

Unternehmen in Arbeiterhand

Wenn Mitarbeiter ihre Chefs wählen

VON JUTTA MAIER



Die Solartechnikfirma Wagner und Co ist ein Betrieb in Arbeiterhand. (Bild: Axel Kraus)

Cölbe. Bei der Firma Wagner heißen die Konferenzzimmer Zeitraum, Weltraum oder Hohlraum, an den Wänden hängen selbstgebastelte Kollagen, und in der Kantine wird nur ökologisch vollwertiges Essen serviert. "Wir sind nicht blauäugig", sagen die Solartechniker, und doch klingt ihr Selbstbeteiligungsmodell beinahe zu schön, um zu funktionieren.

Das 400-Mitarbeiter-Unternehmen ist seit seiner Gründung zu 100 Prozent in den Händen der Belegschaft. 90 Mitarbeiter halten Anteile an der GmbH, Tendenz steigend. Das demokratische Grundverständnis stammt aus der Gründerzeit: In den späten 1970ern bastelten neun Marburger Studenten aus der Anti-Atomkraft-Bewegung Sonnenkollektoren aus Gewächshaus-

Glasscheiben zusammen und gründeten die Wagner GmbH. Der Durchbruch kam 1986, als die Stiftung Warentest ihrem Selbstbausystem das beste Preis-Leistungsverhältnis bescheinigte.

Bei einem Einstieg in die GmbH zahlen die Mitarbeiter einen "knapp fünfstelligen Betrag", sagt Christof Biba, einer der sieben Geschäftsleiter. Der Großteil des Gewinns fließt in den ersten zehn Jahren zurück ins Unternehmen, um das gesetzlich vorgeschriebene Mindest-Stammkapital aufzubauen. Dadurch halten alle Gesellschafter irgendwann die gleichen Anteile. Darüber hinaus finanzieren sie eine Beteiligungsrücklage, aus der in schlechten Zeiten Geld entnommen wird, oder wenn Altgesellschafter ausgezahlt werden müssen.

Der Höhe der Gewinnausschüttung müssen der Aufsichtsrat - er besteht aus acht Mitarbeiter-Gesellschaftern und vier "normalen" Beschäftigten - und die Gesellschafter zustimmen. Die Anteilseigner seien "zweigeteilt", sagt Marketing-Leiter Dietmar Schlosser: Der Arbeitnehmer wolle mehr Geld, der Gesellschafter überlege, ob die Firma das tragen könne.

Bisher konnten sich die Beteiligten stets darauf einigen, 80 Prozent des Gewinns als Rücklagen oder für Investitionen im Betrieb zu lassen. Wenn in neue Produktionsstätten investiert wird, müssen die Anteilseigner auch mal ganz verzichten. "Wenn das gut begründet ist und die Fakten auf dem Tisch liegen, ist das kein Problem", behauptet Schlosser.

Würden Sie Anteile an Ihrer Firma kaufen?

In die Firma, in der man arbeitet, einsteigen - das kann motivieren. Aber es ist nicht ohne Risiken. Würden Sie Anteile an Ihrer Firma kaufen?

- Ja, weil ich gerne an den Gewinnen beteiligt wäre.
- Ja, weil ich dadurch mehr Mitspracherecht in meiner Firma hätte.
- Nein, weil mir das

Seit einiger Zeit werde wieder diskutiert, ob man noch Gewinne ausschütten könne oder lieber Rücklagen bilden sollte. Denn in ein paar Jahren werden einige der Gründer aus Altersgründen weggehen, und wer den Betrieb verlässt, muss ausbezahlt werden.

Jeder Mitarbeiter kann Anteilseigner werden. Einzige Voraussetzung: Er muss seit zwei Jahren angestellt sein und mindestens 120 Stunden im Monat arbeiten. Die Aufnahme-prozedur ist aber nicht ganz ohne. Eine von den Gesellschaftern gewählte Aufnahmekommission entscheidet über Anträge.

Darin sitzen Mitarbeiter aus der Abteilung des Bewerbers, erklärt Schlosser, die einschätzen können, ob er sich mit der Firma

Dossier



Beschäftigte beteiligen sich an der eigenen Firma: Kann das gut gehen - und wie? **Dossier: Kapital in Arbeiterhand.**

Kapital in Arbeiterhand: **Fünf Beispiele für Mitarbeiter-Beteiligung**

doppelte Risiko – Job und Geldanlage weg – zu hoch wäre.

Nein, weil ich mich nicht so eng und dauerhaft an den Betrieb binden will.

Das muss ich mir noch gut überlegen.

abstimmen

Ergebnisse

identifiziere und unternehmerisch denken könne. Nach einem Probejahr muss die Kommission erneut ihr Okay geben.

Abgelehnt würden "nur ganz wenige". Die trifft es allerdings hart: Schlosser räumt ein, dass eine Ablehnung eine "persönliche Enttäuschung" bedeute, nicht immer seien Entscheidungen nachvollziehbar. "Die Ablehnungen haben Wunden gerissen", sagt denn auch Stefan Winter, der seit fünf Jahren im Vertrieb und Verkauf arbeitet. Er bewarb sich erst als Gesellschafter, als die Aufnahmekommission eingerichtet wurde. Denn zuvor wurde die Aufnahme-Entscheidung von allen Gesellschaftern getroffen - für Winter ein "zu subjektives Verfahren".

Der Aufsichtsrat hat auch bei der Berufung der Geschäftsführer ein Wort mitzureden: Er schlägt die Kandidaten vor, die von der Gesellschafterversammlung für zwei Jahre gewählt werden. Die Abteilungsleiter werden im gleichen Rhythmus von den Mitarbeitern direkt bestimmt.

Drei der sieben derzeitigen Chefs, die alle schon vorher im Unternehmen arbeiteten, sind nach außen hin als Geschäftsführer tätig. Insgesamt hat die Solarfirma so viele Geschäftsleiter, weil in der Führungsetage alle Geschäftsfelder vertreten sein sollen.

Der Aufsichtsrat könnte theoretisch Geschäftsleiter vorzeitig abberufen, das ist allerdings noch nie vorgekommen. Uns selbst wenn jemand nicht wiedergewählt wird, kann er trotzdem bei Wagner bleiben.

Peter Jacobs, Gründer und Mitglied der Geschäftsführung, weiß um die Schwierigkeiten: Einerseits müssten Geschäftsführer und Abteilungsleiter auf die Interessen der Mitarbeiter Rücksicht nehmen. Andererseits seien sie gezwungen, "Grausamkeiten" zu begehen und ihre Wiederwahl zu riskieren. Etwa, wenn ein Abteilungsleiter Einsparungen durchsetzen will, die nicht den Vorstellungen der Abteilung entsprechen.

Führungspersonen bei Wagner haben jedoch weitaus weniger zu verlieren als in herkömmlichen Unternehmen: Sie bekommen lediglich eine "Funktionszulage", mit der sie maximal doppelt so viel verdienen wie Angestellte mit dem geringsten Lohn. Ohnehin liegen alle Gehälter unter 30 Euro, tarifgebunden sind sie nicht.

Darüber hinaus erhalten die Mitarbeiter - je nach Gewinn - Sonderzahlungen von bis zu zwei zusätzlichen Monatsgehältern. Gestaffelte Löhne existieren erst seit dem Jahr 2000, zuvor gab es den Einheitslohn für alle. Auch die offiziellen Geschäftsführer, Abteilungsleiter und einen Aufsichtsrat gibt es erst seit 2007 - eine Entscheidung, die lange diskutiert wurde.

In diesem Jahr hat Wagner mit Umsatzeinbrüchen bei der Photovoltaik zu kämpfen. Das Unternehmen reagierte mit Überstundenabbau, stellte weniger neue Leute ein und verschob Investitionen - entlassen wurde noch nie jemand. Die Mitarbeitervertretung, die den Betriebsrat ersetzt, stimmte allen Sparinstrumenten zu. "Wir haben den Ehrgeiz, ohne Betriebsrat auszukommen", sagt Mitarbeitervertreter Stefan Winter, "wir wollen uns nicht in ein Gesetz pressen lassen."

Manchmal, räumt er ein, fehle das Feindbild. Trotzdem überwiegen für ihn die Vorteile: "Wir wissen, dass wir morgen nicht zu einem anderen Konzern gehören." Winter muss nächstes Jahr endgültig beschließen, ob er Gesellschafter werden will - für ihn eine "weitreichende" Entscheidung. Er schaue sich genau an, ob das System tragfähig ist, der Aufsichtsrat die Geschäftsführung tatsächlich kontrolliere und wie man in der Krise agiere, sagt er.

Für Gründer Peter Jacobs ist klar: Wenn das System einmal scheitern sollte, dann nicht am Markt,

Beschäftigte beteiligen sich an der eigenen Firma: Kann das gut gehen? Und wie funktioniert die Kapitalbeteiligung überhaupt? Diesen Fragen geht die FR in einer Serie nach. Demnächst: Robert von Heusinger und Mario Müller streiten über Beschäftigte als Investoren.

sondern weil die Gesellschafter - etwa in einer finanziell schwierigen Lage - "in eine konventionelle Haltung zurückfallen" und womöglich die Mitbestimmungsrechte einschränken.

[document info]
Copyright © FR-online.de 2009
Dokument erstellt am 01.07.2009 um 17:48:03 Uhr
Letzte Änderung am 03.07.2009 um 13:20:22 Uhr
Erscheinungsdatum 02.07.2009

URL: http://www.fr-online.de/in_und_ausland/wirtschaft/dossiers/dossier_kapital_in_arbeiterhand/?em_cnt=1819021&em_loc=3750