



Die Mitarbeiter der Grünbeck Wasseraufbereitung GmbH.

Der Wunsch des Bundespräsidenten

Im Dezember des letzten Jahres regte Bundespräsident Köhler an, vorausschauende Unternehmer sollten die Partnerschaft im Betrieb ausbauen und schlug vor, auch die Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen wieder auf den Tisch zu bringen. Der Unternehmer Josef Grünbeck ist diesen Weg gegangen.

In Deutschland stehen mehrere tausend mittelständische Unternehmen in den nächsten Jahren vor einem Generationswechsel. Die Unternehmergeneration, die nach dem zweiten Weltkrieg im wesentlichen Maße am wirtschaftlichen Aufschwung Teil hatte, will nun aus Altersgründen das Ergebnis ihrer Arbeit an einen Nachfolger übergeben, der möglichst mit gleichem oder gar besserem Erfolg die eigene Arbeit fortführt. Der Prozess des Loslassens ist, wie die Praxis zeigt, schwer genug. Aber auch auf der übernehmenden Seite bestehen Hindernisse. Wer ist als Übernehmer geeignet? Wie kann die Übernahme finanziell und rechtlich ausgestaltet werden? Wie hoch wird die Akzeptanz der Kunden sein, wenn das Unternehmen in eine neue Führung gelangt? Und wie reagieren die Mitarbeiter? Werden sie dem Übernehmer die gleiche Loyalität entgegenbringen wie dem alten Chef? Übersehen wird bei diesem Prozess oft, dass ein geeigneter Übernehmer nicht unbedingt in einer der Datenbanken überregionaler

Initiativen oder durch Vermittlung durch einen Spezialisten gefunden werden kann, sondern bereits im eigenen Unternehmen tätig ist: gemeint sind Führungskräfte oder gar die Belegschaft des Unternehmens. Dieser Beitrag geht zunächst grundlegend auf Aspekte der Beteiligung von Mitarbeitern am Unternehmen vor dem Hintergrund der Nachfolge ein. Darüber hinaus wird zur Veranschaulichung eines Nachfolgeprozesses das Beispiel der Grünbeck Wasseraufbereitung GmbH in Höchststadt dargestellt.

Beteiligungsunternehmen sind erfolgreich

Die Mitarbeiterbeteiligung sieht im Allgemeinen eine Teilhabe der Beschäftigten am Unternehmenserfolg (Erfolgsbeteiligung) oder am Unternehmenskapital (Kapitalbeteiligung) vor. Während eine Beteiligung von Mitarbeitern am Erfolg, auch bedingt durch die Tendenz hin zur variablen Vergütung, bereits in zahlreichen Unternehmen

anzutreffen ist, beschränkt sich die Anzahl von Unternehmen mit Kapitalbeteiligung nach Schätzung der Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e. V. (AGP) und der Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit (GIZ) in Deutschland auf circa 3600 Unternehmen.

Noch scheuen sich viele Firmenvertreter, ihre Mitarbeiter zu Mitunternehmern zu machen. Vielerorts bestehen in dieser Hinsicht noch Vorurteile, die oft in einer mangelnden Kenntnis der vielfältigen Möglichkeiten im Beteiligungsbereich und den daraus resultierenden positiven Effekten ihre Ursache haben. Beteiligungsunternehmen sind, so zeigen mehrere Studien wie auch die nachfolgende Grafik des Instituts für Arbeit- und Berufsforschung, Nürnberg, wesentlich produktiver als Nicht-Beteiligungsunternehmen (vergleiche Abbildung 1). Die Begründung für diesen Effekt liegt meist darin, dass Beteiligungsunternehmen ihre Mitarbeiter über wesentliche Unternehmensaspekte informieren und in die Entscheidungs-

Kompakt

- Viele Vorurteile in Bezug auf Belegschaftsbeteiligungen zeugen von mangelnder Kenntnis der vielfältigen Möglichkeiten im Beteiligungsbereich und den daraus resultierenden positiven unternehmerischen Effekten.
- Der Unternehmer Josef Grünbeck entwickelte ausgehend von gewährten Mitarbeiterdarlehen ein Beteiligungsmodell, das ohne Bestandsgefährdung sein Ausscheiden aus dem Unternehmen ermöglichte.
- Die Grundlage für jedes funktionierende Beteiligungsmodell ist ein partnerschaftliches Klima im Unternehmen.

findung einbeziehen. Dies bringt mit sich, dass Innovationen von den Mitarbeitern getragen werden und damit schnell zur Umsetzung gelangen. Lange Diskussionen und Verweigerungshaltungen, die, da sie in keiner Buchhaltung erfasst werden und daher als Aufwandsposition keine Beachtung finden, werden erheblich reduziert. Auch zeigt sich, dass Unternehmen mit Beteiligung der Mitarbeiter wesentlich innovativer sind, ihre Mitarbeiter weniger Krankentage aufweisen und »ihr« Unternehmen in geeigneter Weise gegenüber den Kunden vertreten. Was spricht angesichts der aufgezeigten Vorteile dagegen, Mitarbeiter als potenzielle Unternehmensübernehmer in das Kalkül einzubeziehen?

Die Historie eines Beteiligungsmodells

Wie ein erfolgreiches Mitarbeiterbeteiligungsmodell mit der Zielrichtung Unternehmensnachfolge aufgebaut werden kann, zeigt das Beispiel der Grünbeck Wasseraufbereitung GmbH in Höchststadt. Die Wurzeln dieser Entwicklung reichen bis ans Ende der

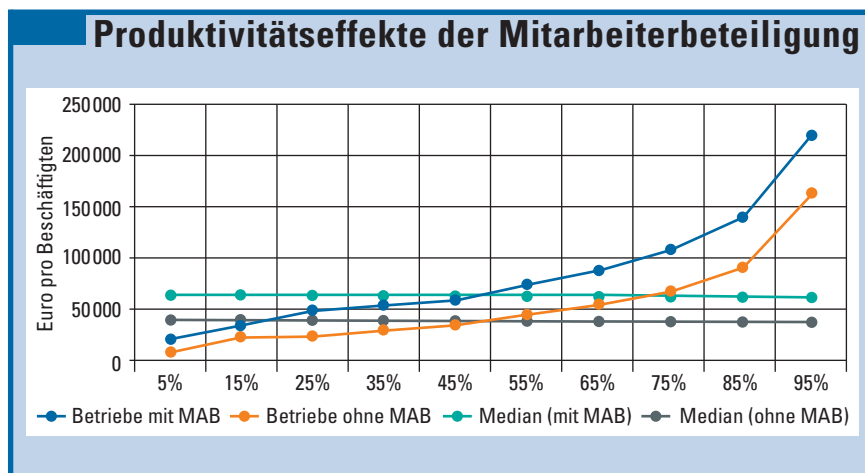


Abbildung 1: Vergleich der Wertschöpfung pro Beschäftigten mit und ohne Mitarbeiterbeteiligung.

sechziger Jahre zurück, als sich Josef Grünbeck als Inhaber der Einzelfirma Wasserchemie und Apparatebau entschloss, partnerschaftlich mit seinen Mitarbeitern zusammenzuarbeiten.

Stufe 1: Seit 1968 gewährte Grünbeck seinen Mitarbeitern eine als Mitarbeiterdarlehen kapitalisierte Gewinnbeteiligung. Die Verteilung des Unternehmensgewinns auf die

Belegschaftsmitglieder sowie Fragen aus den Bereichen Sozialleistungen, Investitionen und Verbesserungsvorschläge regelte ein neu gegründeter Partnerschaftsausschuss.

Stufe 2: 1980 gründete der Firmeninhaber die Grünbeck Wasseraufbereitung GmbH (vergleiche Abbildung 2, Seite 30). Gesellschafter der operativen GmbH waren Josef Grün-

Grünbeck Wasseraufbereitung GmbH, Höchstädt



HR-Kennzahlen

| | Geschäftsjahr 2004 | Geschäftsjahr 2005 | Veränderung in Prozent |
|---|--------------------|--------------------|------------------------|
| Personalstruktur | | | |
| Anzahl Mitarbeiter (= Anzahl Köpfe) | 393 | 403 | 2,5 |
| Durchschnittsalter der Mitarbeiter | 39,9 | 40,0 | 0,3 |
| Anteil Frauen in Führungspositionen (in Prozent aller Führungskräfte) | 6,0 | 8,0 | 33,3 |
| Anteil Mitarbeiter mit Auslandserfahrung (> 6 Monate, in Prozent aller Mitarbeiter) | 5,6 | 6,2 | 10,7 |
| Anteil Führungskräfte mit Auslandserfahrung (> 6 Monate, in Prozent aller Führungskräfte) | 12,0 | 12,0 | 0,0 |
| Ertrag in Euro | | | |
| Umsatz | 47 974 000,00 | - | - |
| Umsatz pro Mitarbeiter | 122 071,00 | - | - |
| Personalaufwand | 13 721 998,00 | - | - |
| Vergütungsstruktur | | | |
| Anteil Mitarbeiter mit variabler Vergütung (in Prozent aller Mitarbeiter) | 15,3 | 14,9 | -2,6 |
| Anteil Führungskräfte mit variabler Vergütung (in Prozent aller Führungskräfte) | 100,0 | 100,0 | 0,0 |
| Weitere Kennzahlen | | | |
| Betreuungsquote (Mitarbeiter pro Personalexperte) | 131,00 | 134,00 | 2,3 |
| Weiterbildungsaufwand (ohne Personalausfall- und Reisekosten) | 49 108,00 | 50 000,00 | 1,8 |
| Anzahl der Teilnehmertage von Weiterbildungen | 86,00 | 90,00 | 4,7 |



Das Stammhaus der 1949 gegründeten Grünbeck Wasseraufbereitung GmbH in Höchstädt an der Donau. Neben Forschung und Entwicklung, Konstruktion, Projektierung und Verwaltung ist hier auch der Großteil der Produktion angesiedelt. Die über 700 Mitarbeiter der Firmengruppe erwirtschaften einen Gesamtumsatz von knapp 92 Millionen Euro.

Das Beteiligungsmodell

- Stufe 6**
GO-Grünbeck-Offensive für die Zukunft
- Stufe 5**
Unternehmenssicherung und Unternehmensnachfolge
- Stufe 4**
Verschmelzung Mitarbeiterbeteiligungs GmbH mit der Grünbeck Wasseraufbereitung GmbH
- Stufe 3**
Vermögensbildungsge-
setz zur Ansparung von
Beteiligungskapital
- Stufe 2**
Gründung einer operativen
GmbH und einer Mitarbeiter-
beteiligungs GmbH
- Stufe 1**
Erfolgsbeteiligung

Abbildung 2: Sechs Schritte der partnerschaftlichen Entwicklung.

beck selbst, seine Ehefrau und zwölf Handelsvertreter. An die Stelle des Partnerschaftsausschusses trat die neu gegründete Grünbeck-Mitarbeiterbeteiligungs GmbH. Sie wurde der fünfzehnte Gesellschafter der operativen GmbH. Die Mitarbeiterdarlehen konnten über Treuhänder als direkte Kapitalbeteiligung zum Ausgabekurs von 1:2,5 in die Mitarbeiterbeteiligungs GmbH eingebracht werden.

In diese Entwicklungsstufe fiel auch die Einberufung eines aus Arbeitnehmervertretern zusammengesetzten Firmenbeirats, der die Geschäftsführung beraten sollte und langfristig Aufgaben im Rahmen der Unternehmenssicherung übernahm.

Stufe 3: In den Jahren 1984 und 1985 wurde auf Grundlage des 5. Vermögensbildungs-

Mehr zum Thema

Mehr Informationen erhalten Sie unter www.mitarbeiter-beteiligung.de oder regelmäßig über den kostenlosen Newsletter der GIZ GmbH (Anmeldeformular auf der Homepage).

Die Grünbeck Vision

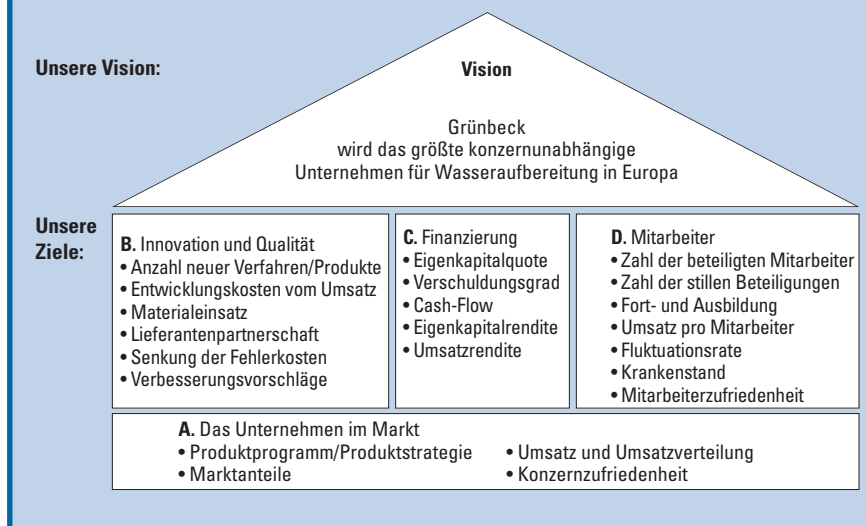


Abbildung 3: Ein wichtiger Erfolgsfaktor zur Erreichung der Grünbeck Vision sind die permanente Entwicklung und Verbesserung der Produkte.

gesetzes jenen Mitarbeitern, die länger als sechs Monate dem Unternehmen angehört, eine stille Beteiligung eingeräumt. Die Bedingungen sahen eine monatliche Beteiligung von bis zu 78 Mark vor, die mit maximal 52 Mark bezuschusst wurde. Zusätzlich wurde pro Jahr ein steuer- und sozialversicherungsfreier Zuschuss gewährt. Somit konnten pro Jahr und Mitarbeiter 1236 Mark Beteiligung geschaffen werden. Die stille Beteiligung wurde mit garantiert fünf Prozent verzinst, eine Verlustbeteiligung war nicht vorgesehen. Mit der Beteiligung war zudem die Zusage verbunden, dass das angesparte Kapital zukünftig in eine echte GmbH-Beteiligung umgewandelt werden kann.

Stufe 4: 1988 wurde der Beschluss gefasst, die operative GmbH und die Grünbeck Mitarbeiterbeteiligungs GmbH zu verschmelzen. Die treu gebenden Mitarbeiter wurden somit direkte Gesellschafter der GmbH, womit auch die Zusage an die stillen Gesellschafter zur Einlösung gelangte. Gleichzeitig wurde eine Kapitalerhöhung von einer auf zwei Millionen Mark beschlossen. Innerhalb weniger Wochen wurde das neue Kapital von Handelsvertretern und Mitarbeitern gezeichnet. Dieser Schritt in der Historie der Grünbeck-Mitarbeiterbeteiligung machte den Beteiligungsgedanken insgesamt

wieder aktuell; das Modell gewann die gewünschte Dynamik.

Stufe 5: Auf dieser Grundlage wurde neu festgelegt, wer zukünftig Gesellschafter werden kann. Zudem wurde beschlossen, dass regelmäßig, zumindest aber alle sechs Jahre, eine weitere Kapitalerhöhung erfolgen sollte. Parallel dazu verfügte Grünbeck testamentarisch, dass im Falle seines Ablebens seine Anteile nicht an natürliche Erben, sondern im Verhältnis ihrer Anteile an die Restgesellschafter gehen sollten.

Bestandssicherung nach tragischem Unfall

Nach einem Verkehrsunfall im Oktober 1995 musste Firmengründer Grünbeck sich aus dem Geschäftleben zurückziehen. Der im Vorfeld geplanten Nachfolgeregelung war es zu verdanken, dass die Grünbeck Wasseraufbereitung GmbH hierdurch nicht in Mitleidenschaft gezogen wurde. Dafür stand auch die im Vorfeld beschlossene strategische Dreigliederung der Geschäftsführung. Ihr wichtigstes Element ist eine Altersstafelung. Sie verschafft einem neuen Geschäftsführungsmitglied eine ausreichende Einarbeitungszeit und garantiert selbst bei einem außerplanmäßigen Ausscheiden eines Geschäftsführers, dass die Geschäftsführung als Ganzes stets handlungsfähig bleibt.

Heute beinhaltet das Mitarbeiterbeteiligungsmodell bei Grünbeck vor allem folgende Punkte:

- Über den Betriebsrat macht die Belegschaft von ihrem klassischen Mitbestimmungsrecht Gebrauch.
- Jeder Mitarbeiter hat zudem die Möglichkeit, im Rahmen der von Zeit zu Zeit stattfindenden Kapitalerhöhungen direkt Gesellschafter zu werden. Die Mitarbeiter sind damit direkt am Geschäftserfolg beteiligt. Somit bestimmen sie auch gesellschaftsrechtlich mit, tragen aber auch über die Verlustbeteiligung unternehmerische Verantwortung.
- Die Mitverantwortung erstreckt sich bei Grünbeck auch auf die Wahl des Beirats, die Wahrnehmung der Rechte auf der Gesellschafterversammlung und damit auf die Kontrolle und Beratung der Geschäftsführung sowie auf Einflussnahme auf die langfristige Entwicklung des Unternehmens.

Um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben, hat die Grünbeck Wasseraufbereitung GmbH unter der Überschrift »GO-Grünbeck-Offensive für die Zukunft« eine Vision erarbeitet und entsprechende Maßnahmenschwerpunkte festgeschrieben (vergleiche Abbildung 3).

Grundlage ist ein partnerschaftliches Klima

Wesentlich häufiger als das dargestellte Modell der Belegschaftsübernahme wie bei Grünbeck, wird in der Praxis die Fortführung und der Erwerb des Unternehmens durch ausgewählte Führungskräfte verfolgt. Derartige Modelle sind dann von Vorteil, wenn etwa der Zeitraum, in der die Übergabe vollzogen werden muss, sehr begrenzt ist. Gegen das Belegschaftsmodell werden oft auch Finanzierungsgesichtspunkte oder fehlendes Vertrauen in die Kompetenzen der Gesamtbelegschaft angeführt. Wenn die Übernahme durch die Belegschaft jedoch Ziel führend verfolgt wird, sind

solche Einwände nicht haltbar. Eine wesentliche Voraussetzung für ein Gelingen der Übernahme durch die Belegschaft, und dies zeigt das Beispiel Grünbeck, ist jedoch ein partnerschaftliches Klima im Unternehmen und eine stabile Vertrauensbasis zwischen Altgesellschafter und Mitarbeiter.



Autor

Walter Ernst,

Geschäftsführer der Grünbeck Wasseraufbereitung GmbH, Höchstädt, walter.ernst@gruenbeck.de



Autor

Stefan Fritz,

Gesellschafter und Berater der Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit GmbH, Forchheim, stefan.fritz@giz-gmbh.de