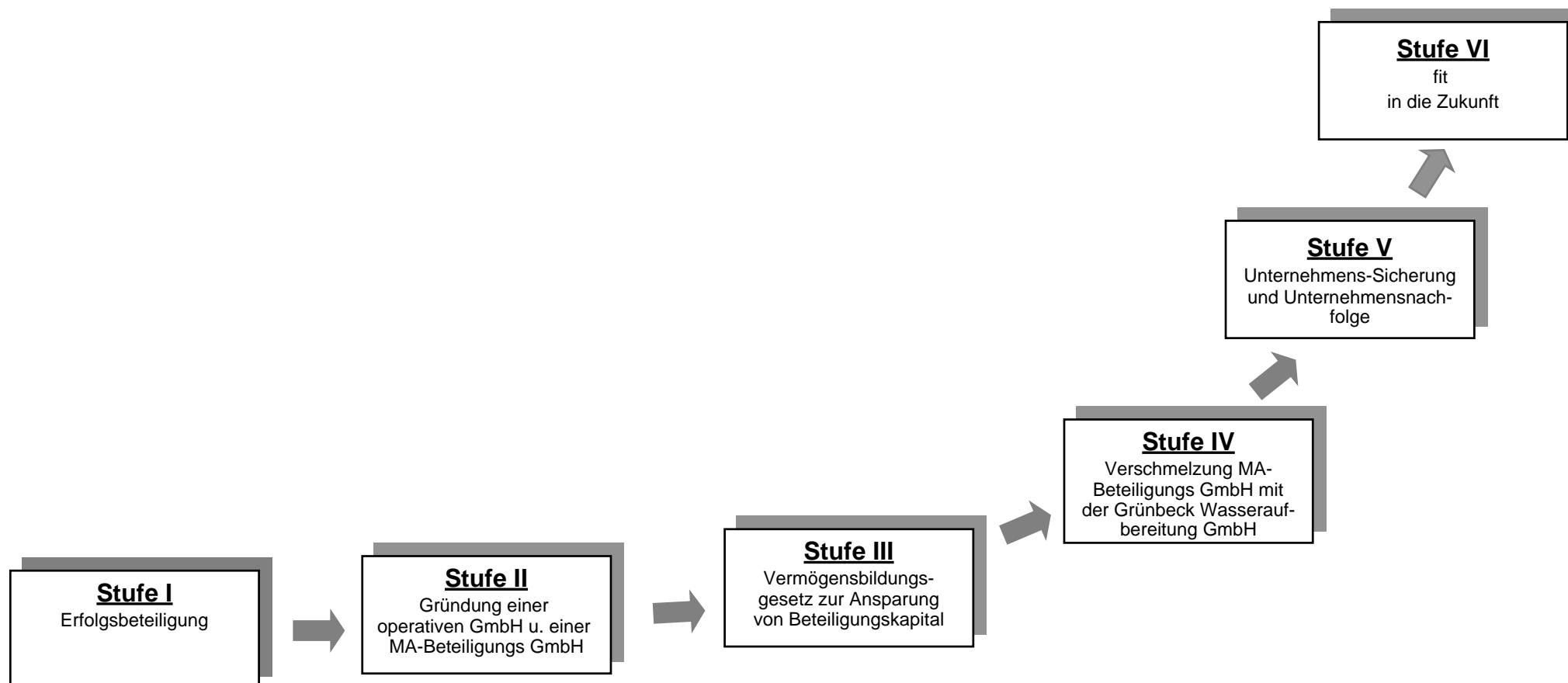


Das Grünbeck-Modell der sozialen Partnerschaft mit Nachfolgeregelung

Mit den Zielen

- a) das Spannungsfeld zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer aufzulösen**
- b) die Mitarbeiter am Erfolg teilhaben zu lassen**
- c) die Mitbestimmung außerhalb des BVG zu erweitern**
- d) langfristige Bindungen zu schaffen**
- e) das Modell in mehreren Schritten zu entwickeln**
- f) langfristige Sicherung der Unternehmensstruktur und der Unternehmensnachfolge**
- g) Zukunftsoffensive mit Vision und fit-Projekten**

Die sechs Stufen des Beteiligungsmodells



Die sechs Stufen des Beteiligungsmodells

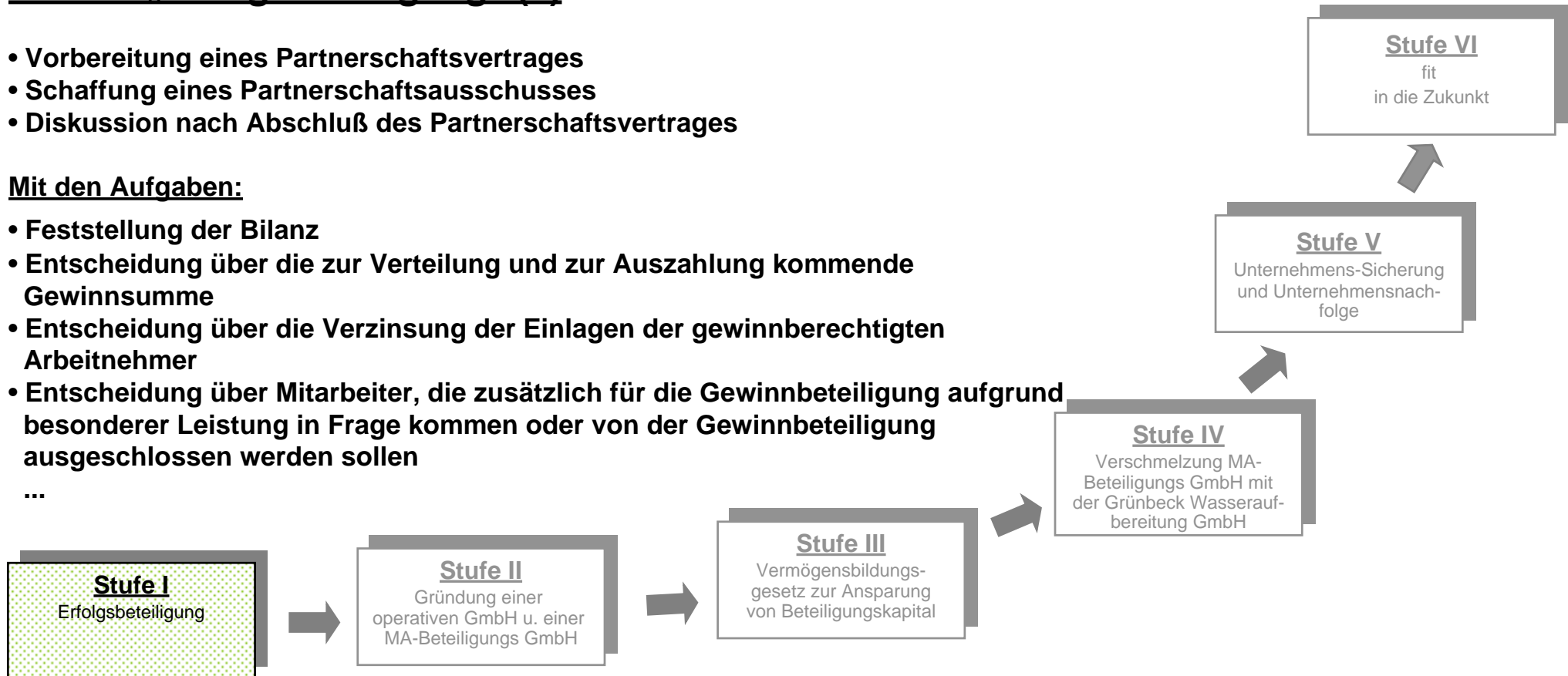
Stufe I: „Erfolgsbeteiligung“ (1)

- Vorbereitung eines Partnerschaftsvertrages
- Schaffung eines Partnerschaftsausschusses
- Diskussion nach Abschluß des Partnerschaftsvertrages

Mit den Aufgaben:

- Feststellung der Bilanz
- Entscheidung über die zur Verteilung und zur Auszahlung kommende Gewinnsumme
- Entscheidung über die Verzinsung der Einlagen der gewinnberechtigten Arbeitnehmer
- Entscheidung über Mitarbeiter, die zusätzlich für die Gewinnbeteiligung aufgrund besonderer Leistung in Frage kommen oder von der Gewinnbeteiligung ausgeschlossen werden sollen

...



Die sechs Stufen des Beteiligungsmodells

Stufe I: „Erfolgsbeteiligung“ (2)

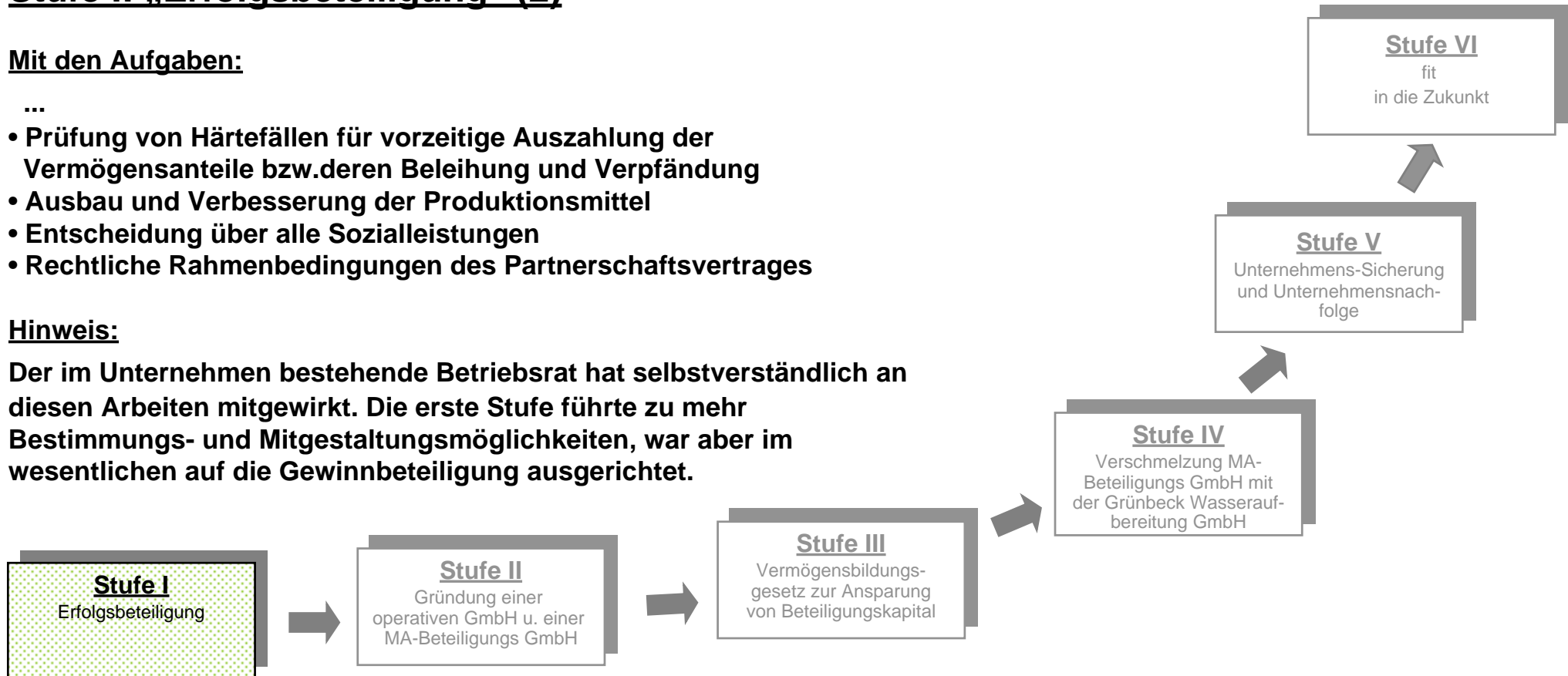
Mit den Aufgaben:

...

- Prüfung von Härtefällen für vorzeitige Auszahlung der Vermögensanteile bzw. deren Beleihung und Verpfändung
- Ausbau und Verbesserung der Produktionsmittel
- Entscheidung über alle Sozialleistungen
- Rechtliche Rahmenbedingungen des Partnerschaftsvertrages

Hinweis:

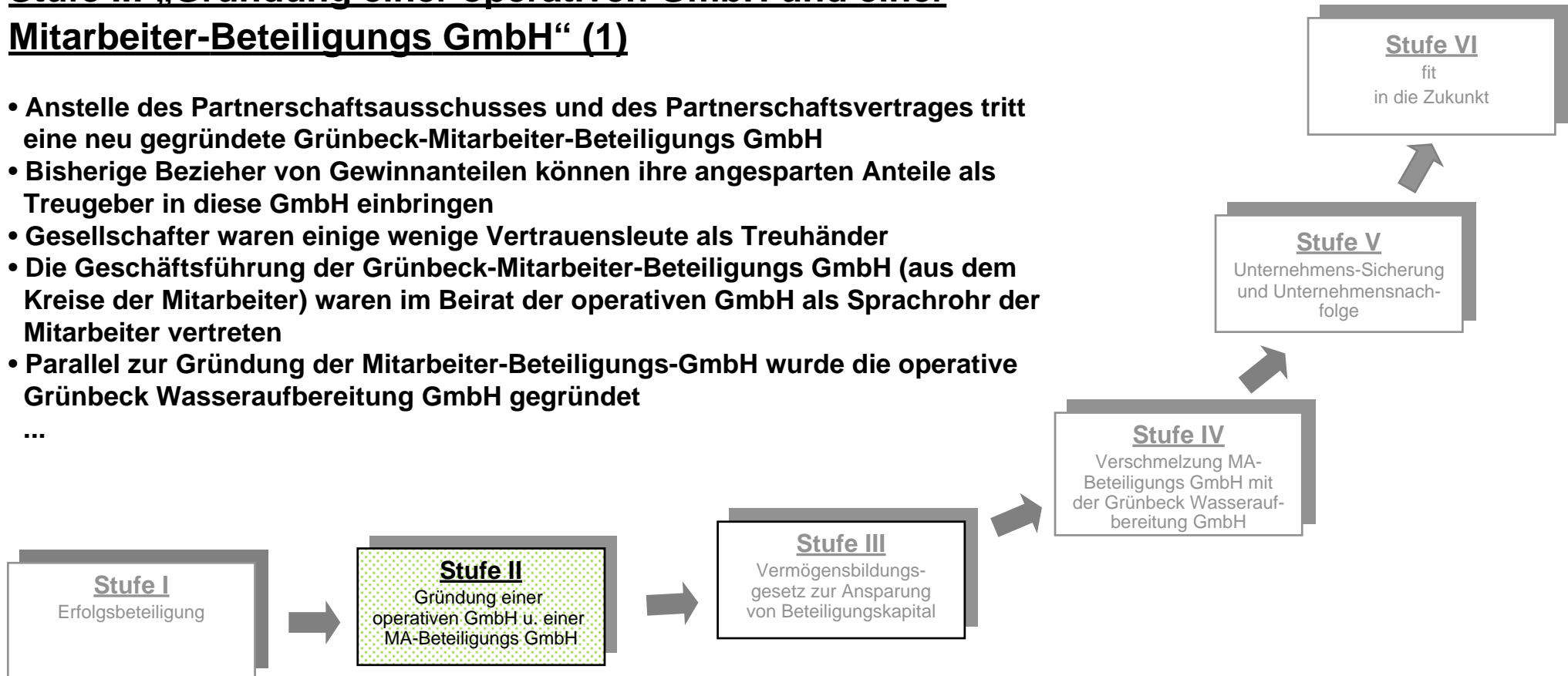
Der im Unternehmen bestehende Betriebsrat hat selbstverständlich an diesen Arbeiten mitgewirkt. Die erste Stufe führte zu mehr Bestimmungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten, war aber im wesentlichen auf die Gewinnbeteiligung ausgerichtet.



Die sechs Stufen des Beteiligungsmodells

Stufe II: „Gründung einer operativen GmbH und einer Mitarbeiter-Beteiligungs GmbH“ (1)

- Anstelle des Partnerschaftsausschusses und des Partnerschaftsvertrages tritt eine neu gegründete Grünbeck-Mitarbeiter-Beteiligungs GmbH
- Bisherige Bezieher von Gewinnanteilen können ihre angesparten Anteile als Treugeber in diese GmbH einbringen
- Gesellschafter waren einige wenige Vertrauensleute als Treuhänder
- Die Geschäftsführung der Grünbeck-Mitarbeiter-Beteiligungs GmbH (aus dem Kreise der Mitarbeiter) waren im Beirat der operativen GmbH als Sprachrohr der Mitarbeiter vertreten
- Parallel zur Gründung der Mitarbeiter-Beteiligungs-GmbH wurde die operative Grünbeck Wasseraufbereitung GmbH gegründet
- ...



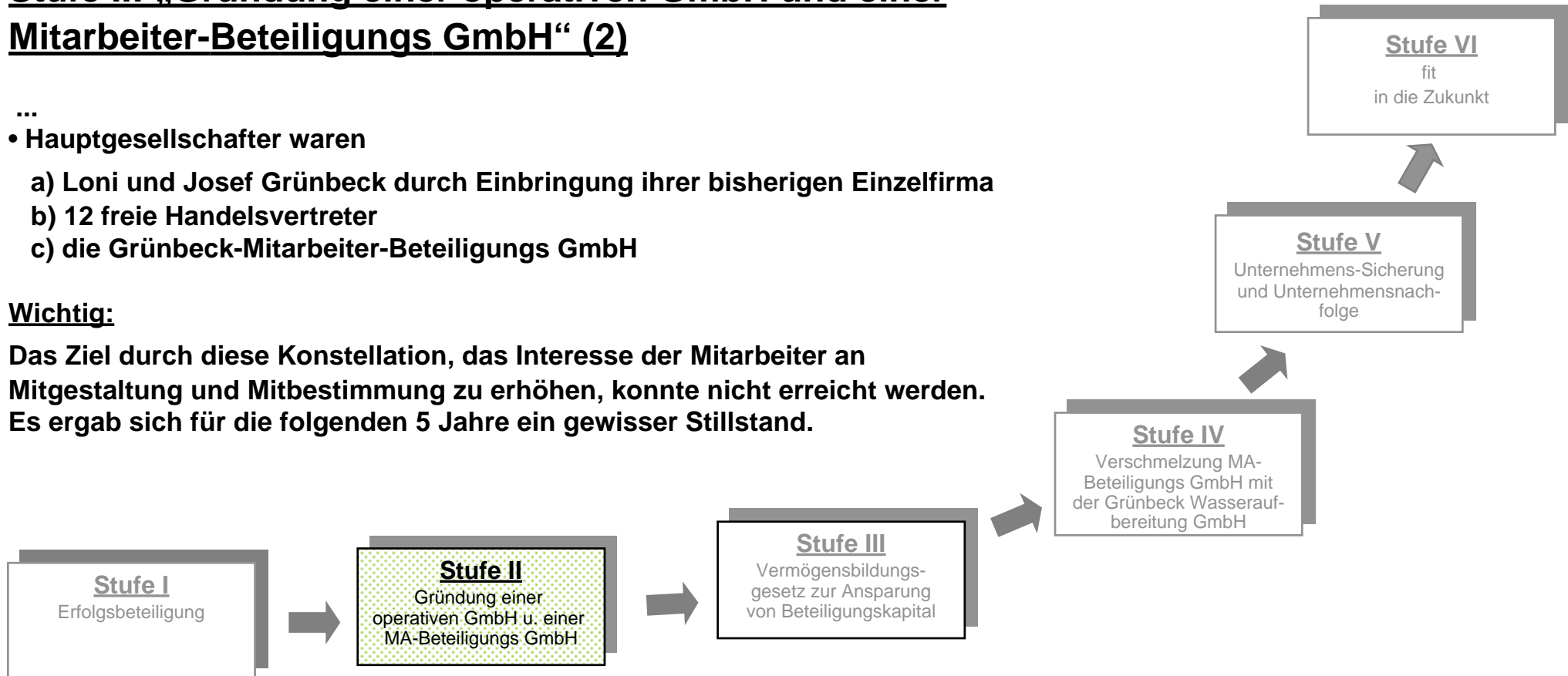
Die sechs Stufen des Beteiligungsmodells

Stufe II: „Gründung einer operativen GmbH und einer Mitarbeiter-Beteiligungs GmbH“ (2)

- ...
- Hauptgesellschafter waren
 - a) Loni und Josef Grünbeck durch Einbringung ihrer bisherigen Einzelfirma
 - b) 12 freie Handelsvertreter
 - c) die Grünbeck-Mitarbeiter-Beteiligungs GmbH

Wichtig:

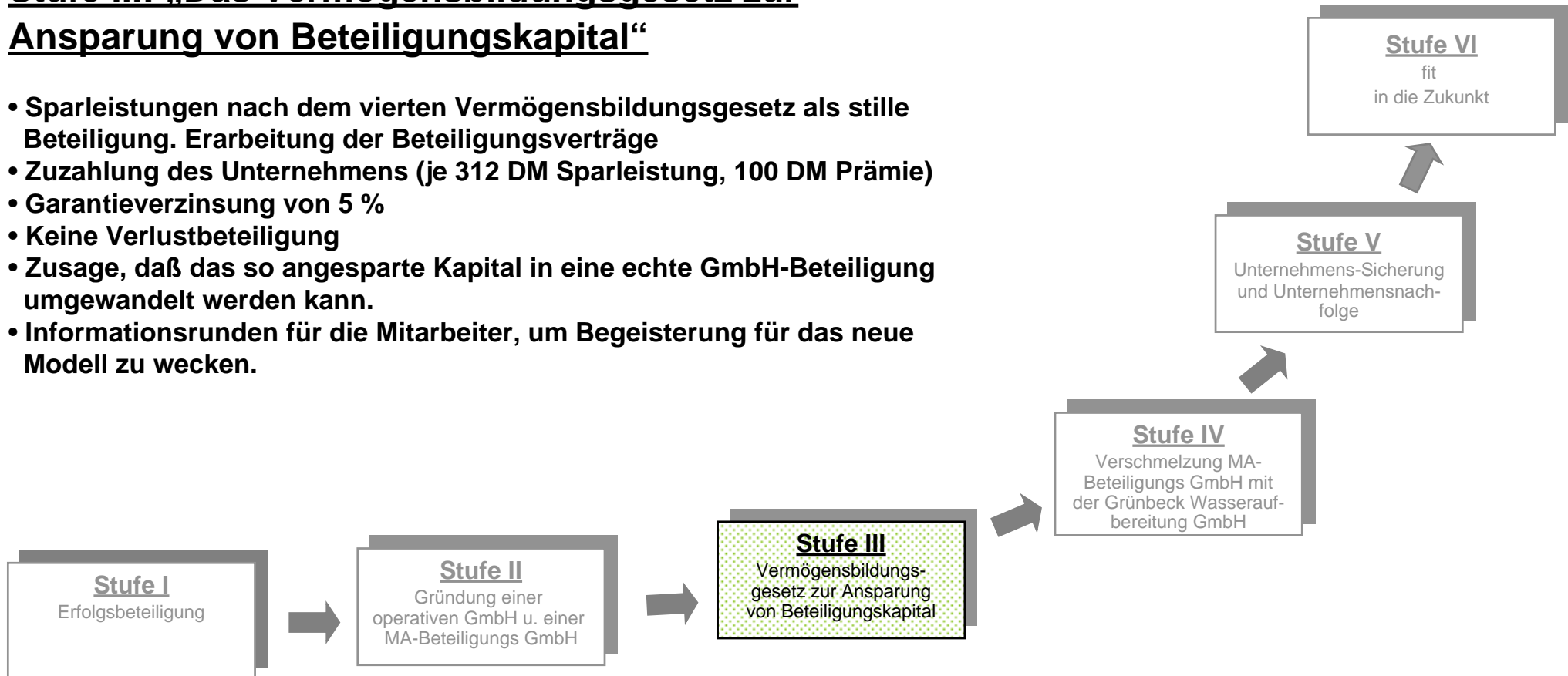
Das Ziel durch diese Konstellation, das Interesse der Mitarbeiter an Mitgestaltung und Mitbestimmung zu erhöhen, konnte nicht erreicht werden. Es ergab sich für die folgenden 5 Jahre ein gewisser Stillstand.



Die sechs Stufen des Beteiligungsmodells

Stufe III: „Das Vermögensbildungsgesetz zur Ansparung von Beteiligungskapital“

- Sparleistungen nach dem vierten Vermögensbildungsgesetz als stille Beteiligung. Erarbeitung der Beteiligungsverträge
- Zuzahlung des Unternehmens (je 312 DM Sparleistung, 100 DM Prämie)
- Garantieverzinsung von 5 %
- Keine Verlustbeteiligung
- Zusage, daß das so angesparte Kapital in eine echte GmbH-Beteiligung umgewandelt werden kann.
- Informationsrunden für die Mitarbeiter, um Begeisterung für das neue Modell zu wecken.



Die sechs Stufen des Beteiligungsmodells

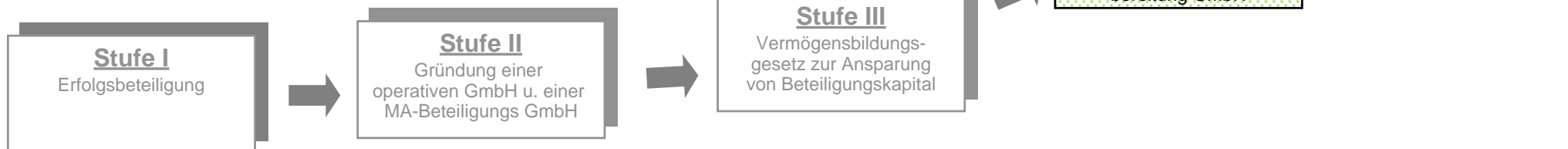
Stufe IV: „Verschmelzung der Mitarbeiter-Beteiligungs GmbH mit der Grünbeck Wasseraufbereitung GmbH“

Beschluß der Gesellschafter beider Firmen für die Verschmelzung

- Alle Treugeber der Beteiligungs GmbH werden damit direkte GmbH-Gesellschafter der Grünbeck Wasseraufbereitung GmbH
- Beschluß über eine Kapitalerhöhung um 1 Mio. DM auf 3 Mio. DM
- Freie Handelsvertreter und Grünbeck-Mitarbeiter stocken ihr Kapital auf
- Neue Gesellschafter können aus dem berechtigten Kreis gewonnen werden
- Die Mitarbeiter-Beteiligung ist wieder aktuell und gewinnt an Dynamik

Fazit:

Die 3. und 4. Stufe ist die Grundlage der derzeitigen Entwicklung und war Voraussetzung für die Stufen 5 und 6.



Die sechs Stufen des Beteiligungsmodells

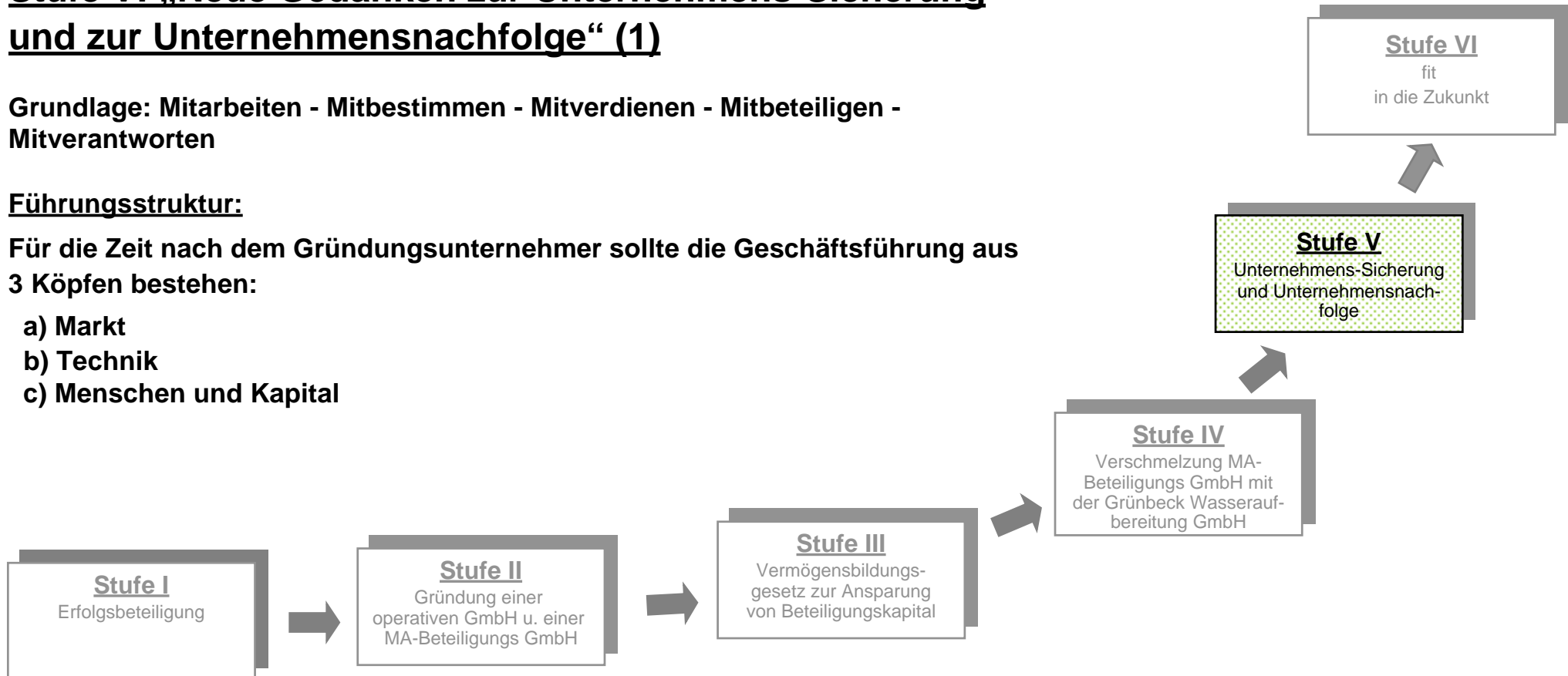
Stufe V: „Neue Gedanken zur Unternehmens-Sicherung und zur Unternehmensnachfolge“ (1)

Grundlage: Mitarbeiten - Mitbestimmen - Mitverdienen - Mitbeteiligen - Mitverantworten

Führungsstruktur:

Für die Zeit nach dem Gründungsunternehmer sollte die Geschäftsführung aus 3 Köpfen bestehen:

- a) Markt
- b) Technik
- c) Menschen und Kapital



Die sechs Stufen des Beteiligungsmodells

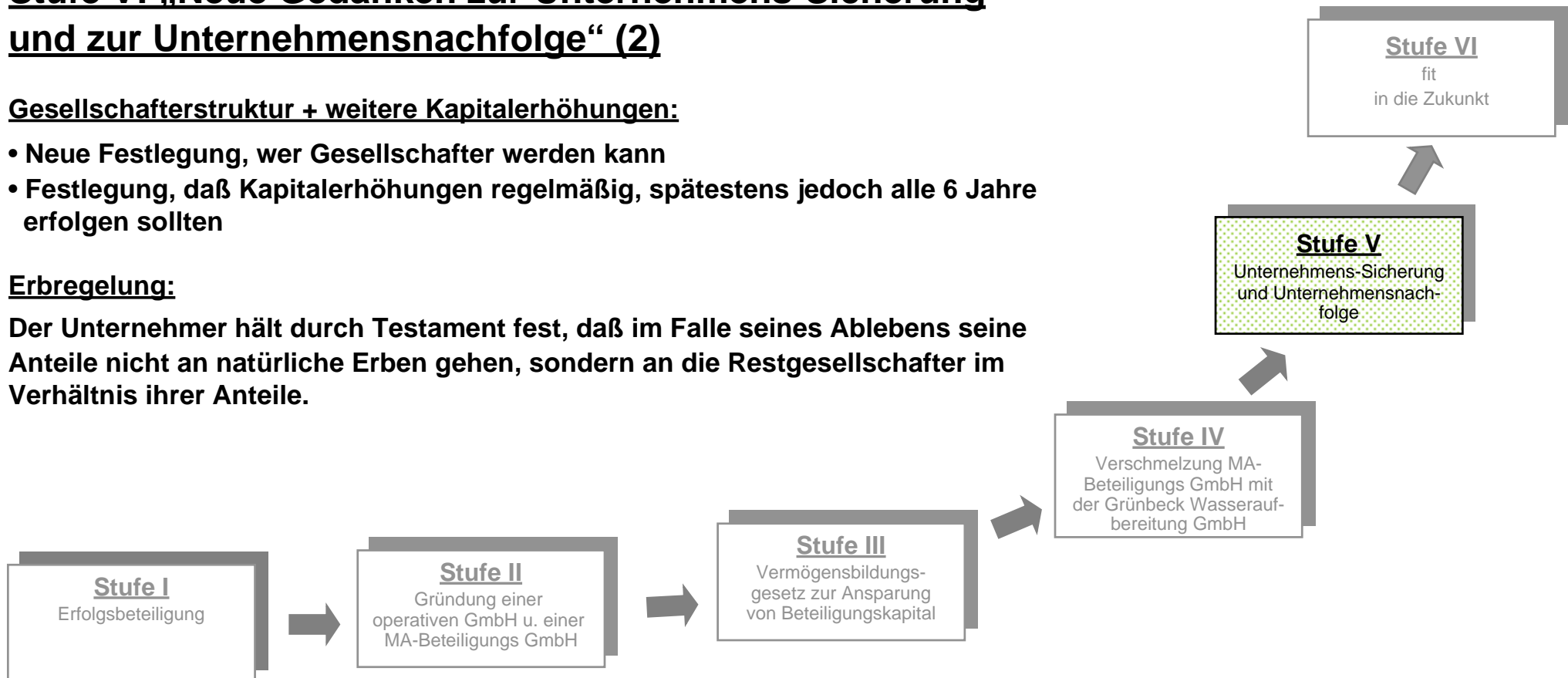
Stufe V: „Neue Gedanken zur Unternehmens-Sicherung und zur Unternehmensnachfolge“ (2)

Gesellschafterstruktur + weitere Kapitalerhöhungen:

- Neue Festlegung, wer Gesellschafter werden kann
- Festlegung, daß Kapitalerhöhungen regelmäßig, spätestens jedoch alle 6 Jahre erfolgen sollten

Erbregelung:

Der Unternehmer hält durch Testament fest, daß im Falle seines Ablebens seine Anteile nicht an natürliche Erben gehen, sondern an die Restgesellschafter im Verhältnis ihrer Anteile.



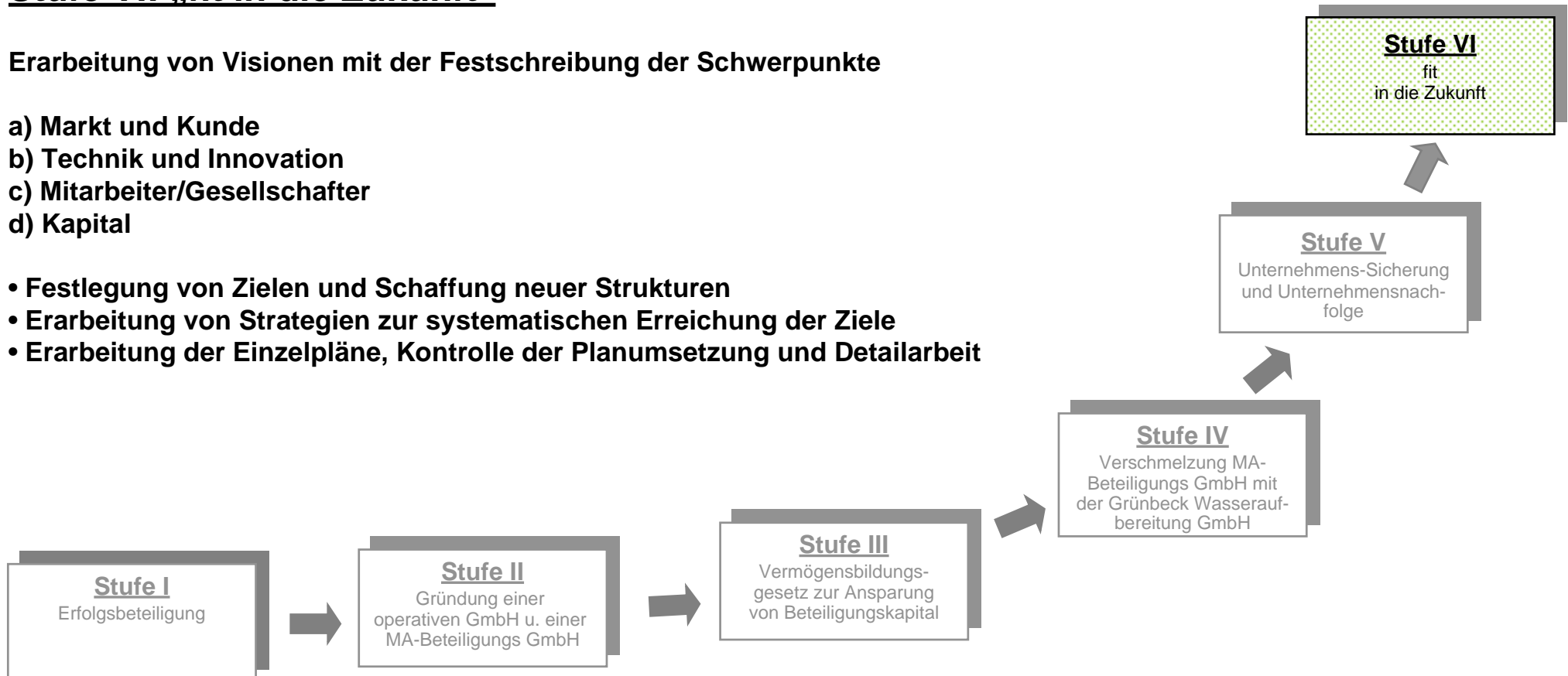
Die sechs Stufen des Beteiligungsmodells

Stufe VI: „fit in die Zukunft“

Erarbeitung von Visionen mit der Festschreibung der Schwerpunkte

- a) Markt und Kunde
- b) Technik und Innovation
- c) Mitarbeiter/Gesellschafter
- d) Kapital

- Festlegung von Zielen und Schaffung neuer Strukturen
- Erarbeitung von Strategien zur systematischen Erreichung der Ziele
- Erarbeitung der Einzelpläne, Kontrolle der Planumsetzung und Detailarbeit



Die Grünbeck Vision

Unsere Vision:

Vision:

Grünbeck
wird das größte, konzernunabhängige
Unternehmen der Wasseraufbereitung in Europa

Unsere Ziele:

B) Innovation und Qualität

- Anzahl neuer Verfahren / Produkte
- Entwicklungskosten vom Umsatz
- Materialeinsatz
- Lieferantenpartnerschaft
- Senkung der Fehlerkosten
- Verbesserungsvorschläge

C) Finanzierung

- Eigenkapitalquote
- Verschuldungsgrad
- Cash-Flow
- Eigenkapitalrendite
- Umsatzrendite

D) Mitarbeiter

- Zahl der beteiligten Mitarbeiter
- Zahl der stillen Beteiligungen
- Fort- und Ausbildung
- Umsatz pro Mitarbeiter
- Fluktuationsrate
- Krankenstand
- Mitarbeiterzufriedenheit

A) Das Unternehmen im Markt

- Produktprogramm / Produktstrategie
- Marktanteile
- Umsatz und Umsatzverteilung
- Kundenzufriedenheit



Die *fit*-Projekte

