

# So machen sich Mittelständler attraktiv für Fachkräfte

**INTERVIEW:** 11 000 Euro Prämie zahlt Liqui Moly Chef Ernst Prost jedem Mitarbeiter. Im Gespräch erklärt er die Hintergründe dazu und warum der Fachkräftemangel in Deutschland hausgemacht ist. Zudem fordert er, dass echte Arbeit wieder geschätzt werden muss.

Ernst Prost, Chef von Liqui Moly, verkündete die Zahlung der Prämie in einer launigen Presseerklärung selbst: „Jeder meiner Mitarbeiter erhält eine sogenannte Siegesprämie, eine Sonderzahlung von 11 000 Euro.“

Bild: Liqui Moly



**LANDSBERG.** Der Schmierstoffhersteller **Liqui Moly** belohnt seine Mitarbeiter mit Geld – viel Geld. 11 000 Euro erhält jeder Festangestellte. Leiharbeiter und Azubis bekommen 3 300 Euro. Es ist eine ungewöhnlich hohe Summe, die für Schlagzeilen sorgte. Alleine damit macht sich das Unternehmen attraktiv für Fachkräfte. Die üblichen Verdächtigen, was das angeht, sind eigentlich andere.

Sie sind unglaublich sexy. Ob jung oder alt, männlich oder weiblich – viele wollen zu ihnen. Ein jeder kennt sie: **Audi, BMW, Daimler** und **Porsche**. Gefragt nach beliebten Arbeitgebern, fallen immer wieder die Namen dieser deutschen Autobauer. Sie punkten mit innovativen Zukunftsthemen, modernen Arbeitswelten, internationalen Entwicklungsmöglichkeiten und die Chance, „aus den eigenen Visionen Vorsprung zu machen“. So steht es zumindest in einer Studie von **Trendence**, einem Forschungsinstitut im Bereich Employer Branding, Personalmarketing und Recruiting. „Um attraktiver Arbeitgeber für gefragte Experten zu sein, müssen wir laufend neue Freiräume öffnen und kreativen Austausch fördern“, ergänzt Joachim Kraege, Leiter Organisation und Consulting der Audi AG. Dazu hat Audi in vielen Bereichen Transformationsprozesse gestartet und neue Formate etabliert. In einer ‚agilen Prozesswerkstatt‘ zum Beispiel arbeiten Mitarbeiter aus verschiedenen Geschäftsbereichen mittels der Kreativmethode Scrum an neuen IT-Lösungen.

Seit September 2016 entsendet Audi zudem regelmäßig Mitarbeiter aus verschiedenen Geschäftsbereichen in die ‚Denkwerkstatt‘, die in einem Co-Working-Space in Berlin arbeitet. Ziel sei es, als agile Einheit Partnerschaften mit Startups zu knüpfen, neue Netzwerke zu entwickeln und gemeinsam Ideen zur Umsetzung der Unternehmensstrategie zu finden. Über digitale Kommunikationsplattformen, für die Audi bereits mit dem ‚Digital Transformation Award‘ ausgezeichnet worden ist, bestehen für Mitarbeiter viele interaktive Anwendungs- und Feedbackfunktionen. So fördert Audi den direkten Dialog über Abteilungs- und Hierarchieebenen hinweg, informiert die Belegschaft schnell und transparent. In regelmäßig stattfindenden Chats können die Beschäftigten zusätzlich ihre Expertise mit den Vorständen des Unternehmens austauschen.

Weitere Freiräume öffnet Audi über mehr als 200 verschiedene Arbeitszeitmodelle. Unter anderem prüft der OEM derzeit, auch die Schichtzeiten der Produktion zu flexibilisieren. Dazu hat er ein Pilotprojekt im Werk Ingolstadt gestartet. Zudem bringe das mobile Arbeiten für die Mitarbeiter viel Flexibilität in den Arbeitsalltag und ermögliche es, Beruf und Familie besser zu ver-

einbaren, wie es seitens des Unternehmens heißt. Die Philosophie des Unternehmens kommt an: Im Laufe des Jahres erhielt Audi mehrfach Auszeichnungen als Top-Employer, unter anderem in Deutschland, Ungarn, Belgien, Italien, Mexiko und China. Audi zählt laut verschiedener Studien zu den beliebtesten Arbeitgebern hierzulande.

In den Studien nicht erwähnt, aber was auch sicher zur Popularität beiträgt: Audi zahlt, wie alle Autobauer, gute Gehälter. Hinzu kommen oftmals saftige Mitarbeiterprämien. Beispielsweise beteiligt Daimler seine Mitarbeiter am Geschäftsjahr 2017 mit der höchsten Gewinnbeteiligung der Firmengeschichte. Vorstand und Betriebsrat haben beschlossen, den anspruchsberechtigten Mitarbeitern eine Prämie von bis zu 5 700 Euro zu zahlen. Michael Brecht, Gesamtbetriebs-

ratsvorsitzender von Daimler, sagte dazu: „Die Belegschaft hat im vergangenen Jahr unglaublich viel geleistet. Die Kolleginnen und Kollegen sind der Schlüssel zum Unternehmenserfolg.“ Bei Daimler gibt es seit 1997 eine Ergebnisbeteiligung für die Tarifbeschäftigten. Die Berechnung der Ergebnisbeteiligung bei Daimler ist in einer gemeinsam mit dem Betriebsrat beschlossenen Gesamtbetriebsvereinbarung geregelt.

Grundlage für die Ermittlung der Ergebnisbeteiligung ist eine Berechnungsformel, die den vom Unternehmen erwirtschafteten Konzern-Gewinn vor Zinsen und Steuern und die Umsatzrendite miteinander verknüpft. Der operative Gewinn mit 14,7 Milliarden Euro für 2017 liegt über dem Wert von 12,9 Milliarden Euro für 2016. Damit liegt die diesjährige Beteiligung über der Prämie von 5 400 Euro aus dem Vorjahr, ist somit höchste der Firmengeschichte. Bei anderen Unternehmen gibt es

**5400**  
Euro Prämie ist die höchste der Firmengeschichte bei Daimler

Drei Tage Extra-Urlaub für die Mitarbeiter, weil im vergangenen Jahr ein ‚geniales Ergebnis‘ erreicht worden ist

keine Prämie, aber immerhin Extra-Urlaub. Thomas Bittelmeyer, Betriebsratschef von **Rolls-Royce Power Systems** (RRPS), hat vor Kurzem auf einer Betriebsversammlung erklärt, dass RRPS drei Tage Extra-Urlaub für seine Mitarbeiter in diesem Jahr gewährt. Die Sondererholung ist als Belohnung für die 5 500 Mitarbeiter zu verstehen. Denn der Antriebsspezialist hat im vergangenen ein „geniales Ergebnis für 2017“ erreicht.

Wie oben erwähnt, gibt es bei Liqui Moly keinen Urlaub, sondern viel Geld. Wir sprachen mit Firmenchef Ernst Prost, was seine Beweggründe sind. Es entwickelte sich ein Gespräch über (fehlende) Anerkennung, (mangelnde) Teilhabe und (mehr) Verantwortung: (s. nächste Seite) →



Herr Prost, Sie zahlen Ihren Mitarbeitern eine Prämie von 11000 Euro. Hätten auch nicht 6000 Euro gereicht? Das wäre immer noch mehr als bei Daimler. Spreche ich jetzt mit einem Arbeitgeber oder einem Arbeitnehmer?

...mit einem Arbeitnehmer.

Und dann fordern Sie, dass ich meinen Mitarbeitern weniger zahle, als ich ihnen gezahlt habe?

Nein, ich würde aber gerne wissen, wie die Summe von 11000 Euro zustande kam.

Grundsätzlich haben wir im Haus Ertragsziele – und wenn die erreicht werden, gibt es Prämien. Ich liebe es, den Leuten, die richtig schwer arbeiten – auch körperlich arbeiten in der Fabrik – richtig schönes Geld zu geben. Die Siegesprämie ist vom Ertrag abhängig und kein warmer Regen, der aus meinem Universum fällt. Sondern das ist etwas, was die Leute verdient haben. Ich bin sehr stolz darauf, dass wir unseren Leuten – vom Pförtner bis zum Prokuristen bis hin zu unseren Kollegen in Südafrika – den gleichen Betrag, nämlich die 11 000 Euro, zahlen können. Sogar unsere Auszubildenden bekommen eine Prämie, und zwar 3300 Euro.

Sind die 11000 Euro dann Ausdruck Ihrer Anerkennung für die geleistete Arbeit?

Die Leute schaffen gut und dann sollen sie auch gut verdienen. Wie weit sind wir eigentlich schon in Deutschland vom Normalen weggekommen, dass man sich erklären muss, wenn man seinen Leuten eine anständige Prämie gibt, wenn es die Gewinne doch erlauben. Wären es jetzt Boni für Aktionäre, Vorstände oder Aufsichtsräte, dann würde niemand die Frage stellen. Dann würden alle sagen: Das ist doch selbstverständlich. Die haben gut gewirtschaftet, dann sollen sie auch eine paar Millionen Euro mehr verdienen. Wenn aber ein Unternehmer wie

ich sagt: Ich gebe das Geld den Leuten, die gearbeitet haben. Dann kommen solche Rückfragen.

...warum ist das in Deutschland so?

Weil Arbeit nicht geschätzt wird! Weil die körperliche Arbeit nicht mehr geschätzt wird. Außerhalb unserer Branche werden beispielsweise im Pflegebereich Mindestlöhne bezahlt, von denen kein Mensch leben kann, geschweige denn eine Familie ernähren kann. Es ist ein Skandal, wie wir in Deutschland mit manchen Leistungsträgern umgehen: Mit Menschen, die den Schwächsten in der Gesellschaft dienen, die in der Krankenpflege tätig sind, sich um Behinderte kümmern.

...in vielen Branchen müssen sich Menschen mit dem Mindestlohn über Wasser halten...

Ein Mindestlohn von 8,84 Euro. Das sind 1500 Euro brutto und 1100 Euro netto. Tausendeinhundert Euro netto kriegt jemand, der sich mit dem Mindestlohn über Wasser halten soll. Auf der anderen Seite werden sogenannte ‚Tätigkeiten‘, die eigentlich nichts mit Leistung zu tun haben, entlohnt mit Millionen-Summen. Tätigkeiten, wo man ein bisschen Geld hin- und herschiebt, wo man Spekulationen betreibt, wo man irgendwelche Kurven malt. Und, und, und.

...eine totale Schieflage in Ihren Augen?

Ja, das muss ich wirklich sagen. Mir scheint, dass die, die am härtesten arbeiten, am schlechtesten bezahlt werden. Aber diejenigen, die am cleversten die Kohle von einem Platz zum anderen schieben, kommen sehr gut dabei weg. Wenn sie noch clevere Steuerberater haben – Großkonzerne haben so was – werden die Gewinne solange hin- und hergeschoben, bis keine Steuern mehr anfallen. Das ist eine Schieflage!

## KOMMENTAR

### Es geht um mehr als nur ums Geld



Gabriel Pankow, sprach mit Ernst Prost und wertete die Arbeitgeber-Studie aus.

Klar, die 11000 Euro Prämie, die jeder Liqui Moly Mitarbeiter bekommt, sorgen erstmal für Aufsehen. Eine solche Summe ist nun mal in Deutschland ungewöhnlich – leider. Wer würde sich nicht über diese Extra-Euros auf den Lohn oben drauf freuen? Andere Unternehmer sollten sich ein Beispiel daran nehmen. Es müssen ja nicht gleich 11000 Euro sein. Jeder zahlt das, was die Bilanz eben hergibt. Eine Prämie ist ein Zeichen der Anerkennung. Ein überaus echtes, ehrliches Zeichen. Nicht nur ein Schulterklopfen oder ein feuchter Händedruck. Auch die Autobauer haben das längst verstanden. Sie zahlen ihren Mitar-

beitern – wenn das Geschäftsjahr gut gelaufen ist – ein ordentliches Sümmchen. Das kommt gut an. Sicher, auch die OEMs jammern über Fachkräftemangel. Allerdings belegen Studien, dass keine Firmen als Arbeitgeber so begehrt sind wie die Autobauer. Damit das so bleibt, lassen sie sich noch so einiges mehr einfallen als nur zünftige Prämien. Sie werben mit flexiblen Arbeitszeitmodellen (auch in der Produktion) oder Sonderleistungen wie Fitnessstudio (Audi) oder Firmen-E-Bikes (Bosch). Man muss aber kein Milliarden-Konzern sein, um sich attraktiv zu machen für Fachkräfte. Das gelingt vor allem auch Familienunternehmen.



Ernst Prost (Mitte), seine Assistentin Alexandra Holzwarth (links) und Ausbildungsleiterin Hannah Friedrich (Zweite von links) mit einer Gruppe von Lehrlingen von Liqui Moly.

Bild: Liqui Moly

Möchten Sie deswegen als gutes Beispiel für andere Unternehmer vorangehen?

Das wäre wirklich schön, wenn ein paar andere sagen: Mensch, die Leute haben doch alle für mich gearbeitet, dann kann ich denen doch auch einen guten Anteil am Gewinn geben. Man muss halt eins sehen: Meine Mitunternehmer haben mich reich gemacht. Das ist platt formuliert, aber es ist doch so.

Sie haben nicht den Eindruck, dass andere Unternehmer Ihnen nacheifern?

Doch, den habe ich. Aus der Ecke der Mittelständler und Familienunternehmen, so wie wir eins sind, kommt vermehrt die Frage: Wie machst du das? Da hatte ich schon einige sehr gute Gespräche mit Unternehmern – also Menschen. Nicht irgendwelchen anonymen Aktiengesellschaften.

Jeder Unternehmer lebt von der Kraft seiner Mitarbeiter...

...und die haben nichts anderes als ihre Arbeitskraft. Und wenn ihre Arbeitskraft anständig belohnt wird, kann der Mensch auch davon leben. Wenn sie aber nicht anständig belohnt wird, dann sind wir nahe bei der Ausbeutung. Bezahle ich meine Leute gut, sind sie auch gut zur Firma. Es ist ein Geben und Nehmen.

Sie haben das Thema Familienunternehmen angeschnitten. War es Ihnen wichtig, dass Liqui Moly unter das Dach von Würth schlüpft, weil das auch ein Familienunternehmen ist?

Das ist genau der Punkt, warum Liqui Moly an Würth ging. Würth tickt wie wir. Würth ist wie wir. Das sind die gleichen Werte, das ist die gleiche Unternehmensphilosophie, das ist der gleiche Stil. Das ist ein deutsches Familienunternehmen, wo der Mensch und die Arbeitskraft der Menschen noch zählt. Alles diametral anders als in einem multinationalen Großkonzern, wo die Angestellten im schlimmsten Fall nur Rationalisierungspotenzial sind. →



**In Deutschland wird sich landauf landab über den Fachkräftemangel beklagt. Liegt dieser dann in Ihren Augen einfach nur an zu niedrigen Löhnen?**

(lacht) Die These, die Sie da aufstellen, kann ich voll und ganz bestätigen. In der Praxis ist es doch so: Wenn Sie gut bezahlen, bekommen Sie auch gute Leute. Gar keine Frage. Egal, ob Fachkräfte, im Büro, in der Produktion oder im Labor, wenn man gut zahlt, bekommt man gute Leute. Das ist der Nebeneffekt unserer Entlohnungssysteme inklusive Siegesprämie.

**Sie können sich nicht über zu wenige Bewerbungen beklagen?**

Wir kriegen hier jeden Tag Bewerbungen für alle Bereiche – auch wenn wir manchmal gar keinen suchen. Wenn ich schlecht zahle und schlechte Arbeitsbedingungen biete, würde ich mich nicht wundern, wenn keiner bei mir schaffen will.

Arbeit gehört für viele Menschen zu einem erfüllten Leben schlichtweg dazu – wie ein vernünftiges Hobby auch

**Bei Stellenanzeigen wirbt in den seltensten Fällen ein Unternehmen mit dem konkreten Gehalt. In letzter Zeit fallen aber öfter Begriffe wie Work-Life-Balance. Oder es wird erwähnt, dass es einen Kicker-Tisch gibt, der Kaffee lecker und noch dazu gratis ist. Was halten Sie davon?**

(Lacht) Nix. Also Work-Life-Balance halte ich für einen ausgemachten Schwachsinn, weil man ‚Work‘ auf die eine Seite stellt und auf die andere Seite ‚Life‘. In meiner Denke ist die Arbeit ein Teil des Lebens und nicht etwas anderes. Viele Menschen, die ich kenne, brauchen die Arbeit zur Bestätigung, um soziale Kontakte zu haben, um eine Aufgabe erfüllen zu können. Arbeit gehört für viele Menschen zu einem erfüllten Leben schlichtweg dazu – wie ein vernünftiges Hobby auch. Und dann von einer Work-Life-Balance zu sprechen, das trifft es nicht

genau. Man muss schon gucken, dass Freizeit vorhanden ist, Anspannung und Entspannung sich abwechseln. Aber man darf nicht Arbeit gegen das Leben stellen. Und ob da jetzt noch ein Kicker und ein Kaffeeautomat – so ein Killefitz – da noch rumsteht, ist egal. Wenn die Arbeit Spaß macht, brauche ich solche Trostpflaster nicht. Der Unternehmer, der Verantwortliche an der Spitze, muss dafür sorgen, dass die Arbeit, die getan werden muss, gerne, freudig und mit Spaß erledigt wird.

**...und wie gelingt das?**

Das Umfeld spielt eine Rolle, die Arbeitsplätze selbst sind wichtig. Sicherheit spielt eine große Rolle. Natürlich ist es auch wichtig, mit welchen Kollegen man sich den ganzen Tag umgeben muss. Das Unternehmensklima ist extrem wichtig. Das kann ich nicht mit so Trostpflastern wie einem Kicker und einem Kaffeeautomaten regeln. Da muss schon mehr von innen heraus kommen. Unternehmenskultur, Stil, Menschlichkeit – ich sage bewusst auch Freundschaft und Liebe. Da, wo keine Liebe herrscht, gibt es auch nichts Vernünftiges.

**Werden diese Gefühlslagen in vielen Unternehmen vernachlässigt?**

Ja. Aber man kann seine Emotionen nicht an der Stempeluhr abgeben, man nimmt sie mit in die Firma rein. Da wird geheiratet, da wird gestorben, da werden Kinder geboren und da wird man krank und wieder gesund. All das gehört zum menschlichen Leben mit dazu. Das muss Eingang finden in einem Unternehmen. Wenn zum Beispiel jemand bei uns Geburtstag hat oder heiratet, kriegt er persönlich von mir ein Geschenk. Das gilt für alle 835 Mitunternehmer.

**Aber es ist doch wichtiger, dass die Türen vor allem dann offen sind, wenn es mal Probleme gibt...**

Ich bin der glücklichste Mensch auf Erden, wenn jemand zu mir reinkommt und sagt: „Herr Prost, ich habe ein Problem. Können Sie mir helfen?“ Da weiß ich, dass ich gebraucht werde. Wir sind wie

eine Familie. Wenn wir helfen können, dann helfen wir. Wenn jemand beispielsweise ein finanzielles Problem hat, gebe ich ihm ein Firmendarlehen.

**Sie nennen Ihre Mitarbeiter auch Mitunternehmer. Was verstehen Sie darunter?**

Ich bin jetzt 61. Als ich ins Berufsleben gestartet bin, hat man von Arbeitgebern und Arbeitnehmern gesprochen. Ich hielt das schon immer für ein total doofes Begriffspaar. Weder gebe ich den Leuten Arbeit, noch nehmen sie mir Arbeit. Für mich ist das ein Lagerdenken, das sich in diesen Begriffen manifestiert. Mitarbeiten ist mir aber auch zu wenig. Wir haben jetzt 835 Mitunternehmer. Und ich erwarte von 835 Menschen, dass sie wie Unternehmer denken und handeln. Das ist mehr als arbeiten. Das bedeutet Verantwortung übernehmen, kreativ sein. Unternehmer sein heißt auch, für andere Verantwortung zu übernehmen. Das erwarte ich von meiner Mannschaft und das funktioniert auch.

**Kann denn jeder überhaupt im gleichen Maße Mitunternehmer sein?**

Jeder hat andere Aufgaben. Das stimmt schon. Aber selbst ein Mitunternehmer im Versand kann mehr als nur mitarbeiten und Paletten von A nach B schieben. Wenn er sich dazu aufgefordert fühlt, denkt er mit, überlegt, wie er seine Arbeit optimieren und Fehler vermeiden kann. Es ist doch nur Klasse, wenn ich 835 Kollegen und Kolleginnen habe, die mitdenken. Dann sind wir wieder bei der Siegesprämie, weil sie am Ende des Geschäftsjahres auch was vom Profit abbekommen. Wenn 835 mitdenken, habe ich doch eine viel größere Effizienz in so einem Laden, als wenn nur einer das macht.

**Sind unbefristete Verträge die Grundvoraussetzung für dieses Mitunternehmertum? Habe ich nicht erst dann die Motivation ‚mitzudenken‘, wenn ich weiß, dass ich nicht nach einem Jahr gehen muss?**

Wir geben auch den Leiharbeitern eine Prämie. Diese bekommen 30 Prozent von dem, was ein

festangestellter Mitunternehmer bekommt. Das sind 3300 Euro. Und auch unsere Leiharbeiter sind hochmotiviert und bringen ihre unternehmerischen Fähigkeiten ein. Warum? Weil sie wissen, wenn sie gut sind und vernünftig schaffen, werden sie übernommen. Wenn natürlich die befristeten Arbeitsverhältnisse System sind...

**...darauf will ich hinaus...**

...das ist natürlich insgesamt ein beschissenes System. Ich habe auch Leiharbeiter. Wir haben mal eine Grippewelle, wir haben Hochsaison und wir haben Urlaubszeiten. Da bin ich dann froh, wenn ich diese Leiharbeiter habe. Wir bezahlen diesen aber 12 Euro pro Stunde Mindestlohn. Das ist das, was ich freiwillig drauflege. Und wenn sie gut sind, übernehmen wir sie auch. Wenn diese prekären Arbeitsverhältnisse aber zu einem System der Entlohnung werden, um Erträge zu verbessern, dann ist das einfach unanständig. Man darf Leiharbeit nicht schamlos ausnutzen.

Wenn prekäre Arbeitsverhältnisse zu einem System der Entlohnung werden, dann ist das einfach unanständig

**Sie wurden in der Vergangenheit in der Presse auch schon mal als roter Kapitalist oder roter Baron tituliert. Wie gefallen Ihnen diese Bezeichnungen beziehungsweise würden Sie sich selbst auch so bezeichnen?**

Ach Gott. Das sind so Schubladen, so platte Beschreibungen, die man so oft für mich wählt. Der linke Schlossherr hat man mich auch schon genannt. Klar braucht man eine geile, knackige Überschrift. Aber es muss nicht jeder ein Armer sein, um Armut zu bekämpfen. Und es muss auch nicht jeder ein Linker sein, um gerechte Positionen zu vertreten. Es muss auch nicht jeder Kapitalist sein, wenn er gerne Geld verdient. Das sind für mich zu starke Vereinfachungen.

Am Fließband stellt Liqui Moly seine Additive in Ulm her. Und wie am Schnürchen lief der weltweite Verkauf der Produkte. Das Unternehmen ist gesund, steht gut da. Die Eigenkapitalquote liegt bei 80%. Motoröle und Additive sind die beiden wichtigsten Standbeine von Liqui Moly.

Bild: Liqui Moly



### Vita: Ernst Prost

Er ist nicht mit dem goldenen Löffel im Mund geboren worden. Ernst Prost hat sich hochgearbeitet – nach ganz oben. Als Sohn einer Flüchtlingsfamilie wurde Prost 1957 in Altötting geboren. Seine Mutter arbeitete in einer Fabrik, sein Vater als Maurer auf dem Bau. Nach dem Realabschluss machte Prost eine Ausbildung zum Kfz-Mechaniker. Beim Autopflegemittelhersteller Sonax in Neuburg stieg er vom Juniorverkäufer zum Marketingleiter auf. 1990 wechselte er zu Liqui Moly nach Ulm. Schritt für Schritt kaufte er Unternehmensgründer Hans Henle die Firmenanteile ab. Seit 1998 gehört das Unternehmen Prost. Er brachte das Unternehmen nach vorne. Mitarbeiterzahlen und Umsatz wuchsen. Prost lebt auf Schloss Leipheim bei Günzburg. In seiner Freizeit fährt er Motorrad.



In der von Konzernen dominierten Mineralölindustrie hat Ernst Prost es geschafft, Liqui Moly zu einem bedeutenden Player im Schmierstoffgeschäft zu machen. 2017 erzielte Liqui Moly einen Umsatz von 532 Millionen Euro. Der Gewinn belief sich auf 52 Millionen Euro.