

## Mitarbeiterbeteiligungen zur Unternehmenssteuerung in Theorie und Praxis am Beispiel der Division Viscotec (Starlinger & Co. Gesellschaft m.b.H.)

---

Schlechtes Betriebsklima, Dienst nach Vorschrift, fehlendes Engagement, innere Kündigung. Viele Unternehmer sind täglich in ihrer Berufspraxis mit diesen Problemen konfrontiert. Wachsende Unzufriedenheit bei Mitarbeitern führt kurzfristig zu schlechteren Ergebnissen und fehlender Wettbewerbsfähigkeit. Langfristig bedrohen diese Faktoren die Existenz eines Unternehmens. Zusätzlich veränderten sich in den letzten zehn bis 15 Jahren die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Durch die Globalisierung müssen sich Unternehmen auch im internationalen Wettbewerb behaupten, wofür zum Teil beträchtliche Investitionen nötig sind. Im internationalen Vergleich ist die Eigenkapitalausstattung der Unternehmen im deutschsprachigen Raum allerdings unzureichend. Basel II erschwert zudem die traditionellen Finanzierungsmöglichkeiten durch Banken. Das Instrument der Mitarbeiterbeteiligung kann hierbei vielfältige Möglichkeiten zur Problemlösung bieten.

Auf Grundlage einer theoretischen Analyse und anschließenden praktischen Anwendung wird im Zuge dieser Arbeit der gezielte Einsatz von Mitarbeiterbeteiligungen zur Unternehmenssteuerung aufgezeigt. Dies erfordert eine umfassende Darstellung der Auswirkungen auf die Führungsteilsysteme und den Koordinationsbedarf durch das Controlling. Zur Klärung der Begriffsverständnisse werden zu Beginn die Grundlagen der Controlling-Konzeption von *Küpper* erläutert. Zudem wird in einem weiteren Abschnitt das Themengebiet der Mitarbeiterbeteiligung definiert, ihre nationale und internationale Verbreitung dargestellt und ihre Bedeutung für Klein- und Mittelunternehmen und Gesellschaften mit beschränkter Haftung erörtert. Aufgrund der Relevanz in Österreich und der geringen Beachtung in der aktuellen Literatur werden im Rahmen dieser Diplomarbeit die verschiedenen Formen und Gestaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiterbeteiligung bei einer GmbH aufgezeigt.

Im Anschluss an die Erarbeitung der Grundlagen des Controlling und der Ausgestaltungen der Mitarbeiterbeteiligungen erfolgt eine Zusammenführung dieser Bereiche, um die verschiedenen Möglichkeiten zur zielgerichteten Unternehmenssteuerung darzulegen. Hierbei werden die Interdependenzen zwischen Unternehmenszielen, Controllingzielen und Mitarbeiterbeteiligungen dargestellt. Die Wahl einer geeigneten Mitarbeiterbeteiligungsform zur Unternehmenssteuerung erfolgt somit in Abstimmung mit den vorrangigen Unternehmenszielen. Hierbei wird auf Voraussetzungen, finanz-, leistungs- und personalwirtschaftliche Auswirkungen sowie notwendige Kombinationen der Mitarbeiterbeteiligungsformen eingegangen.

Der Schwerpunkt der folgenden Arbeit liegt allerdings auf der Erörterung der Auswirkungen von Mitarbeiterbeteiligungen auf die einzelnen Führungsteilsysteme. Hierbei wird sowohl der Zeitraum der Implementierung als auch der anschließenden Anwendung betrachtet. Diese Auswirkungen bilden die Grundlage, um einerseits Interdependenzen zu erkennen und andererseits den entstehenden Koordinationsbedarf innerhalb und zwischen den Teilsystemen zu ermitteln. Die Berücksichtigung dieser Faktoren ist für den Erfolg einer Mitarbeiterbeteiligung essentiell. In der aktuellen Literatur wird dies aber kaum thematisiert, weshalb die Mitarbeiterbeteiligungen in Bezug auf die Unternehmenssteuerung und deren Auswirkungen auf das Controlling einen bedeutenden Teil der Arbeit bilden.

Im Anschluss an die theoretischen Darstellungen werden die gewonnenen Erkenntnisse aus der Theorie am konkreten Beispiel der Division Viscotec des Unternehmens Starlinger & Co. Gesellschaft m.b.H. angewandt. In Abstimmung mit der individuellen Unternehmenssituation wird ein Mitarbeiterbeteiligungskonzept erarbeitet, das die gewünschte Unternehmenssteuerung unterstützt.