

## MITARBEITERBETEILIGUNGSMODELLE - in der Theorie und Praxis

**Raimund Puss**

**Mitarbeiter der  
Abteilung  
Behandlungsökonomie  
der OÖ. Gebiets-  
krankenkasse**

1. Einleitung .....	146
2. Materielle Mitarbeiterbeteiligungsmodelle .....	148
3. Mitarbeiterbeteiligungsmodelle in der Praxis .....	155
4. Schlussbemerkung .....	164

**Auszug aus WISO 2/2000**

**isw**

**Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften**

Weingartshofstraße 10

A-4020 Linz, Austria

Tel.: +43(0)732 66 92 73, Fax: +43 (0)732 66 92 73 - 2889

E-Mail: [wiso@ak-ooe.at](mailto:wiso@ak-ooe.at)

Internet: [www.isw-linz.at](http://www.isw-linz.at)

## 1. Einleitung

Beim vorliegenden Artikel handelt es sich um eine Kurzfassung meiner Diplomarbeit und beschäftigt sich mit dem Thema Mitarbeiterbeteiligung – in Theorie und Praxis. Managementtheorie und Gesetze geben in Zusammenhang mit Mitarbeiterbeteiligungsmodellen nur die Rahmenbedingungen vor, die Umsetzung erfolgt, wie die Praxis zeigt, immer betriebsspezifisch.

*immaterielle MAB* Grundsätzlich kann eine Mitarbeiterbeteiligung (MAB) in zwei Formen verwirklicht werden – immateriell bzw. materiell.

Bei der immateriellen MAB erfolgt die Beteiligung der Arbeitnehmer an Willensbildungsprozessen und Entscheidungen innerhalb des Unternehmens über das gesetzlich zugestandene Mitbestimmungs- und Mitspracherecht hinaus. In Österreich sind diese Rechte für Betriebsräte im Arbeitsverfassungsgesetz (ArbVG) geregelt. Die Mitarbeiter erhalten ein Mitspracherecht, das aber nicht mit dem Eigentum am Kapital des Arbeit gebenden Unternehmens und den sich daraus ergebenden Kapital-Stimmrechten zusammenhängt.

*materielle MAB* Die materielle Beteiligung besteht in einer geldmäßigen Beteiligung der Arbeitnehmer am Unternehmenskapital, sei es mit oder ohne Förderung seitens des Unternehmens oder Staates. Kapitalbeteiligungen unterscheiden sich in der Form der Beteiligung – direkt oder indirekt – bzw. am Status – Eigenkapital vs. Fremdkapital. Wie materielle MAB in Theorie und Praxis funktionieren, wird nachfolgend analysiert.

Beobachtungen zeigen, dass Mitarbeiterbeteiligungsmodelle in der Praxis immer beliebter werden. Der letzte große Boom an Anfragen von Betriebsräten bezüglich der Einführung einer MAB an die Abteilung Consult der AK Linz wurde durch das große Engagement Frank Stronachs in Österreich ausgelöst. Praktiziert er doch in seinen Firmen seit Jahren eine MAB. Man muss jedoch nicht so weit über die Grenzen sehen, um Modelle dieser Art analysieren zu können. Auch in Österreich hat die MAB zum Teil eine große Tradition.

Nichtsdestotrotz hinkt die Entwicklung in Österreich vergleichsweise zu anderen Ländern hinten nach. Vorreiterrolle kommt den USA zu, während in Europa Frankreich und England zu den Ländern mit den meisten Mitarbeiterbeteiligungsmodellen zählen.

Bevor näher auf einzelne Modelle eingegangen wird, werden verschiedene Definitionen zum Thema MAB vorgestellt.

Juntermanns beschreibt die MAB wie folgt: "Unter MAB versteht man die vertragliche, dauerhafte Beteiligung der Mitarbeiter am Kapital und/oder Erfolg des Arbeitgebenden Unternehmens. MAB bedeutet damit eine materielle Teilhabe am Kapital und/oder Erfolg des Unternehmens, sodass sich derjenige, der sich beteiligt, als 'Partner' fühlt und seine Einstellungen und Verhaltensweisen 'partnerschaftlich' orientiert. Genau dieser Effekt soll durch eine materielle Beteiligung der Mitarbeiter erreicht werden."<sup>1</sup>

*Definition I*

Haslinger nimmt in seinem Buch auf die Schwierigkeit der Abgrenzung der Mitarbeiterbeteiligung zu anderen Managementpraktiken Stellung, indem er schreibt: "Sowohl im landläufigen Sprachgebrauch als auch im einschlägigen Schrifttum besteht keine Einigkeit darüber, was unter dem Begriff der 'MAB' zu verstehen ist. Die Ursache dafür liegt in den unterschiedlichen Blickwinkeln und zugrunde gelegten Wertvorstellungen als auch in der Verschiedenartigkeit der Beteiligungsgrundlagen. So ist es nicht verwunderlich, dass Arbeitnehmer und Arbeitgeber, Betriebswirte und Arbeitsrechtler etc. Verschiedenes mit diesem Begriff verbinden."<sup>2</sup>

*Definition II*

Warum diese Schwierigkeit bei der Einteilung der einzelnen Modelle besteht, wird nach dem Studium des 2. Abschnittes deutlich werden. In diesem Kapitel wird eine Auswahl an möglichen Formen der materiellen MAB gegeben. In der Praxis hat sich gezeigt, dass kein Modell wie das andere funktioniert. Selbst zwei Modelle vergleichbarer Aktiengesellschaften funktionieren nicht identisch, von Mitarbeiter-

beteiligungsmodellen in kleinen Gesellschaften ganz abgesehen. Jedes Modell funktioniert nach firmenindividuellen Gegebenheiten, daher wird ein Vergleich bzw. eine Kopie eines Modelles fast unmöglich.

Abschnitt 3 beschäftigt sich mit ausgesuchten Modellen aus der Praxis, die einzelnen Firmen sind: Dipl. Ing. Hitzinger GmbH, Bauhütte Leitl-Werke GmbH, Berndorf AG und Austrian Metall AG.

## **2. Materielle Mitarbeiterbeteiligungsmodelle in der Theorie**

Diese Form der MAB beinhaltet jene Modelle, bei denen die Arbeitnehmer tatsächlich, wenn auch in der Praxis in sehr geringem Ausmaß, Miteigentümer am Unternehmen werden, indem sie sich in direkter oder indirekter Form am Kapital beteiligen.<sup>3</sup>

### **2.1. Direkte Mitarbeiterbeteiligungsmodelle**

Bei der direkten MAB erwirbt der Mitarbeiter persönlich Anteile des arbeitgebenden Unternehmens, etwa in Form von Aktien oder GmbH-Anteilen. Wie diese Beteiligungsformen aussehen können, werden nun in weiterer Folge analysiert.

#### **2.1.1. Beteiligung als Aktionär**

##### *Beteiligung an einer AG*

Die Belegschaftsaktie hat in den letzten Jahren sehr stark an Bedeutung gewonnen. Während es in den USA bereits seit über 20 Jahren üblich ist, dass größere Aktiengesellschaften ihren Mitarbeitern Aktien zum Kauf anbieten, kann man diesen Trend in Europa erst seit kurzer Zeit beobachten.

Größter Auslöser der Beteiligungswelle in Europa waren zweifelsohne die Teilprivatisierungen der verstaatlichten Betriebe, prominenteste Beispiele dazu aus Österreich: Austrian Airlines AG (1988, 1999), Creditanstalt-Bankverein AG (1976-1991) oder die OMV AG (1987, 1989).

Die AG ist eine Gesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit, deren Gesellschafter mit Einlagen auf das in Aktien zerlegte Grundkapital beteiligt sind, ohne persönlich für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft zu haften. Diese beschränkte Haftung der Aktionäre ist wohl aus Arbeitnehmersicht als ein großer Vorteil gegenüber anderen Möglichkeiten der MAB anzusehen. Das Risiko der Haftung ist betragsmäßig genau definiert und bekannt. Der Arbeitnehmer kann durch ein geschicktes Agieren an der Börse und durch den Verkauf der Aktien ein zusätzliches Einkommen erzielen.

In der Literatur werden die Belegschaftsaktien durchwegs als die gelungenste Form der MAB angesehen. Mit der unterschiedlichen Ausgestaltung der Aktien kann der Einfluss der Mitarbeiter je nach Wunsch der Unternehmensleitung unterschiedlich erfolgen, wobei hier das AktG weite Spielräume zulässt.<sup>4</sup>

Der Grundtyp der Aktie ist die sogenannte Inhaberaktie. Sie lautet auf den Namen des Inhabers und ist ohne Probleme übertragbar, was ebenfalls ein großer Vorteil für die Arbeitnehmer ist. Diese Aktie gewährt dem Aktionär weiters auch in der Hauptversammlung ein Fragerecht und ein Stimmrecht. Die Namensaktie unterscheidet sich von der Inhaberaktie dadurch, dass der Name des Aktionärs im Aktienbuch eingetragen ist. Gegenüber der AG gilt nur derjenige als Aktionär, der im Aktienbuch steht. Oft ist der Verkauf der Namensaktie vinkuliert, d.h., der Verkauf ist an die Zustimmung der Gesellschaft gebunden, was durchaus als Nachteil für Arbeitnehmer anzusehen ist.

Der größte Vorteil, den Aktien für Aktionäre bieten, ist, dass sie frei handelbar sind. Notiert ein Unternehmen an der Börse, können die beteiligten Mitarbeiter jederzeit ihre Aktien verkaufen und einen Gewinn lukrieren.

Nicht verhehlen darf man allerdings die Nachteile der Verwendung der Aktie als Instrument der MAB. Diese Nachteile

*Nachteile der  
Aktienbeteiligung*

betreffen nicht die Aktien an sich, sondern vielmehr die Rechtsform der AG. Zum einen muss bei der AG ein hoher Rechtsaufwand akzeptiert werden, zum anderen bedarf es für die Durchsetzungsfähigkeit gewisse Mindestanteile, in der Regel 25 %. Da die meisten MAB nicht annähernd diese Zahl erreichen, bleibt der Einfluss der Arbeitnehmer via Hauptversammlung eher bescheiden. Weiters ist die Zahl der Unternehmen in Österreich, die in der Rechtsform der AG betrieben werden, sehr gering.

Umgründungsmaßnahmen einzig aus dem Grund Mitarbeiter-Aktien ausgeben zu können ist i.d.R. undurchführbar und auch nicht zweckmäßig.

Es gibt eine Reihe anderer Möglichkeiten, MAB in der bestehenden Rechtsform zu integrieren. Das nächste Beispiel zeigt die Beteiligung der Mitarbeiter an einer GmbH, die zweithäufigste Variante hinter der AG-Beteiligung.

### 2.1.2. Beteiligung an einer GmbH

Das Recht der GmbH ist jenem der AG sehr ähnlich, auch die GmbH verfügt über eine kapitalistisch-körperschaftliche Grundordnung, wobei das GmbH-Gesetz (GmbHG) mehr personalistische Vertragsgestaltungsmöglichkeiten ermöglicht. Im Gegensatz zur AG ist hier das Stammkapital nicht in Wertpapieren verbrieft, sondern in Gesellschaftsanteile zerlegt.

#### *Beteiligung an einer GmbH*

Der Gründungsvorgang der GmbH ist gegenüber der AG als einfacher zu bezeichnen, doch sollte festgehalten werden, dass eine Übertragung der Geschäftsanteile nur durch einen Notariatsakt möglich ist. Weiters besteht für die Anteile kein Markt, wie ihn etwa die Börse bietet, der jederzeit Auskunft über den Wert der Anteile gibt. Es müssen diesbezüglich klar definierte Regelungen im Gesellschaftsvertrag enthalten sein, die eine Bewertung von Geschäftsanteilen möglich machen. Weiters muss im Gesellschaftsvertrag festgehalten werden, unter welchen Bedingungen man aussteigen kann bzw. wie der Verkauf der Anteile geregelt ist. Das GmbHG lässt dieser

Vertragsgestaltung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter viele Möglichkeiten offen, was als durchaus positiv bewertet werden muss.

In der Praxis sind daher in den meisten Fällen im Gesellschaftsvertrag genaue Vorkaufs- und Aufgriffsrechte enthalten, um die Übertragung der Anteile übersichtlich und verständlicher zu machen.

Ähnlich wie bei der Aktie ist das finanzielle Risiko für die Mitarbeiter kalkulierbar, da ein möglicher Verlust durch die Stammeinlage begrenzt ist.

Allen Gesellschaftern stehen verschiedene Mitwirkungsrechte zu, wie z. B. das Stimmrecht oder weitgehende Einsichtsrechte. Wie weit die Mitwirkungsrechte ausgestaltet sind, hängt vom Gesellschaftervertrag ab. Da das GmbHG hier viele Möglichkeiten offen lässt, kann es zu weit reichenden Mitgestaltungsmöglichkeiten für die Belegschaft kommen.

*Mitwirkungs-  
rechte*

An sich erscheint die GmbH aufgrund der beschränkten Gesellschafterhaftung, der weit reichenden Gestaltungsmöglichkeiten, der Intensität der Beteiligung und den damit zusammenhängenden psychologischen Effekten als eine für eine MAB geeignete Rechtsform. Allerdings darf nicht außer Acht gelassen werden, dass die GmbH nach ihrer Struktur im Grunde auf einen kleinen, konstanten Gesellschafterkreis ausgerichtet ist. Somit ist eine unmittelbare Beteiligung der Arbeitnehmer an der Arbeit gebenden GmbH nur dann sinnvoll, falls es sich um kleinere Betriebe handelt bzw. wenn man nur eine bestimmte Gruppe von Personen beteiligen will. Bei größeren Betrieben, die in Form einer GmbH organisiert sind, empfiehlt sich die Zwischenschaltung einer "Mitarbeiter-Beteiligungsgesellschaft" (indirekte MAB), auf die nachfolgend eingegangen wird.

### 2.1.3. Sonstige direkte Beteiligungsmodelle

#### *Stille Beteiligung*

#### *Stille Beteiligung*

Unter einer Stillen Gesellschaft versteht man, wenn ein sogenannter Stiller Gesellschafter sich an einem Handelsgewerbe beteiligt, das von einer juristischen oder natürlichen Person betrieben wird. Der sog. Stille Gesellschafter hat eine Vermögenseinlage zu leisten, die in das Vermögen des Inhabers des Handelsgewerbes übergeht. Der Stille Gesellschafter ist am Gewinn und Verlust beteiligt, wobei die Verteilungsregeln gesellschaftsvertraglich frei gestaltbar sind. Die Beteiligung am Gewinn kann nicht ausgeschlossen werden, die Verlustbeteiligung jedoch sehr wohl. Diese Form der MAB ist bei mittelständischen Unternehmen eine sehr oft anzutreffende Gestaltungsform. Der größte Vorteil dieser Beteiligungsform ist in dem Umstand zu sehen, dass sie unabhängig von der jeweiligen Rechtsform des Unternehmens angewandt werden kann.

#### *Beteiligung als Kommanditist*

#### *Beteiligung an einer KG*

Die Beteiligung der Mitarbeiter an einer KG als Kommanditisten ist denkbar, aber in der Praxis kaum verwirklicht. Vorteil dieser Variante wäre, dass die Mitarbeiter ihre Höhe der Einlage frei wählen können und auch nur bis zu dieser Höhe haftbar gemacht werden können.

Ein weiterer Vorteil der KG ist, dass das Innenverhältnis weitgehend gesellschaftsvertraglich frei gestaltbar ist, somit kann auf Erfordernisse des Betriebes im Einzelfall Rücksicht genommen werden. So kann etwa die Verlustbeteiligung der Mitarbeiter ausgenommen werden oder Ähnliches.

Dem beteiligten Mitarbeiter stehen Kontrollrechte zu, wie etwa abschriftliche Mitteilung der jährlichen Bilanz, weiters kann er die Richtigkeit der Bücher und Papiere prüfen.<sup>5</sup>



## 2.2. Indirekte Mitarbeiter-Kapitalbeteiligungen

Bei der indirekten Kapitalbeteiligung wird die unmittelbare Bindung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber aufgehoben. Stattdessen wird zwischen die Mitarbeiter und das Arbeitgebende Unternehmen eine Institution eingeschoben. Diese Institution dient als Sammelbecken oder Pool für das Mitarbeiterkapital. Einzelverträge bestehen hier nicht mehr zwischen dem Mitarbeiter und dem Arbeitgebendem Unternehmen, sondern zwischen dem Mitarbeiter und der "Mitarbeiter-Gesellschaft". Die Mitarbeiter-Gesellschaft sammelt die Einlagen der Mitarbeiter und gibt diese an das Arbeitgebende Unternehmen weiter. Die indirekte Methode ist zwar etwas aufwendiger, bringt jedoch mehr Flexibilität.<sup>6</sup>

*indirekte MAB*

### 2.2.1. Zwischenschaltung einer Kapitalgesellschaft

Für die Verwendung einer Kapitalgesellschaft als indirekte Beteiligungsform spricht, dass sie rechtlich stabil, selbstständig und unabhängig und durch die Einbettung in den Gesellschaftsrechtsrahmen für die Mitarbeiter verständlich und vertrauenswürdig ist. Darüber hinaus ist die Haftung der Mitarbeiter auf ihre Einlage beschränkt.

Da die AG für einen großen Gesellschafterkreis konzipiert ist, kommt sie nur ab einer gewissen Größenordnung in Frage. Bei Klein- und Mittelbetrieben würde sich die Zwischenschaltung einer GmbH anbieten, wobei man die Übertragungsschwierigkeiten nicht außer Acht lassen darf. Vorteile würde eine Zwischenschaltung einer Personengesellschaft bringen, auf die nun näher eingegangen wird.

*Kapitalgesellschaften AG, GmbH*

### 2.2.2. Zwischenschaltung einer Personengesellschaft

#### *Zwischenschaltung einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GesBR)*

Die indirekte Beteiligung durch Zwischenschaltung einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts ist die Variante, die noch am ehesten der direkten Form ähnelt. Zumindest ergeben sich in rechtlicher und steuerlicher Hinsicht keine gravierenden Unterschiede gegenüber der direkten Konstruktion.

*GesBR* Die GesBR ist für die Belange einer direkten MAB teilweise hervorragend geeignet. Es bedarf jedoch konkreter gesellschaftsvertraglicher Abmachungen, um der ihr gestellten Aufgabe gerecht werden zu können.<sup>7</sup>

Die GesBR stellt eine sehr flexible Rechtsform dar, deren Gesellschaftervertrag weitgehend frei gestaltet werden kann. Durch geschicktes Verhandeln der Betriebsräte vor Einführung einer MAB können große Mitwirkungs- und Mitsprachemöglichkeiten für die Mitarbeiter erzielt werden.

*Rechte der GesBR-Gesellschafter* Jeder GesBR-Gesellschafter hat ein nicht übertragbares Informations- und Kontrollrecht, was nichts anderes bedeutet, dass auch Gesellschafter, die von der Geschäftsführung ausgeschlossen sind, von den Angelegenheiten der Gesellschaft persönlich unterrichtet werden müssen. Außerdem steht jedem Gesellschafter etwa die Einsicht in Geschäftsbücher und Papiere zu.

*Vorteile der GesBR* Grundsätzlich ist zu sagen, dass sich eine GesBR sehr gut eignet, um Mitarbeiter-Gesellschafter in einem „Pool“ zu vereinen und die Gesellschaftseinlagen „gebündelt“ an das Arbeit gebende Unternehmen weiterzugeben. Durch die Einschaltung einer GesBR werden sowohl die Entscheidungsfindung als auch das Ausüben der Einsichts- und Kontrollrechte der vielen Mitarbeiter aus dem Arbeit gebenden Unternehmen hinausverlagert. Gegenüber dem Arbeit gebenden Unterneh-

men treten i.d.R. nur wenige, von der Gesamtheit der GesBR-Gesellschafter gewählte Vertreter auf.

#### *Mittelbare Beteiligung über Treuhänder*

Die Treuhandkonstruktion für eine MAB wird in Österreich immer beliebter. In diesem Fall hält ein Treuhänder die Geschäftsanteile für die Dienstnehmer inne. Dies bedeutet, dass der Treuhänder offiziell als Gesellschafter aufscheint, in der Generalversammlung mitstimmt, für sein Abstimmungsverhalten haftet und gemäß den gesetzlichen Bestimmungen von Dritten in Anspruch genommen werden kann. Die Dienstnehmer sind hingegen nur Treugeber und scheinen Dritten gegenüber nicht als Gesellschafter auf. Jappel schreibt in seinem Buch über die Treuhandenschaft: "Der Treuhänder kann mehr, als er (im Innenverhältnis) darf." Der Treuhänder eignet sich daher in besonderem Maße, um interessengerechte Lösungen in konflikträchtigen Situationen herbeizuführen.<sup>8</sup>

Wichtig sind bei dieser Art der MAB zwei Dinge, erstens muss der Treuhänder eine absolute Vertrauensperson der Arbeitnehmer bzw. des Betriebsrates sein. Zweitens muss im Treuhandvertrag genau geregelt sein, welche Entscheidungsbefugnisse der Treuhänder hat.<sup>9</sup>

*Treuhand*

#### *Zwischenschaltung einer Stiftung*

Stiftungen sind in Österreich noch nicht lange möglich, werden aber immer häufiger in eine MAB integriert. Das wohl bekannteste Stiftungsmodell in Österreich wurde bei der Austrian Metall AG (AMAG) verwirklicht. Dort halten die Mitarbeiter 20 % der Firmenanteile. Wie genau dieses Modell in der Praxis funktioniert, wird nachfolgend analysiert.

*Stiftung*

### **3. Mitarbeiterbeteiligungsmodelle in der Praxis**

Wie bereits erwähnt, gleicht kein MAB-Modell in der Praxis dem anderen. Verdeutlicht wird diese Tatsache durch den Ausspruch von Heinz Leitsmüller, als er bei einem Referat

über Mitarbeiterbeteiligungsmodelle der AK Wien sagte: "Untersucht man 100 Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligungsmodellen, muss man feststellen, dass es auch 100 verschiedene Modelle sind."<sup>10</sup>

In diesem Kapitel werden vier Modelle näher analysiert, die bereits in meiner Diplomarbeit mit dem Thema "Historischer Rückblick auf Mitarbeiterbeteiligungsmodelle in der Privatwirtschaft und in der Privatindustrie. Welche Unterschiede lassen sich feststellen?" im Mittelpunkt standen.

### **3.1. Analyse des Mitarbeiterbeteiligungsmodells der Firma Leitl Spannton GmbH**

*lange MAB-Tradition*

Die Firma Leitl Spannton gehört zur Unternehmensgruppe der Bauhütte Leitl-Werke GmbH aus Puchenau bei Linz und kann eine 30-jährige MAB-Tradition vorweisen. Bereits im Jahre 1953 wurde eine Erfolgsbeteiligung für die Arbeitnehmer installiert, die jedem Mitarbeiter einen Anteil am erzielten Gewinn garantierte.

Diese Erfolgsbeteiligung war von Anfang an dadurch gekennzeichnet, dass sie sich nicht in materiellen Maßnahmen allein erschöpfen wollte. Die Geschäftsführung und der Betriebsrat waren sich von Anfang an bewusst, dass die Erfolgsbeteiligung nur eine Maßnahme neben anderen auf dem Wege zur betrieblichen Partnerschaft sein konnte. Diese Überzeugung kam bereits in der gemeinsamen Erarbeitung des Beteiligungsverfahrens zwischen der Geschäftsleitung und dem Betriebsrat unter Inanspruchnahme von Beratern zum Ausdruck.<sup>11</sup>

*Zwischenschaltung einer GesmbH*

Zusätzlich zur arbeitsrechtlichen Form der Erfolgsbeteiligung wurde 1970 die gesellschaftsrechtliche Form des Miteigentums der Mitarbeiter geschaffen. Die Mitarbeiter gründeten eine Gesellschaft bürgerlichen Rechtes und beteiligten sich somit an ihrem Arbeit gebenden Unternehmen. Die beteiligten Arbeitnehmer, zurzeit sind ca. 40 % der Mitarbeiter beteiligt, wählen aus ihrer Mitte einen dreigliedrigen Vorstand als

Treuhänder, der alle Rechte, die sich aus dem Vertrag ergeben, für sie wahrnimmt. Dem zur Geschäftsführung und Vertretung der Gesellschaft berufenen Vorstand gehört der Zentralbetriebsratsobmann in jedem Falle an. Die anderen Vorstandsmitglieder und je ein Ersatzmann werden jeweils auf die Dauer von 3 Jahren gewählt.<sup>12</sup>

Der Hauptzweck der Mitarbeitergesellschaft besteht darin sicherzustellen, dass die Mitarbeiter mit einer einheitlichen Willensbildung auftreten und auf diese Weise ihre Interessen gegenüber dem Hauptbeteiligten einheitlich durch ihr vertretungsbefugtes Organ, den Vorstand, vertreten können. Auf der anderen Seite ist es für die Hauptbeteiligten ein ebenfalls nicht zu unterschätzender Vorteil, dass sie es nicht mit einer Vielzahl von einzelnen Untergesellschaftern zu tun haben, die unter Umständen in ihrer Willensbildung voneinander stark differieren. Vielmehr treten die Mitarbeiter mit einem, im Rahmen der Mitarbeitergesellschaft demokratisch gebildeten Einheitswillen auf.

*Aufgaben der  
GesBR*

Bei der Einführung der Vermögensbeteiligung ging man von dem von einer Bank festgestellten Verkehrswert der Firma aus, dies waren 45 Mio. Schilling. Man gab den Mitarbeitern die Möglichkeit, mit Einlagen von AS 30.000,--, S 60.000,-- oder S 90.000,-- jeweils 1, 2 oder 3 Promille an der Firma zu erwerben. Dieses gegenüber dem Verkehrswert günstige Angebot sollte den Mitarbeitern eine finanzielle Starthilfe ermöglichen. Durch besonders günstige Konditionen bei Erwerb der Anteile wollte man den Erwerb für alle Mitarbeiter ermöglichen, es sollte niemand aus finanziellen Gründen ausgeschlossen werden. Die Haftung der Mitarbeiter ist mit der Höhe des Entgeltes begrenzt. Hat der Mitarbeiter das volle Entgelt einbezahlt, trifft ihn darüber hinaus keine weitere Bareinzahlungsverpflichtung oder Haftung. Somit ist die Beteiligung für die Mitarbeiter völlig kalkulierbar, da sie nur bis zu der selbstgewählten Beteiligungshöhe haften. Am Gewinn oder Verlust nimmt der Mitarbeitergesellschafter jedoch wie ein persönlich haftender Gesellschafter teil. Über den jährlich

anfallenden Gewinnanteil können die Mitarbeiter zur Hälfte frei verfügen, die andere Hälfte wird im Unternehmen belassen und entsprechend verzinst. Diese Hälfte dient der Verlustausgleichung, die seit 1971 nur dreimal eintrat, bzw. der Abzahlung der Anteile.

*immaterielle MAB* Neben der materiellen MAB wurde im Unternehmen Leitl auch die immaterielle Beteiligung der Mitarbeiter stetig gefördert. Ab 1968 entschied sich die Unternehmensleitung im Einvernehmen mit dem Zentralbetriebsrat für die versuchsweise Etablierung einer gleichberechtigten Mitbestimmung auf der Ebene der Geschäftsleitung. Seit diesem Zeitpunkt gehört der Zentralbetriebsratsobmann auch der Geschäftsführung an. In weiterer Folge wurde ein Partnerschaftskomitee gegründet, dem die persönlich haftenden Gesellschafter ab 5 % Beteiligung, die Zentralbetriebsräte, der Vorstand der Mitarbeitergesellschaft, die ordentlichen und die außerordentlichen Geschäftsleitungsmitglieder sowie alle Prokuristen, Betriebs- und Abteilungsleiter, Meister und gleichrangigen Mitarbeiter der Bauhütte angehören. Durch das Mitwirkungsrecht, das diesem Partnerschaftskomitee eingeräumt wurde, können insbesondere das Middle-Management, aber auch die Betriebsräte durch die persönliche Vertretung ihres Standpunktes einen unmittelbaren Einfluss auf die Entscheidungen der Unternehmensebene ausüben, da vor wichtigen Rechts- und Geschäftshandlungen das Partnerschaftskomitee zur Beratung hinzugezogen werden muss.

Wie man sieht, wurde bei diesem Modell der MAB materielle wie immaterielle Beteiligung der Arbeitnehmer sehr gut kombiniert.

### **3.2. Analyse des Mitarbeiterbeteiligungsmodells der Firma Dipl. Ing. Hitzinger**

*MAB durch Treuhandlösung* Die nachfolgende Analyse einer MAB hat eine besondere Entstehungsgeschichte. Nicht wie sonst üblich von Seiten der Geschäftsleitung initiiert, kam hier die Idee der Einführung

einer MAB von Seiten der Belegschaft, und zwar nach einem Zwangsausgleich der Firma.

Die 1946 vom ehemaligen VOEST-Generaldirektor DI Walter Hitzinger und seinem Partner DI Hans Schäcke gegründete Firma macht sich schon sehr bald nach dem Krieg einen guten Namen mit der Instandsetzung zerstörter Elektro- und Verbrennungsmotoren.<sup>13</sup> In weiterer Folge begann man mit der Neuanfertigung von E-Lok-Komponenten, Weichenstellmotoren, ganzen Stromversorgungsanlagen.

Nach dem Tod von DI Hitzinger übernahmen die Tochter und der Schwiegersohn das Unternehmen, konnten aber den erfolgreichen Weg nicht weiterführen und man musste schließlich 1992 sogar Zwangsausgleich anmelden.

Daraufhin übernahmen drei langjährige Mitarbeiter das Unternehmen und schafften in nur drei Jahren den Turn-around. Großen Anteil an diesem Aufschwung hatten auch die Mitarbeiter, sind sie doch seit diesem Zeitpunkt zu 20 % an dem Unternehmen beteiligt. Man versuchte von Seiten der Betriebsräte die Sperrminorität von 25 % der Anteile zu erreichen, was jedoch nicht gelang. Stattdessen wurden den Mitarbeitern gewisse Rechte zugestanden und ins Handelsregister eingetragen. Somit können die Mitarbeiter bei wichtigen Entscheidungen mitbestimmen.<sup>14</sup>

Zusätzlich erhielten die Mitarbeiter eine Gewinnbeteiligung vor Steuern. Diese startete im Jahre 1994/95 mit 10 %, steigerte sich pro Jahr um 5 % und erreichte 1999 mit 30 % den höchstmöglichen Wert.

Die Mitarbeiteranteile werden durch einen Treuhänder verwaltet. Mag. Lechner ist eine Vertrauensperson der Mitarbeiter und tritt nach außen hin wie ein unbeschränkt verfügungsberechtigter Eigentümer auf. Allerdings ist der Treuhänder in der Ausübung der ihm übertragenen Rechte beschränkt. Er darf von den Rechten nur im Interesse der Mitarbeiter und nach Absprache mit diesen davon Gebrauch machen.

*ein Steuerberater  
ist Vertrauens-  
person der  
Arbeitnehmer  
und zugleich  
Treuhänder*

Damit der Kontakt zum Treuhänder vereinfacht wird, wurde ein Beirat gewählt. Dieser Beirat besteht aus 4 gewählten Belegschaftsvertretern, je 2 Vertretern der Angestellten bzw. Arbeiter. In dieser Gruppe wird ein Sprecher gewählt, er vertritt offiziell gegenüber dem Treuhänder die Interessen der Mitarbeiter. Der Beirat hat noch andere Funktionen der Verwaltung übernommen, so etwa berichtet er mindestens einmal jährlich an die Beteiligten. Weiters führt er die Kassa und regelt den Verkauf/Kauf der Anteile.

Meiner Meinung nach gewährleistet diese Form der MAB eine effektive Vertretung der Arbeitnehmerinteressen. Der ausgewählte Treuhänder kann durch sein Fachwissen als Steuerberater die Interessen der Mitarbeiter entsprechend umsetzen.

### **3.3. Analyse des Mitarbeiterbeteiligungsmodells der Austrian Metall AG (AMAG)**

#### *Stiftungsmodell*

Die AMAG galt immer als Sorgenkind der Verstaatlichten Industrie, nicht zuletzt deshalb, weil das Unternehmen sehr stark konjunkturabhängig ist. Aus diesem Grund begann man unterschiedliche Sanierungskonzepte für die AMAG umzusetzen. Vorstand Ehrlich wollte durch eine rasche Expansion und Internationalisierung den Konjunkturschwankungen entgegenwirken. Bereits 1991, 4 Jahre später, versuchte sein Nachfolger Vorstand Apfalter alle unrentablen Werke wieder zu verkaufen.

Nach geringen Erfolgen sollte ein neuer Vorstand die Sanierung des Konzerns rascher vorantreiben, und Klaus Hammer wurde aus der Privatwirtschaft ins Unternehmen geholt. Sein Sanierungskonzept sah eine Konzentration auf die Kernkompetenzen des Betriebes vor. Weiters sollten von den 150 übernommenen Betrieben nur 40 Firmen übrig bleiben. Sein Konzept trug schon sehr bald Früchte und er begann zusammen mit dem Unternehmer Turnauer Gespräche bezüglich eines Management-Buy-out mit den Verantwortlichen der ÖIAG zu führen. Nach langen Verhandlungen einigte man sich



auf einen Verkauf, wobei die Mitarbeiter 20 % der Anteile erhalten sollten.

Die Mitarbeiteranteile wurden in eine Arbeitnehmerstiftung eingebracht, deren Vorstand sich aus Dr. Kalliauer (Gewerkschaft der Privatangestellten OÖ), Herrn Schopf (Gewerkschaft Metall-Bergbau-Energie) und einem Vertreter der Hammerer GmbH zusammensetzt. Bei der Schaffung einer Stiftung sind 1 Mio. Schilling erforderlich, wobei Herr Hammerer 980.000,- als Stiftungsvermögen einbrachte, der Rest wurde geteilt. Weiters wurden die Stimmrechte mittels Syndikatsvertrag an Hammerer gebunden.<sup>15</sup>

Damit die Mitsprache in der Unternehmensführung einheitlich durchgeführt werden kann und die Verwaltung vereinfacht wird, übernahm der Stiftungsvorstand diese Agenden. Es wurden bewusst keine Betriebsratsmitglieder in den Vorstand gewählt, da man eine größere Kontinuität damit erreichen wollte. Um aber auch den Belegschaftsvertretern ein Mitsprache- und Mitgestaltungsrecht einzuräumen, wurde ein Beirat eingerichtet. Dieser Beirat besteht aus drei Betriebsräten, die bei wichtigen Entscheidungen im Betrieb beratende Funktion ausüben.<sup>16</sup>

*Mitsprachemöglichkeit*

Dem Stiftungsvorstand und dem Beirat obliegt ebenfalls die Aufgabe, ohne Mitspracherecht von außen die Verteilung der Dividendenzahlungen an die einzelnen Mitarbeiter durchzuführen. Die Verteilung des auszuschüttenden Betrages erfolgt zu gleichen Teilen, und zwar unabhängig vom individuellen Lohn oder Gehalt, da nicht der einzelne Mitarbeiter persönlich Aktionär ist, sondern die Stiftung. Durch diesen ungewöhnlichen Umstand profitieren neu eingestellte Mitarbeiter, ohne bei der Einführung der MAB bereits im Betrieb gewesen sein zu müssen bzw. sich Anteile erst kaufen zu müssen. Jeder Mitarbeiter erhält, sobald Dividendenzahlungen erfolgen, seinen Anteil. Des Weiteren entfällt der oft kompliziert zu handhabende Kauf oder Verkauf der Mitarbeiteranteile, da niemand persönlich Anteile hält.<sup>17</sup> Dass sich die Beteiligung

finanziell für die Mitarbeiter bereits rentiert hat, zeigen die beeindruckenden Dividenden. So erhielt jeder Mitarbeiter für das Jahr 1998 10.500,-- Schilling, für das heurige Jahr rechnet Betriebsrat Höfl mit einer ähnlich hohen Summe.<sup>18</sup>

Heute ist das Unternehmen sehr erfolgreich und Gewinn bringend am Markt tätig. Das praktizierte Mitarbeiterbeteiligungsmodell ist eine sehr interessante Variante, Mitarbeiter am Unternehmen zu beteiligen. Die gesamte Belegschaft ist zu gleichen Teilen am Unternehmen beteiligt und erhält dementsprechend auch zu gleichen Teilen ihren Dividendenanteil. Vermutlich kommt jedoch diese Form der MAB nur bei sehr wenigen Firmen in Frage, benötigt man doch für die Einrichtung einer Stiftung ein Vermögen von 1 Mio. Schilling. Einfacher und deshalb am häufigsten verwendete Methode der MAB ist die Ausgabe von Aktien, welche im folgenden Abschnitt präsentiert wird.

#### **3.4. Analyse des Mitarbeiterbeteiligungsmodells der Berndorf AG**

##### *Mitarbeiteraktien*

Die Berndorf AG wird immer wieder als Paradeunternehmen präsentiert, wie man mit unkonventionellen Ideen und unter Einbeziehung der Mitarbeiter aus einem schwer angeschlagenen Verstaatlichten Betrieb wieder eine florierende Firma machen kann.

Die Firma Berndorf hat eine sehr lange Tradition der Besteckerzeugung. Bereits im Jahre 1843 wurde die Firma Berndorfer Metallwerke gegründet. Neben anderen Produkten spezialisierte man sich schon sehr bald auf die Produktion hochwertiger Bestecke, für die die Firma heute noch berühmt ist.

Zwischen der Berndorf AG und der AMAG gab es sehr enge Kontakte, fertigte man doch in Berndorf für die AMAG, als die beiden Betriebe noch zum ÖIAG-Konzern gehörten.

Die Loslösung aus dem ÖIAG-Verbund startete 1986, als man den, als Sanierer aus der Privatwirtschaft bekannten Norbert Zimmermann ins Unternehmen holte. Zimmermanns Plan war es, innerhalb von 2–3 Jahren den Betrieb zu sanieren und dann wieder in die Privatwirtschaft zu wechseln.<sup>19</sup> Aus diesen 2–3 Jahren sind bereits 13 geworden, gab es doch bei der Berndorf AG ein Management-Buy-out mit Mitarbeiterbeteiligung.

*MBO und MAB*

Zehn Berndorf-Manager brachten 1988 zusammen 8,3 Mio. Schilling auf und konnten mit weiteren 112 Mio. Schilling an Krediten, die von der Länderbank finanziert wurden, 50 % der Berndorf AG kaufen. Bei diesem Privatisierungsschritt konnten auch ca. 100 Mitarbeiter Aktien erwerben. Mit den Belegschaftsvertretern wurde eine MAB beschlossen, die die Ausgabe von vinkulierten, stimmrechtslosen Aktien vorsah. Jedem Mitarbeiter wurden ca. 450 Aktien zur Zeichnung reserviert. Bereits ein Jahr später erwarben die neuen Berndorfeigentümer weitere 24 % der Anteile und seit Ende 1989 ist die Berndorf AG ein reines Privatunternehmen.

Da die Aktien nicht an der Börse notieren, wurde eine andere Form der Bewertung gefunden. Mit Hilfe des Übertragungswertes, der einmal jährlich ermittelt wird, können die Mitarbeiter jederzeit feststellen, wie viel ihre Aktien wert sind bzw. wann ein guter Zeitpunkt für einen Verkauf gekommen ist. Ingrid Böhm, Vorstandssekretärin der Berndorf AG, meinte in einem Interview: "Die Sache ist wirklich toll und besser als jede normale Geldanlage. Ganz abgesehen davon, dass meine Bindung zum Unternehmen heute viel stärker ist als früher. Meinen Kapitaleinsatz von rund 55.000 Schilling habe ich bereits wieder herinnen." Was kein Wunder ist, erzielte man in den letzten Jahren doch eine Rendite von rund 10 %.<sup>20</sup>

#### 4. Schlussbemerkung

*jede MAB ist  
ein Unikat*

Wie es sich in der Praxis und in der Literatur gezeigt hat, gibt es das "BESTE" Modell einer Mitarbeiterbeteiligung nicht. Vielmehr muss jeder Betrieb sein eigenes Modell der MAB selbst finden. Man kann zwar ein gut funktionierendes Modell genau analysieren, kopieren kann man es jedoch nicht. Zu viele firmenindividuelle Einzelheiten müssen bei der Ausarbeitung und Implementierung eines Mitarbeiterbeteiligungsmodells berücksichtigt werden. Dies ist auch der Grund, dass die Kopie eines Modells nicht funktionieren kann.

Diese Beteiligung kann in den unterschiedlichsten Formen stattfinden, die wohl populärste Form der MAB ist die Beteiligung durch Aktien. Mitarbeiter erhalten von ihrem Unternehmen meist vergünstigte Aktien und sind somit am Unternehmen beteiligt. Aber auch andere Formen der direkten MAB sind natürlich denkbar und werden in der Praxis vermehrt praktiziert, wie etwa die Beteiligung als Kommanditist, Stiller Beteiligter oder Ähnliches.

*indirekte MAB  
bringt große  
Vorteile für die  
Mitarbeiter*

Aus Sicht der Arbeitnehmer erscheint die indirekte Beteiligung der Belegschaft interessanter zu sein. Bei der indirekten MAB sind die Mitarbeiter nur mittelbar, d.h. über eine zwischengeschaltete Institution am arbeitgebenden Unternehmen beteiligt. Die Ausübung und Verwaltung der Beteiligungsrechte erfolgt nicht durch den einzelnen Mitarbeiter selbst, sondern durch eine gewählte Person oder durch ein gewähltes Gremium. Der große Vorteil für die Arbeitnehmer ergibt sich aus der Tatsache, dass nun ihre Interessen gebündelt werden und dadurch kompetenter und effizienter wahrgenommen werden können. Die Vertretung der Arbeitnehmerinteressen können etwa durch den Betriebsrat wahrgenommen werden, aber auch der Einsatz von Treuhändern ist hier möglich. Ein weiterer Vorteil von indirekten Mitarbeiterbeteiligungsmodellen ist, dass sie unabhängig von der Rechtsform des arbeitgebenden Unternehmens eingesetzt werden können. Die Verwaltung der Mitarbeitergesellschaft nimmt in der Regel das

Betriebsratsgremium wahr. In der Praxis beruhen viele Mitarbeiterbeteiligungsmodelle auf diesem bewährten Prinzip.

Egal in welcher Form auch immer eine MAB konzipiert ist, sie muss auf jeden Fall den Interessen beider Seiten, Geschäftsführung und auch Arbeitnehmer, Rechnung tragen. Um eine erfolgreiche Basis für eine MAB zu schaffen, ist die Einbeziehung des Betriebsrates schon in der Planungsphase von großer Bedeutung. Der Betriebsrat sollte die Möglichkeit erhalten, schon bei der Konzeption des Modells eingebunden zu sein, damit auch die Interessen der Belegschaft einfließen können. Dadurch können sich auch die Mitarbeiter mit dem Modell besser identifizieren und seine Akzeptanz steigt. Gerade in dieser Phase ist es unumgänglich, dass sich das Team des Betriebsrates von Experten beraten lässt. Nur sie können die Belegschaftsvertreter auf mögliche Nachteile aufmerksam machen und ihnen entscheidende Tipps geben.

*für den Erfolg eines MAB-Modells ist die frühe Einbeziehung des Betriebsrates empfohlen*

Wie aus den Interviews ersichtlich wurde, verbessert MAB die Mitwirkungs- und Mitspracherechte der Arbeitnehmer in den wenigsten Fällen. Einerseits ist der Anteil der Mitarbeiter zu gering, um hier eine Verbesserung erzielen zu können, andererseits stehen dem Betriebsrat durch das ArbVG bereits viele Möglichkeiten offen. In der Regel wird ein MAB nur als Ergänzung zu den Möglichkeiten des ArbVG gesehen. MAB verbessert jedoch in den meisten Fällen das Verhältnis zwischen der Geschäftsführung und den Mitarbeitern, da die Prozessabläufe im Unternehmen transparenter gestaltet werden. Den Belegschaftsvertretern stehen bessere Informationen zur Verfügung und sie können in gewissen Sachfragen mitentscheiden.

In den letzten Jahren kamen neue Varianten der Mitarbeiterbeteiligung nach Europa. Management Stock Option Plans, wie sie bereits deutsche Großunternehmen wie Daimler Chrysler, Volkswagen oder Deutsche Bank eingeführt haben, werden sich auch in Österreich durchsetzen. Der Wienerberger

*neues Modell der MAB*

Konzern und die Woford AG sind hier bereits Vorreiter. Diese Form der MAB begünstigt jedoch nur eine kleine Gruppe, sprich das Management, im Unternehmen und sollte deshalb nur als Ergänzung dienen.

Abschließend kann gesagt werden, dass Mitarbeiterbeteiligungsmodelle eine gute Möglichkeit bieten, Mitarbeiter am Unternehmen finanziell zu beteiligen. Arbeitnehmer kommen dadurch in den Genuss zusätzlicher Geldmittel, aber es darf nicht vergessen werden, dass jede Beteiligung ein gewisses finanzielles Risiko in sich birgt.<sup>21</sup>

**Anmerkungen:**

- 1 vgl.: Juntermanns, Hans-Joachim: Mitarbeiter-Beteiligung von A-Z, Luchterhand Verlag, Berlin, 1991
- 2 vgl.: Haslinger, Stefan: Mitarbeiterkapitalbeteiligung – Betriebswirtschaftliche, gesellschaftsrechtliche und steuerrechtliche Aspekte, Orac Verlag, Wien, 1996
- 3 vgl.: Lehner, Rudolf: Mitarbeiterbeteiligung, in: Fachinfo, April 1999
- 4 vgl.: Haslinger, Stefan: Mitarbeiterkapitalbeteiligung, Betriebswirtschaftliche, gesellschaftliche und steuerrechtliche Aspekte, Verlag Orac, Wien 1997
- 5 vgl. Schärf, Wolf-Georg: Handbuch für Mitarbeiterbeteiligung, ÖAAB-Verlag, Wien, 1996
- 6 vgl.: Schneider, Hans J.; Zander, Ernst: Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter in Klein- und Mittelbetrieben, Rudolf Haufe Verlag, Freiburg im Breisgau, 1990
- 7 vgl.: Haslinger, a.a.O.
- 8 vgl.: Jappel, Thomas: Treuhandschaften, Orac Verlag, Wien, 1998
- 9 vgl. Lehner, Rudolf, a.a.o.
- 10 vgl.: Leitsmüller, Heinz: 100 Unternehmen – 100 verschiedene Modelle; zu den Gemeinsamkeiten und Grenzen bei der Gestaltung; Referat anlässlich der Tagung "Renaissance der Mitarbeiterbeteiligung" der AK Wien, 18. Nov. 1998
- 11 Interview mit Herrn DI Florian Leitl
- 12 Interview mit Herrn Günther Moser, Betriebsratsvorsitzender der Firma Leitl, 9. 9. 1999
- 13 vgl.: o.V.: Informationsbroschüre der Fa. Hitzinger: Hitzinger 1946–1996: 50 Jahre Energie, Innovation, Strom.
- 14 Interview mit Herrn Karl Nagl, Betriebsvorsitzender der Angestellten der Firma Hitzinger, 7. 7. 1999
- 15 vgl.: Palme, Liselotte: Handgemenge am Steuerrad, in: Profil, Nr. 37, Sept. 1997
- 16 Interview mit Herrn Dr. Kalliauer
- 17 Interview mit Herrn Dr. Kalliauer, Stiftungsvorstand der AMAG
- 18 vgl.: Sturm, Walter: Neues Modell für Arbeitnehmer – AMAG-Stiftung, in: AK-Report, Nr. 3/Juni 1999
- 19 vgl.: Rümmele, Martin: "Das Glück des Norbert Z.", in: Wirtschaftsblatt, 24. 4. 1999
- 20 vgl.: Günther, Fritz: Beteiligen statt Zusperren, in: Cash Flow, Nr. 3, 1994
- 21 vgl.: Puß, Raimund: Historischer Rückblick auf Mitarbeiterbeteiligungsmodelle in der Privatwirtschaft und in der Verstaatlichten Industrie. Welche Unterschiede lassen sich feststellen?, Linz, Nov. 1999

**Literaturverzeichnis:**

- Günther, Fritz: Beteiligen statt Zusperrern, in: Cash Flow, Nr. 3, 1994
- Haslinger, Stefan: Mitarbeiterkapitalbeteiligung – Betriebswirtschaftliche, gesellschaftsrechtliche und steuerrechtliche Aspekte, Orac Verlag, Wien, 1996
- Jappel, Thomas: Treuhandschaften, Orac Verlag, Wien, 1998
- Juntermanns, Hans-Joachim: Mitarbeiter-Beteiligung von A-Z, Luchterhand Verlag, Berlin, 1991
- Lehner, Rudolf: Mitarbeiterbeteiligung, in: Fachinfo, April 1999
- Leitsmüller, Heinz: 100 Unternehmen – 100 verschiedene Modelle; zu den Gemeinsamkeiten und Grenzen bei der Gestaltung; Referat anlässlich der Tagung "Renaissance der Mitarbeiterbeteiligung" der AK Wien, 18. Nov. 1998
- Palme, Liselotte: Handgemenge am Steuerrad, in: Profil, Nr. 37, Sept. 1997
- Puß, Raimund: Historischer Rückblick auf Mitarbeiterbeteiligungsmodelle in der Privatwirtschaft und in der Verstaatlichten Industrie. Welche Unterschiede lassen sich feststellen?, Linz, Nov. 1999
- Rümmele, Martin: "Das Glück des Norbert Z.", in: Wirtschaftsblatt, 24. 4. 1999
- Schärf, Wolf-Georg: Handbuch für Mitarbeiterbeteiligung, ÖAAB-Verlag, Wien, 1996
- Schneider, Hans J.; Zander, Ernst: Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter in Klein- und Mittelbetrieben, Rudolf Haufe Verlag, Freiburg im Breisgau, 1990
- Sturm, Walter: Neues Modell für Arbeitnehmer – AMAG-Stiftung, in: AK-Report, Nr. 3 / Juni 1999
- o.V.: Informationsbroschüre der Fa. Hitzinger: Hitzinger 1946 – 1996: 50 Jahre Energie, Innovation, Strom.
- Interview mit Herrn Dr. Kalliauer, Stiftungsvorstand der AMAG
- Interview mit Herrn Karl Nagl, Betriebsvorsitzender der Angestellten der Firma Hitzinger, 7. 7. 1999
- Interview mit Herrn DI Florian Leitl
- Interview mit Herrn Günther Moser, Betriebsratsvorsitzender der Firma Leitl, 9. 9. 1999



INSTITUT FÜR SOZIAL- UND WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN

# WISO

WIRTSCHAFTS-UND SOZIALPOLITISCHE ZEITSCHRIFT

Die Zeitschrift WISO wird vom Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (ISW) herausgegeben. Sie dient der Veröffentlichung neuer sozial- und wirtschaftswissenschaftlicher Erkenntnisse sowie der Behandlung wichtiger gesellschaftspolitischer Fragen aus Arbeitnehmersicht.

Lohnpolitik, soziale Sicherheit, Arbeitsmarkt und Arbeitslosigkeit, Arbeit und Bildung, Frauenpolitik, Mitbestimmung, EU-Integration - das sind einige der Themen, mit denen sich WISO bereits intensiv auseinander gesetzt hat.

WISO richtet sich an BetriebsrätInnen, GewerkschafterInnen, WissenschaftlerInnen, StudentInnen, Aktive in Verbänden, Kammern, Parteien und Institutionen sowie an alle, die Interesse an Arbeitnehmerfragen haben.

Erscheinungsweise: vierteljährlich

Preise:\* Jahresabonnement EUR 22,00 (Ausland EUR 28,00)  
Studenten mit Inskriptionsnachweis EUR 13,00  
Einzelausgabe EUR 7,00 (Ausland EUR 12,00)

(\* Stand 2005 - Die aktuellen Preise finden Sie auf unserer Homepage unter [www.isw-linz.at](http://www.isw-linz.at))

Wir laden Sie ein, kostenlos und ohne weitere Verpflichtungen ein WISO-Probeexemplar zu bestellen. Natürlich können Sie auch gerne das WISO-Jahresabonnement anfordern.

Informationen zum ISW und zu unseren Publikationen - inklusive Bestellmöglichkeit - finden Sie unter [www.isw-linz.at](http://www.isw-linz.at).



## BESTELLSCHEIN\*

Bitte senden Sie mir kostenlos und ohne weitere Verpflichtungen

- 1 Probeexemplar der Zeitschrift WISO
- 1 ISW Publikationsverzeichnis

Ich bestelle \_\_\_\_\_ Exemplare des WISO-Jahresabonnements (Normalpreis)

Ich bestelle \_\_\_\_\_ Exemplare des WISO-Jahresabonnements für StudentInnen mit Inskriptionsnachweis

\* Schneller und einfacher bestellen Sie über das Internet: [www.isw-linz.at](http://www.isw-linz.at)

Name \_\_\_\_\_

Institution/Firma \_\_\_\_\_

Straße \_\_\_\_\_

Plz/Ort \_\_\_\_\_

E-Mail \_\_\_\_\_

### BESTELLADRESSE:

ISW  
Weingartshofstr. 10, A-4020 Linz  
Tel. ++43/732/66 92 73-33 21  
Fax ++43/732/66 92 73-28 89  
E-Mail: [wiso@ak-ooe.at](mailto:wiso@ak-ooe.at)  
Internet: [www.isw-linz.at](http://www.isw-linz.at)