

MITEINANDER

Mitarbeiter-Beteiligung ISSN 1864-8541

Nr. 2/2011

Partnerschaftliche Unternehmensführung durch
Mitarbeiterbeteiligung

Liebe Leserinnen,
liebe Leser der „MITEINANDER“,

in den letzten Monaten hat sich wieder einiges getan bei Miterfolg und AGP:

Die AGP-Jahrestagung in Hamburg bot den Teilnehmern qualitativ hohen fachlichen Input und gab den Start für die bundesweite Initiative **Produktive Partnerschaft**.

Die AGP wählte als neuen ersten Vorsitzenden Herrn **Walter Ernst** und die Miterfolg Herrn **Uwe Hillebrand**. Hierdurch ist eine solide Fortsetzung der **bewährten Qualität** auf dem Gebiet der Mitarbeiterbeteiligung gewährleistet.

Interessante Veranstaltungen wurden organisiert und durchgeführt, weitere sind in Planung. Wir werden nicht müde auf die Mitarbeiterbeteiligung als wichtigen **Erfolgsfaktor der Unternehmen** hinzuweisen.

Eduard Appelhans sieht in seinem Statement auf Seite 7 die Mitarbeiterbeteiligung als wichtiges Instrument zur Stärkung des **deutschen Mittelstandes** und fordert von der Politik ein klares Bekenntnis durch ansprechende Förderung.

Im Mittelpunkt unserer Bemühungen stehen unsere Kunden: Wir begeistern sie mit unserem Fachwissen und sie belohnen uns mit spannenden Projekten. Mitarbeiterbeteiligung ist in allen Branchen ein wichtiges Thema, ganz besonders die IT-Branche hat jedoch dieses Instrument zur **Bindung von Know-How-Trägern** entdeckt.

Unsere Instrumente der materiellen und immateriellen Beteiligung lassen sich hervorragend zum Wohle der **optimalen Zielerreichung** einsetzen. Der Kunde profitiert durch **abgestimmte Leistungen** aus einer Hand.

Wir freuen uns auch für Sie als Berater, Trainer, Moderatoren oder (Wander-)Coach tätig werden zu dürfen und wünschen Ihnen bis zu unserem Wiedersehen einen goldenen Herbst mit hervorragenden Geschäften.



Mit herzlichen Grüßen
Christine Seger
Geschäftsführerin Miterfolg GmbH

In dieser Ausgabe

Bericht aus der Zentrale	3
Berichte aus den Niederlassungen	
- Niederlassung Südbayern	4
- Niederlassung Nordbayern	5
Beraterporträt	6
Literatur: Für Sie gelesen	6
Aus der Praxis: Eduard Appelhans	7
Weiterbildung der Miterfolg	7
Miterfolg zum IAB Kurzbericht	8
Auszug aus dem IAB Kurzbericht	8
Hamburg 2011: AGP Jahrestagung	11
Mitarbeiterbeteiligung – Perspektiven für den Mittelstand	11
Initiative Produktive Partnerschaft	12
Termine und Aktuelles	13

Bericht aus der Zentrale**Wechsel im Vorsitz der Miterfolg GmbH**

Nach fünfjähriger Amtszeit als Vorsitzender der Gesellschafterversammlung der Miterfolg GmbH wurde Herr Horst Kuschetzki im Rahmen der Gesellschafterversammlung am 19.5.2011 in Kassel verabschiedet. In seiner Laudatio würdigte der stellvertretende Vorsitzende Dieter Lachenmaier die Verdienste Horst Kuschetzkis in einer Zeit der personellen und organisatorischen Neuorientierung der Miterfolg. Er dankte ihm im Namen aller Gesellschafter für seine Impulse und sein großes Engagement rund um das Thema Mitarbeiterbeteiligung sowie besonders auch im Rahmen der Namensfindung „Die neue GiZ“ ganz herzlich.



Herr Uwe Hillebrand wurde als sein Nachfolger zum neuen 1. Vorsitzenden der Gesellschafterversammlung gewählt.

Uwe Hillebrand ist einer der Gründungsgesellschafter der OctaVIA AG und gehört dem Vorstand seit 1999 an. Neben einer kaufmännischen Ausbildung und dem Studium der Wirtschaftswissenschaften, brachte er eine 10-jährige SAP R/2 Erfahrung aus der Industrie in die OctaVIA ein. Aktuell verantwortet er das Know-how-Management (Personal) der OctaVIA AG.

„Herr Hillebrand ist überzeugt davon, dass erfolgreiche Unternehmensführung in einem ursächlichem Zusammenhang mit einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur auf allen Ebenen steht. In der Rolle des Vorsitzenden der Gesellschafterversammlung der Miterfolg GmbH wird Herr Hillebrand die gute

Zusammenarbeit mit der AGP e.V., dem Verband der Beteiligungsunternehmen weiter intensivieren und seine Erfahrungen im Beratungsgeschäft im konstruktiven Dialog mit den Gesellschaftern und der Geschäftsführung einbringen.“

Gesellschafter, Geschäftsführung und Mitarbeiter der Miterfolg GmbH freuen sich auf die Zusammenarbeit mit dem neuen 1. Vorsitzenden Uwe Hillebrand.

Neuer Internetauftritt der Miterfolg GmbH**Aufgrund der Namensänderung von Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit GiZ GmbH in Miterfolg GmbH wurden auch Optik und Inhalte der Homepage erneuert.**

Der neue Internetauftritt wurde inhaltlich gestrafft und so konzipiert, dass eine klare Struktur schnell und übersichtlich zu den gewünschten Inhalten führt.

Wir freuen uns über Ihren Besuch unter: www.miterfolg.com.

Berichte aus den Niederlassungen

Südbayern

Die Zeit danach...

Unternehmer sprechen über Ihren Abgang

„Damit das Unternehmen bleibt, wenn der Unternehmer geht ...“ war das Motto einer Seminarveranstaltung der BER AG Unternehmensberatung, Wasserburg am Inn in Kooperation mit dem Verband für Unternehmensnachfolge (VUN e.V.) und der Miterfolg GmbH (Kassel). Referent Dieter Lachenmaier veranschaulichte mit dem Bild der heiligen Kuh, dass das Thema Nachfolgeregelung in vielen Familienunternehmen gar nicht oder zu spät angegangen wird. Wer die Nachfolge nicht regelt, handelt unverantwortlich gegenüber der Familie, den Mitarbeitern, den Kunden und Lieferanten, letztlich aber auch gegenüber sich selbst, weil er riskiert, dass sich mühsam geschaffene Unternehmenswerte in Luft auflösen, so Lachenmaier.

Der Referent zeigte anschaulich und lebendig auf, wie Vorsorge für den Fall der ungeplanten Nachfolge getroffen wird, was in einem Konzept der geplanten Nachfolge zu regeln ist und wie eine beschlossene Nachfolgeregelung abgesichert werden kann. Der Verband für Unternehmensnachfolge (VUN e.V.) setze sich dafür ein, dass die Nachfolge frühzeitig und professionell geregelt wird und biete eine 24-Stunden-Hotline an, wenn ein Unternehmen plötzlich führungslos wird. Außerdem Sorge der Verband dafür, dass das fachlich komplexe Thema durch die Koordination von Experten optimal gelöst wird. Die Miterfolg GmbH stehe mit Rat und Tat zur Seite, wenn die Nachfolge familienextern, aber betriebsintern durch Mitarbeiter erfolgen soll.

In der anschließenden Podiumsdiskussion berichteten die Unternehmer Richard Schmid (Elektro-Schmid, Halfing) und Hartmut Stahl (icos-Akademie, Rosenheim), wie sie die Nachfolge in ihren Unternehmen geregelt haben bzw. wie die Umsetzung des Nachfolgekonzepts voranschreitet. Die Experten Gabriele Fink (Steuerberaterin aus Bad Aibling), Klaus Angerer (Rechtsanwalt aus München) und Brunhilde Tögel (Persönlichkeitstrainerin, e.a.s.i.-Teamtraining, Rosenheim) nahmen aus ihrer Sicht zum Thema Stellung. Die lebhafteste Diskussion im Anschluss zeigte, dass die anwesenden Unternehmer ihre Verantwortung für die frühzeitige Regelung der Nachfolge erkannt haben.

Um das trockene Thema etwas flüssiger zu gestalten, kamen die Teilnehmer des Seminars in den Genuss einer professionellen Bierverskostung. Biersommelier Artur Marienfeld von www.bierclub-bayern.de kredenzte bayerische Bierspezialitäten unter dem Motto: Biere aus fränkischen Kellern, mit Dunklem ist gut munkeln und Starke Biere für Starke Unternehmer.



Ihr Kontakt zur Niederlassung Südbayern:

Dieter Lachenmaier

Tel.: 08074 9154136

Mail: dieter.lachenmaier@miterfolg.com

Berichte aus den Niederlassungen

Nordbayern

Zeit reif, Mitarbeiter zu beteiligen?

Wirtschaftsgespräche der Akademie Frankenwarte im Schweinfurter Brauhaus

Der Saal war gut gefüllt, das angekündigte Thema „Mitarbeiterbeteiligung“ traf offenbar auf großes Interesse. Bunt gemischt das Publikum, vom hauptberuflichen Politiker und Gewerkschafter bis zu Vertretern der Handwerks. Ähnlich besetzt das Podium, gute Zutaten für eine spannende und vielschichtige Diskussion. Das Ergebnis war jedoch zwiespältig. Christine Seger, Geschäftsführende Gesellschafterin der Seger Transporte GmbH aus Münnerstadt und Beraterin der Miterfolg GmbH führte 2004 Mitarbeiterbeteiligung im eigenen Unternehmen ein und hat durchaus positive Erfahrungen. Die Meinung der Gewerkschafter dazu: Mitarbeiterbeteiligung nur bei ausgeprägter Mitbestimmung, ansonsten abzulehnen.

Es habe viel mit Befürchtungen zu tun, wenn es um das Für und Wider einer monetären Mitarbeiterbeteiligung gehe, führte zu Beginn der Vorstellungsrunde Moderator Prof. Jörg Brake vom Wirtschaftsclub aus. So frage sich der Unternehmer: „Reden die mir jetzt überall hinein?“ Und die Gegenfrage der Arbeitnehmer laute: „Was machen die mit meinem Geld?“

Aus der Praxis der Seger Transporte: Wer mitmachen will, kann das tun, derzeit sind es 30 Arbeitnehmer. Das Vorgehen: Vom Netto werden monatlich 20 Euro einbehalten, elf Mal im Jahr, dann legt der Betrieb 30 Euro drauf. Diese 250 Euro werden verzinst, in einer Bandbreite von plus/minus neun Prozent. Bisher habe man fast immer volle Zinsen auszahlen können, allein dies der Beleg dafür, dass es sich bei dem eingesammelten Kapital keinesfalls um billiges Geld handele. „Das kriegen wir von den Banken billiger.“ Diese Genussrechte berechtigten die Mitarbeiter allerdings nicht dazu, Einblick in alle unternehmerischen Entscheidungen zu verlangen. Der Effekt: „Die Mitarbeiter gehen mit dem anvertrauten Material pfleglicher um.“

Christiane Berger ist stellvertretende Landesvorsitzende des DGB. Sie sei im Prinzip nicht gegen eine Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung, kenne aber keine gewerkschaftlich organisierte Firma in Bayern, wo eine solche Beteiligung eingegangen wurde, „es sei denn im Fall einer drohenden Insolvenz“.

Garrwelt Duin ist finanzpolitischer Sprecher der SPD-Bundestagsfraktion. Für ihn stelle sich beim Thema Beteiligung vor allem die Frage: Was passiert bei einer Insolvenz des Betriebs? Deshalb seine Forderung nach einem übergeordneten Fonds, in den alle Betriebe einzahlten und so das Kapital sicherten. Prof. Rainer Hellbrück von der Fakultät Wirtschaftswissenschaften der FH Würzburg Schweinfurt blickte zurück in die 70er Jahre. Damals sei die Idee eines verringerten Fixlohns mit aufgesattelter Gewinnbeteiligung versucht worden. Das Modell habe „empirisch aber nicht funktioniert, wurde aber auch nicht in Reinform umgesetzt.“ Die anwesenden Gewerkschaftsvertreter monierten vor allem die angebliche Reduzierung des Themas auf reine Kapitalbeteiligung (Frank Firsching: „Ohne Mitbestimmung geht gar nichts, sonst profitiert nur das Shareholder-Prinzip“) und die negativen Beispiele in der Region (Fränkische Rohrwerke).

Zum Abschluss plädierte Heinz Kaiser, Vorsitzender des Wirtschaftsrates für eine positive Grundstimmung zu diesem Thema und gab seiner Hoffnung Ausdruck, dass die IG Metall, die bislang gegen diese Beteiligungen sei, jetzt die Meinung ändert und einen entsprechenden Beschluss fasst.

Beraterporträt

Dipl.– Kaufmann Dieter Lachenmaier



Nach seiner Ausbildung zum Industriekaufmann in einem Automobilzulieferunternehmen studierte er Betriebswirtschaft an der Universität Erlangen-Nürnberg.

Seit über 30 Jahren berät er in den Schwerpunkten Strategie, Controlling, Finanzierung, Mitarbeiterbeteiligung und Nachfolge für Familienunternehmen.

Seit 2005 ist er Partner der Miterfolg GmbH mit den Schwerpunkten Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen, Vergütungssysteme, Nachfolgeregelung und Organisationsentwicklung.

Seit dem Jahr 2009 ist Dieter Lachenmaier Niederlassungsleiter der Miterfolg Niederlassung Südbayern in der geschichtsträchtigen Region Wasserburg am Inn.

Literatur: Für Sie gelesen

„Menschen führen – Leben wecken“

Anselm Grün

Verlag: Vier- Türme GmbH

ISBN: 978-3-87868-132-8

Führen durch Menschlichkeit - eine kleine »Bibel des Führens« von Deutschlands bekanntestem Mönch. Worin besteht die Kunst des Führens? **Und was macht eine gute Führungskraft aus?**

In diesem Buch befasst sich Anselm Grün mit den Regeln, die der heilige Benedikt, der Gründer des Benediktinerordens, vor 1.500 Jahren für den Cellerar aufgestellt hat. Der Cellerar ist der wirtschaftliche Verwalter des Klosters. In dem Buch interpretiert Anselm Grün Benedikts kurz formulierte Regeln für den Cellerar und überträgt diese auf die Führungskraft von heute. Anselm Grün stellt ein Führungsmodell vor, dessen unsere Welt mehr denn je bedarf: **Führen durch Menschlichkeit.**

Nach der Regel des Benedikt von Nursia, beschreibt er den Verantwortlichen als einen Menschen, der sich mit sich selbst ausgesöhnt hat und in seinen Mitarbeitern Lebendigkeit und Freude zu erwecken vermag. Denn alle Bemühungen um Effizienz- oder Umsatzsteigerung bleiben fruchtlos, wenn es nicht gelingt, das Unternehmen in einen Ort der Inspiration und Ermutigung zu verwandeln.

Menschliche Reife, Bescheidenheit, Hingabe, Wertschätzung, das rechte Maß – dies und vieles mehr sind die besten Voraussetzungen, um die Weichen für eine erfolgreiche und von Stabilität geprägte Zukunft zu legen. Ein Buch voller Ruhe und visionärer Kraft, das auch in den stürmischsten Zeiten als verlässlicher Begleiter dient.

Dieses Buch ist geeignet für erfahrene Führungskräfte mit spirituellem Interesse. Für eine angehende Führungskraft, die sich schnell praktisches Know-how aneignen will, bietet es keine konkreten Tipps oder Werkzeuge, obwohl es deutlich und leicht lesbar geschrieben ist. Anselm Grün sagt jedoch schon im Vorwort, dass dies auch nicht seine Absicht ist: „Es geht vor allem um die Frage, wie einer, der führen soll, beschaffen sein muss, wie er an sich arbeiten muss, um überhaupt führen zu können. Führung durch die Persönlichkeit ist für Benedikt das Wichtigste.“



**Aus der Praxis:**

EDUARD APPELHANS ist Inhaber der Sorpetaler Fensterbau GmbH im Sauerländischen Sundern. Die Mehrzahl seiner rund 70 Angestellten sind Miteigentümer. Er fordert immer wieder eine Stärkung der Mitarbeiterbeteiligung.

Seine Philosophie: Die Unternehmen verbessern ihre Eigenkapitalausstattung, die Mitarbeiter profitieren vom Erfolg ihrer Firma. Zudem sind Beteiligungsbetriebe innovativer - ihre Wertschöpfung ist überdurchschnittlich. Es geht also um nichts Geringeres als um einen Beitrag zur **Wettbewerbsfähigkeit des deutschen Mittelstands**. Die Frage ist nur: Wo genau liegt derzeit der Anreiz für deutsche Unternehmer, ihre Mitarbeiter an Gewinn und Kapital zu beteiligen?

Wenn die Politik unsere Volkswirtschaft wirklich mit dem Investivlohn stärken will, muss sie sich fragen: Welche Anreize sind notwendig, damit Mitarbeiterbeteiligung wirklich attraktiv wird? Dafür sind zwei Rahmenbedingungen entscheidend: Die Beteiligung darf Kapitalerträgen gegenüber nicht mehr benachteiligt sein und die Ausgestaltung muss sowohl frei als auch einfach sein - die Förderbeträge also attraktiv und kommunizierbar. Drei Komponenten sind dabei wichtig: der steuerfreie Unternehmenszuschuss, die Arbeitnehmersparzulage und die nachgelagerte Besteuerung. Ein steuerfreier Unternehmenszuschuss ist interessant für Mitarbeiter und Unternehmen (Unternehmenskomponente), die Arbeitnehmersparzulage kommt geringer Verdienenden zugute (**soziale Komponente**) und die nachgelagerte Besteuerung erhöht den Anreiz für Besserverdienende (**Leistungskomponente**). Auf diese Weise wird jede relevante Zielgruppe des Investivlohns angesprochen.

Ausbildungsstart am 30.09.2011: Entwickeln Sie Ihre Fach- und Methodenkompetenz und werden Sie zum Experten für partnerschaftliche Unternehmensführung!

In 5 Workshops lernen Sie jeweils 2 Tage lang die unterschiedlichen Facetten des Erfolgsmodells Mitarbeiterbeteiligung kennen. Sie erhalten die Möglichkeit, neue Ideen zu entwickeln und mit Fachleuten zu diskutieren. Die Workshops sind auch einzeln buchbar.

Modul 1: Einführung in partnerschaftliche Unternehmensführung und materielle und immaterielle Mitarbeiterbeteiligung am 30.9. und 1.10.2011

Modul 2: Inhalte und Fallstudien von Unternehmensanalysen: Fokus auf die Erfolgsfaktoren und Kompass der Unternehmenskultur am 21.10. und 22.10.2011

Modul 3: Führungsinstrumente partnerschaftlicher Unternehmensführung: Die immaterielle Mitarbeiterbeteiligung, Mitarbeiterförder- und Zielvereinbarungsgespräche, Führungstrainings, Teamentwicklung und die richtige Kommunikation am 18.11. und 19.11.2011

Modul 4: Die materiellen Möglichkeiten der Mitarbeiterbeteiligung: Kapitalbeteiligung, Erfolgsbeteiligung, innovative Vergütungsmodelle am 2.12. und 3.12.2011

Modul 5: Zusammenfassung und Überblick der gesamten Ausbildungsreihe und Präsentation von Fallstudien am 20.1. und 21.1.2012

Weitere Infos: www.miterfolg.com/resources/Zeitplan+und+Dozenten+2011-2012.pdf



Mitarbeiterbeteiligung unabhängig von Konjunkturschwankungen Miterfolg GmbH bestätigt IAB Kurzbericht zum Thema Mitarbeiterbeteiligung

Die auf Mitarbeiterbeteiligung spezialisierte Miterfolg GmbH kann die neueste IAB Studie auf Grund ihrer Praxiserfahrungen in vollem Umfang bestätigen. Beteiligungsbetriebe kamen gemeinsam mit ihren Mitarbeitern besser durch die Krise.

Das von der Bundesregierung in 2009 erlassene Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz blieb faktisch wirkungslos. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung veröffentlichte eine Studie zur Situation der Mitarbeiterbeteiligungsmodelle in deutschen Unternehmen. Danach beteiligen nur neun Prozent der Betriebe ihre Belegschaft am Gewinn, nur ein Prozent der Betriebe hat ein Kapitalbeteiligungsmodell. „Verwunderlich ist dies nicht“, so Christine Seger, Geschäftsführerin der Miterfolg GmbH und Vorstandsmitglied der AGP Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V., dem Fachverband für Mitarbeiterbeteiligung.

„Die von der Bundesregierung gesetzten Anreize für Unternehmen und Mitarbeiter bleiben weit hinter denen unserer Nachbarländer zurück. Wir brauchen eine neue Diskussion um Partnerschaft in der Wirtschaft – die Modelle zur Gestaltung von Partnerschaft sind vielfach erprobt und laufen oft seit Jahrzehnten in den Unternehmen reibungslos.“ Die Miterfolg GmbH blickt auf eine über 40-jährige Erfahrung und die AGP auf über 60 Jahre Verbandstätigkeit zurück. Auch kann die Beobachtung des IAB aus der Praxis der Miterfolg bestätigt werden, dass besonders personalintensive Branchen mit hohem Fach-Know-How, z.B. IT-Dienstleister ihre Mitarbeiter aktuell immer mehr beteiligen.

Mitarbeiterbeteiligung ist das richtige Instrument, die begehrten High Potentials an das Unternehmen zu binden und die Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern. Die Weiterbildung auf dem Gebiet der partnerschaftlichen Unternehmensführung bietet die Miterfolg-Akademie unter www.mitarbeiter-beteiligung.de an.

Auszug aus dem IAB Kurzbericht 17/2011:

Für Arbeitgeber kann es sinnvoll sein, die finanzielle Beteiligung ihrer Mitarbeiter in Krisenzeiten zu forcieren, beispielsweise zur Kapitalstärkung des Unternehmens oder als Flexibilitätspuffer bei

Auftragsschwankungen. Andererseits ist auch denkbar, dass die Mitarbeiter gerade in Krisenzeiten keinem zusätzlichen Risiko ausgesetzt werden möchten und daher Beteiligungen ablehnen. Möglicherweise antizipiert die Unternehmensleitung dies, sodass Angebote zum Anteilserwerb unterbleiben. Mit den Daten des IAB-Betriebspanels wird hier die Entwicklung in Deutschland vor dem Hintergrund der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/2009 nachgezeichnet.

Abbildung 1
Betriebe in Deutschland, die ihre Beschäftigten am Gewinn und Kapital beteiligen
2001 bis 2009, Anteile in Prozent



Quelle: IAB-Betriebspanel 2001, 2005, 2007 und 2009 (2003 wurde nicht nach Beteiligungsmodellen gefragt). © IAB

Im Dezember 2005 warb der ehemalige Bundespräsident Horst Köhler in einem Interview mit dem Nachrichtenmagazin *stern* für eine verstärkte Ertragsbeteiligung der Arbeitnehmer oder ihre Beteiligung am Produktivvermögen: „In der Globalisierung können solche Kapitalbeteiligungen dazu beitragen, einer wachsenden Kluft zwischen Arm und Reich entgegenzuwirken“ (Bundespräsidialamt 2005).

Fortsetzung auf Seite 9

Auszug aus dem IAB Kurzbericht 17/2011 (Fortsetzung von Seite 8):

Sie hatten vorrangig eine größere Verteilungsgerechtigkeit und die Vermögensbildung zum Ziel. Zudem sollten mit den Gesetzesänderungen mehr Möglichkeiten geschaffen werden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen und an den Betrieb zu binden, sowie die Eigenkapitalbasis von Unternehmen zu verbessern (Lowitzsch et al. 2009). Im März 2010 wurden die gesetzlichen Rahmenbedingungen erneut justiert (BGBl 2010 I, S. 386). Im Rahmen des Gesetzes zur Umsetzung steuerrechtlicher EU-Vorgaben wurde festgelegt, dass sich die steuerliche Förderung nicht mehr nur auf zusätzliche, neben dem Arbeitslohn gewährte Leistungen des Arbeitgebers beschränken darf; auch durch Entgeltumwandlungen erworbene Anteile können seitdem steuerbegünstigt erworben werden.

Damit verweist er auf die vermögenspolitische Funktion der Mitarbeiterbeteiligung. Sie soll dazu beitragen, Ungleichheiten von Produktivvermögen und Arbeitseinkommen zu nivellieren.

Wie Mitarbeiterbeteiligung als Krisenstrategie wirken kann

Neben der Flexibilisierung des Arbeitsvolumens – sei es durch den Abbau von Überstunden, die Reduzierung von Guthaben auf Arbeitszeitkonten oder den Einsatz von Kurzarbeit – wurde häufig auch die Beteiligung der Mitarbeiter am Gewinn und Kapital ihres Betriebes als Instrument zur Rettung angeschlagener Unternehmen diskutiert (u. a. Hexel 2009; Creutzburg 2009; Stracke/Wilke 2011). So können Mitarbeiter die Kapitaldecke des Arbeitgebers stärken und damit bei Liquiditätsengpässen aushelfen – sei es durch Lohnverzicht, nicht ausgezahlte Lohnerhöhungen oder durch die Re-Investierung nicht ausgezahlter Gewinnbeteiligungen. Dies kann je nach Ausgestaltung und Rechtsform des Unternehmens durch die Investition in Eigen- oder Fremdkapital geschehen.

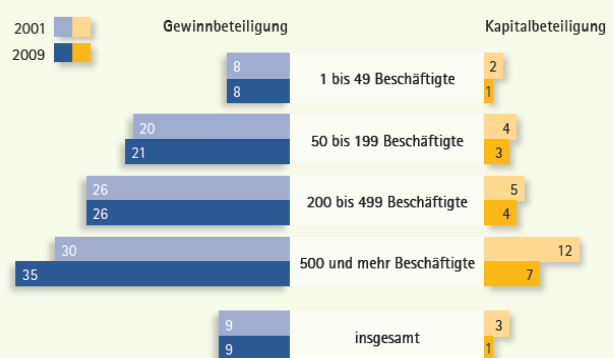
Die Mitarbeiter profitieren damit nicht nur durch den Erhalt ihres Arbeitsplatzes. Das Unternehmen hat das vorrangige Ziel, die Krisenzeit ohne nachhaltige finanzielle Schwächung zu überwinden. Zudem verbessert eine derartige Kapitalbereitstellung ihre Position bei Verhandlungen mit externen Kreditgebern wie Banken (Leuner 2009). Nicht zuletzt sind Mitarbeiter häufig die „besseren“ Sanierer. Sie haben ein hochgradiges Interesse an einer nachhaltigen Entwicklung ihres Unternehmens, denn für sie stellt es eine auf viele Jahre angelegte Existenzgrundlage dar. Es gibt eine Reihe erfolgreicher Mitarbeiterkapitalbeteiligungen im Rahmen von Sanierungskonzepten (Hexel 2009).

Vor allem in Krisenphasen und Zeiten fallender Aktienkurse kann es jedoch schwierig sein, die Mitarbeiter von der Vorteilhaftigkeit einer Beteiligung zu überzeugen, insbesondere wenn der aktuelle Wert des Unternehmens stark gesunken ist. Massive Umsatzrückgänge wurden vor allem in exportorientierten Unternehmen und in den Branchen Maschinenbau, Metallverarbeitung und Chemie verzeichnet (Bellmann/ Gerner 2011). Während Kapitalbeteiligungen eine Möglichkeit der finanziellen Restrukturierung im akuten Krisenfall darstellen, kann die Gewinnbeteiligung der Mitarbeiter wesentlich dazu beitragen, Schwankungen der Geschäftstätigkeit durch Lohnflexibilität abzufedern. Denn variable Löhne koppeln die Personalkosten an die wirtschaftliche Situation des Unternehmens und entlasten die Kostenseite in finanziell schwierigen Zeiten. **Damit sinkt der Druck, Personal abbauen zu müssen.**

Fortsetzung auf Seite 10

Abbildung 2

Betriebe mit Gewinn- und/oder Kapitalbeteiligung nach Betriebsgröße
2001 und 2009, Anteile in Prozent



Quelle: IAB-Betriebspanel 2001 und 2009.

© IAB

Auszug aus dem IAB Kurzbericht 17/2011 (Fortsetzung von Seite 9):

Sicherlich kann Gewinnbeteiligung nicht als ausgewiesenes Kriseninstrument gelten, jedoch verschafft sie dem Unternehmen in Krisenzeiten einen größeren finanziellen Spielraum.

Im Zusammenspiel mit anderen Instrumenten kann dies zur Entlastung beitragen. Mit den Daten des IAB-Betriebspanels wird im Folgenden die Verbreitung von gewinn- oder kapitalabhängiger Entlohnung im ersten Jahrzehnt des neuen Jahrtausends nachgezeichnet. Die Ergebnisse zeigen auch, ob und wie sich die Mitarbeiterbeteiligung in Zeiten der Krise bzw. nach Umgestaltung der gesetzlichen Rahmenbedingungen verändert hat. Die finanzielle Mitarbeiterbeteiligung hat sich zuletzt kaum verändert. In der jährlichen IAB-Betriebsbefragung wird immer wieder auch die Information erhoben, ob ein Betrieb seine Mitarbeiter am Gewinn und/oder am Kapital beteiligt (zur konkreten Fragestellung vgl. Infokasten). Abbildung 1 (Seite 1) zeigt, dass Mitte 2009 weder Gewinn- noch Kapitalbeteiligung eine größere Verbreitung fanden, als dies Mitte oder Anfang des Jahrzehnts der Fall war (Bellmann/Leber 2007; Bellmann/Möller 2006).

Rund jeder zehnte Betrieb gab an, zumindest einen Teil seiner Mitarbeiter am Gewinn zu beteiligen, während dies bei der Beteiligung am Kapital nur für ein Prozent der Betriebe zutrifft. Daraus kann zunächst abgeleitet werden, dass (zumindest zu diesem Zeitpunkt) Mitarbeiterbeteiligung kein zentrales Instrument der Krisenbewältigung gewesen sein kann. Beide Formen der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung kommen in großen Betrieben häufiger vor als in kleinen (vgl. Abbildung 2).

Quelle: www.doku.iab.de/kurzber/2011/kb1711.pdf

AGP-Initiative „Produktive Partnerschaft“

Schon am Tag vor der Jahrestagung hatte der AGP Vorstand einstimmig die „Hamburger Erklärung“ zur neuen Initiative Produktive Partnerschaft verabschiedet. „Die ‘Hamburger Erklärung’ und unsere Tagung am 5. Mai waren der Kick Off für einen Aktionsplan, mit dem wir die **Produktive Partnerschaft** in den kommenden Monaten auf ein wesentlich breiteres Fundament stellen wollen“, erklärte AGP-Vorstandsmitglied **Prof. Hans-Christian Riekhof**, der die

Präsentation der Initiative moderierte. Auf dem Podium diskutierten hierzu **Horst Kuschetzki, Dr. Michael Zimmer (MdB), Jürgen Dolle, Dr. Michael Schwarzer** und **Andreas Bartmann**. Die Unternehmen müssen „Bedingungen dafür schaffen, dass sich die Mitarbeiter im Unternehmen voll und ganz einsetzen können und sich ihre Qualifikationen und ihre Begeisterung in steigenden Erträgen niederschlagen“, heißt es in der Erklärung.



„Partnerschaftliche Unternehmensführung, verbunden mit einem attraktiven Modell der Mitarbeiterbeteiligung, stärkt Mitdenken und Kreativität, persönliches Engagement und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Die Entwicklung von Globus zu einem führenden Unternehmen im deutschen Handel ist untrennbar mit diesem Ansatz verbunden. Die AGP hat uns auf unserem Weg mit ihrem Know how tatkräftig unterstützt. Gerne unterstützen wir die Ziele der Initiative Produktive Partnerschaft.“

Thomas Bruch, Geschäftsführer GLOBUS SB Warenhaus Holding GmbH & Co. KG

Unterstützen auch Sie die Initiative Produktive Partnerschaft unter www.agpev.de.

Hamburg im Mai 2011

Produktive Partnerschaft - Vorsprung im Wettbewerb um Kunden und „beste Köpfe“

61. Jahrestagung AGP e.V.

Unternehmen müssen sich heute nicht mehr nur auf ihren Märkten behaupten, sie stehen immer stärker auch im Wettbewerb, die besten Köpfe als Mitarbeiter zu halten und zu gewinnen. Ein wesentlicher Schlüssel, diesen Wettbewerb zu bestehen und damit auch im Markt erfolgreich zu sein, liegt in der partnerschaftlichen Zusammenarbeit von Unternehmensführung und Mitarbeitern.

Dies war der Tenor der 61. Jahrestagung der AGP am 5. Mai 2011 in der Handelskammer Hamburg. „Das Engagement der Mitarbeiter, ihr unternehmerisches Denken und ihre Einbeziehung in die betrieblichen Prozesse steigern die Identifikation und die emotionale Bindung an das eigene Unternehmen.“

Diese Teilhabe führt zu mehr Leistung. Partnerschaftlich geführte Unternehmen steigern die Erträge und ihre Attraktivität bei Kunden und Mitarbeitern“, sagte der scheidende AGP-Vorsitzende Horst Kuschetzki in seiner Eröffnung. An vielen Praxisbeispielen mittelständischer und großer Unternehmen wurde eindrucksvoll vorgestellt, welche positiven Auswirkungen die Teilhabe von Mitarbeitern im und am Unternehmen für die künftige Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft insgesamt und der einzelnen Unternehmen haben kann.

Die AGP dankt allen Referenten für ihre großartigen Präsentationen:

- Andreas Bartmann, Vizepräsident der Handelskammer HH, Geschäftsführer Globetrotter Ausrüstung GmbH
- Sabine Altmann, Geschäftsleitung Wagner & Co Solartechnik GmbH
- Eelco Hoedemaker, Leiter Innovationsmanagement Hanning & Kahl GmbH & Co KG
- Sandra Widmaier-Gebauer, Vice President Corporate Human Resources Otto Group
- Max Stelzer, Vorstand voestalpine Mitarbeiter Privatstiftung
- Boris Rischow, Amundi Deutschland
- Dr. Rolf Leuner, Rödl & Partner
- Prof. Dr. Jörg Knoblauch, Unternehmer, Berater und Redner
- Arno Schirmacher, Leiter Zentralbereich Personal Hamburger Hafen und Logistik AG (HHLA)
- Birgit Riess, Direktorin Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, Bertelsmann Stiftung

„Mitarbeiterbeteiligung – Perspektiven für den Mittelstand“ des Niedersächsischen Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr am 18.10.2011 ab 15.30 Uhr im Leibnizhaus Hannover, Holzmarkt 5.

Niedersachsens Wirtschaftsminister Jörg Bode lädt Interessierte aus Unternehmen, Gewerkschaften und Verbänden ein, am 18.10.2011 mehr über die Chancen von Mitarbeiterbeteiligung für den Mittelstand zu erfahren.

Angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels bieten Erfolgs- und Kapitalbeteiligungsmodelle eine bisher vom Mittelstand wenig genutzte Möglichkeit, Mitarbeiter zu motivieren und langfristig an das Unternehmen zu binden. Die Veranstaltung soll daher die Möglichkeiten der Mitarbeiterbeteiligung aus Sicht von Politik, Wirtschaft und Praxis beleuchten. Dazu wird Staatssekretär Dr. Bernhard Heitzer vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie darstellen, wie Mitarbeiterkapitalbeteiligung partnerschaftliche Unternehmenskultur mit wirtschaftlichem Erfolg verbindet.

Prof. Hans Christian Riekhof von der Privaten Hochschule Göttingen wird über aktuelle Forschungsergebnisse berichten. Darüber hinaus werden Michael Podubrin vom Messeausstatter Holtmann sowie Burkhard Remmers vom Büromöbelhersteller Wilkhahn ihre Erfahrungen aus Unternehmenssicht schildern.

BeraterNetz Mainfranken Business-Lounge: „Leistungssteigerung ist planbar“

Wie das funktioniert, erfahren Sie am **06. Oktober 2011** in Würzburg in der

Mercedes-Benz Niederlassung Mainfranken.

Das BeraterNetz Mainfranken und weitere Experten erwarten Sie mit spannenden und informativen Vorträgen. Auch angeregten Diskussionen und Networking ist bei der 4. Business-Lounge sehr viel Raum geboten. Die Atmosphäre wird Ihnen gefallen.

18:00 Uhr Einlass und Begrüßung Michael Beckhäuser, 2. Vorstand BeraterNetz Mainfranken

18:15 Uhr Leistungssteigerung ist planbar Oliver Mohr

18:30 Uhr Laufende Erfolgskontrolle ist unerlässlich Joachim Schlereth

19:00 Uhr Expertentalk mit hochkarätigen Gästen aus der Praxis:

Joachim Schlereth, Direktor der Mercedes-Benz Ndl. Mainfranken,

Lothar Skowronek, Inhaber der MÜLLERBÄCK oHG,

Ewald Weidner, Leiter der Oberbank AG Würzburg,

Herbert Wellhöfer, Inhaber der Firma Wellhöfer Treppen GmbH & Co. KG,

Oliver Mohr, Steinbeis Beratungszentrum Würzburg,

Fredy Groth, Geschäftsführer empathie agentur

Weitere Informationen zum Programm erhalten Sie unter: www.miterfolg.com/Aktuelles.html

Termine und Aktuelles:

Di 20.09.2011	Ochsenfurt	Empathie Forum unter dem Titelthema " Familie "n" Unternehmen.
Do 29.09.2011	Münnerstadt	WerteForum bei Seger Transporte GmbH & Co KG in Münnerstadt
Do. 29.09.2011	München	GEO DACH Chapter Meeting 2011 zum Thema Mitarbeiterbeteiligung
Fr 30.09.2011	Kassel	Start der Ausbildung zum Experten für partnerschaftliche Unternehmensführung
Do 06.10.2011	Würzburg	BeraterNetz Mainfranken Business-Lounge - „Leistungssteigerung ist planbar“
Mi 12.10.2011	Marktheidenfeld	Beckhäuser Personalforum unter dem Leitthema „Bildungscontrolling - was bringen Seminare und Trainings?“
Di 18.10.2011	Hannover	Veranstaltung zum Thema „Mitarbeiterbeteiligung - Perspektiven für den Mittelstand“
Do. 21.06.2012	Frankfurt	Save the date: AGP Jahrestagung 2012

Impressum:

Miterfolg GmbH

Kunoldstr. 29

D - 34131 Kassel

Tel. 05 61 / 510 578-30

Fax 05 61 / 510 578-33

Email: info@miterfolg.com

www.miterfolg.com

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