

Nicht viele Unternehmen in der Region nutzen sie: die Mitarbeiterbeteiligung. Gerade im Mittelstand ist sie wenig verbreitet. Sie sei aufwendig, kostspielig, und man müsse sich zu sehr in die Bücher schauen lassen, lauten Vorurteile. Einige wenige Unternehmen praktizieren sie aber doch, und das mit Erfolg. Der WIRTSCHAFTSREPORT stellt unterschiedliche Formen der Beteiligung vor und erklärt die Motive und den Nutzen.





MITARBEITERBETEILIGUNG

„Das ist auch  
**MEINE**  
FIRMA“

Hoppmann:

## Demokratie am Arbeitsplatz zahlt sich aus

**B**eteiligung hängt eng mit Demokratie zusammen, nicht nur im politischen Raum. So dachte auch Klaus Hoppmann, der frühere Inhaber der Hoppmann Autohaus GmbH in Siegen und Sohn des Firmengründers Martin Hoppmann. „Demokratie am Arbeitsplatz“ war sein Leitbild. Beeinflusst von der evangelischen Sozialethik und der politischen Diskussion über die Mitbestimmung in den 1960er Jahren, war er der Ansicht, dass die Demokratie nicht vor dem Fabrik-Tor aufzuhören habe, sondern Mitarbeiter als mündige Bürger zu betrachten seien – mit Rechten der Mitwirkung und Beteiligung, aber auch wirtschaftlichen und sozia-

len Pflichten des Engagements und des Miteinanders. Klaus Hoppmann führte schon 1961 die Gewinnbeteiligung für alle Mitarbeiter ein. 1969 erweiterte er sie wesentlich auf ein umfassendes System der indirekten Mitarbeiterbeteiligung und der direkten Mitwirkung, das bis heute fast unverändert gilt.

Es besteht aus vier Elementen: Klaus Hoppmann war erstens der Ansicht, dass der Erfolg eines Unternehmens von allen Mitarbeitern generiert wird. Deshalb sollten auch alle am Gewinn beteiligt werden. Vom Gewinn wird eine sechsprozentige Eigenkapitalverzinsung abgezogen. Der Rest geht je zur Hälfte ans Unternehmen und an die Belegschaft. Davon wird den Mitarbeitern die Hälfte anteilig monatlich bar ausgezahlt. Die anderen 50 Prozent, der Investivanteil, werden einem persönlichen Darlehenskonto gutgeschrieben. Eine ebenfalls sechsprozentige Verzinsung dieses Investivanteils wird den Mitarbeitern jährlich am 6. Dezember ausgezahlt. Der Investivanteil wird nach der Verrentung oder ein Jahr nach der Kündigung in monatlichen Raten à 300 Euro ausgezahlt. Auszubildende werden nach einer Staffellung beteiligt, Teilzeitkräfte nach dem Umfang ihrer Arbeitszeit. Die Mitarbeiter werden regelmäßig über die wirtschaftliche Situation informiert, die Gewinn- und Verlustrechnung wird in Kurzform ausge-

hängt. Am Verlust werden die Mitarbeiter nicht beteiligt. Das einzige Risiko besteht darin, bei einer Insolvenz den Investivanteil zu verlieren. Davon ist das Autohaus weit entfernt: Mehr als 270.000 Euro betrug die Erfolgsbeteiligung 2010. „Das war ein gutes Jahr, wie 2009 übrigens auch“, sagt Geschäftsführer Bruno Kemper. „Für uns bedeutet die Gewinnbeteiligung einen betriebswirtschaftlichen Vorteil“, so Kemper: „Zum einen, weil die Belegschaft sich für die Ergebnisse interessiert, und zum anderen, weil jeder überlegt, was kann ich selber beitragen.“

Doch mindestens so wichtig wie die Erfolgsbeteiligung, die sich in Barem auszahlt, sei für die Motivation, dass „Entscheidungen von allen getragen werden“, befindet der Geschäftsführer. Über die finanzielle Beteiligung hinaus hat im Autohaus Hoppmann auch die indirekte Mitbestimmung einen hohen Stellenwert. Da für Klaus Hoppmann die Mitarbeiterbeteiligung gleichbedeutend mit Demokratie und sozialer Gerechtigkeit am Arbeitsplatz war, installierte er 1969 den Wirtschaftsausschuss. Dieses zweite Element der Mitarbeiterbeteiligung wird aus je fünf Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern gebildet und tagt monatlich. Seine Kompetenzen gehen weit über die Beratung hinaus, er ist das oberste Kontroll- und Entscheidungsorgan des Unternehmens: Der Wirtschaftsausschuss prüft die monatliche Erfolgsrechnung, genehmigt den Jahresabschluss, wird permanent über die betriebswirtschaftliche Situation informiert und gibt diese Informationen an die Belegschaft weiter. Das Gremium entscheidet zudem in allen wichtigen Fragen mit, beispielsweise beim Einsetzen eines Geschäftsführers oder der Änderung des Gesellschaftervertrags.

Über diese indirekte Form der Mitbestimmung hinaus können und sollen die Arbeitnehmer direkt an Entscheidungen mitwirken, die unmittelbar mit der Gestaltung ihres Arbeitsplatzes zusammenhängen. Dazu sind alle Mitarbeiter, vom Azubi über den Lackierer bis hin zum Verkäufer – ob in Siegen, Dillenburg oder Olpe – in Arbeitsteams organisiert, dem dritten Element der Mitarbeiterbeteiligung. Diese Teams können Initiativen ergreifen und Vorschläge einreichen. Jedes Team muss regelmäßig seine Situation reflektieren und Probleme bearbeiten.

Mehr als 270.000 Euro betrug die Erfolgsbeteiligung 2010. „Das war ein gutes Jahr, wie 2009 übrigens auch“, sagt Bruno Kemper, Geschäftsführer des Autohauses Hoppmann.



Probleme, die das Team betreffen, bespricht der Vorgesetzte mit dem ganzen Team. Dieses kann den Vermittlungsausschuss anrufen, wenn es mit Entscheidungen nicht einverstanden ist. Auch besteht ein enger Kontakt zum Betriebsrat, der so auf eine institutionalisierte Weise Informationen von der Basis erhält. Die Mitarbeiter sollen kreativ, verantwortungsvoll und sozial kompetent denken und arbeiten. Überflüssige Hierarchien sollen abgebaut werden. Klaus Hoppmann betrachtete die Arbeitsteams als Gegengewicht zu Geschäftsleitung und Führungskräften.

Mit der Gründung der gemeinnützigen Stiftung „Demokratie im Alltag“ als viertes Element vollendete Klaus Hoppmann 1974 sein demokratisches Modell der Beteiligung: Er übertrug der Stiftung seine GmbH-Anteile und neutralisierte so das Firmenskapital, das kein Privateigentum des Einzelnen sein sollte. Die Stiftung – als alleinige Gesellschafterin des Autohauses – verfügt somit über das Stammkapital in Höhe von 7,75 Millionen Euro. Mit der Festlegung der jährlichen Eigenkapitalverzinsung, die das Unternehmenskapital automatisch vermehrt, sicherte Klaus Hoppmann die Kontinuität des Unternehmens. Weil die Stiftung gemeinnützig ist, darf sie nicht unmittelbar unternehmerisch tätig sein. In dem mindestens fünfköpfigen Stiftungsvorstand nehmen Vertreter des Unternehmens, nicht aber der Geschäftsführer, sowie externe Mitglieder die Aufgaben der Alleingeschafterin wahr. Die Stiftung hat die „Grundsätze für Demokratie am Arbeitsplatz“ aufgestellt, von denen alle Regelungen und das Verhalten im täglichen Arbeitsalltag abgeleitet werden. Rund 120.000 Euro verteilt die Stiftung zurzeit jährlich an gemeinnützige Vorhaben im Sinne von demokratischer Teilhabe in Wirtschaft und Gesellschaft.

Über die in der Betriebsverfassung verbriefte Erfolgsbeteiligung hinaus haben die Mitarbeiter, ebenso in der Betriebsverfassung verankert, Mitwirkungsmöglichkeiten und indirekt auch ein Mitbestimmungsrecht. Diese ungewöhnlich starke und privilegierte Stellung der Mitarbeiter und die Wohltätigkeit der Gesellschafterin müssten die Identifikation mit dem Arbeitgeber leicht machen, oder? „Gibt es hier nicht“, antwortet Geschäftsführer Bruno Kemper auf die Fra-

ge, ob die Fluktuation bei Hoppmann besonders gering ist. Viele blieben jahrzehntelang. Er selbst sei seit 43 Jahren bei Hoppmann, seine Sekretärin seit 42 Jahren. Und wie schwerfällig ist das „sozialistisch“ verfasste System mit seinen flachen Hierarchien? „Es gab noch keine Situation, in der terminliche Schwierigkeiten aufgetreten wären“, sagt Kemper. Betriebsabläufe und Entscheidungsprozesse verliefen routiniert, weil man das System beherrsche. Immerhin konnte die Organisation Hoppmann in fünf Jahrzehnten wachsen und verinnerlicht werden. Sie funktioniert.

Anders als beim Autohaus Hoppmann konzentriert sich die Mitarbeiterbeteiligung bei der W. Hundhausen Bauunternehmung GmbH in Siegen-Weidenau auf die finanzielle Teilhabe. Dort praktiziert man bereits seit 1984 das Modell der stillen Gesellschafter. Damals führte der Gesetzgeber mit dem Vermögensbildungsgesetz eine steuerliche Begünstigung dieser Form der Mitarbeiterbeteiligung ein. Die Mitarbeiter können Anteilsscheine an ihrem Arbeitgeber erwerben. Das heißt, alle unbefristet Beschäftigten haben jedes Jahr die Option, bis zu vier Anteilsscheine zu kaufen, in Siegen im Wert von jeweils 127,82 Euro, in Eisenach zu einem etwas geringeren Preis. Die Mitarbeiter zahlen davon 80 Prozent und sie können auch ihre vermögenswirksamen Leistungen

in die Anteilscheine investieren. Die Firma Hundhausen stockt die restlichen 20 Prozent auf – dieser Anteil ist von der Lohnsteuer und der Sozialversicherungspflicht befreit.

Die stillen Gesellschafter werden mit ihren Anteilen am Gewinn beteiligt: Die Verzinsung der Anteile orientiert sich an der Umsatzrendite des Bauunternehmens. Ab einer Rendite von mehr als 0,3 Prozent gibt es eine Gewinnbeteiligung, die 5 bis 10 Prozent betragen kann. In den ersten sechs Jahren nach Erwerb eines Anteilsscheins kann der stille Gesellschafter diese Beteiligung nicht kündigen. Die Firma Hundhausen hat ein

**Hundhausen:**

Fast 40 Prozent  
sind stille  
Gesellschafter



*Anders als beim Autohaus Hoppmann konzentriert sich die Mitarbeiterbeteiligung bei der W. Hundhausen Bauunternehmung GmbH auf die finanzielle Teilhabe, wie Stephan Hundhausen erläutert.*

## Verwaltung von Genussrechten

Auch die Sparkasse Siegen hat die Mitarbeiterbeteiligung in Form von Genussrechten eingeführt. Seit Herbst 2010 machen alle 750 Sparkassen-Beschäftigten dabei mit. Ermöglicht wurde dies mit Hilfe der S-MBS GmbH Mitarbeiter-Beteiligungs-Service, die interessierte Unternehmen bei der Einführung unterstützt sowie die weitere Verwaltung übernimmt. Das „Rundum-Sorglos-Paket“ für Beteiligungsmodelle wird dabei von der S-MBS passgenau auf die Bedürfnisse des Kundenunternehmens abgestimmt.

„Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung sind erfolgreicher als andere“, sagt Stefan Becker, Geschäftsführer der S-MBS. „Zudem möchte die Sparkasse Siegen ihre Attraktivität als Arbeitgeber langfristig sichern, auch vor dem Hintergrund des drohenden Fachkräftemangels. Und zusätzlich ist es wichtig, die Bindung der Mitarbeiter an die Sparkasse zu erhöhen, indem diese in guten Jahren am Geschäftserfolg teilhaben.“ Die Sparkasse Siegen hat die Verwaltung der Genussrechte in die Hände ihrer eigens zu diesem Zweck gegründeten Tochter S-MBS GmbH Mitarbeiter-Beteiligungs-Service gelegt. Dabei war die Sparkasse die erste Kundin – sollte aber keinesfalls die einzige bleiben. Die S-MBS ist nämlich nicht nur für die Sparkasse entstanden, sondern bietet auch allen anderen Firmen, die sich für Modelle der Mitarbeiterbeteiligung interessieren, einen Rundum-Service an. Dabei spielt es keine Rolle, ob es um Genussrechte, stille Beteiligungen, indirekte Beteiligungen oder auch Mitarbeiter-Darlehen geht.

„Oft stellt die aufwendige Verwaltung der Beteiligungen das größte Hindernis für Unternehmen dar“, so Stefan Becker. Um den

Unternehmen eben jenen Verwaltungsaufwand abzunehmen, bietet die S-MBS die komplette Dienstleistung an. So hilft die GmbH bei der Gestaltung von Beteiligungsmodellen und übernimmt die gesamte Abwicklung von der Vertragsgestaltung über die Kontenführung und Buchung der Zinsen bis hin zu den Steuerbescheinigungen und Kontoauszügen. Das Unternehmen hat eine spezielle webbasierte Software entwickeln lassen, die den Kunden über ein geschütztes Internet-Portal jederzeit Einblick in die Daten gewährt, die die S-MBS für sie verwaltet. „Unser erster Kunde nach der Sparkasse Siegen ist ein Unternehmen mit 2500 Mitarbeitern aus Süddeutschland, das bereits seit 2006 Genussrechte an seine Mitarbeiter ausgibt“, berichtet Stefan Becker. Bei diesem Unternehmen habe man zuvor jahrelang versucht, eine praktikable Verwaltungslösung aufzubauen, die Umsetzung aber als zu umständlich und zu kompliziert erachtet. Die Firma sei froh, auf die S-MBS gestoßen zu sein, denn man habe dort nur darauf gewartet, dass endlich ein solcher Dienstleister auf den Markt tritt. „Wir besetzen die Lücke zwischen Beratung und Modellrealisierung auf einem engen Markt“, ist auch Stefan Becker überzeugt. Gesellschafter der S-MBS ist zum einen die Sparkassen-Tochter S-Siegerlandfonds 2 GmbH & Co. KG, die seit 1983 Unternehmensbeteiligungen anbietet. Zum anderen ist die Mitunternehmer.com Beratungs-GmbH aus Bamberg mit an Bord, die seit Langem deutschlandweit Betriebe bei der Einführung von Mitarbeiterbeteiligungen berät.

Die meisten Interessenten für die S-MBS kommen derzeit noch von außerhalb. Stefan Becker geht aber davon aus, dass auch die Gespräche mit heimischen Unternehmen in

„Mitarbeiter am Kapital des Unternehmens zu beteiligen heißt, qualifizierte Arbeitskräfte langfristig im Unternehmen halten und die Unternehmensfinanzierung zu stärken.“



„Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung sind erfolgreicher als andere“, sagt Stefan Becker, Geschäftsführer der S-MBS.

nächster Zeit fruchten: „Im Dialog mit unseren Firmenkunden habe ich immer wieder festgestellt, dass viele Unternehmer aus Überzeugung bereit sind, ihre Mitarbeiter am Unternehmenserfolg teilhaben zu lassen. Aber die konkrete Umsetzung lässt dann oft auf sich warten, da das Tagesgeschäft eben Vorrang hat.“ Stefan Becker ist optimistisch, dass sich das in dem einen oder anderen Fall bald ändern wird – auch, weil er einen Bewusstseinswandel in der jungen und nachwachsenden Unternehmergeneration ausmacht. „Die meisten Interessenten sind bislang jüngere Unternehmer. Diese sehen zunehmend den Nutzen in Mitarbeitermotivation und -bindung“, sagt Becker.



Kündigungsrecht nur bei einem Verkauf des Unternehmens, einem Zusammenschluss mit einer anderen Firma und beim Ausscheiden eines stillen Gesellschafters aus anderen als Altersgründen. Die Risiken für die stillen Hundhausen-Gesellschafter sind überschaubar: Sie bekommen nicht nur ein Stück vom Gewinn-Kuchen, sondern können auch an roten Zahlen beteiligt werden – allerdings hat Hundhausen von diesem Recht bislang keinen Gebrauch gemacht in den Jahren, in denen das Unternehmen es hätte tun können. Bei einer Insolvenz des Unternehmens müssen die stillen Gesellschafter mit dem Verlust ihrer Einlagen rechnen, die in diesem Fall als Eigenkapital bewertet werden.

Aus Arbeitnehmersicht wird der Nutzen offenbar als deutlich größer als das Risiko eingeschätzt, denn über 100 Mitarbeiter sind stille Gesellschafter der Hundhausen Bauunternehmung – das sind fast 40 Prozent der 260 Angestellten in Siegen und Eisenach. Ende 2010 summierten sich deren Einlagen auf 294.000 Euro. Auch Stephan Hundhausen sieht einen großen Nutzen für sein Unternehmen. Dabei geht es allerdings gar nicht um die Kapitalbeschaffung. „Fremdkapital wäre günstiger“, sagt der Geschäftsführer. „Es geht uns in erster Linie darum, die Identifikation unserer Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu erhöhen. Außerdem wollen wir die Motivation der Belegschaft steigern“, so Hundhausen weiter. „Die Mitarbeiter sollen den Gedanken des Mitunternehmertums verinnerlichen und sagen: ‚Das ist auch meine Firma.‘“ Zu diesem Denken trägt sicher auch der Anspruch auf Einsicht in die Bücher und Kontrollrechte bei, den die stillen Gesellschafter haben. Auf der jährlichen Gesellschafterversammlung können sie sich über Unternehmenszahlen informieren. Und die Gesellschafterversammlung wählt drei ihrer Mitglieder in den Partnerschaftsausschuss, der stellvertretend die Kontrollrechte aller Gesellschafter wahrnimmt. Zudem wird jedes Jahr auf einer Betriebsversammlung die Bauleistung und das Betriebsergebnis bekannt gegeben. Wer am Unternehmen beteiligt sei, interessiere sich natürlich eher für die wirtschaftliche Lage der Firma, beobachtet Stephan Hundhausen. Und er arbeite motivierter.

Mit der Motivation steigt natürlich die Arbeitsproduktivität – ein echter Gewinn, auch

wenn er sich in Zahlen schlecht ausdrücken lässt. Das falle vor allem in wirtschaftlich schlechten Zeiten besonders in der Baubranche mit ihren nicht gerade üppigen Gewinnmargen ins Gewicht, sagt der Bauunternehmer. Mehr Identifikation mit dem Unternehmen und eine gesteigerte Motivation, das waren schon 1984 die Beweggründe für Wilhelm Hundhausen, die Mitarbeiterbeteiligung einzuführen. Sohn Stephan meint, auch eine geringe Fluktuation als einen positiven Effekt der Anteilscheine auszumachen, auch wenn er nicht davon ausgeht, dass die günstige Geldanlage allein Mitarbeiter halte. Aber sie sei eine Säule im Gebäude der Mitarbeiterbindung. Andere tragende Teile seien eine offene Informationspolitik und Konfliktkultur: Es gebe Mitarbeitergespräche, und es sei generell erwünscht, dass der Einzelne seine Meinung sage. Zudem wird gerade das betriebliche Vorschlagswesen aktualisiert, dass nicht mehr aktiv verfolgt wurde. Für die Einstellung der Belegschaft zu ihrem Arbeitgeber spielt sicher auch das gesellschaftliche Engagement eine Rolle: Das christlich geprägte Unternehmen fördert regelmäßig Kinder- und Jugendarbeit in Kirchen, Schulen und Vereinen und ist bestrebt, die christliche Soziallehre im Unternehmen umzusetzen.

Am Standort Eisenbach, wo das Modell 2006 eingeführt wurde, ist die Beteiligungs-

quote bislang deutlich niedriger als in Siegen. „Es braucht offenbar Zeit“, vermutet der kaufmännische Leiter der Unternehmensgruppe, Prokurist Dirk Jähling. Er ist sich sicher, dass immer mehr Mitarbeiter die Vorteile erkennen werden, denn er hält die Anteilscheine für „eine unschlagbare Anlageform“. Kein Wunder – bei einer durchschnittlichen Verzinsung von 9 Prozent in den vergangenen Jahren. Wo bekommt man sein Kapital schon so hoch und zugleich solide verzinst? Kaum irgendwo, es sei denn, man arbeitet bei der Gustav Hensel GmbH & Co. KG. Auch bei dem Hersteller von Elektroinstallations- und Verteilungssystemen

Hensel:

Genussrechte für die Mitarbeiter



Auch bei Hensel wird das Kapital äußerst gut verzinst: im vergangenen Jahr über 10 Prozent. Selbst in der Krise 2008 und 2009 betrug die Verzinsung über 6 Prozent, berichtet Personalleiter und Prokurist Holger Grafe.

in Lennestadt-Altenhundem gilt: Eine rentierlichere Anlageform als die in „ihr“ Unternehmen gibt es für die Angestellten wohl nicht. Alle Beschäftigten können seit 1990 jedes Jahr Genussrechte erwerben. Es bedeutet im Wortsinn das Anrecht auf den Genuss eines Teils des Unternehmensgewinns. Jeder Mitarbeiter, der mindestens ein Jahr bei Hensel angestellt ist, kann bis zu 25 Anteile à 50 Euro jährlich erwerben. Auch kann er seine vermögenswirksamen Leistungen hier anlegen. Auszubildende, befristete und Teilzeitkräfte mit weniger als einer halben Stelle sind ausgenommen. Der Mitarbeiter zahlt den Großteil der 50 Euro je Genussrecht. Einen geringeren Anteil übernimmt das Unternehmen, die Höhe richtet sich nach der Anzahl der Genussrechte, die der Arbeitnehmer kauft. Attraktiv auch an

diesem Modell ist für Unter- und Arbeitnehmer, dass der Arbeitgeberanteil steuer- und sozialversicherungsfrei ist.

Auch bei Hensel wird das Kapital äußerst gut verzinst: im vergangenen Jahr über 10 Prozent. Selbst in der Krise 2008 und 2009 betrug die Verzinsung über 6 Prozent, berichtet Personalleiter und Prokurist Holger Grafe. Die Zinsen werden jährlich ausgezahlt. 1992, nach der Wende, wurde sogar ein Spitzenwert von fast 22 Prozent erreicht. So ist der Sommer bei Hensel-Mitarbeitern nicht nur wegen des schönen Wetters beliebt: Nach der Urlaubsgeld-Auszahlung im Juni folgt im Juli die Ausschüttung der Zinsen aus den Genussrechten.

Die Genussrechte stoßen auf große Resonanz: Über 50 Prozent der 550 Mitarbeiter

an den deutschen Hensel-Standorten haben als stille Gesellschafter bereits Anteile an „ihrer“ Firma erworben. Das Risiko ist gering: Sollte Hensel Verluste machen, so mindert sich der Wert des Genussrechts anteilig, jedoch höchstens um 30 Prozent. Auch hier gilt: Nur bei einer Insolvenz des Unternehmens könnte das Kapital der Teilhaber verlorengehen. In den ersten sechs Jahren nach der erstmaligen Zeichnung von Genussrechten gilt eine gesetzliche Sperrfrist, in der der Anleger nicht auf sein Geld zugreifen kann. Danach kann er jährlich kündigen. Alle Mitarbeiter werden regelmäßig über die Geschäftslage und die voraussichtliche Ertragslage des Unternehmens informiert. Der Partnerschaftsausschuss, er besteht aus fünf Genussrechtinhabern und einem vom Gesamtbetriebsrat bestimmten

## Schlüssel für Wettbewerbsfähigkeit

Rund 4000 Firmen in Deutschland haben ein Modell der Mitarbeiterbeteiligung, darunter alle großen Aktiengesellschaften, so der Geschäftsführer der Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft AGP e.V., Dr. Heinrich Beyer. Im Mittelstand ist die Mitarbeiterbeteiligung wenig verbreitet. Die AGP arbeitet daran, dass sich das ändert. Sie setzt sich seit ihrer Gründung 1950 für eine partnerschaftliche Unternehmensführung mit Mitarbeiterbeteiligung ein. Grundlage der Tätigkeit des Kasseler Verbandes „ist die Überzeugung, dass von einer gelebten Partnerschaft Unternehmen, Gesellschafter und Mitarbeiter gleichermaßen profitieren“. Der Verband weist darauf hin, dass wissenschaftliche Studien des Gallup-Instituts, das seit Jahren die Arbeitszufriedenheit in Industrieländern untersucht, immer wieder gravierende Defizite bei Arbeitszufriedenheit und

Mitarbeiterengagement feststellen. Nur eine Minderheit arbeite wirklich engagiert; die große Mehrheit verrichte Dienst nach Vorschrift oder habe schon innerlich gekündigt. Wenn es gelinge, das Motivationsdefizit abzubauen, würden erhebliche Ressourcen freigesetzt – mit positiven Auswirkungen für Unternehmen, Mitarbeiter und Gesellschaft.

Der Schlüssel für die künftige Wettbewerbsfähigkeit liege im Engagement und in der emotionalen Bindung der Mitarbeiter sowie in ihrer Einbeziehung in die betrieblichen Prozesse. Der Verband sieht hier ungenutzte Potenziale für mehr Konkurrenzfähigkeit und Attraktivität in den Unternehmen. Zudem erzielten Unternehmen so nachweisbar höhere Erträge und steigerten ihre Attraktivität bei Kunden und Mitarbeitern. Die Mitarbeiter selbst profitierten durch mehr

Arbeitszufriedenheit, sicherere Arbeitsplätze und Teilhabe an gemeinsam erzielten Erfolgen. Ihre Überzeugung haben die AGP-Mitglieder in der „Hamburger Erklärung“ niedergeschrieben. Die Unternehmen müssten „Bedingungen dafür schaffen, dass sich die Mitarbeiter im Unternehmen voll und ganz einsetzen können und dass sich ihre Qualifikationen und ihre Begeisterung in steigenden Erträgen niederschlagen“, heißt es darin. Mit der Hamburger Erklärung sollen unter anderem Handlungsempfehlungen erarbeitet und zusammen mit Best-Practice-Beispielen öffentlich gemacht werden. Die AGP will auch ihre Zusammenarbeit mit Unternehmens- und Arbeitgeberverbänden, Industrie- und Handelskammern sowie Gewerkschaften ausbauen, hochrangige Unterstützer in der Politik suchen und die Bundesregierung für das Thema interessieren.

*Mit der Motivation steigt natürlich die Arbeitsproduktivität – ein echter Gewinn, auch wenn er sich in Zahlen schlecht ausdrücken lässt.*



Mitglied, vertritt die Genussrechtsinhaber gegenüber der Geschäftsführung.

Bei der Einführung der Genussrechte im Jahr 1990 ging es dem Lennestädter Unternehmen in erster Linie um die Kapitalbeschaffung unabhängig vom Kapitalmarkt. Als positiven Nebeneffekt sah man damals eine erhöhte Motivation und stärkere Bindung der Mitarbeiter an den Betrieb. „Es ist wichtig, das Unternehmen immer auf dem modernsten Stand zu halten. Das Genussrechtskapital leistet seinen Beitrag zu Investitionen, die andernfalls fremdfinanziert werden müssten“, erklärt Holger Grafe den Nutzen der erhöhten Liquidität. Im vergangenen Jahr habe Hensel durch die Genussrechte 425.000 Euro eingenommen. Insgesamt summierte sich das Genussrechtskapital der Firma inzwischen auf fast 4 Millionen Euro.

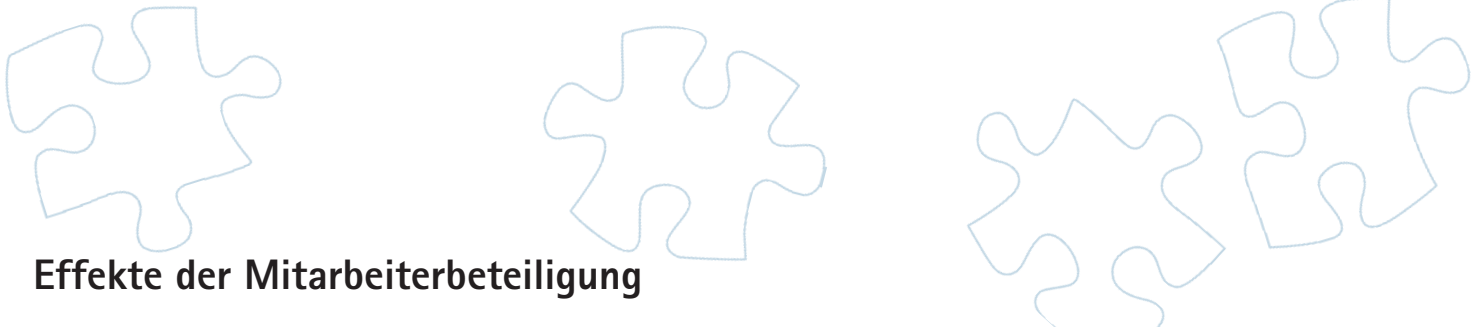
Für Hensel lohnt sich diese Form der Kapitalbeschaffung offenbar. Zwar könnte sich das Unternehmen aktuell deutlich günstiger fremdfinanzieren, steigen würde aber die Abhängigkeit von Banken, was man vermei-

den möchte. Der Nutzen, den Hensel aus den Genussrechten zieht, hat sich im Lauf der Zeit verschoben: Heute spielen die Mitarbeitermotivation und -bindung eine viel größere Rolle als die Kapitalerhöhung, sagt Grafe. Die Einstellung der Belegschaft zur Arbeit ändere sich, wenn man Anteilseigner sei. Holger Grafe beobachtet: „Die Mitarbeiter achten zum Beispiel darauf, nicht mehr Ausschuss zu produzieren als nötig und Strom zu sparen. Viele Kleinigkeiten kommen zusammen.“ Der Erfolg sei nicht messbar, aber Fakt ist: Die Beschäftigten, die Genussrechte an ihrem Arbeitgeber halten, arbeiten bewusster, was den Umgang mit Ressourcen angeht.

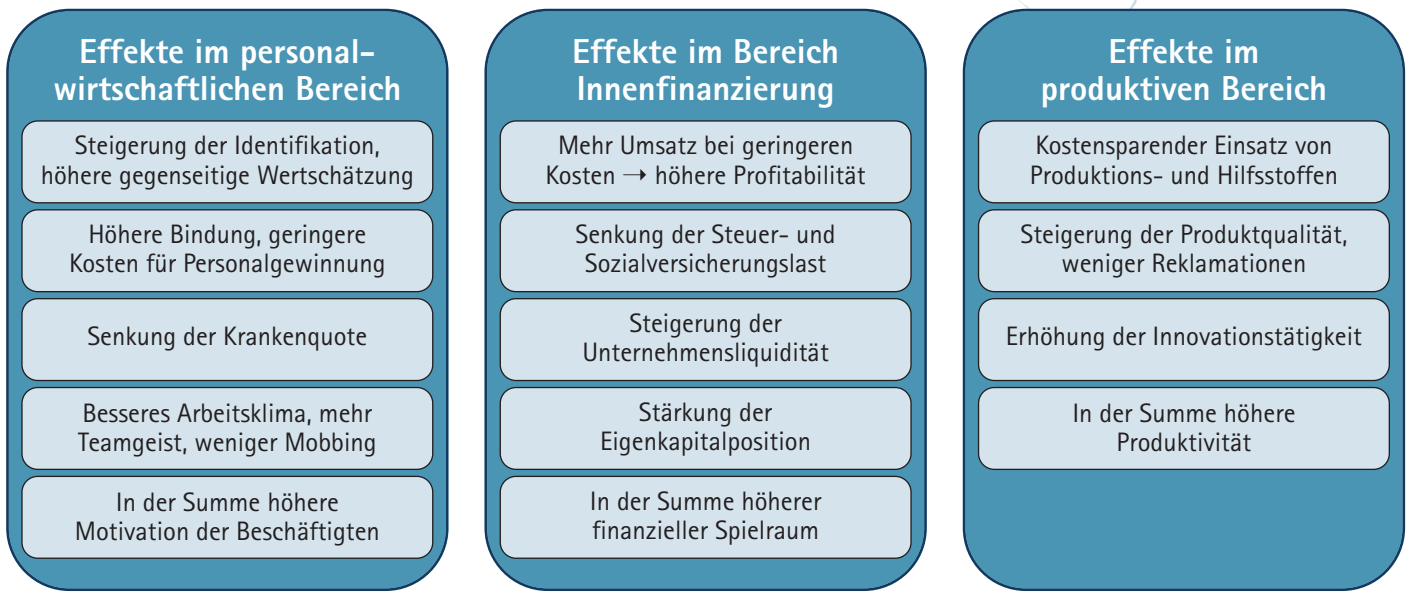
Besonders wichtig ist es in Zeiten des demografischen Wandels und des drohenden Fachkräftemangels, Mitarbeiter zu halten, meint Personalleiter Grafe: „Die Fluktuation ist hier gering. Bei uns gibt es sehr lange Betriebszugehörigkeiten. In den vergangenen Monaten haben drei unserer Mitarbeiter ihr 50-Jahre-Jubiläum bei Hensel gefeiert.“ Künftig werde es für Unternehmen eine noch viel größere Rolle spielen als heute

schon, sich von anderen Arbeitgebern abzuheben, um Mitarbeitern Anreize zu bieten. Wegen der Genussrechte allein entscheide sich wohl niemand, bei Hensel zu bleiben, das ist Grafe klar. Aber sie sind ein Rad im Getriebe. „Für uns ist das ein Erfolgsmodell, auf das wir stolz sein können.“

Das Unternehmen findet dafür auch extern Bestätigung: Andere Firmen, die sich für die Einführung von Genussrechten interessieren, holen sich Rat in Lennestadt. 2009 war das Interesse besonders groß, so Grafe. Denn damals trat das neue Mitarbeiterbeteiligungsgesetz in Kraft, womit die Attraktivität der Genussrechte noch einmal gestiegen ist. Der Gesetzgeber hat den steuerfreien Beitrag des Arbeitgebers zum Genussrecht auf bis zu 360 Euro jährlich pro Mitarbeiter aufgestockt. Damit stieg auch bei Hensel noch einmal die Zahl der Mitarbeiter, die Genussrechte zeichneten. Langfristig lohnt es sich für die Hensel-Beschäftigten richtig, in ihren Arbeitgeber zu investieren, verdeutlicht Grafe: „Manche haben mehr als 30.000 Euro im Topf.“ juli



## Effekte der Mitarbeiterbeteiligung



## Wettbewerbsvorteile

