

Karl Niehues

Mitarbeiter als Unternehmer

Erfolgsfaktoren am Beispiel eines
mittelständischen Unternehmens

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Inhalt

Vorwort.....	11
1. Einleitung.....	13
1.1 Problemstellung.....	13
1.2 Gang der Untersuchung.....	14
Anmerkungen.....	15
2. Das Mitarbeiterunternehmen.....	17
2.1 Definition des Mitarbeiterunternehmens:.....	17
2.11 Der Mitarbeiter.....	18
2.12 Privateigentum.....	18
2.13 Beteiligungsbedingungen des Mitarbeiterunternehmens.....	19
2.131 Anzahl der beteiligten Mitarbeiter.....	20
2.132 Verteilung der Stimmrechte.....	20
2.133 Kapitalverteilung.....	21
2.2 Ausprägungen des Mitarbeiterunternehmens.....	22
2.21 Produktivgenossenschaften.....	22
2.211 Identitätsprinzip.....	23
2.212 Demokratieprinzip.....	23
2.213 Förderprinzip.....	23
2.214 Rechtsform.....	24
2.215 Historische Entwicklung.....	25
2.22 Selbstverwaltungsbetriebe.....	25
2.221 Systemindifferente Merkmale.....	26
2.2211 Demokratische Entscheidungen.....	26
2.2212 Antihierarchische Entscheidungsstrukturen.....	27
2.2213 Selbstverwirklichung.....	27
2.222 Ideologisch bedingte Merkmale.....	28
2.2221 Beherrschungsverhältnisse.....	28
2.2222 Kapitalneutralisierung.....	28
2.2223 Kostendeckungsprinzip.....	29

2.2224 Gleiche oder bedürfnisgerechte Entlohnung	29
2.2225 Verbindung von Arbeit und Leben	30
2.23 Partnerschaftsunternehmen	30
2.231 Gedanke und Ziele betrieblicher Partnerschaft	30
2.232 Abgrenzung zu Mitarbeiterunternehmen	31
2.3 Das GWM	32
2.31 Darstellung des Unternehmens	32
2.311 Gründung des GWM	32
2.312 Wirtschaftliche Grundlagen	33
2.3121 Tätigkeitsbereich	33
2.3122 Betriebliche Entwicklung	34
2.313 Rechtliche Grundlagen	35
2.32 Beteiligung der Mitarbeiter	36
2.321 Verteilung der Stimmrechte	36
2.322 Anzahl der beteiligten Mitarbeiter	36
2.323 Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter	39
2.33 Erfolg des GWM	40
2.331 Ökonomische Faktoren	40
2.332 Überwindung der Transformationsgefahren	42
2.3321 Darstellung der Transformationsgefahren	42
2.33211 Stabilisierungsprobleme nach der Gründungsphase	43
2.33212 Managementmacht	44
2.33213 Sperrung gegen Neu-Mitglieder	45
2.3322 Überwindung der Transformationsgefahren beim GWM	46
2.33221 Managementmacht	46
2.33222 Stetige Aufnahme von Mitgliedern	47
Anmerkungen	48
3. Erfolgsursachen des GWM	56
3.1 Lösung der Entscheidungsprobleme eines Mitarbeiterunternehmens	58
3.11 Demokratieprobleme	59
3.111 Darstellung der Demokratieprobleme	59
3.1111 Direkte Demokratie bzw. Basisdemokratie	59
3.11111 Probleme der Basisdemokratie	60
3.11112 Praktische Bedeutung der Basisdemokratie	62
3.1112 Repräsentative oder indirekte Demokratie	62
3.11121 Aufgaben der Mitgliederversammlung	63
3.11122 Aufgaben des Leitungsorganes	64
3.11123 Aufgaben des Kontrollorganes	66
3.11124 Betriebsrat	67
3.11125 Schiedsstelle	67
3.112 Lösung des Demokratieproblems beim GWM	68
3.1121 Generalversammlung	68

3.11211 Aufgaben der Generalversammlung.....	68
3.112111 Ordentliche Versammlungen.....	70
3.112112 Außerordentliche Versammlungen.....	71
3.11212 Durchführung der Versammlungen.....	72
3.1122 Vorstand.....	72
3.11221 Zusammensetzung des Vorstandes.....	72
3.11222 Tätigkeit des Vorstandes.....	73
3.1123 Aufsichtsrat.....	74
3.11231 Zusammensetzung des Aufsichtsrates.....	74
3.11232 Tätigkeit des Aufsichtsrates.....	75
3.1124 Betriebsrat.....	76
3.1125 Schiedsgericht.....	77
3.12 Hierarchieprobleme.....	78
3.121 Darstellung der Hierarchieprobleme.....	78
3.1211 Notwendigkeit der Hierarchiestruktur.....	78
3.1212 Flache Hierarchien.....	79
3.1213 Disziplinprobleme.....	81
3.1214 Stellenbesetzung.....	81
3.122 Lösung der Hierarchieprobleme beim GWM.....	82
3.1221 Organisation.....	82
3.1222 Arbeitsdisziplin.....	84
3.1223 Stellenbesetzung.....	85
3.13 Geschäftsführungsprobleme.....	85
3.131 Bedeutung der Geschäftsführung.....	86
3.1311 Anforderungen an die Führungskräfte.....	86
3.1312 Anforderungen an den Vorsitzenden der Geschäftsführung.....	87
3.1313 Nachfolgeprobleme bei den Führungskräften.....	87
3.132 Geschäftsführung beim GWM.....	88
3.1321 Anforderungen an die Funktionäre.....	88
3.1322 Bedeutung des Vorstandsvorsitzenden.....	89
3.1323 Führungskräfteentwicklung.....	90

3.2 Lösung der ökonomischen Probleme eines

<i>Mitarbeiterunternehmens.....</i>	<i>91</i>
3.21 Verteilungsprobleme.....	91
3.211 Darstellung der Verteilungsprobleme.....	92
3.2111 Verteilungsprinzip.....	92
3.21111 Gleichverteilungsprinzip.....	92
3.21112 Leistungsprinzip.....	93
3.2112 Tätigkeitsvergütung.....	94
3.21121 Problem der Selbstausbeutung und Abwanderungsrisiken.....	94
3.21122 Tariflohn als marktgerechte Vergütung.....	95
3.21123 Vergütungen der Führungskräfte.....	95
3.21124 Sozialleistungen.....	96
3.211241 Sozialversicherungen.....	96
3.211242 Sonstige Sozialleistungen.....	96

3.2113	Kapitalverzinsung.....	97
3.2114	Verteilung des Restergebnisses.....	97
3.21141	Gewinnverteilung.....	97
3.21142	Verlustverteilung.....	99
3.212	Ergebnisverteilung beim GWM.....	99
3.2121	Tätigkeitsvergütungen.....	99
3.21211	Tarifvertragsgemäße Entlohnung.....	100
3.21212	Vergütungen der Führungskräfte.....	100
3.21213	Sondervergütungen.....	101
3.21214	Sozialleistungen.....	103
3.212141	Altersversorgung.....	103
3.212142	Sonstige soziale Leistungen.....	103
3.2122	Kapitaldividende.....	104
3.2123	Verteilung des Restergebnisses.....	105
3.22	Kapitalprobleme.....	105
3.221	Darstellung der Kapitalprobleme.....	106
3.2211	Eigenkapital.....	106
3.2212	Fremdkapital.....	108
3.2213	Kapitalveränderungen bei Mitgliederwechsel.....	108
3.222	Lösung des Kapitalproblems beim GWM.....	109
3.2221	Eigenkapital.....	110
3.22211	Eigenkapital im engeren Sinne.....	110
3.22212	Eigenkapitalähnliche Mittel.....	112
3.22213	Mitgliederdarlehen.....	113
3.22214	Gesamtkapital.....	114
3.2222	Fremdkapital.....	115
3.2223	Eigenkapitalveränderungen bei Mitgliederbewegungen.....	115
3.23	Marktwirtschaftliche Probleme.....	116
3.231	Nichtbeachtung des erwerbswirtschaftlichen Prinzips.....	117
3.2311	Bedeutung des erwerbswirtschaftlichen Prinzips.....	117
3.2312	Berücksichtigung des erwerbswirtschaftlichen Prinzips beim GWM.....	119
3.232	Probleme der Marktorientierung.....	119
3.2321	Notwendigkeit und Möglichkeiten der Marktorientierung für Mitarbeiterunternehmen.....	119
3.2322	Marktorientierte Unternehmensführung beim GWM.....	120
3.233	Fehlende Innovations- und Investitionsfähigkeit.....	122
3.2331	Probleme von Innovationen und Investitionen bei Mitarbeiterunternehmen.....	122
3.2332	Innovationen und Investitionen beim GWM.....	123
3.23321	Investitionsentwicklung.....	123
3.23322	Innovationen.....	124
3.3	<i>Unterstützende Maßnahmen zur Lösung der Probleme.....</i>	125
3.31	Mitgliederstruktur.....	125
3.311	Bedeutung der Mitgliederbeschränkung.....	126

3.3111 Aufnahme als Mitglied.....	126
3.31111 Betriebswirtschaftliche Restriktionen.....	126
3.31112 Personenbezogene Restriktionen.....	127
3.3112 Beendigung der Mitgliedschaft.....	128
3.312 Regelung der Mitgliedschaft beim GWM.....	130
3.3121 Voraussetzungen für die Aufnahme als Mitglied.....	130
3.31211 Satzungsrechtliche Bestimmungen.....	130
3.31212 Sonstige Kriterien.....	131
3.3122 Beendigung der Mitgliedschaft.....	133
3.32 Unternehmenskultur.....	135
3.321 Unternehmenskultur als Orientierungssystem.....	135
3.322 Unternehmenskultur beim GWM.....	137
3.3221 Pflege des genossenschaftlichen Gedankengutes.....	137
3.3222 Stellung in der Öffentlichkeit.....	138
3.33 Kooperativer Führungsstil.....	139
3.331 Wirkungen des kooperativen Führungsstils.....	140
3.332 Ausprägungen des kooperativen Führungsstils beim GWM.....	142
3.3321 Entscheidungspartizipation.....	143
3.3322 Information und Kommunikation.....	144
3.3323 Dezentralisation.....	146
3.34 Unternehmenscontrolling.....	147
3.341 Bedeutung des Controlling in Mitarbeiterunternehmen.....	148
3.3411 Rechnungswesen.....	148
3.3412 Budgetvereinbarungen.....	148
3.3413 Berichtswesen.....	149
3.342 Controlling beim GWM.....	150
3.3421 Rechnungswesen.....	150
3.3422 Budgetvereinbarungen.....	151
3.3423 Berichtswesen.....	151

<i>Anmerkungen.....</i>	153
-------------------------	-----

4. Chancen für das Mitarbeiterunternehmen.....	169
--	-----

4.1 <i>Heutiges Umfeld für Mitarbeiterunternehmen.....</i>	169
--	-----

4.11 Gesellschaftlicher Wertewandel.....	170
4.12 Technischer Fortschritt.....	171
4.13 Organisatorische Entwicklungen.....	173
4.14 Personalengpässe.....	173
4.15 Umstellung von Plan- auf Marktwirtschaft in Osteuropa.....	174

4.2 <i>Gründung von Mitarbeiterunternehmen.....</i>	175
---	-----

4.21 Gründungsvoraussetzungen.....	175
4.22 Gründungsmöglichkeiten.....	178
4.221 Betriebsneugründungen.....	178
4.222 Betriebsumwandlungen.....	178
4.2221 Chancen und Probleme bei Betriebsumwandlungen.....	179

4.2222 Betriebsübernahmen	180
4.2223 Betriebsausgliederungen	181
4.2224 Nachfolgeregelungen	182
<i>4.3 Übertragbarkeit des Modells GWM</i>	183
4.31 Organisationsstruktur und Unternehmensführung	183
4.32 Gründungssituation und Standort	185
4.33 Betriebsgröße	186
4.34 Rechtsform	188
4.341 Probleme der Genossenschaft	188
4.342 Alternative Rechtsformen	188
4.35 Hinzuziehung externer Berater	190
4.351 Gründungs- und Konzeptionsberatung	190
4.352 Mitgliedschaft im Kontrollorgan	191
4.353 Externe Prüfungen	192
<i>Anmerkungen</i>	193
5. Zusammenfassung	200
<i>Amerkungen</i>	202
Literaturverzeichnis	203
Literatur zum GWM	221
Verzeichnis der vom GWM zur Verfügung gestellten Unterlagen	223
Abbildungsverzeichnis	224
Tabellenverzeichnis	225
Abkürzungsverzeichnis	226
Anlage	229
 <i>Anlage</i>	
Satzung der Genossenschaft "GWM - GERÄTEWERK MATREI, registrierte Genossenschaft mit beschränkter Haftung" in Matrei am Brenner	