

Inhalt

- Impressum
- In der Nachlese
- Zum Thema
- Personalien
- Ankündigung
- Kontakt

Editorial



Bettina van Megern

Impressum
Herausgeber und
Redaktion:

EUMAK - Europäische
Mittelstands-Akademie
Geschäftsstelle:
Jochen Gerhardt &
B. van Megern GbR
Höhenstraße 81,
40227 Düsseldorf
Telefon: 0211-376 375
Telefax: 0211-374 025
www.eumak.de

info@eumak.de

*EUMAK-NACHLESE 1
10. Dezember 2004*

In der Nachlese

- Chancen für den Mittelstand - EUMAK-Auftaktveranstaltung in der Handwerkskammer Düsseldorf
- Tagung 30. November 2004 - eine Zusammenfassung
Arbeitsflexibilität, soziale Sicherung und betriebliche Partnerschaft
- Synergien für den Mittelstand schaffen - Synergien für den Mittelstand nutzbar machen

Zum Thema

Arbeitsflexibilisierung und Mitarbeiterbeteiligung

- Wie reagieren Betriebe auf Schwankungen in der Produktion bzw. Geschäftstätigkeit?
- Flexibilisierung: Nachholbedarf bei kleinen und mittleren Unternehmen?
- Neue Entgeltstrukturen in den Betrieben?
- Mitarbeiterorientierte Gesamtvergütungspolitik
- Betriebliche Altersversorgung aus Arbeitszeit
- Langzeit-Arbeitskonten auch für KMU vorteilhaft

■ Chancen für den Mittelstand EUMAK-Auftaktveranstaltung in der Handwerkskammer Düsseldorf

Die Auftaktveranstaltung der EUMAK - Europäische Mittelstands-Akademie fand in der Handwerkskammer Düsseldorf am 30. November 2004 statt. Die Europäische Mittelstands-Akademie hatte Unternehmens- und Wirtschaftsverbände, Handwerkskammern, Industrie- und Handelskammern sowie kommunale Wirtschaftsförderungsgesellschaften zu einem gemeinsamen Dialog über "Chancen für den Mittelstand" eingeladen. Inhaltlich stand die Auftaktveranstaltung unter dem Thema:

Arbeitsflexibilität, soziale Sicherung und betriebliche Partnerschaft.
(weiter dazu auf Seite 2).

Gleichzeitig stellte die Europäische Mittelstands-Akademie ihr Partnerkonzept für Vereinigungen und Verbände vor:

"Synergien für den Mittelstand schaffen - Synergien für den Mittelstand nutzbar machen" *(weiter dazu auf Seite 4).*

Chancen für den Mittelstand

An der Tagung nahmen teil:

BVMW - Bundesverband mittelständische Wirtschaft, Gesellschaft für Wirtschaftsförderung Duisburg, Fachverband für Elektro- und Informationstechnische Handwerke in NRW, Handwerkskammer Düsseldorf, Industrie und Handelskammer Bochum, KKV Bundesverband e.V., Kreishandwerkerschaft Düsseldorf, Kreishandwerkerschaft Euskirchen, Landesvereinigung der Fachverbände des Handwerks e.V., Steuerberaterverband Düsseldorf e.V., Paritätischer Wohlfahrtsverband NRW, Zentralverband Hartwarenhandel e.V.

Fachreferenten:

Michael Lezius, Geschäftsführer der AGP - Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V.

Gerd Kurr - Referent der Europäischen Mittelstands-Akademie

Die Auftaktveranstaltung der europäischen Mittelstands-Akademie diente der Einschätzung, wie sich Chancen für den Mittelstand durch ein gemeinsames und **übergreifendes Weiterbildungsangebot** für kleine und mittlere Unternehmen verbessern lassen. Diese Frage wurde sehr angeregt von allen Teilnehmern diskutiert. Auf besonderes Interesse stieß das Thema der Mitarbeiterbeteiligung, das gerade für kleine und mittlere Unternehmen interessante Perspektiven bieten kann, z.B. für die Finanzierung von Investitionen oder die Motivation der Mitarbeiter.

Kontrovers wurde die Akzeptanz eines Weiterbildungsangebotes für Unternehmer diskutiert. Einhellige Meinung unter den Tagungsteilnehmern: es besteht Bedarf an gezielter Weiterbildung. Das zu erwartende Interesse bei den Unternehmern wird hingegen sehr unterschiedlich eingeschätzt. Während die einen Zurückhaltung bei den Unternehmern erwarten, verzeichnen andere reges Interesse und großen Zuspruch aus den eigenen Mitgliederreihen. Aus Sicht der Skeptiker ist ursächlich dafür z.B. ein zuwenig transparentes Angebot an Veranstaltungen.

Tagungsbericht

Die Tagung der Europäischen Mittelstands-Akademie fand am 30.11.2004 statt und behandelte das Thema:

Arbeitsflexibilität, soziale Sicherung und betriebliche Partnerschaft.

Zum Thema:

Programmatisch verknüpft die Europäische Mittelstands-Akademie damit zwei Themenkomplexe: erstens: das Flexibilisierungspotential der Betriebe, dargestellt in der Flexibilisierung der Arbeitszeiten und der Entgelte sowie zweitens: die Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmen. Was bedeutet dies für die Betriebspraxis kleiner und mittlerer Unternehmen und welche Perspektiven ergeben sich daraus für die soziale Sicherung der Mitarbeiter und der Unternehmer?

Die Frage der sozialen Sicherung behandelt die Sicherung der Einkünfte des Arbeitnehmers, die betriebliche Altersversorgung und die Sicherung des Unternehmereinkommens. Damit verbunden stellt sich die Diskussionsfrage nach der partnerschaftlichen Teilhabe und Mitverantwortung am Unternehmen. Diese Leitgedanken liegen dem Wandel in kleinen und mittleren Betrieben zugrunde: sie sind Ausdruck der Neugestaltung zu einer Unternehmenskultur der sozialen und der betrieblichen Partnerschaft. Das neue Arrangement schafft, so die These auf der Tagung, eine wertvolle Basis für die Sicherung der Lebens- und Überlebensfähigkeit der kleinen und mittleren Unternehmen und stärkt ihre Wettbewerbsfähigkeit.

Die Fachvorträge:

Die Europäische Mittelstands-Akademie hatte zwei Referenten zu Fachvorträgen eingeladen.

Gerd Kurr, Referent der Europäischen Mittelstands-Akademie - hielt einen Vortrag zum Thema: "**Wettbewerbsfähiger durch flexible Arbeitszeit**".

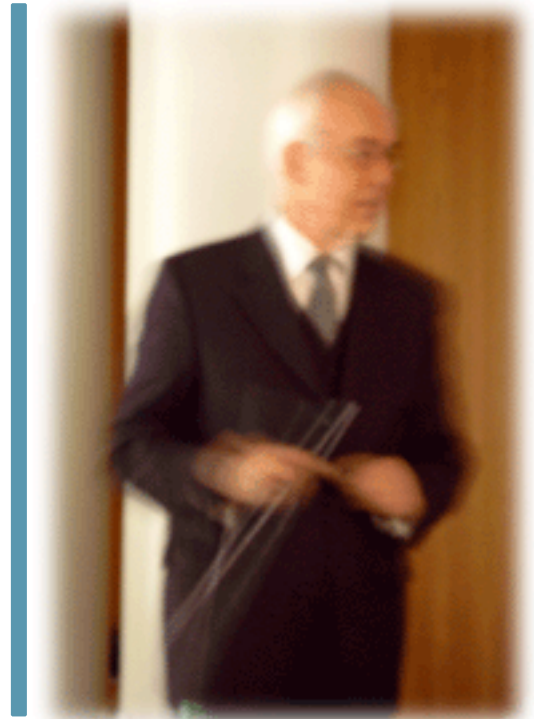
Tagungsbericht (Fortsetzung von Seite 2)

Gerd Kurr veranschaulichte am Praxisbeispiel einer mittelständischen Glaserei die Kosteneinsparung und Senkung der kalkulatorischen Kosten im Personalbereich. Die Glaserei konnte ihre saisonalen Auftragschwankungen durch flexible Arbeitszeiten dem schwankenden Auftragsbedarf besser anpassen und auf diese Weise erhebliche Kosten einsparen.

In der sich anschließenden Diskussion wurde die Frage gestellt, wie sich Arbeitszeitmodelle zur Steuerung saisonaler Auftragsschwankungen auch auf Betriebe z.B. des Einzelhandels anwenden lassen, die primär ihre beweglichen Arbeitszeiten den schwankenden Kundenzahlen und Kundenströmen anpassen müssen. Die Grundlage für die Ermittlung eines bedarfsorientierten Arbeitszeitmodells könnten hier z.B. die Messdaten über die Kundenfrequenz liefern.

Die zentrale Frage im Rahmen der flexiblen Arbeitszeit stellt sich jedoch im Hinblick auf die Verwendung der Arbeitszeitkonten zur Motivation und Bindung der Mitarbeiter. Die Kostenersparnis als wesentliches Ziel flexibler Arbeitszeitpolitik für die Betriebe soll gleichermaßen durch eine mitarbeiterorientierte Verwendung der Arbeitszeitkonten und ihrer Guthaben ermöglicht werden, z.B. in der Form der betrieblichen Altersversorgung oder dem Aufbau von Wertkonten, z.B. für die Möglichkeiten der Mitarbeiterbeteiligung.

Hieran knüpfte der folgende Vortrag von Michael Lezius an.



Michael Lezius, Geschäftsführer der "AGP Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft der Wirtschaft" referierte zum Thema: "Mitarbeiterbeteiligung: Sicherung der Lebens- und Überlebensfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen."

Michael Lezius stellte in seinem Vortrag aktuelle Formen der Mitarbeiterbeteiligung für die kleinen und mittleren Unternehmen vor. Er veranschaulichte verschiedene Beteiligungsmodelle: erstens die investiven Lohnformen z.B. aus Mitarbeiterguthaben oder Guthaben aus Arbeitszeitkonten, zweitens die Möglichkeiten der schuldrechtlichen Beteiligungen z.B. in der Form von Mitarbeiter-Darlehen, stillen Beteiligungen oder Genußrechtscheinen und drittens zeigte er die gesellschaftsrechtlichen Mitarbeiterbeteiligungsformen auf, z.B. GmbH-Beteiligungen.

Tagungsbericht (Fortsetzung von Seite 3)

Michael Lezius ging auf die steuerlichen Vorteile für Unternehmen und Mitarbeiter ein. Er verwies auf die mögliche Verwendung von Wertguthaben für die Mitarbeiterbeteiligung. Im Rahmen des Flexigesetzes (Gesetz zur sozialrechtlichen Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen) stellte er die sozialversicherungsrechtlichen Aspekte und Notwendigkeiten vor.

Auf Basis eines Effizienzvergleiches zeigte er den Zusammenhang von Erfolgs- und Gewinnbeteiligung auf und veranschaulichte am Praxisbeispiel eines mittelständischen Unternehmens die potentielle Wertschöpfung pro Mitarbeiter und wie sich diese in höhere Produktivität umschlägt.

Zu den drängenden Fragen für die Unternehmen gehören die Sorge um zu geringes Eigenkapital, die Nachfolgeregelung, die Finanzierung und die Produktivitätsverbesserung. Einen verbesserten Informationsfluß zwischen Mitarbeitern und Firmenleitung zu ermöglichen und den Mitarbeitern eine höhere Bereitschaft zur Investition in firmenspezifisches Humankapital zu erleichtern sind wichtige Ziele.

Michael Leszius betonte, dass Mitarbeiterbeteiligung keinesfalls bedeutet, nur Einschnitte von den Mitarbeitern in Krisenzeiten zu verlangen, sondern vor allem die Mitarbeiter an den Chancen und Erfolgen des Betriebes nachhaltig zu beteiligen. Das geht einher mit einer Unternehmenskultur der betrieblichen Partnerschaft.

Deutlich wurde, dass die Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmen zwar ein komplexes und sensibles Thema ist, aber dafür sehr elementare Problemlösungen zu drängenden Themen des Mittelstandes bietet.

Synergien für den Mittelstand

Mit dem Leitspruch

"Synergien für den Mittelstand schaffen-Synergien für den Mittelstand nutzbar machen" stellt die Europäische Mittelstands-Akademie ihr Kooperationsangebot für Partner aus dem Mittelstand vor.

Als unabhängiges Institut bietet die Europäische Mittelstands-Akademie eine neutrale Plattform, um Synergien für den Mittelstand in Kooperation mit Partnern zu schaffen und für den Mittelstand nutzbar zu machen.

Zu den potentiellen Partner der Europäischen Mittelstands-Akademie zählen die Unternehmens- und Wirtschaftsverbände, Branchen- und Fachverbände, Fachkammern, Wirtschaftsförderungsgesellschaften, Wirtschaftsvereinigungen, Bildungsträger des Mittelstandes sowie wissenschaftliche Einrichtungen und Fachinstitute.

Sie alle sind Akteure mit einer engen Verbindung zum unternehmerischen Mittelstand oder mit einem thematischen Bezug zu betriebswirtschaftlichen und fachlichen Aufgabenstellungen mittelständischer Unternehmen.

Die Bündelung der Fachkompetenz und die zielgruppenorientierte Themenaufbereitung, die Verzahnung mit den Anforderungen aus den mittelständischen Unternehmen, die praxisgerechte Vermittlung in die Unternehmen und der Erfahrungsaustausch aus der Betriebspraxis mit Unternehmern werden auf einer unabhängigen Plattform zusammengeführt und für den Mittelstand nutzbar gemacht.

Von der gemeinsamen Erfüllung der Aufgaben der Wissensvermittlung und der Weiterbildung profitieren die Partner ebenso wie die Unternehmen. Dieses zu leisten ist eine zentrale Aufgabe der Europäischen Mittelstands-Akademie.

Zum Thema

Wie reagieren Betriebe auf Schwankungen in der Produktion bzw. Geschäftstätigkeit ?

Im Forschungsbericht Nummer 3/2004 des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit – kurz IAB – in Nürnberg wurden folgende Angaben gemacht: "In den Betrieben, sowohl in Ost- als auch in Westdeutschland wurde den Überstunden (45%) sowie der Inanspruchnahme von Urlaub und freien Tagen (49%) das größte Gewicht beigemessen. Weitaus weniger wurden die Instrumente Anwendung flexibler Arbeitszeitmodelle (23%) und Einstellungen/ Entlassungen von Personal (25%) eingesetzt. Von geringer Bedeutung war der Einsatz von Zusatzpersonal über Leih- bzw. Zeitarbeitsfirmen (3%)". Die Angaben beziehen sich auf den Zeitraum 2002.

Flexibilisierung: Nachholbedarf bei kleinen und mittleren Unternehmen?

In der Tendenz der Betriebe zeigt sich, dass mit wachsender Betriebsgröße die Anzahl der Flexibilisierungsinstrumente, die eingesetzt werden, steigt.

Nach Angaben des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung im IAB-Betriebspanel von 2004 steigt z.B. die Anwendung flexibler Arbeitszeitmodelle mit der Anzahl der Beschäftigten, die der Betrieb hat. Bei den kleinen Betrieben mit 5-19 Beschäftigten liegt die Prozentzahl, bei 24% bei Betrieben mit 1-4 Beschäftigten nur bei 20 %.

Danach nutzen die kleinen und mittleren Unternehmen ihr Flexibilisierungspotential bisher zu wenig aus.

Hierbei spielt eine Rolle, dass die KMU Fragen der Personalführung mit den umfangreichen Regularien z.B. zum Arbeitsrecht bewältigen müssen, ohne auf eigene Personal- oder Rechtsabteilungen zurückgreifen zu können.

Auch können sie die wirtschaftlichen und personellen Voraussetzungen einer betrieblichen Flexibilisierung nicht adäquat einschätzen. Zudem pflegen KMU eher einen auf Improvisation und Intuition ausgerichteten Führungsstil oder stehen unter Arbeitsüberlastung im operativen Tagesgeschäft.

Allerdings regeln KMUs auch vieles informell, so dass die Flexibilisierung der Arbeitszeiten in der Betriebspraxis schon Einzug gehalten hat.

Dennoch werden nicht alle möglichen Instrumente voll ausgeschöpft. Ebenso wird dieses branchenspezifisch sehr unterschiedlich gehandhabt. Zum Beispiel üben im Einzelhandel die Entwicklung der Ladenöffnungszeiten einen erheblichen Druck auf die Arbeitszeitdiskussion aus. Dennoch ist es in den Betrieben bisher wenig genutzt. Branchenübergreifend besteht weiter Bedarf an flexiblen Arbeitszeitmodellen.

Neue Entgeltstrukturen in den Betrieben?

Die Flexibilisierung von Personalkosten z.B. durch die Modelle der flexiblen Arbeitszeitgestaltung kann den Betrieben in Krisenzeiten die Möglichkeit geben, auch ohne Personalabbau Kosten und Einsparungen im Personalbereich umzusetzen.

Durch die Flexibilisierung der Entgelte, d.h. durch neue flexible Entgeltstrukturen im Unternehmen, können erweiterte Anreizwirkungen für die Motivation der Arbeitnehmer und damit auch für die Verbesserung der Produktivität gegeben werden.

Den variablen Entgelten als ergänzender Bestandteil zu den Grundentgelten kommt dabei zunehmend Bedeutung bei. Insbesondere Prämienmodelle bieten wichtige Anreize. In den Katalog der Leistungsentgelte werden dabei zunehmend Zielvereinbarungsprämien aufgenommen. Ebenso kommt den ergebnisbezogenen Vergütungsbestandteilen mehr Gewicht zu.

Zum Thema

Mitarbeiterorientierte Gesamtvergütungspolitik

Neue Anreize für eine mitarbeiterorientierte Vergütung können auch darin bestehen, den Mitarbeitern eine Mischung aus Freizeit, Weiterbildung, Qualifizierung, betriebliche Altersversorgung und Erfolgsbeteiligungen anzubieten.

So könnten Mitarbeiter eine **betriebliche Altersversorgung**, die zudem steuerlich begünstigt ist, einer möglicherweise steuerlich nachteiligen Gehaltserhöhung vorziehen.

Ist in Großbetrieben die betriebliche Altersversorgung die Regel, so ist es für die kleinen und mittleren Unternehmen noch eine Hürde. Laut einer Umfrage bei 19.000 privatwirtschaftlichen Unternehmen verfügten im März 2003 über ein betriebliches Alterssicherungssystem: 24% bei Betrieben mit 1-4 Beschäftigten, 39% bei Betrieben mit 5-9 Beschäftigten und 59% bei Betrieben mit 10-19 Beschäftigten (Quelle Infratest).

Neben der betrieblichen Altersversorgung kommt der **Flexibilisierung der Entgelte** weitere Bedeutung zu, wenn es darum geht, Motivationsanreize für Mitarbeiter zu schaffen und dabei ebenso die Produktivität zu verbessern. Im Rahmen einer wissenschaftlichen Studie des Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung in Mannheim wurden rund 800 Unternehmen aus dem Industrie- und Dienstleistungsbereich zu ihrer Vergütungspolitik befragt:

In der Studie heißt es: Bei der Frage nach Veränderungen in den kommenden drei Jahren zeigt sich ein geplanter Ausbau von Zielvereinbarungsprämien und ergebnisbezogenen Vergütungsbestandteilen. In beiden Fällen gaben über 60% der befragten Unternehmen an, diese Komponenten in den kommenden Jahren ausbauen zu wollen. Ebenfalls eine starke Tendenz zum Ausbau ergibt sich bei Mitarbeiterbeteiligungen. Etwa jedes zweite Unternehmen plant bis 2002 den Ausbau bestehender Mitarbeiterbeteiligungen (Quelle Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung, Mannheim).

Betriebliche Altersversorgung aus Arbeitszeit

Dass sich aus Arbeitszeiten auch eine betriebliche Altersversorgung entwickeln kann, ist ein positiver Nutzen von Arbeitszeitkonten, der stärker an Bedeutung gewinnen wird. Nicht nur deshalb, weil mit dem Anspruch der Arbeitnehmer auf Entgeltumwandlung eine weitere Anforderung an die Betriebe erwächst, eine arbeitnehmerfinanzierte Altersversorgung zu ermöglichen. Vielmehr sind Langzeitkonten auch ein wirksames Instrument, um Beschäftigte zu binden und die Sicherung von Beschäftigungsverhältnissen zu ermöglichen: durch Senkung der Personalzusatzkosten und Liquiditätsgewinn.

Langzeitarbeits-Konten auch für KMU vorteilhaft - zur Bindung der Mitarbeiter und Verbesserung der betrieblichen Liquidität

Unterschiedliche Arbeitszeitanforderungen in einzelnen Bereichen eines Betriebes machen Instrumente zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung erforderlich, um z.B. einen arbeitsanfallgerechten Personaleinsatz zu ermöglichen oder Personalkosten nachhaltig zu reduzieren. Der Abbau von Arbeitszeitkonten in einem vorgegebenen Ausgleichszeitraum ist eine wesentliche Anforderung an Kurz- oder Jahresarbeitszeitkonten. Weitere Flexibilisierungen lassen sich durch parallele Langzeitkonten erzielen. Langzeitkonten bieten betriebliche Vorteile, die sich insbesondere auf die Liquidität und die Lohnnebenkosten positiv auswirken können. Die Auszahlung der in der Ansparphase verdienten Bezüge verschiebt sich in die Zeit der Entnahme. Langzeitkonten können zudem für den Zweck der betrieblichen Altersversorgung verwendet und steuerlich als Entgeltumwandlung anerkannt werden. Die Mitarbeiter können ihre Guthaben aus Arbeitszeitkonten per Entgeltumwandlung auch als Wertguthaben im Unternehmen anlegen. Die Einlagen werden verzinst. Die betriebliche Beteiligung der Mitarbeiter kann vom Unternehmer zudem im Rahmen des Vermögensbildungsgesetzes steuerfrei und ohne der Sozialversicherungspflicht zu unterliegen bezuschusst werden.

Personalien

● Gerd Kurr

ist Referent der EUMAK. Mehrjährige erfolgreiche Projekterfahrung bei der Handwerkskammer Düsseldorf zur Gestaltung und Einführung von flexiblen Arbeitszeitmodellen in Handwerksbetrieben. Selbständiger Arbeitszeitberater seit 2004.

● Michael Lezius

ist Geschäftsführer der Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft der Wirtschaft e.V. (AGP). Die AGP ist ein unabhängiger gemeinnütziger Verein mit rund 400 Unternehmen, der es sich zur Aufgabe gemacht hat, die Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmen - die Partnerschaft im Betrieb und in der Wirtschaft - zu fördern und die Beteiligungsunternehmen zu vernetzen. Michael Lezius ist anerkannter Fachmann und Autor zahlreicher Publikationen zur Mitarbeiterbeteiligung.

● Bettina van Megern

ist Leiterin und Gründerin der EUMAK - Europäische Mittelstands-Akademie. Sie ist verantwortlich für die Themenauswahl, das Weiterbildungsangebot der Akademie, die inhaltliche Ausrichtung des EUMAK-Instituts sowie Aufbau und Betreuung des Partnernetzwerkes.

Selbstständige Unternehmerin, seit 1984 mit der gvm Datenfernübertragung GmbH in der Informations- und Kommunikationsbranche, seit 1999 mit dem Unternehmen tagung.com - Jochen Gerhardt und Bettina van Megern GbR in der Wissensvermittlung tätig.

Sie ist Mitinitiatorin des Forum: Staats- und Demokratiereform am Rhein-Ruhr-Institut für Sozialforschung und Politikberatung an der Universität Duisburg-Essen in Duisburg.

Ankündigung

EUMAK-Themenmappe:

Flexible Arbeitszeitgestaltung in kleinen und mittleren Unternehmen

Einführung, Hintergründe, Praxisbeispiele erscheint Frühjahr 2005

Kontakt und Informationen

Weitere Informationen zu den Themen und zur Europäischen Mittelstands-Akademie können Sie direkt anfordern bei:

EUMAK - Europäische Mittelstands-Akademie

Geschäftsstelle:

Jochen Gerhardt & Bettina van Megern GbR

Höhenstraße 81, 40227 Düsseldorf

Telefon: ++49-211-376 375

Telefax: ++49-211-374 025

Internet: www.eumak.de