



**Neues Deutschland (VII)** Seit mehr als einem Jahr hält die Coronakrise das Land im Griff, doch allmählich gerät die Zukunft in den Blick: Wie schaffen wir es, dass es besser weitergeht? Der SPIEGEL geht dieser Frage in einer Sommerserie nach und beschreibt Personen und Projekte, die zeigen, welche Innovationskraft in der Wirtschaft steckt – und dass es Lust machen kann, an morgen zu denken.



Manager Weinrich

Philip Schmidt / DER SPIEGEL

## Geschenk vom Chef

**UNTERNEHMEN** Der Gründer Marko Weinrich will seine Firma komplett den Angestellten überlassen. Solche Modelle der Mitarbeiterbeteiligung liegen gerade im Trend. Doch wem nutzen sie eigentlich?

**M**arko Weinrich kann sich noch gut an die Zeit erinnern, in der ihm seine Angestellten herzlich wenig bedeuteten. Das war Anfang der Zweitausenderjahre, mitten im Dotcom-Boom. Weinrich hatte in Göttingen gerade eine Software-Firma mit Hunderten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mitaufgebaut und fühlte sich wie der König der Welt – und irre mächtig. Wenn die Zahlen schlecht waren, entließ er Leute, wenn sie nach oben zeigten, stellte er neue Köpfe ein, so hatte es der Manager gelernt.

»In jenen Jahren reichte es schon, wenn man IT richtig schreiben konnte, dann verdiente man als Berater 2000 Mark am Tag«, sagt Weinrich. Alles schien super zu laufen – und er hielt sich für einen hervorragenden Chef. Dann landete eine Mitarbeiterumfrage auf seinem Tisch, in Themen gegliedert und mit Schulnoten bewertet. Die vergebene Höchstnote: eine Fünf, ein miserables Zeugnis. »Die Stimmung im Haus, die Führung, die Sauberkeit der Fenster, alles wurde

schlecht bewertet.« Weinrich fiel aus allen Wolken. Was hatte er nur falsch gemacht?

20 Jahre später sitzt der Unternehmer an einem großen Konferenztisch in der Göttinger Innenstadt. Schon wieder ist er Chef einer jungen Software-Beratung, und zugleich ist er es irgendwie auch nicht. Zu einem Treffen, das als Interview geplant war, hat er sein Führungsteam zusammengetrommelt, Aufsichtsräte und Geschäftsführer, alle seien in diesem Raum gleichberechtigt. Wenn man weitere Interviewpartner wolle, sagt er, sei das kein Problem: Jeden Programmierer, jede Vertrieblerin, jede Sekretärin könne man sprechen. »Gehen Sie in die Büros, reden Sie mit allen.«

Weinrich will sich und der Welt beweisen: In seinem Unternehmen arbeiten zufriedene Menschen. Was auch daran liegen kann, dass sie demnächst die ganze Firma bekommen.

Weinrich ist Mitgründer von Arineo. Die rasant wachsende Software-Firma trägt ihr Alleinstellungsmerk-

mal schon im Namen. Arin steht für Artificial Intelligence, künstliche Intelligenz, doch es ist die dritte Silbe, auf die der 55-Jährige besonders stolz ist: »employee owned«. In der Gründungssatzung von Arineo ist verankert, dass das Unternehmen innerhalb von fünf Jahren mehr als 50 Prozent der Belegschaft gehören soll, nach zehn Jahren zu 100 Prozent. Weinrich und seine Mitstreiter haben den knapp 300 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ein Versprechen gegeben: Bis 2029 gehört der Laden euch. Ist das der Kapitalismus der Zukunft oder schon Sozialismus?

Was exotisch klingt, ist in Teilen der deutschen Wirtschaft schon länger gelebter Alltag. Ob Belegschaftsaktien, stille Beteiligungen oder Genussrechte: Die Liste an Modellen, mit denen Unternehmen ihren Angestellten ein Stück vom Laden abgeben, ist lang. Start-ups, die in der Anfangsphase selten anständige Gehälter zahlen können, locken mit »virtuellen Beteiligungen«, die sich bei einem späteren Börsengang zu Geld machen lassen. Und neue Unternehmensformen wie das sogenannte Verantwortungseigentum versprechen eine Zukunft, in der sich Firmenbesitzer gleich selbst entmachten.

Weinrich hat sich seinen Plan nicht deshalb überlegt, weil er ein guter Samariter wäre. Er hat selbst erlebt, wie es ist, wenn Mitarbeiter merken, dass sie in ihrer eigenen Firma letztlich nichts zu sagen haben.

20 Jahre lang war er einer der Geschäftsführer von Sycor. Er hat das Unternehmen einst mit harter Hand durch die Dotcom-Krise gesteuert und später mit seinem Mitgründer zu einem in Deutschland führenden IT-Dienstleister aufgebaut. Eigentümer aber waren nicht die Mitarbeiter, sondern der Milliardär Hans Georg Näder. Der Chef der Ottobock-Gruppe ist mit Prothesen reich geworden, lieferte sich berüchtigte Gerichtsverfahren um Luxus-Segeljachten – und wollte Sycor ab 2016 verkaufen. »Für uns war das unvorstellbar«, erinnert sich Weinrich, er sah das Ende der Firma besiegelt. Und etliche seiner Angestellten offenbar auch.

Innerhalb des Unternehmens bildete sich eine Gruppe, die eine schlichte Frage stellte: »Was, wenn wir die Sycor einfach selbst kaufen?« Aus der Frage wurde ein Plan und aus dem Plan eine Betriebsversammlung im April 2018. Dort wurde die Kaufsicht der Belegschaft verkündet. Was darauf folgte, so erinnern sich Beteiligte, war pure Euphorie. Im Saal brandete Applaus und Jubel auf, But-

»Mitarbeiter werden dadurch vielleicht kritischer, aber auch aufmerksamer, wenn intern etwas schief läuft.«

tons und Aufkleber wurden verteilt und Unterschriftenlisten, bei denen weit über die Hälfte der Mitarbeiter unterzeichneten.

E-Mails, die dem SPIEGEL vorliegen, zeigen, wie Näder mit seinen aufmüpfigen Mitarbeitern fremdelte, nach Drahtziehern und einer »Shadowgruppe« fahndete und mit arbeitsrechtlichen Konsequenzen drohte. Am Ende musste Weinrich gehen – und rund 200 Mitarbeiter und etliche langjährige Kunden gingen mit.

Es war ein Ende mit lautem Knall, das auf beiden Seiten Traumata hinterlassen hat – aber daraus entstand auch ein interessantes Duell: Wer wird auf lange Sicht erfolgreicher sein? Weinrichs Experiment oder das traditionelle Vorgängerunternehmen? Die beiden Firmen sind sich ziemlich ähnlich. Arineo entwickelt Onlineshops und Unternehmensplattformen für Kunden wie den Schuhverkäufer Deichmann oder den Medienkonzern ProSiebenSat.1.

Sycor, nur wenige Hundert Meter von Weinrichs Zentrale entfernt, baut und betreibt Webshops, begleitet große Unternehmen wie den Deutschlandabnehmer des Impfstoffherstellers AstraZeneca.

Rüdiger Krumes, einst Weinrichs engster Geschäftspartner, führt Sycor heute ohne seinen ehemaligen Kollegen und ist noch immer ganz schön sauer auf ihn. Weinrich habe Feindbilder aufgebaut, ein profitables Joint Venture verhindert und mit dem unerfüllbaren Traum von einer mitarbeitergeführten Firma die Belegschaft verführt – um sie dann zu »verraten«. Krumes hält wenig von den Ideen des neuen Konkurrenten.

Weinrichs Hauptargument in diesem Duell geht so: Seine Firma hat keine Patente oder Produkte vorzuweisen, keine Fabriken oder Fahrzeugflotten. Ihr einziges Kapital ist eine zufriedene, motivierte Belegschaft. »Ohne die sind wir überhaupt nichts.«

Krumes hingegen sagt: Erstens sei Arineo keine »echte« »employee owned company«.

Zweitens lasse sich ein Unternehmen in dieser Größenordnung ohnehin nur schwer mitarbeitergeführt leiten. Mit Weinrich hat er seit Jahren nicht mehr gesprochen. Stattdessen haben Näder, dessen Holding und Sycor gleich mehrere Klagen gegen Arineo angestrengt, es geht um den geplatzten Verkauf, um Geschäftsgeheimnisse und unzulässige Abwerbungen. Der Streitwert liegt mittlerweile bei mehr als 40 Millionen Euro. Vor einem österreichischen Gericht konnte der Milliardär einen Teilerfolg verzeichnen.

**M**arko Weinrich will sich davon nicht einschüchtern lassen. Für ihn ist die massive Abwanderung zu seinem neuen Unternehmen kein Beweis für irgendwelche sinistren Pläne, sondern dafür, dass Eigentümer heutzutage nicht mehr über die Köpfe ihrer Mitarbeiter hinweg Entscheidungen treffen können. Ob er recht hat, ist schwer zu sagen, zumindest trifft er mit dieser Ansicht den Zeitgeist.

»Es gibt seit ein paar Jahren einen riesigen Trend zu mehr Teilhabe«, sagt Heinrich Beyer. Der 64-Jährige ist Geschäftsführer des Bundesverbands Mitarbeiterbeteiligung, der sich seit Jahrzehnten für diese Modelle einsetzt. Noch handelt es sich dabei um ein Nischenphänomen. Nur 2500 bis 3000 deutsche Unternehmen sind dabei. Doch ihre Zahl nehme zu, sagt Beyer. »Start-ups haben das Thema angetrieben, auch Familienunternehmen greifen es dankbar auf.« Kaum jemand, meint er, werde in Zukunft daran vorbeikommen, seiner Belegschaft zumindest ein Angebot zu machen.

Glaubt man Michael Wolff, ist das auch richtig so. Der Professor für Management und Controlling an der Universität Göttingen hat Hunderte Firmen analysiert, die sich mit Mitarbeiterbeteiligung beschäftigen. Und hauptsächlich Vorteile gefunden. Ein Effekt zeige sich bei fast allen Unternehmen: »Wer es einführt, hat in der Regel produktivere Mit-

arbeiter und kann gute Leute länger halten.« Und er muss dafür noch nicht einmal zwingend mehr bezahlen. Viel wichtiger sei das Konzept des »psychologischen Eigentums«.

Wer Anteile an einem Unternehmen hält, fühle sich diesem verpflichtet und beschäftige sich mit dessen Zukunft. Schließlich sei es ja die eigene. »Mitarbeiter werden dadurch vielleicht kritischer, aber auch aufmerksamer, wenn intern etwas richtig schief läuft«, sagt Wolff. Wer sein Vermögen schwinden sieht, schaut lieber etwas strenger hin. Und er verscherbelt die Firma, für die er selbst arbeitet, nicht einfach an den Nächstbesten. »Eine substantielle Mitarbeiterbeteiligung kann ein guter Übernahmeschutz sein«, so Wolff.

Weinrich hat seine eigenen Metaphern gefunden, um sich im Flickenteppich der Beteiligungsmodelle zurechtzufinden. Sein Unternehmen stellt er sich wie einen Bundesliga-Klub vor, nur sympathischer: Arineo soll »eine Art Verein« bekommen, dem ausschließlich aktive Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beitreten dürfen und der mindestens einen festen Platz im Aufsichtsrat erhält.

Als durch die Coronakrise ein Teil der Belegschaft in Kurzarbeit gehen musste, kürzten die Arineo-Geschäftsführer als Erste ihr Gehalt um 30 Prozent – und behielten die Maßnahme bei, bis auch der letzte Mitarbeiter wieder im Dienst war. Weinrich sieht es als Investition in die eigene Glaubwürdigkeit.

Die Machtverhältnisse hätten sich umgedreht, so einfach sei das, kein Eigentümer könne heute noch wie ein Diktator auftreten und seine Leute vergraulen. Was läge also näher, als die Rolle des Eigentümers ganz abzuschaffen? »Unsere Firma soll niemals wieder ein Spekulationsobjekt werden«, sagt er. Es ist seine Art und Weise, mit dem Verkaufstrauma umzugehen. Anton Rainer ■

#### ► Lesen Sie in der nächsten Folge

Intelligente Wohnungen aus der Fabrik – wie Gründer den Bau digitalisieren wollen

UNSERE LEIDENSCHAFT

IST UNSERE BERUFUNG.

UND UNSERE STEUERBERATUNG

DIE GRÖSSTE HILFE.

Im Restaurant Margarete dreht sich alles um Regionalität und Nachhaltigkeit. Dank der Unterstützung ihrer Steuerberatung und den digitalen Lösungen von DATEV können sie sich voll und ganz auf ihre Gäste konzentrieren.

Wichtige Tipps und Infos für Unternehmen zur Corona-Krise

GEMEINSAM-BESSER-MACHEN.DE



Raffaella und Simon, Inhaber Restaurant MARGARETE

**DATEV**

Zukunft gestalten. Gemeinsam.