

## Partnerschaftliche Unternehmenskultur

# Mitarbeiter als Mitunternehmer

Schon Marx erkannte die Spannung, die in der Wirtschaft zwischen den Produktionsfaktoren Kapital und Arbeit existiert. Seine Lösungsvorschläge haben sich spätestens nach dem Zusammenbruch des damaligen Ostblocks als obsolet erwiesen. Doch die Frage bleibt deswegen nicht weniger akut. Wie sich die Lage insbesondere für ein mittelständisches Unternehmen darstellt und welche Lösungsansätze sich anbieten, beleuchten wir in diesem Beitrag am Beispiel des TechnoKontakte-Gastgebers, der Pumpenfabrik Wangen,



Dipl.-Ing. Kurt Peter ist Geschäftsführer der Pumpenfabrik Wangen GmbH, die vor kurzem ein beeindruckendes TechnoKontakte-Seminar durchführte.

Die Möglichkeit, sich am sogenannten Produktivkapital, also dem Eigenkapital von Unternehmen, zu beteiligen, gibt es hierzulande schon sehr lange. Die Aktiengesellschaften handeln ihr Kapital öffentlich, das damit verbundene Risiko ist ebenfalls allen zugänglich. Da niemand sein Kapital beliebig vermehren kann, erfordert ein beabsichtigter Aktienkauf von den meisten potenziellen Teilnehmern Konsumverzicht, was deutlich dem heutigen Zeitgeist zuwiderläuft, der den Augenblicksgenuß über alles stellt. Doch auch diejenigen, die sich diesem Trend entziehen, sind nicht leicht für eine Aktienanlage zu gewinnen. Zu weit entfernt ist der Anleger vom Ort des Geschehens, zu unklar die Machtverhältnisse, zu gering die Einflußmöglichkeiten. So bleibt bei vielen der fade Beigeschmack, doch nur Manövriermasse zu sein im Spiel der großen Kapitalgeber. Natürlich ist auch die Risikobereitschaft dünn gesät, wenn es wirklich zum Schwur kommt. Dann gewinnt schnell das heiß geliebte Sparbuch an Attraktivität.

Die Nachteile eines Engagements in Aktien vermeidet eine andere Möglichkeit der Beteiligung am Produktivkapital: Die Beteiligung von Mitarbeitern an dem Unternehmen, für das sie arbeiten. Ich will hier zeigen, wie sich die Mitarbeiter der Pumpenfabrik Wangen GmbH, ein kleiner, mittelständischer Mitspieler des deutschen Maschinenbaus, das mit 65 Beschäftigten einen Umsatz von etwa acht Millionen Euro erwirtschaftet, der Frage nach der Teilhabe der Belegschaft am Produktivkapital in der heutigen Zeit stellen kann - ein Beispiel, das sicher auch für so manchen österreichischen Betrieb interessant sein könnte.

Welche Überlegungen und Zielsetzungen führten zu der Lösung, die 1998 eingeführt wurden? Ein Unternehmen dieser Größe lebt davon, dass es sich auf ein Produkt spezialisiert (Kernkompetenz). Auf dem gewählten Segment muß es zudem die Technologie- und Kostenführerschaft innehaben, wenn es langfristig bestehen will. Des weiteren gehört eine ausgeprägte Kundenorientierung dazu. Das ist leichter geschrieben als getan. Ohne ein sehr hohes Motivationspotenzial bei allen Mitarbeitern, eine permanente Kooperationsbereitschaft zwischen allen Abteilungen und einer starken Identifikation aller mit dem Unternehmen ist das nicht möglich. Und genau das ist die Stärke der Pumpenfabrik Wangen.

Nun wird oft argumentiert, dass mit der Lohnzahlung die Leistung der Arbeitnehmer und damit ihr Anteil an der Wertschöpfung abgegolten ist. Allerdings hängt von der Art, wie diese Leistung erbracht und koordiniert wird, oft entscheidend ab, ob trotz qualitativ guter Arbeit das Unternehmen einen Gewinn macht. Und genau dieses Zusammenspiel entzieht sich jeder Klausel eines Arbeitsvertrags. Daher fiel die Entscheidung, diese "immateriellen" Leistungen, die die Mitarbeiter täglich einbringen, ebenfalls zu honorieren und ein Beteiligungsmodell in Form von stimmrechtlosen Genußrechten zu erstellen. Was heißt das genau?

Jeder Mitarbeiter erhält das Angebot, für einen bestimmten Betrag Kapital in die Firma einzulegen. Das Kapital hat mehrere Eigenschaften, und zwar ist die Verzinsung vom operativen Ergebnis des Unternehmens abhängig, wie es in der Bilanz ausgewiesen wird. Außerdem ist es bis zu einem bestimmten Betrag auch am Verlust beteiligt und haftet im Konkursfall wie Eigenkapital für die Verbindlichkeiten.

Die Vorteile der Beteiligung in Form von Genussrechten sind vielfältig. Es herrscht weitgehend Gestaltungsfreiheit, da es fast keine gesetzlichen Regelungen gibt. Dadurch kann es in besonderer Weise auf die spezifischen Bedürfnisse der jeweiligen Unternehmen zugeschnitten werden. Die stimmrechtlose Form wurde gewählt, damit das Unternehmen führbar bleibt. Die "Entschädigung" für das nicht vorhandene Stimmrecht wird wie in Form einer erhöhten Verzinsung vorgenommen. Konkret wurde bei der Pumpenfabrik ein Faktor auf das operative Ergebnis aufgeschlagen, der die Verzinsung des Kapitals bis zu 15 Prozent per annum vorsieht.

Das Verfahren läuft wie folgt: Am Ende eines Geschäftsjahres macht die Geschäftsleitung das Angebot, zum Beispiel für 1.000 Euro Genussrechte zu kaufen, die wie oben erwähnt verzinst werden. Die Attraktivität wird noch dadurch erhöht, dass der Erwerb dieser Anteile mit 160 Euro vom Unternehmen steuerfrei bezuschusst wird. Daher legt der Mitarbeiter nur 840 Euro an, erhält aber Zinsen für 1.000 Euro. Das erhöht die Ren-

ZUR EINFÜHRUNG EINES BETEILIGUNGS-  
MODELLS GEHÖRT EIN VERTRAUENSVER-  
HÄLTNIS INNERHALB DES UNTERNEHMENS  
SOWOHL MIT DER BELEGSCHAFT ALS AUCH  
MIT DEM BETRIEBSRAT.



dite nochmals um über zwei Prozent. Damit der steuerfreie Zuschuss gezahlt werden kann, muss das Kapital mit einer Sperrfrist von mindestens sechs Jahren eingezahlt werden. Das ist auch sinnvoll, will doch das Unternehmen mit diesem Kapital langfristig wirtschaften. In schlechten Zeiten nimmt das Kapital auch am Verlust teil, sonst zählt es bilanztechnisch nicht als Eigenkapital. Allerdings ist der Verlustanteil in diesem Fall auf den steuerfrei gewährten Zuschuss begrenzt, so dass für den Arbeitnehmer Kapitalschutz besteht – außer natürlich im Konkursfall. Auf eine Konkursicherung wurde bewusst verzichtet, denn das widerspricht zum einen dem Risikocharakter dieser Kapitalanlageform, und zum zweiten wäre sie zu teuer. Das Unternehmen kann das eingezahlte Kapital als Eigenkapital in der Bilanz ausweisen, was die Banken wiederum gerne sehen, da steigendes Eigenkapital die Kreditwürdigkeit steigert.

Dieses Instrument kann weiter ausgebaut werden. So werden mittlerweile auch Jahres- oder Erfolgsprämien in Form von Genussrechten ausgezahlt. Auch das hat mehrere Vorteile für beide Seiten: Der Mitarbeiter erhält auch in den Folgejahren noch einen “Genuß” aus der einmal erhaltenen Prämie, und zwar in Form von Zinsen, das Unternehmen hingegen schont durch diese Prämienform seine Liquidität. Ein weiteres Bonbon für die Mitarbeiter ist, dass diese Zinserträge durch die Anwendung des Sparerfreibetrags meist steuerfrei bleiben, denn die wenigsten Mitarbeiter haben diesen bereits ausgeschöpft.

Natürlich gibt es noch ein paar Regelungen für Kündigungen oder die Erreichung des Rentenalters, in denen meist einfach ausgezahlt wird. Wichtig ist noch folgende Erfahrung: Dieses Instrument wurde nicht eingeführt, um die Motivation zu steigern, sondern zur Honorierung der bereits vorhandenen Motivation der Belegschaft. Im umgekehrten Fall kann es leicht passieren, dass die Vorteile der Beteiligung mitgenommen werden, ohne dass sich im Betrieb etwas ändert. Es wurde auch bewusst auf Abteilungsprämien verzichtet, da sie oft nur zu Teiloptimierungen führen, die dem gesamten Unternehmen nicht dienlich sind. Die auf der einen Seite erzielten Einspareffekte gehen nicht selten zu Lasten anderer Abteilungen, die vielleicht sogar ein mehrfaches der Einsparung, die andernorts erzielt wurde, aufwenden müssen.

Das Unternehmen existiert als ganzes oder gar nicht, das war die Grundüberlegung bei der Entscheidung für dieses Modell. Zur Einführung eines solchen Beteiligungsmodells gehört natürlich ein Vertrauensverhältnis innerhalb des Unternehmens sowohl mit der Belegschaft als auch mit dem Betriebsrat. Nur dann kann die aus diesem Modell zwingend notwendige Offenheit über die Geschäftszahlen durchgeführt werden. In der Pumpenfabrik Wangen ist es üblich, dass Geschäftsleitung und der Betriebsrat einmal im Monat zusammenkommen und ausnahmslos über alles sprechen. Alle daraus resultierenden Entscheidungen werden gemeinsam in Anbetracht der Lage des Unternehmens getroffen und durchgeführt. Die aktuellen Geschäftszahlen wie Auftragseingang, Auftragsbestand, Umsatz und erzielttes operatives Ergebnis geschlüsselt nach Branchen, Wochen und Monaten hängen seit der Einführung des Beteiligungsmodells am Schwarzen Brett. Damit ist für alle Mitarbeiter Offenheit, Transparenz und Vertrauen dokumentiert.

Mittlerweile ist eine Beteiligungsquote von etwa 80 Prozent erreicht. Auf diese Weise konnten maßvolle Lohnabschlüsse verhandelt werden und die Mitarbeiter erhalten überwiegend steuerfreie Erträge aus ihrer Kapitalanlage. Durch die gute Verzinsung mußte lediglich eine Obergrenze für die Beteiligungshöhe eingeführt werden, damit sich für einzelne nicht zum Arbeitsplatzrisiko auch noch das Vermögensrisiko bündelt. Die Mitarbeiter haben sowohl mit der hohen Beteiligungsquote als auch mit der Höhe ihres Kapitalengagements ihr Interesse an dieser Form der Kapitalanlage bekundet und damit die Partnerschaft zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft bestätigt und weiter gefestigt. Darüber hinaus ist ein weiterer positiver Nebeneffekt zu beobachten: Die Mitarbeiter beginnen sich mit wirtschaftlichen Zusammenhängen wie Umsatzrendite, Lohnquote oder Materialquote auseinanderzusetzen.

Hinweis: Dieses Best Practice-Seminar wird im Jahr 2005 wiederholt!