

Familienunternehmen

Wie auch Mittelständler den Kampf um die klugen Köpfe gewinnen können

Aus Arbeitnehmern werden unternehmerische Mitarbeiter

Von Siegfried Grass

Es muss nicht immer ein höherer Lohn sein, um wichtige Mitarbeiter fürs eigene Unternehmen zu begeistern. Gerade kleinen und mittelständischen Firmen geht im Kampf um die „High Potentials“ schnell die Luft aus, wenn Großunternehmen mit lukrativen Gehältern locken.

HB DÜSSELDORF. Was tun? Eine Antwort fand Ulrich Schwanengel, Gründer des Münchener IT-Beratungs- und Servicehauses Consol: Auch bei der Personalplanung und Mitarbeiterbindung innovativ sein. Was nur, wie die Consol Software GmbH praktiziert, bedeuten kann, dass gute Köpfe an den Erfolgen (finanziell) beteiligt und in die Entscheidungsprozesse eingebunden werden.

Das Münchener Unternehmen mit 120 Mitarbeitern bietet seinen Beschäftigten ein – in dieser Form – wohl einzigartiges und attraktives Gewinn- und Wertzuwachsmodell an. Offensichtlich sehr erfolgreich. Denn das Unternehmen konnte 2003 seinen Umsatz gegen den Markttrend um über zehn Prozent steigern. Dabei werden etwa 50 Prozent der Gewinne auf die Mitarbeiter verteilt. Die Folge: Die Fluktuation ist extrem niedrig, im Capital-Wettbewerb „Deutschlands beste Arbeitgeber 2004“ wurde Platz elf erreicht – und inzwischen wurde Consol auch in die Top-100-Liste der „Besten Arbeitgeber in Europa 2004“ aufgenommen.

Flache Hierarchien sind kein Schlagwort

Werden damit tatsächlich aus Arbeitnehmern unternehmerisch denkende Mitarbeiter? „Erfolg – vor allem für Kopfarbeit-Unternehmen – bringt ein Mitarbeiterbeteiligungsmodell nur dann, wenn die Angestellten auch wirklich unternehmerisch denken lernen“, beschreibt Ulrich Schwanengel, Gründer und Geschäftsführer, das Modell. So informiere die Geschäftsführung alle Beschäftigten monatlich über aktuelle Entwicklungen. Ein „Ältestenrat“ mit den wichtigen Wissensträgern des Unternehmens diskutiert regelmäßig mit den Geschäftsführern über die Strategien von Consol. Schwanengel: „Flache Hierarchien sind bei uns kein Schlagwort, sondern werden im Tagesgeschäft gelebt.“

Sein „Aus-Mitarbeitern-werden- Unternehmer-Programm“ hat Consol vor sieben Jahren gestartet. Das Programm macht den Arbeitnehmern zwei Punkte transparent: Wenn der Gewinn steigt, hat das spürbar positive Auswirkungen auf das Jahresgehalt. Und je länger sich der Mitarbeiter für das Unternehmen engagiert, desto höher wird der Anteil am Gewinn.

Um eine High-Tech-Firma aufzubauen, so hatte Gründer Schwanengel bald erkannt, sei es notwendig, das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeiter als wichtigsten Vermögenswert zu erhalten. „Ich wollte mich auch mit besonderen Attraktionen von der Konkurrenz abheben. Da kam mir der Gedanke, die Mitarbeiter in einem beträchtlichen Umfang am Gewinn und darüber hinaus bei einem denkbaren Verkauf von Anteilen der Firma auch am Verkaufserlös zu beteiligen.“ So bestand von Anfang an die Absicht, nach einer Anlauf- und Konsolidierungsphase und ab einer gewissen Größe mit relativ gesichertem Auftragsvolumen gut die Hälfte der Gewinne nach einem geregelten Plan an die Mitarbeiter auszuschütten.

Dabei wird die auszuschüttende Summe zunächst nach einem bestimmten Umsatz-Gewinn-Verhältnis auf derzeit drei Geldtöpfe verteilt. Alle drei Jahre wird ein zusätzlicher Geldtopf eröffnet; der letzte wurde im Oktober 2003 aufgemacht.

Dadurch soll gewährleistet werden, dass bei wachsender Mitarbeiterzahl das Stück vom Gewinnkuchen für die bestehende Mannschaft nicht schmaler wird, aber gleichzeitig auch neue Kollegen in das Mitarbeiterprogramm einsteigen können. So bekommt zum Beispiel ein Software-Berater, der seit drei Jahren beim Unternehmen ist, bestimmte, zuvor mit ihm vereinbarte Prozentsätze aus Geldtopf 1 und 2 (zum Beispiel 0,4 und 0,2 Prozent), während sein Kollege, der im November 2004 sein Einjähriges feiert, nur aus dem dritten Topf bedient wird.

Ruhr-Uni erstellt Studie über Mitbestimmung

„Unsere technisch anspruchsvollen Projekte ziehen zudem neue hochqualifizierte Arbeitskräfte an“, berichtet Schwanengel, der Consol im Jahre 1984 gründet hat. Als Spezialist für Entwicklung, Integration und Betrieb komplexer IT-Systeme bietet das Münchener Unternehmen komplette Lösungen aus einer Hand – etwa in den Bereichen Betriebssysteme, Netzwerke, Datenbanken oder Web Services. Eigene Produkte ergänzen das Angebot.

Zu den Kunden von Consol gehören Großunternehmen wie BMW, HypoVereinsbank, Neckermann und Siemens genauso wie Mittelständler und öffentliche Verwaltungen. Im Geschäftsjahr 2002/ 2003 erzielte das Unternehmen mit einer Niederlassung in Ratingen sowie Töchtern in den USA und Polen einen Umsatz von 11,5 Mill. Euro.

Inzwischen ist auch die Ruhr-Universität Bochum auf Consol aufmerksam geworden und hat das Unternehmen für eine Studie über Mitarbeitermitbestimmung bei der Unternehmensführung ausgewählt. Das Forschungsprojekt „Zwischen Selbstvertretung und Mitbestimmung“ vom Lehrstuhl für Organisationssoziologie und Mitbestimmungsforschung (Leitung: Prof. Ludger Pries), will Unternehmen unter die Lupe nehmen, denen es trotz der Krise in der „New Economy“ gelungen ist, Umsatz und Gewinn zu steigern. Unter den zehn ausgewählten Firmen sind einige, die wie Consol bei der Mitarbeiterbeteiligung und -mitbestimmung neue Wege eingeschlagen haben. Im Rahmen der Untersuchung soll unter anderem herausgefunden werden, wie Anspruch und Wirklichkeit bei der Mitarbeiterbeteiligung aussehen.

HANDELSBLATT, Donnerstag, 26. August 2004, 07:16 Uhr