

# Mitarbeiterbeteiligung bei Globus – ein Vorzeigemodell im deutschen Handel

---

Von Gernot Koch, 2008

Die Beteiligung der Mitarbeiter an einem Unternehmen setzt Vertrauen voraus. Die Praxis bei Globus zeigt, wie es gelingen kann, einen Großteil der Mitarbeiter sowohl in materieller als auch in immaterieller Hinsicht in die Unternehmensentwicklung einzubinden: Seit Anfang der 90er Jahre haben Mitarbeiter die Möglichkeit, sich finanziell an Globus zu beteiligen. 60 Prozent der Mitarbeiter in Deutschland machen davon Gebrauch – der hohe Anteil spricht für das Modell. Als Geschäftsführer war Dr. Gernot Koch unter anderem für den Bereich Mitarbeiter und damit für die Einführung der Beteiligungsmodelle verantwortlich.

**E**s gibt viele gute Gründe, Mitarbeiter an ihrem Unternehmen zu beteiligen: ein besseres Betriebsklima, eine höhere Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen oder ein stärkeres Bewusstsein der Mitarbeiter für Kosten oder auch zusätzliches Eigenkapital für das Unternehmen. Eine Untersuchung des Instituts für

Arbeitsmarkt- und Berufsforschung in Nürnberg zeigt, dass die Wertschöpfung pro Mitarbeiter in Betrieben mit finanziellen Beteiligungsmöglichkeiten deutlich höher ist als ohne. Ein noch besserer Grund als die genannten ist der, wirtschaftlichen Erfolg mit seinen Mitarbeitern teilen zu wollen – als Ausdruck eines gelebten Engagements der Mitarbeiter für ihren Betrieb und des Betriebes für seine Mitarbeiter. Für Globus stand das Ziel einer weiteren Stärkung der traditionell schon hohen Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen im Vordergrund.

## Mitarbeiterbeteiligung in zweierlei Hinsicht

---

Globus geht bei der Mitarbeiterbeteiligung einen doppelten Weg: in immaterieller Form im Arbeitsalltag und über finanzielle Beteiligungsmöglichkeiten. Eines ist ohne das andere schwer umsetzbar; Voraussetzung für beide ist wechselseitiges Vertrauen von Unternehmen und Mitarbeitern.

Die wichtigsten Komponenten der immateriellen Mitarbeiterbeteiligung und zugleich Voraussetzungen für die erfolgreiche Einführung einer materiellen Beteiligung sind: offene Kommunikation und Information, ein hohes Maß an



Als Mitglied der Globus-Geschäftsführung war Dr. Gernot Koch ab 1987 für die Bereiche Mitarbeiter, Recht, Umwelt und Öffentlichkeitsarbeit zuständig.

## Über 100 Jahre Mitarbeiterorientierung

Bereits 1905 erhielten die Mitarbeiter der Familie Bruch Urlaubs- und Weihnachtsgeld; es existierte eine Betriebskasse für Geburten, Todes- und Sozialfälle sowie eine Betriebs-Lebensversicherung, in die die Mitarbeiter nach fünf Jahren Betriebszugehörigkeit aufgenommen wurden.

Selbstständigkeit und Verantwortung des Einzelnen und die Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen, die ihren Arbeitsbereich betreffen.

Dies ist der wichtigste Aspekt der immateriellen Mitarbeiterbeteiligung überhaupt. Der in diesem Sinne „beteiligte“ Mitarbeiter soll – ganz allgemein – selbst erkennen, was in seinem Arbeitsbereich zu tun ist, und dies aufgrund eigener Entscheidung umsetzen. Natürlich müssen den Mitarbeitern dazu die nötigen Gestaltungsfreiräume eingeräumt werden. Beispiele hierfür sind die bei Globus bestehenden Entscheidungskreise und Projektlenkungsausschüsse, in denen Mitarbeiter der Betriebe und der Koordination zusammenarbeiten und, im Unterschied zu anderen Unternehmen, auf ihrem Fachgebiet verbindliche Entscheidungen treffen. Auch im Bereich der Arbeitszeit bestehen solche Freiräume: Im Rahmen der „teamorientierten Jahresarbeitszeit“ legen Mitarbeiter, an ihren eigenen und den Bedürfnissen des Betriebes orientiert, gemeinsam die Lage ihrer persönlichen Arbeitszeit fest.

Ein weiteres Beispiel ist die „500-Euro-Regel“: Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter im Verkauf oder an der Kasse kann bis zu dieser Grenze über Kundenreklamationen entscheiden – auf der Stelle und ohne Rückfrage bei Führungskräften.

### Information der Mitarbeiter: Basis für Entscheidungen

Information ist bei Globus eine wesentliche Komponente der immateriellen Mitarbeiterbe-

teiligung: Nur der Mitarbeiter, der weiß, welche Ziele sein Unternehmen hat und wie es diese erreichen will, kann ein „beteiligter“ Mitarbeiter sein. Zum einen ist es wichtig, dass alle Mitarbeiter über die Grundsätze und Ziele des Unternehmens informiert sind. Dies setzt klare und allen Mitarbeitern bekannte Unternehmensgrundsätze voraus. Der zweite Aspekt der Information bezieht sich darauf, dass die Mitarbeiter wissen müssen, wie die aktuelle Situation im Unternehmen ist, welche Veränderungen geplant sind und welche Neuerungen auf sie zukommen werden.

### Mitarbeitergespräche ermöglichen offene Kommunikation

Ein weiterer Aspekt ist die Kommunikation. Die bei Globus seit langem eingeführten Mitarbeiterjahresgespräche schaffen eine verlässliche kommunikative Grundlage: Jede Führungskraft im Unternehmen führt einmal im Jahr mit jedem ihrer Mitarbeiter ein strukturiertes Gespräch, dessen Ergebnis sie in einem Protokoll festhält. Dies wird im gesamten Unternehmen und auf allen Ebenen so gehandhabt. Inhalte der Mitarbeiterjahresgespräche sind die Verbesserung der beiderseitigen Zusammenarbeit, die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs, aber insbesondere eine Zielvereinbarung, mit der konkrete und möglichst messbare Ziele für die Arbeit des Mitarbeiters im kommenden Jahr vereinbart werden.

Natürlich gehören zur immateriellen Mitarbeiterbeteiligung weitere Komponenten. Zum Beispiel muss jeder Mitarbeiter wissen, dass er sich im Unternehmen weiterentwickeln kann, wenn er das wünscht und die Voraussetzungen dazu mitbringt.

All diese Maßnahmen sind Voraussetzung für die Einführung einer materiellen Beteiligung. Sie ist der Schlussstein der Mitarbeiterbeteiligung, der erst dann gesetzt werden kann, wenn die wesentlichen Punkte der immateriellen Beteiligung realisiert sind.

## Einführung der materiellen Mitarbeiterbeteiligung

---

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Mitarbeiter finanziell am Erfolg eines Unternehmens teilhaben zu lassen. Für Globus kamen Mitarbeiterdarlehen oder das Modell der stillen Beteiligung infrage. Die Entscheidung fiel für die stille Beteiligung, weil sie von der Rechtsform her eine vergleichsweise stärkere Einbindung in das Unternehmen signalisiert. Für stille Beteiligungen ist eine Absicherung für den Fall eines Unternehmensbankrotts nicht vorgesehen.

Im Hinblick auf das insoweit höhere Risiko im Vergleich zu Mitarbeiterdarlehen haben wir bei der Einführung auch die Mitarbeiter mit einbezogen: Wir haben einen zufällig ausgewählten Kreis von Mitarbeitern der unterschiedlichsten Unternehmensbereiche nach Darstellung der Rechts- und Sachlage gefragt, welche Form der Mitarbeiterbeteiligung ihnen lieber wäre – mit dem Ergebnis, dass sich die große Mehrheit nicht für das Darlehen, sondern für die stille Beteiligung ausgesprochen hat.

## Zwei zielgruppengerechte Beteiligungsmodelle

---

Wir haben bei Globus zunächst ein Modell der stillen Beteiligung an der jeweiligen Betriebsgesellschaft eingeführt, welches für die Gesamtheit der Mitarbeiter bestimmt war und die Möglichkeit bot, an den Vergünstigungen der staatlichen Vermögensbildung teilzunehmen: das Beteiligungsmodell „Plus 1000“. Die Einlage beträgt bis zu fünf Anteilen pro Jahr zu je 156 Euro. Mitte 2007 betrug der Wert der Einlagen 24,3 Millionen Euro.

Kurze Zeit darauf haben wir ein zweites Modell, genannt „Plus 2000“, eingeführt, das insbesondere für die Führungskräfte bestimmt war, höhere Beträge für die Mitarbeiterbeteiligung zuließ und in stärkerem Maße den Beteiligten – je nach Erfolg des Unternehmens – Chancen und Risiken bot. „Plus 1000“ richtet sich an

die Gesamtheit der in unseren SB-Warenhäusern und Fachmärkten tätigen Mitarbeiter und ermöglicht eine stille Beteiligung jeweils an dem Betrieb, in dem man arbeitet. „Plus 2000“ dagegen bietet eine überbetriebliche Beteiligung an dem Unternehmen Globus.

Eine weitere Beteiligungsmöglichkeit: Wenn in der Vergangenheit neue Häuser eröffnet wurden – SB-Warenhäuser, Baumärkte oder das Verwaltungsgebäude in St. Wendel –, so wurde dies, soweit steuerlich sinnvoll und möglich, gelegentlich über selbstaufgelegte geschlossene Immobilienfonds finanziert. Diese wurden den Mitarbeitern zu besonders günstigen Bedingungen angeboten. Aufgrund einer Änderung der steuerlichen Voraussetzungen werden solche Fonds zurzeit nicht mehr aufgelegt.

## Erfahrungen mit mehr als 15 Jahren Mitarbeiterkapitalbeteiligung

---

Jede Form der materiellen Mitarbeiterbeteiligung ist in hohem Maße erklärungsbedürftig, und es benötigt einige Zeit, bis solche Systeme im Unternehmen und bei den Mitarbeitern fest verankert sind. Heute – 17 Jahre nach der Einführung des ersten Modells – ist die materielle Mitarbeiterbeteiligung bei Globus ein nicht mehr wegzudenkender Bestandteil der Leistungen für die Mitarbeiter; mehr als sechs von zehn Mitarbeitern sind im Inland stille Beteiligte. ■

## Die Deutsche Bank schrieb bereits 1996 in einem Branchenreport bezüglich der Beteiligungsmodelle von Globus:

---

„Wir halten diese verschiedenen Modelle zur finanziellen Beteiligung von Mitarbeitern am Unternehmensergebnis für einen der ganz wesentlichen Erfolgsfaktoren von Globus. Auf dieser Basis fällt es dem familiengeführten Management leicht, wichtige Unternehmensgrundsätze relativ einfach auf allen Ebenen umzusetzen: Kundenorientierung, Mitarbeitermotivation, dezentrale Organisation, fairer Umgang mit Geschäftspartnern, Umweltmanagement, Kostenbewusstsein, Ertrags- und Rentabilitätsorientierung und Wachstumspolitik.“