

Mitarbeiter-Beteiligung



Sabine Kauffmann

Geschäftsführerin bio verlag gmbh

Bilder in den Köpfen: Unternehmen der Gegensätze

Konservativ:

Den Kapitalgeber gehört das Unternehmen „eigentlich“.
Die gierigen **Mitarbeiter** machen ihnen die zustehenden Gewinne, Entscheidungsmöglichkeiten streitig.

Links:

Mitarbeiter, die „eigentlich“ alles erarbeiten.
Die gierigen **Kapitalgeber** machen ihnen die zustehenden Gewinne, Entscheidungsmöglichkeiten streitig.

Unser Bild für das Unternehmen bio verlag

Vom Kopf auf die Füße stellen ...

Unser **Unternehmen** ...

organisiert Kapital und Mitarbeiter, um
Produkte/Dienstleistungen für unsere Kunden zu schaffen.

Die **Wertschöpfung** steht ...

Unternehmen, Kapital, Mitarbeitern zu und
wird jedes Jahr fair und situationsgerecht geteilt.

Mitarbeiter, die sich

dauerhaft, mit-bestimmend und mit-verantwortend
am Kapital der Firma beteiligen.

Eine Mitarbeiterbeteiligung ist ein „Gesamt-Kunstwerk“

- 1. Grundlagen**
- 2. Entscheidungen**
- 3. Beteiligung am Erfolg**
- 4. Beteiligung am Kapital bisher**
- 5. Der nächste Schritt ...**

1. Grundlagen



1. Grundlagen



■ **Transparenz:**

im bio verlag erhalten die Mitarbeiter

aktiv die **betriebswirtschaftlichen Informationen**, von der Unternehmensplanung bis zum monatlichen Status.

Transparenz bei **Gehältern, Info über Vereinbarungen, finanzielle Verpflichtungen, Kalkulationen ...**

Schulung beim Lesen und Verständnis dieser Zahlen.

1. Grundlagen

- **Transparenz**
- **Kompetenz der Mitarbeiter**

Fach-Kompetenz

Soziale Kompetenz

Wille/Engagement

Was wir dafür tun

Auswahl neuer Mitarbeiter

Übergeben von Verantwortung an die Mitarbeiter

Team-Entwicklungs-Tage, Fortbildung, Angebot für Coaching ...



1. Grundlagen

- **Transparenz**
- **Kompetenz der Mitarbeiter**
- **gegenseitiges Vertrauen**

Vertrauen, dass MA im Sinne des Unternehmens entscheiden

Vertrauen der MA in GF, dass Vereinbarungen formal übertragen werden



1. Grundlagen

- **Transparenz**
- **Kompetenz der Mitarbeiter**
- **Vertrauen**
- **Bereitschaft**

der Inhaber, Kontrolle abzugeben
der MA, Verantwortung zu übernehmen



1. Grundlagen

- **Transparenz**
- **Kompetenz der Mitarbeiter**
- **Vertrauen**
- **Bereitschaft**
- **ein stimmiges Gesamtsystem**



2. Beteiligung an Entscheidungen



2. Beteiligung an Entscheidungen – wo?



Drei Gremien für allgemeine Entscheidungen

1. **Gesamttreffen – alle MA (GT)**

- große Entscheidungen, die viele betreffen (Umzug, neue Produkte)
- **Gehälter** (auf Vorschlag), Erfolgsbeteiligung

2. **Planungstreffen – alle Team-Führungskräfte (PT)**

3. **Geschäftsführung (GF)**

2. Beteiligung an Entscheidungen



Kein „letztes Wort“ eines der Entscheidungszentren

- GT (Mitarbeiter) – PT (Führung) – Geschäftsführung
- damit bleibt die Verantwortung jedes dieser Gremien für die Konsequenzen erhalten – Qualität der Entscheidung!

Veto GF bei wichtigen Entscheidungen

allerdings, nur Veto, keine Durchsetzung

Entscheidungen möglichst „lokal“ treffen

4. Beteiligung am Kapital – Ergebniss



Freiheit und Demokratie haben ihren Preis:

Manche „unwichtige“ Entscheidung braucht viel Arbeitszeit und dauert lange. (z.B. Entscheidung zu Räumen, Arbeitsplätzen!!!)

Aber: Wichtige Entscheidungen erfolgen gut, schnell und verbindlich!

Entscheidung zu Umzug (trotz Arbeitsweg, Finanzen)

Entscheidung Cover Schrot&Korn (Kosten 50% der Erf.-Bet.)

2009 Entscheidungen Null-Runde (trotz Erfolg 2008)

3. Beteiligung am Erfolg



3. Beteiligung am Erfolg



Gehalt

- Einstufung in Gehaltsgruppe und -stufe
- Transparenz (Einstufung und Gehalt sind bekannt)

Feed-Back

- Gegenseitiges Feedback auf Erfolg/Zusammenarbeit Kollegen im Team, incl. KO in beide Richtungen, für GF
- einmal im Jahr mit finanziellen Folgen

Erfolgsbeteiligung Mitarbeiter

- Abhängig von Unternehmenserfolg und gemeinsamer Entscheidung zu Reserven, Investitionen, Spenden
- Gleicher Betrag pro Wochenarbeitsstunde für alle
- vom ersten Jahr an, aber nicht für das letzte Jahr

4. Beteiligung am Kapital - bisher



4. Beteiligung am Kapital



echte Beteiligung:

- **Beteiligung der Mitarbeiter am Kapital mit Stimmrechten**
(also mehr als stille Beteiligung, Vorzugsaktien, Genussscheine)
- **Merklicher Anteil von Kapital und Stimmrechten**
- **Stimmrechte ausgeübt von den Mitarbeitern selber**
nicht über Betriebsrat, Verein, Stimmenpool ...



4. Beteiligung am Kapital

1. Schritt: Stille Beteiligung (ohne Stimmrechte in GmbH)

- Neue MA können abhängig von Arbeitsstunden sich beteiligen
- Betrag wird mit Erfolgsanteil verzinst

2. Schritt: GmbH-Anteil (mit Stimmrecht)

- jeder MA
- frühestens nach 2 Jahren
- Kaufpreis zum aktuellen Ertragswert
- Verkauf nur an die GmbH, Gesellschafter zum jeweiligen Kaufpreis
- Stimmrechte abhängig von Arbeitsstunden
- Teilnahme an 2 Gesellschafterversammlungen/Jahr keine Arbeitszeit

5. Nächster Schritt: „Freundliche“ Übernahme





5. Nächster Schritt: „Freundliche“ Übernahme

Anlass ...

Ausstiegs-Wunsch des geschäftsführenden Mehrheits-Gesellschafters

... mit Angebot ...

der Gründungs- und Hauptgesellschafter an die MA, das Stammkapital zu „erschwinglichen Preisen“ zu übernehmen

... trifft auf Vorbereitung ...

Jahrelange Erfahrungen mit Kapital-Beteiligung, Entscheidungen, Verantwortung liegen vor

... und führt zur Annahme des Angebotes

Persönliche Verpflichtung und Aufbringen des benötigten Kapitals

5. Nächster Schritt: „Freundliche“ Übernahme

Unsere Ziele im Prozess:

Verlag bleibt bei Inhalten

MA-Selbstbestimmung/-Verantwortung, Entscheidung über Gewinn

Drittel-“Parität“ bei Entscheidungen bleibt erhalten

MA übernehmen alle Anteile

Wertzuwachs bleibt im Unternehmen (kein höherer Verkaufspreis)

Vernünftige Steuerbelastung

Erschweren von „Spekulation“

möglichst einfache Struktur



5. Nächster Schritt: „Freundliche“ Übernahme

Drei Themen-Gebiete waren zu klären:

- 1. Organisation und Entscheidungen**
- 2. Kapital und Eigentum**
- 3. Finanzen und juristische Konstruktion**



5. Nächster Schritt: „Freundliche“ Übernahme

1. Organisation und Entscheidungen

- **Eine Lösung, die langfristig machbar ist** und bei späterem Ausscheiden von Sabine weitergeführt werden kann
- **Vorerst keine „Doppel-Spitze“ mehr** dazu Realisierung unserer „Dritten Führungsebene“ (Produkt-Koordination)
- **Beibehalten unserer „Drittel-Parität“**



5. Nächster Schritt: „Freundliche“ Übernahme

2. Kapital und Eigentum

- Jeder Mitarbeiter beteiligt sich, **heute freiwillig, künftig mit 50 % der Erfolgsbeteiligung**
- Höhe der Beteiligung **analog zur Wochen-Arbeitszeit**
- **bei höherer Verantwortung höhere Beteiligung** (Teamleiter, verantwortliche Redakteure, GF)
- **Die Beteiligung erfolgt über eine Beteiligungs-GmbH** (juristische Vorteile)



5. Nächster Schritt: „Freundliche“ Übernahme

3. Finanzen

- Die Gründungs-Gesellschafter verzichten auf Teile des **erwirtschafteten** „Wertes“ des Verlages
- Die Mitarbeiter bringen das **notwendige Kapital** für die weitere Unabhängigkeit des Verlages auf
- Absicherung ergänzender Ziele durch Beteiligung einer gemeinnützigen **Stiftung**



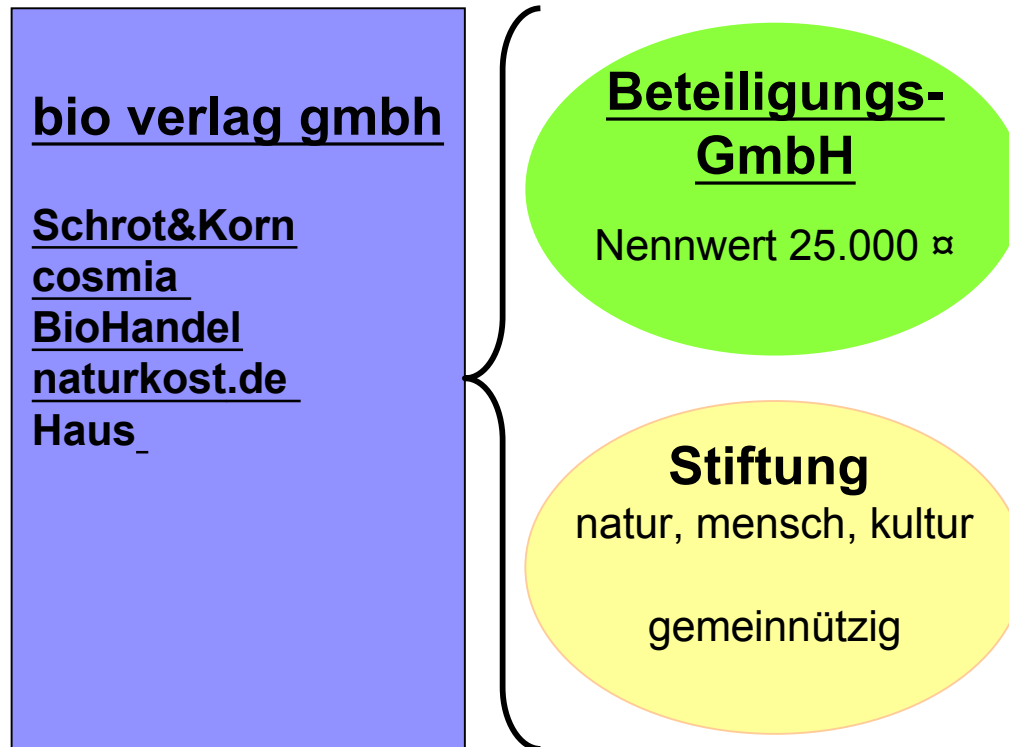
5. Nächster Schritt: „Freundliche“ Übernahme

4. Juristische Konstruktion

- Anpassung der Stimm- u. Gewinnbezugsrechte der Gründungsgesellschafter
- Die Mitarbeiter gründen eine Beteiligungs-GmbH.
- bio verlag verkauft neue Anteile an die Beteiligungs-GmbH
- Gründungsgesellschafter stiften ihre Anteile an die Stiftung „natur, mensch, kultur“

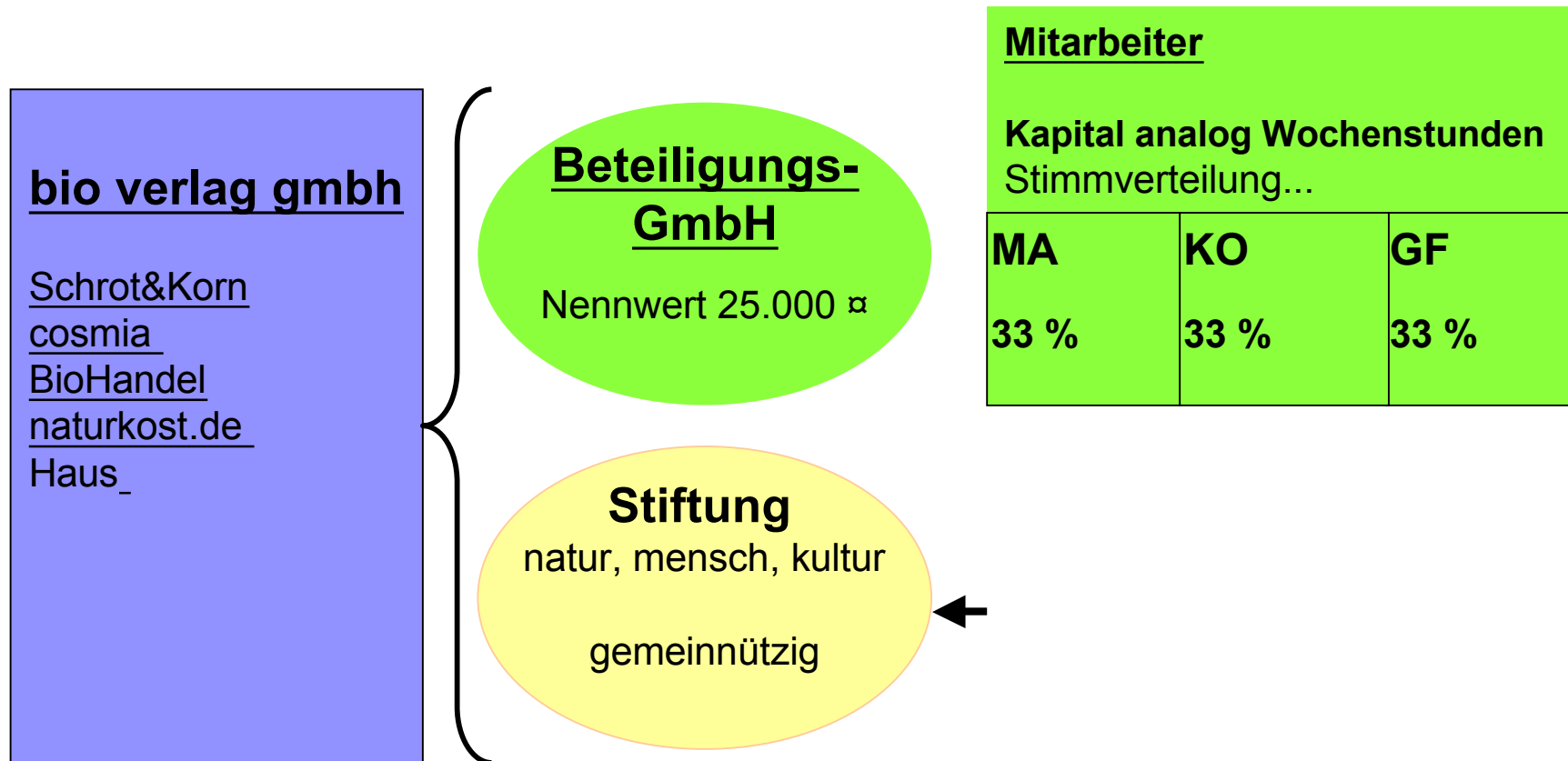


5. Nächster Schritt: „Freundliche“ Übernahme Juristische Konstruktion



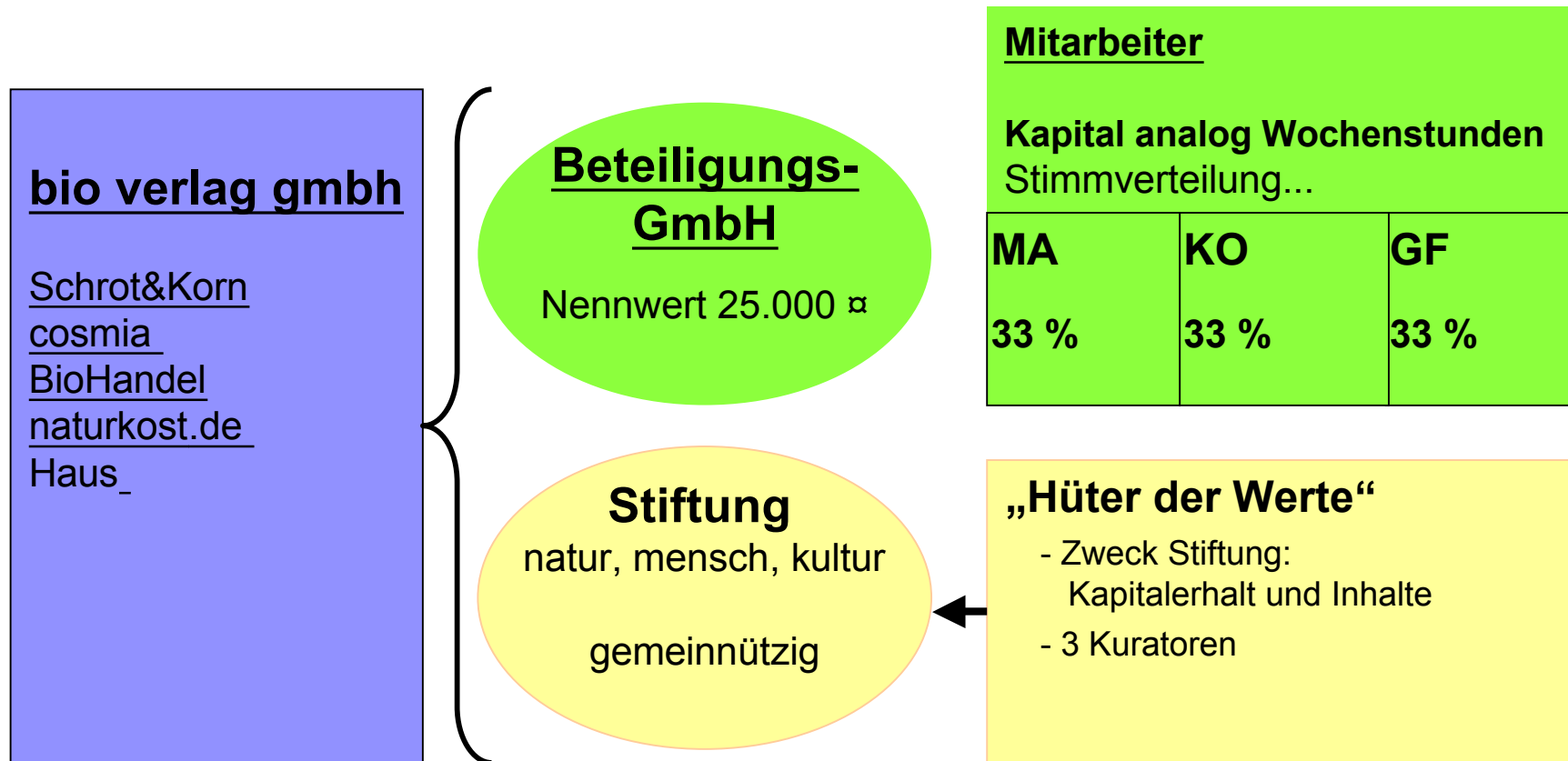


5. Nächster Schritt: „Freundliche“ Übernahme Juristische Konstruktion





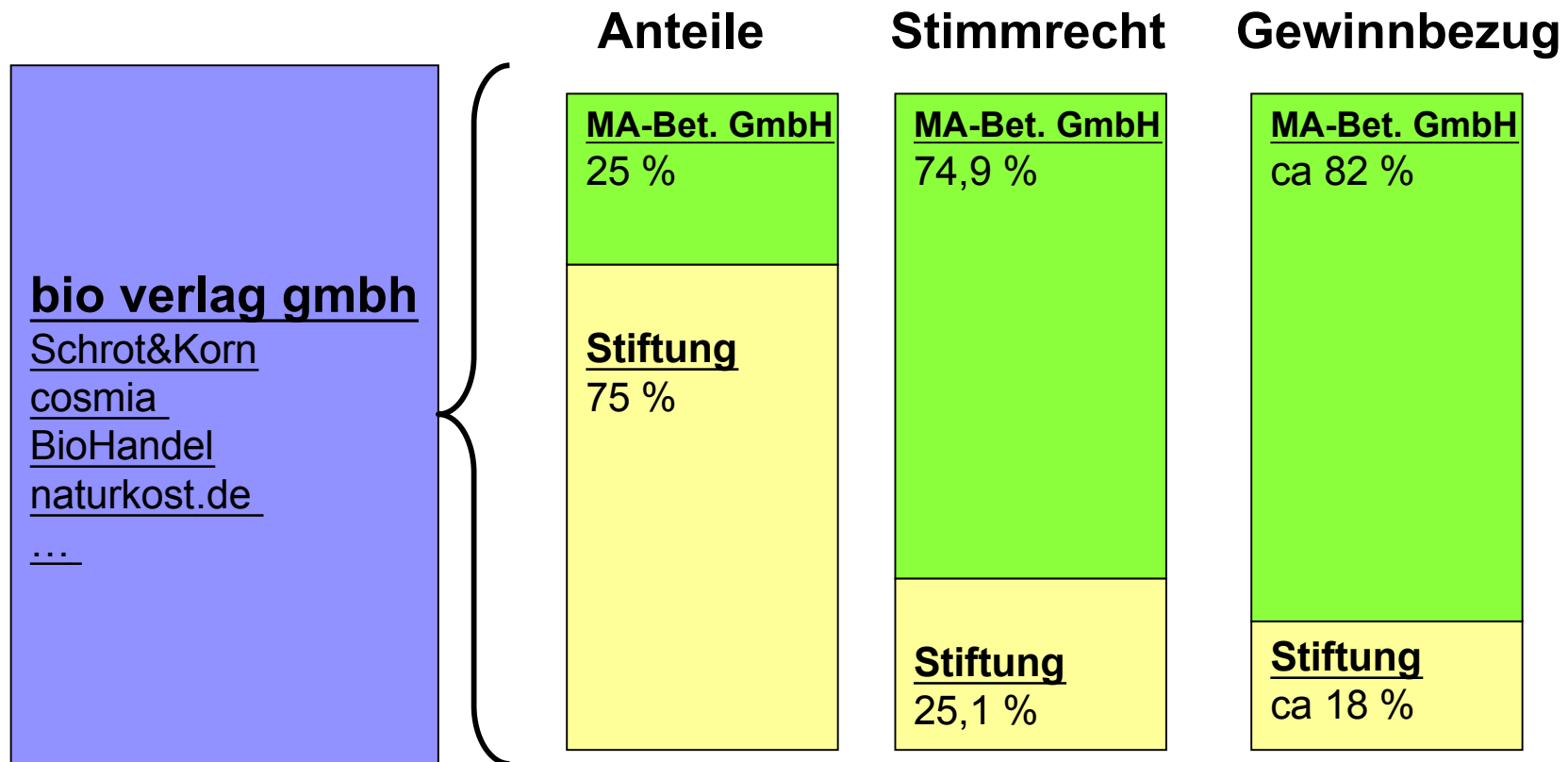
5. Nächster Schritt: „Freundliche“ Übernahme Juristische Konstruktion





5. Nächster Schritt: „Freundliche“ Übernahme

Juristische Konstruktion





6. Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft ...

Georg Washington ... – Life, liberty and the pursuit of happiness

Karl Marx – Arbeiter aller Länder ...

Friedrich Raiffeisen – Was dem einzelnen nicht möglich ist ...

Wilhelm Reich – Arbeit, Wissen und Liebe ...

Ludwig Erhard – Soziale Marktwirtschaft

Club of Rome – Die Grenzen des Wachstums ...

Norbert Blüm – Die Renten sind sicher ...

Heute: Rio Reiser

Wer, wenn nicht wir. Wo, wenn nicht hier.

Wann, wenn nicht jetzt. Und wie, wenn nicht mit Liebe.



Vielen Dank