

→ MOTIVATION

Mitarbeiterbeteiligungen: Mehr Erfolg im Unternehmen

Studien belegen, dass Unternehmen deutlich davon profitieren, wenn sie ihre Mitarbeiter zu Mitunternehmern machen. Langsam setzt sich diese Idee auch in deutschen Chefetagen durch: Bereits über 3.500 Unternehmen setzen Modelle zur Mitarbeiterkapitalbeteiligung ein, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben.

Und das Interesse wächst: Nach langen Jahren der Zurückhaltung wegen konjunkturell schwieriger Zeiten zeichnet sich langsam wieder eine steigende Tendenz bei der Einführung von Kapitalbeteiligungen ab.

Zum Nutzen für das Unternehmen

Indem Sie Ihre Mitarbeiter zu Mitunternehmern machen, erreichen Sie vor allem eines: Ihre Arbeitnehmer haben ein wesentlich größeres Interesse am Erfolg Ihres Unternehmens. Schließlich zahlt sich das für sie langfristig in barer Münze

aus. Und von dieser Motivation profitieren Sie in vielerlei Hinsicht:

- Der Arbeitseinsatz der Mitarbeiter steigt, die Fehlzeiten sinken. Dadurch verbessert sich die Produktivität Ihres Unternehmens.

- Das Kostenbewusstsein nimmt zu, da die Mitarbeiter ein größeres Interesse an geringeren Ausgaben haben.

- Die Identifikation mit dem Betrieb und damit die Bindung ans Unternehmen steigen. In der Folge verlieren Sie seltener qualifizierte Mitarbeiter.

- Die Innovationskraft des Unternehmens wächst. Studien belegen, dass Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligungen mehr neue Produkte oder Services auf dem Markt einführen als Firmen ohne Beteiligung.

- Beteiligungsformen helfen Unternehmen, sich fit zu machen für Basel II (neue Eigenkapitalrichtlinien). Sie bieten eine gute Alternative zum Bankkredit und den damit verbundenen Kosten und Risiken.

Die Entscheidung, ob Sie Ihre Mitarbeiter am Kapital beteiligen möchten, ist eine langfristige. Daher

sollten Sie sich ausführlich mit den Vor- und Nachteilen der verschiedenen Beteiligungsformen befassen.

Die Beteiligungsformen im Überblick

Die Palette der Beteiligungsmöglichkeiten ist breit. Grundsätzlich können Sie Ihre Arbeitnehmer am Erfolg oder am Kapital beteiligen.

- Bei der Erfolgsbeteiligung lassen Sie Ihre Mitarbeiter in Form einer Ertrags-, Leistungs- oder Gewinnbeteiligung am bisherigen Unternehmenserfolg teilhaben.

- Bei einer Kapitalbeteiligung machen Sie sie mit einer Fremdkapitalbeteiligung (z. B. Mitarbeiterdarlehen, Genussschein, stille Beteiligung) oder einer Eigenkapitalbeteiligung (z. B. Belegschaftsaktie, GmbH-Beteiligung, Genossenschaftsanteil) zu Mitunternehmern Ihres Betriebs.

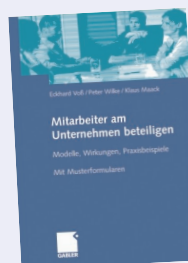
Erfolgsbeteiligungen überwiegen zwar in Deutschland, bringen aber

KONTAKTADRESSEN

Beratung und Information zu Mitarbeiterbeteiligungen finden Sie hier:

Die Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit GIZ entwickelt gemeinsam mit Ihnen das für Sie passende Beteiligungsmodell. Weitere Informationen finden Sie im Internet unter www.giz-gmbh.de

Grundlegende Informationen zu Mitarbeiterbeteiligungen bietet Ihnen die Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. im Internet unter www.agpev.de



Buchtipps

Vofß Eckhard u. a.: Mitarbeiter am Unternehmen beteiligen. Modelle, Wirkungen, Praxisbeispiele. Wiesbaden: Gabler 2003. 160 Seiten, 39,90 Euro.



Harrer, Herbert: Mitarbeiterbeteiligungen und Stock-Option-Pläne. München: Beck Juristischer Verlag 2004. 220 Seiten, 48 Euro.

➔ MOTIVATION

geringere Motivationseffekte als Kapitalbeteiligungen. Schließlich werden die Mitarbeiter nur am Erfolg der Vergangenheit beteiligt. Bei Kapitalbeteiligungen erwerben diese jedoch auch Ansprüche auf künftige Unternehmenserträge – oder auch -verluste – und müssen deshalb entsprechend unternehmerisch handeln.

In der Praxis wird die Erfolgsbeteiligung häufig mit Kapitalbeteiligungsmodellen kombiniert, z. B. indem die Erfolgsanteile als Mitarbeiterdarlehen ins Unternehmen zurückfließen.

Kapitalbeteiligung ja – und jetzt?

Wenn Sie eine Mitarbeiterbeteiligung einführen möchten, sollten Sie so an Ihr Vorhaben herangehen:

■ Machen Sie sich selbst klar, welches Ziel Sie mit der Beteiligung anstreben. Sind Sie sicher, dass die Kapitalbeteiligung die richtige Methode ist, dies zu erreichen?

■ Erkundigen Sie sich bei befreundeten Unternehmern, ob diese schon Beteiligungsmodelle einsetzen. Wie sind deren Erfahrungen, decken sich diese mit Ihren Erwartungen?

■ Lassen Sie sich Modelle ausarbeiten, die zu Ihrem Unternehmen und Ihren Zielen passen. Klären Sie steuerliche, rechtliche und personalwirtschaftliche Folgen der verschiedenen Modelle mit erfahrenen Beratern. Kontaktadressen finden Sie im Kasten auf Seite 6.

INTERVIEW

Ulrich Keitel ist Geschäftsführer der Eisenwerk Würth GmbH in Friedrichshall. Das Unternehmen mit etwa 40 Mitarbeitern hat im Herbst 2003 erfolgreich eine stille Beteiligung eingeführt.

Coaching: Herr Keitel, was hat Sie dazu bewogen, eine Kapitalbeteiligung einzuführen?

Ulrich Keitel: Die Eisenwürth GmbH blickt bereits auf eine lange Firmengeschichte, in der traditionell eine überdurchschnittliche Mitarbeiterorientierung gelebt wurde. Dazu kam Ende der 90er Jahre der Wunsch, die Mitarbeiter mehr am Unternehmen partizipieren zu lassen. Unser Ziel ist eine stärkere Motivation der Mitarbeiter, wobei wir die Teilhabe nicht als Wohltat nach dem Gießkannenprinzip verteilen wollen. Wir wollen emanzipierte Mitarbeiter, die sich als Mitunternehmer verstehen und in dieser Rolle zum Nutzen des Unternehmens handeln.

Coaching: Wie sind Sie bei der Kommunikation Ihres Vorhabens vorgegangen?

Ulrich Keitel: Wir haben bereits Anfang 2003 auf einer Betriebsversammlung lanciert, dass wir ein Kapitalbeteiligungsmodell einführen wollen, wenn auch zu diesem Zeitpunkt noch nicht klar war, für welches Modell wir uns entscheiden werden. Nach der endgültigen Entscheidung haben wir auf einer eigenen Veranstaltung den Mitarbeitern das Modell erläutert – ganz klar mit allen Chancen und Risiken.

Coaching: Wie haben die Mitarbeiter reagiert? Mussten Sie Überzeugungsarbeit leisten?

Ulrich Keitel: Wir haben von Anfang an auf Transparenz gesetzt. Das heißt auch, dass der Betriebsrat bereits frühzeitig in die Planungen eingebunden war, um die Mitarbeiterinteressen zu vertreten. Und wir haben stets klargestellt: Dies ist eine rein freiwillige Beteiligung mit Chancen – aber auch Risiken. Diese Offenheit und die Tatsache, dass es dem Unternehmen wirtschaftlich gut geht, haben dazu geführt, dass bereits nach der ersten Informationsveranstaltung über 50 Prozent der Mitarbeiter eine stille Beteiligung gezeichnet haben.

Coaching: Wie werden Sie die übrigen Mitarbeiter überzeugen?

Ulrich Keitel: Wir haben gerade die erste Gesellschafterversammlung veranstaltet, bei der wir unsere Ergebnisse präsentiert haben. Transparenz des wirtschaftlichen Geschehens ist uns wichtig – das gibt Impulse für eine weitere Beteiligung. So können wir noch mehr Mitarbeiter vom Modell überzeugen, klar ist aber auch: Wir setzen niemanden unter Druck. Die Entscheidung muss jeder für sich selbst treffen.

Coaching: Herr Keitel, wir danken Ihnen für das Gespräch.

■ Informieren Sie Ihre Mitarbeiter rechtzeitig darüber, wie Sie sie am Unternehmen beteiligen wollen. Erläutern Sie deutlich die Chancen und auch die Risiken des Modells –

etwa, dass die Mitarbeiter auch an einem eventuellen Verlust beteiligt werden können. Richten Sie sich darauf ein, dass Sie Überzeugungsarbeit leisten müssen.