

Beteiligungsmodelle: Aus Mit-Arbeitern wird ein Team von Mit-Unternehmern

Das A und O: Ein partnerschaftlicher Umgang und gegenseitiges Vertrauen

Im Gegensatz zu unseren ausländischen Nachbarn sind Mitarbeiterbeteiligungen in deutschen Betrieben bislang eher selten. Dabei können bei richtiger Handhabung beide Seiten von diesem Modell profitieren.

Ein frischer Wind bläst mittlerweile durch viele Betriebe, doch ist damit noch lange nicht alles Gold, was glänzt. Wenn Umfragen beispielsweise zu dem Ergebnis kommen, daß 40 Prozent aller Mitarbeiter die innere Kündigung eingereicht haben, so ist das für sich allein genommen schon Grund zum Nachdenken. Bedingt durch den harten Wettbewerb, stehen aber auch die Unternehmen unter massivem Druck, der durch die dünne Eigenkapitaldecke in vielen Betrieben noch zusätzlich verschärft wird und den Aktionsradius einengt. Kein Wunder also, dass hektische Betriebsamkeit alle Ansätze zu mehr Kreativität und Engagement oft im Keim erstickt. Was also tun? Mit der Idee, Arbeitnehmer zu Miteigentümern von Betrieben zu machen, könnten gleich mehrere Fliegen mit einer Klappe geschlagen werden. Das finanzielle Engagement gäbe den Firmen die Möglichkeit, ihr Stammkapital ohne Kreditaufnahme zu erhöhen. Im Gegenzug könnten die Arbeitnehmer stärker an der betrieblichen Entwicklung partizipieren.

„Zur Zeit erleben wir eine Renaissance der Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern – und das weltweit“, beobachtet Michael Lezius, Geschäftsführer der Arbeitsgemeinschaft in der Wirtschaft AGP e. V. in Kassel, die Konzepte für partnerschaftliche Unternehmenskultur entwickelt und Firmen bei der Umsetzung berät. „Der internationale Wettbewerbsdruck und

eine Eigenkapitalquote der Unternehmen von durchschnittlich 17,5 Prozent zwingen geradezu zum Handeln“, bestätigt Lezius. Rund 2700 Betriebe haben mittlerweile den Schritt zu mehr Mitarbeiterbeteiligung getan, und zeigen, daß solche Modelle tatsächlich funktionieren können.

Eine davon ist die Drillbox Georg Knoblauch GmbH, aus Giengen, heute weltweit Spitzenreiter bei der Fertigung von Bohrer-Kassetten. Seit zwölf Jahren sind die Mitarbeiter als stille Gesellschafter an dem Unternehmen beteiligt. „Wir haben in unserer Branche Wettbewerb total“, schildert Geschäftsführer Dr. Jörg Knoblauch die Situation. Indem die rund 100 Mitarbeiter ihr steuerbegünstigtes Kapital aus vermögenswirksamen Leistungen in der Firma anlegen, tragen sie maßgeblich zum Überleben des Unternehmens bei. Im Gegenzug erhalten sie Anteilsscheine in Höhe ihrer Beteiligung, die nach einer sechsjährigen gesetzlich vorgeschriebenen Sperrfrist gekündigt

werden können. Der Gewinn der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung berechnet sich in Anhängigkeit vom Jahresergebnis. Zusätzlich werden den Beschäftigten monatliche Gewinnanteile ausgezahlt. Pro Jahr entspricht das im Schnitt einem knappen Monatsgehalt. An etwaigen Verlusten sind sie nicht beteiligt. Für solche Fälle wird ihnen eine vierprozentige Mindestverzinsung garantiert.

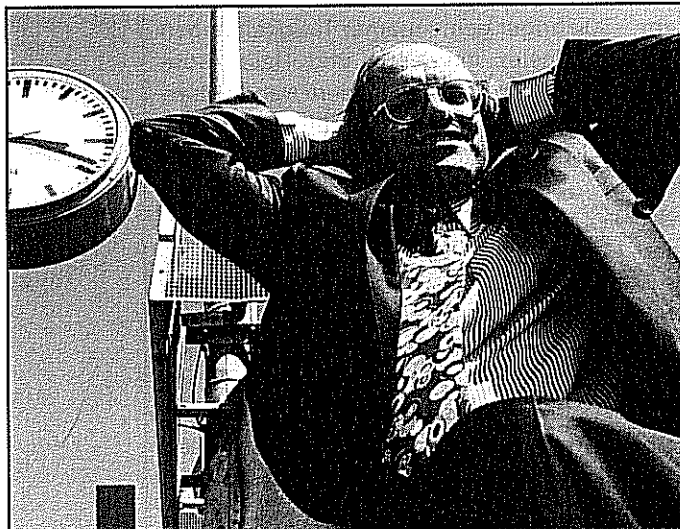
In vielen Modellen sind Mitarbeiter nicht am Verlust beteiligt

Szenenwechsel: Schon Anfang der 70er Jahre unterzeichnete Josef Grünbeck in Höchstädt an der Donau einen Partnerschaftsvertrag mit seinen Mitarbeitern, der ihnen eine Gewinnbeteiligung zusicherte. 18 Jahre später räumte der Firmenchef den rund 400 Beschäftigten das Recht ein, Miteigentümer in der

Grünbeck Wasseraufbereitung GmbH – wie sich der Spezialist für Wasserchemie und Apparatebau nun nannte – zu werden.

Indem Grünbeck das Unternehmen in die Hände seiner Mitarbeiter gab, verzichtete er Zug um Zug auf die Stimmenmehrheit. Heute wählen die Gesellschafter gemeinsam einen Firmenbeirat, der die Geschäftsführung berät und die Aufgaben im Rahmen der Unternehmenssicherung übernimmt.

Bis dahin aber war es ein weiter Weg. Zunächst hatte Grünbeck 1980 eine Grünbeck-Mitarbeiter-Beteiligungs-GmbH gegründet, deren Aufgabe es war, Kapitalanleihen der Betriebsangehörigen zu verwalten, sowie deren Rechte aus den



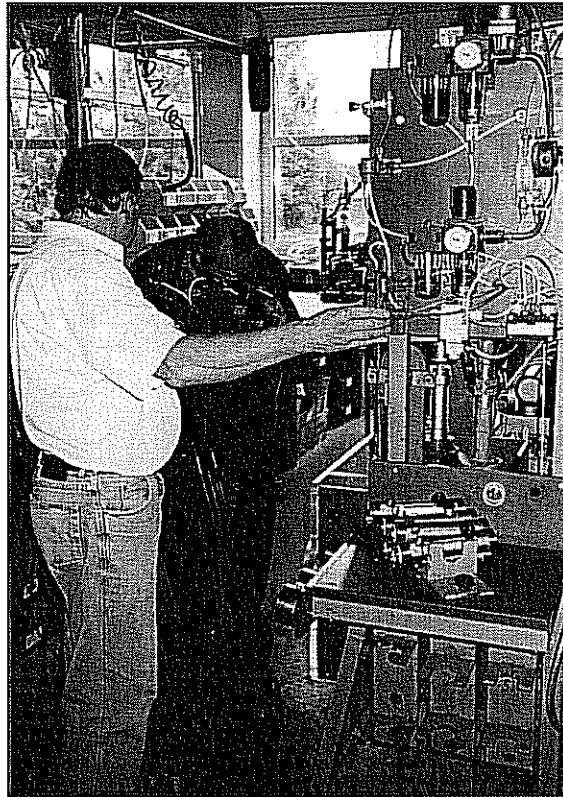
Dr. Jörg Knoblauch, Geschäftsführer der Drillbox Georg Knoblauch GmbH, Giengen

„Früher hätten wir nur unter Schönwetter-Bedingungen eine Überlebenschance gehabt, heute überstehen wir auch einen Orkan. Hätten wir vor zwölf Jahren nicht das Ruder herumgeworfen, gäbe es uns heute nicht mehr.“

Beteiligungen gegenüber der Grünbeck Wasseraufbereitung GmbH geltend zu machen. 1986 dann werden knapp 200 Mitarbeiter zu stillen Gesellschaftern; es folgt 1988 die Verschmelzung der beiden GmbH. Heute sind ein Drittel der Beschäftigten Gesellschafter, 200 entscheiden sich für eine stille Beteiligung. Die Eigenkapitalquote erhöhte sich seit 1984 von acht Prozent auf 25 Prozent. „Solche Resultate konnten wir aber nur erzielen, indem wir auch das entsprechende soziale Umfeld schufen“, gibt Geschäftsführer Walter Ernst zu bedenken.

Diese Einsicht und der Wunsch, die Unternehmensnachfolge zu sichern, bewogen den umtriebigen Firmenchef Josef Grünbeck recht früh, auch die ideale Seite der Mitarbeiterbeteiligung in sein Konzept mit aufzunehmen. Schon in der Präambel des Partnerschaftsvertrages heißt es: „Aufgabe ist es, die menschlichen Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu verbessern, die Vermögensbildung der Arbeitnehmer spürbar zu aktivieren, das Verantwortungsbewußtsein und das Betriebszugehörigkeitsgefühl des Arbeitnehmers zum Betrieb zu fördern.“

Daß das eine nicht ohne das andere geht, bestätigt auch Michael Lezius. „Die materielle Seite stellt sozusagen das Sahnehäubchen dar. Ein Motivationsschub erwächst daraus aber erfahrungsgemäß nicht“, sagt er. Der „Humusboden“ einer



Schon seit Anfang der 70er Jahre sind die Mitarbeiter der Grünbeck Wasseraufbereitung GmbH nicht nur Angestellte, sondern auch Partner. Das Ergebnis: Der Betrieb ist finanziell abgesichert, die Beschäftigten verantwortungsbewußter und motivierter

sentlichen Wettbewerbsvorteil bedeutet, weil sich diese auf Vertrauen, Kommunikation und Beteiligung gründet und dadurch Kräfte freisetzt, die sonst im Verborgenen bleiben“.

Als diese Erkenntnis sich in der Chefetage der Firma Drilbox durchsetzte, war die Götterdämmerung nicht mehr weit. „Wir hatten zwar ein christlich-ethisches Menschenbild vor Augen, mußten aber feststellen, daß wir Kunden und Maschinen mehr pflegten als unsere Mitarbeiter“, erinnert sich Dr.

jeden Mitarbeiterbeteiligung sei dagegen die immaterielle Seite. Dazu gehören die ständige Information der Mitarbeiter und entsprechende Entscheidungsbefugnisse. Übereinstimmend stellen auch die Bertelsmann und Hans-Böckler-Stiftung fest, „daß eine bewußt gestaltete, mitarbeiter- und kundenorientierte Unternehmenskultur einen we-

Jörg Knobloch.

„Zunächst haben wir dann einen Fragebogen an die Mitarbeiter ausgeteilt, auf dem sie ihre Wünsche mitteilen konnten. Überraschenderweise stand der Wunsch nach Information und Lob über der Gewinnbeteiligung.“ Heute verfügt Drilbox über ein Konzept mit dem schönen Namen „33 Rosen“. In 33

So können Mitarbeiter eingebunden werden

Die Beteiligungsmodelle in fünf Kategorien

■ **Mitarbeiterdarlehen**

Mitarbeiter erhalten für Darlehen eine feste oder erfolgsabhängige Verzinsung. Eine Verlustbeteiligung ist nicht vorgesehen. Dagegen können die Arbeitnehmer am Gewinn beteiligt werden. Sie haben aber kein Kontrollrecht und somit auch keine Einflußmöglichkeiten. Der Inhaber bleibt „Herr im Haus“.

■ **Genußrechte**

Genußrechte bieten einen hohen Gestaltungsspielraum. Für Unternehmen verbessern sie die Bilanzstruktur, da keine Fremdmittel aufgenommen werden müssen. Die Mitarbeiter erwerben Vermögensrechte am Unternehmen,

sie sind dafür sowohl am Gewinn wie am Verlust beteiligt. Ein Kontrollrecht haben sie nicht.

■ **Stille Beteiligung**

Die stille Beteiligung ist ein unkompliziertes Modell, das sich gerade für kleinere Unternehmen gut eignet. Wird der Mitarbeiter zum stillen Gesellschafter, ist er vorrangig am Gewinn beteiligt. Eine Verlustbeteiligung kann vereinbart werden. Die Handlungsfreiheit des Unternehmers ist kaum eingeschränkt.

■ **GmbH-Anteile**

GmbH-Anteile sind für Nachfolgeregelungen sehr geeignet. Der Verkauf der

Firma an die Mitarbeiter erfolgt über etliche Jahre hinweg, so daß der Chef sich nach und nach zurückziehen kann. Die ehemaligen Mitarbeiter werden ihren Anteilen entsprechend zu gleichberechtigten Gesellschaftern.

■ **Belegschaftsaktie**

Diese Beteiligungsmodell ist nur für börsennotierte Gesellschaften interessant. Das Unternehmen erhält dabei Eigenkapital mit voller Gewinn- und Verlustbeteiligung. Eine Spielart davon ist beispielsweise die Stock Option. Damit gemeint ist das Recht, Aktien zu vorher festgelegten Bedingungen, das heißt vor allem zu vorher festgelegten Preisen, zu erwerben.

Interview

„Gegenseitiges Vertrauen ist die Basis einer Mitarbeiterbeteiligung“

Interview mit Michael Lezius, Geschäftsführendes Vorstandsmitglied der AGP e. V., Kassel

Punkten sind wichtige Elemente zur Mitarbeitermotivation enthalten. Dazu gehört die fünfminütigen Gymnastik am Arbeitsplatz ebenso, wie der kostenlose Besuch eines nahegelegenen Fitness-Centers oder das frische Obst, das den Mitarbeitern täglich angeboten wird. Zusätzlich Farbe in den Betriebsalltag bringt die Erkenntnis, daß auch kleine Erfolge Anlaß zum Feiern sind.

Jedes Unternehmen braucht das passende Beteiligungskonzept

Mitarbeiterbeteiligungen wie Grünbeck oder Drillbox sie praktizieren, können jedoch nicht bedenkenlos jedem Unternehmen übergestülpt werden. In der jungen IT-Branche beispielsweise werden andere Schwerpunkte gesetzt als bei traditionellen Unternehmen. Während bei Drillbox das Durchschnittsalter der Mitarbeiter bei 50 Jahren liegt, sind die Beschäftigten des Stuttgarter Softwareherstellers Brokat Infosystem AG im Schnitt nicht älter als 30 Jahre. Entsprechend unterschiedlich sind auch die Bedürfnisse.

Als Brokat vor einem Jahr an die Börse ging, bot das Unternehmen seinen Mitarbeitern gleichzeitig entsprechende Stock Optionen an; das heißt, sie konnten Aktien zu vorher festgelegten Preisen günstig erwerben. Von dieser Art Beteiligungsmodell profitieren normalerweise nur Führungskräfte. Bei Brokat hatten – bis dahin einmalig in Deutschland – alle Mitarbeiter die Chance, solche Aktie zu erwerben. Fast 100 Prozent der 500 Mitarbeiter machten von dieser Möglichkeit Gebrauch.

„Wir wollten vor allem auch die belohnen, die von Anfang an mit dabei waren und alle Unwägbarkeiten einer jungen Firma in Kauf genommen haben“, erklärt der Assistent der Geschäftsleitung, Steffen Greiner. Brokat rückte auch ganz bewußt den finanziellen Aspekt in den Vordergrund. „Die Mitarbeiter sollen ein Stück weit unternehmerisches Denken lernen. Auf der anderen Seite hoffen wir natürlich, sie durch die Beteiligung stärker an das Unternehmen zu binden“.

Monika Espüler ist Freie Journalistin in Sindelfingen

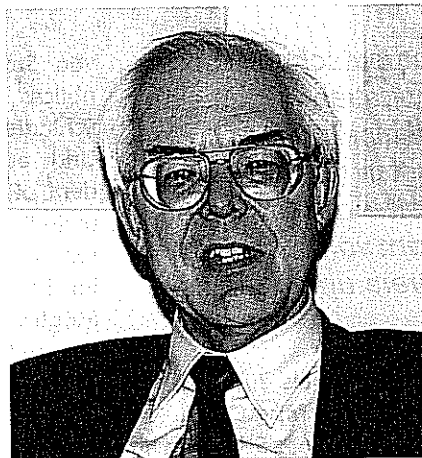
? Von Mitarbeiterbeteiligung wird viel gesprochen. Manchmal entsteht sogar der Eindruck, als handle es sich um ein Allheilmittel. Ist Mitarbeiterbeteiligung tatsächlich ein alle Seiten zufriedenstellendes Mittel?

! Durch eine größere finanzielle Beteiligung der Mitarbeiter an einem Unternehmen könnte auf jeden Fall die Eigenkapitalquote der Unternehmen verbessert werden. Erfahrungsgemäß steigt mit dem Engagement der Mitarbeiter auch die Arbeitsproduktivität. Den Arbeitnehmern wiederum erschließt sich damit eine zusätzliche Finanzquelle. Besonders interessant könnte das werden, wenn die staatlichen Renten über kurz oder lang nur noch der Grundversorgung dienen. 200 000 DM sind in 35 Jahren im Unternehmen zu erreichen.

? Trotz all dieser Vorzüge scheint die Sache jedoch nicht richtig vom Fleck zu kommen.

! Natürlich ist eine ganze Reihe von Widerständen zu überwinden. Das fängt schon bei der formal rechtlichen Seite an. Die Mitarbeiterbeteiligung steht in keinem Gesetzbuch, sondern ist hier und dort geregelt. Eine ganz große Rolle spielt aber auch das „Bauchgefühl“. Der Arbeitgeber hat Angst, daß er nicht mehr Herr im Haus ist. Die Mitarbeiter bangen um ihr Erspartes, im schlimmsten Fall sogar um ihr Häuschen. Die Gewerkschaften schließlich sehen das Ende einer Streiktradition nahen. Nicht zu unrecht, denn wer streikt schon gegen einen Betrieb, in den er 50 000 Mark investiert hat?

? In etwa 2 700 Betrieben wird hierzulande Mitarbeiterbeteiligung praktiziert. Welche Voraussetzungen müssen vorhanden sein, um solche Modelle sinnvoll einzusetzen?



Reinhold Stanitzek, Sprecher der Geschäftsführung der LEG Thüringen:

„Die Arbeitskräfte sind hochmotiviert. Die Leute wollen Geld verdienen und etwas leisten.“

! Grundvoraussetzung ist natürlich ein solides Rechnungswesen. Doch das allein genügt nicht. Mindestens die gleiche Bedeutung hat eine entsprechende Unternehmenskultur. Ein gutes Betriebsklima, partnerschaftlicher Umgang und gegenseitiges Vertrauen sind das „A und O“ eines solchen Vorhabens.

? Welche Rolle spielt die Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland im Vergleich mit anderen Ländern?

! In Frankreich, England und den USA ist sie am weitesten gediehen. Deutschland belegt das Mittelfeld. Diese Unterschiede haben natürlich auch mit den verschiedenen Sichtweisen zu tun. In Deutschland betrachtet man die Dinge sehr stark durch die ideologische Brille, während das Ausland wesentlich pragmatischer an die Sache rangeht. Das wird schon bei der Gesetzgebung deutlich. Dazu kommt, daß die staatliche Förderung hierzulande einfach zu gering ist, um schnelle Erfolge verbuchen zu können.