

# Wenn Arbeitnehmer zugleich Chefs sind

Vollwertiges Mitarbeiter Eigentum am Firmenkapital ist selten – Experten sagen Boom voraus

**Stuttgart – Betriebe in Mitarbeiterhand – das schien lange Zeit ein sozialistischer Wunschtraum. Seit aber Bundespräsident Horst Köhler die Idee aufgegriffen hat, beschäftigt sich auch die große Koalition damit. Experten erwarten einen Boom von Mitarbeiterfirmen in den nächsten Jahren.**

VON WALTER BECK

Wenn Paul Rössle sich mit einem seiner Maurermeister berät, ist das ein ganz normales Gespräch zwischen Chef und Mitarbeiter. Nur: Die Rollen sind hier nicht so eindeutig verteilt. Denn Rössle ist zwar Vorstandschef und Miteigentümer seines Unternehmens, der Fermo Massivhaus AG in Murr (Kreis Ludwigsburg). Zugleich aber tritt er seinem Meister selbst als Angestellter gegenüber, denn Fermo gehört zu 60 Prozent den Mitarbeitern.

„Diese Doppelrolle ist nicht immer ganz einfach“, gibt Rössle zu. „Man braucht Fingerspitzengefühl.“ Zum Beispiel auf der Hauptversammlung, wo sich das Management den eigenen Untergeordneten zur Wahl stellen muss. Oder im Aufsichtsrat, wo fünf Mitarbeiter neben drei Familienvertretern und einem Neutralen über die Firmenstrategie bestimmen.

Als Fermo das Mitarbeitermodell vor mehr als 30 Jahren einführte, machte die Firma gerade eine schwere Krise durch. Die Familie Rössle teilte ihr Unternehmen mit der Belegschaft, um sie als Kapitalgeber mit ins Boot zu nehmen – und um sie als Mitunternehmer enger an die Firma zu binden. „Viele untkten damals: Das hat ja schon im Kommunismus nicht geklappt“, erinnert sich Ulrich Seeger, seit vielen Jahren Aufsichtsratschef bei Fermo.

Geschadet hat dieser Schritt dem Unternehmen jedoch nicht: In mehr als 30 Jahren hat das Bauunternehmen stets schwarze Zahlen geschrieben. „Nie wurde jemand mangels Beschäftigung entlassen“, sagt Aufsichtsratschef Seeger, „und wir hatten immer genügend Liquidität.“ Ungewöhnlich für die Baubranche in diesen Zeiten. Auch die Mitarbeiter – zurzeit sind es 159 – haben den Rollenwechsel zum Unternehmer nicht bereut: Wer vor 30 Jahren mit 1000 D-Mark eingestiegen ist, ist jetzt mit 14 000 Euro dabei. Mittlerweile stecken vier Mio. Euro Belegschaftskapital in Fermo.

„Solche Beispiele sind in Deutschland sehr selten“, sagt Michael Lezius von der Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft (AGP) in Kassel. Anders als in den USA, wo etwa 10 000 Firmen mehrheitlich im Eigen-



Beteiligung von Arbeitnehmern am Kapital wird oft als Sozialismus abgelehnt

Foto: AP

tum ihrer Mitarbeiter sind. „Das gilt dort als ganz normaler Mitarbeiter-Kapitalismus. Bei uns wäre sofort von Kommunismus die Rede.“ Große Konzerne wie SAP, Siemens oder DaimlerChrysler geben zwar Belegschaftsaktien aus. „Meist aber belaufen sich die Beteiligungen auf lediglich ein bis drei Prozent“, sagt Lezius.

Generell sind deutsche Firmen sehr zurückhaltend, wenn es gilt, am Gewinn oder am Wertzuwachs des Unternehmens teilhaben zu lassen. Nur jeder 13. Beschäftigte kommt hier zu Lande in den Genuss irgendeines Betei-

ligungsmodells. In Großbritannien ist es immerhin jeder Vierte, in Frankreich profitieren sogar 43 Prozent der Beschäftigten vom Erfolg ihres Unternehmens. Grund ist auch der höhere Stellenwert der betrieblichen Altersversorgung in diesen Ländern.

Doch seit sich Bundespräsident Horst Köhler (CDU) vor einem halben Jahr dafür aussprach, Mitarbeiter zu Mitunternehmern zu machen, scheint sich das Blatt zu wenden. Fachkommissionen von CDU und SPD sowie der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) brüten über Entwürfen. Laut Umfragen befürworten rund 70 Prozent der Unternehmer eine stärkere Beteiligung der Mitarbeiter.

Doch das seien „deklaratorische Meinungen“, winkt Mittelstandsexperte Michael Le-

zius ab. Zwar erwartet auch er einen wahren Boom der Mitarbeitermodelle in den nächsten Jahren, sieht dafür aber sehr viel handfestere Gründe: Die schärferen Richtlinien des internationalen Bankenverbands zur Kreditvergabe an Unternehmen – auch bekannt als Basel II. Sie machen es für Firmen schwieriger, ihre Investitionen über Kredite zu finanzieren. Je mehr Eigenkapital sie vorhalten, desto niedrigere Zinsen müssen sie zahlen. Eigenkapital aber finden sie unter anderem bei den eigenen Mitarbeitern. „Basel II bringt uns enormen Rückenwind!“, freut sich Lezius.

Wahrscheinlich werden die meisten Firmenchefs dabei auf Modelle wie Genussrechte, Mitarbeiterdarlehen oder Vorzugsaktien zurückgreifen. Sie sind jetzt schon die am meisten verbreitete Form der Mitarbeiterbeteiligung am Unternehmen. Einzelne Unternehmen wie der Waiblinger Motorsägenhersteller Stihl lassen ihre Mitarbeiter in einem noch größeren Ausmaß profitieren, als sie sich selbst durch die niedrigeren Kreditzinsen bei den Banken wieder holen können. Direkte Beteiligungen wie bei Fermo, die den Mitarbeitern auch Informations- und Entscheidungsrechte einräumen, versuchen die meisten Firmen jedoch zu vermeiden.

Zu Unrecht, wie Michael Lezius meint. „Wenn die Beschäftigten das unternehmerische Risiko mittragen, sollten sie auch mitentscheiden dürfen.“ Nur wenige Beteiligungsmodelle sind gegen Insolvenz des Unternehmens abgesichert. Wer sich als Arbeitnehmer auf ein Beteiligungsmodell einlasse, müsse das wissen. In den USA, wo Beschäftigte oft ihre ganze Altersversorgung auf die eigene Firma stützen, stehen nach Großpleiten tausende vor dem Nichts.

Doch laut Fermo-Chef Paul Rössle gibt es auch andere Gründe, die dafür sprechen, nicht nur Geld, sondern auch die Verantwortung mit den Arbeitnehmern zu teilen: „Man muss mehr kommunizieren und die Mitarbeiter überzeugen.“ Das sei anstrengend, bewahre aber auch vor Fehlern: „Allein verrennt man sich sehr leicht in etwas.“

## Formen der Beteiligung

**Stuttgart** – Weil Tarifierhöhungen die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen belasten können, wird der Ruf nach erfolgsabhängiger Bezahlung der Arbeitnehmer lauter. Einem Unternehmen, das seine Mitarbeiter am Ergebnis beteiligen will, stehen dabei verschiedene Möglichkeiten offen.

■ **Mitarbeiterguthaben:** Die Firma zieht einen Betrag für die Mitarbeiter vom Bruttogewinn ab und verbucht ihn als Rücklage. Das Geld muss erst dann versteuert werden, wenn es nach etwa acht bis zehn Jahren an die Mitarbeiter ausgezahlt wird. Nachteile: Die Arbeitnehmer tragen das volle Insolvenzrisiko. Die Firma kann die Rückstellungen nicht als Eigenkapital anrechnen und verbessern so auch nicht ihre Kreditwürdigkeit.

■ **Gehaltsumwandlung:** Ein Teil des Gehalts wird nicht direkt ausgezahlt, sondern als Beitrag zur privaten Alterssicherung, etwa zur Rürup-Rente, überwiesen. Das Kapital ist im Falle einer Insolvenz durch den Pensionsversicherungsfonds abgesichert.

■ **Mitarbeiterdarlehen:** Der Mitarbeiter stellt der Firma gespartes Geld zur Verfügung und erhält dafür einen bestimmten Zins. Die Einlage kann per Bankbürgschaft abgesichert werden, was dem Unternehmen aber keine Bonitätsverbesserung bringt.

■ **Genussrechte/Genussscheine:** Der Arbeitnehmer kann mit einem Teil seines Gehalts Beteiligungsrechte am Gewinn des Unternehmens erwerben. Ebenso wenig wie bei den obigen Modellen hat der Mitarbeiter hier irgendwelche zusätzlichen Informations- oder Mitspracherechte. Er trägt das Insolvenzrisiko. Da das angesparte Geld für einen vereinbarten Zeitraum im Unternehmen bleibt, steigt dessen Kredit bei den Banken.

■ **Stille Beteiligung/Vorzugsaktien:** Der Beschäftigte ist Teilhaber der Firma, profitiert mit seiner Einlage vom Gewinn, trägt Verluste und das unternehmerische Risiko mit. Dafür hat er erweiterte Informations- und Einsichtsrechte, darf aber nicht mitentscheiden. Das Unternehmen erhält besseren Kredit.

■ **Gesellschaftsanteile/Belegschaftsaktien:** Der Mitarbeiter wird vollwertiger Miteigentümer des Unternehmens und kann entsprechend der Höhe seiner Beteiligung auf der Gesellschafter- oder Hauptversammlung mitentscheiden. *Walter Beck*

## Smart zahlt Abfindung

Ausscheidende haben Wahl zwischen zwei Modellen

**Stuttgart** – Betriebsrat und Geschäftsführung der Smart GmbH haben sich am Mittwoch auf Abfindungen und einen Sozialplan für die 300 Mitarbeiter geeinigt, die vom Personalabbau betroffen sind.

VON SABINE KLOTZBÜCHER

Wegen der Eingliederung von Smart in die Mercedes-Organisation sowie der Einstellung des Smart-Kleinwagens Forfour auf Ende Juni ist in Böblingen ein Personalabbau von derzeit 750 auf 450 Mitarbeiter vorgesehen. Nach der jetzt unterzeichneten Vereinbarung haben 300 Noch-Mitarbeiter, die Smart freiwillig verlassen wollen oder vom Stellenabbau betroffen sind, die Wahl: Sie können sich für eine Abfindung entscheiden und werden bei der Jobsuche durch ein Placement-Center unterstützt. Mit dieser Option hat Smart schon bei der ersten Abbauwelle im vergangenen Jahr gute Erfahrungen gemacht, als rund 600 von ursprünglich 1350 Stellen gestrichen worden waren. Bis Ende 2005 fanden 98 Prozent der so betroffenen Ex-Mitarbeiter eine neue Stelle. Im Ver-

gleich zu 2005 seien die jetzigen Abfindungssummen deutlich angehoben worden, hieß es am Mittwoch. Seinerzeit hatten sie ein halbes Monatsgehalt pro Jahr Betriebszugehörigkeit betragen.

Alternativ dazu bietet die Smart GmbH eine höhere Abfindung, wenn sich die Betroffenen eigenverantwortlich um eine neue Stelle kümmern. Bei der Berechnung orientiere man sich an den Regeln, nach denen Mitarbeiter im vergangenen Jahr aus der DaimlerChrysler AG ausscheiden konnten. Konkrete Zahlen wollte die Geschäftsführung nicht nennen.

Bei beiden Modellen hänge die Höhe der Abfindung neben dem gewählten Ausscheidungsmodell vom Zeitpunkt des Ausscheidens, von der Dauer der Betriebszugehörigkeit sowie vom Alter ab. „Man kann es nur am Einzelfall rechnen“, versicherten Betriebsrat und Geschäftsführung. Der Vergleich mit Mercedes hinke schon wegen der unterschiedlichen Gehalts- und Altersstrukturen in den Unternehmen. Wer freiwillig ausscheide, müsse sich selbst austreuen, mit welcher Option er besser fahre. Das durchschnittliche Alter der Smart-Belegschaft wurde mit 36,5 Jahren angegeben.

Die Mitarbeiter erfuhren etwas mehr. Danach erhalten die Ausstiegsbereiten mit Placement ihr volles Gehalt bis Ende November plus die Abfindung. Wie 2005 bei DaimlerChrysler versüßt auch hier ein Turbo-Zuschlag den Weggang. Wer bis zum 16. Juni den Aufhebungsvertrag unterschreibt, bekommt „mehr als 10 000 Euro“ extra. Dem Vernehmen nach sind es 15 000 (mit Placement) oder 17 500 Euro. Die Summe war deutlich erhöht worden, nachdem bis zum 19. Mai – bei einem Turbo-Zuschlag von 8000 Euro – lediglich 30 Smart-Mitarbeiter den Aufhebungsvertrag unterschrieben hatten.

Die Personalmaßnahmen sollen bis Ende des Jahres abgeschlossen sein. Für jeden Betriebsbereich wurde eine Abbaquote festgelegt. Über die Gesamtkosten des Personalabbaus schwieg sich das Unternehmen aus. Zunächst wolle man abwarten, wie viele Smart-Mitarbeiter ein Abfindungsangebot annehmen. Die verbleibenden 450 Mitarbeiter werden in die DaimlerChrysler AG integriert. Einen festen Zeitpunkt für die Integration gebe es nicht, sagte eine Smart-Sprecherin. „Wir wollen sicherstellen, dass die Arbeit weiterläuft.“



Strom und Gas wird immer teurer. Doch nicht alle Preiserhöhungen sind berechtigt, entscheiden Gerichte

Foto: gms

## Versorgerwechsel soll einfacher werden

Regierung stärkt Rechte von Stromkunden – Nicht jede Preiserhöhung ist rechens

**Berlin/Bremen** (rtr/dpa) – Die Bundesregierung will die Rechte der Gas- und Stromkunden stärken und die Haftung der Netzbetreiber für fahrlässig verursachte Versorgungsstörungen deutlich ausweiten. Das Kabinett gab am Mittwoch grünes Licht für einen entsprechenden Verordnungsentwurf des Wirtschaftsministeriums.

Danach wird nach Angaben des Ministeriums für Kunden der Wechsel des Gas- und Stromlieferanten erleichtert. Darüber hinaus würden seine Informationsrechte ausgeweitet. Zudem werde die Haftung der Netzbetreiber für Schäden, die den Kunden durch Versorgungsstörungen entstehen, erweitert. „Netzbetreiber sollen künftig auch für mit einfacher Fahrlässigkeit verursachte Sachschäden haften und nicht wie bisher nur für grobe Fahrlässigkeit“, teilte das Ministerium mit. Diese Haftung gelte bis maximal 5000 Euro gegenüber dem einzelnen Kunden im Störfall. Profitieren sollen von der neuen Regelung vor allem Haushaltskunden und kleine Gewerbetreibende.

Gesetzliche Grundlage der Verordnung ist das neue Energiewirtschaftsrecht, das die Trennung von Netzbetrieb und Energielieferung vorsieht. Bundestag und Bundesrat müssen der Verordnung noch zustimmen. Begleitet wurde der Kabinettsentscheid

am Mittwoch von einem Urteil des Bremer Landgerichts, wonach der Energieversorger SWB vier Preiserhöhungen seit Oktober 2004 zurücknehmen soll. Die Klauseln in den Verträgen von 58 Klägern seien für die Kunden nicht durchschaubar und nicht präzise genug, begründeten Richter die Entscheidung. Verbraucherschützer messen dem Urteil bundesweite Bedeutung zu, da der überwiegende Teil der Energieversorger in Deutschland solche Preisanhebungsklauseln benutzt.

Die teils drastischen Gaspreisanhebungen verschiedener Energieversorger unter

Immer mehr Urteile zu Gunsten der Verbraucher

Berufung auf gestiegene Ölpreise haben in den vergangenen Monaten bundesweit Zahlungsverweigerungen von Verbrauchern und Klagen ausgelöst. Bereits im April hatte das Landgericht Hamburg nach einer Sammelklage von Gas-Rebellen angekündigt, die gesamte Preisbildung des Energiehändlers Eon-Hanse zu überprüfen. Das Landgericht Oldenburg hatte kürzlich der EWE AG untersagt, die Zahlung von Preiserhöhungen mit einer Lieferstoppe zu erzwingen. Das Landgericht Mönchengladbach verpflichtete die Niederrheinwerke im

April, einen Kunden weiter mit Gas zu beliefern, obwohl dieser eigenmächtig seine Gasrechnung gekürzt hatte.

Die Bremer SWB hatte den Gaspreis in vier Stufen um 1,54 Cent je Kilowattstunde auf 5,55 Cent angehoben. Dabei stütze sich das Unternehmen auf Vertragsklauseln, die bei einer Steigerung von Lohnkosten oder Heizölpreisen einseitige Preisanhebungen des Versorgers zulassen. Gegen die Erhöhungen hatten nach Schätzungen einer Bürgerinitiative bis Mai rund 15 000 Kunden Widerspruch eingelegt. Nach Ansicht der 8. Zivilkammer des Bremer Landgerichts müssen Preisänderungsklauseln für die Kunden klar und verständlich sein. Sie müssten ihnen ermöglichen, die Berechtigung einer Preiserhöhung selbst zu prüfen. Der BGH hatte im September 2004 entschieden, dass für einen langfristig gebundenen Kunden bereits bei Vertragsabschluss erkennbar sein müsse, in welchem Umfang Preisanhebungen auf ihn zukommen könnten.

Der Streit um die Angemessenheit der Preise in dem Bremer Fall ist mit dem Urteil vom Mittwoch noch nicht entschieden. Die Verbraucherschützer in der Hansestadt wollen auch eine Klage wegen Unbilligkeit prüfen. Dabei müsse dann die Preiskalkulation des Lieferanten offen gelegt werden.



300 Mitarbeiter sollen gehen. F.: dpa