

# WIRTSCHAFT

## in Südwestsachsen



10 | 2009

## Mitarbeiterbeteiligung

Weitere Themen: IHK-Vollversammlung beschließt neue Satzung |  
Konjunkturumfrage - Erste Lichtblicke in ernster Lage



*Prof. Dr. Dieter Tischendorf, Geschäftsführer Technologie Centrum Chemnitz GmbH  
und Vizepräsident der IHK Südwestsachsen*

## Mitarbeiterbeteiligung als Finanzierungsinstrument in der Krise?

Das Thema Mitarbeiterbeteiligung ist derzeit wieder einmal in aller Munde. Getrieben von einer Diskussion um Anwendung in Krisenfällen wird die stabilisierende Wirkung ins Rampenlicht gerückt und der Arbeitnehmer als treuer Partner präsentiert. Vernachlässigt werden dabei zentrale Voraussetzungen, wie eine funktionierende Kommunikation und eine belastbare Vertrauensbasis im Unternehmen.

Eine Betrachtung des Themas über die aktuelle Situation hinaus verweist neben der Finanzierungsmöglichkeit auf zahlreiche Anreiz- und Motivationseffekte für Mitarbeiter und eine damit verbundene Produktivitätssteigerung im Unternehmen. Angefangen von mehr Eigeninitiative über ein gesteigertes Qualitätsbewusstsein bis hin zu einer Reduzierung der Fehlzeiten fallen zahlreiche Vorteile ins Auge.

Besonders technologieorientierte Unternehmen stehen vor der Herausforderung mit den neuen Innovationen im internationalen Wettbewerb Schritt halten zu müssen. In der

Mitarbeiterbeteiligung finden sie ein Instrument zur Bindung und Gewinnung von qualifizierten Fachkräften einerseits und zur Verbesserung der Eigenkapitalbasis andererseits.

In der Ausgestaltung einer Beteiligung gibt es verschiedene Ansatzpunkte, die wesentlich durch die Zielrichtung und zum Teil durch die Rechtsform des Unternehmens bestimmt werden. Standardmodelle sucht man in diesem Bereich vergebens, eine Umsetzung erfordert Zeit und Planung und muss im Detail auf das Unternehmen zugeschnitten werden.

Zusätzlich sollte eine sinnvolle Verknüpfung mit den übrigen Instrumenten der Unternehmenssteuerung angestrebt werden. Nur so fügt sich die Mitarbeiterbeteiligung in das Gesamtgebilde des Unternehmens ein und wird nicht als Fremdkörper wahrgenommen. Grundsätzlich gilt dabei das Prinzip der Freiwilligkeit. Weder für Unternehmer noch für die Beschäftigten darf es einen Zwang geben.

Bisher ist Mitarbeiterbeteiligung ein im internationalen Vergleich in Deutschland wenig genutzter Weg. Informationsdefizite sind ein wesentlicher Grund für Ängste und Unsicherheiten. Staatliche Interventionen zur Förderung der Mitarbeiterbeteiligung können zwar ihre Verbreitung erhöhen, sollten aber zwingend das Prinzip der Freiwilligkeit beachten.

Kurzfristige Wirkungen auf die Kapitalausstattung gerade bei kleinen Unternehmen sind nachweislich eher begrenzt. Als Instrument zur Lösung akuter Finanzierungsprobleme ist eine Mitarbeiterbeteiligung in der Regel nicht geeignet.

Scheuen Sie sich nicht, externe Beratung in Anspruch zu nehmen und für jede Finanzierungsproblematik spezifische Lösungen zu suchen und einzusetzen. Die Industrie- und Handelskammer Südwestsachsen steht Ihnen als Partner zur Seite und bietet neben aktuellen Informationen zu neuen Finanzierungswegen auch Veranstaltungen zum Thema an.





**10 | IHK-Vollversammlung**  
Neufassung der Satzung beschlossen.  
*Foto: IHK*



**11 | Ortsumgehung Elsterberg**  
Anbindung fertig gestellt.  
*Foto: IHK*



**30 | IHK-Prüfungen**  
Zeugnisse überreicht.  
*Foto: IHK*

*Titelbild: Collage Hannes Schönert*

- 1 | Vorwort**  
Prof. Dr. Dieter Tischendorf, Geschäftsführer TCC GmbH, Chemnitz und Vizepräsident der IHK Südwestsachsen
- 3 | Mitarbeiterbeteiligung**  
Zukunftskonzept Mitarbeiterbeteiligung  
Stärker durch das Wir-Gefühl  
FEN-Fahrzeugtechnik-Handel-GmbH beteiligt Mitarbeiter am Unternehmenserfolg
- 8 | Interessenvertretung**  
Neues aus Berlin und Brüssel  
IHK in Sachsen  
Bericht aus der IHK-Vollversammlung
- 11 | Standortpolitik**  
Erste Lichtblicke in ernster Lage  
Bedrohliche Situation im Güterverkehrsgewerbe  
Datenbank zur Präqualifizierung jetzt bundesweit
- 17 | Aus unseren Unternehmen**  
25-jähriges Jubiläum bei der Parfümerie Burger in Zwickau  
50 Jahre Getränk Laden in Taltitz  
100 Jahre Alfred Weigel KG Federnfabrik in Chemnitz
- 18 | Starthilfe und Unternehmensförderung**  
Aufruf zum Schaufensterwettbewerb  
Tag der Gastronomie am 3. November  
Professionelle E-Mail-Kommunikation mit Kunden
- 30 | Aus- und Weiterbildung**  
Praktische Prüfungen in der Messe Chemnitz  
Weiterbildungsprogramm Oktober/November  
Ausgewählte Weiterbildungsangebote
- 35 | Innovation / Umwelt**  
Beteiligen Sie sich am Branchenreport Medizintechnik!  
eCI@ss e. V. und DIN vereinbarten langfristige Zusammenarbeit
- 38 | International**  
DIHK-Prognose: Außenhandel zieht 2010 wieder an  
Mehrwertsteuersystemrichtlinie – neue Herausforderung für Dienstleister
- 44 | Recht / Fair Play**  
Verfahrensweise bei Insolvenz, Teil 1  
Ausgleichsanspruch des Handelsvertreters  
Unerlaubte Telefonwerbung und Änderung des Widerrufs- und Rückgaberechts
- 46 | Kontakte**  
Existenzgründungsbörse, Kontakte, Diplomarbeiten-/Praktikantenbörse,  
Buchtipps, Cartoon

## Zukunftskonzept Mitarbeiterbeteiligung

■ Von Dr. Heinrich Beyer, Geschäftsführer Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e. V. (AGP)

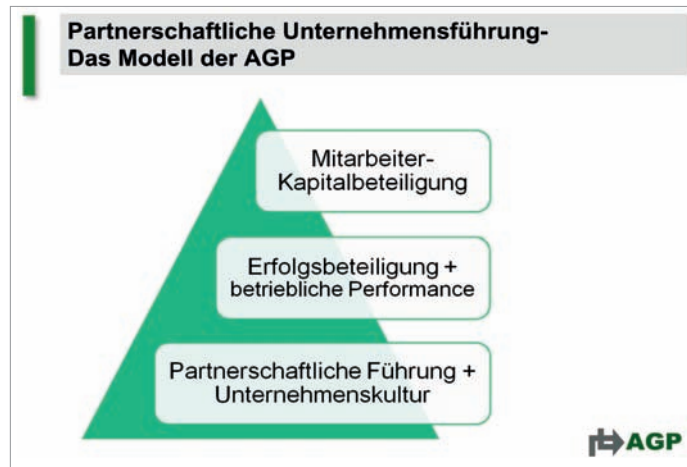
Mit dem neuen Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz (MKBG), das zum 1. April in Kraft getreten ist, hat der Gesetzgeber die enorme Bedeutung der betrieblichen Mitarbeiterbeteiligung für die Unternehmen anerkannt und den Förderrahmen für derartige Modelle deutlich ausgeweitet. Wichtiger noch für die Aktualität der Mitarbeiterbeteiligung sind jedoch wirtschaftliche Entwicklungen, die die Unternehmen unmittelbar betreffen:

- Im Wettbewerb um gut ausgebildete Mitarbeiter setzen besonders die mittelständischen Unternehmen zunehmend auf eine partnerschaftliche Unternehmensführung, um ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern.
- Die allgemeine Wirtschaftsentwicklung zwingt zu hoher Flexibilität und Innovationsfähigkeit, was durch Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen der Mitarbeiter nachhaltig gefördert werden kann.
- Die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise schließlich hat die Bedeutung einer guten Ausstattung der Unternehmen mit Eigenkapital und einer hohen Flexibilität bei den Personalkosten noch einmal unterstrichen.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen wird Mitarbeiterbeteiligung in den meisten Unternehmen als mehrschichtiges Konzept verstanden: Die Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter wird dabei als Endpunkt einer Entwicklung aufgefasst, die

- mit einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur und partnerschaftlicher Führung Freiräume für unternehmerisches Denken und Handeln der Mitarbeiter eröffnet,
- durch materielle Anreize in Form von flexiblen Vergütungen und Erfolgsbeteiligung unternehmerisches Denken und Handeln der Mitarbeiter fördert und

- schließlich zu einer Beteiligung der Mitarbeiter am Erfolg, am Kapital und am Wertzuwachs des Arbeit gebenden Unternehmens führen kann.



Partnerschaftliche Unternehmensführung – Das Modell der AGP

### ■ Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung

Bei der Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenskapital legen Arbeitnehmer Teile ihrer Vergütung oder auch einer Erfolgsbeteiligung im Arbeit gebenden Unternehmen an und erhalten als Gegenleistung eine Rendite. Neben vielen personal- und finanzwirt-

Anzeige

### Liquiditätssicherung durch optimale Fertigungssteuerung

Erste Anzeichen deuten auf eine baldige Zunahme der Auftragseingänge im Maschinen- und Anlagenbau und eine Erholung der gesamtwirtschaftlichen Lage hin.

Dennoch – diese positive Nachricht stellt die Unternehmen vor neue umfassende Herausforderungen. Um der ansteigenden Nachfrage gerecht zu werden, wird die ohnehin schon angespannte Liquiditätssituation durch die nun nötige Vorfinanzierung von Material zusätzlich belastet. Klassische Lösungsansätze der Fremdfinanzierung wirken durch das vorsichtige Verhalten der Banken und der wirtschaftlich schwierigen Lage von Lieferanten wenig aussichtsreich.

Der Unternehmer muss daher seine Blickrichtung verstärkt nach innen wenden. Die exakte Planung von Aufträgen bietet hier einige Möglichkeiten, Liquidität zu schonen. Durch die Nutzung der in heutigen ERP-Systemen vorhandenen Terminierungsmöglichkeiten lassen sich Aufträge so vorplanen, dass das notwendige Vormaterial zum tatsächlichen Bedarfstermin im Hause ist – nicht zu früh und nicht zu spät. Um dieses Ziel zu erreichen, sind sowohl interne Disziplin als auch eine entsprechende Voreinstellung des ERP-Systems erforderlich. Nur wenn auf unkomplizierte Art und Weise realistische Bedarfs- und Bestelltermine ermittelt werden können, wird dieser Weg intern genutzt

und zum Erfolg führen. Die Haupteinflussfaktoren sind dabei Stücklisten, Vor- und Nachliegezeiten sowie Überlappungszeiten. Zur effektiven Auftrags- und Bestellverfolgung ist es zwingend notwendig, entsprechende Auswertungen zu nutzen. Sind die einfach zu erstellen, ist es ein Leichtes, mit allen Lieferanten vor dem eigentlichen Liefertermin in Kontakt zu bleiben.

Droht ein Auftrag in Rückstand zu geraten, bietet es sich an, die Kapazitätsauswertung zu nutzen. Dieses „Abfallprodukt“ der Terminierung ist eine entscheidende Hilfe, um eventuell notwendige Umverteilungen von Mitarbeitern einfach und effizient vorzunehmen.

Mit solchen – meist schon vorhandenen – Hilfsmitteln ist es möglich, die Unternehmensliquidität zu schonen und gleichzeitig Aufträge pünktlich abzuwickeln. Darüber hinaus ist damit eine nachhaltige Effektivitätssteigerung im Unternehmen verbunden, die für die Zukunft Wettbewerbsvorteile schafft. Die derzeit so häufig zitierte Aufforderung, die „Krise als Chance“ zu verstehen, wird dadurch ganz praktisch mit Leben erfüllt.

N+P Industrieberatung GmbH  
An der Hohen Straße 1 | 08393 Meerane  
Tel: +49 3764 4000-0  
industrieberatung@nupis.de | www.nupis.de/fb



schaftlichen Vorteilen, gilt die Verbesserung der Eigenkapitalbasis für die Unternehmen als zentrales Motiv bei der Einführung solcher Modelle.

Eigenkapitalbeteiligungen sind in Form von Belegschaftsaktien und GmbH-Anteilen möglich, die allerdings an die Rechtsform einer Kapitalgesellschaft gebunden sind. Darüber hinaus können – für Unternehmen aller Rechtsformen – Stille Beteiligungen und Genussrechte zu einer Stärkung der Eigenkapitalbasis führen. Bei diesen so genannten Mischformen bzw. Mezzanine-Finanzierungen kommt es auf die Ausgestaltung und organisatorische Abwicklung an, ob diese Beträge eher dem Fremd- oder eher dem Eigenkapital zuzurechnen sind.

Bei der Stillen Gesellschaft beispielsweise stellen die Mitarbeiter dem Unternehmen finanzielle Mittel zur Verfügung und treten dabei als Stille Gesellschafter auf. Sie erhalten demnach keine Rechte und Pflichten wie „echte“ Gesellschafter und auch eine Beteiligung an der Wertsteigerung des Unternehmens ist bei dieser „schuldrechtlichen“ Beteiligung ausgeschlossen.

In jedem Fall werden die Mitarbeiter aber am Unternehmensgewinn beteiligt; eine Verlustbeteiligung bis zur Höhe ihrer Einlage ist möglich. Um wirtschaftliches Eigenkapital handelt es sich grundsätzlich dann, wenn die Nachrangigkeit des Rückzahlungsanspruches im Insolvenzfall, eine Verlustbeteiligung und eine Laufzeit von mindestens fünf Jahren vereinbart wurden. Die Stille Beteiligung ist aufgrund des großen Gestaltungsspielraumes und der unbürokratischen Abwicklung und Verwaltung die in mittelständischen Unternehmen am weitesten verbreitete Form der Kapitalbeteiligung.

Mitarbeiterkapitalbeteiligungen werden durch das neue Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz (MKBG) steuerlich stärker begünstigt:

- Jeder Arbeitgeber kann seinen Mitarbeitern Unternehmensanteile bis zu einer Höhe von 360 € p. a. steuer- und sozialabgabenfrei überlassen, wenn ein entsprechendes Angebot allen Mitarbeitern, die länger als ein Jahr beschäftigt sind, offen steht (Gleichbehandlungsgebot) und wenn die Überlassung nicht mit Ansprüchen der Mitarbeiter verrechnet werden (Entgeltumwandlungsverbot).

- Darüber hinaus können als vermögenswirksame Leistung zusätzlich bis zu 400 € pro Jahr und Mitarbeiter eingebracht werden. Die Arbeitnehmersparzulage beträgt dann 20 %, wenn die Einkommensgrenzen von 20.000 € für Alleinverdiener bzw. 40.000 € für Verheiratete nicht überschritten werden.

Trotz mancher Einschränkungen bietet das neue Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz Vorteile für Unternehmen und Mitarbeiter. Bei Inanspruchnahme aller Förderungen wird schon nach einer Laufzeit von wenigen Jahren und erst recht bei einer längeren Laufzeit erhebliches Kapital aufgebaut – als Beitrag zur Vermögensbildung der Mitarbeiter und zur Stärkung des Kapitals der Unternehmen.

Rechtsform der Beteiligung			
Eigenkapital Beteiligung	Mezzanine Beteiligung	Fremdkapital Beteiligung	Sonderformen
Belegschaftsaktie	Stille Beteiligung	Mitarbeiterdarlehen	Mitarbeiterguthaben
GmbH-Beteiligung	Genussrechte	Partiarische Darlehen	Wertguthaben

Formen – „Durchführungswege“ – der Mitarbeiterkapitalbeteiligung

Die Mittel für die Begründung und die Aufstockung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung können aus verschiedenen Quellen stammen:

- nicht ausgeschüttete Beträge aus einer Erfolgsbeteiligung,
- Eigenleistung der Mitarbeiter in Form von Gehaltsumwandlungen, Einzahlungen oder Einbringung von Arbeitszeit,
- thesaurierte Gewinnanteile und Zinsen auf bestehendes Beteiligungskapital,
- Nutzung von steuerlichen Vergünstigungen.

### Ziele betrieblicher Beteiligungsmodelle

Wettbewerbsfähigkeit	Finanzielle Stabilität	Zustimmung Mitarbeiter	Identität Unternehmen
Produktivität	Kapitalstruktur	Anreize	Nachfolge
Kosten	Liquidität	Vermögen	Übernahme
Innovation	Finanzierung	Vorsorge	Sanierung
Schnelligkeit	Flexibilität	Partizipation	Attraktivität
Veränderung	Bonität	Bindung	Kultur



### Unternehmenskultur

Ob, in welchem Umfang und in welchem Zeitraum es zum Aufbau eines (Mitarbeiter-)Kapitalstocks kommt, ist im Wesentlichen eine Frage der Unternehmenskultur:

- Wechselseitiges Vertrauen zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft,
- Vertrauen in die wirtschaftliche Prosperität des Unternehmens und in die Unternehmensführung,
- offene Information und Kommunikation,
- Transparenz im Hinblick auf die wirtschaftliche Entwicklung und die Zielsetzungen des Unternehmen sowie
- Einbeziehung der relevanten Personen und Personengruppen – ggf. des Betriebsrates – in die Entwicklung und Umsetzung des Beteiligungsmodells

sind wichtige Erfolgsfaktoren und fördern die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich an „ihrem“ Unternehmen zu beteiligen.



## ■ Mitarbeiter-Erfolgsbeteiligung

Die Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter ist nicht nur eine wichtige „Vorstufe“ zur Kapitalbeteiligung, sondern vielmehr ein eigenständiges Konzept, bei dem die Leistungen des einzelnen Mitarbeiters, bestimmter Mitarbeitergruppen und der gesamten Belegschaft mit einem zusätzlichen Bonus in Abhängigkeit vom wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens honoriert werden:

Viele Unternehmen sind dazu übergegangen, die Höhe von Sonderzahlungen an die Mitarbeiter an betriebswirtschaftliche Kenngrößen - bspw. die Umsatzrendite - zu knüpfen. Dies führt in wirtschaftlich guten Zeiten zu höheren Ausschüttungen an die Mitarbeiter und bei schlechterer Geschäftslage zu einer Absenkung, die das Unternehmen wiederum von Personalkosten entlastet. Dadurch werden Unternehmen flexibler und Arbeitsplätze sicher.

Darüber hinaus können mit den Mitarbeitern Zielvereinbarungen getroffen oder Leistungsbeurteilungen vereinbart werden, die dann Grundlage für ihren individuellen Anteil an der Sonderzahlung bzw. der Erfolgsbeteiligung sind. Gleichzeitig kann das Unternehmen so gezielt innerbetriebliche Verbesserungsprozesse anstoßen, die Mitarbeiter zu mehr eigenverantwortlichem Handeln motivieren und unternehmerisches Denken fördern und honorieren.

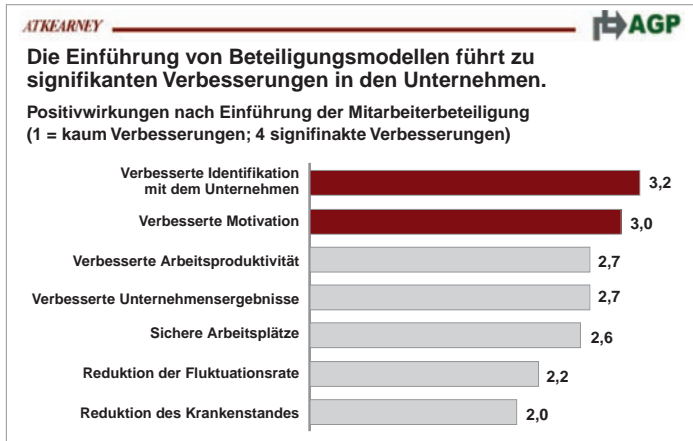
## ■ Auswirkungen der Mitarbeiterbeteiligung

Die Auswirkungen von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen auf andere betriebliche Kenngrößen sind sehr gut erforscht und nachweisbar. Das Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung hat mehr als 30 empirische Untersuchungen aus den letzten Jahren ausgewertet und kommt zu dem Schluss, dass „deutliche Produktivitätseffekte“ der materiellen Mitarbeiterbeteiligung konstatiert werden können: Auf direktem Weg durch die Verknüpfung von betrieblichem Erfolg und Entlohnung sowie indirekt über eine stärkere Identifikation des Mitarbeiters mit dem Betrieb, was wiederum zu größerem Engagement führen dürfte.

Der Produktivitätsvergleich zwischen Betrieben mit und ohne Mitarbeiterbeteiligung zeigt ebenso eindeutige Ergebnisse: Die Wertschöpfung pro Beschäftigten in Beteiligungsbetrieben liegt im Durchschnitt um bis zu 20 % höher als in anderen.

Eine Umfrage der AGP in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung ATKearney unter Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung machte ebenfalls positive Auswirkungen von Mitarbeiterbe-

teiligungsmodellen deutlich. Die befragten Unternehmensleitungen berichteten insbesondere von Verbesserungen bei Identifikation und Motivation der Mitarbeiter, aber auch bei „harten Kenngrößen“ wie Arbeitsproduktivität und Unternehmensergebnissen.



AGP/AT Kearney Studie 2007

Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist ein finanz- und personalwirtschaftliches Konzept, das die finanzielle Stabilität der Unternehmen nachhaltig stärkt und mehr noch, das dazu beiträgt, eine partnerschaftliche Unternehmenskultur mit engagierten, unternehmerisch denkenden und handelnden Mitarbeitern zu schaffen.

Anzeige

Funk: 0176-27183697

www.moderngalerie.com

Zeitgenössische Gemälde  
**Bernadette Schilder**

Anzeige

**PROJEKTMANAGEMENT GmbH**

**SEIT 20 JAHREN HALLEN- & GEWERBEBAU**

- Innovative Architektur und energieeffiziente Gebäude
- Komplettservice von der Idee bis zur Schlüsselübergabe

Wielandstraße 16 04177 Leipzig | Tel.: (03 41) 4 41 24 75 | E-Mail: vertrieb@sw-leipzig.de  
 Fax: (03 41) 4 41 24 72 | www.sw-leipzig.de

**SACHSEN FAHNEN**

- Werbeflaggen
- Dekobanner
- Spannbänder
- Bowflag®
- Display Systeme
- Q-Frame®
- Pop Up
- Pop Out
- Varioform
- Twiny®
- Großbilder
- Fahnenmasten
- T-Pole®

**Roll Up 300.200**  
bis zu 6 m² für Ihre Werbung

Sachsen Fahnen GmbH & Co. KG · Telefon 03578 359-0 · www.sachsenfahnen.de

## ■ Checkliste: Mitarbeiterkapitalbeteiligung

Ziele und Voraussetzungen
Sind die finanziellen Zielsetzungen geklärt?
Sind die personalwirtschaftlichen Zielsetzungen geklärt?
Sind die unternehmenskulturellen Bedingungen geklärt?
Konzeption der Beteiligung
Welche Mitarbeitergruppen dürfen teilnehmen?
Wie wird die Mitarbeiterkapitalbeteiligung finanziert?
Welche Form der Mitarbeiterkapitalbeteiligung wird gewählt?
Welche Rechte und Pflichten haben die Mitarbeiter aus ihrer Beteiligung?
Welche Anlagemodalitäten sollen vereinbart werden?
Wann und in welcher Form erfolgt die Auszahlung?
Wie wird das „Beteiligungsangebot“ des Unternehmens gestaltet?
Welche Vertragsform wird gewählt?
Welche staatlichen Förderungen können in Anspruch genommen werden?
Kommunikation und Umsetzung
Wer wird an der Konzeption des Modells beteiligt?
Wann und wie werden die Mitarbeiter informiert?
Wie wird das Modell eingeführt und inszeniert?
Wie wird die (externe) Öffentlichkeitsarbeit gestaltet?

## Stärker durch das Wir-Gefühl

GOLDBECK feiert in diesem Jahr ein Jubiläum der besonderen Art: Seit einem Vierteljahrhundert bietet das Unternehmen seinen Mitarbeitern die Möglichkeit, sich über den Kauf von Anteilsscheinen als stille Gesellschafter zu beteiligen. Lange bevor das System der Mitarbeiterbeteiligung öffentlich diskutiert wurde, hatte es sich damit bei GOLDBECK schon bewährt.

Man braucht eigentlich keine psychologischen Studien für die Erkenntnis, dass die Möglichkeit, sich finanziell am Unternehmenserfolg zu beteiligen, Mitarbeiter besonders motivieren und das „Wir-Gefühl“ stärken kann. Gemeinsame Leistung führt zum gemeinsamen Erfolg, lautet die einfache Formel. „Doch das ist nur eine Facette unserer Mitarbeiterbeteiligung“, betont Lars Luderer, Geschäftsführer der GOLDBECK GmbH. Er blickt zurück: „Als das System 1984 eingeführt wurde, befand sich

das Unternehmen – damals erst 15 Jahre jung – in einer Umbruchphase: Das Angebot entwickelte sich fort vom einzelnen Stahlbauteil, hin zum schlüsselfertigen Gebäude.“ Die Beteiligung sollte damals einerseits Mitarbeiter fester an das Unternehmen binden, andererseits durch das eingebrachte Guthaben die Eigenkapitalbasis stärken.

### *Ein Zeichen der Wertschätzung*

„Heute steht für uns ein anderer Aspekt im Vordergrund: GOLDBECK gibt Teile des Gewinns an Mitarbeiter weiter, die sich dem Unternehmen verbunden fühlen. Wir wollen den gemeinsamen Erfolg mit unseren Mitarbeitern teilen“, so Luderer. Jeder, der mindestens seit zwei Jahren Vollzeit im Unternehmen arbeitet, kann jährlich Anteile kaufen. GOLDBECK fördert dies im steuerlich zulässigen Rahmen und gibt bis zu 135 Euro dazu. Weit über drei Millionen Euro be-

trägt heute der Mitarbeiteranteil am Gesamtkapital, mehr als die Hälfte der Angestellten ist beteiligt. Die jährliche Dividende ist vom Unternehmenserfolg abhängig. Die Beteiligung an einem möglichen Verlust ist ausgeschlossen. „Für mehr und mehr langjährige Mitarbeiter ist die Beteiligung mittlerweile ein Baustein ihrer Altersvorsorge“, so Luderer. Würde man sich heute wieder für dieses Instrument entscheiden? „Auf jeden Fall“, lautet die Antwort. „Die Mitarbeiterbeteiligung hat sich für beide Seiten bewährt.“ Wichtige Voraussetzung ist dabei die Offenheit der Unternehmensleitung, die regelmäßig über Zukunftsplanungen, Chancen und Risiken informiert. Zudem solle, so Luderer, das System nicht isoliert betrachtet werden: „Es ist nur einer von vielen Bausteinen unserer Unternehmenskultur.“

*Siegfried Apenbrink*

## FEN-Fahrzeugtechnik-Handel-GmbH beteiligt Mitarbeiter am Unternehmenserfolg

Die FEN-Fahrzeugtechnik-Handel-GmbH in Niederdorf war 1990 der erste Betrieb in der ehemaligen DDR, der von seinen Mitarbeitern gekauft wurde. „Jeder der 170 Beschäftigten hatte die Möglichkeit, Eigentümer zu werden, das heißt Unternehmensanteile von der Treuhand zu kaufen bzw. sich am Unternehmen zu beteiligen“, erzählt Geschäftsführer Frank Heinze die Geschichte, die damals durch die Medien ging. Elf mittlere Führungskräfte kauften von der Treuhandanstalt am 6. Dezember mit unterschiedlichen hohen Anteilen die GmbH. Die übrigen Mitarbeiter erhielten die Möglichkeit, auf freiwilliger Basis Genussscheine des Unternehmens zu erwerben.

FEN nutzte das Knowhow des damaligen AGP-Geschäftsführers Michael Lezius, der das Buy-out und die Mitarbeiterkapitalbeteiligung professionell begleitete. „Die Mitarbeiterkapitalbeteiligung darf keinesfalls als Notnagel eingesetzt werden, als Mittel der Kapitalzuführung halte ich es für vollkommen ungeeignet“, sagt Frank Heinze. Und weiter: „Alles was mit Mitarbeiterbeteiligung zu tun hat, muss individuell auf das Unternehmen zugeschnitten sein.“ Ideelle Beweggründe wie die Stärkung der Verbundenheit mit dem Unternehmen standen für die FEN-Geschäftsführung im Vordergrund. „Es gehört für ein gut geführtes Unternehmen einfach dazu, dass man materielle Anreize schafft“, so Heinze, der davon überzeugt ist, dass letztlich auch der FEN-Kunde spürt, wenn sich Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen identifizieren. Mitarbeiterbeteiligungen seien geeignet für Handels- und Dienstleistungsunternehmen oder Ingenieurbüros, kurz überall dort, wo es auf jeden Einzelnen ankommt.

Wie funktioniert nun das FEN-Beteiligungsmodell? Die Mitarbeiter des Fahrzeugteile-Großhändlers sparen in Form von Gehalts-

umwandlungen einen steuerfreien Betrag an, der vom Unternehmen aufgestockt und verzinst wird. Außerdem erhalten alle Mitarbeiter nach einem auf FEN zugeschnittenen Modell eine jährliche Gewinnbeteiligung. Diese ist risikofrei, denn die Mitarbeiter partizipieren nicht an Verlusten des Unternehmens. Für die Gewinne aus Genussscheinen gibt es eine gesetzlich vorgeschriebene sechsjährige Haltefrist. FEN baut aus dem Geld Rücklagen auf oder legt diese sicher in Immobilien an.

Das Unternehmen mit 110 Beschäftigten erzielte 2008 einen Umsatz von ca. 13 Mio. Euro. Am Stammsitz werden 30.000 bis 40.000 Artikel geführt. Auf insgesamt 500.000 Artikel kann zugegriffen werden. Weitere Niederlassungen befinden sich in Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern. Außerdem betreibt FEN vier eigene Drive-In-Fachmärkte und hat etwa 60 Franchisenehmer des Kfz-Handwerks vertraglich gebunden. *Marion Fiedler*

Anzeige

### Der Fiat Ducato. Gebaut für grosse Aufgaben.



Abb. enthält Sonderausstattung.

- Laderaum bis zu 17 m<sup>3</sup>, Nutzlast bis zu 1,9 t
- Neue Multijet-Dieselmotoren mit bis zu 116 kW (157 PS)
- Fahrerairbag, ABS mit EBD, ASR und MBA

ab **189,- €** Monatsrate\*

für gewerbliche Kunden

\* Ein Leasingangebot der Fiat Bank GmbH zuzüglich MwSt. und Überführungskosten für den Fiat Ducato Kastenwagen 30 (L1H1), Anzahlung: 1990,-€, 48 Monate Laufzeit und 60.000 km Gesamtfahrleistung.

Ihr Fiat Professional Händler:

**Autohaus Möckel**

Händler für PKW und Transporter  
Gewerbegebiet Nord-West 23, 08228 Rodewisch  
Tel. 03744/32233, Fax: 03744/32232

[www.autohaus-moeckel.fiatprofessionalpartner.de](http://www.autohaus-moeckel.fiatprofessionalpartner.de)

Finden Sie uns - dann finden Sie uns gut!



PROFESSIONAL



Foto: FEN