umfrage bei den Arbeitnehmern aller erfolgsbeteiligenden Firmen unseres Landes hat folgendes ergeben:

| | |
|---|---|
| Positive Einstellung zur Erfolgsbeteiligung | 94% |
| Keine Meinung | 3% |
| Ablehnende Haltung | 3% |
| Total | 100% |

In allen Staaten, in denen es Betriebe mit Erfolgsbeteiligungen gibt, existieren auch Vereinigungen oder Büros, die sich mit deren Einführung befassen. Für die Schweiz möchten wir das Organisationsbüro für Erfolgsbeteiligung (Niederhofenrain 34, Zollikon-ZH) erwähnen, das ein Arbeitszweig der Vereinigung für freies Unternehmertum ist.

Die Stellungnahme der Arbeitgeber zur Erfolgsbeteiligung ist sehr verschieden. Während jüngere und fortschrittlichere Arbeitgeber, die meist der Vereinigung für freies Unternehmertum angehören, einen Versuch mit diesem neuen Entlöhnungssystem gewagt haben, stehen ihm andere skeptisch oder ablehnend gegenüber. Bei diesen letzteren hat es solche, die sich aus tiefem Verantwortungsbewußtsein für die Erfolgsbeteiligung noch nicht entschließen können, weil sie der Ansicht sind, sie habe die Bewährungsprobe noch nicht überstanden. Andern fehlt es ganz einfach an Mut und Initiative, um etwas Neues einzuführen, oder sie glauben, mit der Erfolgsbeteiligung ihre Buchhaltungs- und Geschäftsgeheimnisse preisgeben zu müssen oder in ihren Betrieben sozialistischen Tendenzen Vorschub zu leisten.

Aber auch die Einstellung der Gewerkschaften zur Erfolgsbeteiligung ist nicht einheitlich. — Die englischen und die deutschen Gewerkschaften bekämpfen die Erfolgsbeteiligung, weil sie davon eine Lockerung der Solidarität der Arbeiter, ihre Entfremdung von den Gewerkschaften und

die Verringerung ihres eigenen Einflusses und schließlich ihre Überflüssigmachung und Beseitigung befürchten. Weiter führen sie an, dem Arbeiter sei mit Lohnerhöhungen besser geholfen als mit der Erfolgsbeteiligung, und dieses Lohnsystem wäre ein Ersatz für die von ihnen gewünschte Verstaatlichung der Wirtschaft. — Sehr entschieden setzen sich der Landesverband freier Schweizer Arbeiter und der Weltbund freiheitlicher Arbeitnehmerverbände auf liberaler Wirtschaftsgrundlage für die Erfolgsbeteiligung ein.

## *Die Vorteile der Erfolgsbeteiligung*

### *Mehr Lohn und Arbeitsfreude*

Die Erfolgsbeteiligung bringt dem Arbeitnehmer zwei große Vorteile, von denen der eine auf materieller und der andere auf ethischer Ebene liegt.

In materieller Hinsicht ergibt sich für ihn, ohne forcierte Tätigkeit, zusätzlich zum üblichen Lohn und den üblichen sozialen Leistungen ein monatliches Mehreinkommen von 5 bis 10%, das am Ende des Jahres erst noch einmal eine merkliche Erhöhung erfährt. Es braucht wohl nicht besonders erwähnt zu werden, daß dem Arbeitnehmer jede Einkommenserhöhung sehr willkommen ist und ihm um so mehr Freude bereitet, als er das Bewußtsein hat, sie selber erarbeitet zu haben.

Die Erfolgsbeteiligung kann aber auch ein wirksames Mittel zur Sicherung des Arbeitsplatzes sein, denn durch die vermehrte Mobilisierung aller Kräfte eines Betriebes wird seine Konkurrenzfähigkeit erhöht werden. Aber auch die Reservebildung, für welche fast überall ein Teil des verteilbaren Ergebnisses verwendet wird, sowie der Preisnachlaß wirken sich in der Richtung der Krisenfestigkeit der Unternehmung aus.

Vielleicht noch wichtiger als der materielle ist der ethische Vorteil, der den Arbeitnehmern aus der Erfolgsbeteiligung erwächst. — Heute verrichten viele Arbeitnehmer anteilslos oder widerwillig ihre Arbeit. Ob sie gut oder schlecht arbeiten: es bleibt sich für sie gleich. Darum kann ein inneres Verhältnis zu ihrer Arbeit nicht entstehen. — Mit der Einführung der Erfolgsbeteiligung aber sind sie nicht mehr für einen Dritten tätig, sondern für sich selber, weil sie es durch ihre guten Leistungen in der Hand haben, eine Erfolgsprämie zu erlangen und ihr Leben zu verschönern. Jetzt entsteht eine ganz andere Beziehung zur Arbeit, eine tiefe innere Bindung zu ihr, und man ist plötzlich mit Freude und Begeisterung bei der Sache. Das Größte und Schönste ist die Freude an der Arbeit. Der Arbeitnehmer ist wieder zufrieden und freut sich jeden Abend auf die Tätigkeit des folgenden Tages. Ein neues Arbeitsethos ist entstanden.

Wie dem Arbeitnehmer, bringt die Erfolgsbeteiligung auch dem Arbeitgeber materielle wie auch ethische Vorteile.

Es muß das höchste wirtschaftliche Ziel eines jeden Unternehmers sein, in seiner Unternehmung möglichst gut das ökonomische Prinzip der Erlangung des größten Ertrages mit dem geringsten Aufwand zu verwirklichen, d. h. daß sein ganzes Bestreben auf die Steigerung der Leistungen und die Senkung der Kosten gerichtet sein muß. Wie wir gesehen haben, wirkt sich die Einführung der Erfolgsbeteiligung genau in diesen beiden Richtungen aus. Ohne Erfolgsbeteiligung bemüht sich der Unternehmer allein, die Wirtschaftlichkeit seines Unternehmens zu erhöhen. Auch versucht er auf tausend Arten (mit schönen Worten und Ermahnungen, mit Vorschriften und Reglementen, mit einem ausgeklügelten Kontrollapparat, mit Polizeimethoden und Drohungen) seinen Untergebenen das unternehmerische Denken beizubringen. Es wird ihm aber nicht gelingen, weil der Arbeitnehmer dadurch doch keinen direkten Vorteil hat. Die Erfolgsbeteiligung aber bewirkt beim Arbeitnehmer ein tiefes Umdenken. Jetzt ist sein ganzes Streben darnach gerichtet, am Monats- und am Jahresende eine möglichst hohe Erfolgsprämie in Empfang nehmen zu können. Er weiß aber, daß ihm diese nur winken wird, wenn er nach besten Kräften hilft, die Leistungen zu erhöhen und die Kosten zu senken. Aus purem Eigennutz wird er nun mit starker Macht auf einmal dazu getrieben, sich genau so zu verhalten, wie es der Unternehmer wünscht. Der Zwang, das Richtige zu tun, liegt in der Belohnung. Das Interesse des Arbeitnehmers deckt sich mit jenem des Betriebes. Die Arbeitnehmer beginnen unternehmerisch zu denken, ihr Verantwortungsbewußtsein für den Betrieb wird gestärkt und die produktive Stimmung steigt. So wird die Erfolgsbeteiligung der beste Verbündete und Führungsgehilfe des Unternehmers. Dieser hat nun eine Belegschaft hinter sich, mit der zusammen er aus dem Betrieb unendlich viel mehr herausholen kann, als er es allein imstande wäre. Die Leistungen werden erhöht und die Kosten gesenkt, und aus dem so entstandenen besseren Geschäftsergebnis — und nicht aus eigener Tasche — hat der Unternehmer seinen Mitarbeitern die Erfolgsprämie ausbezahlt und nimmt auch er einen Teil für sich in Anspruch. Mit Hilfe der Erfolgsbeteiligung hat er sein Einkommen erhöht.

Von vielen Unternehmern wird es auch noch als positiv gewertet, daß sie wegen der Erfolgsbeteiligung zur Erstellung kurzfristiger Erfolgsrechnungen gezwungen werden und so einen bessern Überblick über ihren Betrieb und bessere Steuerungsmöglichkeiten erlangen.

Bei allem finanziellen Nutzen, den die Erfolgsbeteiligung dem Unternehmer gewährt, darf aber auch hier die geistige Seite des Problems nicht übersehen werden. Das Denken und Handeln des Arbeitgebers sollte

sich nie im Materiellen erschöpfen. Die alleinige Aufgabe, Güter zu produzieren und Geld zu verdienen, wird ihn hoffentlich nie befriedigen und glücklich machen können. Er sollte vielmehr versuchen, aus seinem Betrieb etwas mehr als eine bloße Produktionsstätte zu machen, sollte den Ehrgeiz haben, eine Gemeinschaft zu schmieden, in der sich jeder wohlfühlt. Und dann sollte er auch noch daran denken, daß der Erfolg seiner Unternehmung, zu dem doch alle beigetragen haben, nicht nur ihm, seinen Angehörigen und Erben, sondern auch seinen Mitarbeitern zugute kommen sollte. Eine solche Zielsetzung, wie sie durch die Erfolgsbeteiligung verwirklicht werden kann, wird dem Tun des Unternehmers erst den richtigen Inhalt geben.

### *Bessere Zusammenarbeit*

Die Betriebe, die noch keine Erfolgsbeteiligung kennen, sind oft dadurch gekennzeichnet, daß der Unternehmer versucht, seine Mitarbeiter zu größeren Leistungen anzutreiben, jene sich aber den vermehrten Anstrengungen widersetzen. Der Grund der auseinanderstrebenden Intentionen liegt ganz einfach darin, daß vermehrte Arbeitsleistungen der andern dem Unternehmer nicht mehr Mühe bereiten, ihm aber einen höheren Gewinn eintragen, und daß sie den Arbeitnehmern wohl eine größere Anstrengung verursachen, ihnen aber nicht mehr einbringen. An diesem Punkte (beide haben Verdienste, aber nur der eine profitiert) scheiden sich die Geister und liegt die Ursache eines jahrhundertealten Übels.

Wegen der Beteiligung des Arbeitnehmers an den Früchten seiner Arbeit liegt es im Wesen der Erfolgsbeteiligung begründet, die alten Interessengegensätze und Streitigkeiten weitgehend aufzuheben. Es wird ein gutes Vertrauen und ein vorbildliches Miteinanderarbeiten zwischen Unternehmern und Arbeitnehmern, zwischen Meistern und Mitarbeitern, zwischen Arbeitskollegen, zwischen Neueingetretenen und Stammarbeitern, zwischen Jungen und Alten usw. hergestellt. Im Betrieb entsteht eine ausgezeichnete Arbeitsatmosphäre. Alle werden mitdenken, miterkennen, mitwirken, mitleisten, mitgestalten, mitsorgen, mitdurchstehen und mitleiden. Wo der Unternehmer und die Arbeitnehmer nur von dem einen Wunsch beseelt sind, daß die Unternehmung floriert, wie es unter der Ägide der Erfolgsbeteiligung der Fall ist, da muß eine unverbrüchliche Solidarität, eine mustergültige Zusammenarbeit, die Einigkeit und eine vollendete Arbeits- und Schicksalsgemeinschaft die Folge sein.

Die betriebliche Zusammenarbeit wird noch verbessert durch die durch die Erfolgsbeteiligung notwendig gewordene Kontaktnahme des Unternehmers mit seiner Belegschaft, um sie in periodischen Ausspra-

chen über die Geschäfts- und Beschäftigungslage, über das Ergebnis und die Prämien zu orientieren und gemeinsam mit ihnen Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten.

### *Hohe Ziele*

Für jede Volkswirtschaft, in der eine große Anzahl Betriebe zur Erfolgsbeteiligung übergegangen sind, werden sich nicht zu unterschätzende günstige Auswirkungen ergeben. Die Erfolgsbeteiligung trägt in doppelter Hinsicht, nämlich durch den Preisnachlaß sowie auch durch die Ausschüttung der Erfolgsprämien, zur Erhöhung des Realeinkommens der Allgemeinheit bei, und zwar ohne Weiterdrehung der Preis-Lohn-Spirale, weil hinter jedem ausbezahlten Anteil eine entsprechende Mehrleistung, resp. Kostensenkung steht. Demnach führt die Erfolgsbeteiligung auf reale und ehrliche Weise zur Erhöhung des Lebensstandards des ganzen Volkes.

Daß durch die Erfolgsbeteiligung die Zufriedenheit des Arbeitnehmers bei der Arbeit erhöht, die Lohngerechtigkeit verbessert, die Würde des unselbständigerwerbenden Menschen heraufgesetzt (was weder in den einzig und allein nach dem Gewinnstreben ausgerichteten, noch in den Unternehmungen kollektivistischer Wirtschaftssysteme möglich ist), der soziale Gegensatz zwischen den verschiedenen Wirtschaftsgruppen abgebaut, der unheilvolle Graben zwischen Arbeit und Kapital zugeschüttet und das Verständnis für den Betrieb und für die freie Wirtschaftsordnung vertieft wird, dürfte kaum bestritten werden können. Die Kapitalgeber und die Unternehmer, die bei der Erfolgsbeteiligung ihre so wichtigen Funktionen beibehalten und von ihrer Bedeutung nichts verlieren, die aber gleichzeitig dem Arbeitnehmer das geben, was er als richtig betrachtet, gewinnen in den Augen des letzteren ein neues, besseres Ansehen. Die Arbeitnehmer, die sich in den freien Betrieben und in der Marktwirtschaft wohl fühlen, werden immer überzeugte Verfechter des freien Unternehmertums und der zu diesem gehörenden freien Wirtschaftsordnung sein.

Die Erfolgsbeteiligung, die die Lage der Arbeitnehmerschaft verbessert, ohne dazu den Staat einzuspannen — denn sie soll bei uns auf alle Fälle ohne gesetzlichen Zwang auf freiwilliger und freier Grundlage beruhen —, stellt eine liberale Alternative zur staatlichen Sozialpolitik, zum Wohlfahrtsstaat und zur Wirtschaftsverstaatlichung dar. Auf dem Hintergrund der großen Auseinandersetzung zwischen Ost und West ist sie auch ein nicht zu unterschätzendes Mittel, um die Gemeinschaft freier Menschen und die Freiheit zu verteidigen, die wir über alles schätzen und lieben.