

Partizipation und Mitbestimmung bei SAP

Eine Bilanz nach drei Jahren Betriebsrat

*Ralf Kronig, Johannes Reich, Eberhard Schick
SAP, Walldorf*

1. Die Mitbestimmung in Deutschland hat Modellcharakter

Jahrzehnte wuchs das Unternehmen SAP im zweistelligen Prozentbereich und gleichzeitig hatten die Kolleginnen und Kollegen das Gefühl, am Erfolg teilzuhaben. Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat übernahmen ohne Mandat durch die Beschäftigten, dafür in Abstimmung mit dem Vorstand die Rolle eines "Quasi-Betriebsrats" sozusagen als konsensorientierter Ansprechpartner für alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei SAP. Sukzessive veränderte sich diese Situation und es entstand eher der Eindruck von wachsenden Ungerechtigkeiten auf der Arbeitnehmerseite. Begleitet von dem Eindruck der völligen Unzulänglichkeit der damaligen informellen Interessenvertretung hatte die Gruppe ProMitbestimmung / DGB Betriebsgruppe der SAP AG im Frühjahr 2006 einen Betriebsrat aus der Taufe gehoben.

Es gab tumultartige Diskussionen darüber in der SAP-Belegschaft. Von Investoren, Vorständen, Aufsichtsräten, aber auch von vielen Beschäftigten des Unternehmens, wurde die Betriebsratsgründung im letzten „betriebsratsfreien“ DAX-Unternehmen teilweise massiv bekämpft. Das Recht zum Aufbau einer betrieblichen Interessenvertretung wurde in Frage gestellt. Die FDP stellte einen Antrag im Bundestag zur Änderung des Betriebsverfassungsgesetzes, Juristen veröffentlichten erstaunliche Interpretationen zur Gründung eines Betriebsrates, der Vorstand regte eine Unterschriftenaktion an und die Prüfung aller erdenklichen, rechtlichen Möglichkeiten. Es sollen sogar Gespräche mit wichtigen Persönlichkeiten aus Politik, Gerichtsbarkeit und Wirtschaft geschehen sein.

Heute müssen wir feststellen, dass der Betriebsrat bei den Beschäftigten allseits akzeptiert ist, um nicht zu sagen eine Selbstverständlichkeit geworden ist. Ganz im Gegenteil zur ursprünglichen Ablehnung von mehr Mitbestimmung sieht die Belegschaft inzwischen den Betriebsrat mehr und mehr als Mittel an, ihre Partizipationsansprüche gegenüber der Geschäftsleitung durchzusetzen.

2. Historische Entwicklung der Mitbestimmung bei der SAP AG

2.1 Gefühlte Mitbestimmung bei SAP: Kein Beispiel für die Gleichberechtigung von Arbeit und Kapital.

2.1.1 Ausgangssituation

Bis 2006 war SAP der einzige Konzern im DAX ohne einen Betriebsrat. Alle Unternehmen vergleichbarer Größe hatten einen Betriebsrat. Den

Unternehmensgründern war es gelungen, über Jahrzehnte eine Gründung eines Betriebsrats zu verhindern. Es gab mehrere Gründe dafür:

- Das extreme Wachstum der Firma. Es gab keine Krise zu bewältigen. Konflikte innerhalb einer Abteilung wurden dadurch gelöst, dass man die Konfliktparteien trennte.
- Ein patriarchales Selbstverständnis der Unternehmensgründer, die nach dem Prinzip „Teile und Herrsche“ die Firma gelenkt haben.
- Gute Gehälter und Sonderzahlungen, die so mancher/m SAP-MitarbeiterIn zu einem ansehnlichen Vermögen verholfen haben.
- Eine gefühlte Interessenvertretung der Arbeitnehmer durch die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat.

Im August 1988 ging SAP an die Börse. 1989 gab es erstmals Aufsichtsratswahlen bei SAP. Gerhard Maier und Bernhard Koller wurden Arbeitnehmervertreter. Bei den Aufsichtsratswahlen 1993 gingen die Aufsichtsratsmandate für die Gewerkschaften an die Christliche Gewerkschaft Metall (CGM). Gerhard Maier ließ sich von der CGM für die Aufsichtsratswahl nominieren. Bei der Aufsichtsratswahl 1998 hätten DAG, HBV und IG Metall zusammen der CGM einen Sitz abnehmen können.

Zur Aufsichtsratswahl 2002 trat eine von den Gewerkschaften unterstützte Liste „SAPler für Öffentlichkeit und Transparenz“ an. Trotz eines achtbaren Ergebnisses reichte es nicht für einen Sitz im Aufsichtsrat. Die IG Metall trat zugunsten von ver.di nicht als Gewerkschaftsliste bei dieser Aufsichtsratswahl an. Im Nachgang der Aufsichtsratswahl traf sich der Kreis in unregelmäßigen Abständen. Es wurde ein Grundsatzprogramm „Demokratie im Betrieb“ erarbeitet. Das Fernziel blieb die Gründung eines Betriebsrats bei SAP.

Am 7. Januar 2003 schließen die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat und der Vorstand der SAP einen Vertrag. Es handelt sich um eine jederzeit kündbare Firmenvereinbarung mit den folgenden Kernelementen:

- Die Gültigkeitsdauer beträgt eine Wahlperiode. Bei personellen Veränderungen ist eine Kündigung durch eine der beiden Parteien möglich.
- Die Arbeitnehmervertreter erhalten Informationsrechte über wirtschaftliche Angelegenheiten. Diese Informationen unterliegen der Geheimhaltung (§ 116 und § 93 AktG.).
- Kündigungsschutz: Freiwillige Regelung in Anlehnung an § 103 BetrVG.
- Betreuungsschlüssel: 8 Arbeitnehmervertreter für die ca. 10.000 Beschäftigten der SAP AG und SAP Deutschland an allen deutschen Standorten.
- Bei einer fehlenden Einigung „ist eine Mediation durch den Vorsitzenden des Aufsichtsrats anzustreben“.

2.1.2 Verlauf der Betriebsratsgründung

Trotz aller Bemühungen wird die gewerkschaftsnahe Gruppe nicht wesentlich größer. Turnusgemäß stehen 2006 Betriebsratswahlen an. Die Bemühungen werden verstärkt: Es wird eine Internetseite www.sap.igm.de aufgebaut und die Gruppe wird gezielt durch IGM-Gewerkschaftssekretäre in Heidelberg unterstützt.

Am 23. Februar 2006 luden Jens Weidner, Bernard Rummel und Eberhard Schick zur Betriebsversammlung „zur Wahl eines Wahlvorstands zur Durchführung einer Betriebsratswahl“ ein. Die Betriebsversammlung sollte am 2. März stattfinden. Am Tag darauf ging der SAP Mitbegründer Dietmar Hopp an die Öffentlichkeit und gab mehrere Interviews und schaltete eine Internetseite und versucht so die Betriebsratsgründung zu verhindern. Er drohte auch mit Standortverlegungen: „Nur so können wir eine Diskussion vermeiden, ob Walldorf noch der richtige Standort ist als Zentrale eines Weltunternehmens der Softwarebranche, das sich im globalen Wettbewerb behaupten muss. Jedenfalls haben unsere Hauptmitbewerber keine fremdbestimmten Betriebsräte.“ Dietmar Hopp diffamierte die Betriebsratsgründer als fremd bestimmt durch die IG Metall: „Gehen Sie zur Betriebsversammlung und zeigen Sie, dass Sie nicht fremd bestimmt werden wollen. Machen Sie diese Betriebsversammlung zu einer eindrucksvollen Demonstration für Ihre Selbstbestimmung.“ Die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat stießen in Informationsveranstaltungen in dasselbe Horn: sie negierten die Vorteile eines Betriebsrats, äußerten Bedenken hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland und sprachen sich gegen „eine fremdbestimmte SAP“ aus.

Bei der Betriebsversammlung am 2. März wurde der vorgeschlagene Wahlvorstand mit 9,1 Prozent Zustimmung nicht gewählt.

Am 5. März reichten Johannes Reich, Ralf Kronig und Eberhard Schick beim Arbeitsgericht Mannheim den entsprechenden Antrag ein, um vom Arbeitsgericht den Wahlvorstand einsetzen zu lassen. Am 14. März luden die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat zu einer weiteren Betriebsversammlung am 30. März ein. Auf dieser Betriebsversammlung wurden die Kandidatinnen und Kandidaten der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat in den Wahlvorstand gewählt. Ver.di und IG Metall entsendeten Udo Beck und Ralf Kronig als nicht stimmberechtigte Mitglieder in diesen Wahlvorstand.

Die einzelnen Standorte führten Abstimmungen nach §4 BetrVG durch. Dadurch kommt es zu einer unternehmensweiten Betriebsratswahl bei der SAP AG. Am 21. Juni 2006 fand die erste Betriebsratswahl bei SAP statt. Zur Wahl traten 400 Kandidatinnen und Kandidaten aus zehn Listen an. Die gewerkschaftsnahe Liste „Pro Mitbestimmung“ erhielt 8,6 Prozent und damit drei von siebenunddreißig Sitzen. Im Betriebsrat selbst gibt es eine breite Mehrheit, die bemüht ist, in konsensorientierter Art und Weise mit dem Arbeitgeber betriebliche Regelungen zu vereinbaren. Konflikte werden gemieden bzw. nicht durchgehalten.

Im Dezember 2006 gab es eine von Arbeitgeberseite forcierte Gründung eines Betriebsrats bei SAP Deutschland. Für alle Betriebe der SAP Deutschland wird ein einziger unternehmenseinheitlicher Betriebsrat nach §3 Betriebsverfassungsgesetz gewählt, ohne

dass die erforderliche Stimmenmehrheit für diese Variante zustande gekommen wäre. Bei der SAP SI wurden normale Betriebsräte an allen sechs Standorten gewählt. Im April 2008 wurde SAP SI auf SAP Deutschland verschmolzen. Nach verschiedenen Gerichtsverhandlungen einigte man sich in einem Mediationsverfahren auf einen Unternehmenseinheitlichen Betriebsrat und auf betriebsverfassungsrechtliche Standort-Vertretungen (BSV) für die lokalen Belange.

2.1.3 SAP mit einem Betriebsrat

Schon zu Anfang zeigte sich ein Wandel bei SAP. Es gab von Anfang an eine neue Diskussionskultur, neben der offiziell geduldeten. Schon bald gibt es einige Änderungen, z. B.:

- Alle Stellen müssen ausgeschrieben werden.
- Einzelne Kündigungen können verhindert werden.
- Durch die Öffentlichkeitsarbeit von „Pro Mitbestimmung“ ist es gelungen, das SAP-Gehaltssystem transparenter zu machen. Eine Klage von SAP gegen die drei gewerkschaftlich-organisierten SAP-Betriebsratsgründer wurde vom Arbeitsgericht abgewiesen.

2.2 Mitbestimmung bei SAP in Zeiten einer wirtschaftlichen Krise am Beispiel der Verhandlungen zum Personalabbau

2.2.1 Sparmaßnahmen zu Beginn der Finanzkrise

Am 7. Oktober 2008 erreichte die Finanz- und Wirtschaftskrise auch SAP. Das dritte Quartal 2008 entsprach nicht den Vorstellungen der SAP Geschäftsführung. Mittels einer E-Mail an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden Sparmaßnahmen verkündet. Der Betriebsrat wurde gleichzeitig mit der Presse über die Sparmaßnahmen informiert. Jeder Führungskraft wurde es überlassen, die Maßnahmen umzusetzen. Die Kernelemente dieser Sparmaßnahmen:

- Befristete Arbeitsverträge wurden nicht mehr verlängert.
- Externe Dienstleistungen wurden so weit wie möglich reduziert, selbst Umzüge innerhalb der Betriebe konnten nicht mehr durchgeführt werden, ebenfalls war es ein paar Wochen nicht möglich, Büromaterial zu bestellen.
- Die Weihnachtsfeier wurde abgesagt.
- Der interne Stellenmarkt wurde geschlossen. Unternehmensinterne Bewerbungen waren nicht mehr möglich.
- Alle Schulungen und Qualifizierungsmaßnahmen wurden storniert.
- Ein Großteil der Geschäfts- bzw. Dienstreisen wurde gestrichen.

Angesichts dieser Sparmaßnahmen wurden teilweise elementare Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats ignoriert. Immerhin war es möglich, ein paar Errungenschaften zu bewahren, wie z. B. Betriebsferien über Weihnachten konnten verhindert werden oder Firmenjubiläen fanden in der angekündigten Art und Weise statt.

Bei der Mitarbeiterversammlung am 7. Oktober, zu der der SAP-Vorstand eingeladen hatte, rief der Vorstand die SAP-Mitarbeiterinnen und SAP-Mitarbeiter auf, Urlaub zu nehmen. Sie selber würden mit gutem Beispiel voran gehen: Jedes Vorstandsmitglied würde zehn Tage Urlaub spenden. Alle SAP-Beschäftigten wurden ebenfalls aufgerufen, Urlaub zu spenden. Der Hintergrund: SAP hat keine schriftlich fixierte Urlaubsregelung. Ebenso verfällt der Urlaubsanspruch aus den vorangegangenen Jahren nicht. Aus diesem Grund haben viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Urlaubskonten von über 100 Urlaubstagen. Es gibt viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die selbst den gesetzlich vorgeschriebenen Urlaub nicht nehmen. Urlaub aus Vorjahren verfällt nicht. Für diese Urlaubskonten muss SAP Rückstellungen bilden. Wenn Sparen angesagt ist, rücken diese Urlaubskonten in das Blickfeld der Controller. Obwohl zu hören war, dass ausscheidende Vorstandsmitglieder sich ihren Urlaub auszahlen lassen.

Der Betriebsrat versuchte sich in dieser Phase, zu positionieren. Der Betriebsratsvorsitzende Stefan Kohl sagte gegenüber der Presse, er strebe eine Beschäftigungssicherung an. Im Betriebsrat selbst wurde heftig darüber diskutiert, welche Sparmaßnahmen von dem Betriebsrat mitgetragen würden und welche nicht. Konkrete Betriebsvereinbarungen wurden nicht abgeschlossen.

2.2.2 Personalabbau bei SAP

Auch die Ergebnisse des vierten Quartals 2008 entsprachen nicht den Vorstellungen des SAP-Vorstandes. Trotzdem wurden sehr gute Gewinne gemacht. Die Gewinnmarge lag bei 26 Prozent. Am 28. Januar 2009 verkündete der SAP-Vorstand im Rahmen einer Mitarbeiterversammlung offiziell einen Personalabbau. 3000 Stellen sollen weltweit gestrichen werden. Der Abbau solle gleichmäßig über alle Niederlassungen und Abteilungen erfolgen. Zum ersten Mal in der Firmengeschichte von SAP waren auch die deutschen Standorte betroffen. Der Betriebsrat wurde über diese Maßnahme im Vorfeld nicht informiert. Der Personalabbau solle „sozialverträglich“ und „fair“ über die Bühne gehen. Ein Abfindungsprogramm wurde angekündigt.

Gegenüber dem Betriebsrat äußerte sich die Unternehmensleitung dahingehend, dass man die Maßnahmen möglichst in einem Paket verhandeln wolle. Die Frage, ob man auf dieses Angebot einer „Paketlösung“ eingehen wollte, wurde im Betriebsrat heftig und kontrovers diskutiert. Die Hoffnung der kooperativ gesinnten Betriebsratsmehrheit war, dass man im Rahmen dieser Paketlösung bei nicht mitbestimmungsrelevanten Gegenständen mitreden und mitentscheiden könne.

Folgende Regelungsinhalte wurden seitens des Arbeitgebers angestrebt:

- Ein Abfindungsprogramm für Kolleginnen und Kollegen, die SAP freiwillig verlassen wollten.
- Ein Verzicht auf Mitbestimmungsrechte bei etwaigen Betriebsänderungen.
- Eine Urlaubsregelung mit dem Ziel, Alturlaub abzubauen und das Anwachsen des Urlaubs zu begrenzen.
- Nullrunde beim Gehalt für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit.
- Verzicht von betriebsinternen Stellenausschreibungen.

- Weitere Sparmaßnahmen:
 - Reduktion der Spesenpauschalen bei Dienstreisen.
 - Reduktion der Zuschüsse bei Firmenjubiläen.
 - Restriktive Genehmigung von Dienstreisen. Es werden nur Dienstreisen mit unmittelbarem Kundenkontakt genehmigt. Im Flugzeug wird nur noch Economy Class geflogen und in der Bahn die zweite Klasse benutzt.
 - Wegfall des kostenlosen Mittagessens.

Der Betriebsrat konnte sich anfänglich lediglich dazu entschließen, sog. Sondierungsgespräche zu führen, diese mündeten dann in richtige Verhandlungen. Es wurde ein Verhandlungsteam aus Vertretern des Betriebsrats der SAP AG und der SAP Deutschland gebildet.

Zu Beginn der Verhandlungen stellte der Arbeitgeber klar, dass manche Punkte nicht verhandlungsfähig seien:

- Die Nullrunde beim Gehalt.
- Weitere Sparmaßnahmen bei Dienstreisen und Firmenjubiläen.
- Die Höhe der Abfindung.

Diese harte Position hat das Verhandlungsteam nicht dazu bewogen, die Strategie zu ändern. Erwartungsgemäß konnte sich nach einer Woche Verhandlungen der Arbeitgeber in allen wesentlichen Punkten durchsetzen:

- Bei den Abfindungen wurde dem Arbeitgeber freie Hand gegeben. Die SAP-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter konnten sich im Intranet registrieren, wenn sie an einem Ausstieg aus SAP Interesse hätten. SAP konnte alleine entscheiden, ob diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch an dem Programm teilnehmen dürfen oder nicht. Ungefähr 800 SAP-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter haben sich für das Abfindungsprogramm registrieren lassen. 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hat SAP das Angebot verweigert. Über die Details des Ausstiegs müssen sich die abwanderungswilligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit ihrem Vorgesetzten einigen.
- Der Betriebsrat konnte keine Vereinbarung zur Beschäftigungssicherung erreichen.
- Die Nullrunde bei Gehalt blieb bestehen.
- Offene Stellen werden weiterhin betriebsintern nicht ausgeschrieben.
- Der Betriebsrat verzichtete total auf Mitbestimmungsrechte bei Betriebsänderungen.

In zwei kleinen Aspekten wurde etwas erreicht:

- Das kostenlose Mittagessen „als Bestandteil der SAP-Kultur“ wurde beibehalten.
- Zweihundert Kolleginnen und Kollegen wurde die Möglichkeit gegeben, befristet für zwei Jahre die Arbeitszeit auf 80 Prozent zu reduzieren.
- Eine neue Urlaubsregelung wurde verschoben.

Die Ergebnisse dieser Verhandlungen wurden nicht in einer Betriebsvereinbarung festgehalten, sondern lediglich in einer rechtlich nicht bindenden Regelungsabrede.

2.3 Fazit

Die konsensorientierte Verhandlungsstrategie des Betriebsrats hat in allen wesentlichen Punkten nichts erreicht. Es war von vorneherein klar, dass SAP dem Betriebsrat ein paar Kleinigkeiten schenken würde. So hatte niemand ernsthaft daran geglaubt, dass SAP vom kostenlosen Mittagessen abrücken würde. Man hatte sich ursprünglich erhofft, dass beim Prozess rund um die Abfindungen mehr Transparenz erreicht werden könnte.

Leider wurde im Vorfeld der Verhandlungen mit dem Arbeitgeber kein Meinungsbildung in der Betriebsöffentlichkeit durchgeführt. Es wurde versäumt, die Kolleginnen und Kollegen bei Betriebsversammlung im Vorfeld zu informieren und einzubeziehen, bevor man mit dem Arbeitgeber in Verhandlungen tritt. Es wurde kein Versuch unternommen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern emotional anzusprechen und somit den Arbeitgeber ansatzweise unter Druck zu setzen.

Schon lange vor den Sparmaßnahmen und dem Personalabbau war die Diskussion über Sinn und Unsinn eines Betriebsrats verstummt. Einem großen Teil der SAP-Beschäftigten war klar geworden, dass zum einen die „alte SAP“ so nicht mehr existierte und zum anderen die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat nicht annähernd so viel bewegten und bewegen konnten wie ein Betriebsrat. Mit den Sparmaßnahmen und dem Personalabbau war der letzte Beleg dafür erbracht, dass eine Arbeitnehmervertretung mit rechtlichen Möglichkeiten nichts bewirken kann, wenn die Arbeitgeberseite ernst macht.

3. Finanzielle Partizipation@SAP in 2009

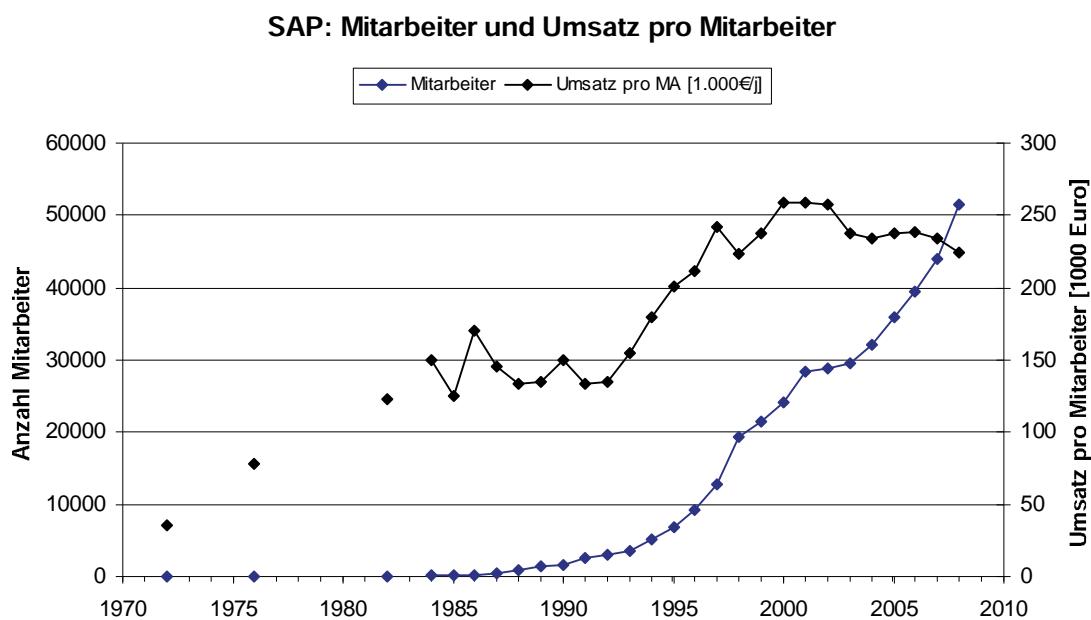
Eine wesentliche Form der Partizipation in einem Unternehmen ist sicherlich die finanzielle: Wie viel vom gemachten Umsatz verbleibt mir als Mitarbeiter im Gegensatz zu den Kapitaleignern und wie sieht die Verteilung dieses Anteils zwischen mir und meinen Kolleginnen und Kollegen aus. Im Kleinen lässt sie sich häufig an vielen einzelnen Dingen festmachen.

3.1 Zum Unternehmen

Um beurteilen zu können, wie sich die finanzielle Partizipation der Mitarbeiter bei SAP entwickelt hat, ist es notwendig, einen kurzen Blick auf die finanzielle Entwicklung von SAP zu werfen.

Anhand von Umsatz- und Mitarbeiterwachstum lassen sich bei SAP mehrere Phasen in der Unternehmensgeschichte unterscheiden. Ausgehend von 35.000€ im Jahr der Firmengründung 1972 stieg der Umsatz pro (Vollzeit-) Mitarbeiter zunächst, bis er Anfang der 1980er Jahre ein erstes Plateau bei etwa 140.000€ erreichte. Mit Einführung des Hauptproduktes R/3 Anfang der 1990er Jahre stieg er wiederum, um in 2000 auf fast 260.000€ anzuwachsen. Seitdem sinkt die Pro-Kopf-Produktivität recht kontinuierlich auf momentan etwa 220.000€ (Alle Angaben ohne Inflationseffekte). Damit einher geht das

starke Bemühen von SAP in Deutschland, insbesondere im internen Dienstleistungsbereich wie etwa dem Empfang, der Telefonwartung, dem Sicherheitsdienst oder auch in der Personalabteilung. stark nach extern zu verlagern.

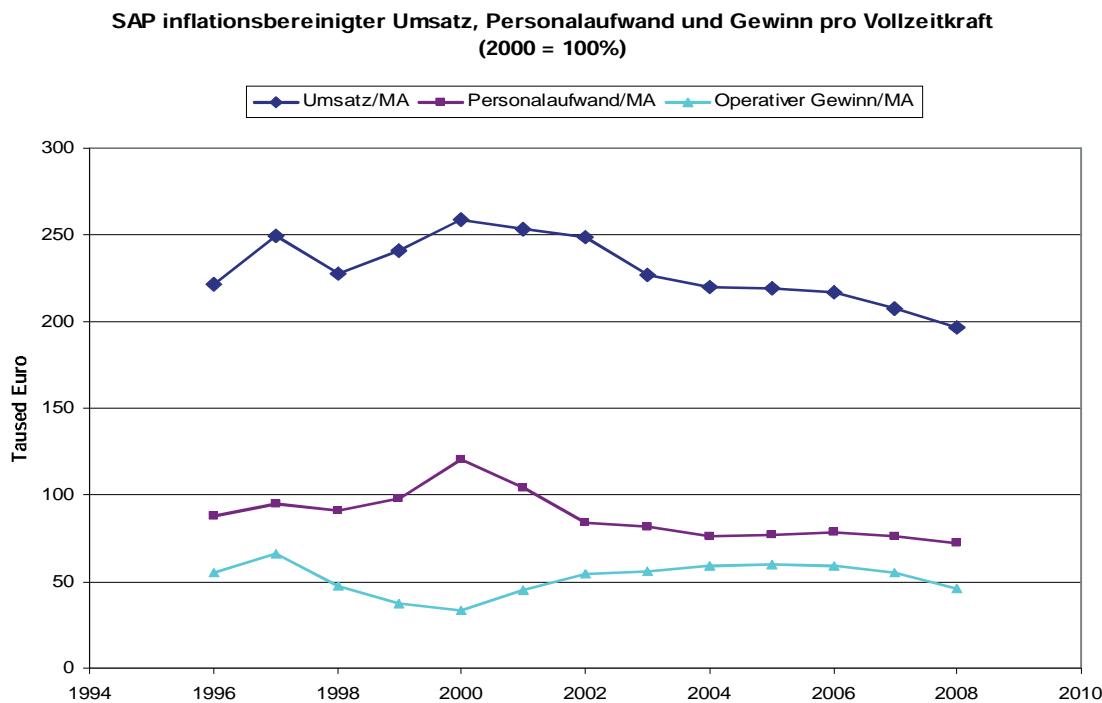


Auch anhand der globalen Personalentwicklung lässt sich 2001 als Wendepunkt der SAP festmachen. Während das Personalwachstum in Deutschland in den 1990er Jahren bis einschließlich 2000 jährlich zwischen 15 und fast 40 Prozent lag, wurde ab 2001 nur noch in vergleichbar bescheidenem Maße, nämlich zwischen 2 und 5 Prozent pro Jahr, aufgebaut. Stattdessen wurde die wesentliche personelle Expansion nach Asien und Nordamerika verlagert.

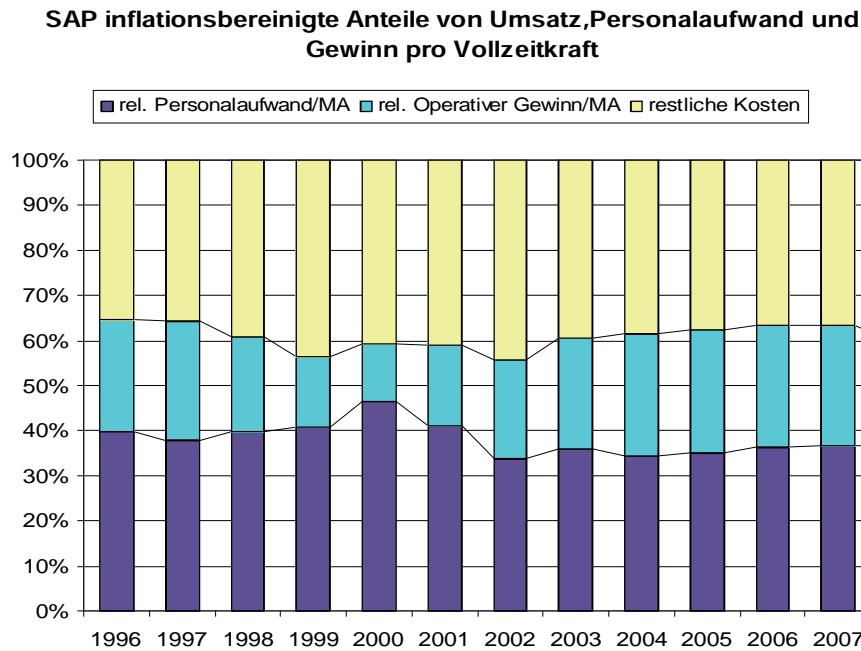
Wie weit wird bei SAP der Unternehmenserfolg geteilt? SAP ist Ende der 1990er Jahre bekannt geworden, als sie bedingt durch den explodierenden Börsenkurs und eine vernachlässigte Ausschüttungsdeckelung wesentliche Teile ihres Gewinns an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausschütten musste.

3.2 Finanzielle Partizipation bei SAP

Betrachtet man die Zeit seit 1996, für die Angaben aus den Geschäftsberichten vorliegen, so stellt man zum einen den schon erwähnten Effekt fest, dass der Konzernumsatz pro Vollzeitmitarbeiter seit etwa 2000 inflationsbereinigt kontinuierlich sinkt. Selbiges gilt von der Tendenz für den Personalaufwand pro Vollzeitmitarbeiter, jedoch nicht für den operativen Gewinn pro Vollzeitmitarbeiter.



Entsprechend hat der relative Aufwand für Personal über den betrachteten Zeitraum etwas abgenommen.



Der Gipfel beim Personalaufwand in 2000 ist der Auszahlung des Aktienoptionsprogramms für die Mitarbeiter „STAR 1999“ geschuldet, das in 1999 zu zusätzlichen Kosten von 140 Mio. € und in 2000 zu 441 Mio. € führte. Auch die anderen, an das Topmanagement gerichteten Optionsprogramme waren entsprechend kräftig im Plus (in den restlichen Kosten enthalten). Um diese Ausschüttung teilweise auszugleichen, wurden sogar Minderheitsbeteiligungen veräußert.

Aber wie man deutlich sieht, war dieser Effekt von insgesamt ca. 20.000€ pro Mitarbeiter schnell verpufft und momentan ist – wie gesagt bei insgesamt um ca. 20 Prozent niedrigerer Produktivität - der relative mitarbeiterbezogene Personalaufwand¹ mit ca. 36 Prozent deutlich kleiner als zu Ende der 1990er mit damals recht konstanten ca. 40 Prozent.

Insgesamt hat sich die Beteiligung hin zu einer kleinen, als Elite angesehenen Gruppe von Vorstand, Topmanagern sowie auserwählten Mitarbeitern verschoben. Nichts könnte diesen Trend besser illustrieren, als das sogenannte „Incentive 2010“- Programm.² Hier sollte bei entsprechender Verdopplung des Aktienkurses im Zeitraum von 2006 bis 2010, sowie Besserstellung als die Konkurrenz, 300 Mio. € ausgeschüttet werden: 100 Mio. € an die ca. 7 Vorstände, 100 Mio. € an Führungskräfte sowie 100 Mio. € an etwa 1000 (oder 2 Prozent) auserwählte Mitarbeiter. Bei der Vergabe von 20 Mio. € an die in 2007 auserwählten Mitarbeiter stellte sich heraus, dass die beiden Managementtöpfe schon vollständig aufgeteilt waren und zudem mit „Führungskräfte“ nur die ca. 100 Topmanager und mit „ausgewählte Mitarbeiter“ alle anderen gemeint waren. Das führte nach einem ziemlich chaotischen hin und her mit Mitarbeitervertretern aller Couleur dazu, dass einige mittelhohe Manager in gar keinen der drei Töpfe mehr fielen. Tatsächlich belaufen sich die jährlichen programmbezogenen Abschreibungen auf ca. 1-2 Mio. € pro Jahr. Eigentlich Peanuts, sollte man meinen – aber auch das relativiert sich, wenn man weiß, dass in 2008 im Gefolge der Sparmaßnahmen auch die Jahresfete der Azubis im Wert von wenigen 1000€ gestrichen wurde. Dagegen wurde anscheinend ein zusätzlicher Firmenjet für viele Millionen Euro angeschafft.

Die bisherigen Aussagen bezogen sich wesentlich auf die SAP als globalen Konzern. Betrachtet man den Beschäftigtenmix und gewichtet Amerika mit 1,5, Europa mit 1 und Asien mit 0,4, wie dies bei internen Kostenbetrachtungen häufig geschieht, dann ergibt sich kein wesentlich anderes Bild. Daher ist es nicht überraschend, dass das bisher gesagte auf Deutschland übertragbar ist: Bei sinkender Produktivität und gleichzeitig wachsenden Renditeerwartungen verringert sich die finanzielle Partizipation der Beschäftigten erheblich. So fiel die mittlere Gehaltserhöhung bei SAP in Deutschland seit 2002 trotz - oder eher wegen - einer Umsatzrentabilität von bis zu 28 Prozent eher mager aus.

Damit lag der mittlere reale Einkommenszuwachs³ aufgrund der regulären jährlichen Gehaltsrunde in den 4 Jahren 2002, 2003, 2006 und 2007 zwischen 1 und 1,5 Prozent, während er 2004, 2005 und 2008 unter 0,5 Prozent lag. Hinzu kommt die mittlere jährliche Erhöhung aufgrund von außerhalb der Gehaltsrunde vorgenommenen

¹ Ein Problem des Parameters „Personalaufwand“ ist, dass er nur die Kosten für das Unternehmen, nicht aber den Nutzen für die Mitarbeiter anzeigt. Umgekehrt tauchen nicht alle an Mitarbeiter geleisteten Zahlungen auf. Beispielsweise werden die Personalkosten aller Unternehmensleitungen von SAP-Gesellschaften vollständig als Verwaltungsaufwendungen ausgewiesen.

² <http://www.sap.com/germany/company/investor/pdf/Incentive-Plan-2010.pdf>

³ „Mittlerer realer Einkommenszuwachs“ bedeutet an dieser Stelle, dass dies die gesamte Gruppe der Beschäftigten umfasst, also sowohl die älteren Mitarbeiter als auch die Berufsanfänger in gleichem Maße. Insbesondere ist in diesen Zahlen auch die Erhöhung enthalten, die Beschäftigte im Tarifbereich eigentlich unabhängig von den jährlichen Tariferhöhungen als Berufsanfänger mitnehmen.

Gehaltserhöhungen (z.B. Beförderungen), die 2007 bis 2009 bei 0,5 Prozent lag und in den Jahren zuvor wahrscheinlich ebenso hoch anzusetzen ist.

Eine Erhöhung im Bereich der Berufsanfänger, die über dem Mittelwert liegt, ist im SAP-Gehaltsystem nur über entsprechend unter dem Mittelwert liegende Erhöhungen von Beziehern höherer Einkommen machbar. Dieser Mechanismus führt zu einem starken Altersgegensatz: Die Wahrscheinlichkeit, bei SAP gar keine Gehaltserhöhung zu bekommen, nimmt stark mit dem Alter zu. In 2008, bei einem Mittelwert von 3 Prozent, erhielten über 50 Prozent der über 60jährigen Männern gar keine Gehaltserhöhung.

Aufgrund der Individualisierung des Gehaltssystems tritt eine Beweislastumkehr ein: Anstatt der allgemeinen Partizipation am kollektiven Produktivitätsfortschritt oder dem Inflationsausgleich muss jeder einzelne Beschäftigte seinen Beitrag im Einzelnen nachweisen. Dies kann auf Grund der restriktiven Budgetvorgaben per se nur einer Minderheit gelingen - im Zweifelsfall nur denjenigen Beschäftigten, die bei den „nachweisbaren“ Indikatoren, wie etwa der sich in überlangen Arbeitszeiten ausdrückenden „Leidenschaft“, punkten können.

Die Gehaltsgruppen charakterisierenden Orientierungswerte, die so etwas wie eine Entgelt-bewehrte Bezugsgröße der erwarteten Leistung darstellen, wurden in diesem Zeitraum nur einmal, nämlich 2007 auf Druck des Betriebsrates, um 2 Prozent angehoben. Geht man von einer branchenbezogenen Zunahme der Produktivität von ca. 1,5 Prozent pro Jahr in diesem Zeitraum aus, kommt man so auf eine Abwertung der Mitarbeiterleistung von ca. 25 Prozent! Gleichzeitig hat das mittlere Alter wegen der deutlichen Abnahme bei den Einstellungen seit 2002 um ca. 3 Jahre zugenommen, ebenso die mittlere Betriebszugehörigkeit und damit vermutlich auch die Qualifikation der Beschäftigten.

Eine weitere Möglichkeit der Partizipation, die sich auch finanziell auswirkt, ist eine Beförderung. Hier konnte der in 2006 eingeführte Betriebsrat erreichen, dass ca. 3400 Beschäftigte in deren Karrierepfad 2003 eine „Senior-“ Funktion eingefügt wurde, ohne dass damals eine Eingruppierungsüberprüfung stattgefunden hätte, in 2008 auf ihre richtige Eingruppierung überprüft wurden. Tatsächlich wurden davon etwas über 1000 Beschäftigte mit entsprechender Gehaltserhöhung von etwa 5 Prozent höhergruppiert. Diese Anzahl zeigt deutlich, dass es hier einen Nachholbedarf gab. Zumal SAP in den letzten Jahren vermehrt dazu übergegangen war, berufserfahrene Mitarbeiter auf diese Seniorstellen einzustellen, was zu gewissen Spannungen mit den im Betrieb ähnlich qualifizierten Mitarbeitern geführt hat. Dem versucht sich SAP durch Geheimhaltung der Berufsrollen zu entziehen, indem sie Anfang 2008 die mitarbeiterbezogenen Informationen über die Berufsrollen aus dem Intranet nahm. Für einen einfachen Beschäftigten ist es also nicht mehr möglich, auf offiziellem Wege die Berufsrolle seiner Kollegen zu erfahren.

Darüber hinaus wird das Sparen an den Beschäftigten auch daran deutlich, dass in den letzten Jahren die Subventionierung von Cafeteria-Artikeln herabgesetzt wurde, dass die Kantinenzuschüsse systematisch um schätzungsweise 20 bis 30 Prozent abgesenkt wurden und die Bezuschussung von Sport- und Fitnesskursen Stück für Stück von Kostenfreiheit

auf volle Unkostendeckung geändert wurde bzw. zahlreiche Maßnahmen von den Kolleginnen und Kollegen privat bezahlt werden.

Im Rahmen der Sparmaßnahmen im Gefolge der Umsatzeinbußen nach der Lehmann-Brothers-Pleite 2008 wurde die finanzielle Partizipation trotz einer Umsatzrendite von weiterhin ca. 28 Prozent weitergehend eingeschränkt. Wie gezeigt, wurde die Gehaltsrunde vollständig gestrichen. Trotz nur marginaler Einspareffekte wurden die Zuwendungen zum Firmenjubiläum trotz anderslautender BAG-Rechtsprechung⁴ einseitig um 50 Prozent gekürzt und das Jobticket für Inhaber eines Firmenwagens abgeschafft.

3.3 Zusammenfassende Bewertung

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es bei SAP einen im Großen wie im Kleinen nachweisbaren systematischen und langfristigen Trend gibt, die finanzielle Partizipation der Beschäftigten zurückzufahren. Speziell die deutschen Beschäftigten haben - sich in einer Kultur der Gegenseitigkeit wähnend - zur Globalisierung von SAP einen herausragenden Beitrag geleistet, in dem sie bereitwillig ihr Knowhow zur Verfügung gestellt haben. Als Dank oder auch Gegenleistung sind sie an den Katzentisch gesetzt und von der globalen Expansionsstrategie der SAP praktisch abgekoppelt worden.

Unsere Gründung eines Betriebsrates in 2006 könnte der Beginn einer Trendwende sein, wenn es gelänge, diesen Impetus für den Ausbau einer weiterreichenden Solidarität unter allen SAP-Beschäftigten – nicht nur den deutschen – weiterzuentwickeln. Die trotz weltweiter Finanzkrise weiterhin gebetsmühlenartig vorgetragene Fixierung der Geschäftsleitung auf die operative Marge und die damit implizierte Positionierung der SAP als Shareholder Cashcow lässt allerdings vermuten, dass sich dieser Trend ohne wirksame Organisation der Beschäftigten nicht effektiv umkehren lassen wird.

⁴ BAG Urteil vom 28.5.2008 - 10 AZR 275/07



Dass der 25-Prozent-Rendite-Bazillus so schnell wieder -
Kommt, hätte ja nun auch keiner gedacht!

4. Mitbestimmung braucht Solidarität der Menschen

4.1 Überhöhte Marge statt Partizipation

„Massiver Personalabbau bei SAP“ konnten wir in den Medien lesen und hören. Steckt hinter dieser Vorstands- und Aufsichtsratsentscheidung das Ziel, die Marge über 25 Prozent hoch zu halten und die Dividenden der Shareholder zu sichern? Vergessen wir nicht die ausgelobten Millionenzahlungen für wenige Vorstandsmitglieder, wenn die geplanten Ziele für 2010 erreicht werden. Hat dies bei der o.g. Personalentscheidung keine Rolle gespielt?

Wir halten dieses Verhalten der Verantwortlichen als ein Aufbäumen gegen eine sich solidarisierende Gesellschaft. Wann werden Menschen dagegen auf die Straße gehen und lautstark protestieren? Wird eine solche Entwicklung stillschweigend in Kauf genommen? Unser Arbeitgeber nutzt offensichtlich die Krise zum Umbau der Stammbelegschaft, um de facto ein Ende der „Wohlfühlatmosphäre“ herzustellen. Treffend zu lesen war, dass sich niemand mehr sicher fühlen soll. Umso wichtiger wird es, dass sich gerade auch abhängig Beschäftigte, die sich als ‚hochqualifiziert‘ bezeichnen dürfen, solidarisieren. Mit „niemand“ sind auch sie gemeint.

Bereits im Oktober 2008 bewirkte ein radikales und kurzfristig umgesetztes Kostensparprogramm eine verstärkte Solidarisierung der Belegschaft, da viele begreifen, dass der soziale Schutz durch den Arbeitgeber nicht verlässlich bzw. nicht mehr vorhanden

ist. Die Unternehmenskultur kann spätestens seit diesem Zeitpunkt als „Ihr da unten, wir da oben“ bezeichnet werden.

Mehr Demokratie im Betrieb

Viele Solidaritätserklärungen von Kolleginnen und Kollegen anderer Unternehmen unterstützten unser Durchhaltevermögen, unsere Haltung und unser geduldiges Vorgehen für mehr Arbeitnehmerrechte und Schutzbestimmungen.⁵

...

Die Auseinandersetzungen um die Betriebsratswahl bei SAP reißen nicht ab. Sie sind geprägt von überwiegend unsachlichen Wortgefechten und Stellungnahmen, in denen insbesondere gegen die Gewerkschaft IG Metall in Heidelberg, die diese Betriebsratswahl wirkungsvoll unterstützt, auf das heftigste polemisiert wird.

Angesichts der Tatsache, dass es sich hier nur um die Gründung eines Betriebsrats in einem Unternehmen handelt, was bereits tausendfach in Deutschland geschehen ist, erschreckt die Heftigkeit, die intensive Einmischung der Unternehmensleitung und des Firmengründers Dietmar Hopp, die verwendete Polemik und unsachliche Auseinandersetzungen sowie die Angriffe auf Betroffene in Internet-Diskussionsforen sehr. Die Überlegungen der SAP Leitung und ihres Firmengründers Dietmar Hopp, die Einsetzung des Betriebsrats durch Gerichtsverfahren auf unbestimmte Zeit zu verzögern, heizt diese Auseinandersetzung zusätzlich an. Die Aussage, bis vors Bundesverfassungsgericht zu ziehen und die neueste Ankündigung zu prüfen, ob der Konzern in eine europäische Aktiengesellschaft umgewandelt wird, um damit eine Verlagerung des Firmensitzes ins Ausland zu erleichtern, verleiht der Sache eine politische Bedeutung, die weit über eine Betriebsratsgründung hinausgeht. Immer wieder bemühen Dietmar Hopp und seine Mitstreiter den demokratischen Grundgedanken und werfen den Betriebsratsgründern und der Gewerkschaft IG Metall Heidelberg undemokratisches Verhalten vor, weil sie gegen den Willen der Mehrheit einen Betriebsrat bei SAP installieren wollen. Dabei lässt Dietmar Hopp unerwähnt, dass diese sich auf ein demokratisch legitimiertes Recht stützen, nämlich auf §17 IV BetrVG, das vom Deutschen Bundestag nach demokratischen Grundsätzen verabschiedet wurde. Kein gesetzlicher Anspruch bedarf einer mehrheitlichen Zustimmung – wäre es anders, könnten z.B. „Volksabstimmungen über die zu zahlenden Steuern“ die Staatsfinanzierung gefährden.

...

Nach dem Gang zum Arbeitsgericht erreichten uns hunderte E-Mails von KollegInnen aller Hierarchiestufen und Funktionen mit anti-solidarischen Bekundungen. Wie zum Beispiel „Kündigt doch einfach und verschwindet hier...“, oder „als Kollegen will und kann ich euch kaum noch bezeichnen“. Wer hat sich in dieser Phase solidarisiert und gegen wen?

⁵ Im Folgenden wird eine Auswahl an Reaktionen vorgestellt, weitere Informationen finden Sie unter <http://www.sapler.igm.de/news/meldung.html?id=7737>

Unwissen und Arroganz beinhalteten die E-Mail-Kommentare: „Wollt ihr Deutschland, Europa kaputt machen? Nur weiter so, das ist der beste Weg“, „Ein Betriebsrat ist ein veraltetes Werkzeug, das nicht für die Zeiten der Globalisierung geschaffen wurde“ oder „Ansonsten kann ich nur hoffen, dass Ihr kein Mandat und keinen Sitz bekommt. [...] Schade, dass die SAP die Lowperformer und Quertreiber nicht eher aus dem Rennen genommen hat. Nun werden diese die SAP noch eine Menge Ärger kosten.“ Gelten Regeln im Straßenverkehr nur nach selbstbestimmtem Ermessen?

Den Lesern wollen wir weitere Beleidigungen, bösartige Unterstellungen und irregeleitete, schriftliche Äußerungen ersparen.

Auch die 8 Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter im Aufsichtsrat ließen sich in einer E-Mail an alle SAP-Kolleginnen und -Kollegen zur Aussage hinreißen "Zur Zeit prüfen wir alle juristischen und organisatorischen Möglichkeiten". Sie gaben der Geschäftsführung Schützenhilfe, die ihrerseits ihre konträre Meinung zur beabsichtigten Betriebsratsgründung in E-Mails an die Kolleginnen und Kollegen äußerten. Hier beispielsweise der Auszug einer E-Mail des damaligen Arbeitsdirektors Claus Heinrich: "Über das Vorgehen dieser Kollegen bin ich persönlich sehr enttäuscht. Dass auch viele von Ihnen sehr enttäuscht sind, habe ich in vielen Mails direkt an mich lesen können. Ihr eindeutiges Votum ist uns Verpflichtung. Auf Grund der bestehenden Rechtsmeinung ist zwar mit hoher Wahrscheinlichkeit mit der Bestellung eines Wahlvorstandes zu rechnen, wir werden aber alle rechtlichen Möglichkeiten ausschöpfen, um unseren erfolgreichen Weg der Mitarbeitervertretung weiterhin gehen zu können. Sie werden diesbezüglich auf dem Laufenden gehalten."

4.2 Gewünschte Entsolidarisierung

Dies zeigt, dass Organe und Funktionen der SAP die Entsolidarisierung der Belegschaft weiterhin hemmungslos, vorbei an Gesetz und Ordnung, vorantreiben wollten. Auch kam klar zum Ausdruck, welchen Einfluss die Wirtschaft auf die Politik auszuüben vermag.

Hilfreiche Juristen und Professoren unterstützen die SAP Leitung dabei, antigewerkschaftliche Ressentiments zu bewahren und aufrechtzuerhalten. Die Negierung von Mitbestimmungsrechten und demokratischen Grundrechten scheint zuweilen zu ihrem „Geschäft“ zu gehören. Unkritischer Juristenverständ wider den Menschen im Betrieb und fernab gesellschaftlicher Vernunft. „Die Teilhaberechte der Arbeitnehmer sollen auf einen Stand zurückgedreht werden, von dem die Arbeiterbewegung vor über hundert Jahren ausgegangen ist“, meinte schon Oskar Negt. Wir brauchen keine Arbeitsbedingungen unserer Ur-Großväter und –mütter, die doch erst unsere jetzigen Arbeitnehmerrechte durch ihren Kampf und ihre Willensstärke möglich machten.

Auch bei SAP gibt es - wie in anderen Unternehmen auch - zum Beispiel Pseudogewerkschaften. Organisationen, gefördert von Arbeitgeberseite, die die gewerkschaftliche Solidarität untergraben wider gewerkschaftlicher Schutz- und Gestaltungsaufgaben. Interessant scheint die Tatsache, dass Versuche unternommen

wurden, eine eigene IT-Gewerkschaft zu gründen – und dies von Menschen, die in keinster Weise die Interessen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Sinn haben.

4.3 Solidarität im Betrieb – Wozu überhaupt?

„Die Solidarität ist nicht teilbar“, äußert Prof. Gerhard Bäcker. Die soziale Sicherung vor den Risiken des Lebens zählt zu den zentralen Aufgaben eines Sozialstaates. Erforderlich ist eine Absicherung im Kollektiv, um nicht kalkulierbare Risiken auszugleichen. Wachrüttelnde Beispiele für uns SAPler sind, dass wir für 2009 „0 Prozent Gehaltserhöhung“ verordnet bekommen, doch die „Oberen“ Millionen-Zahlungen und – Dividenden einstecken und auch die Shareholder nicht leer ausgehen. Ein absolut unentschuldbares, unsolidarisches Verhalten:

- Hohe Dividendenzahlungen bei gleichzeitigem Personalabbau
- Gewinnmaximierung versus Abbau der Stammbelegschaft

Die Wirtschaft braucht wieder verbindlichere, von den Arbeitnehmern mitbestimmte Regeln, denn ansonsten herrschen in manchen Industrien weiterhin feudalistische Herrschaftssysteme:

- Willkür im Gehaltsmanagement-System bzw. keine Tarifverträge
- Keine Jobsicherung und mangelnde Perspektive
- Rendite-Wahn und „Selbstbedienungs-Mentalität“
- Leistungsdruck und Tempo
- Entgrenzte Arbeitszeiten und unmenschliche Arbeitsbedingungen

SAP ignoriert gewerkschaftliches Wissen und wir müssen feststellen, dass ein sehr auffälliges Beteiligungsdefizit vorherrscht. Zum Beispiel bei der Einflussnahme von Beschäftigten im Planungsstadium betrieblicher Reorganisationen. Oder bei der zeitlichen und räumlichen Entgrenzung von Arbeit, da eine Vereinnahmung und somit schleichenden Zerstörung sozialer Zusammenhänge sowie eine Vereinnahmung der privaten Lebensverhältnisse akzeptiert wird.

Nicht zu vergessen die Unkenntnis über die Vorteile von kollektiven Regelungen:

„Der Vorteil von Tarifverträgen ist, dass man solidarisch mit der Stärke der Gemeinschaft Bedingungen verbessert und regelt, damit gleichzeitig starke individuelle Rechtsansprüche für den Einzelnen entstehen, die auch nicht abdingbar, das heißt nicht abgesenkt werden können.“ (Helga Schwitzer, IG Metall Vorstand).

Solidarität kann nicht per Gesetz oder Macht verordnet werden. Bezahlte Solidarität hilft nur den Geldgebern. Solidarität kann nur entstehen, wenn eine große Mehrheit der Belegschaft dies wirklich will. Eine knappe Mehrheit, wenn nicht sogar eine Minderheit, kann dies nicht erreichen. Aber zum Wollen, zum Aufbau von sozialen Strukturen, gehört auch die Aufklärung über die herrschenden Strukturen und über die geltenden Rechte zur Veränderung der Strukturen. Kapitalbesitzer unternehmen dagegen mit Erfolg zahlreiche

Aktivitäten zur Entsolidarisierung der Belegschaft: Aufsichtsratsmitglieder klüngeln gern mit verwandt denkenden Wissenschaftlern. Vorstandsmitglieder telefonieren überwiegend mit Politikern, die ihnen hilfreich erscheinen. Medien beeinflussen die Meinungsbildung durch einseitige und verzerrte Berichterstattungen. Unternehmen bezahlen Lobbyarbeit und Marketing-Initiativen sowie Pseudo-Gewerkschaften. Alles legal?

Die letzten Jahre haben bewiesen, dass die Wohlhabenden „zum Teilen“ kaum fähig sind und zu wirkungsvollen Allianzen der Solidarität unfähig waren. Verteilungsgerechtigkeit nach Profitgier.

Zitate, denn Schluss ist noch lange nicht

„Die Reichen stört die Armut.“
B. Brecht

„Die Welt hat genug Ressourcen für die Bedürfnisse aller Menschen, aber nicht für die Gier einiger weniger.“
Mahatma Gandhi