

Hoppmann Autowelt – ein Unternehmen mit neutralisiertem Kapital

Romeo Rey, Johannes Wickli

Das Hoppmann Modell zur Demokratisierung der Wirtschaft in Deutschland geht deutlich über die dortigen verfassungsmässigen und gesetzlichen Verfügungen hinaus, welche die Mitbestimmung am Arbeitsplatz betreffen. Das Kapital des Unternehmens Hoppmann Autowelt GmbH gehört einer Stiftung. Eindeutige Regeln bestimmen die Verteilung der Gewinne zwischen den Mitarbeitenden und dem Unternehmen. Dieses Modell kann als Beispiel für gelebte demokratische Arbeitspraxis gelten, wie sie auch über lange Zeiträume zum Tragen kommen kann.

Die Geschichte der Autohandelsfirma Hoppmann mit Sitz in der Stadt Siegen (Bundesland Nordrhein-Westfalen) als weitgehend selbstverwalteter Betrieb beginnt bereits 1961. In jenem Jahr führte der alleinige Besitzer des Unternehmens, Klaus Hoppmann, aus eigenem Willen ein Modell zur Beteiligung der Belegschaft am wirtschaftlichen und finanziellen Erfolg seines Betriebs ein. Zwei Jahre danach erfolgte die Einrichtung einer firmeninternen Vorschlagspraxis, die von den Angestellten sogleich lebhaft genutzt wurde.

Gewinnbeteiligung und Mitspracherecht sollten nur die ersten Schritte zur Demokratisierung des Unternehmens sein. Ende der 1960er Jahre wurde mit der Bildung einer Schaltstelle, die man Wirtschaftsausschuss nannte, Mitbestimmung des Personals ermöglicht. Zwar fielte Hoppmann in den ersten Jahren dieses Experiments bei geteilten Meinungen noch den Stichentscheid. Doch Anfang der 1970er Jahre entschloss er sich, durch die bisherigen Erfahrungen ermutigt, mit paritätischer Besetzung des Ausschusses, je fünf VertreterInnen der Arbeitgeber und Arbeitnehmer, ein Gleichgewicht zwischen beiden Seiten herzustellen. Etwa zur selben Zeit entstanden im Betrieb Arbeitsgruppen, die über Fragen und Probleme am Arbeitsplatz beraten konnten und auch ausdrücklich dazu animiert wurden.

Die Gremien des Unternehmens

1974 übertrug Hoppmann alle Anteilscheine seiner Firma auf eine kurz zuvor gegründete Stiftung, die auf den Namen *Demokratie im Alltag* lautet. Gleichzeitig wandelte er die Firma in eine GmbH um und machte mit der

Übergabe seines Eigentums die Stiftung zu deren Alleingesellschafterin. Damit wurde das Kapital der Unternehmung nach seinen eigenen Worten neutralisiert. Der Stiftungsvorstand setzt sich seither aus fünf bis sieben Personen zusammen, zu denen die GeschäftsführerIn nicht gehören kann. Der Vorstand wird nicht von der Gesamtheit der Mitarbeitenden ernannt, er erneuert sich teilweise selber, unterliegt dabei aber einem eindeutig definierten Stiftungszweck.

Von den fünf bis (gegenwärtig) sieben Mitgliedern sollen zwei Betriebsangehörige die Verbindung zwischen der Stiftung und der Belegschaft sowie dem Management der Hoppmann-Gruppe sicherstellen. Dazu wird je eine Betriebsangehörige oder ein Betriebsangehöriger vom Betriebsrat und aus dem Kreis der Führungskräfte vom Wirtschafts- und Mitbestimmungsausschuss für die Dauer von fünf Jahren entsandt. Weitere Mitglieder von ausserhalb des Betriebs sollen Erfahrungen aus Bereichen einbringen, die den Stiftungszwecken entsprechen. Diese Mitglieder werden durch einstimmigen Beschluss der übrigen Vorstandsmitglieder für die Dauer von fünf Jahren in den Vorstand berufen. Eine Wiederwahl ist zulässig. Der Vorstand wählt mit Mehrheit die oder den VorsitzendeN aus seiner Mitte.

Der Betriebsrat ist auf allen Ebenen der Mitbestimmung bis in den Stiftungsvorstand direkt beteiligt. Die Wahl seiner Mitglieder und seine Aufgaben werden den Vorschriften des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) in allen Punkten gerecht und durch die betriebsinternen Mitbestimmungsmöglichkeiten ergänzt. Die Beteiligung des Betriebsrats am Wirtschafts- und Mitbestimmungsausschuss und am Stiftungsvorstand geht über die gesetzlichen Vorschriften des BetrVG hinaus; ansonsten gelten alle gesetzlich verankerten Bestimmungen. Die Mitglieder des Betriebsrats sind über alle Aspekte des eigenen Unternehmens informiert und üben Einfluss auf alle wesentlichen Entscheidungen aus.

Höchstes Beschluss- und Kontrollorgan der Martin Hoppmann GmbH, nunmehr nach dem Vater Hoppmanns und Gründer des Unternehmens benannt, ist der Wirtschafts- und Mitbestimmungsausschuss (kurz WMA). Ihm gehören an: der Geschäftsführer, alle Abteilungen (aktuell 9) jeweils mit einer TeamsprecherIn aus ihren Bereichen, zwei Angehörige des Stiftungsvorstands und zwei Betriebsratsmitglieder, die vom jeweiligen Betriebsrat entsandt werden. Jedes Mitglied – ausser die VertreterInnen des Stiftungsvorstands – ist stimmberechtigt und in seinen Entscheidungen unabhängig. Beschlüsse werden mit einfacher Mehrheit gefasst.

Der Wirtschaftsausschuss hat folgende Aufgaben und Rechte:

- ◆ Beratung und Entscheidung in wirtschaftlichen Angelegenheiten,
- ◆ Prüfung und Genehmigung der monatlichen und jährlichen Ergebnisrechnungen,

- ◆ Vorschlagsrecht gegenüber der Geschäftsführung für wirtschaftliche Massnahmen, die nicht im Kompetenzbereich des Ausschusses liegen sowie
- ◆ Auskunfts- und Einsichtsrecht bezüglich aller Daten, Unterlagen und Sachverhalte.

Was im Einzelnen unter wirtschaftlichen Angelegenheiten zu verstehen ist, wird in einer Betriebsvereinbarung zur Mitbestimmung und Erfolgsbeteiligung aufgelistet. Dazu gehören unter anderem die Verkaufs- und Investitionsplanung, Rationalisierungs- und Umstrukturierungsmassnahmen, Beteiligung an anderen Firmen, Verkauf oder Verpachtung von Betriebsteilen oder des Unternehmens als Ganzes sowie sonstige Vorgänge, die die Interessen der MitarbeiterInnen wesentlich berühren.

Aus der Struktur und Funktion dieses obersten Betriebs- und Kontrollorgans ergibt sich eine überparitätische Vertretung der Mitarbeitenden, die nicht dem Management angehören, also weder Geschäfts- noch AbteilungsleiterIn sind. Der Betriebsrat einerseits und der Wirtschafts- und Mitbestimmungsausschuss andererseits funktionieren damit als Gegengewicht zur Geschäftsleitung.

Die GeschäftsführerIn wird – unter der Voraussetzung der Zustimmung des Wirtschafts- und Mitbestimmungsausschusses – vom Stiftungsvorstand bestellt und kann gegebenenfalls, wiederum nach Zustimmung desselben Ausschusses, auch abberufen werden. Das gleiche Verfahren gilt für die ProkuristInnen. Die Auswahl der GeschäftsführerIn erfolgt nach Abschluss eines sorgfältigen Entscheidungsprozesses, in dem die vorherige GeschäftsführerIn ein Vorschlagsrecht hat. Die KandidatIn muss sich dann einem persönlichen Bewerbungsgespräch mit dem Stiftungsvorstand unterziehen. Die AbteilungsleiterInnen werden von der GeschäftsführerIn ausgewählt und – nach entsprechender Rücksprache mit dem Stiftungsvorstand – per Vertrag angestellt.

Aktuell hat die Firma Hoppmann Autowelt GmbH 10 Standorte (Niederlassungen) und beschäftigt mehr als 400 MitarbeiterInnen. An anderen Unternehmungen ist sie nicht beteiligt. Für alle Mitarbeitenden gelten Mitbestimmungsgrundsätze, die ihre Einstellung am Arbeitsplatz und bei Sitzungen, ihre Rechte und Pflichten innerhalb des Betriebs, ihre Kenntnisse des Hoppmann-Modells und ihre Weiterbildung betreffen. Die Mitarbeiterbeteiligung ist in allen Teilen durch eine Betriebsvereinbarung verbindlich festgelegt, die zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung abgeschlossen wurde. Diese Vereinbarung kann jederzeit neuen Gegebenheiten angepasst werden, wenn die Beteiligten zu besseren Erkenntnissen gekommen sind.

Die Mitbestimmung von oben (im Wirtschaftsausschuss und im Be-

triebsrat) wird durch Mitbestimmung von unten ergänzt. Diese Funktion üben betriebsinterne Arbeitsgruppen (Teams) aus. Sie bilden den Kern der demokratischen Praxis im Unternehmen und befassen sich mit Problemen und Konflikten, die am Arbeitsplatz entstehen. Damit haben alle Mitglieder der Belegschaft direkte Mitwirkungsmöglichkeiten bei allen Entscheidungen, von denen sie unmittelbar betroffen sind. Ihre Fähigkeiten zu aktivem Mitwirken werden durch periodische Schulung und Weiterbildungsseminare wie auch durch eine offene Informationspolitik ihnen gegenüber gefördert. Diese Regelung hat sich als entscheidender Faktor zur Verbesserung des Betriebsklimas erwiesen.

Alle Mitarbeitenden sind Mitglieder eines Teams. Die Zusammensetzung der Teams ergibt sich aus der gemeinsamen Arbeitsaufgabe und der oder dem gemeinsamen Vorgesetzten. In der Regel ist das Team mit der Abteilung identisch. Grössere Abteilungen können nach sachlichen Gesichtspunkten in mehrere Teams aufgeteilt werden. Jedes Team wählt aus seinen Reihen eine TeamsprecherIn für die Dauer von vier Jahren. Die TeamsprecherInnen laden zu den Teamsitzungen ein und moderieren diese. Sie nehmen mindestens einmal im Jahr an einem Seminar teil, um sich für diese Aufgabenstellung weiter zu qualifizieren.

Erfolgsbeteiligung

Ausgangspunkt zur Berechnung der Erfolgsbeteiligung ist der Gewinn der Hoppmann GmbH. Aus diesem Gewinn erhält das Unternehmen eine sechsprozentige Verzinsung des Eigenkapitals. Schon in der Diskussion zur Betriebsvereinbarung von 1969 wurde deutlich, dass eine Eigenkapitalverzinsung in dieser Höhe notwendig ist, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Der restliche, sogenannte verteilbare Gewinn wird zu gleichen Teilen auf die Belegschaft und das Unternehmen verteilt.

Die Erfolgsbeteiligung für die Belegschaft beträgt also 50 % des um die Eigenkapitalverzinsung geminderten modifizierten Jahresüberschusses. Sie wird je zur Hälfte bar an die Mitarbeitenden ausgezahlt und auf einem persönlichen Investivkonto der jeweiligen Mitarbeitenden als Investivanteil angelegt. Eine Beteiligung am Verlust ist ausgeschlossen. Der Investivanteil bleibt bis zum Ausscheiden aus dem Unternehmen stehen. Er wird zum 31.12. des ablaufenden Geschäftsjahres den Mitarbeitenden gutgeschrieben und mit 2,5 % verzinst. Die Zinsen werden jährlich im Dezember entrichtet. Die Auszahlung nach Ausscheiden erfolgt in Monatsraten von € 300.–. Mit dem Ausscheiden durch Kündigung gilt der Investivanteil als gekündigt; gekündigte Investivanteile werden ab dem Zeitpunkt des Ausscheidens nicht mehr verzinst.

Bei jedem Monatsabschluss wird die Erfolgsbeteiligung kumuliert ermittelt und der errechnete, noch auszuzahlende Baranteil monatlich

ausgeschüttet. Damit Überzahlungen infolge von Saisonschwankungen während des Jahres vermieden werden, wird ein Drittel des Baranteils bis zum Jahresabschluss zurückgestellt. Die Erfolgsbeteiligung wird auf alle Mitarbeitenden pro Kopf verteilt. Teilzeitkräfte nehmen im Verhältnis ihrer Arbeitszeit an der Ausschüttung teil. Die Erfolgsbeteiligung wird unabhängig von der Höhe des jeweiligen Lohns oder Gehalts ausgeschüttet. Auszubildende erhalten im ersten Ausbildungsjahr 15%, im zweiten 30% und im dritten und vierten 45 % der Erfolgsbeteiligung einer Vollzeitkraft.

Die übrigen 50% des um die Eigenkapitalverzinsung geminderten modifizierten Jahresüberschusses, die nicht als Erfolgsbeteiligung an die Mitarbeitenden verteilt werden, verbleiben im Unternehmen und alimentieren das neutralisierte Kapital.

Alle Betriebsangehörigen werden regelmässig über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens informiert. Die Monatsergebnisse kommen im WMA ausführlich zur Sprache. Eine kurze Zusammenfassung der Gewinn- und Verlustrechnung wird durch einen Aushang bekanntgegeben und auch in der monatlich erscheinenden Mitarbeiterzeitung *info aktuell* erläutert. Der Anspruch auf eine Beteiligung am Erfolg entsteht nach dem dritten vollen Monat der Betriebszugehörigkeit.

Laut der letzten MitarbeiterInnen-Befragung (November 2017) stimmen 90 % der Befragten der Aussage vollständig oder zu grossen Teilen zu, dass sie froh sind, bei Hoppmann Autowelt zu arbeiten. 59 % geben an, dass sie sich für das wirtschaftliche Ergebnis interessieren, weitere 36 % stimmen dem eher zu.

Der Investivanteil fällt der MitarbeiterIn nach dem Ausscheiden durch Pensionierung oder Kündigung zu. Er wird erst mit der Auszahlung versteuert. Die Auszahlung erfolgt in monatlichen Raten. Bei Ausscheiden durch Kündigung, wozu gemäss BetrVG die Geschäftsführung unter Beteiligung des Betriebsrats ermächtigt ist, beginnt die Auszahlung erst nach einer Sperrfrist von einem Jahr. Im Todesfall gehen die Ansprüche voll auf die Erben über. Der Anspruch auf das Investivguthaben ist nicht abtretbar, ausser an das Unternehmen Hoppmann, und es ist unpfändbar.

Am Verlust eines Geschäftsjahres nimmt die Belegschaft nicht teil. Sie trägt jedoch das Risiko, im Konkursfall ihren Investivanteil zu verlieren. In einem solchen Fall würden ihre Forderungen an das Unternehmen wie alle Gläubigerforderungen aus der Konkursmasse befriedigt werden müssen. Bei gleicher Verzinsung tragen die Mitarbeitenden also auch das gleiche Risiko wie die Kapitaleignerin (die Stiftung), die allerdings zusätzlich noch eventuelle Verlustjahre ausgleichen muss.

Ausblick

Das Hoppmann-Modell ist ein erfolgreiches Beispiel für die Neutralisierung des Kapitals nach den Vorstellungen des tschechoslowakischen Wirtschaftswissenschaftlers und Politikers des Prager Frühlings (1968) Ota Šik. Dieses Modell ermöglicht allen Mitarbeitenden auf allen Ebenen des Betriebs Mitbestimmung und materielle Teilhabe.

Damit ist ein Experiment gelungen, das sozial und fortschrittlich gesinnten Menschen schon lange als Weg zu einer humaneren Gesellschaft vorschwebte. Seit dem Übergang vom 18. zum 19. Jahrhundert haben PhilosophInnen und PolitikerInnen – und auch einige UnternehmerInnen – im Zeichen des Frühsozialismus nach Lösungen für die verschiedenen Probleme gesucht, die der Kapitalismus schon in seiner Entstehungsphase stellte. Noch intensiver wurde nach Alternativen gesucht, nachdem Karl Marx und Friedrich Engels eine radikale Antithese zum sich wild entfaltenden privatkapitalistischen System entworfen hatten.

Einen neuen Schub erhielten die Debatten und Experimente im Sog der Ereignisse von 1968

Auf der ganzen Welt wurden mit Formen der Selbstverwaltung, der ArbeiterInnenkontrolle und der genossenschaftlichen Organisation konkrete Erfahrungen in Sachen Wirtschaftsdemokratie gesammelt.

In der Bundesrepublik Deutschland wurden solche Tendenzen nach der Katastrophe des Zweiten Weltkriegs mit dem Einschluss des Postulats der Mitbestimmung der Arbeitskräfte in der Wirtschaft verfassungsmässig und gesetzlich verankert.

Der Entschluss von Klaus Hoppmann, sein rasch wachsendes Autohandelsunternehmen in einen vom Personal weitgehend selbstverwalteten Betrieb umzuwandeln, muss auch in diesem Kontext verstanden werden. Sein Schritt darf im damaligen Umfeld wie auch in der Gegenwart als radikal reformistisch gelten. Ihm scheint klar geworden zu sein, dass die legalen Verfügungen über Arbeitermitbestimmung, wie sie in der deutschen Staatsverfassung und Gesetzen formuliert sind, den entscheidenden Schritt zu einer nachhaltigen und substanziellen Demokratisierung der Wirtschaft nicht bringen können, weil sie die realen Machtverhältnisse in den Betrieben doch nicht wirklich verändern.

Im Hinblick auf den wirtschaftlichen, finanziellen und sozialen Erfolg, den das Hoppmann-Modell für sich beanspruchen kann, und auch im Hinblick auf die kontinuierliche Präsenz und das hohe Ansehen der Genossenschaftsbewegung – gerade im deutschsprachigen Raum – muss man sich fragen, warum solche Vorbilder in der Gesellschaft nicht (noch) mehr Anklang finden. Eine allmähliche Ernüchterung nach 1968 ist dabei unübersehbar.

Die kapitalistische Wirtschaft mit ihren horrenden Widersprüchen und Absurditäten trägt jedoch immer wieder von Neuem Keime der Rebellion in sich. Diese können in Phasen der Krise und des Niedergangs explosive Kraft entfalten. Es ist nie zu spät, sich mit konstruktiven Gegenmodellen zu befassen, ihre Funktionsweise, Schwierigkeiten und Anwendungsmöglichkeiten zu analysieren und zu verbreiten. In den 34 Thesen zur Demokratisierung der Wirtschaft der *Denknetz-Arbeitsgruppe Wirtschaftsdemokratie*, die sich in diesem Buch finden, wird ein neues Konzept mit folgendem Kernsatz vorgeschlagen: »Hauptanliegen einer solidarischen Politik ist die Demokratisierung der Besitzstrukturen und der Entscheidungsmechanismen in der Wirtschaft, damit jedeR Beteiligte sein demokratisches Mitspracherecht ohne Existenzangst gleichwertig ausüben kann.«

Literatur

Belitz Wolfgang (Hg.) (2011), Hoppmann – Eine unternehmerische Alternative, Mit demokratischer Beteiligung und sozialer Gerechtigkeit zum wirtschaftlichen Erfolg. Lengerich.

www.lehmanns.de/shop/medizin-pharmazie/19818520-9783899677157-hoppmann-ein-e-unternehmerische-alternative

Dittmann-Dornauf Andrea, Vorsitzende des Vorstands der Hoppmann-Stiftung Demokratie im Alltag (2018). Unveröffentlichte Antworten auf einen Fragebogen der Autoren Hoppmann Stiftung Demokratie im Alltag, www.demokratie-im-alltag.de
www.hoppmann-autowelt.de

Wächter Hartmut, Andrea Jochmann-Döll (2009). Das Hoppmann-Mitbestimmungsmodell in Siegen. Analyse der Entwicklungen seit 1961. Arbeitspapier Nr. 166 der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.

www.boeckler.de/pdf/p_arbp_166.pdf

Wächter Hartmut (2010). Möglichkeiten und Grenzen der Wirtschaftsdemokratie: Der Fall Hoppmann. In: Zeitschrift für Personalforschung.

Šik Ota (1979). Humane Wirtschaftsdemokratie: ein Dritter Weg. Hamburg.

Šik Ota (1985). Ein Wirtschaftssystem der Zukunft. Berlin.