



Wer gute Mitarbeiter findet, und diese auch binden kann, ist ein Unternehmen, das sich langfristig erfolgreich entwickeln will. *Illustration: G. Pfeiffer/Photo.com*

Ein Stück vom Kuchen

Mitarbeiter sind motivierter, wenn sie am Unternehmenserfolg teilhaben können. Welche Beteiligungsmodelle sich für Expeditionen lohnen.

CHECKLISTE Die Erfolgsschritte

Mitarbeiter an der Firma beteiligen – welche Maßnahmen helfen?

- **Mitarbeitermotivation ermitteln**
Sind nach ihrer Bewertung mehr als 20 Prozent ihrer Mitarbeiter engagierte Leistungsträger und weniger als 10 Prozent unmotiviert, so ist ihr Unternehmen generell „reif“ für ein Mitarbeiterbeteiligungsmodell.
- **Ziele der Mitarbeiterbeteiligung klären**
Verdeutlichen Sie sich die Ziele, die Sie mit einer Mitarbeiterbeteiligung verfolgen wollen.
- **Experten einstarben**
Schalten Sie einen Experten ein, der Klarheit über die rechtliche Gestaltung der Beteiligung bringt und wie diese in etwa aussehen könnte (zum Beispiel immaterielle Beteiligung, Erfolgs- und Kapitalbeteiligung).
- **Projektgruppe gründen**
Setzen Sie eine (kleine) Projektgruppe ein, in der auch Meinungsführer integriert werden können.
- **Meinungsführer einbinden**
Veranlassen Sie Einzelgespräche zwischen (positiven wie negativen) Meinungsführern und den externen Experten. Sie können auch einen Workshop anbieten mit dem Ziel, Befürworter zu beteiligen zu machen und um die (positive) Multiplikationseffekte bei der Einführung zu nutzen.
- **Modellvorläufe erarbeiten**
Die Projektgruppe und/oder die Experten erarbeiten und bewerten Modellvorläufe.
- **Beteiligungsmodell entscheiden**
Als Unternehmensführung entscheiden Sie sich für ein Modell.
- **Rechtliche und steuerliche Aspekte klären**
Lassen Sie das Modell auf steuerliche und rechtliche Eignung prüfen und die notwendigen Dokumente und Verträge erarbeiten.
- **Beteiligungsmodell vorstellen**
Präsentieren Sie das Modell Ihren Mitarbeitern und handlen Sie ihnen eine – verständliche – Modelldescription aus.
- **Regelmäßige Erfolgskontrolle**
Überprüfen Sie jährlich das Modell und passen Sie es bei etwaigen Fehlentwicklungen an.

Kapital ihres Unternehmens. Doch lehnen sich die unterschiedlichen Formen der Beteiligung auch für mittelständische Transport- und Speditionskollegen?

Grundsätzlich gibt es verschiedene Wege, seine Mitarbeiter am Erfolg der Firma zu beteiligen. So bekommen die Angestellten bei der Gewinnbeteiligung – je nach Gewinn – eine Prämie ausbezahlt. Entweder in bar oder die Summe wird als verzinses Guthaben der Firma für Investitionen wieder zur Verfügung gestellt. Größter Vorteil der Gewinnbeteiligung: Der Mitarbeiter hat zwar durch seine Leistung Einfluss auf den Unternehmenserfolg, aber er hat kein Mitspracherecht und hält vor allem keine

Anteile am Unternehmen. Bei der Kapitalbeteiligung ist das anders. Das können zum Beispiel GmbH-Anteile oder Aktien sein. Darüber hinaus gibt es Mitarbeiterdarlehen, Genussrechte oder die stille Beteiligung. Jeder einzelne Mitarbeiter investiert also in das Unternehmen, in dem er beschäftigt ist, und hat je nach Modell Einblick in die Bücher und kann so bei den Belangen „seiner“ Firma mitentscheiden. Und genau damit tun sich viele Chefs noch schwer.

Mitarbeiter ins Boot holen

Im Gegensatz dazu werden Gewinnbeteiligungsmodelle heute in vielen Betrieben beliebt. Neben der höheren Motivation der Mitarbeiter sehen die Firmenchefs als Kunden Vorteil, die allseitige Kontrolle über die Geschäftsführung zu behalten und einen nur geringen administrativen Aufwand betreiben zu müssen. Der Ansatzleistungsmodus kann individuell gestaltet werden, etwa als Extraprämie am Jahresabschluss oder als gestaffeltes Prämienystem über das Jahr verteilt. Für diese Lösung hat sich die internationale Spedition Janz GmbH & Co. KG in Dornstorf (40 Mitarbeiter, 4,8 Millionen Euro Umsatz) entschieden. „Bereits 2004 haben wir Prämien für unsere Fahrer eingeführt, müssen diese aber überarbeiten, da das System nicht jedem Fahrer gerecht wurde“, erzählt Florian Janz, geschäftsführender Gesellschafter. „Seit Januar dieses Jahres starten wir einen Relaunch. Jeder Fahrer bekommt eine Prämie auf einem Konto gutgeschrieben.“ So gebe es bei Fehlverhalten, etwa bei Fahrzeugschäden, fehlender Rückmeldung oder schlampigem Umgang mit Arbeitspapieren, Punktabzug. Am Monatsende werden die Mitarbeiter

„Beteiligungsmodelle funktionieren nur, wenn Firmenkultur und Vertrauen stimmen“

DIETER LACHENMAYER, Geschäftsführer für inhouseinterne Zusammenhänge

Prämie abgezogen. Die Kontrolle läuft zentral, so hält sich der administrativen Aufwand in Grenzen. Ziel der Beteiligung: so Firmenchefer anzulohnen. „Dank des Prämienystems wollen wir die Mitarbeiter motivieren, ihr Verantwortungsbewusstsein zu schärfen, aber auch für neue Beschäftigte attraktiv sein.“ Mithalten statt Dienst nach Vorschrift – nicht immer selbstverständlich. „Gerade im Mittelstand stößt man noch häufig auf typische Unternehmensstrukturen wie „die da oben, wir da unten“, auf Mitarbeiter also, die



„Jeder Mitarbeiter sitzt mit im Boot“

Wie die Beteiligung von Mitarbeitern erfolgreich funktioniert, sagt Christine Seger, Geschäftsführerin der Segger Transporte in Mümmersstadt.

„Als Familienunternehmen und unserer Rechtsform wegen entscheiden wir uns relativ schnell für die Ausgabe von Genussrechten“, berichtet Christine Seger, geschäftsführende Gesellschafterin der Segger Transporte GmbH & Co. KG in Mümmersstadt (110 Mitarbeiter). Sie beteiligt schon seit 2005 ihre Mitarbeiter an Unternehmen. Derzeit besitzen 29 Mitarbeiter 63 Genussrechte an der Spedition. Grundsätzlich könne jeder Mitarbeiter der Segger Transporte Genussrechte erwerben. „Pro Stück sind das 250 Euro, erzählt die Unternehmerin, wobei die Firma pro Genussrecht 30 Euro Zuschuss zahlt; verzinst werden die Genussrechte letztlich je nach Unternehmenserfolg.“

Warum das Unternehmen ihre Mitarbeiter am Erfolg beteiligen hat, begründet Seger so: „Ich setze auf Teamarbeit und sehe im Mitarbeiter eher einen Partner als einen Arbeitnehmer, der verantwortungsvoll handelt.“ Ganz bewusst für ein Kapitalbeteiligungsmodell hat sich Christine Seger entschieden, geschäftsführende Gesellschafterin der Segger Transporte GmbH & Co. KG in Mümmersstadt (110 Mitarbeiter) (s. oben: Kasten). „Man muss emotional bereit sein für ein Beteiligungsmodell und darf die Investition nicht scheuen. Es braucht Mut, mit den Mitarbeitern darüber zu sprechen und ihnen ganz offen auch die Risiken darzulegen“, spricht die Unternehmerin über ihre anfänglichen Bedenken.

Sehr wichtig seien in der Anfangsphase eine Hand voll Mitarbeiter, so Firmenchefin Seger, die von dem Projekt überzeugt seien, in den Entscheidungsprozess mit einzubeziehen und quasi als Multiplikatoren im Kollegenkreis dienen. „Natürlich muss man seine anfängliche Scheu ablegen, Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse mit einzubeziehen sowie Zahlen offenzulegen“, testet sie. „Doch die Mühe hat sich bezahlt gemacht.“ So werde man unter den Mitarbeitern ein starkes Miteinander schaffen. „Sie gehen verantwortungsbewusst miteinander um und wir haben nicht zuletzt mehr Kapital für Investitionen zur Verfügung.“ Gerade im Zuge des Ratings durch Basel 2 sei

ARGUMENTE



„Nur was Mitarbeiter verstehen, kann sie motivieren“

Am grünen Tisch die Mitarbeiterbeteiligung im Unternehmen zu entscheiden, bringt wenig. Sinnvoller ist es, aus Betroffenen Beteiligte zu machen, rät Dieter Lachenmaier, Leiter des Instituts für Unternehmensentwicklung.

- Mitarbeiterbeteiligung soll Mitarbeiter im Denken und Handeln zu Mitunternehmern machen. Das ist bei Mitarbeitern, die nicht „unter Überwachung stehen“, also zum Beispiel bei Fahrern, besonders wichtig.
- Werden Sie sich im Vorfeld darüber klar, was Sie mit der Beteiligung erreichen wollen:
 - Mehr Mitunternehmertum der Mitarbeiter
 - Variabilisierung der Personalkosten
 - Bindung (guter) Mitarbeiter
 - Schaffung von Liquidität
 - Regelung der Nachfolge
 - Verbesserung der Eigenkapitalquote
 - Verringerung von Lohnnebenkosten
- Mitarbeiterbeteiligung setzt eine bestimmte „Reife“ voraus, vor allem ein grundsätzliches Vertrauensverhältnis zwischen Chef, Führungskräften und Mitarbeitern.
- Kommunikation im Unternehmen und nach außen planen: Wer sagt wem wann, dass der Mitarbeiter das Unternehmen verlässt?
- Sie haben nur einen Versuch! Experimente („probieren wir es eben mal ...“) sind fehl am Platze. Binden Sie Experten ein.
- Mitarbeiterbeteiligung muss zu den anderen personalwirtschaftlichen Elementen passen (Entlohnung, Arbeitszeitregelung, Sozialleistungen und Altersversorgung).
- Mitarbeiterbeteiligung kann nicht am grünen Tisch entwickelt und per Verordnung eingeführt werden. Beziehen Sie vor allem Meinungsführer in den Prozess der Entwicklung und der Einführung aktiv ein und machen Sie aus Betroffenen Beteiligte.
- Halten Sie das System einfach. Nur was die Mitarbeiter verstehen, kann sie motivieren.

dies ein wichtiger Gesichtspunkt. Zudem bemerke sie, so die Speditionschefin, dass sie verantwortungsvoller entscheide. Schließlich gehe es um das Kapital ihrer Mitarbeiter. Allerdings erhofft sie sich in Zukunft eine stärkere steuerliche Förderung. So sei in Frankreich die Förderung von Beteiligungsmodellen viel höher als in Deutschland.

Die Mitarbeiter zum Mitdenken anzuregen oder gar ins unternehmerische Boot zu holen, braucht indes großes Fingerspitzengefühl. „Grundsätzlich stehen Mitarbeiter Veränderungen skeptisch gegenüber. Es ist ja etwas Neues und vielleicht auch mit einem Risiko verbunden“, sagt Lachenmaier. Als Hauptknackpunkt einer erfolgreichen Umsetzung sieht er den Einführungsprozess: „Den Mitarbeiter in diesem Prozess mitzunehmen, mit ihm zu kommunizieren, ihn einzubinden ist elementar. Das Modell der Mitarbeiterbeteiligung muss gut durchdacht und professionell eingeführt werden, denn einen zweiten Versuch gibt es nicht so schnell und ein Scheitern schafft schlechte Stimmung, Verunsicherung und Ängste.“

Als besonders sensible Punkte sieht Wirtschaftspsychologin Barbara Karger die zeitliche Nähe: „Die monetären Systeme werden in letzter Zeit bezüglich der zeitlichen Nähe stärker hinterfragt.“ Es sei deshalb ein wichtiger psychologischer Effekt, die Leistung gleich anzuerkennen. Werde hingegen ein Mitarbeiter erst am Jahresende belohnt, führe dies im Unternehmen nicht zu dem gewünschten Steigerungseffekt, weiß Karger.

Außerdem sollte man Mitarbeitern nichts von ihrem Gehalt abziehen, da sie dies als Bestrafung erachten und dementsprechend demotiviert arbeiten würden.

Besser sei es vielmehr, empfiehlt die Psychologin, ein Belohnungsmodell einzuführen, das dem Mitarbeiter zusätzlich etwas gibt. Das aber auch auf seine unterschiedlichen Bedürfnisse Rücksicht nimmt. So gibt es Mitarbeiter mit einem hohen Sicherheits-, Mitarbeiter mit einem hohen Wertschätzungs- oder Mitarbeiter mit einem hohen Selbstverwirklichungsbedürfnis.

Hände weg vom Investivlohn

Bei der Einführung eines Mitarbeiterbeteiligungsmodells müssen der Betriebsrat – falls vorhanden – oder Meinungsführer unterstützend mitwirken. Sie gilt es als Erste mit an den Tisch zu holen. „Diese Mitarbeiter sind in der Regel recht aufgeschlossen oder bringen sogar die Anregung“, weiß Dieter Lachenmaier aus Erfahrung. „Ihre Mitwirkung ist zudem sehr wichtig, da sie die betrieblichen Belange und auch den Chef besser kennen.“

Nur bedingte Zustimmung zur Kapitalbeteiligung kommt von Seiten der Gewerkschaften. Der DGB beispielsweise lehnt den von der Politik angedachten Investiv-

lohn – hier wird ein Teil des Lohnes nicht bar ausgezahlt, sondern angelegt – ab. „Wenn, dann freiwillig“, fordert Heike Kauls, Leiterin des Projekts „Mitbestimmung & Teilhabe“ beim DGB-Bundesvorstand, das sich unter anderem mit Fragen materieller Beteiligung beschäftigt. „Der Arbeitnehmer soll selbst entscheiden können, ob er sich am Kapital beteiligen will. Erfolgsbeteiligungen dürfen generell nur als Plus zu Lohn und Gehalt gezahlt werden“, sagt sie. „Zudem sollte der Arbeitnehmer nicht das doppelte Risiko tragen müssen, im schlechtesten Falle Arbeitsplatz und Kapital zu verlieren.“

Eine zusätzliche Prämie neben dem Lohn bietet auch der Logistikdienstleister Fiege Deutschland Stiftung Co. & KG (21.000 Mitarbeiter weltweit, 1,8 Milliarden Euro Umsatz) in Greven. „Wir haben seit Oktober 2005 für alle unsere Mitarbeiter so genannte Mitarbeiterschatzbriefe“, berichtet Rembert Horstmann, Direktor Marketing und Kommunikation. „Jeder Mitarbeiter kann von mindestens 500 Euro bis maximal 50.000 Euro zeichnen.“ Dafür bekomme er, so der Marketingchef des Unternehmens, fünf bis sechs Prozent Zinsen und sein Guthaben werde durch eine Bankgarantie gesichert. Dies habe laut Horstmann die Vorteile: „In das Unternehmen fließt Kapital, die Mitarbeiter sind motivierter, fühlen sich enger an das Unternehmen gebunden und erhalten zudem noch Zinsen.“

„Wir haben seit Oktober 2005 für alle unsere Mitarbeiter Mitarbeiterschatzbriefe“

REMBERT HORTSMANN,
Fiege Deutschland

Mitarbeiterbeteiligungsmodelle ist also breit gestreut. Das richtige Modell zu finden braucht immer Zeit und den Rat eines Experten. Denn wesentlich für eine erfolgreiche Umsetzung sind auch die Kenntnisse der rechtlichen und steuerlichen Kriterien. Deshalb sollte man sich für dieses Projekt unbedingt einen Fachmann zur Seite stellen. Weiterführende Informationen zu diesem Thema finden interessierte Unternehmer zum Beispiel bei der Bundesnetzagentur für Arbeit unter www.iab.de/asp/info, der Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. unter www.agpev.de sowie bei den zuständigen Berufsverbänden und Handwerkskammern.

Ursula Zimmermann, freie Journalistin