

# Mitarbeiter – Mitunternehmer?

## Mitbestimmung im Handwerk

### Fluch oder Segen

Möglichkeiten der Kostensenkung, Erfolgssteigerung  
leistungsgerechter Entlohnung  
durch Integration der Mitarbeiter in Handwerksunternehmen

Von Reiner Wieland

Entrüstung machte sich bei vielen Handwerkern breit, als zum Jahreswechsel der Stern ein Interview mit Herrn Bundespräsidenten Köhler veröffentlichte.

Der Hinweis auf die Mitbestimmung der Mitarbeiter im Betrieb löste lang anhaltende Diskussionen mit unterschiedlichem Tenor bei Arbeitgeber und Arbeitnehmer aus.

Der Gedanke an sich ist ja nicht unbedingt neu. Viele Möglichkeiten wurden bereits in einigen Unternehmen ansatzweise versucht umzusetzen.

Erfolgsergebnisse zeigen sich teilweise in der Automobilbranche, verschiedenen Dienstleistern und bei wenigen Handwerksbetrieben.

#### **Gewinnen Sie als Unternehmen mit ihren Mitarbeitern**

Auch im Handwerk ist die Mitarbeiterbeteiligung ein nicht mehr zu übersehendes Argument, die Effektivität des Unternehmens positiv zu beeinflussen.

Aus einer Studie eines renommierten Institutes, der Gallup GmbH, sind in Deutschland nur 13% der Mitarbeiter emotional an das Unternehmen gebunden, 69% machen Dienst nach Vorschrift bzw. laufen einfach mit, und 18% haben bereits innerlich gekündigt.

Auch in der aktuellen Situation der Unternehmen, der hohen Arbeitslosigkeit und dem Arbeitsstellenabbau bei vielen Unternehmen hat sich dieser Prozentsatz nur unwesentlich verändert.

Durch den immer höheren Leistungsdruck bei gleich bleibenden Löhnen ist dies eigentlich verständlich.

Die Mitarbeiter sehen, dass Unternehmensgewinne steigen, die Manager der Großunternehmen Gehälter und Gewinnbeteiligungen in unvorstellbarer Höhe erhalten, sowie bei einem Ausstieg aus dem Unter-

nehmen noch einen dicken Batzen an Abfindung etc. erhalten. Teils, obwohl ihr Einsatz für das Unternehmen nicht gerade förderlich war.

Verständlich, wenn die Mitarbeiter frustriert sind und sich nicht mit 100%-igem Einsatz in das Unternehmen integrieren.

#### **Die Lohnsituation im Handwerk das „rechtmäßige Einkommen“**

Die letzten Wochen zeigen Lohnkämpfe unterschiedlicher Struktur und auf unterschiedlicher Basis. Hier soll nur auf den Bereich des Handwerks eingegangen werden.

Ist eine prozentuale Lohnerhöhung, teils nach langen Streitigkeiten und Diskussionen der Tarifpartner, der richtige Weg, diese Situation zu verändern und das Engagement zu steigern?

Kaum vorstellbar, denn eine einmalige Prämie oder ein automatischer Geldeingang durch Lohnsteigerung wird sofort verplant und als „rechtmäßiges Einkommen“ angesehen.

Ein Motivationsschub ist nicht ersichtlich. Der Mitarbeiter wartet auf die nächste Lohnerhöhung, die ja - irgendwann – automatisch kommt.

#### **Mitarbeiter - Mitunternehmer**

Immer wieder konnte ich fasziniert feststellen, dass das Wissen um die Situation im Unternehmen, Möglichkeiten zur Änderung bzw. Verbesserung der Situation sowie der Kostenminderung bei den Mitarbeitern weit ausgeprägter vorhanden ist als eigentlich vermutet.

Weshalb sollte der Mitarbeiter nicht durch das Einfließen seines Wissens um die Arbeit, seiner Ideen zur Verbesserung der Situation und seinem dadurch verstärkten Einsatz für das Unternehmen nicht auch an dem Erfolg partizipieren?

Die je nach Einsatz des Mitarbeiters flexiblen, somit leistungsbezogenen Lohnanteile durch Mitbestimmung sind auf ein überschaubares Maß kalkulierbar und begrenztbar.

Möglichkeiten der erweiterten Verantwortungstransferung durch gemeinsames, Erstellen einer Ablaufstruktur,

erweiterte Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter .... alles theoretisch bekannte, aber nicht genutzte Möglichkeiten der Integration und Identifikation der Mitarbeiter.

Leistungsgerechte Entlohnung als Zusatz zum normal vereinbarten Lohn, Innovationsprämien etc. sind der weitere Schritt, positive und monetäre Ergebnisse für das Unternehmen und die Mitarbeiter zu erreichen.

Folge:

Das Unternehmen spart Lohnnebenkosten, die Effektivität steigt, der Umsatz steigt und die Erträge verbessern sich.

Der Mitarbeiter kann zum Monatsende einen höheren Brutto- und Nettolohn aus Prämien und Einsparungen feststellen.

#### **Nettolohnoptimierung**

Der Arbeitgeber hat rechtlich die Möglichkeit, die Leistung seines Arbeitnehmers mittels Gutscheinen für unterschiedlichste Dienste und durch Nutzungsrechte für z.B. Mobiltelefone, etc. zu vergüten.

Diese Zuschüsse sind laut Gesetz lohnsteuerfrei oder pauschal versteuert. Die Steuerfreiheit führt dazu, dass gleichzeitig auch Sozialversicherungsfreiheit eintritt.

Dies bedeutet:

Der Arbeitgeber spart sich wiederum Lohnnebenkosten, durch verminderte Lohnsummen verringern sich weitere Folgekosten.

Der Mitarbeiter hat zwar im ersten Anschein weniger Bruttolohn, aber effektiv „mehr Geld in der Tasche“.

Es profitieren also beide Seiten davon: (siehe Kasten Nettolohnoptimierung am Ende des Beitrages)

#### **Gewinn für beide Parteien**

Das Unternehmen kann Umsatz und Ertrag erhöhen, wobei gleichzeitig eine Senkung der lohnabhängigen Kosten durch direkt gezahlte Lohnkosten möglich ist. Der Einsatz

der Mitarbeiter steigt, die Möglichkeiten werden noch erweitert.

Die Mitarbeiter können durch ihre umsetzbaren Gedanken und Ideen an diesen Steigerungen im Unternehmen anteilig durch Prämien oder durch leistungsgerechte Lohnanteile direkt beteiligt werden. Zusätzlich werden Sie direkt oder indirekt am Gewinn des Unternehmens beteiligt. Ein jährliches Dankeschön in Form von Weihnachtsgeld oder Sonderprämien etc. kann somit entfallen.

Ich persönlich halte eine Prämienausschüttung im Sinne einer Gießkanne nicht für förderlich, da die Verteilungsschlüssel „immer die Falschen“ treffen.

### Beteiligung am Kapital !?!

Bis zu diesem Punkt ist alles ohne Beteiligung am Kapital des Unternehmens möglich, und wird nur aus der effektiven Leistung der Mitarbeiter heraus finanziert.

Kleinere Mittelständler und Handwerksunternehmen glauben, in ihrem Unternehmen bestehen diese Möglichkeiten der Beteiligung der Mitarbeiter nicht. **Dies ist falsch!** Auch bei Unternehmen mit bis zu 20 Mitarbeitern kann diese Art der Integration der Mitarbeiter positiv einschlagen.

Es sind keinerlei Notarverträge oder Einträge in das Register nötig. Die Beteiligung am Unternehmenserfolg wird durch innerbetriebliche, formlose, von beiden Seiten einzuhaltenden Regeln erreicht.

Selbstverständlich will der Unternehmer den Einfluss der Mitarbeiter so klein als möglich halten. Jedoch ist hier nur eine klare und faire Linie für beide Seiten der Garant zum Erfolg. Die oft angesprochene Verlangsamung des Entscheidungsprozesses ist vielleicht nur in der Einführungsphase vorhanden, da sich beide Seiten erst mit der neuen Situation zurechtfinden müssen.

### Übertragung von Verantwortung - Erfolgsgewinn

Nicht nur der Firmeninhaber ist somit allein für das Wohl des Unternehmens und seiner Mitarbeiter verantwortlich.

Nein, durch die offene Diskussion (selbstverständlich innerhalb festgelegter Grenzen) nimmt das Ver-

ständnis für betriebliche Belange und das Selbstwertgefühl eines jeden Beteiligten zu.

Aus der zu Beginn des Gedankens festgestellten Mehrheit der unbeteiligten Mitarbeiter (oder soll ich sagen Mitläufer) werden engagierte, selbständig Mitdenkende und überzeugte Vertreter des „gemeinsamen Unternehmens“.

Der Einfluss auf die Kolleginnen und Kollegen, die bereits innerlich gekündigt haben, steigt.

Der Großteil dieser Mitarbeiter wird sich mit engagieren oder die persönlichen Konsequenzen aus dem „Neuen Unternehmen“ ziehen.

Ist all dies nicht eine Diskussion um die Struktur eines Unternehmens wert?

### Also:

Nehmen Sie die rosa Betriebsbrille ab und investieren Sie Zeit in Gedanken!

Nutzen Sie die Potentiale und Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter!

Festigen Sie langfristig die Marktstellung ihres „gemeinsamen Unternehmens“!

Ich freue mich, wenn auch Sie in diese förderliche Diskussion mit einsteigen.

Herzlichst

Ihr

Reiner Wieland



der Autor  
**Reiner Wieland**

ist selbst Handwerksmeister mit diversen Zusatzausbildungen und berät bundesweit speziell Handwerksbetriebe z.B. in den Bereichen Betriebswirtschaft, Personal, leistungsgerechte Entlohnung, Vertragsrecht, Vertriebsmanagement, teils im Netzwerk mit spezialisierten Partnern. Interimmanagement im Handwerk, also ein „Management auf Zeit“, runden seine Dienstleistungen ab.  
Kontakt: +49 9561 8535 00  
info@rw-unternehmensberatung.de  
[www.rw-unternehmensberatung.de](http://www.rw-unternehmensberatung.de)

### Beispiel einer Nettolohnoptimierung

Mit einer effektiven Kostenminderung für Arbeitgeber und Mitarbeiter

#### Grundlage:

Ein Mitarbeiter im Unternehmen hat zwei Kinder im Kindergartenalter. Der Arbeitgeber erklärt sich bereit, die monatlichen Kosten von 50,00 € je Kind direkt zu übernehmen. Der Mitarbeiter erhält somit 100,00 € weniger Bruttolohn!

Arbeitgeber		Mitarbeiter	
Jahreskosten		Jahreskosten	
direkt verrechenbare, direkt buchbare Kosten	1.200,00 €	Kosten für Kindergarten	1.200,00 €
theor. lohnabhängige Gemeinkosten, wenn als Lohn gezahlt ca. 80%, fallen nicht an	960,00 €	fehlender Bruttolohn	1.200,00 €
indirekte Folgekosten aus lohnsummenabhängigen Beiträgen nicht berücksichtigt!!		fehlender Nettolohn ca 65%	780,00 €

<b>Ersparnis für Arbeitgeber</b>	<b>960,00 €</b>
----------------------------------	-----------------

<b>Ausgabenminderung für Arbeitnehmer: Kosten - Nettolohn:</b>	<b>420,00 €</b>
--	-----------------

### Hier lohnt sich doch ein Nachdenken – oder???????

Der durch die Minderung im Bereich beitragspflichtiger Lohn/Gehalt für den Mitarbeiter geringere Anspruch bei Krankengeld, Rente und Arbeitslosengeld ist im Verhältnis zur tatsächlichen Einsparung unerheblich.