

NEWSLETTER

Mitarbeiter-Beteiligung Nr. 3/2009
(ISSN 1864-8541)

Partnerschaftliche Unternehmensführung durch
Mitarbeiterbeteiligung

**Liebe Leserinnen,
liebe Leser des GiZ-Newsletters.**

Was hilft den Unternehmen in der Krise?

Dies ist nach wie vor die wichtigste Frage, die derzeit überall in unserer Gesellschaft diskutiert wird.

Aus der Sicht der GiZ ist und bleibt die Antwort einfach: Sie liegt in der Logik des Miteinanders - in den Unternehmen und in der Gesellschaft. Für die Unternehmen heißt dies: Unternehmer und Mitarbeiter müssen näher zusammenrücken, sonst driften die Parteien im Unternehmen auseinander.

Was heißt das konkret für die Unternehmensführung?

Da den Mitarbeitern in der heutigen Zeit -- mehr denn je -- Zugeständnisse abverlangt werden, sollten sie jetzt und in den folgenden Jahren umso mehr am Kapital und Erfolg des Unternehmens beteiligt werden. Ferner sollten sie rechtzeitig in den beginnenden, betrieblichen Veränderungsprozess eingebunden werden. Dies bedeutet, dass:

- Mitarbeiter gehört werden,
- sie Wertschätzung erfahren,
- ihre Ideen in die Tat umsetzen können,
- ihnen Vertrauen geschenkt wird,
- sie in die Verantwortung genommen werden,
- sie am Kapital und zukünftigen Erträgen beteiligt werden und
- Unternehmensleitung und Mitarbeiter wirklich ZUSAMMENARBEITEN.

Die GiZ will und kann Ihnen dabei helfen, denn wir haben Experten und Partner für alle Dienstleistungsbereiche rund um die emotionalen, rationalen und materiellen Teile der Unternehmensführung durch Mitarbeiterbeteiligung.

Die folgenden Beiträge geben Ihnen Anregungen, wie Sie auf Ihre partnerschaftliche Unternehmenskultur Einfluss nehmen können und wie Sie dabei in Zeiten der Krise dem Verzicht Ihrer Mitarbeiter eine Beteiligung entgegen setzen können.



Ich wünsche Ihnen eine interessante und erkenntnisreiche Lektüre.

Volkmar Hanf, Geschäftsführer GiZ GmbH, Kassel

In dieser Ausgabe

Verzicht gegen Beteiligung -
Mitarbeiterbeteiligung als Krisenbewältigung

Wie bei Opel und Schaeffler wird in vielen Firmen derzeit darüber diskutiert, wie ein vernünftiger Sanierungsbeitrag der Mitarbeiter aussehen kann. Verzicht gegen Beteiligung – so lautet der Ansatz auf einen Nenner gebracht.

3

Unternehmenskultur - Von Indianern lernen

Geld allein motiviert nicht. Vielmehr ist eine gelebte partnerschaftliche Unternehmenskultur der wesentliche Erfolgsfaktor in Unternehmen. Was wir dabei von den Ureinwohnern Amerikas lernen können zeigt dieser interessanter Blick über den Tellerrand.

5

Unternehmenskultur in Familienunternehmen - Die Vielfalt der Andersartigkeit

Im Vergleich mit Management geführten Unternehmen sind Familienunternehmen überwiegend deshalb erfolgreicher, weil Vertrauen, Bindung und Loyalität nach außen Wettbewerbsvorteile bieten und nach innen für die Familienmitglieder (Inhaber/ Gesellschafter) von hoher Bedeutung sind.

6

GiZ-Modell: Mitarbeiterkapitalbeteiligung

Wir stellen Ihnen ein einfaches Kapitalbeteiligungsmodell vor, das gegenüber der „reinen“ Erfolgsbeteiligung Vorteile für alle Beteiligten bringt. Für „alte Beteiligungshasen“ nichts Neues, für Newcomer vielleicht eine Orientierung.

7

Aktuelle Meldungen

8

Termine und Aktuelles

9

Verzicht gegen Beteiligung - Mitarbeiterbeteiligung zur Krisenbewältigung

Von Dieter Lachenmaier, GiZ Niederlassungsleiter Bayern Süd



„Wenn Gesellschafter, Banken und Lieferanten kein Geld mehr geben, erinnern sich die Unternehmen ihrer Mitarbeiter. Und dann wollen sie nur deren Bestes – nämlich deren Geld. Ist das dann verbraucht, geht die Firma endgültig pleite und die Mitarbeiter verlieren Job und Geld.“

So die Meinung der Skeptiker der Mitarbeiterbeteiligung in der Krise. Müssen wir über Mitarbeiterbeteiligung in Krisenunternehmen also gar nicht weiter nachdenken? Und doch wird – wie bei Opel und Schaeffler – in vielen Firmen derzeit darüber diskutiert, wie ein vernünftiger Sanierungsbeitrag der Mitarbeiter aussehen kann. Verzicht gegen Beteiligung – so lautet der Ansatz auf einen Nenner gebracht.

Die erste Stufe der Krisenbewältigung ist ausgereizt – Arbeitszeitkonten wurden glattgestellt und Urlaubstage verbraucht, Kurzarbeit reicht nicht mehr. Die Liquidität ist angespannt und der Aufschwung lässt auf sich warten. Ohne deutliche Senkung der Personalkosten droht die Insolvenz, die auf jeden Fall zu massiven Arbeitsplatzverlusten führt – sei sie nun geordnet oder nicht.

Arbeitsplatzabbau führt immer auch zu einem Verlust an Wissen, das in den Köpfen der Mitarbeiter steckt, und das mühsam und teuer bezahlt aufgebaut werden muss, wenn sich die Auftragsbücher wieder füllen. Gerade mittelständische Unternehmen, in denen oft eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur herrscht, tun sich schwer, langjährigen, engagierten und kompetenten Mitarbeitern den blauen Brief zu schicken.

Gründe genug, sich mit Alternativen zum Arbeitsplatzabbau zu befassen. Viele Geschäftsleitungen denken darüber nach, den Mitarbeitern einen – temporären – Lohnverzicht vorzuschlagen. Betriebsräte werden mit diesen Ideen konfrontiert und sind meist bereit, über einen Sanierungsbeitrag der Mitarbeiter zu reden. Natürlich geht es bei solchen Gesprächen auch darum, welche Gegenleistung die Mitarbeiter – neben dem Erhalt des Arbeitsplatzes – bekommen.

Zum Beispiel kann der Lohn später, wenn die Krise überwunden ist, ganz oder teilweise nachbezahlt werden. Oder aber, die Mitarbeiter werden – in welcher Form auch immer – am Kapital und damit am künftigen Erfolg des Unternehmens beteiligt und erhalten damit „automatisch“ einen Ausgleich auf den Verzicht, wenn es dem Unternehmen wieder besser geht. Die Beteiligung am Kapital wirkt zudem längerfristig, also über den reinen Ausgleich für den Verzicht hinaus, nämlich auch in guten Zeiten.

Und wenn die Firma dann doch pleite geht? Dann ist das Geld endgültig verloren, aber das wäre auch bei einer „Nachzahlungsvereinbarung“ der Fall. Und ohne Lohnverzicht droht in diesen Fällen der unmittelbare Arbeitsplatzverlust. Ein Lohnverzicht – mit oder ohne Nachzahlung oder Kapitalbeteiligung - macht freilich nur dann Sinn, wenn er Teil eines Gesamtkonzepts ist, das Sanierungsbeiträge aller Sanierungsbeteiligter vorsieht, wie auch den Zufluss von „fresh money“. Dann aber ist der Lohnverzicht mit Nachzahlungsvereinbarung oder – besser – Mitarbeiterkapital- und Erfolgsbeteiligung ein probates Mittel zur Sicherung von Arbeitsplätzen.

Auch wenn die Einführung einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung in diesen Fällen aus der Not heraus geboren wird, gibt es gute Gründe, sie auch in guten Zeiten zu nutzen und zu kultivieren. Wer in schwierigen Zeiten zu solchen Lösungen findet, hat gezeigt, dass er in der Lage ist, eine partnerschaftliche Unternehmenskultur zu pflegen. Vertrauen, Offenheit, Berechenbarkeit, Produktivität und mehr unternehmerisches Denken und Handeln sind die Basis eines besseren Miteinander im Betrieb, einer höheren Wertschöpfung, stabiler Arbeitsplätze und motivierender Arbeitsfreude.

Als GiZ stehen wir Unternehmen – Geschäftsleitungen und Betriebsräten - in diesem schwierigen Lösungsprozess zur Seite. Unser Fachwissen im Bereich der Mitarbeiterbeteiligung fließt dabei ebenso ein wie unsere Fähigkeit, in konflikträchtigen Situationen zu moderieren und tragfähige und faire Lösungen zu finden. In einem ersten, kostenfreien Gespräch lernen Sie uns und unser Netzwerk kennen, wir können Ihnen helfen, die richtigen Lösungen für Ihre Situation zu finden.

Unternehmenskultur - Von Indianern lernen

Von Volker Kölln, GiZ Berater, Bremervörde



Dipl. Sparkassenbetriebswirt Volker Kölln war mehr als 20 Jahre in leitenden Funktionen im Kreditwesen tätig und machte sich 1992 als Unternehmensberater selbstständig. Er ist zertifizierter Rating Advisor und seit 2008 Berater der GiZ GmbH. Volker Kölln vertritt die Ansicht, dass Geld allein nicht motiviert, sondern dass die gelebte partnerschaftliche Unternehmenskultur der wesentliche Erfolgsfaktor in den Unternehmen ist. Diese aus der erfolgreichen Beratungspraxis gewonnenen Erkenntnisse möchte er mit seinem folgenden Beitrag untermauern. Volker Kölln möchte eine Brücke zu den Ureinwohnern Amerikas schlagen und uns aufzeigen, was wir von ihnen lernen können, um die Zukunft mit partnerschaftlicher Unternehmenskultur erfolgreich zu gestalten. Ziehen Sie Ihre Schlüsse. Sein Beitrag hierzu erscheint in drei Folgen in unserem Newsletter.

„Lediglich 13 Prozent der Beschäftigten verspüren eine echte Verpflichtung gegenüber ihrem Unternehmen und arbeiten aus freien Stücken hoch engagiert.“ Solche oder ähnliche Aussagen begegnen uns bereits seit geraumer Zeit. Sie sind aber auch das Ergebnis des Gallup Engagement Index 2008, der im Januar 2009 in Berlin vorgestellt wurde.^{Q1}

2007 wies der Gallup-Index übrigens 12 Prozent aus, 2004 waren es immerhin noch 16 Prozent. Im Umkehrschluss heißt dies, 87 Prozent der MitarbeiterInnen haben bereits innerlich gekündigt oder stehen möglicherweise kurz davor. Wie es scheint, stabilisiert sich hier ein Negativ-Trend auf hohem Niveau. Leider sind derlei Meldungen keinesfalls ein Zeichen nur unserer Zeit. Hierzu Auszüge aus zwei Veröffentlichungen aus dem Jahr 1987: „Auf bis zu 50 % wird die Zahl der Mitarbeiter geschätzt, die sich in manchen Unternehmen aufgrund von Führungsfehlern in die innere Kündigung verabschiedet haben.“^{Q2} Und ferner: „Danach setzen sich nur 43 % der Berufstätigen in ihrem Beruf ein und tun oft mehr als von ihnen verlangt wird.“^{Q3}

Und um das Maß voll zu machen, häufen sich seit Monaten die Meldungen über Wirtschaftskriminalität in mittelständischen Unternehmen und den daraus resultierenden Verlusten. Hingewiesen wird dabei auf den Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Wirtschaftskriminalität.^{Q4} Von den aus mangelnder Motivation resultierenden Verlusten durch Schlechtleistung soll hier gar nicht die Rede sein.

Es deutet also sehr viel darauf hin, dass es mit den Unternehmenskulturen, den von allen gemeinsam getragenen Grundüberzeugungen, Werten und Einstellungen, in unserem Land auf breiter Basis nicht so recht klappen will – und das leider schon seit Jahrzehnten.

Mit meinem Beitrag, den ich mit Zitaten aus unterschiedlichen Quellen unterlege, möchte ich einen Bogen schlagen von der Kultur der nordamerikanischen Indianer zur Unternehmens- und Führungskultur in der Wirtschaft heute, Verbindendes und auch Vorbildliches herausstellen.

Eines vorweg zur Klarstellung: Den Indianer gab es nicht, und somit gab es auch die indianische Kultur nicht; denn „als die ersten Europäer in der Neuen Welt an Land gingen, gab es auf dem amerikanischen Kontinent ungefähr 2.200 Sprachen, somit mehr als in Europa und Asien zusammen (Voegelin, 1955)“.^{Q5} Demnach gab es natürlich auch Unterschiede in den einzelnen Stammeskulturen, doch es gab ebenfalls sehr viele Gemeinsamkeiten und Verbindendes.

Es mag als erstaunlich empfunden werden, dass es ausgerechnet die nordamerikanischen Indianer sind, die für diesen Artikel herangezogen werden, wurden sie doch verbreitet als „unzivilisiert“, als „Heiden“, „Wilde“ und „Barbaren“ bezeichnet und auch so behandelt.

„Die ersten Entdecker Amerikas versicherten einander gar, sie seien überhaupt keine menschlichen Wesen, sondern nur Urwaldtiere“^{Q6}, „Tiere, die im allgemeinen Indianer genannt werden (Hugh Henry Breckenridge, 1782)“^{Q5}. „Die von den Mönchen gezogenen Schlüsse lauteten daher kategorisch: Es ist für die Indianer besser, Sklaven zu werden, als freie Tiere zu bleiben.“^{Q5} „1537 löste Papst Paul III. die Frage, wo jene Heiden in der Skala der Lebewesen einzureihen seien, indem er die Indianer per Bulle zu ‚wirklichen Menschen‘ erklärte.“^{Q7}

Doch gab es auch früher hin und wieder schon andere Stimmen. „Im Jahre 1782 schreibt Michel Guillaume Jean de Crèvecoeur: *Es kann nicht so schlimm sein, wie wir es uns im Allgemeinen vorstellen. Irgendetwas muss in der sozialen Bindung der Indianer fesselnder und lebenswerter sein als bei uns. Tausende von Europäern sind Indianer geworden, doch findet man kein einziges Beispiel von Einheimischen, die freiwillig Europäer geworden wären.*“^{Q5}

Sogar die US-amerikanische Verfassung soll eine Anleihe bei den Indianern genommen haben, und zwar bei den Irokesen. „Ihre freiheitliche Verfassung soll derjenigen der Vereinigten Staaten Pate gestanden haben.... Auch auf das europäische Denken der Aufklärung hatte sie Einfluss (Johann Gottfried Herder, ‚Die große Friedensfrau der Irokesen‘). Und auch bei Friedrich Engels nimmt sie in dessen Schrift ‚Der Ursprung der Familie, des Privateigentums und des Staats‘ eine wichtige Stellung ein (beeinflusst wiederum von Bachofens ‚Mutterrecht‘)“.^{Q8}

In der Tat ist die seit etwa Mitte des 15. Jahrhunderts existierende Irokesen-Verfassung in vielerlei Hinsicht mehr als nur bemerkenswert (z. B. Weg der politischen Entscheidungsfindung, Konsens-Prinzip, politische Rolle der Frauen in dieser matriarchalischen Gesellschaft etc.). „1967 skizzierte Rudi Dutschke ein Modell der Räte-Demokratie – von den Irokesen bereits seit 400 Jahren praktiziert.“^{Q7}

Es waren bei den Irokesen übrigens die Frauen, welche die Sachems (Häuptlinge) wählten und diese, wenn sie denn nicht im Interesse der Gemeinschaft handelten, auch wieder aus ihren Ämtern entfernten. Die Frauen standen dabei eben nicht an der Front, sondern agierten an der Basis. Und zur Rolle der Frauen, die von weißer Seite häufig offenbar sehr verkannt wurde, noch diese Redensart der Cheyenne: „Ein Volk ist so lange nicht erobert, wie die Herzen seiner Frauen stark sind. Dann aber ist es aus und vorbei - einerlei, wie mutig die Krieger und wie stark ihre Waffen auch sein mögen.“

Doch bedauerlicherweise ist vielen von uns nur oder doch insbesondere ein Sprichwort geläufig, das sich aus einem Satz von General Philip Henry Sheridan („Die einzigen guten Indianer, die ich gesehen habe, waren tot.“) abgeleitet haben soll. Und dieses Sprichwort lautet: „Nur ein toter Indianer ist ein guter Indianer.“^{Q9} Lassen Sie mich an dieser Stelle mit meinem ersten Abschnitt enden und ein erstes Resümee ziehen.

Wenn 87 % der MitarbeiterInnen innerlich gekündigt haben und der daraus resultierende Schaden für die Unternehmen immens ist, lohnt es sich darüber nachzudenken, was wir noch besser machen sollten. Hierbei kann der berühmte Blick über den Teller- rand hilfreich sein, auch wenn es ein Blick in die Vergangenheit anderer Kulturen ist. Eines scheint aber schon deutlich zu werden, dass die Indianer die Bedeutung der Basis für das erfolgreiche Ganze erkannten und die Führungskräfte nur dann erfolgreich waren und anerkannt wurden, wenn sie vorrangig der Gemeinschaft dienten. Dass das indianische Gedankengut dabei anderen als Vorbild diente, zeugt von Anerkennung.

Was waren denn nun die besonderen Merkmale indianischer Kultur, die mich veranlassen, sie als relevant und gar nachahmenswert für unsere unternehmerische Kultur zu bezeichnen? Es waren jedenfalls noch spürbar mehr als diejenigen, die ich in den folgenden Newslettern zu skizzieren versuche.

Quellenangaben:

- Q1) Focus Online, 14.01.2009
- Q2) „Betriebswirtschaftliche Blätter“ 9/87
- Q3) „Sparkasse“ 12/87
- Q4) Z. B. „Wirtschaftskriminalität in Unternehmen - Ursachen, Motive und Risikofaktoren“, ein Beitrag von Rechtsanwalt Dr. Thomas Schulte, veröffentlicht in openPR am 3. Januar 2009
- Q5) Serge Bramly, „Im Reiche des Wakan“
- Q6) A. Fiedler, „Die Rückkehr des verschwundenen Amerikaners“
- Q7) Claus Biegert, „Seit 200 Jahren ohne Verfassung“
- Q8) Wikipedia, Die freie Enzyklopädie
- Q9) Dee Brown, „Begrabt mein Herz an der Biegung des Flusses“

Unternehmenskultur in Familienunternehmen - Die Vielfalt der Andersartigkeit

Von Anne Bernlöhrl, GiZ Partnerin, Gießen



Über Unternehmenskultur wird viel veröffentlicht. In Zeiten der Wirtschafts- und Konjunkturkrise wächst die Sehnsucht nach Orientierungsankern - nicht nur in den Unternehmen sondern insgesamt in der Gesellschaft. Eines vorneweg: Unternehmenskultur ist mehr als ein Orientierungsanker!

Was überhaupt bedeutet Unternehmenskultur?

Volker Kölln hat in seinem Beitrag (Teil 1 i.d. Newsletter) die folgende Definition verwendet: ..."Die in einem Unternehmen von allen gemeinsam getragenen Grundüberzeugungen, Werte und Einstellungen..." Ich füge hinzu: Im Vergleich mit Management geführten Unternehmen sind Familienunternehmen (FU) überwiegend deshalb erfolgreicher, weil Vertrauen, Bindung und Loyalität *nach außen* Wettbewerbsvorteile bieten und *nach innen* für die Familienmitglieder (Inhaber/ Gesellschafter) von hoher Bedeutung sind. Diese Grundhaltungen der Eigentümer und Miteigentümer transportieren sich wie ein heimlicher Lehrplan auf die Nicht-Familienmitglieder (Belegschaft) und werden dadurch von allen mit getragen. Diese "Aus" - Wirkung entsteht dabei meist ohne missionarischen Eifer, sondern über das authentische Vorleben der Entscheider. Ihr besonderer Gestaltungswille, das Bestreben, etwas Dauerhaftes zu schaffen und ihre Bereitschaft, Risiken einzugehen, sind Facetten der gelebten Unternehmenskultur, die weit über die Inhaberfamilie hinaus wirken.

Aus der Praxis

Über neunzig Prozent der Unternehmen in Deutschland sind Familienunternehmen! Die skizzierte Definition trifft auf sie alle zu, wenngleich in ganz unterschiedlicher Weise. Die unterschiedlichen Ausprägungen von Unternehmenskultur haben viel mit der Geschichte und Tradition dieser Unternehmen zu tun und mit deren jeweils individueller Weiterentwicklung in der Gegenwart und (angestrebten) Zukunft. Da Unternehmen keine anonymen Gebilde sind, sondern geprägt durch die handelnden Personen (Inhaber/ Entscheider (auch Nicht-Inhaber)/ Belegschaft) geht es darum, herauszufinden, wie und in welcher Vielfalt es gelingen kann, ein Unternehmen über Generationen erfolgreich zu führen. Erfolg bedeutet dabei immer auch die Kunst, Krisen zu bewältigen. Es gibt kein Unternehmen mit Tradition, welches im Laufe seiner Geschichte keine Krisen zu überwinden hatte! Dies gilt für Familiendynastien (Bsp. ehem. Krupp) gleichermaßen, wie für große Mittelständische Unternehmen (Bsp. Festo), für kleinere Mittelständler (Bsp. Trigema) ebenso wie für Kleinunternehmen. Von Unternehmenskultur und deren Varianten zu lernen bedeutet, sich mit den Grundhaltungen der Unternehmer und Unternehmerinnen differenziert zu beschäftigen. Es geht um ein tieferes Verständnis über DAS WIE von Führung und Leitung eines Unternehmens.

- Wie hat der Gründer/ die Gründerin (Bsp. Steiff) den Start bewältigt?
- Welche Grundüberzeugungen wurden mit Begeisterung an die ersten Mitarbeiter übertragen (bevor Unternehmenswachstum einsetzte)?
- Wie konnte die Nachfolgegeneration auf dieser Basis (familiär und unternehmerisch) aufbauen (oder eine grundlegende Neuorientierung herbeiführen)?

Ausblick

Unternehmenskultur hat viel gemeinsam mit dem Ursprung der Unternehmenstätigkeit zum Zeitpunkt der Gründung. Dies zeigt sich ganz besonders in der Begleitung von Nachfolgern/ Nachfolgerinnen. Deren Verantwortungsbewusstsein und Bedenken, nicht gut genug zu sein für diese komplexe Aufgabe, sind mitunter enorm stark ausgeprägt. Unternehmenskultur kann über Generationen Kontinuität bedeuten, aber auch die bewusste Neuorientierung (nicht zuletzt weil die veränderten Märkte eine "Um-Definition" notwendig machen). Gleichwohl verlieren erfolgreiche Familienunternehmen nie die Ursprünge aus dem Fokus.

Fest steht nach meiner langjährigen Erfahrung in der professionellen Begleitung von FU: Unternehmer und Unternehmerinnen mit einer reflektierten professionellen Grundhaltung zum Verständnis der Unternehmenstätigkeit (Ökonomie & Markt & Führung nach innen) verfügen über einen natürlichen Zugang gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Grundhaltung). Für sie sind **MIT-Arbeiter MIT-Denker** und damit **MIT-Unternehmer**. Für Unternehmer dieser Liga gibt es keine Trennung zwischen immaterieller und materieller Mitarbeiterbeteiligung, denn Ersteres leben sie ohnehin vor und Letzteres ist für sie wie "das Salz in der Suppe" (selbstverständlich)!

GiZ -Modell: Mitarbeiterkapitalbeteiligung

Gewinn durch Zusammenarbeit

Von Wolfgang Wulfmeyer, GiZ Berater, Bielefeld



In dieser Ausgabe des Newsletters möchten wir Ihnen ein einfaches Kapitalbeteiligungsmodell vorstellen, das gegenüber der „reinen“ Erfolgsbeteiligung Vorteile für alle Beteiligten bringt. Für „alte Beteiligungshasen“ nichts Neues, für Newcomer vielleicht eine Orientierung. Wir möchten Ihnen auch verdeutlichen, dass es keine unüberwindbaren Hürden bei der Gestaltung eines Beteiligungsmodells gibt. Dies gilt auch für die gesetzlichen Regelungen, wobei jedes Beteiligungsmodell ein individuelles Unternehmensmodell ist. Das trifft übrigens nicht nur auf die materielle Beteiligung, sondern auch auf die immaterielle Beteiligung zu. Damit jedes Unternehmen „Sein Modell“ finden kann, haben wir den GiZ-Fokus entwickelt, mit dem wir gemeinsam mit dem Unternehmer und den Mitarbeitern das individuelle Modell entwickeln können.

Bei unserem Modell gehen wir nicht auf die gesetzlichen Regelungen ein, da sie zwar wichtig, aber in jeder Hinsicht unproblematisch sind. Kernpunkt bei der Kapitalbeteiligung ist stets die Kapitalaufbringung und die damit verbundene Kapitalsicherung. Die Kapitalaufbringung des Unternehmens wird mit 360 € nach § 3 Nr. 39 EStG abgabenfrei gefördert, die des Mitarbeiters erfolgt aus seinem versteuerten Entgelt oder den vermögenswirksamen Leistungen. Bei diesem Modell wäre bei einer Insolvenz das Mitarbeiterisiko auf 50 % des Kapitalanteils reduziert. Aber auch hier gilt die bekannte Aussage „Wer nicht wagt, der nicht gewinnt“, denn die Renditen entsprechen dem Risiko.

Die Erfolgsbeteiligung sollte sich für Mitarbeiter geregelt und nachvollziehbar am Unternehmenserfolg orientieren; d.h. in guten Zeiten fällt die Beteiligung höher aus, in schlechten Zeiten geringer. In unserem Beispiel haben wir eine über die Jahre durchschnittliche Erfolgsbeteiligung von 6 % unterstellt.

Das Modell:

Kapitalaufbringung Unternehmen § 3 Nr.39 EStG	360 € p.a.
Kapitalaufbringung Mitarbeiter / VL	360 € p.a.
Gesamt Kapitalanteil	720 € p.a.

Nach 10 Jahren beträgt der Kapitalanteil je Mitarbeiter 7.200 €. Bei einem Unternehmen mit 100 Mitarbeitern könnten in 10 Jahren 720.000 € zusätzliches Eigenkapital in das Unternehmen fließen, vorausgesetzt, es beteiligen sich alle Mitarbeiter.

Bei einer Erfolgsbeteiligung von 6 % p.a. werden dem Mitarbeiter jährlich 43,20 € brutto zufließen. Beteiligt sich der Mitarbeiter jedes Jahr aufs Neue, fließen ihm in 10 Jahren 2.376 € zu. Die brutto Eigenkapitalrendite beträgt in diesem Beispiel bei einer 10-jährigen Anlagezeit je erworbenem Anteil 22 %, die netto Eigenkapitalrendite 19 %. Erhalten die MitarbeiterInnen die Arbeitnehmersparzulage, wird die Eigenkapitalrendite zusätzlich erhöht.

Dem Unternehmen kostet das Risikokapital 11 % p.a.; zu viel werden sie jetzt sagen?

Auf der Gegenseite erhält das Unternehmen 3 mal soviel Kapital wie bei einer gleichartigen Gewinnthesaurierung.

Die Mitarbeiterkapitalbeteiligung eingebettet in eine partnerschaftliche Unternehmenskultur kann allerdings auf weitere nachweisbare Vorteile verweisen, so dass die o.a. 11 % Erfolgsbeteiligung auch im Vergleich zu anderen Möglichkeiten der Kapitalaufbringung durchaus angemessen erscheinen.

Wenn nahezu 87 % der MitarbeiterInnen innerlich gekündigt haben oder im Begriff sind dieses zu tun (Gallup Studie 2008), sollte es die unternehmerische Zielsetzung sein, in Zukunft weitaus mehr MitarbeiterInnen für das Unternehmen zu gewinnen. Hierbei kann die partnerschaftliche Unternehmenskultur mit Mitarbeiterkapitalbeteiligung ein Weg sein. Wir helfen Ihnen bei der Gestaltung Ihres Modells.

Aktuelle Meldungen

DGB-Studie: Jeder dritte Arbeitnehmer mag seinen Job nicht

(Quelle: MittelstandDirekt, 30.06.2009 <http://www.mittelstanddirekt.de/c183/m187/um225/d5447/default.html>)

Zwölf Prozent der Arbeitnehmer beschreiben ihre Arbeit als umfassend positiv. Ein Drittel der Deutschen ist dagegen unzufrieden mit dem Job.

Zu diesem Ergebnis kommt der DGB-Index "Gute Arbeit 2009" des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB), für den fast 8.000 deutsche Arbeitnehmer aller Branchen und Einkommensklassen befragt wurden.

Schlechte Arbeitsbedingungen, mehr Arbeitsleistung

Insgesamt hätten mehr als die Hälfte der Deutschen nichts an ihrer Arbeit auszusetzen. Jedoch gehe nur jeder Zweite davon aus, seine derzeitige Tätigkeit unter gleich bleibenden Arbeitsbedingungen bis zum Rentenalter ausüben zu können.

Ein weiteres Ergebnis der Studie: Bei einer vereinbarten Vollzeit-Beschäftigung von 39 Stunden liege die tatsächlich geleistete Arbeitszeit bei durchschnittlich 44 Stunden.

Die Beschäftigten selbst favorisieren laut DGB eine 38-Stunden-Woche. Mehr als 40 Stunden wollten lediglich zehn Prozent der Vollzeitbeschäftigten arbeiten. (uqrl)

Original-Meldung vom DGB unter: http://www.dgb.de/presse/pressemitteilungen/pmdb/pressemitteilung_single?pmid=3470

Umfrage: Würden Sie Anteile an Ihrer Firma kaufen?

(Quelle: FR-Online.de vom 2.7.09)

In die Firma, in der man arbeitet, einsteigen - das kann motivieren. Aber es ist nicht ohne Risiken. Würden Sie Anteile an Ihrer Firma kaufen?

- 17,34 % (64)** Ja, weil ich gerne an den Gewinnen beteiligt wäre.
- 26,29 % (97)** Ja, weil ich dadurch mehr Mitspracherecht in meiner Firma hätte.
- 36,04 % (133)** Nein, weil mir das doppelte Risiko – Job und Geldanlage weg – zu hoch wäre.
- 9,76 % (36)** Nein, weil ich mich nicht so eng und dauerhaft an den Betrieb binden will.
- 10,57 % (39)** Das muss ich mir noch gut überlegen.

(369) Teilnehmer gesamt

Diese Erhebung ist Teil der aktuellen Artikelserie „Kapital in Arbeiterhand - Beschäftigte beteiligen sich an der eigenen Firma. Kann das gut gehen und wie funktioniert das?“ in der FR-Online.de . Dieses Dossier finden Sie unter: <http://www.fr-online.de/beteiligung>.

Termine und Aktuelles

Veranstaltungen zum Thema Mitarbeiterbeteiligung und partnerschaftliche Unternehmensführung

08.07.2009	Bad Kissingen	Unternehmerforum „Motivation und Liquidität durch Mitarbeiterbeteiligung“
14.07.2009	Münnerstadt	Unternehmerforum „Motivation und Liquidität durch Mitarbeiterbeteiligung“
22.07.2009	Schweinfurt	Unternehmerforum „Motivation und Liquidität durch Mitarbeiterbeteiligung“
16.09.2009	Würzburg	Workshop: Das neue Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz - Chancen der Mitarbeiterbeteiligung
17.09.2009	Kassel	GiZ-Fokus: Das Analyse-Tool zur strategischen Unternehmensführung
24.09.2009	Kassel	Informations- und Kommunikationskultur im Unternehmen
15.10.2009	Würzburg	Business Lounge im Luisengarten - Informativ und kreativ: Mitarbeiterbeteiligung in der Praxis - Unternehmer berichten über ihre Modelle und Erfahrungen.
29.10.2009	Kassel	Führungstraining: Reflexion, Technik, Methoden und praktische Übungen
19.11.2009	Kassel	Einführung von Mitarbeiterförder- und Zielvereinbarungsgespräche
03.12.2009	Kassel	Teamworkshop - wie beteilige ich Mitarbeiter in Veränderungsprozessen

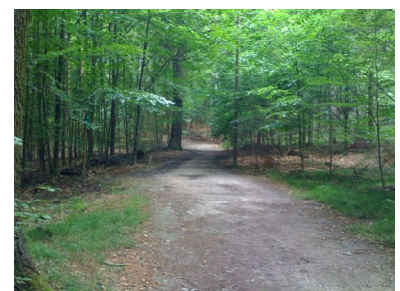
Für weitere Informationen und / oder Interesse an der Teilnahme an einer der genannten Veranstaltungen nehmen Sie bitte Kontakt mit uns auf.

Die besondere Veranstaltung

Mitarbeiterbeteiligung braucht Klarheit in Zielen und Kommunikation

WANDERCOACHING für Unternehmer und Führungskräfte

Führung von Mitarbeitern ist oft nicht einfach und hat viel mit Selbstführung, Selbstreflexion und Kommunikation zu tun. Daher lassen sich Menschen in Führungsverantwortung oftmals von einem Businesscoach in ihren Entwicklungs- und Entscheidungsprozessen professionell unterstützen. Das Umfeld von Organisationen hat sich durch die Globalisierung und den Konkurrenzdruck radikal geändert, Komplexität und Dynamik sind deutlich gewachsen. Diese enormen Herausforderungen müssen neben der Führungskompetenz im Spannungsfeld von Leistungsdruck gemeistert werden. Im Coachingprozess werden Lösungen und Klarheit für innere Konflikte erarbeitet. Eine besondere Form von Coaching ist das Wandercoaching, hier werden Lösungen nicht nur erdacht, sondern mit allen Sinnen erlebt und gefühlt. Die Auseinandersetzung mit dem Thema wird als spannend, inspirierend und kraftvoll erlebt. Wandercoaching ist auf verschiedene Arten möglich: Im Einzelcoaching werden Stunden oder Tage in einer Region der Wahl gebucht. Oftmals lässt sich diese Art von Veränderungsbegleitung mit einer kleinen oder größeren "Auszeit" verbinden. Sinnvoll ist jedoch auch die regelmäßige Begleitung über einen längeren Zeitraum. Regionale Ansprechpartner finden Sie unter www.wandercoaching.de.



Unsere GiZ-Beraterin Christine Seger bietet zusätzlich ein Gruppencoaching an, sowohl als offenes Seminar als auch als Inhouse - Firmenseminar. Nähere Informationen erhalten Sie unter: www.aktiv5.de/Dokumente/53/Wandercoaching09_09.pdf.

Impressum:

Gesellschaft für innerbetriebliche
Zusammenarbeit GiZ GmbH

Kunoldstr. 29
D - 34131 Kassel

Tel. 05 61 / 51 05 78-30
Fax 05 61 / 51 05 78-33
E-Mail: info@giz-gmbh.de
www.giz-gmbh.de

Dieser Newsletter ist ein Service der GiZ GmbH, dessen Inhalt urheberrechtlich geschützt ist und für deren Richtigkeit die GiZ GmbH jegliche Haftung ausschließt. Die Inhalte dieses Newsletters dürfen ohne vorherige Genehmigung der GiZ GmbH weder im Ganzen noch auszugsweise weitergegeben oder verbreitet werden. Dies gilt auch für Texte, die gesondert ausgewiesen werden und dem Urheberrecht Dritter unterliegen.