



Arbeitnehmer am Unternehmen beteiligen – ein Modell für die Zukunft

5

Motor für Deutschlands
Mittelstand
von Michael Lezius

Teilhabe an Entschei-
dungen wirkt positiv
von Friedemann Nerdinger
und Erko Martins

Mitarbeiterbeteiligung ist
kein Allheilmittel
von Oswald Metzger

Am Erfolg beteiligen
von Bernhard Kallup

Bessere Beteiligung der
Beschäftigten
von Frank Zach

Inhalt



- 3 Editorial**
- 4 RKW-Notizen**
- 5 Titelthema**
Motor für Deutschlands Mittelstand
von Michael Lezius
- 9 Titelthema**
Mitarbeiterbeteiligung ist kein Allheilmittel
von Oswald Metzger
- 11 Unternehmensporträt**
Am Erfolg beteiligen
Die Sedus Stoll AG
von Dr. Bernhard Kallup
- 14 Kommentar**
Bessere Beteiligung der Beschäftigten
von Frank Zach
- 16 Fachbeitrag**
Teilhabe an Entscheidungen wirkt positiv
von Friedemann Nerdinger und Erko Martins
- 18 RKW-Seminare**
- 19 RKW-Forum 2006**

Impressum

RKW Baden-Württemberg e.V.
Königstraße 49
70173 Stuttgart
Telefon (07 11) 2 29 98-0
Telefax (07 11) 2 29 98-10
E-Mail info@rkw-bw.de
Internet www.rkw-bw.de

Redaktion

Dr. Albrecht Fridrich, Dr. Roland Raff,
Ralph Sieger, Alexander Zipperle

Gestaltung

Michael Heß
Stankowski + Duschek
Stuttgart

Technische Abwicklung

Dr. Breitsohl Verlagsgesellschaft mbH
Löffelstraße 1
70597 Stuttgart
Telefon (07 11) 76 96 37-0
Telefax (07 11) 76 96 37-29

Nachdruck oder Fotokopien der veröffentlichten
Beiträge (auch auszugsweise) nur mit
Genehmigung des RKW Baden-Württemberg.

Die Mitglieder des RKW Baden-Württemberg
erhalten die Zeitschrift im Rahmen ihrer
Mitgliedschaft.



Dr. Albrecht Frödrich,
Geschäftsführer

Die „Teilhabergesellschaft“ Produktivitätssteigernd und standortsichernd?

„Betroffene zu Beteiligten machen“ – die alte Regel der Personalentwickler bekommt heute in der Diskussion um die „Mitarbeiterbeteiligung“ eine neue und noch weitreichendere Bedeutung.

In seinem Interview mit dem STERN am Ende des vergangenen Jahres regte Bundespräsident Horst Köhler an, hierzulande vermehrt über eine Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen nachzudenken.

Der Gedanke an sich ist nicht neu – Erfahrungen damit, die Mitarbeiter am Ertrag eines Unternehmens zu beteiligen, gibt es zwar schon seit über 150 Jahren in Deutschland, doch zum großen Durchbruch ist es nie gekommen. In England und Frankreich hingegen – und vor allem in den USA – konnten sich die unterschiedlichen Formen der Mitarbeiterbeteiligung längst etablieren. Die deutlichen Worte des Bundespräsidenten fielen zur rechten Zeit, die Botschaft kam an.

Die Politik zeigt sich nun entschlossen, die Beteiligung der Mitarbeiter voranzubringen. Unter Vorsitz von Karl-Josef Laumann, Arbeits- und Sozialminister von Nordrhein-Westfalen, hat die von Bundeskanzlerin Merkel gegründete Arbeitsgruppe „Kapitalbildung von Arbeitnehmern“ bereits Vorschläge für eine stärkere Gewinn- und Kapitalbeteiligung erarbeitet. Auch in der SPD stößt das Thema auf offene Ohren, und konkrete Vorschläge kommen im Oktober auf den Tisch, wenn die Arbeitsgruppe um den stellvertretenden SPD-Bundestagsfraktionsvorsitzenden Ludwig Stiegler ihre Ergebnisse vorstellt.

Während es also an neuen Vorstößen nicht mangelt, bläst aus anderer Richtung gleichzeitig Gegenwind. Die bisher praktizierten Formen der Mitarbeiterbeteiligung sind gefährdet. Der Grund liegt in einer Änderung des Wertpapierprospektgesetzes, wodurch sich insbesondere für kleinere und mittlere Aktiengesellschaften die bürokratischen Hürden für eine Mitarbeiterbeteiligung deutlich erhöhen.

Wie erfolgreich – mitunter sogar schon seit Jahrzehnten – Mitarbeiterbeteiligung bereits praktiziert wird, stellt in dieser RATIO der Vorstandsvorsitzende der Sedus Stoll AG, Dr. Bernhard Kallup, in seinem Beitrag „Am Erfolg beteiligen“ überzeugend dar. Denn die Kombination aus Erfolgsbeteiligung und Leistungsanreizen haben einen wesentlichen Anteil für den Erfolg des gesamten Unternehmens – Mitarbeiter fühlen sich als Mitunternehmer und ziehen mit der Unternehmensleitung an einem Strang.

Michael Lezius führt in seinem Artikel „Motor für Deutschlands Mittelstand“ Auswirkungen und Nutzen der Mitarbeiterbeteiligung im Unternehmensalltag auf: Verbesserung des Betriebsklimas

und des Informationsflusses, geschärftes Kostenbewusstsein, sinkende Fluktuation, Rückgang der Fehlzeiten.

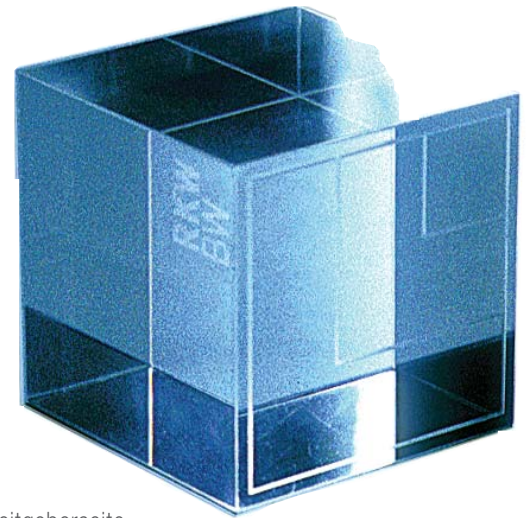
Doch sind es nicht nur diese weichen Faktoren, die aus Unternehmenssicht für die Mitarbeiterbeteiligung sprechen. Neben den vielfältigen Formen der Erfolgsbeteiligung steckt auch in den unterschiedlichsten Formen einer Kapitalbeteiligung ein großes Potenzial für die Unternehmen – von der Erweiterung des Kreditpielraums bis hin zu positiven Auswirkungen für das Rating.

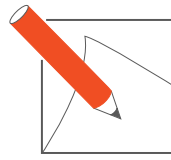
Dennoch bestehen auf Arbeitgeberseite durchaus auch Berührungsängste, denn Mitarbeiterbeteiligung heißt salopp gesagt auch „mitreden dürfen“. Erfolgsbeteiligung ja, Kapitalbeteiligung nein, ist daher eine verbreitete Haltung.

Die Gewerkschaften wiederum befürchten, dass materielle Mitarbeiterbeteiligung die gesetzliche Mitbestimmung unterhöhlen könnte. Sie geben deshalb überbetrieblichen Fondslösungen den Vorzug.

Höchst aktuell und facettenreich ist also das Thema, zumal im Zeitalter der Globalisierung. Freuen Sie sich mit mir auf einen interessanten Austausch beim diesjährigen Forum am 18. Oktober 2006 in Stuttgart – wie gewohnt in den Räumen der L-Bank. Herzlich Willkommen!

Ihr





RFID – Potenziale und Grenzen des Einsatzes in der Automobilindustrie

Im Rahmen des Standortdialog Fahrzeugbau der WRS findet am 05.10.2006 von 13:30 Uhr – 17:00 Uhr im GENO-Haus Stuttgart ein Branchenforum zum Thema RFID statt. RFID ermöglicht die sichtkontakt- und berührungslose Identifikation von verschiedensten Produkten und Bauteilen. Es ist damit zu rechnen, dass RFID künftig alle Bereiche einer modernen Technologie- und Dienstleistungsge-sellschaft durchdringen wird. Im Rahmen des Branchenforum soll geklärt werden, was die RFID-Technologie im Bereich Automotive bereits leisten kann und welche Schwierigkeiten noch bestehen. Welche Potenziale weist diese Technologie bereits auf und wie kann die Wirtschaftlichkeit einer Einführung bereits im Vorfeld bestimmt werden? Das Branchenforum soll anhand der praxisbezogenen Beiträge ausgewählter Experten u.a. Prof. Dr. Wehking, Institut für Fördertechnik und Logistik, Universität Stuttgart, Dr. Roya Ulrich, DaimlerChrysler AG und Guido Ockenga, Seeburger AG diese Fragen aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchten.

- Informationen: Für weitere Fragen steht Ihnen beim RKW Herr Schuler unter 0711/2299827 und schuler@rkw-bw.de zur Verfügung.

NewCome 2006

Die NewCome, Süddeutschlands wichtigste Messe für Gründungsinteressierte, Existenzgründer und junge Unternehmer, öffnet vom 1. bis 2. Dezember auf dem Stuttgarter Killesberg ihre Tore. Die Veranstalter der Messe, das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg mit der Initiative für Existenzgründung und Unternehmensnachfolge ifex, die L-Bank, Staatsbank für Baden-Württemberg und die Messe Stuttgart, erwarten 7.500 Besucher und rund 200 Aussteller.

Existenzgründer, Gründungsinteressierte und junge Unternehmer stehen im Fokus der NewCome, die eine der wichtigsten Messen in Deutschland zum Thema Existenzgründung ist. Die Veranstaltung bietet kompakte Informationen und Beratung zu den Bereichen Finanzierung und Förderung, Beratung, Produkten und Dienstleistungen für Gründer, Franchise und Übernahme. Auch Versicherungen, Krankenkassen sowie Behörden, Kammern und Verbände stellen Ihre Leistungen vor und bieten den Besuchern wertvolle Hilfestellung an.

Auf einem Beratungsparcours, in dem ein Experten-Team zu den zentralen Gründungsthemen wie Steuer, Recht und Finanzierung Beratung anbieten können wichtige Fragestellungen vor Ort geklärt werden. Die Fachleute beantworten individuelle Fragen und beraten ganzheitlich zu allen Aspekten der Selbstständigkeit.

Die Messehallen in Stuttgart sind am 1. Dezember von 10 bis 18 Uhr, am 2. Dezember von 10 bis 17 Uhr geöffnet. Der Eintrittspreis liegt wie bei der letzten Veranstaltung bei 15 Euro (Schüler und Studenten: 10 Euro), mit den Karten können auch der begleitende Landeskongress und die angebotenen Foren besucht werden.

- Bei vorheriger Registrierung unter www.newcome.de ist der Eintritt kostenlos.

RKW-Studie zum Thema „Werte deutscher Führungskräfte“

Deutsche Führungskräfte halten die „typisch deutsche“ Tugend Verantwortungsbewusstsein hoch. Nur Fachkompetenz halten sie in beruflicher Hinsicht für noch wichtiger. Auch von ihren Mitarbeitern verlangen sie diese Werte an erster Stelle. Führungskräfte in großen und kleinen Unternehmen waren sich darin weitgehend einig. Unterschiede stellte die RKW-Studie fest beim Stellenwert der sozialen Kompetenzen: Insgesamt an dritter Stelle legen Führungskräfte in größeren und in den Mikrounternehmen mehr Wert darauf als ihre Kollegen in den kleinen und mittleren Unternehmen. Hohe Stellenwerte genießen bei allen Führungskräften Ehrlichkeit, Kreativität, Kooperationsbereitschaft und Loyalität. Ehrgeiz, Mut und Rationalität hält weniger als ein Drittel der Führungskräfte für wichtig. Das RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. hat für diese Management-Untersuchung Führungskräfte von 3.500 Unternehmen verschiedener Größen und Branchen schriftlich befragt.

Kompetente Hilfe bei Unternehmensgründungen in China

Guter Rat muss nicht immer teuer sein. Das gilt auch fürs China-Geschäft. Während die renommierten Kanzleien auch bei kleineren Unternehmen Methoden und Tagessätze an den „Großen“ ausrichten, benötigen die Mittelständler eine individuelle, persönliche Vorgehensweise und möglichst eine Betreuung aus einer Hand, die bezahlbar ist. Die bietet jetzt das RKW mit Hilfe von China-erfahrenen Spezialisten – von der Gründungsberatung über die Erstellung des Letter-of-Intend, den gesamten Formalitäten wie Registrierung, Bankanmeldung usw. vor Ort bis hin zur Beratung über Vertragsinhalte. So kommen Sie schnell, kostengünstig und vor allem sicher zu Ihrem China-Engagement.

- Informationen bei Gernod Kraft, 0711-2299839 oder kraft@rkw-bw.de

Motor für Deutschlands Mittelstand

Mitarbeiterkapitalbeteiligung: Vorteile für Familienunternehmen

Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist seit dem Stern-Interview von Bundespräsident Horst Köhler in aller Munde (29.12.05). Besonders die kleinen und mittleren Unternehmen können von den vielen Vorteilen, die eine Mitarbeiterbeteiligung bietet, profitieren.

Die Liste der Unternehmen, die ihre Belegschaft am Kapital beteiligen, wird immer länger. Das hat viele Gründe, zum Beispiel hat das Nürnberger Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in mehreren Studien festgestellt, dass Betriebe mit Mitarbeiterbeteiligung gegenüber Unternehmen ohne Mitarbeiterbeteiligung eine um ca. 25 bis 60 Prozent höhere Wertschöpfung pro Mitarbeiter und Jahr aufweisen.

Für den Unternehmer überzeugen vor allem Auswirkungen und Nutzen der Mitarbeiterbeteiligung im Alltag:

- Verbesserung des Betriebsklimas.
- Verbesserter Informationsfluss (horizontal und vertikal).
- Mitarbeiter, die sich Gedanken über Verbesserungen im Arbeitsprozess machen und diese mitteilen.
- Höhere Bereitschaft der Beschäftigten zur Investition in Weiterbildung. (Die Bundesregierung wird das Bildungssparen in das Vermögensbildungsgesetz kostenneutral aufnehmen).
- Größere Sorgfalt im Umgang mit Material oder beim Einsatz von Maschinen.
- Stärkeres Kostenbewusstsein.
- Höhere Bereitschaft zu technologischen, auch arbeitssparenden Veränderungen.
- Sinkende Mitarbeiterfluktuation.
- Rückgang an Fehlzeiten.

Herausforderung für Unternehmen

Mitarbeiterbeteiligung stellt eine Herausforderung für die Unternehmen dar. Über 4.000 Betriebe praktizieren sie bereits. Weitere tausende Betriebe könnten die Chancen nutzen, vor allem im industriellen Mittelstand mit anspruchsvoller Technologie, Auslandskontakten und weltweiter Konkurrenz (Flexibilität). Die materielle Mitarbeiterbeteiligung ist mit einer immateriellen Mitarbeiterbeteiligung zu unterlegen, um nachhaltigen Erfolg zu erzielen und die Glaubwürdigkeit des Unternehmertums zu dokumentieren. Eigeninitiative, Mitentscheidung und Mitverantwortung gedeihen auf einem Nährboden mit großer Offenheit und Transparenz. Auf diese Weise entsteht eine Gesellschaft von Teilhabern (Ludwig Erhard). Die Souveränität der Unternehmer wird erhalten, ebenso die Führungsfähigkeit des Betriebes. Mitarbeiterbeteiligung kann ein wichtiger Baustein sein für die geplante Verbesserung der Eigenkapitalbildung von KMU-Betrieben (Mittelstandsoffensive).

Mitarbeiter zum Mitunternehmer machen

Es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten, Mitarbeiter zu „Mitunternehmern“ zu machen. Die bewährte Form im Mittelstand sind die stillen Beteiligungen und die Genussrechte. Diese Modelle sind individuell gestaltbar und flexibel einsetzbar. Je nach Ausgestaltung erhöht das Unternehmen damit sogar seine wirtschaftliche Eigenkapitalbasis, was in Bezug auf Basel II und das Rating in Zukunft immer mehr an Bedeutung gewinnt.

Nicht zuletzt die Diskussion um die Neuordnung und Sicherung der Altersvorsorge und die Nachfolgeregelung der Unternehmen geben der Idee der Mitarbeiterbeteiligung neue Dynamik. Gerade Familienunternehmen stehen oft vor einer ungelösten Nachfolgeproblematik! 50 Prozent der Unternehmen haben keinen Nachfolger aus der eigenen Familie. Mitarbeiterbeteiligung, z.B. im Zuge eines Management-buy-out (MBO) bietet hierbei neue Perspektiven zum Erhalt des Unternehmens.

Die Große Koalition plant aktuell eine Novellierung des Altersvermögensgesetzes/Alterseinkünftegesetz, um das Immobiliensparen mit nachgelagerter Besteuerung und die Mitarbeiterbeteiligung ebenfalls aufzunehmen. Die Fraktionsführungen von CDU und SPD haben sich eindeutig erklärt, ebenso die CDU-Führung (vgl. Wirtschaftswoche vom 05.01.06)

Es ist also durchaus sinnvoll, den Mitarbeiter zum Mitunternehmer zu machen, das fördert das unternehmerische Verständnis der Mitarbeiter, die Motivation, die Innovationskraft, das Kosten- und Rentabilitätsbewusstsein und auch die Produktivität,



Autor: Michael Lezius
Geschäftsführendes Vorstandsmitglied
AGP e.V., Kassel.

info@agpev.de
www.agpev.de

wie die oben erwähnten Studien darzulegen versuchen. Einzig Informationsdefizite seitens der Unternehmensleitung im Mittelstand behindern den Siegeszug der Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland.

Ein gängiges Vorurteil ist zum Beispiel, dass seitens der Unternehmensleitung davon ausgegangen wird, dass eine Mitarbeiterbeteiligung nur etwas für große Unternehmen ist und in kleinen und mittleren Unternehmen keine Anwendungsmöglichkeiten bestehen. Ebenso scheuen viele „Eigentümerunternehmer“ vor einer Ausweitung der Mitentscheidungsrechte der Mitarbeiter zurück. Sie befürchten, ihre Führungskompetenz zu verlieren. Beide Ansichten sind objektiv nicht wahr, werden allein subjektiv so wahrgenommen. Sie beruhen häufig auf Informationsdefiziten.

Individuelle Lösungen

Gerade für kleine und mittlere Betriebe ist eine Mitarbeiterbeteiligung geeignet und sinnvoll. Dazu gibt es die verschiedensten Ausgestaltungsmöglichkeiten, die die Mitentscheidungsrechte der Mitarbeiter durch ihre Kapitalbeteiligung bündeln oder auch einschränken. Individuelle Lösungen sind möglich und nötig. Der „Herr im Haus-Standpunkt“ wird abgelöst durch Wertschätzung und Anerkennung durch die Mitarbeiter. Die Legitimation durch Eigentum wird ergänzt durch die Qualität der Führung.

Eines ist im Vorfeld allerdings klarzustellen. Ein Unternehmen, das nur die positiven Effekte einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung nutzen möchte und ein Modell einzuführen sucht, ohne dabei auf eine partnerschaftliche Unternehmenskultur aufzubauen, wird über kurz oder lang scheitern. Vielmehr ist eine offene Unternehmenskommunikation zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern Voraussetzung für ein funktionierendes und erfolgreiches Mitarbeiterbeteiligungsmodell. Allein der Versuch, die Mitarbeiter durch ein „monetäres Erlebnis“ zu motivieren und auch zu binden, reicht nicht aus. Das Geld kann man sparen. Materielle und immaterielle Mitarbeiterbeteiligung sind zwei Teile eines Ganzen.

Wer im Grunde schon Probleme damit hat, Unternehmenskennzahlen, wie zum Beispiel die aktuelle Gewinnsituation, den Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen, der sollte keinen weiteren Gedanken an eine Mitarbeiterbeteiligung verschwenden. Nur informierte, beteiligte und verantwortliche Mitarbeiter können als Mitunternehmer Spitzenleistungen erbringen.

Anzumerken ist auch, dass es keine „Standardmodelle“ gibt. Jedes Unternehmen benötigt einen individuellen Maßstab. Er muss auf die Gegebenheiten und die Intention des Unternehmens abgestellt sein. Die Unternehmensbiografie wird von den handelnden Personen geprägt.

Allgemeine Ziele der Mitarbeiterbeteiligung

Die Wirkungsmechanismen einer materiellen Mitarbeiterbeteiligung (Erfolgs- und Kapitalbeteiligung) waren in der Vergangenheit immer wieder Gegenstand empirischer wissenschaftlicher Untersuchungen.

Neben höherer Leistung ist auch mit einem sensibilisierten Kostenbewusstsein der Mitarbeiter zu rechnen, da vermeidbare und zusätzliche Kosten das Betriebsergebnis verschlechtern würden. Die Beschäftigten lernen, unternehmerisch zu denken, Mitarbeiter werden somit zu Mitunternehmern. Dieser eher symbolisch gemeinte Ausdruck bezieht sich darauf, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer sich in ihren Denkstrukturen und Verhaltensmustern annähern. Beide Parteien haben somit verwandte Zielvorstellungen, die sich ergänzen.

Weiterhin wird angenommen, dass eine Mitarbeiterbeteiligung der Auslöser für eine höhere Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen ist und eine geringere Ausfallquote durch Krankheit sicherstellt. Eine höhere Bindungswirkung kommt hinzu.

Natürlich gab es für Deutschland auch schon in der Vergangenheit wichtige Untersuchungen, die immer wieder positive Anhaltspunkte lieferten. Da die reinen ökonomischen Faktoren – gegenüber

Gesichtspunkten der Verteilungsgerechtigkeit – heute aber viel stärker im Vordergrund stehen, hat sich die Forschungstätigkeit deutlich erhöht. Auch ist ein Trend zu verspüren, dass immer mehr Unternehmen eine Mitarbeiterbeteiligung eingeführt haben oder sich mit dem Gedanken tragen, dies zu tun.

Die Basismodelle

Mitarbeiterdarlehen: Das Mitarbeitergeld fließt zu festen oder gewinnabhängigen Zinsen als Darlehen ans Unternehmen (partiarisches Darlehen). Es stellt reines Fremdkapital dar. Die Kreditkosten sind Betriebsausgaben. Bei der Gewerbesteuer werden Dauerschuldzinsen dem Gewerbeertrag zur Hälfte zugerechnet. Die Zinsen stellen für den Arbeitnehmer Einkommen aus Kapitalvermögen dar. Das Mitarbeiterdarlehen ist verpflichtend (Kreditwesengesetz) seitens des Arbeitgebers gegen Insolvenz abzusichern. Fließt das „Mitarbeiterdarlehen“ dem Mitarbeiter als „investive Erfolgsbeteiligung“ steuerlich noch nicht zu, so spricht der Bundesfinanzhof vom „Mitarbeiterguthaben“. Steuern und Sozialbeiträge sind erst im Zufluss – also nach 5 bis 40 Jahren – zu entrichten.

Stille Beteiligungen: Unabhängig von der Rechtsform übernehmen die Mitarbeiter stille Anteile an der Firma mit Gewinnbeteiligung; eine Verlustbeteiligung kann vereinbart werden. Meist ist die Verlustbeteiligung auf die Einlage begrenzt. Der Mitarbeiter hat keine Mitentscheidungsrechte, sondern nur Informations- und Kontrollrechte. Die Zinsaufwendungen können im Unternehmen als Betriebsausgaben geltend gemacht werden und stellen für den Arbeitnehmer Einkommen aus Kapitalvermögen dar (Sparerfreibetrag: 750/1500 Euro ab 2007). Die Ausschüttungen werden dem Gewerbeertrag zur Hälfte hinzugerechnet. Für das Unternehmen stellt das Kapital bei entsprechender Ausgestaltung wirtschaftliches Eigenkapital dar und verbessert somit die Eigenkapitalquote. Eine Insolvenzsicherung ist nicht gesetzlich vorgeschrieben.

Genussrechte: Genussrechte sind in ihrer Ausgestaltung und finanzwirtschaftlichen Auswirkung auf Unternehmen und Mitarbeiter der stillen Beteiligung sehr ähnlich. Hier sind jedoch Informations- und Kontrollrechte nicht zwingend vorgeschrieben. Außerdem lassen sich Genussrechte in Form von Genussscheinen als Wertpapier verbriefen.

Belegschaftsaktien: Hier handelt es sich um eine Substanzbeteiligung mit echtem Eigenkapitalcharakter. Die Mitarbeiter übernehmen Stammaktien oder stimmrechtslose Vorzugsaktien. Ausschüttungen stellen keine Betriebsausgaben dar, sondern

Gewinnverwendung. Der Mitarbeiter ist direkt am Erfolg oder Misserfolg der AG durch den Wert der Aktie beteiligt. Bei nicht börsennotierten AGs ist der Wert der Aktie zum Beispiel durch eine Unternehmensbewertung festzustellen. Für den Mitarbeiter stellen Ausschüttungen Einkommen aus Kapitalvermögen dar. Seit 01.07.2005 gilt für Belegschaftsaktien – gerade bei nicht börsennotierten Familien-AGs – das Wertpapierprospektgesetz. Die Prospektspflicht kann die Einführungskosten erhöhen.

GmbH-Anteil: Dies ist eine weitreichende Beteiligungsform, die Mitarbeiter werden Gesellschafter. Jede Übertragung von Gesellschaftsanteilen ist notariell zu beurkunden. Der Mitarbeiter wird mit dem GmbH-Anteil zum Miteigentümer, mit einer entsprechenden Gewinn- und Verlustbeteiligung. Die Verlustbeteiligung kann auf die Höhe der Stammeinlage begrenzt sein (§ 26 Nachschusspflicht kann vereinbart sein). Des Weiteren ist er an der Unternehmenssubstanz beteiligt. Das GmbH-Gesetz wird zur Zeit novelliert und flexibler gestaltet.

Möglichkeiten der Mittelaufbringung

Wird die Mittelaufbringung allein durch das Unternehmen angestrebt, kann dies beispielsweise sehr gut durch eine Erfolgsbeteiligung gemacht werden. Der dem Mitarbeiter zugesprochene Erfolgsanteil verbleibt im Unternehmen und wird zum Beispiel in eine stille Beteiligung umgewandelt. Zu beachten ist allerdings, dass Sonderzahlungen zur Zeit steuer- und sozialabgabenpflichtig sind. Es bestehen in der SPD-Bundestagsfraktion Überlegungen, hier bei Gehaltsumwandlungen von Urlaubsgeld und Weihnachtsgeld in Kapitalbeteiligungen Steuerfreiheit zu gewähren. Sofern eine Erfolgsbeteiligung aber im Unternehmen verbleibt – steuerlich noch nicht zugeflossen ist – kann der Besteuerungszeitpunkt hinausgezögert werden (Mitarbeiterguthaben: siehe unter Mitarbeiterdarlehen).

Eine allein unternehmensfinanzierte Beteiligung ist allerdings heute eher selten. Meist beschränkt sich der Zuschuss auf einen Teil der Beteiligung, was durch §19a EStG steuerlich begünstigt wird. Eine Eigenbeteiligung der Mitarbeiter ist allein auch schon aus Gründen der Motivation anzuraten.

Schließlich ist davon auszugehen, dass die Identifikation mit dem Unternehmen höher ist, wenn auch eigenes Geld in der Firma steckt. Der § 19a EStG sollte von der Großen Koalition ausgebaut werden. Nach § 8 EStG kann der Arbeitgeber dem Mitarbeiter aber auch ein zinsloses oder verbilligtes Darlehen zum Kauf von Kapitalbeteiligungen anbieten. Die Zinszahlungen aus der Beteiligung können dann wiederum zur Tilgung des Darlehens herangezogen werden.

Das Gros der Firmen kombiniert aber zur Finanzierung der Beteiligung das 5. VermBG und § 19a EStG. Angenommen, ein Arbeitgeber bietet seinen Mitarbeitern an, für 535 Euro stille Beteiligungen zu zeichnen. Er selbst gibt 135 Euro (§19a EStG) dazu, die steuer- und sozialabgabenfrei sind. Die restlichen 400 Euro werden durch die vermögenswirksamen Leistungen abgedeckt. Für diese bekommt der Arbeitnehmer, sofern er innerhalb der Einkommensgrenzen liegt (17.900/34.800 Euro) nochmals eine Sparzulage von 72 Euro (alte Länder). Vergleicht man dies mit einer Lohnerhöhung von 135 Euro (Arbeitgeberanteil), von der gerade einmal 80 Euro (bei geringem Steuersatz) übrig geblieben wäre, so sieht man allein bei diesen Beträgen schon die Vorteile. Der Arbeitnehmer muss, um eine Beteiligung im Wert von 535 Euro zu erhalten, gerade einmal einen Eigenanteil von 328 Euro (400 Euro-72 Euro Sparzulage) leisten. Sollte § 19 a EStG auf 1.000 Euro (für Arbeitgeber und Arbeitnehmer) steigen, wie dies die Gewerkschaft NGG fordert, so könnten in zehn Jahren in einem 50-Mann-Betrieb 1.000.000 Euro Kapital gebildet werden.

Rahmenbedingungen verbessern

Trotz einer steigenden Anzahl von Beteiligungs-Unternehmen konnte sich die Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland noch nicht durchsetzen. Im Vergleich zu anderen europäischen Ländern wie Frankreich und England – vor allem auch den USA – belegt Deutschland nur einen hinteren Mittelplatz. Nicht zuletzt tradierte Informationsdefizite und Vorurteile auf Seiten der Arbeitgeber und Gewerkschaften/Arbeitnehmer verhindern eine flächendeckende Anwendung quer durch alle Branchen. Daran muss gearbeitet werden.

Tarifvertragliche Bündnisse für Arbeit könnten die Verbreitung von Mitarbeiterbeteiligungen beflügeln, zumal die politischen Rahmenbedingungen erheblich verbessert werden sollen.

Insbesondere die Debatte um die betriebliche Kapital gedeckte Altersversorgung könnte der Mitarbeiterbeteiligung immensen – und kostenneutralen – Schwung geben. Die Politik müsste nur dafür sorgen, dass die betriebliche Mitarbeiterbeteiligung den anderen förderfähigen Anlageformen,

wie zum Beispiel Pensionskasse und -fonds oder wie neu geplant dem „Immobilien sparen“, gleichgestellt und ebenfalls nachgelagert versteuert wird. Bisher wurden die Möglichkeiten der neuen betrieblichen Altersversorgung von Unternehmen und Mitarbeitern noch nicht ausgeschöpft, die von staatlicher Seite bereitgestellten Förderungen sind aber weiterhin vorhanden. Die Aufnahme der betrieblichen Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung in den Förderkatalog wäre demzufolge keine zusätzliche Subvention, sondern würde nur eine weitere – ergänzende – Alternative in Konkurrenz zu den bestehenden Lösungen darstellen.

Die Benachteiligung der Mitarbeiterbeteiligung würde beseitigt. Zusätzliche Kosten für Staat und Steuerzahler würden nicht entstehen. Grundsätzlich sollte das starre Korsett des bereits novellierten AvmG/AEG weiterhin vereinfacht werden, um der Vielfalt der Anlage-Wünsche gerecht zu werden. Die Überlegungen der CDU-BT-Fraktionsführung zeigen in diese Richtung. Ich gehe davon aus, dass die Neuerungen zum 01.01.2007 in Kraft treten. Sie müssen natürlich in die geplante Steuerreform passen (2008).

Früchte ernten

Die Unternehmen würden weiterhin davon profitieren, dass die Anlage in eine betriebliche Beteiligung den Zufluss von zusätzlichem Kapital bedeutet und das Geld der Mitarbeiter nicht in externe Kanäle fließt, um teuer über den Kapitalmarkt wieder an die Betriebe zu fließen. Bei einer betrieblichen Mitarbeiterbeteiligung zum Zwecke der Altersversorgung müssen nur Insolvenzrisiken abgesichert werden. Diesbezüglich gibt es aber schon entsprechende Bank- und Versicherungslösungen. Die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) wäre gefordert, ebenso wie die Bürgschaftsbanken. Die Bundesregierung sollte hier einen Prüfauftrag geben.

Bereits heute schon kann jeder Betrieb sein individuelles Modell der Mitarbeiterbeteiligung einführen und die Früchte einer partnerschaftlichen Unternehmensorganisation ernten – er muss nur die Chancen für das Unternehmen und die Mitarbeiter erkennen! ☐

- Weiterführende Informationen:
www.mitarbeiterbeteiligung.info
www.agpev.de

Mitarbeiterbeteiligung ist kein Allheilmittel

Faktor Arbeit: Lastesel des deutschen Sozialstaates

Bundespräsident Horst Köhler war es, der im vergangenen Jahr die „Mitarbeiterbeteiligung“ wieder auf die politische Agenda setzte. Dabei hatte dieses Thema in den vergangenen Jahrzehnten immer mal wieder kurzzeitig Konjunktur – ohne durchgreifenden Erfolg allerdings.

Macht die Mitarbeiter zu Teilhabern an eurer Firma, dann legen sich die gewerkschaftlichen Flausen in den Köpfen der Arbeitnehmer. Sie mutieren quasi über Nacht zu Kapitalisten, die nur noch in Kosten-Nutzen-Faktoren denken und sich vor lauter Mitunternehmerglück nicht einmal mehr von ihren Chefs in ihrem leidenschaftlichen Einsatz für ihren Betrieb übertreffen lassen. So gute Beispiele es in dieser RATIO-Ausgabe auch immer geben mag, mir ist die Überhöhung der Mitarbeiterbeteiligung doch suspekt. Sie ist ein Baustein auf dem Weg zu mehr marktwirtschaftlichem Denken im überregulierten deutschen Arbeitsmarkt, aber nie und nimmer das Allheilmittel.

Ich darf in diesem Zusammenhang nur an das schon häufig kolportierte Beispiel des Neuen-Markt-Booms Ende der Neunziger Jahre erinnern. In den jungen börsennotierten Internet-Firmen ging die Post ab. Den Wachstumsphantasien waren auf dem Börsenparkett, aber auch in den Köpfen der meist jungen Mitarbeiter scheinbar keine Grenzen gesetzt. Sie malochten 15 Stunden und mehr am Tag, erhielten ein geringes Fix-Gehalt, dafür aber Aktien der eigenen Firma. Auf dem Papier waren sie durch die Kursexplosion schnell reich geworden, aber mit dem Platzen der Blase – trotz jahrelanger mörderischer Selbstausbeutung – ganz schnell wieder arm. Und vor allem: Der Ausflug in den Turbo-kapitalismus hielt sie nicht davon ab, als die ersten Massenkündigungen bevorstanden, sich flott gewerkschaftlich zu organisieren, nach Betriebsräten zu rufen – und sich ganz orthodox wieder als ausgebeutete Arbeitnehmer zu fühlen. Formulierte nicht ein gewisser Karl Marx in unvordenklicher Zeit einmal den antagonistischen Konflikt zwischen Kapital und Arbeit? Auch in der neuen Bit-Welt war dieser jetzt angekommen.

Doch im Ernst: Wo liegen denn die eigentlichen Schwachstellen der deutschen Volkswirtschaft? Man braucht sich nur die aktuellen Vergleichszahlen der Arbeitskosten in der Industrie anschauen und sofort ist man am Kern. Eine große Volkswirtschaft wie Deutschland, die sich durchschnittliche Arbeitsstundenkosten von 27,87 Euro gönnt und damit weltweit lediglich noch von Norwegen und Dänemark übertroffen wird, hat ein Riesenproblem. Denn die großen Konkurrenten Deutschlands auf dem Weltmarkt, Italien und Japan beispielsweise, aber auch Großbritannien und die USA, liegen bei den Arbeitskosten mit 18 bis 21 Euro pro Stunde um kleine Ewigkeiten günstiger. Wen wundert es, dass bei solchen Lohndifferenzen das Wort „Entlassungsproduktivität“ zum Unwort des Jahres 2005 gewählt wurde. Denn natürlich lassen sich aus hohen Bruttoarbeitskosten nur dadurch konkurrenzfähige Lohnstückkosten machen, wenn im Hochlohnland Deutschland mit weniger Menschen und mehr Kapital, aber auch mit aus dem billigeren Ausland bezogenen Vorleistungen, produziert, veredelt oder auch nur zusammengebaut wird.

Die deutsche Achillesferse ist der teure Faktor Arbeit. Aber nicht etwa, weil die deutschen Arbeitnehmer so exorbitant hohe Nettolöhne verdienen, mitnichten! Die Arbeit ist in unserem Land zum Lastesel des Sozialstaates mutiert. Die Beiträge zur Arbeitslosen-, Kranken- und Rentenversicherung, aber auch die sich in den Lohnzusatzkosten niederschlagenden Vergütungen für Urlaubs-, Feier- und Krankentage sorgen für die unglaublich große Brutto-Nettolücke bei den Arbeitskosten.

Trotz aller Beteuerungen des gesamten politischen Establishments in Berlin ist die Trendumkehr zu fallenden Lohnzusatzkosten keineswegs geschafft. Zwar sinken im Januar des kommenden Jahres die Beiträge zur Arbeitslosenversicherung um 2 Prozentpunkte. Doch gleichzeitig verteuern sich Renten- und Krankenversicherung um zusammen bis zu eineinhalb Prozentpunkte. Es ist wie bei der Echternacher SpringprozeSSION: ein Schritt vor, zwei Schritte zurück!

Wo bleibt denn bei der großkoalitionären Gesundheitsreform die dringend nötige Entkoppelung der Krankenversicherung von den Arbeitskosten? In einer alternden Gesellschaft ist eines gewiss: Die Kosten für Leistungen des Gesundheits- und Pflegesystems werden in der Tendenz steigen, selbst dann, wenn man die Effizienzreserven im mafiösen Gesundheitssystem endlich hebt. Doch davon ist in der derzeitigen Reformdebatte nicht die Rede. Mit dem Anbieterkartell legt sich die Politik nicht gern an. Lieber riskiert sie den Streit mit den Versicherten und Steuerzahlern um höhere Beiträge und Steuern, als den Besitzstandswahrern der Ärzte- und Apothekerlobbys, der Pharmaindustrie oder



*Autor: Oswald Metzger
Finanzpolitischer Sprecher der Grünen
Im Stuttgarter Landtag. Der Politiker wird
beim RKW-Forum am 18. Oktober zum
Thema referieren (vergl. Seite 19)*

der Krankenkassen über den Weg der Kostentransparenz sowie Selbstbehalten der Versicherten marktwirtschaftlichen Wettbewerb zu verordnen.

Einer Tatsache werden auch die Gegner einer Gesundheitsprämie ins Auge sehen müssen: Wer weiterhin Krankenversicherungsbeiträge auf das Lohn Einkommen erhebt, wird die Arbeitskosten weiter treiben und damit Arbeitslosigkeit ernten. Vor dieser Zwangsläufigkeit die Augen zu verschließen, heißt ideologisch verblendet zu sein.

Lohndifferenzierung nicht ausreichend

Ein weiteres Handicap unseres Arbeitsmarktes besteht in der nach wie vor nicht ausreichenden Lohndifferenzierung. Nicht nur die Ausbildungsvergütungen sind in manchen Branchen nicht mehr von dieser Welt, sondern ganz grundsätzlich gilt, dass Geringqualifizierte ihren Tariflohn (samt der hohen Lohnzusatzkosten!) gar nicht mehr durch ihre Produktivität erwirtschaften können. Deshalb sind diese Mitarbeiter auch aus den Betrieben verschwunden und vergrößern strukturell das Heer der Langzeitarbeitslosen. Bezahlt wird dieses Heer wiederum von denen, die Arbeit haben – mit den beklagten Folgen der hohen Lohnzusatzkosten. Zwar ist die Beschäftigungsschwelle in den vergangenen Jahren als Folge von Hartz IV wohl doch gesunken. Trotzdem ist Deutschland noch lange kein Land, in dem man aus Überzeugung formulieren kann: Wer arbeitsfähig ist und arbeitet, stellt sich grundsätzlich besser als jemand, der nur von sozialen Transfers lebt.

Doch statt die Tarifparteien zu ermutigen, sich um eine größere Lohnspreizung zu bemühen, diskutiert die Berliner Politik über Mindest- und Kombilöhne. Nach aller Erfahrung werden damit die Marktmechanismen nicht außer Kraft gesetzt, sondern nur Mitnahmeeffekte generiert und weitere Arbeitsplätze ins Ausland verlagert. In einer globalen Welt lassen sich keine sozialromantischen Schutzzäune um das eigene Land bauen – schon gar nicht, wenn ein Land so stark vom Export von Gütern und Dienstleistungen profitiert wie Deutschland.

Und abschließend kann ich mir auch nicht verkneifen, unser intransparentes Steuersystem zu attackieren. Wie dumm muss eigentlich ein Land sein, wenn es glaubt, mit hohen Grenzsteuersätzen Unternehmen, Unternehmer und Arbeitnehmer wirksam zur notwendigen Finanzierung des Staates heranziehen zu können? Kapital und Arbeit sind heute so mobil, dass sich viele – und vor allem die Leistungsfähigsten – jederzeit irgendwo auf diesem

Globus niederlassen können. Wer neben den hohen Sozialabgaben und der extremen Bürokratie auch noch ein Steuerrecht pflegt, das die hohen Einkommen ins Ausland treibt, der schmälert sehenden Auges permanent seine volkswirtschaftliche Steuerquote.

Es gab vor der letzten Bundestagswahl einmal eine fünfwöchige Wahlkampfphase in Deutschland, da beherrschte ein Steuermodell die Debatte, das ich immer noch bestechend finde, auch wenn sein Propagandist Paul Kirchhof dabei politisch „verbrannt“ wurde – übrigens nicht nur von der politischen Konkurrenz, sondern auch von seinen eigenen Leuten. Seine „Flat Tax“ wäre ein steuerpolitischer Befreiungsschlag, der uns Steuerpflichtigen mehr von den Früchten unserer Arbeit ließe, aber gleichzeitig auch alle Gestaltungsmöglichkeiten beseitigen würde. Alle Einkunftsarten würden zur Finanzierung des Gemeinwesens herangezogen, auch die heute häufig genug geschonten Kapitaleinkünfte. Natürlich wäre auch für Kirchhofs „Flat Tax“ eine Erhöhung der Mehrwertsteuer nötig gewesen, wenn man ehrlich ist. Doch diese hätte für eine so umfassende Strukturreform bei der Einkommensbesteuerung Sinn gemacht.

Stattdessen verprasst die Große Koalition zum 1. Januar 2007 eine gewaltige Mehrwertsteuererhöhung für die Sanierung des Haushalts. Weil die beiden Volksparteien nicht sparen wollen, erhöhen sie lieber die Einnahmen. Eine der langfristigen Nebenwirkungen dieser beschlossenen Mehrwertsteuererhöhung besteht darin, dass kaum noch weiterer Erhöhungsspielraum für ein sinnvolles steuerpolitisches Gesamtpaket besteht. Das ist bereits jetzt eine fatale Erblast der Großen Koalition für unser Land.

Mir widerstrebt als oberschwäbischer Katholik und ordoliberaler Grüner, diesen Essay so defätistisch enden zu lassen. Denn die Hoffnung stirbt zuletzt. Deshalb würde ich ja ganz lutherisch auch noch ein Apfelbäumchen pflanzen, selbst wenn ich wüsste, dass anderntags die Welt untergeht. Unser Land hat genug Potential, um sich aus eigener Kraft wieder nach vorne zu arbeiten. Die Bevölkerung würde mitziehen, wenn im politischen Establishment tatsächlich mit konsistenten ordnungspolitischen Konzepten kompetente Führung an den Tag gelegt würde. Wahrhaftigkeit und Leidenschaft, gepaart mit Kompetenz, wären das Elixier, aus dem auch in unserer Demokratie Mehrheiten für eine marktwirtschaftliche Erneuerung erwachsen könnten. Scheitert die Große Koalition an dieser Aufgabe, dann werden sich eben andere Konstellationen an dieser Herkulesaufgabe versuchen müssen. ☐

Am Erfolg beteiligen

So funktioniert es bei der Sedus Stoll AG

Selten wurde so intensiv der „Standort Deutschland“ diskutiert. Wir haben uns bei Sedus diese Frage längst beantwortet und sind davon überzeugt, dass wir mit dem gesamten innovativen Potential unserer Mannschaft und mit intelligenten Leistungsanreizen unsere Rolle in der europäischen Gemeinschaft gefunden und die Globalisierung als Herausforderung verstanden haben.

Die Mitverantwortung eines jeden Einzelnen ist ein wesentlicher Beitrag zum Erfolg eines Unternehmens. Was nützen geniale Strategien oder moderne Führungsinstrumente, von Top-Managern erdacht oder von teuren Consultants implantiert, wenn am Ende falsche Ausführungen produziert oder fehlerhafte Produkte ausgeliefert werden?

Mitverantwortung bedarf hoher Sensibilität. Erst wenn jeder Einzelne hautnah spürt, welche Auswirkungen sein persönlicher Einsatz und seine persönliche Qualität haben, wird auch die finanzielle Beteiligung am Erfolg eines Unternehmens legitim. Für diese Beteiligung gibt es bei Sedus verschiedene Möglichkeiten.

Bereits im Jahr 1952 wurde bei Sedus ein Mitarbeiterbeteiligungsmodell eingeführt, das alle Mitarbeiter zu Mitunternehmern machte. Das als wahre Pionierleistung eingeführte Entlohnungsmodell stellt bis heute einen wesentlichen Bestandteil des Vergütungssystems dar. Die Identifikation mit den Unternehmenszielen wird von ihm nachhaltig beeinflusst und trägt dazu bei, dass alle Mitarbeiter im Rahmen ihrer Möglichkeiten unternehmerisch denken und handeln.

Mit dem Beteiligungsmodell wurde zusätzlich die Grundlage für Vermögensbildung und Altersvorsorge geschaffen. Das führt zu einer hohen Arbeitsplatzzufriedenheit und zu einer langfristigen Bindung aller Leistungsträger an das Unternehmen (Zitat Christof Stoll aus dem Jahr 1952: „Durch ein System der Umsatzbeteiligung aller Arbeiter und Angestellter soll das Interesse der Mitarbeiter an ihrer Arbeitsstätte und ihre Freude an der Arbeit gehoben werden.“).

Heute gibt es neben der Ergebnisbeteiligung zusätzliche Leistungsanreize wie das Modell KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess), qualifikationsgebundene Entlohnung im Rahmen der Gruppenarbeit in der Fertigung sowie zielorientierte Vergütungen bei den Führungskräften, deren einzelne Funktionsweisen im Folgenden dargestellt wird.

Ergebnisbeteiligung und Ergebnislohn

Das im Jahr 1952 vereinbarte Ergebnisbeteiligungsstatut wurde im Laufe der Jahre angepasst und durch neue Inhalte wie Sonderzahlung, Gewinnbeteiligung und Mitarbeiterdarlehen verfeinert und erweitert. Ab einer Betriebszugehörigkeit von mehr als zwölf Monaten sind über den so genannten Ergebnislohn alle Mitarbeiter am Ergebnis der Sedus Stoll AG beteiligt. Über die vertraglich festgelegten zwölf Monatslöhne bzw. -gehälter und ein ergebnisabhängiges dreizehntes Monatsentgelt hinaus bekommen Sedus-Mitarbeiter bei entsprechender Ergebnislage zusätzlichen Ergebnislohn.

Die Berechnung des Ergebnislohnes je Mitarbeiter basiert auf einem Punktesystem und berücksichtigt das individuelle Entgelt, die Dauer der Betriebszugehörigkeit, Fehlzeiten und soziale Verhältnisse wie Familienstand und Anzahl der Kinder. Im Durchschnitt der letzten zehn Jahre betrug das dreizehnte Entgelt inklusive Ergebnislohn 1,7 Monatsentgelte.

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Bereits im Jahr 1993 wurde der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) installiert. Aus diesem Prozess ergibt sich jedes Jahr ein großes, messbares Verbesserungspotenzial, das konsequent von den Führungskräften gemeinsam mit den Mitarbeitern umgesetzt und genutzt wird. Ein ausgeklügeltes Prämiensystem honoriert die Vorschläge mit Anerkennungsprämien oder als Ergebnis von Wirtschaftlichkeitsberechnungen. Als zusätzlichen Ansporn werden jährlich attraktive Preise für die besten Teams vergeben sowie Sonderaktionen durchgeführt.



Autor: Dr. Bernhard Kallup, Vorstandsvorsitzender der Sedus Stoll AG. Beim RKW-Forum am 18. Oktober wird Herr Kallup bei der Podiumsdiskussion mitwirken (vergl. Seite 19).

Kontaktadresse:
Sedus Stoll AG
Brückenstraße 15,
D-79761 Waldshut
Telefon (0 77 51) 84-0
Telefax (0 77 51) 84-3 10
E-Mail: sedus@sedus.de
Internet: www.sedus.de

Es heißt, „das Bessere ist der Feind des Guten.“ Deshalb sind bei Sedus alle Mitarbeiter aufgefordert und ermächtigt, sich am KVP zu beteiligen. Das ständige Verbessern ist Teil der Arbeitsaufgabe aller Mitarbeiter. Hierbei kann jeder Mitarbeiter für jeden Bereich Verbesserungsvorschläge einreichen, die vom jeweiligen Bereichsleiter zeitnah bewertet werden. Wird ein Vorschlag angenommen und umgesetzt, erhält der Mitarbeiter eine Prämie oder, bei ergebniswirksamen Vorschlägen, einen Betrag, der durch eine Wirtschaftlichkeitsberechnung ermittelt wird (25 Prozent des Einsparpotenzials im ersten Wirkungsjahr).

Gruppenarbeit

1995 wurde in den Bereichen Produktion und Logistik das Modell der Gruppenarbeit eingeführt, das alle Mitarbeiter zu weiterer Qualifikation ermutigt. Die Soll-Vorgaben für die Qualifikation werden durch die Führungskräfte erstellt und mindestens einmal jährlich überprüft und angepasst.

Die Mitarbeiter beeinflussen durch zusätzliche Qualifikation ihren Grundlohn. Einmal im Jahr werden im Rahmen der Neufestsetzung der Basisfaktoren alle Qualifizierungsmatrizen durch die Segmentleiter und den Leiter Produktion und Logistik überprüft und bei Bedarf angepasst. Die Führungskräfte analysieren wöchentlich die Leistungskennzahlen. Sie unterstützen die Mitarbeiter bei der Erstellung und bei der Erreichung der Ziele durch aktive Teilnahme an Gruppensitzungen, durch Schulungen und durch persönliche Feedback-Gespräche.

Für alle Mitarbeiter wird mindestens einmal im Jahr eine Beurteilung der persönlichen Fähigkeiten durchgeführt. Im Rahmen dieser Beurteilung werden Kriterien wie Qualitätsbewusstsein, Teamfähigkeit, Leistungsbeitrag/Engagement, Flexibilität, Ordnung/ Sicherheit, Kosten- und Umweltbewusstsein bewertet. Das Ergebnis fließt in die Ermittlung der Grundentlohnung ein.

Zielorientierte Vergütung

Bei verschiedenen Mitarbeitergruppen (zum Beispiel Führungskräfte und Außendienstler) setzt sich das Monatsentgelt aus einem fixen und einem variablen Anteil zusammen. Der variable Anteil ist von für den Mitarbeiter/für die Mitarbeitergruppe beeinflussbaren Parametern abhängig, der monatliche Zielerreichungsgrad bestimmt die Monats-, Quartals- oder Jahresprämie.

Im Führungskreis wurde im Jahr 2006 ein marktübliches Vergütungssystem für Führungskräfte eingeführt. Dabei wurden die traditionell variablen Gehaltsstrukturen von Vertriebsmitarbeitern als Vorbild herangezogen.

Dieses Vergütungssystem hat zum Ziel, die Ergebnis- und Zielorientierung zu steigern. Jede Führungskraft stimmt mit dem Vorstand drei persönliche Jahresziele bzw. Projekte ab, deren Erfüllungsgrad gehaltsrelevant wirkt. Die Gehaltshöhe errechnet sich dann in Abhängigkeit von Konzern- bzw. Teilkonzernergebnis und individueller Zielerreichung.

Ein Blick auf das Hochregallager der Sedus Stoll AG ...



Grundregeln für die Zielvereinbarungen

- Maßgebliche Beeinflussbarkeit der Individualziele durch die Führungskräfte
- Anspruchsvolle, aber erreichbare Ziele
- Festlegung voneinander unabhängiger Ziele
- Akzeptanz bei den Führungskräften
- Gerechte Bewertung der Zielerreichung
- Geringer Verwaltungsaufwand
- Steigerung der Motivation
- Keine konkurrierenden Zielsetzungen
- Ableitung der Individualziele aus der Unternehmensstrategie
- Gleichrangige Individualziele sicherstellen
- Klare, messbare Zieldefinition
- Zielfindung über Jahresgrenzen hinaus ermöglichen
- Transparenz der individuellen Zielsetzungen in allen Führungskreisen

Bei maximaler Erreichung aller Ziele beträgt das Gesamtgehalt 130 Prozent, bei kompletter Nichterreichung 70 Prozent. Der Grad der Zielerreichung wird vom Gesamtvorstand bewertet.

Allgemeines

Jährliche Entgelterhöhungen finden bei Sedus zum 1. Januar des Jahres statt. Der Vorstand gibt in Absprache mit dem Betriebsrat einen bestimmten Steigerungssatz vor, der sich an den allgemeinen Wirtschaftsdaten orientiert. Daneben haben die Vorgesetzten die Möglichkeit, die individuelle Entwicklung einzelner Mitarbeiter per Erhöhungsvorschlag zu berücksichtigen.

Neben den einzelarbeitsvertraglich vereinbarten Punkten gibt es bei Sedus eine Reihe an Nebenleistungen. Diese sind in der Übersicht „Ihre Vorteile als Sedus-Mitarbeiter“ zusammengestellt. Das Angebot wird fortlaufend an den sich ändernden Rahmenbedingungen angepasst und gemeinsam mit dem Betriebsrat erarbeitet. ☒



... und in den Showroom, der Objektmöbel und Büroeinrichtungen zeigt.

Fotos: Sedus AG

Sedus Stoll AG

Das Unternehmen wurde im Jahr 1871 in Waldshut am Hochrhein gegründet. Sedus entwickelt, produziert und vertreibt Büroeinrichtungen, Bürositzmöbel, Seminar-Konferenzeinrichtungen sowie Objektmöbel. Der Markenname Sedus wurde zum Synonym für perfekte Ergonomie und qualitativ hochwertige Büroeinrichtungen mit hohem Designanspruch.

Das Unternehmen denkt und handelt nach der Vision „Das Besondere hat ein Lächeln im Gesicht“. Diese Vision wurde unter Einbezug der gesamten Belegschaft erarbeitet und steuert seit dem Jahr 1998 sämtliche emotionalen Prozesse.

Im Jahr 2005 erzielte Sedus mit acht Tochtergesellschaften und weltweiten Partnern in über vierzig Ländern 80,3 Mio. EUR Umsatz (Konzern: 126,3 Mio. EUR) und beschäftigt 615 Mitarbeiter (Konzern: 952).

Bessere Beteiligung der Beschäftigten DGB plädiert für nachhaltige Unternehmensentwicklung



Autor: Dipl.-Volkswirt Frank Zach, Vorstandssekretär und zuständig für Wirtschafts-, Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik beim Deutschen Gewerkschaftsbund Bezirk Baden-Württemberg. In dieser Funktion auch Mitglied des Vorstands des RKW Baden-Württemberg e.V.

Der Deutsche Gewerkschaftsbund will die Gewinn- und Kapital-Beteiligung von Arbeitnehmern an Unternehmen verbessern. Der DGB plädiert deshalb für die nachhaltige Unternehmensentwicklung durch echte Teilhabe.

Das Thema Mitarbeiterbeteiligung rückt wieder einmal ins politische Interesse und beflügelt damit die Debatte über ihre Gestaltung. Für die Gewerkschaften ist die Auseinandersetzung nicht neu. Angesichts der Tatsache, dass die Werte und Einkommen aus Kapitalvermögen in den vergangenen 50 Jahren um ein 14faches stiegen und dem gegenüber die Arbeits-einkommen und das 4fache, ist die Debatte notwendig und gerechtfertigt.

Grundsätzlich fordern die Gewerkschaften die Teilhabe am Produktivkapital schon seit längerem. Im Grundsatzprogramm des Deutschen Gewerkschaftsbundes heißt es dazu:

„Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind immer noch weitgehend von der Teilhabe am Produktivkapital ausgeschlossen. Wir wollen deshalb unsere Anstrengungen für eine bessere Beteiligung der Beschäftigten am Produktivkapital verstärken. Wir fordern, die gesetzlichen Voraussetzungen für entsprechende tarifpolitische Initiativen der Gewerkschaften zu schaffen.“

Personalabbau trotz guter Gewinne

Gerade die aktuellen schlagzeilenträchtigen Beispiele von Unternehmensentscheidungen, trotz guter Gewinnerwartungen Personal abzubauen, machen aber auch eine grundsätzliche Diskussion über die Frage des Sinns von Wirtschaften nötig. Dabei spielt die Mitarbeiterbeteiligung eine wesentliche

Rolle, die sich natürlich im Spannungsfeld gegensätzlicher Interessen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auf der einen Seite und der Arbeitgeber auf der anderen bewegt.

Zum einen gibt es die Erfolgsbeteiligung. Dabei handelt es sich z.B. um Bonus- oder Prämienzahlungen, die nicht auf Kosten der Löhne oder Lohnzusatzleistungen gezahlt werden, sondern zusätzlich. Eine weitere Form ist die Eigenkapitalbeteiligung, z.B. in der Form von Belegschaftsaktien, GmbH- oder Genossenschaftsanteilen.

Die Positionen von Gewerkschaften und Arbeitgebern sind gegensätzlich

Der DGB plädiert für eine Gewinnbeteiligung zusätzlich zum Lohn. Die Entwicklung der Einkommen in den letzten Jahren war ausgesprochen maßvoll. Über mehrere Jahre gesehen sinken die Reallöhne. Weitere Einkommenseinbußen können sich die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und auch die Volkswirtschaft nicht leisten. Daher kommt eine Gewinnbeteiligung auf Kosten von Löhnen und Tarifverträgen nicht in Frage. Zu dem muss eine Beteiligung der Beschäftigten im Falle einer Insolvenz abgesichert sein.

Hier stehen die Positionen der Gewerkschaften im Gegensatz zu denen der Arbeitgeber. Noch immer denken viele Arbeitgeber bei der Beteiligung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an einer Teilhabe am Risiko. Sie favorisieren ein Modell bei dem neben dem Barlohn auch ein Sparlohn gewährt wird. Mit dem Sparlohn erhalten die Beschäftigten einen Eigentumsanteil an der Firma, in der sie beschäftigt sind oder eine Erfolgsbeteiligung am Ertrag ihres Unternehmens. Der Arbeitgeber zahlt nur einen Teil des (tariflich) zustehenden Lohnes aus. Der restliche Teil bleibt im Unternehmen, das damit arbeiten kann. Der Vorteil für die Arbeitgeber liegt darin, dass sie mit geringeren Lohnkosten kalkulieren können und das im Unternehmen verbleibende Geld ihrer Beschäftigten investieren.

Genau hier liegen die Risiken und Unwägbarkeiten für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Eine Weisheit von Bilanzbuchhaltern ist, nie einer Bilanz zu trauen, die man nicht selbst gestaltet hat. Dies gilt es zu beachten, besteht doch die reale Gefahr, dass die Unternehmen ihre Gewinne klein rechnen, während die Verluste voll zu Lasten der Mitarbeiter gehen. Die Transparenz der Unterneh-

mensgewinne lässt in deutschen Unternehmen zu wünschen übrig. Solange die Gewinne nicht zuverlässig ausgewiesen werden, besteht die Gefahr, dass die Arbeitnehmer über den Tisch gezogen werden. Es wäre daher zunächst Aufgabe des Gesetzgebers für mehr Transparenz zu sorgen. Ein weiteres Problem ist, dass internationale Konzerne versucht sein können, ihre Gewinne verstärkt im Ausland zu verbuchen und so nicht nur dem deutschen Fiskus sondern auch der Gewinnbeteiligung der Mitarbeiter zu entziehen.

In solchen Fällen haben die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer das Nachsehen. Sie bekommen weniger Lohn ausgezahlt. Im Gegenzug erhalten sie zwar Anteile am Unternehmen, die aber im Falle der Pleite des Unternehmens verloren gehen können. Damit tragen sie ein doppeltes Risiko, das ihr investiertes Geld zu verlieren und zusätzlichen ihren Arbeitsplatz. Man muss nur ein paar Jahre in die Vergangenheit blicken, als die Blase der New Economy platzte. Plötzlich saßen viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auf wertlosen Penny Stocks, für die sie jahrelang Abstriche bei ihren Gehältern hinnehmen mussten.

Auf der Suche nach kurzfristigem Profit

Zweifel kommen dem kritischen Betrachter an dem Nutzen für Beschäftigte bei der Frage, ob viele Unternehmen überhaupt an einer nachhaltigen Unternehmenspolitik interessiert sind. Angesichts von Produktionsstätten, die schwarze Zahlen schreiben und über Jahrzehnte profitabel wirtschaften, ist es ein Schlag ins Gesicht jedes Mitarbeiters und jeder Mitarbeiterin, wenn diese Werke geschlossen werden oder Arbeitsplätze trotz Milliarden-Gewinnen abgebaut werden. Und das nur, weil man – vermeintlich – im Ausland zu noch günstigeren Konditionen produzieren könnte oder die Gewinnsucht Raum greift. Aktuelle Fälle wie AEG in Nürnberg und Conti in Hannover-Stöcken, Allianz und Deutsche Bank sind dabei nur die Spitze des Eisbergs.

Auch gibt es keinerlei Veranlassung, dass dieses Unwesen in naher Zukunft ein Ende finden wird. Im Gegenteil: Hedge-Fonds und andere Formen vagabundierenden Kapitals sind auf der Suche nach dem kurzfristigen Profit. Dabei nehmen sie massiven Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen, die einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung abträglich sind.

Echte Teilhabe der Mitarbeiter

Beteiligung an Unternehmen hat unbestritten etwas mit Geld zu tun. Wie bei einem Geldstück muss die Beteiligung allerdings auch eine zweite Seite haben. Die der Beteiligung an unternehmerischen Entscheidungen. Der DGB plädiert für eine echte Teilhabe der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer am Produktivvermögen, die auch mit mehr Einfluss auf die Unternehmensgeschicke verbunden sein muss. So sollen die Beschäftigten z.B. in der Lage sein, die Schließung von Firmen zu verhindern, die profitabel sind. Aber auch die Entscheidungen über Investitionen müssen Bestandteil der Teilhabe sein. Es ist schon entscheidend, ob in die Produktionsstätten investiert wird oder in Anlagen auf den freien Finanzmärkten.

Eine ernsthafte Debatte über die Beteiligung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern am Gewinn und Kapital von Unternehmen kann nur auf der Grundlage einer völlig neuen Orientierung des Wirtschaftslebens geführt werden. Statt der zumeist vorherrschenden rein profitorientierten Betrachtung von Unternehmensführung, bei der es zu oft um die Realisierung kurzfristiger Profitinteressen einiger Weniger geht, muss eine nachhaltige Unternehmenspolitik Raum greifen.

Nachhaltig bedeutet auch und gerade, sich sozialpolitisch verantwortlich zu verhalten. Nachhaltig heißt zudem gute Produkte und Dienstleistungen, gesundes Wachstum des Unternehmens, attraktive, sichere Arbeitsplätze und ein fairer Umgang mit den Zulieferern. Dies ist nur umsetzbar mit einer stärkeren und echten Teilhabe der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die im Gegensatz zum kurzfristigen Profitinteresse von Aktionären ein langfristiges Interesse am gesunden Fortbestand ihres Unternehmens hätten. Sichere Arbeitsplätze, gesichertes Einkommen und die Teilhabe sind wichtige Faktoren der Motivation von Beschäftigten. Dieses sollte nicht unterschätzt werden. ☐

Teilhabe an Entscheidungen wirkt positiv

Kapitalbeteiligung und ihre psychologischen Wirkungen



Autoren: Friedemann Nerdinger (oben) und Erko Martins, Universität Rostock. Dr. Nerdinger ist Professor für Wirtschafts- und Organisationspsychologie und leitet das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Projekt „Transfer innovativer Unternehmensmilieus“.



Eine Studie der Universität Rostock besagt: Mitarbeiter mit stärkerem Eigentumsgefühl zeigen mehr Eigeninitiative in der Arbeit. Voraussetzung hierfür ist die Teilhabe an Entscheidungen.

Mit der Beteiligung von Mitarbeitern am Unternehmenskapital werden vielfältige Ziele verfolgt. Neben finanzwirtschaftlichen und steuerlichen Zielen, einer Regelung der Unternehmensnachfolge oder gesellschaftspolitischen Zielen stehen vor allem personalwirtschaftliche Ziele im Vordergrund. Durch Mitarbeiterkapitalbeteiligung sollen insbesondere Motivation und Eigeninitiative der Mitarbeiter gestärkt, die Bindung an das Unternehmen intensiviert und nicht zuletzt die Arbeitszufriedenheit erhöht werden. Können Beteiligungen der Mitarbeiter am Kapital diese psychologischen Wirkungen erzielen? Die Wissenschaft hat in den letzten Jahren verstärkt versucht, diese Frage zu beantworten.

Eine Kapitalbeteiligung ist eine Form der materiellen Partizipation der Mitarbeiter am Unternehmen. Mitarbeiter stellen dem Unternehmen finanzielle Mittel zur Verfügung, sie treten somit als Kapitalgeber des Unternehmens auf und können entsprechend Zinsen oder Dividenden erhalten bzw. haben am Wertzuwachs ihrer Finanzanlage teil. Unterschieden werden so genannte vollgesellschafterliche Beteiligungen am Eigenkapital des Unternehmens, wie z.B. Belegschaftsaktien oder GmbH-Anteile, und Beteiligungen am Fremdkapital, wie Mitarbeiterdarlehen oder Schuldverschreibungen. Darüber hinaus gibt es Mischformen, wie z.B. Genussrechte oder Beteiligungen als stiller Gesellschafter.

Neben dem finanziellen Aspekt, dem Investment der Mitarbeiter am Unternehmen und den damit verbundenen Erträgen und Wertsteigerungen dieser Geldanlage bestehen – insbesondere für Eigenkapitalbeteiligungen – zusätzlich Beteiligungsrechte immaterieller Art. Aufgrund ihrer Rechtsstellung erhalten Mitarbeiter-Kapitalgeber je nach Beteiligungsform und Rechtsform des Unternehmens mehr oder weniger umfangreiche Kontroll- und Mitspracherechte im Unternehmen.

Welche psychologischen Wirkungen haben solche Kapitalbeteiligungen? Allein auf der Basis der finanziellen Beteiligung sind kaum Motivationschübe bei den Mitarbeitern zu erwarten.

Investition, Information, Einfluss

Mitarbeiter betrachten diese gewöhnlich als „Besitzstand“ und damit als Hygienefaktor, wie der amerikanische Motivationspsychologe Frederick Herzberg dies bezeichnet hat. Solche Faktoren tragen nicht zur Zufriedenheit bei, sobald sie wegfallen – wenn sich der Wert des Kapitalanteils mindert oder keine Erträge gutgeschrieben werden –, führt das zu erheblicher Unzufriedenheit. Um dies zu verhindern müssen die Mitarbeiter mit der finanziellen Beteiligung auch aktiv in das unternehmerische Geschehen einbezogen werden. Die Mitarbeiter müssen das Gefühl haben, (Mit-)Eigentümer des Unternehmens zu sein! Als Miteigentümer setzt sich der Mitarbeiter engagiert für sein Unternehmen ein und verfolgt ähnliche Ziele wie die übrigen Eigner und das Management des Unternehmens. Ist das Gefühl, Miteigentümer zu sein, stark ausgeprägt, sind positive Wirkungen auf die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen und in der Folge gesteigerte Motivation sowie größere Initiative und Arbeitszufriedenheit zu erwarten. Negative Effekte, wie beispielsweise die Neigung zum Trittbrettfahren, also auf Kosten anderer am Erfolg des Beteiligungsmodells zu partizipieren und damit dem Unternehmen durch mangelnde Leistung zu schaden, lassen sich dagegen so vermeiden.

Wie entsteht das Gefühl, Miteigentümer zu sein? Drei Faktoren sind dabei wichtig: Investitionen, Informationen und Einflussmöglichkeiten. Investiert ein Mitarbeiter in das Arbeit gebende Unternehmen, wird er es eher als „sein“ Unternehmen betrachten. Durch Mitarbeiterkapitalbeteiligung werden dem Mitarbeiter finanzielle Investitionen ermöglicht. Je bedeutsamer dieser finanzielle Anteil für den Mitarbeiter ist, desto stärker ist auch das Gefühl des Miteigentums.

Außerdem sind nichtfinanzielle Investments von großer Bedeutung, bei denen der Mitarbeiter quasi einen Teil von sich selbst in das Unternehmen einbringt. Im betrieblichen Alltag können das seine Anstrengung, sein Wissen und seine Ideen sein. Detaillierte Informationen über das Unternehmen – über unternehmerische Prozesse und Zusammenhänge, über Strategien und Ergebnisse des Unternehmens – fördern die Identifikation und die Vertrautheit mit dem Unternehmen und damit das Gefühl, Miteigentümer zu sein. Aufgrund gesetzlich eingeräumter Rechte, über die ein Mitarbeiter als Kapitalgeber je nach Form der Beteiligung in unterschiedlichem Maße verfügt, kann er zwar Informationen über sein Unternehmen erhalten. Allerdings sind diese Informationen eher global und bestehen gewöhnlich in der Einsichtnahme in Jahresabschlüsse mit Bilanzen und GuV. Wird ein Mitarbeiter


darüber hinaus angemessen über das Unternehmen, seine Abläufe und über den aktuellen Stand seiner Kapitalbeteiligung und mögliche Erträge daraus informiert, kann er sich eher als Miteigentümer seines Unternehmens fühlen. Solche Informationen müssen Zusammenhänge zwischen seiner eigenen Leistung und seinem Beitrag zum Erfolg des Unternehmens erkennen lassen. Schließlich ist es wichtig, Einflussmöglichkeiten im Unternehmen zu erkennen. Menschen fühlen sich nur als Eigentümer, wenn sie ein Objekt auch benutzen, verwenden und gestalten können. Für den betrieblichen Alltag bedeutet das: Beteiligt sich ein Mitarbeiter am Unternehmenskapital und sieht er keine Möglichkeit, den Wert seines Unternehmensanteils zu beeinflussen, so wird er kaum ein Gefühl des Eigentums entwickeln. Kann er hingegen Einfluss auf unternehmerische Prozesse und Möglichkeiten zur Mitentscheidung im Unternehmen nehmen, so wird dadurch das Gefühl des Miteigentums am Unternehmen gestärkt.

Mitarbeiter bei der Einführung beteiligen

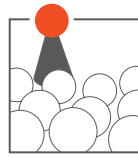
Wie verschiedene wissenschaftliche Untersuchungen belegen, hängt das Gefühl des Miteigentums am Unternehmen mit der Bindung der Mitarbeiter an ihr Unternehmen, ihrer Arbeitsmotivation und ihrer Zufriedenheit zusammen. In einer eigenen Studie konnten wir zeigen, dass Mitarbeiter mit stärkerem Eigentumsgefühl auch mehr Eigeninitiative in der Arbeit zeigen. Außerdem stellten wir fest, dass mit zunehmender Teilhabe an Entscheidungen das Gefühl des Eigentums steigt. Damit wird deutlich: Eine gleichzeitige Beteiligung der Mitarbeiter am Kapital und an betrieblichen Informationen, Entscheidungen und Prozessen stärkt das Eigentumsgefühl und hat positive psychologische Wirkungen auf die Mitarbeiter.

Um das zu erreichen, muss auch der Einführungsprozess des Beteiligungsmodells gezielt gestaltet werden: Ein klar strukturiertes Vorgehen, die Beteiligung der Mitarbeiter am Einführungsprozess, Freiwilligkeit bei der Teilnahme am Beteiligungsmodell sowie eine umfassende Kommunikation des Modells sind dafür erforderlich. Mangelnde Transparenz der Erarbeitung und Einführung des Beteiligungsmodells sowie ständige Nachbesserungen am Modell können zu Unzufriedenheit und Frustration bei den Mitarbeitern führen. Ihr Vertrauen ins Management und in das Beteiligungsmodell gehen dann verloren. Als Folge sinkt die Akzeptanz und viele Mitarbeiter nehmen am Beteiligungsmodell nicht teil.

Damit das Kapitalbeteiligungsmodell seine positiven Wirkungen entfalten kann, müssen die Mitarbeiter umfassend und detailliert über das Modell informiert werden. Ein gründliches Verständnis der Mitarbeiter über die Zusammenhänge zwischen der eigenen Leistung und dem Beteiligungserfolg, über die mit dem Modell angestrebten Ziele und auch die Gründe, warum das Unternehmen ein solches Modell einführt, sollte geschaffen werden. Gleichzeitig müssen die Mitarbeiter über Chancen und Risiken des Modells aufgeklärt werden. Neben der Förderung des Gefühls, Miteigentümer zu sein, kann so vor allem eine hohe Bereitschaft zur Teilnahme am Beteiligungsmodell erzeugt werden. Werden die Mitarbeiter darüber hinaus bei der Erarbeitung bzw. der Auswahl des Modells einbezogen, lässt sich die Akzeptanz des Modells sichern.

Die adäquate Gestaltung des Mitarbeiterkapitalmodells und seiner Einführung kann positive psychologische Wirkungen bei den Mitarbeitern erzeugen. Eine beteiligungsorientierte Unternehmenskultur schafft dafür einen günstigen Rahmen. Zugleich hilft eine solche Kultur, das Wissen der Mitarbeiter zu nutzen und das Unternehmen dauerhaft innovationsfähig zu machen. Was eine beteiligungsorientierte Unternehmenskultur im Einzelnen kennzeichnet und welche Wirkungen sie für das Unternehmen entfaltet, untersuchen wir derzeit in unserem aktuellen, vom BMB+F geförderten Forschungsprojekt TiM (Transfer innovativer Unternehmensmilieus). 

■ Infos unter: www.projekt-tim.org



Die Seminare finden im Großraum Stuttgart statt. Weitere Auskünfte erhalten Sie bei Frau Renner, Telefon (07 11) 2 29 98-25.

3 Schritte zum eigenen Kundenbindungsprogramm, Dauerkunden steigern den Ertrag

16.11.2006

Die dramatischen Veränderungen in der Wirtschaft haben auch dazu geführt, dass Kundenbeziehungen eine neue Qualität erreicht haben. Langjährige Geschäftsbeziehungen werden auf einmal aufgelöst, bei vielen Kunden scheint das Einmalgeschäft in den Mittelpunkt zu rücken. Es fällt zunehmend schwerer, den Kunden dauerhaft an sich zu binden. Dabei ist es fünfmal teurer, neue Kunden zu gewinnen als bestehende zu binden. Um gegen die zunehmende Wechselgefahr gewappnet zu sein, müssen drei Voraussetzungen erfüllt sein: Um Kunden zu binden, müssen sie zufrieden gestellt werden. Wie können Sie die Erwartungen Ihres Kunden erkennen? Austauschbare Angebote führen zwangsläufig in den Preiswettbewerb. Wie machen Sie Ihr Angebot „einmalig“? Nur wenn Ihr Kunde Sie nie vergisst, können Sie ihn an sich binden. Wie können Sie einen regelmäßigen Dialog installieren?

Wie aus Angeboten Aufträge werden Mit kundenorientierten Angeboten Umsatzreserven ausschöpfen

17.11.2006

Eine der größten Umsatzreserven im Vertrieb liegt in den schriftlichen Angeboten. Die tägliche Praxis zeigt, dass oftmals nicht nur die Inhalte der Angebote verschiedener Anbieter austauschbar sind, sondern auch die Gestaltung, das Layout und die Texte. Gleichzeitig haben Untersuchungen ergeben, dass Anfrager und Anbieter unterschiedliche Meinungen über die Bedeutung einzelner Kriterien des Angebots haben. Erfolgreiche Angebote sind das Ergebnis eines effektiven Angebotsmanagements: Konzentration und Fokussierung auf die wirklich lukrativen Anfragen, Erkennen der Kundenerwartungen, kundenorientierte Texte und Gestaltung des Angebotes, professionelle Angebotsverfolgung.

Moderne Instandhaltung Das Konzept TPM (Total Productive Maintenance)

15.11.2006

Die Instandhaltung wird oft als notwendiges Übel angesehen. In schwierigen Wettbewerbssituationen wird hier gerne der Rotstift angesetzt, um Mittel für andere Aktivitäten freisetzen zu können. Andere Unternehmen – vielleicht ihr direkter Wettbewerb? – nutzen die Instandhaltung als Wettbewerbsvorteil! Sie haben erkannt, dass eine störungsfreie Produktion entscheidende Vorteile bringen kann. Wettbe-

werbsfähiger durch Instandhaltung: was bedeutet das? Das Konzept heißt Total Productive Maintenance (TPM) und beschreibt die systematische Vorgehensweise bei der Einführung und Umsetzung einer modernen Instandhaltung.

Mitarbeiter mit Zielen führen und vergüten Mitarbeitervergütung auf der Basis von Zielprämien

08.11.2006

Die zunehmende Komplexität der Unternehmen und ihrer Märkte erfordert effiziente Führungs- und Vergütungssysteme. Die Rolle der Mitarbeiter wird neu definiert: selbstständiges Handeln, Eigenverantwortlichkeit und Flexibilität sind gefragt. Dies ist nur dann zu realisieren, wenn die Mitarbeiter in die Interessen und Ziele des Unternehmens eingebunden werden. Ein wichtiger Schritt in diese Richtung ist die Einführung unterstützender Führungs- und Vergütungssysteme, und zwar auf allen Unternehmensebenen und in allen Unternehmensbereichen.

Visualisierung in der Produktion Wissen, wo man steht

08.11.2006

Tue Gutes und visualisiere es. Visualisierte Ergebnisse optimierter Prozesse, Vorgehensweisen und Handlungsanleitungen zeigen den Mitarbeitern den Fortschritt ihrer Arbeit und unterstützen die Leistungskultur. Durch Visualisierung werden Ziele und Zielerreichungsgrade in den verschiedenen Bereichen der Produktion in Grafiken und Diagrammen dargestellt. Dadurch können die Mitarbeiter zu jeder Zeit den Erfolg der eigenen Gruppe erkennen. Als Mittel zu „Begeisterung für mehr Erfolg“ ist sie ein wichtiger Motivationsfaktor.

Produktkosten senken Produktorientiertes Kostenmanagement

23.11.2006

Die Herstellkosten der Produkte sind bei vielen Unternehmen unbefriedigend hoch. Rigide Preisvorgaben der Kunden und die gegebene Kostenstruktur lassen kaum noch auskömmliche Gewinnmargen zu. Zu allem Übel hat sich der Fixkostenteil im Verhältnis zu den variablen Kosten erhöht – flexibel zu reagieren, ist da schwierig. Wie können die Produktkosten beeinflusst und reduziert werden? Am wirksamsten in der Produktentwicklungsphase. Was hier versäumt wird, lässt sich hinterher nur mit viel Aufwand korrigieren. Bei laufenden Produkten können wertanalytische Methoden helfen. Zu welchem Zeitpunkt auch immer: Produktorientiertes Kostenmanagement ist ein Muss.

Arbeitnehmer am Unternehmen beteiligen – ein Modell für die Zukunft

Zum Thema

Am Rednerpult



Prof. Dr. Hans-Werner Sinn
Der international anerkannte Wirtschaftswissenschaftler ist Inhaber des Lehrstuhls für Nationalökonomie und Finanzwissenschaft an der Ludwig-Maximilians-Universität in München und seit 1999 Präsident des ifo Instituts für Wirtschaftsforschung. In der aktuellen Arbeitsmarktdebatte plädiert Sinn für staatliche Lohnzuschüsse im Niedriglohnssektor und ist ein entschiedener Fürsprecher für mehr Mitarbeiterbeteiligung.



Oswald Metzger, MdL
Der Grünen-Politiker aus Bad Schussenried verfügt über langjährige Erfahrung auf Kommunal- und Bundesebene und ist seit Mai 2006 finanzpolitischer Sprecher seiner Partei im baden-württembergischen Landtag. Seinen Ruf, die Dinge beim Namen zu nennen, erwarb er sich nicht erst als Autor des 2003 erschienenen Buches „Einspruch! Wider den organisierten Staatsbankrott“.

Auf dem Podium die Referenten sowie



Dr. Gisela Meister-Scheufelen
Nach zahlreichen Stationen in der Verwaltung des Südwesstaates, u. a. Bürgermeisterin von Ludwigsburg, steht die gebürtige Stuttgarterin dem Statistischen Landesamt als Präsidentin vor. Die promovierte Juristin ist eine ausgewiesene Kennerin der mittelständischen Wirtschaft.



Dr.-Ing. Bernhard E. Kallup
Der promovierte Maschinenbauer wechselte nach 10-jähriger leitender Tätigkeit im zentralen Forschungs- und Entwicklungszentrum der VARTA Batterie AG 1992 zur Christof Stoll GmbH & Co. KG, der heutigen Sedus Stoll AG. Als Vorstandsvorsitzender sowie Vorstand Technik und Markenführung trägt er Verantwortung für ein Unternehmen, in dem Mitarbeiterbeteiligung bereits eine sehr lange Tradition hat.

Wo bleiben die Mitarbeiter? Bei jeder neuen Meldung über notwendigen Personalabbau drängt sich diese Frage auf. Während die großen Unternehmen durchaus Gewinn einfahren und die Aktienbesitzer Kursgewinne einstreichen, ist für viele Menschen der Verlust des angestammten Arbeitsplatzes Realität.

Zugespißt formuliert: Hier die Unternehmen, dort die Aktienbesitzer – und daneben, unter ferner liefen, die Mitarbeiter. Dass diese Dreiteilung kein volkswirtschaftlich und gesellschaftlich erstrebenswerter Zustand ist, steht außer Frage.

Mit deutlichen Worten hat Bundespräsident Horst Köhler zu Beginn dieses Jahres die Diskussion zum Thema Mitarbeiterbeteiligung angefacht: Arbeitnehmer sollen verstärkt am Produktivvermögen teilhaben. Bei dieser Zielvorstellung geht es zunächst um materielle Beteiligung. Beispielsweise in Form einer Prämie, die Mitarbeiter aufgrund ihrer Eigenschaft als Arbeitnehmer erhalten – zusätzlich zum Arbeitsentgelt sowie erfolgsabhängig. Mitarbeiter können aber auch Kapitalgeber ihres Unternehmens werden – dann sind sie entsprechend ihrem Kapitalanteil am Unternehmensergebnis beteiligt.

Doch die monetäre Seite ist nicht alles – Mitarbeiterbeteiligung hat auch immaterielle Aspekte. Je nach Ausgestaltung etwa einer Kapitalbeteiligung sind damit auch Informations-, Kontroll- und Mitwirkungsrechte verbunden. Da mag so mancher Arbeitgeber vorsichtig werden. Aber auch die Gewerkschaftsseite kann der Neudefinition des Mitarbeiters als Mitunternehmer nicht uneingeschränkt zustimmen.

Dabei sprechen die gelebten Beispiele von Mitarbeiterbeteiligung auch und gerade in kleineren und mittleren Unternehmen für sich. Die Identifikation mit dem Unternehmen steigt, Motivation und Arbeitszufriedenheit nehmen zu und führen letztlich zu höherer Produktivität. So trägt Mitarbeiterbeteiligung dazu bei, Arbeitsplätze zu sichern und die Einkommensbasis der Beschäftigten zu verbessern. Um im globalisierten Wettbewerb bestehen zu können, kann es daher für ein Unternehmen nur heißen: Gemeinsam sind wir stark.

RKW-Forum 2006

Termin 18. Oktober 2006
17:00 Uhr

Ort L-Bank
Landeskreditbank
Baden-Württemberg
Börsenplatz 1
70174 Stuttgart

Programm

Grußwort
Jürgen Hägele,
stellv. Vorsitzender des Vorstands
L-Bank

Begrüßung
Sen. e. h. Richard G. Hirschmann,
Vorstandsvorsitzender des
RKW Baden-Württemberg

Referate
Internationale Niedriglohnkonkurrenz
und Gewinnbeteiligung
Prof. Dr. Hans-Werner Sinn

Mitarbeiterbeteiligung ist kein
Allheilmittel. Faktor Arbeit: Lastesel
des deutschen Sozialstaates
Oswald Metzger, MdL

Podiumsdiskussion
Zwischen
Dr.-Ing. Bernhard E. Kallup
Dr. Gisela Meister-Scheufelen
(Moderation)
Oswald Metzger, MdL
Prof. Dr. Hans-Werner Sinn

Musikalische Umrahmung
anschließend Imbiss

RKW-Mitgliederversammlung 2005/2006

Termin 18. Oktober 2006
15:30 Uhr

Ort L-Bank
Börsenplatz 1,
70174 Stuttgart

Programm

Begrüßung und Bericht über die Tätigkeit des Vereins
Sen. e. h. Richard G. Hirschmann,
Vorstandsvorsitzender

Überblick zu Ergebnissen und Leistungen der RKW Baden-Württemberg GmbH
Dr. Albrecht Fridrich,
Geschäftsführer der RKW
Baden-Württemberg GmbH

**Wahl des Vereinsvorstandes
Diskussion, Anregungen und
Vorschläge der Mitglieder**

Hinweis
Die Mitgliederversammlung ist ohne
Rücksicht auf die Zahl der erschienenen
Mitglieder beschlussfähig.
(Gäste sind herzlich willkommen)

Automobilstandort Baden-Württemberg

8. Zulieferertag Automobil Baden-Württemberg und parallel Automobil Zulieferer International

Datum: 31.10.2006
Zeit: 9:00 Uhr – 18:00 Uhr
Ort: Haus der Wirtschaft, Stuttgart
Veranstalter: Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg
Organisation: RKW Baden-Württemberg

Referenten:

Egon W. Behle

Vorsitzender der Geschäftsführung,
ZF Lenksysteme GmbH,
Schwäbisch Gmünd

Prof. Dr.-Ing. Heinrich Flegel

Leiter Produktionstechnik, Forschung
und Technologie, Mitglied im Aufsichtsrat,
DaimlerChrysler AG,
Stuttgart

Dr. Albrecht Fridrich

Geschäftsführer,
RKW Baden-Württemberg,
Stuttgart

Prof. Dr. Hugo Gabele

Leiter Institut für Brennstoffzellentechnik,
FHTE Esslingen, Hochschule für Technik

Prof. Dr. Bernd Gottschalk

Präsident, VDA e.V.,
Frankfurt/M.

Karl-Heinz Haupt

Leiter des Geschäftsbereichs
Continental Automotive Systems,
Senior Vice President, Continental AG,
Berlin

Dr. Jochem Heizmann

Vorstand Produktion, AUDI AG,
Ingolstadt

Michael Kownatzki

Geschäftsführer,
Kownatzki GmbH & Co. KG,
Wehr

Paul Lemoine

Area Manager Assembly Cologne,
Ford Werke AG,
Köln

Dr.-Ing. Reinhard Meschkat

Vorstand Produktion, Logistik, Qualität,
BERU AG,
Ludwigsburg

Ernst Pfister

Wirtschaftsminister,
Baden-Württemberg,
Stuttgart

Dr. Herbert Rath

Berater,
ZENIT GmbH,
Mülheim an der Ruhr

Jürgen Schäfer

Geschäftsführer,
Handwerk International,
Stuttgart

Massimo Venturi

Geschäftsführer Technik
und Produktentwicklung,
NuCellSys GmbH,
Kirchheim/Teck

Rahmenprogramm

*Automobil Zulieferer
International - Gespräche mit
ausländischen Partnern: Egal
ob Sie einen ausländischen
Teillieferanten oder einen
Vertriebspartner in einem Land
suchen, bei dieser
Veranstaltungsteil steht das
Einzelgespräch zwischen
Firmen im Vordergrund.*

*„Runde Tische“ im Anschluss
an die Vorträge: Diskutieren Sie
mit erfolgreichen Zulieferern.*

*Begleitende Ausstellung:
Unternehmen aus der Branche
stellen sich vor. Sie wollen mit-
machen? Dann sprechen Sie
uns an!*

Anmeldung/Information:

*RKW Baden-Württemberg
Königsstraße 49
70173 Stuttgart
Telefon (07 11) 2 29 98-0
Telefax (07 11) 2 29 98-10
E-Mail schuler@rkw-bw.de
Ansprechpartner ist
Josef Schuler*

