

Whitepaper

Mitarbeiterbeteiligung im Mittelstand: Der harte Nutzen liegt in den weichen Faktoren

Dr. Thorsten Grieser, BfC Beratungsgesellschaft für Controlling mbH

28. Oktober 2009

Mitarbeiterbeteiligung gibt es in den unterschiedlichsten Formen und lässt sich auch in mittelständischen Unternehmen mit moderatem Aufwand einführen. Der Nutzen einer Mitarbeiterbeteiligung kann vielfältig sein und ist für jedes Unternehmen planbar. Richtigerweise werden hierbei meistens die „weichen“ Faktoren in den Vordergrund gestellt, aber auch unter reinen Finanzierungsaspekten kann sich die Einführung lohnen. In einem Unternehmen mit etwa 100 beteiligten Mitarbeitern ist bei mehrjähriger Laufzeit und entsprechender Ausgestaltung zusätzliches Eigenkapital von mehreren Hunderttausend Euro darstellbar.

Um Mitarbeiter am Unternehmen zu beteiligen gibt es weitaus mehr Möglichkeiten als den Verkauf von Belegschaftsaktien. Unternehmer, die ihre Firma in der Rechtsform einer GmbH, GmbH & Co. KG oder Kommanditgesellschaft führen, können ihre Mitarbeiter fair beteiligen ohne sie sofort als gleichberechtigte Gesellschafter oder Kommanditisten aufzunehmen: Für die Gestaltung eines Systems zur Mitarbeiterbeteiligung lässt sich alles nutzen, was Gesellschaftsrecht, Arbeitsrecht, Steuerrecht und BGB hergeben. Auch wenn die Vielfalt zunächst verwirren kann – sie gibt die Sicherheit, dass jedes Unternehmen und jeder Unternehmer das System für sich entwickeln kann, das am besten zum Unternehmen passt.

Rechtliche Formen

Grundsätzlich lassen sich unterscheiden

- Gewinnbeteiligungen und
- Kapitalbeteiligungen.

Eine Gewinnbeteiligung kann schon durch eine freiwillige Prämie am Jahresende faktisch ohne jeden organisatorischen Aufwand vorgenommen werden. Bei Kapitalbeteiligungen wird zwischen Darlehen (Fremdkapital), Anteilen am Gesellschaftskapital (Eigenkapital) und Mischformen unterschieden. Um die Verwaltung der Beteiligungen zu vereinfachen werden sie oftmals in einer Mitarbeiter-Beteiligungsgesellschaft gebündelt.

Schon diese Grundformen lassen eine große Vielfalt und umfassende Gestaltungsmöglichkeiten zu, die zum Teil mit wenig Aufwand eingeführt und verwaltet werden können. Ebenso kann weitgehend frei vereinbart werden, ob und welche Mitsprache- oder Informationsrechte den so beteiligten Mitarbeitern zustehen.

Gewinn- und Kapitalbeteiligungen sind keine Gegensätze, sondern erlauben durchaus interessante Kombinationen, wenn beispielsweise die Gewinnbeteiligung nicht ausgeschüttet, sondern am Ende des Geschäftsjahres in eine Kapitalbeteiligung umgewandelt wird.

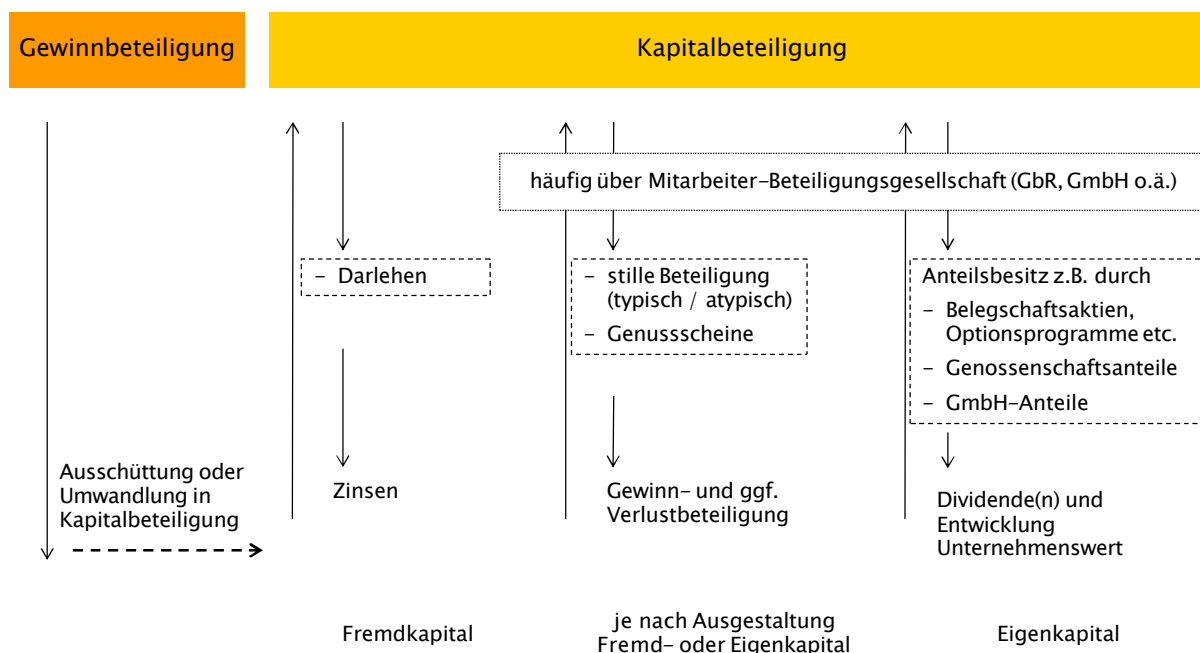


Abb.: Formen der Mitarbeiterbeteiligung

Je nach Ausgestaltung des Systems kann der Einführungs- und Verwaltungsaufwand ansteigen, vor allem wenn sämtliche Möglichkeiten zur steuerlichen Förderung ausgeschöpft werden sollen.

Finanzierungspotenzial

Die Beteiligung von Mitarbeitern am Unternehmenskapital kann einer interessanten Finanzierungsquelle werden. Das Finanzierungspotenzial hängt von vier Faktoren ab:

- Anzahl der Mitarbeiter, denen das Beteiligungsprogramm offen steht bzw. die sich tatsächlich beteiligen (z.B. nur Partner, Führungskräfte oder die gesamte Belegschaft)

- Lohn- und Gehaltsstruktur; daraus resultierend die finanziellen Möglichkeiten der einzelnen Mitarbeiter bzw. die durchschnittliche Höhe der Einlagen und Eigenleistungen je Mitarbeiter
- Dauer des Beteiligungsprogrammes (bei regelmäßigen, jährlichen Einlagen)
- Durchschnittliche Haltefrist der einzelnen Beteiligungen; ggf. gesteuert durch Sperr- oder Kündigungsfristen

Orientiert man sich an den Höchstgrenzen für die steuerliche Förderung so liegen die jährlichen Höchstbeträge pro Mitarbeiter bei

- **360 EUR** aus der Steuerfreiheit bei der Überlassung von Vermögensbeteiligungen (§ 3 Nr. 39 EStG)
- **400 EUR** aus vermögenswirksamen Leistungen (Einkommengrenzen 20/40 TEUR) nach dem 5. VermBG

zusammen also 760 EUR. Je nach Ausgestaltung der Beteiligungskonditionen kann eine zusätzliche Eigenleistung gestattet oder auch gefordert werden. Als Faustformel zur Ermittlung des Finanzierungspotenzials hat sich ein Betrag von 250 bis 1.000 EUR pro teilnehmenden Mitarbeiter und Jahr bewährt.

Beteiligen sich also beispielsweise in einem Unternehmen 35 der 50 Mitarbeiter mit einem Betrag von durchschnittlich 600 EUR pro Jahr, so kommen im ersten Jahr 21.000 EUR Kapital zusammen – ein auf den ersten Blick noch bescheidenes Finanzierungsvolumen. Läuft das Programm über einen längeren Zeitraum, so können in 5 Jahren bereits 105.000 EUR Kapital angesammelt werden. Einem größeren Unternehmen mit 250 Mitarbeitern eröffnet sich bei denselben Eckdaten ein Finanzierungspotenzial von 550.000 EUR in fünf Jahren. Dies wird in den wenigsten Unternehmen reichen, um alle Fremdfinanzierungen vollständig zu ersetzen. Als Instrument zur mittel- bis langfristig Stärkung der Eigenkapitalbasis ist die Beteiligung von Mitarbeitern jedoch hervorragend geeignet. Von großer Bedeutung sind hierbei auch die Auswirkungen auf andere Finanzierungsquellen: Verbessert sich durch die Einlagen der Mitarbeiter die Eigenkapitalquote, so werden damit bei Bankverhandlungen bessere Konditionen möglich, was dann dauerhaft zu niedrigeren Finanzierungskosten führt.

Aufwand zur Einführung und Verwaltung von Systemen zur Mitarbeiterbeteiligung

Dem steht der Aufwand für die Einführung und Verwaltung des Beteiligungsmodelles gegenüber: Entwicklung eines geeigneten Beteiligungsmodelles, Vorbereitung der Verträge, Angebot an die Mitarbeiter und schließlich die rechtliche Umsetzung bzw. Durchführung sind die Meilensteine für die Einführung. Zur Verwaltung gehören die regelmäßige Information der Mitarbeiter, Abrechnung und Auszahlung der Ergebnisbeteiligungen sowie bedarfsweise die Abwicklung von Einzelbeteiligungen beim Ausscheiden von Mitarbeitern (soweit die Beteiligung an ein aktives Beschäftigungsverhältnis gebunden ist).

Hier werden sich einige Unternehmer fragen, ob dieser Aufwand tatsächlich angemessen ist und der Nutzen die Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung rechtfertigt. Bei Unternehmen mit fünfhundert, tausend oder mehr Mitarbeitern verteilt sich der Einführungs- und Verwaltungsaufwand naturgemäß auf eine große Zahl von Einzelbeteiligungen. Der Aufwand für die Konzeption und Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung kann hier die Größenordnung von 100 – 150 TEUR erreichen – bei tausend teilnehmenden Mitarbeitern sind das dann 100 – 150 EUR je Einzelbeteiligung. In kleineren Unternehmen kann die Einführung bereits Aufwände im Bereich von 10 TEUR verursachen. Verteilt man diese auf 35 – 50 teilnehmende Mitarbeiter, so ergibt sich ein anteiliger Aufwand von 200 – 285 EUR je Einzelbeteiligung.

Um solche Kosten in die richtige Relation zu stellen sollte man berücksichtigen, dass auch andere Finanzierungsformen mittlerweile erhebliche Aufwände erfordern und Kosten verursachen können. Kapitalgeber aus dem Umfeld von Private-Equity und Beteiligungsgesellschaften haben klare Erwartungen an detaillierte Businesspläne und regelmäßige Berichte über die laufende Geschäftsentwicklung, Factoring-Gesellschaften hinterfragen die Bonität der Kunden und übernehmen schon lange nicht mehr alle Forderungen und auch die Banken als Darlehensgeber erwarten nicht nur Sicherheiten sondern auch zeitnahe und aussagefähige Informationen um das Ausfallrisiko ihrer Kreditengagements zu beurteilen.

Die Organisation von Kapital und damit die Information von und Kommunikation mit Eigen- und Fremdkapitalgebern ist mittlerweile zu einer wichtigen unternehmerischen Aufgabe geworden. Die Aufbereitung von Unterlagen für Kapitalgeber erfordert in jedem Fall Zeit, Aufmerksamkeit und Aufwand. Für eine realistische Beurteilung des Aufwandes zur Einführung und Verwaltung von Mitarbeiter- (Kapital-) Beteiligung muss also eigentlich gefragt werden, ob und welchen zusätzlichen Aufwand die Mitarbeiterbeteiligung im Vergleich mit anderen Finanzierungsquellen erfordert.

In diesem Kontext können sich viele Mitarbeiter-Beteiligungsmodelle als langfristig kostengünstige Möglichkeit zur Kapitalakquisition herausstellen. Aber auch dann wäre es kurzsichtig, den Nutzen alleine aus dem Aspekt der Finanzierungskosten zu begründen, denn selbst Kritiker gestehen zu, dass Mitarbeiterbeteiligung zusätzlichen Nutzen im Bereich der „weichen Faktoren“ stiften kann.

Mitarbeiterbeteiligung als Katalysator für Unternehmenskultur

Eine zeitgemäße Vergütungspolitik beschränkt sich schon längst nicht mehr auf die regelmäßige Bezahlung von Löhnen, Gehältern und Weihnachtsgeld. Durch die bewusste Gestaltung des Vergütungssystems erwächst einem Unternehmen ein strategisches Steuerungsinstrument von großer Durchsetzungskraft. Die Möglichkeiten sind hierbei sehr vielfältig:

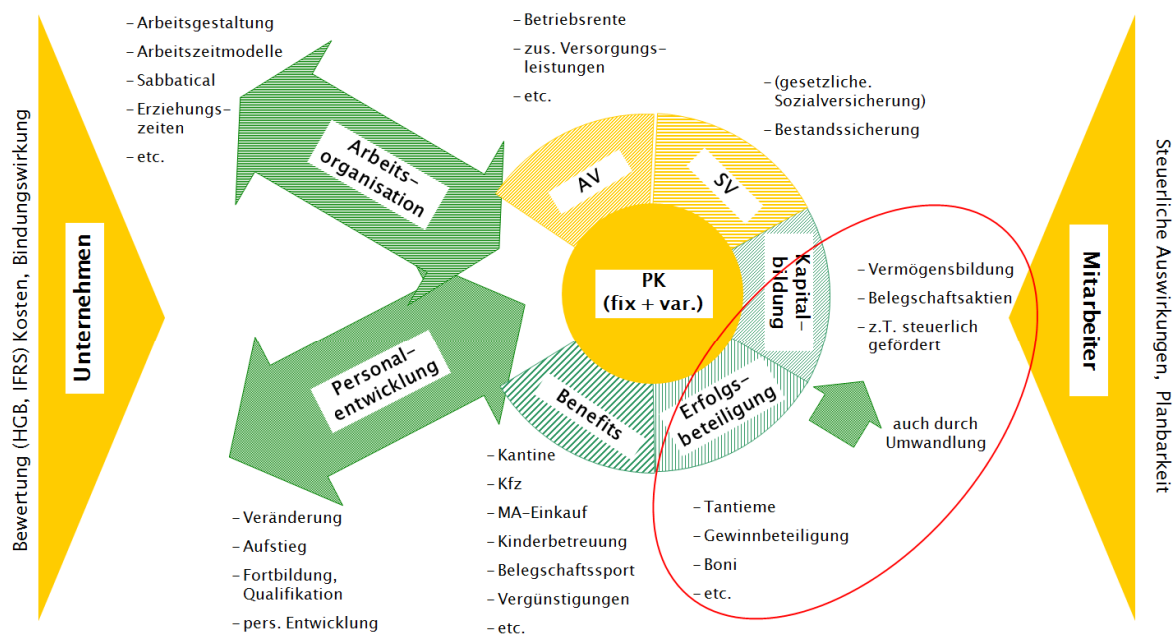


Abb.: Mitarbeitererfolgs- und Kapitalbeteiligung im Kontext der Vergütungspolitik

Gerade kleine und mittelständische Firmen zeigen oft einen gesunden Pragmatismus und bieten ihren Mitarbeitern steuerfreie Zusatzleistungen von Monatskarten für den öffentlichen Nahverkehr bis hin zu Betriebskindergärten. Die Auswahl der jeweiligen Leistungsbestandteile erfolgt jedoch häufig zufällig, je nach persönlichen Überzeugungen des Unternehmers. Eine systematisch aufgebaute Vergütungsstrategie findet sich dagegen eher in Großunternehmen, wo auch immer häufiger eigene Stellen für „Compensation & Benefits“ geschaffen werden.

Gerade hier liegt für mittelständische Unternehmen die Chance, sich gezielt der „weichen“ Faktoren zu bedienen, die bei Betriebsgrößen von fünfzig, hundert oder zweihundertfünfzig Mitarbeitern stärker wirken als in Konzernstrukturen. Während in Großunternehmen ganze Stabsabteilungen an der Formulierung von Unternehmensvisionen und -zielen arbeiten und interne Kommunikationsstrategien entwickeln, ist im Mittelstand der direkte Dialog zwischen Geschäftsführung und Belegschaft möglich.

Ist beispielsweise in einem Unternehmen mit hundert Mitarbeitern ein Beteiligungssystem vorgesehen, das eine jährliche Eigenleistung von etwa einem halben Monatsgehalt vorsieht, so ist die Geschäftsführung im ersten Schritt gefordert, ihren Mitarbeitern glaubwürdig zu erklären, dass ihr Geld sicherer und rentabler im Unternehmen angelegt ist als auf dem Kapitalmarkt. Dies gelingt umso besser, je klarer und nachvollziehbarer die Unternehmensziele formuliert sind. Bei schwammigen Unternehmenszielen und zweifelhaften Erfolgsaussichten werden sich nur wenige oder kein Mitarbeiter beteiligen. Sind die Mitarbeiter aber vom Unternehmen und seinen Zielen überzeugt, werden sie sich eher und bewusst für die Beteiligung entschieden. Haben sie damit auch eigenes Geld eingesetzt, werden sie sich dann auch viel stärker dafür engagieren, diese Unternehmensziele zu erreichen. Doch nicht nur das; es entspricht dem menschlichen Naturell, sich solche

Entscheidungen immer wieder bestätigen zu lassen – von Kollegen, von der Familie oder im Freundeskreis. Der Mitarbeiter wird so zum Botschafter des Unternehmens.

Natürlich werden diese produktiven Wechselwirkungen nicht durch einen einmaligen Vortrag der Geschäftsführung ausgelöst, sondern sie funktionieren erst dann, wenn ein regelmäßiger und offener Dialog zwischen beteiligten Mitarbeitern und Geschäftsführung etabliert ist. Aber genau ein solcher zielgerichteter Dialog ist in mittelständischen Unternehmen viel einfacher einzuführen als in Großunternehmen. Letztlich kann damit die Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung zum Katalysator einer produktiveren und ergebnisorientierten Unternehmenskultur werden.

Konzentration auf die wichtigsten Hebel

Größenbedingt haben mittelständische Unternehmen auch deswegen einen Vorteil bei der Einführung von Beteiligungssystemen, weil sie sich bei der Konzeption des Systems auf die wichtigsten und für das jeweilige Unternehmen wirksamsten Faktoren konzentrieren können. Oftmals reicht es schon, vor der Einführung die wichtigsten Hebel – z.B. im Rahmen von einigen Workshops – zu erarbeiten und dann gezielt in der Konzeption des Beteiligungsmodelles umzusetzen. Gerade weil in mittelständischen Unternehmen der unmittelbare Kontakt zwischen Mitarbeitern und Unternehmer noch möglich ist, weil man sich noch persönlich kennt und einschätzen kann lässt sich hier mit Hilfe eines Beteiligungssystems eine neue Qualität in die Arbeitsbeziehung bringen. Dies setzt aber auch voraus, dass alle Beteiligten ehrlich dazu bereit sind.



Dr. Thorsten Grieser, seit 1999 Geschäftsführer BfC Beratungsgesellschaft für Controlling mbH, berät seit Jahren mittelständische Unternehmen bei der Konzeption, Einführung und Weiterentwicklung von Systemen zur variablen Vergütung und Mitarbeiterbeteiligung.

Kontakt: thorsten.grieser@bfcnet.de

*BfC Beratungsgesellschaft für Controlling mbH
Betastr. 9a*

D 85774 Unterföhring b. München

Tel. 089 – 215 787 20

www.bfcnet.de