

Die Aktivierung der Partnerschaft zwischen Unternehmen und Mitarbeitern in der Form der Mitarbeiterbeteiligung ist ein zweckmäßiger Weg, um wirksame Alternativen für eine betriebsnahe Personal- und Entgeltspolitik zu entwickeln. Von einer effektiven betrieblichen Gehaltspolitik werden Anreizsysteme für die Motivation ebenso wie für die Flexibilisierung der Personalkosten und Entgeltstrukturen erwartet.

Leistungs-, ertrags- und gewinnorientierte Entgelte sind Elemente flexibler Lohnpolitik. Den variablen Entgelten als ergänzender Bestandteil zu den Grundentgelten kommt dabei zunehmend Bedeutung bei. Zu den investiven Entgeltformen zählen der Aufbau von Mitarbeiterguthaben für die betriebliche Altersversorgung und die Entgeltumwandlung in Mitarbeiterkapital. Die Kapitalbeteiligungen der Mitarbeiter am Unternehmen sind gesellschaftsrechtliche Korporationen. Dabei werden Mitarbeiter zu aktiven Mitunternehmern. Ihr persönlicher Einsatz bindet sie stärker in die Verantwortung für das Unternehmen ein. Wohin entwickelt sich die betriebliche Entgeltspolitik? Was unterscheidet erfolgsorientierte Gehaltspolitik von Mitarbeiterkapitalbeteiligung? Ist eine Kombination aus beiden sinnvoll und machbar?

Der Ausbau der betrieblichen Partnerschaft zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern durch Mitarbeiterbeteiligung oder anreizorientierte betriebliche Entgeltstrukturen können betrieblich sinnvolle Problemlösungen bieten. Die Europäische Mittelstands-Akademie vermittelt dazu in ihren Veranstaltungen Informationen und Wissen für die betriebliche Praxis.

EUMAK - Europäische Mittelstands-Akademie

Internet: [www.eumak.de](http://www.eumak.de)

Geschäftsstelle:

Jochen Gerhardt & Bettina van Megern GbR

Höhenstraße 81, 40227 Düsseldorf

Telefon: 0211-376 375, Telefax: 0211-374 025

Email: [info@tagung.com](mailto:info@tagung.com)

### Europäische Mittelstands-Akademie

Folgende weitere Schwerpunktthemen bietet die EUMAK an:

- Flexible Arbeitszeiten in KMU  
Ganzheitliche Arbeitszeitsteuerung für Unternehmen
- Das Unternehmen in der elektronischen Betriebsprüfung  
Datenzugriffsrechte und Auswertungen der Finanzverwaltung

### Veranstaltungshinweise

Die Veranstaltungen werden von fachlich qualifizierten und praxiserfahrenen Dozenten durchgeführt. Den Teilnehmern werden umfassende Veranstaltungsskripte und Unterlagen geboten, die für die Nachbearbeitung geeignet sind und Hilfestellung zur unternehmerischen Praxisumsetzung liefern. Die Veranstaltungen werden zielgruppenorientiert durchgeführt und berücksichtigen die besonderen Bedingungen der jeweiligen Zielgruppe sowie die Vorkenntnisse der Teilnehmer.

### Wie lange dauert eine Veranstaltung?

Detaillierte Informationen werden mit der jeweiligen Agenda zu der Veranstaltung bekannt gegeben. Als Richtwerte gelten folgende Zeiteinheiten:

Fachvortrag: 2 Veranstaltungsstunden plus Diskussion

Halbtägiges Seminar: 4 Seminarstunden plus Zeit für interaktive Elemente. Eine Veranstaltungsstunde sind 45 Min.

### Termine

Seminare zu EUMAK-Schwerpunktthemen werden regelmäßig angeboten. Über die aktuellen Termine informieren wir Sie gerne persönlich und auf unserer Internetseite.

### EUMAK-THEMA Mitarbeiterbeteiligung



Synergien für den Mittelstand schaffen  
Synergien für den Mittelstand nutzen

### ■ Mitarbeiterbeteiligung in KMU

Mangelnde Liquidität verbunden mit fixen Kosten im Personalsektor bei schwankender oder gar rückläufiger Auftragslage gefährden die Unternehmen. Zu geringer Investitionsspielraum und mangelnde Motivation in strategischen Bereichen des Unternehmens belasten die Wettbewerbsfähigkeit zusätzlich. Der Informationsfluß zwischen Mitarbeitern und Firmenleitung ist wesentlich, um betriebliche Schwächen rechtzeitig zu erkennen und Maßnahmen zur Gegensteuerung zu ergreifen. Ebenso können aber auch Potentiale z.B. für neue Aufträge erkannt werden.

Der Nutzen von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen ist vielfältig: aus ihnen kann eine Produktivitätssteigerung erwachsen und eine Beschäftigungssicherung möglich werden; die Stärkung der Eigenkapitalbasis stellt gerade für kleine und mittlere Betriebe einen wirksamen Aspekt dar; betriebliche Investitionen zur Standortsicherung können in gemeinsamer Verantwortung erfolgen; mehr Motivation der Mitarbeiter kann zu einer betrieblichen Leistungssteigerung führen.

In EUMAK-Seminaren werden die Gestaltungs- und Nutzungsmöglichkeiten der Mitarbeiterbeteiligung vorgestellt. Welche Chancen eröffnet die Mitarbeiterbeteiligung bei kleinen und mittleren Unternehmen, insbesondere zu den Fragen von Finanzierung, Eigenkapital, Investitionen und Mitarbeitermotivation?

### ■ Kapital- oder Erfolgsbeteiligung für Mitarbeiter?

Die Aktivierung der betrieblichen Partnerschaft durch die Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmen stärkt die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Welche Modelle der Kapitalbeteiligung für Mitarbeiter gibt es? Was unterscheidet die Kapitalbeteiligung von der Erfolgsbeteiligung? Wann macht es Sinn Erfolgs- oder Kapitalbeteiligung einzusetzen? Können beide Maßnahmen zusammen wirken? Welche Beteiligungsformen werden als Eigenkapital oder als Fremdkapital ausgewiesen, welche Mischformen gibt es? Welcher betrieblicher Nutzen lässt sich aus den Beteiligungsformen generieren? Wie profitieren Mitarbeiter von der Kapitalbeteiligung? Wie lassen sich die Beteiligungsformen anwenden und umsetzen?

### ■ Statt Gehaltserhöhung - Wie können Mitarbeiter durch flexible Entgelte motiviert werden?

Den variablen Entgelten als Ergänzung zu den Grundentgelten kommt zunehmend Bedeutung in der betrieblichen Gehaltspolitik bei.

Welche Vorteile bieten flexible Entgeltsysteme, z.B. in der Form leistungsorientierter Zusatzleistungen oder erfolgsorientierter Beteiligungen für den einzelnen Mitarbeiter und für den Betrieb? Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, um flexible Entgeltstrukturen im Unternehmen umzusetzen? Wie können Zielvereinbarungen wirksam genutzt werden?

### ■ Statt Gehaltserhöhung - Welche alternativen Anreizsysteme bieten sich für die Mitarbeiter?

Anreizsysteme bieten sich für die Mitarbeiter? Gehaltserhöhungen verfehlen oftmals den gewünschten Effekt der Mitarbeitermotivation, wenn steuerlich für den Mitarbeiter zu hohe Abzüge entstehen. Zudem belasten Gehaltserhöhungen die Betriebe mit fixen Kosten. Betriebliche Altersversorgung oder Mitarbeiterbeteiligung bieten steuerliche Vorteile für die Mitarbeiter und sind Alternativen, um Mitarbeiter zu motivieren und an das Unternehmen zu binden.

### ■ Nutzen und Effekte der Erfolgsbeteiligung

Die Beteiligung der Mitarbeiter am Erfolg des Unternehmens ist eine Möglichkeit, die Mitarbeiter stärker in die Verantwortung einzubinden und zu motivieren. Welche Formen der Erfolgsbeteiligung werden in den Betrieben praktiziert? Was sind die Kernelemente der Leistungs-, Ertrags- und Gewinnbeteiligung? Worin liegen die Unterschiede und wie lassen sich diese Modelle der Erfolgsbeteiligung betrieblich anwenden? Wie können einzelne Mitarbeiter oder Teams beteiligt werden?

### ■ Kundenorientierung und Kostenbewusstsein - Unternehmensziele mit Mitarbeitern erfolgreich umsetzen

Die Ziele eines Unternehmens können besser erreicht werden, wenn die Mitarbeiter daran aktiv mitwirken. Wie können Unternehmensziele mit Mitarbeitern erfolgreich umgesetzt werden? Wie können Kundenorientierung, Kostenbewusstsein oder Ertrags- und Rentabilitätsorientierung durch Mitarbeiter wirksam unterstützt werden? Wie lassen sich Unternehmensziele durch Zielvereinbarungen mit Mitarbeitern umsetzen? Wie können Mitarbeiter dazu motiviert werden?

### ■ Kundengewinnung durch motivierte Mitarbeiter

Mitarbeiterbeteiligung als Erfolgsfaktor  
Mitarbeiter, die über Unternehmensziele informiert und daran beteiligt sind, identifizieren sich mehr mit dem Unternehmen. Dies wirkt sich positiv auf die Kundenansprache und Kundenbindung aus. Mitarbeiterbeteiligung beschränkt sich nicht auf die Beteiligung der Mitarbeiter am Kapital des Unternehmens. Vielmehr ist die immaterielle Beteiligung der Mitarbeiter eine wesentliche Voraussetzung. Wie lassen sich Mitarbeiter durch Beteiligung stärker motivieren? Wie kann die Mitwirkung der Mitarbeiter an der Umsetzung der Unternehmensziele verbessert werden? Wie lassen sich Mitarbeiterbeteiligungsmodelle z.B. für die Kundengewinnung nutzen?