



„Durch die Prämie sind die Mitarbeiter stärker in der Verantwortung und arbeiten produktiver.“

Johann Schwanner (Mitte), Chef der Schwanner GmbH in Burgkirchen, mit Mitarbeitern.

Mehr Leistung durch Teilen

Mitarbeiterbeteiligung. Wer als Chef den Erfolg mit seinem Team teilt, kann Umsatzrückgänge durch höhere Produktivität ausgleichen und auf fixe Sonderzahlungen verzichten. Welche Modelle Handwerker wählen.

Autorin Kerstin Meier Fotografinnen Lisa Hörterer und Tanja Kernweiss

Variable Prämie statt fixes Weihnachtsgeld? Als Johann Schwanner seine Mitarbeiter über die Umstellung informierte, gab es zunächst „einen Aufschrei“, wie sich der Chef von Schwanner Kryo- und Kältetechnik im ostbayerischen Burgkirchen erinnert: „Das tariflich vorgegebene Weihnachtsgeld umfasste früher circa ein Drittel des Monatsgehalts, wenn es gut lief, haben wir auch manchmal ein volles Gehalt ausbezahlt.“

Doch als die Hausbank vor gut zehn Jahren die weitere Finanzierung des 70 Mitarbeiter zählenden Unternehmens infrage stellte, musste Schwanner handeln. Gemeinsam mit Dieter Lachenmaier, Vorstand der Berag Unternehmensberatung (Wasserburg) und langjährig erfahrener Strategieberater im Handwerk, baute er das bisher vernachlässigte lukrative Geschäftsfeld der Kryo- und Kältetechnik weiter aus und etablierte sich als Systemlieferant für den Transport und die Lagerung tiefkalter Flüssiggase im internationalen Geschäft.

30 Prozent Gewinn für das Team

Parallel zur Neuausrichtung der Firma informierte Schwanner erstmals in der mehr als 100-jährigen Firmengeschichte seine Mitarbeiter offen über die Zahlen: „Die meisten hatten völlig falsche Vorstellungen davon, was die Firma verdient“, erklärt der 48-jährige Unternehmer. Jetzt wurde dem Team nicht nur die Gewinn- und Verlustrechnung erklärt, sondern die Mitarbeiter sollten zudem erkennen, dass sich ihr Einsatz zukünftig noch mehr lohnen würde. Stolze 30 Prozent des Gewinns nach Steuern, so der mit Berater Lachenmaier entwickelte Plan zur Steigerung der Produktivität, sollten künftig an die Mitarbeiter fließen.

Das seit 2006 praktizierte Modell funktioniert folgendermaßen: Die ersten 10 000 Euro des Gewinns nach Steuern verbleiben in der Firma, weitere 80 000 Euro werden jeweils zu gleichen Teilen an die Mitarbeiter – in Höhe des bisherigen Weihnachtsgelds – und die Firma verteilt. Der darüber hinausgehende Gewinn bleibt zu 70 Prozent in der Firma, 30 Prozent gehen als Prämie an die Mitarbeiter. „Schon im ersten Jahr nach der Einführung“, so Johann Schwanner, „konnten wir jedem Mitarbeiter ein volles Monatsgehalt auszahlen, im Durchschnitt der letzten zehn Jahre haben wir sogar 1,5 Gehälter ausgeschüttet.“

Kein Wunder, dass die Mitarbeiter heute dem „alten“ Weihnachtsgeld nicht hinterhertrauern, sondern sich mit noch mehr Engagement ihrem Job widmen. Firmenchef Schwanner macht dafür vor allem die Tatsache verantwortlich, dass durch die Prämie jeder Mitarbeiter auch ein bisschen zum Unternehmer

geworden ist: „Es wird einfach intensiver und produktiver geschafft.“ Was das für den Erfolg des gesamten Unternehmens bedeutet, lässt sich am Beispiel des Geschäftsjahrs 2015 eindrucksvoll belegen: Trotz Umsatzeinbußen von 25 Prozent – unter anderem im Russlandgeschäft – hat es der Kryotechnik-Spezialist geschafft, den Gewinn zu halten!

Produktivität steigern

Einzelerfolg eines mutigen Unternehmers oder nachahmenswertes Instrument für alle Chefs? Laut Studie der Unternehmensberatung hkp, den international tätigen Spezialisten in Sachen Performance Management und Vergütung, wollen 60 Prozent der Unternehmen durch eine Beteiligung der Mitarbeiter deren Engagement bei der Arbeit erhöhen, zwei Drittel versprechen sich davon eine höhere Identifikation der Beschäftigten mit dem Arbeitgeber.

Nach Auskunft des Bundesverbands Mitarbeiterbeteiligung in Kassel hat das nach der Finanzkrise 2008 zunächst abgegebte Interesse



Foto: Seger

„Das Geld ist nur ein Teil der partnerschaftlichen Kultur im Betrieb.“

Christine Seger, Geschäftsführerin der Miterfolg GmbH, Kassel.

► Fahrplan

Sechs Schritte für mehr Produktivität

Christine Seger, Geschäftsführerin der Miterfolg GmbH in Kassel, erklärt die wichtigsten Stationen bei der Einführung eines Beteiligungsmodells.

- 1. Ziel klären.** Wo liegen die Schwachstellen im Betrieb? Lassen sich diese überhaupt durch ein Beteiligungsmodell beseitigen? Und sind Sie als Chef wirklich bereit, über die Zahlen zu sprechen und den Erfolg mit Ihrem Team zu teilen? Basis für jedes Modell sind Vertrauen und ein gutes Betriebsklima.
- 2. Konzept erstellen.** Welche Beteiligungsform (siehe Tabelle Seite 30) für Ihren Betrieb geeignet ist, hängt von der Rechtsform sowie der Tatsache ab, ob Sie alle oder nur ausgewählte Mitarbeiter einbeziehen möchten. Je nach Betriebsgröße sollten Sie jetzt auch einen oder mehrere Mitarbeiter einweihen.
- 3. Formalien klären.** Wenn das Rohkonzept steht, sollten Sie zur konkreten Umsetzung unbedingt einen erfahrenen Berater hinzuziehen. Wie hoch der formale Aufwand letztendlich ist, hängt vom gewählten Modell ab, am aufwändigsten ist wegen der Notarpflicht eine GmbH-Beteiligung.
- 4. Modell vorstellen.** Informieren Sie Ihr Team gemeinsam mit den beteiligten Mitarbeitern (und eventuell dem Berater) über die Vorteile für beide Seiten. Erklären Sie das Modell einfach und nachvollziehbar an einem Beispiel, und nehmen Sie sich die Zeit, alle offenen Fragen zu klären.
- 5. Umsetzung im Alltag.** Versuchen Sie als Chef, die partnerschaftliche Kultur für die Mitarbeiter erlebbar zu machen. Informieren Sie das Team über die Zahlen, fragen Sie die Mitarbeiter nach Verbesserungsmöglichkeiten, und beziehen Sie sie – wo immer es geht – in wichtige Entscheidungen ein.
- 6. Erfolg kommunizieren.** Sie sind stolz auf Ihr engagiertes Team und das gute Betriebsklima? Dann teilen Sie dies auch anderen mit, etwa auf der Homepage, über die sozialen Medien oder in der Lokalpresse. Nutzen Sie die Chance, bei potenziellen Bewerbern als attraktiver Arbeitgeber zu punkten.

an Beteiligungsmodellen wieder zugenommen, inzwischen profitieren nach Schätzungen des Verbands rund 4500 deutsche Unternehmen von den Vorteilen. Aziza Yakhloufi, Bereichsleiterin Arbeitsrecht bei Rödl & Partner in Eschborn, hat bei mittelständischen Firmenkunden ebenfalls ein zunehmendes Interesse an Beteiligungsmodellen ausgemacht: „Eine kooperative Unternehmenskultur liegt im Zeitgeist, zudem sind die Erfolge schon kurze Zeit nach der Einführung meßbar.“

Ist der Chef zum Teilen bereit?

Christine Seger, Vorstandsmitglied im Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung und Geschäftsführerin der Miterfolg GmbH in Kassel, warnt trotz positivem Trendklima und den hohen Erfolgschancen davor, den ersten Schritt vor dem zweiten zu machen. „Basis für die Einführung eines Beteiligungsmodells ist eine partnerschaftliche Unternehmenskultur, ein schlechtes Betriebsklima oder Fehler in der Führung lassen sich damit nicht reparieren.“ Bei ihren

Beratungen zur Einführung eines Modells in die betriebliche Praxis geht es der Expertin deshalb zunächst darum, die zentralen Fragen zu klären: Gibt es eine wertschätzende Führungskultur? Will der Unternehmer überhaupt teilen? Ist er bereit, die Zahlen offen zu kommunizieren? Erst wenn die Voraussetzungen geschaffen sind, macht es nach ihrer Erfahrung Sinn, sich mit der Auswahl des richtigen Modells zu beschäftigen.

Dieter Lachenmaier, Vorstandskollege aus dem Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung, kann die Anforderungen der Chefs dabei in drei Worten zusammenfassen: „Einfach, aber gerecht.“ Leider, so Lachenmaiers Erfahrung, ist das in der Praxis oft ein Widerspruch, weil „gerecht“ für viele Unternehmer auch „nicht einheitlich“ bedeutet. Und je differenzierter die Beteiligung ausgestaltet wird, desto komplexer ist es, das Modell den Mitarbeitern zu erklären. Bei den im Handwerk eingesetzten Formen (Details siehe Tabelle) steht deshalb die stille Beteiligung ganz oben auf der Beliebtheitskala:

► Die wichtigsten Modelle für das Handwerk

Vom Mitarbeiterdarlehen bis zur Belegschaftsaktie

Je nach Zielsetzung und Rechtsform können Chefs von Klein- und Mittelbetrieben zwischen verschiedenen Beteiligungsfor-

men wählen. Vorgefertigte Blaupausen gibt es jedoch nicht, sondern jedes Modell muss individuell ausgestaltet werden.

| Modell | Beschreibung | Vorteile/Nachteile |
|----------------------------|---|--|
| Mitarbeiterdarlehen | Das Mitarbeitergeld fließt zu festen oder gewinnabhängigen Zinsen als Darlehen ans Unternehmen. Es stellt reines Fremdkapital dar. Die Kreditkosten sind Betriebsausgaben, bei der Gewerbesteuer werden die Schuldzinsen zur Hälfte dem Gewerbeertrag zugerechnet. Das Mitarbeiterdarlehen ist verpflichtend vom Arbeitgeber gegen Insolvenz abzusichern. | <ul style="list-style-type: none"> + optimale Sicherheit für Mitarbeiter + hohe Vertragsfreiheit + unabhängig von der Rechtsform anwendbar - Pflicht zur Absicherung der Einlagen - Darlehen sind Fremdkapital |
| Stille Beteiligung | Mitarbeiter übernehmen unabhängig von der Rechtsform stille Anteile an der Firma mit Gewinnbeteiligung; eine Verlustbeteiligung – üblicherweise begrenzt auf die Einlage – kann vereinbart werden. Die Mitarbeiter haben keine Mitentscheidungs-, sondern nur Informations- und Kontrollrechte. Einlagen zählen bei entsprechender Ausgestaltung zum wirtschaftlichen Eigenkapital. | <ul style="list-style-type: none"> + einfach, kostengünstig, hohe Vertragsfreiheit + unabhängig von der Rechtsform anwendbar + Gewinnanteile sind Betriebsausgaben - stille Gesellschaft muss bei Veräußerung oder Umwandlung der Rechtsform zustimmen |
| Genussrecht | Ähnlich wie bei der stillen Beteiligung sind die Mitarbeiter am Gewinn und/oder Verlust nach vereinbarten Kenngrößen beteiligt, im Unterschied zur stillen Teilhaberschaft sind Informations- und Kontrollrechte jedoch nicht zwingend vorgeschrieben. Außerdem lassen sich Genussrechte in Form von Genussscheinen als Wertpapier verbriefen. | <ul style="list-style-type: none"> + viel Gestaltungsspielraum bei den Verträgen + unabhängig von der Rechtsform anwendbar + Gewinnanteile sind Betriebsausgaben - hohe Eigenverantwortung bei der Gestaltung - kein Schutz gegen das Konkursrisiko möglich |
| GmbH-Beteiligung | Bei dieser Beteiligungsform werden die Mitarbeiter zu Gesellschaftern. Jede Übertragung von Gesellschaftsanteilen ist notariell zu beurkunden. Der Mitarbeiter wird mit dem GmbH-Anteil zum Miteigentümer, mit einer entsprechenden Gewinn- und Verlustbeteiligung. Die Verlustbeteiligung kann auf die Höhe der Stammeinlage begrenzt sein. | <ul style="list-style-type: none"> + langfristiges Eigenkapital für den Betrieb + starke Bindung der beteiligten Mitarbeiter + ideal zur Einarbeitung eines Nachfolgers - hoher Aufwand durch Notarpflicht - nur für wenige leitende Mitarbeiter geeignet |
| Belegschaftsaktie | Die Mitarbeiter erhalten zu einem Sonderpreis Aktien, die sie an der Börse verkaufen können. Als Aktionär ist der Mitarbeiter am Erfolg oder Misserfolg der AG beteiligt und kann über sein Stimmrecht bei der Hauptversammlung Einfluss nehmen. Die Mitarbeiteraktien zählen voll haftend zum Eigenkapital. | <ul style="list-style-type: none"> + echte Beteiligung an der Firmensubstanz + Anteile sind leicht übertragbar - an die Rechtsform der AG gebunden - Verlustabsicherung ist sehr teuer |



Rund 30 Prozent der Betriebe entscheiden sich nach Angaben des Bundesverbands Mitarbeiterbeteiligung für dieses Modell.

Der Lohn ist nur die Basis

Markus Wasserle, Inhaber von Wasserle Gebäudereinigung in Martinsried (bei München), hat seine 170 Mitarbeiter Anfang Februar diesen Jahres darüber informiert, dass sie bis zum 31. März Anteile an der Wasserle GmbH als stille Gesellschafter zeichnen können. „Die Mitarbeiter sollen im Geldbeutel spüren, wenn die Geschäfte durch ihren Einsatz gut laufen“, erklärt der 35-jährige Unternehmer. Schließlich sind vor allem die Teams am Objekt dafür verantwortlich, dass der Firmenslogan „Qualität aus Leidenschaft“ jeden Tag umgesetzt wird. Natürlich gehört dazu auch ein ordentlicher Lohn, doch der ist für Wasserle nur die Basis: „Wir sehen uns als Familie und wollen, dass sich jeder Mitarbeiter bei uns wohlfühlt.“

Von der Brotzeit am Morgen über den freien Eintritt ins benachbarte Fitnessstudio bis hin zu Deutschkursen und Wohnungen für auswärtige Mitarbeiter reicht das Angebot. Dabei geht es nicht darum, Geschenke zu verteilen, der Deutschunterricht etwa ist für alle ausländischen Mitarbeiter Pflicht. Und wer nach einem Jahr nicht das vorgeschriebene Level erreicht hat, riskiert die Kündigung, wie Markus Wasserle betont: „Es gehört zur unserem Quali-

tätsverständnis, dass die Mitarbeiter am Objekt die Wünsche der Kunden verstehen.“

Nachdem es im teuren Münchner Speckgürtel schwer ist, jeden Monat mit dem Lohn als Gebäudereiniger klarzukommen, bietet Wasserle auch Finanztrainings an. Neben den wichtigsten Firmenzahlen lernt das Team dabei auch das Einmaleins der Haushaltsführung: Es steht nur das zum Verteilen zur Verfügung, was zuvor eingenommen wurde. Und von dem, was übrig bleibt, können die Mitarbeiter über die stille Beteiligung bei Wasserle nun ihren Anteil bekommen. Je höher die Rendite der Firma, desto mehr Zinsen erhalten die Mitarbeiter auf ihre Einlage, die aus einem Eigenanteil und dem Firmenzuschuss besteht. Bei 1000 Euro Beteiligungskapital und 5 Prozent Rendite erhält der Mitarbeiter so etwa jährlich 50 Euro zusätzlich, bezogen auf den Eigenanteil seiner Einlage sind dies stolze 10 Prozent!

Da die Wasserle Mitarbeiter inzwischen gelernt haben, dass dies in Zeiten des Zinstiefs ein wirklich attraktiver Wert ist, hat rund die Hälfte noch am Tag der Vorstellung signalisiert, Anteile kaufen zu wollen. Markus Wasserle ist mit dem Erfolg sehr zufrieden: „Die Beteiligung ist für mich das i-Tüpfelchen einer Führungskultur, die den Menschen in den Mittelpunkt stellt und die Bindung der Mitarbeiter zum Betrieb verstärkt.“ ■

kerstin.meier@handwerk-magazin.de

„Die Mitarbeiter sollen es im Geldbeutel spüren, wenn die Geschäfte durch ihren Einsatz gut laufen.“

Markus Wasserle (re.), Gebäudereinigermeister in Martinsried, mit einigen seiner 170 Mitarbeiter.

Online

Themenseite Mitarbeiter- motivation

Und so motivieren Sie Ihre Leute sonst noch:
[handwerk-magazin.de/
mitarbeitermotivation](http://handwerk-magazin.de/mitarbeitermotivation)

QR-Code scannen
und direkt zur Info



Merkblatt Nutzung

„**Bitte beachten Sie:** Dieses PDF ist urheberrechtlich geschützt. Die Datei ist lediglich zum privaten und sonstigen eigenen, nichtgewerblichen Gebrauch bestimmt. Darüber hinaus ist eine Vervielfältigung, Verbreitung oder öffentliche Zugänglichmachung nicht erlaubt. Ausnahme: Gerne dürfen Sie das PDF unverändert auf Ihrer Unternehmenswebsite veröffentlichen, jedoch nur in Verbindung mit einem Link auf unser Nutzwertportal <http://www.handwerk-magazin.de> sowie einer eindeutigen Quellenangabe. Dieses eingeräumte Nutzungsrecht gilt zunächst zeitlich begrenzt für zwei Jahre und kann jederzeit von uns widerrufen werden.“